

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**  
**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**  
**MBA Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Η Αναγκαιότητα Πιστοποίησης Ποιότητας ISO στον Κλάδο Χρηματοοικονομικών  
Υπηρεσιών. Μελέτη Περίπτωσης**

**Στυλιανή Μητροπούλου**

**Επιβλέπων Καθηγητής**  
**Αλεξάκης Χρήστος**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση  
των απαιτήσεων

για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

στη Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA

από τη Σχολή

Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

**Μάιος 2017**

## **Περίληψη**

Διασφάλιση Ποιότητας είναι το άθροισμα των σχεδιασμένων ή οργανωμένων ενεργειών και διατυπώσεων, που είναι αναγκαίες για να διασφαλίσουν πως η παραγωγή και διάθεση ενός αγαθού ή υπηρεσίας θα πληροί συγκεκριμένους όρους (ISO 8402). Εν ολίγοις, ορθή και συστηματική διαχείριση. Συνοπτικά Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας λέμε την οργάνωση, τα απαραίτητα μέσα και το επιτελείο που χρειάζονται για τη διεκπεραίωση της εξασφάλισης ποιότητας (Alex von Holy, 2004).

Για να εξασφαλισθεί συνεπώς η ποιότητα είναι αναγκαίο πρωτίστως να διασφαλισθεί πως όλοι οι όροι και απαιτήσεις, που αφορούν προϊόντα ή υπηρεσίες, είναι ικανοποιητικά γνωστές και αντιληπτές από όλους όσους θα κληθούν να εφαρμόσουν ένα τέτοιο σύστημα. Αυτά θα πρέπει να καθορίζονται και να παρουσιάζονται λεπτομερώς και με ακρίβεια για να μην υφίστανται περιοχές αβεβαιοτήτων και παρανοήσεων (Tsiotras & Gotzamani, 1994).

Η παρούσα εργασία εξετάζει το ζήτημα της αναγκαιότητας πιστοποίησης ποιότητας ISO στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Σε αυτό το πλαίσιο μελέτη περίπτωσης αποτελεί η Τράπεζα Πειραιώς. Προκειμένου να εξεταστεί η εφαρμογή ISO στην εν λόγω τράπεζα, η παρούσα εργασία εξετάζει την ποιότητα στον τραπεζικό τομέα, την ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών και παράλληλα εξετάζει πρότυπα συστήματα ποιότητας και πιο συγκεκριμένα τη σειρά προτύπων ISO 9001:2000 και την αποτελεσματική εφαρμογή αυτών στο χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα.

## **Abstract**

Quality Assurance is the sum of planned or organized actions and formalities needed to ensure that the production and sale of a good or service will meet the particular conditions (ISO 8402). In short, proper and systematic management. Quality Assurance System is called the organization, the resources and the staff needed to handle quality assurance (Holy, 2004).

Thus, to ensure the quality it is primarily necessary to ensure that all the conditions and requirements relating to a specific product or service are well known and understood by all those who will have to implement such a system. These should be determined and presented in detail and precision to avoid bearing certain uncertainties and misunderstandings (Tsiotras & Gotzamani, 1994).

This paper addresses the ISO quality certification necessity in the financial services industry. In this context the case study is Piraeus Bank. To examine the application of ISO to the bank, this paper examines the quality of the banking sector, the quality of banking services and it also examines quality systems standards and more specifically ISO 9000: 2000 and its application in Piraeus Bank (Heras et al, 2002).

## Contents

Περίληψη .....	3
Abstract.....	3
Εισαγωγή :.....	6
Κεφάλαιο 1 .....	11
Η ποιότητα στον Τραπεζικό Τομέα.....	11
1.1 Εισαγωγικά.....	11
1.2 Ο Κλάδος των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών .....	12
1.3 Η Διεύρυνση Της Ποιότητας στις Υπηρεσίες .....	15
1.4 Ποιότητα στις Τράπεζες.....	16
Κεφάλαιο 2 .....	20
Η Ποιότητα των Τραπεζικών Υπηρεσιών .....	20
2.1 Ποιότητα των Τραπεζικών Υπηρεσιών .....	20
2.2 Το Servqual .....	22
2.3 Το Servperf.....	27
2.4 Το Bsq.....	28
Κεφάλαιο 3 .....	30
Πρότυπα Συστήματα Ποιότητας.....	30
3.1 Τα πρότυπα ISO 9000:2000 .....	30
3.2 Εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας κατά ISO 9001:2000 .....	38
3.3 Η Εφαρμογή του Συστήματος ISO 9001:2000 στη Τράπεζα Πειραιώς.....	44
<b>3.4 Συμπεράσματα.....</b>	<b>48</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>51</b>
<b>Παράρτημα Ι .....</b>	<b>53</b>
<b>Υλικό Συνέντευξης .....</b>	<b>53</b>

## **Εισαγωγή :**

Το 1959 προήλθε από ένα Αμερικάνικο στρατιωτικό πρότυπο (MIL-Q-9858), το σημαντικότερο πρότυπο για τα συστήματα ποιότητας που είναι το ISO 9000. Το οποίο περιείχε για τους προμηθευτές πολεμικού υλικού και υπηρεσιών τις συμβατικές υποχρεώσεις. Δεκαετία αργότερα (1970) υιοθετήθηκε το Αμερικάνικο στρατιωτικό πρότυπο από το βρετανικό Υπουργείο Άμυνας, με αποτέλεσμα το 1979 το Βρετανικό Ινστιτούτο Τυποποίησης να εκδώσει το BS 5750 «Συστήματα Ποιότητας», το οποίο έγινε το πρώτο εμπορικό πρότυπο για τα συστήματα ποιότητας. Το 1987, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) με τη συμμετοχή 91 κρατών έκανε αποδεχτό το BS 5750 ως σειρά προτύπων ISO 9000. Η σειρά περιλάμβανε τα πρότυπα ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 και ISO 9004 τα οποία σε όλο το κόσμο βρήκαν ανταπόκριση από οργανισμούς που τα εφάρμοζαν και πλέον τα πιστοποιούσαν. Τα διεθνή πρότυπα της σειράς ISO 9000, την ίδια περίοδο, υιοθετήθηκαν και εναρμονίστηκαν ως τη σειρά EN 29000 από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) το 1994 αναθεώρησε τη σειρά προτύπων ISO 9000 (1η έκδοση ήταν το 1987) και κυκλοφόρησε τη 2η έκδοσή τους, τα οποία ακολούθως υιοθετήθηκαν και εναρμονίστηκαν ως ευρωπαϊκά EN ISO 9000 αλλά και ελληνικά ΕΛΟΤ EN ISO 9000. Η Τεχνική Επιτροπή 176 του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (ISO) στοχεύοντας να ανταποκριθούν και να εξυπηρετήσουν ορθότερα τις σύγχρονες ανάγκες των οργανισμών αναθεώρησε τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 του 1994 (2η έκδοση). Το αποτέλεσμα ήταν να καταργηθούν τα πρότυπα ISO 9002 και ISO 9003 (της 2ης έκδοσης του 1994) αφού ανταποκρίθηκαν επαρκώς από τη 3η νεότερη έκδοση ISO 9001. (<http://www.iekep.gr/>)

Η Διασφάλιση της Ποιότητας (Quality Assurance) αξιώνει την ενοποίηση και την επιθεώρηση όλων των στοιχείων μέσα σε μία συγκεκριμένη μονάδα, με πρόσθετο σκοπό να μην υφίσταται περιττή επικάλυψη σε αυτά. Τέτοια στοιχεία που περιέχονται σε μια μονάδα είναι ενδεικτικά η διοίκηση, ο οικονομικός έλεγχος, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, ο σχεδιασμός, η προμήθεια, η παραγωγή, η εγκατάσταση αλλά και η εκτέλεση έργων. Όταν πρόκειται να γίνει μία τέτοια ενοποίηση στοιχείων, το πρώτο στάδιο είναι ο ορισμός και η διευκρίνιση του καθενός από αυτά. Η εξασφάλιση της ποιότητας είναι μία φιλοσοφία ολικής ενοποίησης των στοιχείων και διαδικασιών της επιχείρησης, για την πραγματοποίηση του ζητούμενου αποτελέσματος (Kompsele, 2007).

Σκοπός ενός συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας είναι να αναπτύξει, να εξελίξει και να συγχωνεύσει όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που παρέχει μια εταιρεία (Wallace & Williams, 2001).

Στα διάφορα συστήματα η Διασφάλιση Ποιότητας γίνεται αντιληπτή με διαφορετικό τρόπο, ωστόσο στη προκειμένη μελέτη θα σημαίνει ότι έχει διασφαλιστεί μια σωστή και επαρκώς προκαθορισμένη ποιότητα και θα διαπιστώνεται από μια διαδικασία. Σε αυτή την έννοια απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υπάρχει διαδικασία με την οποία η αναφερόμενη ποιότητα έχει με κάποιον τρόπο ενταχθεί, εξασφαλιστεί σε μια υπηρεσία, διαφορετικά δεν θα είχε καμία σημασία να διαπιστωθεί κάτι που κανένας δεν προσπάθησε για να υπάρχει. Για αυτό και ο τίτλος Διαχείριση Ποιότητας θεωρείται εκτενέστερος του τίτλου «Διασφάλιση Ποιότητας». (<http://www.ieker.gr/>)

Ο όρος της ποιότητας δεν περιορίζεται μόνο στην ποιότητα της υπηρεσίας ή του προϊόντος, αλλά διευρύνεται και στην ποιότητα της Επιχείρησης που το προσφέρει (Beattie, 1999).

Συνεπώς, δημιουργείται ο όρος της Ολικής Ποιότητας, που έχει κύριο στόχο να μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των εταιρειών και να μειώνει το λειτουργικό κόστος τους (Marsch, 1993). Σημειώνεται πως για τη μέτρηση ολικής ποιότητας χρησιμοποιούνται τα πρότυπα ISO, δηλαδή τα πρότυπα του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης ISO (International Standards Organization or International Organization for Standardization) της σειράς 9000 τα οποία περιλαμβάνουν γενικές οδηγίες και κατευθύνσεις, για το ζήτημα της εξασφάλισης ποιότητας, προκειμένου να υπάρξει μια κοινή γλώσσα διεθνώς. Στα συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριλαμβάνονται τα εξής: το πρότυπο ISO:9001, το πρότυπο ISO:9002 αλλά και το πρότυπο ISO:9003.

Συγκεκριμένα (Georgiou & Synnellh, 2000):

- Το **ISO 9001**: συνιστά το Υπόδειγμα, για τη διασφάλιση της ποιότητας στο σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση. Γίνεται χρήση του εν λόγω προτύπου όταν η εκάστοτε εταιρία θα πρέπει να εξασφαλίζει την ποιότητά της από το πρώτο στάδιο της παραγωγικής της μεθόδου, που είναι η σχεδίαση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Είναι το πλέον διαδεδομένο πρότυπο διαχείρισης της ποιότητας, που θέτει τις απαιτήσεις με τις οποίες επιβάλλεται να λειτουργεί μια επιχείρηση, ώστε το τελικό προϊόν (ή υπηρεσία) να ικανοποιεί τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και των πελατών της.

- Το **ISO 9002**: συνιστά το Υπόδειγμα για τη διασφάλιση της ποιότητας στην παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση. Το συγκεκριμένο πρότυπο χρησιμοποιείται όταν η παραγωγική μέθοδος μιας εταιρείας/Οργανισμού, δε χρειάζεται σημαντικό σχεδιασμό προϊόντος.
- Το **ISO 9003**: συνιστά το Υπόδειγμα για τη διασφάλιση της ποιότητας στον τελικό έλεγχο και δοκιμή.

Επισημαίνεται πως, οι αξιώσεις των ως άνω προτύπων είναι συμπληρωματικές και όχι εναλλακτικές ως προς τις προδιαγραφμένες τεχνικές αξιώσεις (προϊόντος ή υπηρεσίας) (Bamford &William, 2003).

Εδώ, είναι απαραίτητο να τονιστεί πως από το 2001 τα παραπάνω πρότυπα (ISO 9001, 9002 και 9003) αντικαθίστανται από άλλα διεθνή πρότυπα (Semos & Kontogeorgos, 2007) όπως:

- ISO 9001: 2000 το οποίο ορίζει ειδικούς όρους για το σύστημα διαχείρισης ποιότητας.
- ISO 9004: 2000 το οποίο δίνει οδηγίες, για την βελτίωση της αποδοτικότητας του συστήματος διαχείρισης μιας εταιρείας, μέσω της βελτίωσης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, εκτός από τα ελάχιστα προαπαιτούμενα που ορίζει το πρότυπο 9001:2000.

Σκοπός των παραπάνω δύο νέων διεθνών προτύπων είναι να αξιοποιούνται μαζί, από τις εταιρείες που επιθυμούν να αναπτύξουν συστήματα τα οποία θα εξελίσσονται πέρα από τις ελάχιστες αξιώσεις του ISO 9001. Επιπροσθέτως, τα προαναφερόμενα δύο νέα πρότυπα έχουν σχεδιαστεί για να μπορούν να είναι εφαρμόσιμα σε όλους τους κλάδους της οικονομίας (Polsinkaetal, 2002).

Όταν μια εταιρεία προσαρμόσει και εφαρμόσει, το λιγότερο για τρεις μήνες, το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας, κατά ISO 9001, τότε θα μπορεί να καλέσει κάποιον από τους διαπιστευμένους Φορείς Πιστοποίησης, για να επιθεωρήσει την εφαρμογή του και τη συμμόρφωσή του, σε σύγκριση με το πρότυπο και να παρουσιάσει το ανάλογο πιστοποιητικό (Henson & Reardon, 2003).

Τέλος, η κάθε συμμετέχουσα σε αυτή τη διαδικασία επιχείρηση υποχρεούται, παράλληλα με την ανάπτυξη της και της προσπάθειας για διείσδυση στην αγορά, να εφαρμόζει διαρκώς το πιστοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας να το αναθεωρεί, να το αναπτύσσει και να το βελτιώνει, παράλληλα με την ανάπτυξη της αλλά και με τις ανάγκες που παρουσιάζει η εναλλασσόμενη αγορά (InakietaI, 2002).

Για το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001, διευκρινίζουμε τα εξής: είναι το πρότυπο, το οποίο ορίζει τις απαιτήσεις σύμφωνα με τις οποίες είναι απαραίτητο να λειτουργεί ένας οργανισμός, προκειμένου η υπηρεσία (ή το προϊόν) να κρίνεται ικανοποιητικό τόσο από τους πελάτες της, όσο και από τα εμπλεκόμενα/ενδιαφερόμενα μέρη της. Τον Σεπτέμβριο του 2015, δημοσιεύθηκε η νεότερη ισχύουσα έκδοση ISO 9001:2015, αφού τα ISO 9001:2008 και ISO 9001:2000 θα αποτελούν πλέον παλαιότερες εκδόσεις του ίδιου προτύπου. Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) κατά ISO 9001 απευθύνεται σε Οργανισμούς ή Επιχειρήσεις που δύναται, να το εφαρμόσουν και να πιστοποιηθούν ανεξάρτητα από το μέγεθος τους, το είδος αλλά και τις δραστηριότητές τους. (<http://www.greece.lrga.com/standards-and-schemes/iso9001/related-standards/>)

Κάτωθι σημειώνονται οι διεθνώς αποδεκτοί ορισμοί που σχετίζονται με την Διαχείριση Ποιότητας:

- Διαχείριση ποιότητας (quality management), είναι η σωστή και οργανωμένη διαχείριση. Αναλυτικά θεωρούμε το σύνολο των συστηματικών διαδικασιών (διεργασιών) ή προγραμματισμένων ενεργειών που θεωρούνται απαραίτητες ώστε να εξασφαλίσουν πως ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές.

- Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, ονομάζουμε τα αναγκαία μέσα, την οργάνωση, τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και το προσωπικό που απαιτούνται για την διεκπεραίωση της διαχείρισης ποιότητας. Στην ουσία είναι η οργανωτική δομή, οι ευθύνες, οι διαδικασίες, οι μέθοδοι αλλά και οι πόροι για την ανάληψη των ευθυνών από την διεύθυνση ποιότητας. Έτσι ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) αποσκοπεί στο να ενοποιήσει όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει ένας οργανισμός/εταιρία.

- Εγχειρίδιο ποιότητας (Quality Manual): Είναι ένα έγγραφο που εκθέτει την γενική πολιτική για την ποιότητα μαζί με τις διαδικασίες και τις πρακτικές ενός οργανισμού και αποτελεί την ουσία του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και πρέπει να περιέχει σύμφωνα με το εκάστοτε πρότυπο ποιότητας ISO:9001, τα παρακάτω στοιχεία:

- Συνοπτική δήλωση πολιτικής της εταιρίας
- Υπευθυνότητες και Αρμοδιότητες
- Κατάλογος των διαδικασιών
- Διάρθρωση-Οργανόγραμμα του οργανισμού
- Περιγράμματα των στοιχείων του συστήματος ποιότητας



- Πολιτική ποιότητας (Quality Policy): Οι συνολικές προθέσεις και κατευθύνσεις ενός οργανισμού αναφορικά με την ποιότητα, όπως εκφράζονται επίσημα από την επιτελική διεύθυνση.

- Διαδικασία (Procedure): Έγγραφο που ορίζει το σκοπό και το πλαίσιο εφαρμογής μιας δραστηριότητας, και που περιγράφει πώς και από ποιον θα εκτελείται σωστά η δραστηριότητα.

- Στατιστικός Έλεγχος διεργασίας (Statistic Process Control): Μέθοδος συλλογής και ανάλυσης δεδομένων και χρησιμοποίησής τους για τον έλεγχο των διεργασιών με σκοπό την επίτευξη συνεπέστερων αποτελεσμάτων της διεργασίας.

- Ποιοτικός έλεγχος (Quality control): Οι λειτουργικές τεχνικές που εφαρμόζονται και οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις για την ποιότητα.

- Κόστος ποιότητας (Quality Cost): Περιλαμβάνει το κόστος συμμόρφωσης συν το κόστος μη συμμόρφωσης :

- Κόστος συμμόρφωσης είναι το πραγματικό κόστος της παροχής προϊόντων ή υπηρεσιών μιας δηλωμένης στάθμης από μια συγκεκριμένη διεργασία κατά τον αποδοτικότερο τρόπο.

- Κόστος μη συμμόρφωσης είναι το κόστος που οφείλεται στην μεταβλητότητα της διεργασίας.

(Πολυτεχνείο Κρήτης, διπλωματική: Θεωρητική εφαρμογή ISO 9002 στην εταιρία Κρέτα Φούντ Ε.Π.Ε., Ντίνης Κωνσταντίνος ,2001).

# Κεφάλαιο 1

## Η ποιότητα στον Τραπεζικό Τομέα

### 1.1 Εισαγωγικά

«Ως υπηρεσία αναγνωρίζεται η απόρροια αλληλεπίδρασης ανάμεσα στον πελάτη και το σύστημα/εταιρεία που διαθέτει την υπηρεσία και περιλαμβάνει το προσωπικό (επαφής), τον εξοπλισμό, το φυσικό περιβάλλον και τις εγκαταστάσεις». «Ως ποιότητα υπηρεσιών αναγνωρίζεται ο βαθμός συντονισμού/σύμπτωσης της προσδοκίας του πελάτη (προτού λάβει την υπηρεσία) και της άποψης που διαμορφώνει για την υπηρεσία (αφού την λάβει). Η ποιότητα έχει σχέση με το χάσμα μεταξύ των προσδοκώμενων υπηρεσιών και με τις προσδοκίες πελατών σχετικά με την άποψη που διαμορφώνουν αφού τις λάβουν». Η ποιότητα παροχής υπηρεσιών με δυσκολία υπολογίζεται σε σύγκριση με την ποιότητα προσφοράς προϊόντων. Με δυσκολία μπορούν να ανιχνευτούν οι παράγοντες που χρησιμοποιούν οι πελάτες για να εκτιμήσουν την ποιότητα υπηρεσιών (Sakkas, 2001).

Ειδικότερα, οι πελάτες δεν εκτιμούν εν γένει την ποιότητα υπηρεσιών από το αποτέλεσμα της δοσοληψίας και μόνο, αλλά δίνουν μεγάλη σημασία και στον τρόπο παροχής μιας υπηρεσίας. Οι παράγοντες εκτίμησης της ποιότητας υπηρεσιών καθορίζονται από τους πελάτες και μπορούν να αλλάζουν τυχαία, σύμφωνα με τις προηγούμενες εμπειρίες τους ή ανάλογα με το χρονικό σημείο παροχής των υπηρεσιών (Henson &Reardon, 2005).

Οι μοναδικοί που μπορούν να αξιολογήσουν την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι οι πελάτες. Όταν μια υπηρεσία ικανοποιεί ή υπερβαίνει τις βλέψεις των πελατών, τότε η ποιότητα είναι σε υψηλό επίπεδο. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών χαρακτηρίζεται μέσα από δέκα κριτήρια (Tsimetal, 2002):

1. Χειροπιαστά γνωρίσματα της υπηρεσίας: Τα φυσικά γνωρίσματα, το επιτελείο, ο εξοπλισμός, τα όργανα επικοινωνίας.
2. Φερεγγυότητα- Σταθερότητα: Η ικανότητα παροχής της επίδοξης υπηρεσίας κατά ακέραιο τρόπο. Η επιχείρηση δεσμεύεται και δημιουργεί νατουραλιστικές ελπίδες στον πελάτη, για να μπορέσει να τις ικανοποιήσει με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
3. Ανταπόκριση: Η διάθεση στους πελάτες. Συνιστά στην ουσία, την ταχύτητα ανταπόκρισης και υποδηλώνει τη θέληση εξυπηρέτησης και τη χρήση πρωτοποριακής τεχνολογίας για ταχεία εξυπηρέτηση.

4. Ανταγωνιστικότητα: Η επάρκεια και ικανότητα προσωπικού που διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες σωστής παροχής υπηρεσιών.
5. Αβρότητα: Η στάση του προσωπικού- αβρότητα, εκτίμηση, προσήνεια του προσωπικού επαφής προς τους πελάτες.
6. Εμπιστοσύνη: Το μέγεθος της πίστης, της ειλικρινείας των παρεχόντων την υπηρεσία, προς τους πελάτες τους.
7. Ασφάλεια: Η ασφάλεια πελατών από ενδεχόμενους κινδύνους, αμφιβολίες.
8. Προσπελασιμότητα: Η ευχέρεια στην προσέγγιση της επιχείρησης για να παρέχονται οι υπηρεσίες εύκολα και γρήγορα.
9. Επικοινωνία: Η ευκαιρία για εύκολη επαφή με τον πελάτη, σε γλώσσα ευνόητη για εκείνον.
10. Κατανόηση του πελάτη: Δυνατότητα γνώσης και αναγνώρισης των αξιώσεων, των επιθυμιών και των αναγκών του πελάτη, μπαίνοντας στη θέση του.

Οι Harte & Dale (1995) διαχωρίζουν τις διαστάσεις ποιότητας σύμφωνα με το είδος των εταιρειών παροχής υπηρεσιών (Georgiou& Synellh, 2006)

## **1.2 Ο Κλάδος των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών**

Ο κλάδος των Οικονομικών που ασχολείται με τη διαχείριση κεφαλαίων και την εξεύρεση αυτών ονομάζεται Χρηματοοικονομικός (Finance).

Η οικονομική ανάλυση συνίσταται στην επιβολή εκτενών τρόπων επεξεργασίας των ποικίλων αριθμητικών στοιχείων των οικονομικών περιστάσεων και αποσκοπεί στην εξαγωγή χρήσιμων στοιχείων, ορθών για τη λήψη αποφάσεων. Ο τρόπος της μετατροπής των απλών στοιχείων σε χρήσιμες ενημερώσεις είναι αρκετά σημαντική αφού εξάγονται σπουδαία πορίσματα για την οικονομική κατάσταση των εταιρειών όπως και των τάσεων που δρουν καταλυτικά για την εξέλιξή τους (Αδαμίδης, 1998). Εν γένει σαν χρηματοοικονομική ανάλυση περιγράφουμε τη διερεύνηση, απόδοση και εκτίμηση των οικονομικών περιστάσεων (Νιάρχος, 2004). Επιδίωξη της χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι ο καθορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων μιας εταιρείας και η εξακρίβωση του κατά πόσο αυτή είναι οικονομικά σημαντική και προσοδοφόρα (Ψηφιακό Κέντρο Έρευνας [www.vrc.gr](http://www.vrc.gr) ).

Κατά τον Δ. Γκίκα, η κύρια επιδίωξη της ανάλυσης των οικονομικών καταστάσεων είναι η διευκόλυνση της λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με τον αποτελεσματικό καταμερισμό των οικονομικών πόρων (όπως χορήγηση πιστώσεων, επιλογή

προμηθευτών, επιλογή επενδύσεων, κá.). Τα επίπεδα οικονομικής ανάλυσης είναι τα κάτωθι:

Ανάλυση του κλάδου: Αναγνώριση του σταδίου του κύκλου ζωής του τομέα (αρχή, παγιοποίηση, ωρίμανση και φθορά) και της έντασης της ανταγωνιστικότητας.

Ανάλυση ξεχωριστών ιδιομορφιών της εταιρείας: Ποιοτικά γνωρίσματα (ποιότητα της διαχείρισης, των εργασιακών επαφών, των προϊόντων και υπηρεσιών, η εξάρτηση ή μη από έναν πελάτη ή προμηθευτή, η κοινωνική ευαισθησία της εταιρείας), ποσοτικά γνωρίσματα.

Ανάλυση της οικονομίας: Γνώση και ερμηνεία ποικίλων μακροοικονομικών μεγεθών όπως τα ποσοστά ανεργίας, ο πληθωρισμός, το έλλειμμα κρατικού προϋπολογισμού, το ΑΕΠ, το ύψος επιτοκίων κá. (Πολυτεχνείο Κρήτης, 2001).

Ο ρόλος της οικονομικής ανάλυσης στην κοινωνία ευρύτερα συνάδει με εκείνον της κυκλοφορίας των οικονομικών πληροφοριών και έρχεται να κάνει πιο αποτελεσματική τη χρήση τους στη λήψη αποφάσεων, αλλά και πιο οικονομική την παραγωγή και την κυκλοφορία τους (Κάντζος, 1997). Είναι αλήθεια πως η χρηματοοικονομική ανάλυση συνιστά στις μέρες μας ανεκτίμητο μέσο στα χέρια διαφόρων οργανισμών, όπου χρησιμοποιούν ευρύτατα τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης ανάλυσης, επειδή μέσω αυτής μπορούν να εξακριβώσουν εάν η πολιτική που ακολουθούν είναι πετυχημένη και αποτελεσματική για την εταιρεία, ως και το πώς διαγράφονται οι προσδοκίες της μελλοντικά (Sakkas, 2001).

Η οικονομική ανάλυση ενδιαφέρει αρκετές κατηγορίες μεμονωμένων ατόμων και οικονομικών φορέων, σύμφωνα με τη θέση που κατέχει και το ρόλο που διαδραματίζει κάθε ένα από τα άτομα αυτά στην οικονομία. Οι βασικότερες ομάδες που ζητούν και χρησιμοποιούν τις λογιστικές καταστάσεις είναι οι μέτοχοι, οι πιστωτές, η διοίκηση, οι υπάλληλοι, οι πελάτες, οι δημόσιες υπηρεσίες κá. (Μπαλκουρανίδης, 2005).

Οι λογιστικές ή οικονομικές καταστάσεις προσφέρουν στοιχεία που μπορούν να βοηθήσουν τους ενδιαφερόμενους και τις επιχειρηματικές μονάδες να πάρουν ορθές αποφάσεις. Συνιστούν, συνεπώς, σπουδαία πηγή ενημερώσεων. Αλλά η αληθινή εικόνα μιας εταιρείας δίνεται σε συνάρτηση και με άλλα επιπρόσθετα στοιχεία που περιλαμβάνονται στους ετήσιους απολογισμούς που καταρτίζουν οι εταιρείες, όπως και σε άλλα εξωλογιστικά δεδομένα. Για το λόγο αυτό οι παρατηρήσεις που συνοδεύουν τις λογιστικές καταστάσεις συνιστούν αναπόδραστο τμήμα εκείνων και πρέπει να εξετάζονται προσεγμένα κατά την ανάλυση και εκτίμηση των στοιχείων μιας

επιχειρηματικής μονάδας. Κατά την ελληνική νομοθεσία (Ν.2190/1920) οι λογιστικές καταστάσεις περιλαμβάνουν (ΑΤΕΙ Χρηματοοικονομικής και Ασφαλιστικής):

- την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης
- τον Πίνακα Διάθεσης Αποτελεσμάτων
- τον Ισολογισμό και
- το Προσάρτημα μολονότι, κατά το Δ.Λ.Π. 1 οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις είναι ο Ισολογισμός, η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, η Κατάσταση Μεταβολών των Ιδίων Κεφαλαίων, η Κατάσταση Ταμειακών Ροών και οι Επεξηγηματικές Σημειώσεις. Αν και υφίστανται και τόσες άλλες πηγές, όπου οι πληροφορίες τους θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στον τρόπο λήψης οικονομικών αποφάσεων, οι λογιστικές καταστάσεις εξακολουθούν να συνιστούν τη βασική και ήδη μεθοδική πηγή οικονομικών στοιχείων.

Αναλόγως με το ποιος διεξάγει την ανάλυση και ποιους στόχους επιζητεί, υφίστανται ποικίλες προσεγγίσεις αναφορικά με την εν λόγω τεχνική όποτε ακολουθείται (Νιάρχος, 2004).

Σε συνδυασμό με τα παραπάνω οι νεοφυείς επιχειρήσεις προσφέροντας καινοτόμες υπηρεσίες, καθώς εφαρμόζουν την τεχνητή νοημοσύνη και εφόσον αναγνωριστούν από τον χρηματοοικονομικό κλάδο. Εκείνος με τη σειρά του αντιλαμβάνεται πλέον όσα έχει να προσφέρει αυτή η καινοτόμα υπηρεσία με αποτέλεσμα να επιτρέπουν στους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς να προσφέρουν στους πελάτες νέα προϊόντα με γρηγορότερους ρυθμούς.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προκειμένου να λάβουν τις ορθότερες και σημαντικότερες χρηματοοικονομικές αποφάσεις με τα συναφή εργαλεία ανάλυσης δεδομένων αλλά και με τη τεχνητή νοημοσύνη, θα επεξεργάζονται και θα αξιοποιούνται καθημερινά από τα ίδια, τους διαχειριστές κεφαλαίων καθώς και από τους ασφαλιστές για την καθοδήγηση των πελατών τους.

Με βάση τα παραπάνω, έχει δημιουργηθεί η αναγκαιότητα της χρήσης των πιστοποιήσεων ISO ούτως ώστε κάθε επιχείρηση και κάθε πιστωτικός φορέας να ξεχωρίζει και να διασφαλίζει τη ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει στην αγορά με σκοπό την αξιολόγηση, της οικονομικής του θέσης αλλά και του κύρους του.

### 1.3 Η Διεύρυνση Της Ποιότητας στις Υπηρεσίες

Διάφορα υποδείγματα με τις ανάλογες κλίμακες έχουν χρησιμοποιηθεί για την διεύρυνση της ποιότητας στις υπηρεσίες, αλλά τα πιο διαδεδομένα είναι: (Semos & Kontogeorgos, 2007):

1. το Servqual
2. το υπόδειγμα τεχνικής (Total of Quality management) και
3. το BSQ (Bank Service Quality) το οποίο έχει χρήση κυρίως στον τραπεζικό χώρο.

Οι δημιουργοί του Servqual Parasuraman, έδωσαν έμφαση στο κενό-χάσμα προσδοκιών και επίδοσης προτείνοντας ένα υπόδειγμα που προσδιορίζει την αντίληψη της ποιότητας με δέκα διαστάσεις. Έπειτα το αντικατέστησαν με ένα άλλο που μετριάζει την αντίληψη της ποιότητας σε πέντε διαστάσεις (Bamford & Deibler, 2003) :

- Προσωπικό ενδιαφέρον
- Υλικό κομμάτι της υπηρεσίας
- Ανταπόκριση
- Ασφάλεια-γνώσεις
- Αξιοπιστία

Το Servqual έχει δεχθεί κακές κριτικές, όσον αφορά στην ευστάθειά του για την επέκταση της ποιότητας σε όλων των ειδών τις υπηρεσίες, αφού εκτιμάται πως περικλείει όχι και τόσο βασικές διαστάσεις ποιότητας, ενώ δεν τονίζεται η διάσταση του προϊόντος. Χαρακτηρίστηκε ως εφικτό στις υπηρεσίες λιανικής και χονδρικής και όχι ως το πιο κατάλληλο για τον τραπεζικό κλάδο. Το πρότυπο τεχνικής/ λειτουργικής ποιότητας είναι πολύ δημοφιλές (Wallace & Williams, 2001).

Η πρώτη σύλληψη έγινε από τον Gronroos (1983) και στηρίζεται στη διάκριση μεταξύ της τεχνικής (τι παρέχεται) και της λειτουργικής (πως παρέχεται) ποιότητας. Το υπόδειγμα BSQ (Bank Service Quality) συνιστά προέκταση του μοντέλου Servqual στις δέκα διαστάσεις του. Το βασικό προνόμιο του υποδείγματος είναι πως ξεπεράστηκαν οι αδυναμίες του Servqual, και επιπροσθέτως προσφέρει αυξημένη φερεγγυότητα και ευστάθεια. Το πρότυπο αυτό δοκιμάστηκε σε μελέτη που διενεργήθηκε σε δείγμα 300 πελατών της Εθνικής Τράπεζας του Καναδά (Tsiotras&Gotzamani, 1994).

Οι απόψεις των πελατών για την ποιότητα διευρύνονται με ερωτηματολόγιο, που απαρτίζεται από 31 ερωτήματα (σε επτάβαθμη κλίμακα), τα οποία σχετίζονται με τις ιδιομορφίες της αντιλαμβανόμενης ποιότητας, όπου με τη χρήση της ανάλυσης συντελεστών ταξινομήθηκαν σε έξι διαστάσεις (Komseli, 2007):

1. Επιβαρύνσεις
2. Φερεγγυότητα
3. Αποτελεσματικότητα και εξασφάλιση
4. Υλικό κομμάτι (σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον)
5. Χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών
6. Πρόσβαση (εξυπηρέτηση)

#### **1.4 Ποιότητα στις Τράπεζες**

Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα βρίσκεται ήδη σε ένα σοβαρό σημείο απρόβλεπτων, γρήγορων μεταβολών και διευρυμένων αναδιατάξεων. Οι παγκόσμιες εξελίξεις, τάσεις αλλά και μεταβολές εντοπίζονται σε πολλά επίπεδα και εμφανίζονται στην Ελλάδα με χρονική υστέρηση. Οι βασικότερες μεταβολές που διενεργούνται ήδη είναι (Poksinskaetal, 2002):

- Η απελευθέρωση της αγοράς,
- Η δημιουργία μεγάλου εύρους προϊόντων και υπηρεσιών,
- Οι μεταβολές στο ιδιοκτησιακό κατεστημένο,
- Η διευρυμένη χρήση της τεχνολογίας,
- Η παγκοσμιοποίηση των δράσεων.

Η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος συνοδεύτηκε από την είσοδο καινούριων τραπεζών αλλά και από συνενώσεις τραπεζών, πολλές φορές μέσω εξαγορών. Οι μεταβολές που αναφέρθηκαν, συνδυαστικά με το ευρώ, έχουν αυξήσει την ένταση της ανταγωνιστικότητας με απόρροια την παρουσίαση πιέσεων στα κέρδη των τραπεζών. Στο φάσμα αυτής της έντασης οι τράπεζες, ανάμεσα σε άλλα, επιθυμούσαν να τονίσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους, επιχειρώντας να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς και τα έσοδά τους (Herasetal, 2002).

Η ανταγωνιστικότητα ανάμεσα στις τράπεζες έχει τα τελευταία έτη ενταθεί και διευρύνεται σε όλους τους κλάδους παροχής τραπεζικών υπηρεσιών. Η διαχείριση της ποιότητας, ιδίως στον τραπεζικό κλάδο, συνιστά πλέον δοκιμασία για κάθε φορέα. Σε μελέτη που διεξήγαγε η ICAP το 1998 αναφορικά με την εικόνα του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος σε 700 πελάτες, δείχνει πως η πλειοψηφία των πελατών έχει καλή εικόνα για τις τράπεζες. Με βάση τα αποτελέσματα σαν βασικότεροι συντελεστές

που συγκροτούν τις θετικές ιδιομορφίες των τραπεζών αναφέρονται (Alex von Holy, 2004):

1. Η εξασφάλιση των καταθέσεων
2. Το σύγχρονο περιβάλλον
3. Το ευγενικό προσωπικό

Στα αρνητικά καταχωρήθηκαν οι ιδιομορφίες των τραπεζών που σχετίζονται με:

1. Τις προϋποθέσεις δοσοληψίας
2. Την ανάπτυξη συμβουλευτικού ρόλου
3. Την εξυπηρέτηση

Με βάση τη μελέτη οι ιδιομορφίες που επιθυμούν οι συναλλασσόμενοι να αναπτύξουν πιο πολύ οι τράπεζες είναι (Μπαλκουρανίδης, 2005):

1. Η ταχεία εξυπηρέτηση
2. Η διασφάλιση των χρημάτων τους
3. Το ευγενικό και εξυπηρετικό προσωπικό
4. Η χαμηλή επιβάρυνση για τις υπηρεσίες που παρέχουν
5. Η εξεύρεση λύσεων που συμφέρουν πιο πολύ τους συναλλασσόμενους
6. Η αντιμετώπιση τους με κατανόηση.

Σε μετέπειτα μελέτη που διενεργήθηκε το 2001, εξετάστηκε σε τυχαίο δείγμα 1260 πελατών Ελληνικών τραπεζών, η συμπεριφορά τους αναφορικά με την ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών που προσφέρονται, με τη χρήση του ερωτηματολογίου Bank Service Quality (BSQ) των Bahia and Nantel (2000). Ανέκυψε πως οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι τράπεζες έχουν ευοίωνη επιρροή στην άποψη για την ποιότητα σε σύγκριση με: την εμφάνιση του χώρου, την φερεγγυότητα και την εξασφάλιση (Sakkas, 2001).

Μεγαλύτερη σπουδαιότητα δίνεται από τους πελάτες σε συντελεστές ποιότητας όπως η εξυπηρέτηση αλλά και οι διαπροσωπικές επαφές. Συντελεστές όπως η διασφάλιση των χρημάτων και οι τραπεζικές επιβαρύνσεις δείχνει να αποκτούν πιο μικρή σημασία για τους πελάτες. Με τη χρήση της προαναφερθείσας πρακτικής εφαρμογής, ανέκυψαν τα αποτελέσματα με βάση τα οποία οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι τράπεζες επηρεάζουν την αντίληψη για την ποιότητα, σχετικά με τις ιδιομορφίες της σε άλλο βαθμό. Αν και το σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον, η φερεγγυότητα και η αποτελεσματικότητα βαθμολογούνται με υψηλούς βαθμούς, παράλληλα προβάλλεται σε σοβαρό συντελεστή η



εξυπηρέτηση των πελατών. Οι μεγάλες ολιγορίες και οι αναμονές προβάλλονται από την πλειοψηφία των πελατών ως το σημαντικότερο πρόβλημα (Komseli, 2007).

Σε σύγκριση με τις ανάλογες μελέτες που προηγήθηκαν, δεν σημειώνονται καίριες αλλαγές αναφορικά με τη συμπεριφορά των πελατών για την ποιότητα, παρότι μεσολάβησαν σημαντικές αλλαγές. Η υψηλή ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών κρίνεται ως «ανταγωνιστικό προνόμιο», γιατί προσφέρει νέους πελάτες, πιο υψηλή συγκράτηση πελατών και πιο υψηλή ευχαρίστηση, που έχουν σαν επακόλουθο υψηλά μερίδια αγοράς και κέρδη. Δεδομένου της αυξημένης ανταγωνιστικότητας, οι υπηρεσίες που παρέχονται μεταξύ των τραπεζών (δάνεια, καταθετικοί λογαριασμοί,) στην ουσία δεν έχουν μεγάλη διαφορά, η προσέλκυση και παραμονή των πελατών θα εξαρτάται όλο και περισσότερο από τον τρόπο που κατανοούν εκείνοι τις ποιοτικές ιδιομορφίες της τράπεζας (Tsimetal, 2002).

Σε φαινόμενα όπως: μεγάλες αναμονές, γραφειοκρατία και περιφρόνηση του πελάτη από το προσωπικό της τράπεζας, είναι απαραίτητο να δοθεί μεγαλύτερη σημασία από τις τράπεζες, προκειμένου αυτά να εξαλειφθούν. Άλλοι συντελεστές που ομοίως χρειάζεται να διερευνηθούν παραπάνω για την πληρέστερη αντίληψη της σημασίας της ποιότητας στις τραπεζικές υπηρεσίες συνιστούν : η φήμη της τράπεζας, το μέγεθος της τράπεζας, η δύναμη της συνήθειας στις δοσοληψίες, όπως και ο αριθμός και η θέση των υποκαταστημάτων. Αποτελέσματα μελετών παρουσιάζουν πως είναι δυνατό η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών να βοηθήσει στην αύξηση του βαθμού ευχαρίστησης, ικανοποίησης και αφοσίωσης του πελάτη, αλλά και να προσανατολίσει τελικά τις τράπεζες σε αυξημένες επιχειρηματικές επιδόσεις (Georgiou&Synellh, 2006). Παρότι η πορεία της οικονομίας κρίνει την τραπεζική αναδιάρθρωση, είναι ένας λόγος παραπάνω με τη κρίση που διαμορφώνει τις αγορές τα τελευταία χρόνια και τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες να δίνεται έμφαση στη λεπτομέρεια και αυτή είναι η ποιότητα για την καλύτερη υπηρεσία.

Η βελτίωση της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών συνιστά σπουδαίο στοιχείο της ανταγωνιστικότητας, που ισχυροποιείται πλέον στο φάσμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ακόμη η εξέταση της συμπεριφοράς των πελατών των τραπεζών σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών τους, σε σύγκριση με την ικανοποίησή τους από εκείνες, θεωρείται αναγκαία. Ταυτόχρονα ένας συσχετισμός ανάμεσα στην ποιότητα, την ικανοποίηση και των επιδόσεων της κάθε τράπεζας όπως με τα ποσοστά της αγοράς, το κέρδος και την αποδοτικότητα, θα δείξει πώς αυτά συνδέονται μεταξύ τους, για να δοθεί

και η ανάλογη έμφαση στην τακτική μάρκετινγκ, αλλά και στο γενικό στρατηγικό πλάνο των ελληνικών τραπεζών (Komseli, 2007).

# Κεφάλαιο 2

## Η Ποιότητα των Τραπεζικών Υπηρεσιών

### 2.1 Ποιότητα των Τραπεζικών Υπηρεσιών

Εξαιτίας της άσχημης οικονομικής κατάστασης της χώρας και των θεμάτων που χειρίζονται τα πιστωτικά ιδρύματα σήμερα, η σπουδαιότητα της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών όπου και θα αντιδιαστέλλει τη μία τράπεζα από τις αντίπαλες γίνεται όλο και πιο σπουδαία. Αλλά ο καθορισμός των ιδιομορφιών της ποιότητας ιδίως στον χώρο της παροχής υπηρεσιών είναι ένα αρκετά δυσχερές αντικείμενο εξαιτίας των ιδιαίτερων γνωρισμάτων των υπηρεσιών όπως είναι η άυλη φύση και η παράλληλη παραγωγή και κατανάλωση, που τις ξεχωρίζουν από τις εταιρείες παροχής προϊόντων στις οποίες η ποιότητα έχει υλικές διαστάσεις μια και συνάδει με το προσφερόμενο προϊόν και είναι ευκολότερο να καθοριστεί από τον αγοραστή. Υφίστανται διάφορες προσεγγίσεις στην προσέγγιση του ορισμού της ποιότητας από συγγραφείς. Παραδείγματος χάριν υφίσταται η τεχνική, η φιλοσοφική προσέγγιση και η προσέγγιση που στηρίζεται στους πελάτες της υπηρεσίας (Bamford & Deibler, 2003).

Με βάση την φιλοσοφική προσέγγιση, οι αγοραστές μπορούν να διακρίνουν την καλή ποιότητα όταν την δουν αλλά δεν μπορούν να καθορίσουν τους συντελεστές που την συνιστούν. Η προσέγγιση είναι σε θεωρητικό επίπεδο και δεν μπορεί να είναι χρήσιμη σε ερευνητικό πεδίο. Με βάση την τεχνική προσέγγιση, η οποία αντιτίθεται με την προγενέστερη, η ποιότητα καθορίζεται με το κατά πόσο το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται σε κάποια επίπεδα ποιότητας που έχουν τεθεί εκ των προτέρων. Κυρίως αυτή χρησιμοποιείται για τα προϊόντα μαζικής παραγωγής. Τέλος υπάρχει η προσέγγιση που αναφέρει πως ο προσδιορισμός της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας προσδιορίζεται από τον αποδέκτη της παροχής δηλαδή τον πελάτη. Αποδεχόμενοι ότι ο προσδιορισμός της ποιότητας είναι καθαρά υποκειμενικός και μπορεί να διαφέρει από πελάτη σε πελάτη ανεξάρτητα από το αν το προϊόν ή η υπηρεσία έχει ανταπεξέλθει στα κριτήρια ποιότητας που είχαν τεθεί νωρίτερα από την εταιρεία. Η συγκεκριμένη προσέγγιση χρησιμοποιείται ιδίως στον κλάδο των υπηρεσιών. Οι Lewis and Booms (1983) δηλώνουν ότι η ποιότητα μίας υπηρεσίας είναι: ένα είδος μέτρησης του κατά πόσον καλά το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρθηκε στον πελάτη ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες του (Holy, 2004).

Μία εταιρεία μπορεί να ενημερώσει ότι προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες μόνο όταν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών σε διαρκή βάση. Οι Buzzel και Gale (1987) αποφάνθηκαν πως : «η ποιότητα ορίζεται από τον αποδέκτη της υπηρεσίας - τον πελάτη που ορίζεται σύμφωνα με το πως αυτός την κατανοεί.» Οι Berry, Parasuraman, & Zeithaml (1988) σημειώνουν ότι η ποιότητα μιας υπηρεσίας ορίζεται από τις εντυπώσεις που λαμβάνει ο πελάτης κατά τον τρόπο παροχής αυτής (Wallace & Williams, 2001). Με το σκεπτικό πως ο πελάτης είχε ήδη σχηματίσει μία ιδέα-εικόνα για την υπηρεσία που επρόκειτο να λάβει, είτε από προγενέστερα βιώματα, είτε εξαιτίας της διαφήμισης, είτε εξαιτίας συστάσεων από άλλους πελάτες της εταιρείας, δημιουργήθηκε ένα κενό στο οποίο στηρίχθηκε και το μοντέλο Servqual που θα αναπτύξουμε ακολούθως. Η εκπλήρωση υψηλής ποιότητας που θα ευχαριστήσει και θα δέσει τον πελάτη με την τράπεζα έχει να προσφέρει αρκετά και σπουδαία οφέλη για εκείνη όπως είναι: (Herasetal, 2002).

- Η δημιουργία Brand Loyal πελατών αλλά και ευχαριστημένων εργαζομένων με μικρότερο ποσοστό αποχωρήσεων.
- Εκπλήρωση διασταυρούμενων πωλήσεων, ο ικανοποιημένος πελάτης από μία υπηρεσία δεν θα αμφιταλαντευτεί να αναπτύξει το εύρος των προϊόντων της τράπεζας που θα χρησιμοποιήσει.
- Προσέλκυση κι άλλων πελατών, μεγάλο ρόλο σε αυτό παίζει και η ανεπίσημη διαφήμιση της τράπεζας από ικανοποιημένους πελάτες στο στενό και ευρύτερο περίγυρό τους αλλά και κατά το διάστημα των δοσοληψιών τους στο παράρτημα της τράπεζας με παρόντες τρίτους ήδη και υποψήφιους πελάτες της τραπεζικής.
- Ανάπτυξη σχέσεων αφοσίωσης ανάμεσα στους υπαλλήλων της τραπεζικής και τους πελάτες.
- Αύξηση πωλήσεων και ποσοστών αγοράς.
- Καλύτερευση της εικόνας της τράπεζας, συχνά η καλή εικόνα της τράπεζας και η εμπιστοσύνη του κοινού σε εκείνες είναι και η καλύτερη διαφήμιση για εκείνες. Αλλά και ίσως να χρησιμοποιηθούν από την τράπεζα στο φάσμα διαφημιστικής καμπάνιας για να προσθέσει υλικά στοιχεία / απτές αποδείξεις στις άυλες υπηρεσίες της όπως ο μεγάλος αριθμός πελατών που εμπιστεύονται την τράπεζα και το μεγάλο διάστημα δράσης της στην τραπεζική αγορά.
- Μείωση κόστους και ορίων κέρδους όπως οι brand loyal πελάτες της τράπεζας έχουν περισσότερες πιθανότητες να διατηρήσουν τις καταθέσεις τους σε αυτήν,

ακόμη κι αν μία αντίπαλή τους προσφέρει πιο υψηλό επιτόκιο καταθέσεων ως απόρροια να μην υποχρεωθεί η τράπεζα να προσφέρει ως απόδοση αρκετά υψηλούς τόκους καταθέσεων ελαττώνοντας το περιθώριο κέρδους της.

## 2.2 Το Servqual

Οι Parasuraman, Berry και Zeithaml, σχημάτισαν το πιο δημοφιλές μοντέλο μέτρησης της ποιότητας μίας υπηρεσίας, που με ορισμένες παραλλαγές του χρησιμοποιείται από αρκετές μελέτες μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών έως και σήμερα. Το όνομα SERVQUAL (SERV – service= υπηρεσία και QUAL από το Quality= ποιότητα) δόθηκε στο εν λόγω μοντέλο και στηρίζεται στην εκδοχή της ανατροπής των φιλοδοξιών του στην αντιπαραβολή ανάμεσα σε εκείνα που προσδοκεί ο πελάτης από την υπηρεσία που θα δεχτεί με το αληθινά λαμβανόμενο επίπεδο υπηρεσίας που του προσφέρεται (Marsch, 1993).

Με βάση το συγκεκριμένο μοντέλο ο πελάτης επηρεαζόμενος από τις δικές του ανάγκες, τον χαρακτήρα του, τα βιώματά του και από την αλληλεπίδραση με άλλους πελάτες και με την διαφημιστική καμπάνια της εταιρείας, στην περίπτωση μας της τράπεζας, έχει σχηματίσει ορισμένες προσδοκίες και επιθυμίες, που θα ανακύψουν από την χρήση της υπηρεσίας που η εταιρεία-τράπεζα του προσφέρει (Semos & Kontogeorgos, 2007).

Η ίδια η εταιρεία έχοντας γνώση πως αυτό επιχειρεί να επηρεάσει τις προσδοκίες του καταναλωτή μέσω της διαφήμισης και των ποικίλων μέσων μάρκετινγκ που έχει στη διάθεσή του. Ο πελάτης επομένως έπειτα από την κατανάλωση της υπηρεσίας κάνει την αντιπαραβολή μεταξύ των προσδοκιών και των επιθυμιών που είχε και στο επίπεδο ποιότητας της υπηρεσίας που τελικά έλαβε. Ωστόσο ανάλογα με την απόσταση μεταξύ των δύο σχηματίζεται και το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη (Sakkas, 2001).

Το μοντέλο αυτό απαρτίζεται από ένα ερωτηματολόγιο με 22 ζευγάρια ερωτήσεων που χρησιμοποιούν την κλίμακα Likert για την μέτρηση και των προσδοκιών αλλά και του τελικού αντιλαμβανόμενου επιπέδου ποιότητας του πελάτη έπειτα από την κατανάλωση της υπηρεσίας. Εδώ παρατηρούμε πως προσανατολίζεται πελατοκεντρικά, αφού η σύγκριση δεν γίνεται με κριτήρια ποιότητας που έχει θέσει η εταιρεία αλλά με την ποιότητα της υπηρεσίας όπως την κατανοεί ο πελάτης. Στην αρχή οι συγγραφείς έλαβαν συνεντεύξεις από πελάτες και στελέχη τραπεζών για να βρουν κοινούς συντελεστές που εκείνοι εκτιμούσαν σημαντικούς για την διαμόρφωση της ποιότητας. Πράγματι, έπειτα από την ολοκλήρωση των εξακριβωθέντων από τα μερικά κοινά χαρακτηριστικά που

κατηγοριοποιήθηκαν αλλά και διαφορές ανάμεσα στο τι νόμιζαν, σημαντικό, τα στελέχη των τραπεζών για την ποιότητα της υπηρεσίας σε σύγκριση με εκείνο που θεωρούσαν οι πελάτες των τραπεζών, δημιουργούνται κενά όπου έπρεπε η διαχείριση της τράπεζας να κλείσει με τέτοιο τρόπο για να καταφέρει υψηλό επίπεδο προσλαμβανόμενης υπηρεσίας προς τους πελάτες της (Henson & Reardon, 2005).

Ακολούθως θα γίνει μνεία στα κενά που εντοπίστηκαν από τους συγγραφείς στην μελέτη τους, καθώς και με ποιο τρόπο εκείνα μπορούν να αντιμετωπιστούν πιο συγκεκριμένα στον τραπεζικό κλάδο (Tsimetal, 2002).

*Κενό 1 Χάσμα ανάμεσα στις Προσδοκίες του Πελάτη και στην αντίληψη της διοίκησης για αυτές.*

Η τράπεζα εφόσον δεν καταφέρνει να καθορίσει επακριβώς ποιες είναι οι αληθινές ανάγκες των πελατών της, όπως το κλείσιμο ενός λογαριασμού ή η ανανέωση μίας προθεσμιακής κατάθεσης που γίνεται αποκλειστικά από το κατάστημα στο οποίο ανοίχθηκε και όχι από οποιοδήποτε του δικτύου της τράπεζας, δυσχεραίνει τους πελάτες της. Καθώς εκείνοι ζητούν άμεση εξυπηρέτηση από το οποιοδήποτε κατάστημα ασχέτως από τον τόπο διαμονής τους. (Πολυτεχνείο Κρήτης, 2001).

Ως εκ τούτου η διοίκηση δεν καταφέρνει να κατανοήσει ποια στοιχεία εκτιμούν οι πελάτες της ως βασικά σε μία υψηλού επιπέδου ποιότητα παρεχόμενης υπηρεσίας. Ειδικότερα ποια στοιχεία πρέπει να έχει η υπηρεσία για να ανταποκριθεί σε εκείνα που ζητάει ο πελάτης και ποιο επίπεδο απόδοσης θα πρέπει να πετύχει η υπηρεσία σε αυτά τα στοιχεία για να πετύχει υψηλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσίας (Georgiou & Synnelh, 2006).

Αυτό το χάσμα μπορεί να ανακύψει εφόσον η τράπεζα αγνοήσει τις αληθινές ανάγκες του πελάτη εξαιτίας παραδείγματος χάριν ελλιπούς έρευνας αγοράς για τον καθορισμό των αναγκών, των αξιώσεων και των προσδοκιών των πελατών τους (Poksinskaetal, 2002).

Ή η προσήλωση της τράπεζας σε γραφειοκρατικές διατυπώσεις, που πλην της ταλαιπωρίας των πελατών της, δημιουργούν καθυστερήσεις και κούραση στο ίδιο το επιτελείο της τράπεζας που είναι εσωτερικός πελάτης αυτής, αλλά και αυξημένο κόστος λειτουργίας. Άλλη αιτία παρουσίασης αυτού του κενού είναι η ελλιπής λειτουργία ή πλήρης έλλειψη καναλιών επικοινωνίας ανάμεσα στα τμήματα της τράπεζας όπως του προσωπικού επαφής, που έρχεται συναλλάσσεται με τους πελάτες και τα προβλήματα

και τις ανάγκες που χειρίζονται στα στελέχη της ηγεσίας που λαμβάνουν τις αποφάσεις (Tsiotras & Gotzamani, 1994).

Τρόποι εξάλειψης του χάσματος αυτού είναι οι κάτωθι (Komseli, 2007) :

- Έρευνες Αγοράς (ερωτηματολόγια κ.α.)
- Χειρισμός και ανάλυση των πιθανών παραπόνων των πελατών.
- Τμηματοποίηση της αγοράς και δημιουργία προϊόντων που να ικανοποιούν τις ανάγκες κάθε τμήματος της.
- Μάρκετινγκ σχέσεων, διατήρηση του πελάτη μέσω ανάπτυξης καλής σχέσης παρακολουθώντας τις ενδεχόμενες διαφορές των αναγκών τους κλείνοντας έτσι έμμεσα το πρώτο κενό.
- Ευπροσάρμοστες λειτουργικές δομές, καλή επαφή ανάμεσα στα τμήματα της τράπεζας με ταυτόχρονη μείωση της γραφειοκρατίας.

*Κενό 2 Χάσμα ανάμεσα στις Αντιλήψεις της Διοίκησης για τις προσδοκίες των πελατών σε σχέση με τις προδιαγραφές της παρεχόμενης υπηρεσίας.*

Η τράπεζα, σε αυτό το παράδειγμα αν και κατανοεί τις προσδοκίες των πελατών της δεν καταφέρνει να προσαρμόσει τις προδιαγραφές των παρεχόμενων υπηρεσιών σε αντίστοιχο επίπεδο με το προσδοκώμενο. Αρκετά στελέχη δήλωσαν στους μελετητές, πως μολονότι αντιλαμβάνοντουσαν την ανάγκη των πελατών τους για άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση είχαν δυσκολία στο να αντιμετωπίσουν τις αυξομειώσεις της ζήτησης (Marsh, 1993). Ένα παράδειγμα που μπορεί να αναφερθεί είναι επί της εγκατάστασης POS (point of sales) δηλαδή τερματικά αποδοχής συναλλαγών με πιστωτικές, χρεωστικές και προπληρωμένες κάρτες, σε επιχειρήσεις κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Τα εμπλεκόμενα τμήματα της τράπεζας που ήταν υπεύθυνα για την σύναψη συνεργασίας και εγκατάστασης pos στις επιχειρήσεις, αδυνατούσαν να ανταπεξέλθουν στα αρχικά χρονοδιαγράμματα υλοποίησης λόγω της αυξημένης ζήτησης αυτών.

Στον τραπεζικό χώρο ανάλογη αδυναμία μπορεί να υφίσταται εξαιτίας των αυξομειώσεων στην επισκεψιμότητα των καταστημάτων που ίσως να κατευθύνει είτε σε υποαπασχόληση του προσωπικού είτε σε αδυναμία ανταπόκρισης του στην ζήτηση (Sakkas, 2001).

*Κενό 3 ( Gap 3 ) Χάσμα ανάμεσα στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί από την Διοίκηση και στην πραγματικό επίπεδο υπηρεσίας που τελικά θα δοθεί στον πελάτη.*

Σε αυτή την περίπτωση αν και η εταιρεία έχει θέσει κατάλληλα πρότυπα εξυπηρέτησης και ιδιομορφίες της υπηρεσίας που να ανταποκρίνονται στις αξιώσεις των πελατών, το τελικό αποτέλεσμα δεν ανταποκρίνεται σε αυτά. Μεγάλο ρόλο στην παρουσίαση του κενού αυτού παίζει το προσωπικό της εταιρείας και στην περίπτωση μας της τράπεζας του οποίου η απόδοση είναι αρκετά δυσχερής στο να αποκτήσει μία σταθερότητα. Η σταθερότητα στην απόδοση είναι απόρροια μακροχρόνιας διαδικασίας εκπαίδευσης αλλά και μετεκπαίδευσης και ορθής στελέχωσης της τράπεζας (Beattie, 1999).

*Κενό 4 ( Gap 4) Χάσμα ανάμεσα στις υποσχέσεις της επιχείρησης/τράπεζας και στην πραγματική υπηρεσία.*

Το χάσμα αυτό οφείλεται στην δημιουργία υπερβολικών προσδοκιών στον πελάτη μέσω της διαφήμισης και άλλων πρακτικών μάρκετινγκ αλλά και μέσω του προσωπικού επαφής που δεν μπορούν να παρασχεθούν από την επιχείρηση στην πράξη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία του τέταρτου κενού παρότι μπορεί οι υπηρεσίες που παρέχει η τράπεζα να είναι στην πραγματικότητα ποιοτικές. Επίσης από την άλλη πλευρά του νομίσματος στην έρευνα αυτή - Parasuraman (1985) , ένα στέλεχος τράπεζας ανέφερε πως υπάρχει και το ενδεχόμενο η τράπεζα να μην προβάλλει τις ενέργειες που γίνονται από αυτήν για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη (Tsimetal, 2002).

*Κενό 5 ( Gap 5 ) Χάσμα ανάμεσα στην προσδοκώμενη υπηρεσία και στην πραγματική υπηρεσία που λαμβάνει ο πελάτης.*

Η καταληκτική εκτίμηση της υπηρεσίας που παίρνει ο πελάτης πηγάζει εν τέλει από το πώς ο πελάτης αντιλαμβάνεται την πραγματική υπηρεσία που λαμβάνει σε σύγκριση με τις προσδοκίες που είχε από αυτήν. Παραδείγματος χάριν ένας πελάτης διενεργεί μία δοσοληψία με την τράπεζα και ο υπάλληλος του ζητάει στοιχεία ταυτοποίησης, όπως αποδεικτικό διεύθυνσης, εργασίας, εκκαθαριστικό κλπ, χωρίς να εξηγήσει επαρκώς πως υποχρεούται από την Τράπεζα της Ελλάδος να τα ζητήσει, με αποτέλεσμα αυτόματα ο πελάτης να οδηγείται σε μια έντονη δυσαρέσκεια έναντι της παρεχόμενης υπηρεσίας. Άλλη περίπτωση που αναφέρεται και στη μελέτη των Parasuraman /Zeithaml /Berry αποτελεί ένας πελάτης, ο οποίος επιθυμεί να εισπράξει μια μεταχρονολογημένη επιταγή πριν την ημερομηνία που γράφεται επάνω στο σώμα της και ο υπάλληλος του εξηγεί πως δεν μπορεί να τον εξυπηρετήσει. Εάν ο υπάλληλος δεν είναι καταρτισμένος ικανοποιητικώς και αναφέρει ότι αυτό απαγορεύεται από τη νομοθεσία και δεν είναι στην ευχέρειά του να τον εξυπηρετήσει, ο πελάτης θα φύγει αγανακτισμένος και απογοητευμένος που δεν ικανοποιήθηκε η απαίτησή του. Το κενό αυτό είναι το άθροισμα



των τεσσάρων προγενέστερων κενών που μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά. Εφόσον η τελική κατάληξη είναι θετική, το Gap 5 θα είναι θετικό, οπότε ο πελάτης θα έχει θετική εντύπωση από την υπηρεσία που έλαβε από την εταιρεία/οργανισμό και το αντίθετο, εφόσον αυτό το άθροισμα είναι αρνητικό (von Holy, 2004).

Με βάση τις απαντήσεις που συγκέντρωσαν από τη μελέτη τους, οι Parasuraman /Zeithaml /Berry. (1985), κατέληξαν σε 10 προσδιοριστικούς συντελεστές μέτρησης της ποιότητας μίας υπηρεσίας όπως : ασφάλεια, αξιοπιστία, ικανότητα εργαζομένων για ποιοτική εξυπηρέτηση, φερεγγυότητα, ευγένεια, ανταπόκριση, υλικά στοιχεία, δυνατότητα αντίληψης των αναγκών του πελάτη, ευκολία πρόσβασης και επικοινωνία. Άρα, οι πελάτες με βάση κάποια ερωτήματα, κατά τους μελετητές, που αντιστοιχούν σε κάθε διάσταση απαντούν για το τι προσδοκία είχαν για την κάθε διάσταση και τον βαθμό ικανοποίησης που αισθάνονται από την ανταπόκριση της εταιρείας σε εκείνες. Η διαφορά των δύο, μας δίνει την αντιλαμβανόμενη ποιότητα της υπηρεσίας (Semos & Kontogeorgos, 2007).

Οι ίδιοι συγγραφείς το 1988 έπειτα από παραγοντική ανάλυση μείωσαν τους 10 αυτούς συντελεστές σε 5 σημαντικότερους: υλικά χαρακτηριστικά, αξιοπιστία, ανταπόκριση, εμπιστοσύνη και συναισθηματική ταύτιση (Herasetal, 2002).

Αυτό το μοντέλο μολονότι συνιστά τη βάση όπου άρχισε η μέτρηση της ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών έχει μειονεκτήματα για τα οποία του ασκήθηκε έντονη κριτική. Πρωτίστως το μεγάλο μέγεθος του ερωτηματολογίου ήτοι 22 ερωτήματα για κάθε μία από τις δύο διαστάσεις, άρα συνολικά 44 ερωτήσεις. Εξαιτίας του μεγέθους του ερωτηματολογίου ο ερωτώμενος κουράζεται εύκολα κι έτσι με την πάροδο του χρόνου συμπλήρωσής του, απαντάει μηχανικά. Μπορεί και να θεωρηθεί πως η διάσταση των προσδοκιών δεν μπορεί να προσφέρει πολλά στη μελέτη που διενεργείται αλλά είναι αρκετή η διάσταση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας εξυπηρέτησης για την εκτίμηση της ποιότητας της υπηρεσίας που παρέχεται (Sakkas, 2001).

Επίσης, κατά τον Γούναρη (2003), είναι αρκετά δυσχερές να γενικευτούν τα αποτελέσματα του μοντέλου αυτού για όλους τους τομείς παροχής υπηρεσιών, επειδή για κάθε υπηρεσία τροποποιούνται και οι βασικές διαστάσεις μέτρησης της ποιότητας του μοντέλου και διαφοροποιείται η βαρύτητα της κάθε μίας υπηρεσίας από υπηρεσία. Σε αυτό το συμπέρασμα έφτασαν ο Asubonteg (1996), ερευνώντας τα αποτελέσματα από μελέτες που χρησιμοποίησε το μοντέλο Servqual ή εκδοχές του σε άλλους τομείς υπηρεσιών. Όπως και ο Ladhari που συστήνει να δημιουργηθούν για κάθε κλάδο

υπηρεσίας και διαφορετικές διαστάσεις μέτρησης που να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των πελατών και τα χαρακτηριστικά της κάθε υπηρεσίας. Επιπροσθέτως, για να λειτουργεί ορθά το μοντέλο θα πρέπει οι προσδοκίες να διατηρούνται ακλόνητες και να τροποποιούνται όσο ο πελάτης χρησιμοποιεί μία υπηρεσία. (Georgiou & Synnellh, 2006).

### **2.3 To Servperf**

Επιχειρώντας να χειριστούν τις ελλείψεις του μοντέλου Servqual οι Cronin και Taylor, ανέπτυξαν το μοντέλο Servperf που ανακύπτει από τα αρχικά των Serv = Service και Perf = Performance. Από την ανάλυση του ονόματός του επαληθεύεται ότι η ποιότητα της υπηρεσίας σε αυτό το μοντέλο, συσχετίζεται μόνο με την απόδοση που κατανοεί ο πελάτης, αφού καταναλώσει την υπηρεσία και όχι στην μέτρηση της διαφοράς της από την προσδοκία για εκείνη που είχε πριν την παροχή της υπηρεσίας (Tsiotras & Gotzamani, 1994).

Οι ερευνητές για να στηρίξουν την άποψή τους πραγματοποίησαν μία μελέτη σε τέσσερις κλάδους υπηρεσιών, για να εξακριβώσουν εφόσον η μέτρηση – σύμφωνα με όχι την διάψευση των προσδοκιών αλλά μόνο του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη - αναλύει πιο αποτελεσματικά την ποιότητα της υπηρεσίας. Όπως διαπίστωσαν στην έρευνά τους οι Cronin και Taylor όντως το νέο μοντέλο μέτρησης είναι περισσότερο αποτελεσματικό στο να περιγράψει την ποιότητα μίας υπηρεσίας αλλά και στο ενδεχόμενο επαναχρησιμοποίησης της υπηρεσίας στο μέλλον (Wallace & Williams, 2001).

Αυτό συμβαίνει επειδή εξηγεί δραστικά τις μεταβολές στην γενική βαθμολογία της ποιότητας των υπηρεσιών με τις μισές ερωτήσεις (22) σε σχέση με το προγενέστερο μοντέλο. Εκ των προτέρων, όταν μία εταιρεία επιθυμεί να διαγνώσει τα λάθη της διοίκησης αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται, θα πρέπει να προτιμήσει το μοντέλο Servqual και την έρευνα των 5 χασμάτων. Ενώ εφόσον επιθυμεί να μετρήσει μόνο το επίπεδο ποιότητας της υπηρεσίας που παρέχεται από την εταιρεία τους στους πελάτες αφού καταναλωθεί η υπηρεσία, τότε προτιμότερο μέσο είναι το μοντέλο Servperf (Georgiou & Synnellh, 2006).

## 2.4 Το Bsq

Το μοντέλο **Bank Service Quality** στηρίχθηκε στο Servqual επιχειρώντας ταυτόχρονα να χειριστεί τις αδυναμίες του και είναι προσαρμοσμένο στην εξέταση της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών. Σχηματίστηκε από τους Bahia και Nantel για τον τραπεζικό κλάδο και εφαρμόστηκε πρώτη φορά σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους ιδίους στην Εθνική Τράπεζα του Καναδά. Στηρίχθηκε στην πρώτη διαμόρφωση του μοντέλου Servqual με τις 10 διαστάσεις του 1985 σε διάφορους τομείς υπηρεσιών, και όχι του μετέπειτα του 1988 με τις 5 διαστάσεις επειδή δεν ήταν σταθερό στις επαναλήψεις του σχετικά με την παραγοντοποίηση σε μόνο 5 διαστάσεις. Επιπλέον προσαρμόστηκε στα στοιχεία του τραπεζικού κλάδου με προσθήκη διαστάσεων και μεταβλητών για να εκπροσωπούνται και τα 7Ps του Μάρκετινγκ Υπηρεσιών φτάνοντας στο τέλος στις 15 διαστάσεις (Holy, 2004).

Οι ερωτήσεις αποτυπώνονται σε ερωτηματολόγιο επταβάθμιας κλίμακας Likert που αφορούν, όπως βλέπουμε και στον παρακάτω πίνακα, σε 6 χαρακτηριστικά της αντιλαμβανόμενης από τον πελάτη ποιότητας της τραπεζικής υπηρεσίας. Αυτά είναι τα εξής (Komseli, 2007)

1. Πρόσβαση - ευκολία/ταχύτητα εξυπηρέτησης
2. Τιμολόγηση
3. Υλικά Στοιχεία Περιβάλλοντος
4. Αποτελεσματικότητα και Ασφάλεια
5. Χαρτοφυλάκιο Τραπεζικών Προϊόντων
6. Αξιοπιστία.

Οι Nguyen και LeBlancG., πραγματοποίησαν έρευνα διερευνώντας τις απόψεις των πελατών όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων τραπεζικών υπηρεσιών από πιστωτικούς φορείς στο New Brunswick της Γαλλίας. Στην αρχή χρησιμοποιήθηκαν Focus Groups για το σχηματισμό των ερωτημάτων σε συνάρτηση με την βιβλιογραφία ( 45 ερωτήματα με 7βάθμια κλίμακα Likert ) και έπειτα μοιράστηκαν με το ταχυδρομείο σε 2500 μέλη των πιστωτικών αυτών φορέων. Από αυτά απαντήθηκαν 1224 ήτοι ποσοστό 49%. Τα αποτελέσματά τους είναι : (α) η ικανοποίηση του καταναλωτή είναι ο πιο σημαντικός συντελεστής μέτρησης της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών (β) οι διαστάσεις που σχετίζονται με το προσωπικό επαφής και τα φυσικές ιδιομορφίες είναι καθοριστικοί συντελεστές της αντιλαμβανόμενης ποιότητας της υπηρεσίας.

Μεγαλύτερη σπουδαιότητα, είναι απαραίτητο, να δοθεί από τη διαχείριση της τράπεζας στα παρακάτω (Henson&Reardon, 2005):

- α) στη συμπεριφορά του προσωπικού
- β) στην εμφάνιση του και τον επαγγελματισμό του
- γ) στη μείωση της ετερογένειας της υπηρεσίας μέσω ορισμού προτύπων ποιότητας
- δ) ο πελάτης πρέπει να πληροφορείται ικανοποιητικώς για τις υπηρεσίες που παρέχονται δίχως λάθη
- ε) τα υλικά στοιχεία του περιβάλλοντος πρέπει να ενδυναμώνουν την ταυτότητα της τράπεζας, και ταυτόχρονα να δημιουργούν ευχάριστο περιβάλλον εξυπηρέτησης (Tsiotras&Gotzamani, 1994).

Εκ των προτέρων η εν λόγω μελέτη αποκάλυψε 5 ομάδες ιδιομορφιών, που αναλύουν την ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών: κατά πόσο ικανοποιήθηκε ο πελάτης, το προσωπικό επαφής, η εσωτερική οργάνωση, το περιβάλλον κατανάλωσης και τέλος στην αλληλεπίδραση πελάτη/προσωπικού επαφής, εικόνα του φορέα, και την τεχνολογία που χρησιμοποιείται (Tsimetal, 2002).

# Κεφάλαιο 3

## Πρότυπα Συστήματα Ποιότητας

### 3.1 Τα πρότυπα ISO 9000:2000

Η οικογένεια υποδειγμάτων ISO 9000 αναπτύχθηκε για να βοηθήσει φορείς κάθε είδους και μεγέθους, να επιβάλουν και λειτουργήσουν δραστικά συστήματα διοίκησης ποιότητας. Απαρτίζεται από τα κάτωθι πρότυπα (ΑΤΕΙ Καρδιάσης, 2006)

- EN ISO 9000:2000 (Fundamentals & Vocabulary- Βασικές Αρχές & Λεξιλόγιο) Το πρότυπο αυτό υπάγεται στο είδος των Κατευθυντήριων Οδηγιών. Αναλύει τις κύριες αρχές των συστημάτων διοίκησης ποιότητας και καθορίζει την ορολογία τους. Αναπληρώνει το υπόδειγμα EN 8402:1994.
- EN ISO 9001:2000 (Quality Management Systems, Requirements- Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας, Απαιτήσεις) Το συγκεκριμένο υπόδειγμα είναι στις μέρες μας το κύριο υπόδειγμα Διοίκησης Ποιότητας. Καθορίζει τις αξιώσεις για ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας για χρήση όπου η ικανότητα ενός φορέα να διαθέτει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις αξιώσεις του πελάτη και των κανονισμών που ισχύουν πρέπει να προβάλλεται. Αντικαθιστά τα En ISO 9001/2/3:1994. Από όλα τα υποδείγματα της σειράς ISO 9000, είναι το μοναδικό που μπορεί να εγκριθεί.
- EN ISO 9004:2000 (Quality Management Systems, Guidelines for Performance improvements - Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας, Κατευθυντήριες γραμμές για καλύτερες της επίδοσης). Έχει οδηγίες όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα του συστήματος διοίκησης ποιότητας. Ο σκοπός του υποδείγματος είναι η καλύτευση της επίδοσης του φορέα και η ευχαρίστηση των πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων πλευρών. Αντικαθιστά το EN ISO 9004-1:1994. Έχει σημασία να διευκρινιστεί πως το πρότυπο ISO 9001:2000 αναλύει τις αξιώσεις που θα πρέπει να πληροί το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας, αλλά όχι και τον τρόπο που εκείνο θα υλοποιηθεί.

Στόχος του Συστήματος Διαχείρισης ISO 9000 είναι να κάνει πιο εύκολη την ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών σε όλο τον κόσμο, να αναπτύξει σύμπραξη σε κλάδους τεχνολογικών, οικονομικών και διανοητικών δράσεων, διασφαλίζοντας μια ακολουθία

όρων τους οποίους οι άνθρωποι θα παραδέχονται και θα σέβονται σε όλο τον κόσμο. Αυτός ο στόχος κατορθώνεται μέσω (Ζουμπάκη, 2007):

- Καλύτερης ποιότητας προϊόντων και μεγαλύτερης φερεγγυότητας σε εύλογες τιμές,
- Αναβαθμισμένης υγείας, ασφάλειας και περιβαλλοντολογικής προστασίας,
- Απλούστευση για καλύτερη χρήση,
- Μείωσης του πλήθους των μοντέλων και επομένως μείωσης του κόστους,
- Αύξησης της αποτελεσματικότητας διανομής.

Η «Πιστοποίηση κατά το ISO 9000» - είτε κάνουμε αναφορά σε επιχειρήσεις του Ιδιωτικού οργανισμού είτε σε Κρατικές υπηρεσίες - σημαίνει πως ο «προμηθευτής» καλύπτει τις αξιώσεις μιας ακολουθίας προτύπων (Standards) ποιότητας που λέγεται ISO 9000 που έχει αναγνωριστεί και καταγραφτεί επισήμως και δικαιούται να φέρει στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του, το λογότυπο του ISO 9000. Αυτά τα συστήματα ποιότητας εκδίδονται από πιστοποιημένους οργανισμούς πιστοποίησης και συνήθως έχουν διάρκεια τριών έως πέντε ετών. Η πιστοποίηση γίνεται από δημόσιο ή ιδιωτικό οργανισμό που έχει την αδειοδότηση για τέτοιες πιστοποιήσεις. Σύμφωνα με το Υπουργείο Ανάπτυξης και τον ΕΛΟΤ, πιστοποιητικά ISO που η ισχύς έχει λήξει, δεν γίνονται δεκτά και απορρίπτονται ως απαράδεκτα (Ψηφιακό κέντρο έρευνας, [www.aqs.gr](http://www.aqs.gr)):

Τα πρότυπα του ISO τίθενται σε ισχύ σε όλα τα είδη φορέων και σε όλους τους κλάδους. Η πιστοποίηση κατά ISO 9000 δε συνιστά προνόμιο μόνο των μεγάλων εταιρειών ή οργανισμών. Συνιστά μια ένδειξη ότι έχει εγκαθιδρυθεί ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Από τα τεχνικά πρότυπα πολλές φορές είναι απαραίτητη η ύπαρξη συστήματος ποιότητας ISO και για τον προμηθευτή, αλλά και για τον παραγωγό μιας μικρής μονάδας ή τον υπεύθυνο μιας βιομηχανίας, για να διερευνάται έτσι η ποιότητα των παρεχόμενων. Η ανάπτυξη των προτύπων ISO στηρίζεται σε τρεις αρχές, που είναι οι κάτωθι (Πολυτεχνείο Κρήτης, 2001):

1. Συμβιβασμό: Οι αντιλήψεις και τα ενδιαφέροντα όλων των συμβαλλόμενων (κατασκευαστές, πωλητές, πελάτες, ομάδες, εργαστήρια δοκιμών, βιομηχανίες μεταποίησης, κ.α.) λαμβάνονται υπό θεώρηση.
2. Παγκοσμιοποίηση: Οι λύσεις που συνιστώνται θα πρέπει να ικανοποιούν τις βιομηχανίες και τους πελάτες-αγοραστές σε διεθνή βάση.
3. Εθελοντισμό: Η διεθνής προτυποποίηση βασίζεται στις δυνάμεις της αγοράς, για αυτό και η ισχύ της από όλους τους συμβαλλόμενους γίνεται σύμφωνα με την ελεύθερη

βούληση στους τόπους της αγοράς. Το ISO 9000 περιλαμβάνει άρθρα οδηγιών - όρων διαχείρισης και υποδειγμάτων ποιότητας που αναπτύχθηκαν και καταγράφηκαν από την τεχνική επιτροπή του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης - ISO και κάνει αναφορά σε εκείνο που ο φορέας κάνει για να διαχειριστεί τις διατυπώσεις του, ή τις δράσεις του. Το ISO 9000 ενδιαφέρεται για τη ποιοτική διαχείριση. Δηλαδή ο φορέας επιχειρεί να τονώσει την ικανοποίηση των πελατών με την ολοκλήρωση των βλέψεών του, την επιβολή κανονιστικών απαιτήσεων και τη διαρκή καλυτέρευση.

Η κρίσιμη διατύπωση του υποδείγματος ISO 9000 η εκτίμηση της τήρησης, σημαίνει πως τα προϊόντα, τα υλικά, οι υπηρεσίες, τα συστήματα ή οι άνθρωποι μετρούνται, σύμφωνα με τα στάνταρ των συναφών υποδειγμάτων. Στις μέρες μας, σε πολλά προϊόντα είναι απαραίτητη η τήρησή τους προς τις αξιώσεις (προδιαγραφές), πριν εισβάλλουν στις αγορές. Επίσης και για τα πιο απλά προϊόντα μπορεί να χρειάζεται η τεχνική απόδειξη που περιλαμβάνει τα στοιχεία δοκιμής. Με την αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου, η αξιολόγηση της τήρησης έχει γίνει ένα μεγάλης σημασίας συστατικό της παγκόσμιας οικονομίας (Πολυτεχνείο Κρήτης, 2005).

Η νέα γκάμα προτύπων βασίζεται στην προσέγγιση της διαχείρισης διατυπώσεων. Αυτή η προσέγγιση παραδέχεται πως όλη η «δουλειά» γίνεται για την ολοκλήρωση κάποιας επιδίωξης. Παραδέχεται, επιπρόσθετα, πως η επιδίωξη κατορθώνεται αποδοτικότερα όταν οι συναφείς πόροι και δράσεις διαχειρίζονται σαν διεργασία. Εκτιμάται επίσης πως οι επιδιώξεις του οργανισμού, που εξυπηρετούν την αποστολή του, μπορούν να κατορθωθούν αποτελεσματικότερα όταν ο φορέας διοικείται ως ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διατυπώσεων (Ζουμπάκη, 2007).

Στην προσέγγιση διαχείρισης διεργασιών υφίσταται διαχείριση των αλληλοσυσχετίσεων ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη για να είναι ικανοποιημένοι και όχι μόνο οι πελάτες. Η ικανοποίηση των εργαζομένων ή το ενδιαφέρον για την κοινωνία ή το περιβάλλον δεν επιδέχονται λιγότερη σημασία σε σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη (ΑΤΕΙ Καρδάσης, 2006).

Αυτή είναι μια σαφέστατη μεταβολή στην φιλοσοφία του νέου προτύπου. Τα βασικά προβλήματα ποιότητας δημιουργούνται από ανθρώπινους συντελεστές, εσφαλμένες μεθόδους ή έλλειψη ορθής μεθοδολογίας, κακό προγραμματισμό και μη ορθή αναγνώριση αναγκών του πελάτη. Αλλά αυτά έχουν άμεσο επακόλουθο την απώλεια υπάρχοντων πελατών ή τμήμα του κύκλου εργασιών που μας παρέχουν, την αύξηση

κόστους και την κακή φήμη. Εδώ έρχεται το ISO να λύσει αυτά τα θέματα, διότι (Ψηφιακό κέντρο έρευνας, [www.aqs.gr](http://www.aqs.gr)):

- Προσφέρει εμπιστοσύνη στους πελάτες για την εταιρεία.
- Προσφέρει εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους της εταιρίας.
- Είναι μεγάλο εργαλείο Marketing και Δημοσίων Σχέσεων προς εκμετάλλευση.
- Είναι Διεθνές Διαβατήριο για εξαγωγές ή άλλη εμπορική δοσοληψία.
- Συντελεί να αυξηθούν οι πωλήσεις.
- Προσφέρει εμπιστοσύνη στη διαχείριση για ορθή λειτουργία.
- Περιορίζει το κόστος λειτουργίας σε όλα τα επίπεδα και τον δείκτη «σκάρτων» προϊόντων.
- Προσανατολίζει στην αύξηση κέρδους εξαιτίας της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας.
- Κάνει ευκολότερη την συμμετοχή σε συμβάσεις και διαγωνισμούς που χρειάζονται Πιστοποίηση Ποιότητας.
- Δημιουργεί ένα απεριόριστο συγκριτικό αβαντάζ έναντι της ανταγωνιστικότητας και βοηθά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

(Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Οδηγός διαχείρισης ποιότητας, Μάιος 2007) & (Πολυτεχνείο Κρήτης, διπλωματική: Εφαρμογή του προτύπου πιστοποίησης ποιότητας EN ISO 9001:2000 της εταιρίας VIOFIL, Δήμος Μπαλκουρανίδης 2005).

Ο φορέας Διεθνών Προτύπων ανέπτυξε κάποια υποδείγματα για να διασφαλίσει την ποιότητα σε όλες τις ευρωπαϊκές εταιρείες για να καταφέρει ένα βαθμό τήρησης και την προστασία των δημόσιων συμφερόντων (υγεία, ασφάλεια και περιβάλλον), κάνοντας πιο εύκολες έτσι τις εξαγωγές προϊόντων σε όλα τα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το ISO 9000 αφορά στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας που παρακολουθούν και διασφαλίζουν πως συγκεκριμένα πρότυπα τίθενται σε ισχύ σε: Όλες τις διατυπώσεις και σε όλα τα τελικά προϊόντα που παράγονται (Πολυτεχνείο Κρήτης, 2001).

Αναλυτικότερα, η σειρά προτύπων ISO 9000 είναι ένα πακέτο αυτόνομων, αλλά συναφών, διεθνών προτύπων με θέμα τη διαχείριση και τη διασφάλιση της ποιότητας. Τα πρότυπα αυτά αναπτύχθηκαν με σκοπό να τεκμηριώνονται αποτελεσματικά οι αρχές των συστημάτων ποιότητας και να έχουν πρακτική εφαρμογή στις εταιρείες. Το 1987 που εκδόθηκαν για πρώτη φορά μερικά από τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, πολλοί έκριναν σαν ελιτιστικά πρότυπα που αφορούν μόνο μεγάλες εταιρείες. Θεωρούσαν πως ο



πρωταρχικός σκοπός εκείνων των υποδειγμάτων ήταν να κάνουν τις μεγάλες εταιρείες ακόμη καλύτερες και πιο ισχυρές, ενώ δεν απευθύνονταν στις μικρομεσαίες εταιρείες, που είχαν και την αληθινή ανάγκη για καλυτέρευση της ποιότητάς τους (Ζουμπάκη, 2007).

Η αναθεώρηση των υποδειγμάτων της σειράς ISO 9000 το 1994 είχε σαν πρωταρχικό στόχο να ελαττώσει το χάσμα μεταξύ των μεγάλων και των μικρομεσαίων εταιρειών, προσφέροντας και αρχές διοίκησης επιχειρήσεων. Επίσης η αναθεώρηση αυτή είχε σαν επιδίωξη να δημιουργήσει υποδείγματα φιλικά προς τις εταιρείες, όπου με τα χρόνια έγιναν πολύ πιο πολλές (Πολυτεχνείο Κρήτης, 2001).

Το 2000 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) αναθεώρησε τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 που εκδόθηκαν το 1994. Στο νέο πρότυπο αντικαταστάθηκαν οι 9001, 9002 και 9003 με μία και μοναδική το 9001. Έπειτα από συνεχείς προσπάθειες της Διεθνούς Τυποποίησης Κοινότητας δια της Διεθνούς Τεχνικής Επιτροπής ISO/TC 176 «Διαχείριση της ποιότητας και διασφάλιση της ποιότητας», όπου λαμβάνει μέρος και ο ΕΛΟΤ δια της Διεύθυνσης Τυποποίησης, διενεργήθηκε η μετακίνηση από τα στενά όρια της διασφάλισης της ποιότητας προς την διαχείρισή της (Ψηφιακό κέντρο έρευνας, [www.aqs.gr](http://www.aqs.gr)).

Στο διάστημα της εκπόνησης των αναθεωρήσεων των προτύπων της σειράς ISO 9000, συνυπολογίστηκαν οι κάτωθι συντελεστές (Ζουμπάκη, 2007):

- Η επίδραση των προτύπων στην καθημερινότητα των κοινωνιών κατά τα μετέπειτα δέκα χρόνια.
- Η συνύπαρξη διεθνών και τοπικών αγορών.
- Ο ανόμοιος τρόπος λειτουργίας των κοινωνικών συνόλων σε τοπικό και περιφερειακό ή διεθνές βάθος.
- Οι πολιτικές και πολιτιστικές καταβολές και επιδράσεις.
- Η ελεγχόμενη ανάπτυξη, με δεδομένη της ανάγκη σωστής διαχείρισης των φυσικών πόρων.
- Η πρόοδος της τεχνολογίας και η ανάπτυξη της γνώσης.

Οι λόγοι που οδήγησαν τον Οργανισμό στην αναθεώρηση ήταν:

- Η ανάγκη για ένα και μοναδικό πρότυπο έγκρισης,
- Η αξίωση το πρότυπο αυτό να στηρίζεται στο είδος και στην φύση των εργασιών της εκάστοτε εταιρίας και όχι οι εταιρίες να προσπαθούν να προσαρμόσουν τις δραστηριότητές τους στις απαιτήσεις της προδιαγραφής,

- Η ανάγκη να επιτρέπει το πρότυπο παραλήψεις διεργασιών που δεν επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων ή της υπηρεσίας,
- Η απαίτηση να δοθεί έμφαση στη διαρκή καλυτέρευση και να είναι σωστό για κάθε είδους υπόσταση (εταιρία, φορέα, τμήμα),
- Η ανάγκη να είναι πελατοκεντρικό (εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη) και να είναι συμβατό και συνεπές με άλλα συστήματα διαχείρισης (περιβαλλοντικής διαχείρισης- ISO 14000, ασφάλειας και υγιεινής τροφίμων- HACCP, υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων- BS 8800).

Οι αλλαγές στα πρότυπα περικλείουν (Herasetal, 2002):

- Την ένωση των ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 και ISO 9003:1994 σε ένα καινούργιο πρότυπο το ISO 9001:2000. (Απαιτήσεις του προτύπου)
- Την ένωση του ISO 8402 και μέρος του ISO 9000-1 σε ένα νέο υπόδειγμα το ISO 9000:2000 (Αρχές και ορολογία-λεξικό)
- Την αναθεώρηση του ISO 9004-1 σε ένα καινούργιο πρότυπο το ISO 9004:2000 (Οδηγίες για βελτιώσεις στην απόδοση της εταιρείας)
- Την ένωση του ISO 10011 (Τμήματα 1, 2 και 3) με τα ISO 14010, ISO 14011 και ISO 14012 σε ένα καινούργιο πρότυπο (οδηγίες) για την επιθεώρηση συστημάτων ποιότητας και περιβαλλοντικών συστημάτων (θα λέγεται ISO 19011). Κάθε μία από αυτές περικλείει τις αξιώσεις ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας, που περικλείουν και «διατυπώσεις κλειδιά» δια των οποίων ένας φορέας παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα. Εκείνο που μπορεί να σημειώσει κάποιος, που διαθέτει ακόμη και μια βασική επαφή με την πιο παλιά ακολουθία προτύπων (ISO 9000:1994), είναι ότι πλέον καταργούνται τα πρότυπα ISO 9002 και ISO 9003.

Η νέα σειρά προτύπων ISO 9000:2000 απαρτίζεται από τρία διεθνή πρότυπα (παρουσίαση στο κάτωθι πίνακα), εν αντιθέσει με την παλαιότερη σειρά που περιέχει πέντε τέτοια υποδείγματα. Καθένα από αυτά επιτελεί κάποιον άλλον στόχο. Σημειώνεται πως συνιστά πολιτική του ίδιου του φορέα ISO, να ανασκοπεί και να αναθεωρεί τα πρότυπα αυτά κάθε πέντε χρόνια περίπου (ΑΤΕΙ Καρδάσης, 2006).

<b>Πίνακας: Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000</b>	
Διεθνές Πρότυπο ISO	Περιγραφή
ISO 9000 :	Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας-Βασικές Αρχές και Λεξιλόγιο
ISO 9001 :	Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας-Απαιτήσεις
ISO 9004 :	Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας-Κατευθυντήριες Οδηγίες για τη Βελτίωση της Απόδοσης

Οι βασικότερες τροποποιήσεις οι οποίες έχουν ενταχθεί στο νέο πρότυπο ISO 9001:2000, ISO 9001:2015 (μετάβαση σε αυτή την έκδοση προτύπου μέχρι το Σεπτέμβριο του 2018) και ISO 9004:2000 είναι οι κάτωθι (Πολυτεχνείο Κρήτης, 2005):

- Η έκδοση είναι περισσότερο προσανατολισμένη προς τον πελάτη από ότι η παλιότερη. Η έκδοση του 1994 ενδιαφερόταν να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη, η έκδοση του 2000 δίνει ακόμη περισσότερο έμφαση σε αυτό. Επιπρόσθετα απαιτεί την συχνή επικοινωνία με τον πελάτη και την μέτρηση και παρακολούθηση της ικανοποίησης του.
- Διατύπωση διαρκούς καλυτέρευσης, όπου περικλείεται στην ανάπτυξη του συστήματος ποιότητας. Συνιστά αξίωση κάτι το αυταπόδεικτο και όχι απλό καθήκον όπως στο παλιό υπόδειγμα του 1994. Ειδικότερα το πρότυπο ISO 9001 ζητά την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας και αρτιότητας του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και την ισχύ αναθεωρήσεων στο σύστημα.
- Η Δομή του προτύπου ISO 9001 ακολουθεί τη θεμελιώδη προσέγγιση για την διαχείριση ποιότητας: Σχεδιάζω – Ενεργώ – Ελέγχω – Βελτιώνω .
- Καινούρια διάρθρωση προσανατολισμένη στις διεργασίες που υποστηρίζεται από μια πιο εύλογη ακολουθία των περιεχομένων του υποδείγματος.
- Μεγαλύτερη σημασία στο ρόλο της διοίκησης, που περικλείει τη δέσμευσή της στην ανάπτυξη και βελτίωση του συστήματος ποιότητας, συνυπολογισμό κανονισμών και νομικών αξιώσεων όπως και προσδιορισμό μετρήσιμων επιδιώξεων σε κάθε συναφή λειτουργία και επίπεδο του φορέα.
- Ο όρος των «επιτρεπτών εξαιρέσεων» έχει συμπεριληφθεί στο πρότυπο για να καλυφθούν όλες οι εταιρείες οποιουδήποτε τομέα.
- Η απαίτηση να διαθέτει ο φορέας στοιχεία αναφορικά με την ικανοποίηση και/η την μη ικανοποίηση των πελατών ως ένα μέτρο της απόδοσης του συστήματος.

- Μεγάλη μείωση στον όγκο της απαιτούμενης απόδειξης.
- Μεταβολές και καλύτερες στην ορολογία για καλύτερη αντίληψη του προτύπου.
- Μεγαλύτερη συμβατότητα με το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης.
- Ειδική μνεία στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Συνυπολογίζονται τα πλεονεκτήματα και οι ανάγκες όλων των συμβαλλόμενων πλευρών (εταιρείας, πελατών, υπαλλήλων, προμηθευτών, κοινωνικό σύνολο).
- Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην διαθεσιμότητα των πόρων .
- Καθορισμός της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.
- Οι μετρήσεις επεκτείνονται στο σύστημα, στις διεργασίες και το προϊόν.
- Αναλύσεις των δεδομένων που έχουν συγκεντρωθεί σχετικά με την απόδοση του συστήματος ποιότητας.
- Επιπλέον εισάγεται ο όρος της αυτο-αξιολόγησης της εταιρείας ως οδηγός για αναθεωρήσεις

Σε συνέχεια των παραπάνω μια μικρή αναφορά για την τελευταία και σπουδαιότερη διαφορά όλων των παραπάνω που εφαρμόζονται μέχρι σήμερα είναι πως η καινούρια «αναθεωρημένη» έκδοση του 2015 είναι λιγότερο γραφειοκρατική, δηλαδή στοχεύει ώστε να μειωθούν οι απαιτήσεις για τεκμηρίωση από τις προγενέστερες, με όσα πλεονεκτήματα συνεπιφέρει κάτι τέτοιο. Επιδιώκει την έμφαση στην αξία της οργάνωσης και στον πελάτη, καθώς το νέο πρότυπο δίνει έμφαση στον καθορισμό στρατηγικών στόχων, τοποθετώντας στο κέντρο της λειτουργίας του Συστήματος Διαχείρισης την Ηγεσία του οργανισμού. Επιπλέον έμφαση δίνεται στην Επικοινωνία, την Ευαισθητοποίηση αλλά και στην διαχείριση των εξωτερικών ή εσωτερικών αλλαγών που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία αλλά και την οργάνωση του οργανισμού.

Η νέα ακολουθία προτύπων βασίζεται στην προσέγγιση της διαχείρισης διεργασιών. Αυτή η προσέγγιση αναγνωρίζει ότι όλη η «δουλειά» πραγματοποιείται για την επίτευξη κάποιου στόχου. (Ζουμπάκη, 2007)

Σαν επακόλουθο συνιστά ότι το σύστημα αυτό πρέπει να οργανωθεί για να βοηθήσει τον φορέα στην πραγματοποίηση των επιδιώξεων και πρέπει να αλληλοσυνδεθούν όλες οι διεργασίες που χρειάζονται για τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι επιδιώξεις ανακύπτουν από τις βλέψεις των συμβαλλόμενων μερών (προμηθευτές, υπάλληλοι, μέτοχοι, κοινωνικό σύνολο, πελάτες). Στην προσέγγιση διαχείρισης διεργασιών έχουμε διαχείριση των αλληλοσχετίσεων ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη έτσι ώστε όλοι να είναι ευχαριστημένοι και όχι μόνο οι πελάτες. Η ικανοποίηση των υπαλλήλων ή το ενδιαφέρον

για την κοινωνία ή το περιβάλλον δεν επιδέχονται λιγότερη σπουδαιότητα σε σύγκριση με την ικανοποίηση του πελάτη (Πολυτεχνείο Κρήτης, 1997).

Τα πλεονεκτήματα από τα αναθεωρημένα υποδείγματα είναι πολλά και ως σημαντικότερα θα αναφέραμε τα κάτωθι (Ψηφιακό κέντρο έρευνας, [www.aqs.gr](http://www.aqs.gr)):

- Επιβολή σε όλα τα είδη προϊόντων, σε όλους τους κλάδους, και σε όλους τους φορείς ασχέτως του μεγέθους τους.
- Σταθερότητα ζεύγους υποδειγμάτων – ISO 9001 που καλύπτει τις αξιώσεις και το ISO 9004 που διεισδύει στις αξιώσεις για να γίνει καλύτερη περαιτέρω η απόδοση της εταιρείας.
- Σπουδαία μείωση στον όγκο της τεκμηρίωσης που χρειάζεται.
- Σύνδεση του συστήματος ποιότητας με τις διατυπώσεις του φορέα.
- Ευκρινέστατος προσανατολισμός προς τη διαρκή καλυτέρευση και την ικανοποίηση των πελατών.
- Συμβατότητα με άλλα συστήματα διαχείρισης όπως το ISO 14001.
- Ευχέρεια στη χρήση τους, με κατανοητή γλώσσα.

### **3.2 Εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας κατά ISO 9001:2000**

Ο ελιγμός της παραγωγής προϊόντων χαμηλής ποιότητας, με τις παραδοσιακές στρατηγικές, στηρίζονταν στη μετέπειτα ανίχνευση προβλημάτων. Αυτό πάραυτα είχε σαν επακόλουθο την κατανάλωση χρόνου και χρήματος για την παραγωγή μη σωστών για πώληση προϊόντων. Από την ώρα που μια εταιρεία ξεκινά να αντιλαμβάνεται πως η ενστέρνιση συστημάτων πρόβλεψης με στόχο την πρόληψη κατευθύνει στη βασική ανάπτυξή της, η ποιότητα των προϊόντων, ταυτόχρονα και των υπηρεσιών της παύει να είναι τυχαίο περιστατικό και γίνεται απόρροια μεθοδικής και εμπειριστατωμένης παραγωγικής διατύπωσης. Όρος επομένως για την εγκατάσταση ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας είναι η κατανόηση και αφοσίωση της διοίκησης αλλά και όλου του επιτελείου της εταιρείας στην ανάπτυξη της ποιότητας (ΑΤΕΙ Καρδιάς, 2006).

Ένα τέτοιο σύστημα πρέπει να διευρύνει τις αρχές της ποιότητας σε όλες τις δράσεις της εταιρείας, από την πρώτη παραγγελία που χρησιμοποιεί, την ανάπτυξη, την παραγωγή, τους ελέγχους και τις δοκιμές έως και την καταληκτική αποστολή και τη συντήρηση των προϊόντων της. Δηλαδή πρέπει να αναπτυχθούν επαφές πελάτη-προμηθευτή μεταξύ των τμημάτων της εταιρείας. Εφόσον το προϊόν που παράγει κάποιο τμήμα συνιστά «πρώτη ύλη» προς περαιτέρω επεξεργασία σε κάποιο άλλο τμήμα, θα πρέπει αυτό να

αντιμετωπίζεται σαν εσωτερικός πελάτης για να κατορθωθεί η αλυσίδα της ποιότητας (Πολυτεχνείο Κρήτης, 2005).

Θα μπορούσε να ειπωθεί πως ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας είναι καλό, όταν είναι μπορεί να λειτουργήσει δίχως τελικό έλεγχο, στην πραγματικότητα και δίχως τμήματα ελέγχου ποιότητας. Οι όροι για την εγκατάσταση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της σειράς ISO 9001:2000 είναι οι κάτωθι (Γραφείο Διαμεσολάβησης, Μάιος 2007):

- Η ύπαρξη και επιβίωση της κάθε επιχείρησης στηρίζεται στους πελάτες της και ως εκ τούτου πρέπει:  $\frac{3}{4}$  να αντιλαμβάνεται τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών,  $\frac{3}{4}$  να ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους, και  $\frac{3}{4}$  να προσπαθεί να ξεπερνά τις προσδοκίες τους.
- Οι αρχηγοί των εταιρειών πρέπει να εδραιώσουν ήπια σύμπραξη μέσα στην εταιρεία, με τη δημιουργία και διατήρηση ενός περιβάλλοντος τέτοιου, όπου όλοι να λαμβάνουν μέρος στην υλοποίηση των στόχων της εταιρείας.
- Το επιτελείο σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας είναι ο κορμός μιας εταιρείας και η ολοκληρωμένη ενασχόλησή τους με αυτήν επιτρέπει οι ικανότητές τους να χρησιμοποιούνται προς όφελος της εταιρείας.
- Ένα θεμιτό αποτέλεσμα κατορθώνεται ευκολότερα, όταν πηγές και σχετιζόμενες δράσεις διαχειρίζονται σαν μια συνεκτική διεργασία.
- Η παραδοχή, κατανόηση και διαχείριση ενός συστήματος αλληλοσχετιζόμενων διατυπώσεων για ένα καθορισμένο σκοπό, καλυτερεύει την αποτελεσματικότητα και την απόδοση μιας εταιρείας.
- Η διαρκής καλύτερευση πρέπει να είναι μόνιμος αμερόληπτος σκοπός μιας εταιρείας.
- Οι αποτελεσματικές ετυμηγορίες στηρίζονται στην ανάλυση στοιχείων και ενημερώσεων.
- Μια εταιρεία και οι προμηθευτές της είναι αυτόνομοι ο ένας από τον άλλον, και μια κοινή σχέση ωφέλειας των δύο αυξάνει την ικανότητα και των δύο να καλυτερεύσουν την εμπορική τους αξία.

Επιβάλλοντας αυτούς τους Όρους - Αρχές κατορθώνονται αρκετές από τις επιδιώξεις της ονομαζόμενης Ολικής Διαχείρισης της Ποιότητας (Total Quality Management) όπως αυτοί ποσοτικοποιούνται και φαίνονται μέσα από τα κριτήρια των αριστείων για την ποιότητα. Από το 1988 και έπειτα, το ενδιαφέρον των ελληνικών εταιρειών για έγκριση του συστήματος ποιότητάς τους μεγαλώνει. Οι αιτίες που κατευθύνουν μια εταιρεία στην

έγκριση του συστήματος ποιότητάς της, αλλά και τα πλεονεκτήματα που μπορεί να αποκομίσει από την επιβολή ενός τέτοιου μέτρου είναι ανάμεσα σε άλλα (Πολυτεχνείο Κρήτης, 2001) τα παρακάτω:

- Όλο και πιο πολλοί «πελάτες» ζητούν οι προμηθευτές τους να έχουν τα συστήματα ποιότητάς τους εγκεκριμένα καταχωρημένα στο μητρώο κατασκευαστών με βάση τη σειρά υποδειγμάτων ISO 9000.
- Η πετυχημένη υιοθέτηση ενός προτύπου ποιότητας προετοιμάζει την εταιρεία για την επιβολή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Η διεθνής αναγνώριση της έγκρισης κατά ISO 9000 προβάλλει την εταιρεία και χρησιμοποιείται σαν στοιχείο ανταγωνιστικότητας και μάρκετινγκ.
- Βιομηχανίες που ήδη έχουν τα δικά τους αυστηρά συστήματα ποιότητας, όπως οι βιομηχανίες μεταποίησης, ενστερνίζονται τη σειρά υποδειγμάτων ISO 9000, σαν ένα επιπρόσθετο ευαπόδεικτο σύστημα διασφάλισης ποιότητας.
- Ανάπτυξη της εταιρείας με την καλύτερευση της ποιότητας των προϊόντων της.
- Εξετάζοντας το εγχειρίδιο ποιότητας ενός προμηθευτή, ο πελάτης μπορεί να επιβεβαιώσει εάν η οργάνωση του προμηθευτή είναι σύμφωνη με το υπόδειγμα. Οι εταιρείες που προμηθεύουν κακής ποιότητας προϊόντα δεν είναι σε θέση να συντάξουν και να εφαρμόσουν ένα εγχειρίδιο ποιότητας. Άρα, ο τρόπος έγκρισης θα διευκολύνει τη διάκριση ανάμεσα στους προμηθευτές προϊόντων καλής και κακής ποιότητας.
- Ο σχηματισμός των συνθηκών της αγοράς θα γίνεται πια μόνο από εταιρείες που έχουν συμφέρουσες τιμές και μπορούν να αποδείξουν πως έχουν στη διάθεσή τους ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας, με βάση τη σειρά προτύπων ISO 9000.

Στην ουσία, μελλοντικά κάθε συμφωνία αγοράς από την ευρωπαϊκή βιομηχανία θα περικλείει μια γενική αξίωση πως ο πωλητής θα μπορεί να αποδεικνύει πως εφαρμόζει την ακολουθία προτύπων ISO 9000. Πιθανό επακόλουθο οι εταιρείες που δεν μπορούν να αποδείξουν την εφαρμογή θα αποκλειστούν από επιχειρηματικές εργασίες στην Ευρώπη και στην Ελλάδα.

Τα βήματα που ακολουθούνται για την υλοποίηση του συστήματος ποιότητας είναι τα εξής (Περιοδικό TQM Management: Η Ελληνική προσέγγιση στη Διεθνή πρόκληση, Εξάρχου):

1. Ορισμός των επιδιώξεων της εταιρίας και ετυμηγορία για τον χρόνο έναρξης της λειτουργίας του (Διάγνωση της παρούσας κατάστασης).

2. Σχηματισμός μιας ομάδας στελεχών, για να ανταπεξέλθουν στις επιδιώξεις (Οργανωτική Δομή).
3. Σχεδιασμός των διαφόρων φάσεων ανάπτυξης του συστήματος: Εγχειρίδιο ποιότητας, διατυπώσεις, οδηγίες εργασίας και αιτήσεις, σκοποί ποιότητας και αποτελεσματικότητας (Ανάπτυξη του Συστήματος).
4. Εκτέλεση του κάθε σταδίου-επιβολή (που περιλαμβάνει έρευνα των υπαρκτών δομών ποιότητας της εταιρείας, την έρευνα των ανάλογων αξιώσεων του υποδείγματος, τη λήψη αποφάσεων για τους τρόπους που χρειάζονται να αναλυθούν. Την ανάλυση των διατυπώσεων και την σύνταξη των συναφών εντύπων και την υλοποίηση των διατυπώσεων πρακτικά και την εκτέλεση των διορθωτικών ενεργειών, εφόσον είναι αναγκαία).
5. Έπειτα από την εκπλήρωση όλων των σταδίων, αξιολόγηση του συστήματος συνολικά και εκτέλεση διορθωτικών ενεργειών (επιθεώρηση συστήματος).
6. Αναδρομή του συστήματος και εισηγήσεις για διευθετήσεις του (Internal Quality Audits).
7. Υποστήριξη κατά την επιθεώρηση έγκρισης.

Με βάση μελέτες που έχουν διενεργηθεί, τα γενικά συμπεράσματα που προέκυψαν είναι ότι υπάρχει μια μικρή ή καθόλου αύξηση στο κόστος πιστοποίησης με το πρότυπο ISO 9001:2000. Από την άλλη πλευρά όμως, σημειώνεται μια βελτίωση στην ικανοποίηση των πελατών-καταναλωτών, στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και στην παραγωγικότητα. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα προκύψουν για την επιχείρηση από την ανάπτυξη, εφαρμογή και πιστοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο κατά ISO 9001:2000 μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά (Πολυτεχνείο Κρήτης, 2001).

#### Εσωτερικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

- Ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου επιτελείου της εταιρείας σε ζητήματα ποιότητας, υγιεινής, ανάπτυξης ομαδικότητας και σύμπραξης, δραστηριοποίηση για λιγότερα ανθρώπινα λάθη και επαναλήψεις.
- Διευκρίνιση των καθηκόντων και των δικαιοδοσιών των υπαλλήλων ανά τμήμα και συγκεκριμένα με σκοπό την καλυτέρευση της διατμηματικής επικοινωνίας.
- Συστηματική οργάνωση του τρόπου εργασίας, σύμφωνα με προκαθορισμένες οδηγίες και διατυπώσεις, που εκσυγχρονίζουν το περιεχόμενο της δουλειάς για το προσωπικό.



- Διαρκείς καλύτερες-απλουστεύσεις των διατυπώσεων έπειτα από την ανίχνευση των θεμάτων και τη λήψη των ορθών διορθωτικών μέτρων.
- Μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, επίτευξη σταθερής ποιότητας, μείωση κόστους.
- Σταθερότητα τεχνικών αξιολόγησης προμηθευτών και βελτίωση των εξωτερικών συνεργασιών με στόχο το κοινό όφελος.
- Ανάπτυξη ποιότητας Α' υλών, περιορισμός του κόστους ελέγχου προμηθειών και εισερχομένων.
- Ενεργή σύμπραξη της Διοίκησης και αναβάθμιση της λειτουργίας της ποιότητας.
- Καλύτερευση της απόδοσης της εταιρείας και της παραγωγικότητας.
- Ορισμός και επιτήρηση των επιχειρηματικών επιδιώξεων.
- Περιορισμός του κόστους που οφείλεται σε πρόστιμα από μηνύσεις, καταγγελίες, εγγυήσεις.
- Δημιουργία εμπιστοσύνης για την υλοποίηση και διατήρηση του ήδη υπάρχοντος μεριδίου της αγοράς.
- Επίτευξη και διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών για την ικανοποίηση νομοθετικών αξιώσεων, διεκδικήσεων πελατών κ.ά.

#### Εξωτερικά ανταγωνιστικά προνόμια

- Γενική βελτίωση της εικόνας της εταιρείας.
- Αντιδιαστολή έναντι των ανταγωνιστών.
- Ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών.
- Ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και δημιουργία «πιστών» πελατών.
- Απόκτηση ανταγωνιστικής αιχμής για το τμήμα Μάρκετινγκ και επικοινωνίας.
- Ικανοποίηση πελατών οι οποίοι απαιτούν το πιστοποιητικό συμμόρφωσης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας με βάση το πρότυπο.
- Ανίχνευση των αναγκών και των βλέψεων των πελατών.
- Καλύτερευση της ικανοποίησης του πελάτη.
- Δυνατότητα ανταγωνιστικότητας με μεγαλύτερες εταιρείες ή ξένες εταιρείες του ίδιου τομέα.
- Διατήρηση της φήμης εξαιτίας των ανωτέρω.

Συνυπολογίζοντας και το στοιχείο της διαχρονικότητας των αποτελεσμάτων τα ανταγωνιστικά προνόμια που θα ανακύψουν ταξινομούνται σε Βραχυπρόθεσμα και Μακροπρόθεσμα (Sakkas, 2001):

### Βραχυπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα:

- Περιορισμός του κόστους με την εξάλειψη των μη συμμορφώσεων και ανάλογη αύξηση του κέρδους. Το κόστος λάθους έχει προσεγγιστικά εκτιμηθεί στο 20-25% των πωλήσεων.
- Η προσδοκία αυξημένης ανάμιξης του ανθρώπινου επιτελείου και η ανάπτυξη κατάλληλης διαλειτουργικής επικοινωνίας, θα βοηθήσει στη δημιουργία θετικού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος με διάθεση για δημιουργία και πρωτοπορία.
- Ανάπτυξη συστήματος δουλειάς με ειδική μεθοδολογία και διατυπώσεις που θα διασφαλίζουν τη σωστή λειτουργία του συστήματος.

### Μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά οφέλη:

- Θέσπιση της φιλοσοφίας Ολικής Ποιότητας που θα έχει η εταιρεία.
- Διαφοροποίηση από την ανταγωνιστικότητα.
- Διεύρυνση του πελατολογίου δια της καλυτέρευσης της εικόνας της εταιρείας.

Δημιουργούνται πάραυτα και θέματα κατά την ισχύ του προτύπου ISO 9001:2000, όπως και κατά την ισχύ όλων των συστημάτων ποιότητας. Ένα από τα μεγαλύτερα ζητήματα που δημιουργούνται από την προσπάθεια ισχύς ενός συστήματος ποιότητας είναι οι αντιδράσεις των υπαλλήλων στις καινούριες εργασιακές συνθήκες και οι εμφανείς δυσχέρειες στην αλλαγή των πεποιθήσεών τους (ΑΤΕΙ Καρδάσης, 2006).

Η λύση του ζητήματος αυτού εντοπίζεται στην καλή βούληση και πρόθεση της διοίκησης-ηγεσίας να εξηγήσει στους υπαλλήλους πως αυτές οι αλλαγές είναι για τη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας ενώ οι ίδιοι θα έχουν να αποκομίσουν σπουδαία πλεονεκτήματα από την ισχύ του συστήματος. Η ισχύ του συστήματος διαχείρισης ποιότητας στοχεύει στην καλυτέρευση και σε επ' ουδενί δεν αποβλέπει σε περικοπές προσωπικού ή υποβαθμίσεις στελεχών. Περεταίρω ζητήματα που σημειώνονται είναι τα εξής (Πολυτεχνείο Κρήτης, 2005):

- Η ανεπάρκεια έμπειρων εσωτερικών ελεγκτών ποιότητας φέρουν ως αποτέλεσμα την προς πιστοποίηση εταιρεία να απευθύνεται σε εξωτερικούς ελεγκτές με υψηλό κόστος και ελάχιστες γνώσεις για τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας εντός.
- Υφίσταται μεγάλο ζήτημα σχετικά με την επιλογή του σωστού για τις ανάγκες της εταιρείας φορέα έγκρισης.
- Η υπερβολική γραφειοκρατία που χρειάζεται μέχρι μια οικονομική μονάδα λάβει το πιστοποιητικό ποιότητας.
- Η επιλογή σωστού φορέα πιστοποίησης.

➤ Εκτεταμένες επενδύσεις σε διαρκή προγράμματα εκπαίδευσης των υπαλλήλων στην επιβολή τέτοιων συστημάτων.

➤ Ζητά μεγάλες επενδύσεις και κατανάλωση αρκετών ανθρωποωρών για την προετοιμασία της έγκρισης,

Στις μέρες μας, υφίσταται ένας μεγάλος αριθμός τέτοιων οργανισμών. Η κάθε εταιρεία (με τις δικές της οριζόμενες προϋποθέσεις) είναι σε θέση να επιλέξει τον καταλληλότερο για τις ειδικές δεδομένες ανάγκες της, τον φερέγγυο και αυτόν με την παγκόσμια αναγνώριση και εμπειρία. Κατά κανόνα όπως εξακριβώνεται πρακτικά, τα βασικότερα ζητήματα από την επιβολή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας δεν ανακύπτουν σαν απόρροια της έγκρισης, αλλά ανακύπτουν στο στάδιο ως επί το πλείστον πριν την έγκριση. Εάν, ξεπεραστούν αυτά τα θέματα τότε δεν υφίσταται κάποιο κακό σημείο στην επιβολή του συστήματος και φανερώνονται χρόνο με το χρόνο εφαρμογής τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα αλλά και οφέλη για την εταιρεία (Γραφείο Διαμεσολάβησης, Μάιος 2007).

### **3.3 Η Εφαρμογή του Συστήματος ISO 9001:2000 στη Τράπεζα Πειραιώς**

Στην Τράπεζα Πειραιώς, χρησιμοποιείται το σύστημα ISO 9001:2000. Προκειμένου να διερευνήσω τον τρόπο που εφαρμόζεται, επέλεξα να διεξάγω ποιοτική ανάλυση και πιο συγκεκριμένα να διεξάγω συνέντευξη στον Προϊστάμενο Compliance Project Coordination. Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από 9 ερωτήσεις στις οποίες ο Προϊστάμενος απάντησε με προθυμία, μετά από την ενημέρωσή του ότι η συμμετοχή του σε αυτή την έρευνα είναι εθελοντική και ότι τα στοιχεία που θα δώσει δεν θα δημοσιοποιηθούν. Επίσης τον ενημέρωσα για την διατήρηση της ανωνυμίας του.

Στην πρώτη ερώτηση της συνέντευξης, τον ρώτησα αν η Τράπεζα Πειραιώς υλοποιεί κάποιο σύστημα διαχείρισης στην Τράπεζα Πειραιώς και αν ναι ποιο. Ο προϊστάμενος μου απάντησε ότι στην Τράπεζα Πειραιώς εφαρμόζεται με επιτυχία από το 2008 το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001 και σε άλλες διευθύνσεις υπάρχει συνδυασμός των προτύπων. Στην δεύτερη ερώτηση που του έκανα αν έχει προβεί στην δημιουργία Ομάδας στελεχών με καθορισμένες αρμοδιότητες για την ανάπτυξη του προτύπου ασφαλείας στην Τράπεζα μου απάντησε ότι το τμήμα Compliance Projects Coordination της Κανονιστικής Συμμόρφωσης της Τράπεζας Πειραιώς έχει ενσωματώσει την ομάδα ISO η οποία αποτελείται από δύο άτομα, προκειμένου να παρακολουθούν, να προσαρμόζουν και να διαχειρίζονται το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, σύμφωνα με το

οριζόμενο εκάστοτε πρότυπο κάθε φορά. Μοιράζονται τις ενέργειες που χρειάζεται να κάνουν, προκειμένου οι διαδικασίες που βασίζονται στις Υπηρεσίες που παρέχει η διεύθυνση να βελτιώνονται και να εξελίσσονται μαζί με την εργασία που γίνεται. Στην τρίτη ερώτηση που του έκανα, σχετικά με τον αν έχει εκπαιδευτεί η ομάδα για πρότυπα της σειράς ISO 9001:2000 ο προϊστάμενος απάντησε ότι η ομάδα που έχει δημιουργηθεί για τις ανάγκες και την ανάπτυξη του προτύπου ασφαλείας στη συγκεκριμένη διεύθυνση της Τράπεζας είναι καταρτισμένη κατάλληλα. Έχει εκπαιδευτεί συγκεκριμένα από το φορέα διαπίστευσης στα εκάστοτε πρότυπα 9001, που ανά δυο έτη γίνεται η επιτήρηση και στο τρίτο έτος πραγματοποιείται η επιθεώρηση για την απόκτηση της πιστοποίησης. Η επόμενη ερώτηση, αφορούσε στο αν υπάρχει γραπτή διατύπωση πολιτικής ποιότητας, που εκφράζει τη δέσμευση της διοίκησης της για την παραγωγή συγκεκριμένων υπηρεσιών με κριτήρια ποιότητας. Σε αυτή την ερώτηση, ο προϊστάμενος απάντησε ότι η οποιαδήποτε διεύθυνση της Τράπεζας που έχει ομάδα διασφάλισης ποιότητας οφείλει να έχει γραπτή διατύπωση πολιτικής ποιότητας είναι απαραίτητη αλλά και βασική προϋπόθεση του προτύπου. Ο προϊστάμενος συμπλήρωσε ότι το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο κάθε οργανισμός μπορεί να μετρήσει και να βελτιώσει την απόδοσή του και ταυτόχρονα τον τρόπο λειτουργίας του. Μάλιστα, στην επόμενη ερώτηση σχετικά με την ανάπτυξη και εφαρμογή του προτύπου ποιότητας και αν αυτή γίνεται από την καθορισμένη ομάδα ή έχει ανατεθεί σε εξωτερικό σύμβουλο σε συνεργασία με την Ομάδα, ο προϊστάμενος ανέφερε ότι θα μπορούσε να ανατεθεί σε εξωτερικό σύμβουλο ωστόσο σημείωσε ότι αρχικά δόθηκαν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές από το συνεργαζόμενο φορέα. Δεδομένου ότι το προσωπικό εκπαιδεύτηκε κατάλληλα καθώς είχε και τις απαραίτητες γνώσεις σε συνδυασμό με τον τεχνολογικό εξοπλισμό (με συστήματα, εφαρμογές) αποτέλεσμα ήταν η ανάπτυξη, το στήσιμο και η εφαρμογή του προτύπου πραγματοποιήθηκε από την καθορισμένη ομάδα. Στην ερώτηση αν έχει εκπονηθεί διαγνωστική μελέτη για τον προσδιορισμό των διεργασιών που εφαρμόζει η επιχείρηση για την παραγωγή υπηρεσιών της ο προϊστάμενος απάντησε ότι για να μπορέσει να παρέχει ποιότητα στις υπηρεσίες της το πρώτο στάδιο ήταν να εκπονηθεί διαγνωστική μελέτη για τον προσδιορισμό των διεργασιών που εφαρμόζει η συγκεκριμένη διεύθυνση της Τράπεζας Πειραιώς. Με γνώμονα ότι είναι μια διεύθυνση που είναι επιφορτισμένη με την υλοποίηση της πολιτικής που θεσπίζει το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας για τη συμμόρφωσή της προς το εκάστοτε ισχύον νομοθετικό

και κανονιστικό πλαίσιο, δεν θα μπορούσε να μην πορευτεί μαζί με ένα πρότυπο ποιότητας.

Στην επόμενη ερώτηση, σχετικά με τον αν έχει δημιουργηθεί η απαιτούμενη διαδικασία, η εφαρμογή της οποίας θα διασφαλίσει την ποιότητα, σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9001 ο προϊστάμενος απάντησε ότι έχει δημιουργηθεί ένα ολόκληρο σύστημα ποιότητας που αποτελείται από 8 απαιτούμενες διαδικασίες για τη συγκεκριμένη διεύθυνση οι οποίες αποτελούν και τον οδηγό για την ορθότητα των υπολοίπων διαδικασιών που αφορούν τη λειτουργία της Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Ο προϊστάμενος μάλιστα συμπλήρωσε ότι η ποιότητα άλλωστε είναι ο κινητήριος μοχλός ανάπτυξης της διεύθυνσης που συμβάλλει στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών του, στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του αλλά και στη βελτίωση του επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών ή/και προϊόντων του. Στην ερώτηση αν γίνεται σταδιακή εφαρμογή του προτύπου προκειμένου να εντοπισθούν τυχόν δυσλειτουργίες και να διορθωθούν η απάντηση που δόθηκε ήταν ότι εφαρμογή του προτύπου γίνεται όλο το χρόνο και λίγο πριν προετοιμασθεί το τμήμα να δεχτεί τον επιθεωρητή, από τον οργανισμό διαπίστευσης που συνεργάζεται, για την επιτήρηση ή την επιθεώρηση έχουν ήδη πραγματοποιηθεί όλες οι απαραίτητες ενέργειες προκειμένου η αποκλίσεις από το πρότυπο να είναι όσο το δυνατόν μικρότερες.

Στην ερώτηση αν ο προϊστάμενος της Τράπεζας Πειραιώς θεωρεί την λειτουργία του προτύπου αποτελεσματική απάντησε ότι είναι αναγκαία, απαραίτητη και αποτελεσματική αφού έχει βελτιώσει και την εικόνα της διεύθυνσης του οργανισμού. Καθώς η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να βελτιωθεί και αυτό αποδεικνύεται και από τη μέτρηση των δεικτών ποιότητας που ορίζονται κάθε χρόνο στις διαδικασίες. Επιπρόσθετα το πρότυπο και οι κατευθύνσεις του πέρα από μία καλύτερη οργάνωση στα τμήματα της Κανονιστικής Συμμόρφωσης έχει συνεισφέρει στην καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού αλλά και στην ενσωμάτωση αυτού στο να αναγνωρίζει τις διεργασίες όλης της διεύθυνσης, ώστε να λειτουργεί πολυδιάστατα και να αισθάνεται χρήσιμο. Ολοφάνερη είναι και η ενθάρρυνση της εσωτερικής επικοινωνίας, η αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού και παράλληλα η μεγαλύτερη ανάληψη ευθυνών. Συμπλήρωσε παράλληλα, ότι μετά από τόσα χρόνια εφαρμογής του προτύπου και σε συνέχεια των αναθεωρημένων εκδόσεων αυτού είναι πολύτιμη η συνεισφορά του καθώς έχει φανεί το θετικό του αποτέλεσμα στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, στη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης, στη καλύτερη διαχείριση του επιχειρηματικού

ρίσκου, στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στη μείωση του λειτουργικού κόστους, παράλληλα στην εξοικονόμηση πόρων αλλά και στη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης.

Τέλος, όσον αφορά στην ερώτηση σχετικά με το αν βελτιώνεται το πρότυπο, ο προϊστάμενος απάντησε ότι οι βελτιώσεις προέρχονται από τις εκάστοτε απαιτήσεις του προς τη διεύθυνσή μας και είναι στόχος μας να παρακολουθούμε και να εφαρμόζουμε τις εξελίξεις αυτού προκειμένου να τις εφαρμόζουμε και εμείς.

Ως εκ τούτου, από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι το πρότυπο διαχείρισης ISO 9001:2000 εφαρμόζεται με επιτυχία στην Τράπεζα Πειραιώς και μάλιστα καθότι εφαρμόζεται πολλά χρόνια (εφαρμογή από το 2008). Η επιθυμία της απόκτηση της πιστοποίησής είναι μία επιπλέον απόδειξη του ότι συμβάλει στην αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων της Διεύθυνσης Κανονιστικής Συμμόρφωσης του Ομίλου, συμπεριλαμβανομένης της διασφάλισης συμμόρφωσης της Τράπεζας με το ρυθμιστικό πλαίσιο (Νόμους, Αποφάσεις Εποπτικών Αρχών, Κώδικας Δεοντολογίας) προκειμένου να απομειώνεται ο κίνδυνος επιβολής διοικητικών κυρώσεων και προστίμων καθώς και ο κίνδυνος φήμης της.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένας σύντομος πίνακας από την Τράπεζα Πειραιώς, με τις συνολικές Πιστοποιήσεις ανα Διεύθυνση/ Μονάδα που έχει πιστοποιηθεί από το έτος 2008 μέχρι και σήμερα :

<u>Διευθύνσεις / Μονάδες Τράπεζας Πιστοποιημένες με ISO 9001</u>	
1.	Economics & Investment Strategy (Γενικής Διεύθυνσης Διαχείρισης Διαθεσίμων & Χρηματαγορών Ομίλου)
2.	Μετοχολογίου
3.	Περιβάλλοντος
4.	Πίστη Ιδιωτών : 1.Υπηρεσίες Εγκρίσεων Καταναλωτικής Πίστης, 2.Υπηρεσίες Εγκρίσεων Στεγαστικής Πίστης, 3.Retail 4.Credit Support
5.	Κανονιστική Συμμόρφωση Ομίλου
6.	Πειραιώς Direct Services
7.	Τεχνολογίας, Οργάνωσης & Κεντρικών Εργασιών
8.	Ηλεκτρονικής Τραπεζικής και Καρτών (winbank)

### 3.4 Συμπεράσματα

Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη και η στήριξη προς εκείνον συνιστούν τις σημαντικές αμερόληπτες επιδιώξεις ενός προσανατολισμένου στην ποιότητα φορέα. Η Διαχείριση της Ποιότητας σχετίζεται στην ουσία με την ανάπτυξη ενός φρονήματος, μιας φιλοσοφίας, τρόπων διατυπώσεων, που αποσκοπούν στην ευχαρίστηση των πελατών μέσω των διαρκών βελτιώσεων και στην απόδοση των προσφερόμενων υψηλών προδιαγραφών υπηρεσιών για αυτούς.

Μολαταύτα, η Διαχείριση Ποιότητας είναι κάτι παραπάνω, είναι μία στάση ζωής. Λόγω της ανταγωνιστικότητας η οποία εντείνεται στο χρηματοοικονομικό κλάδο η προσοχή στην ποιότητα ούτως ώστε να ικανοποιηθούν οι αξιώσεις που επιβάλλουν οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών αντιστοιχεί με μια σημαντική μεταβολή στον τρόπο λειτουργίας και δομής των φορέων. Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα φορέας είναι ευπροσάρμοστος στην προσέγγιση και την πρακτική, διευρύνει και διαπλάθει το επιτελείο του, τους υπαλλήλους και τους πελάτες ώστε να προσφέρει συνεχώς το κάτι παραπάνω.

Για τα στελέχη της διεύθυνσης, η δοκιμασία είναι να πάρουν απόφαση πως και πότε θα αφήσουν στο επιτελείο τη διοίκηση του τμήματος εκείνου της εταιρείας για το οποίο ξέρουν τα πιο πολλά. Η σωστή επιβολή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας επιτρέπει στους εργαζόμενους να πάρουν πρωτοβουλία και να παρουσιαστούν ως ειδήμονες κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

Συνεπώς η Διαχείριση της Ποιότητας αναλαμβάνει μεγάλο βάρος. Πρωτίστως έχει την υποχρέωση να ικανοποιεί συνεχώς τους πελάτες και στη συνέχεια να δημιουργήσει έναν ευέλικτο φορέα και να εγγυηθεί για την επιβίωσή του.

Σύμφωνα με την έρευνα παραδείγματος, τα ευεργετήματα από την ισχύ του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σε τράπεζες, είναι αρκετά. Ανάμεσα σε άλλα είναι και τα εξής:

- Ορισμός των δικαιοδοσιών και των ευθυνών του επιτελείου πολυεπίπεδα,
- Άψογη και σταθερή επαφή,
- Καταχώρηση και απολογισμός της απόδοσης των εσωτερικών δράσεων των τραπεζών,
- Τοποθέτηση μηχανισμών πρόληψης των σφαλμάτων και καθορισμού των κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών,
- Περιορισμός του κόστους παραγωγής από τον περιορισμό του κόστους κακής ποιότητας,

- Σύμπραξη όλου του επιτελείου στην προσπάθεια για την παγίωση της ποιότητας,
- Ολοκληρωμένος προσδιορισμός της οργανωτικής διάρθρωσης της τράπεζας.

Η επιβολή ενός δραστικού Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας συνεπιφέρει την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, την αύξηση της αποδοτικότητας, τη διάγνωση των αστοχιών και τον περιορισμό του κόστους. Η απόκτηση ενός Πιστοποιητικού Διαχείρισης Ποιότητας συνιστά ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για τις τράπεζες. Μία πιστοποιημένη, σύμφωνα με το ISO, τράπεζα που έχει επιβάλλει ένα πλήρες Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας δίχως αμφιβολία μπορεί να εκτιμηθεί πως λειτουργεί ορθά στηριζόμενη σε μια ευπροσάρμοστη οργανωτική διάρθρωση. Άρα έχει τη δυνατότητα εκμεταλλευόμενα σωστά τις δυνατότητές της και τα στελέχη της να καταφέρει γρηγορότερα τους στόχους της δίχως να χαθεί χρόνος και χρήμα.

Με τις διατυπώσεις ελέγχου των διεργασιών σε όλα τα στάδια υλοποίησης του προϊόντος που καθορίζονται από το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας όπως και με τις Διορθωτικές και Προληπτικές Ενέργειες, η τράπεζα μπορεί να καλυτερεύσει τις παραγόμενες υπηρεσίες με παράλληλο περιορισμό του κόστους. Με τη διενέργεια των εσωτερικών επιθεωρήσεων παρακολουθείται η τήρηση με τα πρότυπα τα οποία έχουν υιοθετηθεί, βρίσκονται οι διαδικαστικές αδυναμίες, οι αδυναμίες στη διαχείριση των διεργασιών και ανιχνεύονται οι δυνατότητες για την καλυτέρευσή τους. Μπορεί δηλαδή η τράπεζα να καταφέρει το επιζητούμενο αποτέλεσμα που είναι η βελτίωση της ποιότητας με το πιο μικρό κόστος.

Το πιο σημαντικό ενδεχομένως ατού από την ισχύ ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι η επικέντρωση στον πελάτη. Αυτή εξάλλου είναι και η πιο σπουδαία πρωτοπορία του υποδείγματος EN ISO 9001: 2000 και το ίδιο μαζί με κάποιες προσθήκες πρεσβεύει και το νέο αναθεωρημένο πρότυπο EN ISO 9001:2015 που βρίσκεται σε μεταβατικό στάδιο μέχρι να εφαρμοστεί πλήρως. Σημειώνουμε ότι στο τελευταίο η Ανώτερη Διοίκηση ενός οργανισμού παίζει πλέον τον σημαντικότερο ρόλο και θα πρέπει να αποδεικνύει ότι έχει την ικανότητα, πέρα από τη διάθεση να αναγνωρίσει όλους τους κινδύνους που ελλοχεύονται και σχετίζονται με την λειτουργία της και είναι πιθανό να έχουν επίπτωση στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η Τράπεζα που προσανατολίζεται προς την ποιότητα των υπηρεσιών της και που έχει σαν βασική έννοια τις επιθυμίες και την ευχαρίστηση των αξιώσεων του πελάτη, είναι εκείνη που θα διακριθεί στο νου του, εξαιτίας της παροχής εξαιρετικών υπηρεσιών.



Το περιβάλλον όπου λειτουργεί και παράγει μια τράπεζα κρίνεται από την πολυεπίπεδη παρουσία εταιρειών και οργανισμών. Ως εκ τούτου η ισχύ ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι μια διατύπωση «δυσχερής» που επιζητά επιμέλεια και επινοητικότητα, ούτως ώστε αυτό να οργανωθεί στα κριτήρια της τράπεζας και όχι να εγκλιματιστεί η τράπεζα στις διαρθρώσεις του υποδείγματος.

Εκ των προτέρων, πρέπει να επισημανθεί πως η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι το ISO 9001 για τη Διαχείριση της Ποιότητας, εφόσον τεθεί σε ισχύ με σωστό τρόπο, μπορεί να γίνει δυναμικό μέσο για την βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών και την ενδυνάμωση του ανταγωνισμού των τραπεζών. Η εγκατάσταση ενός «κλίματος» που ενθαρρύνει τη διαρκή προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας, μέσω της πρόληψης και της δραστηκής εξομάλυνσης των ζητημάτων, συνάδει άμεσα με ένα πετυχημένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. Η εισαγωγή του ISO 9001, έχει την τάση με το πέρασμα του χρόνου, να γίνεται μόνο κατευθυντήρια και πρέπει πάντα να αντιμετωπίζεται με τη πρέπουσα κρισιμότητα. Η πιστοποίηση αποτελεί μία ένδειξη εξυπηρέτησης του ευρύτερου σκοπού της Τράπεζας Πειραιώς στην Ελλάδα και στην ευρύτερη γεωγραφική περιφέρεια, που φιλοδοξεί να αποτελέσει έναν Χρηματοοικονομικό Οργανισμό κύρους και υψηλών προδιαγραφών ποιότητας.

## Βιβλιογραφία

1. ΑΤΕΙ Χρηματοοικονομικής & Ασφαλιστικής: Σημειώσεις: Συστήματα διασφάλισης ποιότητας, Σταμάτης Καρδάσης (2006).
2. Ένωση Ελληνικών Τραπεζών: Διοίκηση ποιότητας στον τραπεζικό τομέα: Μια εμπειρική μελέτη στις Ελληνικές Τράπεζες, Επίκουροι καθηγητές Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης: Χαραλάμπου Σπάθη, Πετρίδου Ευγενία, Γλαβέλη Νίκη (2001).
3. Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Οδηγός διαχείρισης ποιότητας (Μάιος 2007).
4. Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας Πρόταση Εφαρμογής του Πρότυπου Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2000 σε μια Τράπεζα <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/fi/2007/ZoumpakiLoukiaMaria/attached-document/ZoumpakiLoukiaMaria2007.pdf>. Ζουμπάκη (2007).
5. Περιοδικό TQM Management: Η Ελληνική προσέγγιση στη Διεθνή πρόκληση, Εξάρχου Χρυσούλα.
6. Πολυτεχνείο Κρήτης, διπλωματική: Εφαρμογή του προτύπου πιστοποίησης ποιότητας EN ISO 9001:2000 της εταιρίας VIOFI, Μπαλκουρανίδης Δ. (2005).
7. Πολυτεχνείο Κρήτης, διπλωματική: Θεωρητική εφαρμογή ISO 9002 στην εταιρία Κρέτα Φούντ Ε.Π.Ε., Ντίνης Κωνσταντίνος (2001).
8. Ψηφιακό κέντρο έρευνας: Διαχείριση Ποιότητας, [www.vrc.gr](http://www.vrc.gr). vi. Advanced Quality Service: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, [www.aqs.gr](http://www.aqs.gr).
9. Alex von Holy (2004). HACCP hassles for small businesses (Food Review)
10. Anastasios Semos & Achilleas Kontogeorgos (2007). HACCP implementation in northern Greece - Food companies' perception of costs and benefits (British Food Journal Vol. 109)
11. Bamford, Robert; Deibler, William (2003). ISO 9001: 2000 for Software and Systems Providers: An Engineering Approach (1st ed.). CRC-Press. ISBN 0-8493-2063-1, ISBN 978-0-8493-2063-7
12. Carol Wallace, Tony Williams (2001). Pre-requisites: a help or a hindrance to HACCP? (Food Control - Elsevier Science) Jill
13. Georgiou, P. and Synellh, K. (2006). Σχεδιάζοντας ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας EN ISO 9001:2000 σε μια ελληνική ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη (pp. 1-15). Πανεπιστήμιο Πατρών, Βιβλιοθήκη & Υπηρεσία Πληροφόρησης

14. Henson, S.J. and Reardon, T. (2005). Private Agri-Food Standards: Implications for Food Policy and the Agri-Food System. (Food Policy)
15. Heras, Iñaki; Dick, Gavin P.M.; Casadesús, Martí (2002). "ISO 9000 registration's impact on sales and profitability: A longitudinal analysis of performance before and after accreditation". *International Journal of Quality & Reliability Management* 19 (6): 774.
16. Komseli, F. (2007) The application of Quality Management System ISO 9001 by the National Centre of Public Administration and Local Government(pp. 2, 6-9). National School of Public Administration, Greece
17. Poksinska, Bozena; Dahlgard, Jens Jörn; Antoni, Marc (2002). "The state of ISO 9000 certification: A study of Swedish organizations". *The TQM Magazine* 14 (5): 297.doi:10.1108/09544780210439734.
18. Sakkas, N.(2001) Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14001 & EMAS (pp. 2, 6-10, 12-13)
19. Tsim, Y.C.; Yeung, V.W.S.; Leung, Edgar T.C. (2002). "An adaptation to ISO 9001:2000 for certified organisations". *Managerial Auditing Journal* 17 (5): 245.doi:10.1108/02686900210429669.
20. Tsiotras, G. and Gotzamani, K.(1994), ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry (pp. 67-69) University of Macedonia, Thessaloniki, Greece
21. <http://www.iekep.gr/>

## Παράρτημα Ι

### Υλικό Συνέντευξης

#### **Ερωτηματολόγιο Προϊσταμένου Compliance Project Coordination:**

1. Υλοποιείτε κάποιο σύστημα διαχείρισης στην Τράπεζα Πειραιώς; Αν ναι ποιο;  
Στη Τράπεζα Πειραιώς εφαρμόζουμε με επιτυχία από το 2008 το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001.
2. Έχετε προβεί στην δημιουργία ομάδας στελεχών με καθορισμένες αρμοδιότητες για την ανάπτυξη του προτύπου ασφαλείας στην Τράπεζα;  
Το τμήμα Compliance Projects Coordination της Κανονιστικής Συμμόρφωσης της Τράπεζας Πειραιώς έχει ενσωματώσει την ομάδα Iso. Η οποία αποτελείται από δύο άτομα, προκειμένου να παρακολουθούν, να προσαρμόζουν και να διαχειρίζονται το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, σύμφωνα με το οριζόμενο εκάστοτε πρότυπο κάθε φορά. Μοιράζονται τις ενέργειες που χρειάζεται να κάνουν, προκειμένου οι διαδικασίες που βασίζονται στις Υπηρεσίες που παρέχει η διεύθυνση να βελτιώνονται και να εξελίσσονται μαζί με την εργασία που γίνεται.
3. Έχει εκπαιδευτεί η ομάδα πρότυπα της σειράς ISO 9001:2000; Η ομάδα που έχει δημιουργηθεί για τις ανάγκες και την ανάπτυξη του προτύπου ασφαλείας στη συγκεκριμένη διεύθυνση της Τράπεζας είναι καταρτισμένο κατάλληλα και έχει εκπαιδευτεί συγκεκριμένα από το φορέα διαπίστευσης στα πρότυπα αυτά, προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν κατάλληλα ανά δυο έτη που γίνεται η επιτήρηση και το τρίτο έτος που πραγματοποιείται η επιθεώρηση για την απόκτηση της πιστοποίησης.
4. Υπάρχει γραπτή διατύπωση πολιτικής ποιότητας, που εκφράζει τη δέσμευση της διοίκησης της για την παραγωγή συγκεκριμένων υπηρεσιών με κριτήρια ποιότητας; Η οποιαδήποτε διεύθυνση της Τράπεζας που έχει ομάδα διασφάλισης ποιότητας οφείλει να έχει γραπτή διατύπωση πολιτικής ποιότητας είναι απαραίτητο αλλά και βασική προϋπόθεση του προτύπου. Να συμπληρώσουμε ότι το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο κάθε οργανισμός μπορεί να μετρήσει και να βελτιώσει την απόδοσή του και ταυτόχρονα τον τρόπο λειτουργίας του.

5. Η ανάπτυξη και εφαρμογή του προτύπου ποιότητας γίνεται από την καθορισμένη ομάδα ή έχει ανατεθεί σε εξωτερικό Σύμβουλο σε συνεργασία με την Ομάδα; Θα μπορούσε να ανατεθεί σε εξωτερικό σύμβουλο ωστόσο σημειώνουμε ότι αρχικά δόθηκαν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές από το συνεργαζόμενο φορέα. Δεδομένου ότι το προσωπικό εκπαιδεύτηκε κατάλληλα είχε και τις απαραίτητες γνώσεις και με συνδυασμό το τεχνολογικό εξοπλισμό (με συστήματα, εφαρμογές) η ανάπτυξη, το στήσιμο και η εφαρμογή του προτύπου πραγματοποιήθηκε από την καθορισμένη ομάδα.
6. Έχει εκπονηθεί διαγνωστική μελέτη για τον προσδιορισμό των διεργασιών που εφαρμόζει η επιχείρηση για την παραγωγή υπηρεσιών της; Για να μπορέσει να παρέχει ποιότητα στις υπηρεσίες της το πρώτο στάδιο ήταν να εκπονηθεί διαγνωστική μελέτη για τον προσδιορισμό των διεργασιών που εφαρμόζει η συγκεκριμένη διεύθυνση της Τράπεζας Πειραιώς. Με γνώμονα ότι είναι μια διεύθυνση που παρακολουθεί στο σύνολο η συμμόρφωση ολόκληρης της Τράπεζας δεν θα μπορούσε να μην πορευτεί μαζί με ένα πρότυπο ποιότητας.
- 7 Έχει δημιουργηθεί η απαιτούμενη διαδικασία, η εφαρμογή της οποίας θα διασφαλίσει την ποιότητα, σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9001; Έχει δημιουργηθεί ένα ολόκληρο σύστημα ποιότητας που αποτελείται από 8 απαιτούμενες διαδικασίες για τη συγκεκριμένη διεύθυνση οι οποίες αποτελούν και τον οδηγό για την ορθότητα των υπολοίπων διαδικασιών που αφορούν τη λειτουργία της Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Η ποιότητα άλλωστε είναι ο κινητήριος μοχλός ανάπτυξης της διεύθυνσης που συμβάλλει στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών του, στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του αλλά και στη βελτίωση του επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών ή/και προϊόντων του.
- 8 Γίνεται σταδιακή εφαρμογή του προτύπου προκειμένου να εντοπισθούν τυχόν δυσλειτουργίες και να διορθωθούν; Η εφαρμογή του προτύπου γίνεται όλο το χρόνο και λίγο πριν προετοιμασθεί το τμήμα να δεχτεί τον επιθεωρητή, από τον οργανισμό διαπίστευσης που συνεργάζεται, για την επιτήρηση ή την επιθεώρηση έχουν ήδη πραγματοποιηθεί όλες οι απαραίτητες ενέργειες προκειμένου η αποκλίσεις από το πρότυπο να είναι όσο το δυνατόν μικρότερες.
- 9 Θεωρείτε την λειτουργία του προτύπου αποτελεσματική; Είναι αναγκαία, απαραίτητη και αποτελεσματική αφού έχει βελτιώσει και την εικόνα της

διεύθυνσης του οργανισμού. Καθώς η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να βελτιωθεί και αυτό αποδεικνύεται και από τη μέτρηση των δεικτών ποιότητας που ορίζονται κάθε χρόνο στις διαδικασίες. Επιπρόσθετα το πρότυπο και οι κατευθύνσεις του πέρα από μία καλύτερη οργάνωση στα τμήματα της Κανονιστικής Συμμόρφωσης έχει συνεισφέρει στην καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού αλλά και στην ενσωμάτωση αυτού στο να αναγνωρίζει τις διεργασίες όλης της διεύθυνσης, ώστε να λειτουργεί πολυδιάστατα και να αισθάνεται χρήσιμο. Ολοφάνερη είναι και η ενθάρρυνση της εσωτερικής επικοινωνίας, η αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού των πελατών και παράλληλα η μεγαλύτερη ανάληψη ευθυνών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι μετά από τόσα χρόνια εφαρμογής του προτύπου και σε συνέχεια των αλλαγών αυτού είναι πολύτιμη η συνεισφορά του καθώς έχει φανεί το θετικό του αποτέλεσμα στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, στη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης, στη διαχείριση του επιχειρηματικού ρίσκου, στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στη μείωση του λειτουργικού κόστους, παράλληλα στην εξοικονόμηση πόρων, στη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης αλλά και στη καλύτερη διαχείριση του επιχειρηματικού ρίσκου.

- 10 Τι θα προτεινάτε ως βελτίωση; Γίνεται κάποιος να βελτιώσει ένα πρότυπο ποιότητας? Οι βελτιώσεις προέρχονται από τις απαιτήσεις του προς τη διεύθυνσή μας και είναι στόχος μας να παρακολουθούμε και να εφαρμόζουμε τις εξελίξεις αυτού προκειμένου να τις εφαρμόζουμε και εμείς.

