

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Τραπεζικές Υπηρεσίες-Η Εφαρμογή των Αρχών της ΔΟΠ στη Λιανική
Τραπεζική-Η Περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας**

Ελευθερία Σούμπαση

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Ευανθία Βορριά

Μάιος 2021

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Τραπεζικές Υπηρεσίες-Η Εφαρμογή των Αρχών της ΔΟΠ στη Λιανική
Τραπεζική-Η Περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας**

Ελευθερία Σούμπαση

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Ευανθία Βορριά

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για
απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
στη Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΜΑΙΟΣ 2021

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Από τον Deming τον Juran και τους υπόλοιπους «γκουρού» της ποιότητας, τις διαδικασίες και τις αρχές που εφαρμόστηκαν αρχικά στην Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία, φτάνουμε, μέσα από την ανάλυση της βιβλιογραφίας, στη σημερινή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Τράπεζες στην Ελλάδα. Οι διαφορές που αναλύονται, όσον αφορά την ποιότητα στην παραγωγή προϊόντων και στις υπηρεσίες αποτελούν τη βάση για μία εμπειρική ανάλυση σχετικά με τις προκλήσεις της σημερινής εποχής σε σχέση με τις Τράπεζες και την ικανοποίηση των πελατών τους. Η διεθνής βιβλιογραφία είναι πλούσια σε θέματα ποιότητας και τραπεζικών υπηρεσιών. Στην Ελλάδα, η χρηματοπιστωτική κρίση των τελευταίων χρόνων στην Ελλάδα, η συρρίκνωση των υποκαταστημάτων και η επέλαση της Πανδημίας με τους περιορισμούς που αυτή επέβαλε έχει αλλάξει το σκηνικό στις ελληνικές τράπεζες που ανταγωνίζονται μεταξύ τους πλέον με όρους ποιότητας. Τα εργαλεία της ποιότητας, οι πιστοποιήσεις ISO, τα βραβεία επιχειρηματικής Αριστείας είναι εκείνα που κάνουν τη διαφορά ανάμεσά στις υπηρεσίες τους. Όροι όπως ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων, εκπαίδευση εργαζομένων, ποιότητα της ηγεσίας, μπαίνουν στη λογική των σύγχρονων ελληνικών τραπεζών και πιο συγκεκριμένα στη λιανική τραπεζική. Η αναζήτηση και ανάλυση των προδιαγραφών και η αντιμετώπιση των χασμάτων ποιότητας στη λιανική τραπεζική, οι προσπάθειες για αντιμετώπιση του εξωτερικού κόστους ποιότητας από την πλευρά των ελληνικών τραπεζών, το μοντέλο KANO είναι μερικές από τις πρωτοβουλίες που αναλύονται στην παρούσα διατριβή. Επίσης, η διατριβή επιχειρεί να αναδείξει όλα εκείνα τα ζητήματα, τις πρακτικές τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν, παίρνοντας το παράδειγμα της Εθνικής τράπεζας, των διαδικασιών της και των νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, ώστε να επιτευχθεί τελικά η Ολική ποιότητα και στις υπηρεσίες αυτές. Μέσω εργαλείων αυτοαξιολόγησης, εργαλείων όπως το «flow chart» και το διάγραμμα «Ψαροκόκαλο», επιχειρείται η βελτίωση των καθημερινών διαδικασιών, ώστε να ικανοποιούν τα κριτήρια της λογικής RADAR και να επιτυγχάνεται η μέγιστη ποιότητα για τους πελάτες.

Summary

From Deming Juran and the rest of the "gurus" of quality, the procedures and principles that were originally applied in the Japanese automotive industry, we get, through literature analysis, in the current Total Quality Management in Banks in Greece. The differences that are analyzed, in terms of quality in the production of products and services are the basis of an empirical analysis of the challenges that the Banks have to face today, regarding customer satisfaction. The international literature is rich in quality issues and banking services. In Greece, the financial crisis of recent years in Greece, the shrinking of branches and the onset of the Pandemic with the restrictions it has imposed have changed the scene in Greek banks that now compete with each other in terms of quality. Quality tools, ISO certifications, business excellence awards are what make the difference between their services. Terms like customer and employee satisfaction, employee training, quality of leadership, enter the modern Greek banks and more specifically in retail banking. The search and analysis of specifications and the solution of the problem of quality gaps in retail banking, the efforts hold down the external quality costs from Greek Banks and the KANO model are some of the initiatives that are analyzed in the dissertation. Also, this dissertation attempts to highlight all those issues, practices and questions that need to be answered, taking the example of the National Bank, its procedures and the new e-services, in order to finally achieve Total Quality in these services as well. Through self-assessment tools "flow charts" and the "Ishikawa" diagram, we attempt to improve daily procedures to meet the criteria of RADAR logic and to achieve maximum quality for customers.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ τον σύζυγό μου Δημοσθένη και τα αγόρια μου Αλεξάνδρο και Παναγιώτη, που όλο αυτό το διάστημα εν μέσω lockdown, τηλε-εκπαίδευσης και πανδημίας, με στήριξαν πραγματικά ψυχολογικά να φέρω εις πέρας την παρούσα διατριβή σε πρωτόγνωρες συνθήκες. Ευχαριστώ την αδερφή μου Μαρία που με το ήρεμο ύφος της με επανέφερε στην τάξη όλες τις φορές που πήγα να τα παρατήσω και τέλος ευχαριστώ πολύ την καθηγήτριά μου κ. Ευανθία Βορριά για την υποστήριξη και την καθοδήγησή της καθ' όλη της διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής μου.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1	10
Εισαγωγή	10
Κεφάλαιο 2	13
Ποιότητα	13
2.1 Ορισμοί της ποιότητας	13
2.2 Γκουρού της ποιότητας-Οι βασικές αρχές τους	14
2.2.1 Edwards Deming (1900-1993).....	14
2.2.2 Philip Crosby (1926-2006).....	16
2.2.3 Joseph Juran (1904-2008)	16
2.2.4 Walter A. Shewhart (1891-1967)	17
2.2.5 Armand Feigenbaum (1922-2014).....	17
2.2.6 Genichi Taguchi (1924-2012)	17
2.3 Βασικές αρχές της Διοίκησης ολικής ποιότητας	18
2.3.1 Σχεδιασμός της Ποιότητας.....	19
2.3.2 Έλεγχος της ποιότητας.....	19
2.3.3 Ο ρόλος της ηγεσίας και των ομάδων	20
2.3.4 Εργαλεία ποιότητας	20
Κεφάλαιο 3	22
Υπηρεσίες	22
3.1 Υπηρεσίες και ποιότητα.....	22
3.1.1 Διαφορές εφαρμογής ποιότητας σε Προϊόντα και Υπηρεσίες	23
3.2 Καθοριστικοί παράγοντες ποιότητας στις υπηρεσίες	23
3.3 Οι διαστάσεις της ποιότητας στις υπηρεσίες	24
3.3.1 Δέσμευση της ηγεσίας και διοίκηση με όραμα	25

3.3.2 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	25
3.3.3 Τεχνικό σύστημα.....	25
3.3.4 Ανάλυση πληροφοριών.....	26
3.3.5 Συγκριτική αξιολόγηση- Benchmarking	26
3.3.6 Συνεχής βελτίωση	26
3.3.7 Εστίαση στον πελάτη.....	26
3.3.8 Ικανοποίηση του προσωπικού	27
3.3.9 Κοινωνική ευθύνη	28
3.3.10 Αισθητική του χώρου.....	28
3.3.11 Κουλτούρα του οργανισμού	28
3.4 Χάσματα Ποιότητας	29
3.4.1 Χάσμα ανάμεσα στις προδιαγραφές του πελάτη και τις προδιαγραφές της λειτουργίας παραγωγής.	29
3.4.2 Χάσμα έννοιας και προδιαγραφών.	29
3.4.3 Χάσμα ανάμεσα στις προδιαγραφές ποιότητας και της πραγματικής ποιότητας.	30
3.4.4 Χάσμα ανάμεσα στην πραγματική ποιότητα και την ποιότητα που μεταδίδεται	30
3.4.5 Το χάσμα του πελάτη	30
Κεφάλαιο 4	31
Το Τραπεζικό Σύστημα στην Ελλάδα	31
4.1 Ιστορική αναδρομή	31
4.2 Συρρίκνωση των Υποκαταστημάτων.....	32
4.3 Η πρόκληση για τις Τράπεζες	32
4.3.1 Έρευνα για την συμπεριφορά των πελατών	32
4.3.2 Πρωτοβουλίες των Τραπεζών	33
4.3.3 Πιστοποιήσεις και βραβεύσεις.....	34
Κεφάλαιο 5	36

Η ποιότητα στη Λιανική τραπεζική.....	36
5.1 Εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στις Τράπεζες	37
5.2 Κανονιστική συμμόρφωση και ΔΟΠ	39
5.3 SERVQUAL Τραπεζών	41
5.3.1 Το μοντέλο BSQ (Bank Service Quality)	42
5.3.2 Εφαρμογή BSQ σε ελληνικές Τράπεζες.....	43
5.4 Η έννοια του κόστους ποιότητας στις υπηρεσίες	44
5.4.1 Εσωτερικό κόστος ποιότητας	44
5.4.2 Εξωτερικό κόστος ποιότητας	44
5.4.3 Κόστος μη ικανοποίησης εσωτερικών πελατών	45
5.4.4 Πρακτικές των Τραπεζών για μείωση του Εξωτερικού κόστους ποιότητας.	45
5.5 Εφαρμογή του μοντέλου του KANO	47
Κεφάλαιο 6	50
Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας	50
6.1 Επιχειρηματική αριστεία και Εθνική Τράπεζα.....	50
6.2.1 Περιγραφή του μοντέλου	51
6.2.2 Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης.....	51
6.2 Διάγραμμα «Ψαροκόκαλο»	56
6.3 Ανάλυση διαδικασίας-Flow chart.....	57
6.3.1 Flow Chart.....	58
6.3.2 Λογική RADAR.....	62
6.3.3 Βαθμολόγηση Διαδικασίας βάσει KAPTAΣ RADAR για τις προϋποθέσεις	66
Κεφάλαιο 7	67
Επίλογος	67
Βιβλιογραφικές Αναφορές	69
.....	

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η παρούσα διατριβή επικεντρώνεται σε θέματα Διοίκησης Ολικής ποιότητας και Λιανικής Τραπεζικής. Σκοπός της είναι η διερεύνηση του βαθμού κατά τον οποίο η ποιότητα και οι αρχές της ΔΟΠ έχουν κατακτηθεί ή έχουν γίνει κατανοητοί στα πλαίσια της καθημερινής πρακτικής των τραπεζών στα πλαίσια της εξυπηρέτησης πελατών και συγκεκριμένα σε ένα της Εθνικής Τράπεζας, μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες και πρακτικές.

Από την ποιότητα του Deming και του Crosby στις μονάδες παραγωγής, φτάνουμε μέσω της βιβλιογραφίας στην ποιότητα στις υπηρεσίες, στις διαφορές που υπάρχουν και τις δυσκολίες, στις διαστάσεις της ποιότητας και στο τέλος επικεντρωνόμαστε στις τραπεζικές υπηρεσίες σε μία ελληνική τράπεζα, η οποία μετά την χρηματοπιστωτική κρίση και στα χρόνια της πανδημίας επιχειρεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να επιτύχει την επιχειρηματική αριστεία.

Η διεθνής εμπειρία σε θέματα ποιότητας και Τραπεζών επικεντρώνεται σε θέματα όπως εφαρμογή των αρχών του Deming (PDSA) σε διαδικασίες έκδοσης δανείων σε υποκατάστημα Τράπεζας στην Αμερική (Reid A & Chesterson , 2001). Έρευνα των Angelis, V., Lympferopoulos, C. & Dimaki (2005) συγκρίνει τις κρατικές τράπεζες σε σχέση με τις ιδιωτικές στην Ελλάδα και πως οι πελάτες τους αντιλαμβάνονται την ποιότητα. (Angelis, Vasilis A, Lympferopoulos, C. & Dimaki, K., 2005)

Το 2007 οι Al-Marri, Khalid & Ahmed, Abdel & Zairi, Mohamed. εξέτασαν την εφαρμογή της ΔΟΠ σε Τράπεζες των ΗΑΕ. (Al-Marri, Khalid & Ahmed, Abdel & Zairi, Mohamed. , 2007) Σε αντίστοιχη μελέτη των Kazemi, Mostafa & Kariznoee, Amir & Moghadam, Mohammad & Sargazi, Mohammad, εφαρμόστηκε η θεωρία του KANO σε πελάτες Τραπεζών, προκειμένου να τεθούν οι προτεραιότητες που θέτουν ως προς την εξυπηρέτησή τους (Kazemi, Mostafa & Kariznoee, Amir & Moghadam, Mohammad & Sargazi, Mohammad, 2013).

Από τη διεθνή και την ελληνική βιβλιογραφία προκύπτει ότι το θέμα της Διοίκησης Ολικής ποιότητας στον τομέα των Τραπεζών απασχολεί κυρίως τα τελευταία χρόνια τους ερευνητές. Ειδικά στην Ελλάδα, αν και είναι κάτι που περιγράφεται κατά κάποιον τρόπο σε όλους τους κανονισμούς, στα έγγραφα και στους στόχους, παρόλα αυτά δεν εφαρμόζεται ξεκάθαρα ένα μοντέλο ή μία μέθοδος προς την κατεύθυνση αυτή. Οι Τράπεζες έχουν αντιληφθεί ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι πολύ σημαντική και οδηγεί στην κερδοφορία.

Η διατριβή βασίστηκε σε ανάλυση της βιβλιογραφίας, εμπειρική ανάλυση και εμπειρική εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε καθημερινές διαδικασίες. Αφού αναλυθεί γενικότερα η πρακτική των ελληνικών τραπεζών, με βάση τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις ίδιες τις τράπεζες και την Ένωση Ελληνικών τραπεζών θα γίνει μία μελέτη περίπτωσης της Εθνικής Τράπεζας στα πλαίσια της επίτευξης επιχειρηματικής αριστείας EFQM, της αναζήτησης αιτίου αποτελέσματος και της βελτίωσης διαδικασίας εξυπηρέτησης του πελάτη.

Πιο αναλυτικά στο πρώτο κεφάλαιο θα μας απασχολήσει γενικότερα η έννοια της ποιότητας, πώς ξεκίνησε, ποιοι είναι οι πρώτοι εμπνευστές της και γενικά τι σημαίνει για τις επιχειρήσεις γενικότερα, αλλά και ποια είναι τα βασικά της εργαλεία.

Στο επόμενο κεφάλαιο επικεντρωνόμαστε στη θεωρία για την ποιότητα στις υπηρεσίες, τις διαφορές που υπάρχουν σε σχέση με τα προϊόντα, θα γίνει μία πλήρης βιβλιογραφική αναφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν τις αξιολογήσεις των χρηστών ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών αλλά και στις διαστάσεις της ποιότητας. Επίσης, αναλύεται η θεωρία των χασμάτων ποιότητας, τα οποία είναι και η ραχοκοκαλιά της ΔΟΠ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα, με μία σύντομη ιστορική αναδρομή, αλλά και ανάλυση των προκλήσεων που έχουν οι τράπεζες στην χώρα μας την τρέχουσα περίοδο. Επίσης εντοπίζονται σε όλο το τραπεζικό φάσμα οι πρωτοβουλίες των τραπεζών στην κατεύθυνση της ΔΟΠ, οι βραβεύσεις ποιότητας και οι πιστοποιήσεις ISO που έχουν λάβει.

Στη συνέχεια, η διατριβή επικεντρώνεται σε θέματα ΔΟΠ και Λιανική τραπεζική. Αναλύονται τα στάδια εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής ποιότητας και αναζητούνται εκείνες οι πρακτικές των ελληνικών τραπεζών που άπτονται της Ολικής ποιότητας. Πώς η κανονιστική συμμόρφωση ενισχύει την ποιότητα, ποια είναι τα χάσματα που δημιουργούνται; Εντοπίζονται σημεία όπου η συμμόρφωση με τους κανονισμούς εξυπηρετεί και τις αρχές της ΔΟΠ. Επίσης, παρατίθεται έρευνα BANK SERVICE QUALITY

των ελληνικών τραπεζών, την οποία δημοσίευσε η Ένωση Ελληνικών Τραπεζών το 2001 και βασίζεται στο μοντέλο SERVQUAL. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην έννοια του κόστους ποιότητας στις ελληνικές τράπεζες και τι ενέργειες έχουν γίνει για να αντιμετωπιστεί το εξωτερικό κόστος ποιότητας, ενώ οι τραπεζικές εργασίες λιανικής τραπεζικής εξετάζονται ως προς τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη με βάση το μοντέλο KANO.

Τέλος, γίνεται μία μελέτη περίπτωσης της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος. Με τη βοήθεια του μοντέλου EFQM αναζητούνται τα κριτήρια της επιχειρηματικής αριστείας για ένα τραπεζικό υποκατάστημα, με τη βοήθεια ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης και αναζητούνται οι πρωτοβουλίες εκείνες που λειτουργούν προς αυτή την κατεύθυνση. Στη συνέχεια, αναλύονται τα προβλήματα και οι λόγοι δυσαρέσκειας του πελάτη με τη βοήθεια του διαγράμματος «ψαροκόκαλο» και τέλος με τη λογική RADAR αναλύεται μία συγκεκριμένη διαδικασία που αποσκοπεί στην βελτίωση της εξυπηρέτησης και της αντιμετώπισης των προβλημάτων που προαναφέρθηκαν. Η βαθμολόγηση της λογικής RADAR γίνεται με τη βοήθεια της κάρτας RADAR για τις προϋποθέσεις, με βάση την οποία η διαδικασία αξιολογείται και εντοπίζονται βελτιώσεις σε επιμέρους θέματα.

Κεφάλαιο 2

Ποιότητα

Η ποιότητα και η Διοίκηση Ολικής ποιότητας είναι δύο έννοιες που έχουν μπει στον χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια. Η ιδέα της ποιότητας δεν είναι νέα. Ξεκίνησε στην ιαπωνική βιομηχανία το 1952 και το 1954 αντίστοιχα από τους W. Edwards Deming και Joseph M Juran αντίστοιχα, αλλά η εφαρμογή της στον δυτικό κόσμο έγινε τη δεκαετία του '70 και τη δεκαετία του '80. Η εφαρμογή αυτή οδήγησε στην έννοια της Διοίκησης ολικής ποιότητας που είναι ένας όρος που είχε χρησιμοποιήσει ο ίδιος ο Deming. (Sandelands, 1994). Η Διοίκηση ολικής ποιότητας όμως είναι μία ολοκληρωμένη φιλοσοφία η οποία βασίζεται στην ικανοποίηση των πελατών, στην βελτίωση και στην συνεργασία όλων σε μία ομάδα, στην αποτελεσματική εκπαίδευση και τη δέσμευση εκ μέρους της διοίκησης ενός οργανισμού. Σχετίζεται με όλες εκείνες τις ενέργειες, τις διαδικασίες και τις τεχνικές που αποσκοπούν στην επίτευξη της ποιότητας και στη διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών. (Κέφης, 2005)

Πλέον η ανάγκη για εφαρμογή Διοίκησης ολικής ποιότητας έχει καταστεί πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις, καθώς τους προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης τους και αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά. Αυτό φυσικά έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων και την αύξηση της παραγωγικότητας. Η εφαρμογή της ΔΟΠ μάλιστα έχει θετικές επιπτώσεις στην παραγωγή, καθώς μειώνεται το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων, μειώνεται το κόστος τους και κατ' επέκταση μειώνεται το κόστος της αξιολόγησης ποιότητας. Όλα τα παραπάνω αυξάνουν την κερδοφορία της επιχείρησης. (Δερβιτσιώτης, 2005)

2.1 Ορισμοί της ποιότητας

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί της ποιότητας Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (Δερβιτσιώτης, 2005):

Juran: Ποιότητα για ένα είδος είναι η καταλληλότητά του για χρήση.

Deming: Ποιότητα για ένα προϊόν/υπηρεσία είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητα για την αγορά.

Crosby: Ποιότητα για ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι η συμμόρφωσή του με τις απαιτήσεις, προδιαγραφές του.

Ακόμα, σύμφωνα με τον Taguchi, «Ποιότητα είναι η απώλεια που ένα προϊόν προκαλεί στην κοινωνία μετά την αποστολή του». (Καθ. Ζαβλάνος, 2006)

Νεότεροι ορισμοί της βιβλιογραφίας είναι οι ακόλουθοι (Hardie & Walsh, 1994):

Gitlow: Ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ο πελάτης ή ο χρήσης πιστεύει ότι ένα προϊόν ή μία υπηρεσία ξεπερνάει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του.

International Standards Organization (ISO): Το σύνολο των χαρακτηριστικών και των στοιχείων ενός προϊόντος που εξαρτώνται από την ικανότητά του να ικανοποιήσει συγκεκριμένες ανάγκες.

Feigenbaum: Το σύνολο των στοιχείων εκείνων του προϊόντος και της υπηρεσία που σχετίζονται με το marketing, την παραγωγή, τη λειτουργία του και τη συντήρησή του μέσω των οποίων το προϊόν στην χρήση του θα ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη.

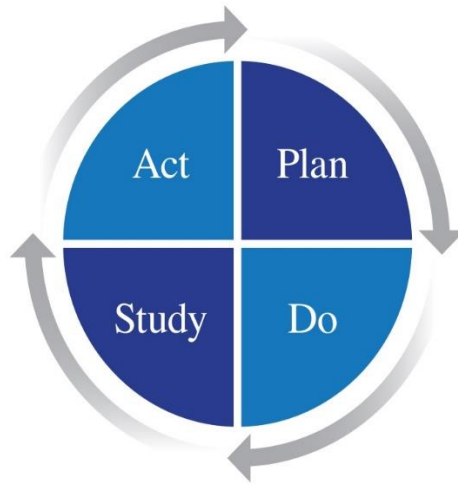
Τέλος, σύμφωνα με το Αγγλικό Λεξικό της Οξφόρδης: «Ποιότητα είναι ο βαθμός ή το επίπεδο αριστείας που διαθέτει ένα πράγμα».

2.2 Γκουρού της ποιότητας-Οι βασικές αρχές τους

Θα αναφέρουμε σε αυτό το σημείο τους βασικούς επιστήμονες της ποιότητας, που έθεσαν τις βάσεις για αυτό που σήμερα ονομάζουμε Διοίκηση ολικής ποιότητας και επιγραμματικά τις πιο γνωστές αρχές τους. Πάνω σε αυτές τις αρχές έχει στηριχθεί όλη η θεωρία και τα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής ποιότητας που θα αναπτυχθούν στη συνέχεια.

2.2.1 Edwards Deming (1900-1993)

Ο Deming είναι κυρίως γνωστός για τα «14 σημεία εφαρμογής της ΔΟΠ», που οδηγούν στην μεταμόρφωση ειδικά των επιχειρήσεων, και για τον γνωστό ως Κύκλο συνεχούς βελτίωσης του DEMING, γνωστό και ως θεωρία PDCA (Plan-Do-Check-Act) ή PDSA (Plan-Do-Study-Act). (Quality gurus, 2020)



Απεικόνιση της θεωρίας του Deming (The W. Edwards Deming Institute, 2020)

Πιο συγκεκριμένα τα 14 σημεία της προσέγγισης του Deming είναι τα ακόλουθα:

1. Δημιουργία σταθερού σκοπού για βελτίωση του προϊόντος/υπηρεσίας και της ανταγωνιστικότητας.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας
3. Διακοπή της εξάρτησης από την επιθεώρηση
4. Τερματισμού της πρακτικής διαπραγμάτευσης με βάση την τιμή.
5. Διαρκής βελτίωση
6. Εσωτερική εκπαίδευση
7. Καθιέρωση ηγεσίας που ενθαρρύνει και βοηθάει
8. Αποφυγή του φόβου
9. Κατάργηση των φραγμών ανάμεσα στα τμήματα
10. Μείωση των σλόγκαν, των προτροπών και της διοίκησης βάσει στόχων.
11. Έμφαση στην καλή ποιότητα της δουλειάς αντί στους αριθμούς.
12. Κατάργηση των ετήσιων στόχων και αξιολόγησης βάσει στόχων
13. Εκπαίδευση και αυτό-βελτίωση
14. Η «μεταμόρφωση» είναι δουλειά όλων.

2.2.2 Philip Crosby (1926-2006)

Ο Philip Crosby είναι γνωστός για τα έργα του σχετικά με την ποιότητα: «Η ποιότητα είναι δωρεάν», το πρώτο του βιβλίο που τον έκανε γνωστό. «Μηδέν ελαττωματικά (zero defects), «Οι 4 απόλυτες θέσεις της ποιότητας», «Το εμβόλιο του Crosby» για την αντιμετώπιση της φτωχής ποιότητας και «Τα δεκατέσσερα βήματα για την βελτίωση της ποιότητας».

Οι τέσσερις απόλυτες θέσεις της ποιότητας κατά τον Crosby είναι:'

- 1) Ορισμός της ποιότητας είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις
- 2) Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη και όχι την αξιολόγηση εκ των υστέρων
- 3) Το standard (πρότυπο) της ποιότητας είναι ο μηδενισμός των ελαττωματικών (και όχι απλώς στο περίπου).
- 4) Η αξιολόγηση της ποιότητας γίνεται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις και όχι με βάση κάποιους δείκτες.
- 5)

Το γνωστό ως Crosby vaccine , αφορά την αντιμετώπιση της φτωχής ποιότητας σε τέσσερις τομείς:

Ακεραιότητα: Η ποιότητα θα πρέπει να αφορά το σύνολο μίας επιχείρησης από την κορυφή έως τα κατώτερα τμήματα.

Συστήματα: Θα πρέπει να αναπτυχθούν κατάλληλα συστήματα και μέθοδοι μέτρησης του κόστους, της εκπαίδευσης και της ικανοποίησης του πελάτη.

Επικοινωνία: Είναι απαραίτητη για να επικοινωνούνται οι προδιαγραφές και οι απαιτήσεις και να γίνονται οι απαραίτητες βελτιώσεις.

Λειτουργίες σε συνεργασία με τους προμηθευτές με σκοπό πάντα τη βελτίωση.

Ξεκάθαρη και σαφής πολιτική. (Quality gurus, 2020)

2.2.3 Joseph Juran (1904-2008)

Είναι γνωστός για την τριλογία του: Σχεδιασμός-Έλεγχος και Βελτίωση της ποιότητας. Επίσης, διαχώρισε το κόστος της ποιότητας σε Κόστος ελαττωματικών, κόστος αξιολόγησης και κόστος πρόληψης.

Τέλος είναι πολύ γνωστός για την αρχή του Pareto, σύμφωνα με την οποία το 80% των προβλημάτων προέρχονται από το 20% των αιτιών. Οι οργανισμοί θα πρέπει να εντοπίζουν αυτό το 20% των αιτιών και να δίνουν έμφαση στην επίλυσή τους.

2.2.4 Walter A. Shewhart (1891-1967)

Η συμβολή του Shewhart στην ποιότητα ήταν η ανάπτυξη μίας μεθοδολογίας που είχε ως στόχο την βελτίωση της παραγωγής και της απόδοσης του εργάτη. Έτσι δημιούργησε το διάγραμμα στατιστικού ελέγχου ενώ διατύπωσε και μία κυκλική διαδικασία αποτελούμενη από τρία βήματα που στόχευε στην βελτίωση της ποιότητας παραγωγής. Από τον Shewhart έγιναν γνωστά τα διαγράμματα ελέγχου και η χρήση στατιστικών μεθόδων για τον έλεγχο των διαδικασιών. (Καθ. Ζαβλάνος, 2006).

2.2.5 Armand Feigenbaum (1922-2014)

Πρόκειται για τον Αμερικανό επιχειρηματία, ειδικό στον έλεγχο ποιότητας, από τον οποίο και το ομώνυμο βιβλίο του ξεκίνησε ο όρος «έλεγχος ολικής ποιότητας». Βασικά στοιχεία του έργου του αποτελούν τα κάτωθι:

Ποιότητα είναι αυτό που αντιλαμβάνεται ο πελάτης και όχι αυτό που θεωρεί ότι είναι η επιχείρηση.

Η ποιότητα αφορά κάθε άτομο ξεχωριστά αλλά και όλη την ομάδα.

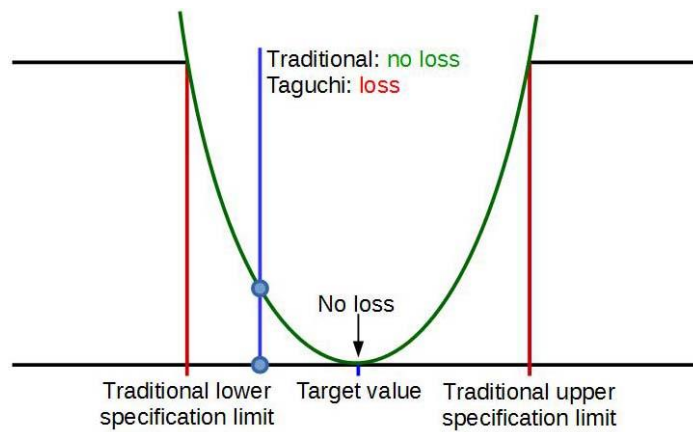
Η ποιότητα έχει άμεση σχέση με το κόστος, δεν διαχωρίζονται.

Η ποιότητα είναι μία διαρκής διαδικασία βελτίωσης.

Η ποιότητα μπορεί να οδηγήσει σε παραγωγικότητα. (Quality gurus, 2020)

2.2.6 Genichi Taguchi (1924-2012)

Ο Taguchi ασχολήθηκε κυρίως με βελτίωση της ποιότητας σε σχέση με το κόστος. Η μέθοδός του επικεντρώνεται στο σχεδιασμό των διαδικασιών πριν από την παραγωγή των προϊόντων. Με τη συνάρτηση της απώλειας, ο Taguchi δείχνει ότι μικρή απόκλιση από τον στόχο ή τις προδιαγραφές δημιουργεί και σε μείωση της απώλειας.



Παράδειγμα της λειτουργίας απώλειας ποιότητας. Η μπλε γραμμή δείχνει τη διαφορά ανάμεσα στην παραδοσιακή προσέγγιση και την προσέγγιση Taguchi. (CEOPedia Management on line, 2020)

2.3 Βασικές αρχές της Διοίκησης ολικής ποιότητας

Η Διοίκηση ολικής ποιότητας αναφέρεται στον τρόπο διοίκησης με βάση την ποιότητα και τη διαρκή βελτίωση. Είναι μία ολόκληρη φιλοσοφία η οποία θέτει κάποιους βασικούς στόχους και εφαρμόζει διάφορες διαδικασίες και τεχνικές για να τους επιτύχει. Βάση της είναι η συνεργασία των ομάδων και εξαρτάται από τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ως αντικειμενικοί στόχοι της Διοίκησης ολικής ποιότητας αναφέρονται οι:

- Καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών
- Μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης
- Αποτελεσματικότητα της επιχείρησης μέσω της μείωσης του κόστους και της εξάλειψης εργασιών
- Συμμετοχή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Αξιοποίηση της τεχνολογίας
- Προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος
- Ανάγκη για καινοτομία (Κέφης, 2005).

Όλα τα παραπάνω επιτυγχάνονται με τον κατάλληλο σχεδιασμό της ποιότητας, τη διασφάλιση της ποιότητας, τον τρόπο δηλαδή που διασφαλίζεται ότι τηρούνται οι προδιαγραφές που έχουν τεθεί, τον έλεγχο της ποιότητας μέσω διαφόρων μεθόδων και διαδικασιών και τη συνεχή βελτίωση με την καθοδήγηση της ηγεσίας.

2.3.1 Σχεδιασμός της Ποιότητας

Είναι σημαντικό να ορίσουμε αρχικά ποιος είναι ο πελάτης και πώς μπορεί να επιτευχθεί αυτό που λέμε ικανοποίηση του πελάτη. Πελάτης είναι οποιοσδήποτε μπορεί να επηρεάζεται από τα οφέλη ή το κόστος ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Στόχος είναι να αξιοποιηθεί οποιαδήποτε πληροφορία μπορεί να υπάρξει για τον πελάτη.

Στη συνέχεια ορίζονται οι απαιτήσεις, οι ανάγκες του πελάτη. Συνδυάζοντας αυτές τις ανάγκες με τυχόν πληροφορία που έχει ανακτηθεί από τον ίδιο τον πελάτη, η επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει ολοκληρωμένη άποψη για το πώς θα αντιδράσει ο πελάτης στην επαφή του με το προϊόν που σχεδιάζει ή την υπηρεσία. Η επικοινωνία με τον πελάτη και ο σχεδιασμός ενός προϊόντος με την ματιά του ίδιου του πελάτη και την προοπτική είναι σημαντικά σε αυτή την φάση. Το επόμενο βήμα είναι να μεταφραστεί η επιθυμία και οι απαιτήσεις του πελάτη στη γλώσσα του προμηθευτή, αναπτυχθεί το σωστό προϊόν που θα ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Στη συνέχεια γίνεται μία ανάλυση κόστους-λειτουργικότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και διαμορφώνεται ένα σχέδιο το οποίο θα προσφέρει τον ιδανικό συνδυασμό κόστους-κέρδους. Αφού ολοκληρωθεί ο έλεγχος των διαδικασιών, το προϊόν μπορεί να βγει στην παραγωγή. Την ευθύνη πλέον φέρει το τμήμα της παραγωγής για την όλη διαδικασία.

2.3.2 Έλεγχος της ποιότητας

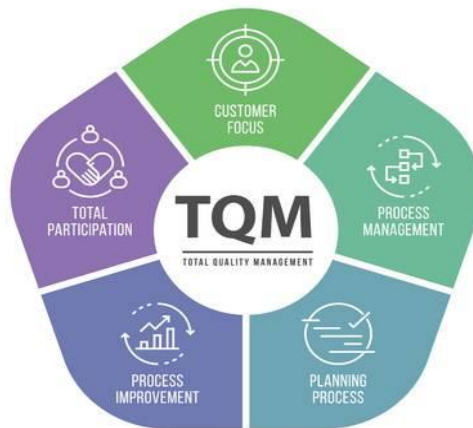
Ο έλεγχος της ποιότητας γίνεται με όλες εκείνες τις μεθόδους και τις τεχνικές ώστε να εξασφαλιστεί ότι το προϊόν ή μία υπηρεσία συμβαδίζει με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Αναφέρεται όμως σε μία συνεχή διαδικασία ελέγχου τόσο των διαδικασιών όσο και του ίδιου του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Είναι δηλαδή συστηματική προσπάθεια. Παράλληλα ελέγχεται και η ανταπόκριση του πελάτη και της αγοράς εν γένει στο προϊόν και πώς αυτή εξελίσσεται στο χρόνο.

Τέλος είναι σημαντική η συμμετοχή των εσωτερικών πελατών, των εργαζομένων. Εξετάζεται αν είναι σωστά εκπαιδευμένοι στο προϊόν ή την υπηρεσία. Ελέγχεται η συμμετοχή τους στη βελτίωση των διαδικασιών, οι ικανότητες και οι γνώσεις τους. Γίνονται προσπάθειες βελτίωσης της απόδοσής τους, προς όφελος της επιχείρησης. Δίνονται κίνητρα και προσφέρεται ενθάρρυνση για καλύτερα αποτελέσματα

2.3.3 Ο ρόλος της ηγεσίας και των ομάδων

Η ηγεσία είναι πολύ σημαντική στη διοίκηση ολικής ποιότητας. Ο «ηγέτης» είναι αυτός που αναγνωρίζεται από όλους και οφείλει να διευκολύνει την ομάδα, να εξυπηρετεί τους στόχους της ομάδας, να ενθαρρύνει, να οδηγεί την ομάδα προς την επίτευξη των στόχων και του οράματος, να προνοεί, να εξασφαλίζει τους πόρους που χρειάζονται και να συμβουλεύει.

Παράλληλα, είναι σημαντικές και οι ομάδες, οι οποίες διαχωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τον ρόλο τους στην ΔΟΠ. Συγκεκριμένα υπάρχουν :Ομάδες βελτίωσης των διαδικασιών, Αυτοδιοικούμενες ομάδες, Ομάδες εργασίας, Προσωρινές ομάδες, Ομάδες που εργάζονται σε ένα project, Εικονικές ομάδες (που δεν βρίσκονται δηλ. στον ίδιο γεωγραφικό χώρο). (Cotter, T. S., Galli, B. J., & Kush, P., 2016)



Απεικόνιση της ΔΟΠ (123RF.COM, 2020)

2.3.4 Εργαλεία ποιότητας

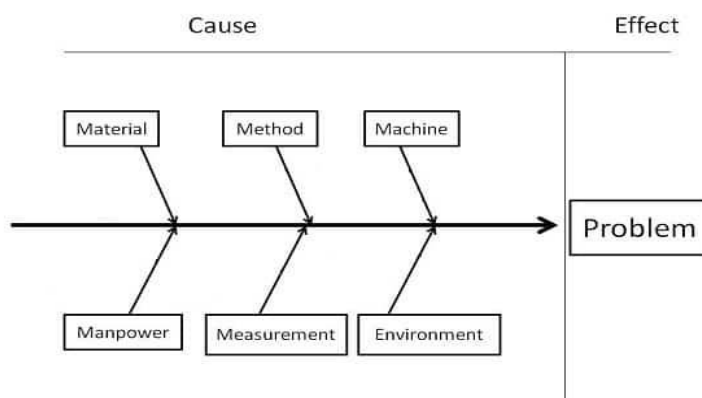
Θα αναφερθούμε σε αυτό το σημείο σε κάποια στατιστικά εργαλεία της ΔΟΠ (Δερβιτσιώτης, 2005), τα οποία θα μας απασχολήσουν και στη συνέχεια:

Διάγραμμα ροής: Δίνει τη δυνατότητα να απεικονιστεί με ειδικά σύμβολα μία διαδικασία. Περιγράφει τα διαδοχικά στάδια εξυπηρέτησης πελατών και βοηθά ιδιαίτερα κατά τη μελέτη μίας διαδικασίας. Δίνει τις απαραίτητες εκείνες πληροφορίες που μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωσή της. Με το διάγραμμα

ροής γίνεται πιο εύκολη τη επικοινωνία μεταξύ των διαφορών τμημάτων του οργανισμού και γίνεται κατανοητό ποιος είναι αρμόδιος για ποια φάση της διαδικασίας. Επίσης, γίνεται πιο κατανοητή σχηματικά η όλη διαδικασίες και εντοπίζονται τυχόν προβλήματα εφαρμογής της. Με το διάγραμμα ροής, μπορούν να προβλεφθεί ακόμα και ο χρόνος ανάμεσα στα διαφορετικά στάδια μίας διαδικασίας, ποιος είναι αρμόδιος και τι θα μπορούσε να γίνει για να γίνει βελτιωθεί η εξυπηρέτηση του πελάτη.

Ανάλυση Παρέτο. Πρόκειται για ένα διάγραμμα, το οποίο βοηθά στην απεικόνιση διάφορων αιτιών κακής ποιότητας. Όπως διαπιστώνεται στην πράξη, υπάρχουν κάποια αίτια κακής ποιότητας που συμβάλλουν ιδιαίτερα στην όλη κακή εικόνα, συμβάλλουν δηλ. σε μεγαλύτερο βαθμό. Συνεπώς, με την ανάλυση Παρέτο είναι εύκολο να εντοπιστούν οι πιο σημαντικοί παράγοντες κακής ποιότητας και αν αυτοί αντιμετωπιστούν να επιτευχθεί ένα μεγάλο ποσοστό βελτίωσης της ποιότητας. Σύμφωνα με την ανάλυση Παρέτο, ένα μικρό ποσοστών αιτιών ή παραγόντων (20%) μπορεί να συμβάλει σε μεγάλο ποσοστό (80%) στο τελικό αποτέλεσμα.

Διάγραμμα Αιτίων-Αποτελεσμάτων «Ψαροκόκαλο». Το διάγραμμα αυτό επινόηθηκε από τον Ishikawa και, όπως και η ανάλυση Παρέτο, επιχειρεί να απεικονίσει του παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας. Όταν μία διαδικασία είναι πολύπλοκη, χωρίζεται σε επιμέρους τμήματα: εργαζόμενοι, μέθοδοι, εξοπλισμός, υλικά- εξαρτήματα, συνθήκες εργασίας, μετρήσεις. Για κάθε πρωτογενή παράγοντα εξετάζονται δευτερογενείς αιτίες και όλα αυτά οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα. Ένας παράγοντας που εξετάζεται επιπλέον σε κάποιες περιπτώσεις είναι το περιβάλλον.



Απεικόνιση του διαγράμματος Ψαροκόκαλο με τους 6 παράγοντες.(www.dumblittleman.com, 2017)

Διαγράμματα και εργαλεία με βάση τα παραπάνω υπάρχουν πολλά και διαρκώς αναπτύσσονται με τη βοήθεια της τεχνολογίας, αλλά δεν θα ασχοληθούμε περαιτέρω στην παρούσα διατριβή.

Κεφάλαιο 3

Υπηρεσίες

Η ποιότητα στην παραγωγή και την κατασκευή προϊόντων και η ποιότητα στις υπηρεσίες διαφέρουν αρκετά. Παρόλο που η έννοια της ποιότητας αναπτύχθηκε αρχικά στον χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας, όπου τα αποτελέσματα θα λέγαμε ότι είναι πιο χειροπιαστά, η γνώση που έχει αποκτηθεί όλα αυτά τα χρόνια από τους guru της ποιότητας γίνεται προσπάθεια να εφαρμοστεί και στον τομέα των υπηρεσιών. Στον τομέα αυτό υπάρχουν συγκεκριμένες δυσκολίες και ιδιαιτερότητες.

3.1 Υπηρεσίες και ποιότητα

Οι υπηρεσίες είναι άυλες, ετερογενείς και η παραγωγή και η κατανάλωσή τους δεν διαχωρίζονται. Είναι φανερό ότι μία υπηρεσία δεν έχει υπόσταση, δεν είναι ένα προϊόν που μπορείς εύκολα να το συγκρίνεις με κάποιο άλλο ή να το παράγεις με τον ίδιο τρόπο με βάση κάποιες προδιαγραφές, μία υπηρεσία πάντα διαφέρει από τον έναν άνθρωπο στον άλλο, από τον έναν πελάτη στον άλλο και ακόμα από μέρα σε μέρα. Επίσης, η εξυπηρέτηση ενός πελάτη για μία υπηρεσία γίνεται μαζί. Δεν προηγείται δηλαδή η παραγωγή της, αλλά ταυτόχρονα, παρουσία του πελάτη στις περισσότερες περιπτώσεις προσφέρεται και η υπηρεσία. Οι προδιαγραφές της έχουν κάνουν κυρίως με κάποιους κανόνες που θεσπίζονται, κανόνες συμπεριφοράς, κανονισμοί κλπ.

Η ποιότητα μίας υπηρεσίας είναι δύσκολο να προσδιοριστεί από τον καταναλωτή, από ότι σε ένα προϊόν. Η αντίληψή του για την ποιότητα προέρχεται από τις προσδοκίες του, σε σχέση με την υπηρεσία που λαμβάνει, ενώ η αξιολόγηση περιλαμβάνει και την όλη διαδικασία εξυπηρέτησης του πελάτη. (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

3.1.1 Διαφορές εφαρμογής ποιότητας σε Προϊόντα και Υπηρεσίες

Σύμφωνα με τους Lenka, Suar Mohapatra (2010) οι διαφορές και οι ομοιότητες ανάμεσα στην εφαρμογή της ΔΟΠ στις υπηρεσίες και στα προϊόντα (στην κατασκευή) απεικονίζονται στον κάτωθι πίνακα.

Οργανισμοί που κατασκευάζουν προϊόντα	Οργανισμοί που παρέχουν υπηρεσίες
Οι έντυπες οδηγίες είναι πιο συγκεκριμένες.	Οι οδηγίες είναι πιο περιγραφικές.
Εστίαση στο προϊόν/τεχνολογία.	Εστίαση στον άνθρωπο.
Έμφαση στην δέσμευση της ηγεσίας και στο όραμά της.	Έμφαση στην δέσμευση της ηγεσίας και στο όραμά της.
Συνεχής βελτίωση	Συνεχής βελτίωση
Έμφαση στην τεχνική εξειδίκευση.	Έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην επικοινωνία.
Εφαρμόζεται στατιστικός έλεγχος των διαδικασιών.	Αδυναμία εφαρμογής στατιστικού ελέγχου διαδικασιών.
Μείωση των ελαττωματικών προϊόντων.	Προσπάθεια να μην χαθούν οι πελάτες.
Μέτρηση της ποιότητας εφαρμόζοντας στατιστικές μεθόδους.	Μέτρηση της ποιότητας ανάλογα με την ικανοποίηση του πελάτη.

(Lenka, Suar, & Mohapatra, 2010)

3.2 Καθοριστικοί παράγοντες ποιότητας στις υπηρεσίες

Η ποιότητα ή όχι σε μία υπηρεσία εξαρτάται από κάποιους καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση των χρηστών. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς, όπως αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία είναι (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985):

Αξιοπιστία (Reliability)	Σημαίνει συνέπεια στον τρόπο εξυπηρέτησης . Σωστή εξυπηρέτηση την πρώτη φορά και η επιχείρηση κάνει ό,τι υπόσχεται στους χρόνους που έχει υποσχεθεί.
--------------------------	--

Ταχύτητα ανταπόκρισης (Responsiveness)	Η ετοιμότητα της επιχείρησης να προσφέρει μία υπηρεσία. Συμπεριλαμβάνει την χρονική ακολουθία της υπηρεσίας σε σχέση με την εξυπηρέτηση του πελάτη.
Ικανότητα (Competence)	Το να κατέχει την γνώση και την τεχνογνωσία μίας υπηρεσίας. Συμπεριλαμβάνει γνώση του προσωπικού της πρώτης γραμμής, γνώση του υποστηρικτικού προσωπικού γενική γνώση του οργανισμού.
Προσβασιμότητα (Access)	Έχει να κάνει με το πόσο προσβάσιμη είναι μία υπηρεσία στο κοινό. Εξυπηρετείται μέσω τηλεφώνου; Υπάρχει επικοινωνία; Περιμένει πολλή ώρα; Δεν βρίσκεται σε προσβάσιμη τοποθεσία;
Εμφάνιση (Tangibles)	Εμφάνιση του προσωπικού, κατάσταση του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται για να προσφέρει την υπηρεσία, υλικό που χρησιμοποιείται για να παρουσιάσει την υπηρεσία κλπ.
Επαφή-Ευγένεια (Communication-Courtesy)	Ευγένεια και γνώση του προσωπικού. Επικοινωνία με τον σωστό τρόπο, στη γλώσσα του καταναλωτή. Ξεκάθαρη παρουσίαση της υπηρεσίας, του κόστους, επίλυση προβλημάτων με διακριτικότητα και φιλικό τρόπο.
Ασφάλεια-Εμπιστοσύνη (Security-credibility)	Σιγουριά ότι όλα γίνονται σωστά χωρίς ρίσκο ή αμφιβολία από την πλευρά του πελάτη, εμπιστοσύνη ότι εξυπηρετούνται τα συμφέροντά του.

3.3 Οι διαστάσεις της ποιότητας στις υπηρεσίες

Τις τελευταίες δεκαετίες γίνεται προσπάθεια να εφαρμοστούν οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως ορίστηκαν για τον τομέα των κατασκευών και των προϊόντων και στον τομέα των υπηρεσιών. Υπάρχουν όμως σημαντικές διαφορές, καθώς είναι ξεκάθαρο ότι μία υπηρεσία εμφανίζει μεγάλες διαφοροποιήσεις που σχετίζονται με πολλούς παράγοντες που δεν μπορούν να ελεγχθούν με τις κλασικές μεθόδους και πρακτικές της ΔΟΠ. Για το λόγο αυτό έχουν οριστεί οι κάτωθι πιο σημαντικές διαστάσεις της ποιότητας, οι οποίες είναι κρίσιμες για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. (Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. and Anantharaman, R.N., 2001). Με βάση όλες τις παρακάτω αρχές της ποιότητας αναπτύσσονται και τα επιμέρους μοντέλα, διαδικασίες και πρότυπα για την επίτευξη της ποιότητας στις υπηρεσίες και για αυτό το λόγο κρίνουμε σκόπιμο να τις αναπτύξουμε.

3.3.1 Δέσμευση της ηγεσίας και διοίκηση με όραμα

Πρόκειται για βασική προϋπόθεση στην εφαρμογή των αρχών της Ολικής ποιότητας. Η ηγεσία εκτός από τη δέσμευσή της στις αρχές τις ποιότητας, πρέπει να τις μεταδίδει σε όλο το προσωπικό, να τις διαχέει σε ολόκληρο τον οργανισμό και να λαμβάνει αποφάσεις βάσει αυτών των αρχών. Τα πρόσωπα που κατέχουν θέσεις κλειδιά σε έναν οργανισμό, είναι πλέον απαραίτητο να ξεπερνούν παραδοσιακές και ξεπερασμένες μεθόδους και να λαμβάνουν υπόψη τους έννοιες όπως ποιότητα υπηρεσίας, αξία και ικανοποίηση πελάτη.

3.3.2 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Οι επιχειρήσεις που έχουν μία ροπή στην τεχνολογία και στην αντικατάσταση του εργατικού τους δυναμικού, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ότι αυτό μπορεί να αποβεί αρνητικό για τους πελάτες τους, δεδομένου όπως έχει προαναφερθεί ότι η επιτυχία τους και η ικανοποίηση των πελατών τους εξαρτάται από τις διαπροσωπικές σχέσεις των πελατών με τους υπαλλήλους τους. Ο υπάλληλος σε μία επιχείρηση που προσφέρει υπηρεσίες είναι ο ίδιος και πωλητής και παραγωγός της υπηρεσίας. Για το λόγο αυτό έχει γίνει πλέον κατανοητό ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με τον καλύτερο δυνατόν τρόπο μπορεί να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Αυτή περιλαμβάνει: Τη προσεκτική επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, την εκπαίδευσή του, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει με τον καλύτερο δυνατόν τρόπο στις απαιτήσεις της θέσης του, την ενδυνάμωση του προσωπικού, ώστε να προσφέρει τις καλύτερες υπηρεσίες και να είναι σε θέση να κάνει προτάσεις για βελτίωση των διαδικασιών, τη συμμετοχή του προσωπικού στις αποφάσεις σε σχέση με την ποιότητα.

3.3.3 Τεχνικό σύστημα

Όταν μιλάμε για τεχνικό σύστημα στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις υπηρεσίες εννοούμε τον σχεδιασμό της ποιότητας και την ανάπτυξη διαδικασιών ελέγχου της ποιότητας. Ο σχεδιασμός και οι διαδικασίες ακολουθούν τις αρχές στις οποίες έχουμε προαναφερθεί, πρόληψη, το να σχεδιάζεται δηλαδή μία υπηρεσία με τρόπο ώστε να αποφεύγονται μελλοντικές αστοχίες και την στρατηγική των μηδέν λαθών, το να έχει σχεδιαστεί έτσι μία υπηρεσία ώστε οι υπάλληλοι να είναι σε θέση να την φέρουν εις πέρας χωρίς λάθη. Επίσης, οι διαδικασίες, τα συστήματα και η τεχνολογία στις υπηρεσίες βοηθούν

στην ταχύτητα των υπηρεσιών, στην αποφυγή τυχόν λαθών που οφείλονται σε ανθρώπινο παράγοντα και γενικότερα στο να γίνεται μία υπηρεσία πιο προσιτή και εύκολη στους πελάτες.

3.3.4 Ανάλυση πληροφοριών

Η συλλογή διάφορων πληροφοριών για τον οργανισμό και τις υπηρεσίες που προσφέρει και η ανάλυσή τους είναι βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή τής ποιότητας. Όλα τα στοιχεία και οι πληροφορίες μπορούν να αξιοποιηθούν για την βελτίωση της ποιότητας.

3.3.5 Συγκριτική αξιολόγηση- Benchmarking

Πρόκειται για τη σύγκριση των διαδικασιών, των λειτουργιών και των πρακτικών μίας επιχείρησης σε σχέση με εκείνες των ανταγωνιστών του ή γενικότερα των καλύτερων της αγοράς. Στην περίπτωση των υπηρεσιών, δεν θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη μόνο η αξιολόγηση σε σχέση με τις πρακτικές και τις διαδικασίες, αλλά και της ικανοποίησης του πελάτη.

3.3.6 Συνεχής βελτίωση

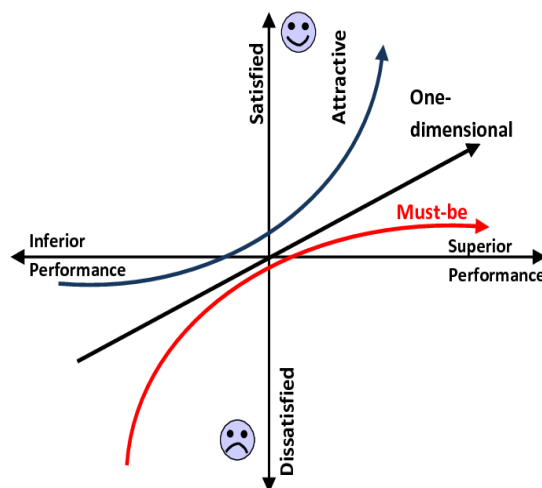
Αποτελεί μία από τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής ποιότητας η οποία επιδιώκεται και στις υπηρεσίες. Επιδίωξη μάλιστα δεν είναι ένα αποδεκτό επίπεδο ποιότητας, αλλά αντίθετα μία διαρκής προσπάθεια για ποιότητα, χωρίς καθόλου λάθη. Έμφαση δίνεται στη συνέχεια, δηλ. είναι κάτι που ποτέ δεν σταματά και δεν ολοκληρώνεται.

3.3.7 Εστίαση στον πελάτη

Η ραχοκοκαλιά της ΔΟΠ. Αποτελεί το βασικότερο κριτήριο ολικής ποιότητας, καθώς είναι ξεκάθαρο ότι μία επιχείρηση κερδίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν κερδίσει τον πελάτη, αν δηλαδή επιτύχει αυτό που ονομάζεται ικανοποίηση του πελάτη. Στον τομέα παραγωγής προϊόντων αυτό είναι πιο ξεκάθαρο, καθώς η επιχείρηση με τη βοήθεια της τεχνολογίας ακολουθεί συγκεκριμένες προδιαγραφές και ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη. Στον χώρο όμως των υπηρεσιών, πρόκειται ξεκάθαρα για μία πιο πολύπλοκη διαδικασία και πιο δυναμική. Μάλιστα, όπως έχει διαπιστωθεί με νεότερες μελέτες, μπορεί απλώς η ικανοποίηση του πελάτη να μην αρκεί, αλλά να απαιτείται η ευχαρίστηση του πελάτη. Με τη

Διοίκηση ολικής ποιότητας στις υπηρεσίες, η ικανοποίηση του πελάτη οδηγεί μακροπρόθεσμα στην δέσμευση του πελάτη.

Σύμφωνα μάλιστα με το μοντέλο του του KANO, το οποίο χρησιμοποιείται κατά κόρον στον τομέα της παροχής υπηρεσιών και αφορά την ικανοποίηση του πελάτη, οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του πελάτη κατατάσσονται σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες. Αυτές είναι οι βασικές απαιτήσεις, οι αναμενόμενες-προσδοκώμενες απαιτήσεις και οι απαιτήσεις για ευχαρίστηση. Αν μία υπηρεσία δεν καλύπτει μία βασική ανάγκη του πελάτη δεν έχει νόημα καν να την αναζητήσει. Αν δεν καλύπτει τις προσδοκίες του και δεν ικανοποιεί τις προδιαγραφές, τότε μιλάμε για μη ικανοποίηση του πελάτη. Στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται εκείνα τα χαρακτηριστικά που προσφέρουν ικανοποίηση σε αυτό που ζητά ο πελάτης. Στην τρίτη όμως κατηγορία εντάσσονται εκείνα τα στοιχεία που προκαλούν ιδιαίτερη ευχαρίστηση στον πελάτη, τον ικανοποιούν με το παραπάνω και τον κάνουν να επιθυμεί να κάνει χρήση της υπηρεσίας. Έλλειψη των χαρακτηριστικών αυτών ωστόσο δεν οδηγεί σε μη ικανοποίηση του πελάτη. (Kazemi, Mostafa & Kariznoee, Amir & Moghadam, Mohammad & Sargazi, Mohammad., 2013). Παρακάτω θα εξετάσουμε τον τρόπο που μπορεί το μοντέλο του KANO να εφαρμοστεί στην περίπτωση της παροχής τραπεζικών υπηρεσιών.



Απεικόνιση του μοντέλου KANO (Picolo, 2013)

3.3.8 Ικανοποίηση του προσωπικού

Η ικανοποίηση του προσωπικού είναι ουσιαστικά το να νιώθουν καλά οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση και να είναι και οι ίδιοι ικανοποιημένοι από αυτήν. Αν ο εργαζόμενος νιώθει καλά σε μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών μπορεί με τη σειρά του να προσφέρει και ικανοποίηση στον πελάτη του, καθώς όπως ήδη έχει προαναφερθεί η επικοινωνία τους είναι άμεση. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να

φροντίζει για την επιβράβευση του προσωπικού, ιδίως όταν αυτό προσφέρει στην ποιότητα και εναρμονίζεται με τις αρχές της. Η επιβράβευση του προσωπικού είναι σημαντική και υλικά αλλά και ποιοτικά, δηλ. με προαγωγές, αναγνώριση κλπ.

3.3.9 Κοινωνική ευθύνη

Η έννοια της κοινωνικής ευθύνης, ως διάσταση του μοντέλου ολικής ποιότητας αναφέρθηκε πρώτη φορά στο μοντέλο ποιότητας του Malcolm Baldrige από τον οποίο καθιερώθηκε και το εθνικό βραβείο ποιότητας των ΗΠΑ. Σύμφωνα λοιπόν με αυτό, η επιχείρηση είναι άρρηκτα δεμένη με την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται, με τις αρχές, τις αξίες και την κουλτούρα της. Αυτό την κάνει και υπεύθυνη δια την κοινωνία, καθώς πέρα από το απλώς να παράγει κέρδος, θα πρέπει να κάνει και καλό για την κοινωνία, κάτι που πιστεύεται ότι μακροπρόθεσμα θα την κάνει μοναδική. Οι τράπεζες που είναι και το αντικείμενο της διατριβής, αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της κοινωνίας και η διάσταση αυτή είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της Ολικής ποιότητας.

3.3.10 Αισθητική του χώρου

Η έννοια της παροχής υπηρεσιών εμπεριέχει μεν την διάδραση ανάμεσα στον υπάλληλο και τον πελάτη, δεν πρέπει όμως να ξεχνάμε και τη σημαντική διάσταση της αισθητικής του χώρου, στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία. Το περιβάλλον σίγουρα επηρεάζει συμπεριφορές, γνώμες και αλλάζει την εικόνα που σχηματίζει ένας πελάτης για μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Εκτός από την διακόσμηση του χώρου, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται και τα μηχανήματα.

3.3.11 Κουλτούρα του οργανισμού

Μία πολύ σημαντική διάσταση που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη στην ανάλυση είναι η κουλτούρα του οργανισμού. Πέρα από την εμφάνιση και όλα όσα αναλύθηκαν παραπάνω, η ποιότητα πρέπει να γίνει βασικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας ενός οργανισμού, του τρόπου που τον αντιμετωπίζουν τόσο οι υπάλληλοι, όσο και οι πελάτες του.

Τυπικά εμπόδια κουλτούρας που εμποδίζουν την διοίκηση ολικής ποιότητας είναι τα ακόλουθα (Κέφης, 2005): «Η φαντασία είναι χάσιμο χρόνου», «Η τεκμηρίωση, η λογική, οι αριθμοί, η πρακτική είναι

στοιχεία θετικά, ενώ η ενόραση το συναίσθημα η ποιοτική κρίση και η ευχαρίστηση είναι στοιχεία αρνητικά», «Το παραδοσιακό είναι προτιμότερο από την αλλαγή», «Το παιχνίδι είναι μόνο για παιδιά».

3.4 Χάσματα Ποιότητας

Η επίτευξη ποιότητας στις υπηρεσίες είναι μία δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία. Δεδομένου ότι η ποιότητα εξαρτάται από την προσδοκία και την αντίληψη του πελάτη για μία υπηρεσία, αυτό από μόνο του δημιουργεί ένα πρόβλημα. Αυτό συμβαίνει γιατί οι προσδοκίες του κάθε πελάτη είναι διαφορετικές. Σχετίζονται με την προηγούμενη εμπειρία του, τις γενικότερες γνώσεις και αυτά που έχει ακούσει σε σχέση με την υπηρεσία, αλλά και γενικότερα με το παρελθόν του. Επίσης, διαφέρει ο τρόπος με τον οποίον ο κάθε πελάτης αντιλαμβάνεται μία υπηρεσία κατά τη διάρκεια της χρήσης της. Άρα οι υποκειμενική αντίληψη του πελάτη για μία υπηρεσία, σε σχέση με τις προσδοκίες που είχε για αυτήν αρχικά επηρεάζουν σημαντικά την όλη διαδικασία της ποιότητας και δημιουργεί το βασικό χάσμα ποιότητας. Αυτό μπορεί να οφείλεται στα επιμέρους χάσματα ποιότητας, όπως αυτά αναφέρονται στην σχετική βιβλιογραφία. (Slack, Chambers, & Johnston, 2010) .

Το μοντέλο της ανάλυσης των χασμάτων στην ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί την κορυφαία ανάλυση στην ανάλυση της Διοίκησης Ολικής ποιότητας των υπηρεσιών (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2010). Το μοντέλο αποτελεί έναν οδηγό για την επίτευξη της αριστείας των υπηρεσιών. Τα βασικά χάσματα που αναφέρονται είναι:

3.4.1 Χάσμα ανάμεσα στις προδιαγραφές του πελάτη και τις προδιαγραφές της λειτουργίας παραγωγής.

Ουσιαστικά πρόκειται για τη διαφορά ανάμεσα στις προδιαγραφές ποιότητας που θέτει ο πελάτης σε σχέση με τις προδιαγραφές που έχει θέσει η επιχείρηση για τις υπηρεσίες της. Ως χάσμα 1 στις υπηρεσίες προκύπτει από την αποτυχία της διοίκησης να διαπιστώσει τις πραγματικές ανάγκες της αγοράς. Ουσιαστικά απαιτεί σωστή έρευνα αγοράς.

3.4.2 Χάσμα έννοιας και προδιαγραφών.

Αναφέρεται στη διαφορά ανάμεσα στην αντίληψη του οργανισμού για την υπηρεσία που παρέχει και των προδιαγραφών που τίθενται τελικά. Όταν δηλαδή δίνονται λάθος οδηγίες και κανόνες εσωτερικά στην επιχείρηση σε σχέση με την αρχική αντίληψη περί της υπηρεσίας.

3.4.3 Χάσμα ανάμεσα στις προδιαγραφές ποιότητας και της πραγματικής ποιότητας.

Πρόκειται για τη διαφορά ανάμεσα στις προδιαγραφές που δίνονται για την ποιότητα των υπηρεσιών και την ποιότητα που στην ουσία παρέχεται στον πελάτη. Είναι το αποτέλεσμα της αδυναμίας να γίνουν τα πράγματα σωστά, όπως έχουν σχεδιαστεί αρχικά λόγω έλλειψης εκπαίδευσης προσωπικού ή λάθος σχεδιασμού.

3.4.4 Χάσμα ανάμεσα στην πραγματική ποιότητα και την ποιότητα που μεταδίδεται

Αφορά κυρίως την εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω. Συμβαίνει όταν δεν συμφωνεί η πραγματική ποιότητα της υπηρεσίας σε σχέση με αυτό που έχει υποσχεθεί η επιχείρηση ή έχει επικοινωνήσει προς τα έξω.

3.4.5 Το χάσμα του πελάτη

Η καρδιά του μοντέλου που αναλύουμε είναι το χάσμα του πελάτη, όπως ονομάζεται. Αυτό αντικατοπτρίζει τη διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη με τις αντιλήψεις του για την υπηρεσία. Ο πελάτης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες προκειμένου να διαμορφώσει τις προσδοκίες του, όπως είναι η κουλτούρα του, ο τρόπος ζωής του, η προσωπικότητά του και τα δημογραφικά του στοιχεία.

Κεφάλαιο 4

Το Τραπεζικό Σύστημα στην Ελλάδα

Το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα έχει υποστεί μεγάλες αλλαγές την τελευταία δεκαετία, με τις κυριότερες από αυτές να συμβαίνουν μετά το 2015, με το κλείσιμο των Τραπεζών και το capital control που επιβλήθηκε, τον έλεγχο δηλαδή διακίνησης κεφαλαίων. Και πριν όμως από αυτό, η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση, αλλά και η οικονομική κρίση στην Ελλάδα έχουν συντελέσει σε σημαντικές αλλαγές με κύριο χαρακτηριστικό την μείωση του αριθμού των Τραπεζών που δραστηριοποιούνται στην χώρα μας, αλλά και με τη συρρίκνυσή τους (μείωση υποκαταστημάτων, μείωση προσωπικού κλπ). Καταλυτικό ρόλο βέβαια κυρίως στον τρόπο λειτουργίας των Τραπεζών έπαιξε και παίζει η πανδημία του COVID-19, η οποία ξέσπασε στις αρχές του 2020 και άλλαξε τελείως τον τρόπο που και οι πελάτες αλλά και η διοίκηση αντιμετωπίζουν πλέον τις Τραπεζικές συναλλαγές, με κυρίαρχη την ευρεία είσοδο της τεχνολογίας στις καθημερινές συναλλαγές.

4.1 Ιστορική αναδρομή

Οι τράπεζες στην Ελλάδα κατά το παρελθόν είχαν πιο απλή μορφή και τα Υποκαταστήματα είχαν ως αντικείμενο απλές κυρίως συναλλαγές που σχετίζονταν με τις καταθέσεις και τις χορηγήσεις. Με την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, την καθιέρωση του ευρώ σε όλες τις χώρες, αλλά και με την εξέλιξη της τεχνολογίας οι αλλαγές ήταν ραγδαίες. Από το έτος 2000 μέχρι σήμερα, την τελευταία δηλαδή εικοσαετία έχει αλλάξει άρδην ο τρόπος λειτουργίας των Τραπεζών στην Ελλάδα, κυρίως λόγω 3 σταθμών στην ιστορία τους, την οικονομική κρίση, τα capital controls που επιβλήθηκαν στο 2015 και την πανδημία του 2020.

Σύμφωνα με την τελευταία έρευνα της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, (Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 2017) από τον Δεκέμβριο του 2006 έως τον Δεκέμβριο του 2016 οι Τράπεζες μειώθηκαν κατόπιν συγχωνεύσεων και εξαγορών από 64 σε 39, ενώ μειώθηκε και το προσωπικό τους κατά 29%, με παράλληλη μείωση των υποκαταστημάτων κατά 26%.

4.2 Συρρίκνωση των Υποκαταστημάτων

Σήμερα υπάρχουν στην Ελλάδα τέσσερις συστημικές τράπεζες και μία μη συστημική (Attica Bank), οι οποίες ξεπερνούν αθροιστικά το 95% του ενεργητικού του τραπεζικού συστήματος. Παράλληλα, οι τράπεζες έχουν προχωρήσει -και συνεχίζουν να το κάνουν- μέσω προγραμμάτων εθελούσιας αποχώρησης προσωπικού σε μείωση των αριθμών των υποκαταστημάτων. Είναι χαρακτηριστικό ότι για το 2019, οι τράπεζες προχώρησαν σε μείωση του προσωπικού τους κατά 3.055 άτομα, ενώ έκλεισαν συνολικά 167 υποκαταστήματα. Το 2020 με την έλευση της πανδημίας του Covid-19 και την αύξηση της τηλε-εργασίας σε πολλές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων και των τραπεζικών ιδρυμάτων, αναμένεται να γίνουν νέες μειώσεις με στόχο την περαιτέρω μείωση προσωπικού και μείωση καταστημάτων και κατ' επέκταση μείωση του λειτουργικού κόστους.

Ενδεικτικά αναφέρεται το κλείσιμο 50 Καταστημάτων της Eurobank και 100 Καταστημάτων της Πειραιώς που είχαν προαναγγελθεί για το 2020. Επίσης, η Eurobank έχει ήδη ανακοινώσει πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου που έχει σαν στόχο την μείωση του προσωπικού της κατά 500 επιπλέον άτομα και αντίστοιχα προγράμματα αναμένονται μέχρι το τέλος του χρόνου και από τις υπόλοιπες Τράπεζες. (Αγγελέτου, 2020)

4.3 Η πρόκληση για τις Τράπεζες

Σύμφωνα με την έκθεση έκθεσης της Deloitte 2019 Banking and Capital Markets Outlook: Reimagining transformation, «Οι τράπεζες πρέπει να υιοθετήσουν μια νέα προσέγγιση στη διαχείριση ταλέντων, για να προετοιμαστούν για το μέλλον της εργασίας. Η δημιουργία αξίας για τους πελάτες και τα ουσιαστικά κίνητρα για τους εργαζόμενους θα συνεισφέρουν θετικά στην ανταγωνιστικότητα των τραπεζών» (Deloitte: Ανάγκη επανασχεδιασμού του τρόπου μετασχηματισμού του τραπεζικού συστήματος, 2019)

4.3.1 Έρευνα για την συμπεριφορά των πελατών

Σύμφωνα με έρευνα γνώμης που έγινε πολύ πρόσφατα, το 2018, από την SYNERGON PARTNERS με θέμα «Επιλογές και στάσεις των πολιτών απέναντι στις Τράπεζες και το Τραπεζικό Σύστημα» και δημοσιεύθηκε στο διαδίκτυο, οι αλλαγές τα τελευταία χρόνια της κρίσης στο Τραπεζικό σύστημα είναι πολύ μεγάλες και συνέβησαν σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Ο κόσμος στην Ελλάδα έχει χάσει την εμπιστοσύνη του στις Τράπεζες και αυτό οφείλεται βεβαίως σε πολλούς παράγοντες της κρίσης του τραπεζικού συστήματος της Ελλάδας, οι οποίες δεν είναι αντικείμενο ανάλυσης στην παρούσα διατριβή.

Η παραπάνω έρευνα είχε ως στόχο να φέρει πιο κοντά τις Τράπεζες στις προσδοκίες των πελατών. Όπως μάλιστα προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας, οι πελάτες επιλέγουν μία Τράπεζα πρωτίστως βάσει λογικών κριτηρίων, όπως θα τα ονομάζαμε δηλ. εντοπιότητας κλπ) δίνεται όμως και ιδιαίτερη έμφαση πια σε κριτήρια «προσλαμβανόμενης αξίας», όπως είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση, καλύτερο προσωπικό, αξιοπιστία κλπ. Στην έρευνα, όσον αφορά τους πελάτες των Τραπεζών αναφέρονται και όροι όπως αυτοί της ασφάλειας και της ποιοτικής εξυπηρέτησης και της καλύτερης «εμπειρίας» του πελάτη. Είναι επίσης ξεκάθαρο ότι η γνώμη των πελατών σχηματίζεται σε μεγάλο ποσοστό κατά την επαφή του με το Κατάστημα Λιανικής και την προσωπική σχέση που αναπτύσσει με αυτό και επηρεάζεται από την κατάρτιση, τη συμπεριφορά και τις γνώσεις του προσωπικού. Παράλληλα, αναπτύσσεται και ένας ψηφιακός δίαυλος επικοινωνίας και εξυπηρέτησης, που σύμφωνα με την έρευνα θα πρέπει να λειτουργεί σε μία ισορροπία με τους φυσικούς χώρους εξυπηρέτησης του πελάτη σε μία διαδικασία αλληλοσυμπλήρωσης και αλληλοκάλυψης και όχι αντικατάστασης. (synergopartners.com, 2021).

4.3.2 Πρωτοβουλίες των Τραπεζών

Ήδη τα τελευταία χρόνια διαφαίνεται ότι οι Τράπεζες επικεντρώνονται περισσότερο στον πελάτη και επιδιώκουν να χτίσουν μία καλύτερη σχέση με αυτόν. Ενδεικτικά αναφέρονται παραδείγματα Τραπεζών οι οποίες έχουν προτάξει στους ετήσιους στόχους τους την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών τους στον χώρο των Καταστημάτων.

Στη Έκθεση ΕΚΕ 2018 της Εθνικής Τράπεζας, η οποία δημοσιεύθηκε στο διαδίκτυο αναφέρεται ρητά ότι η Τράπεζα επιδιώκει την αλλαγή φιλοσοφίας και κουλτούρας με μια πιο πελατοκεντρική προσέγγιση, με στρατηγική επιλογή την εξυπηρέτηση του πελάτη. Στόχος είναι η παροχή πιο ολοκληρωμένων λύσεων σε σχέση με τις ανάγκες του πελάτη και η παροχή των κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών μέσα στο Κατάστημα με πιο ποιοτικό τρόπο εξυπηρέτησης από προσωπικό που θα είναι ειδικά εκπαιδευμένο . Παράλληλα, τίθεται και ο στόχος τη ανάπτυξης ηλεκτρονικών υπηρεσιών για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών.

Η Τράπεζα Πειραιώς όπως αναφέρει στην ιστοσελίδα της διεξάγει συχνά Έρευνα Ικανοποίησης πελατών, προκειμένου να αντλήσει στοιχεία σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών. Συγκεκριμένα στην έρευνα του 2019, η οποία διεξήχθη σε δείγμα 15.300 ενεργών πελατών, διαπιστώθηκε βελτίωση του βαθμού προτίμησης σε σχέση με το 2018. Οι δείκτες αξιολόγησης αφορούσαν το Κεντρικό Κατάστημα

εξυπηρέτησης και συγκεκριμένα την ευγένεια του προσωπικού, οι γνώσεις του προσωπικού αλλά και το επίπεδο αξιοπιστίας και η τήρηση των υποσχέσεων.

4.3.3 Πιστοποιήσεις και βραβεύσεις

Η σημασία της Διοίκησης Ολικής ποιότητας για τις επιχειρήσεις οδήγησε ήδη από τη δεκαετία του 1980 τις επιχειρήσεις στις ΗΠΑ αλλά και στην Ευρώπη να δημιουργούν προγράμματα με σκοπό την βελτίωση των διαδικασιών και την επίτευξη αποτελεσμάτων προς αυτή την κατεύθυνση. Αυτή η τάση οδήγησε και στην καθιέρωση βραβείων ποιότητας, μέσω των οποίων δημιουργείται ένα πλαίσιο εφαρμογής, το οποίο ακολουθούν οι επιχειρήσεις που θέλουν να επιτύχουν την επιχειρηματική Αριστεία. (Κέφης, 2005)

Παράλληλα, έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια σύγχρονα προγράμματα Διασφάλισης ποιότητας τα οποία πιστοποιούνται κατά τα πρότυπα ISO 9000. Το γεγονός ότι η πιστοποίηση αυτή γίνεται από κάποιον τρίτο φορέα, ανεξάρτητο από την ίδια επιχείρηση, διεθνώς αναγνωρισμένου κύρους είναι σημαντική και δίνει προς τον πελάτη την αίσθηση της ποιότητας.

Η Τράπεζα Πειραιώς πιστοποιήθηκε το 2004 κατά ISO 9001 για τις υπηρεσίες της winbank που αφορά κυρίως τις ηλεκτρονικές συναλλαγές. Όπως ανακοίνωσε και η ίδια η Τράπεζα, με αυτόν τον τρόπο «επιβραβεύθηκε η διαρκής προσπάθεια της Τράπεζας Πειραιώς να εντοπίζει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της και να τις υπερκαλύπτει, προσφέροντας ένα πρωτοποριακό πλαίσιο ηλεκτρονικών συναλλαγών με πάρα πολλές δυνατότητες και επιλογές που χαρακτηρίζεται από την ασφάλεια την ταχύτητα και την ποιότητα».

Η ίδια Τράπεζα έχει πιστοποιηθεί με το πρότυπο ISO 9001:2015 από τον αναγνωρισμένο φορέα TÜV HELLAS. Η πιστοποίηση αφορά στο Σύστημα διαχείρισης που εφαρμόζει η Τράπεζα στην υπηρεσία έγκρισης Πιστωτικών καρτών, Στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων. Ακόμα, πιστοποιήθηκαν οι διαδικασίες που αφορούν το merchant credit, δηλ. την αξιολόγηση χορήγησης pos, αλλά και κάποιες εξωτερικές συνεργασίες της Τράπεζας. Με αυτόν τον τρόπο, η διοίκηση της Τράπεζας, σύμφωνα και με τη σχετική της ανακοίνωση, αποδεικνύει τη δέσμευσή της στην ποιότητα, μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών, της προσπάθειας για ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών, αλλά και της εκπαίδευσης του προσωπικού. Η Τράπεζα επιδιώκει την ενίσχυση των στοιχείων της σιγουριάς, της αξιοπιστίας, της εμπιστοσύνης και της ταχύτητας. Τέλος, αναφέρεται χαρακτηριστικά και η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών. (capital.gr, 2019)

Η Εθνική Τράπεζα επίσης πιστοποιήθηκε με ISO19600:2014 για την Κανονιστική Συμμόρφωση. (capital.gr, 2020) Η πιστοποίηση αυτή αφορά τη διαχείριση της κανονιστικής συμμόρφωσης, αλλά και την καταπολέμηση του ξεπλύματος χρήματος, τόσο στην τράπεζα, όσο και στον όμιλο.

Επίσης, πιστοποιήθηκε κατά ISO 26000:2010 για την εταιρική κοινωνική ευθύνη και επιθεωρήθηκε επιτυχώς για την εφαρμογή και παρακολούθηση απαιτήσεων εσωτερικής διακυβέρνησης, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής Αρχής Τραπεζών.

Οι προσπάθειες αυτές καταδεικνύουν την προσπάθεια της Τράπεζας να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της ποιότητας, τηρώντας τις αρχές και τις απαιτήσεις των διεθνών προτύπων. Επίσης, σύμφωνα με τη διοίκηση της τράπεζας, είναι σημαντική η διασφάλιση υψηλού επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης αλλά και η καλή φήμη και η αξιοπιστία της τράπεζας, τόσο προς τους μετόχους και τους πελάτες αλλά και τις εποπτικές και άλλες αρχές.

Η προσπάθεια για διαρκή βελτίωση μάλιστα διακρίνεται και από το γεγονός ότι και παλαιότερα, το 2003 η θυγατρική της Εθνικής Τράπεζας ΕΘΝΟDATA, η οποία ασχολήθηκε με την ανάπτυξη και υποστήριξη μηχανογραφικών συστημάτων πιστοποιήθηκε κατά ISO 9001/2000. Η πιστοποίηση αφορά στις ποιοτικές διαδικασίες σχετικά με τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη λογισμικού, τις υπηρεσίες μηχανογράφησης internet και multimedia και την προσπάθεια της εταιρείας στην απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη από τις εν λόγω υπηρεσίες. (Ναυτεμπορική, 2003)

Και η Τράπεζα Eurobank όμως, σύμφωνα με δελτίο τύπου της τράπεζας το 2004, διακρίθηκε από τον EFQM. Συγκεκριμένα, η Διεύθυνση Σχέσεων με πελάτες της Τράπεζας, η οποία έχει ως αντικείμενο την ποιοτική αναβάθμιση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών της τράπεζας, διακρίθηκε από τον EFQM (European Foundation for Quality Management) για την αποτελεσματικότητα, την υψηλή ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι οι διοικήσεις όλων των Τραπεζών στην Ελλάδα δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στα θέματα ποιότητας όπως αναλύθηκαν και στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως αναγκαία για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας. Παρακάτω θα εξετάσουμε πιο συγκεκριμένα τα θέματα ποιότητας και υπηρεσιών λιανικής τραπεζικής.

Κεφάλαιο 5

Η ποιότητα στη Λιανική τραπεζική

Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, οι Τράπεζες στην Ελλάδα διαπίστωσαν ότι το retail banking, η λιανική τραπεζική θα εξακολουθήσει να είναι η κύρια πηγή εσόδων και κερδών για τις τράπεζες, καθώς η δραστηριότητα του corporate banking μειώθηκε και εμφάνισε περισσότερους κινδύνους, ενώ επλήγη και ο τομέας των εισαγωγών-εξαγωγών. (Σαντιξής, 2004). Ωστόσο, διαπιστώνεται ότι η δραστηριότητα του retail banking είναι συνεχώς αυξανόμενη (δάνεια ελληνικών νοικοκυριών, υπηρεσίες, καταθέσεις κλπ).

Σύμφωνα με τον Σαντιξή, η επιτυχημένη τράπεζα του μέλλοντος θα πρέπει να επενδύσει στην τεχνολογία και να διαθέτει πελατοκεντρική προσέγγιση δηλαδή στο επίκεντρο θα είναι ο πελάτης και μέσω της δημιουργίας σχέσης μαζί του, ο υπάλληλος, ο οποίος θα πρέπει να έχει γνώσεις όλων των προϊόντων και υπηρεσιών, θα αναπτύσσει τις πωλήσεις.

Παράλληλα, θα πρέπει να αναπτυχθεί το cross selling, ενώ οι Τράπεζες θα πρέπει να επενδύσουν και στη διαφήμιση και στην προώθηση των υπηρεσιών, ενώ είναι ξεκάθαρο ότι θα πρέπει να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους, ώστε να προσφέρουν ταχύτητα και ποιότητα στον πελάτη με μειωμένο κόστος για τις ίδιες. Η τεχνολογία είναι ξεκάθαρο ότι τα τελευταία χρόνια έχει μπει για τα καλά στη λιανική τραπεζική και προσφέρεται για τον σκοπό αυτό.

Το γεγονός της μείωσης των υποκαταστημάτων των Τραπεζών, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, καθιστά αναγκαία την αλλαγή της μορφής των καταστημάτων, αλλά και του τρόπου εξυπηρέτησης, με μία πιο πελατοκεντρική προσέγγιση και με χρήση της τεχνολογίας. Ακόμα και η διαρρύθμιση του χώρου των καταστημάτων σε πολλές περιπτώσεις αντανάκλα τη λογική αυτή, καθώς σε πολλές Τράπεζες τα Καταστήματα διαχωρίζονται σε ζώνες (segments), ανάλογα με το προφίλ του πελάτη που εισέρχονται σε αυτά και επιδιώκεται μία πιο εξατομικευμένη εξυπηρέτηση για παράδειγμα στον πελάτη ιδιώτη, στην επιχείρηση κλπ.

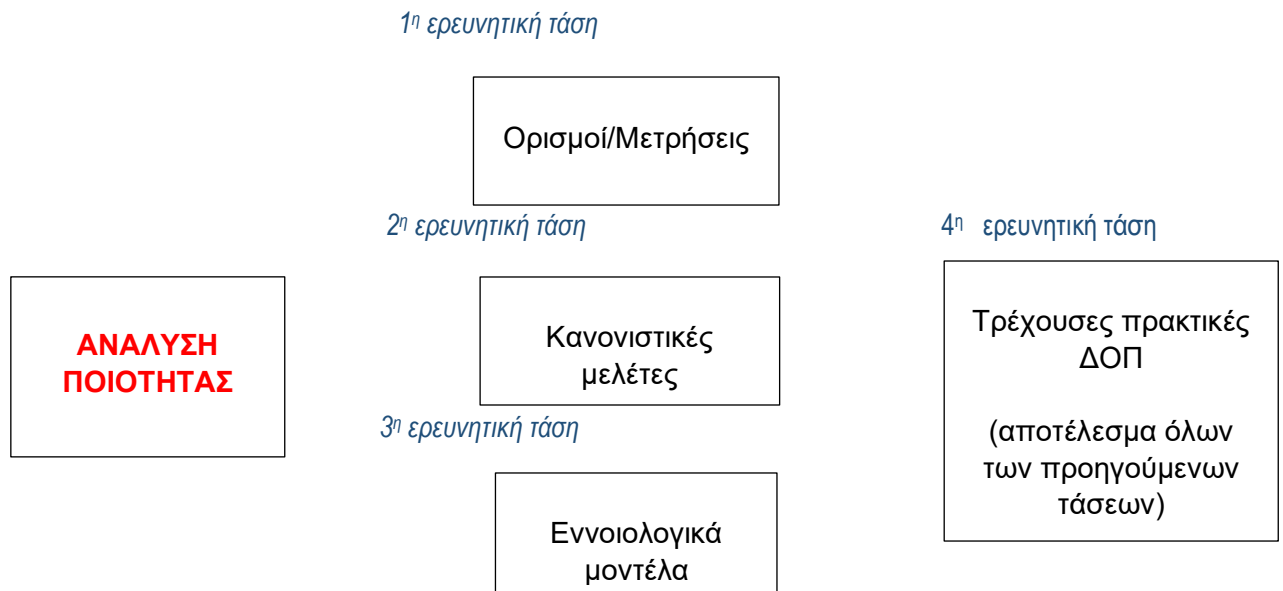
Το Internet Banking, αλλά και το Mobile Banking έχουν μπει πλέον το 2021 στη ζωή μας. Η πανδημία του Covid 19 έκανε πολύ πιο αναγκαίες αυτές τις υπηρεσίες, καθώς ο περιορισμός των μετακινήσεων δημιούργησε την ανάγκη να μπορούν, με τη χρήση της τεχνολογίας και του Ίντερνετ οι πελάτες να κάνουν περισσότερες συναλλαγές, χωρίς να είναι απαραίτητη η φυσική τους παρουσία σε υποκατάστημα. Εξάλλου, εν έτει 2021, οι περισσότεροι πελάτες έχουν πρόσβαση σε διάφορες υπηρεσίες μέσω του υπολογιστή ή ακόμα και του smartphone τους και προχωρούν σε πολλές συναλλαγές μέσω αυτών, όπως για παράδειγμα αγορές μέσω e-shop, ή η παραγγελία ενός καφέ.

Παράλληλα επισημαίνεται, ότι στα πλαίσια αυτά οι βασικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι Τράπεζες τη νέα εποχή οφείλονται στον ισχυρό ανταγωνισμό μεταξύ τους, πράγμα που σημαίνει ότι η διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών μπορεί να συντελέσει στο να κάνει κάποιες τράπεζες να ξεχωρίσουν και να κερδίσουν μεγάλο μέρος της αγοράς. Επίσης, είναι σημαντικό, το προσωπικό των Τραπεζών να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις, να αλλάξει νοοτροπία και τρόπο σκέψης με την κατάλληλη εκπαίδευση και καθοδήγηση, όπως άλλωστε προτάσσει και η ΔΟΠ, αλλά και με τα σωστά κίνητρα. Τέλος είναι σημαντικό, στη νέα αυτή πραγματικότητα οι Τράπεζες να συνεχίσουν να λειτουργούν χωρίς να κάνουν καμία έκπτωση στις προδιαγραφές και τους κανόνες, καθώς αυτοί αποτελούν την ραχοκοκαλιά του Τραπεζικού μας συστήματος, όπως θα αναλύσουμε παρακάτω.

Διάφορα μοντέλα και διάφορα εργαλεία έχουν αναπτυχθεί για τον τρόπο που μπορεί να εφαρμοστεί η Διοίκηση ολικής ποιότητας στις τραπεζικές υπηρεσίες. Όλα βασίζονται στις αρχές που έχουν αναλυθεί παραπάνω και στις διαστάσεις της ποιότητας. Εδώ θα αναφέρουμε ενδεικτικά κάποια παραδείγματα, πώς δηλαδή επιστήμονες ανά τον κόσμο εφάρμοσαν τη θεωρία της Ολικής ποιότητας στην περίπτωση των Τραπεζών.

5.1 Εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στις Τράπεζες

Σε μία προσπάθεια να μελετήσουν τις αρχές της ΔΟΠ στις Τράπεζες, προκειμένου να τις βοηθήσουν στα πλαίσια του ανταγωνισμού να κερδίσουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα οι Cheng, Madan και Motowani ανέλυσαν τις 4 βασικές ερευνητικές τάσεις σε σχέση με την ποιότητα στις Τράπεζες. Μάλιστα, επικεντρώθηκαν στη μία εξ αυτών, η οποία ασχολείται με την ανάπτυξη εννοιολογικών μοντέλων για την εφαρμογή στρατηγικών ΔΟΠ και ανέπτυξαν ένα μοντέλο για τις Τράπεζες, το οποίο έκριναν ότι δεν υπήρχε μέχρι εκείνη την χρονική στιγμή. Πιο συγκεκριμένα οι τρεις ερευνητικές τάσεις απεικονίζονται στο παρακάτω πίνακα:



(Cheng, C. H., Madan, M. S., & Motwani, J., 1996)

Σύμφωνα λοιπόν με το εννοιολογικό μοντέλο υπάρχουν πέντε φάσεις εφαρμογής .

1^η φάση:

Η πρώτη φάση αναφέρεται ως αναγνώριση και δέσμευση. Αφορά τη διοίκηση της Τράπεζας, η οποία θα πρέπει να κατανοήσει πλήρως τι αφορά η Διοίκηση ποιότητας και πώς μπορεί να την επιτύχει. Για παράδειγμα, θα πρέπει να τράπεζα να εφαρμόσει τη διαδικασία σε επίπεδο διοίκησης ή σε επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών;

2^η φάση:

Σχεδιασμός. Η φάση αυτή ξεκινάει με μία εσωτερική αξιολόγηση του οργανισμού, προκειμένου να διαπιστωθούν τα δυνατά του σημεία και οι αδυναμίες του. Ακολουθεί ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης του προσωπικού. Τίθενται οι στόχοι και το όραμα και σχεδιάζεται το νέο σύστημα. Σε αυτή τη φάση είναι σημαντικό η ηγεσία να διαπιστώσει αν η κουλτούρα του οργανισμού είναι θέση να δεχτεί την Διοίκηση ποιότητας και αν συνάδει με τους στόχους που τίθενται.

3^η φάση:

Προγραμματισμός. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι πολύ σημαντικός σε αυτήν την φάση. Η ηγεσία ορίζει την διαδικασία και καθορίζει τον σκοπό σε ένα νέο πλαίσιο. Εδώ οφείλει να παρέχει την σωστή εκπαίδευση σε όλα τα επίπεδα των απασχολούμενων. Σε αυτή τη φάση διενεργούνται οι διάφορες έρευνες,

προκειμένου να αξιολογηθούν οι διάφορες διαδικασίες και να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές. Επίσης είναι σημαντικό να σχηματιστεί μία ομάδα-επιτροπή η οποία θα επιβλέπει την όλη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, θα διεξάγει έρευνα σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, θα διαμορφώσει ομάδες εργασίας βελτίωσης της ποιότητας σε διάφορους τομείς και θα ορίσει τους απαραίτητους δείκτες ποιότητας, τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν στην κατεύθυνση της ποιότητας.

4^η φάση:

Εφαρμογή: Διαρκής εκπαίδευση όλων, επίβλεψη των διαδικασιών διαμορφώνοντας νέες ομάδες όπου χρειάζεται ή αναθέτοντας σε τρίτους κάποιες εργασίες για υποβοήθηση της όλης διαδικασίας, αναγνώριση και επιβράβευση των βελτιώσεων στην ποιότητα, όπου αυτές διαπιστώνονται.

5^η φάση:

Αξιολόγηση: Διαπιστώνεται το πρόγραμμα ποιότητας σε ποιες περιπτώσεις πέτυχε και πού απέτυχε. Αυτό πρέπει να γίνεται ετησίως και σε περίπτωση που δίνεται το feedback ότι το πρόγραμμα έχει αποτύχει θα πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες βελτιώσεις ή να ανασχεδιαστεί από την αρχή.

Γίνεται ξεκάθαρο από την ανάλυση του μοντέλου πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η ηγεσία, αλλά και η κουλτούρα του κάθε οργανισμού, όπως και η κατάλληλη εκπαίδευση και η αναπροσαρμογή των στόχων σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι δεν βοηθούν στην επίτευξη της ποιότητας.

5.2 Κανονιστική συμμόρφωση και ΔΟΠ

Στην περίπτωση των Ελληνικών Τραπεζών, η εποπτεία τους γίνεται από την Τράπεζα της Ελλάδος. Η άσκηση της εποπτείας των πιστωτικών ιδρυμάτων πραγματοποιείται βάσει του ισχύοντος ευρωπαϊκού πλαισίου εποπτείας όπως αυτό συμπληρώνεται από το εθνικό θεσμικό πλαίσιο. Όσον αφορά τις ελληνικές τράπεζες, ο ρόλος της Τράπεζας της Ελλάδος αφορά θέματα ίδρυσης και λειτουργίας πιστωτικών ιδρυμάτων, την υποβολή στοιχείων τους στην Τράπεζα της Ελλάδας, αλλά και τη διαφάνεια των Τραπεζικών Συναλλαγών και την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Η κανονιστική συμμόρφωση αποτελεί για τις Τράπεζες τις «προδιαγραφές» οι οποίες υπάρχουν σε όλες τις συναλλαγές τους.

Ένας από τους κανόνες που έχει θεσπίσει η Τράπεζα της Ελλάδος έχει σχέση με τη διαφάνεια των συναλλαγών. Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρεται και στο site της Τράπεζας της Ελλάδος, προβλέπεται η ενημέρωση των συναλλασσόμενων για τη φύση και τα χαρακτηριστικά των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και για τους όρους των τραπεζικών συναλλαγών, τόσο προσυμβατικά, όσο και κατά την διάρκεια παροχής της υπηρεσίας. Επίσης, όπως αναφέρεται είναι σημαντική η ανταπόκριση των ιδρυμάτων εντός καθορισμένου χρονικού διαστήματος στα ερωτήματα και τις καταγγελίες των πελατών, καθώς και η κατάλληλη εκπαίδευση των υπαλλήλων για την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών.

Επίσης, στα πλαίσια της πρόληψης της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες έχει εφαρμόσει την πολιτική «Γνώρισε τον πελάτη σου», η οποία πρακτικά σημαίνει ότι πρέπει σε κάθε συναλλαγή να γίνεται συστηματική προσπάθεια διαπίστωσης της ταυτότητας του πελάτη και του πραγματικού δικαιούχου. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να ζητούνται από τον πελάτη έγγραφα πιστοποίησης της ταυτότητας του, τα οποία τηρούνται σε σχετικό αρχείο. Επίσης, πρέπει να γίνεται η απαραίτητη συλλογή πληροφοριών για το σκοπό και τη σκοπούμενη φύση της επιχειρηματικής σχέσης ή σημαντικών συναλλαγών ή δραστηριοτήτων του πελάτη ή του πραγματικού δικαιούχου και γενικά να συγκεντρώνονται και να τηρούνται στο αρχείο της Τράπεζας όλα τα στοιχεία που βοηθούν στην δημιουργία του οικονομικού συναλλακτικού προφίλ των πελατών . (Γκόρτσος, 2009)

Οι Τράπεζες λοιπόν έχουν από τη μία μεριά το Κανονιστικό πλαίσιο και τους εσωτερικούς Κώδικες Δεοντολογίας τους, οι οποίοι αποτελούν κατά μία έννοια τις προδιαγραφές των υπηρεσιών και των προϊόντων τους, αλλά ως επιχειρήσεις και την πρόθεση να ενσωματώσουν εκείνες τις πρακτικές και τις διαδικασίες μέσω των οποίων θα επιτύχουν την ικανοποίηση του πελάτη και την ποιότητα των υπηρεσιών.

Στο σχεδιασμό επομένως της στρατηγικής τους καλούνται να συνταιριάξουν όλα αυτά τα στοιχεία, συναντώντας πολλές φορές προβλήματα. Εδώ δημιουργείται το τρίτο χάσμα ποιότητας που εξετάσαμε παραπάνω, δηλ. το χάσμα που έχει να κάνει με τις προδιαγραφές της ποιότητας, που στην περίπτωση που εξετάζουμε είναι η Κανονιστική συμμόρφωση, αλλά και της πραγματικής ποιότητας. Το πρόβλημα αυτό ξεκινάει από προβλήματα στον σχεδιασμό, καθώς δεν λαμβάνουν υπόψη κάποια χαρακτηριστικά της ποιότητας όπως για παράδειγμα το χαρακτηριστικό της ταχύτητας. Είναι σαφές ότι σε περίπτωση που θα πρέπει να συγκεντρωθούν όλα αυτά τα έγγραφα και να συμπληρωθούν όλες οι φόρμες για την πολιτική «Γνώρισε τον πελάτη του», θα επιβαρυνθεί ο χρόνος ανταπόκρισης. Επίσης, μπορεί να πληγεί και η αξιοπιστία, καθώς ο πελάτης δεν είναι σε θέση πολλές φορές να αντιληφθεί γιατί μια απλή

συναλλαγή συμπεριλαμβάνει τόσο μεγάλη και γραφειοκρατική διαδικασία, με αποτέλεσμα να θεωρεί ότι η Τράπεζα δεν μπορεί να προσφέρει την υπηρεσία που ζητά.

Αυτό, στο οποίο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην περίπτωση του Χάσματος αυτού είναι ο σωστός σχεδιασμός των υπηρεσιών, ώστε να συμμορφώνονται πλήρως με τους κανόνες αλλά και να μειώνουν το χρόνο και την ταλαιπωρία του πελάτη, αλλά και η εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζει σε βάθος όλες τις προδιαγραφές αλλά και τις επιμέρους διαδικασίες.

Από τα παραπάνω προκύπτει ακόμα ότι για χάρη της ποιότητας θα πρέπει να γίνεται σωστά η ενημέρωση του πελάτη σε σχέση με την συνεργασία του με την Τράπεζα, να ενισχύεται το χαρακτηριστικό της επαφής και ευγένειας, αλλά και η αξιοπιστία.

Παράλληλα, βεβαία, αρκετοί από τους Κανονισμούς λειτουργούν περισσότερο θετικά ως προς την κατεύθυνση της ολικής ποιότητας, αφού προβλέπουν όπως αναφέρθηκε πιστοποίηση του προσωπικού γεγονός που ενισχύει την ικανότητά του. Με αυτόν τον τρόπο όμως η συμμόρφωση με τους κανόνες αποσκοπεί και στην εξυπηρέτηση συμφερόντων των πελατών με αποτέλεσμα να ενισχύουν το αίσθημα ασφάλειας και την εμπιστοσύνη τους.

Είναι χαρακτηριστικό ότι για την παροχή συγκεκριμένων τραπεζικών υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα τα επενδυτικά ή Τραπεζοασφαλιστικά προγράμματα πιστοποιείται από την Τράπεζα της Ελλάδος η καταλληλότητα των υπαλλήλων. Η πιστοποίηση αυτή γίνεται μέσω ειδικών εξετάσεων υπό την εποπτεία της Τράπεζας της Ελλάδος και μέσω ειδικών σεμιναρίων που πραγματοποιούνται για το σκοπό αυτό. Ο κανονισμός αυτός είναι απολύτως σύμφωνος με την αρχή της Διοίκησης Ολικής ποιότητας η οποία αναφέρεται στην Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και τη συνεχή βελτίωση, η οποία επιτυγχάνεται μέσω αυτών των προγραμμάτων και των σεμιναρίων επιμόρφωσης.

5.3 SERVQUAL Τραπεζών

Το μοντέλο που χρησιμοποιείται συχνότερα για την ΔΟΠ στις Τραπεζικές υπηρεσίες είναι αυτό του SERVQUAL (ή αλλού SERVIQUAL). Το μοντέλο μετράει στην ουσία το χάσμα που παρουσιάζεται ανάμεσα στις αρχικές προσδοκίες του πελάτη από μία υπηρεσία και την πραγματική του εμπειρία με την εν λόγω εμπειρία, τι δηλαδή εισπράττει τελικά. Το αρχικό μοντέλο αναφερόταν σε μία κλίμακα με 10 ζευγάρια κριτηρίων (προσδοκιών έναντι αντιλήψεων), αλλά στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκαν πέντε και

αυτά είναι: Εμφάνιση, αξιοπιστία, ταχύτητα ανταπόκρισης, εμπιστοσύνη και επικοινωνία. Όλα αυτά οδηγούν στην ικανοποίηση του πελάτη.

Το μοντέλο δημιουργήθηκε αρχικά για τον τομέα του marketing αλλά πλέον αναγνωρίζεται ως ένα μοντέλο που εφαρμόζεται γενικότερα στις υπηρεσίες και συγκρίνει τις προσδοκίες των πελατών σε σχέση με τις υπηρεσίες που τελικά λαμβάνουν, την αντίληψη που έχουν δηλαδή για αυτές. Οι προσδοκίες του πελάτη διαμορφώνονται με βάση τα όσα ακούει από το περιβάλλον του (word of mouth), την επικοινωνία του και την εμπειρία του από ανάλογες υπηρεσίες. Από την άλλη πλευρά υπάρχει αυτό που εκλαμβάνει ο πελάτης σε σχέση με την ποιότητα της υπηρεσίας που του προσφέρεται. Με βάση αυτά και συγκρίνοντας τις δύο κλίμακες η αντίληψη του πελάτη για μία υπηρεσία που λαμβάνει μπορεί να έχει είτε θετικό είτε αρνητικό πρόσημο. (Mujinga, 2019) Συμπερασματικά, η ικανοποίηση ή μη του πελάτη είναι ένας συνδυασμός ανάμεσα στο τι περιμένει να λάβει και του τι θεωρεί ότι έχει λάβει τελικά σε σχέση με την εξυπηρέτησή του.

Παρόλα αυτά, το μοντέλο έχει δεχθεί αρνητικές κριτικές ως προς την εφαρμογή του σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών κυρίως σε παροχή πολύπλοκων υπηρεσιών και προϊόντων. Αυτές επικεντρώνονται στην μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών και στα κριτήρια που χρησιμοποιούνται κάθε φορά, αν αυτά είναι πιο αφηρημένες έννοιες ή πιο συγκεκριμένες για την κάθε περίπτωση και στο αν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη διαστάσεις που έχουν να κάνουν με το marketing (τιμή, κόστος κλπ). Η αρνητική κριτική έγκειται επίσης στο γεγονός ότι σπάνια ένας πελάτης μπορεί να είναι αντικειμενικός και να βαθμολογήσει σωστά. Διαπιστώνεται μάλιστα η τάση να βαθμολογούνται πάντα χαμηλότερα οι αντιλήψεις από τις προσδοκίες, με αποτέλεσμα το χάσμα να μην κλείνει ποτέ. (Emin Babakus, Gregory W. Boller, 1992)

5.3.1 Το μοντέλο BSQ (Bank Service Quality)

Πρόκειται για επέκταση του μοντέλου SERVQUAL για τράπεζες, το οποίο προέκυψε σε μία προσπάθεια να αναπτυχθεί μία κλίμακα μέτρησης της ποιότητας ειδικά για τη λιανική τραπεζική, η οποία συνδυάζει μάλιστα το αρχικό μοντέλο με όλο το μείγμα marketing των τραπεζών και ειδικότερα τα γνωστά ως 7 P's (τιμή, τόπος, διαδικασία, επικοινωνία κλπ). Χρησιμοποιήθηκαν για το σκοπό αυτό έξι διαστάσεις αυτές είναι:

- α) αποτελεσματικότητα και εξασφάλιση
- β) προσβασιμότητα

γ) τιμή

δ) εμφάνιση

ε) χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών

στ) αξιοπιστία

(Bahia, Kamilia & Nantel, Jacques, 2000)

5.3.2 Εφαρμογή BSQ σε ελληνικές Τράπεζες

Το 2001 δημοσιεύθηκε από την Ελληνική Ένωση τραπεζών έρευνα με βάση του παραπάνω μοντέλο σε 1260 πελάτες όλων των ελληνικών Τραπεζών σε όλη την Ελλάδα. Χρησιμοποιήθηκαν 31 συνολικά χαρακτηριστικά ποιότητας τα οποία σχετίζονται με τα κριτήρια που αναφέρθηκαν παραπάνω. Αυτά είναι:

1. Εξυπηρέτηση (χαρακτηριστικά όπως χρόνος αναμονής, ταχύτητα εξυπηρέτησης κλπ)
2. Αποτελεσματικότητα (εχεμύθεια, εμπιστοσύνη, αντιμετώπιση του πελάτη κλπ)
3. Σύγχρονο περιβάλλον (χώρος, περιβάλλον εργασίας καθαριότητα κλπ)
4. Αξιοπιστία (λάθη στις συναλλαγές, ακρίβεια, τήρηση υποσχέσεων, εκπαίδευση προσωπικού)
5. Εξασφάλιση (φήμη, αίσθημα ασφάλειας, ολοκληρωμένη παροχή υπηρεσιών)
6. Επιβαρύνσεις (έξοδα, εξηγήσεις για επιβαρύνσεις, επικοινωνία κλπ)

Όπως προέκυψε από την έρευνα, ο πιο σημαντικός παράγοντας που διαμόρφωνε τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή τις αντιλήψεις σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών στις ελληνικές τράπεζες ήταν η εξυπηρέτηση και μάλιστα η προσβασιμότητα σε συνδυασμό με τον χρόνο αναμονής και τις καθυστερήσεις που παρατηρούνται. Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης η αποτελεσματικότητα των διαπροσωπικών σχέσεων. Οι πελάτες των Τραπεζών αναζητούν την αναγνώριση, την εξειδικευμένη εξυπηρέτηση με βάση τις ανάγκες του και την ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης. Τέλος, τρίτος παράγοντας που επηρεάζει τις αντιλήψεις του πελάτη είναι το περιβάλλον, ο χώρος της τράπεζας σε σχέση πάντα με τις υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται. Η αξιοπιστία βρίσκεται στην τέταρτη θέση και αφορά την απουσία λαθών αλλά και την σωστή εκπαίδευση του προσωπικού, ενώ τελευταίοι παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη των πελατών για την ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών αποτελούν η φήμη και η επιβαρύνσεις.

Σύμφωνα με το συμπέρασμα της έρευνας, η αποτελεσματικότητα στις τραπεζικές εργασίες, αλλά και η προσωπική εξυπηρέτηση του πελάτη αποτελούν τους βασικούς παράγοντες ικανοποίησής του. Η

βελτίωση της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών αποτελεί μονόδρομο, καθώς δημιουργεί πελάτες πιο αφοσιωμένους. (Σπάθης, Πετρίδου, & Γλαβέλη, 2003).

5.4 Η έννοια του κόστους ποιότητας στις υπηρεσίες

Η έννοια του κόστους ποιότητας, όπως έχει προαναφερθεί και όπως αναλύθηκε από τον JURAN δεν είναι εύκολο να οριστεί στις υπηρεσίες, λόγω του άυλου χαρακτήρα τους. Στην περίπτωση αυτή διαχωρίζουμε το κόστος αποτυχίας σε εσωτερικό και εξωτερικό.

5.4.1 Εσωτερικό κόστος ποιότητας

Το εσωτερικό κόστος αποτυχίας δεν είναι ορατό. Έχει να κάνει κυρίως με εσωτερικές διαδικασίες, π.χ. το σχεδιασμό μίας διαδικασίας, τις διορθωτικές αλλαγές, το κόστος της πρόσληψης προσωπικού, το κόστος της ης εκπαίδευσής τους. Επειδή όμως αυτό το κόστος καθυστερεί να φτάσει στον πελάτη το εσωτερικό κόστος αποτυχίας είναι δύσκολο να προσδιοριστεί.

5.4.2 Εξωτερικό κόστος ποιότητας

Μιλάμε για εξωτερικό κόστος ποιότητας όταν ένας πελάτης κάνει παράπονο για κακή υπηρεσία ή για ένα λάθος στον λογαριασμό του (Καθ. Ζαβλάνος, 2006). Είναι όμως δύσκολο να υπολογιστεί το κόστος για την επιχείρηση από την έλλειψη ποιότητας κατά την εξυπηρέτηση ενός πελάτη.

Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (Δερβιτσιώτης, 2005), από αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών που έγιναν από το Ομοσπονδιακό Γραφείο Υποθέσεων Καταναλωτών στις ΗΠΑ και την εταιρεία PIMS, σχετικά με το κόστος χαμηλής ποιότητα διαπιστώθηκε ότι:

- α) Περίπου στο $\frac{1}{4}$ των συναλλαγών υπάρχει κάποιο πρόβλημα ποιότητας
- β) Το κόστος της μη ικανοποιητικής εξυπηρέτησης του πελάτη αντιστοιχεί στο 20-50% των λειτουργικών δαπανών της επιχείρησης
- γ) το 70%-90% δεν παραπονιέται αν έχει κάποιο πρόβλημα, γεγονός που σημαίνει ότι υπάρχουν πελάτες που δεν είναι ευχαριστημένοι, για τους οποίους δεν ακούει κάτι η επιχείρηση
- δ) Ο πελάτης με αρνητική εντύπωση από την εξυπηρέτηση θα το συζητήσει με άλλους εννέα πιθανούς πελάτες, ενώ ο πελάτης με θετική εντύπωση θα μοιραστεί την εμπειρία του μόνο με τρεις ή τέσσερις άλλους

ε) Πελάτης που δεν παραπονιέται για κάποιο πρόβλημα ποιότητας που είχε δεν επιστρέφει στην επιχείρηση για άλλες συναλλαγές.

στ) Το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι πέντε φορές μεγαλύτερο από εκείνο ενός ικανοποιημένου πελάτη.

Το συμπέρασμα από τα παραπάνω είναι ότι στις υπηρεσίες που το προϊόν δεν είναι απτό, ώστε να εντοπίζονται άμεσα τα ελαττωματικά, ένας δυσαρεστημένος πελάτης μπορεί να μεταφέρει τις εντυπώσεις του από την κακή εξυπηρέτηση σε πολλούς πιθανούς πελάτες και να χαθούν σημαντικά έσοδα από την επιχείρηση.

5.4.3 Κόστος μη ικανοποίησης εσωτερικών πελατών

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται και μία ακόμα κατηγορία κόστους ποιότητας, η οποία θα μας απασχολήσει στην παρούσα διατριβή, καθώς πρόκειται για το κόστος μη ικανοποίησης του προσωπικού και αυτό αυξάνεται όπως είναι αναμενόμενο στις μεγάλες επιχειρήσεις και στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, οι οποίες βασίζονται στη δέσμευση του προσωπικού προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Είναι αυτονόητο ότι η πιστοί πελάτες μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών εξαρτώνται σημαντικά από τις σχέσεις που έχουν με το προσωπικό της επιχείρησης.

5.4.4 Πρακτικές των Τραπεζών για μείωση του Εξωτερικού κόστους ποιότητας.

Σε σχέση με το κόστος ποιότητας οι Τράπεζες δείχνουν να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών τους αναπτύσσοντας πολιτικές και κανόνες, οι οποίες επικοινωνούνται και στους ίδιους τους πελάτες. Και ο κανονισμός της Τράπεζας της Ελλάδος (ΠΔ .ΤΕ 2501/31.10.2002) προβλέπει ρητά ότι τα Τραπεζικά ιδρύματα θα πρέπει να έχουν ειδική διαδικασία εξέτασης όλων των παραπόνων των πελατών τους για όλες τις υπηρεσίες και τα προϊόντα. Επίσης, πρέπει να γνωστοποιούν στους συναλλασσόμενους το αποτέλεσμα αυτών των διαδικασιών εντός 45 ημερών από την υποβολή του παραπόνου.

Στην παρούσα διατριβή θα εξετάσουμε κάποιες καλές πρακτικές των ελληνικών Τραπεζών σε σχέση με την αντιμετώπιση των παραπόνων, στα πλαίσια της μείωσης του εξωτερικού κόστους ποιότητας.

Για παράδειγμα η Eurobank μέσω του site της διευκρινίζει ξεκάθαρα ότι ενδιαφέρεται για την άποψη του πελάτη της και έχει συγκεκριμένη διαδικασία χειρισμού των παραπόνων και των σχολίων των πελατών. Όπως εξηγεί διαχειρίζεται όλα τα παράπονα με ενιαίο τρόπο και διαδικασίες που ακολουθούν το πρότυπο ISO 9000, για τις οποίες έχει βραβευθεί με βραβείο EFQM. Σκοπός της Τράπεζας είναι η γρήγορη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών.

Και η Τράπεζα Πειραιώς όμως σε ειδικό σημείο του site της παρουσιάζει τον μηχανισμό αντιμετώπισης παραπόνων πελατών, τονίζοντας μάλιστα ότι από την αντιμετώπιση των παραπόνων «το κέρδος είναι αμοιβαίο», το οποίο αποτελεί και την ουσία της θεωρίας του κόστους της ποιότητας. Υπάρχει μάλιστα μία συγκεκριμένη διαδικασία, η οποία βοηθά τον πελάτη να παρακολουθεί την εξέλιξη του παραπόνου του καθ'όλη τη διάρκεια και η οποία εξασφαλίζει ότι εντός του προβλεπόμενου από το ισχύον κανονιστικό και νομικό πλαίσιο, χρονικού ορίου ο πελάτης θα λάβει την απάντηση διερεύνησης του παραπόνου του.

Η Alpha Bank με τη σειρά της παρουσιάζει επίσης μέσω της ιστοσελίδας της το Πλαίσιο διαχείρισης παραπόνων και τα βήματα τα οποία ακολουθεί η διαδικασία επίλυσης παραπόνου, που περιλαμβάνουν α) την επιβεβαίωση στον πελάτη για την παραλαβή του παραπόνου από την Τράπεζα, β) Διερεύνηση του παραπόνου, γ) Επίλυση του ζητήματος δ) Απάντηση στον πελάτη, εντός του προβλεπόμενου χρονικού ορίου.

Τέλος η Εθνική Τράπεζα διαθέτει κι αυτή, κατά τα προβλεπόμενα ειδικό μηχανισμό αντιμετώπισης παραπόνων και τονίζει μέσω της ιστοσελίδας της ότι «Η φιλοσοφία μας είναι ότι οι πελάτες μας βρίσκονται στο επίκεντρο κάθε δραστηριότητας. Ειδικότερα, πρωταρχικό μέλημά μας αποτελούν ο σεβασμός και το ενδιαφέρον στις σχέσεις της Τράπεζας με τους πελάτες, με έμφαση στην αρτιότητα της εξυπηρέτησης και την ικανοποίηση των αναγκών τους».

Η Τράπεζα έχει καθιερώσει Πολιτική διαχείρισης παραπόνων βασισμένη στις Κατευθυντήριες Γραμμές της Ευρωπαϊκής Αρχής Τραπεζών (European Banking Authority) σχετικά με τον χειρισμό παραπόνων αλλά και το ευρύτερο κανονιστικό και νομοθετικό πλαίσιο. Πέραν των παραπάνω δίνεται έμφαση στην ίση μεταχείριση των πελατών, την συμμόρφωση με τους κανόνες και τα συναλλακτικά ήθη, ενώ απουσιάζει η διάκριση στην διαδικασία αντιμετώπισης των παραπόνων των πελατών. Τέλος γίνεται προσπάθεια για εξάντληση κάθε δυνατότητας επίλυσης των προβλημάτων.

Από όλα τα παραπάνω είναι σαφές ότι η ιδέα της ποιότητας στην εξυπηρέτηση των πελατών και του κόστους ποιότητας, χωρίς να αναφέρεται πάντα ρητά, έχει γίνει κατανοητή από τις Τράπεζες στην Ελλάδα, οι οποίες καθιερώνουν διαδικασίες σε ένα τόσο εξειδικευμένο θέμα όπως αυτό των παραπόνων που συνάδουν με τις αρχές της ΔΟΠ.

5.5 Εφαρμογή του μοντέλου του KANO

Όπως έχει προαναφερθεί στο Κεφάλαιο 3 της παρούσας, το μοντέλο του KANO βοηθά τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν τα στοιχεία εκείνα και τα χαρακτηριστικά που θα επιφέρουν την ικανοποίηση του πελάτη, αλλά και τα στοιχεία εκείνα που θα οδηγήσουν τον πελάτη στην ευχαρίστηση, στο να προτιμήσει τα προϊόντα και της υπηρεσίες της έναντι κάποιας άλλης, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πράγμα που παρουσιάζεται ως το ζητούμενο στις μέρες μας και με βάση όλα όσα έχουν αναφερθεί σχετικά με τη διοίκηση ολικής ποιότητας.

Στην περίπτωση της Λιανικής τραπεζικής, υπάρχουν πολλές υπηρεσίες και στοιχεία ποιότητας που μπορούν να χαρακτηριστούν ως Βασικά Χαρακτηριστικά (Must be's) όσον αφορά την εξυπηρέτηση πελατών σε ένα υποκατάστημα Τράπεζας. Είναι αυτά που θεωρούνται βασικές καθημερινές συναλλαγές, χωρίς τις οποίες δεν θα υπήρχε λόγος να απευθυνθεί κάποιος στην Τράπεζα. Επίσης, αυτά τα χαρακτηριστικά θεωρούνται πια δεδομένα στην αγορά, με αποτέλεσμα να μην επηρεάζουν την ικανοποίηση ή μη του πελάτη, καθώς μπορεί πλέον να τα συναντήσει παντού.

Πιο συγκεκριμένα ως βασικές θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν οι κάτωθι υπηρεσίες:

- Άνοιγμα Λογαριασμών
- Αναλήψεις-Καταθέσεις-Συναλλαγές στο ταμείο
- Δάνεια
- Πιστωτικές Κάρτες
- Πληρωμές Υποχρεώσεων
- Έκδοση-πληρωμή επιταγών
- Πρόσβαση στους λογαριασμούς μέσω Internet
- Ευγένεια προσωπικού
- Απαραίτητος εξοπλισμός-τεχνολογία για συναλλαγές

Όλα τα παραπάνω, σύμφωνα με το μοντέλο KANO αποτελούν τα και χωρίς αυτά σίγουρα θα έχουμε έναν δυσαρεστημένο πελάτη. Δεν σημαίνει όμως ότι θα έχουμε κι έναν ευχαριστημένο πελάτη.

Από την άλλη μεριά, υπάρχουν και κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Με την ύπαρξη και την ανάπτυξη αυτών των χαρακτηριστικών αυξάνεται και η ικανοποίηση του πελάτη. Δεν αποτελούν υπηρεσίες απαραίτητες για τη λιανική τραπεζική, αλλά δημιουργούν τις προϋποθέσεις να επιλεγεί η μία Τράπεζα έναντι της άλλης.

- Ταχύτητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη
- Επιτόκια καταθέσεων
- Ανταγωνιστικά επιτόκια χορηγήσεων και προμήθειες συναλλαγών
- Ενημέρωση- καθοδήγηση-συμβουλευτική σχετικά με λογαριασμούς, δάνεια κλπ.
- Γρήγορο και εύχρηστο Internet Banking
- Χρεωστικές και προπληρωμένες κάρτες
- ATM, APS (Μηχανήματα αυτόματων πληρωμών με κάρτα ή μετρητά)
- Λύσεις για επιχειρήσεις (pos, e-commerce-δάνεια-πληρωμές προμηθευτών)
- Ασφαλιστικά προγράμματα (ασφάλειες κάρτας- πυρός-ζωής κλπ).

Τέλος υπάρχουν και τα στοιχεία εκείνα, τα ελκυστικά, όπως λέγονται που δημιουργούν όχι απλά ικανοποίηση αλλά και την ευχαρίστηση του πελάτη. Είναι κάποια στοιχεία που μπορεί να μην περιμένει να λάβει και του δημιουργούν το στοιχείο της έκπληξης, αλλά διευκολύνουν ιδιαίτερα και τις συναλλαγές του:

-  Mobile banking
-  Υπηρεσία Alerts για κινήσεις στους λογαριασμούς-κάρτες
-  Ηλεκτρονικά ειδοποιητήρια
-  Ηλεκτρονική κίνηση λογαριασμού
-  Προγράμματα loyalty, συγκέντρωσης και εξαργύρωσης πόντων
-  Δυνατότητα να κλείσει κάποιος ηλεκτρονικά ραντεβού, να πάρει νούμερο αναμονής στο ταμείο εξ' αποστάσεως.
-  Δυνατότητα εξυπηρέτησης μέσω video κλήσης χωρίς την παρουσία σε Κατάστημα.
-  Δυνατότητα ανοίγματος λογαριασμού εξ αποστάσεως χωρίς φυσική παρουσία στο Κατάστημα.

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας και τον μεγάλο ανταγωνισμό στην Ελλάδα, αλλά και λόγω των αλλαγών που έχει επιφέρει η πανδημία, όλα τα παραπάνω στοιχεία αλλάζουν πολύ εύκολα από ελκυστικά σε ικανοποιητικά και για αυτό το σκοπό οι Τράπεζες βρίσκονται διαρκώς σε αναζήτηση νέων καινοτόμων λύσεων και διαδικασιών εξυπηρέτησης των πελατών.

Κεφάλαιο 6

Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας

Θα επιχειρήσουμε στην παρούσα διατριβή να εξετάσουμε την περίπτωση μίας ελληνικής Τράπεζας της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας και τις πρωτοβουλίες που μπορεί να πάρει στα πλαίσια της ΔΟΠ κυρίως στον τομέα λιανικής τραπεζικής, κάνοντας μάλιστα χρήση των εργαλείων ποιότητας που έχουν προαναφερθεί. Μέσω του μοντέλου EFQM θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε στα πλαίσια της καθημερινής πρακτικής ενός υποκαταστήματος αν επιτυγχάνονται οι στόχοι ποιότητας. Στη συνέχεια μέσω εργαλείων ποιότητας θα επικεντρωθούμε στους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα, ενώ τέλος θα επικεντρωθούμε σε μία επιμέρους διαδικασία, πολλά υποσχόμενη, στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας η οποία στοχεύει στην βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη και την επίλυση των επιμέρους προβλημάτων που αναφέρονται.

6.1 Επιχειρηματική αριστεία και Εθνική Τράπεζα

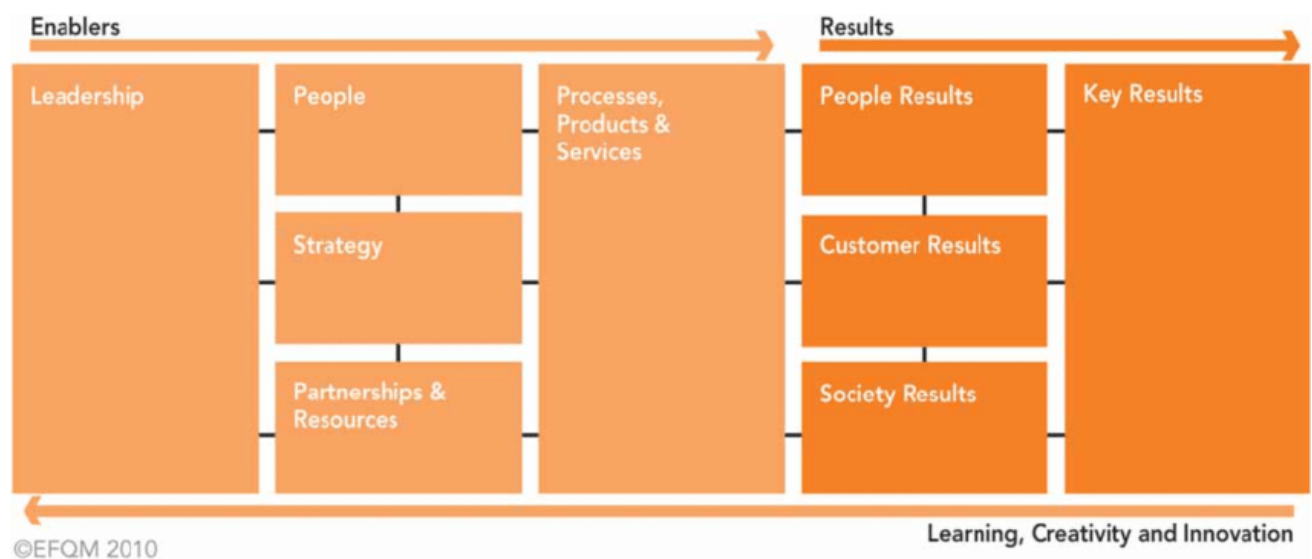
Η συνειδητοποίηση από τις επιχειρήσεις ότι για να αποκτήσουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους είναι να δώσουν μεγαλύτερη σημασία στην ποιότητα, οδήγησε από νωρίς στη θέσπιση διεθνών βραβείων και πιστοποιήσεων, όπως είναι το βραβείο Deming και το βραβείο Malcolm Baldrige στις Ηνωμένες Πολιτείες. Αντίστοιχο μοντέλο στην Ευρώπη είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM), το οποίο βοηθάει τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ποιότητά των υπηρεσιών τους. Τις βοηθάει κυρίως, αξιοποιώντας τις δικές τους δυνατότητες, να έχουν οικονομικά αποτελέσματα μέσω ενός προτύπου ποιότητας που θα μπορεί να τις κάνει να ξεχωρίσουν συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους. (Κέφης, 2005) Χρησιμοποιώντας το μοντέλο αυτό και τις Αρχές του EFQM θα αναλύσουμε τις πρωτοβουλίες πρέπει να πάρει η Εθνική τράπεζα, προκειμένου να επιτύχει την επιχειρηματική Αριστεία.

Στόχος μας είναι να εντοπίσουμε συγκεκριμένες ενέργειες που μπορούν να γίνουν στην κατεύθυνση της Διοίκησης Ολικής ποιότητας και συγκεκριμένα στα πλαίσια της Λιανικής Τραπεζικής, δηλ. στο χώρο των Καταστημάτων.

6.2.1 Περιγραφή του μοντέλου

Το μοντέλο βασίζεται σε μία πολυδιαστασιακή κλίμακα από εννέα κριτήρια. Τα πέντε από αυτά αφορούν τις προϋποθέσεις και τα 4 τα αποτελέσματά του. Τα κριτήρια αυτά εξασφαλίζουν την ευημερία μίας επιχειρηματικής μονάδας. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα κριτήρια βασίζονται στις αρχές της Διοίκησης ολικής ποιότητας όπως αυτές αναλύθηκαν στο Κεφάλαιο 3.

Το μοντέλο απεικονίζεται ως εξής:



Μοντέλο EFQM (www.researchgate.net, 2021)

6.2.2 Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης

Το πρώτο βήμα για την επιχειρηματική αριστεία είναι να αξιολογηθούν τα επί μέρους κριτήρια, με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου αυτοαξιολόγησης, από το οποίο θα εξαχθούν συμπεράσματα σε σχέση με τις προϋποθέσεις που πρέπει να υπάρχουν και τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, προκειμένου οι καθημερινές λειτουργίες ενός υποκαταστήματος να επιτύχουν την ποιότητα:

Ηγεσία

1. Σε τι βαθμό η διοίκηση του υποκαταστήματος διαμορφώνει το όραμα και τις αξίες και λειτουργεί ως θετικό παράδειγμα για όλους;
2. Σε τι βαθμό η ηγεσία επιδιώκει τη συμμετοχή των υπαλλήλων και ενισχύει την κουλτούρα της ποιότητας;
3. Σε τι βαθμό η ηγεσία δείχνει ευελιξία στις αλλαγές που προκύπτουν λόγω διαφόρων συνθηκών;
4. Η ηγεσία σε τι βαθμό ακούει και αξιοποιεί τις φωνές των υπαλλήλων αλλά και των πελατών του Καταστήματος;

Στρατηγική

1. Σε τι βαθμό η στρατηγική της Τράπεζας βασίζεται στην κατανόηση των αναγκών του πελάτη;
2. Σε τι βαθμό η στρατηγική και το όραμα κατανοεί τις δυνατότητες των Καταστημάτων και τις ιδιαίτερες συνθήκες και επικοινωνείται στο προσωπικό των Καταστημάτων;
3. Σε τι βαθμό οι πολιτικές και η στρατηγική αξιολογούνται, ανανεώνονται και επικαιροποιούνται ανάλογα με τις συνθήκες;
4. Παρακολουθεί η στρατηγική τον ανταγωνισμό, τον τρόπο λειτουργίας της Λιανικής τραπεζικής στον ανταγωνισμό;

Διοίκηση Προσωπικού

1. Ακολουθεί η διοίκηση προσωπικού τις αρχές και το όραμα της Στρατηγικής;
2. Σε τι βαθμό αναπτύσσονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες του προσωπικού των Καταστημάτων; Δίνονται κίνητρα για προσωπική επιμόρφωση και βελτίωση;
3. Πώς κρίνετε την επικοινωνία ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό ως προς την στρατηγική, το όραμα και την διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων;
4. Σε τι βαθμό δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό να συμμετάσχει και να αντιπροτείνει τρόπους για την καλύτερη λειτουργία του υποκαταστήματος, αλλά και τη βελτίωση των διαδικασιών;
5. Σε τι βαθμό προσφέρονται δυνατότητες προσωπικής εξέλιξης στο προσωπικό;

Πόροι και Συνεργασίες

1. Γίνεται σωστή αξιοποίηση των πόρων, των εγκαταστάσεων και της υποδομής των υποκαταστημάτων;
2. Επιτυγχάνεται η αύξηση της διάρκειας ζωής των πόρων και των υλικών στα πλαίσια της λειτουργίας του υποκαταστημάτων;

3. Σε τι βαθμό οι εξωτερικοί συνεργάτες συμβάλλουν στην βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών
4. Γίνεται σωστή αξιοποίηση της τεχνολογίας στις λειτουργίες του υποκαταστήματος;

Διαδικασίες

1. Σε τι βαθμό οι επιμέρους διαδικασίες ενός υποκαταστήματος βελτιώνουν την εμπειρία των πελατών και ενισχύουν τις σχέσεις με τους πελάτες;
2. Προτεραιοποιούνται και ιεραρχούνται οι διαδικασίες με βάση τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών;
3. Γίνεται έγκαιρα και χωρίς προβλήματα τυχόν επικαιροποίηση ή τροποποίηση των διαδικασιών σύμφωνα με τις εξελίξεις και τους κανονισμούς;
4. Πώς επιτυγχάνεται το marketing και η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών εντός των υποκαταστημάτων;

Αποτελέσματα στην ικανοποίηση των πελατών

1. Γίνονται στα πλαίσια του υποκαταστήματος έρευνες για την ικανοποίηση των πελατών;
2. Ποια είναι η άποψη των πελατών για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας;
3. Σε τι βαθμό επιδιώκεται η αφοσίωση των πελατών; (προϊόντα Loyalties).
4. Σε τι βαθμό αντιμετωπίζονται τα παράπονα εντός του υποκαταστήματος;

Αποτελέσματα ικανοποίησης εργαζομένων

1. Γίνεται έρευνα ικανοποίησης και αφοσίωσης των εργαζομένων;
2. Γίνεται μέτρηση ως προς τη συμμετοχή του προσωπικού και την ανάπτυξη σχέσεων με το προσωπικό;
3. Δίνονται κίνητρα στο προσωπικό να επιτύχει τους στόχους και να είναι αποτελεσματικό;

Αποτελέσματα στην κοινωνία

1. Είναι θετική η γνώμη της τοπικής κοινωνίας για την λειτουργία και το ρόλο του υποκαταστήματος;
2. Είναι θετικός ο αντίκτυπος στην τοπική οικονομία;
3. Γίνεται προσπάθεια για προστασία του περιβάλλοντος- ανακύκλωση;

Αποδοτικότητα-Αποτελέσματα λειτουργικών στόχων

1. Γίνεται αποτίμηση των δεικτών αποτελεσματικότητας;

2. Γίνεται αποτίμηση των οικονομικών δεικτών;
3. Εξετάζονται τα λειτουργικά έξοδα και οι σχέσεις με προμηθευτές;

Με βάση το παραπάνω ερωτηματολόγιο, διαπιστώνουμε κάποιες κινήσεις που γίνονται στην κατεύθυνση των προϋποθέσεων, όπως αυτές αναφέρονται στο μοντέλο.

Η ηγεσία της Τράπεζας και στην προκειμένη περίπτωση ο διευθυντής και τα στελέχη ενός υποκαταστήματος θα πρέπει να γνωρίζουν τις αξίες και το όραμα της Εθνικής Τράπεζας και να λειτουργούν ως παραδείγματα για τους υπαλλήλους και γενικά όλο το προσωπικό. Παράλληλα, θα πρέπει να επιδιώκει τη συμμετοχή όλων στην κατεύθυνση αυτή αλλά και να είναι έτοιμη για αλλαγές, ανάλογα με τις συνθήκες.

Συγκεκριμένα στο Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης της ΕΤΕ, ο οποίος είναι δημοσιευμένος στο διαδίκτυο αναφέρεται το εξής:

Στόχος του κώδικα είναι η προάσπιση των « συμφερόντων της μακροπρόθεσμα, προς όφελος των καταθετών και πελατών της, των μετόχων και λοιπών επενδυτών, των εργαζομένων και όλων των άλλων ενδιαφερομένων μερών, καθώς και στη συμμόρφωση της Τράπεζας τόσο με το εκάστοτε ισχύον ευρωπαϊκό και εθνικό κανονιστικό πλαίσιο όσο και με τις κανονιστικές και συμβατικές υποχρεώσεις που έχει αναλάβει η Τράπεζα στο πλαίσιο της κεφαλαιακής ενίσχυσης, επιπρόσθετα δε αποσκοπεί και στην υιοθέτηση διεθνών βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης».

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι όροι «Ποιότητα» αλλά και «Διοίκηση ολικής ποιότητας» δεν αναφέρονται ρητά στον Κώδικα. Παρόλα αυτά είναι ξεκάθαρο ότι γίνεται προσπάθεια δέσμευσης της ηγεσίας σε κάποιες αρχές προς τη σωστή Κατεύθυνση, όπως και στον «Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας της Τράπεζας και του Ομίλου».

Στον κώδικα Δεοντολογίας της Τράπεζας αναφέρεται ότι η ανώτερη Διοίκηση αποτελεί το πρότυπο συμπεριφοράς και ότι πρέπει να εξασφαλίζει ότι το προσωπικό που είναι υπό την εποπτεία της κατανοεί τις αρχές του Κώδικα Δεοντολογίας και να ενθαρρύνει το προσωπικό στην τήρηση όλων των Κανόνων.

Η Τράπεζα, όπως ανακοίνωσε και το 2018 μέσω της ετήσιας έκθεσης Εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης, διαπιστώνει ότι υπάρχουν συνεχείς εξελίξεις και αλλαγές. Και γι' αυτό το λόγο έχει δρομολογήσει και τον δικό της στρατηγικό μετασχηματισμό, ο οποίος είναι ακόμα σε εξέλιξη. Ήδη έχει προχωρήσει κάποιες

δράσεις για την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών όλων των ενδιαφερόμενων μερών λαμβάνοντας υπόψη τις κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις των τελευταίων ετών. Συγκεκριμένα αναφέρονται δράσεις όπως, αναβάθμιση εξυπηρέτησης στα Καταστήματα, αλλαγή τιμολογιακής πολιτικής, βελτιστοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών, έρευνες ικανοποίησης πελατών, αλλά και δράσεις απέναντι στους ίδιους τους εργαζομένους που σχετίζονται με επιμόρφωση του προσωπικού αλλά και θέματα αμοιβών και βελτίωσης διαδικασιών και συνθηκών εργασίας.

Είναι χαρακτηριστικό ότι γίνεται μνεία σε συγκεκριμένες ενέργειες προς τη σωστή κατεύθυνση της ικανοποίησης του πελάτη. Ρητά αναφέρεται στην έκθεση, η στήριξη και εμπέδωση της πελατοκεντρικής αντίληψης στο δίκτυο των Καταστημάτων, η βελτίωση των διαδικασιών μέσω της κεντροποίησης για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Επίσης ενισχύονται τα προγράμματα αφοσίωσης (Loyalty) με το πρόγραμμα Go 4More, αυξάνεται η χρήση του Internet Banking και του Mobile Banking δίνονται δυνατότητες εξυπηρέτησης του πελάτη ακόμα και εξ' αποστάσεως με τη χρήση της τεχνολογίας.

Όσον αφορά το προσωπικό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Εθνικής Τράπεζας έχει ως προτεραιότητα τη συνεχή βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων μέσα από σεμινάρια που γίνονται δια ζώσης και κυρίως ηλεκτρονικά σεμινάρια. Επίσης, φροντίζει για τη διαρκή ενημέρωσή τους σε σχέση με τις εξελίξεις και τους κανονισμούς. Για την αξιοποίηση του προσωπικού, έχουν θεσπιστεί διαδικασίες διερεύνησης και εντοπισμού του κατάλληλου προσωπικού για μετακίνησή του σε άλλες μονάδες, προκειμένου να καλυφθούν συγκεκριμένες ανάγκες.

Θετικό κρίνεται το γεγονός ότι το 2020 η Εθνική Τράπεζα διεξήγαγε έρευνα εργασιακής εμπειρίας για πρώτη φορά. (Καραγιώργου, 2020). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα τη έρευνας, αναγνωρίζεται η πελατοκεντρική προσέγγιση , ως κύριο μέλημα. Ωστόσο επισημαίνονται θέματα ιεραρχίας και μη αποδοχής εύκολα προτάσεων από τους εργαζόμενους. Επίσης σύμφωνα με την έρευνα, παρατηρείται απουσία αναγνώρισης της ατομικής συνεισφοράς του καθενός στο τελικό αποτέλεσμα και έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης. Τέλος τονίζονται προβλήματα συντονισμού μεταξύ των μονάδων και προβλήματα διαδικασιών ως προς την λήψη και εφαρμογή των αποφάσεων, καθώς και έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με την στρατηγική και επικοινωνίας με την ανώτατη ηγεσία.

Τέλος, όσον αφορά το αποτέλεσμα στην κοινωνία και το περιβάλλον, είναι ξεκάθαρο ότι δίνεται ιδιαίτερη έμφαση με διάφορες δράσεις και εντός των υποκαταστημάτων για την εφαρμογή ενός προγράμματος Περιβαλλοντικής διαχείρισης, για το οποίο γίνεται ιδιαίτερη μνεία στην έκθεση, εκτός από παρεμβάσεις τεχνολογικού εξοπλισμού (πχ φωτισμοί led που αναφέρονται στην έκθεση). Επίσης, είναι σημαντικές και

οι πρωτοβουλίες που έχουν ληφθεί σε σχέση με τον κοινωνική αντίκτυπο, αθλητικές χορηγίες, χορηγίες σε σχέση με την υγεία και τον πολιτισμό.

Από όλα τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι υπάρχουν θετικές εξελίξεις με βάση το μοντέλο EFQM που αναπτύξαμε, θα πρέπει ωστόσο για να επιτευχθεί η επιχειρηματική αριστεία να γίνουν πιο στοχευμένες ενέργειες, ακόμα και στα πλαίσια ενός εκάστου υποκαταστήματος της Εθνικής Τράπεζας.

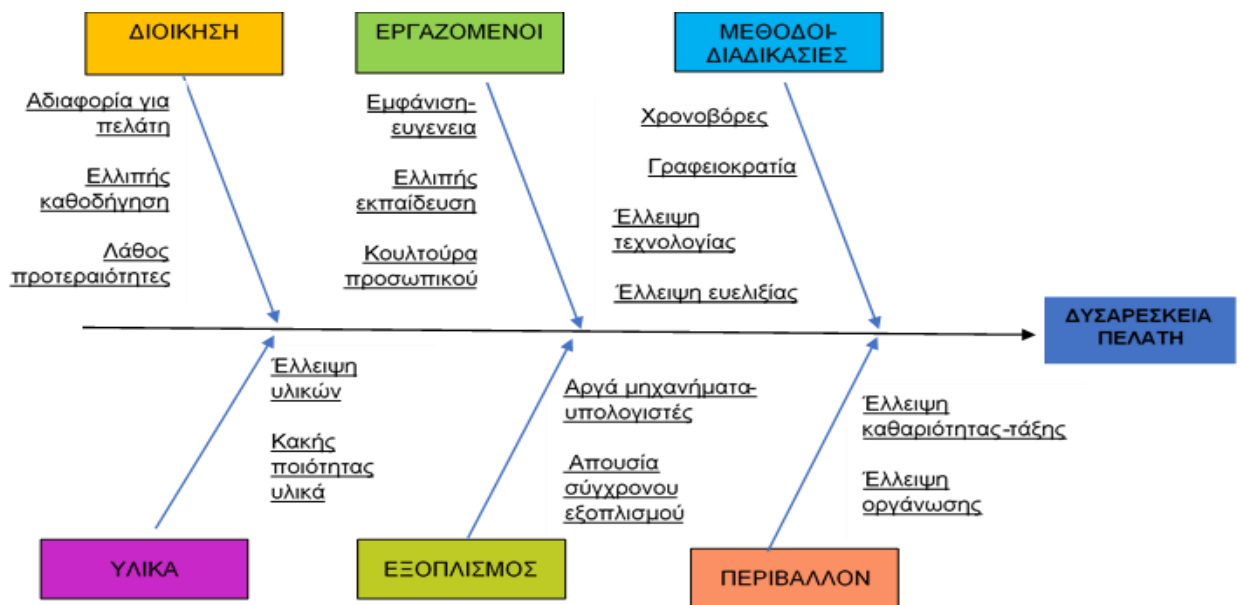
6.2 Διάγραμμα «Ψαροκόκαλο»

Όπως προκύπτει από το παραπάνω ερωτηματολόγιο, σημαντικό ρόλο στην επίτευξη στόχων παίζει η ικανοποίηση του πελάτη και η έρευνα πάνω σε αυτόν τομέα. Όπως διαπιστώνεται όμως καθημερινά στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του πελάτη σε ένα υποκατάστημα της Εθνικής Τράπεζας, συχνά προκύπτουν αιτίες που εμποδίζουν την ομαλή εξυπηρέτησή του. Με τη βοήθεια του εργαλείου του διαγράμματος αιτίας-αποτελέσματος ή ψαροκόκαλου, όπως λέγεται λόγω του σχήματός του, εντοπίζονται και απεικονίζονται οι αιτίες αυτές.

Το αποτέλεσμα που θα εξετάσουμε είναι η προβληματική εξυπηρέτηση του πελάτη και οι παράγοντες που θα χρησιμοποιήσουμε είναι: διοίκηση-εργαζόμενοι-μέθοδοι-υλικά- εξοπλισμός-συνθήκες εργασίας

Είναι ξεκάθαρο ότι η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια του πελάτη, ο οποίος επισκέπτεται ένα τραπεζικό υποκατάστημα, προκειμένου να εξυπηρετηθεί μπορεί να επηρεαστεί από αρκετούς παράγοντες. Με τη βοήθεια του παρακάτω σχήματος διαπιστώνουμε ότι αυτοί οι παράγοντες έχουν να κάνουν με την διοίκηση του υποκαταστήματος-τον διευθυντή και τα στελέχη, τα οποία έχουν την ευθύνη για την ομαλή λειτουργία του. Τυχόν αδιαφορία, έλλειψη καθοδήγησης του προσωπικού, ή ακόμα και η λάθος προτεραιοποίηση και ιεράρχηση των στόχων, όσον αφορά την εκτέλεση των καθηκόντων τους οδηγούν στη μη ικανοποίηση του πελάτη. Επίσης, το προσωπικό, οι εργαζόμενοι εκτός από σωστή συμπεριφορά (ευγένεια-εμφάνιση), θα πρέπει να είναι καταρτισμένοι, ενώ υπάρχει πολλές φορές και πρόβλημα στην κουλτούρα, τη νοοτροπία ενός υπαλλήλου, ο οποίος δεν αντιλαμβάνεται τους στόχους της ποιότητας στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται και οι μέθοδοι δεν θα πρέπει να είναι απαρχαιωμένες. Προβλήματα δημιουργούνται όταν υπάρχει καθυστέρηση στις διάφορες διαδικασίες, υπάρχει γραφειοκρατία και έλλειψη ευελιξίας, προσαρμογής δηλ. στις εκάστοτε συνθήκες. Εδώ έρχεται να προστεθεί η σημασία της τεχνολογίας, η οποία βελτιστοποιεί πολύ συχνά τις διάφορες

διαδικασίες. Όσον αφορά τα υλικά και τον εξοπλισμό, είναι σημαντικό να είναι καλής ποιότητας γιατί αυτό δημιουργεί μία θετική εικόνα στον πελάτη. Φυσικά, ο εξοπλισμός είναι απαραίτητος για την σωστή και γρήγορη διεκπεραίωση των διάφορων διαδικασιών και συναλλαγών, χωρίς προβλήματα. Τυχόν βλάβες και λάθη που προκύπτουν από αποτυχία του εξοπλισμού δεν συγχωρούνται εύκολα σε τραπεζικές συναλλαγές που απαιτούν ακρίβεια και συνέπεια. Τέλος, είναι σημαντικό όλο το περιβάλλον, οι συνθήκες εργασίες να είναι καρό και οργανωμένο, καθώς αυτό βοηθάει και στην εικόνα προς τον πελάτη, αλλά και προς το να είναι το προσωπικό ικανοποιημένο.



6.3 Ανάλυση διαδικασίας-Flow chart

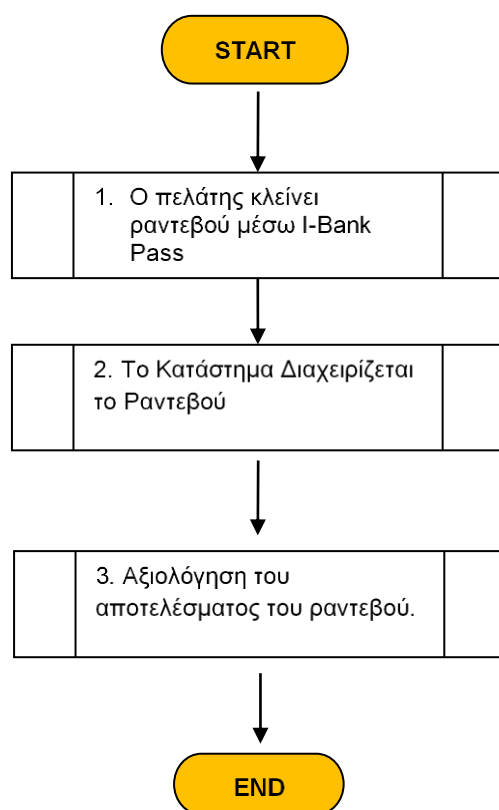
Σε συνέχεια των όσων αναλύθηκαν παραπάνω θα αξιολογήσουμε μία επί μέρους διαδικασία η οποία χρησιμοποιείται πλέον στα Υποκαταστήματα της Εθνικής Τράπεζας και έχει ως στόχο να βελτιώσει την εμπειρία του πελάτη και να αυξήσει το βαθμό ικανοποίησής του, αποφεύγοντας τις ουρές και την αναμονή, την υπηρεσία IBANK PASS.

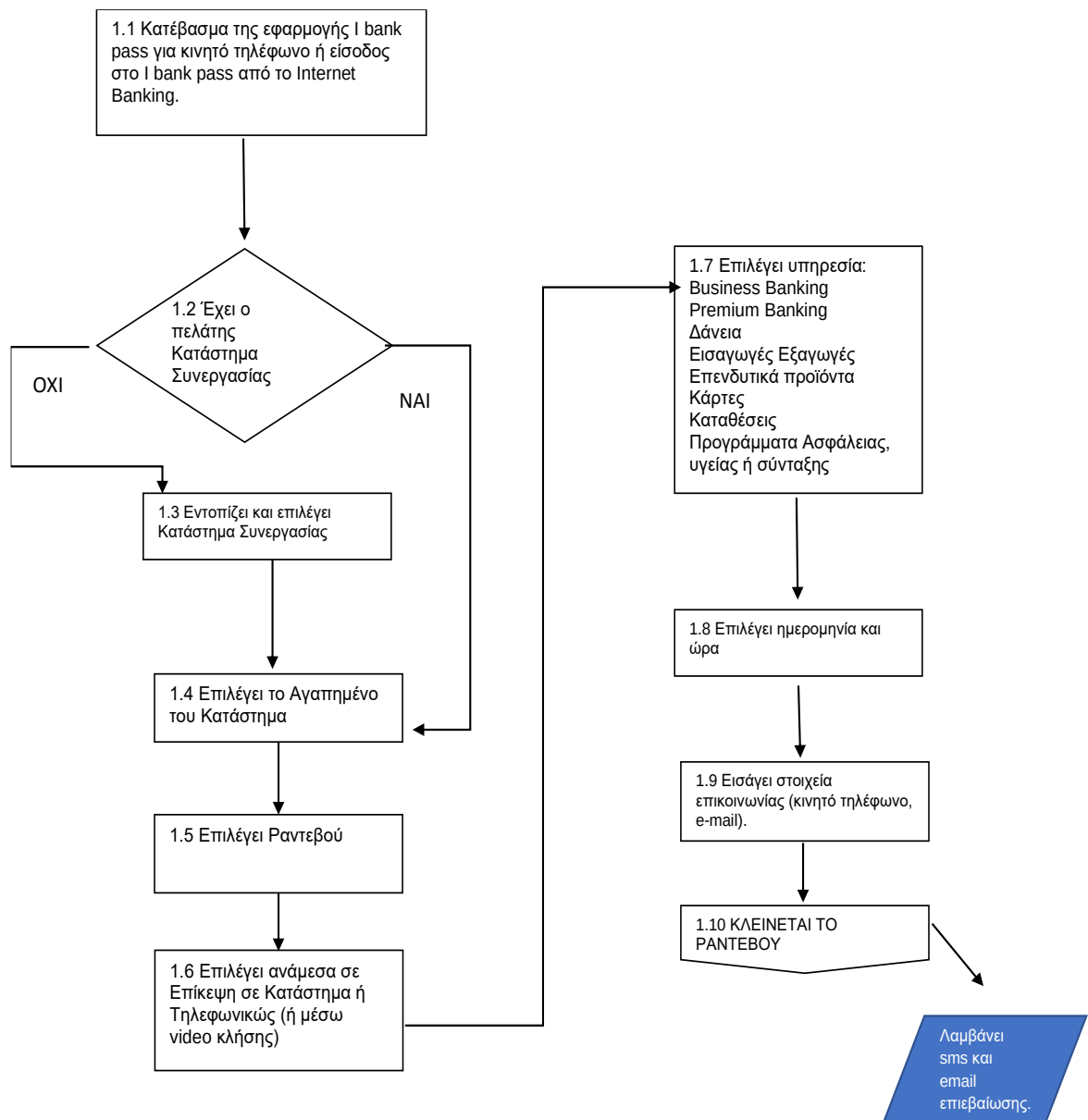
Με την υπηρεσία αυτή επιλύονται αρκετά από τα προβλήματα που αναλύθηκαν στο διάγραμμα Ψαροκόκαλο, όπως είναι οι χρονοβόρες διαδικασίες, η απουσία της τεχνολογίας, η ευγένεια του προσωπικού, η έλλειψη οργάνωσης και η αδιαφορία για τον πελάτη. Μέσω της διαδικασίας αυτής,

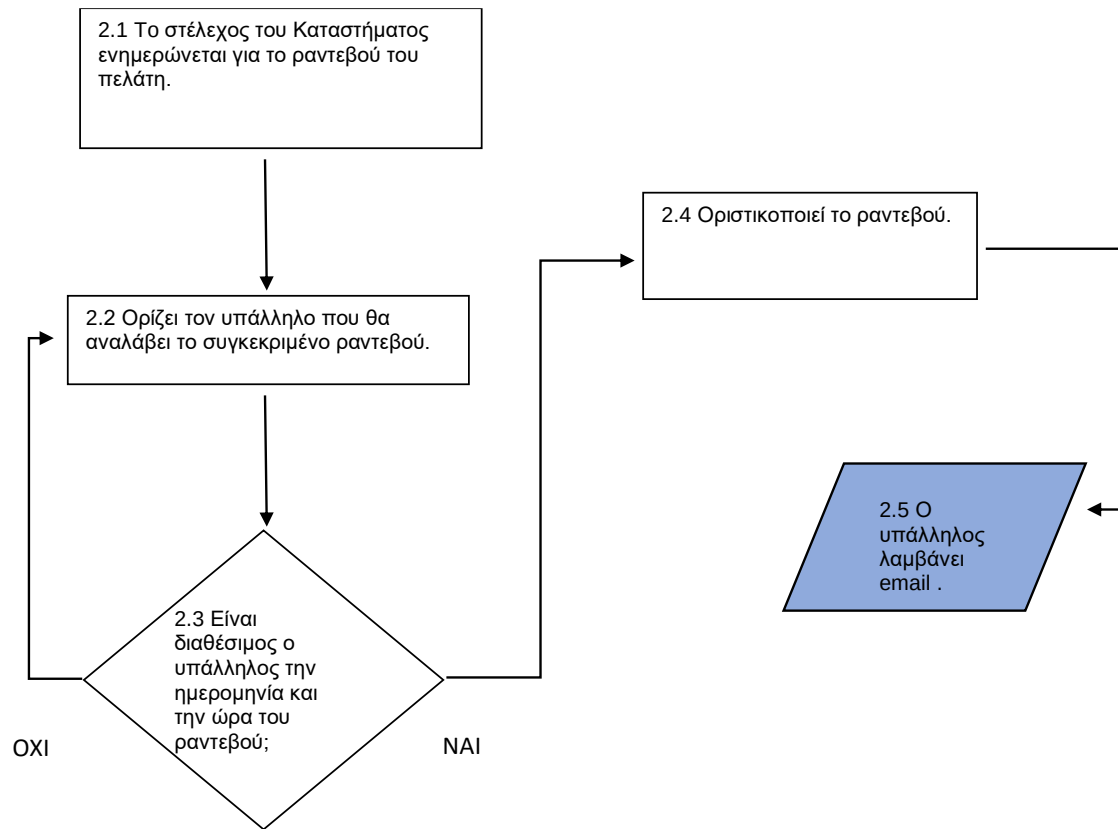
δίνεται η δυνατότητα στον πελάτη να κλείσει ηλεκτρονικό ραντεβού με το υποκατάστημα που επιθυμεί, προκειμένου να κάνει είτε τη συναλλαγή του στο ταμείο, είτε κάποια άλλη συναλλαγή. (Εδώ θα εξετάσουμε την περίπτωση των λοιπών υπηρεσιών και όχι των ταμειακών συναλλαγών). Μελλοντικά, σχεδιάζεται η υπηρεσία να δίνει τη δυνατότητα και video κλήσης για εξυπηρέτηση του πελάτη εξ' αποστάσεως.

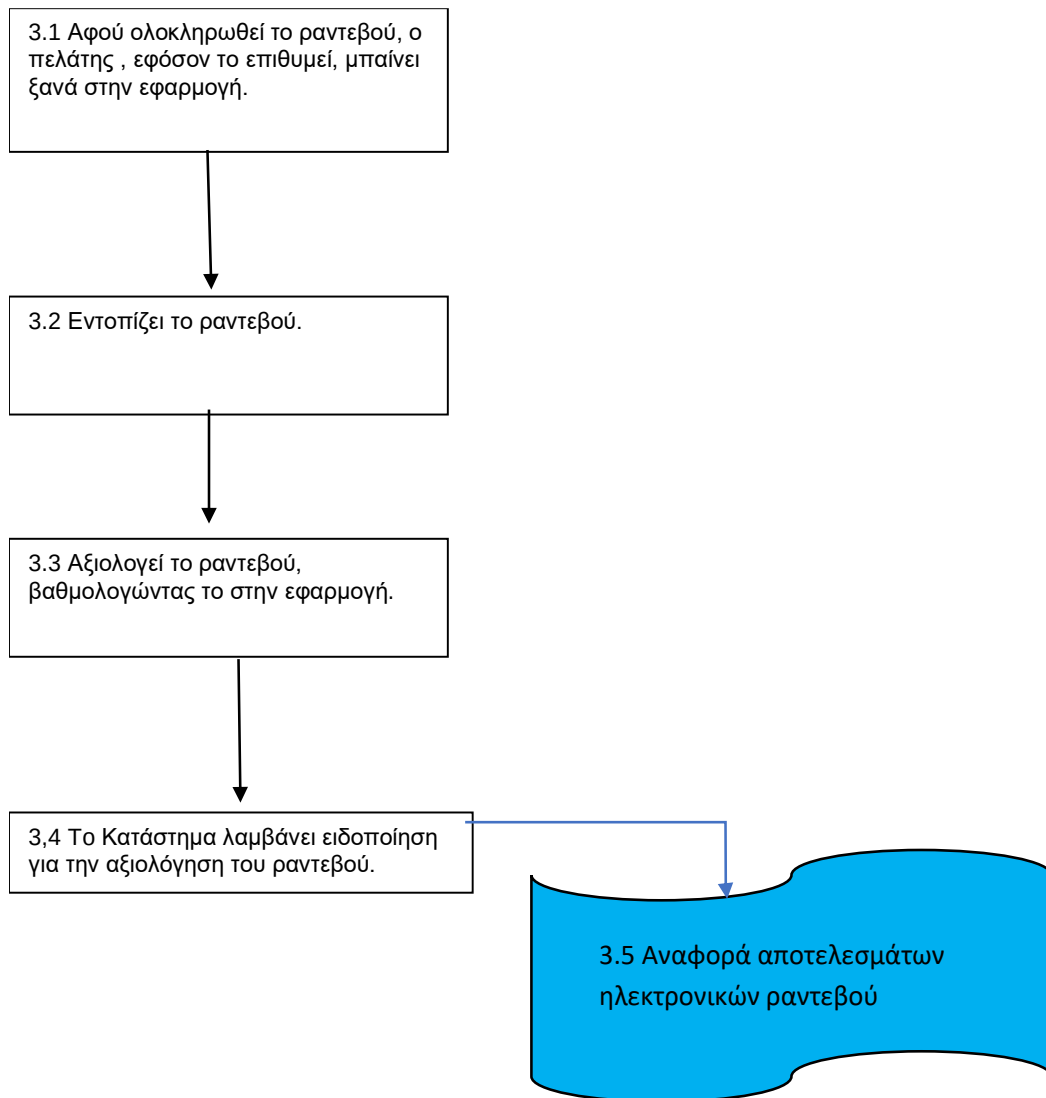
6.3.1 Flow Chart

Η διαδικασία και τα βήματά της αποτυπώνονται στο κάτωθι σχήμα:









6.3.2 Λογική RADAR

Η διαδικασία του ηλεκτρονικού ραντεβού μπορεί να αξιολογηθεί στα πλαίσια της επιχειρηματικής αριστείας με τη λογική RADAR (Κέφης, 2005).

Πρόκειται για τα αρχικά

- Results: Αποτελέσματα
- Approach: Προσέγγιση
- Deployment: Ανάπτυξη
- Assessment: Αξιολόγηση
- Review: Αναθεώρηση

Αξιολογώντας κάθε στοιχείο από τα παραπάνω εξάγουμε συμπεράσματα ως προς τη διαδικασία και μπορούμε με τη χρήση μίας κάρτας (Πίνακα) βαθμολόγησης RADAR να την βαθμολογήσουμε και να προτείνουμε λύσεις βελτίωσής της στα σημεία όπου εντοπίζουμε προβλήματα.

Πιο συγκεκριμένα όταν μιλάμε για αποτελέσματα εξετάζουμε τέσσερις λέξεις κλειδιά και κατά πόσον γίνεται η επίτευξή τους μέσω της εν λόγω διαδικασίας και πώς μπορεί αυτή να βελτιωθεί. Το πρώτο στοιχείο είναι οι κατευθύνσεις, δηλ. προς ποια κατεύθυνση λειτουργεί η διαδικασία και αν ακολουθεί τους στόχους που έχει η Τράπεζα και την στρατηγικής της.

Στην προκειμένη περίπτωση λειτουργεί προς την κατεύθυνση που έχει θέσει η Εθνική Τράπεζα για ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πελάτη με χρήση της τεχνολογίας. Ο εξειδικευμένος στόχος ο οποίος τίθεται είναι η μείωση του χρόνου αναμονής του πελάτη και η πιο επικεντρωμένη -πελατοκεντρική λειτουργία της Τράπεζας. Ο πελάτης κλείνει το ραντεβού δηλώνοντας το σκοπό της επίσκεψής του στην Τράπεζα και γι αυτό τον λόγο το ραντεβού αναλαμβάνει ο κατάλληλος υπάλληλος ο οποίος μπορεί να τον συμβουλευτεί, να τον εξυπηρετήσει και να του προσφέρει τελικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που ταιριάζουν στο προφίλ του πελάτη.

Ακολουθεί η σύγκριση με τον ανταγωνισμό, ο οποίος επίσης αναπτύσσει ανάλογες πρωτοβουλίες και οι προκλήσεις που δείχνουν τα αποτελέσματα της εφαρμογής της εν λόγω διαδικασίας. Η πρόκληση στην περίπτωση των ηλεκτρονικών ραντεβού είναι η δυνατότητα να εξυπηρετούνται όλοι οι πελάτες που επιλέγουν το συγκεκριμένο τρόπο με καλύτερο τρόπο, ώστε να αποκτήσει η υπηρεσία μία επιπλέον αξία

για τον πελάτη. Αυτό απαιτεί σωστή χρήση, εκπαίδευση του προσωπικού, αλλά και σωστή επικοινωνία με τους πελάτες για τις δυνατότητες που τους δίνονται μέσω της διαδικασίας, ακολουθώντας πάντα τους κανόνες που τίθενται (Κανονιστική συμμόρφωση-Γνώρισε τον πελάτη σου).

Ακολουθούν οι προϋποθέσεις (enablers) για την διαδικασία, οι οποίες μπορούν να βαθμολογηθούν σε μία κλίμακα από το 0 έως το 100, ανάλογα με τα στοιχεία (evidence) που εντοπίζουμε για κάθε μία από αυτές τις προϋποθέσεις στη διαδικασία που εξετάζουμε. Αυτές αναλύονται ως εξής:

Προσέγγιση είναι ο τρόπος που η Τράπεζα προγραμματίζει να χρησιμοποιήσει την εν λόγω διαδικασία και οι κατευθύνσεις που δίνει για την χρήση της. Η προσέγγιση ξεκινάει με τη λογική-ορθότητα της διαδικασίας, τους αντικειμενικούς στόχους και τον τρόπο επίτευξής της και στη συνέχεια με την ολοκλήρωση ενσωμάτωση της διαδικασίας στην στρατηγική της τράπεζας.

Η διαδικασία των ραντεβού ξεκίνησε αρχικά πιλοτικά ως χρήση μίας εφαρμογής προκειμένου ένας πελάτης να πάρει νούμερο στη σειρά αναμονής στα ταμεία. Στη συνέχεια όμως και δεδομένων των συνθηκών των τραπεζών, επεκτάθηκε με τη μορφή του ραντεβού και σε άλλες υπηρεσίες της λιανικής τραπεζικής. Είναι μία διαδικασία που μπορεί να αξιοποιηθεί ιδιαίτερα στην περίοδο της πανδημίας. Στόχος είναι να ενταχθεί στη ροή της καθημερινότητας των Τραπεζών, ώστε όλοι οι πελάτες που θα προσέρχονται σε αυτή να έχουν κλείσει κάποιο ραντεβού. Αυτή τη στιγμή υπάρχουν μόνο κάποιες ενδείξεις ότι η διαδικασία μπορεί να οδηγήσει προς την σωστή κατεύθυνση και υποστηρίζει έντονα τους στόχους που έχουν τεθεί, χωρίς όμως να υπάρχουν πολύ ισχυρές αποδείξεις για κάτι τέτοιο. Δεν μπορούμε να μιλάμε ακόμα για ολοκλήρωση της ενσωμάτωσης της διαδικασίας στην καθημερινή πρακτική, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να βαθμολογηθεί στην κλίμακα με πολύ μεγάλη βαθμολογία. Υπάρχουν όμως ξεκάθαρα στοιχεία που υποστηρίζουν την προσέγγιση (έως 75%).

Ανάπτυξη είναι η εφαρμογή της βήμα-βήμα. Αρχικά ξεκίνησε πιλοτικά σε ορισμένα καταστήματα και στη συνέχεια επεκτάθηκε σε όλα. Αυτό έγινε προκειμένου αρχικά να δοκιμαστεί η υπηρεσία, να βελτιωθεί και στη συνέχεια. Τα Καταστήματα και οι επικεφαλής τους είναι υπεύθυνα ώστε όλοι οι πελάτες να γνωρίσουν τη νέα διαδικασία και να κλείνουν τα ραντεβού τους μέσω αυτής, ώστε να μην υπάρχουν πελάτες σε αναμονή. Σημαντική είναι και η προώθηση (marketing) της νέας διαδικασίας ώστε να την γνωρίσουν οι πελάτες. Αυτό γίνεται μέσω της ιστοσελίδας της Τράπεζας σε ειδικό σημείο, όπου υπάρχει και ο τρόπος λειτουργίας και οι οδηγίες της διαδικασίας. Επίσης, η χρήση της διαδικασίας από τα Καταστήματα παρακολουθείται μέσω των συστημάτων και καταγράφονται τα αποτελέσματά της. Στόχος

είναι να αυξάνονται συνεχώς τα ραντεβού που ολοκληρώνει το κάθε κατάστημα και αυτό είναι κάτι που επικοινωνείται στο προσωπικό.

Τέλος, εντοπίζονται και κάποια βασικά εμπόδια όσον αφορά στην εφαρμογή. Το κύριο και βασικότερο είναι η διστακτικότητα κάποιων πελατών να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία, η κουλτούρα δηλ. και οι συνήθειες των πελατών της Εθνικής Τράπεζας. Πολλές φορές πρόκειται για μεγαλύτερης ηλικίας ανθρώπους που προτιμούν να επισκεφθούν το υποκατάστημά τους και να περιμένουν στην ουρά, να εξυπηρετηθούν από τον υπάλληλο που γνωρίζουν, παρά να κατευθυνθούν σε κάποιον άλλο υπάλληλο και να ακούσουν τη συμβουλή του. Οι αλλαγές και η τεχνολογία δεν μπορούν να ικανοποιήσουν αυτή τη συγκεκριμένη μερίδα πελατών. Το πρόβλημα σε αυτή τη φάση αντιμετωπίζεται με την επιπλέον δυνατότητα που δίνεται στα υποκαταστήματα να μπουν στο σύστημα και να καταγράψουν ένα ραντεβού που κλείστηκε έστω τηλεφωνικά. Παρακάμπνεται όλα τα αρχικά βήματα της διαδικασίας που έχει να κάνει ο ίδιος ο πελάτης, ενώ αυτό που συνεχίζει να γίνεται είναι η ειδοποίηση στο κινητό του πελάτη με την ημέρα και ώρα του ραντεβού. Το 2^ο και το 3^ο στάδιο της υπηρεσίας συνεχίζονται κανονικά. Το κριτήριο της συστηματικής εφαρμογής έχει ακόμα χαμηλή βαθμολογία, καθώς δεν έχει γίνει κτήμα όλων ακόμα η νέα διαδικασία. Υπάρχουν στοιχεία, που την υποστηρίζουν αλλά όχι πολλά (έως 50%).

Αξιολόγηση και αναθεώρηση είναι αυτό που γίνεται συνεχώς με βάση της χρήση και την αξιολόγηση των πελατών, αλλά και την εμπειρία των εργαζομένων. Η διαδικασία, μόλις ολοκληρωθεί δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη να αξιολογήσει την εμπειρία του. Επίσης, το υποκατάστημα μπορεί να παρακολουθήσει την έκβαση των ηλεκτρονικών ραντεβού. Από τον αριθμό των ραντεβού που κλείνονται ημερησίως, την αξιολόγηση των πελατών μπορεί να γίνει μία μέτρηση της χρήσης της υπηρεσίας. Από τα σχόλια των πελατών μπορεί να αξιολογηθεί η εμπειρία του πελάτη. Ωστόσο, δεν αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας ως προς τους γενικότερους στόχους και τη στρατηγική της τράπεζας. Η βαθμολογία είναι μέτρια, καθώς τα συμπεράσματα που βγαίνουν από τις μετρήσεις δεν αξιοποιούνται μελλοντικά ως προς την βελτίωσή της. Υπάρχουν στοιχεία αλλά όχι επαρκή (Έως 50%).

Πρόκειται για μία πολύ νέα διαδικασία, η οποία μάλιστα δεν έχει πλήρως ενσωματωθεί στην καθημερινότητα της Λιανικής Τραπεζικής. Προβλήματα εντοπίζονται όσον αφορά την ανάπτυξη της εν λόγω υπηρεσίας, τα οποία απαιτούν περισσότερες δράσεις από την πλευρά τη ηγεσίας, αλλά και από την πλευρά των εργαζομένων. Απαιτείται εκπαίδευση, τόσο του προσωπικού, αλλά και εξοικείωση των πελατών. Ωστόσο, η νέα διαδικασία προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα για το μέλλον. Με βάση την παρατήρηση της διαδικασίας και την βαθμολόγηση του πίνακα RADAR, ο ο οποίος απεικονίζεται παρακάτω το αποτέλεσμα είναι μέτριο. Η γενική βαθμολογία της διαδικασίας είναι 51%.

Βελτίωση απαιτείται και στον τομέα της προσέγγισης, αλλά κυρίως στον τομέα της εφαρμογής και της αξιολόγησης και δημιουργικότητας. Πρέπει να γίνει προσπάθεια ευρύτερης εφαρμογής, διαφήμισης και προώθησης της υπηρεσίας, ενώ θα πρέπει να γίνονται συνεχείς μετρήσεις ως προς την χρήση της, το πώς την αντιμετωπίζουν οι πελάτες, αλλά και αν εξυπηρετεί τους εργαζόμενους.

Παρακάτω απεικονίζεται ο πίνακας της Βαθμολόγησης RADAR με όλα τα ερωτήματα που τίθενται ως προς τις προϋποθέσεις και τις επιμέρους βαθμολογίες.

6.3.3 Βαθμολόγηση Διαδικασίας βάσει KAPTAS RADAR για τις προϋποθέσεις

APPROACH		0%			25%					50%					75%					100%			
Λογική ορθότητα: Υπάρχει αυτό το στοιχείο την διαδικασία; Εστιάζει στους αντικειμενικούς στόχους και στις ανάγκες των μετόχων; Δίνει τη δυνατότητα αυτοβελτίωσης;		Δεν υπάρχουν στοιχεία			Λίγα στοιχεία					Υπάρχουν στοιχεία					Ξεκάθαρα στοιχεία που υποστηρίζουν					Απόλυτη υποστήριξη του κριτηρίου			
Ολοκλήρωση: Υποστηρίζει την πολιτική και την στρατηγική της επιχείρησης;																							
ΣΥΝΟΛΟ		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
DEPLOYMENT																							
Εφαρμοσμένη: Εφαρμόζεται η διαδικασία από όλα τα υποκαταστήματα;		Δεν υπάρχουν στοιχεία			Λίγα στοιχεία					Υπάρχουν στοιχεία					Ξεκάθαρα στοιχεία που υποστηρίζουν					Απόλυτη υποστήριξη του κριτηρίου			
Συστηματική: Έχει ενσωματωθεί ολοκληρωτικά με δυνατότητες βελτίωσης αν χρειαστεί;																							
ΣΥΝΟΛΟ		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
ASSESSMENT AND REFINEMENT																							
Μετρήσεις: Γίνονται τακτικές μετρήσεις της αποτελεσματικότητας; Γίνονται οι κατάλληλες μετρήσεις		Δεν υπάρχουν στοιχεία			Λίγα στοιχεία					Υπάρχουν στοιχεία					Ξεκάθαρα στοιχεία που υποστηρίζουν					Απόλυτη υποστήριξη του κριτηρίου			
Εκμάθηση: Γίνεται προσπάθεια μέσω της μάθησης να αναζητούνται νέες καλύτερες πρακτικές;																							
Βελτίωση και Καινοτομία: Αξιοποιούνται σωστά οι μετρήσεις ώστε να υπάρξει νέος σχεδιασμός και να γίνουν βελτιώσεις; Γίνεται σωστή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας;																							
ΣΥΝΟΛΟ		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
ΣΥΝΟΛΟ		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Κεφάλαιο 7

Επίλογος

Η παρούσα διατριβή επικεντρώθηκε σε θέματα ποιότητας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Υπηρεσιών και συγκεκριμένα υπηρεσιών λιανικής τραπεζικής. Πρόκειται για μία προσπάθεια συγκέντρωσης όλης της πρόσφατης, αλλά και παλαιότερης βιβλιογραφίας σε σχέση με το θέμα, αλλά και των πρωτοβουλιών και των πρακτικών των ελληνικών τραπεζών προς αυτή την κατεύθυνση. Με τη χρήση εργαλείων και μοντέλων ποιότητας αναλύθηκε ο τρόπος λειτουργίας της λιανικής Τραπεζικής της Εθνικής Τράπεζας και συγκεκριμένες διαδικασίες που πρόσφατα έχουν μπει στην καθημερινότητά μας σε σχέση με τις τραπεζικές μας συναλλαγές.

Συμπερασματικά, η ποιότητα με την ευρεία έννοια του όρου είναι ένα πεδίο το οποίο τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον στην Ελλάδα, καθώς με την κρίση στο χρηματοπιστωτικό σύστημα οι Τράπεζες επιδιώκουν πλέον όλο και περισσότερο μία πιο πελατοκεντρική προσέγγιση στις υπηρεσίες τους και ενδιαφέρονται πλέον για την ικανοποίηση του πελάτη, με στόχο να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, λειτουργούν περισσότερο με ποσοτικούς και όχι ποιοτικούς στόχους και δεν υιοθετούν πάντα τις αρχές ποιότητας, ή δεν φαίνεται να υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις πλην κάποιων συγκεκριμένων υπηρεσιών, όπου οι Τράπεζες επιδιώκουν την επιχειρηματική αριστεία και την πιστοποίηση ISO, αναγνωρίζοντας την αξία τους.

Οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας, όπως αναλύονται στην βιβλιογραφία, έρχονται σε σύγκρουση στην πράξη με τους κανονισμούς που ισχύουν απαρέγκλιτα για όλες τις Τράπεζες στην Ελλάδα, αλλά και τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας τους. Παρόλα αυτά, έχουν ήδη γίνει σημαντικά βήματα όσον αφορά την διατήρηση του εξωτερικού κόστους ποιότητας, με πολύ οργανωμένα συστήματα αντιμετώπισης των παραπόνων.

Όσον αφορά την περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας, αναζητήθηκαν οι τρόποι επίτευξης επιχειρηματικής αριστείας στα πλαίσια των εργασιών ενός υποκαταστήματος, στα πλαίσια δηλαδή της λιανικής τραπεζικής. Επίσης, εντοπίστηκαν τα προβλήματα που υπάρχουν, αλλά αναλύθηκε και μία διαδικασία εξυπηρέτησης η οποία μπορεί μελλοντικά να δώσει λύση σε πολλά από αυτά επιτυγχάνοντας την ικανοποίηση του πελάτη.

Τα προβλήματα της διατριβής εντοπίστηκαν κυρίως στην έλλειψη στοιχείων όσον αφορά σύγχρονες πρακτικές των Τραπεζών σχετικά με τη ΔΟΠ. Σίγουρα θα μπορούσαν να γίνουν πολλά περισσότερα όσον αφορά τη μεθοδολογία και την έρευνα πάνω στο συγκεκριμένο θέμα και να επικαιροποιηθούν και τα στοιχεία που υπάρχουν στην Ένωση Ελληνικών τραπεζών. Είναι ξεκάθαρο ότι, παρά το γεγονός ότι η έννοια της ποιότητας έχει μπει στην λογική των Τραπεζών, υπάρχει ακόμα περιθώριο για περισσότερη έρευνα, ιδιαίτερα για τις υπηρεσίες τεχνολογίας που τώρα αναπτύσσονται στις Τράπεζες.(Internet Banking, Mobile Banking κλπ). Το πεδίο της μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη στα πλαίσια ενός υποκαταστήματος τράπεζας φαίνεται ακόμα να είναι σε αρχικό στάδιο και δεν έχει αξιοποιηθεί πλήρως από τις ελληνικές Τράπεζες.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- 123RF.COM. (2020, 10 15). Ανάκτηση από https://www.123rf.com/photo_118045662_stock-vector-tqm-total-quality-management-diagram-chat-and-icon-topic-vector-design.html
- Al-Marri, Khalid & Ahmed, Abdel & Zairi, Mohamed. . (2007). Excellence in service: An empirical study of the UAE banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management.*, σσ. 164-176. doi:10.1108/02656710710722275.
- Angelis, Vasilis A, Lymperopoulos, C. & Dimaki, K. (2005). Customers' perceived value for private and state-controlled Hellenic banks., *J Financ Serv Mark* 9, σσ. 360–374. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4770166>
- Bahia, Kamilia & Nantel, Jacques. (2000). A Reliable and Valid Measurement Scale for the Perceived Service Quality of Banks. *International Journal of Bank Marketing*, 18, σσ. 84-91. doi:10.1108/02652320010322994
- capital.gr. (2019, 1 3). Ανάκτηση 3 3, 2021, από <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3336189/tr-peiraios-epanapistopoiisi-me-to-protupo-poiotitas-iso-9001-2015>
- capital.gr. (2020, 1 8). Ανάκτηση 3 3, 2021, από <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3403308/ethniki-trapeza-pistopoiisi-me-iso-gia-tis-leitourgies-kanonistikis-summorfosis-kai-eke>
- CEOPedia Management on line. (2020, 10 15). Ανάκτηση από [ceopedia.org](https://ceopedia.org/index.php/File:Quality_loss_function.jpg): https://ceopedia.org/index.php/File:Quality_loss_function.jpg
- Cheng, C. H., Madan, M. S., & Motwani, J. (1996). Implementing quality management in the banking services sector. *Total Quality Management* 7(4), σσ. 347–356. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1080/09544129650034701>
- Cotter, T. S., Galli, B. J., & Kush, P. (2016). What is quality management? 2nd edition. Στο *engineering management handbook* (2nd edition pp. 337-360 εκδ.). Huntsville: American Society for Engineering Management (ASEM). Ανάκτηση από <https://search.proquest.com/docview/2173844736?accountid=36196>
- Deloitte: Ανάγκη επανασχεδιασμού του τρόπου μετασχηματισμού του τραπεζικού συστήματος. (2019, 8 12). Ανάκτηση 10 29, 2020, από www.capital.gr: <https://www.capital.gr/oikonomia/3376672/deloitte-anagki-epanasxediasmou-tou-tropou-metaximatismou-tou-trapezikou-sustimatos>

- Emin Babakus, Gregory W. Boller. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, Volume 24, Issue 3, σσ. 253-268. Ανάκτηση από [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(92\)90022-4](https://doi.org/10.1016/0148-2963(92)90022-4)
- Hardie, N., & Walsh, P. (1994). Towards a Better Understanding of Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 53-63. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1108/02656719410057953>
- Kazemi, Mostafa & Kariznoee, Amir & Moghadam, Mohammad & Sargazi, Mohammad. (2013). Prioritizing Factors Affecting Bank Customers Using Kano Model and Analytical Hierarchy Process. *International Journal of Accounting and Financial Management*. 6., σσ. 105-114.
- Lenka, U., Suar, D., & Mohapatra, P. K. (2010). Soft and Hard Aspects of Quality Management Practices Influencing Service Quality and Customer Satisfaction in Manufacturing-oriented Services . *Global Business Review*, σσ. 11(1), 79–101. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1177/097215090901100105>
- Mujinga, M. (2019). Retail banking service quality measurement: SERVQUAL gap analysis. *Conference on Information Communications Technology and Society (ICTAS)*, (σσ. 1-6). doi:10.1109/ICTAS.2019.8703635.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). *The Journal of Marketing*, σσ. 49. 41-50. 10.2307/1251430.
- Piccolo, J. (2013). Identifying the impact of incremental innovations on customer satisfaction using a fusion method between importance-performance analysis and Kano model. *International Journal of Quality & Reliability Management* 31. 10.1108/IJQRM-05-2012-0062.
- Quality gurus. (2020, 10 11). Ανάκτηση από <https://www.qualitygurus.com/>: <https://www.qualitygurus.com/w-edwards-deming/>
- Reid A, R. A., & Chesterson , C. A. (2001). Applying Deming's Process Improvement Techniques to Banking. *Journal of Organizational Excellence*, σσ. 41-56. doi:<https://doi.org/10.1002/npr.1118>
- Sandelands, E. (1994). Strategies for Quality Achievement . *Management Decision*, Vol. 32 No. 5, pp. 1-64. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1108/00251747199400001>
- Sangeetha, J., & Mahalingam, S. (2011). Service quality models in banking: a review, . *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, σσ. Vol. 4 No. 1, pp. 83-103. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1108/17538391111122221>
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Διοίκηση Παραγωγής Προϊόντων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. and Anantharaman, R.N. (2001). A holistic model for total quality service. *International Journal of Service Industry Management* Vol. 12 No. 4, σσ. pp. 378-412.
Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1108/09564230110405299>
- synergopartners.com*. (2021, 2 6). Ανάκτηση από Τοποθεσία web της SYNERGON PARTNERS:
<https://synergopartners.com/wp-content/uploads/2018/11/Επιλογές-και-στάσεις-των-πολιτών-απέναντι-στις-Τράπεζες-και-το-Τραπεζικό-Σύστημα.pdf>
- The W. Edwards Deming Institute*. (2020, 10 11). Ανάκτηση από [deming.org](https://deming.org/explore/pdsa/):
<https://deming.org/explore/pdsa/>
- www.dumblittleman.com*. (2017, 10 3). Ανάκτηση 2 28, 2021, από Kaizen: A Simple Way to Supercharge Your Freelance Career: <https://www.dumblittleman.com/kaizen/>
- www.researchgate.net*. (2021, 2 16). Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/figure/The-EFQM-Excellence-Model_fig1_263339250
- Zeithaml, V. A., Bitner, M., & Gremler, D. D. (2010). *Services Marketing Strategy*. Στο *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. American Cancer Society.
doi:<https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01055>
- Αγγελέτου, Β. (2020, 9 19). "Γκάζι" στα σχέδια των Τραπεζών για μείωση προσωπικού. Ανάκτηση από [www.insider.gr](https://www.insider.gr/epiheiriseis/trapezes/145221/gkazi-sta-shedia-ton-trapezon-gia-meiosi-prosopikoy): <https://www.insider.gr/epiheiriseis/trapezes/145221/gkazi-sta-shedia-ton-trapezon-gia-meiosi-prosopikoy>
- Γκόρτσος, Χ. (2009, 11 16). *Ξέπλυμα Βρώμικου Χρήματος: Θεσμικό Πλαίσιο - Πρακτική Εφαρμογή-Διεθνείς εξελίξεις*. Ανάκτηση 2021, από [hba.gr](https://www.hba.gr/events/UplFiles/omilies/secgen/Gortsos16-11-2009.pdf):
<https://www.hba.gr/events/UplFiles/omilies/secgen/Gortsos16-11-2009.pdf>
- Δερβιτσιώτης, Κ. Ν. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.
- Ένωση Ελληνικών Τραπεζών. (2017). *Στοιχεία τεκμηρίωσης σχετικά με τη λειτουργία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος*. Ανάκτηση 10 26, 2020, από [www.hba.gr](https://www.hba.gr/UplDocs/HBA_GreekBankingSystem_January2017F2n.pdf):
https://www.hba.gr/UplDocs/HBA_GreekBankingSystem_January2017F2n.pdf
- Kazemi, Mostafa & Kariznoee, Amir & Moghadam, Mohammad & Sargazi, Mohammad. (2013). Prioritizing Factors Affecting Bank Customers Using Kano Model and Analytical Hierarchy Process. *International Journal of Accounting and Financial Management*. , σσ. 105-114.
- Καθ. Ζαβλάνος, Μ. (2006). *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Καραγιώργου, Ε. (2020, 12 30). *mononews.gr*. Ανάκτηση 3 25, 2021, από <https://www.mononews.gr/trapezes/ethniki-trapeza-trechi-o-metaschimatismos-ti-anefero-o-pavlos-milona-stin-epistoli-tou-pros-tous-ergazomenous>
- Κέφης, Β. Ν. (2005). *Διοίκηση Ολικής ποιότητας-Θεωρία και πρότυπα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ναυτεμπορική. (2003, 10 2). Ανάκτηση 3 3, 2021, από www.naftemporiki.gr:

<https://www.naftemporiki.gr/finance/story/52288/iso-90012000-stin-ethnodata>

Σαντιξής, Δ. (2004, 12 12). *Βασική πηγή κερδοφορίας των τραπεζών για τα επόμενα χρόνια του retail banking*. Ανάκτηση 01 26, 2021, από kathimerini.gr:

<https://www.kathimerini.gr/economy/business/203215/vasiki-pigi-kerdoforias-ton-trapezon-gia-ta-epomena-chronia-to-retail-banking/>

Σπάθης, Χ., Πετρίδου, Ε., & Γλαβέλη, Ν. (2003). *Διοίκηση ποιότητας στον Τραπεζικό Τομέα: Μια εμπειρική Μελέτη στις Ελληνικές Τράπεζες*. Ανάκτηση από Ένωση Ελληνικών Τραπεζών Α τρίμηνο/2003.