



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
– Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ
ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

ΕΛΕΝΗ ΚΑΙΖΕΡ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΣΑΒΒΑΣ ΚΑΤΣΙΚΙΔΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Διαχείριση Ολικής Ποιότητας
- Ο Αντίκτυπος στον Κλάδο των Υπηρεσιών**

Ελένη Κάιζερ

**Επιβλέπων Καθηγητής
Κατσιακίδης Σάββας**

Μάιος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
– Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

ΕΛΕΝΗ ΚΑΙΖΕΡ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΚΑΤΣΙΚΙΔΗΣ ΣΑΒΒΑΣ**

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 & Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΜΑΙΟΣ 2018

Περίληψη

Ένας μεγάλος αριθμός σύγχρονων οργανισμών – επιχειρήσεων ανά τον κόσμο υιοθετούν την Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) για να ικανοποιήσουν και να ευχαριστήσουν τους πελάτες τους. Η ανάγκη για παροχή ποιοτικών προϊόντων και η ανταπόκριση των παρεχόμενων υπηρεσιών, προκειμένου να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βελτιωθεί η σχέση τους με τον πελάτη έτσι ώστε να τον έχουν για διάρκεια. Η ΔΟΠ απαιτεί τη δημιουργία μιας κουλτούρας με επίκεντρο τον πελάτη στον κλάδο των υπηρεσιών. Η εφαρμογή ενός προγράμματος ΔΟΠ από τους οργανισμούς – επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες είναι ένα σημαντικό καθήκον που πρέπει να έχουν. Απαιτεί διεξοδική και συστηματική ανάλυση των προσδοκιών των πελατών, των διαδικασιών και τις λειτουργίες του συστήματος και τον καθορισμό των παραμέτρων της ποιότητας. Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή παρουσιάζει και παρέχει μια επισκόπηση της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στην επίπτωση της σε διάφορες βιομηχανίες υπηρεσιών και διερευνά τους διάφορους συντελεστές επιτυχίας, τις διαδικασίες υλοποίησης της και τις επιπτώσεις της στις διαφορετικές επιδόσεις των βιομηχανιών υπηρεσιών. Τέλος, δίνει ένα παράδειγμα έρευνας, σε ένα κλάδο παροχής υπηρεσιών, τον Τραπεζικό και συγκεκριμένα την υπηρεσία που προσφέρει, «Ηλεκτρονική Τραπεζική», από την σκοπιά του πελάτη για να γνωρίζει η επιχείρηση που πρέπει να στοχεύσει .

Abstract

A large number of modern business organizations around the world adopt the Total Quality Management (TQM) to satisfy and delight their customers. The need is to provide quality products and responsive services in order to gain competitive advantage and to enhance customer lifetime value. Total quality management requires creating a customer – centered culture in the service industry. Initiating and implementing a TQM program in most of the service system is a major task. It requires a thorough and systematic analysis of customer expectations, system processes and functions and defining and establishing quality parameters.

The present study discusses and provides an overview of TQM implementation, its impact on different service industry and investigates the various critical success factors, processes of TMQ implementation and its effects on different service industries performance and finally gives an example of research in particular, a service sector, Banking and particular the service offered by “Electronic Banking” from the customer’s side of view, for the business to know where they need to target.

Ευχαριστίες

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου και στους δικούς μου ανθρώπους που στάθηκαν δίπλα μου και με στήριξαν ηθικά και ψυχολογικά για να ολοκληρωθεί αυτό που ξεκίνησα με ενθουσιασμό και θέληση για μάθηση τον Σεπτέμβρη 2015.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	i
Abstract.....	ii
Ευχαριστίες.....	iii
Περιεχόμενα.....	iv
Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 2 : Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	3
2.1. Εισαγωγή στη διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	3
2.2. Λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ.....	5
2.3. Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ.....	6
2.4. Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της ΔΟΠ.....	8
2.5. Προσεγγίσεις ΔΟΠ.....	8
2.5.1. Προσέγγιση του Deming στη ΔΟΠ.....	9
2.5.2. Προσέγγιση του Juran στη ΔΟΠ.....	12
2.5.3. Προσέγγιση του Crosby στη ΔΟΠ.....	13
Κεφάλαιο 3 : Υπηρεσίες.....	15
3.1. τι είναι η υπηρεσία.....	15
3.2. Χαρακτηριστικά υπηρεσιών.....	16
3.3. Η έννοια της υπηρεσίας.....	18
3.4. Το πακέτο υπηρεσιών.....	18
3.5. Υπηρεσίες ως μέσο στρατηγικού πλεονεκτήματος.....	19
3.6. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μεταξύ υπηρεσιών.....	20
Κεφάλαιο 4 : Ποιότητα υπηρεσιών.....	24
4.1. Η διοίκηση και ποιότητα στις υπηρεσίες.....	24
4.1.1. Η θεωρία της διοίκησης για την ποιότητα.....	24
4.2. Η ποιότητα υπηρεσιών και οι διαστάσεις της.....	26
4.3. Καθοριστικοί παράγοντες ποιότητας υπηρεσιών.....	27
4.4. Αξία υπηρεσίας και ικανοποίηση του πελάτη/καταναλωτή.....	28
4.5. Σημασία της ποιότητας υπηρεσιών.....	29
Κεφάλαιο 5 : Επισκόπηση και ο αντίκτυπος της ΔΟΠ στον κλάδο των υπηρεσιών.....	31
5.1. Η ΔΟΠ στον τομέα της υγείας.....	31
5.2. Η ΔΟΠ στον τομέα παροχής υπηρεσιών τροφοδοσίας.....	32
5.3. Η ΔΟΠ στον τομέα της εκπαίδευσης.....	32
5.4. Η ΔΟΠ στον τομέα της τραπεζικής.....	33
5.5. Η ΔΟΠ στον τομέα της πληροφορικής.....	34
Κεφάλαιο 6 : Σχεδιασμός και βελτίωση της διαδικασίας της υπηρεσίας.....	35
6.1. η έννοια και η σημασία της διαδικασίας της υπηρεσίας.....	35
6.2. Σχεδιασμός της διαδικασίας.....	40
6.3. Ανάλυση της διαδικασίας.....	44
6.4. Βελτίωση διαδικασίας και εργαλεία ποιότητας.....	44
6.5. Προσεγγίσεις βελτίωσης.....	46
6.5.1. Τα πρότυπα ISO.....	47
6.5.2. Η ποιότητα 6σ.....	49
6.5.3. Η συγκριτική ανάλυση απόδοσης.....	51
Κεφάλαιο 7 : Έρευνα.....	54
7.1. Έρευνα για την ποιότητα της υπηρεσίας «Ηλεκτρονική Τραπεζική» (Internet Banking, ATM, mobile banking).....	54
7.1.1. Μεθοδολογία και σκοπός της.....	54
7.1.2. Ερευνητικό εργαλείο για την έρευνα.....	55
7.2. Ανάλυση και παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	55
7.3. Ανάλυση των αποτελεσμάτων που αφορούν τις διαστάσεις υπηρεσιών.....	60

7.3.1. Απτά χαρακτηριστικά.....	60
7.3.2. Αξιοπιστία.....	62
7.3.3. Ανταπόκριση και προσωπικό ενδιαφέρον.....	63
7.3.4. Ασφάλεια.....	64
Κεφάλαιο 8 : Συμπεράσματα.....	66
Παράρτημα.....	68
Α. Ερωτηματολόγιο	68
Βιβλιογραφία.....	74

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Στην εποχή αυτή, της παγκοσμιοποίησης και του έντονου ανταγωνισμού, η έννοια της «ολικής ποιότητας» είναι πολύ σημαντική, όχι μόνο στον τομέα της βιομηχανίας αλλά και στον κλάδο των υπηρεσιών. «Ολική ποιότητα» σημαίνει πως οι προσφερόμενες υπηρεσίες πρέπει να είναι και εσωτερικά αλλά και εξωτερικά αποτελεσματικές. Στο πλαίσιο αυτό, γίνεται το ζήτημα της «ολικής ποιότητας» που σχετίζεται με την διαχείριση της βιομηχανίας παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών. Έτσι, η ολική ποιότητα (Διαχείριση Ολικής Ποιότητας) μπορεί να ειπωθεί και ως η τέχνη της διαχείρισης του συνόλου για την επίτευξη της αριστείας. Ο στόχος και η φιλοσοφία της ΔΟΠ δεν είναι η μέτρηση της ποιοτικής απόδοσης, αλλά η συνέχιση και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας μέσω μιας διαδικασίας πολιτιστικής και οργανωτικής αλλαγής. Τα αποτελέσματα είναι εμφανή καλύτερα όσον αφορά την βελτιωμένη ομαδική εργασία, το ηθικό και οργανωτικό κλίμα της εταιρείας, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας (Mohnty & Behera, 1996). Η ΔΟΠ στοχεύει να συνδεθεί με τον πελάτη σε όλα τα στάδια της επιχειρηματικής διαδικασίας και είναι το βασικό κλειδί για τους οργανισμούς που προσφέρουν υπηρεσίες και έχουν επαφή μαζί τους. Η εφαρμογή και υλοποίηση της ποιότητας, χρησιμοποιώντας εργαλεία της ΔΟΠ όπως, την ποιότητα 6σ, την just-in-time ποιότητα κλπ., έχει αυξήσει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, μείωσε το κόστος κατασκευής και έκανε τις επιχειρήσεις στρατηγικά ανταγωνιστικές σε πολλές χώρες. Η έννοια της ποιότητας έχει εξαπλωθεί δυσανάλογα σε όλες τις λειτουργικές περιοχές του σχεδιασμού, της παραγωγής, των πωλήσεων και των προϊόντων, το μάρκετινγκ και τη χρηματοδότηση και τη διοίκηση όπως αναφέρουν οι Mandal και Gunasekaran (2002).

Νωρίτερα, στην δεκαετία του 70, μεγάλο μέρος της προσοχής κατευθύνθηκε προς την παραγωγή πρακτικών που δεν έδιναν ιδιαίτερη προσοχή στον τομέα των υπηρεσιών εξαιτίας κυρίως της κυριαρχίας των ερευνητών από τους κλάδους της μηχανικής και των

επιχειρήσεων. Ο τομέας των υπηρεσιών δεν υποβλήθηκε στην ίδια ένταση και στο εξής, αυτά τα χρόνια της διαμόρφωσης, η ποιότητα των υπηρεσιών ήταν σε μεγάλο βαθμό η αποκλειστική διαφύλαξη των μεγάλων επιχειρήσεων (Evans & Lindsay, 2005). Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, ο τομέας των υπηρεσιών έχει λάβει όλο και περισσότερη προσοχή για βάσιμους λόγους. Πρώτον, η εξυπηρέτηση υπήρξε βασικό στοιχείο για πολλούς. Μελετώντας τις επιπτώσεις που έχει η ΔΟΠ στις βιομηχανίες, η έννοια της εξυπηρέτησης ενισχύει την πραγματοποίηση ενός εργοστασίου που δεν παράγει μόνο αγαθά αλλά παράγει επίσης ένα συνδυασμό υπηρεσιών που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της για κάθε προϊόν και παίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των προκλήσεων του ανταγωνισμού (Khamalah & Lingaraj, 2007).

Δεύτερον, ο τομέας των υπηρεσιών αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς τα τελευταία χρόνια. Επιπλέον, οι διεθνείς συμφωνίες έχουν δημιουργήσει ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και σε άλλες διασυνοριακές συναλλαγές (Longco & Cox, 1997). Ως απάντηση στην αυξανόμενη προσδοκία των πελατών, όσον αφορά την ποιότητα υπηρεσιών καθώς και στα προϊόντα, η ποιότητα καθίσταται εξίσου σημαντική με την τιμή σε άλλους τομείς υπηρεσιών.

Σκοπός αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής είναι η επισκόπηση της εφαρμογής της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας και η εκτίμηση των επιπτώσεων της σε διάφορες υπηρεσίες. Η εστίαση είναι να διερευνηθούν οι διαδικασίες υλοποίησης της ΔΟΠ. Τέλος, η διατριβή ολοκληρώνεται με την εξέταση στις επιπτώσεις της ΔΟΠ στον Τραπεζικό τομέα και την υπηρεσία που προσφέρει, της «ηλεκτρονικής τραπεζικής».

Κεφάλαιο 2

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

2.1.Εισαγωγή στη διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση ολικής ποιότητας είναι σχετικά ένας νέος τρόπος διοίκησης. Είναι μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας. Είναι ένας καινούργιος τρόπος μανάτζμεντ με την συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα. (Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. 1993:43)

Αποτελείτε από τρεις όρους (Β. Κέφης 2014):

- ✓ Ποιότητα – είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη.
- ✓ Ολική ποιότητα – είναι η αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης, η οποία επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης.
- ✓ Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – είναι η ολοκληρωμένη δέσμευση για τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι (Κέφης 2014):

- Δέσμευση της διοίκησης για συνεχή υποστήριξη των προσπαθειών που οδηγούν στην εξασφάλιση της ποιότητας.
- Γνώση με την έννοια της συνεχούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των εμπλεκομένων στη διαδικασία της ποιοτικής ανεύρεσης, ώστε να αποφεύγονται λάθη και παραλήψεις,
- Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην ανεύρεση και επίλυση των προβλημάτων, στη στοχοθεσία και όπου είναι εφικτό στη λήψη των αποφάσεων.

Η ποιότητα υπάρχει και κυριαρχεί σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και στηρίζεται σε μια σειρά από καινοτόμες ιδέες.

Τα πιο σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με την ΔΟΠ είναι τα εξής:

- Το κόστος της ποιότητας ως μέτρο της μη-ποιότητας, σύμφωνα με αυτή τη ρύθμιση η εξέλιξη της ποιότητας είναι προοδευτική.
- Αλλαγή της κουλτούρας, είναι μια εφαρμογή που έχει ως σκοπό να φέρει πιο κοντά τον εργαζόμενο στις ανάγκες του πελάτη, με απώτερο σκοπό την περαιτέρω εξέλιξη του. ο εργαζόμενος γνωρίζοντας και ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών του έχει την ευκαιρία να εξελιχθεί και προσωπικά και εργασιακά.
- Κάνοντας ευκολότερους τους μηχανισμούς αλλαγής, έχουμε ένα συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο περιλαμβάνει μεθόδους βελτίωσης της επικοινωνίας, της αναγνώρισης, της συμπεριφοράς και της ομαδικής εργασίας.
- Εφαρμόζοντας την ΔΟΠ, καθορίζεται ένας σκοπός ώστε να προσεγγιστεί καλύτερα ο πελάτης και οι ανάγκες του. Ο σκοπός αυτός έχει ως στόχο τον πελάτη και τις κινήσεις που απαιτούνται με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του. (Vincent K. Otmachonou, 1994:7)

Η εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να δημιουργήσει αλάνθαστες διαδικασίες για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τους πελάτες, ενώ συγχρόνως παραδίδονται έγκαιρα σε ανταγωνιστική τιμή.

Η αποτελεσματική εκπαίδευση, η ουσιαστική εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης και η δέσμευση της για την τήρηση των αρχών και των στόχων της ΔΟΠ, είναι τα συστατικά για να επιτύχει η εφαρμογή της (Λογοθέτη Ν., 1992).

Στην Ολική ποιότητα ο οργανισμός επιδιώκει να ταυτοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, να ενσωματώσει την ποιότητα στις παραγωγικές διαδικασίες αξιοποιώντας στο μέγιστο την εμπειρία και τη γνώση του προσωπικού, επιδιώκοντας παράλληλα τη συνεχή βελτίωση στο σύνολο των λειτουργιών ενός οργανισμού. (Evans & Lindsay 2008).

- Εστίαση στον πελάτη και στα ενδιαφερόμενα μέρη – για να παραδοθούν στον πελάτη προϊόντα και υπηρεσίες ανώτερων των προσδοκιών του, οι επιχειρήσεις οφείλουν να ανακαλύψουν τα χαρακτηριστικά εκείνα των προϊόντων που ικανοποιούν πλήρως τον πελάτη.

- Συμμετοχή και ομαδική εργασία – όλοι οι εργαζόμενοι θα λαμβάνουν μέρος στη λήψη των αποφάσεων, στην επίλυση των προβλημάτων και στη μείωση των λαθών. Μ' αυτόν τον τρόπο γεννιόνται ομάδες εργασίας που στόχο έχουν την άριστη συνεργασία και το συντονισμό των τμημάτων σε όλες τις βαθμίδες.
- Εστίαση στις διαδικασίες – διαδικασία είναι μια αλληλουχία από δραστηριότητες με σκοπό να επιτευχθεί ένας στόχος. Στόχος κάθε διαδικασίας σε ένα οργανισμό πρέπει να είναι το πώς θα δημιουργήσει αξία για τον πελάτη. Έμφαση απαιτείται να δίδεται στο σύνολο των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα και όχι μόνο στην παραγωγή.
- Συνεχής βελτίωση και μάθηση – επιδιώκεται μέσα από τη ΔΟΠ μια ακούραστη προσπάθεια βελτίωσης σε όλους τους τομείς (ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμό, προμηθευτές, υλικά, διαδικασίες). Τελικός στόχος είναι η αριστεία η οποία πάντα επιδιώκεται. (Evans & Lindsay, 2008).

Χωρίς τη σωστή εστίαση της συνολικής προσπάθειας στον ανθρώπινο παράγοντα καθώς επίσης και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης, είναι αδύνατο να πετύχουμε σημαντικά, μακροπρόθεσμα οφέλη, σε ένα εργασιακό κλίμα που οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι εξαναγκάζονται να ακολουθούν μηχανικά προαποφασισμένες διαδικασίες. Είναι αναγκαίο να τονισθεί ότι η πρωτοβουλία της διοίκησης σε μια επιχείρηση να εφαρμόσει ένα νέο τρόπο μανάτζμεντ, όπως η ΔΟΠ, έχει νόημα μόνο εφόσον αυτή επιθυμεί βελτιώσεις για επιβίωση και ανταγωνιστικότητα με μακροχρόνια προοπτική. Όταν το εργασιακό κλίμα είναι αρνητικό και η ανάγκη για βελτιώσεις γίνεται για βραχυπρόθεσμα και ευκαιριακά μόνο οφέλη, η προσπάθεια αυτή είναι μάταιη.

2.2.Λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ

Η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να οδηγηθεί στην αξιολόγηση και την υιοθέτηση της ΔΟΠ, όταν συντρέχουν ένας ή περισσότεροι από τους ακόλουθους λόγους(Δερβιτσιώτης 2005):

1. Ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μια έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά.
2. Αδυναμία άλλων γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση της ποιότητας.

3. Αναποτελεσματικότητα «μηχανιστικών διαδικασιών», όπως για παράδειγμα οι χάρτες ελέγχου ποιότητας, χωρίς την απαραίτητη διοικητική υποδομή.

Χωρίς τη σωστή εστίαση της συνολικής προσπάθειας στον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς επίσης και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης, είναι αδύνατο να πετύχουμε σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη, σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αναγκάζονται να ακολουθήσουν, μηχανικά, προαποφασισμένες διαδικασίες.

Είναι αναγκαίο να τονιστεί ότι η πρωτοβουλία της διοίκησης σε μια επιχείρηση να εφαρμόσει νέο τρόπο μάνατζμεντ, όπως η ΔΟΠ, έχει νόημα μόνο εφόσον αυτή επιθυμεί βελτιώσεις και ανταγωνιστικότητα σε μακροχρόνια προοπτική. Όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι αρνητικό και η ανάγκη για βελτιώσεις ικανοποιείται για βραχυπρόθεσμα και ευκαιριακά μόνο οφέλη, τότε η προσπάθεια αυτή είναι μάταιη.

2.3. Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ

Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται στην εφαρμογή της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι:

1. Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.
Η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Η ικανότητα για την προσέλκυση και ιδιαίτερα για τη διατήρηση πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου «προϊόν εξυπηρέτηση».
2. Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της.
 - Με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης, αναφορικά με το ποσοστό «σκάρτων» προϊόντων, με περιττές εσωτερικές μεταφορές κ.λπ., και
 - Με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα.
3. Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης να καινοτομεί και η ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές. Είναι απαραίτητες, σε αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών και σε αλλαγές στις τάσεις της αγοράς.
4. Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών.

Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών, τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση. Εκτενείς χρόνοι για την εκτέλεση παραγγελιών δημιουργούν τα εξής προβλήματα:

- Αναγκάζουν τον πελάτη να διατηρεί περισσότερα αποθέματα για την ομαλή λειτουργία του. Αυτό επιβαρύνει σημαντικά το κόστος λειτουργίας και συμβάλει σε διάφορα προβλήματα ποιότητας.
- Περιορίζει την ευελιξία του πελάτη να προσαρμοσθεί στις αλλαγές στη ζήτηση της αγοράς.
- Δημιουργεί ευκαιρίες για ζημιές από περιττές μετακινήσεις, αποθηκεύσεις και ενέργειες που αυξάνουν το κόστος, χωρίς να προσθέτουν αξία στο προϊόν.

5. Η συνεχής βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Μέχρι τώρα η κυρίαρχη αντίληψη για τη διοίκηση είναι ότι οι εργαζόμενοι απασχολούνται για να εκτελούν τις προβλεπόμενες για κάθε θέση δραστηριότητες, με βάση τις γνώσεις και τις δεξιότητες για τις οποίες επιλέχθηκαν. Η διοίκηση, δηλαδή, σκέφτεται, προγραμματίζει, ελέγχει και αξιολογεί, ενώ οι εργαζόμενοι εκτελούν. Η νοοτροπία αυτή αφήνει αναξιόπιστη τη μεγάλη πείρα, την κρίση και την δημιουργικότητα των εργαζομένων στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει καθημερινά η κάθε επιχείρηση. Η αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα ως του πιο πολύτιμου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξη του με διερεύνηση του ρόλου των εργαζομένων και τη συστηματική και συνεχή εκπαίδευση έχει αποδειχθεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

6. Η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας, δηλαδή νέου εξοπλισμού και λογισμικού, όταν αυτό ενισχύει τους στρατηγικούς στόχους.

Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται πιο εύκολη αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών και των πιο αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωσης για την απασχόληση των εργαζομένων.

2.4. Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της ΔΟΠ

Σε μια σύγχρονη επιχείρηση ο δρόμος για την υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι μονόδρομος για να επιβιώσει σε ένα ολοένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η επιβίωση μιας επιχείρησης, αλλά και η ευημερία της, είναι συνάρτηση του κέρδους με το κόστος. Έτσι η προσπάθεια μεγιστοποίησης του κέρδους μιας επιχείρησης εξαρτάται από το κατά πόσο οι καταναλωτές / πελάτες αποδέχονται τα προϊόντα / υπηρεσίες της.

Ο σημερινός καταναλωτής απαιτεί ποιότητα στα προϊόντα που αγοράζει, αντιλαμβανόμενος ότι το κακής ποιότητας προϊόν θα του κοστίσει περισσότερο, αφού θα αναγκαστεί να το επισκευάσει ή ακόμη και να το αγοράσει περισσότερες φορές.

Οι επιχειρήσεις, ακολουθώντας το δρόμο της ποιότητας, όχι μόνο αποκτούν νέους πελάτες αλλά διατηρούν και αυτούς που έχουν ήδη κατακτήσει, ικανοποιώντας πλήρως τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους. Από την άλλη μεριά παράγοντας ποιοτικά προϊόντα και επιτυγχάνοντας το στόχο μηδενικά ελαττωματικά καταφέρνουν να μειώσουν το κόστος παραγωγής άρα κατά συνέπεια να αυξήσουν τα κέρδη τους. Ειδικά όταν η προώθηση των ποιοτικών προϊόντων συνδυαστεί με μείωση των τιμών, αυτό αναμφίβολα θα κατακτήσει την επιχείρηση άκρως ανταγωνιστική.

Τα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση είναι αλληλένδετα και συνοπτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα πιο κάτω:

1. Μακροχρόνια επιβίωση και ευημερία
2. Ποιοτική υπεροχή των προϊόντων και υπηρεσιών της
3. Αύξηση των πωλήσεων
4. Αύξηση του μεριδίου της αγοράς
5. Αύξηση των εσόδων / κερδών
6. Μείωση του ποσοστού ελαττωματικών
7. Μείωση του κόστους παραγωγής
8. Μείωση του κόστους αξιολόγησης της ποιότητας
9. Αύξηση της παραγωγικότητας
10. Αυξημένο ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων.

2.5. Προσεγγίσεις ΔΟΠ

Οι θεωρίες και οι απόψεις ορισμένων κορυφαίων επιστημόνων έπαιξαν καθοριστικό παράγοντα στην εξέλιξη της Διοίκησης ολικής ποιότητας. Ο Deming, ο Juran και ο Crosby

είναι από τα σημαντικότερα ονόματα που θεμελίωσαν την Τρίτη βιομηχανική επανάσταση, την βελτίωση της ποιότητας.

2.5.1. Προσέγγιση του Deming στην ΔΟΠ

Ο Αμερικανός στατιστικολόγος Edward Deming (1900-1993) με τον συμπατριώτη του Joseph Juran (1904-2008) είναι εκείνοι οι οποίοι διέδωσαν την φιλοσοφία της ποιότητας (για τα φυσικά/εμπράγματα αγαθά κυρίως) και ανέπτυξαν πρακτικές για την εφαρμογή της στην Ιαπωνία και στην Αμερική. Ο Deming μέσα σε διάστημα τεσσάρων χρόνων (1950-1954) κατάφερε να μετασχηματίσει την ιαπωνική βιομηχανία και να την καταστήσει κορυφαία ως προς την ποιότητα. Ως αναγνώριση των προσπαθειών του, από το 1950 έχει καθιερωθεί το βραβείο Deming, το οποίο δίνεται σε επιχειρήσεις που διακρίνονται για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

Ο ίδιος θεωρούσε πως η διοίκηση σημαίνει μείωση αποκλίσεων και πώς για το 85% αυτών, όταν συμβαίνουν, η ευθύνη βαραίνει όχι τους εργαζόμενους αλλά τη διοίκηση.

Κεντρικός πυρήνας της φιλοσοφίας διοίκησης που πρότεινε είναι πως ο πελάτης αποτελεί το σημαντικότερο μέρος της αλυσίδας παραγωγής. Διατύπωσε 14 αρχές διοίκησης, οι οποίες είναι οι εξής (Deming 1986 - Χυτήρης 2013):

1. Δημιουργία σταθερών στόχων για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας και μακροχρόνια παραμονή στον κλάδο, αντί για βραχυπρόθεσμα κέρδη.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από διοίκηση και εργαζόμενους, με την άρνηση να επιτρέπονται να γίνονται αποδεκτά τα υπάρχοντα σφάλματα, καθυστερήσεις και λάθη. Η αποδοχή της ανάγκης για αλλαγής από όλους.
3. Διακοπή της εξάρτησης στη μαζική επιθεώρηση – έλεγχο της παραγωγής για ποιότητα εκ των ύστερων. Προτιμότερη είναι η ενσωμάτωση της ποιότητας στη σχεδίαση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και σε στατιστικές μεθόδους ελέγχου και βελτίωση της ποιότητας.
4. Τερματισμός της επιβράβευσης στους μειοδότες στις προμήθειες με βάση μόνο την τιμή. Είναι προτιμότερη η μείωση του συνολικού κόστους για τον κύκλο ζωής του αγορασμένου είδους . Περιορισμός του αριθμού των προμηθευτών με την απόρριψη εκείνων που αδυνατούν να υποβάλουν τεκμήρια ικανοποιητικού στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών της ποιότητας.

5. Βελτίωση σταθερή και συνεχής του συστήματος παραγωγής και εξυπηρέτησης, προκειμένου να βελτιώνεται η ποιότητα και η παραγωγικότητα και άρα η συνεχής μείωση του κόστους.
6. Καθιέρωση σύγχρονων μεθόδων εκπαίδευσης πάνω στην εργασία για όλους τους εργαζομένους.
7. Εστίαση των διοικητικών στελεχών όλων των βαθμίδων στην αποτελεσματική ηγεσία των εργαζομένων για να τους βοηθήσουν να εκτελούν καλύτερα την εργασία τους.
8. Απομάκρυνση του φόβου από τους εργαζομένους. Δημιουργία εμπιστοσύνης και κλίμα για καινοτομία. Ενθάρρυνση αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.
9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, ομάδων, τομέων της επιχείρησης. Ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης σε διαφορετικούς τομείς, όπως η έρευνα, η σχεδίαση, η παραγωγή και οι πωλήσεις.
10. Κατάργηση στις προτροπές στο εργατικό δυναμικό, γιατί το μόνο που κάνουν είναι να δημιουργούν αντιθετικές σχέσεις.
11. Κατάργηση στις ποσοτώσεις και τους αριθμητικούς στόχους. Στη θέση τους είναι προτιμότερη η εμπνευσμένη ηγεσία και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών εργασίας.
12. Απομάκρυνση των εμποδίων στο αίσθημα υπερηφάνειας για την καλή εργασία, συμπεριλαμβανομένων των ετήσιων αξιολογήσεων και της διοίκησης δια στόχων (MBO – Management By Objectives).
13. Ενθάρρυνση στην συνεχή εκπαίδευση και στην αυτοβελτίωση για κάθε εργαζόμενο.
14. Συμμετοχή στη δράση για τη μόνιμη δέσμευση των ανώτερων στελεχών διοίκησης στη διαρκή βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας και την υποχρέωση τους να κάνουν πράξη όλες αυτές τις αρχές. Ο ποιοτικός μετασχηματισμός είναι υπόθεση όλων.

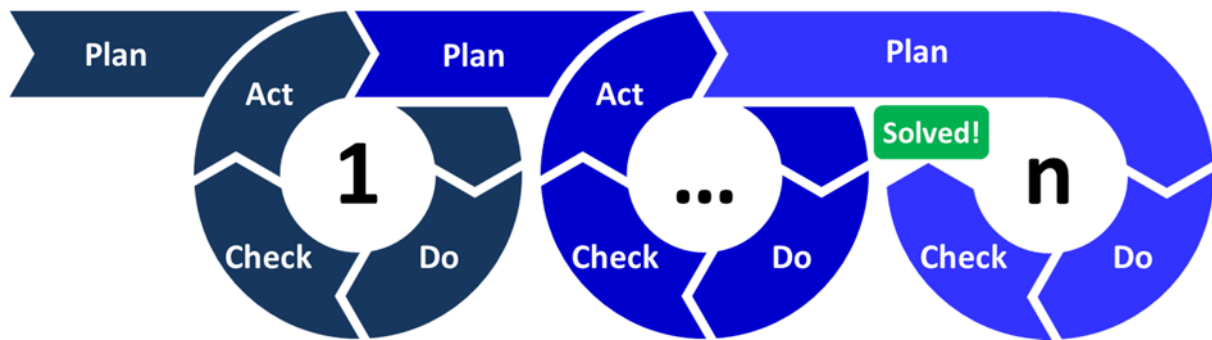
Επίσης, κατέστησε τον στατιστικό έλεγχο για την ποιότητα σε τρόπο διοίκησης, ο οποίος είναι γνωστός ως «κύκλος του Deming» με τέσσερα βασικά στάδια:

- 1) σχεδιασμός (Plan),

- 2) εκτέλεση (Do),
- 3) έλεγχος (Check),
- 4) δράση (Act).

Κατά τον Deming (1986), οι επιχειρήσεις θα πρέπει, αντί για τον παραδοσιακό έλεγχο ποιότητας, να εστιάζουν στη διαδικασία, ώστε έγκαιρα να εντοπίζονται οποιαδήποτε προβλήματα και αποκλίσεις. Στο βιβλίο του *Out of the crisis* κάνει λόγο για την εστίαση στη διαδικασία και τον κύκλο PDCA (Plan, Do, Check, Act) ή κύκλο του Deming ή κύκλο του Shewhart, μέσω του οποίου έγκαιρα μπορούν να αντιμετωπιστούν προβλήματα και αποκλίσεις και να υπάρξουν βελτιώσεις μιας διαδικασίας, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Ο κύκλος, όπως φαίνεται και πιο κάτω, στο σχήμα 1, ξεκινά με την αναγνώριση ενός προβλήματος, τα αίτια του, ενώ στη συνέχεια, αφού υπάρξει συλλογή δεδομένων, προτείνεται μια λύση για το πρόβλημα κι ένα σχέδιο δράσης για να εφαρμοστεί (plan). Έπειτα, η λύση η οποία έχει προταθεί εφαρμόζεται σε μικρή κλίμακα δοκιμαστικά, ενώ παρακολουθείται η εφαρμογή και η απόδοση (do). Στη συνέχεια αξιολογείται το αποτέλεσμα στη βάση των επιθυμητών αποτελεσμάτων ενώ καταγράφονται ανεπιθύμητες συνέπειες (check) και τέλος αν το αποτέλεσμα ήταν ικανοποιητικό, οι αλλαγές γίνονται μόνιμες, προτυποποιούνται και γνωστοποιούνται σε όλους, ενώ χρησιμοποιείται η γνώση που αποκτήθηκε για την εισαγωγή νέων βελτιώσεων (act). Αν το αποτέλεσμα δεν ήταν ικανοποιητικό, τότε ο κύκλος επαναλαμβάνεται με διαφορετική πρόταση λύσης αυτή τη φορά.

Μερικά χρόνια αργότερα ο Deming παρουσίασε μια τροποποιημένη εκδοχή του κύκλου, τον οποίο ονόμασε κύκλο του Shewhart για μάθηση και βελτίωση ή κύκλο PDSA (plan, do, study, act) με βασική διαφορά το 3^ο στάδιο, στο οποίο πραγματοποιείται η μελέτη των αποτελεσμάτων μιας αλλαγής, και το 4^ο στάδιο, στο οποίο λαμβάνεται η απόφαση για αποδοχή της αλλαγής ή όχι κι επανέναρξη του κύκλου.



Εικόνα 1. Ο κύκλος συνεχούς βελτίωσης PDAC (Wikimedia Commons)

2.5.2. Προσέγγιση του Juran στην ΔΟΠ

Ο Joseph Juran (1904-2008), Αμερικανός ρουμανικής καταγωγής, μηχανικός και σύμβουλος επιχειρήσεων, ήταν υπέρμαχος της άποψης πως τα θέματα ποιότητας, για να γίνονται κατανοητά τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους εργαζομένους, θα πρέπει να παρουσιάζονται με κατανοητό τρόπο. Σε λειτουργικό επίπεδο, ο Juran εστίαζε στη συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές μέσω μείωσης των ελαττωματικών των προϊόντων και στη χρησιμοποίηση στατιστικών εργαλείων. Για εκείνον η ποιότητα είναι συνώνυμη με την καταλληλότητα προς χρήση, την οποία διαχώριζε στην ποιότητα σχεδιασμού, στην ποιότητα συμμόρφωσης, στη διαθεσιμότητα και στην παροχή της υπηρεσίας. Θεωρούσε ότι είναι υπόθεση τόσο συνολικά της επιχείρησης όσο και των τμημάτων ξεχωριστά. Η επιδίωξη της ποιότητας είναι ένα αέναος κύκλος ο οποίος χρειάζεται κατάλληλη ηγεσία και εκπαίδευση στις έννοιες, στα θέματα και στα εργαλεία για τη βελτίωση της ποιότητας. Πίστευε πολύ στην συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού και θεωρούσε ότι οι καλές σχέσεις και η ομαδικότητα είναι το κλειδί για την ποιοτική λειτουργία και απόδοση της επιχείρησης, μαζί με τη δέσμευση όλων των εργαζομένων για την ποιότητα σε όλα τα προϊόντα και διαδικασίες (Juran 1988).

Διατύπωσε την περίφημη τριλογία της ποιότητας, η οποία συμβάλλει στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών ως βασικού στρατηγικού στόχου για την ανταγωνιστικότητα:

1. Σχεδιασμός της ποιότητας (ποιοι είναι οι πελάτες, ποιες οι απαιτήσεις τους, ποιες προδιαγραφές προϊόντων αντιστοιχούν στις απαιτήσεις των πελατών),
2. Έλεγχος της ποιότητας (τι θα ελεγχθεί, πως, με ποια πρότυπα, πως θα γίνει η ερμηνεία του αποτελέσματος, τι πρέπει να γίνει) και

3. Βελτίωση της ποιότητας (πάνω σε ποια ανάγκη βασίζεται, ποια είναι τα αίτια για την ανάγκη βελτίωσης, πως θα γίνει η βελτίωση).

Για τον Juran χρειάζεται μεγαλύτερη έμφαση στον σχεδιασμό και στη βελτίωση ποιότητας (Evans & Dean 2000 – Χυτήρης 2013).

Μια άλλη σημαντική συμβολή του είναι η καθιέρωση του κόστους ποιότητας ως βασικού δείκτη του επιπέδου ποιότητας που έχει μια επιχείρηση και του μεγέθους των βελτιώσεων που επιτυγχάνει με την μείωση του. Όπως και ο Deming, ο Juran, αναγνωρίζει τη στήριξη, συμμετοχή και ορατή παρουσία της ανώτατης διοίκησης ως βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο Juran θεωρεί ότι η πιο πρόσφατη μέθοδος για μεγάλες βελτιώσεις στην ποιότητα είναι η επιλεκτική διεξαγωγή μελετών σε κρίσιμα προβλήματα ποιότητας, με βάση της οποίες διαμορφώνονται συγκεκριμένες προτάσεις για την εξουδετέρωση μακροχρόνιων αιτιών που δημιουργούν ελαττωματικά προϊόντα. Η επιλογή των καλύτερων προτάσεων για υλοποίηση γίνεται με κριτήριο την απόδοση της επένδυσης για βελτίωση της ποιότητας.

2.5.3. Προσέγγιση του Crosby στην ΔΟΠ

Μεγάλη και σημαντική επίσης επιρροή στην ανάπτυξη της ΔΟΠ έχει ασκήσει διεθνώς η συμβολή και προσέγγιση του Αμερικανού Phillip Crosby, ο οποίος αναφέρεται κυρίως στο κομμάτι των προϊόντων σε ότι αφορά τη ΔΟΠ και όχι τόσο στο τομέα των υπηρεσιών. Η προσέγγιση αυτή είναι γνωστή με την αρχή, 'φτιάξε το προϊόν σωστά την πρώτη φορά' ή από το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα για παραγωγή με μηδέν ελαττωματικά. Η φιλοσοφία για τη διοίκηση ποιότητας του εκφράζεται με τις αποκαλούμενες «τέσσερις απόλυτες θέσεις»:

1^η - η έννοια της ποιότητας ορίζεται ως τη συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι τόσο στο πόσο καλό είναι κάτι.

2^η - η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη ελαττωματικών και όχι με τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά την παραγωγή.

3^η - ο σκοπός και το σίγουρο στην επίτευξη ποιότητας θα πρέπει να είναι ο μηδενισμός των ελαττωματικών και όχι κάποιο επίπεδο αποδεκτής ποιότητας.

4^η - η μέτρηση και η αξιολόγηση της ποιότητας πρέπει να γίνεται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι σε δείκτες.

Για την υλοποίηση ενός τέτοιου προγράμματος , ο Crosby προτείνει μια σειρά από 4 ενέργειες με σκοπό:

- Την ανάλυση δεσμεύσεων για την ποιότητα από τη διοίκηση
- Τη συμμετοχή των εργαζομένων στη μέτρηση της ποιότητας
- Τη βελτίωση της ποιότητας
- Τη μείωση του κόστους κακής ποιότητας.

Το προτεινόμενο πρόγραμμα 4 σημείων δεν επιδιώκει απλώς τη καλύτερη υποκίνηση των εργαζομένων, αλλά στοχεύει στη δημιουργία ενός συστηματικού εκπαιδευτικού προγράμματος για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (εργαζομένους, διοικητικά στελέχη, προμηθευτές), που θα συμβάλει στην υιοθέτηση και εφαρμογή μιας νοοτροπίας για τον εντοπισμό των πηγών που προκαλούν ελαττωματικά και την εξουδετέρωση τους. Η νοοτροπία αυτή θα πρέπει να οδηγεί σε μια νέα επιχειρησιακή κουλτούρα, διαφορετικά η βελτίωση της ποιότητας θα είναι παροδική.

Κεφάλαιο 3

Υπηρεσίες

3.1. Τι είναι η υπηρεσία

Με τον όρο υπηρεσία (service) περιγράφεται μια σειρά ενεργειών οι οποίες έχουν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών αυτού που λαμβάνει την υπηρεσία (π.χ. ο πελάτης, ο μαθητής, ο ασθενής). Είναι μια κοινωνική δραστηριότητα η οποία λαμβάνει χώρα μεταξύ του λήπτη της υπηρεσίας και αυτού που την παρέχει (το άτομο, η εταιρεία) (Gronroos 1990). Δηλαδή συνήθως υπάρχει άμεση και καθοριστική προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ του παρέχοντος την υπηρεσία και εκείνου που την λαμβάνει (π.χ. έκδοση εισιτηρίου, μεταφορά αποσκευών, παροχή πληροφοριών).

Από την πλευρά της επιχείρησης, με τον όρο υπηρεσία νοείται μια διαδικασία και ένα τελικό αποτέλεσμα το οποίο προέρχεται από την συντονισμένη χρήση των παραγωγικών συντελεστών της, συχνά με την συμμετοχή του πελάτη. Για την παροχή των υπηρεσιών είναι επίσης απαραίτητη, σχεδόν πάντα, και η ύπαρξη για κατανάλωση ή χρήση, από τον πελάτη, κάποιων εμπράγματων αγαθών όπως είναι η τροφή, τα μέσα μεταφοράς, τα καθίσματα, οι φυσικοί χώροι και οι εγκαταστάσεις, ο τεχνικός και ηλεκτρονικός ή μηχανικός εξοπλισμός και το έντυπο υλικό. Σε μικρότερο ποσοστό, οι υπηρεσίες παρέχονται χωρίς την άμεση εμπλοκή του προσωπικού εξυπηρέτησης, μέσω δηλαδή αυτομάτων μηχανών ή συστημάτων εξυπηρέτησης, π.χ. αυτόματο σύστημα αφύπνισης. Σε άλλες περιπτώσεις ο πελάτης λαμβάνει τις υπηρεσίες μόνος του κάνοντας χρήση εγκαταστάσεων όπως, πισίνα, αίθουσα συνεδριάσεων.

Από την πλευρά του πελάτη, αυτός αντιλαμβάνεται την υπηρεσία ως συνολική εμπειρία, η οποία περιλαμβάνει χρήση ή κατανάλωση εμπραγμάτων, δηλαδή υλικών, απτών στοιχείων (το φαγητό σε ένα εστιατόριο), οφέλη (οι επαγγελματικές προοπτικές που αποκτούν οι απόφοιτοι κάποιου πανεπιστημίου), συναισθήματα (ευχαρίστηση, συγκίνηση από την χρήση κάποιας υπηρεσίας), αξιολόγηση (τι έλαβε σε σχέση με το

κόστος που κατέλαβε, κάτι το οποίο καταλήγει στην ικανοποίηση ή όχι από την υπηρεσία), πρόθεση επαναγοράς της υπηρεσίας (Johnston, Clark & Shulver, 2012).

Τα υλικά προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι εμπορεύσιμα αγαθά, δηλαδή και στις δυο περιπτώσεις πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον ένας προμηθευτής, οποίος παράγει και διαθέτει υλικά προϊόντα ή παρέχει υπηρεσίες, και ένας πελάτης, ο οποίος καταβάλλει το κόστος απόκτησης του αγαθού ή χρήσης της υπηρεσίας για δεδομένη χρονική περίοδο. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών διαφέρουν σε σχέση με τις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων, όσον αφορά αυτής καθαυτή την εκροή τους. Στην μεταποίηση, η εκροή είναι υλικό αγαθό ενώ στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι άυλα στοιχεία.

Η διάκριση μεταξύ υλικών αγαθών και υπηρεσιών είναι εξαιρετικά δύσκολη, αφού κατά τη γνώμη μας δεν υπάρχει υλικό αγαθό το οποίο να μη έχει στοιχεία υπηρεσιών, είτε για την παραγωγή του είτε για τη διάθεση του στην αγορά. Αυτό ισχύει και για τις υπηρεσίες οι οποίες για να παρασχεθούν απαιτούν κάποια φυσικά στοιχεία και ενδιάμεσα υλικά προϊόντα. Η διάκριση βασίζεται στο ποσοστό υλικών ή άυλων στοιχείων που καθορίζει τη φύση, την αξία και τη χρήση του αγαθού (Shostack, 1977).

3.2. Χαρακτηριστικά υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως παρουσιάζονται πιο κάτω:

1. Αϋλότητα (intangibility) – Οι υπηρεσίες δεν έχουν φυσικές διαστάσεις, όπως, π.χ. βάρος, δεν μπορεί κάποιος να τις αγγίξει. Δεν έχουν δηλαδή φυσική υπόταση όπως τα εμπράγματα αγαθά. Επειδή είναι άυλες, είναι δύσκολο για έναν πάροχο να τις προσδιορίσει επακριβώς και για έναν πελάτη-λήπτη να τις αξιολογήσει. Επειδή υπάρχει αυτή η δυσκολία αξιολόγησης της ποιότητας μιας υπηρεσίας από τον πελάτη σε ορισμένες περιπτώσεις υπηρεσιών, το κράτος αναλαμβάνει να προστατεύσει τον τελικό πελάτη, πιστοποιώντας τους παρόχους ως προς την συμμόρφωση τους σε ορισμένα πρότυπα ποιότητας (όπως η εκπαίδευση). Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι υπηρεσίες μπορούν να μοιάσουν με φυσικά αντικείμενα (Hill 1999). Η μουσική είναι άυλη, όπως και ένα πρόγραμμα υπολογιστών. Ωστόσο, αυτά μπορούν να εγγράφονται σε φυσικά μέσα (δίσκοι, ψηφιακοί δίσκοι) και να πωλούνται.
2. Συμμετοχή του πελάτη (customer participation) – ο λήπτης της υπηρεσίας συχνά συμμετέχει στην παραγωγή της με ιδέες, προτάσεις, απαιτήσεις κ.α. Ο πελάτης

- δηλαδή είναι συχνά συμπαραγωγός. Για παράδειγμα στην εκπαίδευση, οι γνώσεις, οι εμπειρίες, η παρακίνηση των φοιτητών, η προσπάθεια που θα καταβάλουν, το ενδιαφέρον που θα επιδείξουν επηρεάζουν την εκπαίδευση που θα αποκτήσουν αλλά και την απόδοση του συστήματος παροχής της υπηρεσίας.
3. Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση (simultaneity) – δεν υπάρχει διακριτός χρόνος μεταξύ παραγωγής και διάθεσης της υπηρεσίας. Οι υπηρεσίες καταναλώνονται την ίδια στιγμή που παράγονται (π.χ. κατά τη διάρκεια της μαθησιακής διαδικασίας) και άρα δεν αποθηκεύονται. Αν επομένως, στην περίπτωση παραγωγής προϊόντων, τα αποθέματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καλύψουν μεταβολή της ζήτησης, αυτό δεν μπορεί να γίνει στην περίπτωση παροχής των υπηρεσιών.
 4. Άμεση χρονική απαξίωση/αναλωσιμότητα (perishability) – οι υπηρεσίες, δηλαδή αυτή καθαυτή η εξυπηρέτηση του πελάτη, δεν αποθηκεύεται για τον πελάτη που θα έρθει αύριο. Αν δηλαδή κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού κάποιες θέσεις στο αεροπλάνο παραμείνουν άδειες, οι υπηρεσίες που θα μπορούσαν να παρασχεθούν (από την αγορά των θέσεων) χάνονται για πάντα.
 5. Ετερογένεια (heterogeneity) – κάθε πελάτης είναι ξεχωριστός ως προς το τι θέλει/απαιτεί από τον πάροχο ή πως τον επηρεάζει κατά τον χρόνο παροχής της υπηρεσίας. Από την άλλη πλευρά, κάθε πάροχος (υπάλληλος ή σύστημα εξυπηρέτησης) είναι κι αυτός μια ξεχωριστή οντότητα (ως προς τις ικανότητες του ή την προθυμία του να εξυπηρετήσει). Επομένως είναι εξαιρετικά δύσκολο να έχουμε έναν ενιαίο τρόπο εξυπηρέτησης, ακόμη κι αν αναφερόμαστε στην εξυπηρέτηση του ίδιου του πελάτη, από τον ίδιο τον υπάλληλο, αλλά σε διαφορετικό χρόνο. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές αν ο πελάτης αγοράσει την ίδια υπηρεσία από διαφορετικό πάροχο, π.χ. η υπηρεσία σίτισης σε διαφορετικό εστιατόριο, υπηρεσία ταξιδιού από διαφορετική εταιρεία, επομένως, είναι σχεδόν αδύνατη η ενιαία φύση (ίδια χαρακτηριστικά) της υπηρεσίας. Υπάρχει δηλαδή ετερογένεια (μεταβλητότητα) στο σύνολο και στα επιμέρους στοιχεία που συντελούν στην παραγωγή και κυρίως στην παροχή της υπηρεσίας.
 6. Μη ιδιοκτησία (nontransferable ownership) – κατά την αγορά ή τη λήψη μιας υπηρεσία ο καταναλωτής δεν καθίσταται ιδιοκτήτης (όπως ενός εμπράγματου αγαθού). Αγοράζει μόνο το δικαίωμα χρήσης, το οποίο αφορά είτε συγκεκριμένα αγαθά (π.χ. ενοικίαση αυτοκινήτου), είτε χρήση εγκαταστάσεων (π.χ. ιντερνέτ),

είτε χώρο (π.χ. δωμάτιο ξενοδοχείου), είτε χρήση δικτύου (π.χ. κινητή τηλεφωνία).

3.3. Η έννοια της υπηρεσίας

Στην οικονομία των υπηρεσιών χρησιμοποιείται ο όρος έννοια της υπηρεσίας. Αφορά κάτι περισσότερο από μια απλή ιδέα ή εξυπηρέτηση. Είναι πλησιέστερος από αυτό που μια επιχείρηση υπόσχεται να δώσει στους πελάτες της, πιο περιγραφικός από ένα όραμα ή μια μάρκα, περιλαμβάνει μια κοινή (από πελάτες και από επιχείρηση) άποψη/προσδοκία για την υπηρεσία που πρέπει να παρέχεται και λαμβάνεται από τον πελάτη. Η έννοια της υπηρεσίας αναφέρεται στο παρόν και παρέχει μια λεπτομερή περιγραφή του τι ακριβώς προσφέρεται στον πελάτη και πως επιτυγχάνεται αυτό.

Πιο συγκεκριμένα η έννοια της υπηρεσίας προσδιορίζεται (Στειάκης και Κωφίδης, 2010):

- Προϋποθέσεις (απαιτούμενοι πόροι για να είναι δυνατή η παροχή της υπηρεσίας)
- Διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας (με τη συμμετοχή των πελατών)
- Αποτέλεσμα της διαδικασίας.

3.4. Το πακέτο υπηρεσιών

Ο πελάτης, όταν αγοράζει υπηρεσίες, αγοράζει τόσο άυλα αγαθά, όσο και εμπράγματα αγαθά για κατανάλωση ή χρήση. Αγοράζει δηλαδή ουσιαστικά ένα πακέτο υπηρεσίας με εμπράγματα στοιχεία, υπηρεσίες και πληροφορίες που παρέχονται σε κάποιο περιβάλλον. Ένα ξενοδοχείο, για παράδειγμα παρέχει υπηρεσίες διαμονής στις εγκαταστάσεις του, εντός των οποίων ο πελάτης μπορεί να καταναλώνει εμπράγματα στοιχεία (π.χ. σαπούνια). Διαμένοντας σε ένα πολυτελές ξενοδοχείο ο πελάτης μπορεί να αισθάνεται κύρος και να απολαμβάνει άμεσα αντιληπτά οφέλη (π.χ. ποιότητα γευμάτων, συμπεριφορά προσωπικού), ενώ ακόμα είναι δυνατό μέσω διαδικτύου το ξενοδοχείο να δίνει τη δυνατότητα για να δει ο πελάτης τα δωμάτια, τη διαθεσιμότητα τους και να προχωρήσει σε κράτηση.

Στο πακέτο της υπηρεσίας περιλαμβάνονται (Fitsimmons 2014):

- Οι απαιτούμενες εγκαταστάσεις για να είναι δυνατό να παρασχεθεί η υπηρεσία, π.χ. ένα πανεπιστήμιο για τις υπηρεσίες εκπαίδευσης, ένα νοσοκομείο για τις υπηρεσίες υγείας.

- Τα εμπράγματα στοιχεία τα οποία αγοράζει ο πελάτης, π.χ. φαγητό σε ένα εστιατόριο,
- Η δυνατότητα (τεχνολογική μέσω ειδικής εφαρμογής) ο πελάτης να παρέχει στοιχεία/ πληροφορίες για την καλύτερη εξυπηρέτηση του από την επιχείρηση ή οι πληροφορίες οι οποίες παρέχονται από την επιχείρηση στον πελάτη για τη χρήση της υπηρεσίας (π.χ. γεωγραφική θέση για κλήση ταξί, απεικόνιση κενών θέσεων στα μέσα μεταφοράς),
- Οι εμφανείς υπηρεσίες, τα οφέλη τα οποία προκύπτουν (π.χ. σωστή λειτουργία Η/Υ μετά από αναβάθμιση) και
- Οι μη εμφανείς υπηρεσίες, τα ψυχολογικά οφέλη από μια υπηρεσία (π.χ. το κύρος που νιώθει κάποιος από το πτυχίο ενός φημισμένου πανεπιστημίου).

Όλα τα στοιχεία αυτά συνυπολογίζονται και αποτελούν την βάση αξιολόγησης της εμπειρίας την οποία βιώνει κάποιος πελάτης από τη χρήση μιας υπηρεσίας. Τα στελέχη πρέπει να εξασφαλίζουν ότι το προσφερόμενο πακέτο υπηρεσίας είναι αυτό που επιθυμεί ο πελάτης. Πράγματι, για τις υπηρεσίες τις οποίες χρησιμοποιεί ο πελάτης καταβάλλει μια οικονομική αξία (κόστος απόκτησης) αλλά και αποδίδει σ' αυτές μια αξία (υποκειμενική) ανάλογα με τον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του αλλά και των προσδοκιών του. τόσο η οικονομική αξία όσο και η υποκειμενική αποδίδονται από τον πελάτη στη βάση κάποιων χαρακτηριστικών που πρέπει να έχουν οι υπηρεσίες για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (π.χ. σίτισης, ύπνου, ξεκούρασης, αναψυχής, μετακίνησης, ενημέρωσης). Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν τα κριτήρια ποιότητας με τα οποία ο πελάτης αξιολογεί τις υπηρεσίες τις οποίες λαμβάνει.

3.5. Υπηρεσίες ως μέσο στρατηγικού πλεονεκτήματος

Οι υπηρεσίες, όπως και όλες οι άλλες λειτουργίες ενός οργανισμού έχουν σαν στόχο την απόκτηση ενός στρατηγικού πλεονεκτήματος που θα δώσει στην επιχείρηση την επιτυχία. Για να γίνει θεώρηση υπηρεσιών ως στοιχείο στρατηγικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να υπάρξει πρώτα μια αναφορά των θεωριών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως δόθηκαν από τον Michael Porter το 1985.

Ο Porter είναι αυτός που υποστήριξε πρώτος την άποψη ότι ο ανταγωνισμός στην αγορά ενός προϊόντος βασίζεται στις υφιστάμενες οικονομικές δυνατότητες του κλάδου.

Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητο να εξετάζει κανείς και άλλους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, πέρα από τον ανταγωνισμό με την στενή έννοια του όρου.

Αν εξετάσει κανείς παράγοντες όπως τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους πιθανούς νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές και τα υποκατάστατα προϊόντα, αντιλαμβάνεται το μέγεθος της επίδρασης τους στη δομή, τη δράση και τη θέση της επιχείρησης,

Επιπλέον ο Porter, μέσα από την ανάλυση του, καταλήγει σε κάποιες συγκεκριμένες στρατηγικές, οι οποίες καλύπτουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τη στρατηγική επιλογή κάθε επιχείρησης σε κάθε αγορά, επιτρέποντας της να επιτύχει την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων εταιρειών του κλάδου στον οποίο συμμετέχει.

3.6. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μεταξύ υπηρεσιών

Η ραγδαία εξέλιξη των σύγχρονων τεχνολογιών τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργήσει ένα αρκετά έντονο ανταγωνισμό στις επιχειρήσεις των περισσότερων κλάδων μετασχηματίζοντας τον τρόπο λειτουργίας των αγορών. Η ταχύτητα ροής των πληροφοριών δημιουργεί από τη μια, ευκαιρίες ανάπτυξης των αγορών και από την άλλη εμπλέκει τις εταιρείες σε έναν αγώνα δρόμου προς τον ανταγωνισμό. Μέχρι πριν από λίγο καιρό αυτές οι αλλαγές δεν επηρέαζαν αρκετές εταιρείες / οργανισμούς που προσφέρουν υπηρεσίες, αλλά όπως όλοι οι κλάδοι τα τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει να αντιμετωπίζουν τις επερχόμενες αλλαγές.

Πλέον μια επιτυχημένη υπηρεσία δεν αρκεί απλά και μόνο να δίνει το αίσθημα της ασφάλειας στους πελάτες της. Για να παραμείνει, τώρα πια, κάποιος στις κορυφαίες θέσεις των πωλήσεων και τις ποιότητας θα πρέπει να προβλέπει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των τελικών πελατών. Δεν αρκούν πλέον οι κλασικές προσεγγίσεις στρατηγικών μάρκετινγκ μιας και λόγω της ηλεκτρονικής εποχής και των αλλαγών στην οικονομία (π.χ. λιγότερη εξάρτηση από το κράτος), έχουν αναπτυχθεί νέες μέθοδοι και νέες στρατηγικές οι οποίες αξιοποιούν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (Kotler, 1997).

Μεγάλο ρόλο παίζει και η ενσωμάτωση των τεχνολογιών αιχμής και της καινοτομίας στο χώρο των υπηρεσιών με σκοπό την πληρέστερη και ταχύτερη αξιοποίηση της ροής της πληροφορίας που τα τελευταία χρόνια έχει γίνει ένας από τους πιο σημαντικότερους

παράγοντες (Porter) για τη δημιουργία στρατηγικών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να εκλάβει δυο διαστάσεις:

1. Τη διάσταση της ανώτερης αξίας του τελικού καταναλωτή
2. Την διάσταση του χαμηλότερου σχετικού κόστους.

Η προσθήκη ανώτερης αξίας προς τον τελικό πελάτη, δύναται να επιτευχθεί από μια επιχείρηση όταν ικανοποιεί τις ανάγκες του τελικού πελάτη καλύτερα, σε σχέση με τις εταιρείες του ανταγωνισμού (Porter 1985).

Η ποιότητα των υπηρεσιών από μόνη της δεν είναι αρκετή για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο πλέον σημαντικός και επιτυχημένος παράγοντας είναι η ικανότητα μιας εταιρείας να προσδίδει μεγαλύτερη αξία προς τον καταναλωτή σε σχέση με την αξία που του προσδίδει ο υπόλοιπος ανταγωνισμός.

Σύμφωνα με τον Earl Naumann (1994:87) κάθε επιχείρηση θα πρέπει να μάθει πολύ γρήγορα και να ενσωματώσει πέντε βήματα. Η ανάγκη αυτή καθίσταται επιτακτική όταν οι επιχειρήσεις ανήκουν σε κλάδους που επηρεάζονται αρκετά από τις ραγδαίες εξελίξεις της αγοράς. Οι επιχειρήσεις των οποίων ο κλάδος δεν είναι τόσο πολύ επηρεασμένος από τις ραγδαίες εξελίξεις έχουν λίγο μεγαλύτερο περιθώριο εφαρμογής αυτών των μαθημάτων. Σταδιακά όμως, όποιες από τις επιχειρήσεις δεν καταφέρουν να τα ενσωματώσουν θα πληρώσουν ακριβά αυτή τους την αδιαφορία. Τα βήματα είναι τα εξής:

1. Οι πελάτες είναι αυτοί που καθορίζουν το ποιοτικό προϊόν, την ποιότητα των υπηρεσιών και τη λογική τιμή διάθεσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Έτσι μια επιχείρηση απαιτείται να βάλει σε εφαρμογή τους κατάλληλους μηχανισμούς ώστε να μπορεί να καταγράψει τις προσδοκίες των πελατών για την ποιότητα προϊόντων, ποιότητα υπηρεσιών και λογικές τιμές διάθεσης αυτών.
2. Οι προσδοκίες των πελατών καθορίζονται πάντα σε σχέση με τις εναλλακτικές λύσεις που προτείνει ο ανταγωνισμός. Εάν λοιπόν μια έρευνα μετρά την ικανοποίηση των πελατών από τα προϊόντα της επιχείρησης χωρίς να κάνει αναφορά στις προτάσεις του ανταγωνισμού τότε τα αποτελέσματα της έρευνας δεν είναι απόλυτα αντιπροσωπευτικά. Πρέπει οι έρευνες των επιχειρήσεων να κατευθύνονται κατά τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να μπορούν να επιβεβαιώνουν και

από την πλευρά των δικών τους πελατών, αλλά και από την πλευρά των ανταγωνιστών, ποια είναι η άποψη τους για τα προϊόντα τους.

3. Οι προσδοκίες των πελατών είναι δυναμικές. Αυτό σημαίνει πως μια έρευνα απλώς μεταφέρει την άποψη των πελατών μια χρονική στιγμή και μόνο. Έτσι λοιπόν για να μπορεί μια εταιρεία / οργανισμός να προσδιορίσει τις προσδοκίες των πελατών όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων, την ποιότητα των υπηρεσιών και την αποδεκτή τιμή σε σχέση με τον ανταγωνισμό πρέπει να ενεργοποιήσει μια διαδικασία συνεχούς έρευνας.
4. Η ποιότητα των προϊόντων καθώς και οι υπηρεσίες θα πρέπει να εκτείνονται σε όλα τα κανάλια διανομής και διάθεσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών.
5. Τέλος, για να μεγιστοποιήσει μια επιχείρηση την αξία του καταναλωτή διαμέσου ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών πρέπει στην διαδικασία αυτή να εμπλακούν όλα τα μέρη μιας επιχείρησης ξεκινώντας από την ηγεσία και μεταφέροντας τις ευθύνες και σε όλα τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα όπως δημόσιες σχέσεις, εξυπηρέτηση πελατών, λογιστήριο, κλπ.

Για μια επιχείρηση η οποία θέλει να θεωρείται δεσμευμένη προς την εξυπηρέτηση των πελατών, πρέπει να μπορεί να μεταφράζει τις ανάγκες των καταναλωτών, τις επιθυμίες τους, τις προσδοκίες τους στην προσφορά ενός προϊόντος, η οποία θα πρέπει να περιέχει πολύ περισσότερα πράγματα από το ίδιο το προϊόν το οποίο γίνεται αντιληπτό από τον καταναλωτή. Είναι πάρα πολύ δύσκολο να σκεφτεί κανείς ένα προϊόν το οποίο δεν συνοδεύεται και δεν υποστηρίζει από συστατικά υπηρεσιών.

Εύστοχα, ο Earl Naumann (1994: 97) αναφέρει τον όρο “Customer Value Triad” ή αλλιώς η τριλογία του Juran όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, όπου αναφέρει χαρακτηριστικά ότι η αξία προς τον τελικό πελάτη είναι ένα τρίγωνο όπου κάθε γωνιά του αντικατοπτρίζει κάθε έναν από τους βασικούς παράγοντες οι οποίοι απαιτούνται. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι η προστιθέμενη αξία στον καταναλωτή μπορεί να γίνει όταν η ποιότητα του τελικού προϊόντος, η ποιότητα της υπηρεσίας και οι τιμές που βασίζονται στην αξία είναι σε πλήρη αρμονία με τις προσδοκίες του καταναλωτή.



Εικόνα 2. Customer Value Triad (Naumann, The path to sustainable Competitive Advantage, 1995)

Επίσης ο Earl Naumann (1994) γράφει χαρακτηριστικά «οποιαδήποτε επαφή με κάποιον πελάτη είναι ευκαιρία για μάθηση και βελτίωση». Ουσιαστικά αναφέρεται στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω εστίασης στον τελικό πελάτη. Επίσης απαιτείται να βρεθεί η χρυσή τομή μεταξύ της παρακολούθησης των εξελίξεων και της άσκησης καταλυτικών επιδράσεων σε αυτές προκειμένου να προσφέρουν ανώτερη αξία στους τελικούς καταναλωτές.

Κεφάλαιο 4

Ποιότητα υπηρεσιών

4.1.Διοίκηση και ποιότητα στις υπηρεσίες

4.1.1.Η θεωρία της διοίκησης για την ποιότητα

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί μια ανθρωποκεντρική φιλοσοφία διοίκησης η οποία στοχεύει στη διαρκή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη σε διαρκώς χαμηλότερα επίπεδα κόστους. Είναι μια ολιστική και συστημική προσέγγιση με οριζόντιο προσανατολισμό που περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους και εκτείνεται από τους προμηθευτές μέχρι την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες μετά την πώληση. Εστιάζει στη μάθηση και στην προσαρμογή στη διαρκή αλλαγή ως βασικές παραμέτρους για την οργανωτική επιτυχία. Η βάση της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι φιλοσοφική. Περιλαμβάνει επίσης συστήματα, μεθόδους και εργαλεία και διακρίνεται για την έμφαση στην ομαδικότητα αλλά και στην ατομική συνεισφορά για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Evans & Lindsay 2007). Η διοίκηση ολικής ποιότητας απαιτεί έναν πολιτισμικό μετασχηματισμό της επιχείρησης, ώστε όλοι όσοι συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία, από την ανώτατη διοίκηση μέχρι τους εργαζομένους, να είναι προσανατολισμένοι στον πελάτη και στη διαρκή βελτίωση όλων των διαδικασιών. Στηρίζεται στις εξής αρχές (Δερβιτσιώτης 2005, Evans & Lindsay 2007):

- Προτεραιότητα στην ποιότητα και στη συνεχή βελτίωση της.

Για τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης απαιτείται η εστίαση στην ποιότητα και στη συνεχή βελτίωση. Η μάθηση αφορά την εσωτερικοποίηση πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον στο σύστημα διοίκησης, έτσι ώστε να αυξάνεται η προσαρμοστικότητα της επιχείρησης στις νέες συνθήκες. Τόσο η συνεχής βελτίωση της ποιότητας όσο και η μάθηση πρέπει να αποτελούν μέρος της καθημερινής εργασίας των εργαζομένων.

- Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη.

Βασικό στοιχείο της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η ικανοποίηση των πάσης φύσεως πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών). Όταν ικανοποιούνται οι εσωτερικοί πελάτες της επιχείρησης (αυτοί που λαμβάνουν κάτι παραδοτέο στην παραγωγική διαδικασία), θα ικανοποιηθεί και ο τελικός πελάτης, αν όλοι οι εργαζόμενοι διαπνέονται από την κουλτούρα ποιότητας. Στην κατηγορία των εξωτερικών πελατών περιλαμβάνεται και οι κοινωνία, με ότι αυτό συνεπάγεται από άποψη περιβάλλοντος, υγείας και εκπαίδευσης.

- Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας.

Η ποιότητα ενός προϊόντος / υπηρεσίας χιτίζεται καθώς αυτό/αυτή περνά από τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (πρόκειται για σωρευτικό αποτέλεσμα). Στην περίπτωση κατά την οποία ο έλεγχος για την ποιότητα γίνεται σε μεταγενέστερο στάδιο, αυτό αυξάνει το κόστος ποιότητας αλλά και δυσκολεύει τον εντοπισμό των αιτίων κακής ποιότητας.

- Διοίκηση με αντικειμενικά στοιχεία.

Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία. Αυτό σημαίνει την ακριβή περιγραφή του υφιστάμενου προβλήματος, τον προσδιορισμό των αιτίων, τις εναλλακτικές λύσεις και την επιλογή της καλύτερης, για την επίλυση του. η στατιστική μπορεί να συμβάλει προς αυτήν την κατεύθυνση. Καμιά διαδικασία δεν μπορεί να βελτιωθεί αν δεν είναι αναγνωρίσιμη, δηλαδή μετρήσιμη.

- Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων.

Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στον εντοπισμό και στην επίλυση των προβλημάτων ποιότητας.

- Διοίκηση με διαλειτουργικές ομάδες.

Τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης που βασίζονται στη λειτουργική τμηματοποίηση παρουσιάζουν προβλήματα επικοινωνίας, συντονισμού και σύγκρουσης συμφερόντων με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους. Με τις μεικτές διαλειτουργικές ομάδες τέτοια προβλήματα αποφεύγονται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Η διοίκησης ολικής ποιότητας δεν εφαρμόζεται μόνο σε επιχειρήσεις που παράγουν εμπράγματα αγαθά. Μπορεί να εφαρμοστεί και σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως τα πανεπιστήμια, τα ξενοδοχεία, τα νοσοκομεία, με κατάλληλες προσαρμογές και

πάντα λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών σε σχέση με τα προϊόντα (Schonberger 1986, Δερβιτσιώτης 2005).

4.2. Η ποιότητα υπηρεσιών και οι διαστάσεις της

Όταν αναφερόμαστε σε υπηρεσίες και όχι σε προϊόντα, η ποιότητα μπορεί να έχει διαφορετικές διαστάσεις. Για να ισχύει όμως αυτό θα πρέπει να υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στην παραγωγή προϊόντων και στην παροχή υπηρεσιών. Οι εκροές ενός συστήματος παροχής υπηρεσιών είναι άυλες ενώ όταν έχουμε να κάνουμε με την παραγωγή προϊόντων έχουμε υλικά και ορατά αγαθά.

Επίσης, οι εργαζόμενοι σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών πρέπει να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με τον εκάστοτε πελάτη, σε αντίθεση με την παραγωγή προϊόντων όπου απαιτείται ομοιογένεια. Ακόμα, οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται σχεδόν ταυτόχρονα, σε αντίθεση με τα προϊόντα που μπορεί να περάσει μεγάλο χρονικό διάστημα από την παραγωγή μέχρι την κατανάλωση τους. Οι διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών είναι περισσότερες από όσες αναφέρθηκαν παραπάνω. Επομένως όταν αναφερόμαστε σε υπηρεσίες οι διαστάσεις της ποιότητας διαφοροποιούνται.

Στην παροχή υπηρεσιών οι διαστάσεις της ποιότητας σύμφωνα με τους Parasuraman (1988) είναι οι εξής:

1. Απτότητα (Tangibles) – περιλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, το προσωπικό και τα μέσα επικοινωνίας.
2. Αξιοπιστία (Reliability) – η ικανότητα του παρόχου της υπηρεσίας να εκτελεί αυτά που υποσχέθηκε με συνέπεια και ακρίβεια.
3. Ανταπόκριση (Responsiveness) – η ικανότητα του παρόχου της υπηρεσίας να βοηθά τους πελάτες / χρήστες και να παρέχει άμεσα την υπηρεσία αυτή.
4. Διασφάλιση (Assurance) – η εμπιστοσύνη που εμπνέει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης προς τους πελάτες ως αποτέλεσμα της υψηλής εκπαίδευσης.
5. Εν συναίσθηση (Empathy) – η φροντίδα για εξάλειψη της αρνητικής στάσης έναντι των πελατών και η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών προς αυτούς.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι ποιότητας όπως καθορίζονται από τις διαστάσεις ποιότητας, οι επιχειρήσεις πρέπει να αφογκράζονται την αγορά και να ακούνε τις επιθυμίες των καταναλωτών για να μπορούν να παίρνουν σωστές αποφάσεις για τη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρουν. Στόχος είναι η ικανοποίηση των πελατών, οι οποίοι έχουν τη δύναμη να οδηγούν την επιχείρηση στην παροχή πιο ποιοτικών υπηρεσιών. Έχουν την δύναμη στα χέρια τους και μπορούν να εκτιμήσουν θετικά ή να ζητήσουν βελτίωση των υπηρεσιών που τους παρέχεται. Οι επιχειρήσεις δεν σταματούν να προωθούν τις υπηρεσίες τους, αλλά συνεχίζουν να αναζητούν βελτίωση με όποιο τρόπο μπορεί να τους προσφέρει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4.3. Καθοριστικοί παράγοντες ποιότητας υπηρεσιών

Σύμφωνα με έρευνα των Berry, Parasuraman και Zeithaml (1990:41-50), οι καθοριστικοί παράγοντες της ποιότητας υπηρεσιών είναι οι πιο κάτω:

1. Πιστότητα (Conformity) - Εμπεριέχει συνέπεια της απόδοσης και αξιοπιστία. Αυτό σημαίνει για παράδειγμα ότι η επιχείρηση παρέχει τις υπηρεσίες της σωστά από την πρώτη επαφή με τον πελάτη.
2. Ανταπόκριση (Correspondence) – Σχετίζεται με την θέληση ή την ετοιμότητα των υπαλλήλων να παρέχουν την υπηρεσία. Αυτό υπονοεί ότι η παροχή υπηρεσιών γίνεται εγκαίρως.
3. Ικανότητα (Ability) – Δηλαδή να διαθέτει κάποιος την απαραίτητη επιδεξιότητα και την κατάλληλη γνώση για να παρέχει τις υπηρεσίες.
4. Πρόσβαση (Access) – Αυτό σημαίνει ευκολία προσέγγισης και επαφής.
5. Αβρότητα (Courtesy) – Δηλαδή, ευγένεια, σεβασμό, λεπτότητα και φιλικότητα από το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη συμπεριλαμβανομένων και των γραμματέων και των τηλεφωνητριών.
6. Επικοινωνία (Communication) – Δηλαδή οι πελάτες να έχουν αποτελεσματική και διαρκή πληροφόρηση με κατανοητή γλώσσα.
7. Αξιοπιστία (Reliability) – Στην έννοια αυτή περιλαμβάνεται συνέπεια, πειστικότητα, τιμιότητα. Σημαίνει να ενδιαφέρεται η επιχείρηση για το συμφέρον του πελάτη.
8. Ασφάλεια (Safety) – Είναι η απελευθέρωση, η απαλλαγή από την αίσθηση του κινδύνου, του ρίσκου ή της αμφιβολίας.

9. Κατανόηση (Comprehension) – Η έννοια αυτή αναφέρεται στην προσπάθεια που καταβάλλει μια επιχείρηση με σκοπό να καταλάβει τις ανάγκες του πελάτη της.

4.4. Αξία υπηρεσίας και ικανοποίηση του πελάτη/καταναλωτή

Το πρώτο πράγμα που χρειάζεται μια οποιαδήποτε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών είναι οι πελάτες – καταναλωτές. Οι καταναλωτές έχουν να διαλέξουν μέσα από μια σειρά εναλλακτικών και συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ως επί το πλείστο θα επιλέξουν αυτό που θα τους δώσει την μεγαλύτερη αξία (highest perceived value). Ο Kotler (2000:60) δίνει την αναμενόμενη αξία της υπηρεσίας ως την διαφορά μεταξύ της αναμενόμενης αξιολόγησης του καταναλωτή και του κόστους της προσφοράς από τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις που του δίνονται. Η ολική αξία του καταναλωτή (total customer value) είναι η δεχόμενη οικονομική αξία σε συνάρτηση με ένα συνδυασμό οικονομικών και ψυχολογικών ωφελειών που αναμένουν οι καταναλωτές από την προσφορά του οργανισμού. Τέλος, το ολικό κόστος του καταναλωτή είναι το κόστος που περιμένει ο καταναλωτής από την αξιολόγηση και την χρήση της παρούσας προσφοράς. Ένας καταναλωτής έχει να διαλέξει ανάμεσα από μια ποικιλία προσφορών. Θα τις αξιολογήσει με βάση κάποια κριτήρια που διαφέρουν ανά καταναλωτή και θα αποφασίσει ποια προσφορά καλύπτει τις ανάγκες του. η κάθε προσφορά του δίνει μια αξία που ανάλογα με τις προτιμήσεις του την αξιολογεί και επιλέγει αυτή που θα του δώσει μεγαλύτερη ολική αξία. Εδώ είναι στο χέρι της επιχείρησης να δώσει μια προσφορά που να καλύπτει τις ανάγκες του καταναλωτή.

Δεν φτάνει να έρθει ο καταναλωτής σε επαφή με την επιχείρηση αλλά και να μείνει ικανοποιημένος. Από το βαθμό ικανοποίησης θα εξαρτηθεί το εάν θα μείνει πιστός σ' αυτόν (customer loyalty) ή θα αποφασίσει να επιλέξει κάποιον άλλον. Η ικανοποίηση ορίζεται ως τα συναισθήματα ευχαρίστησης ή απογοήτευσης που είναι αποτέλεσμα της δεδομένης αξίας του προϊόντος σε συνδυασμό με τις προσδοκίες του (Fournier & Glenmick, 1999:5-23).

Ως αποτέλεσμα αυτού, ένας οργανισμός θα πρέπει να δίνει μια εικόνα που να είναι όσο πιο κοντά στην πραγματικότητα αλλιώς μπορεί σύντομα να απογοητευτεί ο καταναλωτής και να επιδιώξει να ψάξει για κάτι άλλο.

4.5. Σημασία της ποιότητας υπηρεσιών

Ο Gronoos, το 1989 λέει ότι «τα τέσσερα κύρια πράγματα που οι πελάτες περιμένουν από την εξυπηρέτηση είναι, φιλική και αληθινή φροντίδα, ευελιξία, λύση προβλημάτων και επανόρθωση».

Επίσης η εμπιστοσύνη του πελάτη κτίζεται με 5 στοιχεία (Μαυροβουνιώτης 1998):

- Εμπιστοσύνη
- Την επιδίωξη της διαρκούς υπέρβασης προσδοκιών
- Την άμεση επανόρθωση κάποιου λάθους
- Την επίδειξη της εκτίμησης τους
- Την ανάληψη πρωτοβουλίας βοήθειας του πελάτη.

Πάνω σε αυτά πρέπει να βασιστεί η φιλοσοφία της υπηρεσίας. Έχει γίνει κατανοητό ότι η ποιότητα των υπηρεσιών με βάση την κατανόηση των αναγκών του πελάτη θα τον διατηρήσει.

Μια απόδειξη του περαιτέρω, πέρα από ότι αν περιορίσουμε την διαρροή πελατών κατά ένα μικρό ποσοστό θα αυξήσουμε τα κέρδη, είναι ότι «ο μέσος πελάτης που έχει πρόβλημα με την εταιρεία θα το πει σε άλλους εννέα έως δέκα. Το 13% που είχε πρόβλημα θα το ξαναπεί σε 20 άτομα» (Μαυροβουνιώτης 1998).

Ο μεγαλύτερος εχθρός της εξυπηρέτησης πελατών είναι η κακή φήμη, είναι το αποτέλεσμα της δυσαρέσκειας από πελάτες που είναι κοινωνικοί και εξωστρεφείς. Γνωρίζουμε, ακόμα, πως αυτό το ποσοστό των δυσαρεστημένων πελατών το 13% που είχε πρόβλημα θα το ξαναπεί σε 20 άτομα πάνω από δυο φορές. Η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών είναι συνάμα και προσπάθεια βελτίωσης των σχέσεων με τους πελάτες και είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο στην καταπολέμηση της κακής φήμης και στην αλυσιδωτή επίδραση που έχει αυτή πάνω στους πελάτες της.

Ο Ian Linton το 1995 σε μια έρευνα αναφέρει τους 10 σημαντικότερους παράγοντες που θα επηρεάσουν την κρίση ενός καταναλωτή. Αυτοί είναι:

- Να επικοινωνήσει η εταιρεία μαζί του όταν το υπόσχεται,
- Να ληφθεί μια εξήγηση για τα αίτια του προβλήματος,
- Να έχει τη σωστή ενημέρωση για το που πρέπει να τηλεφωνήσει εάν συμβεί κάτι,
- Να έρχονται σε επαφή του όταν λύνεται ένα πρόβλημα,

- Να μπορεί να μιλήσει σε κάποιον που έχει την αρμοδιότητα για την επίλυση του προβλήματος,
- Να τον ενημερώνουν πόσος χρόνος θα χρειαστεί σε περίπτωση για την επίλυση του προβλήματος,
- Να του δίνουν εναλλακτικές λύσεις στην περίπτωση που δεν λυθεί το πρόβλημα,
- Να τον αντιμετωπίζουν σαν άτομο και όχι σαν χρήματα,
- Να ενημερώνεται για τρόπους προστασίας από την παρουσίαση του προβλήματος στο μέλλον,
- Να του δίνουν ενημέρωση για την εξέλιξη της αντιμετώπισης του προβλήματος όταν δεν μπορεί να λυθεί αμέσως.

Γίνεται έτσι ακόμα πιο κατανοητό το πόσο σημαντικό είναι να δίνεται σημασία στην ποιότητα των υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 5

Επισκόπηση και ο αντίκτυπος της ΔΟΠ στον κλάδο των υπηρεσιών

Υπάρχει ένα τεράστιο ποσό δημοσιευμένης βιβλιογραφίας σχετικά με την ΔΟΠ και την εφαρμογή της σε διαφορετικά είδη παροχής υπηρεσιών. Αυτός ο όγκος της βιβλιογραφίας επικεντρώνεται πρωτίστως στα στοιχεία της ΔΟΠ και τις προσεγγίσεις που έχουν ληφθεί για να εξασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή της. Ένα κυρίαρχο θέμα σε αυτή την βιβλιογραφία και τα ευρήματα της είναι ότι η ΔΟΠ είναι μια προσέγγιση της διοίκησης που χαρακτηρίζεται από τις αρχές της εστίασης των πελατών, η συνεχής βελτίωση και η ομαδική εργασία (Scharitzer and Korunka 2000, Fok 2001). Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η ΔΟΠ είναι φιλοσοφία συλλογικής διαχείρισης με στόχο τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης των προϊόντων, διαδικασιών και υπηρεσιών για την επίτευξη και υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών.

5.1. Η ΔΟΠ στον τομέα της υγείας

Μελέτη που έγινε από τον Khorramshahgol 1995, προσδιορίζει και συζητά μερικά κρίσιμα προβλήματα στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας στα νοσοκομεία και διερευνά τον κρίσιμο ρόλο και των δυο, ΔΟΠ και νοσοκομειακά πληροφοριακά συστήματα, που μπορεί να παίξει σε αυτή την προσπάθεια. Για το σκοπό αυτό έγιναν προσωπικές συνεντεύξεις με ορισμένους νοσοκομειακούς υπεύθυνους για την ΔΟΠ και τα πληροφοριακά συστήματα, όπου διεξήγαγε και θεμελίωσε τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία τους στο πεδίο αυτό.

Ο Grayson 1992, στην έρευνα του δήλωσε ότι σχεδόν το 60% των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης ανταποκρίνονται και εφαρμόζουν ένα πρόγραμμα ΔΟΠ. Η

μελέτη που έγινε από τους Sommer και Merritt 1994, αξιολογεί την επίδραση μιας παρέμβασης ΔΟΠ σχετικά με την στάση και τη συμπεριφορά του εργασιακού χώρου για έναν οργανισμό υγειονομικής περίθαλψης. Αυτή η μελέτη έδειξε βελτίωση σε σημαντικά μέτρα του οργανωτικού κλίματος μετά από ένα μόνο χρόνο μετά την παρέμβαση.

Μια άλλη μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε δημόσια νοσοκομεία από το Kozak 2007, στόχευε τον εντοπισμό των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ στο νοσοκομείο τους και να διερευνήσουν εάν αντιλαμβάνονται ή όχι κάποιο πρόβλημα κατά την εφαρμογή τους. Αποτέλεσμα της είναι ότι υπάρχει ευθύνη τόσο της ανώτερης διοίκησης όσο και των εργαζομένων, και αναγνωρίστηκε ως η σημαντικότερη επίδραση στην αντίληψη των εργαζομένων για την αναγκαιότητα της ΔΟΠ σε νοσοκομειακές υπηρεσίες.

5.2.Η ΔΟΠ στον τομέα παροχής υπηρεσιών τροφοδοσίας

Μια διαφορετική μελέτη που έγινε από τους Beardsell και Dale 1999 αναφέρει τα ευρήματα από δυο μεγάλες εταιρείες στην βρετανική βιομηχανία τροφίμων και διανομής, που αξιολογεί τη συνάφεια της ΔΟΠ σε αυτόν τον τομέα. Το επίκεντρο της έρευνας ήταν δυο περιπτώσιολογικές μελέτες σημαντικών οργανώσεων που θεωρούνται αντιπροσωπευτικές του κλάδου αυτού. Η μελέτη επιβεβαιώνει την εφαρμογή της ΔΟΠ στον κλάδο της προμήθειας και διανομής τροφίμων.

Μελέτη βασισμένη σε έρευνες από τον Scott 2009 σχετικά με προγράμματα συνεχούς βελτίωσης στον καναδικό τομέα τροφίμων, που αποτελούνται από εταιρείες, κατασκευαστές και ποιοτικούς επαγγελματίες και πρότεινε ότι περισσότερο από το ήμισυ των ερωτηθέντων δείχνει μεθόδους συνεχούς βελτίωσης. Ο κατάλογος των χαρακτηριστικών της ΔΟΠ δεν είναι ανόμοια με εκείνα των άλλων βιομηχανιών. Ωστόσο ως μέρος της υπηρεσίας είναι απαραίτητο οι οργανισμοί αυτού του επιχειρηματικού τομέα να επικεντρωθούν ιδιαίτερα στις ανάγκες των πελατών και στις μεταβολές των τάσεων της αγοράς.

5.3.Η ΔΟΠ στον τομέα της εκπαίδευσης

Η έννοια της ΔΟΠ ισχύει επίσης και για τους ακαδημαϊκούς. Πολλοί εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι η θεωρία του Deming παρέχει κατευθυντήριες αρχές για την πολύ

αναγκαία εκπαίδευση. Η αρχή της έξυπνης διδασκαλίας, της ηλεκτρονικής μάθησης, της επιτόπου διδασκαλίας, της αυτό-βελτίωσης και της μάθησης, το συνολικό πρόγραμμα σπουδών ποιότητας και το σχέδιο μετασχηματισμού οδηγεί σε μια ανάγκη αποτελεσματικής εφαρμογής της ΔΟΠ σε αυτό τον τομέα υπηρεσιών.

Η μελέτη του Ho και Wearn 1995, ανέπτυξε ένα μοντέλο ΔΟΠ για την τριτοβάθμια εκπαίδευση και κατάρτιση. Ο στόχος ήταν να προσδιοριστούν τα πλεονεκτήματα της ΔΟΠ και πως μπορεί να γίνει αποτελεσματική η εφαρμογή της. Αναπτύχθηκε μοντέλο αριστείας ΔΟΠ για την τριτοβάθμια εκπαίδευση και κατάρτιση που βασίζεται στις θεμελιώδεις έννοιες της ποιότητας των υπηρεσιών, 6σ, έλεγχος ποιότητας, ο κύκλος της ποιότητας, ISO-9000 και η συνολική προληπτική συντήρηση. Τα ευρήματα έδειξαν ότι τα περισσότερα ΑΕΙ (Ανώτερα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα) επικεντρώνονται αποκλειστικά σε φοιτητές και ίσως σε εργαζόμενους, ως πελάτες αλλά παραμελούν την ποικιλομορφία του πελάτη που πρέπει να ικανοποιήσει η ΔΟΠ.

Επίσης ο Engelkemeyer το 1993 ταξινομήσε τις αδυναμίες του συστήματος της σημερινής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπως η κακή διδασκαλία, αναχρονιστικά προγράμματα, ασυνεπή προγράμματα σπουδών, υπερβολικά δίδακτρα και αυξανόμενη και αναποτελεσματική διοικητική γραφειοκρατία.

5.4. Η ΔΟΠ στον τομέα της τραπεζικής

Οι τραπεζικές υπηρεσίες είναι ίσως ο μεγαλύτερος κλάδος που εξυπηρετεί τις ανάγκες διαφόρων τμημάτων του πληθυσμού και αντανακλά την ποικιλομορφία της κοινωνίας. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από Al-Marrí (2007) για την εφαρμογή της ΔΟΠ στον τραπεζικό τομέα στα ΗΑΕ (Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα). Συλλέχθηκαν περιπτώσεις από 250 τράπεζες όπου εφαρμόζουν την ΔΟΠ με επιτυχία. Δεκαέξι παράγοντες κρίθηκαν κρίσιμοι για την επιτυχή υλοποίηση της ΔΟΠ. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

1. η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης,
2. η στρατηγική,
3. η συνεχής βελτίωση,
4. η συγκριτική αξιολόγηση,
5. η εστίαση στους πελάτες,
6. το τμήμα ποιότητας,
7. το σύστημα ποιότητας,

8. το ανθρώπινο δυναμικό,
9. η διαχείριση πόρων,
10. η αναγνώριση και η ανταμοιβή,
11. η ανάλυση προβλημάτων,
12. η ποιοτική εξυπηρέτηση στις τεχνολογίες,
13. ο σχεδιασμός υπηρεσιών,
14. οι υπάλληλοι,
15. οι υπηρεσίες,
16. η κουλτούρα των υπηρεσιών και η κοινωνική ευθύνη.

Η έρευνα σύμβαλε στη μελέτη της ΔΟΠ και της ποιότητας των υπηρεσιών στο πλαίσιο του τραπεζικού τομέα εξετάζοντας τα λεπτά θέματα κατά την εφαρμογή του.

5.5.Η ΔΟΠ στον τομέα της πληροφορικής

Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στον τομέα της πληροφορίας μπορεί να είναι αρκετά καρποφόρα για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών για τους τελικούς καταναλωτές, καθώς βοηθούν στην επιβράδυνση των δαπανηρών δαπανών της τεχνολογίας (Ayers 1993). Εγκαταλείποντας την στερεοτυπική νοοτροπία ότι τα συστήματα της πληροφορίας είναι απλώς ένα εργαλείο για την εκτέλεση πολλών εργασιών γρηγορότερα και φθηνότερα. Οι πρωτοβουλίες διαχείρισης μπορούν να βελτιώσουν τις διαδικασίες ώστε να καταστούν πιο προσιτές οι πληροφορίες με τη μείωση του κόστους, την εξάλειψη των σημείων συμφόρησης και την ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη χωρίς να χάνει χρόνο (Reese 1995).

Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση, τον εντοπισμό, την παρακολούθηση και το σχεδιασμό των χαρακτηριστικών του προϊόντος και της υπηρεσίας που έχουν αξία για τον πελάτη. Η μελέτη αυτή έγινε από τους Rahman και Siddiqui 2006 και διερευνά την σχέση ΔΟΠ στον τομέα αυτό. Περιγράφει την ΔΟΠ με βάση τις πέντε αρχές, την δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, τις εξελίξεις για τους πελάτες, τη συγκριτική αξιολόγηση, την αμείλικτη βελτίωση και την ενίσχυση της βάσης των εργαζομένων, που έχει ως στόχο να αναλύσει την υλοποίηση του πραγματικού στόχου.

Κεφάλαιο 6

Σχεδιασμός και βελτίωση της διαδικασίας της υπηρεσίας

6.1. Η έννοια και η σημασία της διαδικασίας της υπηρεσίας

Ως διαδικασία ορίζεται μια σειρά/ακολουθία ενεργειών, οι οποίες γίνονται σε οργανισμούς και επιχειρήσεις με στόχο τη μετατροπή εισροών (μέσω της προσθήκης αξίας) σε εκροές/αποτελέσματα, δηλαδή σε προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονται σε υφιστάμενους ή/και δυνητικούς πελάτες τους (Evans & Lindsay, 2007). Κάθε διαδικασία έχει στόχους, οι οποίοι πρέπει να επιτυγχάνονται, έχει εισροές και εκροές, έχει ενέργειες οι οποίες συμβάλλουν πολύ ή λίγο, άμεσα ή έμμεσα στην προσθήκη αξίας (Zairi, 1997). Είναι δε, σημαντικό να μπορούν να αναγνωρίζονται εκείνες οι διαδικασίες οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και κυρίως με την ικανοποίηση των πελατών.

Οι διαδικασίες υπάρχουν παντού μέσα στις επιχειρήσεις και μπορεί να είναι κύριες (προσθέτουν αξία άμεσα και απευθύνονται στους εξωτερικούς πελάτες) ή υποστηρικτικές (δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία, στοχεύουν περισσότερο στην ικανοποίηση εσωτερικών πελατών). Κάθε κύρια δραστηριότητα στην επιχείρηση περιλαμβάνει δια τμηματική συνεργασία και ως εκ τούτου κάθε διαδικασία συνδέει όλα τα τμήματα της επιχείρησης και διευκολύνει την κατανόηση από τους εργαζόμενους όλου του συστήματος προσθήκης αξίας και λειτουργίας της επιχείρησης. Παραδείγματα διαδικασιών είναι η διαδικασία παραγγελίας εμπορευμάτων προς πώληση, η διαδικασία διαχείρισης παραπόνων των πελατών, η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων κλπ. Ειδικότερα γίνεται λόγος για, (Evans & Lindsay, 2007):

- Διαδικασίες σχεδιασμού του προϊόντος ή της υπηρεσίας (π.χ. μετάφραση απαιτήσεων του πελάτη σε χαρακτηριστικά προϊόντος/υπηρεσίας)
- Διαδικασίες παραγωγής προϊόντων /παροχής υπηρεσιών
- Διαδικασίες υποστήριξης (π.χ. ασφάλεια πληροφορικής υποδομής)
- Διαδικασίες προμηθευτών (πρώτων υλών, εμπορευμάτων ή/και υπηρεσιών).

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στον σωστό σχεδιασμό της διαδικασίας της υπηρεσίας, στην ανάλυση, στην αξιολόγηση και διαρκή βελτίωση της, έτσι ώστε να παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες. Επιχειρήσεις οι οποίες διακρίνονται τόσο για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους όσο και για την ικανοποίηση των πελατών τους έχουν ορισμένα από τα παρακάτω κοινά στοιχεία:

- Μεταφράζουν τις απαιτήσεις των πελατών σε χαρακτηριστικά των προϊόντων / των υπηρεσιών που παράγουν/παρέχουν, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες των διαδικασιών τους (εσωτερικά), θέματα προμηθευτών, νομικά και περιβαλλοντολογικά θέματα.
- Διασφαλίζουν ότι η ποιότητα ενσωματώνεται στα προϊόντα και στις υπηρεσίες και ότι χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα εργαλεία και οι μέθοδοι γι' αυτό.
- Διαχειρίζονται τη διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος / νέας υπηρεσίας επιτρέποντας παράλληλα τη διαλειτουργική επικοινωνία, τη μείωση του χρόνου ανάπτυξης (νέου προϊόντος / νέας υπηρεσίας) και την απρόσκοπτη εισαγωγή του/της στην αγορά.
- Καθορίζουν επακριβώς κύριες και υποστηρικτικές διαδικασίες και τις διαχειρίζονται με προσοχή αφού αποτελούν σημαντικές επιχειρηματικές ενέργειες.
- Έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις από τους προμηθευτές τους, φροντίζουν ώστε αυτές να τηρούνται και διαχειρίζονται τις συνεργασίες που έχουν μαζί τους.
- Ελέγχουν την ποιότητα και τη λειτουργική απόδοση των βασικών διαδικασιών τους χρησιμοποιώντας συστήματα και εργαλεία καταγραφής αποκλίσεων από τους στόχους, τους λόγους γι' αυτές τις αποκλίσεις, πραγματοποιούν βελτιώσεις και επαληθεύουν τα αποτελέσματα.
- Βελτιώνουν διαρκώς τις διαδικασίες τους σε όρους χρόνου, κόστους, ποιότητας και συνολικής απόδοσης.

- Θέτουν «προκλητικούς» στόχους, εφαρμόζουν συγκριτική ανάλυση απόδοσης και αναδιοργάνωση (διαδικασιών) προκειμένου να τους πετύχουν.

Η διαδικασία της υπηρεσίας λοιπόν αφορά ένα σύνολο (σχετικών μεταξύ τους) ενεργειών οι οποίες γίνονται σε ακολουθία και εξασφαλίζουν την παροχή της έννοιας της υπηρεσίας (service concept) και της προσφοράς της σχετικής εμπειρίας στον πελάτη, φέρνοντας σε αλληλεπίδραση το προσωπικό της επιχείρησης, τους πελάτες και τον σχετικό εξοπλισμό/ και λοιπά εμπράγματα στοιχεία (για την παροχή της υπηρεσίας) (Johnston, Clark & Shulver, 2012). Σε ορισμένες διαδικασίες ο πελάτης εμπλέκεται αρκετά ενώ σε άλλες λιγότερο, σε άλλες το αντικείμενο μπορεί να είναι ο ίδιος ο πελάτης (π.χ. εκπαίδευση, υγεία) ή κάτι που του ανήκει (π.χ. τραπεζικές υπηρεσίες, τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες) ενώ όλες απαιτούν και επεξεργάζονται πόρους και βασίζονται στη συνεργασία των τμημάτων και του προσωπικού επαφής με τα τμήματα και το προσωπικό μη επαφής. Υπάρχουν διάφορων τύπων τέτοιες διαδικασίες, οι οποίες διακρίνονται:

- Ανάλογα με το είδος των δραστηριοτήτων που εμπεριέχουν (π.χ. δραστηριότητες απλές/ ρουτίνας, όπως είναι η πληρωμή του λογαριασμού του τηλεφώνου), άλλες λιγότερο συχνές και περισσότερο πολύπλοκες (όπως είναι η θεραπεία ενός ασθενούς που παρουσιάζει επιπλοκές) και άλλες πολύπλοκες και μοναδικές (όπως είναι η ανάκληση ενός αυτοκινήτου λόγω προβλήματος). Είναι δε συχνό μια επιχείρηση να χρειάζεται κατάλληλες διαδικασίες για όλους αυτούς τους τύπους δραστηριοτήτων.
- Ανάλογα με τον όγκο των υπηρεσιών και την ποικιλία. Για παράδειγμα,
 - 1) διαδικασία για την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε μικρό αριθμό πελατών στην οποία η έννοια της υπηρεσίας δεν είναι τόσο σαφής, όπως στην περίπτωση υπηρεσιών που παρέχονται μαζικά αλλά υπάρχει ευελιξία στο αποτέλεσμα της υπηρεσίας, στον τρόπο παροχής και στο είδος της προσφερόμενης εμπειρίας, γι' αυτό και υπάρχουν μεγαλύτερα περιθώρια ανταπόκρισης στις αλλαγές περιβάλλοντος (π.χ. νομικές υπηρεσίες),
 - 2) διαδικασία για την παροχή υπηρεσιών σε μεγάλο αριθμό πελατών με ξεκάθαρη έννοια της υπηρεσίας όπως είναι οι υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής, με έμφαση στη συνεπή παροχή της υπηρεσίας στην κατάλληλη τιμή (μέσω σχεδιασμού

κατάλληλου περιβάλλοντος υπηρεσίας, μείωση διακύμανσης της διαδικασίας κ.λπ.),

3) διαδικασία για την παροχή υπηρεσιών μαζικά αλλά και με μεγάλη ευελιξία, παρέχοντας στον πελάτη οτιδήποτε και οποτεδήποτε το θελήσει, κάτι που απαιτεί βεβαίως κατάλληλες υποδομές, τεχνολογία, προσωπικό (π.χ. ηλεκτρονική τραπεζική) και

4) διαδικασία για την παροχή υπηρεσιών σε λίγους πελάτες, είτε δοκιμαστικά, είτε από μια μικρή επιχείρηση, είτε από μια επιχείρηση η οποία δεν λειτουργεί αξιοποιώντας πλήρως τους πόρους της και δεν έχει την τεχνολογία για να επεκτείνει τις δραστηριότητες της (π.χ. παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών μέσω δικτύου οπτικών ινών).

Εναλλακτικά, οι Larsson & Bowen (1989) και Clutterbuck, Armistead & Clark (1993) έκαναν αντίστοιχα λόγο για:

1) διαδικασίες που αφορούν μαζικές υπηρεσίες με χαμηλό βαθμό εμπλοκής του πελάτη στις οποίες ο ρόλος του προσωπικού μη επαφής είναι βασικός για την αποδοτική λειτουργία του συστήματος και του προσωπικού επαφής για τη δημιουργία φιλικού κλίματος, έστω κι αν δεν υπάρχει μεγάλη προσωποποίηση των υπηρεσιών ή επιλογές για τους πελάτες (π.χ. εστιατόριο),

2) διαδικασίες που αφορούν μαζικές υπηρεσίες με μεγάλο όμως βαθμό εμπλοκής του πελάτη (π.χ. υπηρεσίες φυσικής αγωγής),

3) διαδικασίες σχετικές με παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών με περιορισμένη εμπλοκή του πελάτη (π.χ. η διενέργεια μιας έρευνας αγοράς) και

4) διαδικασίες για την παροχή υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των πελατών και με μεγάλο βαθμό εμπλοκής τους (π.χ. παροχή συμβουλών).

Σημειώνεται ωστόσο πως σε μια επιχείρηση είναι δυνατό να υπάρχουν πολλά είδη διαδικασιών υπηρεσιών, κάτι που σημαίνει πολλές διαφορετικές απαιτήσεις σε όρους απόδοσης, τεχνολογίας και συστημάτων. Ανεξάρτητα όμως από το είδος της διαδικασίας, κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών οφείλει να γνωρίζει σε ποιο σημείο της διαδικασίας προστίθεται πραγματικά αξία είτε για τον πελάτη, είτε για το προσωπικό, είτε συνολικά για την επιχείρηση.

Προκειμένου λοιπόν να είναι σε θέση μια επιχείρηση να παρέχει υπηρεσίες αποδοτικά και αποτελεσματικά, θα πρέπει να διαχειρίζεται ανάλογα τις διαδικασίες της (process management). Η διαχείριση διαδικασιών αναφέρεται στον σχεδιασμό (νέων διαδικασιών), στην αναγνώριση και περιγραφή (των ήδη υπάρχουσών), στην ανάλυση, στον έλεγχο και στη βελτίωση τους. Παράλληλα αποτελεί ένα διαφορετικό πρίσμα μέσα από το οποίο μπορεί κανείς να δει τις επιχειρήσεις (Benner & Tushman, 2003). Για παράδειγμα, παραδοσιακά, η ευθύνη για ένα πρόβλημα βαρύνει τα άτομα, στην θεώρηση μέσω διαδικασιών η ευθύνη βαρύνει τη διαδικασία και οι προσπάθειες επικεντρώνονται στην άρση εμποδίων ή στην αναγνώριση και διευθέτηση των αιτίων που δημιουργούν το πρόβλημα. Με βάση τα έργα των πρωτοπόρων της ποιότητας (Deming, Juran, Ishikawa), η διαχείριση διαδικασιών είναι βασικό συστατικό της διοίκησης ολικής ποιότητας αλλά και κομμάτι των προσπαθειών βελτίωσης που γίνονται στις επιχειρήσεις, όπως γενικά είναι τα ISO, η ποιότητα 6σ κ.α.. Ο σχεδιασμός των διαδικασιών διασφαλίζει ότι η παρεχόμενη υπηρεσία καλύπτει πράγματι τις ανάγκες των πελατών της επιχείρησης αλλά και ότι αυτή μπορεί να παραχθεί/παρασχεθεί.

Μέσω της διαχείρισης διαδικασιών διασφαλίζεται η πρόληψη λαθών/ελαττωμάτων (το κόστος των οποίων είναι πολύ μικρότερο στο στάδιο του σχεδιασμού), ο περιορισμός ενεργειών στην παροχή της υπηρεσίας που δεν προσθέτουν αξία, η ποιότητα (μέσω μεγαλύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών, ευελιξίας, μείωσης του χρόνου εκτέλεσης των ενεργειών/βημάτων της διαδικασίας) (Evans & Lindsay, 2007). Με άλλα λόγια, οι σωστά σχεδιασμένες διαδικασίες οδηγούν σε ποιοτικές υπηρεσίες και λιγότερα λάθη/σφάλματα.

Η διαχείριση των διαδικασιών προϋποθέτει συγκεκριμένη νοοτροπία, έναν τρόπο σκέψης δηλαδή σε όρους διαδικασίας (process thinking) για όλους τους πιθανούς συνδυασμούς των ενεργειών προστιθέμενης αξίας μέσω των οποίων μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης από τη μετατροπή των εισροών σε εκροές. Η θεώρηση με βάση τις διαδικασίες περιλαμβάνει καταρχάς περιγραφή της επιχείρησης σε όρους διαδικασιών, κατανόηση πως τα πάντα σε αυτήν εξαρτώνται από τις διαδικασίες, αφού αυτές τελικά προσθέτουν αξία και διασφαλίζουν ότι μια υπηρεσία θα μπορέσει να παρασχεθεί σωστά και να ικανοποιήσει ανάγκες. Οι διαδικασίες «χρεώνονται» σε συγκεκριμένα στελέχη τα οποία ευθύνονται για την απόδοση της διαδικασίας, οι οποία έχει συγκεκριμένους πελάτες (εσωτερικούς/εξωτερικούς).

Οι εργαζόμενοι μέσω της θεώρησης των διαδικασιών είναι σε θέση να κατανοήσουν ευκολότερα πως η δουλειά τους συνδέεται με την προσθήκη αξίας στην τελική εκροή αλλά και το πώς το αποτέλεσμα της δουλειάς τους είναι εισροή για κάποιον άλλο. Διασφαλίζεται δε η ευκολότερη υιοθέτηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας αλλά και η συνεχής βελτίωση, αφού η αποτελεσματικότητα μιας διαδικασίας κρίνεται από την ποιότητα των υπηρεσιών, η οποία εξαρτάται από τις εισροές, τις διαδικασίες, το ανθρώπινο δυναμικό και τις αλληλεπιδράσεις τους.

Ακόμη, η θεώρηση των διαδικασιών μπορεί να συμβάλει στη λήψη αποφάσεων όχι μόνο για τη διαρκή βελτίωση αλλά και για τις ριζικές αλλαγές στις διαδικασίες στο πλαίσιο του επανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών (business process reengineering) με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης (Johnston, Clark & Shulver, 2012). Τα ζητούμενα σε κάθε περίπτωση είναι αφενός η αξιοπιστία της διαδικασίας τόσο ως προς το αποτέλεσμα, ότι δηλαδή αυτό είναι όπως πρέπει να είναι και ότι αυτό διατηρείται στον χρόνο, όσο και η πεποίθηση, ως προς την ίδια τη διαδικασία, πως ότι παράγει θα είναι καλό.

6.2. Σχεδιασμός της διαδικασίας

Ο σχεδιασμός μέσω του οποίου είναι δυνατό να κτιστεί η ποιότητα στις υπηρεσίες αντλεί αρκετά ερεθίσματα από τον χώρο της βιομηχανίας και πιο συγκεκριμένα τις μεθόδους οι οποίες έχουν προταθεί από τον επιστημονικό χώρο της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών το ζητούμενο είναι να παραχθεί η υπηρεσία με αξιόπιστο τρόπο και σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο ποιότητας (Gammel, Van Looy & Van Dierdonck, 2013). Τα στελέχη των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να αναγνωρίσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους, να τις ενσωματώσουν στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, να μπορούν αυτή την διαδικασία να την καταγράφουν αναλυτικά και να αντιμετωπίζουν ορισμένα θέματα-κλειδιά στην διαχείριση διαδικασιών, που είναι η μεταβλητότητα και ο περιορισμός ή εξάλειψη των σταδίων της διαδικασίας που δεν παράγουν αξία. Στο πλαίσιο αυτό υπάρχουν ορισμένες τεχνικές/μεθοδολογίες:

- Ανάπτυξη ποιότητας (quality function deployment QFD)

- Ανάπτυξη προσχεδίου υπηρεσίας (service blueprinting)
- Διαχείριση μεταβλητότητας (management of variability)
- Διαχείριση ενεργειών που δεν προσθέτουν αξία στη διαδικασία (απωλειών/σπατάλης, muda management)

Το QFD αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία στα μέσα της δεκαετίας του 1960 από τους Ιάπωνες Yoji Akae και Shigeru Mizuno. Πρωτοεφαρμόστηκε στις εταιρείες Matsushita Electrical και Bridgestone Tires Mitsubishi στην Ιαπωνία τη δεκαετία του 1970, ενώ αναπτύχθηκε περαιτέρω από την Toyota και πλέον χρησιμοποιείται από πολλές μεγάλες επιχειρήσεις παγκόσμια (Evans & Dean, 2000). Το QFD στόχευε στο να αμβλύνει την αντίληψη των στελεχών, μετατοπίζοντας την από τα αποτελέσματα στη διαδικασία παραγωγής των αποτελεσμάτων, τα οποία καθοδηγούνται από τη φωνή του πελάτη (voice of customer).

Αποτελεί έτσι μια τεχνική μέσω της οποίας συστηματικά και ολοκληρωμένα επιτυγχάνεται η μετάφραση:

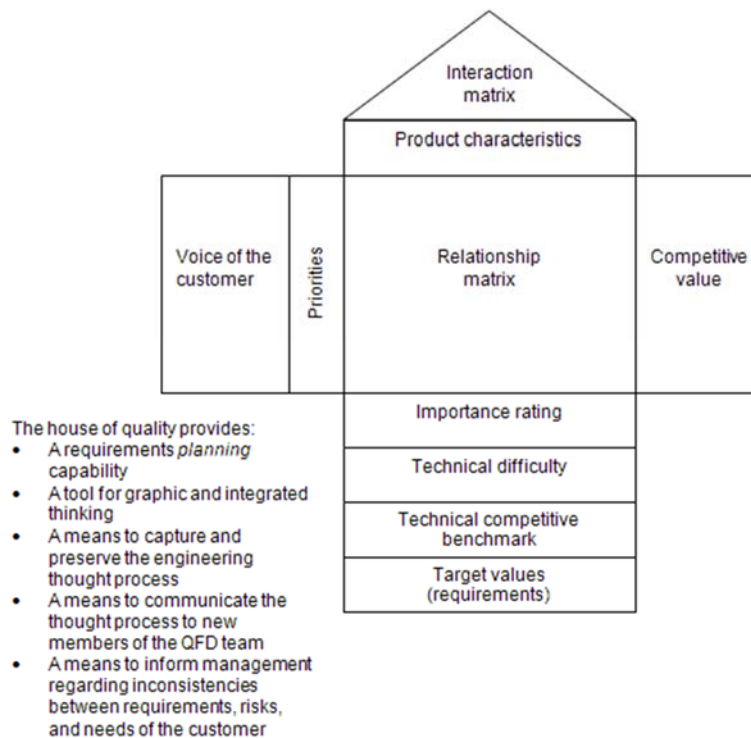
- 1) των αναγκών των πελατών σε χαρακτηριστικά υπηρεσιών (ή προϊόντων),
- 2) των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας (ή του προϊόντος) σε χαρακτηριστικά της παραγωγικής διαδικασίας και
- 3) των χαρακτηριστικών της παραγωγικής διαδικασίας σε χαρακτηριστικά των συστημάτων ελέγχου που διασφαλίζουν τους στόχους ποιότητας των υπηρεσιών (ή προϊόντων) (Δερβιτσιώτης, 2001).

Συνοπτικά περιλαμβάνει 6 μέρη (Evans & Lindsay, 2007):

1. Αναγνώριση απαιτήσεων του πελάτη
2. Αναγνώριση χαρακτηριστικών προϊόντος/υπηρεσίας (τεχνικές απαιτήσεις) που αντιστοιχούν στις απαιτήσεις του πελάτη,
3. Αξιολόγηση σημασίας απαιτήσεων πελάτη και ανταγωνιστικών προϊόντων/υπηρεσιών ως προς αυτές (τις απαιτήσεις),
4. Συσχέτιση των απαιτήσεων του πελάτη με τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος / της υπηρεσίας,
5. Προσδιορισμό σχέσεων τεχνικών απαιτήσεων για το σχεδιασμό του προϊόντος / υπηρεσίας,
6. Τεχνικές προτεραιότητες, στοιχεία συγκριτικής αξιολόγησης και στόχους.

Όλες αυτές οι πληροφορίες περιλαμβάνονται και παρουσιάζονται στο «σπίτι της ποιότητας» (house of quality).

Figure 1 — House of quality template and benefits



Εικόνα 3. «Το σπίτι της ποιότητας» House of quality template and benefits (πηγή what is quality function deployment (QFD) asq.org)

Δημιουργούνται 4 τέτοια σχετικά μεταξύ τους σπίτια ποιότητας (στο σχεδιασμό του προϊόντος, στα επιμέρους τμήματα/υποσυστήματα του, στον σχεδιασμό /προγραμματισμό της διαδικασίας με βάση τα χαρακτηριστικά των τμημάτων του προϊόντος / της υπηρεσίας και στον ποιοτικό έλεγχο των διαδικασιών). Η βασική ιδέα λοιπόν του QFD είναι ότι τα προϊόντα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να συμφωνούν με τις επιθυμίες των πελατών και ως εκ τούτου οι λειτουργίες της επιχείρησης συντονισμένα θα πρέπει να πετύχουν. Σημειώνεται πως, αν και η διαδικασία ανάπτυξης ποιότητας έχει αναπτυχθεί κυρίως για προϊόντα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τις υπηρεσίες.

Η ανάπτυξη προσχεδίου της υπηρεσίας αποτελεί μια αποτελεσματική τεχνική/μέθοδο με την οποία απεικονίζεται ολόκληρο το σύστημα της υπηρεσίας. Έτσι, όλοι όσοι εμπλέκονται σε αυτό (εργαζόμενοι και στελέχη) μπορούν να το κατανοήσουν πλήρως όπως και τον ρόλο / τη συνεισφορά τους σε αυτό. Παράλληλα η ανάπτυξη προσχεδίου υπηρεσίας διευκολύνει τον σχεδιασμό της υπηρεσίας, τη βελτίωση της και άρα την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείριση της αλλά και την καινοτομία, αφού είναι δυνατό να προσδιοριστούν εκείνες οι περιοχές στη διαδικασία που μπορούν να αλλάξουν είτε οριακά είτε ριζικά.

Η διαχείριση της μεταβλητότητας είναι άλλη μια παράμετρος η οποία πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τον σχεδιασμό της διαδικασίας της υπηρεσίας. Δεδομένου ότι η αλληλεπίδραση πελάτη, προσωπικού επαφής και περιβάλλοντος υπηρεσίας δεν μπορεί ποτέ να είναι η ίδια, δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι δυο πελάτες θα λάβουν μια υπηρεσία ακριβώς με τον ίδιο τρόπο. Γίνεται λοιπόν λόγος για μεταβλητότητα της διαδικασίας της υπηρεσίας (ως προς τον χρόνο άφιξης των πελατών για τη λήψη της υπηρεσίας, το τι θα ζητηθούν κάθε φορά, το βαθμό που μπορούν / είναι ικανοί να συμμετέχουν στην παροχή της υπηρεσίας, την προσπάθεια που θα καταβάλουν για να την αποκτήσουν αλλά και τις υποκειμενικές τους απαιτήσεις για το περιεχόμενο της σωστής εξυπηρέτησης).

Μείωση μεταβλητότητας μπορεί για παράδειγμα, να επιτευχθεί αν οι επιλογές του πελάτη ως προς τις υπηρεσίες είναι περιορισμένες ή το προσωπικό επαφής έχει εκπαιδευτεί έτσι ώστε να είναι σε θέση να χειρίζεται τις διαφορετικές απαιτήσεις των πελατών και να προσαρμόζει την υπηρεσία στα μέτρα τους. Μείωση της μεταβλητότητας μπορεί ακόμα να προέλθει μέσω κατάλληλων στρατηγικών (π.χ. σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO ή η ποιότητα 6σ – six sigma quality).

Τέλος ,το muda αναφέρεται στους παράγοντες οι οποίοι εμποδίζουν τη βέλτιστη λειτουργία ενός συστήματος (π.χ. υποαξιοποίηση πόρων, μέγεθος αποθεμάτων) και όλες εκείνες τις ενέργειες / δραστηριότητες σε μια διαδικασία οι οποίες δεν προσθέτουν αξία. Τα στελέχη θα πρέπει να αποφασίζουν επομένως πως θα μπορέσουν να βελτιώσουν τη λειτουργία του συστήματος αλλά και αν μπορούν άμεσα να καταργήσουν αυτές τις δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία στην παραγόμενη εκροή.

6.3. Ανάλυση διαδικασίας

Η ανάλυση της διαδικασίας ξεκινά με τη δημιουργία του διαγράμματος ροής εργασιών. Αυτό απαιτείται προκειμένου αρχικά αυτές να καταγραφούν και έπειτα να προσδιοριστούν εκείνες οι περιοχές στις οποίες μπορούν και πρέπει να γίνουν βελτιώσεις, με στόχο την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της διαδικασίας αλλά και τελικά του συστήματος παροχής της υπηρεσίας.

Ορισμένες κρίσιμες παράμετροι για την ανάλυση μιας διαδικασίας είναι οι παρακάτω:

- Χρονική διάρκεια (cycle time - CT) – ο μέσος χρόνος παραγωγής μιας μονάδας εκροής ή ολοκλήρωσης μιας εργασίας σε μια διαδικασία παραγωγής.
- Λειτουργία συμφόρησης (bottleneck activity) – ο απαιτούμενος χρόνος ολοκλήρωσης μιας ενέργειας όταν αυτή εκτελείται με τη μικρότερη δυνατή ταχύτητα.
- Δυναμικότητα (capacity) – μονάδες εκροών ανά μονάδα του χρόνου όταν το σύστημα βρίσκεται σε πλήρη λειτουργία (π.χ. 60 λεπτά /15 λεπτά = 4 αιτήσεις ανά ώρα, δηλαδή 32 αιτήσεις σε μια ημέρα με 8 ώρες εργασίας).
- Αξιοποίηση δυναμικότητας (capacity utilization)- μονάδες (πραγματικών) εκροών σε σχέση με τη δυναμικότητα της διαδικασίας.
- Χρόνος επεξεργασίας (throughput time) – απαιτούμενη διάρκεια ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας.
- Χρόνος ροής στο σύστημα (rush order flow time) – απαιτούμενη διάρκεια ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας χωρίς αναμονή.
- Συνολικός χρόνος άμεσης εργασίας (total direct labor content) – το άθροισμα της χρονικής διάρκειας κάθε σταδίου μιας διαδικασίας στο οποίο υπάρχει άμεση εργασία.
- Αξιοποίηση άμεσης εργασίας (direct labor utilization) – ποσοστό χρόνου συνεισφοράς αξίας των εργαζομένων σε μια επιχείρηση η οποία λειτουργεί στο μέγιστο επίπεδο δυναμικότητας.

6.4. Βελτίωση διαδικασίας και εργαλεία ποιότητας

Η βελτίωση αποτελεί κεντρική έννοια στη διοίκηση (ολικής) ποιότητας και ο προσανατολισμός στη διαρκή βελτίωση οφείλει να βρίσκεται στην καρδιά του

συστήματος και της νοοτροπίας διοίκησης μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Ως βελτίωση ορίζεται κάθε αλλαγή η οποία επιδρά θετικά στην απόδοση της επιχείρησης και συμβάλει στην μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, προσωπικού, μετοχών κλπ. (Δερβιτσιώτης, 2001). Παραδείγματα αποτελούν η βελτίωση των συνθηκών εργασίας ή η μείωση του χρόνου για την εισαγωγή μιας νέας υπηρεσίας στην αγορά. Οι βελτιώσεις λοιπόν είναι δυνατό να είναι οριακές, μικρές ή να είναι μεγάλης εμβέλειας και να αφορούν το προϊόν / την υπηρεσία ή τις διαδικασίες παραγωγής / παροχής του/της. Η διαρκής βελτίωση (μέσω σταδιακών οριακών βελτιώσεων) περιγράφεται με τον ιαπωνικό όρο kaizen (kai= αλλαγή και zen= καλό) ο οποίος έγινε ευρέως γνωστός στον δυτικό κόσμο το 1986 από τον Masaaki Imai στο βιβλίο του «Kaizen: The key to Japan's competitive success». Βασίζεται στη λογική ότι η βελτίωση αξίζει να επιδιώκεται και να πραγματοποιείται σε οποιαδήποτε πλευρά της ζωής ενώ αποτελεί βασική παράμετρο ιαπωνικών διοικητικών θεωριών.

Ορισμένα χρήσιμα εργαλεία για την βελτίωση των διαδικασιών αποτελούν τα πιο κάτω:

- Η λίστα ελέγχου (check list) – πρόκειται για ένα αρχείο / κατάλογο στο οποίο καταγράφονται τσεκάροντας το ΟΧΙ και το ΝΑΙ της καλής λειτουργίας και τα όποια προβλήματα παρουσιάζονται στη λειτουργία της.
- Το διάγραμμα διαδοχικών τιμών (run chart) – σε αυτό το διάγραμμα καταγράφεται η εξέλιξη των τιμών μιας σημαντικής μεταβλητής στη διαδικασία προκειμένου να αναγνωριστούν τάσεις, προβλήματα κλπ.
- Το ιστόγραμμα (histogram) – παρουσιάζει δεδομένα με βάση τη συχνότητα εμφάνισης τους.
- Το διάγραμμα διασποράς (scatter plot) – επιτρέπει τη διερεύνηση ύπαρξης σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών.
- Το διάγραμμα ροής (flow chart) – δίνει τη δυνατότητα οπτικής θεώρησης μιας διαδικασίας και έτσι τα στελέχη είναι σε θέση να προσδιορίσουν τις προβληματικές περιοχές που μπορούν να βελτιωθούν ή τις περιοχές που είναι περισσότερο ευαίσθητες στην εμφάνιση προβλημάτων και άρα να εστιάσουν στην πρόληψη αυτών.
- Το διάγραμμα Pareto (Pareto chart) – κατατάσσει τα προβλήματα με βάση τη συχνότητα τους (από αυτά που εμφανίζονται συχνότερα σε αυτά που είναι με τη μεγαλύτερη σημασία. «Το 80% ενός προβλήματος οφείλεται στο 20% μόνο των

πιθανών αιτιών, ενώ μόνο το 20% του προβλήματος οφείλεται στο 80% των αιτιών». Το διάγραμμα Pareto φέρει το όνομα του Vilfredo Pareto, του Ιταλού οικονομολόγου ο οποίος διατύπωσε τον κανόνα 80/20 ως προς τις αιτίες ή παράγοντες και τις συνέπειες ή τα αποτελέσματα και ο οποίος κανόνας ισχύει σε πολλές περιπτώσεις.

- Το διάγραμμα αιτίας – αποτελέσματος (cause and effect diagram) ή διάγραμμα ψαροκόκαλο ή διάγραμμα Ishikawa (από τον Ιάπωνα καθηγητή Kaoru Ishikawa ο οποίος το πρότεινε) είναι μια δομημένη προσέγγιση αναγνώρισης και καταγραφής των αιτιών ενός προβλήματος, το οποίο συμβάλει στην εύρεση της βαθύτερης αιτίας. Το πρόβλημα παρουσιάζεται στο κέντρο και οι κατηγορίες αιτιών εμφανίζονται εκατέρωθεν. Στη συνέχεια προσδιορίζονται και αναλύονται τα επιμέρους αίτια ρωτώντας ποιος, τι, που, πότε, γιατί και πως.
- Το διάγραμμα ελέγχου (control chart) – χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση μιας διαδικασίας, αν η διαδικασία βρίσκεται εντός των αποδεκτών ορίων ελέγχου. Μια διαδικασία είναι σταθερή εάν λειτουργεί έχοντας φυσική μεταβλητότητα, μεταβλητότητα η οποία προκαλείται από πολλές μικρές αιτίες που δεν αποδίδονται σε παράγοντες οι οποίοι μπορούν να ελεγχθούν. Ενδέχεται όμως η διαδικασία να βρίσκεται εκτός ορίων ελέγχου λόγω της λεγόμενης ειδικής μεταβλητότητας (π.χ. κακής ποιότητας εισροή, λάθος χειρισμών). Για κάθε χαρακτηριστικό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας προσδιορίζονται όρια προδιαγραφών (specification limits), το ανώτατο – upper specification limit, το κατώτατο - lower specification limit και μια κεντρική τιμή T. Για να είναι λοιπόν αποδεκτή η εκροή, θα πρέπει όλα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά να βρίσκονται εντός των ορίων αυτών.

6.5. Προσεγγίσεις βελτίωσης

Οι προσεγγίσεις βελτίωσης ή αλλιώς τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας αποσκοπούν στο να εντοπίσουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που προσφέρει μια επιχείρηση.

6.5.1. Τα πρότυπα ISO

Το ISO (από την ελληνική λέξη «ίσος» δηλώνει ότι οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις με αυτό το πρότυπο θεωρούνται ίσες – ισότιμες μεταξύ του ως προς την ποιότητα) είναι μια σειρά πρότυπων ποιότητας τα οποία ορίζονται από τον International Organization for Standardization. Ως πρότυπο νοείται ένα έγγραφο του προτύπου περιλαμβάνει απαιτήσεις, προδιαγραφές, οδηγίες, χαρακτηριστικά. Η συνεπής χρήση του προτύπου διασφαλίζει μια διαδικασία, ένα προϊόν, μια υπηρεσία, ότι οι πρώτες ύλες εξυπηρετούν τους σκοπούς για τους οποίους έχουν παραχθεί/δημιουργηθεί. Αυτά λοιπόν τα πρότυπα (ως προς τη διοίκηση ποιότητας) διασφαλίζουν πως ορισμένα χαρακτηριστικά των διοικητικών πρακτικών μπορούν να τυποποιηθούν αλλά και ότι ένα καλά σχεδιασμένο και υλοποιημένο σύστημα ποιότητας είναι σε θέση να εξασφαλίσει εκροές που θα ικανοποιούν προσδοκίες και απαιτήσεις του πελάτη (Evans & Lindsay, 2007).

Μια πιστοποιημένη εταιρεία με σύστημα ISO έχει επομένως αντίστοιχη ποιότητα με άλλες εταιρείες οι οποίες έχουν πιστοποιηθεί με βάσει αυτό το πρότυπο. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να πιστοποιηθούν αποκτούν παράλληλα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των όσων ανταγωνιστών τους δεν έχουν αντίστοιχη πιστοποίηση. Σε αρκετές περιπτώσεις το ISO είναι προϋπόθεση για κάποια επιχειρηματική συνεργασία ή ακόμα και για άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Τα πρότυπα ISO έχουν 5 στόχους (Evans & Dean 2000):

1. Να επιτύχουν, να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις.
2. Να βελτιώσουν την ποιότητα των λειτουργιών για να καλυφθούν οι ανάγκες των πελατών και των άλλων ομάδων ειδικών συμφερόντων.
3. Να δημιουργούν εμπιστοσύνη στο προσωπικό και στη διοίκηση ότι οι στόχοι ποιότητας οι οποίοι έχουν τεθεί επιτυγχάνονται και ότι γίνονται οι απαραίτητες βελτιώσεις.
4. Να δημιουργούν εμπιστοσύνη στους πελάτες και στις άλλες ομάδες ειδικών συμφερόντων ότι τα προϊόντα / οι υπηρεσίες είναι σύμφωνα με τις απαιτήσεις ποιότητας.
5. Να παρέχουν εμπιστοσύνη ως προς την κάλυψη των απαιτήσεων του συστήματος ποιότητας.

Ως προς τη διοίκηση ποιότητας, η οικογένεια των προτύπων ISO περιλαμβάνει τα παρακάτω πρότυπα (ISO, 2015):

- Το ISO 9000:2005, το οποίο περιγράφει τα θεμέλια / τις βάσεις των συστημάτων διοίκησης ποιότητας και καθορίζει τη σχετική ορολογία.
- Το ISO 9001:2008, το οποίο θέτει τις απαιτήσεις για ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας σε μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να διασφαλίζουν πως τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παράγουν ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών τους αλλά και ότι η ποιότητα διαρκώς βελτιώνεται. Στηρίζεται σε 7 βασικές αρχές (ISO 2015):
 1. Την εστίαση στον πελάτη (κάλυψη αναγκών και υπέρβαση προσδοκιών),
 2. Την ηγεσία (παροχή κατεύθυνσης, σκοπού, δημιουργία συνθηκών εμπλοκής προσωπικού),
 3. Την εμπλοκή των ανθρώπινων πόρων (ικανοί, ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι παράγουν αξία),
 4. Την προσέγγιση διαδικασιών (τα αποτελέσματα επιτυγχάνονται αποτελεσματικά και αποδοτικά αν όλες οι απαιτούμενες ενέργειες γίνονται κατανοητές και διοικούνται ως διαδικασίες οι οποίες λειτουργούν ως σύστημα),
 5. Τη βελτίωση (η επιτυχία προϋποθέτει εστίαση στη διαρκή βελτίωση),
 6. Τη λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία (με βάση στοιχεία, πληροφορίες) και
 7. Τη διαχείριση σχέσεων (με προμηθευτές, ομάδες ειδικών συμφερόντων κ.λπ.).
- Το ISO 9004:2009, το οποίο παρέχει οδηγίες για τη βελτίωση της απόδοσης του προτύπου διοίκησης ποιότητας.
- Το ISO 19011:2011, το οποίο παρέχει καθοδήγηση για επιθεωρήσεις συστημάτων διοίκησης ποιότητας.

Άλλες δημοφιλείς οικογένειες προτύπων είναι τα ISO 14000 (διαχείριση περιβάλλοντος), ISO 22000 (ασφάλεια τροφίμων), ISO 26000 (κοινωνική ευθύνη), ISO 50001 (διαχείριση υγείας). Πρότυπα ISO έχουν αναπτυχθεί και για τις υπηρεσίες (π.χ. εκπαίδευση, τουρισμό). Μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών μπορεί να ωφεληθεί, για παράδειγμα, υιοθετώντας το πρότυπο ISO 10002:2014, το οποίο προσφέρει καθοδήγηση για τη

διαχείριση παραπόνων. Συνολικά, η ανάπτυξη και αποδοχή αυτών των διεθνών προτύπων πιστοποίησης έχει διαδραματίσει από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 σημαντικότατο ρόλο στη βελτίωση ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών και επιχειρήσεων.

Τα ISO δεν προδιαγράφουν συγκεκριμένες πρακτικές οι οποίες πρέπει να ακολουθήσουν από τις επιχειρήσεις. Διασφαλίζουν όμως ότι θα υπάρχουν και ότι θα εφαρμόζονται συγκεκριμένες ενέργειες ποιότητας, αυτές θα ελέγχονται προκειμένου να προλαμβάνονται προβλήματα αλλά και να αναλαμβάνεται διορθωτική δράση αν απαιτείται και ότι θα είναι καταγεγραμμένες, προκειμένου όλοι (εργαζόμενοι και στελέχη) να κατανοούν τους στόχους ποιότητας, τις μεθόδους και τις ενέργειες επίτευξης τους αλλά και να υπάρχουν αντικειμενικά δεδομένα της απόδοσης του συστήματος ποιότητας. Συνήθως υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις λόγω πίεσης από τους πελάτες τους, λόγω επιθυμίας για βελτίωση ποιότητας προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών αλλά και ως μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής ποιότητας, που αποτελεί και τη μόνη περίπτωση στην οποία η πιστοποίηση κατά ISO μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα (Douglas 1999). Σε κάθε περίπτωση το ζητούμενο είναι η μεγαλύτερη αποδοτικότητα, ανταγωνιστικότητα για την επιχείρηση και η ικανοποίηση του πελάτη (Magd 2008).

6.5.2. Η ποιότητα 6σ

Η ποιότητα 6σ (όπου σ = τυπική απόκλιση σε μια κανονική κατανομή δεδομένων) (six sigma – 6σ quality) αποτελεί έναν σημαντικό τρόπο βελτίωσης της λειτουργικής απόδοσης μιας επιχείρησης μέσω της αναγνώρισης και περιορισμού των περιπτώσεων που μπορούν να εξελιχθούν σε προβλήματα/σφάλματα (π.χ. ελαττωματικά προϊόντα ή εκροή που δεν ικανοποιεί τον πελάτη). Μπορεί να οριστεί ως στρατηγική βελτίωσης της κερδοφορίας της επιχείρησης, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των λειτουργιών της προκειμένου να καλυφθούν ή και να ξεπεραστούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών.

Στόχος της είναι η συμπίεση της διακύμανσης της διαδικασίας εντός 6 τυπικών αποκλίσεων εκατέρωθεν του μέσου όρου και εντός των ορίων που έχουν τεθεί από τις προσδοκίες των πελατών (Antony 2002, Antony 2006, Chakrabarty & Tan 2007).

Πρωτοεμφανίστηκε το 1986 στη Motorola ως προσέγγιση βελτίωσης των διαδικασιών, της λειτουργικής απόδοσης των επιχειρήσεων και μείωσης των σφαλμάτων ανά εκατομμύριο παραγόμενων μονάδων (3,4 ελαττωματικές μονάδες ανά εκατομμύριο παραγόμενων μονάδων) ώστε να βελτιωθεί τελικά η ικανοποίηση του πελάτη (Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014). Είναι αλήθεια ότι η ποιότητα 6σ δεν αποτελεί μια στατιστική τεχνική αλλά φιλοσοφία διοίκησης και επιχειρηματική στρατηγική, η οποία επιτρέπει τη δημιουργική σκέψη, κάτι που είναι προϋπόθεση για την οργανωτική αριστεία (Antony & Banuela 2002).

Βασικοί παράγοντες επιτυχίας είναι η δέσμευση και η εμπλοκή της διοίκησης, η εστίαση στον πελάτη, η κατάλληλη (υποστηρικτική της διαρκούς βελτίωσης) κουλτούρα, η στοίχιση των επιχειρηματικών στόχων με τους στόχους 6σ, οι κατάλληλες προτεραιότητες, η ανάπτυξη διαλειτουργικών ομάδων, η επικοινωνία, οι συνεχείς μετρήσεις, η λογοδοσία, η εκπαίδευση και οι απαιτούμενες ικανότητες αλλά και η κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της ποιότητας 6σ (Antony & Banuelas 2002, Antony, Antony & Kumas 2007, Chakrabarty & Tan 2007, Aboelimged 2010). Κατά τις Hensley & Dobbie 2005, η επιτυχής εφαρμογή της ποιότητας 6σ στις υπηρεσίες βασίζεται στην ικανότητα της επιχείρησης να αναγνωρίζει τον βαθμό ετοιμότητας της γι' αυτό και στην επιλογή των κατάλληλων εργαλείων.

Η επιτυχής εφαρμογή της ποιότητας 6σ είναι συνυφασμένη με έναν αριθμό ωφελειών όπως είναι η καλύτερη χρηματοοικονομική απόδοση των επιχειρήσεων, η βελτιωμένη απόδοση των διαδικασιών τους σε όρους μεταβλητότητας, κόστους, χρόνου, παραγωγικότητας αλλά κυρίως η ικανοποίηση του πελάτη (Antony, Kumar & Madu 2005). Η εφαρμογή της ποιότητας 6σ στις υπηρεσίες παρουσιάζει αυξητικές τάσεις (Chakrabarty & Tan 2007). Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών η ποιότητα 6σ μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των περισσότερων προβλημάτων μέσω της χρήσης των εργαλείων ποιότητας που αναφέρθηκαν προηγουμένως, όπως το διάγραμμα αιτίας – αποτελέσματος, το διάγραμμα Pareto κ.λπ., ενώ τα οποιαδήποτε κόστη εκπαίδευσης σίγουρα αντισταθμίζονται από τα οφέλη βελτίωσης.

Ορισμένα οφέλη που καταγράφονται είναι (Antony, Antony & Kumar 2007):

- Η βελτιωμένη συνεργασία μέσω διαλειτουργικών ομάδων,
- Ο μετασχηματισμός της κουλτούρας (έμφαση στην πρόληψη),
- Το βελτιωμένο ηθικό του προσωπικού,

- Η μείωση των σταδίων όπου δεν προστίθεται αξία στις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες,
- Το μειωμένο κόστος κακής ποιότητας (π.χ. παράπονα),
- Η γνώση των εργαλείων και τεχνικών επίλυσης προβλημάτων από το προσωπικό, που αυξάνει την ικανοποίησή τους,
- Η συστηματική μείωση της διακύμανσης των διαδικασιών, άρα η μεγαλύτερη συνέπεια/αξιοπιστία στην παροχή της υπηρεσίας,
- Η διοίκηση βάσει αντικειμενικών δεδομένων.

Η εφαρμογή της ποιότητας 6σ στις υπηρεσίες παρουσιάζει ιδιαιτερότητες λόγω των δυσκολιών στη συλλογή δεδομένων (δεν είναι τόσο εύκολο όσο στις διαδικασίες παραγωγής προϊόντων, υπάρχει μεγαλύτερη πολυπλοκότητα) και στον τρόπο συλλογής των δεδομένων (δεν γίνεται αυτοματοποιημένα), κάτι που δυσκολεύει επίσης τη μέτρηση και τον έλεγχο των διαδικασιών (Benedetto 2002).

Είναι αξιοσημείωτη η παρατήρηση των Yilmaz & Chatterjee 2000 οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι περισσότερες διαδικασίες των υπηρεσιών λειτουργούν με ποιότητα λιγότερη από 3,5 σ, δηλαδή απόδοση 97,7% και πάνω από 23.000 σφάλματα στο εκατομμύριο. Η βελτίωση κατά 0,5 σ στη λειτουργία των διαδικασιών θα βελτιώνει την απόδοση στο 99,38% και θα μείωνε τα σφάλματα σε 6.210 στο εκατομμύριο με όποιες ακόμα θετικές επιπτώσεις υπήρχαν από οικονομική άποψη. Για παράδειγμα, οι Antony, Antony & Kumar 2007 αναφέρουν την περίπτωση των τραπεζών οι οποίες μετά την εφαρμογή της ποιότητας 6σ μείωσαν σημαντικά τα λάθη σε διαδικασίες όπως το άνοιγμα ενός λογαριασμού, συντελώντας στη μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών και στην συντόμευση των σχετικών διαδικασιών κατά 30%, βελτιώνοντας έτσι την αποδοτικότητα τους.

6.5.3. Η συγκριτική ανάλυση απόδοσης

Συμβαίνει συχνά οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν προβλήματα ποιότητας (επειδή, για παράδειγμα, έχουν χάσει την επαφή με τους άλλους πελάτες τους και τις ανάγκες τους ή έχουν χάσει επαφή με τους εργαζομένους, τους προμηθευτές ή άλλες ομάδες ειδικών συμφερόντων), τα οποία προκαλούν μείωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Προκειμένου τα προβλήματα αυτά να προσδιοριστούν και να ξεπεραστούν χρησιμοποιείται η συγκριτική ανάλυση απόδοσης (benchmarking).

Η ανάπτυξη της στις ΗΠΑ και στην εταιρεία XEROX ως επίσημη διαδικασία αξιολόγησης και βελτίωσης σήμαινε εστίαση στη διεργασία και στην αποτελεσματικότητα της, πέρα από τα απλά στατιστικά στοιχεία. Η σύγκριση της απόδοσης ενός οργανισμού με έναν άλλο επέτρεπε την ανακάλυψη των αδυναμιών και την αναζήτηση λύσεων με τελικό σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας. Η εταιρεία XEROX ορίζει τη συγκριτική ανάλυση απόδοσης ως μια συνεχή διαδικασία μετρήσεων για προϊόντα, διαδικασίες και διοικητικές πρακτικές για συγκρίσεις με τους καλύτερους ανταγωνιστές ή με επιχειρήσεις με ηγετική θέση στον κλάδο τους (Camp 1989). Είναι όμως και ένας συστηματικός τρόπος μάθησης από τους άλλους και αλλαγής (προς το καλύτερο). Οι Zairi & Leonard 1994, ορίζουν τη συγκριτική ανάλυση απόδοσης αποτελεί ταυτόχρονα διαγνωστικό εργαλείο, εργαλείο για αυτοβελτίωση, εργαλείο μάθησης (από τις καλές πρακτικές) αλλά και μια δυναμική διαδικασία μέτρησης και σύγκρισης της απόδοσης. Μπορεί να είναι στρατηγική, λειτουργική και να βασίζεται σε αντικειμενικά δεδομένα. Μπορεί να είναι κάθετη ή οριζόντια αλλά και εσωτερική ή εξωτερική, να διεξάγεται μεταξύ συνεργατών ή ανταγωνιστών, να έχει ως βάση σύγκρισης διαδικασίες, διαφορετικής φύσης οργανισμούς ή να επιβάλλεται (π.χ. από συγκεκριμένους φορείς ή την αγορά). Κεντρική ιδέα της συγκριτικής ανάλυσης απόδοσης είναι λοιπόν η παροχή προς τη διοίκηση των οργανισμών ενός εξωτερικού σημείου αναφοράς ή ενός προτύπου για την αξιολόγηση της ποιότητας ή του κόστους των εσωτερικών δραστηριοτήτων, πρακτικών και διεργασιών τους.

Πρόκειται επομένως για μια μέθοδο η οποία επιτρέπει σε μια επιχείρηση να μάθει τα σημεία υπεροχής της και τα αδύναμα σημεία της (σε σχέση με τους ανταγωνιστές της) και να βελτιωθεί, εισάγοντας βέλτιστες πρακτικές στη λειτουργία της. Μέσω της συγκριτικής ανάλυσης απόδοσης επομένως μια επιχείρηση επιλέγει ποιους τομείς ή ποιες διαδικασίες θέλει να βελτιώσει, μελετά τους καλύτερους τρόπους και τις πρακτικές άλλων επιχειρήσεων και προβαίνει στην ανάπτυξη συστημάτων και διαδικασιών για να βελτιώσει την ποιότητα και την ανταγωνιστικότητα της (Δερβιτσιώτης, 2001). Είναι ωστόσο σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν πρόκειται για μια διαδικασία η οποία ενθαρρύνει τη μίμηση άλλων επιχειρήσεων αλλά αποτελεί μια γνήσια προσπάθεια εκμάθησης και προσαρμογής των καλύτερων διαδικασιών, σε αρμονία με το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης (Δερβιτσιώτης 2000). Η δε επιτυχής εφαρμογή της θα εξαρτηθεί από τη δέσμευση της διοίκησης και την ετοιμότητα/διάθεση/εκπαίδευση του

προσωπικού να συμμετέχει, τον βαθμό στον οποίο υπάρχει κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης και ευελιξία, ώστε η διαδικασία αυτή να μπορεί να προσαρμόζεται με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις κάθε επιχείρησης (Δερβιτσιώτης 2001).

Κεφάλαιο 7

Έρευνα

7.1 Έρευνα για την ποιότητα της υπηρεσίας «Ηλεκτρονική Τραπεζική» (Internet banking, ATM, mobile banking)

7.1.1 Μεθοδολογία και σκοπός της

Κύριος σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι η μέτρηση της ποιότητας της υπηρεσίας που προσφέρουν οι τράπεζες, της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Είναι ένα τρόπος κάποια τράπεζα που προσφέρει τέτοιου είδους υπηρεσίες, όπως η αυτόματη ταμιακή μηχανή(ATM), η ηλεκτρονική τραπεζική μέσω διαδικτύου (E-Banking) και η τραπεζική μέσω κινητής τηλεφωνίας (Mobile banking), να μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της βάσει τις απαντήσεις των πελατών. Τα στάδια της έρευνας είναι η θέσπιση του κύριου σκοπού της έρευνας, η αναζήτηση και η καταγραφή των διαστάσεων της ποιότητας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, η δημιουργία του ερωτηματολογίου, η δειγματοληψία, η συλλογή των δεδομένων και τέλος η ανάλυση των δεδομένων. Επομένως οι στόχοι της συγκεκριμένης έρευνας είναι η αξιολόγηση, στάθμιση και μέτρηση των διαστάσεων των ηλεκτρονικών υπηρεσιών όπως αναλυτικά παρουσιάστηκαν πιο πάνω. Το κύριο μέλημα της παρούσας διατριβής, είναι η εστίαση στις απαντήσεις των ερωτήσεων που έγιναν σε πελάτες τραπεζών έτσι ώστε να συμπεράνει ο ερευνητής της, τη γενικότερη επίδοση και την σημαντικότητα της ΔΟΠ στον κλάδο της τραπεζικής και γενικότερα στον κλάδο των υπηρεσιών.

Τα δεδομένα της έρευνας είναι πρωτογενή αφού συγκεντρώθηκαν με δομημένο ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή. Η επιλογή του τρόπου αυτού για την διεξαγωγή της έρευνας θεωρήθηκε ως η πλέον κατάλληλη αφού το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα

από τα πιο αποτελεσματικά εργαλεία έρευνας λόγω του γεγονότος ότι παρέχει τη δυνατότητα στον ερευνητή να συλλέξει εύκολα πληθώρα πληροφοριών που τον ενδιαφέρουν από σχετικά μεγάλο αριθμό ερωτώμενων, σε σύντομο χρονικό διάστημα και με πολύ χαμηλό κόστος. Ακόμη από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του ερωτηματολογίου, το οποίο συντέλεσε στην επιλογή του ως μεθόδου συλλογής απαντήσεων ήταν η ανωνυμία των ερωτηθέντων, γεγονός το οποίο παρέχει την ευχέρεια ειλικρινών απαντήσεων και κατά συνέπεια δημιουργεί σωστότερα ερευνητικά αποτελέσματα. Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας αποτελείται από 46 ερωτήματα από τα οποία, τα 5 είναι δημογραφικής φύσης και τα υπόλοιπα 41 αποτελούν το κύριο μέρος του. Το κύριο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 41 ομαδοποιημένες ερωτήσεις οι οποίες αντιστοιχούν σε 5 κατηγορίες, οι οποίες αναφέρονται σε κάθε μια από τις 5 διαστάσεις στην παροχή υπηρεσιών.

7.1.2 Ερευνητικό εργαλείο για την έρευνα

Τα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν μέσω της εφαρμογής google forms και στάλθηκαν ηλεκτρονικά, μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Επιλέχθηκε αυτός ο τρόπος ούτως ώστε να υπάρξει η δημιουργία ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος απαντήσεων, με ερωτηθέντες πάσης φύσεως από διάφορους επαγγελματικούς χώρους, ηλικιών και οικονομικής κατάστασης. Επίσης λόγω του ότι ήταν αδύνατο να βρεθεί μια λίστα με δείγμα από τους χρήστες της «ηλεκτρονικής τραπεζικής», επιλέχθηκε ως κατάλληλη μέθοδος, η δειγματοληψία «χιονοστιβάδας». Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στο ότι ο ερευνητής θα επιλέξει το αρχικό δείγμα των ερωτώμενων και στη συνέχεια θα ζητήσει από αυτούς να υποδείξουν άλλα άτομα που συγκεντρώνουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά προκειμένου να απαντήσουν και αυτοί με τη σειρά τους το ερωτηματολόγιο. Αυτή η μέθοδος, φυσικά, χαρακτηρίζεται από τα μειονεκτήματα που συνδέονται με τα δείγματα μη πιθανότητας. Η παρούσα έρευνα, είχε ανταπόκριση από 79 άτομα και πραγματοποιήθηκε τις τελευταίες 3 εβδομάδες του Απρίλη 2018. Τέλος τα στατιστικά προγράμματα που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των ερωτήσεων είναι το Microsoft excel 2013 και το IBM SPSS Statistics.

7.2. Ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων

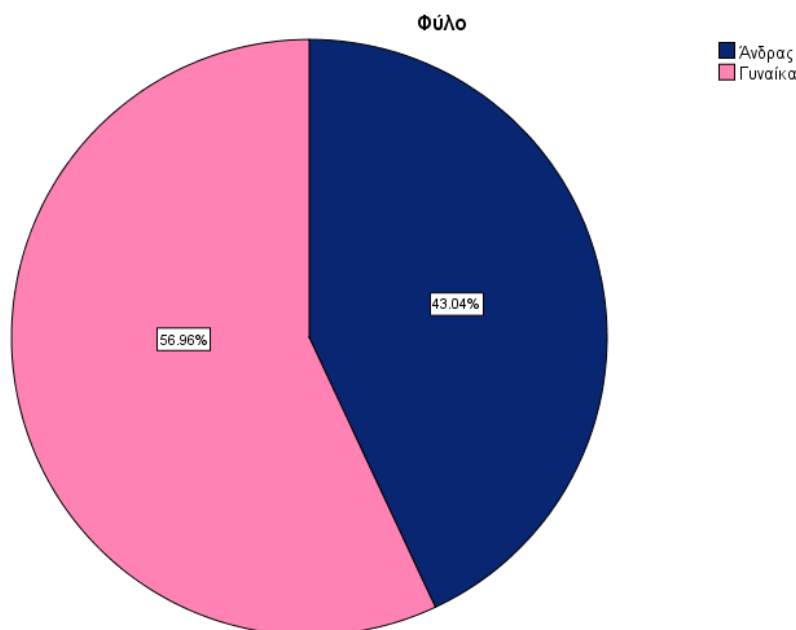
Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 5 ερωτήσεις που αφορούσαν το φύλο τους, την ηλικιακή τους ομάδα (κάτω από 25, 26-35, 36-45, 46-55 και άνω των 56), το επίπεδο μόρφωσης, την επαγγελματική τους ιδιότητα καθώς και να απαντήσουν στην ερώτηση «Το όνομα της Τράπεζας που χρησιμοποιώ ηλεκτρονική τραπεζική».

Κατανομή ανά φύλο

Από τα 79 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγιο τα 34 (ποσοστό 43%) είναι άνδρες και τα 45 (ποσοστό 57%) γυναίκες.

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	34	43.0	43.0	43.0
	Γυναίκα	45	57.0	57.0	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

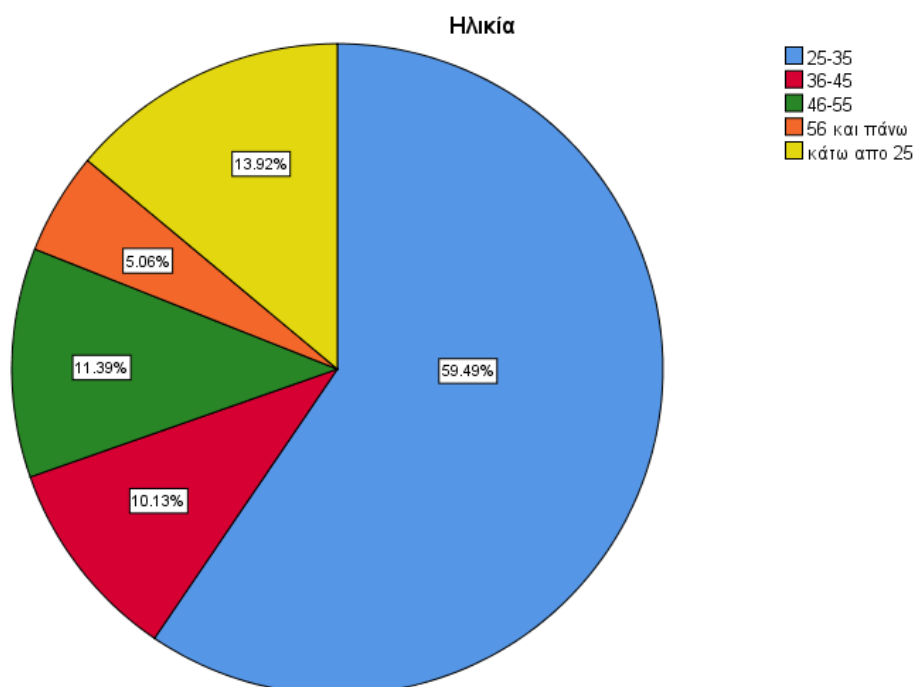


Κατανομή ανά Ηλικιακή Ομάδα

Από την κατανομή ανά ηλικιακή ομάδα προκύπτει ότι το 13,9% είναι άτομα κάτω των 25 ετών, το 59,5% ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 25-35, που είναι και η

πολυπληθέστερη, ενώ ακολουθούν με 10,1% οι ηλικίες 36-45, 11,4% 46-55 και με ποσοστό 5,1% οι ομάδα των 56 και άνω.

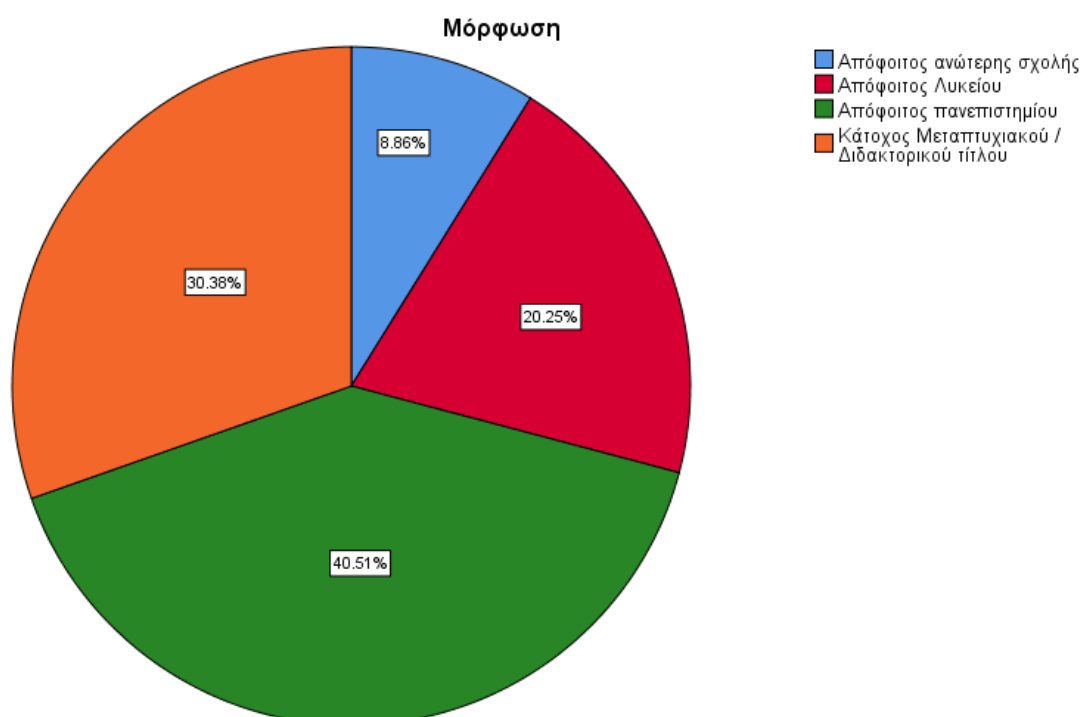
Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-35	47	59.5	59.5	59.5
	36-45	8	10.1	10.1	69.6
	46-55	9	11.4	11.4	81.0
	56 και άνω	4	5.1	5.1	86.1
	κάτω απο 25	11	13.9	13.9	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



Κατανομή ανά μορφωτικό επίπεδο

Η κατανομή της μόρφωσης προκύπτει ως εξής, με ποσοστό 8,9% οι ερωτηθέντες έχουν αποφοιτήσει από κάποια ανώτερη σχολή, με 20,3% είναι απόφοιτοι λυκείου, και τέλος με ποσοστά 40,5% και 30,4% είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου και κάτοχοι μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου αντίστοιχα.

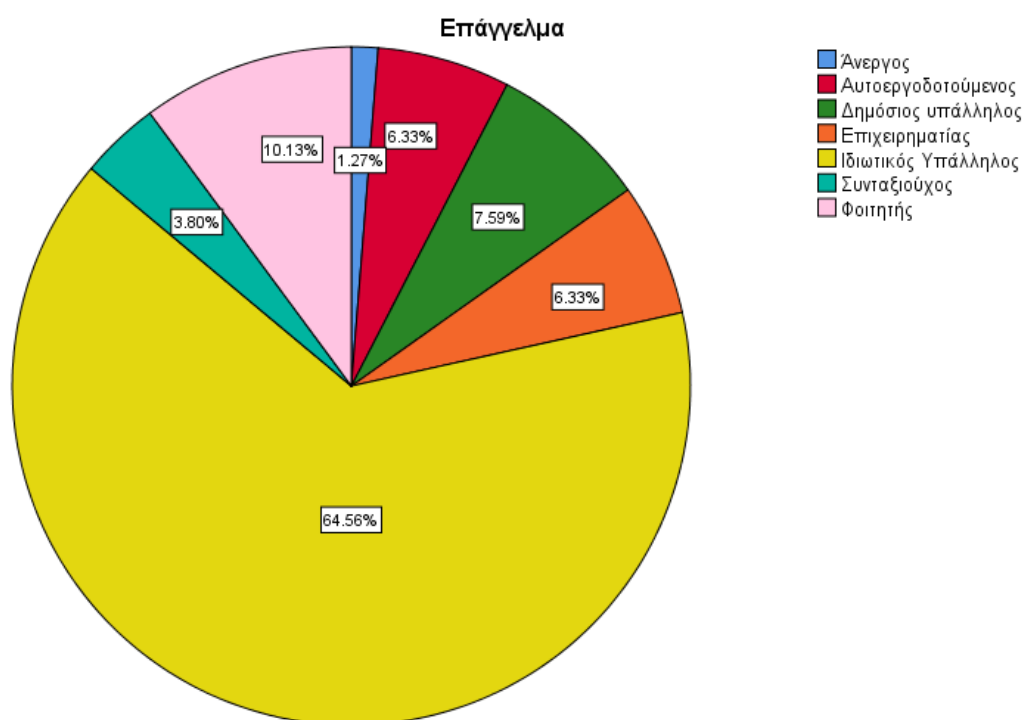
Μόρφωση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος ανώτερης σχολής	7	8.9	8.9	8.9
	Απόφοιτος Λυκείου	16	20.3	20.3	29.1
	Απόφοιτος πανεπιστημίου	32	40.5	40.5	69.6
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού / Διδακτορικού τίτλου	24	30.4	30.4	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



Κατανομή ανά επάγγελμα

Η πλειοψηφία των ατόμων που έχουν απαντήσει στο ερωτηματολόγιο είναι Ιδιωτικοί Υπάλληλοι με ποσοστό 64,6%. Ακολουθώντας με μικρά ποσοστά παρουσιάζονται, φοιτητές με 10,1%, δημόσιοι υπάλληλοι με 7,6%, ίδια ποσοστά παρουσιάζουν οι κατηγορίες των αυτοεργοδοτούμενων και επιχειρηματιών με 6,3% και τέλος με ποσοστό 3,8% και 1,3% παρουσιάζονται συνταξιούχοι και άνεργοι αντίστοιχα.

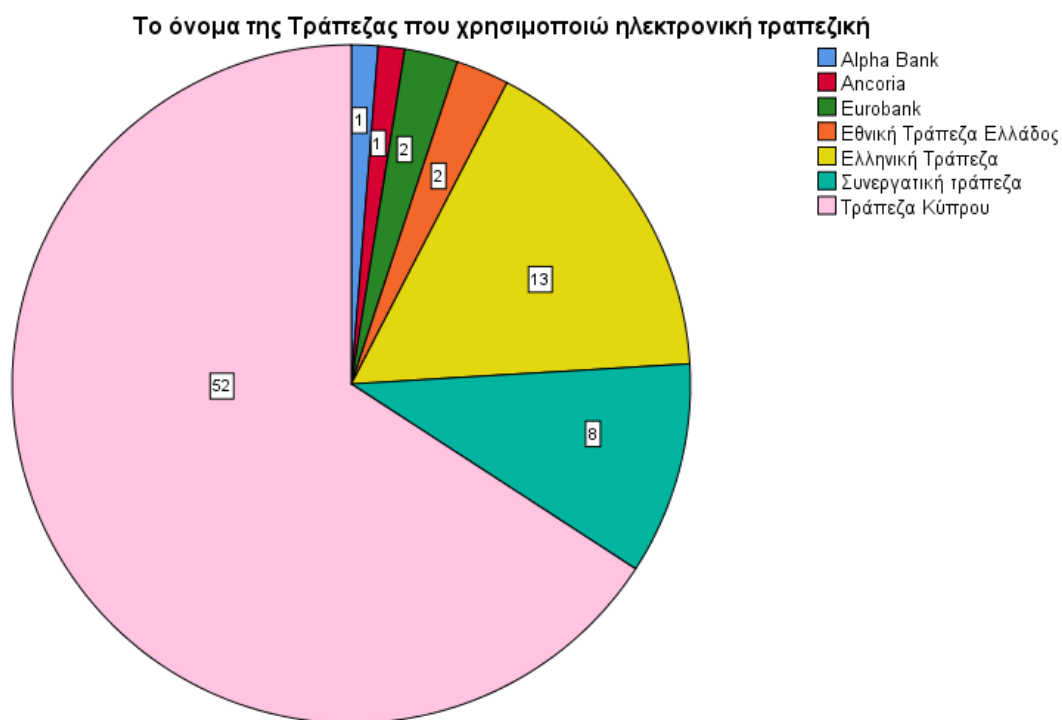
Επάγγελμα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνεργος	1	1.3	1.3	1.3
	Αυτοεργοδοτούμενος	5	6.3	6.3	7.6
	Δημόσιος υπάλληλος	6	7.6	7.6	15.2
	Επιχειρηματίας	5	6.3	6.3	21.5
	Ιδιωτικός Υπάλληλος	51	64.6	64.6	86.1
	Συνταξιούχος	3	3.8	3.8	89.9
	Φοιτητής	8	10.1	10.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



Κατανομή της τράπεζας που χρησιμοποιείται η ηλεκτρονική τραπεζική

Με ποσοστό 65,8%, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική τραπεζική της Τράπεζας Κύπρου, ακολουθεί με 16,5% η Ελληνική τράπεζα, με 10,1% η Συνεργατική και με ποσοστά 2,5% η Εθνική τράπεζα Ελλάδος και Eurobank και τέλος με 1,3% η Alpha bank και Ancoria.

Το όνομα της Τράπεζας που χρησιμοποιώ ηλεκτρονική τραπεζική					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Alpha Bank	1	1.3	1.3	1.3
	Ancoria	1	1.3	1.3	2.5
	Eurobank	2	2.5	2.5	5.1
	Εθνική Τράπεζα Ελλάδος	2	2.5	2.5	7.6
	Ελληνική Τράπεζα	13	16.5	16.5	24.1
	Συνεργατική τράπεζα	8	10.1	10.1	34.2
	Τράπεζα Κύπρου	52	65.8	65.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



7.3 Ανάλυση των αποτελεσμάτων που αφορούν τις διαστάσεις υπηρεσιών

7.3.1. Απτά χαρακτηριστικά

Η χρήση των υπηρεσιών της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής

Στην ερώτηση για την χρήση των υπηρεσιών της ηλεκτρονικής τραπεζικής για τις επιλογές της, αυτόματης ταμιακής μηχανής, της κινητής και της τραπεζικής μηχανικής έχουμε τα εξής αποτελέσματα. Όπως παρουσιάζονται και στον πίνακα, το μεγαλύτερο

ποσοστό 67,1% εμφανίζεται στην κατηγορία της αυτόματης ταμιακής μηχανής και ότι το χρησιμοποιούν πολύ συχνά. Αμέσως επόμενο μεγάλο ποσοστό (39,2%) και ότι γίνεται χρήση επίσης πολύ συχνά εμφανίζεται στην χρήση της τραπεζική μέσω διαδικτύου και τέλος 29,1% έχουμε στην κατηγορία της κινητής τραπεζικής όπου γνωρίζουν για την υπηρεσία αλλά δεν το χρησιμοποιούν .

		[Αυτόματη ταμιακή μηχανή (ATM)]	[Κινητή Τραπεζική (Mobile banking)]	[Τραπεζική μέσω διαδικτύου (Internet banking)]
Γνωρίζω αλλά δεν ξέρω να το χρησιμοποιώ	Frequency	0	14	7
	Percent	0.0	17.7%	8.9%
Γνωρίζω αλλά δεν το χρησιμοποιώ	Frequency	5	23	11
	Percent	6.3%	29.1%	13.9%
Το χρησιμοποιώ περιστασιακά	Frequency	13	10	17
	Percent	16.5%	12.7%	21.5%
Το χρησιμοποιώ πολύ συχνά	Frequency	53	21	31
	Percent	67.1%	26.6%	39.2%
Το χρησιμοποιώ σπάνια	Frequency	8	11	13
	Percent	10.1%	13.9%	16.5%
Total	Frequency	79	79	79
	Percent	100	100	100

Η αντιληπτή ευκολία της χρήσης της ηλεκτρονικής τραπεζικής

Στην κατηγορία αυτή της ευκολίας της χρήσης των υπηρεσιών είναι εμφανές ότι η πλειοψηφία συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα για την ευκολία της χρήσης των αναφερόμενων υπηρεσιών που προσφέρει η τράπεζα τους. Ως επακόλουθο της ευκολίας, η πλειοψηφία διαφωνεί για το ότι είναι δύσκολο στο να καταλάβουν τη χρήση του ή ότι χρειάζονται βοήθεια.

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Δεν γνωρίζω		Συμφωνώ		Συμφωνώ Απόλυτα	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
[Είναι εύκολο να μάθεις την χρήση την ηλεκτρονικής τραπεζικής]	1	1.3	4	5.1	4	5.1	34	43.0	36	45.6

[Μπορώ να κάνω πολλές πράξεις με το e bank]	0	0.0	2	2.5	8	10.1	46	58.2	23	29.1
[Είναι εύκολο να εξοικειωθείς με το e banking]	0	0.0	2	2.5	6	7.6	39	49.4	32	40.5
[Είναι εύκολο στη χρήση]	0	0.0	0	0.0	7	8.9	40	50.6	32	40.5
[Με έχει ευκολύνει πολύ]	0	0.0	1	1.3	9	11.4	34	43.0	35	44.3
[Είναι δύσκολο να καταλάβω τη χρήση του]	28	35.4	38	48.1	5	6.3	5	6.3	3	3.5
[Χρειάζομαι βοήθεια για την χρήση του]	32	40.5	32	40.5	10	12.7	3	3.8	2	2.5

7.3.2. Αξιοπιστία

Η αντιληπτή χρησιμότητα των υπηρεσιών της ηλεκτρονικής τραπεζικής

Η επόμενη κατηγορία που ακολούθησε είναι αυτή της χρησιμότητας και κατά πόσο αντιλαμβάνονται οι πελάτες. Οι περισσότεροι πιστεύουν στην εξοικονόμηση χρόνου και στο ότι αφαιρεί το άγχος της αναμονής στο κατάστημα. Μια από τις σημαντικές ερωτήσεις που υπάρχει στο ερωτηματολόγιο είναι αυτή της «η ιδανική τράπεζα πρέπει να παρέχει ηλεκτρονικές υπηρεσίες», η οποία απαντήθηκε με απόλυτη θετικότητα στο 63,3%. Αυτό πρέπει να παροτρύνει τις τράπεζες για τις υπηρεσίες αυτές είτε στο να τις εφαρμόσουν εάν δεν τις έχουν ήδη είτε στο να τις βελτιώσουν.

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Δεν γνωρίζω		Συμφωνώ		Συμφωνώ Απόλυτα	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
[Η χρήση του εξοικονομεί χρόνο]	1	1.3	1	1.3	7	8.9	33	41.8	37	46.8
[Είναι βολικό για επαγγελματική χρήση]	0	0.0	1	1.3	12	15.2	31	39.2	35	44.3

[Αφαιρεί το άγχος της αναμονής στο κατάστημα]	0	0.0	1	1.3	6	7.6	35	44.3	37	46.8
[Η χρήση του είναι πολύ περίπλοκη]	26	32.9	44	55.7	8	10.1	1	1.3	0	0.0
[Η χρήση του εξοικονομεί χρήμα]	3	3.8	24	30.4	22	27.8	19	24.1	11	13.9
[Η ιδανική τράπεζα πρέπει να παρέχει ηλεκτρονικές υπηρεσίες]	0	0.0	1	1.3	1	1.3	27	34.2	50	63.3

7.3.3. Ανταπόκριση και προσωπικό ενδιαφέρον

Η αναμενόμενη ποιότητα των υπηρεσιών της ηλεκτρονικής τραπεζικής

Η μεγάλη ενότητα, αυτή της ποιότητας των υπηρεσιών όπως οι πελάτες το βλέπουν αποτελείται από 14 ερωτήσεις. Η πλειοψηφία πιστεύει στην αμεσότητα της τράπεζας τους, στην καλή εξυπηρέτηση και ενημέρωση.

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Δεν γνωρίζω		Συμφωνώ		Συμφωνώ Απόλυτα	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
[Όταν η τράπεζα υπόσχεται να εκτελέσει κάτι σε συγκεκριμένο χρόνο πρέπει να το κάνει]	0	0.0	1	1.3	2	2.5	32	40.5	44	55.7
[Όταν ένας πελάτης αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα, το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον στην επίλυση του]	0	0.0	1	1.3	2	2.5	26	32.9	50	63.3
[Το e-banking πρέπει να βοηθά τους πελάτες να εκτελούν τις πράξεις τους σε άμεσο χρόνο]	1	1.3	0	0.0	3	3.8	30	38.0	45	57.0
[Η τράπεζα να παρέχει υπηρεσίες στην ώρα τους]	1	1.3	0	0.0	3	3.8	35	44.3	40	50.6

[Οι πελάτες να ενημερώνονται για τις υπηρεσίες που η τράπεζα προσφέρει]	1	1.3	0	0.0	2	2.5	37	46.8	39	49.4
[Κρίσιμες ανακοινώσεις πρέπει να γίνονται άμεσα]	0	0.0	1	1.3	0	0.0	14	17.7	64	81.0
[Η τράπεζα να προσφέρει άμεσες υπηρεσίες]	0	0.0	1	1.3	3	3.8	31	39.2	44	55.7
[Ακριβείς στοιχεία πρέπει να είναι διαθέσιμα]	0	0.0	2	2.5	2	2.5	27	34.2	48	60.8
[Το προσωπικό εξυπηρέτησης δεν πρέπει να είναι ποτέ πολύ απασχολημένο έτσι ώστε να μην μπορεί να αντιμετωπίσει τυχόν πρόβλημα]	1	1.3	6	7.6	9	11.4	34	43.0	29	36.7
[Οι υπάλληλοι πρέπει να είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους πελάτες]	1	1.3	0	0.0	3	3.8	20	25.3	55	69.6
[Οι υπάλληλοι πρέπει να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πελάτες και να προωθούν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες]	1	1.3	0	0.0	2	2.5	22	27.8	54	68.4
[Οι πελάτες πρέπει να νιώθουν ασφαλείς όταν χρησιμοποιούν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες]	1	1.3	0	0.0	0	0.0	21	26.6	57	72.2
[Οι πληροφορίες και τα στοιχεία του πελάτη πρέπει να μεταχειρίζονται με εμπιστευτικότητα]	0	0.0	1	1.3	1	1.3	11	13.9	66	83.5
[Τα στοιχεία των πελατών είναι ασφαλής]	2	2.5	2	2.5	16	20.3	26	32.9	33	41.8

7.3.4 Ασφάλεια

Η αναμενόμενη ασφάλεια των υπηρεσιών της ηλεκτρονικής τραπεζικής

Τέλος, στην τελευταία ενότητα οι ερωτήσεις αφορούσαν την ασφάλεια και την εμπιστοσύνη των υπηρεσιών προς την τράπεζα.

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Δεν γνωρίζω		Συμφωνώ		Συμφωνώ Απόλυτα	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
[Όταν η τράπεζα σας υπόσχεται κάτι το κάνει άμεσα]	0	0.0	8	10.1	8	10.1	45	57.0	18	22.8
[Όταν αντιμετωπίζεται κάποιο πρόβλημα το λύνει άμεσα]	0	0.0	10	12.7	7	8.9	49	62.0	13	16.5
[Η τράπεζα σας έχει καλό και έμπειρο προσωπικό]	0	0.0	5	6.3	11	13.9	45	57.0	18	22.8
[Ενημερώνεστε άμεσα για οποιεσδήποτε νέες πληροφορίες/αλλαγές]	0	0.0	14	17.7	8	10.1	42	53.2	15	19.0
[Η τράπεζα σας και το προσωπικό της είναι πρόθυμο για την καλή σας εξυπηρέτηση]	1	1.3	2	2.5	5	6.3	50	63.3	21	26.6
[Πρωθει νέες υπηρεσίες στους πελάτες της]	0	0.0	9	11.4	18	22.8	40	50.6	12	15.2
[Τα προσωπικά μου δεδομένα είναι ασφαλή και εμπιστευτικά]	0	0.0	6	7.6	26	32.9	31	39.2	16	20.3
[Οι πράξεις μου είναι ασφαλή]	0	0.0	3	3.8	20	25.3	41	51.9	15	19.0
[Εμπιστεύομαι την τεχνολογία που προσφέρει στην ηλεκτρονική τραπεζική]	0	0.0	6	7.6	12	15.2	41	51.9	20	25.3
[Δεν ανησυχώ για την ασφάλεια της ηλεκτρονικής τραπεζικής]	1	1.3	19	24.1	13	16.5	33	41.8	13	16.5
[Τα χρήματά μου είναι ασφαλή όταν χρησιμοποιώ την ηλεκτρονική τραπεζική]	0	0.0	8	10.1	25	31.6	33	41.8	13	16.5

Συμπεράσματα

Η μεταπτυχιακή αυτή διατριβή, είναι μια σύντομη περίληψη της έρευνας που βασίζεται σε κριτήρια σχετικά με την Διαχείριση Ολικής Ποιότητας και την εφαρμογή της στον κλάδο των υπηρεσιών. Δεδομένου ότι ο τομέας αυτός των υπηρεσιών αυξάνεται με επιταχυνόμενο ρυθμό, υπάρχει έντονη ζήτηση για βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται. Εκτός αυτού, συμβάλλει επίσης, στην ανάπτυξη και την κατανόηση των βασικών κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της ΔΟΠ του κλάδου αυτού και των επιπτώσεων των πρακτικών στις επιδόσεις των οργανισμών. Με βάση την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και το εύρημα από την τρέχουσα βιβλιογραφική έρευνα, αυτή η μελέτη καταδεικνύει ότι η Διαχείριση ολικής ποιότητας έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση υπηρεσιών εξυπηρέτησης και έχει υιοθετηθεί ως χρήσιμη προσέγγιση σε έναν μεγάλο αριθμό οργανισμών παροχής υπηρεσιών. Η διατριβή αυτή, προτείνει επίσης ένα πλαίσιο για την εφαρμογή της ΔΟΠ στις υπηρεσίες.

Ωστόσο, η επιτυχία ή η αποτυχία της διαχείρισης ολικής ποιότητας στα συστήματα υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πρωτοβουλία και τον ενθουσιασμό των μελών που αποτελούν την επιχείρηση/οργανισμό εξυπηρέτησης υπηρεσιών. Η βιβλιογραφία, πρότεινε ότι η ΔΟΠ είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση διαχείρισης και μια μακροπρόθεσμη διαδικασία. Μια καλή εφαρμογή της είναι η εκτέλεση όλων των πτυχών της ΔΟΠ και η δημιουργία μιας νέας ποιοτικής κουλτούρας στην οργάνωση.

Για τον λόγο αυτό, προκειμένου να καταστεί επιτυχής η κυκλοφορία της διαχείρισης ολικής ποιότητας πρέπει να δημιουργηθεί μια νέα πρωτοβουλία σε ολόκληρο τον κόσμο και να ακολουθούν κάποιες πρωτοβουλίες. Αυτές πρέπει να είναι, ο προσδιορισμός των πιο σημαντικών τομέων παροχής των υπηρεσιών, η περιγραφή τους με αντικειμενικούς όρους, ο καθορισμός ευθύνης, λογοδοσίας που μπορεί να προσφέρει καθοδήγηση και μάθηση, η ανώτατη διοίκηση να είναι επιβλέπων και να επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας μέσω της βελτιστοποίησης του συστήματος και των διαδικασιών καθώς και τους στόχους και απαιτήσεις των πελατών. Τέλος να

δεσμευτούν στην έννοια της «Η διαχείριση κατά ποιότητα πρώτα» και όχι για την ιδεολογία και μόνο.

Με τις πρωτοβουλίες αυτές που πρέπει να πάρει κάθε επιχείρηση, δεσμεύσεις και κατάλληλες διαδικασίες, η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών για να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα. Η μελέτη αυτή δείχνει ότι μια κατάλληλη διαδικασία ΔΟΠ, οι διάφοροι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών εμφανίζουν καλύτερες επιδόσεις από ότι πριν και καλύτερες από εκείνες που δεν υιοθέτησαν την ΔΟΠ και εφαρμόζαν την απλή παραδοσιακή διοίκηση.

Επιπλέον η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή μπορεί να βοηθήσει τους διαχειριστές να:

- Σχεδιάζουν υπηρεσίες για την κάλυψη των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών
- Να αυξηθεί η κατανόηση τους σχετικά με τις αρχές, τις έννοιες και τα εργαλεία της ΔΟΠ
- Να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά που δίνουν την δυνατότητα να βελτιωθεί η απόδοση και να αυξηθεί το επίπεδο ποιότητας
- Να αναπτυχθεί ένα πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας που να προσδιορίζει τις ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν σε διάφορα επίπεδα, της οργάνωσης, στις ομάδες και στα άτομα
- Να χρησιμοποιούν τους βασικούς κριτικούς παράγοντες για την επιτυχία της ΔΟΠ για να συγκρίνουν, να εντοπίσουν τα κενά, να τα συνδέσουν με τη μέτρηση των επιδόσεων και να διαθέσουν πόρους για βελτίωση.

Τέλος, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, επιτυγχάνει με επιτυχία τους καθορισμένους στόχους, υπάρχουν ευκαιρίες πάντα για περαιτέρω έρευνα. Όπως και το παράδειγμα έρευνας που έχει γίνει σε αυτή την μελέτη, περαιτέρω διεξοδική έρευνα πρέπει να διερευνηθεί η ΔΟΠ σε αυτούς τους τομείς τους οποίους έχει παραμεληθεί ή έχει γίνει ελάχιστη δουλειά. Ορισμένες από αυτές τις περιοχές είναι, οι παροχή ιατρικών υπηρεσιών, τα συστήματα κινητής τηλεφωνίας, τα συστήματα αστυνόμευσης και ασφάλειας, το σύστημα μεταφορικών υπηρεσιών, οι παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών και πολλοί άλλοι, όπου η έννοια της ΔΟΠ μπορεί να εμπλουτίσει τον τρόπο εργασίας, την ποιότητα υπηρεσιών και τις επιδόσεις.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Η μέτρηση ποιότητας της υπηρεσίας "Ηλεκτρονική Τραπεζική" (e-banking, ATM, e-mobile banking)

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για την έρευνα της ποιότητας χρήσης ηλεκτρονικής τραπεζικής της τράπεζας που είστε πελάτης. Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης της μεταπτυχιακής διατριβής της μεταπτυχιακής φοιτήτριας Ελένης Κάιζερ, του τμήματος Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα, του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμβολή σας και τον χρόνο που θα διαθέσετε για την συμπλήρωση του παρόντος.

***Required**

1. Το όνομα της Τράπεζας που χρησιμοποιώ ηλεκτρονική τραπεζική *

2. Φύλο * (Mark only one oval.)

- Άνδρας
- Γυναίκα

3. Ηλικία * (Mark only one oval.)

- κάτω από 25
- 25-35
- 36-45
- 46-55

56 και πάνω

4. Μόρφωση * (Mark only one oval.)

- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ανώτερης σχολής
- Απόφοιτος πανεπιστημίου
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού / Διδακτορικού τίτλου

5. Επάγγελμα * (Mark only one oval.)

- Ιδιωτικός Υπάλληλος
- Δημόσιος υπάλληλος
- Επιχειρηματίας
- Φοιτητής
- Συνταξιούχος
- Οικιακά
- Αυτοεργοδοτούμενος
- Άνεργος

Χρήση ηλεκτρονικής τραπεζικής

(Απτά χαρακτηριστικά)

6. *

	Γνωρίζω αλλά δεν ξέρω να το χρησιμοποιώ	Γνωρίζω αλλά δεν το χρησιμοποιώ	Το χρησιμοποιώ σπάνια	Το χρησιμοποιώ περιστασιακά	Το χρησιμοποιώ πολύ συχνά
Αυτόματη ταμιακή μηχανή (ATM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κινητή Τραπεζική (Mobile banking)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τραπεζική μέσω διαδικτύου (Internet banking)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αξιοπιστία

7. *

	Γνωρίζω αλλά δεν ξέρω να το χρησιμοποιώ	Γνωρίζω αλλά δεν το χρησιμοποιώ	Το χρησιμοποιώ σπάνια	Το χρησιμοποιώ περιστασιακά	Το χρησιμοποιώ πολύ συχνά
Είναι εύκολο να μάθεις τη χρήση της ηλεκτρονικής τραπεζικής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μπορώ να κάνω πολλές πράξεις με το E-banking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είναι εύκολο να εξοικειωθείς με το E-banking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είναι εύκολο στη χρήση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με έχει ευκολύνει πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είναι δύσκολο να καταλάβω τη χρήση του	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Χρειάζομαι βοήθεια για τη χρήση του	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. *

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν γνωρίζω	Συμφωνώ	Συμφωνά απόλυτα
Η χρήση του εξοικονομεί χρόνο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είναι βολικό για επαγγελματική χρήση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αφαιρεί το άγχος της αναμονής στο κατάστημα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η χρήση του είναι περίπλοκη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η χρήση του εξοικονομεί χρήμα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η ποιότητα της Ηλεκτρονικής σας τραπεζικής – Ανταπόκριση και προσωπικό ενδιαφέρον

9. *

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν γνωρίζω	Συμφωνώ	Συμφωνά απόλυτα
Η ιδανική τράπεζα πρέπει να παρέχει ηλεκτρονικές υπηρεσίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Όταν η τράπεζα υπόσχεται να εκτελέσει κάτι σε συγκεκριμένο χρόνο πρέπει να το κάνει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Όταν ένας πελάτης αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα, το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον στην επίλυση του	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το E-banking πρέπει να βοηθά τους πελάτες να εκτελούν τις πράξεις τους σε άμεσο χρόνο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η τράπεζα να παρέχει υπηρεσίες στην ώρα τους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι πελάτες να ενημερώνονται για τις υπηρεσίες που η τράπεζα προσφέρει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κρίσιμες ανακοινώσεις πρέπει να γίνονται άμεσα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η τράπεζα να προσφέρει άμεσες υπηρεσίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ακριβείς στοιχεία πρέπει να είναι διαθέσιμα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Το προσωπικό εξυπηρέτησης δεν πρέπει να είναι ποτέ πολύ απασχολημένο έτσι ώστε να μην μπορεί να αντιμετωπίσει τυχόν πρόβλημα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι υπάλληλοι πρέπει να είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους πελάτες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι υπάλληλοι πρέπει να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πελάτες και να προωθούν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι πελάτες πρέπει να νιώθουν ασφαείς όταν χρησιμοποιούν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι πληροφορίες και τα στοιχεία του πελάτη πρέπει να μεταχειρίζονται με εμπιστευτικότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα στοιχεία των πελατών είναι ασφαλή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ανταπόκριση

10.*

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν γνωρίζω	Συμφωνώ	Συμφωνά απόλυτα
Όταν η τράπεζα σας υπόσχεται κάτι το κάνει άμεσα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Όταν αντιμετωπίζεται κάποιο πρόβλημα το λύνει άμεσα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η τράπεζα σας έχει καλό και έμπειρο προσωπικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ενημερώνεστε άμεσα για οποιεσδήποτε νέες πληροφορίες/αλλαγές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η τράπεζα σας και το προσωπικό της είναι πρόθυμο για την καλή σας εξυπηρέτηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πρωθεί νέες υπηρεσίες στους πελάτες της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ασφάλεια και εμπιστοσύνη

11.*

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν γνωρίζω	Συμφωνώ	Συμφωνά απόλυτα
Τα προσωπικά μου δεδομένα είναι ασφαλή και εμπιστευτικά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι πράξεις μου είναι ασφαλή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εμπιστεύομαι την τεχνολογία που προσφέρει η ηλεκτρονική τραπεζική	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δεν ανησυχώ για την ασφάλεια της ηλεκτρονικής τραπεζικής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα χρήματά μου είναι ασφαλή όταν χρησιμοποιώ την ηλεκτρονική τραπεζική	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Βιβλιογραφία

➤ Ελληνική

Αυλωνίτης Α. Σταμάτης (2003) *Στοιχεία Ελέγχου & Διασφάλισης Ποιότητας*. Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Βασίλης Ν. Κέφης (2005) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και πρότυπα*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Δερβιτσιώτης Κ. (2001) *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Δερβιτσιώτης Κώστας (2005) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

Λογοθέτης Νικόλαος (1992) *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Μαυροβουνιώτης Μ. (1998) *Μέγασερβις*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Στειάκης Ε. & Κωφίδης Ν. (2010) *Διοίκηση και έλεγχος ποιότητας*. Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα

Ζαβλάνος Μ. Μύρων (2006) *«Η Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Χυτήρης Λ. (2013) *Μάνατζμεντ – Αρχές διοίκησης Επιχειρήσεων*. Φαίδιμος, Αθήνα.

➤ Ξενόγλωσση

Aboelmaged M.G. (2010) *Six Sigma Quality: A Structured Review And Implications For Future Research*. International Journal of Quality and Reliability Management

Al-Marri K., Ahmed A.M.M.B & Zairi M. (2007) *Excellence In Service: An Empirical Study Of The UAE Banking Sector*. International Journal of Quality and Reliability Management, (24)2, pp164-176

Antony J. (2002) *Design For Six Sigma: A Breakthrough Business Improvement Strategy For Achieving Competitive Advantage*. Work study

Antony J. (2006) *Six Sigma For Service Processes*. Business Process Management Journal

Antony J. & Banuelas R. (2002) *Key Ingredients For The Effective Implementation Of Six Sigma Program*. Measuring Business Excellence.

Antony J., Antony F. & Kumar M. (2007) *Six Sigma In Service Organizations: Benefits, Challenges And Difficulties, Common Myths, Empirical Observations And Success Factors*. International Journal of Quality & Reliability Management

Ayers J.B. (1993) *Total Quality Management And Information Technique: Partners For Profit, Information Strategy*. The Executive Journal (19)3, pp26-31

Beardsell B. & Dale D.G (1999) *The Relevance Of TQM In The Food Supply And Distribution Industry: A Study*. British Food Journal (101)3 pp190-200

Benedetto A.R. (2002) *Adapting Manufacturing – Based Six Sigma Methodology To The Service Environment Of A Radiology Film Library*. Journal of Healthcare Management

Benner M.J. & Trushman M.L. (2003) *Exploitation, Exploration And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited*. The academy of management Review

Berry Parasuraman and Zeithaml (1990) *Delivery Quality Service – Balancing Customer Perceptions And Expectations*. New York: The free press

Camp R. (1989) *Beanchmarking: The Search For Industry Best Practices That Lead To Superior Performance*. Milwuakee WI: ASQ Quality Press.

Chakrabarty A. & Tan K.C. (2007) *The Current State Of Six Sigma Application In Services*. Managing Service Quality

Clutterbuck D., Armistead C.G. & Clark G. (1993) *Inspired Customer Service: Strategies For Service Quality*. London: Kogan page

Deming, W.E. (1986) *Out Of Crisis*. Cambridge, Mass: MIT Center for Advance Engineering Study

Douglas A. (1999) *Maximizing The Benefits Of ISO 9000 Implementation*. The TMQ Magazine

Earl Naumann (1994) *Creating Customer Value: The Path To Sustainable Competitive Advantage*. South Western Pub

Engelkmeyer S.W. (1993) *TQM In Higher Education*. The Centre for Quality Management Journal (2)1, pp 28-33

Evans J.R. & Dean J.W. (2000) *Total Quality: Management, Organization And Strategy*. Cincinnati Ohio: SouthWestrn

Evans J.R. & Lindsay W.M. (2005) *The Management And Control Of Quality*. South-Western Cincinnati Ohio.

Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (2007) *The Management And Control Of Quality*. Mason, OH: Thomson South

Fitsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J & Bordoloi S.K. (2014) *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. New York: McGraw Hill.

Fok L.Y. (2001) *Exploring The Relationship Between Total Quality Management And Information Systems Development*. Information and Management 38, pp355-371

Gemmel P., Van Looy B. & Van Dierdonck R. (2013) *Service Management: An Integrated Approach*. Essex: Pearson

Grayson M.A. (1992) *Benchmark TQM Survey Tracks A New Management Era In Administration*. Hospitals (66)11 pp 26-27

Gronroos, C. (1990) *Service Management And Marketing*. Lexington, Mass: Lexington Books

Hill, P. (1999) *Tangibles, Intangibles And Services: A New Taxonomy For The Classification Of Output*. Canadian Journal of Economics

Ho S.K. & Wearn K. (1995) *A TQM Model For Higher Education And Training*. Training for Quality, (3)2 pp25-33

Iso (2015), *Quality Management Principles* <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

John S. Oakland (1993) *Total Quality Management*. Butterworth – Heinemann Ltd, Great Britain

Johnston R. Clark R. and Shulver M. (2012) *Service Operations Management*. Essex: Pearson Education.

Juran J. (1988) *Juran On Planning For Quality*. New York: Free press.

Khamalah J.N. & Lingarai B.P. (2007) *TQM In The Service Sector: A Survey Of A Small Business*. Total Quality Management (18)9 pp 973-982

Khorramshahgol R. (1995) *TQM In Hospitals And The Role Of Information Systems In Providing Quality Services*. Engineering Management Conference, IEEE pp 196-199

Kotler P. (1997) *Atmospherics As A Marketing Tool*. Journal of Retailing

Kotler P. (2000) *Marketing Management*. Prentice Hall

Kozak L.J. (2007) *TMQ Implementation At Public Hospitals*. National Hospital Discharge Survey International journal of productivity and Quality management.

Larsson R. & Bowen D. (1989) *Organization And Customer: Managing Design And Coordination Of Services*. Academy of Management Review

Longco C.R. & Cox M.A. (1997) *Total Quality Management In Financial Service: Beyond The Fashion The Reality Takes Off*. Total Quality Management 8, pp 323-333

- Magd H. (2008) *ISO 9001:2000 In The Egyptian Manufacturing Sector: Perceptions And Perspectives*. International Journal of Quality & Reliability Management
- Mandal P. & Gunasekaran A. (2002) *An Analysis Of Quality Initiatives In The Australian And Indian Manufacturing Industries*. International Journal of Manufacturing Technology and management 4, pp210-220
- Matt Seaver (2003) *Gower Handbook Of Quality Management*. Third edition Gower Publishing Ltd, England
- Mohanty R.P. & Behera A.K. (1996) *TQM In The Service Sector*. Work study pp.13-17
- Parasuranam, A & Zeithaml, V & Berry, L (1988) *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumeperceptions of quality*.
- Porter M. (1985) *Competitive Advantage*. New York: the Free Press
- Redman T. & Matthews B.P. (1998) *Service Quality And Human Resource Management*. Personnel Review pp.57-77
- Reese S. (1995) *Sharpening Your Competitive Edge With Information Systems*. Industrial Management p13
- Scharistzer D. & Korunka C. (2000) *New Public Management: Evaluating The Success Of Total Quality Management And Change Management Interventions In Public Services From The Employee's And Customer's Perspectives*. Total Quality Management pp.941-953
- Schonberger R. (1986) *World Class Manufacturing*. New York: The Free Press
- Scott B.S., Wilcock A.E. & Kanetkar V. (2009) *A Survey Of Structured Continuous Improvement Programs In The Canadian Food Sector*. Food Control pp209-217
- Shostack G.L. (1977) *Breaking Free From Product Marketing*. Journal of Marketing
- Sommer S.M. & Merrit E.D. (1994) *The Impact Of TQM Intervention On Workplace Attitudes In A Health-Care Organizations*. Journal of Qrganization Change Management pp.53-62
- Vincent K. Omachonou (1994) *Principles Of Total Quality*. St. Lucie Press, pp.7

Yilmaz M.R. & Chatterjee S. (2000) *Six Sigma Beyond Manufacturing – A Concept For Robust Management*. The quality management Journal.

Zairi M. (1997) *Business Process Management: A Boundaryless Approach To Modern Competitiveness*. Business Process Management

Zairi M. & Leonard P. (1994) *Practical Benchmarking. The Complete Guide*. London: Chapman & Hall

➤ Διαδίκτυο

<http://asq.org/learn-about-quality/qfd-quality-function-deployment/overview/overview.html>

<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:PDCA-Multi-Loop.png>

<https://www.iso.org/about-us.html>