

*ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ*

*ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ*

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ :
**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ»**

ΝΙΚΗ ΜΑΝΤΑ

Αθήνα- Σεπτέμβριος 2009

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία μελετά την εφαρμογή των εργαλείων ποιότητας στον τραπεζικό χώρο. Πιο συγκεκριμένα στο Πρώτο κεφάλαιο αναλύονται αρχικά η έννοια της ποιότητας και οι ορισμοί της που έχουν διατυπωθεί παγκοσμίως με τις θετικές αλλά και τις αρνητικές τους διαστάσεις. Στη συνέχεια γίνεται μια αναφορά στην έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στις αρχές στις οποίες στηρίζεται η αποτελεσματική εφαρμογή της.

Στο Δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι έννοιες της ποιότητας υπηρεσιών και των τραπεζικών υπηρεσιών. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της έννοιας της ποιότητας υπηρεσιών και των καθοριστικών διαστάσεων που διαμορφώνουν την αντίληψη του πελάτη σχετικά με την ποιότητα της υπηρεσίας που του παρασχέθηκε.

Στο Τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι τεχνικές και τα εργαλεία ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα δίκτυο αλληλοεξαρτώμενων συστατικών, κρίσιμων παραγόντων, πρακτικών, τεχνικών, εργαλείων και μεθόδων διοίκησης χωρίς τη χρήση των οποίων η υλοποίηση της δεν μπορεί να είναι επιτυχής. Το ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τα επτά βασικά εργαλεία ποιότητας πηγάζει τόσο από τη διαπίστωση ότι και μόνο η χρήση αυτών μπορεί να συνεισφέρει στην επίλυση των προβλημάτων ποιότητας σε ποσοστό που κυμαίνεται από 80% έως 95%, όσο και από το γεγονός ότι παρά την ευκολία στη χρήση τους υπάρχει δυσκολία υιοθέτησης στην καθημερινή τους εφαρμογή από τα στελέχη των επιχειρήσεων.

Τέλος, το Τέταρτο κεφάλαιο διαπραγματεύεται τη βελτίωση διαδικασίας σχετικής με την άμεση χρηματοδότηση καταναλωτικών αγαθών σε τραπεζικό οργανισμό, μέσω της εφαρμογής των επτά βασικών εργαλείων ποιότητας.

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1 Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	1
1.1 Η έννοια και η σημασία της Ποιότητας.....	1
1.2 Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	5
1.3 Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	7
Βιβλιογραφία	11
Κεφάλαιο 2. Ποιότητα Υπηρεσιών & Τραπεζικές Υπηρεσίες	13
2.1 Ποιότητα Υπηρεσιών.....	13
2.1.1 Εισαγωγή	13
2.1.2 Διαστάσεις Ποιότητας Υπηρεσιών	16
2.2 Χαρακτηριστικά Τραπεζικών Υπηρεσιών	25
2.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Τραπεζικές Υπηρεσίες	28
2.4 Ποιότητα Τραπεζικών Υπηρεσιών: κρίσιμοι παράγοντες βελτίωσης & σχέση με παραγωγικότητα επιχείρησης.....	35
2.4.1 Κρίσιμοι παράγοντες βελτίωσης ποιότητας	35
2.4.3 Ποιότητα Υπηρεσιών και παραγωγικότητα επιχείρησης	39
Βιβλιογραφία	44
Κεφάλαιο 3 Τεχνικές και Εργαλεία Ποιότητας	49
3.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Τεχνικές και Εργαλεία Ποιότητας.....	49
3.3.1 Διάγραμμα Ροής (Flow Chart)	61
3.3.2 Διαγράμματα Ποιοτικού Ελέγχου- Χάρτες Ελέγχου (Control Charts)	65
3.3.3 Λίστα ή Κατάλογος Ελέγχου (Check List)	71
3.3.4 Διάγραμμα Διασποράς (Scatter Plot)	73
3.3.5 Ιστόγραμμα (Histogram)	74
3.3.6 Ανάλυση Παρέτο (Pareto Chart)	77
3.3.7 Διάγραμμα Αιτιών & Αποτελεσμάτων ή Ψαροκόκαλο (Cause & effect or Fishbone Diagram)	79
Βιβλιογραφία	82
Κεφάλαιο 4 Μελέτη Περίπτωσης: Διαδικασία άμεσης χρηματοδότησης καταναλωτικών αγαθών	87

Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα	107
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία & Αρθρογραφία	110
Ελληνική Βιβλιογραφία & Αρθρογραφία	115

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Κατάσταση Πινάκων και Διαγραμμάτων

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας I	Διαστάσεις Ποιότητας	σελ. 17
Πίνακας II	Διαστάσεις ServQual	σελ. 20
Πίνακας III	Σημαντικοί παράγοντες & μέθοδοι Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	σελ. 51
Πίνακας IV	Κατηγοριοποίηση Εργαλείων και Τεχνικών	σελ. 55

Κατάσταση Σχημάτων

Σχήμα I	Ορισμοί Ποιότητας	σελ. 4
Σχήμα II	Μοντέλο Χασμάτων στην ποιότητα υπηρεσιών	σελ. 21
Σχήμα III	Μοντέλο Ποιότητας Υπηρεσιών	σελ. 22
Σχήμα IV	Τα 3 συστατικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	σελ. 50
Σχήμα V	Η διεργασία ως σύστημα	σελ. 61
Σχήμα VI	Σύμβολα Διαγράμματος Ροής	σελ. 63
Σχήμα VII	Χάρτες Ελέγχου	σελ. 67
Σχήμα VIII	Επιλογή Χάρτη Ελέγχου	σελ. 68

Κεφάλαιο 1 Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

1.1 Η έννοια και η σημασία της Ποιότητας

Ο προσδιορισμός του ορισμού της ποιότητας είναι κάτι περισσότερο από ένα φιλοσοφικό θέμα. Η πολυπλοκότητα των πολυπληθών απόψεων που ιστορικά έχουν συνδεθεί με την έννοια της ποιότητας έχουν καταστήσει δύσκολο τον ορισμό της τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Η αναζήτηση ενός παγκόσμιου ευρέως αναγνωριζόμενου ορισμού της ποιότητας δεν έχει αποδειχθεί επιτυχής. Η έννοια της ποιότητας είναι τόσο ευρεία και περιλαμβάνει τόσες συνιστώσες που η προσπάθεια ενσωμάτωσης όλων αυτών σε έναν ορισμό θα ήταν περιορισμένης χρησιμότητας. Η πρόκληση δεν είναι η διατύπωση ενός μοναδικού ορισμού που να περιέχει όλες τις πιθανές μεταβλητές, αλλά η ανάπτυξη μοντέλων και ορισμών που είναι συγκρίσιμοι και λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες που μπορεί να έχουν παραμεληθεί μέχρι σήμερα. Η βάση της επιλογής σχετικών ορισμών οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν οδηγό στην ανάπτυξη θεμελιωδών δομών και μεθόδων μέτρησης, παρέχεται μέσα από την εξερεύνηση των διάφορων ορισμών της ποιότητας, του προσδιορισμού των δυνάμεων και αδυναμιών τους, και της εξέτασης της ανταλλαγής των δομικών τους στοιχείων προκειμένου για την αποδοχή ενός ορισμού εις βάρος κάποιου άλλου ⁽¹⁾.

Προκειμένου για την κατανόηση της έννοιας της ποιότητας είναι αναγκαία η αναφορά των πέντε λανθασμένων αντιλήψεων τις οποίες μεγάλος αριθμός στελεχών διοίκησης επιχειρήσεων πιστεύει. Οι αντιλήψεις αυτές αποτελούν την αιτία για τα περισσότερα προβλήματα επικοινωνίας που δημιουργούνται μεταξύ αυτών που επιθυμούν την ποιότητα και αυτών που την επηρεάζουν⁽²⁾⁽³⁾.

- Η πρώτη λανθασμένη αντίληψη είναι ότι ποιότητα σημαίνει «χλιδή» ή «λάμψη». Η λέξη ποιότητα συνηθίζεται να σηματοδοτεί τη σχετική αξία των πραγμάτων με φράσεις όπως «καλή ποιότητα» ή «κακή ποιότητα». Ο λόγος για τον οποίο πρέπει η ποιότητα καθορίζεται ως «συμμόρφωση με τις προδιαγραφές» είναι ότι μόνο έτσι μπορεί να διαχειριστεί από την επιχείρηση. Όταν όλα τα κριτήρια καθορίζονται και επεξηγούνται τότε και η μέτρηση της ποιότητας είναι εφικτή και πραγματοποιήσιμη.
- Η δεύτερη λανθασμένη αντίληψη είναι ότι η ποιότητα είναι κάτι μη απτό και επομένως μη μετρήσιμο. Στην πραγματικότητα όμως η ποιότητα είναι απολύτως μετρήσιμη μέσω του κόστους χαμηλής ποιότητας, το οποίο αναφέρεται στα κόστη των μη συμμορφώσεων, τα κόστη δηλαδή του να γίνονται τα πράγματα λάθος. Η

μέτρηση είναι πολύ σημαντική αφού παρέχει τις πληροφορίες για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο κάθε δραστηριότητας.

- Η τρίτη λανθασμένη αντίληψη είναι η οικονομική θεωρία για την ποιότητα. Η δικαιολογία που ακούγεται πιο συχνά από τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων που δεν κάνουν τίποτα, είναι ότι «η επιχείρησή μας είναι διαφορετική». Επίσης, υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει η οικονομική ευχέρεια για να προσπαθήσουν να κάνουν τα πράγματα καλύτερα. Υπάρχει ο μύθος ότι η καλύτερη ποιότητα κοστίζει περισσότερο και το κόστος αυτό έχει αντίκτυπο στην τιμή του προϊόντος⁽⁴⁾. Η ποιότητα όμως επηρεάζει τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης με δύο τρόπους: α. μέσω επίδρασης στο κόστος (στην περίπτωση αυτή η ποιότητα εκλαμβάνεται περισσότερο ως συμμόρφωση με τις προδιαγραφές) και β. μέσω επίδρασης στα έσοδα (στην περίπτωση αυτή η ποιότητα εκλαμβάνεται περισσότερο ως καταλληλότητα προς χρήση)⁽⁵⁾.
- Η τέταρτη λανθασμένη αντίληψη είναι ότι όλα τα προβλήματα ποιότητας οφείλονται στους εργαζομένους των χαμηλότερων διοικητικών βαθμίδων. Η αλήθεια είναι ότι η συνεισφορά τους όμως είναι πολύ μικρή σε ότι αφορά τον προγραμματισμό και τον έλεγχο, θέματα τα οποία διεκπεραιώνονται «κάπου άλλου». Και είναι αυτό το «κάπου άλλου» που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη προκειμένου για την επίλυση των προβλημάτων ποιότητας.
- Η πέμπτη λανθασμένη αντίληψη είναι ότι η ποιότητα δημιουργείται από το Τμήμα Ποιότητας. Η άποψη ότι την ευθύνη για τα προβλήματα ποιότητας έχει το Τμήμα Ποιότητας (πολλές φορές αυτή είναι και η αντίληψη των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτό) είναι παλαιολιθική και οπισθοδρομική.

Το λεξικό έχει πολλούς ορισμούς της ποιότητας. Ένας σύντομος ορισμός ο οποίος είναι αποδεκτός είναι ότι ποιότητα είναι «η ικανοποίηση του πελάτη». Οι διάφορες θεωρητικές σχολές της ποιότητας φέρουν διαφορές ως προς τον ορισμό της ποιότητας, το σκοπό, τη δομή και την ουσιαστική της αξία.

Η Ιαπωνική σχολή Ολικής Ποιότητας Ελέγχου ορίζει την ποιότητα (σύμφωνα με Ιαπωνικό Εθνικό Πρότυπο JISZ8101-1981) «ως ένα σύστημα μέσων που παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες οι οποίες ικανοποιούν τις ανάγκες του πελάτη». Η αποτελεσματική υλοποίηση του ποιοτικού ελέγχου προϋποθέτει τη συνεργασία όλων των ανθρώπων της εταιρείας, όλων των διοικητικών βαθμίδων και όλων των τμημάτων.

Η ποιότητα που υλοποιείται με τέτοιο τρόπο καλείται έλεγχος ποιότητας ή Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Στη θεωρία διοίκησης του Deming⁽⁶⁾ διατυπώνεται η άποψη ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία έχει ποιότητα όταν βοηθάει κάποιον να απολαμβάνει ένα καλό και διατηρήσιμο μερίδιο αγοράς. Ο ορισμός αυτός συνεπάγεται ότι το προϊόν ή η υπηρεσία έχει προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία σε ένα χαμηλό κόστος και αρμόζει στην αγορά.

Για τον προσδιορισμό της έννοιας της ποιότητας έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί. Έτσι ως ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας μπορούμε να ορίσουμε :

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές
- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη
- Ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.

Ποιότητα επίσης είναι :

- Ο πιο σύγχρονος, ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης
- Καταλληλότητα προς χρήση
- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη
- Το να κάνεις κάτι σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά
- Το να πληρώνεις για αυτό που πραγματικά παίρνεις⁽⁷⁾.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η ποιότητα έχει διαφορετικές έννοιες στους ανθρώπους μιας επιχείρησης ανάλογα με τη θέση τους στην οργανωτική δομή του οργανισμού. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι ανώτερες διοικητικές βαθμίδες εμφανίζονται να έχουν μια αρκετά επαινετική γνώμη για τη διοίκηση ποιότητας, ενώ οι μεσαίες διοικητικές βαθμίδες (line managers) υποστηρίζουν ότι η διοίκηση ποιότητας στερείται πρακτικότητας⁽⁸⁾.

Στο Σχήμα Ι - Ορισμοί Ποιότητας απεικονίζονται οι επικρατέστεροι ορισμοί της ποιότητας με τα θετικά και τα αρνητικά τους σημεία σε ότι αφορά στη γενίκευση, στη μέτρηση, στη χρησιμότητα στη διοίκηση της επιχείρησης, και στη σχέση της ποιότητας με τον πελάτη⁽⁹⁾.

Ορισμός	Θετικά	Αρνητικά
Υπεροχή (Excellence)	<ul style="list-style-type: none"> • Ισχυρά οφέλη στο Marketing και στο Ανθρώπινο Δυναμικό • Παγκόσμια αναγνωρισιμότητα 	<ul style="list-style-type: none"> • Παρέχει πολύ μικρή καθοδήγηση για την υλοποίηση της στην πράξη • Δυσκολίες στην μέτρηση • Τα χαρακτηριστικά της υπεροχής μπορούν να αλλάξουν γρήγορα και δραματικά • Ένας ικανός αριθμός πελατών πρέπει να επιθυμεί να πληρώσει για αυτή την υπεροχή
Αξία (Value)	<ul style="list-style-type: none"> • Η έννοια της αξίας ενσωματώνει πολλές ιδιότητες • Δίνει έμφαση στην εσωτερική αποδοτικότητα και την εξωτερική επίδοση της επιχείρησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Δυσκολία στην εξαγωγή αυτόνομων συστατικών στην αξιολόγηση της αξίας • Η ποιότητα και η αξία αποτελούν προϊόντα διαφορετικής διανοητικής σκέψης
Συμμόρφωση στις προδιαγραφές (Conformance to specifications)	<ul style="list-style-type: none"> • Παρέχει ακρίβεια μετρήσεων • Οδηγεί σε αυξημένη αποδοτικότητα • Επιβάλλει την ανάλυση των αναγκών του πελάτη • Κατανοείται πιο εύκολα από μερικούς πελάτες 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι πελάτες δεν γνωρίζουν ή δεν ενδιαφέρονται για τις εσωτερικές προδιαγραφές • Δεν ταιριάζει για τις υπηρεσίες • Σταδιακά μειώνει την προσαρμοστικότητα του οργανισμού • Οι προδιαγραφές μπορεί γρήγορα να γίνουν παλαιомοδίτικες σε αγορές που αλλάζουν ραγδαία • Δίνει έμφαση στο εσωτερικό περιβάλλον
Κάλυψη και / ή υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη (Meeting and / or exceeding customer expectations)	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση από την οπτική γωνία του πελάτη • Εφαρμογή σε όλες τις επιχειρήσεις • Ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς • Περικλείει πολλούς ορισμούς 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι πελάτες μπορεί να μην γνωρίζουν τις προσδοκίες τους • Σύγκριση μεταξύ της ποιότητας υπηρεσιών και της ικανοποίησης του πελάτη

Σχήμα Ι- Ορισμοί Ποιότητας
Πηγή: Reeves C.A. & Bednar David A., 1994

Η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια όταν ορίζεται ως «κάλυψη ή / και υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη». Δεν συμβαίνει το ίδιο όταν ορίζεται ως «υπεροχή». Σε ότι αφορά τη χρησιμότητα της ποιότητας στα στελέχη διοίκησης επιχειρήσεων, όταν ορίζεται ως «υπεροχή» προσφέρει ένα δυναμικό κίνητρο για το ανθρώπινο δυναμικό. Όταν ορίζεται ως «αξία» ή ως «κάλυψη ή / και υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη» η επιχείρηση μπορεί να επικεντρωθεί στην αποδοτικότητα, ενώ στην περίπτωση της «κάλυψης ή / και υπέρβασης των προσδοκιών του πελάτη» εξαναγκάζει τη διοίκηση της επιχείρησης να επικεντρωθεί στις αλλαγές των επιθυμιών των πελατών.

Κάθε ορισμός έχει και τα αρνητικά του: η «υπεροχή» παρέχει περιορισμένη πρακτική καθοδήγηση, η «κάλυψη ή / και υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη» μπορεί να οδηγήσει τα στελέχη διοίκησης επιχειρήσεων να επικεντρωθούν στην εσωτερική αποδοτικότητα παραμελώντας την εξωτερική επίδοση της επιχείρησης.

Για τον τελικό χρήστη η ποιότητα είναι καταλληλότητα προς χρήση και όχι συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές. Ο τελικός χρήστης σπάνια γνωρίζει ποιες είναι οι προδιαγραφές της υπηρεσίας. Η αξιολόγηση του για την υπηρεσία είναι κατά πόσο αυτή είναι χρησιμοποιήσιμη όταν διενεργείται και κατά πόσο συνεχίζει να είναι κατάλληλη προς χρήση στο μέλλον ⁽¹⁰⁾.

Για να μπορέσει κάποιος να βαδίζει στον δρόμο της ποιότητας πρέπει πριν κάνει οποιαδήποτε ενέργεια να κατανοήσει τους στόχους του, δηλαδή να κατανοήσει τι είναι πραγματικά ποιότητα για εκείνον και για την επιχείρησή του. Η νοοτροπία των επιχειρήσεων θα πρέπει να στηρίζεται στο ακόλουθο αξίωμα: «η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός της οποίας η βασική θεώρηση είναι να προσφέρει ποιότητα τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς πελάτες της»⁽¹¹⁾.

Η κατανόηση του όρου της ποιότητας δεν βασίζεται στη γνώση κάποιου ή κάποιων από τους ορισμούς που κατά καιρούς έχουν δοθεί σε αυτή, αλλά στη σταδιακή και πλήρη διερεύνηση και αποσαφήνιση του τι κάνει τον πελάτη ευτυχισμένο. Η εστίαση είναι και θα παραμείνει ο πελάτης.

1.2 Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Όταν οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν την ευρεία έκταση της ποιότητας, εμφανίστηκε στο προσκήνιο η έννοια της Ολικής Ποιότητας. Ένας ορισμός της Ολικής Ποιότητας επικυρώθηκε το 1992 από τους Προέδρους και Διευθύνοντες Συμβούλους εννέα μεγάλων Αμερικανικών Επιχειρήσεων σε συνεργασία με πρυτάνεις πανεπιστημίων και συμβουλευτικές Εταιρείες: *«Η Ολική Ποιότητα είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με το λιγότερο πραγματικό κόστος. Η Ολική Ποιότητα αποτελεί μια συνολική συστημική προσέγγιση (όχι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα ή περιοχή). Κινείται οριζόντια ανάμεσα στις λειτουργίες και τα τμήματα, περιλαμβάνει όλους τους υπαλλήλους, υψηλόβαθμους και χαμηλόβαθμους, και επεκτείνεται προς τα μπροστά και προς τα πίσω συμπεριλαμβάνοντας την αλυσίδα τόσο των προμηθευτών όσο και των πελατών. Η Ολική Ποιότητα δίνει έμφαση στη μάθηση και στην υιοθέτηση της συνεχούς αλλαγής ως καθοριστικούς παράγοντες της επιτυχίας του οργανισμού».*

Ο όρος «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» αναπτύχθηκε από το Πολεμικό Ναυτικό των Ηνωμένων Πολιτειών (Naval Air Systems Command) προκειμένου να περιγράψει την ιαπωνική προσέγγιση στη βελτίωση της ποιότητας και εξαπλώθηκε ως όρος στις Ηνωμένες Πολιτείες κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980⁽¹²⁾.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει ερμηνευτεί με ποικίλους τρόπους από διάφορους συγγραφείς. Γενικά, σημαίνει την αναζήτηση της υπεροχής, τη δημιουργία των δεόντων συμπεριφορών και ελέγχων προκειμένου για την επίτευξη της πρόληψης των λαθών και τη βελτιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη μέσω της αυξανόμενης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας⁽¹³⁾. Ο Ph. Crosby⁽¹⁴⁾ στο βιβλίο του “Quality is Free” δηλώνει ότι το «..πρόβλημα με τη διοίκηση ποιότητας δεν είναι αυτό που οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν για αυτή αλλά αυτό που νομίζουν ότι γνωρίζουν».

Μερικοί πιστεύουν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι αναγκαία προκειμένου η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό, ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι αποτελεί μια «μόδα» στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων. Υπάρχουν διάφορες αιτίες για τις διαφορετικές απόψεις που συναντούνται σε ότι αφορά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ο πρώτος είναι ότι στους γκουρού της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Deming, Juran) δεν αρέσει η ιδέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Άλλος λόγος είναι ότι υπάρχουν τόσα διαφορετικά, ίδια ονόματα για την ίδια ιδέα, ενώ υποστηρίζεται ότι υπάρχει τόσο μεγάλος αριθμός ασαφών περιγραφών για το θέμα και μικρός αριθμός ορισμών για το τι πραγματικά είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας⁽¹⁵⁾.

Ο Deming⁽¹⁶⁾ δεν χρησιμοποίησε ποτέ τον όρο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Όπως υποστήριζε «το πρόβλημα και ο λόγος αποτυχίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ότι δεν υπάρχει ως ορισμός. Αποτελεί μια λέξη εντυπωσιασμού. Δεν έχω χρησιμοποιήσει ποτέ αυτή την ορολογία αφού δεν έχει κανένα νόημα. Ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υποδηλώνει ότι η ποιότητα είναι μια μέθοδος ενώ στην πραγματικότητα αποτελεί την εκροή μιας μεθόδου». Ο Juran⁽¹⁷⁾ κάνει επίσης κριτική στον όρο «είναι αξιοσημείωτο πως ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιείται χωρίς να προσδιορίζεται τι στην πραγματικότητα σημαίνει».

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας:

⇒ αναφέρεται στην υιοθέτηση μιας πειθαρχημένης προσέγγισης από τον οργανισμό, η οποία βασίζεται σε μια θεμελιώδη ιδέα της ανάγκης για συνεχή βελτίωση σε ολόκληρο τον οργανισμό⁽¹⁸⁾.

- ⇒ είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζομένους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.
- ⇒ είναι το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων ⁽¹⁹⁾.

Ως βασικό της προσανατολισμό η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η έννοια του πελάτη είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει και τους εξωτερικούς (τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών) και τους εσωτερικούς (διοικητικά στελέχη και εργαζόμενοι, οι οποίοι άμεσα ή έμμεσα, συμβάλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση) πελάτες της επιχείρησης.

1.3 Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών στη διοίκηση των διάφορων λειτουργιών της επιχείρησης. Οι αρχές αυτές αναφέρονται στα κάτωθι⁽²⁰⁾:

1. Δέσμευση και ενεργό συμμετοχή της Διοίκησης
2. Εστίαση στις ανάγκες πελατών και εργαζομένων
3. Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις
4. Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων
5. Λήψη αποφάσεων με πραγματικά δεδομένα

Η κατανόηση και η τήρηση κάθε μίας αρχής αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχημένη εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

1. Δέσμευση και ενεργός συμμετοχή της Διοίκησης

Χωρίς τη δέσμευση των κορυφαίων στελεχών της ανώτατης διοίκησης και κυρίως του Γενικού Διευθυντή (CEO) στις αρχές της ολικής ποιότητας δεν είναι δυνατή καμία αλλαγή και οποιαδήποτε προσπάθεια από άλλους δεν θα δώσει μόνιμα

αποτελέσματα. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να αναλάβει προσωπικά την ηγεσία της προσπάθειας και να παρέχει την αναγκαία καθοδήγηση δίνοντας πρώτη το παράδειγμα. Διαφορετικά τα στελέχη που θέλουν την εφαρμογή του συστήματος ολικής ποιότητας θα έχουν να αντιμετωπίσουν τόσο το φόβο και τις δυσκολίες της αλλαγής που είναι φυσική στο περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και το φόβο της δοκιμής με πιθανότητα λάθους που μπορεί να είναι μοιραίο για την απασχόληση τους στην επιχείρηση, καθώς και την επιπλέον αντίσταση από εκείνα τα στελέχη που δεν συμφωνούν και τα οποία θα συμμορφώνονταν μόνο αν είχαν την οδηγία της ηγεσίας.

2. *Εστίαση στις ανάγκες πελατών και εργαζομένων*

Συχνά η κύρια αιτία κακής ποιότητας είναι η άγνοια, η περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη. Τούτο είναι παράδοξο, αν σκεφθεί κανείς ότι ο κυρίαρχος σήμερα ορισμός της ποιότητας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Είναι ευνόητο, ότι για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να ικανοποιήσει κάθε φορά με συνέπεια τις απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να γνωρίζει:

- Ποιοι είναι οι πελάτες της
- Ποιες είναι οι ανάγκες τους
- Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την επιλογή του συγκεκριμένου είδους

Κατά το σχεδιασμό της ποιότητας των προϊόντων και του τρόπου εξυπηρέτησης τους είναι απαραίτητο, οι υπεύθυνοι να διεξαγάγουν τις απαραίτητες έρευνες που θα δώσουν τις απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα. Είναι αρκετά συνηθισμένο για διοικητικά στελέχη και τους εργαζομένους σε πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στην Ελλάδα, οι πελάτες να αντιμετωπίζονται σαν αναγκαίο κακό. Τα σχόλια που γίνονται για αυτούς αποκαλύπτουν συχνά μια στάση αδιαφορίας, περιφρόνησης ακόμα και ενόχλησης, στην προσπάθεια των αρμοδίων να εξυπηρετήσουν τους πελάτες της επιχείρησης. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί μια δραστική μεταβολή νοοτροπίας στην αντιμετώπιση των πελατών. Αυτή θα πρέπει να διαπνέει όλα τα στελέχη κι όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Όταν η εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη γίνει κατανοητή όχι μόνο για τους εξωτερικούς πελάτες, αλλά και για τους εσωτερικούς, δηλ. όταν ο κάθε εργαζόμενος σε οποιαδήποτε θέση βλέπει και τον εργαζόμενο στην επόμενη θέση ως «πελάτη» του οποίου τις ανάγκες θα πρέπει να καλύψει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τότε η

εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία για τη βελτίωση της ποιότητας, όχι μόνο των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και όλων των διαδικασιών για την παραγωγή και τη στήριξη της. Το ίδιο ισχύει και για τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων του, όπως επίσης και μεταξύ του ενός τμήματος της επιχείρησης με τα άλλα π.χ. μεταξύ του τμήματος παραγωγής και του τμήματος μάρκετινγκ.

3. *Εμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις*

Η κεντρική φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Kaizen κατά τους Ιάπωνες, είναι η παρακίνηση της συνεχούς αναζήτησης νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης καθώς επίσης και της μείωσης της σπατάλης πόρων. Με τη συνεχή βελτίωση γίνονται μικρά αλλά σταθερά βήματα με τη χρήση δοκιμαστικών τεχνικών και εργαλείων με συμμετοχή των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Deming η ποιότητα είναι μια συνεχής διαδικασία χωρίς τέλος που μπορεί να παρομοιαστεί με μια ανέλιξη, όπου σε κάθε κύκλο προσπαθειών επιτυγχάνεται η ανέλιξη σε ένα νέο επίπεδο ποιότητας. Αλλού, η εξέλιξη παρουσιάζεται σαν μια κλίμακα, όπου ο κάθε κύκλος προσπαθειών ανεβάζει την ποιότητα στο επόμενο σκαλί. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται σε κάθε κύκλο είναι γνωστή σαν PDCA (Plan, Do, Check, Act), δηλαδή Σχεδιασμός – Συλλογή Στοιχείων - Ανάλυση – Υλοποίηση και Αξιολόγηση. Κλειδί στη συνεχή βελτίωση είναι η εκπαίδευση και η κατάρτιση σε νέες μεθόδους αναγκαίες στη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων⁽²¹⁾.

4. *Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων*

Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί την ευθύνη οργανωτικά σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και χρονικά σε διαφορετική περίοδο από αυτήν της παραγωγής. Η προσέγγιση αυτή λειτουργεί αρνητικά για 2 λόγους. Πρώτον, εφησυχάζει τους εργαζομένους ότι τυχόν προβλήματα με την ποιότητα θα γίνουν αντιληπτά από τους ειδικούς και υπεύθυνους. Δεύτερον, η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών μέχρι τον εντοπισμό τους από τους ειδικούς καθιστά δύσκολη τη διάγνωση των αιτιών που προκάλεσαν το πρόβλημα. Η ανάθεση της ευθύνης για την ποιότητα και η εκχώρηση αρμοδιότητας στους εργαζομένους να παρεμβαίνουν στην παραγωγική διαδικασία για την αποφυγή ελαττωματικών περιορίζουν σημαντικά και τα δύο παραπάνω προβλήματα. Η

προσαρμογή της νοοτροπίας όλων των τμημάτων έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μια ιδιαίτερης οργανωτικής κουλτούρας. Η νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης και της ενσωμάτωσης της διασφάλισης ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, απαιτεί την αλλαγή της συμπεριφοράς, του τρόπου αντιμετώπισης και των εργασιακών πρακτικών.

5. *Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία*

Η συλλογή και ανάλυση στοιχείων είναι βασική προϋπόθεση για:

- α) τον προσδιορισμό του προβλήματος
- β) τη σωστή ανάλυση των αιτιών που προκαλούν το πρόβλημα
- γ) τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ενδεδειγμένες ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος, όταν και όπου χρειάζεται.

Η άσκηση του μάνατζμεντ που στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα απαιτεί συστηματική και συνεχή εκπαίδευση, η οποία:

- Πρέπει να αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης
- Πρέπει να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα, αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις
- Πρέπει να δέχεται τα αρνητικά ευρήματα μια ανάλυσης ως ευκαιρίες για εξουδετέρωση των προβλημάτων, αντί της συνηθισμένης αντίδρασης προς τους «αγγελιοφόρους κακών μαντάτων»⁽²²⁾.

Βιβλιογραφία

-
- ¹ **Reeves Carol A. & Bednar David A.**, «*Defining quality: alternatives and implications*», **Academy of Management Review**, Vol. 19, No. 3, 1994, σελ. 419
- ² **Crosby, P.B.**, *Quality is Free*, McGraw- Hill International Ed., 1979, σελ. 17
- ³ **Δερβιτσιώτης, Κ.Ν.**, *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Interbooks, 2001, σελ. 31
- ⁴ **Gummesson, E.**, «*Truths and myths in quality service*», **International Journal of Service Industry Management**, Vol.2, No.3, 1991, σελ. 10
- ⁵ **Juran J.M., Gryna F.M.**, *Juran's Quality Control Handbook*, Mc Graw Hill, USA, 1988, σελ. 4-1
- ⁶ **Gitlow, Howard S.**, «*A comparison of Japanese Total Quality Control and Deming's Theory of Management*», **The American Statistician**, Vol. 48, No.3, 1994, σελ. 197
- ⁷ **Τσιώτρας Γ.**, *Βελτίωση Ποιότητας*, Ε.Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 15
- ⁸ **Anthony L.Patti, Lillian Y.Fok and Sandra J.Hartman**, «*Differences between managers and line employees in a quality management environment*», **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 21, No.2, σελ. 215
- ⁹ **Reeves Carol A. & Bednar David A.**, «*Defining quality: alternatives and implications*», **Academy of Management Review**, Vol. 19, No. 3, 1994, σελ. 432
- ¹⁰ **Juran J.M., Gryna F.M.**, *Juran's Quality Control Handbook*, Mc Graw Hill , USA, 1988, σελ. 4-5
- ¹¹ **Τσιώτρας Γ.**, *Βελτίωση Ποιότητας*, Ε.Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 20
- ¹² **Evans, R.J., Lindsay, W.M, Thomson** , *The Management and Control Of Quality*, South Western,2005, σελ. 18
- ¹³ **R.R.Lakhe, R.P.Mohanty**, «*Understanding TQM in Service Systems*», **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 12, No.9, 1995, σελ. 139
- ¹⁴ **Crosby, P.B.**, *Quality is Free*, McGraw- Hill International Ed., 1979, σελ. 34
- ¹⁵ **Hellsten, U. and Klefsjo, B.**, «*TQM as a management system consisting of values, techniques and tools*», **The TQM Magazine**, Vol. 12, No. 4, 2000, σελ.238

-
- ¹⁶ **Deming, W.E.**, *Report card on TQM*, *Management Review*, January, 1994, σελ. 22
- ¹⁷ **Juran, J.**, *The upcoming century of quality*, *Quality Progress*, August 1994, σελ. 32
- ¹⁸ **Dale.B.G, Plunkett J.J.**, *Quality Costing*, Chapman & Hall, 1995, σελ. 2
- ¹⁹ **Τσιότρας Γ.**, *Βελτίωση Ποιότητας*, Ε.Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 132
- ²⁰ **Lakhal L., Pasin F., Limam M.**, *Quality Management practices and their impact on performance*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.23, No.6 , 2006, σελ. 627
- ²¹ **Τσιότρας Γ.**, *Βελτίωση Ποιότητας*, Ε.Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 134-136
- ²² **Δερβιτσιώτης, Κ.Ν.**, *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Interbooks, 2001, σελ.58

Κεφάλαιο 2. Ποιότητα Υπηρεσιών & Τραπεζικές Υπηρεσίες

2.1 Ποιότητα Υπηρεσιών

2.1.1 Εισαγωγή

Οι υπηρεσίες έχουν προσδιοριστεί με πολλούς τρόπους αλλά δεν υπάρχει γενική αποδοχή στο τι πραγματικά είναι αυτό που συνθέτει τις υπηρεσίες. Σύμφωνα με τον Stanton⁽²³⁾, «υπηρεσίες είναι εκείνες οι ξεχωριστές προσδιοριζόμενες και ουσιαστικά απροσδιόριστες δραστηριότητες οι οποίες παρέχουν την επιθυμητή ικανοποίηση και δεν συνδέονται απαραίτητα με την πώληση ενός προϊόντος ή μιας άλλης υπηρεσίας». Προκειμένου για την παραγωγή μιας υπηρεσίας μπορεί να απαιτείται ή όχι η χρήση εμπράγματων στοιχείων. Ο Ph. Kotler⁽²⁴⁾ προσδιορίζει τις υπηρεσίες ως «κάθε δράση ή επίτευγμα που το ένα μέρος μπορεί να προσφέρει στο άλλο μέρος, τα οποία είναι ουσιαστικά απροσδιόριστα και έχουν ως αποτέλεσμα τη μη απόκτηση οτιδήποτε».

Ο ορισμός της ποιότητας στις υπηρεσίες και η εφαρμογή των αρχών και τεχνικών Ολικής Ποιότητας εξακολουθούν να παραμένει πρόκληση για τις διοικήσεις των εταιρειών. Η σημαντική ερώτηση δεν είναι αν οι υπηρεσίες αποτελούν τη βιομηχανία του μέλλοντος αλλά κατά πόσο οι άνθρωποι που ασχολούνται με τις επιχειρήσεις κατανοούν τις αρχές και τις πρακτικές της ποιότητας υπηρεσιών. Η ποιότητα υπηρεσιών έχει επίδραση στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, στην ικανοποίηση του πελάτη, στη συμπεριφορά του να αλλάξει οργανισμό, και στις προθέσεις συμπεριφοράς του. Ο παραδοσιακός ορισμός της ποιότητας «συμμόρφωση προς τα πρότυπα» συνήθως δεν μπορεί να εφαρμοστεί στις υπηρεσίες γιατί δεν υπάρχουν συγκεκριμένα πρότυπα, αλλά ακόμα και όταν υπάρχουν είναι δύσκολο να μετρηθούν. Η έλλειψη των προτύπων κάνει δύσκολη τη μέτρηση της απόδοσης της ποιότητας υπηρεσιών⁽²⁵⁾.

Αντίθετα η ποιότητα των προϊόντων είναι αισθητή και μπορεί να μετρηθεί από αντικειμενικούς δείκτες όπως είναι η απόδοση, τα χαρακτηριστικά και η διάρκεια. Η ποιότητα των υπηρεσιών όμως δεν ενέχει υλικών χαρακτηριστικών. Για το σκοπό αυτό η ποιότητα των υπηρεσιών προσδιορίζεται βάσει της υποκειμενικότητας, των στάσεων και της αντίληψης. Ο Zeithmal⁽²⁶⁾ εξηγεί: «Η ποιότητα υπηρεσιών αποτελεί την κρίση του καταναλωτή σχετικά με τη συνολική υπεροχή ή την ανωτερότητα μιας οντότητας. Αποτελεί ένα τύπο στάσης και απορρέει από μια σύγκριση των προσδοκιών και των

αντιλήψεων απόδοσης που λαμβάνεται από τον πελάτη». Ο ορισμός των Lewis & Booms⁽²⁷⁾ αναφέρει: « Η υπηρεσία αποτελεί ένα μέτρο του πόσο καλά το επίπεδο υπηρεσιών που παρέχεται ταιριάζει με τις προσδοκίες των πελατών. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σημαίνει συμμόρφωση στις προσδοκίες του πελάτη σε μόνιμη βάση». Από τους ορισμούς γίνεται σαφές ότι η ποιότητα υπηρεσιών περιστρέφεται γύρω από τις προσδοκίες των πελατών και από την αντίληψη που σχηματίζουν για την παρεχόμενη υπηρεσία. Ο Parasuraman⁽²⁸⁾⁽²⁹⁾ επεξηγεί ότι η συνεχής συμμόρφωση στις προσδοκίες ξεκινάει με τον προσδιορισμό και την κατανόηση των προσδοκιών των πελατών. Η ανάπτυξη ενός συστήματος προσδιορισμού των προσδοκιών των πελατών είναι κρίσιμη. Μόνο έτσι θα αναπτυχθούν αποτελεσματικές στρατηγικές ποιότητας υπηρεσιών.

Η μεταβλητότητα στην ποιότητα υπηρεσιών αποτελεί σημαντικό πρόβλημα. Από τη μια μεριά αποτελεί απόρροια της αλληλεπίδρασης μεταξύ πελάτη –υπάλληλου κατά τη διάρκεια διενέργειας της υπηρεσίας, αλλά από την άλλη μεριά αποτελεί απόρροια της έλλειψης σχεδιασμού της υπηρεσίας και της χρήσης στατιστικών τεχνικών για τη διοίκηση του εσωτερικού συστήματος υπηρεσιών. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι το είδος και ο βαθμός ελέγχου της εκροής της υπηρεσίας είναι εντελώς διαφορετικά από τα αντίστοιχα της εκροής του προϊόντος⁽³⁰⁾.

Η μέτρηση της Ολικής Ποιότητας Υπηρεσιών μπορεί να οριστεί ως το βαθμό κατά τον οποίο η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος ποιότητας υπηρεσιών ικανοποιεί τους επιθυμητούς στόχους. Μπορεί να ληφθεί ως εξαρτημένη μεταβλητή η οποία επηρεάζεται από τις εξής ανεξάρτητες μεταβλητές:

- Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης
- Βελτίωση προϊόντων και διεργασιών
- Πελατοκεντρική εστίαση
- Υπεροχή ανθρώπινου δυναμικού
- Οικονομικό πλεονέκτημα

Τα κρίσιμα χαρακτηριστικά της ποιότητας υπηρεσιών (Critical to quality characteristics – CTQs) μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

1. Χρόνος (χρόνος παροχής υπηρεσιών, χρόνος αναμονής και κύκλος εξυπηρέτησης).
Στην περίπτωση των υπηρεσιών που ο πελάτης εμπλέκεται και ο ίδιος στη

διεργασία ο χρόνος αποτελεί σημαντικό παράγοντα. Οι ακόλουθοι τρεις τύποι θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη:

- Χρόνος παροχής υπηρεσιών (service time): ο χρόνος που απαιτείται για την εξυπηρέτηση του πελάτη
 - Χρόνος αναμονής (waiting time): ο χρόνος που ο πελάτης περιμένει στο σύστημα προκειμένου η εργασία του να ολοκληρωθεί.
 - Κύκλος εξυπηρέτησης (cycle time): ο συνολικός χρόνος που περιλαμβάνει το χρόνο εξυπηρέτησης και αναμονής.
2. *Κόστος*: όπως και ο χρόνος, έτσι και το κόστος αποτελεί κρίσιμο παράγοντα από την οπτική γωνία του πελάτη. Στην πραγματικότητα οι δύο παράγοντες αυτοί έχουν άμεση αλληλοσυσχέτιση. Οι πελάτες πολλές φορές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα για μια υπηρεσία προκειμένου να πραγματοποιηθεί σε συντομότερο χρονικό διάστημα. Η ανταλλαγή αυτή χρόνου / κόστους, είναι πολύ σημαντική για τις υπηρεσίες.
3. *Συμπεριφορά εργαζομένων*: η συμπεριφορά των εργαζομένων σε ένα πρόβλημα του πελάτη είναι σε θέση να επηρεάσει την απόφαση του πελάτη να συνεχίσει να εξυπηρετείται από τον οργανισμό.
4. *Πληροφόρηση (ακριβής και έγκαιρη)*: η αυξανόμενη σημαντικότητα των τηλεφωνικών κέντρων δείχνει την επείγουσα εμφάνιση της ανάγκης πληροφόρησης. Η παροχή της σωστής πληροφόρησης το σωστό χρόνο από τον πελάτη αποτελεί κρίσιμο παράγοντα από τη μεριά του πελάτη⁽³¹⁾.

Προκειμένου για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στο χώρο των υπηρεσιών έμφαση θα πρέπει να δοθεί στα σημεία εκείνα που διαφοροποιούν τις υπηρεσίες από τα προϊόντα. Ενδεικτικά σημεία διαφοροποίησης αναφέρονται στο γεγονός ότι ³²⁾⁻⁽³³⁾:

- Η κατανάλωση μιας υπηρεσίας κατά τη διάρκεια της παραγωγής της δεν επιτρέπει τη δυνατότητα διορθωτικών ενεργειών, όπως με τα ελαττωματικά προϊόντα που μπορούν να αντικατασταθούν ή να επιδιορθωθούν αργότερα
- Η αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών στηρίζεται σε αρκετά, υποκειμενικά κυρίως, στοιχεία που είναι πιο δύσκολα μετρήσιμα, π.χ. η ευγένεια και η κατανόηση που επιδεικνύει το προσωπικό στις εξατομικευμένες ανάγκες του

πελάτη, π.χ. ενός ατόμου με περιορισμούς στη διατροφή σε μια αεροπορική πτήση μεγάλης διάρκειας

- Η άμεση συνήθως επαφή του πελάτη με το προσωπικό που τον εξυπηρετεί δημιουργεί πολύ μεγαλύτερη πίεση για σωστή εξυπηρέτηση την πρώτη φορά. Τούτο επιβάλλει διαφορετικές προδιαγραφές στην επιλογή του προσωπικού και στην κατάλληλη εκπαίδευση του.

2.1.2 Διαστάσεις Ποιότητας Υπηρεσιών

Πολλές προσπάθειες έχουν γίνει σχετικά με την ανάλυση των διαστάσεων βάσει των οποίων ο πελάτης διαμορφώνει την αντίληψη του σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που του παρασχέθηκαν.

Τρεις διαστάσεις ποιότητας προτάθηκαν από τον Lehtinen⁽³⁴⁾: (α) υλική ποιότητα, (β) επιχειρησιακή ποιότητα και (γ) ποιότητα αλληλοεπίδρασης (η οποία κατά κύριο λόγο καθορίζεται από τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των πελατών και των υπαλλήλων εξυπηρέτησης).

Ο Parasuraman⁽³⁵⁾ σχεδίασε ένα μοντέλο της ποιότητας υπηρεσιών το οποίο ακόμα και μετά από τόσες δεκαετίες παραμένει θεμελιώδες στην κατανόηση των προσδοκιών των πελατών και στην απόδοση των υπηρεσιών. Το μοντέλο ServQual έχει σχεδιαστεί με στόχο τη μέτρηση της αντίληψης των πελατών για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Το βασικό χαρακτηριστικό του μοντέλου είναι η παροχή ενός σταθερού αριθμού διαστάσεων ικανοποίησης, έτσι ώστε να είναι εφικτή τόσο η συγκριτική ανάλυση των επιδόσεων των επιχειρήσεων, όσο και η παρακολούθηση των μεταβολών της ποιότητας κατά την πάροδο του χρόνου.

Για την αξιολόγηση της παρεχόμενης υπηρεσίας οι πελάτες χρησιμοποιούν δέκα καθοριστικούς παράγοντες, ως στον Πίνακα I - Διαστάσεις Ποιότητας ⁽³⁶⁾⁻⁽³⁷⁾⁻⁽³⁸⁾⁻⁽³⁹⁾⁽⁴⁰⁾:

Πίνακας Ι - Διαστάσεις Ποιότητας

Διαστάσεις – Ορισμός (με σειρά σπουδαιότητας)	Παραδείγματα συγκεκριμένων ερωτήσεων που τέθηκαν από τους πελάτες
<p>(1) Αξιοπιστία (Reliability)</p> <p>Ικανότητα να παρέχει την υποσχόμενη υπηρεσία με εγκυρότητα και ορθότητα</p>	<p>Όταν ο υπεύθυνος δανείων λέει ότι θα μου τηλεφωνήσει σε 15 λεπτά, τηρεί την υπόσχεση του;</p> <p>Ο λογαριασμός της πιστωτικής μου κάρτας είναι χωρίς λάθη;</p> <p>Οι συναλλαγές μου εκτελούνται σύμφωνα με τις οδηγίες μου προς την τράπεζα;</p> <p>Οι υποσχέσεις τηρούνται;</p> <p>Υπάρχει ειλικρινές ενδιαφέρον των υπαλλήλων για επίλυση προβλημάτων των πελατών;</p> <p>Υπάρχει ακρίβεια συναλλαγών, υπηρεσιών, λογαριασμών κλπ .;</p>
<p>(2) Ανταπόκριση (Responsiveness)</p> <p>Προθυμία για παροχή βοήθειας και άμεσης εξυπηρέτησης στους πελάτες</p>	<p>Όταν προκύπτει ένα πρόβλημα με το λογαριασμό της πιστωτικής μου κάρτας, η τράπεζα το επιλύει γρήγορα;</p> <p>Οι υπάλληλοι της τράπεζας είναι πρόθυμοι να απαντήσουν τις ερωτήσεις μου;</p> <p>Μείωση της ώρας αναμονής</p> <p>Προθυμία των υπαλλήλων να εξυπηρετήσουν / βοηθήσουν πελάτες</p>
<p>(3) Επάρκεια (Competence)</p> <p>Κατοχή των απαραίτητων ικανοτήτων και γνώσεων για την εξυπηρέτηση του πελάτη.</p>	<p>Ο ταμίας της τράπεζας είναι σε θέση να διεκπεραιώσει τις συναλλαγές μου χωρίς να ρωτάει τους άλλους συναδέλφους του</p> <p>Όταν τηλεφωνώ για θέμα της πιστωτικής μου κάρτας, ο υπάλληλος που απαντάει μπορεί να απαντήσει τις ερωτήσεις μου</p>

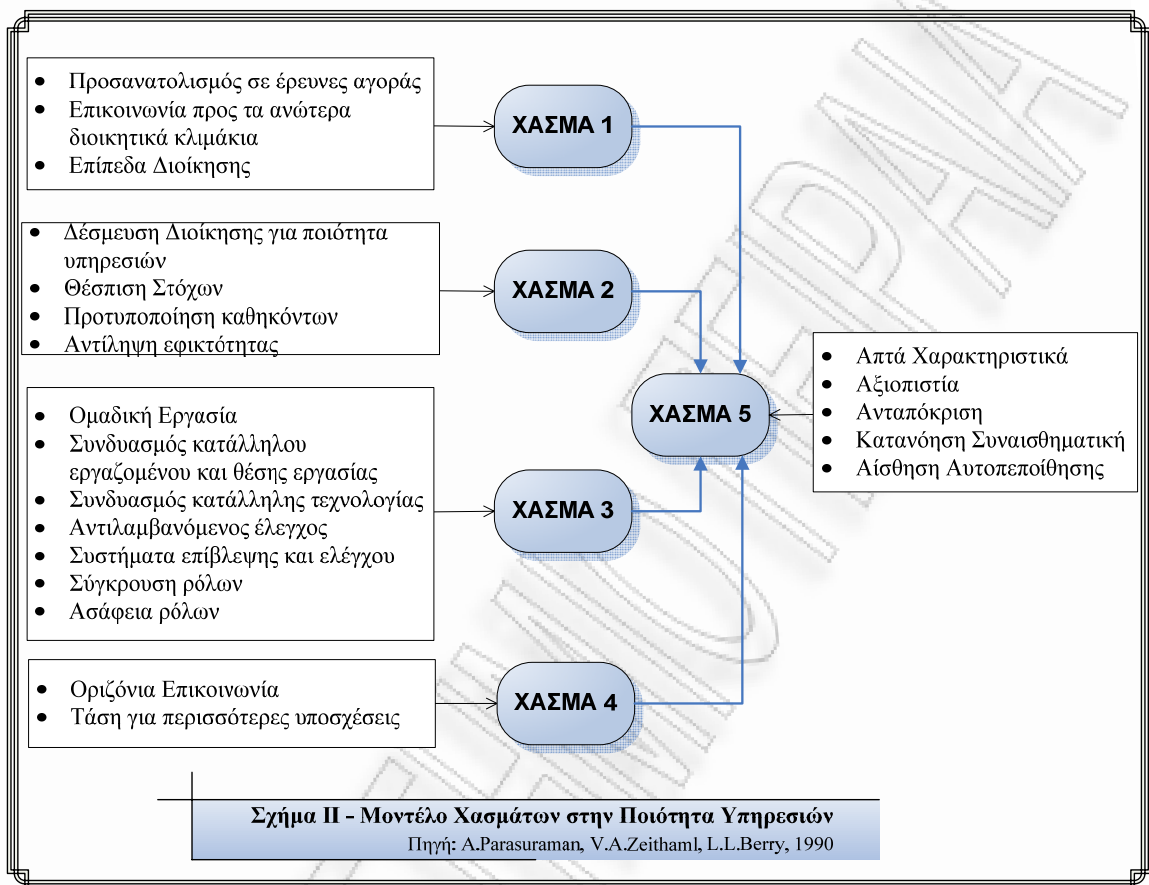
Διαστάσεις – Ορισμός (με σειρά σπουδαιότητας)	Παραδείγματα συγκεκριμένων ερωτήσεων που τέθηκαν από τους πελάτες
<p>(4) Προσβασιμότητα (Access)</p> <p>Ευκολία και ταχύτητα προσέγγισης από τους πελάτες:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Τηλεφωνική επαφή - Χρόνος αναμονής - Καταλληλότητα ωραρίου - Τοποθεσία καταστήματος 	<p>Πόσο εύκολο είναι να μιλήσω με ανώτερα διοικητικά στελέχη της τράπεζας όταν αντιμετωπίσω πρόβλημα;</p> <p>Μπορώ να επικοινωνήσω με την υπηρεσία της πιστωτικής μου κάρτας 24 ώρες το 24ωρο, χωρίς επιπλέον χρεώσεις;</p> <p>Πόσος είναι ο χρόνος αναμονής μου στην ουρά;</p>
<p>(5) Ευγένεια (Courtesy)</p> <p>Ευγένεια τρόπων, κατανόηση και σεβασμός του πελάτη</p>	<p>Ο ταμίας στην τράπεζα έχει ευχάριστη διαγωγή;</p> <p>Οι τηλεφωνητές στον τομέα πιστωτικών καρτών είναι διαρκώς ευγενικοί όταν λαμβάνουν τηλεφώνημα μου;</p> <p>Ο τρόπος υποδοχής μου είναι ευγενικός;</p>
<p>(6) Επικοινωνία (Communication)</p> <p>Ενημέρωση των πελατών σε μία κατανοητή γλώσσα, προσεκτική ακρόαση των αναγκών τους, εξήγηση για τις προσφερόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα.</p>	<p>Μπορεί ο υπεύθυνος δανείων να μου εξηγήσει με σαφήνεια τις διάφορες επιβαρύνσεις / χρεώσεις που έχει το στεγαστικό μου δάνειο;</p> <p>Όταν τηλεφωνώ στην υπηρεσία πιστωτικών καρτών είναι πρόθυμοι να με ακούσουν;</p> <p>Η εμφάνιση των εγγράφων είναι ικανοποιητική;</p>
<p>(7) Φερεγγυότητα (Credibility)</p> <p>Εμπιστοσύνη, ικανότητα να γίνει πιστευτός, ειλικρίνεια του παροχέως υπηρεσίας</p>	<p>Έχει η τράπεζα καλή φήμη;</p> <p>Τα επιτόκια / έξοδα που με χρεώνει η πιστωτική μου κάρτα είναι ανάλογα με τις υπηρεσίες που μου προσφέρει;</p>

Διαστάσεις – Ορισμός (με σειρά σπουδαιότητας)	Παραδείγματα συγκεκριμένων ερωτήσεων που τέθηκαν από τους πελάτες
<p>(8) Ασφάλεια (Security)</p> <p>Εξάλειψη κινδύνου ή αμφιβολίας στην εξυπηρέτηση πελατών</p> <ul style="list-style-type: none"> - «φυσική» ασφάλεια - «χρηματοοικονομική» ασφάλεια - Εχεμύθεια 	<p>Είναι ασφαλές να χρησιμοποιώ τις αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATM) ;</p> <p>Η πιστωτική μου κάρτα είναι ασφαλής από μη εξουσιοδοτημένη χρήση;</p>
<p>(9) Κατανόηση του πελάτη (Understanding the customer)</p> <p>Γνώση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών (αναγνώριση πελατών και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση)</p>	<p>Με αναγνωρίζει κανείς στην τράπεζα ως τακτικό της πελάτη;</p> <p>Το πιστωτικό όριο της πιστωτικής μου κάρτας είναι στα ορθά επίπεδα σύμφωνα με την οικονομική μου κατάσταση;</p>
<p>(10) Απτά Χαρακτηριστικά (tangibles)</p> <p>Η εμφάνιση των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, του προσωπικού και του υλικού επικοινωνίας</p>	<p>Οι εγκαταστάσεις της τράπεζας είναι ελκυστικές;</p> <p>Είναι εύκολο να καταλάβω το λογαριασμό της πιστωτικής μου κάρτας;</p> <p>Το ντύσιμο των υπαλλήλων είναι το κατάλληλο;</p> <p>Ο εξοπλισμός είναι σύγχρονος;</p>

Στη συνέχεια το σύνολο των κριτηρίων αυτών ομαδοποιήθηκε σε 5 βασικές κατηγορίες διαστάσεων ικανοποίησης, οι οποίες απεικονίζονται στον Πίνακα II- Διαστάσεις Ποιότητας ServQual:

Αρχικές 10 διαστάσεις για αξιολόγηση της Ποιότητας υπηρεσιών	Πίνακας Π: Διαστάσεις Servqual				
	Απτά χαρακτηριστικά (tangibles)	Αξιοπιστία (reliability)	Ανταπόκριση (Responsiveness)	Αίσθηση Αυτοπεποίθησης (Assurance)	Κατανόηση Συναισθηματική συμμετοχή ή Ανθρωπιά (Empathy)
Υλικά Εμπράγματα Στοιχεία (tangibles)	<i>Εμφάνιση & απόδοση μέσων που χρησιμοποιούνται για επικοινωνία με τον πελάτη (εγκαταστάσεις, μηχανήματα, προσωπικό)</i>	<i>Ικανότητα επιχείρησης να παρέχει την υποσχόμενη - αναμενόμενη ποιότητα με τρόπο ακριβή και αξιόπιστο</i>	<i>Προθυμία του προσωπικού να προσφέρει με ευγένεια και ταχύτητα την αναμενόμενη εξυπηρέτηση</i>	<i>Οι γνώσεις, η αυτοπεποίθηση του προσωπικού να παρέχει εμπιστοσύνη στον πελάτη</i>	<i>Η κατανόηση & η συναισθηματική συμμετοχή που αναπτύσσει μια επιχείρηση μέσω του προσωπικού της για εξατομικευμένη προσοχή και φροντίδα του πελάτη</i>
Αξιοπιστία (Reliability)					
Ανταπόκριση (Responsiveness)					
Επάρκεια (Competence)					
Ευγένεια (Courtesy)					
Φερεγγυότητα (Credibility)					
Ασφάλεια (Security)					
Προσβασιμότητα (Access)					
Επικοινωνία (Communication)					
Κατανόηση του πελάτη (Understanding the customer)					

Οι ερευνητές εντόπισαν 5 χάσματα ή σημεία αποτυχίας μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της υπηρεσίας που τους παρέχεται (Σχήμα Π- Μοντέλο Χασμάτων στην Ποιότητα Υπηρεσιών)



Χάσμα 1: Χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και της αντίληψης της Διοίκησης σχετικά με τις προσδοκίες του.

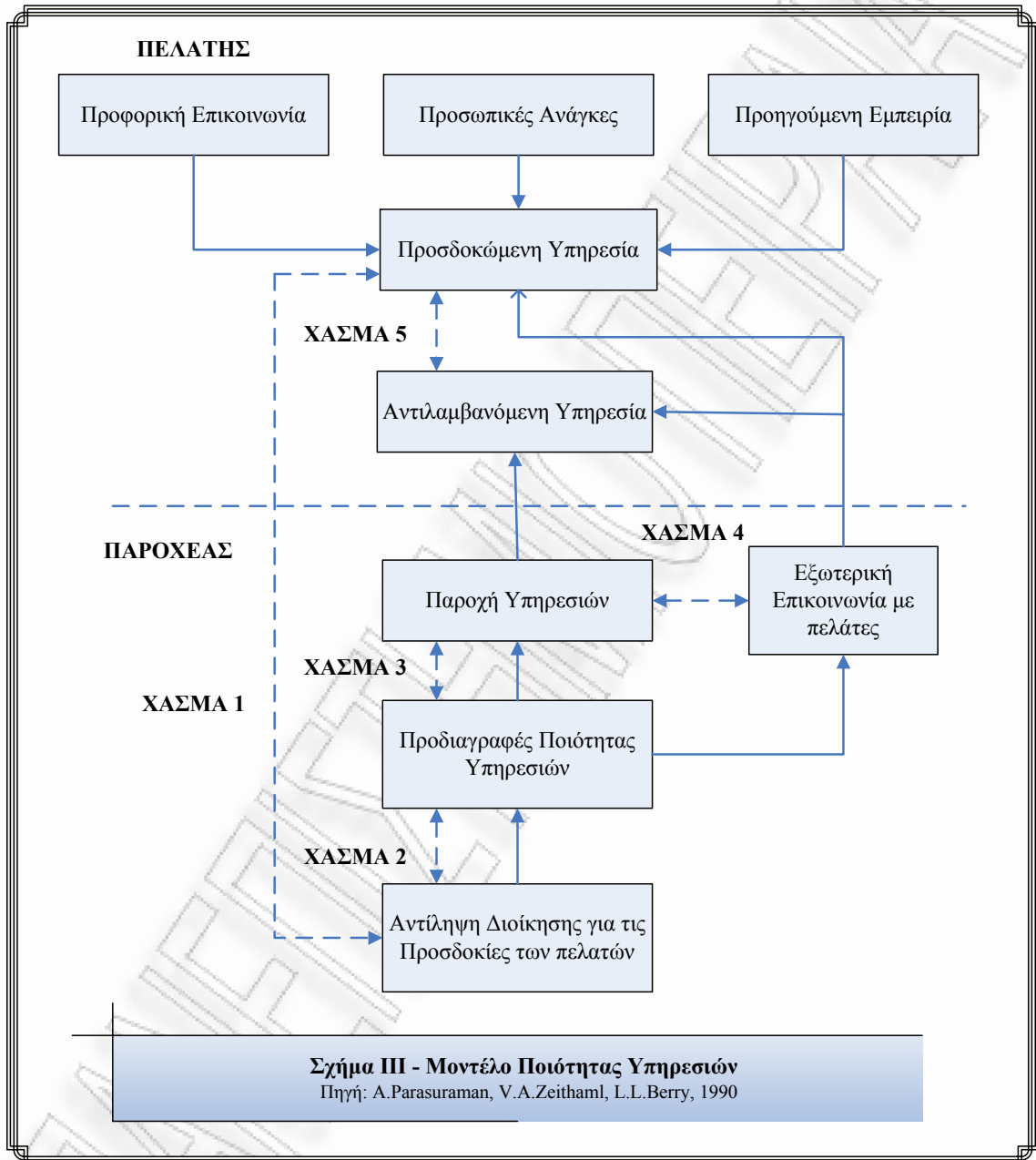
Χάσμα 2: Χάσμα μεταξύ της αντίληψης της Διοίκησης και τον καθορισμό των προδιαγραφών ποιότητας για τις υπηρεσίες. Η Διοίκηση μπορεί να γνωρίζει τις προσδοκίες των πελατών της αλλά οι προδιαγραφές των υπηρεσιών της να μην συμβαδίζουν με αυτές.

Χάσμα 3: Χάσμα μεταξύ των προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών και της εφαρμογής αυτών κατά τη διαδικασία παροχής τους.

Χάσμα 4: Χάσμα μεταξύ της παροχής υπηρεσιών και του εξωτερικού συστήματος επικοινωνίας.

Χάσμα 5: Αποτελεί το σύνολο των προηγούμενων τεσσάρων χασμάτων και αναφέρεται στην απόσταση που υπάρχει μεταξύ της παρεχόμενης από την επιχείρηση υπηρεσίας και της προσδοκώμενης από τον πελάτη υπηρεσίας.

Στο Σχήμα III-Μοντέλο Ποιότητας Υπηρεσιών απεικονίζεται το μοντέλο ποιότητας σε σχέση με τους παράγοντες ποιότητας που διαμορφώνουν και καθορίζουν το κάθε χάσμα.



Ως ζωτικής σημασίας χάσμα από το οποίο εξαρτώνται και τα υπόλοιπα είναι το χάσμα που παρουσιάζεται μεταξύ της αντίληψης που έχουν τα στελέχη των επιχειρήσεων σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών τους και των πραγματικών προσδοκιών των πελατών (χάσμα 1). Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων πολλές φορές προβαίνουν σε δικές τους υποθέσεις σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών τους, παραμελώντας να ρωτήσουν τους ίδιους τους πελάτες τους, ακόμα και αν ο τρόπος

αυτός είναι ο μοναδικός για να κατανοήσουν τις προσδοκίες τους. ο προσδιορισμός και η κατανόηση των αναγκών των πελατών παραμένει μια από τις βασικές – αν και πολλές φορές παραμελείται- αρχές του μάρκετινγκ και κατ' επέκταση και της ποιότητας υπηρεσιών.

Προκειμένου για την παροχή των υπηρεσιών τους οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βασιστούν στους ανθρώπους που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες τους, τους υπαλλήλους δηλαδή της «πρώτης γραμμής» (χάσμα 3). Λόγω του γεγονότος ότι η παράδοση της υπηρεσίας πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης των υπαλλήλων «πρώτης γραμμής» με τους πελάτες, οι στάσεις και οι συμπεριφορές των υπαλλήλων μπορούν να επηρεάσουν την αντίληψη των πελατών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Είναι σημαντικό ότι μάνατζερς που είναι προσανατολισμένοι στην ποιότητα έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να ενδυναμώσουν τους υπαλλήλους προς μια πιο κατεύθυνση.

Οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων της «πρώτης γραμμής» μπορούν να επηρεάσουν και θετικά και αρνητικά την αντίληψη των πελατών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Από την αρνητική σκοπιά, έρευνες δείχνουν ότι το στρες (λόγω συγκρουόμενων και ασαφών ρόλων) και η δυσαρέσκεια των εργαζομένων αποτελούν τους κυριότερους λόγους που συμβάλουν στην αδυναμία τους να προσφέρουν καλές υπηρεσίες. Η ασάφεια του ρόλου αποτελεί κύριο παράγοντα στη μείωση της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης. Από τη θετική σκοπιά, έρευνες αποδεικνύουν ότι οι πελάτες είναι πιο ικανοποιημένοι όταν οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα, τη θέληση και την επάρκεια να επιλύσουν το πρόβλημα τους. Η ικανότητα των εργαζομένων να προσαρμόζονται στις ειδικές ανάγκες και αιτήματα των πελατών, αυξάνει την αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Επίσης, διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι η φιλικότητα, ο ενθουσιασμός και η περιποιητικότητα από τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής επιδρούν θετικά στην αντίληψη των πελατών για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Αξίζει να αναφερθεί ότι τα πιο αξιοσημείωτα αποτελέσματα ερευνών εντοπίζονται στον ρόλο των μάνατζερ των υπαλλήλων της «πρώτης γραμμής», λόγω του γεγονότος ότι η ενδυνάμωση οδηγεί τόσο σε θετικές όσο και σε αρνητικές εκροές από τους εργαζομένους. Μέσω της ενδυνάμωσης οι υπάλληλοι αποκτούν αυτοπεποίθηση για τις ικανότητές τους, αλλά παράλληλα βιώνουν απογοήτευση και σύγκρουση μέσα στην προσπάθεια τους να εκπληρώσουν τους πολλαπλούς ρόλους μέσα στα όρια της

επιχείρησης που εργάζονται. Στην προσπάθεια τους να εκπληρώσουν τις απαιτήσεις των μάνατζερς και των πελατών τους, οι ενδυναμωμένοι υπάλληλοι αναλαμβάνουν επιπρόσθετες αρμοδιότητες. Παρά το γεγονός ότι αυτή η σύγκρουση οδηγεί στην αύξηση της δυναμικότητας τους (λόγω του γεγονότος ότι μαθαίνουν να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τη σύγκρουση αυτή), παράλληλα αυξάνεται η ασάφεια του ρόλου με αποτελέσματα εμμέσως να μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση και η προσαρμοστικότητα. Οι σύνθετες αυτές σχέσεις αποτελούν πρόκληση για τους μάνατζερς, αφού καλούνται να βρουν τρόπους να ελαττώσουν τη σύγκρουση των ρόλων που σχετίζεται με την ενδυνάμωση των υπαλλήλων τους που είναι στην πρώτη γραμμή. Μία λύση αποτελεί η έμφαση σε κριτήρια συμπεριφοράς στις αξιολογήσεις των εργαζόμενων⁽⁴¹⁾⁻⁽⁴²⁾.

Οι κριτικές στο συγκεκριμένο μοντέλο ποικίλουν και αφορούν στην αδυναμία εφαρμογής του σε άλλους τομείς εκτός από τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών καθώς επίσης και στην ταύτιση της ικανοποίησης με την ποιότητα υπηρεσιών.

Μια δεκαετία αργότερα η ερευνητική ομάδα του Parasuraman⁽⁴³⁾ συνόψισε τα αποτελέσματα των ερευνών της σε δέκα μαθήματα τα οποία έμαθε μέσα από αυτές:

- i. το να ακούς τον πελάτη προηγείται της δράσης*
- ii. η αξιοπιστία είναι ζωτικής σημασίας*
- iii. οι πελάτες θέλουν τη βασική υπηρεσία*
- iv. η «φτωχή» ποιότητα υπηρεσιών είναι πρόβλημα σχεδιασμού του συστήματος και όχι πρόβλημα υπαλλήλων*
- v. η σωστή διόρθωση της υπηρεσίας μπορεί να ξεπεράσει την παροχή της «φτωχής» ποιότητας υπηρεσιών.*
- vi. η υπεροχή στις υπηρεσίες περιλαμβάνει τόσο τη διαδικασία όσο και το αποτέλεσμα*
- vii. οι πελάτες απαιτούν δικαιοσύνη*
- viii. η παροχή υπηρεσιών απαιτεί ομαδική εργασία*
- ix. η πληροφόρηση από τους εργαζομένους είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση των υπηρεσιών*
- x. οι ηγέτες πρέπει να υπηρετούν τους εργαζόμενους.*

2.2 Χαρακτηριστικά Τραπεζικών Υπηρεσιών

Οι τραπεζικές υπηρεσίες έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούν από τα προϊόντα:

- i. Είναι άυλες, όπως όλες οι υπηρεσίες που σημαίνει ότι δεν γίνονται αντιληπτές από τις αισθήσεις πριν από την πώληση τους και δεν χρειάζονται αποθήκευση και μεταφορά για τη διάθεση τους όπως τα προϊόντα. Επίσης, εξαιτίας αυτής της ιδιότητας τους, οι τραπεζικές υπηρεσίες προτυποποιούνται δύσκολα, η πώληση τους δεν προϋποθέτει μεταβίβαση κυριότητας, δεν μπορούν να εφαρμοσθούν ευρεσιτεχνίες και δεν μπορούν να δειγματιστούν όπως τα προϊόντα.
- ii. Στηρίζονται στην πίστη. Αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης δεν μπορεί να ξέρει εκ των προτέρων τι ακριβώς αγοράζει, γιατί δεν υπάρχουν συγκεκριμένες και επακριβώς προσδιοριζόμενες ποιοτικές προδιαγραφές, όπως στα προϊόντα. Δηλαδή, δεν μπορούν να συγκεκριμενοποιηθούν και να ποσοτικοποιηθούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά κάποιας τραπεζικής υπηρεσίας, όπως π.χ. η ταχύτητα εξυπηρέτησης στις καθημερινές συναλλαγές, η έλλειψη γραφειοκρατίας, η ευγένεια και προθυμία των υπαλλήλων, η ικανότητα για γρήγορη διόρθωση των λαθών, η έγκαιρη ανταπόκριση στα αιτήματα του πελάτη και η ταχύτητα λήψεως των αποφάσεων. Η πίστη δημιουργείται στους παλαιούς πελάτες από την προηγούμενη ποιότητα εξυπηρέτησης, που είχαν στην τράπεζα με την οποία συνεργάζονται, ενώ στους νέους πελάτες επηρεάζεται από τη διαφημιστική εκστρατεία και τις λοιπές ενέργειες προώθησης των πωλήσεων και δημοσίων σχέσεων, καθώς και από την γνώμη γνωστών, συγγενών και φίλων τους που έχουν σχέση με την τράπεζα. Εξάλλου, οι τράπεζες στηρίζονται στην πίστη για την παροχή οποιασδήποτε μορφής χρηματοδότησης, εφ' όσον αυτή, πέρα από τις εμπράγματα εξασφαλίσεις στηρίζεται στην υγεία και τις προοπτικές της επιχείρησης.
- iii. Ο υπάλληλος της τράπεζας αποτελεί μέρος της υπηρεσίας που προσφέρει. Αντίθετα, ο πωλητής προϊόντων δεν μπορεί ποτέ να αποτελέσει μέρος του προϊόντος που πουλάει. Η ποιότητα των προσφερόμενων τραπεζικών υπηρεσιών είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένη με το επίπεδο των γνώσεων, των ικανοτήτων και συμπεριφοράς των υπαλλήλων που προσφέρουν τις τραπεζικές υπηρεσίες.

- iv. Ο πελάτης αποτελεί μέρος της παραγωγικής διαδικασίας με την παρουσία του, το επίπεδο των γνώσεων του, την ικανότητα αντίληψης του, τις απαιτήσεις και τη συμπεριφορά του.
- v. Είναι αδιαχώριστες σε ότι αφορά τον τόπο και το χρόνο της παραγωγής και χρήσης τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μη μπορούν να χρησιμοποιηθούν μεσάζοντες για τη διάθεση τους και να πωλούνται απευθείας στο χρήστη τους. Αδιαχώριστες όμως δεν είναι οι πιστωτικές κάρτες, οι κάρτες διευκόλυνσης, οι ιδιωτικές και οι ταξιδιωτικές επιταγές, οι οποίες προσφέρουν πίστη, διευκόλυνση ή ασφάλεια στον τόπο όπου αυτές είναι απαραίτητες στον πελάτη.
- vi. Παρουσιάζουν μεγάλη φαινομενική ομοιογένεια. Για τους πελάτες οι τραπεζικές υπηρεσίες είναι, με μια πρώτη ματιά, ίδιες σε όλες τις εμπορικές τράπεζες. Κάθε τράπεζα λοιπόν πρέπει να βρει τρόπους να καθιερώσει την ταυτότητα της και να εξασφαλίσει την επιθυμητή εικόνα στους πελάτες της για κάθε προσφερόμενη από αυτήν υπηρεσία. Για το κοινό κάθε τράπεζα διαφοροποιείται από τον τρόπο της επικοινωνίας της με τους πελάτες, από τα επιτόκια, από τους όρους και από τις προμήθειες, από το δίκτυο των καταστημάτων της, από το είδος των προσφερόμενων υπηρεσιών, από την ποιότητα εξυπηρέτησης, από το επίπεδο των υπαλλήλων της και από τις νέες υπηρεσίες που λανσάρει. Το Μάρκετινγκ επιδιώκει να αυξήσει όσο το δυνατόν περισσότερο την ετερογένεια διαφοροποιώντας τις υπηρεσίες κάθε τράπεζας και τονίζονται τις ιδιαιτερότητες και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα κάθε μίας έναντι του ανταγωνισμού. Η εξασφάλιση ομοιογένειας και ίδιας ποιότητας προσφερόμενων υπηρεσιών από κάθε τράπεζα, από κάθε κατάστημα και από κάθε άνθρωπο (σε διαφορετικές χρονικές στιγμές) είναι πολύ δύσκολο να εξασφαλισθεί αφού είναι αδύνατη η πλήρης προτυποποίηση των υπηρεσιών.
- vii. Υπάρχει μεγάλη γκάμα προσφερόμενων υπηρεσιών. Η γκάμα των προσφερόμενων από τις εμπορικές τράπεζες υπηρεσιών καλύπτεται από τις εξειδικευμένες ανάγκες των επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων (Corporate Banking), μέχρι τις ανάγκες των μεγάλων ιδιωτών πελατών (Private Banking) και τις ανάγκες του καταθέτη λιανικής τραπεζικής (Retail Banking).
- viii. Παρουσιάζουν μεγάλη γεωγραφική διασπορά. Κάθε εμπορική τράπεζα θεωρεί απαραίτητο να επεκτείνει – ανάλογα με τις δυνατότητες της- το δίκτυο των καταστημάτων της, ούτως ώστε να διευκολύνει περισσότερο τις συναλλαγές των

υπαρχόντων πελατών της και να καλύπτει μια ευρύτερη αγορά σε εθνικό επίπεδο.

- ix. Πρώτα πωλούνται και μετά παράγονται και το χρονικό στοιχείο είναι πολύ πιο έντονο στην πελατειακή σχέση που δημιουργείται από κάθε πώληση τραπεζικής υπηρεσίας από ότι στα περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η πελατειακή σχέση έχει μακροχρόνια φύση, όπως και στις ασφαλιστικές υπηρεσίες. Η υπογραφή μιας σύμβασης χορήγησης ενός δανείου ή το άνοιγμα ενός λογαριασμού καταθέσεων σηματοδοτεί την έναρξη μιας συνεργασίας και όχι την ολοκλήρωσή της.
- x. Δεν μπορούν να διατηρηθούν. Υποαπασχολούμενα τραπεζικά καταστήματα και άνθρωποι, αποτελούν δυναμικότητα οριστικά και αμετάκλητα χαμένα.
- xi. Τα αναμενόμενα έσοδα από την πώληση τους δεν προϋποθέτουν μεταβίβαση κυριότητας, όπως στα αγαθά, αλλά αποτελούν αμοιβή χρήσης ξένου χρήματος και αμοιβή για παροχή υπηρεσιών.
- xii. Η ανάπτυξη τους πρέπει να σταθμίζεται ανάλογα με τις βασικές αρχές (ρευστότητας, ασφάλειας, αποδοτικότητας και διασποράς κινδύνων) της επιχειρηματικής πολιτικής οποιασδήποτε εμπορικής τράπεζας⁽⁴⁴⁾.

2.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Τραπεζικές Υπηρεσίες

Η έννοια της ποιότητας είναι ένας πολυσύνθετος όρος όσον αφορά τις υπηρεσίες μιας τράπεζας. Η ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών ορίζεται ως ο βαθμός ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών. Το πρόγραμμα ποιότητας πρέπει να έχει ως βάση του την κατανόηση της αντίληψης των πελατών για τις υπηρεσίες που του παρασχέθηκαν και των προσδοκιών που έχουν για τις υπηρεσίες που θα του παρασχεθούν. Η παροχή πλήρους και ακριβούς πληροφόρησης από τους πελάτες (εσωτερικούς και εξωτερικούς) αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διασφάλιση της παροχής υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.⁽⁴⁵⁾

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 ⁽⁴⁶⁾ οι παράγοντες που ώθησαν πολλούς τραπεζικούς οργανισμούς να χρησιμοποιήσουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι:

- Η σταδιακή υποχώρηση των εθνικών συνόρων σε συνδυασμό με την απελευθέρωση της αγοράς και τις αλλαγές των κυβερνητικών κανονισμών.
- Η ανάπτυξη του έντονου ανταγωνισμού. Η ανάπτυξη του ανταγωνισμού επικεντρώθηκε στο παραδοσιακό μείγμα μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, προώθηση και τόπος). Το γεγονός αυτό δεν οδήγησε σε διαφοροποίηση αλλά σε ομοιογένεια με αποτέλεσμα η έννοια της συγκεκριμένης αγοράς για τον πελάτη να είναι κοινή, με αποτέλεσμα να υπάρχει ένας αυξανόμενος ανταγωνισμός γύρω από την παράδοση «ποιοτικών υπηρεσιών». Σε σύγκριση με άλλους τομείς δραστηριοτήτων η τιμή και η καινοτομία στο προϊόν δεν αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ανάμεσα στις τράπεζες. Η πολύπλοκη και ασαφής τιμολόγηση των τραπεζικών εμποδίζει τους πελάτες στη συνεχή αλλαγή τραπεζών, ενώ η καινοτομία στα προϊόντα παρέχει μόνο προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού στις περισσότερες περιπτώσεις τα προϊόντα είναι εύκολο να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό⁽⁴⁷⁾⁻⁽⁴⁸⁾. Ο μεγάλος αριθμός των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στο χώρο υποδεικνύει ότι είναι απαραίτητη η διαφοροποίηση η οποία μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από την ποιότητα των υπηρεσιών ⁽⁴⁹⁾. Ο Ellwood⁽⁵⁰⁾ το 1994 υποστήριξε ότι «το 2000 οι πελάτες θα γυρνάνε περισσότερο από ποτέ από τράπεζα σε τράπεζα και η κερδοφορία θα βρίσκεται υπό πίεση. Η κινητικότητα των πελατών στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς θα είναι αυξημένη. Η

διαφοροποίηση θα συνεχίζει να ηγείται των στρατηγικών των τραπεζών, αλλά δεν θα είναι επικεντρωμένη ούτε στα προϊόντα (αφού περίπου είναι τα ίδια) ούτε στην τιμή (αφού τα περιθώρια θα είναι πολύ περιορισμένα)».

- Οι προσδοκίες και οι ανάγκες της πελατειακής τους βάσης. Οι Διοικήσεις των τραπεζικών ιδρυμάτων αντιμετωπίζουν μια αυξανόμενη τάση στις επιλογές και στις προσδοκίες των πελατών τους για τραπεζικές υπηρεσίες. Καθώς οι πελάτες είναι πιο εκπαιδευμένοι, απαιτούν νέα προϊόντα, καλύτερα κανάλια διανομής και περισσότερο αξιόπιστες και ανταποκρινόμενες υπηρεσίες. Η βελτίωση των στάνταρ υπηρεσιών σε άλλες αγορές αυξάνει και τις απαιτήσεις των πελατών στον τραπεζικό τομέα. Οι τράπεζες είναι ανάγκη να αντιμετωπίσουν μία γενιά πιο απαιτητικών πελατών. Προκειμένου να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα οι τράπεζες πρέπει να παρέχουν πιο υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Το παράδοξο όμως εντοπίζεται στην εξέλιξη της σχέσης με τον πελάτη. Αυτό περιλαμβάνει τη σταδιακή αλλαγή των αντιλήψεων των πελατών και την αποτυχία του τραπεζικού τομέα να αναγνωρίσει την αλλαγή αυτή. Οι πελάτες πάντα επιζητούσαν να έχουν την πατροπαράδοτη και ορθή παροχή υπηρεσιών. Η αλλαγή όμως έγκειται στο γεγονός ότι τώρα αντιλαμβάνονται ότι έχουν τη δύναμη να τις απαιτήσουν. Οι τραπεζικές υπηρεσίες πουλάν υποσχέσεις και το μόνο που ο πελάτης επιθυμεί είναι η τήρηση των υποσχέσεων αυτών. Η αντίληψη του πελάτη είναι ότι κάποτε οι επαγγελματίες τηρούσαν τις υποσχέσεις τους με αποτέλεσμα η παροχή υπηρεσιών να αποτελεί ένα φυσικό επακόλουθο των δραστηριοτήτων τους. Ο πελάτης έχει αρχίσει να πιστεύει ότι οι επιχειρήσεις άλλαξαν και όχι ο ίδιος. Για πολλά χρόνια πίστευε ότι αυτό ήταν αναπόφευκτο εξαιτίας του γεγονότος ότι ο κόσμος είχε γίνει πιο περίπλοκος ή λόγω της τεχνολογίας με αποτέλεσμα να δέχεται την αλλαγή αυτή. Η αλλαγή στην αντίληψη του πελάτη έγκειται στο γεγονός ότι πλέον δεν δέχεται ότι δεν μπορεί να έχει αυτό που ίδιος θεωρεί ως φυσιολογικό – τα παράπονα των πελατών αποτελούν μια ολοφάνερη πηγή ενδιαφέροντος. Με τη ραγδαία εξέλιξη στα μέσα επικοινωνίας κάθε παράπονο ή αρνητικό συναίσθημα από δυσαρεστημένους πελάτες διαδίδεται πιο γρήγορα και πιο εύκολα. Για το λόγο αυτό, οι τράπεζες πρέπει να λαμβάνουν από πριν μέτρα προκειμένου να εμποδίσουν τα παράπονα και τις κριτικές τα οποία και θα πρέπει να λαμβάνονται πάντα ως μια ευκαιρία ελαχιστοποίησης του λάθους και κατανόησης της αντίληψης του πελάτη ⁽⁵¹⁾⁻⁽⁵²⁾⁻⁽⁵³⁾.

Σε αντίθεση με άλλους τομείς, στο χώρο της λιανικής τραπεζικής οι πελάτες δεν είναι όλοι ίσοι. Έρευνες αποδεικνύουν ότι το ποσοστό των πελατών που δεν αποφέρουν κέρδη σε μια τράπεζα κυμαίνεται από το 40% έως το 60% της πελατειακής βάσης. Οι επιπτώσεις του γεγονότος αυτού είναι σημαντικές τόσο στη στρατηγική μάρκετινγκ όσο και στην ποιότητα υπηρεσιών. Οι εξελίξεις στον τραπεζικό χώρο για την αντιμετώπιση αυτής της πραγματικότητας έγκειται στην προσφορά διαφορετικών υπηρεσιών ανάλογα με τα κέρδη που αποφέρει ο πελάτης στην τράπεζα. Για παράδειγμα για τον πελάτη που δεν αποφέρει κέρδη προσφορά ενός αυτοματοποιημένου τεχνικού συστήματος υψηλών τεχνικών προδιαγραφών ενώ για τους πελάτες που αποφέρουν κέρδη και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παροχή μιας υψηλών προδιαγραφών προσωπικής υπηρεσίας εξυπηρέτησης από το κατάστημα. Οι εξελίξεις αυτές αποφέρουν βελτιώσεις τόσο στο μάρκετινγκ όσο και στην ποιότητα υπηρεσιών και οδηγούν σε έναν καινούργιο ορισμό της ποιότητας για τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες: «ικανοποίηση ή υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών σε μια τιμή που είναι αποδεκτή από τους πελάτες και με μια απόδοση που είναι αποδεκτή από την επιχείρηση»⁽⁵⁴⁾.

- Αλλαγές στην τεχνολογία. Η ραγδαία εξέλιξη στην τεχνολογία έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Η τεχνολογία της πληροφορίας χρησιμοποιείται ως ένα ανταγωνιστικό όπλο, αφού συμβάλει στην αλλαγή των κρίσιμων παραγόντων της ανταγωνιστικότητας όπως το κόστος, η τιμή, η ποιότητα και η υπηρεσία.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό χώρο καλείται να επιβιώσει σε ένα σκληρά ανταγωνιστικό και ασταθή περιβάλλον. Ως αποτέλεσμα αυτού πολλά ερωτήματα προκύπτουν: για παράδειγμα, το πώς αντιλαμβάνονται οι πελάτες την ποιότητα υπηρεσιών στις τραπεζικές υπηρεσίες, πώς οι τραπεζικές υπηρεσίες μπορούν να επιτύχουν αλλά και να διατηρήσουν την ποιότητα, με ποιο τρόπο θα μετρηθούν οι διαδικασίες αυτές, πώς το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) θα το αντιληφθεί και πώς θα αντιδράσει σε αυτές τις αλλαγές.

Η διοίκηση της ποιότητας αποτελεί το μηχανισμό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις τράπεζες για να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα που παρατηρείται πιέζει τους οργανισμούς να επανεξετάσουν τον τρόπο λειτουργίας τους. Αν οι τράπεζες επιθυμούν να έχουν ηγετική θέση στην αγορά των χρηματοπιστωτικών οργανισμών θα πρέπει να αλλάξουν γρήγορα με έναν τέτοιο τρόπο

που να ικανοποιούν και να υπερβαίνουν των προσδοκιών των πελατών τους. Η δέσμευση στην υπεροχή και η εξάπλωση της σε όλο τον οργανισμό αποτελούν κύρια ευθύνη της ανώτατης διοίκησης. Ούτως οι άλλως οι ειδικοί στο θέμα συμφωνούν ότι η ποιότητα στις υπηρεσίες δεν αποτελεί ένα πρόγραμμα ή ένα γεγονός αλλά ένα διαρκές ταξίδι το οποίο πρέπει συνεχώς να βελτιώνεται⁽⁵⁵⁾.

Οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί γνωρίζουν καλύτερα από ποτέ ότι η επιτυχία δεν θα είναι αποτέλεσμα της τεχνικής υπεροχής αλλά της σοβαρής κατανόησης των αναγκών των πελατών και της ενσωμάτωσης αυτών στο σχεδιασμό και στη διανομή της υπηρεσίας. Αυτό που υποστηρίζουν οι ερευνητές είναι ότι αυτό που θα επιτρέψει στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς να πετύχουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα θα είναι μάλλον η αποτελεσματική μέτρηση, διοίκηση και βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών.

Χωρίς αμφιβολία οι πελάτες ζητούν σήμερα περισσότερο από ποτέ υπηρεσίες για λιγότερα χρήματα. Οι τράπεζες καλούνται να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της πελατοκεντρικότητας και της ικανοποίησης του πελάτη αναλαμβάνοντας μεταξύ άλλων και:

- Τη μείωση των λειτουργικών τους δαπανών, η οποία είναι το ζητούμενο από τους μετόχους για μια καλή πορεία της τιμής της μετοχής
- Την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών που θα ανταποκρίνονται σε νέες επιχειρηματικές ανάγκες (π.χ. Business to business services) και σε νέες αναπτυσσόμενες αγορές (π.χ. properties).
- Τη διαχείριση των κλασικών τραπεζικών κινδύνων (όπως π.χ. πιστωτικός κίνδυνος, λειτουργικός κίνδυνος κ.α.)
- Τη διατήρηση της ποιότητας του ελέγχου των υπηρεσιών σε περίοδο αλλαγών οργανωτικής δομής (restructuring), σε περίοδο συγχωνεύσεων και εξαγορών (mergers & acquisitions) καθώς και σε αλλαγές σύμφωνα με τις θεσμικές και οργανωτικές αλλαγές που απαιτούν οι εθνικοί και οι διεθνείς νομοθετικοί οργανισμοί⁽⁵⁶⁾.

Για να δημιουργηθεί αντίληψη ολικής ποιότητας σε μια τράπεζα θα πρέπει κυρίως:

- i. Να αναπροσανατολιστεί η τράπεζα από το προϊόν στον εξωτερικό πελάτη. Μερικές τράπεζες στην Ελλάδα έχουν ήδη αναπροσαρμόσει το σύστημα πληροφοριών τους και έχουν δημιουργήσει πελατοκεντρικά συστήματα, γεγονός

που επιταχύνει τη λήψη των αποφάσεων και βελτιώνει τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

- ii. Να υπάρξει προσανατολισμός και στον εσωτερικό πελάτη και αντίληψη ότι ο κάθε υπάλληλος είναι ταυτόχρονα πελάτης και προμηθευτής υπηρεσιών άλλων υπαλλήλων.
- iii. Να εκτιμώνται οι ατομικές και ομαδικές αποδόσεις βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων και να αναγνωρίζονται οι αποτελεσματικές προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας.
- iv. Να μην θεωρείται ότι τα λάθη προέρχονται μόνο από ειδικά αίτια (ατομικά λάθη κάποιων υπαλλήλων), αλλά από κοινά αίτια που προέρχονται από την αναποτελεσματικότητα των συστημάτων, διαδικασιών και διοικητικής πρακτικής.
- v. Να μη δίνεται έμφαση στην επισήμανση των λαθών, αλλά στην πρόληψη τους.
- vi. Να δημιουργηθεί ποιοτική συνείδηση και ολική δέσμευση για την ποιότητα.
- vii. Να ενθαρρύνονται οι νέες ιδέες σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.
- viii. Να υπάρχει ανοικτή αμφίδρομη επικοινωνία και πληροφόρηση. Ο φόβος της επίκρισης και τα στεγανά είναι αντιπαραγωγικά.
- ix. Να υπάρχει συμμετοχή στις αποφάσεις. Με την ομαδική συνεργασία ικανοποιείται ο εργαζόμενος από την εργασία, απελευθερώνει τις δημιουργικές του δυνατότητες, υπάρχει αποτέλεσμα συνέργειας και δέσμευση όλων για τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί από κοινού.
- x. Να καθορίζονται στόχοι υψηλοί αλλά πραγματοποιήσιμοι και κοινά αποδεκτοί.
- xi. Να υπάρχει μια διαδικασία συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού, η οποία να συνδέεται με τις δυνατότητες ανάπτυξης του.
- xii. Να εκπαιδευθεί όλο το προσωπικό σε θέματα ολικής ποιότητας.
- xiii. Να αναδιαρθρωθούν οι δομές και να επανασχεδιασθούν οι διαδικασίες με κριτήριο τη βελτίωση της ποιότητας
- xiv. Να συνειδητοποιηθεί από όλους ότι η βελτίωση της ποιότητας έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του συνολικού της κόστους, το οποίο αποτελείται από:

- το κόστος πρόληψης και αξιολόγησης (δαπάνες για: συλλογή και ανάλυση στοιχείων, σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών, εκπαίδευση προσωπικού, σύνταξη και ενημέρωση εγχειρίδιου ποιότητας και άλλων απαραίτητων κειμένων κλπ.),
 - και το κόστος ελαττωματικών υπηρεσιών (επαναλήψεις εργασιών για διόρθωση λαθών, επανεξετάσεις, αποκατάσταση παραπόνων πελατών, μείωση αξιοπιστίας της τράπεζας στην αγορά). Κάθε υπάλληλος θα πρέπει να κάνει τη σωστή εργασία από την αρχή.
- xv. Να υπάρξει σταθερότητα σκοπού για συνεχή βελτίωση, για καινοτομίες και διαχρονικές αρχές.
- xvi. Να μην αποτελεί η τιμή το μοναδικό κριτήριο επιλογής προμηθευτών. Στις περισσότερες περιπτώσεις χρειάζονται σχέσεις μακροχρόνιας συνεργασίας και εμπιστοσύνης.
- xvii. Να δημιουργηθούν ομάδες ποιότητας από προσωπικό διαφόρων διευθύνσεων και τμημάτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας ανεξάρτητες από τους κύκλους ποιότητας που λειτουργούν σε εθελοντική βάση.
- xviii. Να δοθεί έμφαση σε προληπτικές δράσεις όσον αφορά την εκπαίδευση των πελατών τους και την ενθάρρυνση για την υποβολή παραπόνων, παρά να αφήνουν τη δυσaréσκεια των πελατών τους να απλώνεται από στόμα σε στόμα. Ο συστηματικός χειρισμός των παραπόνων οδηγεί στον προσδιορισμό των κρίσιμων σημείων της υπηρεσίας και των πιθανών σημείων αποτυχίας⁽⁵⁷⁾⁻⁽⁵⁸⁾⁻⁽⁵⁹⁾.

Το να αποφασίσει κανείς τι μπορεί να κάνει σχετικά με την ποιότητα σε μια τράπεζα μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση. Μια λύση είναι να ξεκινήσει με μια αυτοαξιολόγηση της ποιότητας. Για πολλούς μανάτζερς αποτίμηση σημαίνει απλά η συμμόρφωση σε ότι είναι ήδη γνωστό. Η σωστή διεξαγωγή της αυτοαξιολόγησης ποιότητας είναι σε θέση να δώσει πληροφόρηση σχετικά με το που βρίσκεται η τράπεζα στο επίπεδο της ποιότητας, τον εσωτερικό έλεγχο της βελτίωσης, την κουλτούρα της επιχείρησης και τα λειτουργικά της έξοδα. Μια ολοκληρωμένη αυτοαξιολόγηση ποιότητας αποτελείται από τέσσερις ξεχωριστές αποτιμήσεις οι οποίες αναφέρονται:

1. στο κόστος της ποιότητας
2. στην κουλτούρα ποιότητας μέσα στον οργανισμό

3. στη λειτουργία του συστήματος ποιότητας στην επιχείρηση (δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο τεχνικό μέρος με τη χρήση εργαλείων και τεχνικών).
4. στη θέση της επιχείρησης στην αγορά (έρευνες ικανοποίησης πελατών, διαστάσεις ποιότητας)⁽⁶⁰⁾⁻⁽⁶¹⁾.

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις τράπεζες έχει δείξει από εμπειρία ότι περιλαμβάνει τα εξής πλεονεκτήματα: την τυποποίηση των διαδικασιών, τη βελτιωμένη διαχείριση των παραπόνων των πελατών και την ανάπτυξη μετρήσεων ποιότητας. Η κύρια έμφαση δίνεται καταρχήν:

- Στη βελτίωση της απόδοσης και επίδοσης των εσωτερικών λειτουργιών προκειμένου για την καλύτερη εξυπηρέτηση όλων των πελατειακών κατηγοριών
- Στην εξάλειψη / μείωση λαθών σε όλους τους τύπους συναλλαγών
- Στη διασφάλιση έγκυρης διεκπεραίωσης όλων των λειτουργιών
- Στην εξάλειψη της περιττής γραφειοκρατίας
- Στη διασφάλιση της γρήγορης διεκπεραίωσης των αιτημάτων
- Στην ανάπτυξη ετήσιων προγραμμάτων ποιότητας η υλοποίηση των οποίων εξετάζεται σε τακτή βάση, στα οποία δεσμεύονται τα υψηλά διοικητικά στελέχη και τα οποία έχουν την ευθύνη για τη διαχείριση παραπόνων και αιτημάτων πελατών. Οι πελάτες το καταλαβαίνουν, το εκτιμούν και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των παραπόνων.
- Στη συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού με κύρια εστίαση στις σχέσεις προμηθευτή-πελάτη, στον προσδιορισμό των αναγκών των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, στο κόστος ποιότητας, στα εργαλεία και τις τεχνικές για συλλογή πληροφόρησης, στην απεικόνιση και ανάλυση των στοιχείων⁽⁶²⁾.

Κάποιοι υποστηρίζουν ότι δύο είναι οι βασικοί λόγοι για τα προβλήματα που προκύπτουν στις τραπεζικές υπηρεσίες: (1) Ο τεράστιος όγκος συναλλαγών που οι τράπεζες διενεργούν σε καθημερινή βάση και (2) ότι τα στελέχη των τραπεζών δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις ενέργειες που έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη και δείχνουν λιγότερο ενδιαφέρον για τα θέματα που οδηγούν στη δυσαρέσκεια του πελάτη. Έρευνες επισημαίνουν ότι ο βασικός λόγος αποτυχίας προγραμμάτων ποιότητας στον τραπεζικό χώρο είναι η μεγάλη πίεση που δέχεται η ανώτατη διοίκηση

των οργανισμών για την επίτευξη των βραχυχρόνιων στόχων, τους οποίους αντιλαμβάνονται ότι δεν μπορούν να συνδεθούν με σχέδια ποιότητας ⁽⁶³⁾.

2.4 Ποιότητα Τραπεζικών Υπηρεσιών: κρίσιμοι παράγοντες βελτίωσης & σχέση με παραγωγικότητα επιχείρησης

2.4.1 Κρίσιμοι παράγοντες βελτίωσης ποιότητας

Οι τραπεζικοί οργανισμοί οι οποίοι επιθυμούν να βελτιώσουν την ποιότητα υπηρεσιών τους θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη των κάτωθι:

- ⇒ Προσδοκίες πελατών
- ⇒ Αξιολογήσεις πελατών για τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας
- ⇒ Στρατηγικές διατήρησης πελατών

✓ Προσδοκίες των πελατών

Η ανάπτυξη συστήματος συλλογής πληροφοριών σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών αποτελεί το πρώτο βήμα για την ποιότητα υπηρεσιών και είναι ζωτικής σημασίας. Το να ακούς τον πελάτη εκτοπίζει κάθε άλλη πράξη. Η πληροφόρηση αυτή θα πρέπει να αναθεωρείται αφού οι προσδοκίες των πελατών και αλλάζουν και διαφοροποιούνται. Για παράδειγμα στο εξωτερικό στην αξιολόγηση των τραπεζικών υπηρεσιών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα η ύπαρξη καταστημάτων σε βολικές τοποθεσίες και με βολικές ώρες λειτουργίας. Αντίθετα, στην Ελλάδα η τοποθεσία του καταστήματος και οι ώρες λειτουργίας δεν συμπεριλαμβάνονται στους κρίσιμους παράγοντες επιλογής τράπεζας αφού οι περισσότερες τράπεζες έχουν καταστήματα στις ίδιες περιοχές. Σε ότι αφορά τις ώρες λειτουργίας αυτό μπορεί να οφείλεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στη διαφορετική κουλτούρα ανάλογα με την κάθε χώρα. Αντίθετα, η μείωση της ώρας αναμονής στην ουρά αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αξιολόγηση των υπηρεσιών της τράπεζας τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Η έλλειψη συστηματικής επικοινωνίας με τον πελάτη προκειμένου για την απόκτηση γνώσης για τις ανάγκες και τις προσδοκίες του έχει ως αποτέλεσμα

τα στελέχη των τραπεζικών οργανισμών να προβαίνουν οι ίδιοι σε ανακριβείς υποθέσεις για τους πελάτες τους, ενώ πολλές φορές, θεωρούν ότι η δουλειά που κάνουν αυτοί και η επιχείρησή τους είναι εξαιρετική⁽⁶⁴⁾.

✓ *Αξιολογήσεις και ικανοποίηση πελάτη*

Η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών έχει τις ρίζες της στο χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ έχει επίσης απασχολήσει αρκετούς θεωρητικούς ερευνητές της επιστήμης του Μάρκετινγκ. Η σχολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εστιάζεται κυρίως στον τρόπο υλοποίησης των αποτελεσμάτων, τα οποία βασίζονται σε αναλύσεις δεδομένων της ικανοποίησης των πελατών μέσα στην επιχείρηση. Από την άλλη, η σχολή του Μάρκετινγκ προσεγγίζει το συγκεκριμένο θέμα από μια κοινωνικό-ψυχολογική πλευρά, δηλαδή με ποιο τρόπο μορφοποιείται η ικανοποίηση των πελατών και ποια είναι η επίδραση της στη μελλοντική αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή.

Η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών δεν μπορεί να βασίζεται σε εσωτερικούς δείκτες της επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλά θα πρέπει να συνδυάζεται με δεδομένα που προέρχονται άμεσα από τους πελάτες. Επιπρόσθετα, η ποιότητα θα πρέπει να εκδηλώνεται με τρόπους σχετικούς και αντιληπτούς από το σύνολο των πελατών της εταιρείας. Αυτή η διαδικασία επικοινωνίας με τους πελάτες αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων⁽⁶⁵⁾.

Τα ευρήματα έρευνας που διεξήχθη για την ικανοποίηση των πελατών στον τραπεζικό χώρο αναφέρονται σε 5 κύριους καθοριστικούς παράγοντες οι οποίοι αποτελούν σημεία αποτυχίας και έχουν ως αποτέλεσμα τη διακοπή της συνεργασίας με την τράπεζα⁽⁶⁶⁾:

1. Αξιοπιστία

Αναφέρεται στην αξιόπιστη, συνεπή και με ακρίβεια παροχή υπηρεσιών. Οι πελάτες τραπεζών υποστήριξαν ότι έκλεισαν τους λογαριασμούς τους γιατί ανακάλυψαν ανακριβείες στην τήρησή τους, πολλά λάθη και αποτυχία στην ανάληψη των ευθυνών της εκ μέρους της τράπεζας. Η δημιουργία συνέπειας στην παροχή της υπηρεσίας απαιτεί: αναγνώριση

των προβλημάτων, απλοποιημένες διαδικασίες και πολιτικές, εκπαίδευση των υπαλλήλων και παρακίνηση.

2. Ανταπόκριση

Απαιτεί προθυμία και ικανούς υπαλλήλους. Τα αιτήματα πρέπει να διεκπεραιώνονται γρήγορα με διάθεση σεβασμού και προθυμίας. Οι πελάτες της έρευνας δήλωσαν ότι οι υπάλληλοι στον τραπεζικό χώρο όχι μόνο έδειχναν απροθυμία να κάνουν ότι απαιτείτο, αλλά ήταν εχθρικοί, αγενείς και αλαζόνες». Θα πρέπει να θυμόμαστε ότι δεν κρίνεται μόνο το αποτέλεσμα αλλά και η διαδικασία παροχής της υπηρεσίας. Για το σκοπό αυτό οι υπάλληλοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται και να ανταμείβονται για τη συνέπεια και την προθυμία τους στην παροχή της υπηρεσίας.

3. Επάρκεια

Απαιτεί ικανότητες και γνώσεις σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού προκειμένου για την παροχή της αναμενόμενης υπηρεσίας. Στην έρευνα οι πελάτες έφυγαν από την τράπεζα εξαιτίας της ανευθυνότητας, της αδράνειας και της έλλειψης γνώσης από τους υπαλλήλους. Όπως αναφέρθηκε και πριν οι εργαζόμενοι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες συνήθως αμείβονται χαμηλά. Η δίκαιη ανταμοιβή των υπαλλήλων που είναι στη μπροστινή γραμμή είναι βασικός παράγοντας για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Όταν διαπραγματευόμαστε την παροχή υπηρεσιών που υπερέχουν αληθεύει η ρήση «*ότι παίρνεις ότι πληρώσεις*». Για να έχει μια επιχείρηση ικανοποιημένους πελάτες θα πρέπει να έχει αντίστοιχα και ικανοποιημένους εργαζόμενους.

4. Προσβασιμότητα

Αναφέρεται στην ευκολία πρόσβασης, στις βολικές ώρες λειτουργίας και στην προσβασιμότητα των υπαλλήλων. Λόγοι που οι πελάτες διακόπτουν τη συνεργασία τους με μια τράπεζα αναφέρονται στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην ικανοποίηση των προσδοκιών τους για τα παραπάνω. Το να απαιτείς από τους πελάτες να χρησιμοποιούν κομπιούτερ για τη διεκπεραίωση των συναλλαγών τους ή αυτοματοποιημένα μέσα τηλεφωνικών απαντήσεων αποτελεί κρίσιμο πρόβλημα για πολλούς

πελάτες. Η τράπεζα θα πρέπει να διασφαλίσει ότι υπάρχουν οι επιλογές για αυτούς που επιθυμούν να επικοινωνήσουν με «αληθινούς» ανθρώπους.

5. *Επικοινωνία*

Χρήση γλώσσας κατανοητή από τον πελάτη και ειλικρινές ενδιαφέρον για να ακούσεις τον πελάτη. Στην έρευνα φανερώθηκε ότι πολλοί πελάτες άλλαξαν τράπεζα λόγω κρυμμένων, αυξανόμενων ή νέων χρεώσεων και αλλαγές στα προϊόντα. Μια αποτελεσματική προσέγγιση στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών αναφέρεται :

- Στη δημιουργία απλής, κατανοητής και έγγραφης πολιτικής πληροφόρησης
- στην παροχή έγκαιρης ειδοποίησης για αλλαγές της πολιτικής έτσι ώστε οι πελάτες να μπορούν να επιλέξουν αν θέλουν να συμμετάσχουν
- στην αποφυγή δημιουργίας πολιτικών που ικανοποιούν λίγους δυσαρεστημένους πελάτες όταν επηρεάζεται αρνητικά η πλειοψηφία των ικανοποιημένων πελατών
- στην αποφυγή επιβολής χρεώσεων οι οποίες μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα τη διακοπή της συνεργασίας του πελάτη με την τράπεζα χωρίς να έχει αναλυθεί η μακροπρόθεσμη αξία διατήρησης του πελάτη.

Για παράδειγμα μια τράπεζα στα πλαίσια της μείωσης εξόδων αποφάσισε να σταματήσει τα γλειφιτζούρια που υπήρχαν στα καταστήματα για τα παιδιά των πελατών. Εκατοντάδες παράπονα έγιναν από δυσαρεστημένους πελάτες οι οποίοι έφυγαν από την τράπεζα, αλλά η τράπεζα δεν θα το μάθει ποτέ γιατί δεν ρώτησε τους αποχωρήσαντες για το λόγο που σταμάτησαν τη συνεργασία τους.

✓ *Διατήρηση πελατών*

Σε έρευνα που διεξήχθη στον τραπεζικό τομέα το 50% των πελατών που συμμετείχαν δήλωσε ότι σταμάτησαν τη συνεργασία τους με κάποιο χρηματοπιστωτικό οργανισμό εξαιτίας της χαμηλής ποιότητας που τους παρείχε, ενώ το 85% αυτών των πελατών δήλωσαν ότι παραιτήθηκαν γιατί η τράπεζα απέτυχε να τους παρέχει ικανοποιητικές υπηρεσίες. Έτσι το θεμελιώδες πρόβλημα εξακολουθεί να σχετίζεται με την ανικανότητα των

στελεχών στον τραπεζικό τομέα συλλογής και αφομοιώσεις των προσδοκιών των πελατών τους. Ακόμα και αν το πρόβλημα δεν σχετίζεται με την έλλειψη ικανότητας των στελεχών τότε αυτό σημαίνει ότι οι τράπεζες ενδιαφέρονται ελάχιστα για τη διατήρηση του πελάτη. Αν αυτό είναι σωστό τότε οι τράπεζες δεν συνειδητοποιούν το κέρδος που αποκομίζεται από τη διατήρηση των πελατών. Η έρευνα επίσης παρουσίασε πολύ χαμηλά ποσοστά στην προσπάθεια των τραπεζών να προσελκύσουν ξανά τους χαμένους πελάτες, αφού μόνο το 11% των τραπεζών προέβη σε τέτοιες ενέργειες.

Για να διατηρήσει μια επιχείρηση τους πελάτες της θα πρέπει κατ' αρχήν να είναι σε θέση να μετρήσει αυτούς που σταματάνε τη συνεργασία τους μαζί της. Αν και οι τράπεζες έχουν συστήματα να εντοπίσουν τους πελάτες που φεύγουν δεν χρησιμοποιούν την πληροφόρηση αυτή για να μειώσουν τους αποχωρήσαντες. Οι τρεις βασικές προσεγγίσεις για την αύξηση της κερδοφορίας είναι η μείωση των κοστών, η αύξηση των πωλήσεων και η μείωση των υφιστάμενων πελατών που σταματάνε τη συνεργασία τους με την επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις επικεντρώνονται στα δύο πρώτα παραμελώντας το τρίτο. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν μηχανισμούς διατήρησης πελατών οι οποίοι θα έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της ποιότητας υπηρεσιών. Πολλές έρευνες υποστηρίζουν ότι κοστίζει 8 με 10 φορές λιγότερο να κρατήσεις έναν πελάτη από το να προσελκύσεις έναν καινούργιο. Η παροχή υπηρεσιών υπεροχής αποτελεί τον καλύτερο δρόμο για τη διαφοροποίηση των τραπεζών από τους ανταγωνιστές τους, για την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες και τους υπαλλήλους τους, για τη δημιουργία πραγματικής αξίας παρά από το συναγωνισμό στην τιμή, για την προσπάθεια έμπνευσης στους υπαλλήλους να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους και για τη δημιουργία ουσιαστικής αύξησης στην κερδοφορία⁽⁶⁷⁾.

2.4.3 Ποιότητα Υπηρεσιών και παραγωγικότητα επιχείρησης

Η αλυσίδα αξίας των υπηρεσιών (Heskett – 1994), διασαφηνίζει τον ρόλο της ποιότητας και τη θέση της στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Heskett⁽⁶⁸⁾:

- α) η κερδοφορία και η ανάπτυξη προκαλείται από την αφοσίωση του πελάτη στην επιχείρηση,

- β) η αφοσίωση είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης του πελάτη,
- γ) η ικανοποίηση επηρεάζεται κατά κύριο λόγο από την αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- δ) η αξία δημιουργείται από ικανοποιημένους, αφοσιωμένους και αποδοτικούς εργαζομένους,
- ε) η ικανοποίηση των εργαζομένων απορρέει πρωταρχικά από εξαιρετικής ποιότητας υποστηρικτές εργασίες και πολιτικές οι οποίες επιτρέπουν στους εργαζομένους να παρέχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα στους πελάτες.

Επιπρόσθετα της επιχειρηματολογίας του Heskett για την ικανοποίηση (αναφορά στο (γ) & (ε)) ουσιαστικό ρόλο έχει ο σχεδιασμός του λειτουργικού συστήματος (λειτουργικές πρακτικές, πολιτικές και διαδικασίες).

Η πραγματική αξία της ποιότητας στις υπηρεσίες πηγάζει από τις επιπτώσεις που έχει στην λήψη της απόφασης από τον πελάτη. Ο διαχωρισμός ανάμεσα στην επιθετική και αμυντική πολιτική μάρκετινγκ συνάδει προς αυτή την κατεύθυνση.

Οι πρακτικές της επιθετικής πολιτικής μάρκετινγκ επενδύουν στην ποιότητα υπηρεσιών και έχουν στόχο να προσελκύσουν νέους πελάτες. Εντούτοις, η ποιότητα υπηρεσιών είναι μόνο μια μεταβλητή ανάμεσα στις υπόλοιπες (π.χ. τιμή, διαφήμιση, εικόνα κλπ.) που επηρεάζουν την απόφαση του πελάτη για κατανάλωση ή όχι της υπηρεσίας. Αυτό σημαίνει ότι με το να επενδύει η επιχείρηση στην ποιότητα δεν εξασφαλίζεται η προσέλκυση νέων πελατών.

Από την άλλη μεριά πρακτικές της αμυντικής πολιτικής μάρκετινγκ έχουν σαν στόχο να διατηρούν τους υπάρχοντες πελάτες τους από το να προσελκύουν νέους. Η μείωση των πελατών που φεύγουν μπορεί να έχει μια πολύ δυνατή επίπτωση στα κέρδη της επιχείρησης, και στο μερίδιο της αγοράς της. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι είναι καλύτερο για μια επιχείρηση να ξοδεύει πόρους για να διατηρήσει τους υπάρχοντες πελάτες της από το να προσελκύσει νέους. Αυτό συμβαίνει λόγω του γεγονότος, ότι όταν οι πελάτες φεύγουν, νέοι πρέπει να προσελκυσθούν για να τους αντικαταστήσουν και η αντικατάσταση είναι ακριβή για δύο λόγους. Πρώτον, τα έξοδα διαφήμισης, προώθησης πωλήσεων είναι υψηλά, και δεύτερον οι νέοι πελάτες χρειάζονται μια περίοδο χάριτος προτού γίνουν κερδοφόροι ⁽⁶⁹⁾.

Η αποδοτικότητα κάθε πελάτη αυξάνεται για την επιχείρηση ανάλογα με το χρονικό διάστημα της διατήρησης του (κέρδη ανά φάση του κύκλου ζωής του πελάτη). Έχει

υπολογιστεί ότι οι εταιρείες χάνουν 15% - 20% των πελατών τους το χρόνο. Στις πιστωτικές κάρτες, μια μείωση των αποσκιρτήσεων πελατών κατά 2% ισοδυναμεί με μείωση των σταθερών εξόδων κατά 10%⁽⁷⁰⁾.

Είναι όμως πραγματικότητα ότι πολλές επιχειρήσεις εστιάζουν σε στρατηγικές που δίνουν μεγάλη έμφαση σε νέες πωλήσεις παραμελώντας τις ζωτικές στρατηγικές που σχετίζονται με τη διατήρηση του πελάτη. Δυστυχώς οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δεν γνωρίζουν πόσο στην πραγματικότητα τους κοστίζει όταν χάνουν έναν πελάτη, γιατί αν το ήξεραν θα έκαναν μεγαλύτερη προσπάθεια να τον διατηρήσουν. Οι περισσότεροι ερευνητές επισημαίνουν ότι τα σημερινά λογιστικά συστήματα δεν είναι σε θέση να απεικονίσουν την πραγματική αξία που έχει ο πελάτης στην επιχείρηση. Τα ευρήματα ερευνών λένε ότι η αύξηση της αφοσίωσης έχει ως αποτέλεσμα τα εξής:

- χαμηλότερα κόστη εξυπηρέτησης, ελάττωση των εξόδων διαφήμισης, αύξηση των εργασιών από την υφιστάμενη βάση πελατών και ως επακόλουθο μεγαλύτερα κέρδη
- όσο περισσότερο παραμένει ο πελάτης στην επιχείρηση τόσο περισσότερο αγοράζει χρόνο με το χρόνο
- οι πιστοί πελάτες αγοράζουν χρόνο με το χρόνο ακριβότερα είδη και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερο για τα υπάρχοντα προϊόντα
- οι πιστοί πελάτες παρέχουν πολύ πειστική, δωρεάν διαφήμιση
- μείωση στα κόστη εξυπηρέτησης (π.χ. άνοιγμα ή κλείσιμο λογαριασμών και αξιολόγηση πιστοληπτικής ικανότητας κλπ.)
- απόκτηση γνώσης για τα χρηματοοικονομικά ζητήματα και τις ανάγκες των πελατών, με αποτέλεσμα να γίνεται αποτελεσματική και αποδοτική στοχοποίηση
- πραγματοποίηση διασταυρούμενων πωλήσεων (cross-sell) σε υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες.
- μειώνοντας τις αποχωρήσεις πελατών κατά 5% μια τράπεζα προκάλεσε 85% περισσότερα κέρδη
- μια τράπεζα βρήκε ότι μια 5% βελτίωση στη διατήρηση των πελατών αύξησε το μέσο όρο της αξίας του πελάτη για την επιχείρηση κατά 125%.
- πολλές επιχειρήσεις χάνουν 15%-20% των πελατών τους κάθε χρόνο.

- μειώνοντας τις αποχωρήσεις πελατών κατά 50% η επιχείρηση μπορεί να πετύχει διπλασιασμό του μέσου όρου ανάπτυξης της

Η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών η οποία έχει ως επακόλουθο την αύξηση του βαθμού αφοσίωσης τους, μπορεί να προέλθει από μια σειρά ενεργειών που είναι διαθέσιμες στην επιχείρηση, και πιο συγκεκριμένα από βελτιώσεις στην ποιότητα υπηρεσιών, στα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών και στο χειρισμό των παραπόνων των πελατών⁽⁷¹⁾⁻⁽⁷²⁾⁻⁽⁷³⁾.

Το 1981, η First National Bank of Chicago αποφάσισε να αποδείξει ότι η ποιότητα θα μπορούσε να μετρηθεί σε ένα περιβάλλον υπηρεσιών. Η διοίκηση της Τράπεζας πίστευε ότι μια στρατηγική που θα βασιζόταν στην ποιότητα θα ήταν ο καλύτερος τρόπος αντίδρασης στον ανταγωνισμό. Η εφαρμογή και η εκτέλεση του προγράμματος ποιότητας είχε ως αποτέλεσμα την εξοικονόμηση \$7 -\$10 εκατομμυρίων σε ετήσια βάση. Θέτοντας ως στόχο να κάνουν τα σωστά πράγματα την πρώτη φορά, απευθύνθηκαν στους πελάτες τους προκειμένου να μάθουν τις επιθυμίες τους και τις προσδοκίες τους από την τράπεζα. Η ανταποκρισιμότητα στην εξυπηρέτηση, η ακρίβεια και η έγκαιρη διεκπεραίωση των συναλλαγών αποτέλεσαν τους τρεις βασικούς άξονες πάνω στους οποίους στήθηκε ένα σύστημα μέτρησης με 700 τουλάχιστο χάρτες ελέγχου οι οποίοι αναπτύχθηκαν προκειμένου για τον εβδομαδιαίο έλεγχο της απόδοσης κάθε διεργασίας. Με την επικέντρωση στις κύριες ιδιότητες κάθε κρίσιμης υπηρεσίας και προϊόντος η τράπεζα έμαθε πώς να επιλύει ένα πρόβλημα ή να διατηρεί το ποιοτικό της πλεονέκτημα. Τα στελέχη της Τράπεζας μέσα από αυτή τους την εμπειρία μπορούν να επιβεβαιώσουν ότι τα 3 βασικά μαθήματα που έλαβαν είναι: (1) αν δεν μπορείς να μετρήσεις κάτι δεν μπορείς να το διοικήσεις (2) οι άνθρωποι σέβονται όταν επιθεωρείς τη διεργασία. Πολλοί μάνατζερς έχουν την τάση να κοιτάνε τα προβλήματα ως υπαιτιότητα των ανθρώπων. Η επιθεώρηση των διεργασιών αλλάζει την ερώτηση από «ποιανού πρόβλημα είναι αυτό» σε «ποιο είναι το πρόβλημα» (3) προσεχτική χρήση των μέσων όρων γιατί μπορεί να χαθεί πολύτιμη πληροφόρηση από την απόδοση με μέσους όρους⁽⁷⁴⁾.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εφαρμογή προγράμματος ποιότητας στην American Express. Η επιχείρηση θέτοντας στο επίκεντρο τον πελάτη αντιμετώπισε τον έλεγχο και την παρακολούθηση των διεργασιών όχι ως μεμονωμένες αρμοδιότητες κάθε τμήματος αλλά ως σύνολο και ως αποτέλεσμα για τον πελάτη. Στη συνέχεια διαχώρισε τις δραστηριότητες της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο που να είναι ορατές και μετρήσιμες

από τον πελάτη. Οι δραστηριότητες αυτές αφορούσαν την επεξεργασία της αίτησης, τη διαχείριση των λογαριασμών, τη διαχείριση των απαιτήσεων και την αντικατάσταση των χαμένων και κλεμμένων καρτών.

Η συστηματική μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών δείχνει ότι οι πελάτες αναμένουν να συμβούν τυχαία λάθη, είναι επιεικείς στις καθυστερήσεις όταν τις κατανοούν, και είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν σε χρόνο και χρήμα για την κατανόηση εργαλείων ποιότητας και την εφαρμογή αυτών στις επιχειρήσεις τους. Η χρήση αυτών θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις στη βελτίωση της ποιότητας, στη διατήρηση των πελατών τους και στην αύξηση των κερδών τους⁽⁷⁵⁾⁻⁽⁷⁶⁾⁻⁽⁷⁷⁾.

Βιβλιογραφία

-
- ²³ **Stanton , W.I.** , *Fundamentals of Marketing*, Mc Graw – Hill, Singapore, 1986
- ²⁴ **Kotler, P.**, *Marketing Management Analysis, Planning and Control*, Prentice- Hall, New Delhi, 1982
- ²⁵ **R.R.Lakhe, R.P.Mohanty**, *Understanding TQM in Service Systems*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 12, No.9, 1995, σελ. 140 - 143
- ²⁶ **Zeithmal, V.**, *Defining and relating price, perceived quality, and perceived value*, Report No. 87-101, Marketing Science Institute, Cambridge, MA, 1987
- ²⁷ **Lewis, R.C. and Booms, B.H.**, *The marketing aspects of service quality*, in Berry, L., Shostack, G. and Upah, G. (Eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing, Chicago, IL, 1983, σελ. 99-107
- ²⁸ **Parasuraman, A., Berry, L. and Zeithmaml, V.**, *Understanding customer expectations of service*, **Sloan Management Review**, Spring, 1991, σελ. 39-48
- ²⁹ **Allred, A, Lon Addams H.**, *Service quality at banks and credit unions: what to their customers say?*, **Managing Service Quality**, Vol.10, No.1, 2000, σελ. 53
- ³⁰ **Gummesson, Evert**, *Truths and myths in quality service*, **International Journal of Service Industry Management**, Vol.2, No.3, 1991, σελ. 13
- ³¹ **Chakrabarty, A. / Kay Chuan Tan**, *The current state of six sigma application in services*, **Managing Service Quality**, Vol.17, No.2, 2007, σελ. 202
- ³² **Δερβιτσιώτης, Κ.Ν.**, *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Interbooks, 2001, σελ.144
- ³³ **Longo C.R. J. and Cox M.A.**, *Total Quality Management in Financial Services: Beyond the fashion the reality has to take off*, **Total Quality Management Magazine**, Vol.8, No.6, 1997, σελ..324
- ³⁴ **Kunst, P. and Lemmink, J. ,** *Quality Management in Services*, Van Gorcum, Assen/ Maastricht, 1992, σελ.43
- ³⁵ **Γρηγορούδης, Β., Σίσκος Γ.**, *Ποιότητα Υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης πελατών*, Νέες Τεχνολογίες, Αθήνα, 2005, σελ.211

-
- ³⁶ **Zeithmal, V., Parasuraman, A., Berry, L.,** *Delivering Quality Service*, The Free Press, 1990, σελ.26
- ³⁷ **Kangis P. and Voukelatos V.,** *Private and public banks: A comparison of customer expectations and perceptions*, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.15, No. 7, 1997, σελ. 284
- ³⁸ **Evans, R.J. / Lindsay, W.M,** *The Management and Control Of Quality*, Thomson, South Western, 2005, σελ 164
- ³⁹ **Allied, A./ Lon Addams H.,** *Service quality at banks and credit unions: what to their customers say?*, **Managing Service Quality**, Vol.10, No.1, 2000, σελ.54
- ⁴⁰ **Bahia K. ,Nantel J.,** *A reliable and valid measurement scale for perceived service quality of banks*, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.18, No.2, 2000, σελ.85
- ⁴¹ **Hartline M., Ferrell O.,** *“The management of Customer-Contact Service Employees: An empirical investigation”*, **Journal of Marketing**, Vol. 60, No 4, 1996, σελ. 52-62
- ⁴² **Juan Carlos Fandos Roig, Javier Sanchez Garcia, Miguel Angel Moliner Tena and Jaume Llorens Monzonis,** *Customer Perceived value in banking services*, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.24, No.5, 2005, σελ. 97
- ⁴³ **Allied, A./ Lon Addams H.,** *Service quality at banks and credit unions: what to their customers say?*, **Managing Service Quality**, Vol.10, No.1, 2000, σελ.. 54
- ⁴⁴ **Λυμπερόπουλος Κ.,** "Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ", **Interbooks**,1994, σελ. 43
- ⁴⁵ **Longo C.R. J. and Cox M.A.,** *Total Quality Management in Financial Services: Beyond the fashion the reality has to take off*, **Total Quality Management Magazine**, Vol.8, No.6, 1997, σελ. 326
- ⁴⁶ **Wilkinson A., McCabe D. and Knights D.,** *Looking for quality? A survey of quality initiatives in the financial sector*, **Total Quality Management Magazine**, Vol.7, No.1, 1996, σελ 68
- ⁴⁷ **Kangis P. and Voukelatos V.,** *Private and public banks: A comparison of customer expectations and perceptions*, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.15, No. 7, 1997, σελ. 279

-
- ⁴⁸ **Macdonald J.**, *Quality and the financial service sector*, **Managing Service Quality**, Vol.5, No.1, 1995, σελ 44
- ⁴⁹ **Blanchard, R.F / Galloway, R.L.**, *Quality in Retail Banking*, **International Journal of Service Industry Management**, Vol.5, No.4, 1994, σελ.5
- ⁵⁰ **Kangis P. and Voukelatos V.**, *Private and public banks: A comparison of customer expectations and perceptions*, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.15, No. 7, 1997, σελ. 279
- ⁵¹ **Cheng Chun Hung / Madan Manu S. /Motwani Jaideep**, *Implementing quality management in the banking services sector*, **Total Quality Management Magazine**, Vol.7, No.4, 1996, σελ.347
- ⁵² **Longo C.R. J. and Cox M.A.**, *Total Quality Management in Financial Services: Beyond the fashion the reality has to take off*, **Total Quality Management Magazine**, Vol.8, No.6, 1997, σελ. 323
- ⁵³ **Macdonald J.**, "Quality and the financial service sector", **Managing Service Quality**, Vol.5, No. 1, 1995, σελ. 44
- ⁵⁴ **Newman Karin and Cowling Alan**, *Case study: service quality, business process reengineering and human resources: a case in point?*, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.16, No.6, 1998, σελ. 239
- ⁵⁵ **Cheng Chun Hung / Madan Manu S. /Motwani Jaideep**, *Implementing quality management in the banking services sector*, **Total Quality Management Magazine**, Vol.7, No.4, 1996, σελ. 347
- ⁵⁶ **Σταρόγιαννης Δ.**, *Βασικές Εννοιες Καθορισμού της Ποιότητας στον Τραπεζικό Χώρο*, **ECO-Q**, Τεύχος 31, Ιαν-Φεβ 2002, σελ. 35
- ⁵⁷ **Λυμπερόπουλος Κ.**, *"Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών"*, Interbooks, 2006, σελ. 419-421
- ⁵⁸ **Spyrakopoulos S. ,** *Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective*, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.3, No.8, 2001, σελ. 46
- ⁵⁹ **Feruccio Bilich, Annibal Affonso Neto**, *Total Quality Management: quality macrofunction model for banks*, **Total Quality Management**, Vol.11, No.1, 2000, σελ. 15

-
- ⁶⁰ **Gryna, D.S / Gryna, F.M**, *Quality in banking starts with four assessments*, **Quality Progress**, Vol.32, No. 8, 1999
- ⁶¹ **Juran J.M. , Gryna F.M.**, *Quality Planning and Analysis*, , Mc Graw Hill, New York, 1993, σελ..15
- ⁶² **R.R.Lakhe, R.P.Mohanty**, *Understanding TQM in Service Systems*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.12, No.9, 1995, σελ.. 148
- ⁶³ **Johnston, R.**, *Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect*, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.15/4, 1997, σελ. 111
- ⁶⁴ **Kangis P. and Voukelatos V.**, *Private and public banks: A comparison of customer expectations and perceptions*, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.15, No. 7, 1997, σελ. 283
- ⁶⁵ **Γρηγορούδης, Β., Σίσκος Γ.**, *Ποιότητα Υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης πελατών*, Νέες Τεχνολογίες, Αθήνα, 2005, σελ.21
- ⁶⁶ **Allred, A./ Lon Addams H.**, *Service quality at banks and credit unions: what to their customers say?*, **Managing Service Quality**, Vol.10, No.1, 2000, σελ 56
- ⁶⁷ **Asuncion Beerli, Josefa D.Martin and Augustin Quintana**, *A model of customer loyalty in the retail banking market*, **European Journal of Marketing**, Vol.38, No.1/2, 2004, σελ. 269
- ⁶⁸ **Soteriou, A. / Zenios, S.A**, *Operations, Quality and Profitability in the Provision of Banking Services*, **Management Science**, Vol. 45, No. 9, 1999, σελ. 1224
- ⁶⁹ **Athanasopoulos, A./ Gounaris S. /Stathakopoulos V.**, *Behavioural responses to service quality: An empirical Study*, **European Journal of Marketing**, Vol.35- 5/6, 2001, σελ. 691
- ⁷⁰ **Λυμπερόπουλος Κ.**, *"Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών"*, Interbooks, 2006, σελ.422
- ⁷¹ **Levesque T.**, *Determinants of customer satisfaction in retail banking*, **International Journal of Bank Marketing**, July, 1996, σελ. 12

⁷² **Anderson, E.W / Fornell C. / Lehmann D.R**, *Customer satisfaction , market share and profitability*, **Journal of Marketing**, Vol.58, No.3, 1994, σελ. 63

⁷³ **Harrington, H.J**, "*Poor -Quality Cost*", ASQC Quality Press< USA , 1987, σελ. 50

⁷⁴ **Stewart S.**, "*First National Bank of Chicago: Commitment to Quality Cut Costs, Adds Customers*", **American Productivity and Quality Center**, October, 1987, σελ. 1 -6

⁷⁵ **Scroggins, C.**, "*American Express - Worldwide Quality Assurance Provides Competitive Edge*", **American Productivity and Quality Center**, November, 1998, σελ. 3

⁷⁶ **Mahmoud Yasin, Elisabete Correia and Joao Lisboa**, *The profitability of customer targeted quality improvement efforts: an empirical examination*, **The TQM Magazine**, Vol.16, No.1, 2004, σελ. 45

⁷⁷ **Jensen, J.B./ Markland, R.E.**, *Improving the application of quality conformance tools in service firms*, **The Journal of Services Marketing**, Vol.10, No.1, 1996, σελ.36

Κεφάλαιο 3 Τεχνικές και Εργαλεία Ποιότητας

3.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Τεχνικές και Εργαλεία Ποιότητας

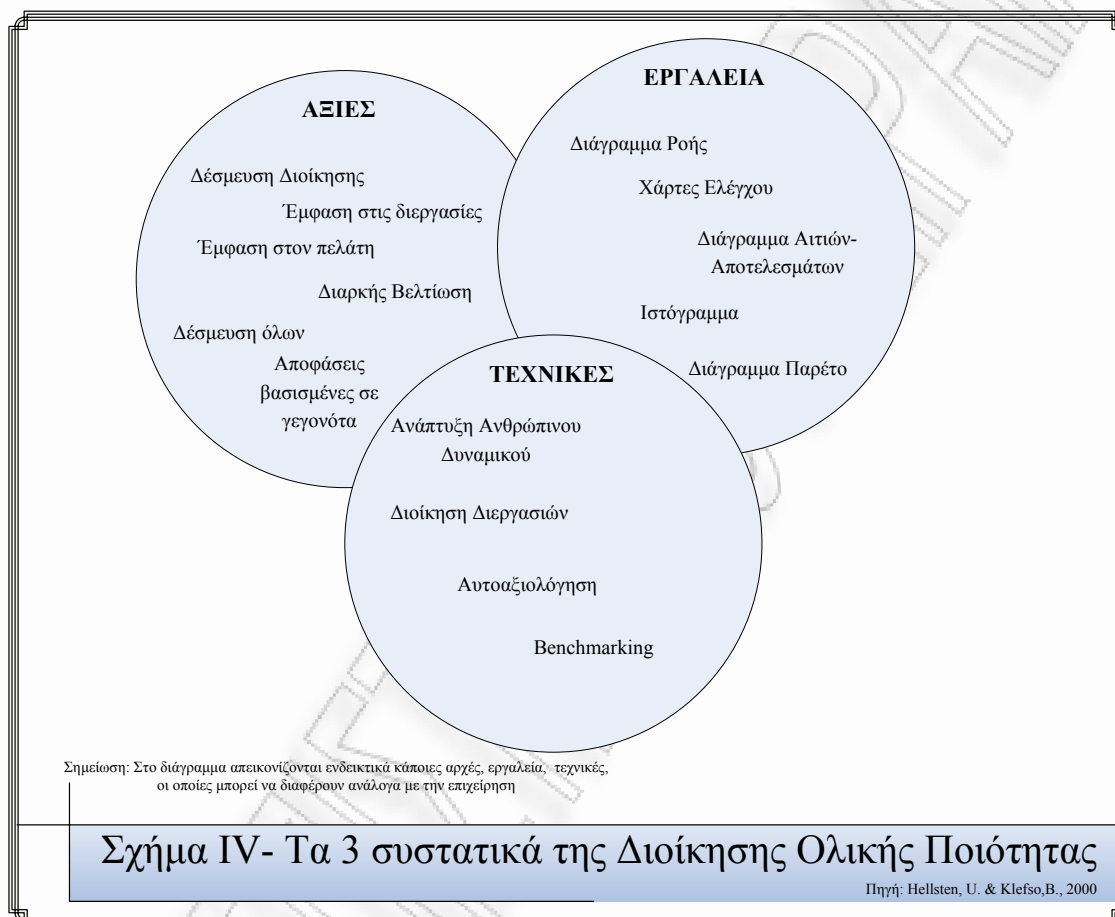
Προκειμένου για την επιτυχή υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν έναν αριθμό «συστατικών» με έναν ολοκληρωμένο τρόπο. Οι κρίσιμοι παράγοντες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας διαφέρουν από συγγραφέα σε συγγραφέα, αν και υπάρχουν κοινές διαπιστώσεις. Η άποψη όμως που είναι κοινά αποδεκτή είναι ότι δεν υπάρχει ένα μοναδικό μοντέλο για ένα επιτυχημένο πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα δίκτυο αλληλοεξαρτώμενων συστατικών, κρίσιμων παραγόντων, πρακτικών, τεχνικών και εργαλείων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα σύστημα διοίκησης που αποτελείται από 3 ανεξάρτητα συστατικά: τις αξίες, τις τεχνικές και τα εργαλεία.

- Ένα από τα συστατικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελούν οι βασικές αξίες του οργανισμού, οι οποίες αποτελούν και τη βάση για την κουλτούρα του οργανισμού.
- Ένα άλλο συστατικό είναι οι τεχνικές – τρόποι τους οποίους χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να επιτύχει τις βασικές της αξίες και αποτελούνται από συγκεκριμένες δραστηριότητες οι οποίες διενεργούνται με συγκεκριμένο τρόπο. Η τεχνική έχει μια ευρύτερη εφαρμογή και απαιτεί ειδικές ικανότητες, δημιουργικότητα και εκπαίδευση. Μια τεχνική αποτελεί μία συλλογή εργαλείων, για παράδειγμα ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας (Statistical Process Control) στον οποίο χρησιμοποιούνται χάρτες ελέγχου, ιστογράμματα, γραφήματα κλπ.
- Το τρίτο συστατικό είναι τα εργαλεία –αρκετά κατανοητά και σαφώς προσδιορισμένα με περιορισμένη εστίαση τα οποία μερικές φορές βασίζονται στη στατιστική και έχουν ως στόχο να στηρίζουν τη διαδικασία λήψης απόφασης ή να διευκολύνουν την ανάλυση των δεδομένων. Παραδείγματα συγκεκριμένων εργαλείων αναφέρονται στο διάγραμμα αιτίας – αποτελέσματος, την ανάλυση Παρέτο, τους χάρτες ελέγχου, τα ιστογράμματα, τα διαγράμματα ροών.

Οι τεχνικές και τα εργαλεία είναι πρακτικές μέθοδοι, μέσα ή μηχανισμοί που μπορούν να εφαρμοστούν σε συγκεκριμένα έργα και περιγράφουν αρκετά τυποποιημένες διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων που αφορούν την ποιότητα ή άλλα χαρακτηριστικά.

Η διαφορά μεταξύ τους σχετίζεται με το βαθμό λεπτομέρειας και τυποποίησης που διακρίνει την κάθε εφαρμογή⁽⁷⁸⁾⁻⁽⁷⁹⁾⁻⁽⁸⁰⁾⁻⁽⁸¹⁾⁻⁽⁸²⁾.

Και τα 3 συστατικά είναι αλληλοεξαρτώμενα και στηρίζουν το ένα το άλλο (Σχήμα IV- Τα 3 συστατικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας).



Αξίζει να σημειωθεί ότι παρελθούσες εμπειρίες δείχνουν ότι τα προγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απέτυχαν γιατί οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας δεν είχαν εγκαθιδρυθεί. Λαμβανομένου υπόψη ότι είναι απαραίτητη η υλοποίηση όλων των κρίσιμων παραγόντων προκειμένου για την επιτυχή έκβαση του προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στον Πίνακα III- Σημαντικοί παράγοντες και μέθοδοι Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, απεικονίζονται οι κρίσιμοι παράγοντες και οι αντίστοιχες μέθοδοι που είναι απαραίτητα για την επιτυχή υλοποίηση ενός προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ώστε η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας να μην αποτελέσει ένα πρόσκαιρο ενθουσιασμό αλλά μια κουλτούρα βελτίωσης η οποία προάγει τη διαρκή επιχειρησιακή βελτίωση⁽⁸³⁾. Ο όρος μέθοδος αναφέρεται σε μία προσέγγιση

αντιμετώπισης ενός προβλήματος με γενικότερη θεώρηση και ευελιξία των σχετικών παραγόντων και νοείται ως ένα σύνολο πρακτικών, εργαλείων και τεχνικών.

Πίνακας III – Σημαντικοί παράγοντες και μέθοδοι Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	
<i>Σημαντικοί παράγοντες</i>	<i>Μέθοδοι (πρακτικές, εργαλεία, τεχνικές)</i>
Προσέγγιση προσανατολισμένη στον πελάτη	<ul style="list-style-type: none"> – Κανάλια για την επεξεργασία των παραπόνων των πελατών – Αναγνώριση των αναγκών του πελάτη (έρευνα αγοράς, πληροφορίες από προμηθευτές) – Έρευνες ικανοποίησης πελάτη – Εξυπηρέτηση μετά την πώληση
Δέσμευση της Διοίκησης και Ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> – Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης – Συμβούλια ποιότητας & υποστηρικτικές εργασίες βελτίωσης
Σχεδιασμός Ποιότητας	<ul style="list-style-type: none"> – Δήλωση οράματος και αποστολής – Πολιτική & στόχοι ποιότητας – Επιχειρηματικό σχέδιο – Στρατηγικές επικοινωνίας – Έλεγχος και βελτίωση σχεδίων
Διοίκηση βασισμένη στα γεγονότα	<ul style="list-style-type: none"> – Έλεγχοι ποιότητας – Αξιολόγηση απόδοσης & ικανοποίησης υπαλλήλων – Αξιολόγηση επιχείρησης – Κόστος ποιότητας – Χρήση δεικτών

Σημαντικοί παράγοντες	Μέθοδοι (πρακτικές, εργαλεία, τεχνικές)
Διαρκής Βελτίωση	<ul style="list-style-type: none"> - PDCA κύκλος - Δράσεις Αυτοαξιολόγησης (ISO 9000, μοντέλο EFQM κλπ.) - 7 εργαλεία ελέγχου ποιότητας - 7 εργαλεία διοίκησης - Άλλα εργαλεία - Τεχνικές
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	
<i>Εμπλοκή του συνόλου των ανθρώπων της επιχείρησης</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Επικοινωνία της πληροφορίας - Συστήματα υποβολής προτάσεων - Ομάδες Εργασίας - Συστήματα αναγνώρισης και αμοιβών
<i>Εκπαίδευση</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ατομικά προγράμματα εκπαίδευσης - Εκπαίδευση στις απαιτήσεις της θέσης - Γενικά προγράμματα εκπαίδευσης
<i>Ομάδες Εργασίας</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Διατμηματικές ομάδες εργασίας - Κύκλοι Ποιότητας
<i>Συστήματα Επικοινωνίας</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Επικοινωνία στο σύνολο του προσωπικού προς όλες τις κατευθύνσεις - Πληροφόρηση για την εργασία - Πόστερς / Σλόγκαν
Μάθηση	<ul style="list-style-type: none"> - Συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση
Διοίκηση Διεργασιών	<ul style="list-style-type: none"> - Εγχειρίδιο Ποιότητας - Διαδικασίες συστήματος ποιότητας

Σημαντικοί παράγοντες	Μέθοδοι (πρακτικές, εργαλεία, τεχνικές)
Συνεργασία με προμηθευτές	<ul style="list-style-type: none"> - Έλεγχος προμηθευτών - Αξιολόγηση προμηθευτών - Εκπαίδευση προμηθευτών - Αποδεκτή ποιότητα
Οργανωσιακή συνείδηση & ενδιαφέρον για την κοινωνία & το περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> - Εγχειρίδιο Περιβάλλοντος - Περιβαλλοντικές διαδικασίες συστήματος - Πιστοποίηση κατά ISO 14001

Το σύστημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βρίσκεται σε διαρκή εξέλιξη. Αξίες, τεχνικές και εργαλεία προστίθενται, αλλάζουν, ή διερευνούνται και εμπλουτίζονται περισσότερο. Πλήθος ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί και στον τραπεζικό τομέα συγκλίνουν προς τη διαπίστωση ότι η υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν μπορεί να είναι επιτυχής χωρίς τη χρήση των κατάλληλων τεχνικών, εργαλείων και μεθόδων διοίκησης ποιότητας. Η αποτελεσματική τους χρήση και η ενσωμάτωσή τους στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας για κάθε πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, αφού συμβάλουν στην κατάργηση των δραστηριοτήτων που δεν προσφέρουν αξία σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εμπλέκονται ενεργά και συμβάλουν, η συνείδηση για την ποιότητα ενδυναμώνεται, και οι συμπεριφορές και η στάση προς την αλλαγή αρχίζουν σταδιακά να δρομολογούνται⁽⁸⁴⁾⁻⁽⁸⁵⁾⁻⁽⁸⁶⁾⁻⁽⁸⁷⁾⁻⁽⁸⁸⁾.

Αξίζει να αναφερθεί ότι κανένα εργαλείο ή καμία τεχνική δεν είναι σημαντικότερη ή υποδεέστερη κάποιας άλλης, αφού είναι διαφορετικά και εφαρμόσιμα το καθένα σε διαφορετικές καταστάσεις. Κάθε εργαλείο ή τεχνική έχει μοναδικά χαρίσματα και μπορεί να δώσει έμφαση στα δεδομένα με διαφορετικούς τρόπους. Η αρχή αυτή επεξηγείται από ένα αρχαίο κινεζικό ρητό σύμφωνα με το οποίο «ένας πολεμιστής δεν πρέπει ποτέ να έχει ένα αγαπημένο όπλο». Έτσι ένα διάγραμμα πίτας μπορεί να αποδειχτεί τόσο χρήσιμο όσο και ένα πολύπλοκο εργαλείο του στατιστικού έλεγχου

ποιότητας. Απλά απεικονίζουν τα δεδομένα με διαφορετικούς τρόπους και παρέχουν την καλύτερη ανάλυση της πληροφόρησης όταν χρησιμοποιούνται το ένα σε σύνδεση με το άλλο. Ο συνδυασμός εργαλείων και τεχνικών είναι πιθανό να:

- Να τονίσει σύνθετα δεδομένα με ένα απλό, και δυναμικό τρόπο,
- Να αξιολογήσει περιοχές οι οποίες προκαλούν τα περισσότερα προβλήματα
- Να δώσει κατευθύνσεις για περιοχές που πρέπει να προτεραιοποιηθούν
- Να δείξει σχέσεις μεταξύ μεταβλητών
- Να δείξει την κατανομή των δεδομένων και
- Να προσδιορίσει το κατά πόσο η διεργασία βρίσκεται εντός στατιστικού ελέγχου και να τονίσει την επίδραση ειδικών αιτιών μεταβλητότητας όταν αυτά υφίστανται.

Το κύριο σημείο είναι ότι χωρίς την αποτελεσματική μίξη και εφαρμογή διάφορων εργαλείων και τεχνικών είναι δύσκολη η επίλυση προβλημάτων⁽⁸⁹⁾.

Ο διαχωρισμός των εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε ποιοτικά και ποσοτικά διευκολύνει την προσπάθεια κατανόησης τους. Τα ποιοτικά (qualitative) εργαλεία αποτελούνται κυρίως από υποκειμενικές εισροές, οι οποίες επί το πλείστον δεν έχουν ως στόχο να μετρήσουν κάτι το οποίο έχει αριθμητική βάση. Τα ποσοτικά (quantitative) εργαλεία περιλαμβάνουν την επέκταση των ιστορικών στοιχείων ή την ανάλυση αντικειμενικών δεδομένων, γεγονός με το οποίο αποφεύγονται οι προσωπικές προκαταλήψεις οι οποίες πολλές φορές αποτελούν την αιτία διαστρέβλωσης της αξίας των ποιοτικών εργαλείων. Η χρήση ποιοτικών και ποσοτικών εργαλείων επηρεάζει την επιτυχία ενός προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα ποσοτικά εργαλεία χρησιμοποιούνται περισσότερο από τους επιτυχημένους οργανισμούς, ενώ η χρήση κάποιας κατηγορίας γίνεται εις βάρος της άλλης. Ο διαχωρισμός των εργαλείων μπορεί να συνοψιστεί στα εξής⁽⁹⁰⁾:

Ποιοτικά

- Διαγράμματα Ροής
- Διάγραμμα Αιτιών & Αποτελεσμάτων
- Διάγραμμα Συνάφειας
- Καταιγισμός ιδεών
- Λίστες καθηκόντων κλπ.

Ποσοτικά

- Χάρτες Ελέγχου
- Διάγραμμα Παρέτο
- Διάγραμμα Διασποράς
- Ιστογράμματα κλπ.

Τα διοικητικά εργαλεία και τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς και λειτουργίες στα πλαίσια της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων ποιότητας. Ανάλογα με τη λειτουργία στην οποία αναφέρονται μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εργαλεία όπως απεικονίζονται στον Πίνακα IV- Κατηγοριοποίηση Εργαλείων και Τεχνικών:

- (Α) Εργαλεία Κατανόησης Προβλήματος
- (Β) Εργαλεία Καταγραφής γεγονότων, Περιγραφής συμπεριφοράς συστήματος
- (Γ) Εργαλεία Προσδιορισμού προβλήματος
- (Δ) Εργαλεία Ανάπτυξης αιτιών & αποτελεσμάτων
- (Ε) Εργαλεία Υλοποίησης Προτάσεων

Πίνακας IV – Κατηγοριοποίηση Εργαλείων και Τεχνικών								
	A	B	Γ	Δ	E	Τα επτά στατιστικά εργαλεία για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Τα νέα εργαλεία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Λοιπές Τεχνικές
Διάγραμμα ροής για διαδικασίες (Flowchart)	▶					■		
Χάρτες Ελέγχου (Control Charts)	▶					■		
Λίστα ή κατάλογος ελέγχου (Check List)		▶				■		
Διάγραμμα Διασποράς (Scatter Plot)		▶				■		
Ιστόγραμμα (Histogram)			▶			■		
Ανάλυση Παρέτο (Pareto Chart)			▶			■		
Διάγραμμα Αιτιών – Αποτελεσμάτων (Fishbone Diagram)				▶		■		

	A	B	Γ	Δ	Ε	Τα επτά στατιστικά εργαλεία για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Τα νέα εργαλεία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Λοιπές Τεχνικές
Τα νέα εργαλεία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας					▶			
Διάγραμμα Συνάφειας (Affinity Diagram)							■	
Διάγραμμα συσχέτισης (Interrelationship Diagram/Diagraph)							■	
Διάγραμμα Δέντρου (tree diagram)							■	
Πίνακας διαμόρφωσης προτεραιοτήτων (prioritization matrix)							■	
Πίνακες διασύνδεσης μεταβλητών (matrix diagram, data matrix diagram)							■	
Χάρτης επιλογής – προσδιορισμού διαδικασιών (process decision program chart)							■	
Διάγραμμα δικτύου δραστηριοτήτων έργου (activity network diagram)							■	
Ανάλυση Σημείων Αποτυχιών και Αποτελέσματος (Failure Mode and Effect Analysis)								■
Βελτιώσεις με τη μέθοδο ανάπτυξης Ποιότητας (Quality Function Deployment)								■
Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών (Statistical Process Control)								■

3.2 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Είναι ευρέως αποδεκτή η άποψη ότι η χρήση και η εφαρμογή των ποιοτικών εργαλείων και τεχνικών στα πλαίσια μιας αποτελεσματικής μεθοδολογίας επίλυσης προβλημάτων αποτελεί δομικό στοιχείο για την κατανόηση και την υλοποίηση βελτιώσεων σε κάθε διεργασία. Αντίθετα υπάρχει διάσταση απόψεων σε ότι αφορά τα χαμηλά επίπεδα εφαρμογής των εργαλείων αυτών, ειδικά στις επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους. Πολλοί υποστηρίζουν ότι η χρήση των εργαλείων και των τεχνικών δεν είναι ευρέως διαδεδομένη και αποτελεσματική όπως θα αναμένονταν να είναι, λόγω της ανεπαρκούς εκπαίδευσης που υπάρχει στη χρήση και εφαρμογή τέτοιων προσεγγίσεων. Είναι εμφανές ότι πολλά από τα εργαλεία και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται χρειάζονται μια γερή βάση εκπαίδευσης και μόρφωσης. Οι κύριες αιτίες για τη μη σωστή εφαρμογή τους δεν εναπόκειται στην αναποτελεσματικότητα των εργαλείων αλλά στην έλλειψη της ξεκάθαρης κατανόησης τους για το πότε και πώς πρέπει να χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπους που προσπαθούν να τα εφαρμόσουν. Η καταλληλότητα και η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής ενός εργαλείου ποιότητας καθορίζει την επιτυχία του εργαλείου στην επιχείρηση⁽⁹¹⁾⁻⁽⁹²⁾.

Τα στελέχη διοίκησης επιχειρήσεων πειραματίζονται με νέες τεχνικές προκειμένου για τη βελτίωση των διεργασιών τους και την κατανόηση των προϊόντων τους και των πελατών τους. Αυτό που έχει σημασία είναι η ύπαρξη μονάδων μετρήσεων οι οποίες είναι εύκολες, γρήγορες και αξιόπιστες. Για παράδειγμα η υπερβολική εμπιστοσύνη στους μέσους όρους, οδηγεί τους μάνατζερς στην εξαγωγή λανθασμένων συμπερασμάτων. Ο μέσος όρος δεν συντελεί στη μέτρηση του εύρους, της μεταβλητότητας, της ικανοποίησης του πελάτη και άλλων σημαντικών μεγεθών. Ο μέσος όρος είναι σαν να έχει κάποιος το ένα του πόδι στον πάγο και το άλλο σε ζεστά κάρβουνα, παράγοντας έτσι μια επιθυμητή μέση θερμοκρασία. Έρευνες καταδεικνύουν ότι σήμερα οι τα στελέχη διοίκησης είναι πιο πρόθυμα από ποτέ στη χρήση δυνατών εργαλείων μέτρησης και παρακολούθησης που σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών και την ποιότητα υπηρεσιών. Θα πρέπει να τονιστεί όμως ότι τα στελέχη διοίκησης είναι εξίσου πρόθυμα να απορρίψουν αυτές τις τεχνικές αν αποδειχτούν δύσκολες στην εφαρμογή τους, πολυδάπανες και εκτεθειμένες σε γενικές ερμηνείες.

Η επιλογή των κατάλληλων εργαλείων ή μεθόδων δεν αποτελεί μια αυτοματοποιημένη διαδικασία, αλλά εξαρτάται από τη συγκεκριμένη κατάσταση που πρέπει να αντιμετωπιστεί. Ένα πράγμα είναι ξεκάθαρο: τα εργαλεία δεν επιλύουν υφιστάμενα ή

μελλοντικά προβλήματα, αλλά χρησιμοποιούνται ως μέσο προσδιορισμού των προβλημάτων ή των δυνατών σημείων μέσω ενός συστηματικού τρόπου με μια συγκεκριμένη ορολογία. Για το σκοπό αυτό ο χρήστης θα πρέπει πρώτα να κατανοήσει την εφαρμογή του εργαλείου προτού το χρησιμοποιήσει⁽⁹³⁾⁻⁽⁹⁴⁾⁻⁽⁹⁵⁾.

Οι Spring et al. (1998) υποστηρίζουν ότι τα αποτελέσματα από την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου εργαλείου ή τεχνικής βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις ικανότητες και στην εμπειρία αυτών που τα υλοποιούν. Επίσης επισημαίνουν ότι η κατανόηση του τι επιθυμούμε από ένα συγκεκριμένο εργαλείο ή τεχνική, τα προαπαιτούμενα του, τα οφέλη και τα εμπόδια στην εφαρμογή του αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία και τη χρήση τους⁽⁹⁶⁾. Αναλυτικότερα οι λόγοι της αποτυχημένης εφαρμογής των εργαλείων ποιότητας μπορούν να συνοψιστούν στους κάτωθι:

⇒ οι εργαζόμενοι (π.χ. διαχειριστές πληροφόρησης κλπ.) είναι πολύ απασχολημένοι με τη συλλογή δεδομένων και την κατασκευή διαγραμμάτων ως μέρος της καθημερινής τους ρουτίνας. Παρόλα αυτά η γνώση τους για τις εκτός ελέγχου συνθήκες και τις επακόλουθες ενέργειες δεν είναι πλήρης με αποτέλεσμα η κατασκευή διαγραμμάτων να γίνεται μόνο για να ευχαριστήσουν τους προϊσταμένους τους. Όσο ο καιρός περνάει οι εργαζόμενοι αποθαρρύνονται όλο και περισσότερο για τους λόγους που είναι υποχρεωμένοι να κατασκευάζουν διαγράμματα. Δεν μπορούν να κάνουν τίποτα για να καταλάβουν γιατί μια διεργασία είναι εκτός ελέγχου, ποιοι είναι οι λόγοι που την επηρεάζουν και τι μπορούν να κάνουν αυτοί για να τη διορθώσουν. Σε τέτοιο περιβάλλον οι χάρτες ελέγχου για παράδειγμα δεν μπορούν να λειτουργήσουν όπως θα έπρεπε. Ακόμα και τα πιο απλά εργαλεία όπως τα 7 βασικά εργαλεία της ποιότητας, σε πολλές περιπτώσεις οι άνθρωποι που πρέπει να τα χρησιμοποιήσουν και να τα εφαρμόσουν το εκλαμβάνουν ως επιπρόσθετο φόρτο εργασίας και ως επιβάρυνση των υφιστάμενων αρμοδιοτήτων τους.

⇒ Οι επιχειρήσεις λαμβάνουν το κάθε εργαλείο ποιότητας ως εντελώς ξεχωριστό το καθένα από τα υπόλοιπα. Η σχέση και η συνέχεια των εργαλείων ποιότητας δεν λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και δεν δίνεται έμφαση στο συνδυασμό ενός εργαλείου με ένα άλλο προκειμένου για την εγκαθίδρυση ενός αποτελεσματικού συστήματος ποιότητας.

Τα ακόλουθα σημεία είναι κρίσιμης σημασίας προκειμένου ο οργανισμός να είναι σε θέση να κάνει αποτελεσματική χρήση των εργαλείων και των τεχνικών⁽⁹⁷⁾:

- Η εκπαίδευση θα πρέπει να διενεργείται την κατάλληλη στιγμή με τρόπο που ο εργαζόμενος να είναι σε θέση να κάνει σταδιακά πρακτική άσκηση των όσων μαθαίνει
- Οι ομάδες βελτίωσης θα πρέπει να λαμβάνουν ειδική εκπαίδευση σύμφωνα με τις ανάγκες που έχουν
- Χρήση παραδειγμάτων από τον εργασιακό χώρο κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης
- Χρήση μιας προγραμματισμένης προσέγγισης για την εφαρμογή και χρήση των εργαλείων και τεχνικών
- Διασφάλιση της κατανόησης και χρήσης των εργαλείων και των τεχνικών από την ανώτατη διοίκηση
- Κατανόηση ότι η μεμονωμένη χρήση ενός εργαλείου ή μιας τεχνικής δεν αποτελεί τη λύση για όλα τα προβλήματα
- Εξάσκηση υπομονής και επιμονής
- Ενθάρρυνση όσο το δυνατόν περισσότερων ανθρώπων για την εμπλοκή τους στη μέτρηση.

3.3 Τα επτά βασικά εργαλεία ποιότητας

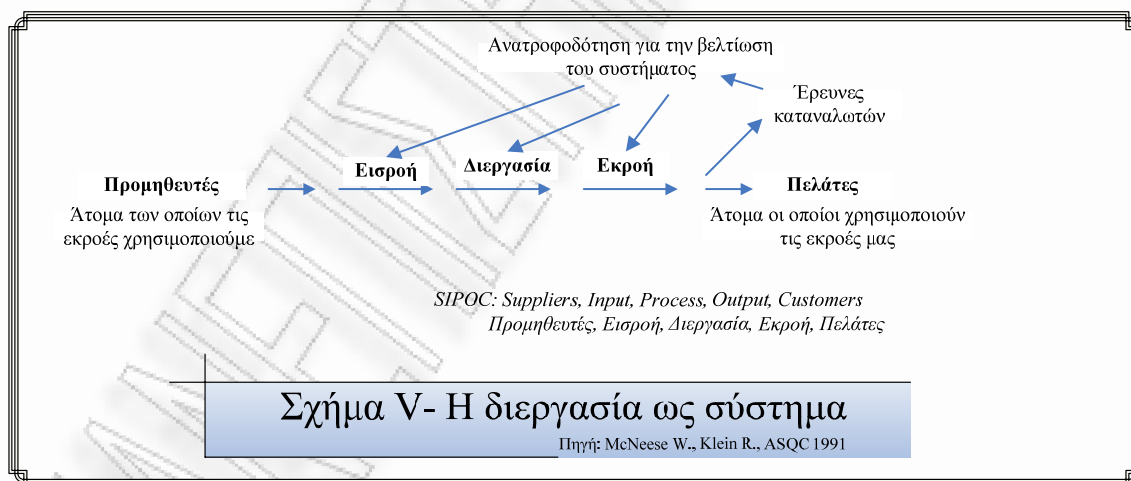
Η βελτίωση της ποιότητας βασίζεται στην αναγνώριση και ανάλυση του προβλήματος. Τα επτά βασικά εργαλεία ποιότητας έχουν αποδείξει την αξία τους στην αποτύπωση των υφιστάμενων διεργασιών και την παρακολούθηση των χαρακτηριστικών και της ικανότητας απόδοσης αυτών. Σύμφωνα με τον Ishikawa τα επτά βασικά εργαλεία της ποιότητας είναι σε θέση να εντοπίσουν το 80% των προβλημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα ή τις διεργασίες, ενώ δεν είναι λίγοι αυτοί που υποστηρίζουν ότι το 95% των προβλημάτων της διεργασίας μπορούν να επιλυθούν χρησιμοποιώντας τα επτά βασικά εργαλεία της ποιότητας ⁽⁹⁸⁾⁻⁽⁹⁹⁾⁻⁽¹⁰⁰⁾⁻⁽¹⁰¹⁾⁻⁽¹⁰²⁾. Τα εργαλεία που ανήκουν στην κατηγορία των επτά βασικών εργαλείων της ποιότητας είναι τα κάτωθι :

- (1) Διάγραμμα Ροής (Flow Chart)
- (2) Διαγράμματα Ποιοτικού Ελέγχου- Χάρτες Ελέγχου (Control Charts)
- (3) Λίστα ή κατάλογος ελέγχου (Check List)
- (4) Διάγραμμα Διασποράς (Scatter Plot)
- (5) Ιστόγραμμα (Histogram)
- (6) Ανάλυση Παρέτο (Pareto Chart)
- (7) Διάγραμμα Αιτιών και Αποτελεσμάτων ή Ψαροκόκαλο (Cause & Effect or Fishbone Diagram)

3.3.1 Διάγραμμα Ροής (Flow Chart)

Το διάγραμμα ροής διεργασιών αποτελεί μια αναλυτική εικόνα της διεργασίας η οποία απεικονίζει τη λογική ροή των δραστηριοτήτων από την αρχή μέχρι το τέλος της διεργασίας. Τα διαγράμματα ροής μπορούν να χρησιμοποιηθούν για όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Αναφέρονται στο στάδιο της ανάλυσης του προβλήματος και συμβάλλουν στον προσδιορισμό της συμπεριφοράς της διεργασίας. Μια διεργασία αποτελεί μια σειρά δραστηριοτήτων (βήματα, καθήκοντα, περιστατικά, λειτουργίες) που λαμβάνει μια εισροή, της προσθέτει αξία και παράγει μια εκροή (προϊόν, υπηρεσία ή πληροφορία) για τον πελάτη. Οι διεργασίες είναι κρίσιμης σημασίας για τον οργανισμό γιατί: παράγουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, είναι υπεύθυνες για την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αποτελούν το όχημα για την υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών και την κατάκτηση των εταιρικών στόχων⁽¹⁰³⁾ (104).

Τα διαγράμματα ροής διεργασιών θα πρέπει να ακολουθούν την ακόλουθη σειρά όπως απεικονίζεται στο Σχήμα V -Η διεργασία ως σύστημα.



Το διάγραμμα ροής μετά την ολοκλήρωση του θα πρέπει να περιλαμβάνει εκτός από τους προμηθευτές και τους πελάτες – δύο κύρια συστατικά τα οποία συχνά εξαιρούνται από τη διεργασία και τα ακόλουθα :

Τα στοιχεία που αποτελούν τις εκροές της διαδικασίας σε προϊόντα, σε υπηρεσίες ή σε κάποιο συνδυασμό των δύο.

Τα στοιχεία που αποτελούν τις εισροές της διαδικασίας σε υλικά, εξαρτήματα, πληροφορίες για τον τρόπο λειτουργίας κ.α.

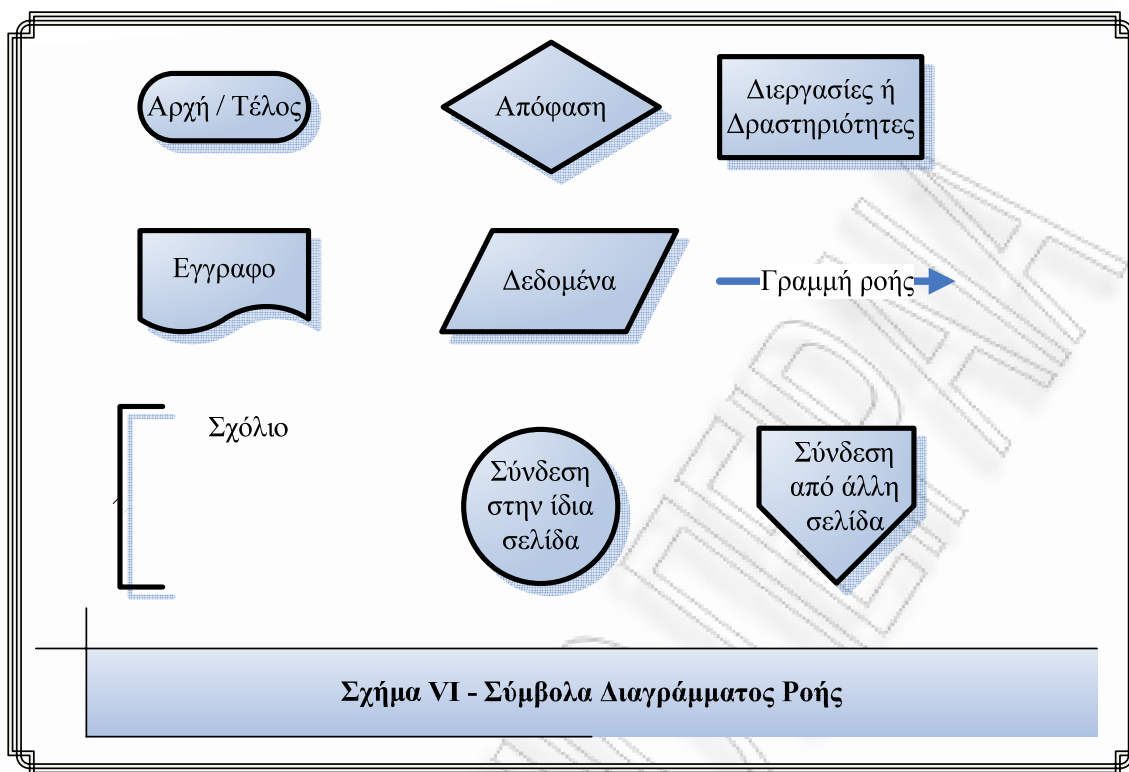
Τη σειρά σε διαδοχικά στάδια, των αναγκαίων μετασχηματισμών στις εισροές για τη δημιουργία των επιθυμητών εκροών.

Τα σημεία στα οποία γίνεται παρέμβαση όταν εμφανιστούν προβλήματα.

Το διάγραμμα ροής αποτελεί τον πιο εύκολο τρόπο περιγραφής ή σχεδίασης μιας διεργασίας. Με το διάγραμμα ροής χαρτογραφούνται τα στάδια μιας διεργασίας από την αρχή μέχρι το τέλος, κάθε δράση της διαδικασίας απεικονίζεται σε ένα ορθογώνιο σχήμα, κάθε απόφαση σε ένα σχήμα ρόμβου και γραμμές οι οποίες δείχνουν είτε προς τα εμπρός για το επόμενο βήμα είτε προς τα πίσω στο προηγούμενο στάδιο⁽¹⁰⁵⁾.

Ένα διάγραμμα ροής παρουσιάζει σε μια οριζόντια συνήθως μορφή τα διαδοχικά στάδια επεξεργασίας υλικών ή πληροφοριών με τη χρονική σειρά που εκτελούνται. Σε αυτή τη μορφή, η εστίαση είναι στο τι και πως γίνεται. Μια άλλη μορφή είναι η καταγραφή σε κατακόρυφες παράλληλες στήλες, ώστε να είναι εύκολη η κατανόηση όχι μόνο του τι γίνεται, αλλά και των εμπλεκόμενων τμημάτων, ομάδων ή ατόμων. Σε μια παραλλαγή της ίδιας μορφής, τα εμπλεκόμενα τμήματα παρουσιάζονται σε οριζόντιες ζώνες και η ροή υλικών ή πληροφοριών καταγράφεται με τη χρονική σειρά με την οποία εκτελείται η κάθε επεξεργασία ή ο έλεγχος σε κάθε τμήμα. Με τον τρόπο αυτό απεικονίζονται πιο εύκολα ενέργειες στις οποίες εμπλέκονται ταυτόχρονα δύο ή περισσότερα τμήματα, όπου το στάδιο αυτό διαπερνά περισσότερες από μια ζώνες που αντιστοιχούν σε τμήματα. Ένα διάγραμμα ροής θα πρέπει να προετοιμάζεται με τη συμμετοχή αυτών που εμπλέκονται στην υπό μελέτη διαδικασία.

Στο Σχήμα VI -Σύμβολα Διαγράμματος Ροής απεικονίζονται ενδεικτικά τα κύρια σύμβολα του διαγράμματος ροής.



Προκειμένου για τη βελτίωση της διαδικασίας οι παρεχόμενες πληροφορίες πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Το χρόνο για κάθε επεξεργασία σε διαδοχικές φάσεις
- Τον αριθμό των επαναλήψεων μιας επεξεργασίας στην ίδια μονάδα ή άλλη μονάδα προϊόντος ή εξυπηρετούμενου πελάτη
- Επεξεργασίες που προσθέτουν αξία στο προϊόν και άλλες που θα μπορούσαν να καταργηθούν
- Διαφορετικές επεξεργασίες, που προσθέτουν αξία στο προϊόν και μπορούν να συνδυαστούν σε μία για λόγους οικονομίας ή μείωσης του χρόνου

Το διάγραμμα ροής διευκολύνει τη συνεχή επικοινωνία και εξυπηρετεί τη διοίκηση και τους εργαζομένους με πολλούς τρόπους⁽¹⁰⁶⁾⁻⁽¹⁰⁷⁾:

- i. Ο καθένας γνωρίζει τη ροή των δραστηριοτήτων και είναι σε θέση να καταλάβει τη λειτουργία των διεργασιών μέσα στον οργανισμό
- ii. Παρέχει μια συνοπτική αλλά ολοκληρωμένη εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια υφιστάμενη αλλά και μια βελτιωμένη διαδικασία.

- iii. Διευκολύνει τον εντοπισμό σημείων ή φάσεων, όπου η διαδικασία εμφανίζει δυσλειτουργίες, π.χ. κακή ποιότητα, καθυστερήσεις, κινδύνους για την υγεία ή την ασφάλεια του προσωπικού κ.α.
- iv. Διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ όλων σχετικά με το τι κάνει μια διαδικασία και πως, ώστε να γίνεται κατανοητός ο τρόπος εμπλοκής και συμβολής του προσωπικού, ατομικά ή ομαδικά
- v. Βελτιώνει τον τρόπο κατανόησης της διαδικασίας, ως προς τα επιμέρους στοιχεία και τις αλληλεξαρτήσεις τους από τους ενδιαφερόμενους για την αποτελεσματική λειτουργία της.
- vi. Παρέχει μια συνολική εικόνα για μια δραστηριότητα και τη βάση για την έναρξη διερεύνησης για εφικτές επιθυμητές βελτιώσεις.

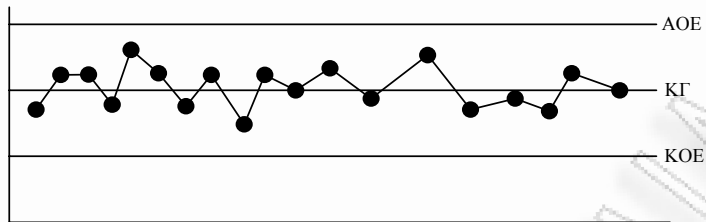
3.3.2 Διαγράμματα Ποιοτικού Ελέγχου- Χάρτες Ελέγχου (Control Charts)

Οι χάρτες ελέγχου είναι γραμμικά διαγράμματα τα οποία χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό της τάσης ή της επίδοσης των διεργασιών. Ο χάρτης ελέγχου δείχνει, σε διαδοχικά δείγματα από παρατηρήσεις ή μετρήσεις, τις διαχρονικές διακυμάνσεις, δηλαδή τη μεταβλητότητα της διεργασίας, σε ότι αφορά τα κρίσιμα για την ποιότητα χαρακτηριστικά της. Ορισμένες φορές, οι διακυμάνσεις αυτές είναι τόσο μεγάλες που καθιστούν το προϊόν ελαττωματικό. Όταν η παραγωγή μιας διεργασίας ξεκινά, υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά της τα οποία είναι κρίσιμα και πρέπει να ελέγχονται. Είναι πολύ δύσκολο να κρίνει κάποιος για τη σταθερότητα ή μη της διεργασίας μόνο μετρώντας αυτά τα χαρακτηριστικά και τηρώντας αριθμητικά δεδομένα. Οι χάρτες ελέγχου αναπτύχθηκαν για να προσδιορίσουν κατά πόσον οι εκροές μιας διεργασίας παρουσιάζουν μόνο τυχαίες αιτίες και αναμενόμενες διακυμάνσεις που κρίνονται φυσιολογικές για τη συγκεκριμένη διεργασία ή κατά πόσον και κάθε πότε εμφανίζεται μεταβλητότητα λόγω συγκεκριμένων συστηματικών αιτιών που δεν προσδιορίζονται από τα βασικά χαρακτηριστικά της διαδικασίας και τις κανονικές συνθήκες λειτουργίας της. Οι φυσικές τυχαίες διακυμάνσεις εντοπίζονται σε ένα αναμενόμενο εύρος τιμών, περιγράφοντας έτσι την ικανότητα της παραγωγικής διαδικασίας (π.χ. είδος τεχνολογίας, εκπαίδευση και ικανότητα εργαζόμενων, χρησιμοποιούμενα υλικά κλπ.). Ο περιορισμός αυτού του είδους των διακυμάνσεων επιτυγχάνεται μόνο με δραστικές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία⁽¹⁰⁸⁾⁻⁽¹⁰⁹⁾⁻⁽¹¹⁰⁾.

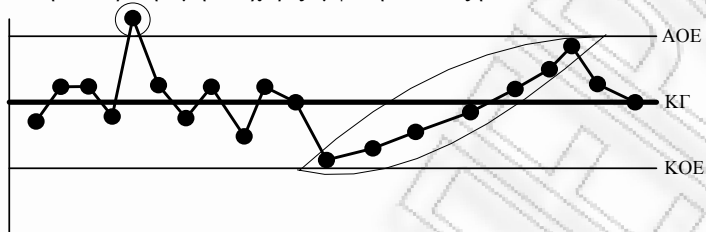
Τα δεδομένα λειτουργίας μιας διεργασίας χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό πρότυπων στατιστικών ορίων, παρέχοντας έτσι ένα εύρος για την κανονική λειτουργία της διεργασίας. Ο χάρτης ελέγχου, έτσι, παρέχει μια εικόνα του τρόπου με τον οποίο οι λειτουργίες της διεργασίας επιτυγχάνουν ή όχι να παραμείνουν εντός του εύρους των καθορισμένων ορίων. Ένας χάρτης ελέγχου δείχνει πώς τα δεδομένα είναι διασκορπισμένα γύρω από τη μέση τιμή και είναι εντός των ορίων ελέγχου. Τα όρια ελέγχου υπολογίζονται βάσει στατιστικών τύπων από τα υπάρχοντα δεδομένα. Τα όρια ελέγχου δεν έχουν καμία σχέση με τα όρια προδιαγραφών, τα οποία είναι τα όρια μέσα στα οποία θα ήταν η επιθυμητή λειτουργία της διεργασίας. Τα όρια προδιαγραφών αποτελούν μια δήλωση του τι η επιχείρηση και κατ'επέκταση ο πελάτης επιθυμεί να έχει. Τα όρια ελέγχου είναι αυτό που η διεργασία δηλώνει ότι μπορεί η επιχείρηση να έχει. Με άλλα λόγια, η λειτουργία μιας διαδικασίας σε κατάσταση στατιστικού ελέγχου

δεν είναι αναγκαστικά ταυτόσημη με την παραγωγή προϊόντων αποδεκτής ποιότητας. Οι παραγωγικές διαδικασίες που έχουν κριθεί κατάλληλες με βάση την ανάλυση δυνατοτήτων λειτουργούν γενικά σε κατάσταση στατιστικού ελέγχου για σχετικά μεγάλα χρονικά διαστήματα, μέχρι να υποστούν την ξαφνική και απρόβλεπτη επίδραση μιας συστηματικής αιτίας, η οποία προκαλεί μεταβολή της κατανομής του χαρακτηριστικού ποιότητας και παραγωγή αυξημένου ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων. Όταν η επίδραση της συστηματικής αιτίας είναι άμεσα παρατηρήσιμη, προκαλεί τη διορθωτική επέμβαση του υπευθύνου για την αποκατάσταση της βλάβης. Όταν όμως η παρουσία της συστηματικής αιτίας δεν είναι προφανής, ο εντοπισμός της θα πρέπει να γίνει έμμεσα, με βάση στοιχεία από την ίδια την παραγωγική διαδικασία ή τα παραγόμενα προϊόντα. Τα διαγράμματα ελέγχου χρησιμοποιούνται ακριβώς για αυτόν το σκοπό. Αποτελούν ουσιαστικά μια γραφική τεχνική παρακολούθησης της παραγωγικής διαδικασίας «on line», η οποία αποσκοπεί στον έγκαιρο εντοπισμό συστηματικών αιτιών μεταβολής των παραμέτρων της διαδικασίας, ώστε να αποφεύγεται η λειτουργία της διαδικασίας εκτός ελέγχου επί μεγάλο χρονικό διάστημα και η συνακόλουθη παραγωγή μεγάλου αριθμού προϊόντων απορριπτέας ποιότητας. Επιπρόσθετα, οι χάρτες ελέγχου εκθέτουν την πληροφόρηση γραφικά, με αποτέλεσμα να είναι εύκολο για έναν διαχειριστή να ανακαλύψει κάθε συνθήκη εκτός ελέγχου⁽¹¹¹⁾.

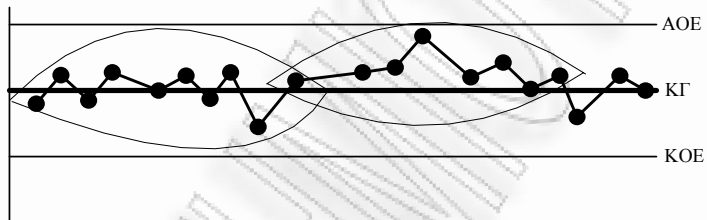
Στο Σχήμα VII – Χάρτες Ελέγχου απεικονίζονται οι σχετικές με κάποια διεργασία μετρήσεις όταν είναι εντός και εκτός ελέγχου.



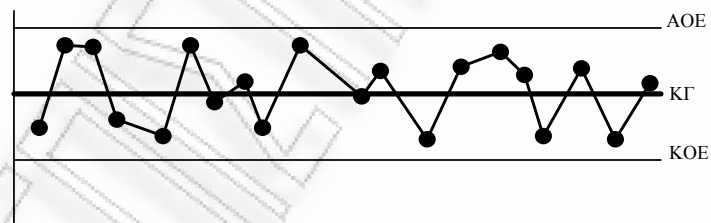
Σε μια διεργασία που είναι υπό έλεγχο, τα σημεία είναι: τυχαία διασκορπισμένα, σε ομοειδή σύνολα γύρω από την κεντρική τιμή και χωρίς εμφανή κατάταξη



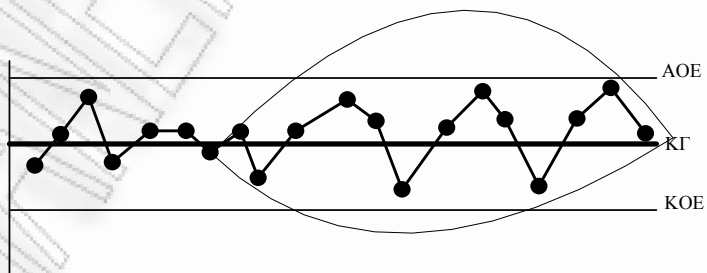
Σε μια διεργασία που είναι εκτός ελέγχου, τα σημεία θα είναι: Είτε έξω από τα όρια ελέγχου, είτε θα δείχνουν μια τάση είτε.....



.....είτε ένα κύκλο, είτε θα είναι πάνω/κάτω από την κεντρική γραμμή, είτε.....



.....είτε δεν θα ακολουθούν την κανονική κατανομή, είτε.....



.....είτε θα ακολουθούν κάποια συγκεκριμένη διάταξη

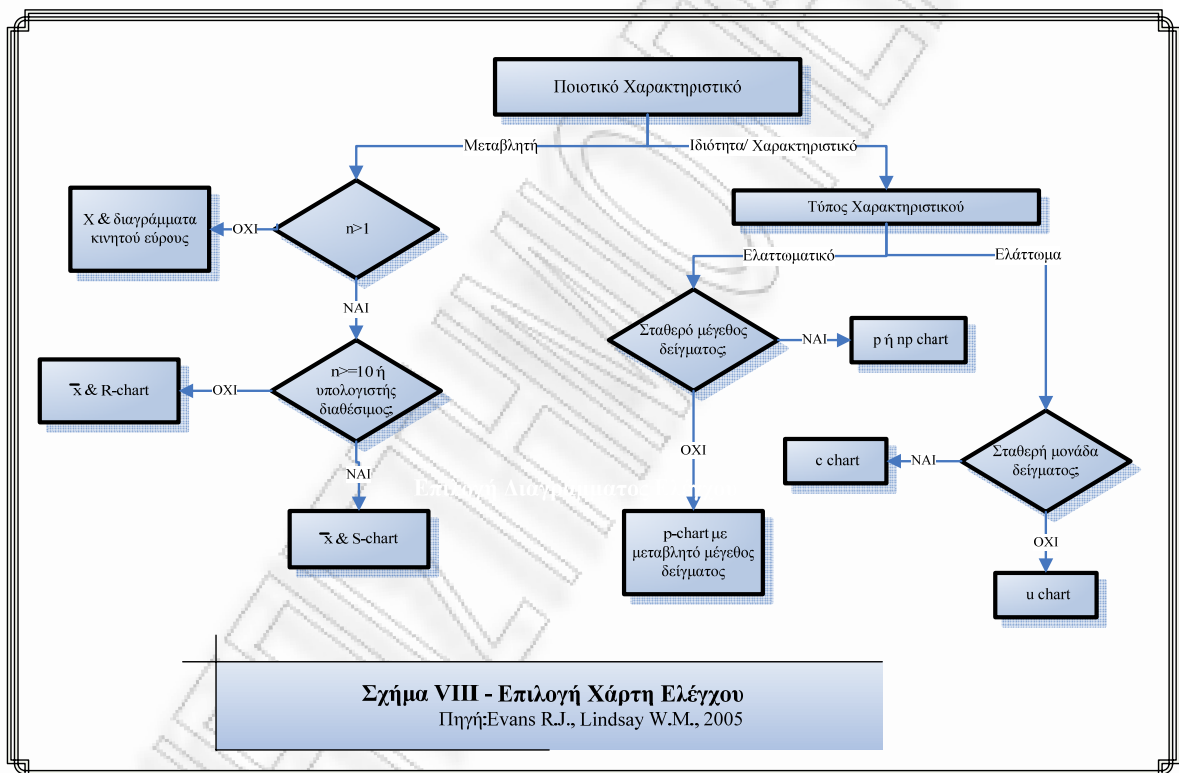
Σχήμα VII- Χάρτες Ελέγχου
AOE : Ανω όριο ελέγχου, KOE: Κάτω όριο ελέγχου
 Πηγή: Staphenurst Tim, 2005

Τύποι Χαρτών Ελέγχου

Οι χάρτες ελέγχου χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες ανάλογα με το ποιοτικό χαρακτηριστικό που εξετάζεται⁽¹¹³⁾⁻⁽¹¹⁴⁾:

- Χάρτες Ελέγχου για Μεταβλητές (Control Charts for Variables)
- Χάρτες Ελέγχου για Ιδιότητες (Control Charts for Attributes)

Στο Σχήμα VIII- Επιλογή Χάρτη Ελέγχου απεικονίζεται η μεθοδολογία για την επιλογή του κατάλληλου χάρτη ελέγχου.



- Οι χάρτες ελέγχου για μεταβλητές αποτελούν τον πιο διαδεδομένο τύπο. Ως μεταβλητή ορίζεται ένα συνεχές μετρήσιμο χαρακτηριστικό. Για παράδειγμα, το βάρος, οι πωλήσεις, ο χρόνος, οι διαστάσεις, η ταχύτητα, η θερμοκρασία αποτελούν μεταβλητές που μπορούν να μετρηθούν σε συνεχή βάση. Ο κύριος περιορισμός στους χάρτες ελέγχου για μεταβλητές είναι ότι μπορούν να παρακολουθήσουν μόνο ένα ποιοτικό χαρακτηριστικό την φορά. Σε περίπτωση που απαιτείται η παρακολούθηση περισσότερων ποιοτικών χαρακτηριστικών τότε θα πρέπει να δημιουργηθούν για κάθε χαρακτηριστικό και από ένα χάρτη ελέγχου. Οι χάρτες ελέγχου για μεταβλητές παρακολουθούν τη μέση τιμή και τη

διακύμανση του υπό μελέτη ποιοτικού χαρακτηριστικού. Η μέση τιμή παρακολουθείται μέσω ενός ακιδωτού διαγράμματος (\bar{X}) ή μέσω ενός X διαγράμματος. Η μεταβλητότητα παρακολουθείται με το διάγραμμα εύρους (R) ή το διάγραμμα τυπικής απόκλισης (S) ή το διάγραμμα κινητού εύρους (MR). Λόγω του γεγονότος ότι πρέπει να παρακολουθούνται τόσο η μέση τιμή όσο και η τυπική απόκλιση οι χάρτες ελέγχου χρησιμοποιούνται κατά ζεύγη, δηλ. \bar{X} & R, \bar{X} & S, X & MR.

- Οι χάρτες ελέγχου για ιδιότητες χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση διακριτών χαρακτηριστικών. Τα διακριτά χαρακτηριστικά μπορούν να πάρουν μόνο δύο τιμές όπως επιτυχία/ αποτυχία, συμμόρφωση / μη συμμόρφωση, ελαττωματικό / μη ελαττωματικό κλπ. Παρά το γεγονός ότι τα διακριτά χαρακτηριστικά δεν μπορούν να μετρηθούν μπορούν όμως να αριθμηθούν. Τα διαγράμματα ελέγχου που αναφέρονται στα διακριτά χαρακτηριστικά είναι:
 - p (μεταβλητό μέγεθος δείγματος – ελαττωματικά)
 - np (σταθερό μέγεθος δείγματος – ελαττωματικά)
 - u (μεταβλητό μέγεθος δείγματος – ελάττωμα)
 - c (σταθερό μέγεθος δείγματος – ελάττωμα)

Προκειμένου για την κατανόηση των διαγραμμάτων ελέγχου για ιδιότητες σημαντική είναι η κατανόηση των κάτωθι όρων⁽¹¹⁵⁾:

Μη συμμόρφωση (non conformity): Το χαρακτηριστικό που δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις ή τις προδιαγραφές. Οι μη συμμορφώσεις παρέχουν τους λόγους για τη μη αποδοχή (απόρριψη) της μονάδας. Μια μη συμμόρφωση καλείται επίσης και ελάττωμα (defect)

Μη συμμορφούμενο (non conforming): Η μονάδα που απορρίπτεται. Μια μη συμμορφούμενη μονάδα περιλαμβάνει περισσότερο από τον επιτρεπόμενο αριθμό μη συμμορφώσεων. Μια μονάδα που είναι μη συμμορφούμενη καλείται επίσης και ελαττωματική (defective).

Το ίδιο ισχύει και στις υπηρεσίες. Έτσι στην περίπτωση που μια υπηρεσία έχει ένα ή και περισσότερα ελαττώματα, τα οποία την καθιστούν μία αποδεκτή, τότε η υπηρεσία χαρακτηρίζεται ως ελαττωματική. Ο όρος ελαττωματική χρησιμοποιείται κυρίως όταν η υπηρεσία εκτιμάται ως προς τη χρησιμότητα της

παρά τη συμμόρφωση της με τις προδιαγραφές. Για παράδειγμα η συμπεριφορά ενός πωλητή μπορεί να είναι τέτοια (πολλά ελαττώματα) που να οδηγήσει στη μη πραγματοποίηση μιας πώλησης (ελαττωματική υπηρεσία).

Ένα πλεονέκτημα των διαγραμμάτων ελέγχου ιδιοτήτων είναι ότι μπορούν να χειριστούν πολλαπλά χαρακτηριστικά. Συνεπώς, τα διαγράμματα ελέγχου ιδιοτήτων τυπικά απαιτούν μεγαλύτερη επιθεώρηση. Η επιθεώρηση είναι λιγότερο ακριβής (δεν απαιτείται η λήψη και καταγραφή μετρήσεων) και συνήθως φθηνότερη (δεν απαιτείται ειδική εκπαίδευση).

3.3.3 Λίστα ή Κατάλογος Ελέγχου (Check List)

Η συλλογή δεδομένων αποτελεί μια άλλη πρακτική ανάλυσης των προβλημάτων. Τα γεγονότα και όχι οι απόψεις αποτελούν μια αποτελεσματική προσέγγιση στην επίλυση των προβλημάτων. Ο υπεύθυνος για την επίλυση ενός προβλήματος θα πρέπει επίμονα να αποφεύγει τα επιχειρήματα που βασίζονται σε απόψεις και να ανακαλύπτει τα πραγματικά γεγονότα του προβλήματος. Η προσεκτική συλλογή γεγονότων τα οποία καταδεικνύουν τις διαστάσεις των αιτίων του προβλήματος ή επισημαίνουν τις πιθανές λύσεις τους αποτελεί μια πρακτική η οποία δεν είναι μόνο πιο δυναμική και περισσότερο να γίνει αποδεκτή από τους άλλους αλλά είναι και πιο εύκολη να επικοινωνηθεί.

Ένα πολύ διαδεδομένο εργαλείο στη συλλογή δεδομένων αποτελεί η λίστα (ή κατάλογος) ελέγχου, το οποίο αποτελεί έναν οργανωμένο τρόπο για την καταγραφή πληροφοριών. Μία λίστα (ή ένας κατάλογος) ελέγχου είναι ένα προσεκτικά δομημένο έντυπο για τη συλλογή ή και την ανάλυση στοιχείων από άμεση παρατήρηση ή από μέτρηση ορισμένων χαρακτηριστικών. Η λίστα ελέγχου χρησιμοποιείται επίσης και για τη διασφάλιση της εκτέλεσης όλων των ενεργειών που προβλέπονται σε κάποια συγκεκριμένη διαδικασία. Αναλυτικότερα οι πιο συνηθισμένοι λόγοι για τη χρήση μιας λίστας ελέγχου είναι οι εξής⁽¹¹⁶⁾:

- Η συλλογή στοιχείων για τον προσδιορισμό της συχνότητας κάποιου συμβάντος ή του τρόπου διάθεσης του χρόνου ενός διοικητικού στελέχους ή κάποιου πολύ εξειδικευμένου τεχνικού
- Η καταγραφή των όσων συμβαίνουν κατά τη λειτουργία μιας διαδικασίας παραγωγής
- Η τυποποίηση μιας σειράς ενεργειών σε μία πολύπλοκη διαδικασία

Ενδεικτικές περιπτώσεις χρησιμοποίησης μίας λίστας ελέγχου στο χώρο των τραπεζικών υπηρεσιών είναι :

Οι προβλεπόμενες ενέργειες για τη χορήγηση δανείου

Η σειρά ενεργειών για το άνοιγμα λογαριασμού καταθέσεων

Το σύνολο δικαιολογητικών για την έκδοση πιστωτικής κάρτας

Η χρησιμότητα των καταλόγων ελέγχου έγκειται στη συνοπτική παρουσίαση στοιχείων με τρόπο που διευκολύνει την εξαγωγή συμπερασμάτων. Επειδή ο κατάλογος ελέγχου περιέχει περιληπτικά στοιχεία, χρησιμοποιείται συνήθως παράλληλα με την καταχώριση στοιχείων σε βάση δεδομένων ηλεκτρονικού υπολογιστή⁽¹⁷⁾.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

3.3.4 Διάγραμμα Διασποράς (Scatter Plot)

Το διάγραμμα διασποράς παρέχει μια μέθοδο προσδιορισμού του βαθμού συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών. Ο αντικειμενικός σκοπός κατασκευής του διαγράμματος διασποράς έγκειται στον προσδιορισμό αν μια μεταβλητή (y) μπορεί να ελεγχθεί ελέγχοντας μια άλλη μεταβλητή (x). Αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο στον προσδιορισμό των αιτιών για τις οποίες μια διεργασία συμπεριφέρεται όπως συμπεριφέρεται. Το διάγραμμα διασποράς παρέχει μια μέθοδο προσδιορισμού των παραγόντων μιας διεργασίας που μπορεί να επηρεάσουν την ανταπόκριση ενός προϊόντος ή τις παραμέτρους μιας διεργασίας. Για παράδειγμα, η αύξηση του χρόνου X για την εκπαίδευση των στελεχών και του προσωπικού επαφής με πελάτες περιορίζει το ποσοστό λαθών, παραλείψεων ή καθυστερήσεων⁽¹¹⁸⁾.

Σε θέματα ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας, συμβαίνει συχνά οι μεταβολές σε έναν παράγοντα που συνδέεται με τη διαδικασία παραγωγής να επηρεάζουν ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που προσδιορίζει την ποιότητα. Για παράδειγμα, η ταχεία εξυπηρέτηση μπορεί να επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης πελατών. Μπορεί, επίσης, οι επιδιωκόμενες αλλαγές σε ένα χαρακτηριστικό ποιότητας να συνοδεύονται από άλλες αλλαγές σε κάποιο άλλο χαρακτηριστικό και αυτό πάλι σχετικό με την ποιότητα.

Σε μια ανάλυση συσχέτισης στις τιμές δύο μεταβλητών η οποία γίνεται με τη βοήθεια ενός διαγράμματος διασποράς, οι λόγοι μπορεί να είναι οι εξής:

- ⇒ Η κατανόηση των επιρροών που ορισμένες μεταβλητές ασκούν σε άλλες.
- ⇒ Η διερεύνηση των αιτιών που δημιουργούν προβλήματα στην ποιότητα. Η προσπάθεια αυτή γίνεται σε συνδυασμό με άλλες τεχνικές ή μεθόδους ανάλυσης, όπως αυτή του διαγράμματος αιτίων – αποτελεσμάτων (ή ψαροκόκαλου) που διαμορφώνεται από μια ομάδα με τη διαδικασία «καταιγισμού ιδεών» ή brainstorming.
- ⇒ Η διαμόρφωση μιας όσο γίνεται πληρέστερης συστημικής εικόνας του υπό μελέτη προβλήματος.
- ⇒ Η διαμόρφωση μιας, όσο γίνεται πληρέστερης, συστημικής εικόνας του υπό μελέτη προβλήματος⁽¹¹⁹⁾.

3.3.5 Ιστόγραμμα (Histogram)

Το ιστόγραμμα αποτελεί μια γραφική απεικόνιση της διασποράς ή της κατανομής των δεδομένων. Για το λόγο αυτό συχνά αποκαλείται και κατανομή κατά συχνότητες. Χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση των διεργασιών σχετικά με τη συνέπεια που αυτές επιδεικνύουν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η παρακολούθηση αυτή απαιτεί την παρατήρηση διάφορων επαναλήψεων της διεργασίας, την καταγραφή των παρατηρήσεων και τη σύγκριση αυτών με το στόχο, το πρότυπο ή την προδιαγραφή της διεργασίας. Ορισμένες τιμές εμφανίζονται με μεγαλύτερη συχνότητα από άλλες και με το ιστόγραμμα έχουμε μια συνολική εικόνα της κατανομής διαφορετικών τιμών, ως μια πρώτη προσπάθεια προσδιορισμού της μεταβλητότητας του υπό μελέτη χαρακτηριστικού. Τούτο καθιστά ευκολότερη την επικοινωνία με τρίτους για τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας που περιγράφει το ιστόγραμμα.

Το ιστόγραμμα μπορεί να φανεί χρήσιμο σε όσους που εμπλέκονται στην ανάλυση προκαταρκτικών δεδομένων προκειμένου να βρουν τον τύπο κατανομής οποιαδήποτε μεταβλητής εξετάζεται. Η χρήση των ιστογραμμάτων είναι χρήσιμη στην υποβολή προτάσεων για τη διατήρηση μιας διαδικασίας υπό έλεγχο. Αποκλίσεις από την κανονική ή την αναμενόμενη κατανομή μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη των επιχειρήσεων στον εντοπισμό των πραγματικών αιτιών⁽¹²⁰⁾.

Ένα ιστόγραμμα μας επιτρέπει να γνωρίζουμε:

- Αν υπάρχει αισθητή αλλαγή της μεταβλητότητας, δηλαδή των διακυμάνσεων μιας διαδικασίας από τη μία περίοδο στην άλλη.
- Αν από την παρεχόμενη εικόνα μπορούμε να προσδιορίσουμε το βαθμό στον οποίο η διαδικασία ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών.
- Αν η κατανομή για διαφορετικές τιμές της μεταβλητής είναι ή όχι συμμετρική.

Στο βαθμό που στις περισσότερες προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας στόχο αποτελεί ο περιορισμός της παρατηρούμενης μεταβλητότητας για κάθε κρίσιμο μετρήσιμο χαρακτηριστικό, το ιστόγραμμα παρέχει έναν απλό τρόπο κατανόησης της υπάρχουσας κατάστασης προκειμένου για την πραγματοποίηση συγκρίσεων⁽¹²¹⁾.

Η πληροφόρηση που απεικονίζεται στα ιστογράμματα αναπαρίσταται με μια σειρά από τετράγωνα ή μπάρες τα οποία είναι ανάλογα με τις ομάδες δεδομένων. Τα ιστογράμματα επίσης απεικονίζουν τις διάφορες μετρήσεις της Κεντρικής Θέσης (Central Tendency):

Τη μέση τιμή (mean), την επικρατούσα τιμή (mode), και τη διάμεσο (median). Κατά αυτό τον τρόπο το ιστόγραμμα μπορεί επίσης να δείξει πως τα δεδομένα είναι διασκορπισμένα ή κατανεμημένα. Η πληροφόρηση αυτή μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμη για την κατανόηση της έκτασης κατά την οποία μια διαδικασία λειτουργεί ομαλά (εντός ελέγχου). Τα μέτρα κεντρικής θέσης καθορίζονται ως εξής:

- Μέση τιμή: το σύνολο όλων των μετρήσεων ή των παρατηρήσεων διαιρεμένο με το συνολικό αριθμό των μετρήσεων ή των παρατηρήσεων (\bar{x}).
- Επικρατούσα Τιμή (Mode): οι τιμές που επαναλαμβάνονται πιο συχνά στα πρωτογενή δεδομένα, ή στην περίπτωση του ιστογράμματος το πιο διαδεδομένο διάστημα τάξης (τ).
- Διάμεσος (Median): η τιμή που χωρίζει ένα σύνολο δεδομένων περίπου στη μέση εφόσον τα δεδομένα τοποθετηθούν σε αύξουσα σειρά. Ουσιαστικά η διάμεσος ενός συνόλου παρατηρήσεων είναι η τιμή που έχει την ιδιότητα ότι το πολύ 50% των μετρήσεων είναι μικρότερες από την τιμή αυτή και το πολύ το 50% των μετρήσεων είναι μεγαλύτερες από την τιμή αυτή (m)⁽¹²²⁾.

Το ιστόγραμμα μπορεί επίσης να δηλώσει τα εξής:

1. Το μέγεθος της μεταβλητότητας που παρουσιάζεται. Μια έμμεση μέτρηση της μεταβλητότητας αυτής εντοπίζεται συγκρίνοντας τη μικρότερη με τη μεγαλύτερη τιμή του ιστογράμματος
2. Το σχήμα της κατανομής. Σε πολλές περιπτώσεις το ιστόγραμμα λαμβάνει τη μορφή κανονικής κατανομής, όπου οι περισσότερες τιμές εμφανίζονται γύρω από την επικρατούσα τιμή. Όσο οι τιμές απομακρύνονται από την επικρατούσα τιμή, αυτές εμφανίζονται λιγότερο συχνά και υπάρχει μια σταδιακή καθοδική τάση.
3. Τη σχέση δεδομένων με προδιαγραφές. Τοποθετώντας στο ιστόγραμμα τις προδιαγραφές που η επιχείρηση έχει θέσει (ανώτερο και κατώτερο άκρο), είναι εύκολο να απεικονιστούν οι τιμές που είναι εκτός των προδιαγραφών.

Αν και το ιστόγραμμα είναι εύκολο στην κατανόηση και υιοθέτηση του, η ικανότητα του να προειδοποιήσει για αλλαγές στην κατανομή είναι ανεπαρκής σε σύγκριση με έναν χάρτη ελέγχου. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με τους χάρτες ελέγχου. Με τον τρόπο αυτό παρέχουν επιπρόσθετη πληροφόρηση. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα ιστογράμματα δεν είναι σε θέση να απεικονίσουν αν μια διεργασία είναι εντός ή εκτός στατιστικού ελέγχου, πληροφορία η οποία λαμβάνεται

μόνο από τους χάρτες ελέγχου. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η μεταβλητότητα εξετάζεται με τους χάρτες ελέγχου κατά τη διάρκεια του χρόνου, ενώ με το ιστόγραμμα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η σειρά με την οποία τα δεδομένα παράχθηκαν χάνεται. Για παράδειγμα, σε ένα ιστόγραμμα που δείχνει μέρες καθυστέρησης μπορεί να απεικονιστεί ότι κάποια στιγμή οι μέρες καθυστέρησης φθάσανε τις 15 αλλά δεν είναι εφικτή η απεικόνιση του πότε ακριβώς συνέβη⁽¹²³⁾.

3.3.6 Ανάλυση Παρέτο (Pareto Chart)

Η ανάλυση Παρέτο με το αντίστοιχο διάγραμμα αποτελεί έναν ειδικό τύπο ραβδωτού διαγράμματος το οποίο χρησιμοποιείται στο πρώτο στάδιο επίλυσης προβλήματος, στον προσδιορισμό δηλαδή του προβλήματος. Το διάγραμμα Pareto αναπτύχθηκε στα τέλη του 19^{ου} αιώνα από έναν Ιταλό οικονομολόγο τον Wilfredo Pareto. Βασίζεται σε αυτό που ονομάζουμε αρχή Pareto. Ο Pareto ανακάλυψε ότι το 80% του πλούτου της Ιταλίας κατέχονταν από περίπου το 20% των ανθρώπων. Αυτός ο κανόνας του 80/20, ότι δηλαδή το 20% των αιτιών συνήθως ευθύνονται για το 80% του προβλήματος εφαρμόζεται σε πολλές περιπτώσεις. Για παράδειγμα το 80% των απουσιών σε μία εταιρεία μπορεί να διενεργείται από το 20% του ανθρώπινου δυναμικού της. Με το διάγραμμα Παρέτο γίνεται σαφές πως ορισμένοι παράγοντες έχουν δυσανάλογα μεγαλύτερη συμβολή στο τελικό αποτέλεσμα από άλλους. Συνεπώς, από τα αποτελέσματα η διοίκηση μπορεί να εντοπίσει τα πιο σημαντικά αίτια κακής ποιότητας⁽¹²⁴⁾⁻⁽¹²⁵⁾.

Η ανάλυση Παρέτο είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στη διάγνωση του βαθμού συμβολής διαφορετικών παραγόντων στο τελικό αποτέλεσμα. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση είναι σε θέση:

- Να διακρίνει τη συχνότητα με την οποία κάθε παράγοντας επηρεάζει την ποιότητα ή άλλο χαρακτηριστικό της απόδοσης
- Να ιεραρχήσει με σαφήνεια τη σειρά πιο εξειδικευμένων αναλύσεων για την άρση αδυναμιών, ώστε να γίνει η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση προσωπικού και άλλων πόρων
- Να επικοινωνήσει με τρόπο απλό και σφαιρικό, με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (εργαζόμενους, προμηθευτές, κ.α.) την ανάγκη εξεύρεσης τρόπων αντιμετώπισης τους
- Να επιδιώξει την εφαρμογή του αφού μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα από διοικητικά στελέχη και εργαζομένους με εξοικείωση στη μέτρηση των αντίστοιχων μεγεθών.

Επίσης, λόγω του γεγονότος ότι το διάγραμμα Pareto βασίζεται σε δεδομένα για τα οποία είναι δύσκολο να υπάρξει διαφωνία, επιτρέπει την ύπαρξη ομοφωνίας για τις

σημαντικές αιτίες του προβλήματος, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί ένα πολύ ισχυρό επικοινωνιακό εργαλείο. Το διάγραμμα Pareto επιτρέπει επίσης, την αξιολόγηση των βελτιώσεων των διεργασιών κατά τη διάρκεια του χρόνου⁽¹²⁶⁾.

Η διαφορά του διαγράμματος Παρέτο από το ιστόγραμμα βρίσκεται στη σειρά απεικόνισης των συχνοτήτων. Στο ιστόγραμμα, οι συχνότητες, εμφανίζονται ως μπάρες σε αντιστοιχία με τις αυξανόμενες τιμές για κάποιο χαρακτηριστικό της διαδικασίας. Στο διάγραμμα Παρέτο, η σειρά προσδιορίζεται από το μέγεθος της συχνότητας. Έτσι, η πρώτη μπάρα αφορά τον παράγοντα με τη μεγαλύτερη συχνότητα και συνεχίζουμε με τα υπόλοιπα αίτια που εμφανίζονται λιγότερο συχνά.

Η ανάλυση παρέτο είναι πολύ χρήσιμη για παρουσιάσεις στη Διοίκηση του Οργανισμού. Από τη στιγμή που ο κανόνας 80/20 παρατηρείται πολύ συχνά ως προς τη συμβολή διαφόρων διαδικασιών στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη ή κερδοφορίας για την επιχείρηση, σκόπιμο κρίνεται στον άξονα Ψ να παρουσιάζεται το κόστος ή η χρηματική αξία.

3.3.7 Διάγραμμα Αιτιών & Αποτελεσμάτων ή Ψαροκόκαλο (Cause & effect or Fishbone Diagram)

Το διάγραμμα αιτιών και αποτελεσμάτων αποτελεί ένα εργαλείο στο οποίο απεικονίζεται η σχέση μεταξύ ενός χαρακτηριστικού ποιότητας (αποτέλεσμα) και των πιθανών πηγών μεταβλητότητας του ποιοτικού αυτού χαρακτηριστικού (αιτίες). Συχνά αναφέρεται και ως διάγραμμα «ψαροκόκαλο», λόγω του τρόπου απεικόνισης των σχετικών παραγόντων, ή διάγραμμα Ishikawa, από τον Ιάπωνα καθηγητή που το επινόησε. Το διάγραμμα αιτιών και αποτελεσμάτων αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο για την επίλυση των προβλημάτων αφού στόχο του αποτελούν οι κύριες αίτιες του προβλήματος και όχι τα συμπτώματα που εμφανίζονται. Σκοπός του διαγράμματος είναι ο εντοπισμός των συνιστωσών των χαρακτηριστικών ποιότητας και των διαφόρων σχέσεων και αλληλεξαρτήσεων.

Με δεδομένη μια συνολική εικόνα της διαδικασίας, όπως αυτή περιγράφεται με το διάγραμμα ροής, το επόμενο συνήθως βήμα είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος ή της παρεχόμενης εξυπηρέτησης πελατών. Τούτο μπορεί να γίνει συνολικά για τη διαδικασία ή, όταν αυτή είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη, για επιλεγμένα τμήματα της⁽¹²⁷⁾⁻⁽¹²⁸⁾.

Η μεταβλητότητα στην εκροή μιας διεργασίας και διάφορα άλλα προβλήματα ποιότητας μπορεί να συμβούν για πολλούς λόγους, όπως λόγω των υλικών (materials), των μηχανών (machines), των μεθόδων (methods), των ανθρώπων (men) και των μετρήσεων (measurement). Προκειμένου για την επίλυση του προβλήματος κρίνεται αναγκαίος ο προσδιορισμός των αιτιών του προβλήματος προκειμένου για τη διόρθωσή τους. Το διάγραμμα αιτιών και αποτελεσμάτων βοηθάει στη δημιουργία ιδεών και αντίστοιχα αποτελεί τη βάση για την εύρεση της λύσης⁽¹²⁹⁾.

Το διάγραμμα «ψαροκόκαλο» αποτελεί ένα διάγραμμα αιτιών – αποτελεσμάτων το οποίο όταν ολοκληρωθεί έχει τη μορφή σκελετού ψαριού. Προκειμένου για το σχεδιασμό του διαγράμματος αιτιών & αποτελεσμάτων, θα πρέπει να ακολουθούνται τα ακόλουθα βήματα:

- (1) Προσδιορισμός του χαρακτηριστικού ποιότητας προς βελτίωση ή έλεγχο.
- (2) Καταγραφή του χαρακτηριστικού ποιότητας (αποτέλεσμα) που έχει επιλεχθεί στη δεξιά μεριά και σχεδιασμός μιας οριζόντιας γραμμής προς τα αριστερά.

- (3) Συγκέντρωση των κατηγοριών για τις αιτίες της μεταβλητότητας του ποιοτικού χαρακτηριστικού. Οι κατηγορίες αυτές αποτελούν τις κύριες συνιστώσες του διαγράμματος. Κάθε κύρια συνιστώσα αποτελεί μια διακλάδωση στην οριζόντια γραμμή.
- (4) Καταιγισμός λεπτομερειακών αιτιών για κάθε μία κύρια συνιστώσα. Οι λεπτομερειακές αυτές αιτίες αποτελούν διακλαδώσεις στην κύρια συνιστώσα.
- (5) Χρήση των κύριων αρχών καταιγισμού ιδεών προκειμένου για τη μεγιστοποίηση των παραγομένων αιτιών:
 - ❖ Προσπάθεια εξασφάλισης μεγάλης ποσότητας ιδεών
 - ❖ Συμμετοχή όλων
 - ❖ Ενθάρρυνση για δημιουργικότητα
 - ❖ Δεν επιτρέπεται η κριτική, η συζήτηση και η αξιολόγηση των ιδεών
 - ❖ Εποικοδόμηση νέων ιδεών βάσει όσων έχουν αναφερθεί

Πολλές φορές είναι πιο χρήσιμο οι ιδέες όπως παράγονται να καταγράφονται αρχικά σε ένα λευκό χαρτί και στη συνέχεια να τοποθετούνται στο διάγραμμα. Με τον τρόπο αυτό δεν διακόπτεται η διαδικασία του καταιγισμού ιδεών.

- (6) Συνεχής προσπάθεια περαιτέρω διακλάδωσης των εντοπιζόμενων αιτιών.
- (7) Συζήτηση των πιθανών αιτιών με στόχο, το εντοπισμό της κυριότερης αιτίας, η αντιμετώπιση της οποίας θα επιλύσει το μεγαλύτερο ποσοστό του προβλήματος⁽¹³⁰⁾
(131).

Το διάγραμμα αιτιών και αποτελεσμάτων προσφέρει έναν οργανωμένο τρόπο απεικόνισης των αιτιών του προβλήματος. Η ανάπτυξη του διαγράμματος είναι επιμορφωτική για την ομάδα, αφού τη βοηθάει να σκεφτεί τις αιτίες της μεταβλητότητας, και της προσφέρει μια ένδειξη του πόσο καλά γνωρίζει την υπό εξέταση διεργασία. Ταυτόχρονα, συντελεί στην αποκάλυψη μη ανιχνευμένων σχέσεων ανάμεσα σε αιτίες και στην ανακάλυψη των αιτιών του προβλήματος. Μετά το σχεδιασμό του, το διάγραμμα αιτιών και αποτελεσμάτων θα πρέπει να αποτελεί ένα «ζωντανό» έγγραφο προσθέτοντας σε αυτό νέες αιτίες που ανακαλύπτονται⁽¹³²⁾.

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, μπορούν εύκολα να υιοθετήσουν το διάγραμμα αιτιών και αποτελεσμάτων προκειμένου για τον εντοπισμό αδυναμιών στις διεργασίες

και την αποκάλυψη πηγών που προσδίδουν αξία στον πελάτη. Ο συνδυασμός του διαγράμματος με ομάδες εστιασμένες στον πελάτη παρέχει την ευκαιρία στην επιχείρηση να ανακαλύψει την κρυμμένη αξία για τον πελάτη και να συνδυάσει τις υπηρεσίες με τις ανάγκες. Όταν η τεχνική υλοποιείται ως μέρος μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής τότε:

- Εξοπλίζει τους ανθρώπους του μάρκετινγκ, της ποιότητας και της ανάπτυξης προϊόντων με ένα εργαλείο απεικόνισης δεδομένων που αιχμαλωτίζει αποτελεσματικά τις ουσιώδεις ανάγκες του πελάτη και τις επιθυμίες του.
- Παρέχει στην επιχείρηση μελλοντική πληροφόρηση για τον πελάτη, το οποίο επιτρέπει τον προγραμματισμό βελτιώσεων στα προϊόντα
- Αποστέλλει το μήνυμα ότι η επιχείρηση ακούει τις ανάγκες του πελάτη, αντιδρά σε αυτές και λαμβάνει δράσεις από πριν
- Βοηθάει στην ανάπτυξη ενδιαφέροντος για τον πελάτη και δέσμευσης για την επίλυση προβλημάτων⁽¹³³⁾.

Βιβλιογραφία

-
- ⁷⁸ Δερβιτσιώτης, Κ.Ν., *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Interbooks, 2001, σελ 373
- ⁷⁹ Antony, J., *Six Sigma for service processes*, **Business Process Management Journal**, Vol.12, No.2, 2006, σελ. 241
- ⁸⁰ Juan Jose Tari, *Components of successful total quality management*, **The TQM Magazine**, Vol.17, No.2, 2005, σελ. 184
- ⁸¹ Bamford, R.David / Greatbanks, W. Richard, *The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.22, No.4, 2005, σελ. 377
- ⁸² Hellsten, U. and Klefsjo, B., «*TQM as a management system consisting of values, techniques and tools*», **The TQM Magazine**, Vol. 12, No. 4, 2000, σελ. 241
- ⁸³ Juan Jose Tari, «*Components of successful total quality management*», **The TQM Magazine**, Vol. 17, No 2, 2005, σελ.188
- ⁸⁴ Dale.B.G., Plunkett J.J., *Quality Costing*, Chapman & Hall, 1995, σελ. 3
- ⁸⁵ Zhang Z., *Developing a model of quality management methods and evidence their effects on business performance*, **Total Quality Management**, Vol.11, No.1, 2000, σελ. 129
- ⁸⁶ Longbottom David and Zairi Mohamed, *Total Quality Management in Financial Services: An empirical study of best practice*, **Total Quality Management Magazine**, Vol.6, No.6, 1996, σελ. 590
- ⁸⁷ Scheuermann Larry, Zhu Zhiwei and Scheuermann Sandra B., *TQM success efforts: use more quantitative or qualitative tools?*, **Industrial Management and Data Systems**, Vol.97, No.7, 1997, σελ.264
- ⁸⁸ Reid R.A., Chesterson C.A., *"Applying Deming's Process Improvement Techniques to Banking"*, **Journal of Organisational Excellence**, Winter 2001, σελ.41

-
- ⁸⁹ **Bamford, R.David / Greatbanks, W. Richard**, *The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.22, No.4, 2005, σελ. 378
- ⁹⁰ **Scheuermann Larry, Zhu Zhiwei and Scheuermann Sandra B.**, *TQM success efforts: use more quantitative or qualitative tools?*, **Industrial Management and Data Systems**, Vol.97, No.7, 1997, σελ. 265-268
- ⁹¹ **Kwok Ka Yin and Tummala Rao V.M.**, *A quality control and improvement system based on the total control methodology (TCM)*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.15, No.1, 1998, σελ. 13
- ⁹² **Bamford, R.David / Greatbanks, W. Richard**, *The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.22, No.4, 2005, σελ. 378
- ⁹³ **Scott Edget and Kim Snow**, *Benchmarking measures of customer satisfaction, quality and performance for new financial service products*, **The Journal of Services Marketing**, Vol.10, No.6, 1996, σελ. 17
- ⁹⁴ **Jankowski, D.**, *What can we learn from Deming?*, **Mortgage Banking**, Vol.66, No.11, Aug 2006, σελ. 98
- ⁹⁵ **Ahmed, S. and Hassan, M.**, *Survey and case investigations on application of quality management tools and techniques in SMIs*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.20, No.7, 2003, σελ. 796
- ⁹⁶ **Spring, M., McQuarter, R., Swift, K., Dale, B., and Booker, J.**, *"The use of quality tools and techniques in product introduction: an assessment methodology"*, **The TQM Magazine**, Vol.10, No.1, 1998, σελ. 50
- ⁹⁷ **Dale B.G and Bunney H.S.**, *The implementation of quality management tools or techniques : a study*, **The TQM Magazine**, Vol.9, No.3, 1997, σελ. 189
- ⁹⁸ **Anjard Ronald P.**, *Management and planning tools*, **Training for Quality**, Vol.3, No.2, 1995, σελ.34
- ⁹⁹ **Antony, J.**, *Six Sigma for service processes*, **Business Process Management Journal**, Vol.12, No.2, 2006, σελ. 241

-
- ¹⁰⁰ **Brelin H, Davenport K, Jennings L, Murphy P.** , *"Focused Quality, Managing for Results"*, St.Lucie Press, 1994, σελ. 78
- ¹⁰¹ **Mc Quarter, R.E / Scurr, C.H. / Dale B.G / Hillman, P.G,** *Using Quality Tools and Techniques successfully*, **The TQM Magazine**, Vol.7, No.6, 1995, σελ. 38
- ¹⁰² **Levesque, J./ Walker, H.F.,** *The innovation process and Quality Tools*, **Quality Progress**, Vol.40, No.7, 2007, σελ.20
- ¹⁰³ **McNeese W., Klein R.,** *Statistical Methods for the Process Industries*, ASQC Quality Press, 1991, σελ.73
- ¹⁰⁴ **Anjard Ron,** *Process mapping: a valuable tool for construction management and other professionals*, **Facilities**, Vol.16, No.3/4, 1998, σελ.79
- ¹⁰⁵ **Δερβιτσιώτης, Κ.Ν.,** *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Interbooks, 2001, σελ.376
- ¹⁰⁶ **Brelin H, Davenport K, Jennings L, Murphy P.,** *"Focused Quality, Managing for Results"*, St.Lucie Press, 1994, σελ.69
- ¹⁰⁷ **Δερβιτσιώτης, Κ.Ν.,** *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Interbooks, 2001, σελ.375-377
- ¹⁰⁸ **Stapenhurst Tim,** *"Mastering Statistical Process Control"*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, σελ..14
- ¹⁰⁹ **Kwok Ka Yin and Tummala Rao V.M.,** *A quality control and improvement system based on the total control methodology (TCM)*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.15, No.1, 1998, σελ. 24
- ¹¹⁰ **Latzko, William. J.** *Quality and Productivity for Bankers and Financial Managers*, ASQ, Quality Press, Milwaukee, 1986, σελ. 81
- ¹¹¹ **Bank, J.,** *The Essence of Total Quality Management*, Prentice Hall Europe, 1992, σελ.195
- ¹¹² **Ταγαράς Γ.,** *"Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας"*, Εκδόσεις Ζήτη, 2001, σελ.176
- ¹¹³ **Swift, J.A.,** *Introduction to Modern Statistical Quality Control and Management*, St.Lucie Press, 1995, σελ. 136

-
- ¹¹⁴ **Evans, R.J. / Lindsay, W.M.**, *The Management and Control Of Quality*, Thomson, South Western, 2005, σελ. 735
- ¹¹⁵ **Swift, J.A.**, *Introduction to Modern Statistical Quality Control and Management*, St.Lucie Press, 1995, σελ.185
- ¹¹⁶ **Δερβιτσιώτης, Κ.Ν.**, *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Interbooks, 2001, σελ.382
- ¹¹⁷ **Ταγαράς Γ.**, *"Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας"*, Εκδόσεις Ζήτη, 2001, σελ. 14
- ¹¹⁸ **McNeese W., Klein R.**, *Statistical Methods for the Process Industries*, ASQC Quality Press, 1991, σελ.375
- ¹¹⁹ **Δερβιτσιώτης, Κ.Ν.**, *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Interbooks, 2001, σελ.
- ¹²⁰ **Bank, J. ,** *The Essence of Total Quality Management*, Prentice Hall Europe, 1992, σελ. 191-194
- ¹²¹ **Δερβιτσιώτης, Κ.Ν.**, *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Interbooks, 2001, σελ.380
- ¹²² *Σημειώσεις Στατιστικής*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Ακαδ.Ετος 03-04, σελ. 3
- ¹²³ **Kwok Ka Yin and Tummala Rao V.M.**, *A quality control and improvement system based on the total control methodology (TCM)*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.15, No.1, 1998, σελ.. 24
- ¹²⁴ **Bank, J. ,** *The Essence of Total Quality Management*, Prentice Hall Europe, 1992, σελ.206
- ¹²⁵ **McNeese W., Klein R.**, *Statistical Methods for the Process Industries*, ASQC Quality Press, 1991, σελ. 59
- ¹²⁶ **Δερβιτσιώτης, Κ.Ν.**, *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Interbooks, 2001, σελ.. 390
- ¹²⁷ **Brelin H, Davenport K, Jennings L, Murphy P. ,** *"Focused Quality, Managing for Results"*, St.Lucie Press, 1994, σελ.72

-
- ¹²⁸ **Δερβιτσιώτης, Κ.Ν.**, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks, 2001, σελ.393
- ¹²⁹ **Evans, R.J. / Lindsay, W.M.**, *The Management and Control Of Quality*, Thomson, South Western, 2005, σελ.654
- ¹³⁰ **Perry, M.S.**, *A Fish(bone)tale*, **Quality Progress**, Vol.39, No.11, 2006, σελ..88
- ¹³¹ **Bank, J. ,** *The Essence of Total Quality Management*, Prentice Hall Europe, 1992, σελ.202
- ¹³² **McNeese W., Klein R.**, *Statistical Methods for the Process Industries*, ASQC Quality Press, 1991, σελ.374
- ¹³³ **Michael Hermens**, *A New Use for Ishikawa Diagrams*, **Quality Progress**, Vol.30 81-3, 1997

Κεφάλαιο 4 Μελέτη Περίπτωσης: Διαδικασία άμεσης χρηματοδότησης καταναλωτικών αγαθών

4.1 Περιγραφή Επιχειρηματικού Προβλήματος

Το επιχειρηματικό πρόβλημα που απασχολεί την υπό εξέταση Τράπεζα αφορά τη διαδικασία άμεσης χρηματοδότησης καταναλωτικού αγαθού με έκδοση πιστωτικής κάρτας. Η διαδικασία έχει ως στόχο την άμεση χρηματοδότηση αγοράς καταναλωτικών αγαθών, απευθείας από το εμπορικό κατάστημα χωρίς να απαιτείται ο πελάτης να απευθυνθεί στο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Η χρηματοδότηση αγοράς καταναλωτικού αγαθού διενεργείται μέσω της έκδοσης πιστωτικής κάρτας. Η τράπεζα δηλαδή εγκρίνει τη χρηματοδότηση αγοράς καταναλωτικού αγαθού, ο πελάτης το αγοράζει από το εμπορικό κατάστημα και στη συνέχεια η τράπεζα προβαίνει στην έκδοση πιστωτικής κάρτας στην οποία χρεώνεται το πόσο αγοράς του καταναλωτικού αγαθού και ταυτόχρονα πιστώνεται ο λογαριασμός του εμπόρου με το αντίστοιχο ποσό.

Η υλοποίηση της διαδικασίας προϋποθέτει τη συνεργασία των εμπορικών καταστημάτων με την Τράπεζα. Τα οφέλη από τη διαδικασία αυτή αφορούν και τα τρία εμπλεκόμενα μέρη. Πιο συγκεκριμένα :

- Πελάτης:*
- Δυνατότητα αγοράς καταναλωτικών αγαθών με χρηματοδότηση χωρίς χρήση μετρητών
 - Ελαχιστοποίηση ταλαιπωρίας αφού δεν χρειάζεται ο ίδιος να επισκεφθεί τραπεζικό κατάστημα.
- Εμπορικό Κατάστημα:*
- Διακράτηση πελατών που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να πληρώσουν τοις μετρητοίς ή δεν έχουν ανοιχτό πιστωτικό όριο(πιστωτική κάρτα)
 - Αύξηση πελατειακής βάσης / μεριδίου αγοράς
 - Αύξηση πωλήσεων

- Τράπεζα:*
- Εκμετάλλευση πελατειακής βάσης εμπορικών καταστημάτων
 - Αύξηση μεριδίου αγοράς
 - Χορήγηση πιστωτικής κάρτας στον πελάτη για μελλοντικές αγορές

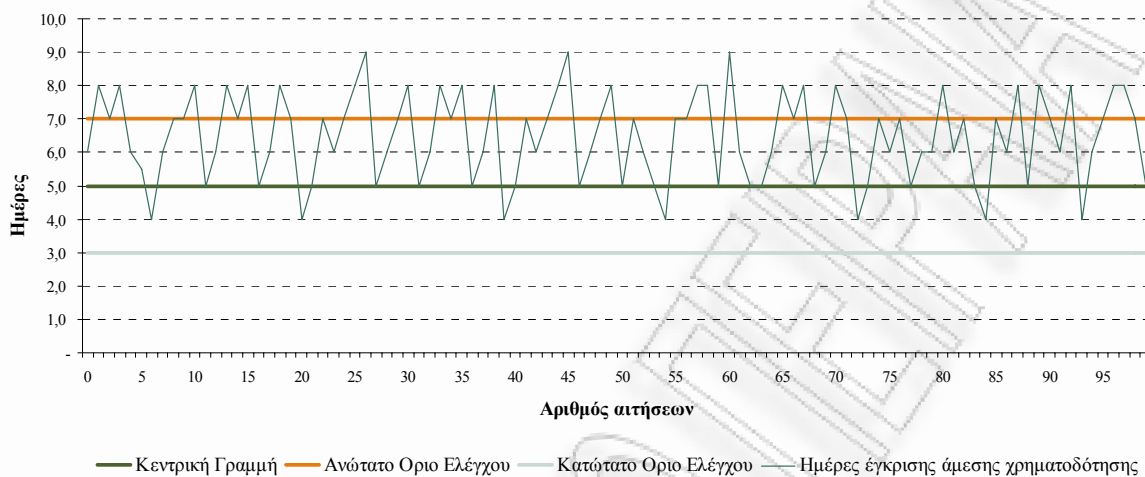
Η συγκεκριμένη διαδικασία βρίσκεται σε ισχύ ένα χρόνο. Η διοίκηση της τράπεζας αντιμετωπίζει όμως έναν αυξανόμενο αριθμό παραπόνων από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας και πιο συγκεκριμένα με τις μεγάλες καθυστερήσεις που υπάρχουν από την τράπεζα σε ότι αφορά στη λήψη απόφασης για την έγκριση άμεσης χρηματοδότησης στον πελάτη. Οι επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι η έγκριση άμεσης χρηματοδότησης υπερβαίνει κατά πολύ τις 5 ημέρες που έχουν επικοινωνηθεί στον πελάτη. Αυτό έχει ως συνέπεια ο πελάτης να απευθύνεται σε άλλο εμπορικό κατάστημα για την αγορά του καταναλωτικού αγαθού.

Η Διεύθυνση Ποιότητας της τράπεζας ανέλαβε να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες που απαιτούνται προκειμένου για τη βελτίωση της διαδικασίας. Τα αρμόδια στελέχη στη Διεύθυνση Ποιότητας έκριναν σκόπιμο να χρησιμοποιήσουν τα βασικά εργαλεία ποιότητας προκειμένου για τον έλεγχο και τη βελτίωση της διαδικασίας. Οι ενέργειες στην οποίες προέβησαν έχουν ως εξής:

4.2 Σχεδιασμός Χάρτη Ελέγχου υφιστάμενης διαδικασίας

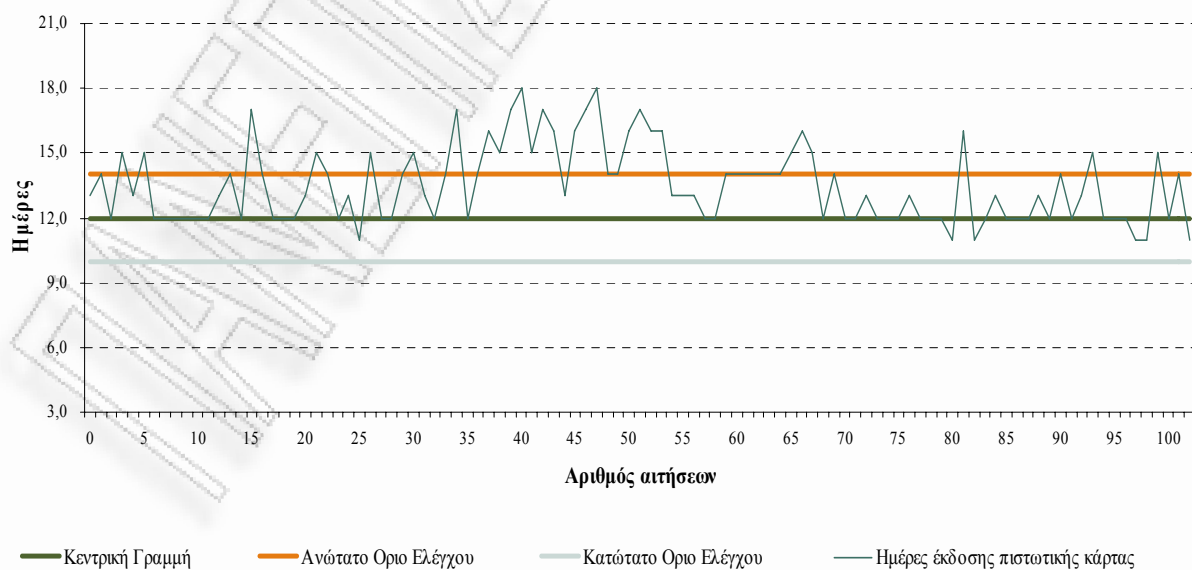
Η ομάδα έργου προέβη στο σχεδιασμό χάρτη ελέγχου προκειμένου να διερευνηθεί η μεταβλητότητα της διαδικασίας σε ότι αφορά το χρόνο που απαιτείται για τη λήψη της απόφασης άμεσης χρηματοδότησης. Σε δείγμα 100 αιτήσεων πελατών, όπως προκύπτει από το χάρτη ελέγχου που απεικονίζεται κάτωθι η ομάδα έργου παρατήρησε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των αιτήσεων βρισκόταν εκτός ορίων ελέγχου. Η δέσμευση της τράπεζας για απάντηση εντός των 5 ημερών ήταν σαφώς αβάσιμη, με αποτέλεσμα τη δικαιολογημένη αντίδραση των επιχειρήσεων.

Χάρτης Ελέγχου άμεσης χρηματοδότησης



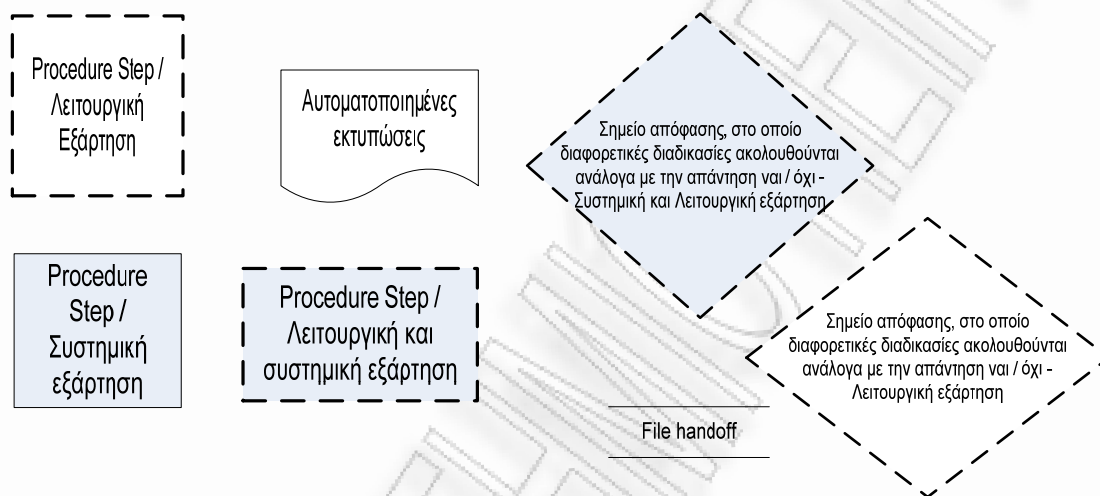
Προκειμένου να διαπιστωθεί ο συνολικός χρόνος που απαιτείται για την έκδοση της πιστωτικής κάρτας, η ομάδα έργου δημιούργησε επίσης τον κάτωθι χάρτη ελέγχου, στον οποίο διαφαίνεται καθαρά ότι η διαδικασία αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα με την πλειοψηφία των σημείων να είναι εκτός του ανώτατου ορίου ελέγχου (14 ημέρες).

Χάρτης Ελέγχου έκδοσης Πιστωτικής Κάρτας



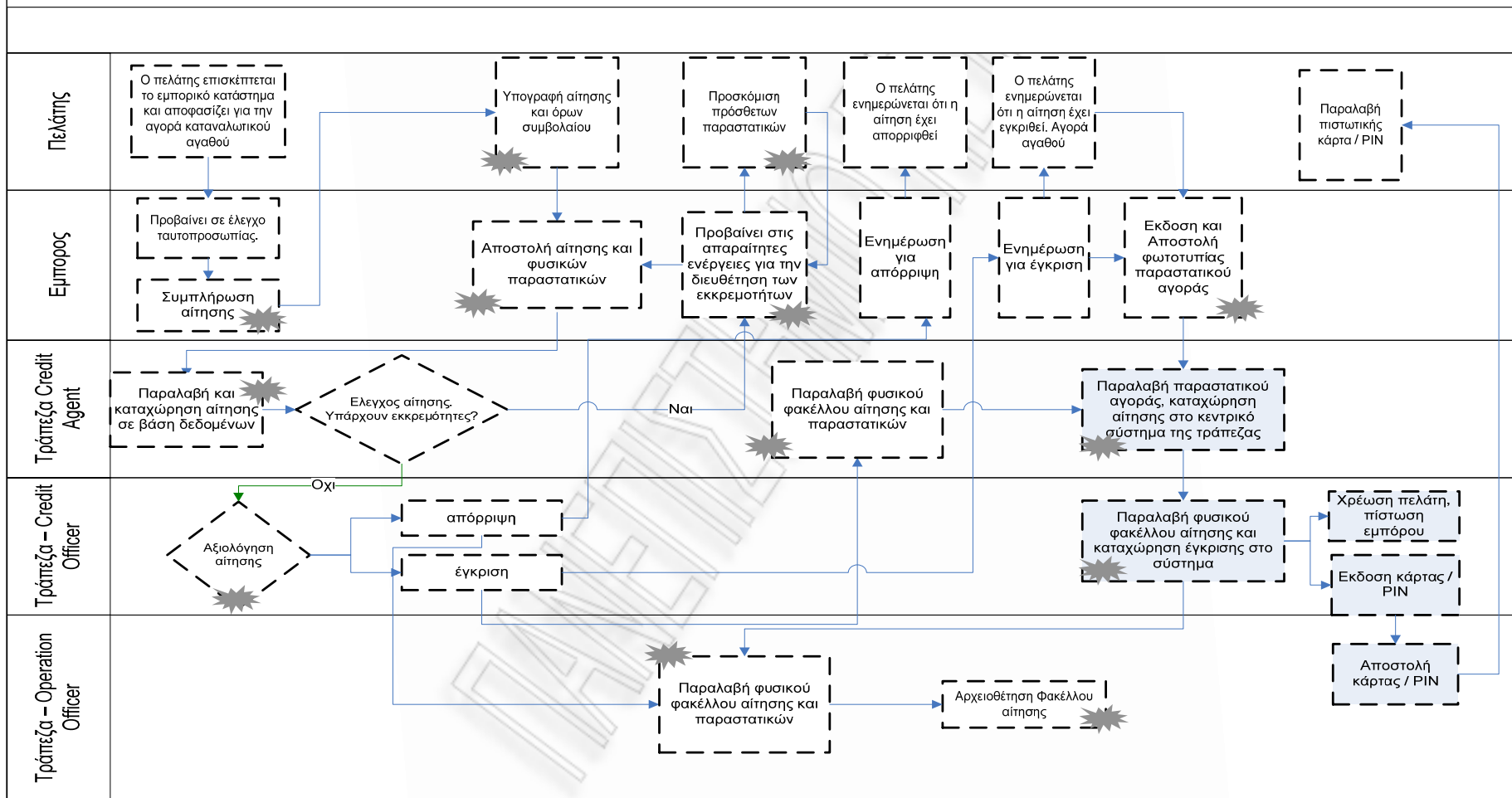
4.3 Σχεδιασμός διαγράμματος ροής υφιστάμενης διαδικασίας

Η ομάδα έργου προέβη στην αποτύπωση της υφιστάμενης διαδικασίας, χρησιμοποιώντας το εργαλείο του διαγράμματος ροής. Τα σύμβολα που χρησιμοποίησε για το σχεδιασμό της διαδικασίας απεικονίζονται κάτωθι:



Η υφιστάμενη διαδικασία απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα ροής:

Χρηματοδότηση Αγοράς καταναλωτικών αγαθών μέσω έκδοσης πιστωτικής κάρτας



Μετά την αποτύπωση της διαδικασίας η ομάδα έργου συμφώνησε ότι τα κρίσιμα για τη διαδικασία σημεία είναι τα εξής :

- Άμεση απάντηση στον πελάτη για τη χρηματοδότηση της αγοράς του μέσω έκδοσης πιστωτικής κάρτας και αγορά καταναλωτικού αγαθού
- Διασφάλιση παραλαβής από την Τράπεζα των πρωτότυπων φυσικών παραστατικών προκειμένου για την έκδοση της κάρτας. Ακόμα και στην περίπτωση που η αίτηση έχει εγκριθεί και ο πελάτης έχει προχωρήσει στην αγορά του καταναλωτικού αγαθού, η τράπεζα δεν μπορεί να προχωρήσει στην έκδοση της κάρτας στην πίστωση του εμπόρου και στη χρέωση του πελάτη αν δεν έχει διασφαλισθεί ότι ο έμπορος έχει αποστείλει τα φυσικά παραστατικά στην τράπεζα τα οποία και έχουν ελεγχθεί για την ορθότητα και πληρότητα τους.

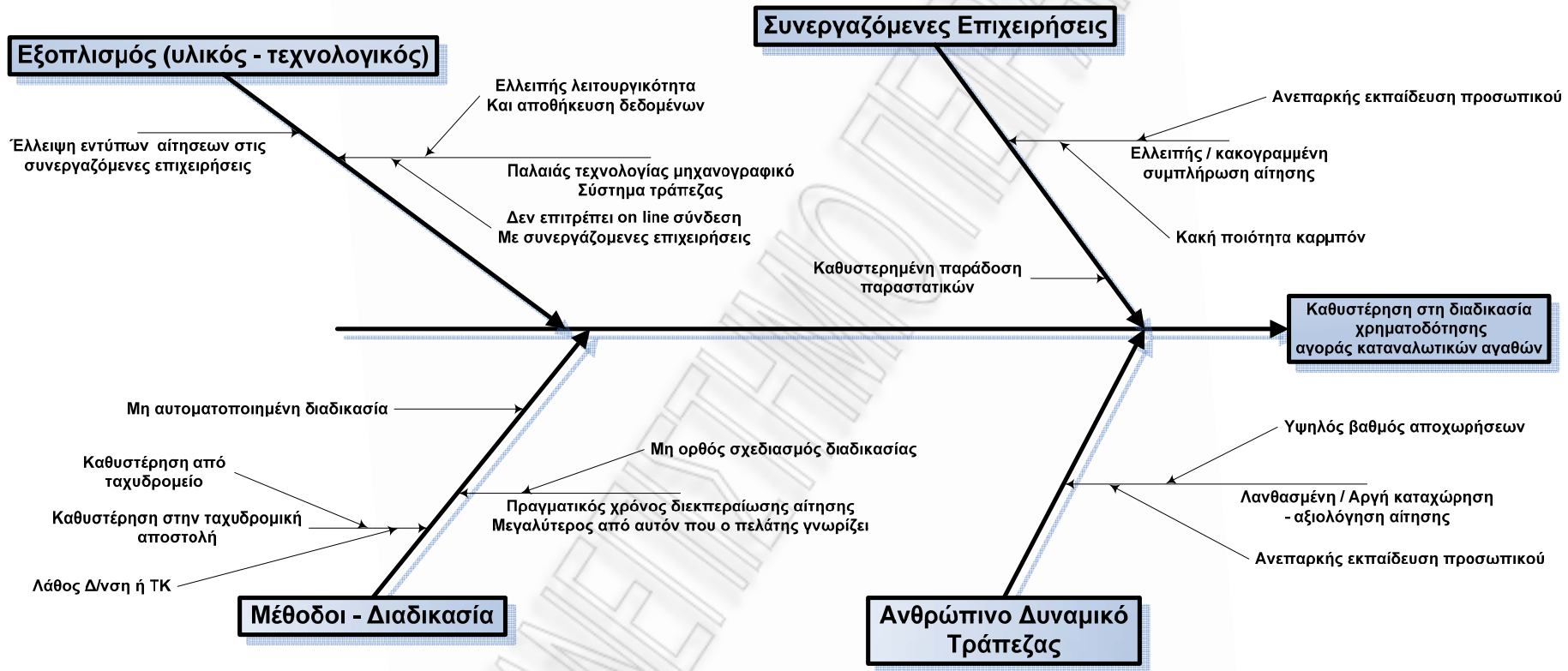
4.4 Εντοπισμός πιθανών σημείων λάθους και σχεδιασμός διαγράμματος ψαροκόκαλου

Το διάγραμμα ροής έδωσε τη δυνατότητα στην ομάδα έργου να εντοπίσει τις περιοχές με τα πιθανά σημεία λάθους, τα οποία συνοψίζονται στα κάτωθι:

Υπεύθυνος	Πιθανά σημεία λάθους (Λ)
Έμπορος	Ορθότητα και πληρότητα φακέλου παραστατικών αίτησης (Ελλιπής συμπλήρωση αίτησης, έλλειψη υπογραφής πελάτη, κακή ποιότητα αντιγράφων παραστατικών, ελλείψεις φυσικών παραστατικών αίτησης, δελτίου ταυτότητας, εκκαθαριστικού εφορίας δελτίου ταυτότητας, εκκαθαριστικού εφορίας) (Λ1)
Έμπορος	Καθυστερήση στην αποστολή της αίτησης (στόχος: αποστολή στην τράπεζα του συνόλου των αιτήσεων στο τέλος της ημέρας) (Λ2)
Ταχυδρομείο	Καθυστερήση στην παραλαβή της αίτησης από την τράπεζα λόγω εξωτερικών παραγόντων (στόχος : 2 ημέρες) (Λ3)
Υπεύθυνος Πιστωτικού Ελέγχου	Καθυστερήση στην καταχώρηση της αίτησης στο κεντρικό σύστημα της τράπεζας (στόχος: 1 ημέρα από την παραλαβή της τον έμπορο) (Λ4)

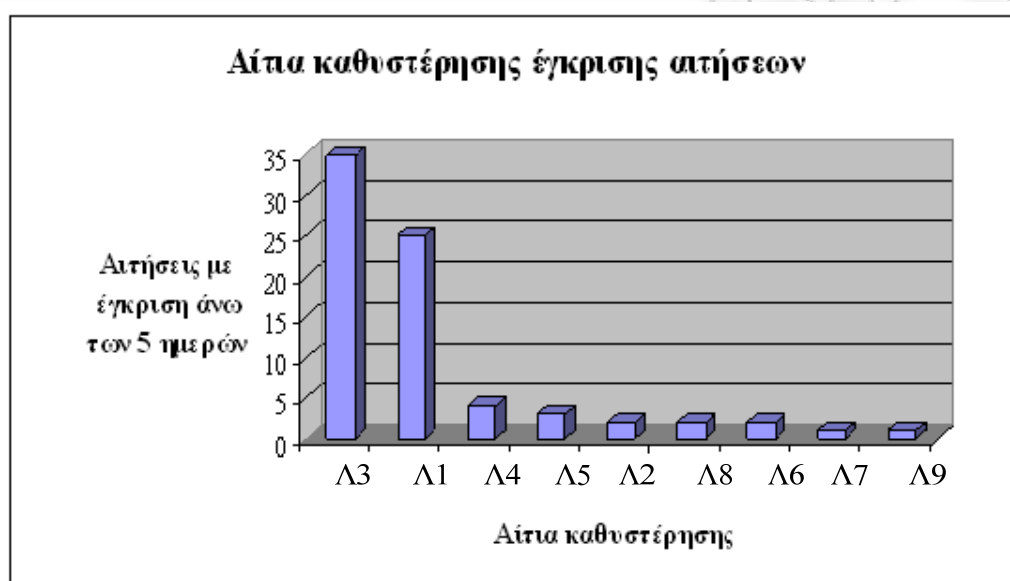
Υπεύθυνος πιστωτικής αξιολόγησης	Καθυστέρηση στην αξιολόγηση της αίτησης (στόχος: 1 ημέρα από την παραλαβή από τον έμπορο)	(Λ5)
Υπεύθυνος πιστωτικής αξιολόγησης	Καθυστέρηση στην ενημέρωση του εμπόρου σχετικά με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης (στόχος: την ίδια ημέρα με την αξιολόγηση της αίτησης)	(Λ6)
Έμπορος	Λάθη κατά την έκδοση και αποστολή της φωτοτυπίας του παραστατικού αγοράς	(Λ7)
Υπεύθυνος πιστωτικού ελέγχου	Καθυστέρηση στην καταχώρηση παραλαβής του παραστατικού αγοράς στο κεντρικό σύστημα της τράπεζας (στόχος: 1 ημέρα από την παραλαβή του από τον έμπορο)	(Λ8)
Υπεύθυνος πιστωτικής αξιολόγησης	Καθυστέρηση στη χρέωση του πελάτη και πίστωση του εμπόρου (στόχος: την ίδια ημέρα με την καταχώρηση παραλαβής του παραστατικού αγοράς)	(Λ9)

Προκειμένου η ομάδα έργου να είναι σε θέση να αναγνωρίσει, να διερευνήσει και να απεικονίσει διαγραμματικά με αυξανόμενη λεπτομέρεια, όλες τις πιθανές αιτίες που σχετίζονται με το πρόβλημα ή το αποτέλεσμα, προχώρησε στο σχεδιασμό του διαγράμματος «ψαροκόκαλο». Κατασκευάζοντας το συγκεκριμένο διάγραμμα, η ομάδα επικεντρώθηκε στην έλλειψη αποτελεσματικού μηχανογραφικού συστήματος, στην καθυστέρηση που παρατηρείται από την ταχυδρομική αποστολή των αιτήσεων και στον ανεπαρκή σχεδιασμό της υφισταμένης διαδικασίας. Ειδικά, στο τελευταίο σημείο δόθηκε ιδιαίτερη σημασία αφού είχε ως αποτέλεσμα την αδυναμία της τράπεζας να τηρήσει την υπόσχεση της στον πελάτη σχετικά με το χρόνο αναμονής για άμεση χρηματοδότηση. Επίσης, η ομάδα παρατήρησε μία στοιβάδα αιτιών που σχετιζόταν με μη σωστή ή ελλιπή συμπλήρωση των αιτήσεων, λόγω της μη ολοκληρωμένης εκπαίδευσης ή της κακής ποιότητας υλικού.



4.5 Διάγραμμα Παρέτο και Ιστογράμμο

Έχοντας εντοπίσει τα πιθανά σημεία λάθους, η ομάδα έργου προέβη σε έλεγχο των παραπάνω σημείων στο δείγμα 100 αιτήσεων, από τον οποίο προέκυψε ότι 75 αιτήσεις είχαν υπερβεί τον όριο των 5 ημερών για έγκριση άμεσης χρηματοδότησης. Για τις 75 αυτές αιτήσεις η ομάδα έργου προχώρησε στη δημιουργία διαγράμματος Pareto ώστε να εντοπίσει τη συχνότητα που εμφανίζονται τα πιθανά σημεία λάθους.

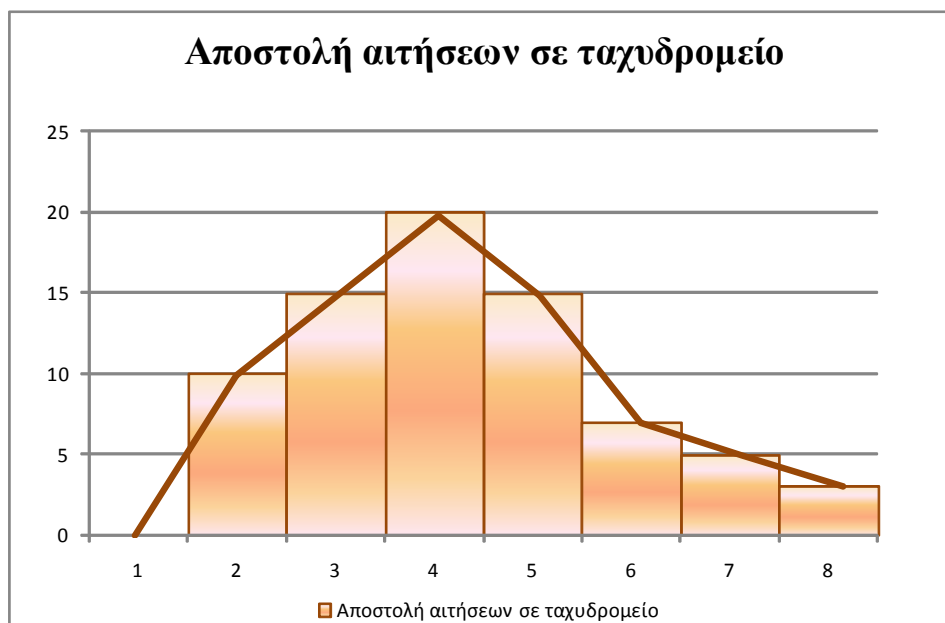


Η ομάδα έργου διαπίστωσε ότι οι δύο κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν το χρόνο έγκρισης άμεσης χρηματοδότησης είναι :

- Η καθυστέρηση που παρατηρείται στην παραλαβή της αίτησης από την τράπεζα, με ταχυδρομική αποστολή (Λ5).
- Η ορθότητα και η πληρότητα του φακέλου παραστατικών αίτησης που αποστέλλεται από τον έμπορο. (Ελλιπής συμπλήρωση αίτησης, έλλειψη υπογραφής πελάτη, κακή ποιότητα αντιγράφων παραστατικών, ελλείψεις φυσικών παραστατικών αίτησης, δελτίου ταυτότητας, εκκαθαριστικού εφορίας δελτίου ταυτότητας, εκκαθαριστικού εφορίας) (Λ1).

Προκειμένου να διερευνηθεί η μεταβλητότητα της καθυστέρησης που οφείλεται σε εξωτερικούς παράγοντες (ταχυδρομείο), η ομάδα έργου προχώρησε στη δημιουργία του σχετικού ιστογράμματος. Όπως φαίνεται, η συχνότητα που παρουσιάζει η μεταβλητή που αφορά τις ημέρες που απαιτούνται για την ταχυδρόμηση των

αιτήσεων ξεπερνά κατά πολύ τις 2 ημέρες που η τράπεζα είχε θέσει ως στόχο, με αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια και των εμπόρων και των πελατών τους.



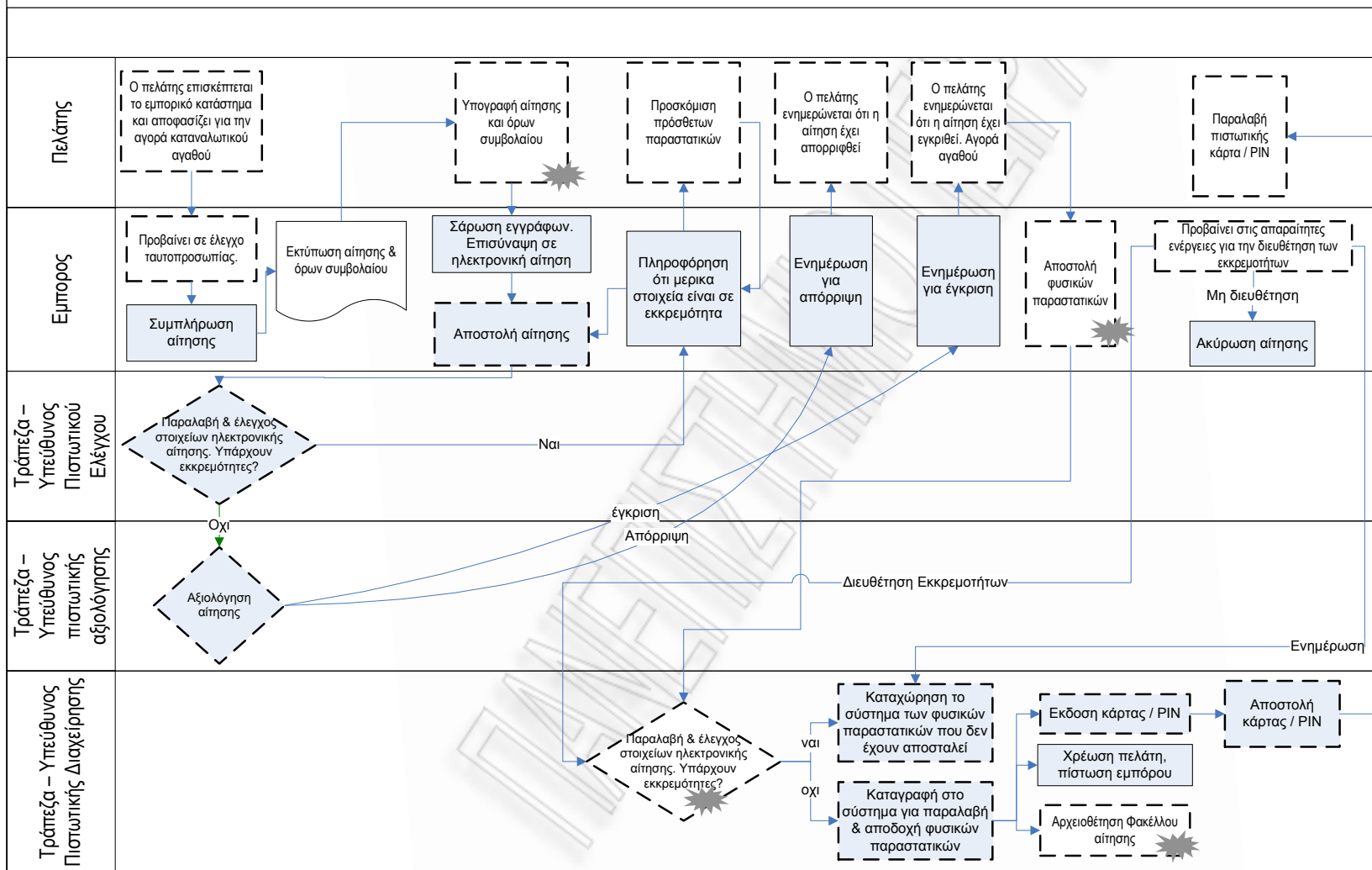
4.6 Ανασχεδιασμός διαδικασίας

Επιβεβαιώνοντας ότι η αστοχία στη διαδικασία οφείλεται κατά κύριο λόγο σε εξωτερικούς παράγοντες (ταχυδρομείο και συνεργαζόμενες επιχειρήσεις) και προκειμένου για τη μείωση του χρόνου λήψης απόφασης για άμεση χρηματοδότηση, η ομάδα έργου προέβη στον ανασχεδιασμό της διαδικασίας.

Στη νέα βελτιωμένη διαδικασία προτάθηκε η υλοποίηση μηχανογραφικής εφαρμογής, η οποία δίνει τη δυνατότητα της on line επικοινωνίας ανάμεσα στην Τράπεζα και στη συνεργαζόμενη επιχείρηση. Ταυτόχρονα οι δυνατότητες του συστήματος επιτρέπουν την αυτόματη αναζήτηση στις βάσεις δεδομένων της τράπεζας και στην αξιολόγηση της αίτησης. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη συμπίεση του χρόνου αναμονής του πελάτη που απαιτείται για τη λήψη απόφασης για άμεση χρηματοδότηση από ημέρες σε λεπτά.

Η διαδικασία που σχεδιάστηκε προκειμένου για την υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας εμφανίζεται κάτωθι διάγραμμα :

Άμεση Χρηματοδότηση Αγοράς καταναλωτικών αγαθών μέσω έκδοσης πιστωτικής κάρτας



Η ομάδα έργου προέβη στην καταγραφή της διαδικασίας και στη δημιουργία εντύπου καταγραφής των παραστατικών που απαιτούνται, ώστε η συνεργαζόμενη εμπορική επιχείρηση να είναι σε θέση να διασφαλίσει ότι έχει επισυνάψει όλα τα απαραίτητα έγγραφα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης αίτησης. Αναλυτικότερα η καταγραφή της διαδικασίας απεικονίζεται κάτωθι:

Υπεύθυνος α/α Περιγραφή καθηκόντων - δραστηριοτήτων	
Ο πελάτης επισκέπτεται το εμπορικό κατάστημα.	
Έμπορος	Προβαίνει σε έλεγχο ταυτοπροσωπίας
	1 Ζητάει από τον πελάτη όλα τα απαραίτητα έγγραφα (ταυτότητα, διαβατήριο) προκειμένου να προβεί σε έλεγχο ταυτοπροσωπίας.
	Συμπλήρωση αίτησης.
2 Συμπληρώνει την ηλεκτρονική αίτηση.	
3	Εκτύπωση αίτησης και των όρων συμβολαίου. Παράδοση σε πελάτη για υπογραφή.
	Εκτυπώνει την αίτηση χορήγησης πιστωτικής κάρτας και τους όρους συμβολαίου και τα προσκομίζει στον πελάτη για υπογραφή.
Πελάτης	Υπογραφή αίτησης και όρων συμβολαίου.
	4 Υπογράφει την αίτηση και τους όρους συμβολαίου.
Έμπορος	Σάρωση των εγγράφων / φυσικών παραστατικών. Επισύναψη σε ηλεκτρονική αίτηση.
	5 Σαρώνει τα έγγραφα και τα επισυνάπτει στην ηλεκτρονική αίτηση.
	Αποστολή της αίτησης στην τράπεζα.
6 Η αίτηση αποστέλλεται στην τράπεζα με ηλεκτρονική μορφή.	
Υπεύθυνος Πιστωτικού Ελέγχου	Παραλαβή και έλεγχος των στοιχείων της ηλεκτρονικής αίτησης.
	7 - Παραλαμβάνει ηλεκτρονικά την αίτηση μέσω συστήματος. - Ελέγχει την πληρότητα των στοιχείων της αίτησης. Αν υπάρχουν εκκρεμή στοιχεία ή παραστατικά, τα καταγράφει στο σύστημα και ενημερώνεται η κατάσταση της αίτησης (εκκρεμότητα, επεξεργασία, ολοκλήρωση αξιολόγησης κλπ.)

Υπάρχουν εκκρεμή παραστατικά ή στοιχεία.

Έμπορος

Πληροφόρηση μέσω συστήματος ότι μερικά παραστατικά ή στοιχεία είναι σε εκκρεμότητα.

8

- Πληροφορείται μέσω συστήματος ότι μερικά παραστατικά ή στοιχεία είναι σε εκκρεμότητα.

- Ενημερώνει τον πελάτη σχετικά με την απαιτούμενη πληροφόρηση.

Σημείωση: Πρόσθετα παραστατικά (πχ. Λογαριασμός τηλεφώνου) σαρώνονται και επισυνάπτονται στο σχετικό Φάκελο Παραστατικών του συστήματος.

Δεν υπάρχουν εκκρεμή παραστατικά ή στοιχεία.

**Υπεύθυνος
Πιστωτικής
Αξιολόγησης**

Αξιολόγηση αίτησης

9

Αξιολογεί την αίτηση για χορήγηση άμεσης χρηματοδότησης.

1. Ελέγχει την εγκυρότητα των στοιχείων της αίτησης.

2. Διασφαλίζει τη συμμόρφωση με την πιστωτική πολιτική και καταγράφει τις αιτιολογήσεις για όλα τα δεδομένα που βρίσκει.

Ο υπεύθυνος πιστωτικής αξιολόγησης προβαίνει στις κάτωθι ενέργειες :

1. Έγκριση αίτησης.

2. Απόρριψη αίτησης.

Η αίτηση χορήγησης πιστωτικής κάρτας έχει απορριφθεί από τον Υπεύθυνο πιστωτικής αξιολόγησης.

Έμπορος

Ενημέρωση από το σύστημα ότι η αίτηση έχει απορριφθεί.

10

- Ενημερώνεται από το σύστημα ότι η αίτηση για άμεση χρηματοδότηση έχει απορριφθεί.

- Ενημερώνει τον πελάτη σχετικά.

Ο πελάτης ενημερώνεται ότι η αίτηση έχει απορριφθεί.

Η αίτηση έχει εγκριθεί από τον Υπεύθυνο πιστωτικής αξιολόγησης.

Έμπορος

Ενημέρωση από το σύστημα για την έγκριση της αίτησης.

11

Παραλαμβάνει μέσω συστήματος την απόφαση έγκρισης της αίτησης για χορήγηση άμεσης χρηματοδότησης.

Ο πελάτης ενημερώνεται ότι η αίτηση του για άμεση χρηματοδότηση έχει εγκριθεί και προβαίνει στην αγορά του αγαθού.

Έμπορος **Αποστολή φυσικών παραστατικών στην Τράπεζα**

12 Συμπληρώνει τη λίστα ελέγχου φυσικών παραστατικών του φακέλου της αίτησης, την επισυνάπτει στα πρωτότυπα φυσικά παραστατικά και τα αποστέλλει με συστημένη αλληλογραφία στην τράπεζα.

Υπεύθυνος Πιστωτικής Διαχείρισης **Παραλαβή του πρωτότυπου φακέλου των φυσικών παραστατικών και έλεγχος της ορθότητας και πληρότητας του φακέλου.**

13 1. Παραλαμβάνει τον πρωτότυπο / φυσικό φάκελο της αίτησης.
2. Ελέγχει την ορθότητα και την πληρότητα του φακέλου:
- Ελέγχει ότι έχει αποσταλεί η Αίτηση χορήγησης πιστωτικής κάρτας και ότι είναι σωστά υπογεγραμμένη.
- Ελέγχει την ορθότητα της αίτησης βάσει του δελτίου ταυτότητας.
- Ελέγχει τα δεδομένα που έχουν συμπληρωθεί στην αίτηση συγκρινόμενα με αυτά που αναγράφονται στα πρωτότυπα παραστατικά.
- Ελέγχει ότι όλα τα απαιτούμενα παραστατικά έχουν αποσταλεί.
- Συμπληρώνει τη λίστα ελέγχου φυσικών παραστατικών.

Ο φυσικός φάκελος της αίτησης δεν έχει εκκρεμότητες και είναι πλήρης.

Υπεύθυνος Πιστωτικής Διαχείρισης **Καταγραφή στο σύστημα ότι τα πρωτότυπα παραστατικά έχουν παραληφθεί και έχουν γίνει αποδεκτά.**

14 - Καταχωρεί στο σύστημα ότι τα έχουν παραληφθεί τα πρωτότυπα έγγραφα και παραστατικά, και ότι έχουν γίνει αποδεκτά.

Ορισμένα φυσικά παραστατικά λείπουν από τον φυσικό φάκελο της αίτησης.

Υπεύθυνος Πιστωτικής Διαχείρισης **Καταχώρηση στο σύστημα των φυσικών παραστατικών που δεν έχουν αποσταλεί.**

15 Ο υπεύθυνος πιστωτικής διαχείρισης :
- Καταχωρεί όλη την αναγκαία πληροφόρηση στο σύστημα.

Έμπορος **16 Προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για την τακτοποίηση των**

εκκρεμοτήτων.

- Προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για την τακτοποίηση των εκκρεμών θεμάτων.
- Συγκεντρώνει και αποστέλλει τα παραστατικά που είναι σε εκκρεμότητα στην τράπεζα.

Τα εκκρεμή θέματα δεν διευθετούνται.

Αυτόματη ακύρωση της αίτησης μετά την έλευση προκαθορισμένου αριθμού ημερών.

Έμπορος**Ενημέρωση μέσω συστήματος ότι η αίτηση έχει ακυρωθεί.****17**

- Ελέγχει μέσω του συστήματος την κατάσταση ολοκλήρωσης της αίτησης.

Σημείωση: Σε περίπτωση που τα εκκρεμή θέματα δεν διευθετηθούν μέσα στον προκαθορισμένο χρονικό διάστημα τότε ακυρώνεται η αίτηση.

Η αίτηση ακυρώνεται.

Τα εκκρεμή θέματα τακτοποιούνται.

**Υπεύθυνος
Πιστωτικής
Διαχείρισης****Διενεργεί τις απαραίτητες ενέργειες για την έκδοση της κάρτας, τη χρέωση του πελάτη, την πίστωση του εμπόρου και την αρχειοθέτηση της αίτησης.****18****Διενεργεί τις απαραίτητες ενέργειες για:**

- έκδοση κάρτας,
- πίστωση εμπόρου,
- χρέωση πελάτη,
- αρχειοθέτηση των φυσικών παραστατικών του φακέλου της αίτησης.

Έκδοση κάρτας.

**Υπεύθυνος
Πιστωτικής
Διαχείρισης****19 Διενεργεί τις απαραίτητες ενέργειες για την έκδοση της κάρτας.****20 Εκτύπωση και αποστολή της κάρτας και του PIN στον πελάτη.**

- Εκτυπώνει την κάρτα και το PIN.

- Αποστέλλει την κάρτα και το PIN στον πελάτη.

Παράδοση Κάρτας και PIN στον πελάτη

- 21 Η κάρτα και το PIN αποστέλλονται στον πελάτη, με ξεχωριστό ταχυδρομείο.

Η κάρτα και το PIN αποστέλλονται στον πελάτη.

Αρχειοθέτηση φακέλου αίτησης.

**Υπεύθυνος
Πιστωτικής
Διαχείρισης**

- 22 **Αρχειοθέτηση φακέλου αίτησης.**
Αρχειοθετεί το φάκελο αίτησης η οποία περιλαμβάνει την αίτηση, τους όρους συμβολαίου και όλα τα σχετικά παραστατικά.

Ο φάκελος αίτησης έχει αρχειοθετηθεί.

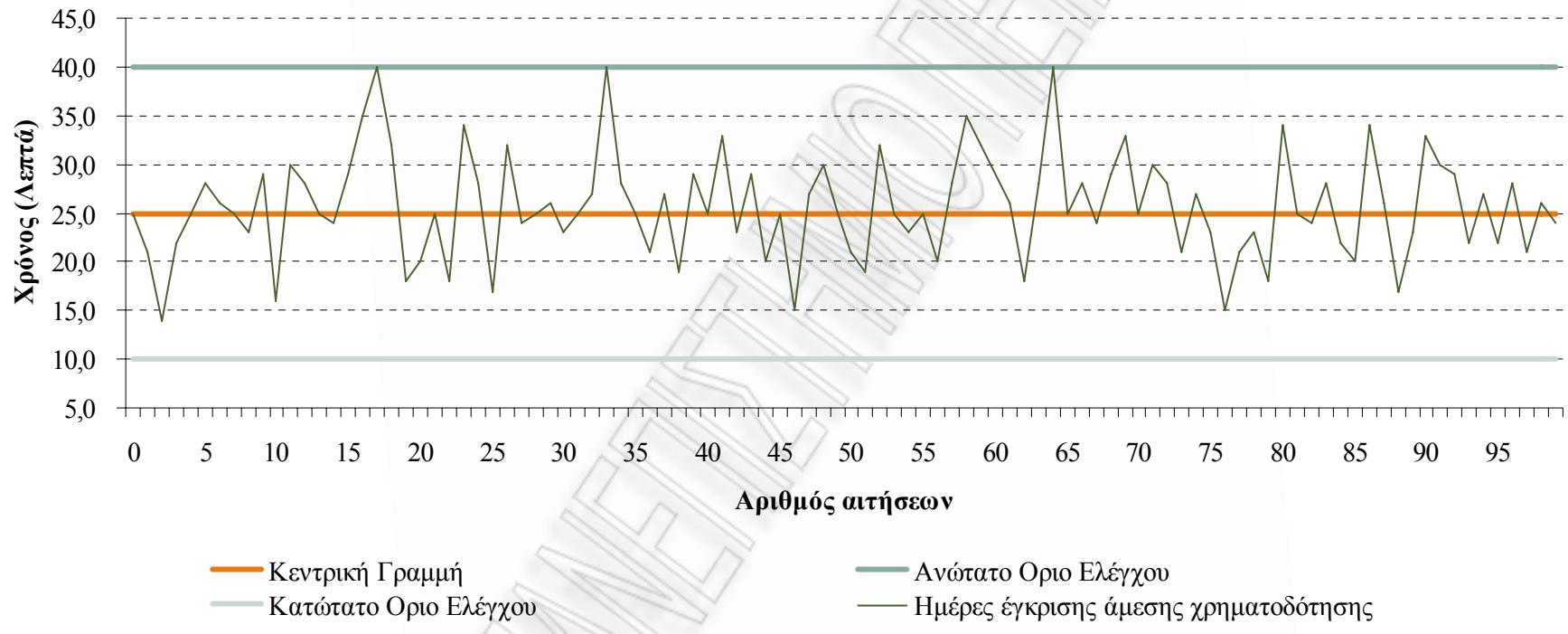
Λίστα έλεγχου αποστολής φυσικών παραστατικών		
Συνεργαζόμενη Επιχείρηση:		
Αριθμός Αίτησης:		
Όνοματεπώνυμο Πελάτη :		
Ημερομηνία Αποστολής:		
Παραστατικά φακέλου αίτησης	Συμπλήρωση από εμπορική Επιχείρηση	Έλεγχος από τράπεζα
(1) Πρωτότυπη Αίτηση (Υπογεγραμμένη από Πελάτη)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Εκκαθαριστικό Σημείωμα (ευκρινές αντίγραφο)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Ταυτότητα (ευκρινές αντίγραφο)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) Βεβαίωση Αποδοχών(ευκρινές αντίγραφο)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) Λογαριασμός ΔΕΗ / ΕΥΔΑΠ (ευκρινές αντίγραφο)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) Απόδειξη Συναλλαγής / Τιμολόγιο (ευκρινές αντίγραφο)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Παρατηρήσεις / Σχόλια _____		
Όνοματεπώνυμο και υπογραφή αποστολέα		
Παρελήφθη	Ημερομηνία:	
	Όνοματεπώνυμο Παραλήπτη:	
	Παρατηρήσεις / Σχόλια:	

Η ομάδα έργου παρουσίασε στη διοίκηση της τράπεζας τους δείκτες απόδοσης που η νέα διαδικασία εξασφάλιζε, όπως απεικονίζεται στον κάτωθι πίνακα. Τέλος επισημάνθηκε ότι η εφαρμογή της νέας διαδικασίας θα εξασφάλιζε στην τράπεζα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων τραπεζών.

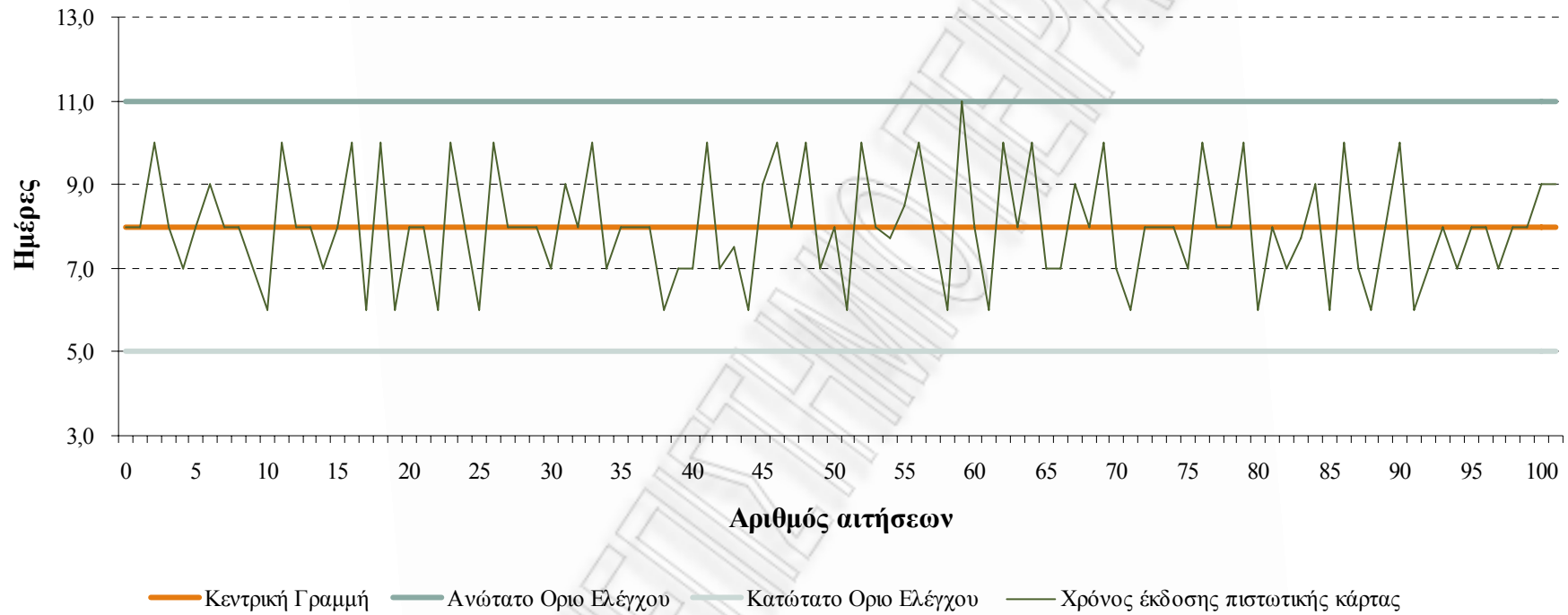
Πίνακας Δεικτών Απόδοσης			
Δείκτης Απόδοσης	Παλαιά Διαδικασία	Νέα Διαδικασία	Ανταγωνισμός
File Handoff	12 φορές	4 φορές	N/A
Απαιτούμενος Χρόνος Αξιολόγησης Αίτησης άμεσης χρηματοδότησης για αγορά καταναλωτικού αγαθού	4 - 9 ημέρες	15 min - 40 min	3-6 ημέρες
Απαιτούμενος Χρόνος Αποστολής Πιστωτικής Κάρτας	11 - 18 ημέρες	6 – 10 ημέρες	9- 12ημέρες
Απαιτούμενος Χρόνος Παραλαβής Κάρτας & PIN από πελάτη	16 - 23 ημέρες	11– 15 ημέρες	14-18 ημέρες

Με το πέρασ 6 μηνών από την εφαρμογή της νέας διαδικασίας η ομάδα έργου προέβη στη δημιουργία των αντίστοιχων χαρτών ελέγχου για άμεση χρηματοδότηση και έκδοση πιστωτικής κάρτας. Τα αποτελέσματα από τη νέα διαδικασία επιβεβαίωσαν τα οφέλη που η τράπεζα αποκόμισε από την εφαρμογή της νέας διαδικασίας.

Χάρτης Ελέγχου άμεσης χρηματοδότησης



Χρόνος έκδοσης πιστωτικής κάρτας



Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία σκοπό είχε να μελετήσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την εφαρμογή εργαλείων ποιότητας στο χώρο των τραπεζικών υπηρεσιών.

Στα πλαίσια αυτά το θεωρητικό μέρος της εργασίας ασχολήθηκε εκτενώς με τη μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Στο πρακτικό μέρος της εργασίας αναπτύχθηκε μια μελέτη περίπτωσης στην οποία η συντονισμένη εφαρμογή των επτά βασικών εργαλείων ποιότητας είχε ως αποτέλεσμα την άμεση βελτίωση της υπό εξέταση διαδικασίας

Από τη μελέτη που έγινε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας αυτής μέσα από την παρουσίαση της έννοιας και των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, διαφαίνεται ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί το μηχανισμό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις τράπεζες για να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Προκειμένου να υπάρξει δέσμευση στην ποιότητα από τη διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να έχει προηγηθεί η ρεαλιστική κατανόηση της έννοιας της ποιότητας αλλά και των καθοριστικών διαστάσεων που διαμορφώνουν την αντίληψη του πελάτη σχετικά με την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Για να μπορέσει κάποιος να βαδίσει στον δρόμο της ποιότητας πρέπει πριν κάνει οποιαδήποτε ενέργεια να κατανοήσει τους στόχους του, δηλαδή να κατανοήσει τι είναι πραγματικά ποιότητα για εκείνον και για την επιχείρηση του. Οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί γνωρίζουν καλύτερα από ποτέ ότι η επιτυχία δεν θα είναι αποτέλεσμα της τεχνικής υπεροχής αλλά της σοβαρής κατανόησης των αναγκών των πελατών και της ενσωμάτωσης αυτών στο σχεδιασμό και στην παράδοση της υπηρεσίας. Η ανάπτυξη των βασικών παραγόντων βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών και υπέρβασης των προσδοκιών των πελατών αποτελεί για τους τραπεζικούς οργανισμούς πρόκληση, η οποία μπορεί να οδηγήσει αφενός στη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας και παροχής των υπηρεσιών τους και αφετέρου στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί μια δραστική μεταβολή νοοτροπίας στην αντιμετώπιση των πελατών. Η εστίαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη θα πρέπει να διαπνέει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης αφού μόνο με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να

αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία για βελτίωση της ποιότητας όχι μόνο των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και όλων των διαδικασιών για την παραγωγή και τη στήριξη της.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό χώρο καλείται να επιβιώσει σε ένα σκληρά ανταγωνιστικό και ασταθή περιβάλλον. Κύρια συστατικά που θα επιτρέψουν στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς να πετύχουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα αναφέρονται στην αποτελεσματική μέτρηση, διοίκηση και βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών.

Η προσέγγιση αντιμετώπισης ενός προβλήματος θα πρέπει στηρίζεται στην γενικότερη θεώρηση και ευελιξία των σχετικών παραγόντων και να νοείται ως ένα σύνολο πρακτικών, τεχνικών και εργαλείων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν σε χρόνο και σε χρήμα για την κατανόηση εργαλείων ποιότητας και την εφαρμογή αυτών. Η χρήση αυτών θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις στη βελτίωση της ποιότητας, στη διατήρηση των πελατών τους και στην αύξηση των κερδών τους. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ακόμη και τα πιο απλά εργαλεία όπως τα 7 βασικά εργαλεία της ποιότητας, σε πολλές περιπτώσεις οι άνθρωποι που πρέπει να τα χρησιμοποιήσουν και να τα εφαρμόσουν τα εκλαμβάνουν ως επιπρόσθετο φόρτο εργασίας και ως επιβάρυνση των υφιστάμενων αρμοδιοτήτων τους.

Προς το σκοπό αυτό απώτερος στόχος της παράθεσης της μελέτης περίπτωσης ήταν η κριτική διερεύνηση της βελτίωσης της διαδικασίας άμεσης χρηματοδότησης καταναλωτικών αγαθών μέσα από τη χρήση των επτά βασικών εργαλείων ποιότητας.

Η προσέγγιση που ακολουθήθηκε αποσκοπούσε στην ανάδειξη συγκεκριμένων στοιχείων, ήτοι:

- ✓ Στάδια και λάθη στο σχεδιασμό της διαδικασίας
- ✓ Συνηθέστερες αιτίες καθυστερήσεων
- ✓ Στάδιο της διαδικασίας όπου σημειώνονται οι μεγαλύτερες καθυστερήσεις
- ✓ Συλλογή πρωτογενών δεδομένων
- ✓ Υπόδειξη βελτιώσεων και διορθωτικών ενεργειών
- ✓ Ανασχεδιασμός διαδικασίας

Μέσα από τη χρήση των επτά βασικών εργαλείων ποιότητας τεκμαίρεται ότι οι κύριες αιτίες για τη μη σωστή εφαρμογή τους δεν εναπόκειται στην

αναποτελεσματικότητα των εργαλείων αλλά στην έλλειψη της ξεκάθαρης κατανόησης τους για το πότε και πώς πρέπει να χρησιμοποιούνται και να εφαρμόζονται.

Η αποτελεσματική χρήση των εργαλείων ποιότητας και η ενσωμάτωσή τους στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας για κάθε πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, αφού συμβάλουν στην κατάργηση των δραστηριοτήτων που δεν προσφέρουν αξία σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εμπλέκονται ενεργά και συμβάλουν, η συνείδηση για την ποιότητα ενδυναμώνεται, και οι συμπεριφορές και η στάση προς την αλλαγή αρχίζουν σταδιακά να δρομολογούνται.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία & Αρθρογραφία

1. **Ahmed, S. and Hassan, M.**, *Survey and case investigations on application of quality management tools and techniques in SMIs*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.20, No.7, 2003
2. **Anderson, E.W / Fornell C. / Lehmann D.R**, *Customer satisfaction, market share and profitability*, **Journal of Marketing**, Vol.58, No.3, 1994
3. **Anjard Ron**, *Process mapping: a valuable tool for construction management and other professionals*, **Facilities**, Vol.16, No.3/4, 1998
4. **Anjard Ronald P.**, *Management and planning tools*, **Training for Quality**, Vol.3, No.2, 1995
5. **Anthony L.Patti, Lillian Y.Fok and Sandra J.Hartman**, «*Differences between managers and line employees in a quality management environment*», **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 21, No.2, 2004
6. **Antony, J.**, *Six Sigma for service processes*, **Business Process Management Journal**, Vol.12, No.2, 2006
7. **Asuncion Beerli, Josefa D.Martin and Augustin Quintana**, *A model of customer loyalty in the retail banking market*, **European Journal of Marketing**, Vol.38, No.1/2, 2004
8. **Athanasopoulos, A./ Gounaris S. /Stathakopoulos V.**, *Behavioural responses to service quality: An empirical Study*, **European Journal of Marketing**, Vol.35- 5/6, 2001
9. **Bahia K.,Nantel J.**, *A reliable and valid measurement scale for perceived service quality of banks*, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.18, No.2, 2000
10. **Bamford, R.David / Greatbanks, W. Richard**, *The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.22, No.4, 2005

11. **Bank, J.**, *The Essence of Total Quality Management*, Prentice Hall Europe, 1992
12. **Blanchard, R.F / Galloway, R.L**, *Quality in Retail Banking*, **International Journal of Service Industry Management**, Vol.5, No.4, 1994
13. **Brelin H, Davenport K, Jennings L, Murphy P.**, *"Focused Quality, Managing for Results"*, St.Lucie Press, 1994
14. **Chakrabarty, A. / Kay Chuan Tan**, *The current state of six sigma application in services*, **Managing Service Quality**, Vol.17, No.2, 2007
15. **Cheng Chun Hung / Madan Manu S. /Motwani Jaideep**, *Implementing quality management in the banking services sector*, **Total Quality Management Magazine**, Vol.7, No.4, 1996
16. **Crosby, P.B.**, *Quality is Free*, McGraw- Hill International Ed.,1979
17. **Dale B.G and Bunney H.S.**, *The implementation of quality management tools or techniques : a study*, **The TQM Magazine**, Vol.9, No.3, 1997
18. **Dale.B.G., Plunkett J.J.**, *Quality Costing*, Chapman & Hall, 1995
19. **Deming, W.E**, *Report card on TQM*, *Management Review*, January, 1994
20. **Evans, R.J., Lindsay, W.M, Thomson**, *The Management and Control Of Quality*, South Western, 2005
21. **Feruccio Bilich, Annibal Affonso Neto**, *Total Quality Management: quality macrofunction model for banks*, **Total Quality Management**, Vol.11, No.1, 2000
22. **Gitlow, Howard S.**, «*A comparison of Japanese Total Quality Control and Deming's Theory of Management*», **The American Statistician**, Vol. 48, No.3, 1994
23. **Gryna, D.S / Gryna, F.M**, *Quality in banking starts with four assessments*, **Quality Progress**, Vol.32, No. 8, 1999
24. **Gummesson, E.**, «*Truths and myths in quality service*», **International Journal of Service Industry Management**, Vol.2, No.3, 1991

25. **Hartline M., Ferrell O.**, “*The management of Customer-Contact Service Employees: An empirical investigation*”, **Journal of Marketing**, Vol. 60, No 4, 1996
26. **Harrington, H.J.**, “*Poor -Quality Cost*”, ASQC Quality Press< USA, 1987
27. **Hellsten, U. and Klefsjo, B.**, «*TQM as a management system consisting of values, techniques and tools*», **The TQM Magazine**, Vol. 12, No. 4, 2000
28. **Jankowski, D.**, *What can we learn from Deming?*, **Mortgage Banking**, Vol.66, No.11, Aug 2006
29. **Jensen, J.B./ Markland, R.E.**, *Improving the application of quality conformance tools in service firms*, **The Journal of Services Marketing**, Vol.10, No.1, 1996
30. **Johnston, R.**, *Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect*, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.15/4, 1997
31. **Juan Carlos Fandos Roig, Javier Sanchez Garcia, Miguel Angel Moliner Tena and Jaume Llorens Monzonis**, *Customer Perceived value in banking services*, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.24, No.5, 2005
32. **Juan Jose Tari**, «*Components of successful total quality management*», **The TQM Magazine**, Vol. 17, No 2, 2005
33. **Juran, J.**, *The upcoming century of quality*, Quality Progress, August, 1994
34. **Juran J.M., Gryna F.M.**, *Quality Planning and Analysis*, Mc Graw Hill, New York, 1993
35. **Juran J.M., Gryna F.M.**, *Juran’s Quality Control Handbook*, Mc Graw Hill, USA, 1988
36. **Kangis P. and Voukelatos V.**, *Private and public banks: A comparison of customer expectations and perceptions*, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.15, No. 7, 1997
37. **Kunst, P. and Lemmink, J.**, *Quality Management in Services*, Van Gorcum, Assen/ Maastricht, 1992

38. **Kwok Ka Yin and Tummala Rao V.M.**, *A quality control and improvement system based on the total control methodology (TCM)*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.15, No.1, 1998
39. **Lakhal L., Pasin F., Limam M.**, *Quality Management practices and their impact on performance*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.23, No.6, 2006
40. **Latzko, William. J.** *Quality and Productivity for Bankers and Financial Managers*, ASQ, Quality Press, Milwaukee, 1986
41. **Levesque T.**, *Determinants of customer satisfaction in retail banking*, **International Journal of Bank Marketing**, July, 1996
42. **Levesque, J./ Walker, H.F.**, *The innovation process and Quality Tools*, **Quality Progress**, Vol.40, No.7, 2007
43. **Lewis, R.C. and Booms, B.H.**, *The marketing aspects of service quality*, in Berry, L., Shostack, G. and Upah, G. (Eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing, Chicago, IL, 1983
44. **Longbottom David and Zairi Mohamed**, *Total Quality Management in Financial Services: An empirical study of best practice*, **Total Quality Management Magazine**, Vol.6, No.6, 1996
45. **Longo C.R. J. and Cox M.A.**, *Total Quality Management in Financial Services: Beyond the fashion the reality has to take off*, **Total Quality Management Magazine**, Vol.8, No.6, 1997
46. **Macdonald J.**, *Quality and the financial service sector*, **Managing Service Quality**, Vol.5, No.1, 1995
47. **Mahmoud Yasin, Elisabete Correia and Joao Lisboa**, *The profitability of customer targeted quality improvement efforts: an empirical examination*, **The TQM Magazine**, Vol.16, No.1, 2004
48. **Mc Quarter, R.E / Scurr, C.H. / Dale B.G / Hillman, P.G.**, *Using Quality Tools and Techniques successfully*, **The TQM Magazine**, Vol.7, No.6, 1995

49. **McNeese W., Klein R.**, *Statistical Methods for the Process Industries*, ASQC Quality Press, 1991
50. **Michael Hermens**, *A New Use for Ishikawa Diagrams*, **Quality Progress**, Vol.30 81-3, 1997
51. **Newman Karin and Cowling Alan**, *Case study: service quality, business process reengineering and human resources: a case in point?*, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.16, No.6, 1998
52. **Parasuraman, A., Berry, L. and Zeithaml, V.**, *Understanding customer expectations of service*, **Sloan Management Review**, Spring, 1991
53. **Perry, M.S.**, *A Fish(bone)tale*, **Quality Progress**, Vol.39, No.11, 2006
54. **R.R.Lakhe, R.P.Mohanty**, *Understanding TQM in Service Systems*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.12, No.9, 1995
55. **Reeves Carol A. & Bednar David A.**, «*Defining quality: alternatives and implications*», **Academy of Management Review**, Vol. 19, No. 3, 1994
56. **Reid R.A., Chesterson C.A.**, *"Applying Deming's Process Improvement Techniques to Banking"*, **Journal of Organisational Excellence**, Winter 2001
57. **Scheuermann Larry, Zhu Zhiwei and Scheuermann Sandra B.**, *TQM success efforts: use more quantitative or qualitative tools?*, **Industrial Management and Data Systems**, Vol.97, No.7, 1997
58. **Scott Edget and Kim Snow**, *Benchmarking measures of customer satisfaction, quality and performance for new financial service products*, **The Journal of Services Marketing**, Vol.10, No.6, 1996
59. **Scroggins, C.**, *"American Express - Worldwide Quality Assurance Provides Competitive Edge"*, **American Productivity and Quality Center**, November, 1998
60. **Soteriou, A. / Zenios, S.A**, *Operations, Quality and Profitability in the Provision of Banking Services*, **Management Science**, Vol. 45, No. 9, 1999
61. **Spring, M., McQuarter, R., Swift, K., Dale, B., and Booker, J.**, *"The use of quality tools and techniques in product introduction: an assessment methodology"*, **The TQM Magazine**, Vol.10, No.1, 1998

62. **Spyrakopoulos S.**, *Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective*, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.3, No.8, 2001
63. **Stapenhurst Tim**, *"Mastering Statistical Process Control"*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005
64. **Stewart S.**, *"First National Bank of Chicago: Commitment to Quality Cut Costs, Adds Customers"*, **American Productivity and Quality Center**, October, 1987
65. **Swift, J.A.**, *Introduction to Modern Statistical Quality Control and Management*, St.Lucie Press, 1995
66. **Wilkinson A., McCabe D. and Knights D.**, *Looking for quality? A survey of quality initiatives in the financial sector*, **Total Quality Management Magazine**, Vol.7, No.1, 1996
67. **Zeithmal, V.**, *Defining and relating price, perceived quality, and perceived value*, Report No. 87-101, Marketing Science Institute, Cambridge, MA, 1987
68. **Zeithmal, V., Parasuraman, A., Berry, L.**, *Delivering Quality Service*, The Free Press, 1990
69. **Zhang Z.**, *Developing a model of quality management methods and evidence their effects on business performance*, **Total Quality Management**, Vol.11, No.1, 2000

Ελληνική Βιβλιογραφία & Αρθρογραφία

1. **Γρηγορούδης, Β., Σίσκος Γ.**, *Ποιότητα Υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης πελατών*, Νέες Τεχνολογίες, Αθήνα, 2005
2. **Δερβιτσιώτης, Κ.Ν.**, *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Interbooks, 2001
3. **Λυμπερόπουλος Κ.**, *"Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών"*, Interbooks, 2006
4. **Λυμπερόπουλος Κ.**, *"Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ"*, **Interbooks**, 1994

5. Σημειώσεις Στατιστικής, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Ακαδ.Ετος 03-04
6. Σταρόγιαννης Δ., Βασικές Έννοιες Καθορισμού της Ποιότητας στον Τραπεζικό Χώρο, ECO-Q, Τεύχος 31, Ιαν-Φεβ 2002
7. Ταγαράς Γ., "Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας", Εκδόσεις Ζήτη, 2001
8. Τσιότρας Γ., Βελτίωση Ποιότητας, Ε.Μπένου, Αθήνα, 2002