ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Καθηγητής : Τσιότρας Γεώργιος

ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ:

«Η προσέγγιση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM στον Τραπεζικό τομέα: Καλές Πρακτικές»

Άννα Παπαδοπούλου

Θεσσαλονίκη

Φεβρουάριος 2013

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ πολύ την οικογένεια μου, που με υπομονή στάθηκε δίπλα μου μέχρι την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Καθώς επίσης το φίλο και αδερφό Δημήτρη, για την ηθική του συμπαράσταση.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με την παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια να αποτυπωθεί, ο τρόπος διοίκησης τραπεζικών ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό με κύκλο εργασιών σε διεθνή ή εθνική εμβέλεια, προκειμένου να γίνει κατανοητή η χρήση μεθόδων παροχής ποιοτικών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Με αφορμή την ολοένα και αυξανόμενη χρήση του μοντέλου επιχειρηματικής αρίστευσης EFQM, αλλά και την επιτακτική ανάγκη των τραπεζών να αναμορφώσουν τις στρατηγικές τους, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές, επιδιώκεται μια καταγραφή των πιο χρήσιμων πρακτικών, αξιοποιώντας τα πρότυπα ΔΟΠ και ISO.

Η διπλωματική προσεγγίζει το θεωρητικό και πρακτικό μέρος της ποιότητας στις υπηρεσίες και ειδικότερα στις τράπεζες, αντλώντας στοιχεία από τη μελέτη διεθνών ακαδημαϊκών άρθρων και βιβλίων, καθώς και αναφορών στη θεωρία της ποιότητας ελλήνων συγγραφέων.

Τα ευρήματα από τη μελέτη των πρακτικών που εφαρμόζουν ξένες τράπεζες, είναι αρκετά ενθαρρυντικά σε ότι αφορά, την κωδικοποίηση της συσσωρευμένης εμπειρίας, η οποία μπορεί να διασφαλίσει την εύκολη εφαρμογή και την επιτυχία των μεθόδων ποιότητας. Ωστόσο, όπως χαρακτηρίστηκα επισημαίνουν οι μελετητές, η εφαρμογή ολιστικής προσέγγισης στη διοίκηση της ποιότητας είναι αναγκαία προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένη η προσπάθεια. Ενώ ο βαθμός υλοποίησης (πλήρως ή εν μέρει) διαφοροποιείται με βάση την κουλτούρα κάθε χώρας, και το μέγεθος της τράπεζας.

Η βασική αρχή για την υιοθέτηση ποιοτικών κριτηρίων, είναι η εκτίμηση της κατάστασης που βρίσκεται μια επιχείρηση και ο εντοπισμός των δυνάμεων και αδυναμιών της. Με βάση τα αποτελέσματα της διερεύνησης, επιλέγεται και προσαρμόζεται η μέθοδος διοίκησης της ποιότητας. Κατά συνέπεια, η αυτό-αξιολόγηση κρίνεται αναγκαία και επιτακτική, γεγονός που αναλύεται εκτενώς στην παρούσα εργασία, με θεωρητική και πρακτική παρουσίαση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM .

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 1

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ..... 5

1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ 6

1.1 Βασικές έννοιες..... 6

1.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας 7

1.3 Ποιότητα στις Υπηρεσίες 10

1.4 Μέτρηση της Ποιότητας στις Υπηρεσίες 11

1.4.1 Μέθοδος SERVQUAL……...12

1.4.2 Μέθοδος Longbottom & Zairi ……...13

1.4.3 Το μοντέλο των Brady and Cronin ……16

1.4.4 Το μοντέλο EFQM ……17

1.5 Το ISO στις Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες 18

1.6 Γιατί η Ποιότητα είναι σημαντική 23

2. ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ EFQM 24

2.1 Το Μοντέλο «Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM» 25

2.1.1 Ανάλυση του Μοντέλου EFQM ……25

2.1.2 Η λογική του RADAR ……29

2.1.3 Επίπεδα Επιχειρηματικής Αρίστευσης EFQM …….. 30

2.2 Το μοντέλο «Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM» ως πλαίσιο λειτουργίας της ΔΟΠ. 33

3. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- EFQM ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ 36

3.1 Εμπειρικές μελέτες υιοθέτησης προτύπων ποιότητας από τις τράπεζες. 36

3.2 Επίδραση της ποιότητας στα αποτελέσματα των τραπεζών 39

3.3 Ο ανταγωνισμός στον κλάδο των τραπεζών 40

4. ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ 41

4.1 The Bank of America Corp. 41

4.2 One Valley Bank 43

4.3 Azerbaijan Mehr Bank 45

4.4 Case studies of four UK Banks 48

4.4.1 Καλές Πρακτικές σε Τράπεζες "Στεγαστικής Πίστης" 48

4.4.2 Καλές Πρακτικές στη "Λιανική Τραπεζική" 52

4.5 Η CitiBank της Πολωνίας 56

4.6 The Mortgage Express 59

4.7 Lloyds TSB 63

4.8 Investment Service Provider 68

4.9 Barclays Card Related Services Division - CRSD 71

4.10 National and Provincial Building Society 73

5. ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM 76

5.1 Σχεδιασμός 76

5.1.1 Επιλογή Μεθόδου 76

5.1.2 Σχεδιασμός της εφαρμογής 77

5.1.3 Δέσμευση 77

5.1.4 Επικοινωνία του μηνύματος 77

5.1.5 Εκπαίδευση 78

5.2 Διεξαγωγή της αυτό-αξιολόγησης 78

5.2.1 Προ-φόρμα ……78

5.2.2 Matrix ……79

5.2.3 Άλλα θέματα κατά την εφαρμογή της αυτό-αξιολόγησης ……79

5.2.4 Προτεραιοποίηση των ενεργειών βελτίωσης ……79

5.3 Χειρισμός των ενεργειών για βελτίωση 80

5.4 Ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών 80

5.5 Ανάπτυξη και βελτίωση των διαδικασιών 80

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 82

7. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ 85

Βιβλιογραφία..... 86

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ ……..……..96

Παράρτημα 1 : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ……....97

Παράρτημα 2: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΛΙΣΤΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ……103

Παράρτημα 3: ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΠΕΛΑΤΩΝ…… 104

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΙΝΑΚΩΝ – ΕΙΚΟΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1: Τα βασικά στοιχεία του προτύπου ISO 9001……...19

Πίνακας 2: Τα βοηθητικά στοιχεία του προτύπου ISO 9001……..21

Πίνακας 3: Έρευνα KPMG (1994)……..38

Πίνακας 4: Συσχέτιση κριτηρίων EFQM με την Ενδυνάμωση Προσωπικού ……46

Πίνακας 5: Καταγραφή Στόχων βελτίωσης της ποιότητας ……65

ΕΙΚΟΝΕΣ

Εικόνα 1: Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM……26

Εικόνα 2: RADAR……...30

Εικόνα 3: Επίπεδα αναγνώρισης «Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM»……....31

Εικόνα 4: Πορεία προς το Βραβείο EQA ……...32

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι τραπεζικές υπηρεσίες είναι ίσως μία από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες υπηρεσιών στον κόσμο, που καλύπτει τις ανάγκες διαφόρων πληθυσμιακών τμημάτων, αντανακλώντας την ποικιλομορφία της κοινωνίας μας. Οι τράπεζες είναι οι οικονομικοί διαμεσολαβητές της νομισματικής αγοράς και οι πυλώνες της οικονομίας σε μια χώρα, καθώς τιμολογούν και εκτιμούν τα χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία, παρακολουθούν τους δανειζόμενους, διαχειρίζονται οικονομικά ρίσκα και οργανώνουν το σύστημα πληρωμών (Greenbaum & Thakor, 2007). Συνήθως, επηρεάζουν τις εταιρείες και τα νοικοκυριά στο να υιοθετήσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές, προκειμένου αυτοί να έχουν περισσότερες ευκαιρίες πρόσβασης σε δανειακά κεφάλαια και άυλες επενδύσεις. Με αυτό τον τρόπο το τραπεζικό σύστημα φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη των χωρών και στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου.

Ωστόσο, η βιομηχανία των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών τις τελευταίες δεκαετίες φαίνεται να αλλάζει ραγδαία. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι κρατικοί παρεμβατισμοί, η θεσμική απορρύθμιση, καθώς και η αυξανόμενη πολυπλοκότητα εξυπηρέτησης των πελατών, σε συνδυασμό με τον εντεινόμενο ανταγωνισμό, έχουν πιέσει τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς να επανεξετάσουν τις πολιτικές τους.

Τα οικονομικά ιδρύματα, σε παγκόσμιο επίπεδο, επανεκτιμούν τον τρόπο λειτουργίας τους, προκειμένου να συναντήσουν τις ανάγκες των πελατών τους, ώστε με τα κατάλληλα επιχειρηματικά πλάνα και τις στρατηγικές, να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και κερδοφόροι στο μέλλον.

Η **ποιότητα** στις παρεχόμενες τραπεζικές υπηρεσίες, αποτελεί πρόσφατο αντικείμενο μελέτης από ακαδημαϊκούς και ερευνητές, ενώ μόλις το τελευταίο διάστημα έχει γίνει επίκεντρο ενδιαφέροντος από τις διοικήσεις των τραπεζών, παρά το γεγονός ότι προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εδώ και πολλά χρόνια στις παραγωγικές βιομηχανίες. Η στροφή των χρηματοοικονομικών οργανισμών προς την ποιότητα, αιτιολογείται απόλυτα από τη μείωση της πελατειακής τους βάσης και τη συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς.

Οι τράπεζες που εφαρμόζουν την ποιότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών τους, κατά βάση, και σύμφωνα με μία πλειάδα μελετητών, έχουν σημαντικό πλεονέκτημα στο μάρκετινγκ, στην αύξηση των κερδών, στην άντληση περισσότερων συνεργιών, στην αύξηση της διατηρησιμότητας των πελατών και την αποδοτικότητα τους (Bowen & Hedges, 1993).

Γιατί όμως η διατηρησιμότητα πρέπει να ενδιαφέρει τόσο πολύ τις τράπεζες; Θα μπορούσε να πει κανείς ότι «δεν έχει τόσο μεγάλη σημασία η απώλεια ενός πελάτη όταν υπάρχουν χιλιάδες άλλοι «διαθέσιμοι».

Οι στατιστικές αναφέρουν ότι ο ευχαριστημένος πελάτης επηρεάζει μόνο άλλους 8, ενώ ο δυσαρεστημένος «μολύνει» άλλους 22. Άρα, χρειάζονται τρεις ικανοποιημένοι πελάτες για να αντισταθμίσουν απλά τις συνέπειες ενός δυσαρεστημένου.

Η διατήρηση ενός πελάτη επιπλέον, στοιχίζει πέντε φορές φθηνότερα από την απόκτησης ενός καινούργιου. Ο καινούργιος συνήθως χάνεται για λόγους που έχουν σχέση με τη κακή εξυπηρέτηση και την κακή ποιότητα.

Έχει στατιστικά αποδειχθεί ότι 68% των πελατών χάνονται γιατί δεν είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση, που του παρείχε ένας από τους υπαλλήλους ή κάποια υπηρεσία της τράπεζας (Crosby, 1979).

Πρόσφατες εξελίξεις

Στις μέρες μας, η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση του 2007, που κατέληξε σε κρίση χρέους εν έτη 2013, έχει προκαλέσει σημαντικούς κλυδωνισμούς στις δομές των τραπεζών, επηρεάζοντας καθοριστικά την αξιοπιστία τους.

Το σοβαρό πλήγμα στη φήμη των τραπεζών δεν ήρθε τυχαία, αλλά ήταν αποτέλεσμα από μια σειρά πλημμελημάτων, όπως η αποσταθεροποίηση του παραδοσιακού κανονισμού δανειοδότησης, οι ανύπαρκτες διαδικασίες διαχείρισης της ρευστότητας και η υποεκτίμηση του κινδύνου χρηματοδοτήσεων, δεδομένου ότι υπήρχε χαλαρή εποπτεία, αδιαφάνεια στις δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις, ευελιξία στη διάρθρωση των στοιχείων ενεργητικού και παθητικού, καθώς και έλλειψη ελέγχου σε δείκτες λειτουργικής και δυνητικής ρευστότητας.

Οι ως άνω παραλήψεις συνέβαλαν στον περιορισμό ή/και αποκλεισμό πολλών τραπεζικών ιδρυμάτων από τις αγορές χρήματος, με συνέπεια την αποσάθρωση της χρηματοδοτικής βάσης από ζωτικές πηγές όπως είναι οι καταθέσεις πελατών, και

ταυτόχρονη αύξηση της εξάρτησης τους από τις Κεντρικές Τράπεζες (βλ. ΕΚΤ, FED, ΚτΕ κτλ) ή και τα κρατικά προγράμματα στήριξης (πχ ΤΧΣ).

Οι τράπεζες προκειμένου να καταστούν βιώσιμες προέβησαν σε εναλλακτικές λύσεις, όπως τιτλοποιήσεις για αυτοχρηματοδότηση του ενεργητικού τους, συγκράτηση του ρυθμού επέκτασης και επενδύσεων, με ταυτόχρονη απομόχλευση και επιλεκτική εκποίηση στοιχείων του ενεργητικού. Ενώ μεγάλες δόσεις κεφαλαιουχικών ενισχύσεων κρίθηκαν απαραίτητες είτε με τη μορφή αύξησης μετοχικού κεφαλαίου, είτε με τη μορφή συγχωνεύσεων ή εξαγορών.

Θα μπορούσε η εφαρμογή της Ποιότητας στις λειτουργίες των τραπεζών να μετριάσει αυτές τις επιπτώσεις; Μπορεί η ποιότητα να βελτιώσει την παρούσα κατάσταση και να αναστηλώσει τους οργανισμούς από την αιμορραγία τους;

Σαφέστατα θα απαντούσαν πολλοί ερευνητές, οι οποίοι υποστηρίζουν την εξαιρετική παρέμβαση που έχουν τα συστήματα ποιότητας στη διαχείριση του κόστους, τη μέτρηση του κινδύνου των πιστοδοτήσεων, την ποιότητα του χαρτοφυλακίου, την πρόβλεψη των επενδυτικών κινήσεων, τη μείωση της σπατάλης και την αύξηση της παραγωγικότητας των ανθρώπινων πόρων, που αποτελούν το βασικότερο περιουσιακό στοιχείο στους οργανισμούς εντάσεως εργασίας όπως είναι οι τράπεζες.

Η Διοίκηση της Ποιότητας, είναι το κλειδί επιτυχίας για να παραμείνουν οι τράπεζες ανταγωνιστικές και βιώσιμες σε μια παγκόσμια αγορά. Στοιχεία όπως η ικανοποίηση των πελατών και η προσήλωση τους, η ικανοποίηση των εργαζομένων και των συνεργατών-προμηθευτών, αποτελούν ίσως την καλύτερη εγγύηση και τη βάση για την απόκτηση ανταγωνιστικής θέσης και φήμης, στην αγορά των υπηρεσιών.

Η ποιότητα στην Ευρώπη και το EFQM

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) προήλθε από την ανάγκη των επιχειρηματιών να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο λειτουργίας, που να συγκεντρώνει όλες τις κοινωνικές και τεχνικές διαστάσεις μιας επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθούν άριστα αποτελέσματα. Στις μέρες μας τα βραβεία ποιότητας χρησιμοποιούνται ως μέσο ευθυγράμμισης με τα κριτήρια ΔΟΠ, προσελκύοντας το ενδιαφέρον πολλών μεγάλων οργανισμών.

Στην Ευρώπη, το δημοφιλέστερο βραβείο ποιότητας είναι το **European Quality Award – EQA**, το οποίο εισήγαγε και διαχειρίζεται το ίδρυμα **EFQM (European Foundation of Quality Management)** από το 2003.

Το ίδρυμα EFQM από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του, αποτέλεσε την κινητήριο δύναμη για την επίτευξη βέλτιστων πρακτικών και αρίστευσης των ευρωπαϊκών οργανισμών. Για το σκοπό αυτό, καθιέρωσε την έννοια της αυτό-αξιολόγησης και δημιούργησε ένα εργαλείο μέτρησης των αρχών της ΔΟΠ. Το εργαλείο ονομάστηκε «**μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM»,** αναθεωρείται σε τακτά χρονικά διαστήματα και εφαρμόζεται μέσω της λογικής RADAR (ακολουθεί εκτενής ανάλυση των εννοιών).

Σκοπός της διπλωματικής

Ο σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι μία σύντομη παρουσίαση των «καλών πρακτικών» Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, που εφάρμοσαν ξένες τράπεζες είτε στην άμεση εκδοχή τους, είτε μέσω του μοντέλου επιχειρηματικής αρίστευσης EFQM. Η εργασία προσεγγίζει τις ενέργειες δεκατριών τραπεζικών ιδρυμάτων, διαφόρων μεγεθών και όγκου εργασιών, που λειτουργούν σε διάφορες χώρες του κόσμου. Το μεγαλύτερο μέρος των περιπτώσεων προέρχεται από τις τράπεζες της Μ. Βρετανίας, όπου εντοπίζεται και ο κυριότερος όγκος της ακαδημαϊκής έρευνας. Μικρή αναφορά γίνεται στην περίπτωση του συστήματος ISO και την πρακτική εφαρμογή του στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.

Παράλληλα με τα παραπάνω επιδιώκεται:

- Μία περιεκτική βιβλιογραφική ανασκόπηση των βασικών θεμάτων που υποστηρίζει η θεωρία της ποιότητας, όπως βασικές έννοιες διοίκησης ποιότητας, ποιότητα στις υπηρεσίες και μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών.
- Μία σύντομη ιστορική αναδρομή στα στάδια υιοθέτησης προτύπων ποιότητας από τις τράπεζες, έρευνες του κλάδου στη Μ. Βρετανία και την επίδραση του στα αποτελέσματα των τραπεζών
- Μια εκτενή αναφορά στα χαρακτηριστικά του μοντέλου επιχειρηματικής αρίστευσης EFQM και τη συσχέτιση του με τις αρχές ΔΟΠ
- Τέλος παρουσιάζεται η πρακτική εφαρμογή του μοντέλου EFQM και τα στάδια υλοποίησης του, σύμφωνα με την εμπειρία μελετητών και ερευνητών.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η διπλωματική εργασία βασίζεται στη βιβλιογραφική έρευνα και τα ακαδημαϊκά άρθρα διεθνών και εγχώριων πηγών, παρουσιάζοντας από το γενικό προς το ειδικό, τις βασικές θεωρίες που πλαισιώνουν το θέμα και κατ' επέκταση τις ειδικές περιπτώσεις «καλών πρακτικών» από ποικίλους τύπους και μεγέθη τραπεζικών οργανισμών της παγκόσμιας αγοράς.

Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου, έγινε με σκοπό την άντληση στοιχείων και τον εμπλουτισμό της γνώσης, σε θέματα ***εφαρμογής προτύπων ποιότητας στις τράπεζες***, καθώς η εμπειρική έρευνα στον κλάδο είναι περιορισμένης έκτασης, δεν εφαρμόζεται στην πληρότητα του από τις ελληνικές τράπεζες και δεν μπορεί να εξαντληθεί σε εγχώριο επίπεδο. Παράλληλα με τη μεταφορά καλών πρακτικών επιτυγχάνεται καλύτερη ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων, για άμεσο benchmarking, μελέτη της κουλτούρας άλλων χωρών, εύκολη κατανόηση των θεωρητικών υποδειγμάτων και καλύτερη εικόνα του τραπεζικού συστήματος διεθνώς.

Τέλος η τρέχουσα κατάσταση των τραπεζών στην Ελλάδα, υπό το καθεστώς συγχωνεύσεων, συρρίκνωσης των εργασιών και των απασχολουμένων, δεν ευνοεί την έρευνα μέσω ερωτηματολογίων ή προσωπικών συνεντεύξεων, λόγω της εχεμύθειας που πρέπει να τηρηθεί κατά τη φάση των μεταβολών.

1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, που εναλλάσσονται οι προκλήσεις της ελεύθερης παγκόσμιας αγοράς, με τους σύντομους οικονομικούς κύκλους, τα ασταθή πολιτικά συστήματα και τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, η επιβίωση των επιχειρήσεων αποτελεί βασικό αντικείμενο μελέτης της ακαδημαϊκής κοινότητας, ενώ οι σχολές Management αναδεικνύουν νέα διοικητικά μοντέλα προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις των καιρών. Ο τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων έχει αλλάξει σημαντικά, προκείμενου να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις της εποχής, οι οποίες επιβάλουν την ποιότητα στο σύνολο των εργασιών ενός οργανισμού.

1.1 Βασικές έννοιες

Η έννοια των όρων Ποιότητα, Ολική Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, περιγράφεται περιεκτικά στις επόμενες παραγράφους, για λόγους εξοικείωσης.

Η ποιότητα είναι ένα δεδομένο σύστημα αξιών, αρχών, προτύπων και μεθόδων δράσης που εξασφαλίζει την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ικανοποίηση των πελατών και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης (Κέφης, 2005). Οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών είναι πολλοί. Η πλήρης όμως κατανόηση της έννοιας απαιτεί εκτεταμένη έρευνα των στοιχείων από βιβλιογραφία, καλές πρακτικές και έρευνα αγοράς. Κατά τον Τσιότρα (2002), ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ονομάζουμε:

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές
- Το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης (μάρκετινγκ, παραγωγή, αποθήκευση), μέσω των οποίων ένα προϊόν ή μια υπηρεσία προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του πελάτη.
- Ο βαθμός συμμόρφωσης του προϊόντος με τις οριζόμενες προδιαγραφές.

Η Ολική Ποιότητα έχει την έννοια της γενικότερης εφαρμογής ποιοτικών κριτηρίων στο σύνολο των εργασιών και λειτουργιών μίας επιχείρησης. Στην πράξη είναι η αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού, η οποία επιφέρει τη βελτίωση της ποιότητας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και διαδικασιών, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών (Κέφης, 2005).

Ακολουθεί εκτενής αναφορά στο επόμενο κεφάλαιο.

1.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η ΔΟΠ θεωρείται ίσως η πιο σημαντική αλλά και περίπλοκη προσέγγιση για τη βελτίωση της ποιότητας στη διοικητική λειτουργία. Βασικοί εκφραστές που πρωτοεισήγαγαν την έννοια αυτή είναι οι Feigenbaum, W.E. Deming, J.M. Juran, K. Ishikawa, G. Taguchi και P.B. Crosby (Slack etal, 2007, p.649; Σπανός, 1993). Εκτενή αναφορά των θεωριών που ανέπτυξαν γίνεται στο παράρτημα του βιβλίου (παράρτημα 1).

Από τη δεκαετία του ’80, όπου εμφανίστηκαν οι θεμελιώδεις έννοιες της «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» (ΔΟΠ), μέχρι και σήμερα, η ξένη και ελληνική βιβλιογραφία και αρθρογραφία, έχει αναπτύξει και παρουσιάσει ένα ευρύ φάσμα προσεγγίσεων σε μεθόδους, μοντέλα αυτό-διάγνωσης και μετρήσεις της αποτελεσματικότητας της ΔΟΠ. Από το 1989 μέχρι το 2000, μόνο οι Αγγλικές δημοσιεύσεις άγγιξαν τα 347 άρθρα, αναδεικνύοντας 25 βασικές παραμέτρους της ΔΟΠ από 76 εμπειρικές μελέτες σε οργανισμούς που αφομοίωσαν πλήρως της αρχές ποιότητας (Sila & Ebramhimpour, 2002). Η έρευνα, ανέδειξε, επίσης, ένα σύνολο από ποικίλες προσεγγίσεις σε ότι αφορά την εφαρμογή ΔΟΠ, αποδίδοντας τις διαφοροποιήσεις σε τρεις παράγοντες:

1.Διαφορές από τις εννοιολογικές ερμηνείες των ερευνητών,

2.Διαφορές από τη εμπειρική μέθοδο που ακολουθήθηκε και

3.Διαφορές στην επιχειρηματικότητα μεταξύ των χωρών, των κοινωνικοοικονομικών και πολιτικών περιβαλλόντων (πχ. κουλτούρα, εκπαίδευση, τεχνολογία, κυβερνητικές ρυθμίσεις, επίπεδο εκβιομηχάνισης κτλ.).

Οι Kull και Wacker (2010) μελέτησαν μια σειρά επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ασία και το πώς επιδρά η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην κουλτούρα τους. Τα ευρήματα έδειξαν αρκετές διαφοροποιήσεις στις Ανατολικές Ασιατικές χώρες όπως η Κίνα, η Νότια Κορέα και η Ταιβάν, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι τα εθνικά χαρακτηριστικά και οι πολιτιστικές διαστάσεις μιας χώρας, παίζουν καταλυτικό ρόλο στην αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας. Να σημειωθεί ότι η ΔΟΠ είναι μια σειρά γενικών οδηγιών, με ποικίλες και διαφορετικές έννοιες, που σκοπό έχουν τη βελτίωση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού (Rahman, 2004; Prajogo & Sohal, 2004).

1.2.1 Ο Διεθνής χαρακτήρας της ΔΟΠ

Σύμφωνα με τις παραπάνω διαπιστώσεις, εγείρονται ερωτήματα κατά πόσο μπορούν να εφαρμοστούν οι αρχές της ΔΟΠ σε παγκόσμιο επίπεδο και να επηρεάσουν – διαμορφώσουν τους οργανισμούς. Κατά Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez (2007), αρκετά είδη βραβείων ποιότητας έχουν θεμελιωθεί ως οδηγοί, παρέχοντας τη φιλοσοφική και θεωρητική βάση αυτού του μοντέλου διοίκησης. Τα βραβεία αυτά συνθέτουν μια κοινή έννοια κατανόησης των πρακτικών ΔΟΠ, ώστε να υπάρχει ένα σταθερό πλαίσιο και μια σχετική ομοιομορφία, που να μπορεί να είναι μετρήσιμη και απτή. Τα πιο δημοφιλή βραβεία είναι του Deming στην Ιαπωνία, του Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) στις ΗΠΑ και του European Quality Award (EQA) στην Ευρώπη. Παράλληλα, έχουν αναπτυχθεί διάφορα παρόμοια μοντέλα σε αρκετές χώρες του κόσμου, όπως το βραβείο Australian Business Excellence (ABE) και το Singapore Quality Award (Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez 2007).

1.2.2 Κατηγοριοποίηση ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε «μαλακή» (soft) και «σκληρή» (hard), όπου «μαλακή» θεωρείται η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων με έμφαση στην ηγεσία, την ομαδική εργασία και την ανάπτυξη του προσωπικού (Rahman & Bullock, 2005; Yong & Wilkinson, 2001). Αντίστοιχα, η «σκληρή» καλύπτει πεδία βελτίωσης των τεχνικών παραγωγής και λειτουργίας, ενώ συμβάλει στην ανάπτυξη μεθόδων εργασίας, με καλά προσδιορισμένες διαδικασίες, ώστε να είναι εφικτή η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πελάτες. Κατά τον Zhang (2000) η

απόλυτη εφαρμογή των εννοιών της ΔΟΠ οδηγεί αμετάκλητα στη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης. Προγενέστερα, ο Sun (1999), υποστήριξε ότι τα σκληρά και μαλακά στοιχεία της ΔΟΠ θα πρέπει να συνδυάζονται και να μη λειτουργούν μεμονωμένα, διότι το καθένα ξεχωριστά δεν οδηγεί στα επιθυμητά αποτελέσματα. Η ΔΟΠ αναγνωρίζει την αξία των πελατών μέσω του προσδιορισμού των αναγκών τους και ανταποκρίνεται άμεσα στις αλλαγές των αγορών μέσω της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών (Reed et al., 1996).

1.2.3 Βασικές Αρχές ΔΟΠ

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, διαφοροποιείται από την κοινή λογική οργάνωσης, δηλ το βέλτιστο προγραμματισμό των εργασιών και την άριστη λειτουργία των διαδικασιών. Αντίθετα υποστηρίζει τη συνεχή αλλαγή και προσαρμογή στις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Παρακάτω αναλύονται οι επτά θεμελιώδεις αρχές της, όπως προσεγγίζονται από την πιο πρόσφατη βιβλιογραφία (Πετρίδου, 2011):

- **Έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη**: Για την εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτείται πρώτα η διερεύνηση των αναγκών του πελάτη και ακολούθως η παραγωγή του προϊόντος.
- **Η συνεχής βελτίωση του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**: όπως γίνεται αντιληπτό η φιλοσοφία της ΔΟΠ στηρίζεται σε μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης των διαδικασιών, λειτουργιών, ενεργειών και μεθόδων με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη. Η μέθοδος αυτή είναι γνωστή και ως σύστημα Kaizen.
- **Συμμετοχή όλων στη βελτίωση της ποιότητας**: η συμμετοχή της διοίκησης και του προσωπικού στην προσπάθεια επίτευξης ποιότητας, είναι επιβεβλημένη και απαραίτητη για το σχεδιασμό, ανάπτυξη, υλοποίηση και βελτίωση της. Ωστόσο, αυτό προϋποθέτει εντατική εκπαίδευση και επιμόρφωση σε θέματα ΔΟΠ και ανοικτή επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων.
- **Αφοσίωση και δέσμευση της Ανώτερης Διοίκησης**: η υποστήριξη της φιλοσοφίας από την ανώτερη διοίκηση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχία της ΔΟΠ.

- **Εκπαίδευση και επιμόρφωση Εργαζομένων**: είναι απαραίτητη προκειμένου να δεχθούν τη νέα φιλοσοφία ποιότητας και να δεσμευτούν για τη συνεχή βελτίωση των προσπαθειών τους.
- **Συνεχείς μετρήσεις και εκτιμήσεις του βαθμού εφαρμογής ποιότητας**: χρήση στατιστικών μεθόδων, ερωτηματολογίων, αυτό-αξιολόγηση και αναπληροφόρηση.
- **Ανάπτυξη μακροχρόνιων υγιών σχέσεων με τους προμηθευτές**: η συνεχής βελτίωση της ποιότητας υποστηρίζεται όχι μόνο από τη συμβολή όλων των εργαζομένων αλλά και των προμηθευτών. Οι προμηθευτές, θα πρέπει να έχουν σταθερή ποιότητα, ταχύτητα εξυπηρέτησης και ανύπαρκτα ελαττωματικά προϊόντα.

1.3 Ποιότητα στις Υπηρεσίες

Η ποιότητα στα προϊόντα είναι αισθητή και μπορεί να μετρηθεί από αντικειμενικούς δείκτες όπως η απόδοση, η διάρκεια, τα χαρακτηριστικά κτλ. Ο παραδοσιακός ορισμός της Ιαπωνικής σχολής «συμμόρφωση ως προς τα πρότυπα» (Garvin, 1983) και «μηδενικά λάθη - κάνοντας το σωστό από την πρώτη στιγμή» (Crosby, 1979), μετράει την ποιότητα με βάση τα περιστατικά λαθών πριν την παραγωγική διαδικασία (external failures) και αφού το προϊόν διοχετευθεί στην αγορά (internal failures). Ωστόσο, ελάχιστες είναι οι αναφορές που γίνονται για την *ποιότητα των υπηρεσιών* και η γνώση που έχει αναπτυχθεί, φαντάζει ανεπαρκής σε σχέση με την αυτή των αγαθών.

Για να αξιολογηθεί η ποιότητα των υπηρεσιών θα πρέπει να γίνει κατανοητή η φύση των **υπηρεσιών**, αφού ληφθούν υπόψη τρία πολύ βασικά χαρακτηριστικά τους: ότι είναι *άυλα προϊόντα, ετερογενή* και *αδιαχώριστα* (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

Πιο συγκεκριμένα, αναγνωρίζονται ως *άυλα προϊόντα*, διότι είναι συμπεριφορές και όχι αντικείμενα με συγκεκριμένες δομές και υπόκεινται σε παραγωγική διαδικασία. Το μεγαλύτερο μέρος των υπηρεσιών δε μπορεί να μετρηθεί, να δοκιμαστεί, να αποθηκευθεί και να πιστοποιηθεί. Λόγω αυτής της άυλης μορφής είναι δύσκολο να γίνει κατανοητό στις επιχειρήσεις, πως οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται την υπηρεσία και πως εκτιμούν την ποιότητα της (Zeithalm, 1981).

Το δεύτερο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η *ετερογένεια* τους, καθώς στις επιχειρήσεις εντάσεως ανθρωπίνων πόρων υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση στην απόδοση από πωλητή σε πωλητή, από καταναλωτή σε καταναλωτή και από μέρα σε μέρα. Η σταθερότητα και η συνέχεια στη συμπεριφορά του προσωπικού που εξυπηρετεί είναι δύσκολο να διασφαλιστεί, με συνέπεια αυτό που η εταιρία επιθυμεί να παρέχει μπορεί να είναι τελείως διαφορετικό από αυτό που τελικά λαμβάνει ο καταναλωτής (Booms and Bitner, 1981).

Τέλος, η παραγωγή και κατανάλωση των υπηρεσιών, στο μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων, *δε μπορεί να διαχωριστεί* (Gronroos, 1978). Κατ' επέκταση, η ποιότητα στις υπηρεσίες δεν παράγετε σε μια βιομηχανική μονάδα και παραδίδεται ανέπαφη στον καταναλωτή. Αντίθετα, στις επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας, η ποιότητα λαμβάνει χώρα την ίδια στιγμή που παραδίδεται η υπηρεσία, συνήθως με διαδραστική μορφή μεταξύ του πελάτη και του εκπροσώπου της εταιρίας. Επιπλέον, η εταιρεία παροχής υπηρεσιών έχει λιγότερο διοικητικό έλεγχο στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρεται, όταν η συμμετοχή του πελάτη είναι άμεση, διότι ο πελάτης επηρεάζει τη διαδικασία. Σε αυτή την περίπτωση η εισροή των δεδομένων από τον πελάτη είναι κρίσιμη για την ποιοτική απόδοση των παρεχόμενων υπηρεσιών (Lehtinen and Lehtinen, 1982).

1.4 Μέτρηση της Ποιότητας στις Υπηρεσίες

Σε έναν κλάδο όπου ο έντονος ανταγωνισμός, αυξάνεται από τη χρήση της τεχνολογίας, η ανάγκη για παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, απαιτεί από τις τράπεζες να δώσουν έμφαση σε θέματα βελτίωσης, μέτρησης και ελέγχου, της ποιότητας και αποδοτικότητας των προϊόντων/υπηρεσιών τους (Zineldin, 2002).

Κατά τους Reicheld and Sasser (1992) «Η ποιότητα δε μπορεί να βελτιωθεί, εάν δε μετρηθεί». Ο βασικός λόγος μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας είναι η παροχή πληροφόρησης για το πώς χρησιμοποιούνται οι πόροι, συγκριτικά με άλλους οργανισμούς. Αντίστοιχα, η παραγωγή θα πρέπει να παρακολουθείται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να αποφεύγονται στρεβλώσεις στην ποιότητα (Zineldin, 2002).

Αρκετοί μελετητές μέσα από την εμπειρική έρευνα και την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, προσπάθησαν θα προσεγγίσουν τα θέματα μέτρησης και μεθόδου αξιολόγησης των

υπηρεσιών. Παρακάτω, αναφέρονται περιεκτικά ορισμένα από τα επικρατέστερα μοντέλα μέτρησης.

1.4.1 Μέθοδος SERVQUAL

Η ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών προσδιορίζεται από το βαθμό ικανοποίησης ενός πελάτη. *Ο βαθμός ικανοποίησης προκύπτει από την απόκλιση της αντίληψης του πελάτη για την προσφερόμενη ποιότητα, σε σχέση με τις προσδοκίες που είχε πριν την εξυπηρέτηση του* (Parasuraman et al.,1985).

Η ακαδημαϊκή αρθρογραφία των υπηρεσιών, αναδεικνύει τρία βασικά συμπεράσματα:

- Η ποιότητα υπηρεσιών είναι πολύ πιο δύσκολο να εκτιμηθεί και να αξιολογηθεί από τον καταναλωτή, σε αντίθεση με τα αγαθά.
- Η αντίληψη για την ποιότητα υπηρεσιών προκύπτει από τη σύγκριση των προσδοκιών των πελατών και της πραγματικής εξυπηρέτησης (actual service performance).
- Η αξιολόγηση της ποιότητας δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στο αποτέλεσμα της εξυπηρέτησης, αλλά θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τη διαδικασία που ακολουθήθηκε για να παραχθεί η υπηρεσία (process of service delivery).

Ο Parasuraman το 1988, προσδιόρισε τους κύριους διαμορφωτές (enablers) που επηρεάζουν την αντίληψη του πελάτη, σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνει, και σχεδίασε ένα μοντέλο μέτρησης, το SERVQUAL. Το μοντέλο μετράει τις εξής πέντε διαστάσεις:

1. Υλικά ή Εμπράγματα Στοιχεία (Tangibles)

2. Αξιοπιστία (Reliability)

3. Ανταπόκριση (Responsiveness)

4. Αίσθηση Αυτοπεποίθησης (Assurance)

5. Ενσυναίσθηση, Κατανόηση ή Ανθρωπιά (Empathy)

Με αυτό τον τρόπο γίνεται αντιληπτό ότι **ποιοτική υπηρεσία** είναι «*ο βαθμός διαφοράς μεταξύ της αντίληψης των πελατών και των προσδοκιών τους*». Όταν η αναμενόμενη

εξυπηρέτηση ξεπερνάει την αντίληψη του πελάτη, η ποιότητα που παρέχεται είναι κάτι παραπάνω από εξαιρετική. Όταν η αναμενόμενη εξυπηρέτηση ισούται με την αντίληψη του πελάτη, τότε η αντιληπτή παρεχόμενη υπηρεσία είναι ικανοποιητική.
Το μέγεθος της απόκλισης ονομάστηκε χάσμα (gap) και η θεωρία αυτή αποτέλεσε μια ξεχωριστή σχολή διοίκησης (Gap school). Το συγκεκριμένο μοντέλο μέτρησης βασίστηκε στα τέσσερα βασικά λάθη (χάσματα) που κάνουν οι οργανισμοί, και τα οποία καταλήγουν να διαμορφώνουν το πέμπτο και τελευταίο χάσμα, δηλαδή τη διαφορά μεταξύ της προσδοκίας και της αντίληψης των πελατών.

Τα σημεία αποτυχίας που εντοπίζει το μοντέλο είναι τα ακόλουθα:

1ο Χάσμα: προκύπτει από τις προσδοκίες των πελατών και την αντίληψη που έχει η διοίκηση γι'αυτές.

2ο Χάσμα: προκύπτει από την αντίληψη της διοίκησης σε ότι αφορά τα χαρακτηριστικά ποιότητας που πρέπει να παρέχει.

3ο Χάσμα: προκύπτει μεταξύ των προδιαγραφών ποιότητας που έχουν οριστεί και αυτό που τελικά λαμβάνει ο πελάτης.

4ο Χάσμα: προκύπτει από την παροχή της υπηρεσίας και πως καταλήγει να φαίνεται στην εξωτερική επικοινωνία.

5ο Χάσμα: προκύπτει από τη διαφορά της παρεχόμενης υπηρεσίας από την επιχείρηση και της προσδοκώμενης από τον πελάτη.

Οι κριτικές που ασκήθηκαν για το συγκεκριμένο μοντέλο είναι διφορούμενες, κυρίως διότι δε μπορεί να έχει εφαρμογή σε άλλους τομείς εκτός από την παροχή υπηρεσιών.

1.4.2 Η Μέθοδος των Longbottom & Zairi

Συμπεράσματα από εμπειρική έρευνα των Longbottom D. και Zairi M. (1996) στη Μ. Βρετανία, καταδεικνύουν τη δυσκολία υιοθέτησης των αρχών ΔΟΠ από τις τράπεζες και τα μέτρια αποτελέσματα που είχαν, όταν αυτές εφαρμόστηκαν. Η ερευνητική ομάδα διαπίστωσε ότι, η πιο επιτυχημένη διαδρομή για την υλοποίηση της ΔΟΠ, είναι μέσω της αξιοποίησης εργαλείων αυτό-αξιολόγησης, καθώς γίνεται σωστή διάγνωση των εσωτερικών ικανοτήτων και συμπεριφορών, εντοπίζονται οι κρίσιμοι παράγοντες που θα καθορίσουν την επιτυχία και αναπτύσσεται η κατάλληλη μέθοδος προσαρμογής των

κριτηρίων ΔΟΠ σύμφωνα με τις δυνατότητες του οργανισμού. Οι υπό μελέτη τράπεζες, που εφάρμοσαν τα μοντέλα αυτό-αξιολόγησης, μετά από λίγα χρόνια κατάφεραν να υιοθετήσουν το πλαίσιο λειτουργίας που απαιτεί το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award).

Η ερευνητική ομάδα κατασκεύασε έναν οδηγό «καλών πρακτικών» για την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στις τράπεζες, ο οποίος συνδυαστικά με τα εργαλεία αυτό-αξιολόγησης, μπορεί να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι καλές πρακτικές αναλύονται με βάση τους πέντε καθοριστικούς παράγοντες που προσδιορίζουν την επιτυχία της ΔΟΠ, δηλ. Ηγεσία, Πολιτική και Στρατηγική, Ανθρώπινο Δυναμικό, Πόροι και Διαδικασίες (Black, 1994;Bossink et al, 1992; Porter & Oakland, 1992; Ramirez & Loney, 1993; Saraph et al.,1989).

Ηγεσία

- Η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης για συμμετοχή και όχι ανάθεση της ΔΟΠ
- Κατανόηση και εφαρμογή των καθοριστικών παραγόντων, αρχών & τεχνικών της ΔΟΠ
- Ανάπτυξη πρωτοβουλιών ποιότητας κατάλληλα προσαρμοσμένα στα δεδομένα του οργανισμού- αποφυγή των έτοιμων πακέτων
- Η κατανόηση της ΔΟΠ ως εργαλείο στρατηγικής
- Έμφαση σε μακροπρόθεσμες επενδύσεις όπως η εκπαίδευση, η έρευνα και καινοτομία.
- Κατανόηση των βασικών διαδικασιών της επιχείρησης και προσωπική εφαρμογή αυτών.
- Προσέγγιση σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα της απόδοσης προς τους stakeholders
- Αφομοίωση του στυλ «καθοδήγηση» για πιο ρεαλιστική εικόνα.

Πολιτική/Στρατηγική

- Η ΔΟΠ να εμπεριέχεται στο σχεδιασμού των διαδικασιών της εταιρίας
- Ενσωμάτωση της ΔΟΠ στα επιχειρηματικά πλάνα και την καθημερινή λειτουργία
- Επικέντρωση στην ευελιξία, μείωση επιπέδων επικοινωνίας, χρήση διαλειτουργικών ομάδων, έμφαση στην ομαδικότητα και όχι στην ατομική αξιολόγηση.
- Έμφαση στις εταιρικές αξίες
- Χρήση αυτό-αξιολόγησης

- Χρήση εργαλείων μέτρησης (balance performance measures)

Ανθρώπινο Δυναμικό

- Σύνδεση των πολιτικών και των πρακτικών με τις αρχές ΔΟΠ
- Αυξημένη έμφαση στη δημιουργία ομάδων
- Δέσμευση για μακροχρόνια επιμόρφωση και εκπαίδευση
- Έμφαση στην ανάπτυξη ικανοτήτων
- Ανατροφοδότηση και ανοικτή επικοινωνία με το προσωπικό
- Αυξημένη έμφαση στην ανταμοιβή ομαδικών ενεργειών, αμοιβή βάσει ικανοτήτων, συμμετοχή στα κέρδη
- Μείωση της έμφασης στην προσωπική αξιολόγηση, σύνδεση με την απόδοση και πληρωμή βάσει προμηθειών.

Πόροι

- Επικέντρωση στην αλλαγή των δραστηριοτήτων παρά στα στοιχεία που συνθέτουν την κουλτούρα.
- Εφαρμογή της ΔΟΠ στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης
- Επικέντρωση στην ευελιξία
- Μείωση γραμμών επικοινωνίας
- Χρήση «ομάδων έργου» και διαλειτουργικών ομάδων
- Ανάπτυξη ευέλικτων οργανωτικών δομών
- Επικέντρωση σε ρόλους και ικανότητες, παρά πρόσωπα και λειτουργίες
- Ανάπτυξη εξωτερικών διασυνδέσεων- για εξειδικευμένους συμβούλους, για συγκριτική έρευνα (benchmarking), για σχέση με προμηθευτές

Διαδικασίες

- Αναγνώριση και προσδιορισμός των καθοριστικών διαδικασιών στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη μετρήσεων σε κρίσιμα σημεία – λίγα αλλά ουσιαστικά
- Ανάπτυξη διαδικασιών για την κουλτούρα του οργανισμού
- Αυστηρή τήρηση των τεχνικών – BPR, benchmarking quality for deployment, flowcharting, quality systems.

1.4.3 Το μοντέλο των Brady and Cronin

Το 2001 οι Brady and Cronin, πρότειναν μια νέα προσέγγιση μέτρησης, συνδυάζοντας το παραδοσιακό τρίπτυχο των Rust and Oliver (1994), με την πολυδιάστατη έννοια της ποιοτικής εξυπηρέτησης του Dabholkar (1996). Τα αποτελέσματα του συνδυασμού αυτού, ήταν η δημιουργία ενός μοντέλου όπου η μέτρηση της ποιότητας γίνεται μέσω τριών διαστάσεων: *την αλληλεπίδραση της ποιότητας, την ποιότητα του περιβάλλοντος εργασίας και τα αποτελέσματα της ποιότητας* (Garcia & Caro, 2010). Κάθε μια διάσταση αποτελείται από τρεις υπο-διαστάσεις. Πιο αναλυτικά,

Αλληλεπίδραση της ποιότητας: Ο διαδραστικός χαρακτήρας της επικοινωνίας που υπάρχει μεταξύ του πελάτη και του υπαλλήλου, έχει αναγνωριστεί ως το βασικότερο στοιχείο αξιολόγησης (Hartlline & Ferrell, 1996; Czepiel et al., 1985). Τρεις είναι οι βασικοί παράγοντες που συνθέτου την αντίληψη των πελατών για την ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνουν: η διάθεση, η συμπεριφορά και η εμπειρία.

- Διάθεση: αναφέρεται στην προθυμία του προσωπικού να εξυπηρετήσει.
- Συμπεριφορά: αναφέρεται στην πρωτοβουλία του προσωπικού να καλύψει τις ανάγκες των πελατών.
- Εμπειρία: αφορά τη γνώση του προσωπικού σχετικά με την υπηρεσία που παρέχει.

Ποιοτικό περιβάλλον εργασίας : Εφόσον η υπηρεσία είναι μη απτή και συχνά απαιτείται ο πελάτης να είναι παρόν κατά τη συναλλαγή, το ευρύτερο περιβάλλον εργασίας παίζει καθοριστικό ρόλο στη συνολική ποιότητα που παρέχεται. Οι τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη για την ποιότητα του περιβάλλοντος εργασίας είναι :

- Οι συνθήκες (θερμοκρασία, μυρωδιά, μουσική κτλ) (Bitner, 1992),
- Η χωροταξία (λειτουργικότητα, αισθητική) και
- Οι κοινωνικές συνθήκες (ο αριθμός και ο τύπος των ανθρώπων που εργάζονται στο χώρο) (Aubert-Gamet & Cova, 1999; Grove & Fisk, 1997).

Τα αποτελέσματα της ποιότητας : Αυτός ο παράγοντας μελετάει την αίσθηση που αποκομίζει ο πελάτης όταν η διαδικασία παραγωγής τελειώσει και αποχωρεί, Κατά τον Gronroos (1984), το κομμάτι αυτό αποτελεί το τεχνικό μέρος της ποιότητας, καθώς μετράει :

- Το χρόνο αναμονής, (η διάρκεια της εξυπηρέτησης)

- Τα απτά δεδομένα της εξυπηρέτησης (τα φυσικά στοιχεία που λαμβάνει υπόψη ο πελάτης για να εκτιμήσει την εξυπηρέτηση) (Booms & Bitner, 1981)
- Ο συνδυασμός γνωρισμάτων, που δείχνουν πότε ο πελάτης πιστεύει ότι έλαβε καλή ή κακή εξυπηρέτηση.

Σύμφωνα με του συγγραφείς, το ιεραρχικό και πολυδιάστατο μοντέλο τους, βοηθάει σημαντικά στην κατανόηση των εξής τριών βασικών θεμάτων σχετικά με την ποιότητα στην εξυπηρέτηση: α) τι καθορίζει τις αντιλήψεις για ποιοτική εξυπηρέτηση, β) πως διαμορφώνεται η αντίληψη για την ποιοτική εξυπηρέτηση και γ) πόσο σημαντικό είναι το περιβάλλον όπου λαμβάνει χώρα η εξυπηρέτηση (Garcia & Caro, 2010).

1.4.4 Το μοντέλο EFQM

Το μοντέλο αρίστευσης EFQM προέκυψε από την ανάγκη δημιουργίας ενός πλαισίου αξιολόγησης των υποψήφιων επιχειρήσεων για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA). Σήμερα είναι το πλέον διαδεδομένο εργαλείο αυτο-αξιολόγησης σε όλη την Ευρώπη (Eskildsen and Dahlgaard, 2000), και αποτελεί τη βάση για την πλειονότητα διεθνών και τοπικών βραβείων ποιότητας..

Πρότερες έρευνες, που βασίστηκαν στη μελέτη περιπτώσεων εφαρμόζοντας το μοντέλο EFQM, συνέβαλαν στην ανάπτυξη και εννοιολογική διεύρυνση της πρακτικής εφαρμογής του (Cragg, 2005; Martin-Castila, 2002; Rusjan, 2005; Westlund, 2001; Wongrassamee et al., 2003). Οι ζυμώσεις για την τελειοποίηση του μοντέλου, συνεχίστηκαν από ερευνητές που επισήμαναν προβλήματα σχετικά με τη μεθοδολογία της αυτό-αξιολόγησης (Samuelson an Nilsson, 2002; Li and Yang, 2003), ή της χρησιμότητάς του στην αναγνώριση ικανοτήτων και πόρων, απαραίτητων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Castresana and Fernandez-Ortiz, 2005). Αρκετά άρθρα προσέγγισαν περιπτώσεις επιχειρήσεων στον τομέα της εκπαίδευσης (Farrar, 2000; Hides, et al., 2004; Tari, 2006) και της υγείας (Jackson, 2000; Jackson and Bircher, 2002; Moeller at el., 2000; Stewart, 2003), ενώ μικρότερη είναι η αναφορά σε περιπτώσεις τραπεζικών ιδρυμάτων ή οργανισμών του ευρύτερου χρηματοοικονομικού τομέα (Taylor & Hirst, 2010). Μέσα στον όγκο της αρθρογραφίας, αρκετές μελέτες αναλύουν εκτενώς τις διαστάσεις του μοντέλου (Bou-Llusar et al,, 2005; Calvo mora et al., 2005; Eskildsen et al., 2001; Moeller and Sonntag, 2001), για τις οποίες γίνεται αναφορά στο $2^{ο}$ κεφάλαιο (Santos-Vijande, Alvarez-Gonzalez, 2007).

1.5 Το ISO στις Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες

Τα τρία στάδια της εξελικτικής πορείας της ποιότητας είναι ευρέως γνωστά και είναι τα εξής:

1^{ο} στάδιο: επιθεώρηση,

2^{ο} στάδιο: ποιοτικός έλεγχος,

3^{ο} στάδιο: διασφάλιση της ποιότητας.

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι ένα σύστημα πρόληψης, το οποίο δίνει έμφαση στο σχεδιασμό του προϊόντος και τη διαδικασία παραγωγής. Για να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να διασφαλίσουν την ποιότητα στην παραγωγή τους, αλλά και για να υπάρξει διεθνώς μια κοινή γλώσσα πάνω σε αυτό το θέμα, δημιουργήθηκαν από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standards Organization- ISO) ειδικές σειρές προτύπων σύμφωνα με τις απαιτήσεις των οποίων γίνεται από τους Εθνικούς Φορείς ή άλλους φορείς πιστοποίησης των επιχειρήσεων (Πετρίδου, 2001).

Τα πρότυπα του συστήματος ποιότητας ISO δημιουργήθηκαν από το αυξημένο ενδιαφέρον των ειδικών συμβούλων, να παρέχουν καθοδήγηση στην εφαρμογή ποιότητας αλλά και μια μορφή πιστοποίησης των επιχειρήσεων, για τις προσπάθειες που κατέβαλαν προκειμένου να την αποκτήσουν (Karapetrovic & Willborn, 2001). Η σύλληψη της ιδέας ξεκίνησε από την Αμερική το 1950, στην πορεία επεκτάθηκε στον Καναδά, τη Μ. Βρετανία και τέλος καθιερώθηκε διεθνώς με τη μορφή του προτύπου ISO 9000. Τα βασικά χαρακτηριστικά της σειράς είναι τα ακόλουθα:

1. Η γενικευμένη έννοια των προτύπων

2. Έχουν διαμορφωθεί από επαγγελματίες, ακολουθώντας συγκεκριμένους κανόνες και στα πλαίσια της συχνής αναθεώρησης.

3.Συμπληρώνονται και ενισχύονται με ειδικές σειρές προσαρμοσμένες στις ιδιαιτερότητας κάποιων επιχειρήσεων, όπως πχ οι υπηρεσίες: ISO 9004-2 (1994).

4. Η ανάγνωση τους και η εφαρμογή τους είναι εύκολη

5. Μπορούν να εφαρμοστούν από οικονομικούς και επενδυτικούς οργανισμούς (Karapetrovic & Willborn, 1999)

6. Είναι χρήσιμες σε όσους τις αξιοποιούν.

Για να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή της σειράς 9000, ο ποιοτικός έλεγχος των διαδικασιών, θα πρέπει να προσαρμοστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να ταιριάζει απόλυτα στον τύπο και το μέγεθος της επιχείρησης. Μερικές τράπεζες και κάποιες ασφαλιστικές εταιρείες έχουν υιοθετήσει το σύστημα ISO 9001 (Wilkinson et al., 1996), προκειμένου να παρέχουν ποιότητα στις υπηρεσίες τους.

Η σειρά ISO 9001 (1994) είναι ένα μοντέλο, που περιγράφει τις διαδικασίες αλλά και τους πόρους που απαιτούνται προκειμένου μία επιχείρηση να πιστοποιηθεί για την ποιότητα της. Το μοντέλο αποτελείται από είκοσι (20) παραμέτρους, που ονομάζονται «στοιχεία του συστήματος». Αυτά τα στοιχεία θα πρέπει να εφαρμόζονται αποτελεσματικά στην καθημερινή ροή των εργασιών ενός οργανισμού, ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση της ποιότητας. Τα 20 στοιχεία του συστήματος μπορούν να χωριστούν σε δυο κατηγορίες, τα *βασικά στοιχεία* και τα *βοηθητικά*. Τα *βασικά στοιχεία* ακολουθούν τη λογική του σχεδιασμού, του ελέγχου και της βελτίωσης, ξεκινώντας από τον προσδιορισμό των απαιτήσεων του πελάτη, μέχρι το σχεδιασμό και την παροχή της υπηρεσίας, ώστε να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση του πελάτη.

Στον πίνακα 2, αναλύονται τα 10 βασικά στοιχεία της σειράς ISO 9001 (1994) και η ερμηνεία τους σε περίπτωση που εφαρμοστούν από χρηματοοικονομικούς οργανισμούς (Karapetrovic & Willborn, 2001).

Πίνακας 1 : Τα Βασικά Στοιχεία του προτύπου ISO 9001

ISO 9001-94 Απαιτήσεις	Διευκρινήσεις	Ερμηνεία για Χ/κες Υπηρεσίες
4.3 Έλεγχος Συμβολαίου	• *Οι ποιοτικές απαιτήσεις πρέπει να προσδιοριστούν, συμφωνηθούν και να καταγραφούν.* • *Μελλοντικές διαφωνίες πρέπει να επιλύονται* • *Ο πάροχος της υπηρεσίας θα πρέπει να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των ποιοτικών κριτηρίων*	• *Συμφωνία μεταξύ του επενδυτή και του εκπροσώπου της εταιρείας, για τον τύπο, το επίπεδο και την ποιότητα της υπηρεσίας, καθώς και πως θα αντιμετωπιστούν μελλοντικές αλλαγές και διαφωνίες.*
4.4 Σχεδιασμός του ελέγχου	• *Επαρκώς σχεδιασμένος* • *Επανεξέταση* • *Επιβεβαίωση* • *Διάρκεια ισχύος*	• *Πριν την έκδοση νέας υπηρεσίας, θα πρέπει να προηγείται πολύ καλή έρευνα της αγοράς, να αναλύεται από τις ομάδες συμφερόντων, και να ελέγχεται από την επιβλέπουσα διοίκηση.*

4.5 Συναλλαγή	• *Καταγραφή διαδικασιών* • *Αξιολόγηση των υπεργολάβων* • *Περιγραφή και επιβεβαίωση της ποιότητας*	• *Ο broker θα πρέπει να λαμβάνει τη σωστή πληροφόρηση και να αξιολογεί τους πληροφοριοδότες για την αξιοπιστία τους.*
4.7 Έλεγχος των προϊόντων	• *Αναγνώριση και έλεγχος κατά την παράδοση* • *Διασφάλιση και επιβεβαίωση ποιότητας*	• *Τα λεφτά ή πληροφόρηση ή εξασφαλίσεις του πελάτη θα πρέπει να διασφαλίζονται και να παρακολουθούνται στενά.*
4.9 Έλεγχος διαδικασιών	• *Προσδιορισμός των διαδικασιών που επηρεάζουν την ποιότητα.* • *Παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού* • *Διασφάλιση του ελέγχου παραγωγής*	• *Όλες οι αποφάσεις και γραμματειακές διαδικασίες διαχείρισης χαρτοφυλακίου των πελατών, θα πρέπει να εκτελούνται σωστά.*
4.10 Έλεγχος και δοκιμές	*Αναγνώριση και καταγραφή κατά:* • *Την παραλαβή προμηθειών* • *Παραγωγή υπηρεσίας* • *Επικοινωνία και παράδοση*	*Ο σύμβουλος (broker), θα πρέπει να ελέγχει τακτικά τη θέση του χαρτοφυλακίου του πελάτη και η διαδικασία αυτή θα πρέπει να καταγράφεται.*
4.13 Έλεγχος των μη επιτρεπόμενων προϊόντων	• *Όταν τα αποτελέσματα του ελέγχου είναι αρνητικά:* • *Διακόπτεται η περαιτέρω διαδικασία* • *Ανάλυση, απόφαση και πράξη*	• *Λάθη κατά τη μεταφορά εντολών του πελάτη για αγοροπωλησία ή οποιαδήποτε άλλη επικοινωνία, θα πρέπει να παρακολουθούνται αυστηρά και να εξαλείφονται.*
4.14 Διάρθρωση και παρέμβαση	• *Εξάλειψη αιτιών* • *Παρεμπόδιση επανάληψης*	• *Πρέπει να αναγνωριστεί η αιτία και να αποτραπεί η επανάληψη μέσω εκπαίδευσης, brainstorming, χρήση στατιστικών τεχνικών κτλ.*
4.15 Παραλαβή, αποθήκευση, κτλ	• *Η ποιότητα θα πρέπει να ελέγχεται σε όλα τα στάδια και τους χρόνους σύμφωνα με τις οδηγίες.*	• *Οι απόρρητες επικοινωνίες, οι εξασφαλίσεις και το χαρτοφυλάκιο του πελάτη θα πρέπει να φυλάσσεται με ασφάλεια και προσοχή.*
4.19 Εξυπηρέτηση	• *Ένα προϊόν μετά την πώληση και την παραλαβή θα πρέπει να υποστηρίζεται σωστά όταν ζητηθεί από τον πελάτη.*	• *Ο πελάτης πρέπει να ενημερώνεται για όλες τις πρόσφατες εξελίξεις, συναλλαγές, θέση χαρτ/κίου και τις απαραίτητες βελτιώσεις.*

Ακολούθως, στον πίνακα 3, προσδιορίζονται τα υπόλοιπα 10 βοηθητικά στοιχεία της σειράς, σύμφωνα πάλι με τους Karapetrovic & Willborn (2001).

Πίνακας 2: Τα Βοηθητικά Στοιχεία του προτύπου ISO 9001

ISO 9001-94 Ρήτρες	Διευκρινήσεις
4.1 Ευθύνη Διοίκησης	• *Προσδιορισμός Πολιτικών Ποιότητας* • *Σχεδιασμός και οργάνωση* • *Παροχή Πόρων* • *Έλεγχος Απόδοσης*
4.2 Σύστημα Ελέγχου	• *Συσχέτιση ποιότητας και καταγραφή διαδικασιών* • *Σχεδιασμός και εφαρμογή διασφάλισης της ποιότητας.*
4.5 Καταγραφή ελέγχου	*Τα σχετικά έγγραφα ποιότητας και τα δεδομένα τους πρέπει να ελέγχονται για σωστό:* • *Σχεδιασμό, έγκριση και έκδοση* • *Αλλαγές* • *Απόσυρση και κράτηση*
4.8 Αναγνώριση και ιχνηλασιμότητα προϊόντος	• *Σήμανση του προϊόντος κατά την παραγωγή και παράδοση*
4.11 Έλεγχος επιθεώρησης, μέτρηση και δοκιμή εξοπλισμού	*Διασφάλιση ότι:* • *Λειτουργεί με βάση τις οδηγίες* • *Γίνεται χρήση των κατάλληλων εργαλείων και εξοπλισμών* • *Διατηρούνται αρχεία*
4.10 Έλεγχος και δομιμές	*Αναγνώριση και καταγραφή κατά:* • *Την παραλαβή προμηθειών* • *Παραγωγή υπηρεσίας* • *Επικοινωνία και παράδοση*
4.13 Έλεγχος των μη επιτρεπόμενων προϊόντων	• *Όταν τα αποτελέσματα του ελέγχου είναι αρνητικά:* • *Διακόπτεται η περαιτέρω διαδικασία* • *Ανάλυση, απόφαση και πράξη*
4.14 Διάρθρωση και παρέμβαση	• *Εξάλειψη αιτιών* • *Παρεμπόδιση επανάληψης*
4.15 Παραλαβή, αποθήκευση κτλ	• *Η ποιότητα θα πρέπει να ελέγχεται σε όλα τα στάδια και τους χρόνους σύμφωνα με τις οδηγίες.*
4.19 Εξυπηρέτηση	• *Ένα προϊόν μετά την πώληση και την παραλαβή θα πρέπει να υποστηρίζεται σωστά όταν ζητηθεί από τον πελάτη.*

Τα στοιχεία που συνθέτουν τη σειρά 9000, βελτιώνονται και αναθεωρούνται συνεχώς. Η τελευταία αναβάθμιση (2000) κατήργησε τον όρο «Διασφάλιση Ποιότητας» και τον αντικατέστησε με τον όρο «Διαχείριση Ποιότητας». Μείωσε των αριθμών των σειρών, ενσωματώνοντας όλες τις ISO 9001,9002,9003 σε μία μόνο σειρά την ISO 9001:2000 και απλοποίησε την ερμηνεία των προτύπων για μεγαλύτερη ευκολία στην εφαρμογή τους (Κέφης, 2005).

Η νέα σειρά ISO 9001 (2000), δίνει έμφαση σε διεργασίες και τομείς που απουσίαζαν από την παλαιότερη έκδοση, όπως η επιδίωξη συνεχούς βελτίωσης και η εγκατάσταση συγκεκριμένων δεικτών που μετρούν, αναλύουν και βελτιώνουν την απόδοση του

οργανισμού. Επιπλέον, το καινούργιο σύστημα ποιότητας συντελείται από πέντε βασικές ενότητες αντί των 20 δομικών στοιχείων (βασικών και βοηθητικών) της έκδοσης 1994 (Κέφης, 2005). Οι ενότητες είναι οι εξής:

α) Το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας (Quality Management System)

β) Η Ευθύνη της Διοίκησης (Management Commitment)

γ) Η Διαχείριση Πόρων (Resource Management)

δ) Η Παραγωγή Αγαθών και η Προσφορά Υπηρεσιών (Products and Improvement)

ε) Η Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση (Measurement, Analysis and Improvement)

Η σειρά ISO 9001, έχει γίνει πολύ δημοφιλής, καθώς τα πρότυπα της έχουν υιοθετηθεί από ένα εκατομμύριο επιχειρήσεις σε 178 χώρες ανά τον κόσμο (έρευνα ISO, 2009). Ωστόσο, η ιδιαίτερα μεγάλη δημοτικότητα της, εγείρει ερωτήματα στο κατά πόσο προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, από τη στιγμή που μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο έχει πιστοποιηθεί κατά ISO (Yaya et al., 2011).

Συνέπεια των παραπάνω είναι η αναζήτηση για απτά οφέλη από τα πρότυπα της σειράς ISO 9001 (Casadesus & karapetrovic, 2003).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η προσέγγιση των Vloegebergbs & Bellens (1996), που ισχυρίζονται ότι τα σημαντικότερα οφέλη της σειράς ISO 9001 είναι κυρίως εσωτερικά. Αυτά περιλαμβάνουν:

- Αφύπνιση σχετικά με την ποιότητα
- Αναγνώριση των προβληματικών περιοχών στην επιχείρηση
- Βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος

Αντιθέτως, οι Quazi & Padibjo (1998), υποστηρίζουν ότι τα πιο σημαντικά οφέλη είναι εξωτερικά, δηλ.

- Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και
- Βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος και της ανταγωνιστικότητας του.

Η διαφοροποίηση στις απόψεις, οφείλεται κυρίως στην αδυναμία μέτρησης των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του συστήματος ISO (Karapetrovic & Wllborn, 1999). Για την ακρίβεια, είναι δύσκολο να επιβεβαιωθεί κατά πόσο η εφαρμογή των προτύπων συνδέεται με την αύξηση της παραγωγικότητας ή την αύξηση του μεριδίου

αγοράς (Jones et al., 1997). Οι Rusjan & Alic (2010) μελετώντας την ακαδημαϊκή αρθρογραφία, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει απόλυτη ταύτιση του συστήματος ποιότητας με την απόδοση της επιχείρησης, ενώ αντίθετα κάποιοι άλλοι ερευνητές υποστήριξαν ότι η συσχέτιση είναι ασθενής και σε ορισμένες περιπτώσεις ανύπαρκτη. Επίσης, ο βαθμός συσχέτισης είναι διαφορετικός στις παραγωγικές επιχειρήσεις από ότι στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (Anderson et al., 1997;Johnson & Nilson, 2003; Ronnback & Witell, 2008), διότι η έννοια της «διοίκησης ποιότητας» έχει διαφορετική ερμηνεία στην παραγωγή απ' ότι στις υπηρεσίες (Yaya et al., 2011).

1.6 Γιατί η Ποιότητα είναι σημαντική

Η ποιότητα είναι σημαντική για τους πελάτες, για την εταιρεία, αλλά και για τα στελέχη τους, για τους λόγους που παραθέτουμε παρακάτω:

Οι πελάτες θέλουν την ποιότητα γιατί:

- *Θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες*
- *Θέλουν να καλύψουν τις ανάγκες τους*
- *Θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους*
- *Θέλουν προσοχή και σωστή συμπεριφορά*

Τα στελέχη θέλουν ποιότητα γιατί:

- *Χρειάζονται ικανοποίηση από την εργασία τους*
- *Θέλουν σεβασμό από τον πελάτη*
- *Θέλουν να απαλλαγούν από τον εκνευρισμό και το στρες*
- *Θέλουν εργασιακή ασφάλεια*
- *Θέλουν να νιώθουν υπερηφάνεια για την εταιρεία που εργάζονται*
- *Η ποιότητα δημιουργεί πελάτες πιο πιστούς και με περισσότερη ανοχή στα τυχόν λάθη*

Η εταιρεία θέλει ποιότητα γιατί:

- *Τη θέλουν οι πελάτες*
- *Το μέλλον της εξαρτάται από αυτήν.* (Σπανός, 1993).

2. ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ EFQM

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης της Ποιότητας- **EFQM (European Foundation for Quality Management)** είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, με πάνω από 20 χρόνια λειτουργίας και περισσότερα από 700 μέλη επιχειρήσεις και οργανισμούς, ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, σε 55 χώρες και από 50 διαφορετικούς κλάδους.

Ιδρύθηκε το 1989 με πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και δεκατεσσάρων (14) μεγάλων διακεκριμένων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Philips, Nestle, VW, Fiat, Bosch, Olivetti, KLM, Renault, Electrolux), προκειμένου ανταλλάσει με τα μέλη του τις «Καλύτερες Επιχειρηματικές Πρακτικές» (Good practices) και πρωτοποριακές μεθόδους. Παρέχει βοήθεια στα Διευθυντικά Στελέχη, συνεργάζεται με εκπαιδευτικούς οργανισμούς για την ανάπτυξη των προτύπων και αναγνωρίζει με πιστοποιήσεις τα επίπεδα αρίστευσης των επιχειρήσεων (Τσιότρας, 2002, σελ. 141).

Γενικότερα, το ίδρυμα στηρίζει την προσπάθειας των οργανισμών να προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες για την επίτευξη παγκόσμιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Eskildsen, Jonker, 2009) και βοηθάει στην προώθηση μιας κουλτούρας διαρκούς επιχειρηματικής αριστείας, επιβραβεύοντας την ελίτ των οργανισμών με το **Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Award).**

Το βασικό του εργαλείο είναι το **Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (EFQM Excellence Model)**, ένα πολλαπλό μοντέλο μέτρησης της απόδοσης, το οποίο χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, για να μετρήσουν τα δυνατά και τα αδύνατα τους σημεία. Είναι στην ουσία η ευρωπαϊκή απάντηση στο αμερικάνικο Malcolm Baldridge (Κέφης,2005).

Το EFQM διατηρεί σε κάθε Ευρωπαϊκή Χώρα έναν Εθνικό εταίρο, ενώ στην Ελλάδα και την Κύπρο εκπροσωπείται από την ΕΕΔΕ (www.eede.gr).

2.1 Το Μοντέλο «Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM»

Πρόκειται για το πιο διαδεδομένο εργαλείο ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, καθώς βοηθάει να εντοπιστούν τα ισχυρά τους σημεία και οι περιοχές προς βελτίωση. Περίπου 30.000 επιχειρήσεις σε περισσότερες από 20 Ευρωπαϊκές χώρες έχουν εφαρμόσει τα πρότυπα και έχουν αναγνωριστεί ως οργανισμοί ποιότητας (Eskildsen, Jonker, 2009).

Οι επιχειρήσεις εφαρμόζοντας αυτό το εργαλείο, επιδιώκουν τη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, μέσω της συμμετοχής όλων των ενδιαφερομένων (πελατών-εργαζομένων), ενώ παράλληλα βελτιώνουν την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών και των προσφερόμενων υπηρεσιών, έχοντας ως όπλο μεγαλύτερη ευελιξία, άμεση προσαρμογή στις μεταβολές της αγορά και αύξηση της ανταγωνιστικότητας (Κέφης, 2005).

Το μοντέλο αριστείας EFQM μπορεί να λειτουργήσει ως:

- Εργαλείο αυτοαξιολόγησης και αυτό-βελτίωσης
- Μέσο συγκριτικής αξιολόγησης (Benchmarking) με άλλες επιχειρήσεις
- Οδηγός για τον εντοπισμό περιοχών που επιδέχονται βελτίωση.
- Βάση για ένα κοινό επιχειρηματικό λεξιλόγιο και τρόπο σκέψης,

Τα οφέλη της εφαρμογής του Μοντέλου μπορεί να είναι:

- Ικανοποιημένοι και πιστοί πελάτες
- Ευελιξία και επιτυχημένη διαχείριση των αλλαγών
- Αποδοτική χρήση των πόρων
- Καινοτομία σε όλους τους τομείς
- Διαρκής βελτίωση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων

Κάθε τρία χρόνια γίνεται αναθεώρηση των παραμέτρων του, αξιοποιώντας την εμπειρία και τις προβλέψεις ηγέτιδων επιχειρήσεων.

2.1.1 Ανάλυση του Μοντέλου EFQM

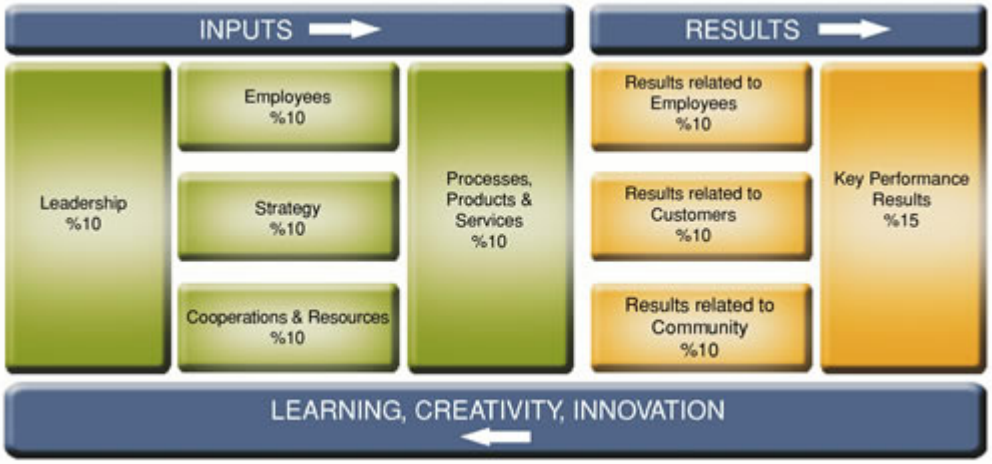
Το **EFQM** Μοντέλο Επιχειρηματική Αριστείας αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο **«αυτοαξιολόγησης»**, συνδέοντας την εξυπηρέτηση του πελάτη με συγκεκριμένα

κριτήρια - προϋποθέσεις, οι οποίες θεωρούνται αναγκαίες για την ποιοτική οργάνωση των επιχείρησης και την επίτευξη επιχειρηματικών αποτελεσμάτων.

Η αυτό-αξιολόγηση ορίζει εννέα κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται μια συστηματική και τακτική επισκόπηση των αποτελεσμάτων που παράγει ένας οργανισμός και των δραστηριοτήτων (ενεργειών, δράσεων) που αναπτύσσει (Κονδύλης,2010).

Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο EFQM περιλαμβάνει πέντε κριτήρια «**Προϋποθέσεις**» που εξετάζουν τις δραστηριότητες του οργανισμού, τον τρόπο λειτουργίας και της επιδόσεις του (διαμορφωτές/καταλύτες-enables/inputs). Τέτοιοι είναι ***η ηγεσία,, το ανθρώπινο δυναμικό, οι πολιτικές και στρατηγικές, οι συνεργασίες και οι πόροι*** καθώς και ***οι διαδικασίες***. Επιπλέον μελετάει τέσσερις παράγοντες σχετικούς με τα «**Αποτελέσματα**» (results). Αυτά είναι τα κύρια επιχειρησιακά αποτελέσματα, η ικανοποίηση των εργαζομένων, η ικανοποίηση των πελατών και οι κοινωνικές επιπτώσεις (Εικόνα 1). Κατά συνέπεια τα Αποτελέσματα προκύπτουν από τις Προϋποθέσεις , ενώ οι Προϋποθέσεις βελτιώνονται μέσα από την ανατροφοδότηση των Αποτελεσμάτων (www.efqm.org).

Εικόνα 1: *Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM*



Οι ορθές προϋποθέσεις /καταλύτες διασφαλίζουν ορθά αποτελέσματα., ενώ η καινοτομία (innovation, creativity) και η μάθηση (learning) δίνουν ένα δυναμικό χαρακτήρα στο μοντέλο, να αξιοποιεί την εμπειρία για την επίτευξη και συνεχή βελτίωση των προϋποθέσεων και κατ' επέκταση των αποτελεσμάτων (Πετρίδου, 2011).

Για είναι επαρκώς κατανοητά τα κριτήρια, έχουν δοθεί διευκρινιστικά υπό-ερωτημάτων για κάθε ένα από αυτά.

Κατά τον Τσιότρα (2002), τα 9 κριτήρια αναλύονται εκτενέστερα στα εξής υπό-κριτήρια:

1.Ηγεσία (Leadership)

Η κατηγορία αυτή εξετάζει το βαθμό στον οποίο

1.1 Η Ηγεσία αναπτύσσει την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της επιχείρησης και αποτελεί ζωντανό πρότυπο για τη δημιουργία κουλτούρα «Αρίστευσης».

1.2 Η Ηγεσία εξασφαλίζει προσωπικά την ανάπτυξη, εφαρμογή και συνεχή βελτίωση του συστήματος διοίκησης της επιχείρησης.
1.3 Η Ηγεσία έρχεται σε προσωπική επαφή με πελάτες, συνεργάτες και εκπροσώπους της κοινωνίας.
1.4 Η Ηγεσία παρακινεί, υποστηρίζει και αναγνωρίζει τους ανθρώπους της επιχείρησης.

2.Πολιτική και Στρατηγική (Police and Strategy)

Η κατηγορία αυτή εξετάζει το βαθμό στον οποίο:

2.1 Η πολιτική και Στρατηγική της επιχείρησης βασίζεται στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες όλων των stakeholders της.

2.2 Η Πολιτική και Στρατηγική βασίζονται σε πραγματική πληροφόρηση, η οποία προκύπτει από μετρήσεις απόδοσης, έρευνα και δραστηριότητες που ευνοούν τη μάθηση και τη δημιουργία.

2.3 Η Πολιτική και Στρατηγική διαμορφώνεται , ελέγχεται και ανανεώνεται.

2.4 Η Πολιτική και Στρατηγική αναπτύσσεται μέσα από ένα πλαίσιο βασικών διαδικασιών.

2.5 Η Πολιτική και Στρατηγική διαχέεται και εφαρμόζεται.

3. Ανθρώπινο Δυναμικό (People)

3.1 Οι ανθρώπινοι πόροι σχεδιάζονται, διοικούνται και βελτιώνονται.

3.2 Οι ικανότητες και οι γνώσεις των ανθρώπων αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται.

3.3 Οι άνθρωποι συμμετέχουν και ενδυναμώνουν.

3.4 Πετυχαίνεται διάλογος μεταξύ των ανθρώπων και της επιχείρησης.

3.5 Υπάρχει επιβράβευση, αναγνώριση και ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

4. Συνεργασίες και Πόροι (Partnerships and Resources)

Η κατηγορία αυτή εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο**:**

4.1 Διαχειρίζονται οι εξωτερικές συνεργασίες

4.2 Διαχειρίζονται τα οικονομικά

4.3 Διαχειρίζονται οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και τα υλικά

4.4 Διαχειρίζεται η τεχνολογία

4.5 Διαχειρίζονται οι γνώσεις και οι πληροφορίες.

5. Διαδικασίες (Processes)

Η κατηγορία αυτή εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο:

5.1 Οι διαδικασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται συστηματικά.

5.2 Οι διαδικασίες βελτιώνονται, όποτε χρειάζεται, χρησιμοποιώντας την καινοτομία για πλήρη ικανοποίηση και προσφορά αυξημένης αξίας στους πελάτες και όλους τους stakeholders της επιχείρησης.

5.3 Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

5.4 Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται αποτελεσματικά και βελτιώνονται.

6. Αποτελέσματα Σχετικά με τους Πελάτες (Customer Results)

Η κατηγορία αυτή εξετάζει τι πετυχαίνει η επιχείρηση με τους εξωτερικούς πελάτες της με βάση:

6.1 Μετρήσεις Αντιλήψεων

6.2 Δείκτες Απόδοσης

7. Αποτελέσματα Σχετικά με τους Ανθρώπους (People Results)

Η κατηγορία αυτή εξετάζει τι πετυχαίνει η επιχείρηση με τους ανθρώπους της με βάση:

7.1 Μετρήσεις Αντιλήψεων

7.2 Δείκτες Απόδοσης

8. Αποτελέσματα Σχετικά με την Κοινωνία (Society Results)

Η κατηγορία αυτή εξετάζει τι πετυχαίνει η επιχείρηση στην κοινωνία με βάση:

8.1 Μετρήσεις Αντιλήψεων

8.2 Δείκτες Απόδοσης

9. Βασικά Αποτελέσματα Απόδοσης (Key Performance Results)

Η κατηγορία αυτή εξετάζει τι πετυχαίνει η επιχείρηση σε σύγκριση με την προγραμματισμένη της απόδοση, με βάση:

9.1 Βασικά Αποτελέσματα Απόδοσης

9.2 Βασικούς Δείκτες Απόδοσης (Τσιότρας 2002,σελ. 142-143)

2.1.2 Η λογική του RADAR

Σημαντικό στοιχείο του Μοντέλου EFQM είναι η συνεχής μέτρηση, αναθεώρηση και βελτίωση των βασικών Προϋποθέσεων από τα κριτήρια αξιολόγησης που αναλύθηκαν παραπάνω, μέσω της λογικής RADAR.

Η **λογική RADAR**, αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία:

Αποτελέσματα (**R**esults)

Προσέγγιση (**A**pproach)

Εφαρμογή (**D**eployment)

Αξιολόγηση και Αναθεώρηση (**A**ssessment and **R**eview)

Εικόνα 2 : *RADAR*

Προσδιορισμός Αποτελεσμάτων ***(Results):*** Κάθε οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίζει ακριβώς τους στόχους που επιθυμεί να επιτύχει από την εφαρμογή του προγράμματος και τα αποτελέσματα που επιθυμεί να έχει, καθώς αυτά αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της πολιτικής και της στρατηγικής που εφαρμόζεται. Τα αποτελέσματα αυτά θα πρέπει να είναι τόσο χρηματοοικονομικά όσο και λειτουργικά.

Ξεκάθαρη Προσέγγιση ***(Approaches):*** Η λογική αυτή αποτυπώνει την ανάγκη του οργανισμού για μια ξεκάθαρη και ολοκληρωμένη προσέγγιση των πεδίων που επιθυμεί να βελτιώσει.

Εφαρμογή ***(Deploy):*** Η εφαρμογή των προσεγγίσεων που αποτυπώθηκαν, με τρόπο συστηματικό προκειμένου να διασφαλιστεί η πλήρης επιτυχία.

Αξιολόγηση και Αναθεώρηση ***(Assess & Review):*** Η συνεχής αξιολόγηση και αναθεώρηση των προσεγγίσεων θα πρέπει να γίνεται με βάση την ανάλυση των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί. Θα πρέπει επίσης να αναγνωρίζονται, ιεραρχούνται, να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται όλες οι βελτιώσεις, όπου αυτό είναι απαραίτητο. (www.efqm.org)

2.1.3 Επίπεδα Επιχειρηματικής Αρίστευσης EFQM

Το 2001, ο οργανισμός προχώρησε στη δημιουργία των Επιπέδων Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Levels of Excellence) με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, ενθάρρυνσης της προσπάθειας για αρίστευση και παρακίνηση για συστηματική βελτίωση. Τα «Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας» είναι:

1.Η Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία ***(Committed to Excellence)***

2. Η Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία ***(Recognized for Excellence)***

3. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας ***(European Quality Award – EQA) .***

Εικόνα 3: *Επίπεδα αναγνώρισης «Επιχειρηματικής Αριστείας» EFQM*

Αναλύοντας περαιτέρω τα κριτήρια της κάθε κατηγορίας διαπιστώνουμε ότι, στο

1ο επίπεδο *(Committed to Excellence):* εντάσσονται οργανισμοί ιδιωτικού και δημόσιου τομέα που βρίσκονται στο ξεκίνημα της πορείας τους προς την ποιότητα. Στο επίπεδο αυτό επιδιώκεται η δημιουργία πάθους και δέσμευσης των συμμετεχόντων, ενώ παράλληλα οι επιχειρήσεις χτίζουν με πρακτικό τρόπο τη γνώση και την εμπειρία τους σχετικά με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και τη λογική RADAR. Το επίπεδο αυτό ακολουθεί δύο φάσεις.

Στην *πρώτη φάση* γίνεται η **«αυτό-αξιολόγηση»** σύμφωνα με τα εννιά κριτήρια του μοντέλου (γίνεται εκτενής αναφορά στο επόμενο κεφάλαιο). Στη συνέχεια αξιοποιούνται τα συμπεράσματα, εντοπίζονται οι αδυναμίες και προτείνονται λύσεις βελτίωσης από τους συμβούλους του προγράμματος.

Στη *δεύτερη φάση* οι οργανισμοί καλούνται να επιδείξουν την επιτυχή ανάπτυξη τουλάχιστον τριών βελτιωτικών δράσεων. Κατά συνέπεια διενεργείται **«επιτόπια επίσκεψη»** από εξουσιοδοτημένους και εκπαιδευμένους από το EFQM ανεξάρτητους επικυρωτές.

Η διαδικασία διαρκεί έξι με εννιά μήνες από την ημερομηνία υποβολής της αίτησης και εφόσον αναγνωριστεί η προσπάθεια, το πιστοποιητικό έχει διάρκεια 2 έτη. Μετά από ενάμιση χρόνο ή νωρίτερα, οι οργανισμοί μπορούν να υποβάλλουν εκ νέου αίτηση για ανανέωση της διάρκειας ισχύος.

2ο επίπεδο (Recognized for Excellence): αφορά τη μετάβαση των επιχειρήσεων του πρώτου επιπέδου σε μια πιο δομημένη προσέγγιση ποιότητας, καθώς εφαρμόζεται το πλήρες μοντέλο με τα εννιά κριτήρια και τα τριάντα δύο υπο-κριτήρια του. Οι οργανισμοί ακολουθούν μια παρόμοια διαδικασία με αυτή που απαιτείται για το Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας – EQA, αλλά με πιο χαλαρές απαιτήσεις, καθώς ορίζεται ελάχιστο όριο επίτευξης οι 300 βαθμοί. Το πιστοποιητικό δίνεται μετά την επιτόπια επίσκεψη και έχει 2ετή διάρκεια.

3ο επίπεδο (European Quality Award – EQA): συναντά τα αυστηρά και απαιτητικά κριτήρια του διαγωνισμού της ανώτερης επιχειρηματικής αριστείας, μέσα από μια πενταετή πορεία βελτιωτικών ενεργειών. Ειδική επιτροπή αξιολογεί τα αποτελέσματα των επιτόπιων επισκέψεων και κατατάσσει τις υποψήφιες εταιρίες στις εξής κατηγορίες:

- Finalist
- Prize Winners
- EFQM Excellence Award Winners

Το βραβείο αυτό διέπεται από τις θεμελιώδεις έννοιες της αριστείας EFQM, όπως: **Εστίαση στον Πελάτη** (Customer Focus), **Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα** (Results Orientation), **Ηγεσία και προσήλωση στο στόχο** (Leadership & Constancy of Purpose), **Διοίκηση με διαδικασίες και γεγονότα** (Management by Processes & Facts), **Ανάπτυξη και συμμετοχή ανθρώπινου δυναμικού** (People Development & Involvement), **Συνεχής μάθηση, βελτίωση και καινοτομία** (Continuous Learning, Improvement & Innovation), **Ανάπτυξη συνεργασιών** (Partnership Development), **Εταιρική κοινωνική ευθύνη** (Corporate Social Responsibility). (Πετρίδου, 2011)
Εικόνα 4: *Πορεία προς το βραβείο EQA*

2.2 Το μοντέλο «Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM» ως πλαίσιο λειτουργίας της ΔΟΠ.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα δικό της πρότυπο διοίκησης ολικής ποιότητας, προσαρμοσμένο στις δικές της ανάγκες και σύμφωνα με το εξωτερικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Είναι χαρακτηριστικό, ότι το η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ μέσω του μοντέλου EFQM, προέκυψε από την ανάγκη να προσαρμοστούν υποδείγματα προτύπων από τους διδασκάλους της Αμερικανικής και Ιαπωνικής σκέψης, στα δεδομένα και τις απαιτήσεις των Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων (Τσιότρας,2002).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), βασίζεται στην παραδοχή ότι η ποιότητα μπορεί να υπάρξει και να διοικηθεί από κάθε είδους επιχείρηση, που επιθυμεί να την εφαρμόσει. Στις μέρες μας, η ευθυγράμμιση με τις αρχές της ΔΟΠ, βρίσκει εφαρμογή μέσω των κριτηρίων που θέτουν τα διάφορα βραβεία ποιότητας. Η έρευνα των Bou-Llusar et el (2009), επιβεβαίωσε το βαθμό συσχέτισης των κριτηρίων EFQM με την επιτυχημένη ΔΟΠ, μετρώντας τρεις βασικές της παραμέτρους: τα τεχνικά και κοινωνικά θέματα της ΔΟΠ, την ολιστική προσέγγιση της ΔΟΠ και την επίδραση των διαδικασιών ΔΟΠ στην επίδοση της επιχείρησης.

Τεχνικές και Κοινωνικές Διαστάσεις της ΔΟΠ

Οι διαμορφωτές/καταλύτες του μοντέλου EFQM αναδεικνύουν τις διαδικασίες, τις δομές και τους τρόπους που ένας οργανισμός μπορεί να αξιοποιήσει για να διαχειριστεί την ποιότητα (Nabitz and Klazinga, 1999). Κατά τους Yong and Wilkinson (2001), Cua et al. (2001) ή Rahman (2005), οι διαμορφωτές του μοντέλου EFQM εκπροσωπούν ξεχωριστά ο καθένας τις κοινωνικές (μαλακές) και τεχνικές (σκληρές) διαστάσεις της ΔΟΠ. Κατά τον Brown (2002) η κοινωνική εκδοχή της ΔΟΠ εκπροσωπείται από τους διαμορφωτές «Άνθρωποι» και «Ηγεσία», ενώ η τεχνική εκδοχή από τους διαμορφωτές «Διαδικασίες», «Συνεργασίες και Πόροι». Ενώ η «Πολιτική και Στρατηγική» καλύπτει και τις δύο πλευρές της ΔΟΠ.

Ολιστική Προσέγγιση της ΔΟΠ

Η εσωτερική δομή του μοντέλου αναδεικνύει τον ολιστικό χαρακτήρα της ΔΟΠ, μέσω της αλληλεξάρτησης των ***διαμορφωτών*** με τα ***αποτελέσματα*** της επιχείρησης.

***Αλληλεξάρτηση των διαμορφωτών*:** Η εναρμόνιση των πρακτικών ποιότητας και η μεταξύ τους αλληλεπίδραση, είναι απαραίτητη για να γίνουν εμφανή τα πλήρη οφέλη της ΔΟΠ (Tamimi, 1998). Κάποιες εμπειρικές μελέτες (Dijkstra, 1997; Eskildsen, 1998; Eskildsen and Dahlgaard, 2000; Prabhu et al., 2000; Reiner, 2002; Bou-Llusar et al., 2005) υποστηρίζουν ότι οι διαμορφωτές του μοντέλου EFQM αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, με πολύπλοκο τρόπο, καθιστώντας αδύνατο το διαχωρισμό τους. Άρα, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι, ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσπαθούν για την αρίστευση όλων των διαμορφωτών/κριτηρίων και να μην περιορίζονται μόνο στους βασικούς.

***Αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων*:** Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η μέτρηση της απόδοσης ενός οργανισμού ως προς την ποιότητα, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τα σκληρά αλλά και τα μαλακά στοιχεία της ΔΟΠ (Mc Adam and Bannister, 2001), ενώ τα αποτελέσματα της μιας πλευράς θα πρέπει να συνεισφέρουν στα αποτελέσματα της άλλης (Oakland and Oakland, 1998; Evans and Jack, 2003).

Στο μοντέλο EFQM, τα αποτελέσματα διαμορφώνονται κατά βάση από τα οικονομικά και απτά στοιχεία, δεν παραλείπονται όμως και στοιχεία λιγότερο τα απτά, όπως είναι η αντίληψη των πελατών και η ικανοποίηση του προσωπικού. Στο ίδιο σκεπτικό, κάποιοι άλλοι συγγραφείς (Kaplan and Norton, 1992) προτείνουν τα τεχνικά δεδομένα του μοντέλου EFQM, να συνδέονται με μη απτά αποτελέσματα, όπως την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, και την κοινωνία (Nabitz e al., 2001). Σε κάθε περίπτωση, η χρήση συνδυασμού μετρήσεων (απτών και μη απτών αποτελεσμάτων) διασφαλίζει την ισορροπία στις στρατηγικές του οργανισμού και βοηθάει στην αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ των βασικότερων ομάδων συμφερόντων.

Το συμπέρασμα που προκύπτει γενικότερα, είναι ότι η λογική του μοντέλου EFQM αναγνωρίζει ως σημείο αρίστευσης την ισορροπία στις *ανάγκες* των ομάδων συμφερόντων (stakeholders) (Nabitz and Klazinga, 1999). Αυτό επιβεβαιώνεται και στην τρίτη παράμετρο περί «επίδρασης της ΔΟΠ στην επιχειρησιακή επίδοση».

<u>Επίδραση των διαδικασιών ΔΟΠ στην επίδοση της επιχείρησης</u>

Μια από τις θεμελιώδεις αντιλήψεις που υποστηρίζει η ακαδημαϊκή θεωρία, είναι η σύνδεση της ΔΟΠ με τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού και την ανταγωνιστικότητα του.

Παράλου που στα βραβεία ποιότητας δεν προκύπτει ξεκάθαρα η σύνδεση των κριτηρίων τους με τα αποτελέσματα της επιχείρησης, έχει επικρατήσει μια γενικότερη αίσθηση ότι η συμμετοχή στο θεσμό αυτό, συμβάλει στη βελτίωση της επίδοσης. Για παράδειγμα, το βραβείο MBNQA, υποστηρίζει ότι η τριάδα ηγεσίας (ηγεσία, στρατηγικός προγραμματισμός, επικέντρωση στον πελάτη και την αγορά) συνδέεται με την τριάδα αποτελεσμάτων (επικέντρωση στο ανθρώπινο δυναμικό, διαχείριση διαδικασιών και αποτελέσματα) (MBNQA, 2007). Αυτή η αντίληψη έχει υιοθετηθεί και από το μοντέλο EFQM, καθώς υποστηρίζει ότι η αρίστευση στα αποτελέσματα, τους πελάτες, τους ανθρώπους και την κοινωνία, επιτυγχάνεται μέσω της ηγεσίας, που διαμορφώνει τη στρατηγική και τις πολιτικές, αξιοποιώντας τους ανθρώπους, τις συνεργασίες και τους πόρους, και τέλος τις διαδικασίες (EFQM, 2003). Επιπλέον, στηρίζει τη συνεχή και συστηματική βελτίωση των αποτελεσμάτων (Black an Crumley, 1997).

Σύμφωνα πάλι με έρευνα του Πανεπιστημίου Leicester και του British Quality Foundation, που διεξήχθη το 2005 σε επιχειρήσεις της Μ. Βρετανίας, διαπιστώθηκε ότι η υιοθέτηση του μοντέλου αρίστευσης EFQM, δίνει υψηλές πιθανότητες διατήρησης της βιωσιμότητας των οργανισμών και της αξίας τους προς τους μετόχους (www.quality-foundation.org.uk).

Η έρευνα έδειξε ξεκάθαρα την άμεση σύνδεση του μοντέλου αρίστευσης με τη βελτίωση της επιχειρησιακής επίδοσης. Τα ουσιαστικότερα αποτελέσματα της έρευνας εντοπίζονται στις παρακάτω δυο διαπιστώσεις:

- *Όταν οι αρχές του EFQM Excellence Model υιοθετούνται ολοκληρωμένα, τότε η επίδοση βελτιώνεται σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα.*
- *Η υιοθέτηση του μοντέλου αρίστευσης αυξάνει σημαντικά την αξία της επιχείρησης για όλες τις ομάδες συμφερόντων.*

Η επιτυχημένη εφαρμογή εξαρτάται:

- *Από το πόσο αποτελεσματική είναι η ηγεσία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.*
- *Από τη σύνδεση με τις πολιτικές και τη στρατηγική του οργανισμού, αλλά και την ενσωμάτωση στην αποστολή και το όραμα του οργανισμού.*
- *Από τη διαχείριση των συνεργασιών, των πόρων και των διαδικασιών.*
- *Από την αντίληψη και τη δέσμευση των ανθρώπων στην προσπάθεια αυτή, έχοντας τη σωστή καθοδήγηση (Longbottom & Zairi, 1996).*

3. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- EFQM ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Όπως κάθε επιχείρηση σήμερα, έτσι και οι τράπεζες, βρίσκονται σε ένα κυκεώνα αλλαγών και ισχυρού ανταγωνισμού. Ωστόσο, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες βιομηχανίες, οι τράπεζες πουλάνε μη απτά αγαθά και παρέχουν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, οι οποίες δε διαφοροποιούνται ιδιαιτέρως ως προ της τιμή και την ευκολία πρόσβασης (πολλά σημεία πώλησης). Μπορεί όμως να φαίνονται ίδιες αλλά υπάρχουν διαφορές στα επίπεδα εξυπηρέτησης. Οι πελάτες γνωρίζουν αυτές τις διαφορές. Είναι η ποιοτική παροχή υπηρεσίας που κάνει τη διαφορά και αυτό που κρατάει την προσοχή του πελάτη (Berry, Bennett & Brown, 1988).

Η επενέργεια της παροχής υψηλών προδιαγραφών (excellence) κάνει τους τραπεζικούς οργανισμούς επικερδείς. Ωστόσο, η ποιοτική εξυπηρέτηση απαιτεί δέσμευση από κάθε επίπεδο του οργανισμού: την κουλτούρα της τράπεζας, την ανώτερη διοίκηση, των υπαλλήλων (ενδυνάμωση μέσω της βελτίωσης των ικανοτήτων και των γνώσεων) και των διαδικασιών (υψηλή τεχνολογική υποστήριξη). Βάσει αυτών των δεσμεύσεων, μια τράπεζα μπορεί να προσελκύσει να διατηρήσει και να αναβαθμίσει τις πελατειακές της σχέσεις. Αυτή η πελατοκεντρική προσέγγιση καθορίζει και την επιβίωση των τραπεζών εντός της χρηματοπιστωτικής αγορά (Seonmee et. al., 1996).

3.1 Εμπειρικές μελέτες υιοθέτησης προτύπων ποιότητας από τις τράπεζες.

Το μεγαλύτερο μέρος της μεταπολεμικής περιόδου οι τράπεζες απολάμβαναν σταθερή ανάπτυξη και υψηλή κερδοφορία. Ήταν στην ουσία μια βιομηχανία παροχής υπηρεσιών απόλυτα ελεγχόμενη, με κεντροποιημένη διοίκηση και αυστηρά ρυθμιζόμενο πλαίσιο λειτουργίας. Παράλληλα προσέφερε εργασιακή μονιμότητα, δομημένη καριέρα και πατερναλιστικού τύπου παροχές στο προσωπικό. Το κυριότερο όμως χαρακτηριστικό από όλα, ήταν ένα ταξινομημένο, προβλεπόμενο, ιεραρχικό και γραφειοκρατικό τραπεζικό σύστημα (Storey, 1995). Ωστόσο, αυτό το σενάριο έχει αλλάξει δραστικά από τα τέλη της δεκαετίας του ’80. Η απορρύθμιση, ο ανταγωνισμός και οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, έχουν δημιουργήσει ένα περιβάλλον σημαντικά διαφοροποιημένο από ότι ήταν μερικά χρόνια πριν.

Κατά την ίδια περίοδο, οι τράπεζες επένδυσαν σημαντικά κεφάλαια στην τεχνολογική ανάπτυξη (υπολογιστές, ειδικά προγράμματα Η/Υ, αυτοματοποίηση κτλ), με αποτέλεσμα να αλλάξει τελείως ο τρόπος αλλά και τα κανάλια εξυπηρέτησης. Ο βαθμός υιοθέτησης της τεχνολογικής επανάστασης ήταν άμεσος από το σύνολο των τραπεζών, χωρίς όμως να επιτυγχάνεται ουσιαστική διαφοροποίηση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα οι πιέσεις του ανταγωνισμού, οι υφέσεις της οικονομίας και οι κρίσεις πετρελαίου, οδήγησαν τις τράπεζες τη δεκαετία του 1990 στη σταδιακή κατάργηση της μονιμότητας των υπαλλήλων, τερματίζοντας μια μεγάλη περίοδο εργασιακής ασφάλειας. Στη θέση των αυτόματων ετήσιων μισθολογικών προσαρμογών, μπήκε η παράμετρος της απόδοσης, η οποία συνδέθηκε με τα κέρδη των οργανισμών, ενώ πολιτικές με προσανατολισμό την επιβράβευση των πωλήσεων εισήγαγαν των ανταγωνισμό στις σχέσεις του προσωπικού.

Οι διοικήσεις των τραπεζών διαβλέποντας τον υψηλό ανταγωνισμό που θα προκαλούσε η είσοδος ξένων παικτών, λόγω της ενιαίας αγοράς νομίσματος, της κατάργηση συνόρων, των νομικών διευκολύνσεων και των συναλλαγών μέσω διαδικτύου, αναθεώρησαν τον πυρήνα των εργασιών τους και επιχείρησαν να αναδιατάξουν τις δυνάμεις τους με βάση τα προτερήματα που διέθεταν. Έθεσαν θέματα ποιότητας, προσέλκυσης πελατών, αύξηση κερδοφορίας και μείωση κόστους.

Την ίδια περίοδο που οι τράπεζες εισήγαγαν την ποιότητα ως βασικό στοιχείο των συναλλαγών, οι πελάτες άρχισαν να βλέπουν με δυσπιστία τις αλλαγές, καθώς μέχρι τότε οι τραπεζικές εργασίες είχαν το ρόλο της «αναγκαιότητας» και όχι της ποιοτικής εξυπηρέτησης. Πολλές διοικήσεις προσπάθησαν να πείσουν για την εφαρμογή των ποιοτικών κριτηρίων. Ωστόσο, έρευνες συλλόγων των καταναλωτών αποκάλυπταν τη χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών που λάμβαναν οι πελάτες και άρθρα όπως οι Sunday Times (Oldfield, 1995), επιβεβαίωναν τη δυσκολία των καταναλωτών να αλλάξουν τράπεζα λόγω δυσαρέσκειας. Από τα 8 εκ. πελατών που επιθυμούσαν την αλλαγή, μόνο οι 500.000 το αποφάσιζαν, προς αποφυγή λαθών κατά τη μεταφορά. Αντί αυτού επέλεγαν τη λύση της διατήρησης δεύτερου λογαριασμού (Longo, Cox & Edgeman, 1999).

Στοιχεία έρευνας των Wilkinson et al. (1995) κατά τα μέσα της δεκαετίας του ’90, σχετικά με την εφαρμογή ποιοτικών κριτηρίων στο τραπεζικό σύστημα της Μ. Βρετανίας, αναφέρουν το μέτριο βαθμό διείσδυσης των πρακτικών ποιότητας και το φαινόμενο της κυκλικής επιλογής μεθόδων. Στα τέλη της δεκαετίας του ΄80, όπου ο

ορισμός της ποιότητας άρχισε και προσελκύει το ενδιαφέρον των τραπεζών, οι διοικήσεις εστίασαν στην ικανοποίηση του πελάτη και στην ποιοτική εξυπηρέτηση του. Στην πορεία τα αντικατέστησαν από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, για να καταλήξουν μετά από αρκετές προσπάθειες στην αναθεώρηση διαδικασιών (Business Process Reengineering), η οποία και αποτέλεσε την πιο δημοφιλή μέθοδο για τις τράπεζες της Αγγλίας. Τα συμπεράσματα της έρευνας αποδεικνύουν ότι η εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας είναι αρκετά περίπλοκη στην υιοθέτηση της και οι διοικήσεις των περισσότερων τραπεζικών οργανισμών καταλήγουν στη λύση αποσπασματικών προσεγγίσεων και όχι ολιστικών.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας της KPMG, σχετικά με τις μεθόδους ποιότητας που είχαν επιλέξει οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί της Μ. Βρετανίας το 1994. Παρά την πρόωρη είσοδο τους στη φιλοσοφία της ποιότητας, και χωρίς να υπάρχουν απτά στοιχεία βελτίωσης της οικονομικής τους θέσης, διαπιστώθηκε ότι μεταξύ των 80 μεγαλύτερων οργανισμών της Μ. Βρετανίας, πάνω από το 80% υιοθέτησαν πρότυπα ποιότητας (IRS Employment Trends, 1992). Η πιο δημοφιλής μέθοδος που άγγιξε το 75% στις προτιμήσεις των ιδρυμάτων, ήταν η Α***ναθεώρηση των Διαδικασιών*** και ακολούθως, η ***Ικανοποίηση του Πελάτη*** με 69%. Εκτεταμένο ενδιαφέρον υπήρξε για την ***Ποιότητα των Υπηρεσιών*** με 59%, τη ***Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*** με 51%, καθώς και την ***Αλλαγή Κουλτούρας*** με 46%. Μικρότερη διείσδυση είχε το **BS 5750/ISO 9000** (31%), το οποίο πιθανότατα να είχε ταυτιστεί με παραγωγικές βιομηχανίες.

Πίνακας 3: *Έρευνα KPMG (1994)*

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	51
BS 5750/ISO 9000	31
Ικανοποίηση Πελάτη	69
Αλλαγή εταιρικής κουλτούρας	46
Ποιότητα υπηρεσιών	59
Αναθεώρηση Διαδικασιών	75
Άλλα	17

Οι τράπεζες, σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία, φαίνεται να υιοθετούν περισσότερο τις τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Αναθεώρησης Διαδικασιών (TQM & BPR) (Wilkinson et. al.,1996).

Στοιχεία έρευνας των Longbottom and Zairi (1996) στη Μ. Βρετανία, σχετικά με την ποιότητα στις τράπεζες, επιβεβαιώνουν τους παραπάνω ισχυρισμούς και την αδυναμία των μεγάλων τραπεζικών οργανισμών να υιοθετήσουν πλήρως τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αντιθέτως, οι μικρότερες τράπεζες που ενσωμάτωσαν το σύνολο των στοιχείων της ΔΟΠ στη στρατηγική τους, βελτίωσαν σημαντικά τις επιδόσεις τους και έκαναν μεγάλα βήματα προόδου. Οι μετρήσεις έγιναν εφαρμόζοντας το μοντέλο αρίστευσης EFQM (σχετική αναφορά γίνεται στο κεφ.3.4.2 περί «μεθόδου μέτρησης της ποιότητας στις υπηρεσίες»).

Στοιχεία έρευνας των Longo, Cox & Edgeman, (1999) στη Μ. Βρετανία, έδειξαν ότι οι τράπεζες εφάρμοσαν με τη βοήθεια εξωτερικών συνεργατών, διάφορα συστήματα και θεωρητικά μοντέλα, προκειμένου να επιτύχουν τους βραχυπρόθεσμους στόχους τους. Το μεγαλύτερο μέρος των τραπεζικών ιδρυμάτων (67%), προκειμένου να ευθυγραμμιστεί με τα πρότυπα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αξιοποίησε και έκανε χρήση των μεθόδων ISO 9000, τα 14 βήματα του Crosby, the Gap Analysis Model, the Balance Score Card και το μοντέλο αρίστευσης EFQM.

Τα αποτελέσματα ήταν ενθαρρυντικά, και η ύπαρξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο τραπεζικό σύστημα της Μ. Βρετανίας ήταν γεγονός. Ο στόχος υιοθέτησης αυτών των μεθόδων, ήταν κυρίως η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών και της ποιότητας των προϊόντων, η επικέντρωση στις προσδοκίες του πελάτη, η μείωση του κόστους και η επίτευξη βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων.

Παρεκκλίσεις που παρατηρήθηκαν αφορούσαν κυρίως την έλλειψη ενός δομημένου πλαισίου διοίκησης της ποιότητας, προκειμένου να γίνει ευκολότερη η εφαρμογή της (MacCabe et al., 1994).

3.2 Επίδραση της ποιότητας στα αποτελέσματα των τραπεζών

Είναι χαρακτηριστική η εικόνα ασάφειας που προκύπτει από τις έρευνες σχετικά με την επίδραση της ποιότητας στα αποτελέσματα των τραπεζικών οργανισμών. Ο Tilston το 1989 επισήμανε ότι, μερικές από τις αρχές ποιότητας έχουν ουσιαστική επίδραση, είτε

στην αντίληψη του πελάτη είτε στα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Άλλοι πάλι ερευνητές, διαφοροποιήθηκαν από την άποψη αυτή, καθώς παρατήρησαν θετικές αλλαγές στην ευρύτερη έννοια της κουλτούρας. Για παράδειγμα, οι Smith και Lewis (1989), θεώρησαν την εφαρμογή ποιότητας στις υπηρεσίες αιτία διάσπασης του ιεραρχικού μοντέλου και εγκατάλειψης της παραδοσιακής, πατερναλιστικής κουλτούρας. Η μεταβολή αυτή, δεν είναι εύκολη και πολλά εμπόδια καθιστούν ανέφικτη την εφαρμογή της. Το βασικότερο πρόβλημα που εντοπίστηκαν για την υιοθέτηση των ποιοτικών κριτηρίων ήταν: η *αλλαγή κουλτούρας, με κύρια εμπόδια τη Διοίκηση και τη νοοτροπία του προσωπικού.* Δεν είναι καθόλου τυχαίο ότι πάνω από 31 τραπεζικοί οργανισμοί που μελετήθηκαν, επισήμαναν την ανάγκη για βελτίωση των εσωτερικών σχέσεων τους αλλά και της ικανοποίησης του πελάτη (Smith & Lewis, 1989).

3.3 Ο ανταγωνισμός στον κλάδο των τραπεζών

Ο ανταγωνισμός του κλάδου είναι ιδιαίτερα ισχυρός και συνεχώς αυξανόμενος. Σε αντίθεση με τις παραγωγικές επιχειρήσεις, όπου η τιμή και το προϊόν δεν αποτελούν πηγή οξύτατου ανταγωνισμού, η τιμολόγηση των τραπεζικών εργασιών, των ασφαλειών και των δανείων έχει άμεση επίδραση στην επιλογή του πελάτη που αναζητά την οικονομικότερη λύση, ενώ όταν εφαρμόζονται καινοτόμες υπηρεσίες ή προϊόντα, η ζήτηση είναι περιορισμένης διάρκειας, σε αντίθεση με τα αγαθά των παραγωγικών εταιριών, καθώς αντιγράφονται πολύ εύκολα. (Balmer & Wilkinson,1991). Με αυτά τα δεδομένα, οι οργανισμοί των οικονομικών υπηρεσιών, θα πρέπει να έχουν πάντα την προσοχή τους στραμμένη προς την ποιότητα, για διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

4. ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

Στην ανάλυση των περιπτώσεων που ακολουθεί, οι τράπεζες που επιδίωξαν την ποιοτική παροχή υπηρεσιών, αποδείχθηκε ότι βελτίωσαν σημαντικά την αποδοτικότητα των εργασιών τους.

4.1 The Bank of America Corp.

Η Bank of America, είναι μια από τις 10 κορυφαίες τράπεζες των ΗΠΑ, που δίνει έμφαση στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της, μέσα από το τρίπτυχο του *Ποιοτικού Ελέγχου, της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού* και της αποτελεσματικής αξιοποίησης της *Τεχνολογίας* (Seonmee & Kleiner, 1996).

Ποιοτικός Έλεγχος

Στην Bank of America ο ποιοτικός έλεγχος επικεντρώνεται σε τρεις περιοχές:

- την εξυπηρέτηση πελατών,
- την καινοτομία των προϊόντων και
- τις λειτουργίες.

Το κλειδί για τον ποιοτικό έλεγχο στη βιομηχανία των υπηρεσιών είναι η διαχείριση του πελάτη «τη στιγμή της αλήθειας», το σημείο δηλαδή όπου γίνεται η πρώτη επαφή με τον πελάτη. Η BoA βλέπει τους πελάτες ως μια μακροπρόθεσμη επένδυση και όχι ως μια απλή συναλλαγή, αναπτύσσοντας προσωπική σχέση και παρέχοντας εξατομίκευση στα προϊόντα της (customized), σε αντίθεση με τη λιανική προσέγγιση των άλλων τραπεζών.

Η καινοτομία της εντοπίζεται στην πιστωτική της πολιτική, η οποία ανεξάρτητα από το είδος του πελάτη (επιχειρήσεις ή φυσικά πρόσωπα) βασίζεται στην αυστηρή αξιολόγηση του κινδύνου, στη διαβάθμιση των επιτοκίων με βάση τον κίνδυνο και στην επιβράβευση ή όχι του κινδύνου που αναλαμβάνει (βαθμός εξασφάλισης του κεφαλαίου). Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η δημιουργία υγειών δανειακών σχέσεων και ποιοτικών περιουσιακών στοιχείων στα οικονομικά της στοιχεία.

Στο επίπεδο των λειτουργιών, βασική επιδίωξη είναι τα μηδενικά λάθη (error free) στις συναλλαγές και η μέγιστη αποδοτικότητα από το χαμηλό κόστος των υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι κάθε μέρα εκκαθαρίζονται 17 εκ. επιταγές, εκ των οποίων το 99% εκτελείται με συνέπεια. Ωστόσο, το υπόλοιπο 1% είναι 170 χιλιάδες λάθη που πρέπει να διορθωθούν για να βελτιωθεί περαιτέρω η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών. Η ποιοτική εξυπηρέτηση ενισχύεται με την 24ωρη τηλεφωνική εξυπηρέτηση και το διευρυμένο δίκτυο των 4.600 ATMs.

Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού, η Bank of America, επιδιώκει την ανάπτυξη διευθυντικών στελεχών και την ανάδειξη ταλέντων, μέσα από την πλήρη αξιοποίηση των πόρων της. Η στρατολόγηση είναι το πρώτο βήμα και η ανάπτυξη το δεύτερο. Η δομή της εταιρείας βασίζεται σε μικρές αυτόνομες μονάδες με επικεφαλείς διευθυντές (core managers) και προσωπικό που εργάζεται με ευέλικτες μορφές απασχόλησης όπως ημιαπασχόληση, ορισμένου χρόνου απασχόληση ή σύμβαση έργου. Για το λόγο αυτό η ανάπτυξη των μόνιμων στελεχών και η αφοσίωση τους, αποτελεί κρίσιμο σημείο για τη βιωσιμότητα της τράπεζας.

Αποτελεσματική Αξιοποίηση της Τεχνολογίας

Η αξιοποίηση της Τεχνολογίας επέφερε σημαντική βελτίωση στην αξία των υπηρεσιών της τράπεζας και αποτέλεσε σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η Bank of America, έχει αναπτύξει εσωτερικά (in house) πρόγραμμα διαχείρισης των λογαριασμών των πελατών της, μειώνοντας το χρόνο αναζήτησης από 2 ώρες σε 5 λεπτά. Αυτή η εφαρμογή επιτρέπει στην τράπεζα να εξυπηρετεί καλύτερα τους πελάτες της, ενώ παράλληλα παρέχει πληροφόρηση για τη συχνότητα χρήσης των λογαριασμών τους, τα μέσα υπόλοιπα τους και το επίπεδο εξυπηρέτησης που χρειάζονται. Η διαχείριση μετρητών είναι άλλη μια υπηρεσία που παρέχεται σε όλες τις μικρές, μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, με στόχο τη διεύρυνση των υπηρεσιών και την καλύτερη κάλυψη των αναγκών των πελατών της (η υπηρεσία αυτή ήταν διαθέσιμη μόνο στις μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις). (Seonmee & Kleiner, 1996)

4.2 One Valley Bank

Η One Valley Bank of Clarksburg λειτουργεί στη Δυτική Βιρτζίνια και αποτελεί πρότυπο σύνδεσης της ποιοτικής εξυπηρέτησης με την οικονομική μεγέθυνση. Η έμφαση στο προσωπικό μέσω της εφαρμογής του ποιοτικού προγράμματος CQI (Continuous Quality Improvement) μεταμόρφωσαν τη συντηρητική, τοπικής εμβέλειας τράπεζα σε ένα υψηλών επιδόσεων τραπεζικό ίδρυμα.

Οι μετρήσεις έδειξαν σημαντικές βελτιώσεις στην εξυπηρέτηση, τις διαδικασίες και τα προϊόντα ως ακολούθως:

Διαδικασίες

- Μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των στεγαστικών δανείων από 60 ημέρες στις 23.
- Μείωσης του χρόνου διεκπεραίωσης των δανείων για αυτοκίνητα από μία ημέρα, σε 16 λεπτά.
- Αύξηση των δανείων «τακτής δόσης» κατά 158%
- Βελτίωση της επικοινωνίας με τους πελάτες και τους συνεργάτες.

Σχέσεις με Πελάτες

- Το 1994, η τράπεζα κατατάχθηκε πρώτη ανάμεσα στις έξι υπό αξιολόγηση.
- Το 1993, 95% των νέων πελατών είπαν ότι «η ποιότητα εξυπηρέτησης και η συνέπεια ξεπέρασαν τις προσδοκίες τους», έναντι 75% το 1992.

Ικανοποίηση και Απόδοση Προσωπικού (από 12/1991 έως 12/1993)

- Μείωση κατά 48% των αποχωρήσεων
- Αύξηση παραγωγικότητας κατά 24%
- Κέρδος ανά εργαζόμενο 72%

Τελικά Αποτελέσματα

- Αύξηση του ROA κατά 30%
- Βελτίωση του ROE κατά 72%
- Αύξηση του ενεργητικού κατά 25%
- Αύξηση των κερδών κατά 109%

1ο βήμα: Πριν την εφαρμογή του προγράμματος CQI, διενεργήθηκε έρευνα προσωπικού για τη διάγνωση της κουλτούρας και την αναγνώριση των σημείων που χρήζουν βελτίωσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν *χαμηλό ηθικό, έλλειψη επικοινωνίας και έλλειψη στρατηγικής επικέντρωσης*. Η τράπεζα έπρεπε να βελτιώσει άμεσα τα ποιοτικά της στοιχεία, δίνοντας έμφαση στην ***ενδυνάμωση του προσωπικού, στην ικανοποίηση των πελατών, στην αύξηση της αποδοτικότητας και στην απλούστευση των διαδικασιών***, μέσω του προγράμματος CQI. Για την επιτυχία του προγράμματος ήταν απαραίτητη η αναδιάρθρωση των διαδικασιών (re-engineering) σε όλες τις λειτουργίες της τράπεζας και η απόλυτη δέσμευση της Ανώτερης Διοίκησης.

2ο βήμα: Ο πιο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για το πρόγραμμα CQI είναι η ενδυνάμωση της του προσωπικού, γεγονός που συμπεριλήφθηκε στις δύο βασικές φιλοσοφίες της τράπεζας:

1.Αναβάθμιση του Προσωπικού, μέσω της αναγνώρισης του ως «παρόχου των υπηρεσιών» και όχι ως υπαλλήλου,

2. Υπέρβαση των Προσδοκιών, μέσω του στόχου «να γίνει η καλύτερη τράπεζα της Δ. Βιρτζίνιας».

3ο βήμα: η εταιρεία ενημέρωσε το προσωπικό με τα αποτελέσματα της έρευνας, αυξάνοντας τη δέσμευση του στην προσπάθεια για αναβάθμιση, ενώ παράλληλα καθιέρωσε μηνιαίες συναντήσεις με το σύνολο του προσωπικού ή ανά τμήμα. Ενημερωτικά ηλεκτρονικά και φωνητικά mails, με έκτακτα δελτία ανακοινώσεων, έπαιξαν σημαντικό ρόλο στη προσπάθεια βελτίωσης της εσωτερικής επικοινωνίας.

4ο βήμα: για την αναβάθμιση του επαγγελματισμού και του αισθήματος της υπερηφάνειας, διανεμήθηκαν σε όλο το προσωπικό εταιρικές κάρτες, voice mail και ημερήσιο πρόγραμμα οργάνωσης.

5ο βήμα: η ακαδημία της τράπεζας ενισχύθηκε με προγράμματα Ηγεσίας, για career pathing, cross-training, ανάπτυξη ικανοτήτων και εκμάθηση «πώς να γίνεται η δουλειά κάποιου άλλου». Ειδικά sessions περιελάμβαναν συνάντηση με το CEO, όπου το προσωπικό είχε τη δυνατότητα να απευθύνει θέματα και προτάσεις στη διοίκηση.

Τοποθετώντας το προσωπικό σε προτεραιότητα και εφαρμόζοντας το πρόγραμμα CQI, η One Valley Bank βελτίωσε την εσωτερικής της επικοινωνία και το στρατηγικό της στόχο, ενώ παρείχε ποιότητα στην εξυπηρέτηση πελατών (Seonmee & Kleiner, 1996).

4.3 Azerbaijan Mehr Bank

Το εργατικό δυναμικό είναι το πιο σημαντικό κομμάτι ενός οργανισμού και ο βασικότερος παράγοντας διασφάλισης της επιβίωσης του. Σημείο τριβής αποτελεί η ανάπτυξη ικανοτήτων, η ποιότητα των γνώσεων και η ενδυνάμωση του προσωπικού, η οποία είναι μία από τις πιο αποτελεσματικές τεχνικές για την επίτευξη των στόχων σε μία επιχείρηση.

Η ομάδα του Jafar Beikzad (2012), βασιζόμενη στην πιο πάνω παραδοχή, προσπάθησε να εντοπίσει τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων, μελετώντας μια ιδιωτική τράπεζα του ανατολικού Αζερμπαϊτζάν στο Ιράν. Η Mehr Bank, προκειμένου να ανταποκριθεί με συνέπεια στις απαιτήσεις των ομάδων συμφερόντων (stakeholders) και να θεωρείται ανταγωνιστική στο παγκόσμιο χάρτη των αγορών, εντόπισε τους παράγοντες που ενδυναμώνουν και ενεργοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό, έχοντας ως εργαλείο μέτρησης το μοντέλο αρίστευσης EFQM, στην προσαρμοσμένη μορφή του από τους ***Whetten and Cameron*** (1994).

Το μοντέλο αναγνωρίζει 5 ομάδες κριτηρίων:

1.Ηγεσία

2. Πολιτική και στρατηγική

3. Προσόντα προσωπικού και συνεργατών

4. Προσωπική αίσθηση «αποδοχής» (ότι αποτελούν σημαντική δύναμη για τον οργανισμό)

5. Διαδικασίες και ενεργοποίηση προσωπικού σύμφωνα με τις 5 παραδοχές της θεωρίας των Whetten and Cameron:

- Προσωπική εκτίμηση των δυνατοτήτων (αίσθηση για τις ικανότητες που διαθέτει κάποιος)
- Προσωπική οργάνωση και επιβολή (αίσθηση της δυνατότητας να επιλέγεις)

- Προσωπική αίσθηση αποδοχής (αίσθηση το να είσαι αποτελεσματικός)
- Το να είσαι σημαντικός (αίσθηση στο να έχει αξία η εργασία που παρέχεις)
- Εμπιστοσύνη (αίσθηση ασφάλειας και αυτοπεποίθησης)

.

Τα αποτελέσματα της έρευνας απέδειξαν ότι υπάρχει πολύ στενή σχέση των κριτηρίων του μοντέλου EFQM και της ενδυνάμωσης του προσωπικού:

Πίνακας 4: *Συσχέτιση κριτηρίων EFQM με την Ενδυνάμωση Προσωπικού*

α/α	**Κριτήρια Ενεργοποίησης**	**Συσχέτιση**
1	Ηγεσία	0,298
2	Ακαδημαϊκά Προσόντα	0,353
3	Πολιτική και Στρατηγική	0,296
4	Συνεργασία και παροχές	0,311
5	Διαδικασίες	0,278

Κατά συνέπεια τα κριτήρια του μοντέλου αρίστευσης του EFQM, αποδείχθηκε ότι είναι πολύ σημαντικά για την ενδυνάμωση του προσωπικού μιας τράπεζες, ενώ για την περαιτέρω βελτίωση των αποτελεσμάτων έγιναν οι ακόλουθες προτάσεις από την ομάδα του Beikzad.

Ηγεσία:

- Οι Διευθυντές και οι Υπεύθυνοι του οργανισμού, θα πρέπει να προωθούν την εφαρμογή των κανόνων για αρίστευση.
- Να ενδυναμώνουν την κουλτούρα αρίστευσης μεταξύ των υπαλλήλων, με σκοπό την αύξηση των ικανοτήτων.
- Οι Διευθυντές θα πρέπει να είναι αποτελεσματικοί στην ενεργοποίηση και ενδυνάμωση του προσωπικού, αναγνωρίζοντας στο σωστό χρόνο την προσπάθεια τους, είτε σε ατομικό επίπεδο είτε σε ομαδικό.
- Οι Διευθυντές θα πρέπει να παρέχουν άμεση βοήθεια ακούγοντας και απαντώντας στα ερωτήματα του προσωπικού.
- Οι Διευθυντές θα πρέπει να έχουν τις ίδιες απαιτήσεις από τους ανωτέρους τους, ώστε να βοηθούν και να προστατεύουν το προσωπικό τους και να μεριμνούν για τους μακροπρόθεσμους-βραχυπρόθεσμους στόχους τους.

Επιλογή Προσωπικού και Συνεργατών:

- Η τράπεζα θα πρέπει να δεσμεύεται για ένα περιβάλλον ίσων ευκαιριών και δικαιοσύνης, ώστε να προσελκύσει ανθρώπους με ιδιαίτερα ταλέντα και ικανότητες. Η διασφάλιση των ίσων ευκαιριών είναι ευθύνη του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων και θα πρέπει να υποστηρίζεται αυστηρά από τα καθημερινά του καθήκοντα.
- Η τράπεζα θα πρέπει να επανεξετάζει και να αναλύει τα ακαδημαϊκά προσόντα του προσωπικού, ώστε με κατάλληλες μεθόδους να αναπτύσσει περαιτέρω τις ικανότητες του.
- Θα πρέπει να αναλύεται η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Κάθε εποικοδομητική ανατροφοδότηση από το προσωπικό θα πρέπει να αξιοποιείται από το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού, για διασφάλιση καλύτερων προοπτικών του οργανισμού.
- Είναι απαραίτητη η εφαρμογή ένας σχεδίου προώθησης ευκαιριών σε ανώτερα στελέχη του οργανισμού, όπου θα παρέχονται καινοτόμες και μοναδικές παροχές, προκειμένου να διασφαλιστεί η αφοσίωση τους στον οργανισμό και να διατηρηθεί το επίπεδο του ενδιαφέροντος τους.

Πολιτική και στρατηγική :

- Η τράπεζα μπορεί να δημιουργήσει ένα σύστημα ανταπόδοσης προτάσεων και ιδεών από το προσωπικό, ώστε να μπορεί να τις αξιοποιήσει στο μέλλον.
- Με σκοπό τον παραλληλισμό των προσωπικών στόχων και των στόχων του οργανισμού, θα πρέπει η εμπλοκή του προσωπικού να είναι άμεση σε διάφορες πολιτικές, στρατηγικές, projects και αποστολές.

Συνεργασία και παροχές:

- Για την καλύτερη δυνατή ανάπτυξη του προσωπικού, θα πρέπει να υπάρχουν περιγραφές των θέσεων εργασίας.
- Για την ασφάλεια και υγιεινή του προσωπικού, η τράπεζα θα πρέπει να αξιολογήσει την επικινδυνότητα των εγκαταστάσεων της.
- Το προσωπικό αποτελεί ανεκτίμητη περιουσία της τράπεζας και η σωστή διαχείριση του νοητικού κεφαλαίου παίζει ουσιαστικό ρόλο.

Διαδικασίες:

- Το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει ιστογράμματα, σχεδιασμό ροής πληροφόρησης, μεθόδους επίλυσης προβλημάτων και να έχει περάσει από την απαραίτητη εκπαίδευση για το αντικείμενο της εργασίας τους.
- Το προσωπικό θα πρέπει να έχει στη διάθεση του πόρους και ευκαιρίες για να μπορεί να καινοτομεί και να δημιουργεί.
- Η δύναμη του προσωπικού στην καινοτομία και οι μοναδικές του ικανότητες, θα πρέπει να αξιοποιούνται για τη δημιουργία νέων υπηρεσιών.
- Οι καλύτερες πρακτικές (best practices) του προσωπικού θα πρέπει να καταγράφονται και να μεταλαμπαδεύονται σε όλο τον οργανισμό, ας κατευθυντήρια γνώση (Beikzad, Totakhaneh & Maleki, 2012).

4.4 Case studies of four UK Banks

4.4.1 Καλές Πρακτικές σε Τράπεζες «Στεγαστικής Πίστης»

Η έλλειψη εμπειρικής μελέτης για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα χρηματοοικονομικά ιδρύματα της Βρετανίας, οδήγησε τους Longbottom και Zairi (1996) στην ανάλυση είκοσι οργανισμών, προκειμένου να προσδιοριστεί ο βαθμός υιοθέτησης και κατανόησης των αρχών ΔΟΠ και να εντοπιστούν οι πιθανοί leaders.

Από τους είκοσι οργανισμούς επιλέχθηκαν οι πέντε με την υψηλότερη βαθμολογία 200-250 (από το 500), ωστόσο μέτριας απόδοσης σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA). Από τη συγκεκριμένη μελέτη επιλέχθηκαν να παρουσιαστούν δύο περιπτώσεις τραπεζών, που εφάρμοσαν επιτυχώς κάποιες καλές πρακτικές, με αξιόλογα αποτελέσματα.

Στα συμπεράσματα της μελέτης τονίζεται η αναγκαιότητα της αυτό-αξιολόγησης, και το πόσο σημαντικό είναι να εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα πλεονεκτήματα των οργανισμών, ώστε να προσαρμόζεται το πρόγραμμα ΔΟΠ σύμφωνα με τις ανάγκες τους και τη στρατηγική τους.

1η Τράπεζα: Τα κύρια χαρακτηριστικά της τράπεζας ήταν η λειτουργία 300 υποκαταστημάτων σε εθνικό επίπεδο, η απασχόληση 4.000 υπαλλήλων, με μερίδιο αγοράς στη στεγαστική πίστη 7% και ενεργητικό £13δισ.

Η εν λόγω τράπεζα, το 1980, είχε τη χαμηλότερο επίδοση και κατάταξη στη λίστα των Βρετανικών τραπεζών. Ωστόσο, το 1991 η στρατηγικής της πήρε νέα διάσταση λόγω της αλλαγής Διευθύνοντος Συμβούλου, ο οποίος εισάγει τα εξής δεδομένα:

- Μια εκ βαθέων αλλαγή στη στρατηγική των βασικών επιχειρηματικών ικανοτήτων.
- Η ποιότητα και το μάρκετινγκ ορίστηκαν ως οι νέοι οδηγοί της στρατηγικής.
- Ένα πρόγραμμα ριζικών αλλαγών στις διαδικασίες του οργανισμού τέθηκε σε εφαρμογή. Για το σκοπό αυτό προσλήφθηκε εξειδικευμένο προσωπικό και υιοθετείται η διαδικασία Re-engineering και οι τεχνικές benchmarking.
- Δραστική αναδιοργάνωση των δομών του οργανισμού οδήγησε στη μείωση των επιπέδων από οκτώ σε τρία, ενώ από τις είκοσι διαβαθμίσεις των θέσεων εργασίας (grades), παρέμειναν μόνο τέσσερις.
- Η νέα δομή είχε ως βάση την ομάδα και όχι στην τυπική γραμμή της ιεραρχίας. Στα πλαίσια αυτά, τέθηκαν νέοι στόχοι και η αποστολή του οργανισμού επικεντρώθηκε στις ανάγκες των πελατών για την απόκτηση σπιτιού, στην ασφάλεια των συναλλαγών, στη διαχείριση διαθεσίμων, στο ρόλο συμβούλου και στην καθοδήγηση πελατών.
- Τέθηκαν νέα κριτήρια για τη μέτρηση της απόδοσης, όπως:

    - Ποιότητα στις πελατειακές σχέσεις, με βάση την ικανοποίηση του πελάτη,
    - Ποιότητα στον οργανισμό, με βάση την ευελιξία των διαδικασιών,
    - Ποιότητα στο προσωπικό του οργανισμού, με βάση την αξιολόγηση των ικανοτήτων
    - Ποσοτική μέτρηση των οικονομικών δεικτών και την απόδοση τους

- Στις εταιρικές αξίες του οργανισμού που απευθύνεται σε όλο το προσωπικό, προστέθηκε η φιλοσοφία της ποιότητας, οι σχέσεις με τους πελάτες, ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός, η ομαδικότητα, οι ατομικές ικανότητες, τα επιτεύγματα, η αναγνώριση και η ανταμοιβή.
- Εφαρμόστηκαν πολιτικές για τις διαδικασίες του οργανισμού, την ομαδικότητα, τους ρόλους και τις ικανότητες, τους πόρους, τα συστήματα, τους ρόλους και τις υπευθυνότητες (η διαδικασίας Διοίκησης, η διαδικασία της διαχείρισης Πελατών, η διαδικασία της Εμπλοκής των Πελατών), οι ρόλοι και οι ικανότητες αρχηγών ομάδας, καθώς και ο σκοπός των επαφών και των διοργανώσεων.

Από την παραπάνω στρατηγική τα οφέλη και οι αδυναμίες που προέκυψαν ήταν οι ακόλουθες:

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Επικέντρωση στην ποιότητα
- Επικέντρωση στην αναδιοργάνωση του οργανισμού με βάση τις ανάγκες του πελάτη.
- Επικέντρωση στην αναθεώρηση των διαδικασιών
- Εισαγωγή της τεχνικής **BPR** (Business process re-engineering), **Benchmarking** και **Performance Measurement** (Balance Scorecard)
- Κίνητρο υψηλής ανταμοιβής στην άμεση υιοθέτηση των νέων ιδεών.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Η εκ βάθρων αλλαγή δεν έγινε αποδεκτή από όλους.
- Δημιουργήθηκε εχθρικό κλίμα στα υψηλά κλιμάκια του οργανισμού.
- Τα οφέλη του BPR δεν είχαν μετρηθεί επαρκώς παρά τα 2 έτη εφαρμογής του.
- Η εφαρμογή προγράμματος μειώσεων προσωπικού από τον πρώτο χρόνο.

Αποτελέσματα: Η εν λόγω τράπεζα βελτίωσε σημαντικά τα οικονομικά της αποτελέσματα, με αύξηση του περιθωρίου κέρδους και του μεριδίου αγοράς, ενώ παράλληλα μείωσε το κόστος λειτουργίας και διατήρησε στα ίδια επίπεδα την κεφαλαιακή της επάρκεια. Η τράπεζα έλαβε την ένατη θέση από τη δέκατη όγδοη που είχε στην κατάταξη του οίκου UBS (UBS,1994).

2η Τράπεζα: Τα κύρια χαρακτηριστικά της τράπεζας ήταν η τοπικής εμβέλειας λειτουργία της, με 120 υποκαταστήματα, προσωπικό 1500 ατόμων και ενεργητικό £3,8δισ.

Η τράπεζα γνώρισε σημαντική ανάπτυξη από τα τέλη 1970 με αρχές 1980, λόγω των επιθετικών εξαγορών που έκανε αλλά και των διαφοροποιημένων δραστηριοτήτων της. Στα τέλη του 1980, ο οργανισμός βρισκόταν σε αδιέξοδο και χωρίς προσανατολισμό, ενώ η κατάταξη του ήταν από τις χαμηλότερες μεταξύ των είκοσι τραπεζών «στεγαστικής πίστης» της Βρετανίας, την περίοδο 1989-1991 (UBS, 1994).

Το 1991, ανέλαβε νέος CEO και μία νέα στρατηγική άρχισε να εφαρμόζεται με το σύνθημα «πρώτη επιλογή». Η τράπεζα έπρεπε να μειώσει την έμφαση που έδειξε τα τελευταία χρόνια στην ανάπτυξη και ποικιλομορφία των δραστηριοτήτων, και να

αναδιατάξει τη στρατηγική της πάνω στις βασικές επιχειρηματικές της δυνάμεις, που ήταν στα στεγαστικά δάνεια, τα προσωπικά δάνεια, οι ασφάλειες υπηρεσιών και οι καταθέσεις.

Αρχικώς, δόθηκε έμφαση στην ενημέρωση του προσωπικού για τη νέα στρατηγική, μέσω εντύπων, παρουσιάσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η εκπαίδευση αφορούσε όλο του προσωπικό, ήταν τριήμερης διάρκειας και κάλυπτε τις βασικές αρχές Διοίκησης Ποιότητας και των τεχνικών της (κύκλοι ποιότητας, στατιστική διαδικασία ελέγχου, τεχνική αίτιου και αιτιατού, σχεδιασμό διαδικασιών). Ακολούθησε επαναληπτικό πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης όλου του προσωπικού, ενώ σε μηνιαία βάση διεξάγοντας συνέδρια ποιότητας ανά 200 άτομα.

Τη φιλοσοφία της ποιότητας ανέλαβε να διαχειριστεί η ανώτερη διοίκηση, μέσα από ένα τριετές πλάνο ενεργειών. Για το σκοπό αυτό, προσδιορίστηκαν οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι, κατηγοριοποιήθηκαν με βάση τη σημαντικότητα τους και την επίδραση τους στην τράπεζα. Προτεραιοποιήθηκαν, εκτιμήθηκε ο χρόνος ολοκλήρωσης τους, οι απαιτούμενοι πόροι για την υλοποίηση τους και σχεδιάστηκε ένα λεπτομερές επιχειρηματικό πλάνο, το ποίο ανέλυε με ακρίβεια τα βήματα υλοποίησης για τα επόμενα τρία έτη.

Στην ανώτερη διοίκηση ανατέθηκαν συγκεκριμένοι στόχοι, όπως η στρατολόγηση «ομάδων έργου» σύμφωνα με τον προσδιορισμό των ικανοτήτων που απαιτούνταν (Process quality management techniques-PQMT). Το πρώτο έτος, στρατολογήθηκαν περίπου είκοσι ομάδες έργου, ενώ αναμένονταν μέχρι το τέλος της τριετίας να αυξηθούν στις πενήντα. Οι ομάδες έργου θα συνυπήρχαν με το παραδοσιακό μοντέλο της ιεραρχικής οργάνωσης, προσδοκώντας τη σταδιακή εξάλειψη των παλαιών λειτουργιών και την ανάπτυξη κουλτούρας «ομαδικής ανάθεσης».

Συγκεκριμένα οφέλη προέκυψαν πολύ γρήγορα, από την επικέντρωση σε ανθρώπους και πόρους νευραλγικής σημασίας, διότι η Διοίκηση Ποιότητας εφαρμόστηκε σε απτά και μετρήσιμα στοιχεία, αντί σε άυλα, όπως είναι η κουλτούρα. Σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, τα στοιχεία αυτά θα έχτιζαν σταδιακά την κουλτούρα.

Από την παραπάνω στρατηγική τα οφέλη και οι αδυναμίες που προέκυψαν ήταν οι ακόλουθες:

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Άμεση επικέντρωση σε καίριες στρατηγικές, απαραίτητες για την επιβίωση του οργανισμού.
- Η μετάβαση από το ιεραρχικό μοντέλο στο ομαδικό, έγινε χωρίς ιδιαίτερες αναταράξεις.
- Η κουλτούρα της ποιότητας προσεγγίστηκε με την εφαρμογή της «σκληρής» ΔΟΠ και όχι της «μαλακής».
- Η ποιότητα εφαρμόστηκε από την κορυφή της διοίκησης προς τα κάτω.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Σημαντικά προβλήματα από τη μεγάλη μείωση του προσωπικού, που επέβαλε η αναδιοργάνωση.
- Επικέντρωση σε βραχυ-μεσοπρόθεσμα θέματα. Δε σχεδιάστηκε μακροπρόθεσμος προγραμματισμός σε θέματα όπως αλλαγή διαδικασιών, επενδύσεις στην τεχνολογία, ανάπτυξη προσωπικού, αναθεώρηση πολιτικών ΔΑΠ και εταιρικής κουλτούρας.
- Εχθρική συμπεριφορά από τους Δ/ντές γραμμής.

Αποτελέσματα: Η εν λόγω τράπεζα κατηγοριοποιήθηκε από την εικοστή θέση στην έκτη, βάσει αξιολόγησης του οίκου UBS (UBS, 1994). Σημαντικές αλλαγές σημειώθηκαν στην αποδοτικότητα της, το μερίδιο αγοράς, την κεφαλαιακή ενίσχυση και τη μείωση κόστους (Longbottom & Zairi, 1996).

4.4.2 Καλές Πρακτικές στη «Λιανική Τραπεζική»

Στο άρθρο των Newman και Cowling (1996) αναλύονται οι περιπτώσεις δύο μεγάλων τραπεζικών ιδρυμάτων της Βρετανίας, με δραστηριότητες στη Λιανική τραπεζική, η οποία παρέχεται μέσω ενός δικτύου υποκαταστημάτων. Στη συγκεκριμένη έρευνα παρατίθενται τα ευρήματα από την εφαρμογή δύο διαφορετικών μοντέλων βελτίωσης της ποιότητας. Πιο συγκεκριμένη, η πρώτη τράπεζα εφάρμοσε το διαγνωστικό σύστημα SERVQUAL του Parasuraman και η δεύτερη την προσέγγιση κατά Crosby. Και τα δύο εργαλεία μέσω της αυτό-αξιολόγησης οδηγούν στις πρακτικές της ΔΟΠ, αλλά το κάθε ένα απευθύνεται σε άλλου τύπου επιχείρηση. Με την κατάλληλη όμως προσαρμογή στα δεδομένα των τραπεζών, διαπιστώνουμε από την έρευνα ότι είναι εξίσου αποτελεσματικά εάν γίνει σωστή αναγνώριση των δυνάμεων και των μειονεκτημάτων του οργανισμού.

1η Τράπεζα: Τα κύρια χαρακτηριστικά της ήταν η απασχόληση 10.000 υπαλλήλων, το εθνικό δίκτυο των 700 καταστημάτων, οι 10 εκατ. πελάτες και το ενεργητικό £5,7δισ. Η εν λόγω τράπεζα συγκαταλέγονταν στους 30 μεγαλύτερους οργανισμούς της Μ. Βρετανίας.

Η διοίκηση της τράπεζας εφάρμοσε από το 1986 ένα ειδικό πρόγραμμα μέριμνας για την εξυπηρέτηση του πελάτη. Ωστόσο, το 1993, αποφάσισε να αφομοιώσει τις αρχές ΔΟΠ, ξεκινώντας την προσέγγιση με αυτό-αξιολόγηση. Για το σκοπό εφαρμόστηκε το εργαλείο SERVQUAL, το οποίο αναγνωρίζει τις εξής διαστάσεις για την ποιοτική εξυπηρέτηση:

- **Υλικά περιουσιακά στοιχεία** πχ εγκαταστάσεις, τεχνικός εξοπλισμός, εμφάνιση του προσωπικού κτλ.
- **Αξιοπιστία**, αναφορικά με την τήρηση των υποσχέσεων, την ακρίβεια και την ικανότητα του προσωπικού να επιλύει άμεσα τα προβλήματα που ανακύπτουν.
- **Ανταποκρισιμότητα**, η οποία αφορά την προθυμία του προσωπικού να εξυπηρετήσει και να παρέχει υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση.
- **Ασφάλεια**, στα πλαίσια του συμβουλευτικού ρόλου των υπαλλήλων (κατά πόσο καταρτισμένοι και ενήμεροι είναι σε επίπεδο γνώσεων) και τις ικανότητες τους για εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση.
- **Ενσυναίσθηση**, σχετικά με τη μέριμνα της τράπεζας ως προς τους πελάτες της.

Τα πέντε παραπάνω στοιχεία, αποτελέσαν τη βάση για τις τρεις έρευνες που διεξήχθηκαν από το 1993 μέχρι το 1995. Τις έρευνες ανέλαβε να πραγματοποιήσει μια ανεξάρτητη εταιρεία, η National Market Survey.

Η πρώτη έγινε σε δείγμα 500 πελατών της τράπεζας και σε 1350 πελάτες επτά ανταγωνιστικών τραπεζών, μελετώντας: α) Τις προσδοκίες των πελατών από την ποιοτική εξυπηρέτηση των τραπεζών, β) την άποψη των πελατών για την τράπεζα τους σε σχέση με τις πέντε διαστάσεις του SERVQUAL, γ) την εικόνα της υπό μελέτη τράπεζας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και δ) τα κενά της ποιοτικής εξυπηρέτησης στην υπό μελέτη τράπεζα.

Στη δεύτερη έρευνα, που διήρκησε από το Νοέμβριο του 1993 μέχρι το Μάιο του 1994, διερευνήθηκαν οι πέντε διαστάσεις σε ένα μεγάλο δείγμα πελατών της τράπεζας (85.000), με αποτέλεσμα την εμφάνιση μεγάλων αποκλίσεων μεταξύ των καταστημάτων, και η κατηγοριοποίηση τους σε φτωχό, μέτριο και εξαιρετικό.

Η τρίτη έρευνα ήταν εσωτερική και αποσκοπούσε στη διερεύνηση των εξής τριών διαστάσεων: α) την αντίληψη των υπαλλήλων για την ποιότητα των υπηρεσιών τους προς τους εξωτερικούς πελάτες της τράπεζας, β) την αναγνώριση και αξιολόγηση των υπηρεσιών που παρείχε το προσωπικό υποστήριξης (back office) σύμφωνα με τις πέντε διαστάσεις SERVQUAL και γ) το ηθικό του προσωπικού.

Αποτελέσματα: Τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν ότι οι προσδοκίες των πελατών ήταν πολύ υψηλές (90%) και για τις πέντε διαστάσεις ποιοτικής εξυπηρέτησης, εκ των οποίων η αξιοπιστία, η ασφάλεια και η ανταποκρισιμότητα, συγκέντρωσαν το υψηλότερο ενδιαφέρον. Το μεγαλύτερο κενό που παρατηρήθηκε μεταξύ των προσδοκιών και της πραγματικότητας, ήταν στη διάσταση της Αξιοπιστίας, όπου περικλείονται κυρίως τα μαλακά κομμάτια της ΔΟΠ δηλ. η λογιστική ενημέρωση, η τήρηση υποσχέσεων, η ακρίβεια, ο έγκαιρος εφοδιασμός των ATMs και η διαχείριση προβλημάτων από το προσωπικό. Το δεύτερο μεγάλο κενό παρατηρήθηκε στην Ανταποκρισιμότητα, καθώς οι πελάτες προσδοκούσαν ταχύτητα στην εξυπηρέτηση ακόμα και σε ώρες αιχμής, άμεση απάντηση στα αιτήματα τους και έγκαιρη απόκριση στις τηλεφωνικές κλήσεις. Τέλος, από την έρευνα ικανοποίησης του προσωπικού, διαπιστώθηκαν δύο βασικές αδυναμίες: α) η εργασιακή ανασφάλεια και β) η ελλιπής πληροφόρηση από τη διοίκηση.

Ενέργειες: Η διοίκηση της τράπεζας έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη βελτίωση της αξιοπιστίας, ξεκινώντας από την επικοινωνία του «κάνω κάτι σωστά από την πρώτη φορά» σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Σε επίπεδο καταστήματος και στις υποστηρικτικές του μονάδες, το προσωπικό κλήθηκε να σχεδιάσει ένα πλάνο ενεργειών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Με αυτό τον τρόπο εντοπίστηκαν εμπόδια, προτάθηκαν λύσεις, ενώ παράλληλα ενισχύθηκε η εμπλοκή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων. Το 1994 η ποιότητα τέθηκε ως βασικός στόχος της στρατηγικής, επιδιώκοντας την υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών, ενώ η ευθύνη για την ποιοτική εξυπηρέτηση ανατέθηκε στους area managers.

Για τη συνεχή βελτίωση των ποιοτικών υπηρεσιών, υιοθετήθηκε μηνιαίως έλεγχος στα ποιοτικά αποτελέσματα των καταστημάτων, ενώ παράλληλα η συνεχή διεξαγωγή ερευνών αποτέλεσε έναν έμμεσο τρόπο ελέγχου και πίεσης, προς αποφυγή ανάπαυλας του προσωπικού από τον στόχο. Τέλος εφαρμόστηκε ένα πρόγραμμα ανταμοιβής για τους Διευθυντές των καταστημάτων που συγκέντρωναν υψηλή βαθμολογία από την

έρευνα, ενώ η βελτίωση των 5 διαστάσεων του SERVQUAL θα επηρέαζε τους μισθούς όλου του προσωπικού.

2η Τράπεζα: Τα κύρια χαρακτηριστικά της ήταν η απασχόληση 20.000 υπαλλήλων, ένα εθνικό δίκτυο 1.200 καταστημάτων, οι 7,5 εκατ. πελάτες και ενεργητικό £3,5δισ. Η εν λόγω τράπεζα είχε την έκτη θέση βάσει μεγέθους στη Μ. Βρετανία.

Η αναζήτηση για τη μέθοδο βελτίωσης της ποιότητας που ακολουθήσει η τράπεζα, ξεκίνησε τον Ιούνιο του 1991, ενώ ο προσεκτικός σχεδιασμός και η προετοιμασία διήρκησαν αρκετούς μήνες, μέχρι να βρεθεί το κατάλληλο μοντέλο. Βασικό κριτήριο για την επιλογή αποτέλεσε το υψηλό ποσοστό λαθών, καθώς ένας στους τέσσερις υπαλλήλους διόρθωνε τα λάθη των υπολοίπων. Το φαινόμενο αυτό ήταν χαρακτηριστικό σχεδόν σε όλα τα τραπεζικά ιδρύματα της Μ. Βρετανίας.

Η διοίκηση της τράπεζας εφάρμοσε το μοντέλο του Crosby, το οποίο ήταν αρκετά διαδεδομένο την περίοδο εκείνη στην Αμερική και τις παραγωγικές επιχειρήσεις. Κατά την εφαρμογή έγιναν ελάχιστες τροποποιήσεις, καθώς ο βασικός στόχος ήταν η εξάλειψη των λαθών (zero defects).

Αρχικώς, η τράπεζα έστειλε τρία ανώτερα στελέχη για τρίμηνη εντατική εκπαίδευση στην Καλιφόρνια Αμερικής. Κατόπιν τα στελέχη αυτά διαμόρφωσαν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ποιότητας για όλη την τράπεζα, ενώ ποσό είκοσι εκατομμυρίων λιρών δεσμεύτηκε για τους εκπαιδευτικούς σκοπούς του προγράμματος. Η παρακολούθηση των σεμιναρίων για τα ανώτερα στελέχη διήρκησε τρεισήμισι ημέρες, αναλαμβάνοντας τη μετέπειτα εκπαίδευση των μεσαίων στελεχών για δύο ώρες την εβδομάδα και για διάστημα δέκα εβδομάδων. Το υπόλοιπο προσωπικό παρακολούθησε σεμινάρια μιάμισης ώρας την εβδομάδα, για διάστημα έξι εβδομάδων.

Δημιουργήθηκαν ομάδες ποιότητας σε κάθε τομέα των λειτουργιών της τράπεζας, με καθοδηγητή ένα στέλεχος από την ανώτερη διοίκηση. Σκοπός των ομάδων ήταν η υλοποίηση όλων των απαραίτητων βελτιωτικών ενεργειών, ταυτόχρονα και σε όλα τα επίπεδα, καθώς και η επίλυση προβλημάτων που τυχόν ενέκυπταν.

Το προσωπικό ενθαρρύνθηκε στο να καταγράψει τα προβληματικά που αντιμετώπιζε στην καθημερινή του εργασία και αδυνατούσε να επιλύσει σε τοπικό επίπεδο.

Ακολούθησαν ετήσιες έρευνες πελατών του οργανισμού, τριμηνιαίες συναντήσεις στελεχών για το χειρισμό πελατειακών σχέσεων και έρευνες/συνεντεύξεις σε πελάτες

του ανταγωνισμού για σύγκριση (benchmarking). Σε εταιρικό επίπεδο και επίπεδο καταστήματος, η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη, παρακολουθούνταν σε συχνή βάση, ενώ η απόδοση των καταστημάτων στα μετρήσιμα στοιχεία της ποιότητας (hard quality) σε μηνιαία βάση.

Αποτελέσματα: Κατά την περίοδο που εφαρμόστηκαν οι παραπάνω ενέργειες η ικανοποίηση των πελατών ήταν θετική, οι καταθέσεις βελτιώθηκαν στα £8,75εκ., ενώ τα αιτήματα των στεγαστικών δανείων άγγιξαν τα μηδενικά λάθη. Η έρευνα ικανοποίησης προσωπικού έδειξε στοιχεία βελτίωσης, παρά την αρνητική επίδραση του προγράμματος απολύσεων (downsizing). (Newman & Cowling, 1996).

4.5 Η CitiBank της Πολωνίας

Η Citibank, ο μεγαλύτερο όμιλος τραπεζών σε παγκόσμιο επίπεδο έχει παρουσία σε 100 περίπου χώρες του κόσμου, εφαρμόζοντας ενιαία πολιτική σε συστήματα ποιότητας και εξυπηρέτησης πελατών.

Η Citibank της Πολωνίας (Handlowy) βραβεύτηκε από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM με τη διεθνή πιστοποίηση «Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία» (Recognized for Excellence), η οποία ανήκει στο δεύτερο επίπεδο και είναι μια θέση πιο κάτω από το βραβείο «Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM».

Η επιτυχία ήρθε μέσω της σύνδεσης των πολιτικών του ανθρώπινου δυναμικού και τα κριτήρια μέτρησης του μοντέλου αρίστευσης EFQM.

Το υφιστάμενο σύστημα ποιότητας της τράπεζας

Η Citibank, στα πλαίσια των γενικότερων πολιτικών της, διενεργεί σε τακτά χρονικά διαστήματα «έρευνες ικανοποίησης πελατών», μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας και από προσωπικό που έχει εκπαιδευτεί από ειδικευμένους ψυχολόγους. Τα αποτελέσματα των ερευνών αναλύονται και στη συνέχεια σχεδιάζονται πλάνα για την εξάλειψη παραπόνων και δυσαρεσκειών. Επίσης η προσέγγιση γίνεται με συγκεκριμένα ερωτηματολόγια που διαφοροποιούνται ανά κατηγορία πελάτη (φυσικό πρόσωπο, επιχείρηση κτλ).

Όλες οι παραπάνω έρευνες συνθέτουν τον «κύκλο της συνεχόμενης βελτίωσης της ποιότητας».

Η εφαρμογή του μοντέλου EFQM

Η τράπεζα έθεσε το 2002 ως προτεραιότητα την ποιοτική αναγνώριση και διάκριση, μεταξύ των 12 μεγαλύτερων ιδιωτικών τραπεζών της Ευρώπης.

Αρχικώς έγινε η απαιτούμενη διερεύνηση των δυνατών και αδύναμων σημείων της τράπεζας, ακολουθώντας την παρακάτω διαδρομή:

1η φάση: Η τράπεζα εφάρμοσε το εργαλείο αυτό – αξιολόγησης. Για το σκοπό αυτό, δημιουργήθηκε μια διαλειτουργική ομάδα, με εκπροσώπους όλων των τμημάτων της τράπεζας. Η οργάνωση και υλοποίηση του project, υποστηρίχθηκε από συμβούλους τους ιδρύματος EFQM. Με το μοντέλο EFQM έγινε ενδελεχής έλεγχος σε κάθε περιοχή και τομέα, χωρίς να παραληφθεί η παραμικρή λεπτομέρεια. Για το λόγο αυτό ονομάστηκε και «ακτινογραφία» (X-ray).

2η φάση: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν μειωμένη απόδοση, καθώς με άριστα το 100% αξιολογήθηκε στο 50,4%. Οι αδυναμίες εντοπίστηκαν στα νευραλγικά σημεία της ηγεσίας και του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ δευτερευόντως στους πόρους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ικανοποίηση των πελατών, αξιολογήθηκε υψηλά και δεν έχριζε ιδιαίτερης προσοχής, καθώς η τράπεζα εφάρμοζε από το 1999 (τα τελευταία 3 χρόνια), πρόγραμμα βελτίωσης της «ικανοποίησης των πελατών».

Σύνδεση του μοντέλου EFQM με το HR

Τα αποτελέσματα της έρευνας όπως αναφέρθηκε παραπάνω έδειξαν αδυναμίες στη διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Για το σκοπό αυτό, η ομάδα συμβούλων πρότεινε την αναδιάρθρωση των διαδικασιών (process re-engineering), σε όλους τους τομείς λειτουργίας της τράπεζας, αξιοποιώντας την εμπειρία του προσωπικού. Το προσωπικό κατά τη διάρκεια του project, είχε συμβουλευτικό ρόλο και άμεση συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, καθώς ήταν υπεύθυνο για την καταγραφή προτάσεων βελτίωσης των διαδικασιών.

Μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, το πιλοτικό πρόγραμμα αναδιοργάνωσης είχε απτά αποτελέσματα στα οφέλη της τράπεζας, με συνέπεια την αναγνώριση και δέσμευση της ανώτερης διοίκησης για την πορεία προς την αρίστευση.

Η ενθάρρυνση των υπαλλήλων να συμμετάσχουν στο σχηματισμό των νέων διαδικασιών, ήταν ο βασικός στόχος του μοντέλου EFQM, καθώς επιτεύχθηκε υψηλός βαθμός συνεργασίας και ικανοποίησης του προσωπικού (85% ικανοποιημένο προσωπικό από τη συμμετοχή του στο project). Τα αποτελέσματα της ικανοποίησης ήταν εμφανή στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρείχαν στους πελάτες.

Το επόμενο βήμα, ήταν η αναβάθμιση του ρόλου των υπαλλήλων από απλό διεκπεραιωτή σε ρόλο συμβούλου. Για το σκοπό αξιοποιήθηκαν εργαλεία πληροφορικής, όπως το SAP, προκειμένου να γίνει ορθολογική προσέγγιση και κατηγοριοποίηση του προσωπικού. Σύμφωνα με το σενάριο αυτό, το προσωπικό διαχωρίστηκε σε υποστηρικτικό και σε συμβουλευτικό. Για κάθε σύμβουλο, αντιστοιχούσε και ένα άτομο υποστήριξης των υπηρεσιών του, ενώ δημιουργήθηκαν ομάδες συμβούλων ανά κατηγορία πελάτη, εξειδικεύοντας τις γνώσεις και τις ικανότητες τους σύμφωνα με τον τύπο του πελάτη. Οι θέσεις εργασίας διαχωρίστηκαν σε επίπεδο συμβούλου, expert και executive.

Παράλληλα, σχεδιάστηκαν νέες διαδικασίες, περιγραφές θέσεων εργασίας, και σεμινάρια εκπαίδευσης του προσωπικού στη βασική χρήση του συστήματος SAP, ώστε να λαμβάνουν οι ίδιοι την πληροφόρηση που επιθυμούν για το μισθό τους, τις υπερωρίες τους, τα σεμινάρια τους, το φορολογικό, το συνταξιοδοτικό και το ασφαλιστικό.

Με το σύστημα SAP, έγινε πιο αποτελεσματική η σύνδεση της εργασία του προσωπικού με την ανάπτυξη του, καθώς αξιοποιηθήκαν στοιχεία για την αναγνώριση των experts και των διαχωρισμό του προσωπικού σύμφωνα με τις ικανότητες του. Αντίστοιχα, σχεδιάστηκαν ατομικά πλάνα καριέρας (career pathing), στοχευόμενη εκπαίδευση και σεμινάρια ανάπτυξης ικανοτήτων.

Αποτελέσματα: Η εξειδίκευση και η τυποποίηση των εργασιών, προσέφεραν στη Citibank, υψηλού επιπέδου παροχή υπηρεσιών, ενώ η μείωση του χρόνου υποστήριξης των μισθολογικών θεμάτων, μείωσε το χρόνο που εσωτερικών επικοινωνιών, άρα και το κόστος λειτουργίας της τράπεζας (Stasiak & Rosak, 2009).

4.6 The Mortgage Express

Στο άρθρο των Taylor & Hirst (2001), εξετάζεται η περίπτωση της «Mortgage Express», ενός ιδρύματος στεγαστικών δανείων στη Μ. Βρετανία, με πάνω από 50.000 πελάτες και £3δισ. στεγαστικά δάνεια.

Η εν λόγω τράπεζα στεγαστικών δανείων, γνώρισε εξαιρετική ανάπτυξη από την ίδρυση της 1986 μέχρι το 1990. Ωστόσο, το 1991 με απόφαση της μητρικής άλλαξε η πολιτική χορήγησης στεγαστικών δανείων και το 1994 η εταιρεία βρέθηκε λίγο πριν το κλείσιμο των εργασιών. Κατά τη διάρκεια της αποχής της από την αγορά, έγινε προσπάθεια βελτίωσης των υπηρεσιών σύμφωνα με τα ποιοτικά κριτήρια που έθετε το Βρετανικό Βραβείο Ποιότητας (UK Quality Award), στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Ποιότητας (EFQM). Η εταιρεία έλαβε το βραβείο και αναγνωρίστηκε ως η πρώτη και μοναδική τράπεζα που μετασχημάτισε πλήρως την οργανωσιακή της κουλτούρα (1990). Κατά τον Kotler (1995) από τις 100 και παραπάνω επιχειρήσεις που επιδίωξαν να αλλάξουν τις δομές τους, ελάχιστες το κατάφεραν με επιτυχία.

Το 1997 η εταιρεία εξαγοράστηκε από την Bradford & Bingley Group, συνεχίζοντας τις εργασίες της ως θυγατρική, με σημαίνοντα ρόλο στο κομμάτι των στεγαστικών δανείων. Πέντε χρόνια μετά την επιβράβευση (2000), γίνεται εκ νέου διερεύνηση των κριτηρίων αρίστευσης σύμφωνα με το μοντέλο EFQM, για να διαπιστωθεί η διατήρηση ή όχι των στοιχείων ποιότητας.

Οι αλλαγές που παρατηρήθηκαν ήταν, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στη Διοίκηση, το προσωπικό με το μεγαλύτερο μέρος των διοικητικών στελεχών να έχει αποχωρήσει ή μετακινηθεί σε άλλες θέσεις εσωτερικά ή στο group, και στο εξωτερικό περιβάλλον, όπου ο ανταγωνισμός επιδεινώθηκε σημαντικά με την είσοδο νέων παικτών.

Λόγω των παραπάνω αλλαγών, ήταν αβέβαιο ένα η τράπεζα κατάφερε να διατηρήσει το επίπεδο των ποιοτικών της υπηρεσιών.

Με την εφαρμογή του εργαλείου αυτό-αξιολόγησης EFQM, εντοπίστηκαν θέματα προς βελτίωση, τα οποία προήλθαν από το πέρασμα του χρόνου και είναι εύκολο να επαναπροσδιοριστούν. Πιο συγκεκριμένα, η διερεύνηση ανέδειξε τα εξής:

- *Ανανέωση της αποστολής, του οράματος και των αξιών*
- *Ανάγκη για εντατική εκπαίδευση σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών*

- *Ανάγκη για επαναφορά των διαδικασιών επικοινωνίας του προσωπικού*
- *Νέες διαδικασίες για τη σύλληψη ιδεών από το προσωπικό, καθώς το τμήμα που το υποστήριζε έκλεισε.*
- *Πιο συχνή ανατροφοδότηση για την ικανοποίηση του προσωπικού*
- *Ανάγκη εκπαίδευσης νέων στελεχών υπευθύνων για την οργανωσιακή αλλαγή*

Οι ενέργειες που ακολούθησε η τράπεζα για κάθε μία από τις παραπάνω ανάγκες ήταν οι ακόλουθες:

Ανανέωση της αποστολής, του οράματος και των αξιών

Μια από τις πρώτες ενέργειες της νέας διοίκησης ήταν η ανανέωση την αποστολή και τις αξίες της Mortgage Express, ώστε να διευκρινιστεί εάν παραμένει ίδια ή διαφοροποιείται ο στόχος. Το προσωπικό εξακολουθούσε να αναφέρεται και να πιστεύει στις παλιές αξίας, υπήρχε όμως ασάφεια για την πορεία στο μέλλον και εάν αυτό που κάνουν είναι το επιθυμητό. Αξιοποιώντας το εργαλείο processes development του Taylor, ο ομάδα της διοίκησης κατέληξε στα ακόλουθα:

Αποστολή

«Να είμαστε η φυσική επιλογή για καινοτόμες στεγαστικές λύσεις»

Όραμα

«Είμαστε όλοι περήφανοι ξεπερνώντας τις προσδοκίες των πελατών μας, ώστε αυτοί να μας συστήνουν ενστικτωδώς».

«Η Mortgage Express είναι ένα μέρος εργασίας που προκαλεί το ενδιαφέρον και ανταμείβει, το εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό που θέλει να κάνει τη διαφορά».

«Ως αποτέλεσμα των προσπαθειών, η Mortgage Express, ανταμείβει με εξαιρετικά μακράς διαρκείας οφέλη σε όποιον εμπλέκεται στην επιχείρηση».

Αξίες

Ομαδική εργασία: «Όλοι έχουν αξία και έγκυρη άποψη».

Ακεραιότητα: «Είμαστε ανοικτοί, ειλικρινείς και δίκαιοι σε ότι κάνουμε»

Αναγνώριση: «Επαινούμε τα επιτεύγματα και γιορτάζουμε την επιτυχία»

Ποιότητα: «Τηρούμε ότι υποσχεθήκαμε στον πελάτη και αναζητούμε συνεχή βελτίωση»

Πρόγραμμα ποιότητας

Η αλλαγή των διοικήσεων και του προσωπικού, δημιουργούσε την αίσθηση ότι ένα από τα πιο δυνατά κομμάτια της τράπεζας, που ήταν η ποιοτική εξυπηρέτηση, έχει εξασθενήσει και χρειάζεται να τονιστεί ξανά. Για το λόγο αυτό, το πρόγραμμα ποιότητας «Exceeding Expectations», ανέπτυξε όλες τις απαραίτητες ικανότητες του προσωπικού για ποιοτική εξυπηρέτηση. Το πρόγραμμα περιέχει 9 ενότητες εξυπηρέτησης πελατών, που διαρκούν περίπου μιάμιση ώρα το καθένα και τρέχουν μηνιαίως από τους διευθυντές μονάδων. Οι ενότητες επικεντρώνονται κυρίως στο πώς να κάνεις κάτι και γιατί να το κάνεις.

Πρόγραμμα επικοινωνίας

Οι πρωινές και απογευματινές συναντήσεις για τσάι, των διευθυντών με ομάδες 15 ατόμων, ξεκίνησαν ως ένας άτυπος και άμεσος τρόπος επικοινωνίας, συζητώντας για το που πάει η δουλειά, τις σημαντικές προκλήσεις θα προκύψουν, την κατανόηση της αγοράς και να υπενθυμίσουν το σημαντικό ρόλο του προσωπικού για τη μελλοντική επιτυχία της Mortgage Express. Αυτές οι συνεδρίες λάμβαναν χώρα σε εξαμηνιαία βάση. Αν και αναλωνόταν πολύτιμος χρόνος, οι διευθυντές ήταν πεπεισμένοι ότι αυτού του τύπου συναντήσεις ήταν εξαιρετικά αποτελεσματικές.

Επίσης, κάθε έξι μήνες, ορίζονταν συναντήσεις με πελάτες, με δυνατότητα συμμετοχής του προσωπικό, ώστε να παρακολουθήσει και να διδαχθεί υψηλού βαθμού εξυπηρέτηση πελατών.

Τέλος, η χρήση διαδικτύου (intranet), διευκόλυνε την ταχύτητα μεταφοράς δεδομένων και έκανε την επικοινωνία άμεσα διαθέσιμη.

Σύλληψη ιδεών (If and Done)

Μια νέα βάση δεδομένων που θα κατέγραφε τις ιδέες του προσωπικού, περιελάμβανε ένα φόρουμ ιδεών (Ideas Forum- **If**) και μία νέα προσέγγιση βελτιωτικών ενεργειών (**Done**- decisions on new evaluations). Τον πρώτο μήνα προτάθηκαν περίπου τριάντα ιδέες, εκ των οποίων οι είκοσι εννιά μπορούσαν να υλοποιηθούν σε τοπικό επίπεδο και χωρίς συστεμική παρέμβαση, γεγονός που σήμαινε άμεση και γρήγορη υλοποίηση.

Τακτή ανατροφοδότηση για την ικανοποίηση του προσωπικού

Η Mortgage Express αντί να επαναπαυτεί στις ετήσιες έρευνες «άποψης του προσωπικού», εφάρμοσε το θεσμό σε τριμηνιαία βάση, με ερωτηματολόγια μικρής έκτασης (15 ερωτήσεις) αλλά στο ίδιο πλαίσιο με την ετήσια, για να εντοπίζονται οι ίδιες τάσεις. Η έρευνα απευθύνονταν στο σύνολο του προσωπικού, ώστε να ελέγχεται τακτικά το επίπεδο ικανοποίησης του και να διευθετούνται εγκαίρως έκτακτα περιστατικά, χωρίς την πολύμηνη αναμονή που δημιουργούσε η ετήσια διερεύνηση.

Τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν αύξηση των επιπέδων ικανοποίησης του προσωπικού σε ότι αφορά την εσωτερική επικοινωνία και την επικέντρωση στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Περιοχές που έχριζαν βελτίωση σύμφωνα με την αυτό-αξιολόγηση EFQM.

Στρατολόγηση νέων εκπαιδευτών (change agents) από την ανώτερη διοίκηση

Λόγω των σημαντικών αποχωρήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, η Mortgage Express αντιμετώπιζε ελλείψεις σε στελέχη με ρόλο change agent, δηλαδή υψηλόβαθμο προσωπικό με την ευθύνη μεταλαμπάδευσης και υποστήριξης των αλλαγών που εισηγείται η διοίκηση κατά τα στρατηγικά της πλάνα. Για το σκοπό αυτό, στρατολογήθηκαν 40 άτομα και εκπαιδεύτηκαν στις ικανότητες *συντονιστή* (facilitator). Η διάρκεια της εκπαίδευσης ήταν τριήμερη και είχε στόχο τη συνεχή εξάσκηση των συμμετεχόντων, προκειμένου να αναπτύξουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για το ρόλο. Στην εκπαίδευση, παρέχονταν αναρίθμητες ασκήσεις, αλλά και μικρά projects, για περαιτέρω εξοικείωση.

Αποτελέσματα: Η Mortgage Express παρά την απορρόφηση αλλαγών (διοίκηση, ανταγωνιστικό περιβάλλον και αποχωρήσεις προσωπικού), κατόρθωσε να επαναπροσδιορίσει ξανά το δρόμο προς την αρίστευση. Ένα από τα βασικά μυστικά της, για την επίτευξη μιας επιτυχημένης κουλτούρας «ποιότητας», είναι η συμμετοχή και η αίσθηση ιδιοκτησίας από όλους όσους εργάζονται στον οργανισμό. Η Mortgage Express, το απέδειξε με μια σειρά καλών πρακτικών, αποτέλεσμα των οποίων ήταν η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών κατά 17% , έναντι της προηγούμενης χρονιάς (Taylor & Hirst, 2001).

4.7 Lloyds TSB

Στην παρακάτω μελέτη περίπτωσης, αναλύονται από τους Eskildsen & Jonker, τα αποτελέσματα στην εταιρική κοινωνική ευθύνης του κολοσσιαίου τραπεζικού οργανισμού Lloyds TSB μέσω της αξιοποίησης του μοντέλου EFQM.

Η Lloyds TSB είναι ένας μεγάλος τραπεζικός και ασφαλιστικός οργανισμός, που δραστηριοποιείται κατά κύριο λόγο στη Μ. Βρετανία, ενώ έχει σημαντική παρουσία σε 25 περίπου χώρες ανά τον κόσμο. Το 2006 ήταν η 13η μεγαλύτερη τράπεζα της Ευρώπης, σύμφωνα με το μερίδιο αγοράς που κατείχε. Απασχολεί σχεδόν 63.000 άτομα και διαθέτει 16 εκατομ. πελάτες. Στην Αγγλία το δίκτυο της (επαρχία και αστικά κέντρα) ξεπερνάει τα 2.000 καταστήματα. Η σημερινή νομική της μορφή προήλθε από τη συγχώνευση της Lloyd Bank και της TSB Group το 1996 (Eskildsen & Jonker, 2009).

Η Llyods TSB εφαρμόζει το μοντέλο αυτό-αξιολόγησης EFQM τα τελευταία 10 χρόνια με συνέπεια, καθώς συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τις ομάδες συμφερόντων (stakeholders), προσδίδοντας αξία στον οργανισμό. Ιδιαίτερα στο κομμάτι της «**εταιρικής κοινωνικής ευθύνη**ς», που ο τράπεζα δίνει ιδιαίτερη έμφαση τα τελευταία χρόνια, η εμπειρία της δεν περιορίζεται μόνο στην εφαρμογή αλλά και στη εμπλοκή για τη δημιουργία του μοντέλου. Συγκεκριμένα, ομάδα εκπροσώπων της Llyods TSB συμμετείχε ενεργά κατά το σχεδιασμό, ενώ ήταν ο πρώτος τραπεζικός οργανισμός που δοκίμασε την αυτό-αξιολόγηση το 2003. Επιπλέον, από έρευνα που διεξήχθη σε επιχειρήσεις της Μ. Βρετανίας το 2005 για λογαριασμό του ιδρύματος EFQM, από το Πανεπιστήμιο του Leicester και του British Quality Foundation, διαπιστώθηκε ότι οι εταιρείες που υιοθετούν το μοντέλο EFQM έχουν περισσότερες πιθανότητες να δημιουργήσουν πλούτο και αξία στους μετόχους, από αυτές που δεν το πράττουν.

Η δομή του μοντέλου EFQM για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), κατά τους Eskildsen & Jonker, συμβάλει στη σωστή διαμόρφωση των κοινωνικών και περιβαλλοντολογικών πολιτικών, με αρεστά αποτελέσματα στην κοινωνία. Αλλά η επιτυχημένη εφαρμογή αυτών των πολιτικών εξαρτάται από το πόσο καλά δουλεύουν όλα τα κριτήρια του μοντέλου. Για την ακρίβεια μια σωστή ΕΚΕ διαμορφώνεται από:

- Την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού

- Τη σύνδεση των πολιτικών και της στρατηγικής με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού.
- Τον τρόπο διαχείρισης των συνεργασιών, των πόρων και των διαδικασιών.
- Το βαθμό δέσμευσης και ευσυνειδησίας των ανθρώπων και το πως διοικούνται.

Η επιτυχία μπορεί να ποσοτικοποιηθεί με τη μέτρηση των ανθρώπων, των πελατών, της κοινωνίας και των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Σε αυτή την περίπτωση καθοριστικό ρόλο παίζει η μέθοδος RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment & Revue), η οποία συνδυαστικά με τη βαθμολόγηση του μοντέλου, δίνει στους οργανισμούς τη δυνατότητα να αξιολογήσουν τους εαυτούς τους και να αναγνωρίζουν τις δυνάμεις στις οποίες πρέπει να βασιστούν και τις περιοχές που πρέπει να εστιάσουν προς βελτίωση.

Η αναγνώριση των κατάλληλων ομάδων συμφερόντων (stakeholders) και οι κατανόηση των αναγκών και προσδοκιών τους, αποτελούν κρίσιμο σημείο έναρξης για τους οργανισμούς που επιθυμούν να είναι περισσότερο κοινωνικά ευσυνείδητοι.

Το μοντέλο EFQM για ΕΚΕ είναι το πλέον κατάλληλο σε σχέση με άλλες μεθόδους, για τους εξής λόγους:

- *Είναι προσηλωμένο στα επιχειρηματικά αποτελέσματα*
- *Ευθυγραμμίζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη με την επιχειρηματική στρατηγική*
- *Υποστηρίζει τον ισορροπημένο τρόπο διοίκησης (balance scorecard)*
- *Παρέχει τη δυνατότητα συγκρίσεων με τον ανταγωνισμό (benchmarking)*
- *Διευκολύνει την ενεργή συμμετοχή των ομάδων συμφερόντων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού*
- *Συνδέει την αυτό-αξιολόγηση, τις βελτιωτικές ενέργειες και την εξωτερική αναφορά (επίσημες οικονομικές καταστάσεις).*

Τέλος, ενσωματώνει στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, τις ομάδες συμφερόντων αλλά και πολλούς από τους βασικούς δείκτες απόδοσης του οργανισμού (Key Performance Indicators). Δεν επικεντρώνεται μόνο στα άμεσα αποτελέσματα, αλλά και στις αιτίες και τον εντοπισμό τους. Επίσης, από τι στιγμή που είναι ένα μοντέλο διοίκησης, μπορεί πολύ εύκολα να απορροφήσει ποιοτικά πρότυπα που υπάρχουν ήδη στον οργανισμό (πχ. ISO 9000 και ISO 14000).

Εφαρμογή του μοντέλου EFQM για Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Lloyds TSB

Το 2004, η ομάδα που ήταν υπεύθυνη για την εταιρική κοινωνική ευθύνη του οργανισμού, ανέλαβε την αυτό-αξιολόγηση του ομίλου. Το 2005, ένας αριθμός εκπροσώπων από τις πιο σημαντικές μονάδες του οργανισμού, ανέλαβε μια πιο περιεκτική αυτό-αξιολόγηση αλλά στο ίδιο πλαίσιο με την αρχική. Εντοπίστηκαν οι περιοχές προς βελτίωση και τέθηκαν οι στόχοι της ομάδας ΕΚΕ. Στον παρακάτω πίνακα δίνονται περιεκτικά οι αδύναμες περιοχές και οι στόχοι για βελτίωση τους:

Πίνακας 5: *Καταγραφή Στόχων βελτίωσης της ποιότητας*

Περιοχές προς βελτίωση	Στόχοι
Εστίαση μέσω προγράμματος στην εσωτερική επικοινωνία	Διάδοση των πολιτικών εταιρικής ευθύνης σε όλα τα εσωτερικά κανάλια επικοινωνίας και εγκαθίδρυση διαγωνισμών μεταξύ των τμημάτων και της επιτροπής ΕΚΕ.
Προώθηση προγράμματος για προτάσεις ΕΚΕ από το προσωπικό.	Μετατροπή των εσωτερικών αντιλήψεων για τα βασικά της ΕΚΕ, σε δέσμευση και εμπλοκή του προσωπικού.
Διασφάλιση, ότι οι Διευθυντές έχουν κατανοήσει πως η ΕΚΕ εφαρμόζεται στην καθημερινή ροή εργασιών.	Δημιουργία ενός case study για την εταιρική ευθύνη, με εφαρμογή στο σύνολο των εργασιών του ομίλου.
Ανάπτυξη συστήματος ΕΚΕ	Με βάση τα κριτήρια της αυτό-αξιολόγησης και τις αδύναμες περιοχές που εντοπίστηκαν, σχεδιάζεται η balanced scorecard και τα Key Performance Indicators.
Εμπλοκή των τοπικών ομάδων συμφερόντων	Ανάπτυξη βάσης δεδομένων με καλές πρακτικές ΕΚΕ, για υποστήριξη των τοπικών δραστηριοτήτων.
Διαμόρφωση του οικονομικού προγράμματος	Στήριξη της έρευνας για βελτίωση των χρηματοδοτήσεων σε κοινωνικά προγράμματα και ανάδειξη του τομέα μέσω διαφήμισης.
Επανεξέταση συνεισφοράς της ΕΚΕ στις επιχειρηματικές εργασίες	Συνεργασία με τους Εταιρικούς Δ/ντές Πωλήσεων για την ανάπτυξη σχεδίου συνεισφοράς της ΕΚΕ στην καθημερινή ροή εργασιών.
Ενσωμάτωση των πτυχών της ΕΚΕ σε διαδικασίες προμηθειών	Συνεργασία με τους Υπευθύνους Προμηθειών του Ομίλου για την εφαρμογή ηθικής σε συναλλαγές με τρίτους και έλεγχος της συνεισφοράς του οργανισμού στην περιβαλλοντολογική .
Ανάπτυξη στρατηγικής Κλιματικής Αλλαγής	Έλεγχος του προγράμματος διαχείρισης του διοξειδίου του άνθρακα, των δεικτών

	περιβαλλοντολογικής επίδοσης και ανάπτυξη στόχων.

Το 2007, η ομάδα ΕΚΕ ανέλαβε να εξετάσει την πρόοδο των εργασιών στις αναγνωρισμένες περιοχές που έχριζαν βελτίωσης. Από τις διαπιστώσεις της ομάδας και τα στοιχεία από την ενσωμάτωση των κριτηρίων της αυτό-αξιολόγησης, προέκυψε μια στρατηγική που επικεντρώνεται στα εξής σημεία:

- Διαχείριση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
- Καλύτερη επικοινωνία
- Επικέντρωση στην εμπλοκή των ομάδων συμφερόντων
- Αντιμετώπιση των κλιματικών αλλαγών
- Αύξηση των οικονομικών δαπανών
- Υποστήριξη της τοποθέτησης του σήματος στην αγορά (brand positioning)

Ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν:

Επικοινωνία

Το Σεπτέμβριο του 2006, εκδόθηκε μια εκτενής αναφορά για την εταιρική κοινωνική ευθύνη του οργανισμού, περιλαμβάνοντας τις προτάσεις το προσωπικού σε θέματα όπως η λογική δανεισμού, ανάπτυξη προσωπικού, ενεργή εμπλοκή στην τοπική κοινωνία και το περιβάλλον. Ακολούθως μοιράστηκε μαζί με το μηνιαίο περιοδικό του προσωπικού (UpFront), το οποίο επίσης παρουσίαζε νέα από εκδηλώσεις και θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Τέλος, στο εσωτερικό διαδίκτυο (intranet) του οργανισμού, έκτακτες ανακοινώσεις παρείχαν εκτεταμένη αναφορά σε ιστορίες και νέα της ΕΚΕ.

Για τους πελάτες, εκτυπώθηκαν φυλλάδια με περιπτώσεις μελέτης από τις ποικίλες ενέργειες των ομάδων συμφερόντων, τα οποία διανέμονταν μέσω των καταστημάτων του δικτύου.

Συμμετοχή των ομάδων συμφερόντων

Η τράπεζα για την ανάπτυξη του ονόματος της στις τοπικές κοινωνίες, αναγνώρισε ως βασικούς διαμορφωτές της κοινής γνώμης, τους οργανισμούς κοινωνικών παροχών, τις τοπικές αρχές, τους επιφανείς και μεγάλους εργοδότες, καθώς και τη διευρυμένη επιχειρηματική κοινότητα.

Ένας αριθμός περίπου 20.000 υπαλλήλων, υπολογίστηκε ότι συμμετέχει ενεργά στις παραπάνω ομάδες και χρηματοδοτεί τη λειτουργία τους. Ενώ σημαντικός ήταν και ο αριθμός των συνεργατών δικηγόρων και δικαστών που απολάμβαναν μισθωμάτων λόγω της στενής συνεργασίας με τον οργανισμό. Κάποιες από τις συνεργασίες στηρίζονταν και από τα θέματα λειτουργίας της τράπεζας, όπως η άδεια λειτουργίας της και η μίσθωση ακινήτων.

Με το πέρας των ετών, η Lloyds TSB μετέφερα το ενδιαφέρον της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης στο προσωπικό της και την ανάπτυξη του, διενεργώντας έρευνα ποιοτικών και ποσοτικών κριτηρίων στους τοπικούς Διευθυντές καταστημάτων, στους Διευθυντές Τομέα και τους Διευθυντές Διευθύνσεων. Με αυτό τον τρόπο αναπτύχθηκε ένα διαγνωστικό εργαλείο, για την αναγνώριση των προτεραιοτήτων των Διευθυντών και δημιουργήθηκε μία βάση δεδομένων με καλές επιχειρηματικές πρακτικές, διαθέσιμη σε όλο το προσωπικό του ομίλου.

Στη συνέχεια δόθηκε έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη, με μια σειρά μαθημάτων που περιελάμβαναν μικρής διάρκειας αποσπάσεις ή προσωρινή συμβουλευτική διοίκηση με εξωτερικούς οργανισμούς. Με αυτό τον τρόπο εξετάζονταν οι ικανότητες και οι δεξιότητες των στελεχών σε ένα διαφορετικό περιβάλλον, ενώ παράλληλα αναπτύσσονταν ικανότητες χρήσιμες για την αξιοποίηση εμπλοκής των ομάδων συμφερόντων, όπως οι ικανότητες επιρροής και δικτύωσης.

Κλιματικές Αλλαγές

Με σεβασμό στο περιβάλλον, η Lloyds TSB έθεσε σε άμεση προτεραιότητα τη μείωση των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα, με την εφαρμογή πενταετούς προγράμματος μείωσης της κατανάλωσης ενέργειας, των ρύπων από τα πάγια περιουσιακά στοιχεία και των επαγγελματικών ταξιδιών.

Δημιουργήθηκε ειδικό φόρουμ για το Κλίμα, με κύριο διοργανωτή τον αντιπρόεδρο του ομίλου και σκοπό την ύπαρξη μιας ολιστικής προσέγγισης, στη διαχείριση των κινδύνων και των ευκαιριών από τις κλιματικές αλλαγές.

Οικονομική Συνυπολογισμός

Οι πρωτοβουλίες σε χρηματοοικονομική στήριξη, αφορούσαν την αναχρηματοδότηση όλων των ειδών δάνεια, την παροχή επισκευαστικών δανείων κατοικίας και επενδυτικών δανείων για νεοσύστατες επιχειρήσεις.

Αναπτύχθηκε πρόγραμμα προνομιούχων δανείων για το προσωπικό προσωπικού, με ευέλικτες διαδικασίες. Επίσης η Lloyds TSB συμμετείχε σε μία σειρά εμπορικών και ήμι- εμπορικών projects, παρέχοντας επενδυτικά δάνεια, σε νεοσύστατες και πολύ μικρές επιχειρήσεις.

Περίπου δέκα εκατομμύρια λίρες Αγγλίας επενδύθηκαν σε τοπικού χαρακτήρα επιχειρηματικά κεφάλαια (funds). Ενώ παράλληλα χρηματοδοτήθηκαν μικρές επιχειρήσεις σε υποβαθμισμένες περιοχές.

Η South Coast Money Line (SCML) είναι μια κοινοπραξία οικονομικών ιδρυμάτων, που παρέχει ποικίλα δάνεια, χωρίς εξασφαλίσεις, σε φυσικά πρόσωπα και πολύ μικρές επιχειρήσεις, αλλά και δάνεια με εξασφάλιση για επισκευές κατοικιών. Η κοινοπραξία έχει ως βασικό χρηματοδότη την Lloyds TSB και την Portsmouth Housing Association. Το 2007 παρουσίασε αξιόλογα αποτελέσματα, κάλυψη κατά 70% του λειτουργικού κόστους, από τους τόκους δανείων και προμήθειες που απέδωσαν οι συνεργασίες με τις τοπικές αρχές, τους κυβερνητικούς φορείς και τα σωματεία. Το 2006 η Lloyds TBS δέσμευσε κεφάλαια για τη χρηματοδότηση έρευνας και ανάπτυξης ενεργειών προκειμένου η κοινοπραξία είναι βιώσιμη σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Τοποθέτηση του εταιρικού σήματος στην αγορά

Το 2006, ο όμιλος ανανέωσε την τοποθέτηση του στην αγορά προβάλλοντας τη διαχρονικότητα του, από τη διατήρηση μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες, καθώς επίσης και την ειλικρίνεια και ακεραιότητα των συναλλαγών της με τους πελάτες της. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με τη χορηγία στους Ολυμπιακούς και παραολυμπιακούς αγώνες του Λονδίνου 2012, έδωσαν τεράστια ώθηση στην προβολή του οργανισμού και του προγράμματος εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Eskildsen & Jonker, 2009).

4.8 Investment Service Provider

Οι σημερινοί τραπεζικοί οργανισμοί προκειμένου να είναι ανταγωνιστικοί παρέχουν ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών, με καταρτισμένο και εξειδικευμένο προσωπικό. Στα πλαίσια αυτά, η *παροχή επενδυτικών συμβουλών* αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι από το σύνολο των τραπεζικών εργασιών, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις υποστηρίζεται από ανεξάρτητες θυγατρικές εταιρείες.

Η αυξημένη μεταβλητότητα των αγορών και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, σε συνδυασμό με τη συνεχή αύξηση του ανταγωνισμού και των απαιτήσεων των πελατών, κάνουν επιτακτική την ανάγκη διαχείρισης της ποιότητας στις επενδυτικές υπηρεσίες.

Στη μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί, αναλύεται ο τρόπος εφαρμογής των προτύπων ISO 9001 (έκδοσης 1994 και 2000) σε μια εταιρεία «*παροχής επενδυτικών συμβουλών» (Investment Service Providers – ISP)* από τους Karapetrovic και Willborn (2010), οι οποίοι διαμόρφωσαν και προσάρμοσαν τα βασικά στοιχεία της σειράς σύμφωνα με το προφίλ της εταιρίας και τη φύση των εργασιών της. Μία σημαντική παράμετρος που επισημαίνουν οι μελετητές, είναι η απαραίτητη προσαρμογή των προτύπων στα δεδομένα της κάθε επιχείρησης και η αποφυγή αντιγραφής καλών πρακτικών από τους ανταγωνιστές.

Η προσέγγιση των Karapetrovic και Willborn ήταν απλή και στηρίχθηκε στις βασικές αρχές διοίκησης της ποιότητας. Αρχικά τέθηκαν οι εξής παράμετροι:

- Δέσμευση της Διοίκησης για βελτίωση της ποιότητας και απόκτηση των βασικών γνώσεων στα συστήματα ποιότητας.
- Συνεχή ενημέρωση του προσωπικού και εκπαίδευση στις περιπτώσεις που απαιτείται.
- Σταδιακή υλοποίηση και πολύ καλός προγραμματισμός.
- Σύνεση στη χρήση εξωτερικών συμβούλων και μόνο όταν έχουν εξαντληθεί όλα τα περιθώρια εκ των έσω.
- Ενθάρρυνση της συμμετοχής των πελατών.
- Συχνοί έλεγχοι ποιότητας για την πρόοδο των εργασιών και αναγνώριση πιθανόν προβλημάτων.
- Ανάπτυξη του συστήματος ποιότητας πάνω στις υφιστάμενες πρακτικές, διαδικασίες και κανονισμούς.
- Αναγνώριση εφαρμογής του συστήματος ποιότητας, μέσω της επιβεβαίωσης των εσωτερικών ελέγχων ότι λειτουργεί πλήρως και από τα πρώτα σημάδια βελτίωσης της ποιότητα.

Σύμφωνα με τις παραπάνω αρχές, έγινε η εφαρμογή του συστήματος, ακολουθώντας τα εξής 10 βήματα:

1. Η Διευθυντές και Προϊστάμενοι, μελέτησαν από τη σειρά ISO 9000-1 τις βασικές κατευθύνσεις για επιλογή και χρήση των προτύπων, συνδυαστικά με κάποιες άλλες

πηγές πληροφόρησης. Έγινε προτροπή για την ανάγνωση της παλαιάς εκδοχής (1994) και της καινούργιας (2000), ενώ η τελευταία συζητήθηκε εκτενώς. Προετοιμάστηκε μια ρεαλιστική πρόταση για τους πρώτους στόχους μετά την εφαρμογή του συστήματος.

2. Σε συνάντηση του προσωπικού, ακούστηκαν προτάσεις για βελτίωση και διασφάλιση της ποιότητας, ενώ αναγνωρίστηκαν και καταγράφηκαν οι εκπαιδευτικές ανάγκες.

3. Διαμορφώθηκε μια ομάδα έργου, προκειμένου να προετοιμάσει το πλάνο υλοποίηση του συστήματος και τους στόχους του, τις απαραίτητες ενέργειες, αναφορές και σχεδιασμούς.

4. Ελέγχθηκαν και καταγράφηκαν οι υφιστάμενες πρακτικές, διαδικασίες και κανονισμοί, μέσω μιας λίστας ελέγχου (Παράρτημα 2).

5.Τα αποτελέσματα του ελέγχου, συγκρίθηκαν με τις αρχές του ISO 9001 και δόθηκαν στη Διοίκηση.

6.Το σχέδιο υλοποίηση του συστήματος ποιότητας, ελέγχθηκε ξανά, τροποποιήθηκε και οριστικοποιήθηκε. Προσδιορίστηκε η φόρμα καταγραφής των διαδικασιών και ακολούθησε εκπαίδευση για τον τρόπο συγγραφής τους.

7. Η συγγραφή των διαδικασιών ξεκίνησε με βάση τις απαιτήσεις των πελατών, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει το πρώτο βασικό στοιχείο της σειράς περί «Ελέγχου Συμβολαίου» (βλ. βιβλιογραφική ανασκόπηση: 4.3 από ISO 9001:1994).

8. Το προσχέδιο των διαδικασιών υποβλήθηκε στο Διοικητικό Συμβούλιο, εξετάστηκε, τροποποιήθηκε όπου ήταν απαραίτητο και εγκρίθηκε. Στη συνέχεια κοινοποιήθηκε στο προσωπικό και εφαρμόστηκε δοκιμαστικά για μια χρονική περίοδο. Ακολούθησε έρευνα προσωπικού (Παράρτημα 3) για την εξαγωγή αποτελεσμάτων.

9. Οργανώθηκε τμήμα εσωτερικού ελέγχου για την παρακολούθηση *εφαρμογής των διαδικασιών*. Εντοπίστηκαν προβλήματα, τα οποία κοινοποιήθηκαν στο Διοικητικό Συμβούλιο και το προσωπικό.

10. Τα βήματα 7 και 9, επαναλήφθηκαν για κάθε ένα από τα βασικά στοιχεία της σειράς (βλ. πίνακα 2), και στην πορεία για κάθε ένα από τα βοηθητικά στοιχεία (βλ. πίνακα 3).

Η ενσωμάτωση του ελέγχου μετά την εφαρμογή των προκαταρτικών διαδικασιών, βοηθάει στη σωστή περιγραφή των διαδικασιών για να είναι κατανοητές, κατάλληλες και αποτελεσματικές στο προσωπικό που τις εφαρμόζει. Παράλληλα, θα πρέπει να

ενθαρρύνεται ο σχολιασμός και η καταγραφή προτάσεων από το προσωπικό, ενώ οι λίστες ελέγχου και οι φόρμες ερευνών βοηθούν στην αξιολόγηση, τον έλεγχο και την τελειοποίηση της διαδικασίας (Karapetrovic & Willborn, 2010).

4.9 Barclays Card Related Services Division - CRSD

Το τμήμα Barclays Card Related Services Division είναι θυγατρική της Barclay Bank pcl. με αντικείμενο εργασιών την παροχή υπηρεσιών σε κατόχους πιστωτικών καρτών Barclaycard και των καταστημάτων που την αποδέχονται. Είναι από τα πιο αναγνωρισμένα σήματα πιστωτικών καρτών της Ευρώπης.

Στρατηγική ανάπτυξης και στόχοι. Ο όμιλος Barclays' έχει ως αποστολή «να γίνει η καλύτερη εταιρεία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών του κόσμου». Η επίτευξη της αποστολής έχει σχεδιαστεί βάσει του παγκόσμιου δικτύου που διαθέτει ο όμιλος και με επικέντρωση στην ποιότητα υπηρεσιών, τον πελάτη, την κοινωνική ευθύνη και την ακεραιότητα. Ενώ έχει καθορίσει έναν αριθμό βασικών αρχών για να πλαισιώσει τη στρατηγική της σε θέματα χρηματοοικονομικών και προϊόντων.

Η θυγατρική σχεδιάζει σε ετήσια βάση την πενταετή στρατηγική της, ενώ κάθε τμήμα της, αναπτύσσει ένα τριετές μεσομακροπρόθεσμο πλάνο βάσει της εταιρικής στρατηγικής, θέτοντας προτεραιότητες, όπως η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση του προσωπικού, η ποιότητα και το κόστος διοίκησης.

Παράλληλα με την εταιρική στρατηγική, αναπτύσσεται και η επιχειρησιακή στρατηγική με τη χρήση SWOT ANALYSIS, όπου εντοπίζονται και αναλύονται οι κρίσιμες περιοχές για τον ανταγωνισμό, όπως οι υπηρεσίες καρτών, η εμπορική πολιτική των καρτών και πιστώσεων.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αποτελεί στρατηγική του ομίλου από το 1985, εφαρμόζοντας την προσέγγιση του Crosby. Στα πλαίσια αυτά αναπτύχθηκαν επιτροπές ποιότητας και ομάδες οργάνωσης, ενώ τέθηκε στόχος η μέτρηση της ποιότητας μέσω της μέτρησης του κόστους από τη μη συμμόρφωση (price of non-conformance- PONC). Η επιτυχία από την εφαρμογή ΔΟΠ οδήγησε στην υιοθέτηση της και από τα υπόλοιπα τμήματα του ομίλου, ενώ το κόστος μη συμμόρφωσης το 1987 υπολογίστηκε στα 2 εκ. λίρες, το 1991 ανήλθε στα 9,36 εκατ. λίρες. Η μέτρηση έγινε στόχος και για τα υπόλοιπα σημεία κλειδιά της επιχειρησιακής λειτουργίας, όπως η ικανοποίηση των

πελατών, η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και η παρακολούθηση των επιδόσεων γενικότερα.

Διαχείριση διαδικασιών και μέτρηση. Η CRSD αναπτύσσει κάθε χρόνο ένα τριετές πλάνο με στόχους απόλυτα εναρμονισμένους με τη γενική στρατηγική του ομίλου. Μία ομάδα σχεδιασμού αναλαμβάνει να παρέχει καθοδήγηση με καλές πρακτικές προκειμένου να εφαρμοστούν οι στόχοι. Παράλληλα, τίθενται βραχυπρόθεσμοι στόχοι που παρακολουθούνται σε τριμηνιαία βάση. Σε περίπτωση απόκλισης από τους στόχους, οι επικεφαλείς των τμημάτων επικοινωνούν εβδομαδιαίως με τους υποδειυθυντές των τμημάτων, παρακολουθούνται ημερησίως και εβδομαδιαίως τα αποτελέσματα, ενώ προσδιορίζονται πλάνα ανά τμήμα για την αποφυγή αποτυχιών. Τέλος η προσέγγιση για την ορθή λειτουργία των διαδικασιών γίνεται με ανάλυση του συστήματος (systems analysis approach), και με τη χρήση διαγραμμάτων ροής και χαρτογράφηση διαδικασιών (flowcharting and process mapping).

Πελάτες και Προμηθευτές. Γίνεται διαχωρισμός και για τις δύο περιπτώσεις σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες/προμηθευτές.

Οι εσωτερικοί προμηθευτές, αναλαμβάνουν την παράδοση εργασιών χωρίς να υπάρχει επίσημη δέσμευση ή κάποιο συμβόλαιο. Σε περίπτωση που αποτύχουν να συναντήσουν τις απαιτήσεις του οργανισμού τότε η εργασία ανατίθεται σε εξωτερικό συνεργάτη.

Οι εξωτερικοί προμηθευτές, συνάπτουν συμφωνητικά που προσδιορίζουν την τιμή και την παράδοση. Εάν υπάρξουν προβλήματα στη συνεργασία, τότε γίνεται αλλαγή προμηθευτή.

Οι απαιτήσεις των εξωτερικών πελατών, προσδιορίζονται μέσω της αλληλεπίδρασης και της μέτρησης των επιπέδων ικανοποίησης στα κρίσιμα σημεία παροχής των υπηρεσιών.

Οι απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών δεν παρακολουθούνται.

Σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Το τμήμα καρτών της Barclay έχει πιστοποιηθεί κατά BS5750, όπου η μέτρηση της ποιότητας προκύπτει από τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου και των παραπόνων των πελατών.

Επίσης, για καλύτερο έλεγχο του κόστους, ο όμιλος ανέπτυξε το σύστημα παρακολούθησης με κέντρα κόστους και τεχνικές κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων (activity based costing).

Σε επίπεδο τμημάτων, το κόστος ποιότητας παρακολουθείται σε ημερήσια βάση και αυτοματοποιημένα, καθώς μια κεντρική μονάδα δεδομένων παρέχει πληροφόρηση από όλες τις περιοχές κόστους.

Σύστημα διαχείρισης της απόδοσης. Ο έλεγχος της απόδοσης διενεργείται από τους προϊστάμενους κάθε χώρου, λαμβάνοντας τη σχετική εκπαίδευση ("managing by contract" και "performance appraisal"). Βελτιώσεις στις διαδικασίες γίνονται από τους διευθυντές των μονάδων και όχι από τους υπευθύνους των διαδικασιών. Αντίστοιχα, επαρκή εκπαίδευση λαμβάνει το προσωπικό πάνω σε τεχνικές επίλυσης προβλημάτων.

Εξωτερικοί παράγοντες. Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως η αποδοχή της κάρτας, η τιμή και η προστιθέμενη αξία των υπηρεσιών, συγκρίνονται με τον ανταγωνισμό. Επίσης μια άλλη μέτρηση αφορά την έρευνα ικανοποίησης των πελατών.

Συμπεράσματα: Το τμήμα καρτών της Barclay Bank δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη μέτρηση του κόστους ποιότητας, ενώ λειτουργεί με τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης του ομίλου, χωρίς ουσιαστικό σύστημα διαχείρισης της απόδοσης (Sinclair & Zairi, 2001).

4.10 National and Provincial Building Society

Η National and Provincial Building Society – N&P είναι η όγδοη μεγαλύτερη τράπεζα στεγαστικής πίστης στη Μ. Βρετανία με 8% μερίδιο αγοράς. Η εποχή της ποιότητας στη συγκεκριμένη τράπεζα ξεκίνησε το 1991, με τη μεταγραφή του David O'Brien από τη Xerox. Ως Διευθύνων Σύμβουλος David O'Brien εισήγαγε στο σύνολο των εργασιών της τράπεζας, την ποιότητα.

Στρατηγική ανάπτυξης και στόχοι. Η αποστολή της N&P είναι «η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών για την απόκτηση σπιτιού, ασφάλεια και προστασία, διαχείριση χρημάτων, και πρόνοια για τη μελλοντική ευημερία της N&P, μέσω της παροχής ποιοτικών χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών».

Η N&P χαρακτηρίζεται ως «η ομάδα των ομάδων», τονίζοντας το πνεύμα ομαδικότητας και επικοινωνίας που υπάρχει στην κουλτούρα του οργανισμού. Οι ομάδες οργανώνονται υπό το πρίσμα συγκεκριμένων διαδικασιών και σύμφωνα με τα

16 κριτήρια που έχει ορίσει η διοίκηση. Οι στόχοι όλων των ομάδων ευθυγραμμίζονται με το διττό σκοπό της αποστολής «ικανοποίηση του πελάτη και ευημερία της N&P».

Οι στρατηγικοί στόχοι της τράπεζας είναι η κατανόηση και εκπλήρωση των απαιτήσεων των πελατών, η αναζήτηση νέων πελατών, η ανάπτυξη δεσμών με τους νέους πελάτες, εδραίωση της ευημερίας της N&P, η ενδυνάμωση της ομαδικής εργασίας και η συνεχής βελτίωση. Οι στόχοι αυτοί, ισχύουν για βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, σε όλα τα επίπεδα του προσωπικού, αλλά με συγκεκριμένες μεθόδους μέτρησης για κάθε επίπεδο. Η εταιρική στρατηγική παρακολουθείται μηνιαίως.

Διαχείριση διαδικασιών και μέτρηση. Τα τμήματα συμμετέχουν στο συνολικό σχεδιασμό των διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένου και της στοχοθέτησης. Οι στόχοι κατεβαίνουν από το εταιρικό επίπεδο, σε ομαδικό και καταλήγουν σε ατομικό.

Από τη στιγμή που οριστούν οι κατευθύνσεις της τράπεζας, τότε προσδιορίζονται οι αναγκαίοι πόροι για την επίτευξη των στόχων, αναπτύσσονται οι διαδικασίες για να εφαρμοστούν οι στόχοι, προσδιορίζεται ο τρόπος μέτρησης του αποτελέσματος και ο έλεγχος του συστήματος. Παράλληλα, προγράμματα εκπαίδευσης με θέμα την «ποιότητα διοίκησης», επεξηγούν σε όλο το προσωπικό τη φύση των σχεδιαζόμενων διαδικασιών. Ένα επίσημο σύστημα παρακολούθησης της πορείας των στόχων, είναι διαθέσιμο σε όλο το προσωπικό, προκειμένου να προλαμβάνονται αποκλείσεις από τους στόχους. Ωστόσο, το πρόγραμμα χρίζει περαιτέρω βελτίωσης, λόγο της χρονικής καθυστέρησης που παρέχει τα δεδομένα.

Σε περίπτωση απόκλισης από τους στόχους, εντοπίζεται η αιτία του προβλήματος και αποφασίζεται η εφαρμογή των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων. Το πρόβλημα μπορεί να προέρχεται είτε από αποτυχία του συστήματος, είτε από εξωγενείς παράγοντες ή από τη διαχείριση γενικότερα.

Η ορθή συγγραφή και σύνταξη των διαδικασιών διασφαλίζει μία σωστή οργανωτική δομή και ομοιογένεια στην εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων στο σύνολο των λειτουργιών της τράπεζας. Για το λόγο αυτό, ειδική ομάδα ατόμων που ονομάζεται “Process System Requirements Team” είναι υπεύθυνη για τη μέτρηση της ποιότητας των διαδικασιών, αξιοποιώντας το πρόγραμμα “Process Quality Management”., το οποίο έχει τη μορφή εσωτερικού ελέγχου. Παράλληλα η ομάδα έχει την ευθύνη κάθε διαδικασία να είναι διαθέσιμη σε όλο το προσωπικό, να ανανεώνεται και να

βελτιώνεται μέσα από τακτικές συναντήσεις με τις ομάδες, να φροντίζει να κρατάει συνεχώς ενήμερη τη διοίκηση για τα αποτελέσματα της, και να λαμβάνει τακτικά εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας.

Πελάτες και Προμηθευτές. Οι συμφωνίες με τους προμηθευτές καθορίζονται με βάση το χρόνο, το κόστος και την ποιότητα. Η διαχείριση των εξωτερικών προμηθευτών δεν είναι οργανωμένη. Οι εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες, είναι ευθύνη των ομάδων.

Σύστημα διαχείρισης της απόδοσης. Οι στόχοι στο σύστημα «αξιολόγηση της απόδοσης» ορίζονται κατά τη διάρθρωση των ομάδων, και μοιράζονται σε ομαδικό και ατομικό επίπεδο, ενώ παράλληλα σχεδιάζονται τα ατομικά πλάνα εκπαίδευσης κατά τις απαιτήσεις των ρόλων τους.

Οι επιδόσεις των ομάδων αλλά και των μελών, παρακολουθούνται σε μηνιαία βάση, ώστε σε περίπτωση που παρατηρηθεί απόκλιση από τους στόχους, να υπάρξει άμεση παρέμβαση. Συνήθως γίνεται συζήτηση μεταξύ των εμπλεκομένων ομάδων. Εάν υπάρξει απόκλιση σε ατομικό επίπεδο, τότε γίνεται προσπάθεια να εντοπιστεί η αιτία. Σε περίπτωση υπέρβασης των στόχων, τότε γίνεται επαναπροσδιορισμός στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, των διαδικασιών και του συστήματος γενικότερα.

Οι Δ/ντές εκπαιδεύονται σε θέματα αξιολόγησης ικανοτήτων, καθώς και σε προγράμματα “Quality of Management” και “Team Leadership”, για να γνωρίζουν τις αρχές τις ποιότητας και να αναπτύσσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Εξωτερικός ανταγωνισμός. Γίνεται σύγκριση με τον ανταγωνισμό μόνο σε επίπεδο οικονομικών μεγεθών.

Συμπεράσματα: Η N&P δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση των διαδικασιών και των ομάδων. Υπάρχει υψηλό ενδιαφέρον για τις μετρήσεις, παρά το γεγονός ότι δεν προκύπτει ξεκάθαρα πόσο καλά εφαρμόζεται ο σχεδιασμός στην πράξη. Η N&P προφανώς επικεντρώνεται στο πώς γίνονται τα πράγματα παρά στο τι επιτυγχάνεται τελικά (Sinclair & Zairi, 2001).

5. ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια απεικόνισης, των βημάτων που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση, προκειμένου να εφαρμόσει το μοντέλο αρίστευσης EFQM, στην πράξη. Στη βιβλιογραφία γίνεται συχνά αναφορά για τη δυσκολία των μεγάλων οργανισμών να εισαγάγουν νέες προσεγγίσεις ή να αλλάξουν τις υφιστάμενες διαδικασίες των εργασιών τους, με συνέπεια ο θεσμός της αυτό-αξιολόγησης να εφαρμόζεται σπάνια.

Ωστόσο, το μοντέλο EFQM μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε μορφή οργανισμού, επειδή περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό κριτηρίων και υποκριτηρίων, καλύπτοντας τις ανάγκες κάθε τύπου επιχείρησης.

Οι Samuelsson & Nilsson (2002) συνδυάζοντας την εμπειρία τους από την εφαρμογή του μοντέλου EFQM σε εννιά μεγάλους οργανισμούς, παρουσίασαν την πλήρη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης στην πράξη. Τα βήματα που ακολούθησαν οι οργανισμοί είναι τα εξής:

5.1 Σχεδιασμός

Ο σκοπός του σχεδιασμού είναι να εντοπίσει περιοχές που χρίζουν βελτίωσης, μέσω της «ανάλυσης της παρούσας κατάστασης» (current state analysis-CSA), επιλέγοντας πιθανά σενάρια βελτιώσεων σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Μία καλή μέθοδος για να πετύχει η αυτό-αξιολόγηση, είναι να συνδυαστεί με τη Διοίκηση Διαδικασιών.

5.1.1 Επιλογή Μεθόδου

Τα διλήμματα που προκύπτουν κατά τη φάση επιλογής των κριτήριων του μοντέλου, είναι η αξιολόγηση τους και η προσαρμογή τους στα δεδομένα της επιχείρησης. Κάποιες εταιρείες παρεμβαίνουν στο λεκτικό κείμενο, προκείμενου η ορολογία να είναι συναφής με την κουλτούρα τους, ενώ κάποιες χρησιμοποιούν την πρωτότυπη μορφή καθώς η ανοικτή δομή είναι πιο εύκολη στο χειρισμό. Επίσης, άλλοι παράμετροι για το πώς θα προσαρμοστεί το μοντέλο είναι, η σύγκριση με τον ανταγωνισμό και οι πόροι που θα απαιτηθούν προκειμένου να αναπτυχθεί το συγκεκριμένο μοντέλο. Ενώ η

εύκολη κατανόηση και η γρήγορη εφαρμογή, είναι εξίσου σημαντικοί λόγοι τροποποίησης.

Σε κάθε περίπτωση, λόγω της επανάληψης που απαιτείται, η οποία σε ορισμένες περιπτώσεις είναι ετήσια και σε άλλες διετής, μπαίνει δικλείδα ασφαλείας για τη συνεχή βελτίωση του μοντέλου.

5.1.2 Σχεδιασμός της εφαρμογής

Ένα σχέδιο δράσης (action plan) είναι απαραίτητο για την παρακολούθηση και εφαρμογή των αποφάσεων, καθώς και ένα λεπτομερές χρονοδιάγραμμα που να προσδιορίζει το πότε θα γίνεται εκπαίδευση και πότε θα διενεργείται αυτό-αξιολόγηση.

Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να εγκριθεί από την ανώτερη διοίκηση και να κοινοποιηθεί στους εμπλεκομένους. Γενικότερα, οι εταιρείες που χρησιμοποιούν το σχεδιασμό ως μέσο εφαρμογής των στρατηγικών τους αποφάσεων έχουν μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας, σε σχέση με άλλες που λειτουργούν με τη διαδικασία «δοκιμής και λάθους». Κάποιες πάλι εταιρείες εφαρμόζουν την αξιολόγηση ως μια υποχρεωτική διαδικασία και άλλες ως μια εθελοντική πράξη («*να μη λέμε στους ανθρώπους μας τι πρέπει να κάνουν*»).

5.1.3 Δέσμευση

Η δέσμευση της Διοίκησης είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας, καθώς χωρίς αυτή υπάρχει υψηλός κίνδυνος αθέτησης των ενεργειών αυτό-αξιολόγησης. Σε ορισμένες περιπτώσεις η δέσμευση έρχεται είτε μέσω των ξεκάθαρων στόχων (πχ «*να κερδίσουμε το βραβείο αριστείας*»), είτε μέσω των ξεκάθαρων σημείων ελέγχου (checkpoints), ενώ σε άλλες περιπτώσεις η χρηματική επιβράβευση για την επίτευξη των στόχων ενεργοποιεί το προσωπικό και την αφοσίωση του στο θεσμό.

Η Δέσμευση είναι το μυστικό για μια επιτυχημένη προσπάθεια εφαρμογής των κριτηρίων αρίστευσης.

5.1.4 Επικοινωνία του μηνύματος

Ο σκοπός και οι κυριότεροι στόχοι από την αυτό-αξιολόγηση, θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι σε όλους τους εμπλεκομένους, καθώς η σωστή επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη του προγράμματος. Εάν τα μηνύματα δεν περάσουν με σαφήνεια, από την αρχή, τότε προβλήματα υλοποίησης και εμπόδια θα εγείρονται συνεχώς.

Η σύνδεση των στόχων της αυτό-αξιολόγησης με τα υπόλοιπα εργαλεία διοίκησης που υπάρχουν στον οργανισμό, καθώς και η αφομοίωση των αποτελεσμάτων της αυτό-αξιολόγησης στον επιχειρησιακό σχεδιασμό, διασφαλίζουν τη ορθή μεταφορά και διοχέτευση του σκοπού.

5.1.5 Εκπαίδευση

Ένας άλλος τρόπος ενεργοποίησης του προσωπικού είναι η εκπαίδευση πάνω στη μεθοδολογία της αυτό-αξιολόγησης. Μια απλή και οικονομική λύση είναι η μέθοδος e-learning.

5.2 Διεξαγωγή της αυτό-αξιολόγησης

Υπάρχουν δύο τρόποι αυτό-αξιολόγησης που μπορούν να αξιοποιηθούν. Ο πρώτος έχει τη μορφή προ-φόρμας και ο δεύτερος παραλλαγές της προσέγγισης matrix.

5.2.1 Προ-φόρμα

1η περίπτωση: πριν την αξιολόγηση συστήνονται ομάδες των οκτώ ή περισσοτέρων ατόμων, με κάθε μια ομάδα να αναλαμβάνει ένα ή δύο από τα εννιά κριτήρια του μοντέλου. Στην ομάδα υπάρχει ένας υπεύθυνος που συντονίζει τις ενέργειες. Κατά περίπτωση, η σύνθεση των συμμετεχόντων μπορεί να είναι, είτε από ανθρώπους με γενική γνώση των εργασιών της εταιρείας, είτε με γνώσεις σχετικές των θεμάτων που πραγματεύονται τα κριτήρια.

2η περίπτωση: ορίζεται ένας υπεύθυνος για κάθε ένα κριτήριο, με βάση τις γνώσεις του, οι οποίες θα πρέπει να είναι σχετικές με τα πεδία του κριτηρίου. Κάθε τμήμα του οργανισμού που συμμετέχει στη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης, αναλαμβάνει να τοποθετήσει τον υπεύθυνο.

3η περίπτωση: ορίζεται μια ομάδα αυτό-αξιολόγησης, η οποία θέτει σε προτεραιότητα τα πιο σημαντικά θέματα που θα προκύψουν από την αυτό-αξιολόγηση και προτείνει βελτιώσεις σε ένα αυστηρό πρόγραμμα ενεργειών. Η ομάδα όταν λάβει τη σύμφωνη γνώμη, εκτελεί το πρόγραμμα και στο τέλος βαθμολογείται.

5.2.2 Matrix

Στην περίπτωση αυτή, κάθε εργαζόμενος απαντάει σε ένα ερωτηματολόγιο (πχ 30 ερωτήσεων) βαθμολογώντας την απόδοση του τμήματος του από το 0-7. Παράλληλα αξιολογεί τη σημαντικότητα του θέματος που πραγματεύεται κάθε ερώτηση, με κλίμακα A, B, C (A: σημαντικό). Εάν ένα θέμα αξιολογηθεί με A ή B, τότε απαιτείται περαιτέρω διευκρίνιση και προτάσεις βελτίωσης. Τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και η επεξεργασία γίνεται μέσω H/Y, ώστε τα αποτελέσματα να είναι άμεσα διαθέσιμα στην ομάδα αυτό-αξιολόγησης. Ακολουθεί επιτροπή, προκειμένου να ενημερωθεί για τα αποτελέσματα και τις βαθμολογίες σε κάθε πεδίο διερεύνησης.

Σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να χρησιμοποιηθεί πενταβάθμια κλίμακα και να ερωτηθεί ένα μέρος των εργαζομένων, που θα έχουν άποψη για τα εννιά κριτήρια του μοντέλου, ή ακόμα και κάποιοι προμηθευτές.

5.2.3 Άλλα θέματα κατά την εφαρμογή αυτό-αξιολόγησης

Παράλληλα με τη δημιουργία ομάδων, πολλοί οργανισμοί θέτουν υπεύθυνους (facilitators) , με σκοπό την καθοδήγηση και υποστήριξη της ομάδας σε θέματα μεθοδολογίας. Σε πολλές ερωτήσεις υπάρχουν ασαφή πεδία και δεν είναι ξεκάθαρο το σκεπτικό τους. Εάν δεν υπάρχει η κατάλληλη εκπαίδευση και εμπειρία δημιουργείται πρόβλημα κατανόησης και τα ποσοστά επιτυχίας μειώνονται. Επίσης ο ρόλος του facilitator είναι σημαντικός για την ενεργοποίηση και ενδυνάμωση των ανθρώπων.

Στην περίπτωση ο οργανισμός, μετά την αυτό-αξιολόγηση, επιθυμεί να συμμετάσχει σε ένα βραβείο ποιότητας, τότε η συμπλήρωση της αίτησης είναι ένα ανεξάρτητο project.

5.2.4 Προτεραιοποίηση των ενεργειών βελτίωσης

Η μέθοδος της προτεραιοποίησης θα πρέπει να είναι απλή και ξεκάθαρη. Ενώ θα πρέπει να οριστούν αυστηρά κριτήρια κατάταξης, καθώς είναι λιγοστά τα περιθώρια παρεμβάσεων και θα πρέπει να έχουν αποτέλεσμα. Στις περισσότερες επιχειρήσεις η προτεραιοποίηση γίνεται με το σύστημα matrix, βαθμολογώντας τη συνεισφορά του κριτηρίου στις επιχειρησιακές εργασίες με αργά/άμεσα (slow/fast) και τη σύνδεση του με τη στρατηγική της επιχείρησης ασθενές/δυνατό (weak/strong). Τέλος μπορούν να βαθμολογηθούν και οι ενέργειες που απαιτούνται για βελτιώσεις.

5.3 Χειρισμός των ενεργειών για βελτίωση

Το μοντέλο αυτό-αξιολόγησης απεικονίζει την κατάσταση της επιχείρησης τη δεδομένη στιγμή που διενεργείται. Το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης.

Πολλές από τις επιχειρήσεις που ολοκληρώνουν την αυτό-αξιολόγηση δεν παρέχουν στις μονάδες τους τη σχετική καθοδήγηση προκειμένου να εφαρμόσουν τις βελτιώσεις μεθοδευμένα και συστηματικά.

Για το λόγο αυτό είναι χρήσιμο οι ομάδες αξιολόγησης να επιλέγουν τα στρατηγικής σημασίας ζητήματα, και να τα παρουσιάζουν με έκθεση στην επιτροπή της διοίκησης. Κατόπιν και αφού προηγηθεί ανάλυση της έκθεσης και εντοπιστούν κοινά θέματα των μονάδων, μπορεί να γίνει ανάθεση ενεργειών είτε σε επίπεδο εταιρείας, είτε σε επίπεδο μονάδος.

Σε ορισμένες εταιρείες ορίζεται ένας υπεύθυνος για την παρακολούθηση, εφαρμογή και σχεδιασμό των διαδικασιών, ο οποίος έχει και την ευθύνη των τακτικών αναφορών για την πορεία υλοποίησης. Είναι συνηθισμένη πρακτική των εταιρειών, η τριμηνιαία κοινοποίηση των αποτελεσμάτων σε όλο το προσωπικό, μέσα από διάφορα κανάλια επικοινωνίας (intranet, posters κτλ), με σκοπό την υπενθύμιση για την πορεία προς την αρίστευση.

5.4 Ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών

Πολλές επιχειρήσεις θέτουν στη διάθεση του προσωπικού τα αποτελέσματα τις αυτό-αξιολόγησης και καλές πρακτικές για βελτιώσεις. Επίσης, η ανταλλαγή εμπειριών δε θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στη διάχυση της πληροφορίας, αλλά και στο πως παρουσιάζεται. Ξεκάθαροι πίνακες και φιλικά στην επαφή προγράμματα, κάνουν τα αποτελέσματα πιο ενδιαφέροντα και εύκολα στην ανάγνωση.

5.5 Ανάπτυξη και βελτίωση των διαδικασιών

Η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης θα πρέπει να αναπτύσσεται και να βελτιώνεται συνεχώς, μέχρι να επιτευχθεί η κουλτούρα της «αρίστευσης». Παράλληλα όμως με την

αυτό-αξιολόγηση θα πρέπει να βελτιώνονται οι διαδικασίες. Με αυτό τον τρόπο, επιτυγχάνεται η ενεργοποίηση του προσωπικού και αποφεύγεται η στασιμότητα, καθώς το προσωπικό συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση τους και αυξάνεται το αίσθημα της αφοσίωσης του.

Η ανατροφοδότηση είναι μια απαραίτητη διαδικασία προκειμένου να διασφαλιστεί η καλή λειτουργία των διαδικασιών και ο επιτυχημένος σχεδιασμός τους. Η λήψη της πληροφόρησης μπορεί να γίνει με χρήση ερωτηματολογίων ή άτυπα (προφορικά) από τους συμμετέχοντες στην αυτό-αξιολόγηση.

Συμπεράσματα: Η αυτό-αξιολόγηση είναι ένα εργαλείο, το οποίο μπορεί να είναι αποτελεσματικό μόνο όταν προσαρμοστεί στα δεδομένα της επιχείρησης, εφαρμοστεί σε συνεχή βάση και με αυξημένη συμμετοχή. Οι οργανισμοί πολλές φορές παραβλέπουν την ανάγκη δημιουργίας δομημένων ενεργειών για βελτίωση, ανταλλαγή εμπειριών, ανταροφοδότηση και ανάπτυξη διαδικασιών. Είναι πολύ σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι η αυτό-αξιολόγηση δεν έχει τέλος και δεν αποτελεί ξεχωριστή δραστηριότητα. Αντίθετα, θα πρέπει να έχει μια ολιστική προσέγγιση κατά την εφαρμογή της, προκειμένου να κατανοηθούν πλήρως οι δυνατότητες της (Samuelsson & Nilsson, 2002).

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία είχε σκοπό να μελετήσει και να αποτυπώσει μεθόδους και τρόπους εφαρμογής της ποιότητας στη διοίκηση τραπεζικών ιδρυμάτων.

Πρόκειται για μια βιβλιογραφική έρευνα, που χωρίζεται σε δύο μέρη, το θεωρητικό και το πρακτικό.

Στο θεωρητικό μέρος παρουσιάστηκαν οι έννοιες και οι αρχές της Ποιότητας, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η θεωρητική βάση του συστήματος ISO, μία εκτενής ανάλυση του μοντέλου επιχειρηματικής αρίστευσης EFQM, καθώς και άλλων παρόμοιων εργαλείων μέτρησης υπηρεσιών. Έγινε αναφορά στα στάδια υιοθέτησης της ποιότητας από τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα, βάσει μελετών που διενεργήθηκαν κατά τη δεκαετία του ΄90 στη Μ. Βρετανία. Έγινε μια σύντομη προσέγγιση στις θετικές επιπτώσεις και την αναγκαιότητα της, λόγω ανταγωνισμού, όπως και την επίδραση της στα αποτελέσματα των τραπεζών.

Στο πρακτικό μέρος εξετάστηκαν μελέτες περιπτώσεων και πρωτοβουλίες που εφάρμοσαν τραπεζικοί οργανισμοί από όλο τον κόσμο, με σκοπό να διερευνηθούν οι πρακτικοί τρόποι εφαρμογής της ποιότητας και τα αποτελέσματα της σε οικονομικά και μη απτά στοιχεία. Η παρουσίαση ολοκληρώθηκε με μια σύντομη αναφορά στον τρόπο εφαρμογής του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM, υπό το φάσμα της γενικής προσέγγισης και όχι της προσαρμογής στα δεδομένα μιας επιχείρησης. Παρακάτω γίνεται μια σύντομη αναφορά στις περιπτώσεις που αναλύθηκαν.

Η **Bank of America**, επένδυσε στην ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες της προσφέροντας εξατομικευμένα προϊόντα. Επιδίωξε την εξάλειψη λαθών, τη δημιουργία υγιούς δανειακού χαρτοφυλακίου με καινοτόμα μοντέλα αξιολόγησης του πιστωτικού κινδύνου, αξιοποίησε αποτελεσματικά την τεχνολογία και έδωσε έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η δεύτερη αμερικάνικη τράπεζα που εξετάστηκε, η **One Valley Bank**, τοποθετώντας την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως τη βασικότερη προτεραιότητα και εφαρμόζοντας μεθόδους ενδυνάμωσης, κλίμα ομαδικότητας, διάχυση πληροφόρησης και συνεχή εκπαίδευση, πέτυχε εξαιρετική αύξηση των μεγεθών και υψηλές επιδόσεις στην παροχή των υπηρεσιών της. Η Ιρανική **Azerbaijan Mehr Bank**, εφάρμοσε το μοντέλο επιχειρηματικής αρίστευσης EFQM, ως μέθοδο ενδυνάμωσης και ανάπτυξης του

ανθρώπινου δυναμικό της, ώστε να παρέχει υψηλού επιπέδου χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Στη συνέχεια αναλύθηκαν πρακτικές από **τέσσερα ανώνυμα τραπεζικά ιδρύματα της Μ. Βρετανίας**, εκ των οποίων δυο από τη Στεγαστική πίστη και δύο από τη Λιανική τραπεζική. Στη Στεγαστική πίστη, τα ιδρύματα εφάρμοσαν τα κριτήρια ΔΟΠ. Ομάδες ατόμων, ευέλικτες διαδικασίες, μέτρηση των δεικτών, benchmarking, και ικανοποίηση των πελατών, ήταν οι βασικές προσεγγίσεις, προκειμένου να γίνει μεταστροφή της κουλτούρας στην ποιότητα. Στην περίπτωση των ιδρυμάτων Λιανικής Τραπεζικής, η πρώτη τράπεζα εφάρμοσε τη μέθοδο αυτό-αξιολόγησης SERVQUAL και η δεύτερη το μοντέλο του Crosby για μηδενικά λάθη. Στη **Citibank Πολωνίας**, έγινε σύνδεση των κριτηρίων EFQM με τις πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στη **Mortgage Express** υιοθετήθηκε πλήρως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ενδυναμώνοντας την αφοσίωση του προσωπικού και αυξάνοντας την ικανοποίηση των πελατών της. Η **Lloyds TSB** εφαρμόζοντας για πάνω από δέκα χρόνια το σύστημα αυτό-αξιολόγηση EFQM, ανέπτυξε την εταιρική κοινωνική ευθύνη που προστάζει ο σημερινός ρόλος των πολύ μεγάλων επιχειρήσεων. Στην περίπτωση της **Investment Service Provider**, αναλύθηκε ο τρόπος εφαρμογής των προτύπων ISO 9001 και η προσαρμογή τους στα δεδομένα εταιρίας παροχής επενδυτικών συμβουλών. Η θυγατρική καρτών της **Barclay Bank**, προσέγγισε την ποιοτική εξυπηρέτηση με την αυστηρή τήρηση διαδικασιών προς αποφυγή λαθών, τη μέτρηση του κόστους ποιότητας και την εφαρμογή συστήματος ελέγχου BS5750. Τέλος στη **National and Provincial Building Society**, εφαρμόστηκε σύστημα διαχείρισης των διαδικασιών (Process Quality Management) και τρόποι μέτρησης τους, ενώ παράλληλα δόθηκε έμφαση στη δημιουργία ομαδικού κλίματος και ανάπτυξης του προσωπικού.

Κατά τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι η φιλοσοφία της ποιότητας, αν και με μία σχετική χρονική υστέρηση από τη βιομηχανία, έγινε αποδεκτή από το χρηματοοικονομικό κλάδο, αναγνωρίζοντας τα οφέλη και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ωστόσο, εντοπίζονται διαφοροποιήσεις ως προς τα μοντέλα ποιότητας και την έκταση εφαρμογής τους. Για παράδειγμα, στις περιπτώσεις των πολυεθνικών η αλλαγή σε κουλτούρα ποιότητας, προϋποθέτει μεταβολές σε μεγάλο όγκο εργασιών, μακροχρόνιο σχεδιασμό, επίπονες προσπάθειες και υψηλό κόστος εκπαίδευσης λόγω του πλήθους των απασχολουμένων. Μπροστά σ' αυτό το σύνολο των παρεμβάσεων πολλές διοικήσεις επιλέγουν μεμονωμένες και αποσπασματικές λύσεις ποιότητας, όπως ένα τμήμα του οργανισμού ή μια τεχνική μέτρησης της ποιότητας ή την ευέλικτη δομή μιας

θυγατρικής. Ελάχιστες είναι οι περιπτώσεις στη αρθρογραφία, τραπεζικών ιδρυμάτων πολυεθνικής διάστασης, που εφαρμόζουν πλήρως τη Διοίκηση Ποιότητας. Αντιθέτως, μικρομεσαίες τράπεζες ή θυγατρικές κολοσσιαίων χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων, εφάρμοσαν με ακρίβεια την ποιότητα στο σύνολο των λειτουργιών τους και πέτυχαν εντυπωσιακά αποτελέσματα,.

Σημείο καμπής και προβληματισμού, αποτελεί η σχετική αποδοχή της φιλοσοφίας από τις ανώτερες διοικήσεις, η φύση των εργασιών (άυλη μορφή προϊόντος και αδυναμία ελέγχου των ανθρώπινων συμπεριφορών), καθώς και η μεγάλη επίδραση της κουλτούρα των λαών στην ορθή εφαρμογή της ποιότητας.

Στο σημείο αυτό οφείλουμε να επισημάνουμε ότι, ο κλάδος των τραπεζών ήταν πάντα μια κλειστεί αγορά, με διαστάσεις ολιγοπωλίου και ρυθμιστικό ρόλο στην οικονομία των κρατών. Η έννοια του ανταγωνισμού εμφανίστηκε τις τελευταίες δεκαετίας όπου η χρηματοοικονομική απελευθέρωση και αποκανονικοποίηση (deregulation), σε συνδυασμό με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και την ανάπτυξη καινοτόμων χρηματοοικονομικών προϊόντων (βλ. δομημένα ομόλογα, παράγωγα κτλ), μετασχημάτισαν τα χρηματοοικονομικά συστήματα σε όλο τον κόσμο. Ιδιαίτερα στον τραπεζικό τομέα παρατηρείται μεγάλη μετατόπιση από τις παραδοσιακές δραστηριότητες διαμεσολαβήσεων, στις νέες μορφές εσόδων όπως η επενδυτική τραπεζική-trading, ασφάλειες, τιτλοποιήσεις απαιτήσεων από πιστωτικές κάρτες και στεγαστικά δάνεια, υπηρεσίες ηλεκτρονικών πληρωμών και ATMs.

Είναι εμφανές ότι μέχρι σήμερα το τραπεζικό σύστημα μετασχηματίζεται, καθώς συνυπάρχουν πολλά κατάλοιπα ολιγοπωλίου, κυρίως στις αντιλήψεις των διοικήσεων, και σκληρός ανταγωνισμός από την φιλελεύθερη αγορά.

Κατά συνέπεια, η βαριά κληρονομιά, η φύση των εργασιών και η εν μέρει αδυναμία ελέγχου των προϊόντων, δε μας επιτρέπουν να μιλήσουμε για υιοθέτηση ολοκληρωμένου προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο σύνολο των τραπεζικών ιδρυμάτων. Υπάρχουν σημαντικές αποδείξεις για τις μεγάλες προσπάθειες που καταβάλουν οι οργανισμοί να συναντήσουν τα κριτήρια ποιότητας, και ενδείξεις ότι θα υπάρξει περαιτέρω βελτίωση.

7. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην παρούσα συγκυρία, με τον απόηχο της μεγάλης εν εξελίξει κρίσεως, το θεσμικό πλαίσιο αλλάζει κατεύθυνση, από τον άκρατο φιλελευθερισμό προς μεγαλύτερο παρεμβατισμό. Ενώ τα θετικά φαινόμενα της μεγάλης ώθησης του χρηματοοικονομικού συστήματος και τιθάσευσης του οικονομικού κύκλου, απομακρύνονται, για να έρθουν στη θέση τους η αύξηση της έντασης και του κόστους των χρηματοοικονομικών κρίσεων, καθώς και των ανισορροπιών σε μίκρο και μάκρο οικονομικό περιβάλλον.

Στο νέο αυτό περιβάλλον, εκτιμάται ότι η λειτουργία των τραπεζών θα βελτιωθεί και ο ρόλο τους θα αναβαθμιστεί ποιοτικά. Απαραίτητη προϋπόθεση προς τούτο όμως, είναι η ενδυνάμωση των εσωτερικών συστημάτων λειτουργίας τους και η δημιουργία ευέλικτων δομών, ώστε να επιτυγχάνεται άμεση προσαρμογή στις εξωτερικές μεταβολές.

Τα επόμενα χρόνια, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των πολυδιάστατων τραπεζικών ιδρυμάτων και οχυρό στην αστάθεια που προοιωνίζει το μέλλον, θα αποτελεί η ταχύτητα αναδίπλωσης, αναδιάρθρωσης και αναπροσαρμογής των στρατηγικών τους. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και οι τεχνικές μέτρησης, είναι η απάντηση στο πως μπορεί να επιτευχθεί αυτό και να έχει άμεσα αποτελέσματα.

Κατά συνέπεια η ποιότητα στα συστήματα λειτουργίας των τραπεζών, θα πρέπει να τύχει μεγαλύτερης ανάλυσης και αποδοχής από τις διοικήσεις, εξαιτίας της σπουδαιότητας της σε θέματα επιβίωσης, αλλά και στήριξης της πραγματικής οικονομίας κάθε χώρας.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

Κέφης, Β. (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητ*ας, Θεωρία και Πρότυπα, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Κονδύλης, Ε. (2010), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Σχολική Αυτοαξιολόγηση*. Στο συνέδριο: Διαχείριση ποιότητας και ελληνικά σχολεία. 22-23 Ιανουαρίου 2010. http://haef.gr/gr/efqm/conference/files/Emm_Kondylis_power_point.ppt#256,1

Πετρίδου, Ε. (2011), *Διοίκηση – Management, μία εισαγωγική προσέγγιση*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις «σοφία».

Σπανός, Α., (1993), *Ολική Ποιότητα,* Αθήνα: Έκδοση Βιβλιοθήκη - Ευτυχία Γαλλαίου & ΣΙΑ Ε.Ε.

Τσιότρας, Γ. (2002), *Βελτίωση Ποιότητας*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Berry, L.L., Bennett, D.R. and Brown, C.W. (1988), *Service Quality*, Bow Jones-Irwin, Homewood, IL.

Black, S. (1991), "Total quality management: the critical success factors", University of Bradford, PhD Thesis.

Booms, B.H. & Bitner, M.J., (1981), *Marketing strategies and organization structures for service firms*, In J. H. Donnely & W.R. George (Eds.), Marketing of Services (pp.47-52). Chicago: American Marketing Association.

Crosby, P. B. (1979), *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, New York: McGraw-Hill.

Czepiel, J. A., Solomon, M.R., & Surprenant, C.F., (1985),*The service encounter*, Lexington, MA: Lexington Books.

Eskildsen, J., Jonker, J. (2009), *Management Models for the Future (Developing Business Excellence While Delivering Responsible Competitiveness)*, Springer Berlin Heidelberg.

Greenbaum, S.I. and A.V. Thakor, (2007), *Contemporary Financial Intermediation*, 2nd Edition, Amsterdam: Elsevier

McCabe, D., Knights, D., and Wilkinson, A., (1994), "quality Initiatives in the Financial Services", Manchester School of Management, UMIST, Manchester.

Reichheld, F. F. and Sasser, W. E.Jr (1992), *Zero defections: quality comes to services*, in: Lovelock, C.H. (Eds.), Managing Services Marketing, Operations and Human Resources, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, NJ.

Rust, R.T., & Oliver, R.L., (1994), *Service quality: Insights and managerial implications from the frontier*. In: R.T. Rust & R.L., Oliver (Eds.), Service quality: New directions in theory and practice (pp.1-19), London: Sage.

Slack, N., Chambers, S., Johnston, R., (2007), *Operations Management*, Rearson Education Limited, Essex, UK

Whetten D. A., & Cameron K. S., (1994), *Developing management skills*, 5th Eds, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Tilston, D., (1989), *Making progress, in: PA Consulting Group, Quality in Financial Services*, European Retail Finance for the 1990s, London: Economist Publications.

Ξενόγλωσσα άρθρα

Anderson, E.W., Fornell, C. and Rust, R.T. (1997), "Customer satisfaction, productivity, and profitability : differences between goods and services", Marketing Service, Vol. 16, No.2, pp. 129-45.

Aubert-Gamet, V., & Cova, B., (1999), "Servicesescapes: From modern non-places to post modern commonplaces" Journal of Business Research, Vol.44, pp 37-45.

Balmer, J. & Wilkinson, A. (1991), "Building societies: change, strategy and corporate identity", Journal of General Management, Vol. 17, pp. 20-33.

Beikzad, J., Totakhaneh Y.M., & Maleki S. G., (2012), "An empirical study on empowering private bank workers using EFQM", Management Science Letters, Vol.2, pp 321-328.

Bitner, M.J., (1992), "Servicespaces: The impact of physical surroundings on customers and employees", Journal of Marketing, Vol. 56, No.2, pp 57-71.

Black, S.A., Crumley, H.C., (1997), "Self –assessment: what's in it for us?", Total Quality Management, Vol. 8, No.2/3, pp 90-94

Booms, Bernard H. and Mary J. Bitner (1981), "Marketing Strategies and Oganization Structures for Services Firms", in Marketing of Services. J. Donnelly and W. George, eds., Chicago: American Marketing, pp 47-51.

Bowen, J.W., and Hedgs, R.B., (1993), "Increasing service quality in retail banking", Journal of Retail Banking, Vol.15, No.3, pp. 21-8.

Bossink, B.A.G., Geiskes, J.F.N. & Pas, T.N.M. (1992), "Diagnosing total quality management-parts 1 and 2", Total Quality Management Journal, 3, pp 223-231;4.pp.5-12.

Bou-Llusar, J.C., Escrig, A.B., Roca, V., Beltran, I., (2005), "To what extent do enablers explain results in the EFQM Excellence Model? An empirical study", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 22, No.4, pp 337-353.

Bou-Llusar, J.C., Escrig, A.B., Roca, V., Beltran, I., (2009), "An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model", Journal of Operations Management, Vol. 27, pp 1-22.

Brady, M.K., & Cronin, J.J. Jr., (2001), "Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach", Journal of Marketing, Vol.65, No.3, pp 34-49.

Brown, A., (2002), "Using HR strategies to support business excellence". In: Proceedings of the 7th World Congress for Total Quality Management, Vol.2, Verona, Italy, pp 339-346.

Calvo-Mora, A., Leal, A. G. and Roldan, J.L. (2005), "Relationships Between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities", Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 16, No.6, pp. 741-770.

Casadesus, M. and Karapetrovic, S. (2003), "The erosion of ISO 9000 benefits: a temporal study", International Journal of Quality & Reliability management, Vol.22, pp. 120-36.

Castresana Ruiz-Carrillo, J.I. and Fernandez Ortiz, R. (2005), "Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource-based View", Total Quality Management, Vol. 16, No.1, pp. 31-55.

Cragg, P.B., (2005), "The information systems content of the Baldrige and EFQM Models", Total Quality Management & Business Excellence, Vol.16, No.8/9, pp. 1001-1008.

Cua, K.O., McKone, K.E., Schroeder, R.G., (2001), "Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance", Journal of Operations Management, Vol. 19, pp 675-694.

Dabholkar, P.A., Thorpe, D.I., & Rentz, J.O. (1996), "A measure of service quality for retail stores: Scale development an validation", Journal of the Academy o Marketing Science, vol.24,pp 3-16.

Dijkstra, L., (1997), "An empirical interpretation of the EFQM framework", European Journal of Work an Organizational Psychology, Vol. 6, No.3, pp 321-341.

Eskildsen, J.K., (1998), "Identifying the vital few using the European Foundation for Quality Management Model", Total Quality Management, Vol. 9, No. 2, pp 92-95.

Eskildsen, J.K., Dahlgaard, J.J., (2000), "A casual model for employee satisfaction", Total Quality Management, Vol.11, No.8, pp 1081-1094.

Eskildsen, J.K., Kristensen, K.I. and Juhl H.J., (2001), "The criterion weights of the EFQM Excellence model", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.18, No. 8, pp. 783-795.

Evans, J.R., Jack, E.P., (2003), "Validating key results linkages in the Baldrige performance excellence model", Quality Management Journal, Vol. 10, No. 2, pp 7-24.

Farrar, M. (2000), "Structuring success: a case study in the use of the EFQM Excellence Model in school improvement", Total Quality Management, Vol. 11, No. 4/5, pp. 691-676.

Garcia, J. A. M., & Caro L.M., (2010), "Rethinking perceived service quality: An alternative to hierarchical and multidimensional models", Total Quality Management, Vol.21, No.1, pp 93-118.

Garvin, David A. (1983), "Quality on the Line", Harvard Business Review, 61 (September-October), pp 65-73.

Gronroos, C., (1978), "A Service-Oriented Approach to Marketing of Services", European Journal of Marketing, 12 (no.8), pp 588-601.

Gronroos, C., (1984), "A service quality model and its marketing implications", European Journal of Marketing, Vol. 18, No.4, pp 36-44.

Grove, S.J., & Fisk, R.P., (1997), "The impact of other customers on service experiences: A critical incident examination of getting along", Journal of Retailing, Vol.73. pp 63-85.

Hartline, M.D., & Ferrell, O.C., (1996), "The management of customer contact service employees: An empirical investigation", Journal of Marketing, Vol.69, No.4, pp 52-70.

Hides, M. T., Davies J. and Jackson, S. (2004), "Implementation of EFQM Excellence Model self-assessment in the UK higher education sector-lessons learned from other sectors", The TQM Magazine, Vol. 16, No. 3, pp. 194-201.

Jackson, S. (2000), "Achieving clinical governance in women's services through the use of the EFQM Excellence Model", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vo. 13, No.4, pp. 182-190.

Jackson, S. and Bircher, R. (2002), "Transforming a rundown general practice into a leading edge primary care organization with the help of the EFQM Excellence Model", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vo. 15, No.6, pp. 255-267.

Jafar B., Yousef M.T., & Saeid G.M. (2012), "An empirical study on empowering private bank workers using EFQM", Management Science Letters, pp 321-328.

Johnson, M.D. and Nilsson, L. (2003), "The importance of reliability and customization from goods to services", Quality Management Journal, Vol.10, No.1, pp. 8-19.

Jones, R., Arndt, G. and Kustin, R. (1997), "ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.15, No.2, pp.162-6.

Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1992), " The Balanced Scorecard-measures that drive performance", Harvard Business Review January-February, pp 71-79.

Karapetrovic, S., Cadadesus, M. and Heras, I., (2010), "What happened to the ISO 9000 lustre? An eight – year study". Total Quality management & Business Excellence, vol.21, No 3, pp. 245-67.

Karapetrovic, S. and Willborn W., (2001), "ISO 9000 Quality Management Standards and Financial Investment Services" , The Service Industries Journal, vol.21, No 2, pp. 117-136.

Karapetrovic, S. and Willborn W., (1999), "Quality Assurance in Investment Services" , Managing Service Quality, Vol. 9, No 4, pp. 222-29.

Kull, T.J., & Wacker, J.G. (2010), "Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture", Journal of Operations Management, 28(3), pp 223-239.

Li, M. and Yang, J.B. (2003), "A decision model for self-assessment of business process based on the EFQM excellence model", International Journal of Quality & Reliability management, Vol. 20, NO.2, pp. 164-188.

Longbottom D., & Zairi M. (1996), "Total Quality management in financial services: an empirical study of best practice", Total Quality Management, vol.7, NO 6, pp579-594.

Longo, C.R. J., Cox, M.A.A. and Edgeman, R.L., (1999), "Whither Banking in the United Kingdom: is total quality management the answer?", Quality Engineering, vol.11, No.2, pp 317-325.

Martin-Castilla, J.L., (2002), "Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model", Journal of Business Ethics, Vol.39, No. ½, pp. 125-134.

McAdam, R., Bannister, A., (2001), "Business performance measurement and change management within a TQM framework", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No ½, pp 88-107.

Moeller, J., Breinlinger-O'Reilly, J. and Elder J. (2000), "Quality management in German health car – the EFQM Excellence Model", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 13, No. 5, pp. 254-258.

Moeller, J. and Sonntag, A.K. (2001), "Evaluation of health services organizations – German experiences with the EFQM excellence approach in healthcare", The TQM magazine, Vol.13, No.5, pp. 361-367.

Moeller, J., Breinlinger-O'Reilly, J. and Elder J. (2000), "Quality management in German health car – the EFQM Excellence Model", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 13, No. 5, pp. 254-258.

Moeller, J. and Sonntag, A.K. (2001), "Evaluation of health services organizations – German experiences with the EFQM excellence approach in healthcare", The TQM magazine, Vol.13, No.5, pp. 361-367.

Nabitz, U.W., Klazinga, N.S., (1999), "EFQM approach and th Dutch Quality Award", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 12, No. 1, pp 65-70.

Nabitz, U., Severens, P., Van den Brink, W., Jansen, P., (2001), "Improving the EFQM Model: an empirical study on model development and theory building using concept mapping", Total Quality Management, Vol. 12, No. 1, pp 69-81.

Newman, K., & Alan, C., (1996), "Service quality in retail banking: the experience of two British clearing banks", International Journal of Bank Marketing, Vol.15,No.6, pp. 3-11.

Oakland, J.S., Oakland, S., (1998), "The links between people management, customer satisfaction and business results", Total Quality Management, Vol. 9, No. 4/5, pp 185-191.

Oakland, J.S., Oakland, S., (1998), "The links between people management, customer satisfaction and business results", Total Quality Management, Vol. 9, No. 4/5, pp 185-191.

Oldfield, C.,(1995), "Banks Make It Easy to Switch Accounts", The Sunday Times (5/2/1995).

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry L.L., (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", Journal of Marketing, Vol. 49, Fall

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", Journal of Retailing, Vol.65, No.1, Spring.

Porter, L.J. & Oakland, J.S. (1993), "Teamwork for mission achievement", ASQC Quality Congress, pp. 229-235.

Prabhu, V., Appleby, A., Yarrow, D., Mitchell, E., (2000), "The impact of ISO 9000 and TQM on best practice/performance", The TQM Magazine, Vol. 12, No. 2, pp 84-91.

Prajogo, D.I., & Sohal, A.S. (2004), "The Multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance - an empirical examination", Technovation, 24, pp 443-453

Quazi, H.A. and Padibjo, S.R. (1998), "A journey towards total quality management through ISO 9000 certification: a study on small and medium sized enterprises in Singapore", International Journal of Quality & Reliability management, Vol. 15, No.5, pp.364-71.

Rahman, S., (2004), "The future of TQM is past. Can TQM be resurrected? ", Total Quality Management, Vol.15, No.4, pp 411-422.

Rahman, S., Bullock, P., (2005), "Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation", Omega, Vol. 33,pp 73-83.

Ramirez, C. & Loney, Y. (1993), "Baldrige award winners identify the essentials of a successful quality process", Quality Digest, 3, pp. 38-40.

Reed, R., Lemak, D.J., & Montgomery, J.C. (1996), "Beyond Process: TQM content and firm performance", Academy of Management Review, 21(1), pp 173-201.

Reiner, G., (2002), "Analysis of critical factors of company success based on the EFQM Excellence model", In: Proceedings of the 7th World Congress for Total Quality Management, Vol. 2, Verona, Italy, pp 361-366.

Ronnback, A. and Wittell, L. (2008), "A review of empirical investigations comparing quality initiatives in manufacturing and service organizations", Managing Service Quality, Vol. 18, No.6, pp. 577-93.

Rusjan, B. and Alic, M., (2010), "Capitalizing on ISO 9001 benefits for strategic results", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 27, No. 7, pp. 756-78.

Rusjan, B., (2005), "Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of some conceptual and methodological issues", Total Quality Management & Business Excellence. Vol.16, No. 3, pp. 363-380.

Samuelsson P. & Nilsson, L., (2002), "Self – assessment practices in large organizations: Experiences from using the EFQM excellence model", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.19, No.1, pp 10-23.

Santos-Vijande, M.L., and Alvarez-Gonzalez L. I., (2007), "TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey", Int.Journal of Business Science and Applied Management, Vol.2, No.2.

Saraph, J.V., Benson, P.G. & Schroder, R.G. (1989), "An instrument for measuring the critical factors of quality management", Decision Sciences, pp. 810-829.

Seonmee Kim and Brian H. Kleiner (1996), "Celebrate and Record Service excellence in the banking industry", in Managing Service Quality, vol 6 (no 1.), pp 22-27.

Sila, I.,& Ebrahimpour, M., (2002), "An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000. A literature review", International journal of Quality & Reliability Management, Vol.19, No.7, pp 902-970.

Sinclair, D. & Zairi, M., (2001), "An empirical study of key elements of total quality-based performance measurement systems: A case study approach in the service industry sector", Total Quality Management, Vol.12, No.4, pp 535-550.

Smith, A.M., & Lewis, B.R. , (1989), "Customer care in financial services" International Journal of Bank Marketing, Vol. 7, pp 13-22.

Stasiak-Betlejewska, R., and Rosak-Szyrocka, J., (2009), "The Human Resources Model and Quality Management in a Bank on the Example of Bank in Poland", Human Resources Management & Economics, vol. 3, no.1.

Stewart, A. (2003),"An investigation of the suitability of the EFQM Excellence Model for a pharmacy department within an NHS Trust", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol.16, No.2, pp. 65-76.

Storey, J., (1995), "Employment Policies and Practices in UK Clearing Banks: An overview", Human Resource Management, vol.5, pp 24-43.

Sun, H. (1999), "Diffusion and contribution of Total Quality Management: an empirical study in Norway", Total Quality Management, 10(6), pp 901-914.

Tamimi, N., (1998), "A second-order factor analysis of critical TQM factors", International Journal of Quality Science, Vol. 3, No.1, pp 71-79.

Tari, J.J. (2006), "An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university", Journal of Educational Administration, Vol. 444, No. 2, pp. 170-188.

Taylor, P. & Hirst, J., (2010), "Facilitating effective change and continuous improvement: The Mortgage Express way", Journal of Change Management, vol.2, 1, pp 67-71.

Vloegeberghs, D. and Bellens, J. (1996), "The ISO 9000 standards", Quality Progress, Vol. 29, No. 6, pp. 43-8.

Westlund, A.H. (2001),"Measuring Environmental Impact on Society in the EFQM System". Total Quality Management, 11(3), pp 281-137.

Wilkinson, A., McCabe D., & Knights D., (1996), "Looking for quality: a survey of quality initiatives in the financial services sector", Total Quality Management, vol.7, no.1, pp 67-78.

Wilkinson, A., McCabe D., & Knights D., (1995), "What is Happing in "Quality" in the Financial Services?", Total Quality Management, vol.7, pp 9-12.

Wongrassamee, S., Simmons J.E.L. and Gardiner P.D. (2003), "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", Measuring Business Excellence, Vol.7, No.1, pp.14-29.

Yaya L.,Marimon F. and Casadesus M., (2011), "Customer's loyalty and perception of ISO 9001 in online banking", Industrial Management & Data Systems, Vol.111, Iss: 8, pp.1194-1213.

Yong, J., & Wilkinson, A. (2001), "Rethinking total quality management", Total Quality Management, 12(2), pp 247-258.

Zeithaml, Valarie A. (1981), "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services", in Marketing of Services, J. Donnelly and W. George, eds., Chicago: American Marketing, pp 186-190.

Zhang, Z. (2000). "Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance", Total Quality Management, 11(1), pp 129-137.

Zineldin, M. (2002), "Managing in the @ age: Banking service quality and strategic positioning", Measuring Business Excellence, Vol.6, No.4, pp 38-43.

Ιστοσελίδες

http://www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Resources/Factsheets/Total-quality-management/

http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/ctied/wp6/documents/wp6_04/roundtable/efqm_uk.pdf

http://www.efqm.org

http://www.baldrige.com/

http://www.eede.gr

http://www.tqe.com/baldrige.html

http://www.nist.gov/baldrige/

http://www.quality-foundation.org.uk

IRS EMPLOYMENT TRENDS (1992), "HRM in the retail financial services sector", Industrial Relations Review and Report, vol. 515, p 4.

Lehtinen, Uolevi and Jarmo R. Lehtinen (1982), *Service Quality: A study of Quality Dimensions*, unpublished working paper, Helsinki: Service Management Institute, Finland OY.

ISO (2009), The ISO Survey of Certifications – 2008, International Organization for Standardization, Geneva, available at : www.iso.org/iso/survey2008.pdf

Malcom Baldrige National Quality Award, (2007), "Criteria for Performance Excellence", United States Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, Wadhington, D.C.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

PHILIP CROSBY

Ο Αμερικανός Philip Crosby θεωρείται ο πατέρας της θεωρίας των «μηδέν λαθών». Οι απόψεις του όμως είναι διαφορετικές από εκείνες του Shingo. Τα γνωστότερα βιβλία του είναι τα «Quality is free» και «Quality without tears». Είναι ιδρυτής του «Κολεγίου ποιότητας» της Φλόριντα.

Το μήνυμα του Crosby

Ο Crosby είναι ο πατέρας του μηνύματος «κάνε το σωστά με την πρώτη φορά», και της αρχής των «μηδέν λαθών».

Σύμφωνα με τον Crosby, η διοίκηση προπορεύεται στην προσπάθεια επίτευξης ποιότητας και οι εργαζόμενοι απλά ακολουθούν το ρυθμό της. Ο Crosby προβάλλει 4 αξιώματα του management ολικής ποιότητας:

1. *Η ποιότητα είναι συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Δεν είναι κατά ανάγκη ποιοτικό κάτι που είναι «καλό» ή «κομψό».*
2. *Η ποιότητα επιτυγχάνετε με πρόληψη, όχι με διαπίστωση της αστοχίας.*
3. *Επιθυμητός στόχος είναι τα «μηδέν λάθη», όχι «περίπου μηδέν».*
4. *Η ποιότητα δεν μετριέται με δείκτες αλλά με το κόστος της μη ποιότητας.*

Τα τέσσερα αξιώματα ακολουθούνται από 14 βήματα για τη διαδικασία βελτίωσης ποιότητα, που είναι τα ακόλουθα:

1. *Πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας Crosby*
2. Δέσμευση των ανωτάτων στελεχών της εταιρείας
3. Δημιουργία ομάδων βελτίωσης ποιότητας
4. Εκπαίδευση του management και υπαλλήλων της εταιρείας
5. Προσδιορισμός και εκτίμηση του κόστους ποιότητας
6. Καθιέρωση διορθωτικών ενεργειών
7. Δημιουργία δεικτών απόδοσης (στατιστικά στοιχεία, αναφορές στο top management)
8. Ευαισθητοποίηση του προσωπικού
9. Καθορισμός προκλητικών και εφικτών στόχων
10. Προβολή και καθιέρωση ημέρας μηδέν λαθών

11. Δημιουργία επιτροπής παρακολούθησης προγράμματος μηδέν λαθών, εγκαθίδρυση συστήματος επίλυσης προβλημάτων
12. Καθιέρωση τακτικών συμβουλίων
13. Αναγνώριση, παραδοχή της προόδου
14. Κάντε τα όλα από τη αρχή !

J. M. JURAN

Ο Dr Juran, Αμερικανός γεννημένος στα Βαλκάνια, έχοντας συγγράψει 18 βιβλία για την ποιότητα, υποστηρίζει ότι η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία όταν βασίζεται στον σχεδιασμό, τον έλεγχο και τη βελτίωση από τη διοίκηση και όχι στην κακή εκτέλεση των εντολών της από την παραγωγή.

Ο Juran βλέπει τον σχεδιασμό της ποιότητας σαν μέρος της ΤΡΙΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, που είναι:

- *Σχεδιασμός ποιότητας*
- *Έλεγχος ποιότητας*
- *Βελτίωση ποιότητας*

Πρωτεύουσα σημασία έχει, κατά τον δρα Juran, να προσδιοριστούν οι πελάτες και οι ανάγκες τους.

Ο «Οδικός Χάρτης Σχεδιασμού Ποιότητας» του Juran αποτελείται από τα εξής βήματα:

- *Προσδιορισμός των πελατών (ποιοι είναι).*
- *Προσδιορισμός των αναγκών των πελατών.*
- *Μετάφραση των αναγκών αυτών στη «γλώσσα» της επιχείρησης.*
- *Ανάπτυξη ενός προϊόντος που ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτές.*
- *Βελτίωση χαρακτηριστικών του προϊόντος, ώστε να ανταποκρίνεται και στις ανάγκες της εταιρείας, εκτός από αυτές των πελατών.*
- *Ανάπτυξη διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος.*
- *Βελτίωση της διαδικασίας αυτής.*
- *Δοκιμή της διαδικασίας σε πραγματικές συνθήκες.*
- *Εφαρμογή της διαδικασίας.*

Ο Juran δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ευρύτερη σημασία της έννοιας πελάτης – προμηθευτής. Πιστεύει επίσης ότι:

- ***Δεν υπάρχει σύντομος δρόμος για την ποιότητα.***

■ ***Τα περισσότερα προβλήματα οφείλονται στη διοίκηση και όχι στην κακή εκτέλεση των εντολών της από την παραγωγή.***

KAORU ISHIKAWA

Ο Dr Ishikawa, καθηγητής του πανεπιστημίου του Tokyo, γεννήθηκε το 1915.
Παρότι δεν διεκδικεί την πατρότητα των κύκλων ποιότητα από τον Dr Deming, **διεκδικεί** την υιοθέτηση και προώθησή τους. Όπως λέει και ο ίδιος: *«Σκέφθηκα πρώτα ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να κάνει κανείς τους απλούς εργάτες να καταλάβουν και να εφαρμόσουν ποιοτικό έλεγχο. Το ιδεώδες θα ήταν να εκπαιδεύσει κανείς όλους τους εργαζόμενους αλλά αυτό δεν είναι εφαρμόσιμο. Γι αυτό σκέφθηκα να εκπαιδεύσω πρώτα τους εργοδηγούς και τους άμεσους προϊστάμενους και εκείνοι με τη σειρά τους άλλους».*

Το μήνυμα του Ishikawa
Ο Ishikawa, επικεντρώνει την προσπάθεια του στο να κάνει τις τεχνικές συλλογής και παρουσίασης δεδομένων, γνωστές σε ευρύτερο κύκλο εργαζόμενων. Η μέθοδος του στηρίζεται πολύ στη χρήση του διαγράμματος Pareto και στο διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος ή διάγραμμα Ishikawa ή ψαροκόκαλο.
Πιστεύει ότι η ποιότητα σε όλα τα επίπεδα δεν απαιτεί μόνο ποιότητα προϊόντος, αλλά ποιότητα στην εξυπηρέτηση, στη διοίκηση, στην ίδια την εταιρεία και στο άτομο.

A. V FEIGENBAUM

Ο Feigenbaum, είναι ο πρώτος που χρησιμοποίησε για πρώτη φορά και καθιέρωσε τον όρο *« Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος» (Total Quality Control).* Ο Feigenbuam συνδέει την ποιότητα με την επιτυχή διοίκηση της επιχείρησης. Ορίζει λοιπόν την ποιότητα σαν «ένα αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης μιας επιχειρηματικής μονάδας», η οποία καθορίζεται από τον πελάτη. Ο ίδιος πιστεύει ότι η θεμελιώδη έννοια της σύγχρονης σκέψης γύρω από την ποιότητα είναι ότι η *«ποιότητα πρέπει να σχεδιαστεί και να χτιστεί μέσα στο προϊόν και όχι να ελεγχθεί πάνω σε αυτό».* Η ποιότητα αποτελεί βασικό στοιχείο μιας επιχειρηματικής στρατηγικής και θα πρέπει να προσανατολίζεται στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης.
Για την επίτευξη αυτών των στόχων ο Feigenbaum προτείνει μια καινούργια προσέγγιση, τον Ολικό Ποιοτικό Έλεγχο. Ορίζει τον Ολικό Ποιοτικό Έλεγχο σαν ένα «αποτελεσματικό σύστημα το οποίο ενσωματώνει τις προσπάθειες για την ποιότητα-

ανάπτυξη, την ποιότητα - συντήρηση, και την ποιότητα – βελτίωση διαφόρων ομάδων σε μια επιχείρηση, ώστε να επιτρέψει στο τμήμα marketing, παραγωγής και πωλήσεων την πλήρη ικανοποίηση των πελατών».

Ο Feigenbaum προτείνει εννιά παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ποιότητα:

1. οι αγορές,
2. τα χρήματα,
3. η διοίκηση,
4. οι άνθρωποι,
5. η υποκίνηση,
6. τα υλικά,
7. οι μηχανές και η μηχανοποίηση,
8. οι μοντέρνες πληροφοριακές μέθοδοι,
9. και τέλος οι ανερχόμενες απαιτήσεις και τα προϊόντα

W. EDWARDS DEMING

Ο Deming, ο παλαιότερος και γνωστότερος «Γκουρού» της Ποιότητας, ειδικευμένος στη στατιστική, έχει συνδέσει το όνομα του με την ανάπτυξη της ποιότητας στην Ιαπωνική βιομηχανία. Ο Deming δίδαξε στους Ιάπωνες την αξία της μέτρησης.

Το 1984 οργανώθηκε Φορέας Ποιοτικού Ελέγχου από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) στον οποίο ο Deming είχε ενεργό συμμετοχή. Το 1951, θεσπίστηκε στην Ιαπωνία το βραβείο DEMING, ένα από τα σημαντικότερα στον κόσμο μαζί με το BALDRIDGE στις ΗΠΑ, και το ευρωπαϊκό Quality Award του EFQM. Ο Deming έχει παρασημοφορηθεί και βραβευθεί επανειλημμένα και είναι σήμερα ένα είδος εθνικού ήρωα στην Ιαπωνία.

Το μήνυμα του Deming

Ο Deming πρεσβεύει τη συστηματική και επίμονη προσέγγιση στην ποιότητα.

Επικεντρώνει την προσοχή του στις αποκλίσεις από τα πρότυπα και διαχωρίζει τις αιτίες απόκλισης σε συνήθεις και ειδικές. Η τεχνική που κυρίως χρησιμοποιεί είναι τα διαγράμματα στατιστικού ελέγχου ποιότητας.

Υιοθετεί τη συστηματική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων, γνωστή και σαν κύκλο Deming.

Ο Deming στη Δύση

Στο βιβλίο του «Out of the Crisis» (1982) ο Deming προσδίδει έμφαση στην ευθύνη της διοίκησης σε προσωπικό και οργανωτικό επίπεδο. «Η αποτυχία της διοίκησης να προγραμματίσει το μέλλον, προβλέποντας τα πιθανά προβλήματα, προκαλεί σπατάλη ανθρώπινου δυναμικού, προ των υλών και χρόνο μηχανών, που έχουν σαν αποτέλεσμα να ανεβάζουν το κόστος, άρα και την τελική τομή του προϊόντος. Ο καταναλωτής, δεν είναι πάντα πρόθυμος να επιδοτήσει τη σπατάλη. Το αναπόφευκτο αποτέλεσμα είναι η απώλεια μεριδίου αγοράς».

Κατά τον Deming, η επίλυση προβλημάτων, η εκτεταμένη εφαρμογή μεθόδων μέτρησης ή η εφαρμογή κύκλων ποιότητας δεν είναι από μόνες τους λύσεις, όταν έχει αρχίσει ο κατήφορος της ποιότητας. Μόνο η αλλαγή νοοτροπίας της διοίκησης μπορεί να σταματήσει τον κατήφορο αυτό.

Οι 14 αρχές του Deming

Ο Deming θεωρεί σαν βάση για την αλλαγή 14 αρχές. Οι ακόλουθες αρχές είναι εφαρμόσιμες σε κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή αντικείμενο:

1. ***Συνέχεια και συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης προϊόντων και υπηρεσιών.***
2. ***Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.***
3. ***Ανεξαρτητοποίηση από την απλή επιθεώρηση, του έτοιμου προϊόντος. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.***
4. ***Όχι συνεχείς αυξήσεις τιμών, αλλά ελαχιστοποίηση του κόστους.***
5. ***Συνεχείς βελτίωση της παραγωγής και της εξυπηρέτησης,***
6. ***Καθιέρωση πρακτικής εκπαίδευσης στην εργασία.***
7. ***Αποτελεσματική ηγεσία.***
8. ***Αποβολή του φόβου ότι «κάτι δεν θα πετύχει».***
9. ***Κατάργηση διατμηματικών στεγανών.***
10. ***Κατάργηση συνθημάτων (slogans).***
11. ***Κατάργηση των προτύπων και των αριθμητικών στόχων.***
12. ***Κατάργηση συστημάτων που αφαιρούν από τους εργαζόμενους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και την μετατρέπουν σε υποχρέωση.***
13. ***Καθιέρωση προγραμμάτων εκπαίδευσης και προσωπικής βελτίωσης.***
14. ***Συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως των στελεχών και υπαλλήλων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.***

Ο Deming αναφέρεται και στα θανάσιμα αμαρτήματα που αναστέλλουν την ποιότητα, όπως ενδεικτικά παρατίθενται:

- *Έλλειψη εμμονής στην επίτευξη στόχων.*
- *Εμφάνιση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη.*
- *Ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης.*
- *Συνεχείς αλλαγές διοίκησης.*
- *Διοίκηση με βάση τα προφανή μόνο στοιχεία χωρίς εμβάθυνση σε σημαντικές, αλλά όχι προφανείς λεπτομέρειες.*
- *Σχέδιο Δράσης*

Το σχέδιο δράσης του Deming περιλαμβάνει 7 σημεία:

1. *Τήρηση των 14 αρχών.*
2. *Αίσθημα υπερηφάνειας της διοίκησης και μετάδοσης του στους υπόλοιπους.*
3. *Επεξήγηση από τη διοίκηση στους υπαλλήλους, των λόγων που υπαγορεύουν κάθε αλλαγή.*
4. *Χωρισμός των διαφόρων δραστηριοτήτων σε φάσεις. Για την κάθε φάση προσδιορίζονται πελάτες και προμηθευτές. Συντονισμός των φάσεων για επίτευξη του κοινού σκοπού.*
5. *Υιοθέτηση οργάνωσης που να διασφαλίζει τη συνεχή ποιότητα βελτίωσης. Εφαρμογή του κύκλου Deming.*
6. *Συμμετοχή όλων σε ομαδική συνεργασία.*
7. *Παγιωμένη οργανωτική δομή προσανατολισμένη στη ποιότητα (Σπανός, 1993, σελ 49-56).*

Παράρτημα 2 : ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΛΙΣΤΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΔΕΊΓΜΑ ΛΙΣΤΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΌΤΗΤΑΣ

1. Εταιρία: (όνομα)
2. Ποιοτικός Έλεγχος: (ημερομηνία)
3. Ελεγκτής: (όνομα)
4. Λίστα Ελέγχου #: (δείγμα)

Αναφορά: (πχ ISO 9001)	Απαιτήσεις Διασφάλισης της Ποιότητας	AD	NI	UN	NC	NA	Σχόλια
	Υπάρχουν διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας στην εταιρία;						
	Έχουν εφαρμοστεί τα διεθνή πρότυπα της σειράς ISO 9001;						
	Έχει διενεργηθεί εξωτερικός έλεγχος ποιότητας;						
	Τα συμβόλαια των πελατών προετοιμάζονται και υπογράφονται σωστά; (σύμφωνα με το δείγμα)						
	Γίνεται η κατάλληλη επικοινωνία και ενημέρωση του πελάτη πριν την υπογραφή συμβολαίου; (λίστα με πρότυπα ενημέρωσης πελατών)						
	Σε ερώτηση πελάτη για ποιοτική διασφάλιση των συναλλαγών του, υπήρξε σωστή και άμεση απόκριση; (βάσει αποδείξεων)						
	Οι ερωτήσεις των πελατών καταγράφονται, επεξεργάζονται και παρακολουθούνται; (τίθενται παραδείγματα)						
	Ενημερώνονται σωστά οι πελάτες για τια αλλαγές που μπορεί να επέλθουν στο χαρτοφυλάκιο των επενδύσεων τους.						
	Υπάρχει συχνή αναφορά στους πελάτες για την πορεία των επενδύσεων τους ;						
	Διασφαλίζεται το απόρρητο των συναλλαγών των πελατών από τις καταγεγραμμένες διαδικασίες ;						
	Είναι το προσωπικό επαρκώς εκπαιδευμένο σε ότι αφορά την ανάπτυξη συνεργασιών με πελάτες; (βάσει εκπαιδευτικών αρχείων)						
	Καταγράφεται η ικανοποίηση ή όχι του πελάτη αναφορικά με τις υπηρεσίες που του παρασχέθηκαν, βάσει διαδικασιών ; (Ελεγχος αρχείων και άλλων συναφών ποιοτικών δεδομένων)						

Σημειώσεις: AD – Επαρκής (adequate), NI – Χρίζει Βελτίωσης (needs iimprovement), UN – Μη αποδεκτό (unacceptable), NC – Δεν καλύπτεται (not covered), NA – Δεν εφαρμόζεται (not applicable).

Παράρτημα 3: ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΈΡΕΥΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

(ΔΕΙΓΜΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ)

Η ΕΤΑΙΡΙΑ

Αγαπητέ πελάτη, σας ενημερώνουμε ότι διενεργούμε έρευνα με σκοπό την άντληση πληροφοριών για την ποιότητα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών μας. Προσπαθούμε να διασφαλίσουμε την καλύτερη ποιοτική εξυπηρέτηση και παράλληλα αναζητούμε πιθανές βελτιώσεις. Η βοήθεια σας στην προσπάθεια αυτή θα εκτιμηθεί ιδιαιτέρως.

Παρακαλώ ελέγξτε το παρακάτω ερωτηματολόγιο και καταγράψτε τις εμπειρίες σας από την εξυπηρέτηση που σας παρείχαμε. Διαβάθμιση: 1 – συμφωνώ απόλυτα, 2 – συμφωνώ, 3 – συμφωνώ μερικώς, 4 – διαφωνώ, 5 – διαφωνώ απόλυτα

1 α.	Οι συναλλαγές μου με τον σύμβουλο είναι ευχάριστες	1	2	3	4	5
β.	Ο σύμβουλος έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη μου	1	2	3	4	5
γ.	Όλο το προσωπικό φαίνεται να είναι καλά εκπαιδευμένο	1	2	3	4	5
2 α.	Όταν ρωτάω για αγοροπωλησία των εξασφαλίσεων μου, λαμβάνω ικανοποιητικές συμβουλές κατά κύριο λόγο.	1	2	3	4	5
β.	Μπορώ να βασιστώ στο σύμβουλο μου ή το προσωπικό, για πληροφορίες και συμβουλές, όταν τίθεται ανάγκη αλλαγής του χαρτοφυλακίου.	1	2	3	4	5
γ.	Τα λεφτά που λαμβάνω από τις επενδύσεις μου είναι σε λογικά πλαίσια ικανοποιητικά.	1	2	3	4	5
δ.	Δε θα μπορούσα να έχω ικανοποιητικά αποτελέσματα χωρίς την παροχή υπηρεσιών της εταιρία.	1	2	3	4	5
3 α.	Βρίσκω τους όρους συναλλαγών ξεκάθαρους και δίκαιους.	1	2	3	4	5
β.	Η μηνιαία αναφορά της θέσης του χαρτοφυλακίου με ενημερώνει επαρκώς.	1	2	3	4	5
γ.	Οι συναντήσεις με το σύμβουλο είναι πολύ χρήσιμες.	1	2	3	4	5
Σημείωση: Άλλες ερωτήσεις αναφορικά με τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών θα πραγματοποιηθούν στην επίσημη έρευνα της εταιρείας.						