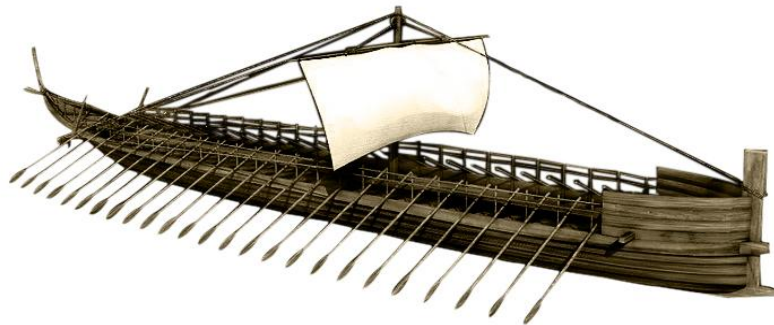


**Α.Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ MARKETING ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕ ΤΗΝ**  
**ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΘΟΔΟ ΜUSA, ΜΕΛΕΤΗ**  
**ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ**  
**ΣΥΣΤΗΜΑ**

**ΑΣΠΡΑΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΑΜ:5841, ΠΤΥΧΙΟ**  
**ΜΙΧΕΛΙΔΑΚΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ: 6140, ΠΤΥΧΙΟ**  
**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΡΟΣΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΑΙΓΑΛΕΩ**  
**ΜΑΙΟΣ 2014**

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	ii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	v
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	viii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	6
ΓΕΝΙΚΑ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ.....	10
1.1 ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ.....	11
1.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	15
1.3 ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ.....	16
1.3.1 ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΜΕ ΕΔΡΑ Ή ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	17
1.3.2 ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΞ΄ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ.....	18
1.4 ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	21
1.5 Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ.....	23
1.6 ΟΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ Ο ΙΔΙΩΤΗΣ ΠΕΛΑΤΗΣ.....	26
1.6.1 ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ.....	28
1.6.2 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ .....	30
1.6.3 ΑΠΟΤΑΜΙΕΥΤΙΚΑ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ .....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ. ....	32
2.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	33
2.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ .....	35
2.2.1 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ «ΑΠΟΛΥΤΗ» ΚΑΙ ΩΣ «ΣΧΕΤΙΚΗ» ΕΝΝΟΙΑ .....	35
2.2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	36
2.2.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	38
2.2.4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	46
3.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	47
3.2 Η ΤΕΧΝΙΚΗ QFD (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT).....	48
3.3 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001:2008.....	50
3.4 Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΟ ΝΕΟ ΠΡΟΤΥΠΟ.....	52
3.5 ΔΟΜΗ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 9001:2008.....	55
3.6 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ISO 9001:2008.....	58
3.7 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ISO 9001:2008.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	64
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	65
4.2 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	66
4.3 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ .....	67
4.3.1 Η ΠΕΛΑΤΕΙΑ.....	68
4.4 Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	71
4.5 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ .....	74
4.6 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ .....	75
4.6.1.ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	75
4.7 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	77
4.7.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	77
4.8 ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	78
4.9 ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ MALCOLM BALDRIDGE .....	82
4.10.1 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (EQA) .....	86
4.10.2 ΜΟΝΤΕΛΟ SERVQUAL.....	88
4.11 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	92
4.11.1 ΜΟΝΤΕΛΟ OLIVER.....	94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	96
5.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	97
5.2 ΕΙΔΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ .....	99

5.2.1 ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ .....	99
5.2.2 ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ .....	100
5.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	102
5.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	105
5.4.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	107
5.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	109
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΜΟΝΤΕΛΟ MUSA.....	110
6.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	111
6.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥ MUSA.....	113
6.3 ΜΕΘΟΔΟΣ MUSA.....	115
6.3.1 ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	117
6.3.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	123
6.4 ΣΤΑΔΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ MUSA.....	131
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	132
7.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	133
7.2 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ .....	134
7.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	136
7.4 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	137
7.5 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	140
7.6 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ .....	141
7.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	141
7.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	142
7.9 ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....	144
7.10 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟ.....	151
7.10.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ .....	152
7.10.1.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΑ- ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ .....	152
7.10.1.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ – ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	158

7.10.1.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ.....	163
7.10.1.4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	168
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	173
8.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	174
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	180
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ.....	186
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	195

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<i>Διάγραμμα 1. 1: Εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της παροχής τραπεζικών υπηρεσιών στη Ελλάδα 2008-2009.....</i>	<i>16</i>
<i>Διάγραμμα 1. 2: Οργανόγραμμα Κεντρικής Τράπεζας της Ελλάδος.....</i>	<i>25</i>
<i>Σχήμα 2. 1: Δομή εφαρμογής προτύπων της σειράς ISO 9000 .....</i>	<i>40</i>
<i>Σχήμα 3. 1: Υπόδειγμα συστήματος διαχείρισης ποιότητας βασισμένο στη διεργασιακή προσέγγιση. ....</i>	<i>55</i>
<i>Σχήμα 3. 2: PDCA model .....</i>	<i>57</i>
<i>Σχήμα 4. 1: Μοντέλο Βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige.....</i>	<i>83</i>
<i>Σχήμα 4. 2 : Κριτήρια Ευρωπαϊκού μοντέλου ποιότητας .....</i>	<i>86</i>
<i>Σχήμα 4. 3: Μοντέλο «μαύρου κουτιού».....</i>	<i>92</i>
<i>Σχήμα 4. 4: Μοντέλο διάψευσης προσδοκίας .....</i>	<i>94</i>
<i>Σχήμα 5. 1: «Σχεδιασμός έρευνας Ικανοποίησης Πελατών».....</i>	<i>102</i>
<i>Σχήμα 5. 2: Διαδικασία μοντελοποίησης κριτηρίων απόφασης.....</i>	<i>107</i>
<i>Σχήμα 6. 1: Σύνθεση κριτηρίων των πελατών .....</i>	<i>113</i>
<i>Διάγραμμα 6. 1: Μεταβλητές σφάλματος για τον j πελάτη .....</i>	<i>118</i>
<i>Διάγραμμα 6. 2: Οι μεταβλητές μετασχηματισμού <math>z^m</math> και <math>w_i^k</math> .....</i>	<i>119</i>
<i>Διάγραμμα 6. 3: Ανάλυση μεταβελτιστοποίησης και ημιβέλτιστες λύσεις .....</i>	<i>121</i>
<i>Διάγραμμα 6. 4: Ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας .....</i>	<i>124</i>

<i>Διάγραμμα 6. 5: Συναρτήσεις ικανοποίησης και συχνότητες απαντήσεων πελατών</i>	125
<i>Διάγραμμα 6. 6: Τρόπος υπολογισμού μέσω δεικτών απαιτητικότητας</i>	126
<i>Σχήμα 6. 2: Διάγραμμα δράσης (Customers Satisfaction Council, 1995)</i>	128
<i>Σχήμα 6. 3: Διάγραμμα βελτίωσης</i>	130
<i>Διάγραμμα 7. 1 : Σχεδιασμός έρευνας ικανοποίησης</i>	134
<i>Διάγραμμα 7. 2: Κριτήρια Ικανοποίησης</i>	139
<i>Διάγραμμα 7. 3: Ποσοστό απαντήσεων ανά φύλο</i>	142
<i>Διάγραμμα 7. 4 : Ποσοστό απαντήσεων ανά ηλικία</i>	143
<i>Διάγραμμα 7. 5 : Εκπαίδευση ερωτηθέντων</i>	143
<i>Διάγραμμα 7. 6: Ολική Ικανοποίηση</i>	144
<i>Διάγραμμα 7. 7: Βάρη βασικών κριτηρίων</i>	145
<i>Διάγραμμα 7. 8: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης βασικών κριτηρίων</i>	146
<i>Διάγραμμα 7. 9: Βαθμοί απαιτητικότητας βασικών κριτηρίων</i>	147
<i>Διάγραμμα 7. 10: Μέσος δείκτης απαιτητικότητας</i>	148
<i>Διάγραμμα 7. 11: Διάγραμμα δράσης συνολικής ικανοποίησης</i>	149
<i>Διάγραμμα 7. 12: Διάγραμμα βελτίωσης συνολικής ικανοποίησης</i>	150
<i>Διάγραμμα 7. 13 : Βάρη υποκριτηρίων του κριτηρίου Προϊόντα – Υπηρεσίες</i>	153
<i>Διάγραμμα 7. 14: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων για το κριτήριο Προϊόντα – Υπηρεσίες</i>	154
<i>Διάγραμμα 7. 15: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων για το κριτήριο Προϊόντα – Υπηρεσίες</i>	156
<i>Διάγραμμα 7. 16: Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων για το κριτήριο Προϊόντα – Υπηρεσίες</i>	157
<i>Διάγραμμα 7. 17: Βάρη υποκριτηρίων του κριτηρίου Καταστήματα- Δίκτυο Καταστημάτων</i>	159
<i>Διάγραμμα 7. 18: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων του κριτηρίου Καταστήματα- Δίκτυο Καταστημάτων</i>	160
<i>Διάγραμμα 7. 19 : Διάγραμμα Δράσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Καταστήματα- Δίκτυο Καταστημάτων</i>	161

<i>Διάγραμμα 7. 20: Διάγραμμα Βελτίωσης υποκριτηριών του κριτηρίου Καταστήματα- Δίκτυο Καταστημάτων.</i>	162
<i>Διάγραμμα 7. 21: Βάρη υποκριτήριων του κριτηρίου Προσωπικού</i>	164
<i>Διάγραμμα 7. 22: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηριών του κριτηρίου Προσωπικού</i>	165
<i>Διάγραμμα 7. 23: Διάγραμμα Δράσης υποκριτηριών του κριτηρίου Προσωπικού.</i>	166
<i>Διάγραμμα 7. 24: Διάγραμμα Βελτίωσης υποκριτηριών του κριτηρίου Προσωπικού</i>	167
<i>Διάγραμμα 7. 25: Βάρη υποκριτήριων του κριτηρίου Εξυπηρέτησης Πελατών</i>	169
<i>Διάγραμμα 7. 26: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηριών του κριτηρίου Εξυπηρέτησης Πελατών.</i>	170
<i>Διάγραμμα 7. 27: Διάγραμμα Δράσης υποκριτηριών του κριτηρίου Εξυπηρέτησης Πελατών.</i>	171
<i>Διάγραμμα 7. 28: Διάγραμμα Βελτίωσης υποκριτηριών του κριτηρίου Εξυπηρέτησης Πελατών.</i>	172
Διάγραμμα Π 1 ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	187
Διάγραμμα Π 2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΑ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ-ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	187
Διάγραμμα Π 3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ-ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	188
Διάγραμμα Π 4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΕΙ Η ΤΡΑΠΕΖΑ	188
Διάγραμμα Π 5 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ-ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	189
Διάγραμμα Π 6 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	189
Διάγραμμα Π 7 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	190
Διάγραμμα Π 8 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Η ΤΡΑΠΕΖΑ	190
Διάγραμμα Π 9 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ- ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	191
Διάγραμμα Π 10 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ- ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	191

Διάγραμμα Π 11 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	192
Διάγραμμα Π 12 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΧΕΜΥΘΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	192
Διάγραμμα Π 13 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	193
Διάγραμμα Π 14 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	193
Διάγραμμα Π 15 ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	194
Διάγραμμα Π 16 ΑΦΟΣΙΩΣΗ – ΠΙΣΤΗ ΠΕΛΑΤΩΝ .....	194

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

<i>Πίνακας 1. 1: Εποπτευόμενα Ιδρύματα, Μάιος 2011 .....</i>	18
<i>Πίνακας 1. 2: Κατανομή εταιρειών χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων.....</i>	20
<i>Πίνακας 1. 3: Αριθμός καταστημάτων τραπεζών (2003-2010).....</i>	22
<i>Πίνακας 1. 4: Συνολικό ποσό χρηματοδοτήσεων και ποσοστό επί του συνόλου ανά κατηγορία δανεισμού. Υπόλοιπα έως 31 Δεκεμβρίου 2009 .....</i>	28
<i>Πίνακας 3. 1: Περίληψη των Απαιτήσεων του ISO 9001:2008 .....</i>	59
<i>Πίνακας 4. 1: Ανάπτυξη προτύπων ποιότητας.....</i>	79
<i>Πίνακας 4. 2: Περιεχόμενα προτύπων της σειράς ISO 9000 .....</i>	80
<i>Πίνακας 4. 3: Κριτήρια βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige.....</i>	84
<i>Πίνακας 4. 4: Διαστάσεις ικανοποίησης μοντέλου Servqual.....</i>	89
<i>Πίνακας 4. 5: Υποκριτήρια ικανοποίησης μοντέλου Servqual.....</i>	90
<i>Πίνακας 6. 1: Μεταβλητές της μεθόδου MUSA.....</i>	116
<i>Πίνακας 7. 1: Κωδικοποίηση Υποκριτηρίων Κριτηρίου Προϊοντα- Υπηρεσίες</i>	152
<i>Πίνακας 7. 2: Κωδικοποίηση Υποκριτηρίων Κριτηρίου Καταστήματα- Δίκτυο ....</i>	158
<i>Πίνακας 7. 3: Κωδικοποίηση υποκριτηρίων κριτηρίου Προσωπικού .....</i>	163
<i>Πίνακας 7. 4: Κωδικοποίηση υποκριτηρίων κριτηρίου Εξυπηρέτησης Πελατών..</i>	168



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας έγινε με σκοπό την απόκτηση του πτυχίου του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων από το Ανώτατο Τεχνολογικό Ίδρυμα Πειραιά. Μετά την ολοκλήρωσή της θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους υπεύθυνους καθηγητές Δ. Γιαννακόπουλο και Δ. Δρόσο, για την συμβολή τους και την υποστήριξή τους προκειμένου να εκπονηθεί η παρούσα πτυχιακή εργασία.

Θα θέλαμε επίσης να ευχαριστήσουμε όλους όσους έλαβαν μέρος στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων με μεγάλο ενδιαφέρον, καθώς χωρίς τη συμβολή τους δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί η συγκεκριμένη εργασία.

Τέλος θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την Ελληνική Ένωση Τραπεζών για την παραχώρηση μεγάλου όγκου πληροφοριών, απαραίτητων για την εκπόνηση της εν λόγω εργασίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας είναι η ανάδειξη αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα ικανοποίησης πελατών του Τραπεζικού Συστήματος.

Διαβάζοντας τη συγκεκριμένη βιβλιογραφία και αρθρογραφία, πάνω στα θέματα που αφορούσαν την πτυχιακή εργασία επεκταθήκαμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην ανάλυση των θεμάτων των τραπεζικού συστήματος ώστε ο αναγνώστης να είναι σε θέση να σχηματίσει μία ολοκληρωμένη άποψη για την έννοια ικανοποίησης πελατών.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά το τραπεζικό σύστημα στο σύνολό του καθώς και ο ρόλος που διαδραματίζει στην οικονομία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρατίθεται η ικανοποίηση του πελάτη σε σχέση με την προσφερόμενη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Ενώ αναλύεται ο ορισμός της ποιότητας και η σημαντικότητα που αυτή έχει για μια επιχείρηση ή οργανισμό.

Το τρίτο κεφάλαιο αφορά τα συστήματα διαχείρισης και ανάπτυξης της ποιότητας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται εισαγωγή στην έννοια της μέτρησης ικανοποίησης και τις μεθοδολογικές προσεγγίσεις. Αναφέρεται επίσης στην προσέγγιση της ποιότητας στα πρότυπα της και στα συστήματα διασφάλισης αυτής.

Το πέμπτο κεφάλαιο ασχολείται με τα είδη έρευνας ικανοποίησης πελατών, το σχεδιασμό της έρευνας καθώς και την προκαταρκτική ανάλυσή της. Αναλύονται επίσης και οι βασικές αρχές της ικανοποίησης.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μέθοδος MUSA. Αναλύονται οι βασικές αρχές της καθώς και η μαθηματική ανάλυση της. Επιπλέον, παρουσιάζονται η μοντελοποίηση προβλήματος και τα αποτελέσματα της έρευνας.

Στο έβδομο κεφάλαιο καθορίζονται οι στόχοι της έρευνας ικανοποίησης, η διαδικασία μέτρησης της ικανοποίησης της εν λόγω έρευνας, του δείγματος, της διαδικασίας καθώς και η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, γίνεται η ανάλυση της ικανοποίησης σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία την ολική ικανοποίηση και την ικανοποίηση ανά κριτήριο.

Τέλος, στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα γενικά συμπεράσματα και οι προτάσεις.

Παρατίθενται σε παράρτημα το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη διενέργεια της έρευνας, καθώς επίσης και τα στατιστικά στοιχεία των απαντήσεων των ερωτηματολογίων όπως αυτά προέκυψαν μετά την ανάλυσή τους από το πρόγραμμα MUSA.

## **ABSTRACT**

The main goal of this paperwork is to highlights the results that aroused from the research about how satisfied the customers were of the Greek Banking System.

Reading the specific bibliography and the articles, above the issues which our paperwork concerned, we tried to analyzed with the better possible way, all the themes that the Greek Banking System has, so as the reader to be able to have a fulfill opinion about the meaning of the "Customer's Satisfaction".

In the first chapter, not only the whole Greek Banking System is analytically presented, but also the importance that it has for any economy.

In the second chapter it is presented the customers satisfaction in relation with the offered quality of products and services. At the same time the meaning of "quality" and the importance that it has for any business or organization, is analyzed.

Furthermore, in the third chapter, is concerned the quality's manipulation and development systems.

In the fourth chapter there is an introducing to the meaning of the "satisfaction" measurements and the methods that can be used. It is also referred to the quality and how one can approximate it, the Standards that it has and the methods that can be used, in order to secure it.

The fifth chapter is about the different species that a Customer Satisfaction Research has, how a research is designed and the first step of the analysis, as well. There are also analyzed the basic principles of "satisfaction".

In the sixth chapter, the MUSA method is presented. Which are the basic principles of MUSA method and how is MUSA mathematically analyzed? Furthermore, there are resented as models the problems and the results of the research.

The targets of the research are determined in the seventh chapter. The procedure of satisfaction measurements, the sample, the procedure and the creation of the questionnaire, are presented as well. Furthermore, we analyzed the satisfaction in relation with the demographic details, the total satisfaction and satisfaction for each criterion separately.

Ending, in the eighth, the results, the conclusions and the proposals are presented.

In the end of the paperwork, man can find in the appendix the questionnaire that was used for the research and the statistical results that came through by MUSA program.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί βασικό στοιχείο της έρευνας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς και μπορεί να συμβάλει σημαντικά σε μια διαδικασία διαρκούς βελτίωσης των υπηρεσιών. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύστημα ανάδρασης το οποίο παρέχει με ουσιαστικό και άμεσο τρόπο την άποψη και τις προτιμήσεις των πελατών. Με αυτόν τον τρόπο αξιολογείται η απόδοση της εταιρίας σε σχέση με ένα σύνολο διαστάσεων ικανοποίησης και εντοπίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.

Οι συνθήκες που επικρατούν στον τραπεζικό κλάδο λόγω της χρηματοπιστωτικής κρίσης καθώς και οι διαρκείς ανακατατάξεις με τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις που συμβαίνουν τον τελευταίο καιρό στον Ελλαδικό χώρο καθιστούν το θέμα της ικανοποίησης των πελατών ιδιαίτερα σημαντικό για τον κλάδο αυτό.

Με τη παρούσα έρευνα θα εξετάσουμε το Τραπεζικό Σύστημα τη σημασία που έχει για τη Κοινωνία, καθώς και τους λόγους για τους οποίους μια Μέτρηση Ικανοποίησης των πελατών είναι σημαντική τόσο για την ανάπτυξη του συστήματος αυτού, όσο και για το κοινωνικό σύνολο.

Για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης εργασίας πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη μορφή ερωτηματολογίου σε 400 άτομα διαφόρων ηλικιών. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στηρίζεται στις βασικές αρχές της πολυκριτήριας ανάλυσης και ειδικότερα σε μοντέλα αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης και γραμμικού προγραμματισμού. Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται επικεντρώνονται στον εντοπισμό των κρίσιμων σημείων στα οποία θα πρέπει να επικεντρωθούν οι Τραπεζικοί Οργανισμοί καθώς και τον προσδιορισμό των καθοριστικών ομάδων πελατών και της συμπεριφοράς τους και ευελπιστούμε να αποτελέσουν αρωγό, στη δύσκολη

αυτή περίοδο για την οικονομία του κράτους και κατά συνέπεια και για το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα, για μια νέα προσέγγιση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου.

## ΓΕΝΙΚΑ

Η σύγχρονη φιλοσοφία του management έχει υιοθετήσει την άποψη ότι η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί ένα ασφαλές κριτήριο της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Επιπλέον, η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών παρέχει ένα αίσθημα ολοκλήρωσης και εκπλήρωσης για όλο το προσωπικό που συμμετέχει σε οποιοδήποτε επίπεδο της διαδικασίας εξυπηρέτησης των πελατών. Με αυτόν τον τρόπο, η μέτρηση της ικανοποίησης παρακινεί τους εργαζομένους να φτάσουν σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας (Hill N., 1996), Wild R. (1977), Wild R. (1980). Η εξέλιξη που παρουσιάζεται τα τελευταία χρόνια σε όλους τους τομείς της αγοράς έχει κάνει επιτακτική την ανάγκη για όλες τις επιχειρήσεις να γνωρίσουν καλύτερα τους πελάτες τους. Απαιτείται λοιπόν συγκέντρωση, επεξεργασία και εκμετάλλευση στοιχείων που θα δώσουν εκείνα τα σημεία αναφοράς στα οποία οφείλουν οι διοικήσεις των εταιριών να επικεντρώσουν το ενδιαφέρον τους ώστε να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά. Η παραπάνω αναγκαιότητα παρουσιάζεται πιο έντονη στο τραπεζικό πεδίο εξαιτίας των πρόσφατων εξελίξεων που υλοποιούνται, λόγω της χρηματοπιστωτικής κρίσης, από μια σειρά συγχωνεύσεων και εξαγορών. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η διεθνοποίηση της τραπεζικής αγοράς σε συνδυασμό με την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, επιβάλλει τη δημιουργία μεγάλων και ισχυρών τραπεζικών συγκροτημάτων θεωρείται βέβαιο ότι στους επόμενους μήνες θα συνεχιστούν οι ανακατατάξεις και κρίνεται απαραίτητη μια συνεχής και στενή επαφή με το καταναλωτικό κοινό. Αυτή η σχέση θεωρείται ακόμη πιο σημαντική όταν η αγορά περιορίζεται γεωγραφικά στο επίπεδο μιας επαρχιακής πόλης. Έτσι, μια έρευνα ικανοποίησης των πελατών μιας τράπεζας που παίρνει μηνύματα από τον χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται είναι ένα σοβαρό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης.



Τα πλεονεκτήματα από την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μπορούν να συνοψιστούν στα εξής σημεία (Gerson R. F.,1993), (Hill N., 1996),

- επιτρέπεται στην Τράπεζα να δει κατά πόσο οι υπηρεσίες της ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών,
- η μέτρηση της ικανοποίησης παρέχει τον βαθμό απόδοσης της Τράπεζας και την πιθανή υπεροχή της σε σχέση με τις ανταγωνιστικές Τράπεζες,
- η μέτρηση της ικανοποίησης μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύστημα ανάδρασης το οποίο παρέχει με ουσιαστικό και άμεσο τρόπο την άποψη των πελατών,
- με την μέτρηση της ικανοποίησης εντοπίζονται τα στοιχεία τα οποία θα πρέπει να βελτιωθούν, καθώς και οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί η βελτίωση αυτή,
- η μέτρηση της ικανοποίησης δίνει ένα κίνητρο στην Τράπεζα να αυξήσει την παραγωγικότητα της.

Με την μέτρηση της ικανοποίησης, αυτό που προσπαθεί να εντοπιστεί στην ουσία είναι η σημασία που δίνει ο πελάτης στα επιμέρους στοιχεία τα οποία συνθέτουν το τελικό (αυτό) προϊόν (π.χ. σε ένα εστιατόριο το τελικό προϊόν είναι η ποιότητα του φαγητού, τα επιμέρους όμως στοιχεία που συνθέτουν την εικόνα του εστιατορίου είναι οι τιμές, η ποικιλία, η εξυπηρέτηση, η καθαριότητα κτλ.).

Στην συγκεκριμένη μελέτη αυτό που εξετάζεται είναι η προτεραιότητα και η απαιτητικότητα που δίνουν διαφορετικά σύνολα πελατών στα επιμέρους αυτά στοιχεία. Σκοπός είναι να δοθεί περισσότερη έμφαση σε κάποια από αυτά και λιγότερη σε κάποια άλλα, με σκοπό την βελτίωση της θέσης και της συνολικής απόδοσης του Τραπεζικού Συστήματος.

Οι επιπτώσεις αυτών των στοιχείων παραμένουν λίγο πολύ ασαφείς ενώ ταυτόχρονα ελέγχονται δύσκολα. Έτσι, η συμπεριφορά των διαφορετικών ομάδων πελατών είναι συχνά αδύνατο να ερμηνευτεί χωρίς την θεώρηση ποιοτικών μεταβλητών και τη χρήση ενός κατάλληλου μοντέλου που θα συμβιβάζεται με αυτές.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ**

## 1.1 ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Το Τραπεζικό Σύστημα είναι το σύστημα με βάση το οποίο διαρθρώνεται η οργάνωση και η λειτουργία των τραπεζών. Οι βασικές αρχές και κανόνες που διέπουν τη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος, έχουν σήμερα παγκόσμια εφαρμογή, ανεξάρτητα από κάποιες ιδιαιτερότητες τοπικού και ειδικού χαρακτήρα (ισλαμικές χώρες, σοσιαλιστικές κλπ).

Ένας συνοπτικός και κλασικός ορισμός καθορίζει την τράπεζα ως εμπορική επιχείρηση που κερδοσκοπεί πάνω στο χρήμα και την πίστωση (Ripert 1973), δεχόμενη κατ' επάγγελμα καταθέσεις χρημάτων ή άλλων αξιών (άρθρο 10N.5076/1931) τις οποίες χρησιμοποιεί για βραχυπρόθεσμη πιστοδότηση του εμπορίου και της βιομηχανίας, καθώς και για μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση της επενδυτικής δραστηριότητας (Holden/ Chorley, 1947 και Γαλάνης, 1969). Παράλληλα μεσολαβεί στην κυκλοφορία του κεφαλαίου, είτε με τη μορφή πιστώσεων, είτε με τη μορφή εμπορευμάτων, διευκολύνει τις πληρωμές και διαχειρίζεται ή φυλάσσει πολύτιμα αντικείμενα (κυρίως αξιόγραφα) και γενικότερα δραστηριοποιείται με όσα προβλέπει η άδεια λειτουργίας της.

Στον ορισμό αυτό, που απέδιδε την έννοια της τραπεζικής επιχείρησης μέχρι τα τέλη του προηγούμενου αιώνα, έρχεται να προστεθεί η Οδηγία 2000/12/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 20<sup>ης</sup> Μαρτίου 2000 σχετικά με την ανάληψη και την άσκηση δραστηριότητας πιστωτικών ιδρυμάτων, έτσι όπως τροποποιήθηκε με την Οδηγία 2000/28/ΕΚ της 18<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2000 του ίδιου οργάνου και ισχύει, η οποία ορίζει ως Πιστωτικό Ίδρυμα:

- Επιχείρηση της οποίας η δραστηριότητα συνίσταται στην αποδοχή από το κοινό των καταθέσεων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων και στη χορήγηση πιστώσεων για ίδιο λογαριασμό, ή
- Ίδρυμα ηλεκτρονικού χρήματος κατά την έννοια της Οδηγίας 2000/46/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 18<sup>ης</sup>

Σεπτεμβρίου 2000 για την ανάληψη, την άσκηση και την προληπτική εποπτεία της δραστηριότητας ιδρύματος ηλεκτρονικού χρήματος.

Ο ορισμός αυτός θεωρείται ο πληρέστερος σε σχέση με τους προηγούμενους καθώς καλύπτει με τη γενική διατύπωση του το σύνολο, σχεδόν, των σύγχρονων εργασιών (ενεργητικών, παθητικών) μιας τράπεζας με παράλληλα διακριτές λειτουργίες, όπως η πρόσβαση στα συστήματα πληρωμών, η διαχείριση κινδύνων, ο μετασχηματισμός περιουσίας και ο έλεγχος των οφειλετών. ( Παπαδάκης Ι, 2004).

Η Τράπεζα ως επιχείρηση παρουσιάζει μια σειρά ιδιαιτεροτήτων σε σχέση με τις επιχειρήσεις των άλλων κλάδων της οικονομίας, όπως:

Η τραπεζική επιχείρηση ασχολείται κατά κύριο επάγγελμα με το εμπόριο του χρήματος. Τα κεφάλαια που διαχειρίζεται η τράπεζα είναι κυρίως δανειακά, επειδή τα ίδια κεφάλαιά της τα χρησιμοποιεί για την απόκτηση κυρίως παγίων στοιχείων, όπως εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, τα οποία είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της και για την κάλυψη ενδεχομένων ζημιών. Προορίζονται, δηλαδή, για τη δημιουργία αισθήματος εμπιστοσύνης του κοινού προς αυτήν. Τα χρήματα που συγκεντρώνει η τράπεζα από τις καταθέσεις τα δανείζει στην πελατεία της και εισπράττει μεγαλύτερο τόκο από αυτόν που καταβάλλει, έτσι ώστε να δημιουργείται ένα σημαντικό περιθώριο από το οποίο καλύπτει τα λειτουργικά της έξοδα και πραγματοποιεί και ένα ποσοστό κέρδους. Η κατ' επάγγελμα άσκηση εμπορίου ή βιομηχανίας απαγορεύεται, ενώ δεν απαγορεύονται μεμονωμένες εμπορικές και βιομηχανικές πράξεις.

Το πρόβλημα της ρευστότητας εμφανίζεται στην τραπεζική επιχείρηση στην οξύτερη μορφή του, διότι η προθεσμία λήξης των υποχρεώσεων της δεν μπορεί, κατά κανόνα να υπολογιστεί εκ των προτέρων, ενώ η εξόφληση των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων της δεν μπορεί να τύχει αναστολής.

Οι εργασίες μίας τραπεζικής επιχείρησης διεξάγονται κατά κανόνα από ένα ευρύ δίκτυο καταστημάτων, διεσπαρμένων γεωγραφικά σε όλη τη χώρα και

ενίοτε διεθνοποιημένη επιχείρηση, η οποία εμπορεύεται κεφάλαια τόσο σε εγχώριο όσο και σε ξένο νόμισμα.

Στη χώρα μας, η τραπεζική επιχείρηση λειτουργεί μόνο με τη μορφή ανώνυμης εταιρείας, όπου το μετοχικό της κεφάλαιο πρέπει να καταβληθεί εξ' ολοκλήρου σε μετρητά και οι μετοχές της είναι υποχρεωτικά ονομαστικές, ενώ προαπαιτείται η παροχή ειδικής άδειας λειτουργίας από τη Κεντρική Τράπεζα (ΕΕΤ).

Το τραπεζικό σύστημα έχει τρεις βασικές συνιστώσες (Γεωργόπουλος Α. 2006):

- Την Κεντρική Τράπεζα,
- Τις εμπορικές, τις επενδυτικές και τις γενικών συναλλαγών τράπεζες,
- Τους ειδικούς πιστωτικούς οργανισμούς

Η κεντρική τράπεζα έχει το αποκλειστικό δικαίωμα έκδοσης του εθνικού νομίσματος, την υποχρέωση άσκησης της κατάλληλης νομισματικής και συναλλαγματικής πολιτικής και, τέλος, την ευθύνη της εποπτείας του τραπεζικού συστήματος. Οι εμπορικές, επενδυτικές ή γενικών συναλλαγών τράπεζες έχουν αντίστοιχα ως αντικείμενο εμπορικές, επενδυτικές ή γενικού περιεχομένου εργασίες, ανάλογα με το χαρακτήρα τους. Οι ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί ασχολούνται με τραπεζικές εργασίες σε εξειδικευμένους τομείς (πχ στεγαστική πίστη, αγροτική πίστη, μακροχρόνιες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου).

Σε ορισμένες χώρες υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ των εργασιών της επενδυτικής τραπεζικής (investment banking) και της εμπορικής τραπεζικής και της εμπορικής τραπεζικής (commercial banking). Ορισμένοι λόγοι για το διαχωρισμό αυτό είναι και οι παρακάτω (Γεωργόπουλος Α. 2006):

- Πρόληψη κινδύνων, τους οποίους συνεπάγεται για το πιστωτικό ίδρυμα η παράλληλη άσκηση εμπορικών και επενδυτικών λειτουργιών,
- Επίτευξη ικανοποιητικής ρευστότητας, δεδομένου ότι τα περιουσιακά στοιχεία βραχείας διάρκειας διαθέτουν αυξημένη ρευστότητα, σε αντίθεση με τα μακροχρόνια χρεόγραφα,
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας του χρηματοπιστωτικού συστήματος, καθώς ο διαχωρισμός των δραστηριοτήτων αυξάνει τον μεταξύ τους ανταγωνισμό και συνεπώς την αποτελεσματικότητα του συστήματος συνολικά.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε έντονα η τάση ανάπτυξης της γενικής τραπεζικής μέσω της παροχής των περισσότερων ή όλων των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών από ένα μεγάλο τραπεζικό ή χρηματοοικονομικό όμιλο. Σε κάθε περίπτωση, υπήρξε χαλάρωση της διάκρισης μεταξύ εμπορικής και επενδυτικής τραπεζικής, καθώς οι εμπορικές τράπεζες μπορούσαν να επεκτείνονται σε όλο το φάσμα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων και των χρεογράφων. Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα των τραπεζών γενικών συναλλαγών έγκειται στην άνοδο της ευελιξίας των τραπεζικών ιδρυμάτων, εξαιτίας της διαφοροποίησής τους, έτσι ώστε αυτά να είναι σε θέση να προσαρμόζονται πιο εύκολα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες των αγορών χρήματος και κεφαλαίου. Έτσι, με την προσφορά ενός ολοκληρωμένου φάσματος χρηματοοικονομικών υπηρεσιών μειώνεται ο κίνδυνος χρεοκοπίας που απορρέει από την ύπαρξη ζημιών σε επιμέρους δραστηριότητες.

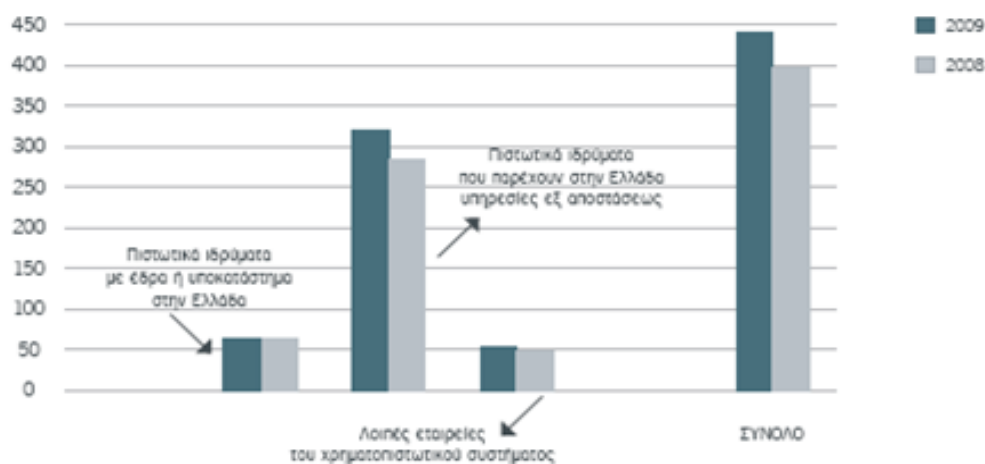
## 1.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ρόλος του τραπεζικού συστήματος αποτελεί γενικά παραδεκτή αρχή, ότι η ασκούμενη, μέσω του χρηματοπιστωτικού συστήματος, πολιτική και ο βαθμός ανάπτυξης του ίδιου του πιστωτικού συστήματος, επηρεάζουν καθοριστικά την κατανομή και το κόστος των πιστώσεων και κεφαλαίων ανάμεσα στους διάφορους τομείς της οικονομίας (μεταποίηση -υπηρεσίες, ιδιώτες - δημόσιο - κοινωνικός τομέας, κέντρο - περιφέρεια). Γι αυτό και το χρηματοπιστωτικό σύστημα αποτελεί βασικό εργαλείο για την άσκηση της συνολικής οικονομικής πολιτικής από την εκάστοτε κυβέρνηση. Στα πλαίσια του χρηματοπιστωτικού συστήματος, οι Τράπεζες βρίσκονται στο κέντρο του συστήματος αφού ως γνωστό έχουν την ικανότητα να μεταβάλλουν την προσφορά χρήματος μιας χώρας, να επιδρούν στην αγοραστική δύναμη, να ενοποιούν την οικονομική διαδικασία της παραγωγής, της διανομής και της κατανάλωσης.

Εξελίξεις στο διεθνές Τραπεζικό Σύστημα την τελευταία 10ετία, και στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές στις αγορές χρήματος και κεφαλαίων, με σημαντικότερες την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και την ενοποίηση των χρηματοπιστωτικών αγορών. Ιδιαίτερα στον χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι τράπεζες αντιμετωπίζουν μια σειρά από προκλήσεις και αλλαγές με τα νέα δεδομένα της Ο.Ν.Ε. και του ΕΥΡΩ, αλλαγές που έχουν ιδιαίτερα μεγάλο κόστος και δημιουργούν ιδιαίτερα έντονες ανταγωνιστικές συνθήκες. Οι εξελίξεις υποχρεώνουν τις τράπεζες να προβούν σε αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής τους δομής και σε επανεξέταση της στρατηγικής τους, με αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας και φάσματος και μείωση του λειτουργικού τους κόστους (ΙΝΕ ΟΤΟΕ,2006).

### 1.3 ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Όπως έχει επισημανθεί και στην μελέτη της ΕΕΤ<sup>1</sup> λόγω της παγκοσμιοποίησης της τραπεζικής αγοράς, της ελεύθερης κυκλοφορίας ανθρώπων, επιχειρήσεων και κεφαλαίων και των δυνατοτήτων που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία επικοινωνιών, οι έλληνες συναλλασσόμενοι μπορούν σήμερα να αναζητούν και να επιλέγουν χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες από έναν πολύ μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και τους ανά τον κόσμο ανταποκριτές ή συνεργάτες τους. Στοιχεία για τις κατηγορίες φορέων παροχής τραπεζικών υπηρεσιών στην Ελλάδα δημοσιεύει τακτικά η Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ). Οι πιο πρόσφατες σχετικές δημοσιεύσεις<sup>2</sup> περιέχουν πίνακες και καταλόγους σύμφωνα με τους οποίους τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρονται σήμερα στην Ελλάδα από 467, έναντι 462 το προηγούμενο έτος, πιστωτικούς οργανισμούς. Τους οργανισμούς αυτούς η ΤτΕ ταξινομεί ως εξής.



Διάγραμμα 1. 1: Εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της παροχής τραπεζικών υπηρεσιών στη Ελλάδα 2008-2009

Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2009, Ιούνιος 2010

<sup>1</sup> Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2009, Ιούνιος 2010, σελ. 15 επ. Η μελέτη είναι διαθέσιμη στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.hba.gr/Main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapeziko2010-FullForWeb.pdf>.

<sup>2</sup> Βλέπε στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Supervision/SupervisedInstitutions/default.aspx>.



### 1.3.1 ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΜΕ ΕΔΡΑ Ή ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΤτΕ , τον Απρίλιο του 2011, ήταν στην Ελλάδα εγκατεστημένα και λειτουργούσαν 62 πιστωτικά ιδρύματα<sup>3</sup> (έναντι 65 τον Νοέμβριο του 2010), εκ των οποίων (ΕΕΤ, 2008):

- **34** πιστωτικά ιδρύματα (18 εμπορικές και 16 συνεταιριστικές τράπεζες) που έχουν καταστατική έδρα στην Ελλάδα, έχουν αδειοδοτηθεί και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος και υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης (κοινοτικό διαβατήριο) σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 3601/2007,
  - **22** υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα σε άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και, επίσης, υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης (κοινοτικό διαβατήριο) του ν. 3601/2007, εποπτευόμενα από τις αρμόδιες αρχές του κράτους μέλους καταγωγής των πιστωτικών ιδρυμάτων,
  - **5** υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος, καθώς δεν υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης, και
  - **1** πιστωτικό ίδρυμα που έχει εξαιρεθεί από την εφαρμογή του ν. 3601/2007, δηλαδή το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.
- Έως το τέλος Απριλίου 2011 αποχώρησαν από τη χώρα μας τρία υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων με έδρα σε άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ ένα πιστωτικό ίδρυμα άρχισε να λειτουργεί ως υποκατάστημα πιστωτικού ιδρύματος με έδρα σε άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

---

<sup>3</sup> Σε αυτά δεν περιλαμβάνονται τα 15 γραφεία αντιπροσωπείας αλλοδαπών πιστωτικών ιδρυμάτων τα οποία λειτουργούν στη χώρα μας, δεδομένου ότι δεν παρέχουν χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες προς το ευρύ κοινό (νοικοκυριά και επιχειρήσεις).

### 1.3.2 ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΞ' ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ

Επιπλέον των παραπάνω πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν μόνιμη εμπορική παρουσία στην Ελλάδα, τραπεζικές υπηρεσίες (πληρωμών ή χρηματοδότησης) προς ελληνικά φυσικά ή νομικά πρόσωπα δύνανται, επίσης, να παρέχουν, και παρέχουν (έστω και σε περιορισμένη προς το παρόν έκταση), 351 πιστωτικά ιδρύματα (έναντι 334 τον Απρίλιο του 2010), τα οποία εδρεύουν σε άλλο κράτος μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ)<sup>4</sup>. Τα εν λόγω πιστωτικά ιδρύματα εποπτεύονται από τις αρμόδιες αρχές της χώρας καταγωγής τους και, κατά τα προβλεπόμενα από το Ν. 3601/2007, έχουν απλώς γνωστοποιήσει στην Τράπεζα της Ελλάδος «ενδιαφέρον παροχής υπηρεσιών χωρίς εγκατάσταση». Η κατανομή τους αναλόγως χώρας προέλευσης ήταν, τον Μάιο 2011, η εξής (εντός παρενθέσεων οι αντίστοιχοι αριθμοί για τον Απρίλιο 2010), (ΕΕΤ, 2011):

Χώρα προέλευσης	Αριθμός ιδρυμάτων	Χώρα προέλευσης	Αριθμός ιδρυμάτων
Αυστρία	28 (27)	Κύπρος	7 (5)
Βέλγιο	6 (5)	Λιχτενστάιν	3 (3)
Γαλλία	40 (38)	Λουξεμβούργο	33 (34)
Γερμανία	46 (43)	Μάλτα	7 (5)
Γιβραλτάρ	6 (5)	Νορβηγία	2 (2)
Δανία	4 (5)	Ολλανδία	26 (25)
Εσθονία	1 (1)	Ουγγαρία	2 (2)
Ηνωμένο Βασίλειο	79 (75)	Πολωνία	1 (1)
Ιρλανδία	30 (29)	Πορτογαλία	3 (3)
Ισλανδία	1 (1)	Σουηδία	3 (4)
Ισπανία	6 (6)	Τσεχία	1 (1)
Ιταλία	9 (8)	Φινλανδία	7 (6)
<b>Σύνολο</b>			<b>351 (334)</b>

Πίνακας 1. 1: Εποπτευόμενα Ιδρύματα, Μάιος 2011  
Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

<sup>4</sup> Ο Ευρωπαϊκός Οικονομικός Χώρος περιλαμβάνει τα 27 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την Ισλανδία, το Λιχτενστάιν και τη Νορβηγία.

Στο χρονικό διάστημα Απρίλιος 2010 - Μάιος 2011 ο αριθμός των πιστωτικών ιδρυμάτων αυτής της κατηγορίας αυξήθηκε κατά 5%, με σημαντικότερη συμβολή στην ανωτέρω αύξηση να παρουσιάζουν τα πιστωτικά ιδρύματα από Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία και Γαλλία.

Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι το 70% των πιστωτικών ιδρυμάτων που παρέχουν στην Ελλάδα εξ αποστάσεως χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες είναι εγκατεστημένα και λειτουργούν σε κράτη μέλη της ευρωζώνης. Μεταξύ των κρατών μελών της ευρωζώνης μόνο πιστωτικά ιδρύματα εγκατεστημένα στη Σλοβενία και Σλοβακία δεν έχουν γνωστοποιήσει μέχρι σήμερα σχετικό ενδιαφέρον στην Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΕΤ, 2011).

### **1.3.3 ΛΟΙΠΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Επιπλέον των προαναφερθέντων (υπό α και β) πιστωτικών ιδρυμάτων, στην Ελλάδα λειτουργούν άλλες 54 εταιρείες (έναντι 57 τον Απρίλιο του 2010) του χρηματοπιστωτικού συστήματος, οι οποίες εξειδικεύονται στην παροχή συγκεκριμένων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (εκτός της αποδοχής καταθέσεων από το κοινό, υπηρεσία που σύμφωνα με τη νομοθεσία επιτρέπεται να παρέχεται μόνον από τα πιστωτικά ιδρύματα) και εποπτεύονται, επίσης, από την Τράπεζα της Ελλάδος. Η κατανομή τους, ανά κατηγορία επιχειρήσεων, έχει ως εξής (ΕΕΤ,2011):

	Αριθμός Εταιρειών <sup>6</sup>
Ανταλλακτήρια Συναλλάγματος	10 (13)
Εταιρείες Χρηματοδοτικής Μίσθωσης	12 (12)
Εταιρείες Πρακτορείας Επιχειρηματικών Απαιτήσεων	5 (5)
Εταιρείες Παροχής Πιστώσεων	4 (4)
Ιδρύματα Ηλεκτρονικού Χρήματος (χωρίς εγκατάσταση)	11 (10)
Χρηματοδοτικά Ιδρύματα (χωρίς εγκατάσταση)	2 (2)
Ιδρύματα Πληρωμών <sup>7</sup>	7 (11) <sup>8</sup>
Αντιπρόσωποι Ιδρυμάτων Πληρωμών	3
<b>Σύνολο</b>	<b>54 (57)</b>

*Πίνακας 1. 2: Κατανομή εταιρειών χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων  
Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος Πίνακες εποπτευόμενων Ιδρυμάτων*

Με εξαίρεση τα ανταλλακτήρια συναλλάγματος, ο αριθμός των εταιρειών λοιπών κατηγοριών παρουσιάστηκε αμετάβλητος ως προς τους απόλυτους αριθμούς των δραστηριοποιούμενων εταιρειών. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει το έντονο ενδιαφέρον διεθνών χρηματοπιστωτικών οργανισμών για την ελληνική αγορά και τον έντονο μεταξύ τους ανταγωνισμό στην παροχή εξειδικευμένων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.

**6** Εντός παρενθέσεως εμφανίζεται ο αριθμός των λοιπών εταιρειών του χρηματοπιστωτικού συστήματος που λειτουργούσαν στην Ελλάδα τον Απρίλιο του 2010.

**7** Με την παρέλευση της 30ής Απριλίου 2011, καταληκτικής ημερομηνίας της μεταβατικής περιόδου της παρ. 1 του άρθρου 81 του ν.3862/2010 και βάσει της ΠΔ/ΤΕ 2628/30.9.2010, έληξε η περίοδος ισχύος των διατάξεων της ΠΔ/ΤΕ 2536/4.2.2004 «Προϋποθέσεις παροχής άδειας λειτουργίας και κανόνες εποπτείας από την Τράπεζα της Ελλάδος των εταιριών διαμεσολάβησης στη μεταφορά κεφαλαίων». Όσες από τις εν λόγω εταιρείες δεν έλαβαν άδεια ως ιδρύματα πληρωμών ή δεν ενεργούν υπό την ιδιότητα του αντιπροσώπου ιδρύματος πληρωμών, απαγορεύεται να παρέχουν εφεξής υπηρεσίες πληρωμών.

**8** Ο συγκεκριμένος αριθμός αφορά τις εταιρείες διαμεσολάβησης στη μεταφορά κεφαλαίων σε κάποιες από τις οποίες, με τις αποφάσεις 8/5.4.2011 και 9/2.5.2011 της Επιτροπής Πιστωτικών και Ασφαλιστικών Θεμάτων (ΕΠΑΘ) της Τράπεζας της Ελλάδος, αποφασίστηκε η χορήγηση άδειας λειτουργίας Ιδρύματος Πληρωμών για την παροχή όλων ή ορισμένων από τις, κατά την παράγραφο 3 του άρθρου 4 του ν. 3862/2010, υπηρεσίες πληρωμών.

Επίσης, από τον Μάιο του 2011, δύο ανταλλακτήρια συναλλάγματος και τέσσερις εταιρείες παροχής πιστώσεων που έχουν πάρει άδεια από την Τράπεζα της Ελλάδος και ασκούν δραστηριότητα σύμφωνα με τις ΠΔ/ΤΕ αριθ. 2641/2011 και 2622/2010, αντίστοιχα, δύνανται να παρέχουν κάποιες από τις υπηρεσίες πληρωμών της παραγράφου 3, του άρθρου 4 του ν. 3862/2010.

Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί πως, τον Μάιο του 2011, δεκαπέντε (15) τράπεζες, από εννέα ευρωπαϊκές χώρες, διατηρούσαν στη χώρα μας γραφεία αντιπροσωπείας (ΕΕΤ,2011).

#### **1.4 ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Σύμφωνα με αναφορά της Ελληνικής Ένωση Τραπεζών στην τελευταία δημοσίευση της για το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα (ΕΕΤ,2011), η τάση αύξησης του αριθμού των τραπεζών στην Ελλάδα παραλληλίστηκε και με αύξηση του αριθμού των καταστημάτων των τραπεζών κατά την εξαετία 2003-2008, η οποία ήταν διαρκής και υπερδιπλάσια έναντι της ευρωζώνης (Πίνακας 2). Η εν λόγω τάση αύξησης των καταστημάτων των πιστωτικών ιδρυμάτων συνεχίστηκε και κατά τη διάρκεια του 2010. Σύμφωνα με τον κατάλογο καταγραφής της παρουσίας του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα (γνωστό ως ευρετήριο ΗΕΒΙC<sup>9</sup>), στο τέλος Δεκεμβρίου 2010 ο αριθμός των καταστημάτων των τραπεζών στην Ελλάδα, χωρίς να υπολογίζονται τα καταστήματα της Τράπεζας της Ελλάδος, ανέρχονταν σε 4.183.

---

<sup>9</sup> Αναλυτικότερα στοιχεία του ευρετηρίου ΗΕΒΙC είναι διαθέσιμα στην ιστοσελίδα της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών: <http://www.hba.gr>.

Η εξέλιξη αυτή αντανακλά εν μέρει την προτίμηση της πελατείας των τραπεζών στην Ελλάδα για την πραγματοποίηση τραπεζικών συναλλαγών κυρίως μέσω των καταστημάτων τους, τις προσπάθειες των εγκατεστημένων στη χώρα μας τραπεζών να αυξήσουν τα σημεία φυσικής εξυπηρέτησης της πελατείας τους και τη διεύρυνση του δικτύου καταστημάτων τους σε γεωγραφικές περιοχές της χώρας με χαμηλά ποσοστά αστικοποίησης (ορεινές περιοχές, νησιωτική Ελλάδα, κ.λπ.).

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009*	2010*	Μεταβολή % (2008 - 2003)	Μεταβολή % (2010 - 2009)
Ελλάδα	3.300	3.403	3.543	3.699	3.850	4.095	4.264	4.183	24	-2
Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ-27)	206.956	211.442	214.925	228.601	233.581	238.117	μ.δ.**	μ.δ.	15	μ.δ.
Ευρωζώνη (ΕΕ-15)	168.730	168.476	169.644	181.499	183.981	186.363	μ.δ.	μ.δ.	10	μ.δ.

\*Στοιχεία ευρετηρίου ΗΕΒΙC  
\*\*Μη διαθέσιμα στοιχεία

Πίνακας 1. 3: Αριθμός καταστημάτων τραπεζών (2003-2010)

Πηγή: Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, *Structural Indicators for the EU Banking Sector, January 2010*  
Τράπεζα της Ελλάδος 2011

Παράλληλα με τη διαχρονική αύξηση του αριθμού καταστημάτων, σημαντική και συστηματική υπήρξε και κατά τη διάρκεια του 2010 η προσπάθεια των εγκατεστημένων στη χώρα μας τραπεζών να αναπτύξουν εναλλακτικά δίκτυα διανομής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, όπως αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATM), τηλεφωνική τραπεζική (phone banking) και ηλεκτρονική τραπεζική (e-banking). Η προσπάθεια αυτή είχε ως αποτέλεσμα τη διατήρηση του αριθμού των ATM, όσο και την αναβάθμιση και διεύρυνση των υπηρεσιών που παρέχονται μέσω αυτών, καθώς, πέραν των παραδοσιακών υπηρεσιών κατάθεσης και ανάληψης μετρητών και ερώτησης υπολοίπου, είναι πλέον δυνατή η πραγματοποίηση

ποικίλων τραπεζικών συναλλαγών, όπως η μεταφορά κεφαλαίων σε λογαριασμούς τρίτων, η πληρωμή οφειλών από πιστωτικές κάρτες, καθώς και η πληρωμή λογαριασμών λοιπών επιχειρήσεων (π.χ. κοινής ωφέλειας).

Εντυπωσιακή υπήρξε, τέλος, λαμβανομένων υπόψη των αναλογιών, η συνεχιζόμενη αύξηση των εγγεγραμμένων χρηστών<sup>10</sup> στις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής που έχουν αναπτύξει οι ελληνικές τράπεζες.

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΕΤ, στο πρώτο εξάμηνο του 2010, περισσότερα από 1.929.800 (2009: 1.719.800) φυσικά και νομικά πρόσωπα ήταν εγγεγραμμένοι χρήστες σε υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής, σημειώνοντας ετήσια αύξηση 12%. Η αξία των εγχρήματων συναλλαγών, συμπεριλαμβανομένων των ενδοτραπεζικών, διατραπεζικών και χρηματιστηριακών συναλλαγών, παρουσίασε ετήσια αύξηση 8% (ήτοι περίπου 19,7 δισ. ευρώ το πρώτο εξάμηνο του 2010 έναντι 18,3 δισ. Ευρώ στο τέλος Ιουνίου 2009) (ΕΕΤ,2011).

## 1.5 Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Η Τράπεζα της Ελλάδος (ΤΤΕ)<sup>11</sup> αποτελεί ανώνυμη εταιρεία η οποία ιδρύθηκε το 1927 με καταστατική έδρα στην Αθήνα και άρχισε να λειτουργεί το Μάιο του 1928 ως κεντρική τράπεζα της χώρας. Από τη 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου του 1999, η ΤΤΕ ήταν μέλος του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών ως εθνική κεντρική τράπεζα με παρέκκλιση, έπειτα από την ένταξη της χώρας μας ως κράτος μέλος της ζώνης του ευρώ το 2001, η ΤΤΕ έγινε ισότιμο μέλος και συμμετέχει ως αναπόσπαστο μέλος του ΕΣΚΤ στην άσκηση της νομισματικής πολιτικής που χαράσσεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΚΤ.

---

**10** Ως εγγεγραμμένοι χρήστες ορίζονται οι πελάτες των τραπεζών που μπορούν να κάνουν συναλλαγές αξίας μέσω internet banking, είτε μέσω κωδικού (user name) συσχετισμένου με καταθετικό λογαριασμό, είτε μέσω κωδικού (user name) συσχετισμένου με κάρτα.

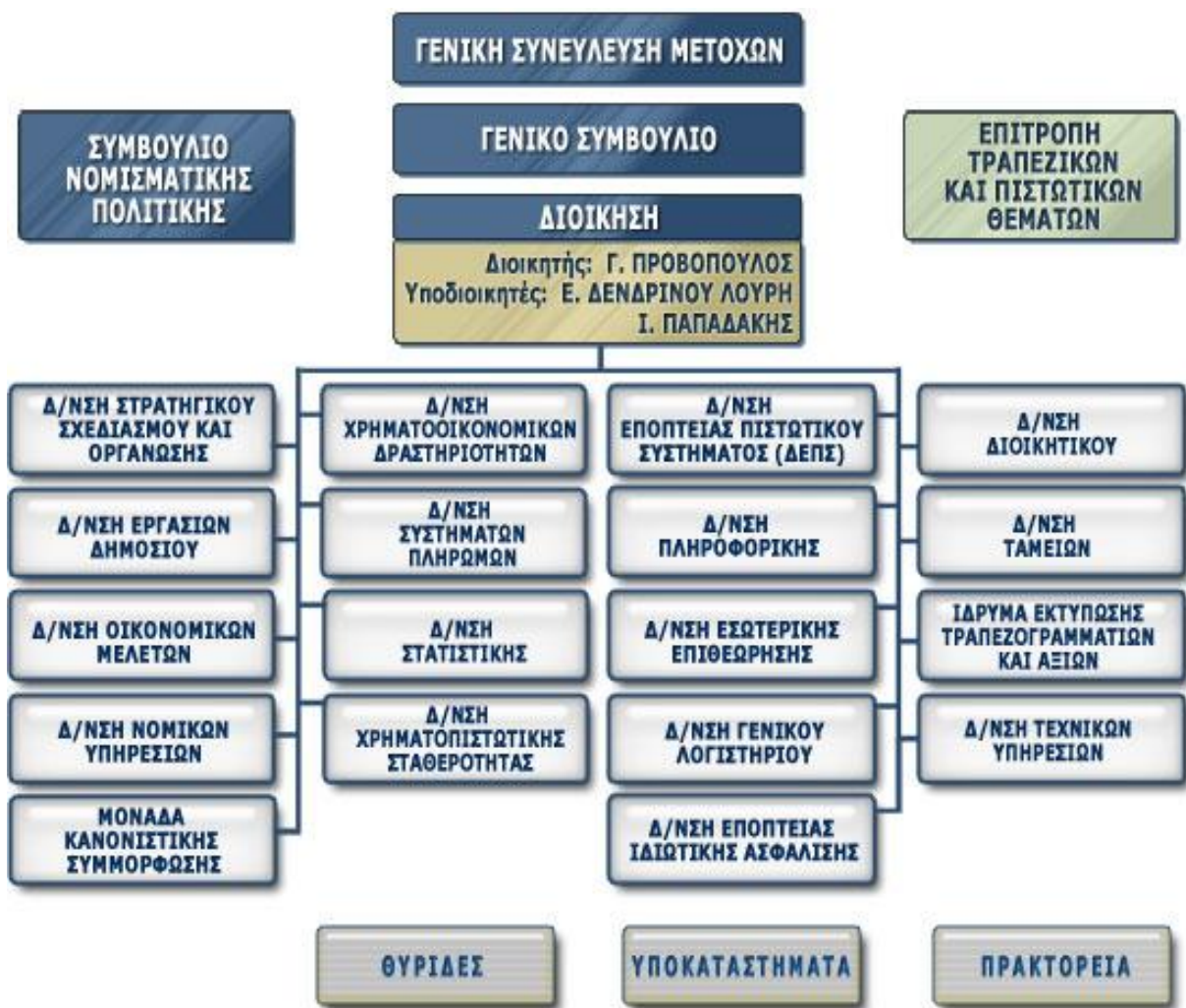
**11** <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/default.aspx>

Οι βασικές αρμοδιότητες της ΤτΕ αφορούν τα ακόλουθα:

- Αρμοδιότητες οι οποίες απορρέουν από τη συμμετοχή της στο Ευρωπαϊκό Σύστημα Κεντρικών Τραπεζών (χάραξη και άσκηση νομισματικής πολιτικής, διασφάλιση της σταθερότητας των τιμών, υλοποίηση συναλλαγματικής πολιτικής),
- Λειτουργία ως ταμία και εντολοδόχου του Δημοσίου, στα πλαίσια της οποίας μεταξύ άλλων έχει αρμοδιότητα για τη διαχείριση του δημοσίου χρέους, σύμφωνα με όσα ορίζονται στο άρθρο 45 του καταστατικού της,
- Κατοχή και διαχείριση των επίσημων συναλλαγματικών αποθεμάτων της χώρας
- Αρμοδιότητες προληπτικής εποπτείας που αφορούν τόσο τα πιστωτικά όσο και τα χρηματοδοτικά ιδρύματα, και
- Αρμοδιότητα για την προώθηση και την επίβλεψη της ομαλής λειτουργίας των συστημάτων και μέσων πληρωμών.

Επιπλέον, η Τράπεζα της Ελλάδος μαζί με την Ελληνική Ένωση Τραπεζών, την Ένωση Συνεταιριστικών Τραπεζών Ελλάδος, και το Υπουργείο Οικονομικών, στη διοίκηση του Ταμείου Εγγύησης Καταθέσεων, καθώς επίσης και στη διοίκηση του αρμόδιου φορέα για τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και διερεύνηση πληροφοριών σχετικά με συναλλαγές που δημιουργούν υποψίες νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες.





Διάγραμμα 1. 2: Οργανόγραμμα Κεντρικής Τράπεζας της Ελλάδος  
 Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

## 1.6 ΟΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ Ο ΙΔΙΩΤΗΣ ΠΕΛΑΤΗΣ

Τράπεζα είναι η επιχείρηση, η δραστηριότητα της οποίας συνίσταται στο να δέχεται καταθέσεις από το κοινό ή άλλα επιστρεπτά κεφάλαια, να χορηγεί πιστώσεις για λογαριασμό της και να παρέχει όσες άλλες υπηρεσίες προβλέπονται από τη άδεια λειτουργίας της.

Οι εργασίες που παρέχουν οι τράπεζες μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες (Χ Γκόρτσος Π. Αλεξάκης, 2003):

- Ενεργητικές εργασίες (η τράπεζα αποκτά αξίωση έναντι του πελάτη και η αμοιβή της είναι ο τόκος)
- Παθητικές εργασίες (ο πελάτης αποκτά αξίωση έναντι της τράπεζας και η αμοιβή του είναι ο τόκος)
- Μεσολαβητικές εργασίες (η τράπεζα αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση συγκεκριμένου έργου για λογαριασμό του πελάτη της, θέτοντας με αμοιβή τις υπηρεσίες στη διάθεσή του και η αμοιβή της είναι η προμήθεια μεσολάβησης)

Οι χρηματοδοτήσεις ανήκουν στις ενεργητικές εργασίες. Η τράπεζα έχει το ρόλο του φορέα που χορηγεί τα κεφάλαια σε εκείνες τις οικονομικές μονάδες (ιδιώτες ή επιχειρήσεις) που τα χρειάζονται είτε για άμεσες καταναλωτικές ανάγκες είτε για την αντιμετώπιση βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών τους (κεφάλαια κίνησης), είτε για επενδύσεις (οικοδόμηση ή αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού).

Οι καταθέτες ανήκουν στις παθητικές εργασίες και συνιστούν υποχρεώσεις των τραπεζών άμεσα απαιτητές ή απαιτητές με σχετικά μικρή προθεσμία. Οι τράπεζες είναι δέκτες κεφαλαίων και για το λόγο αυτό συνήθως καταβάλλουν τόκο τον οποίο εισπράττει ο πελάτης – καταθέτης και αποτελεί την αμοιβή του.

Η αποστολή ενός embάσματος, η πώληση τίτλων του Ελληνικού Δημοσίου αποτελεί την πρωτογενή προμήθεια για την πραγματοποίηση αυτών των συναλλαγών.

Μια επιμέρους διάκριση των ενεργητικών και μεσολαβητικών εργασιών είναι εργασίες (προϊόντα και υπηρεσίες) που εξυπηρετούν τις ανάγκες των ιδιωτών και Εργασίες (προϊόντα και υπηρεσίες) που εξυπηρετούν τις ανάγκες των επιχειρήσεων.

Πιο κάτω παρουσιάζονται τραπεζικές υπηρεσίες που εξυπηρετούν τις ανάγκες των ιδιωτών όπως (Χ Γκόρτσος Π. Αλεξάκης, 2003):

- Δάνεια ιδιωτών (στεγαστικά και καταναλωτικά)
- Επενδυτικά προϊόντα (καταθετικά, επενδύσεις σε τίτλους, μετοχές μερίδια Α/Κ)
- Μεσολαβητικές εργασίες (συστήματα πληρωμών, λοιπές εργασίες)

Ο ιδιώτης πελάτης καταφεύγει συχνά στην τραπεζική εξυπηρέτηση για να καλύψει τις ανάγκες του. Έτσι, ανάλογα με τις επιθυμίες και τις προσδοκίες του επιλέγει (Χ Γκόρτσος Π. Αλεξάκης, 2003):

- Στεγαστικά και καταναλωτικά δάνεια για να καλύψει ανάγκες επιβίωσης, εξασφάλισης
- Επενδυτικά προϊόντα για να καλύψει ανάγκες αποταμίευσης, επένδυσης και κερδοσκοπίας
- Υπηρεσίες τραπεζικής μεσολάβησης για να πραγματοποιήσει τις κάθε είδους πληρωμές και εισπράξεις γρήγορα, με ασφάλεια και οικονομία.

Κατηγορίες χρηματοδότησης	Ποσά (δισ. ευρώ)	Ποσοστό (%) επί του συνόλου των χρηματοδοτήσεων
Προς εγχώριες επιχειρήσεις	133,8	52,8%
Προς νοικοκυριά στην Ελλάδα:	119,6	47,2%
- Στεγαστικά δάνεια	80,6	31,8%
- Πιστωτικές κάρτες	9,5	3,7%
- Καταναλωτικά δάνεια με ή χωρίς δικαιολογητικά	26,5	10,5%
- Λοιπά δάνεια	3	1,2%
Συνολική χρηματοδότηση των εγχώριων επιχειρήσεων και νοικοκυριών την 31.12.2009	253,45	100,0%

*Πίνακας 1. 4: Συνολικό ποσό χρηματοδοτήσεων και ποσοστό επί του συνόλου ανά κατηγορία δανεισμού. Υπόλοιπα έως 31 Δεκεμβρίου 2009*

*Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, Μηνιαίο Στατιστικό Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας, Τεύχος 126, Ιανουάριος 2010, Πίνακες IV.13, IV. 17 και IV. 19*

### **1.6.1 ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ**

Είναι γεγονός ότι υπάρχουν πολλά προϊόντα στεγαστικών δανείων στην τραπεζική αγορά. Όλα αυτά τα προϊόντα έχουν μικρές διαφορές στα χαρακτηριστικά τους και λειτουργούν με την ίδια φιλοσοφία: *«χρηματοδότηση στεγαστικών αναγκών πελάτη με βάση τα εισοδήματά του, τη συνέπειά του στις συναλλαγές και τη δυνατότητα ομαλής αποπληρωμής του δανείου»*. (Χ Γκόρτσος Π. Αλεξάκης, 2003).

Η σταδιακή πτώση των επιτοκίων και η απελευθέρωση της αγοράς, διευκόλυναν την ανάπτυξη του τομέα της στεγαστικής πίστης και τη δημιουργία ποικιλίας προϊόντων. Οι πελάτες μέσω των στεγαστικών δανείων αναζητούν είτε τη λύση στο πρόβλημα στέγης που αντιμετωπίζουν είτε την εξασφάλιση και της σιγουριά που προσφέρει η επένδυση στη κτηματαγορά.

Τα πιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν στην Ελλάδα χορηγούν δάνεια στα φυσικά πρόσωπα (ιδιώτες) για την κάλυψη των στεγαστικών τους αναγκών. Το ύψος και οι όροι των δανείων καθορίζονται από τα πιστωτικά ιδρύματα.

Αντικείμενο της Στεγαστικής Πίστης είναι η δανειοδότηση των ιδιωτών για την κάλυψη των αναγκών του για:

- Αγορά, ανέγερση, αποπεράτωση ή επέκταση, βελτίωση, επισκευή ή συντήρηση κατοικίας ή επαγγελματικής στέγης, για ιδιόχρηση ή εκμετάλλευση, ή
- Αγορά οικοπέδου με σκοπό την ανέγερση επ' αυτού κατοικίας ή επαγγελματικής στέγης
- Εξωραϊσμό των προσόψεων, βελτίωση κοινόχρηστων χώρων
- Αναστήλωση, επισκευή, βελτίωση (εξωραϊσμό) ή συντήρηση των παραδοσιακών/ διατηρητέων κτηρίων που προορίζονται για κατοικία ή άλλη χρήση / εκμετάλλευση
- Εξόφληση στεγαστικών δανείων άλλων τραπεζών

Με Υπουργικές Αποφάσεις και αποφάσεις του Οργανισμού Εργατικής Κατοικίας, χορηγούνται επιδοτούμενα στεγαστικά δάνεια. Τα δάνεια αυτά είναι δεσμευτικής χρήσης και σκοπού, συνοδεύονται από δικαιολογητικά και για τη χορήγησή τους απαιτούνται αφενός μεν οι προϋποθέσεις που ορίζει κάθε εμπορική τράπεζα και αφετέρου οι προϋποθέσεις που ορίζει το Ελληνικό Δημόσιο προκειμένου να επιδοτήσει το επιτόκιο δανεισμού.

Τα επιδοτούμενα στεγαστικά έχουν ειδικούς όρους όσον αφορά το επιτόκιο, το ύψος δανεισμού, τις εξασφαλίσεις κλπ. (Χ Γκόρτσος Π. Αλεξάκης, 2003).

### **1.6.2 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ**

Η Καταναλωτική Πίστη - πιστοδοτήσεις κυρίως με τη μορφή δανείων και καρτών- αποτελεί τμήμα των χορηγητικών εργασιών μιας τράπεζας και καλύπτει τη χρηματοδότηση φυσικών προσώπων για την απόκτηση καταναλωτικών αγαθών ή υπηρεσιών ή την κάλυψη προσωπικών αναγκών, η ικανοποίηση των οποίων θα απαιτούσε την παρέλευση κάποιου χρονικού διαστήματος.

Ο εν λόγω τομέας, ο οποίος έχει σημειώσει τα τελευταία χρόνια ραγδαία εξέλιξη, θεωρείται σήμερα ως ένας από τους δυναμικότερους τομείς της λιανικής τραπεζικής, αλλά και γενικότερα μια ιδιαίτερα αποδοτική και επιθυμητή μορφή χρηματοδότησης.

Η άσκηση της Καταναλωτικής Πίστης, συγκριτικά με τις άλλες μορφές πιστοδοτήσεων παρουσιάζει ιδιαιτερότητες τόσο κατά τη διαπραγμάτευση και τη χορήγηση του προϊόντος, όσο και κατά την παρακολούθηση της εξυπηρέτησής τους για την εξασφάλιση της ομαλής εξέλιξης της χρηματοδότησης ή της έγκαιρης λήψης των απαραίτητων μέτρων, εξώδικων ή δικαστικών, σε περίπτωση καθυστέρησης στην αποπληρωμή της απαίτησης.

Χρηματοδοτήσεις Καταναλωτικής Πίστης προσφέρονται σήμερα τόσο από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα όσο και από επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και εμπορικές επιχειρήσεις (αλυσίδες ηλεκτρικών ειδών και αντιπροσωπείες αυτοκινήτων).

Το ύψος και οι όροι των δανείων καθορίζονται πλέον ελεύθερα από τα πιστωτικά ιδρύματα (Χ. Γκόρτσος Π. Αλεξάκης, 2003).

### **1.6.3 ΑΠΟΤΑΜΙΕΥΤΙΚΑ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι τράπεζες προσφέρουν χρηματοδοτικά προϊόντα και ικανοποιούν τις ανάγκες ρευστότητας, τις στεγαστικές και καταναλωτικές ανάγκες της πελατείας.

Η αποπληρωμή δανείου γίνεται συνήθως μέσω συνδεδεμένου με το δάνειο καταθετικού λογαριασμού. Ο πελάτης δηλαδή καταθέτει τα διαθέσιμα κεφάλαιά του σε τραπεζικό καταθετικό λογαριασμό και εξουσιοδοτεί την τράπεζα να χρεώνει το λογαριασμό του και να πληρώνει τις δανειακές του υποχρεώσεις.

Ο πελάτης χρειάζεται τουλάχιστον έναν καταθετικό λογαριασμό προκειμένου να αποπληρώνει το στεγαστικό δάνειο, τη δόση της πιστωτικής κάρτας, τις αγορές του με μετρητά. Σε καταθετικό λογαριασμό θα καταθέτει η υπηρεσία του το μισθό του, η εφορία την επιστροφή φόρου κλπ

Επομένως, οι τραπεζικές καταθέσεις ικανοποιούν αφενός μεν τις ανάγκες αποταμίευσης και εξασφάλισης της πελατείας και αφετέρου τις ανάγκες της για εξυπηρέτηση, διευκόλυνση, κέρδος σε χρόνο και χρήμα. (Χ Γκόρτσος Π. Αλεξιάκης, 2003).

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΕ  
ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ  
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.**



## 2.1 ΓΕΝΙΚΑ

Με την εμφάνιση των πρώτων μονάδων μαζικής παραγωγής και με την κατάλυση των πρώτων μονοπωλιακών αγορών, καθοριστικοί παράγοντες για την πώληση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ήταν η τιμή και ο τόπος διάθεσης του. Ένα προϊόν μπορεί να διατίθεται σε συμφέρουσα τιμή αλλά να είναι ασύμφορη η μεταφορά του στον τόπο της ζήτησης του. Με την πάροδο του χρόνου και την ανάπτυξη της τεχνολογίας οι αποστάσεις εκμηδενίστηκαν και το κόστος μεταφοράς μειώθηκε πολύ. Ο ανταγωνισμός πλέον δεν περιοριζόταν από την απόσταση αλλά από την τιμή και ένα νέο παράγοντα ο οποίος παραγκωνιζόταν μέχρι τότε, την ποιότητα. Η δυνατότητα της κάλυψης των αναγκών άρχισε να είναι δεδομένη, με την υπερπροσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που παρήγαγαν οι επιχειρήσεις και την ταυτόχρονη προσπάθεια τους να καλύψουν όλο και μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Δημιουργήθηκε όμως ένα νέο πρόβλημα. Ο καταναλωτής πρέπει να επιλέξει. Η διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών ήταν το επόμενο βήμα των επιχειρήσεων και ένας τρόπος είναι η βελτίωση της ποιότητας τους. Ο όρος ποιότητα άρχισε να μπαίνει σε ολόενα και περισσότερα νοικοκυριά και να διασφαλίζει την άνεση και την ποιότητα ζωής των ανθρώπων.

Η απαιτήσεις του αγοραστή αυξάνονται συνεχώς, τόσο λόγω του μορφωτικού του επιπέδου και της κριτικής ικανότητας από απορρέει αυτό, όσο και από την κατάργηση των συνόρων και την απλοποίηση των τελωνειακών περιορισμών που υπήρχαν παλιότερα. Ο ανταγωνισμός βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα σε κάθε μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας και η αύξηση του μεριδίου μίας επιχείρησης στην αγορά απαιτεί μεγάλες προσπάθειες από την πλευρά της. Σήμερα πλέον η βελτιστοποίηση των κερδών μίας επιχείρησης έχει άμεση και αδιάρρηκτη σχέση με την βελτιστοποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της.

Η πολυτέλεια ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας δεν είναι πάντα ο στόχος του καταναλωτή. Στόχος του είναι η κάλυψη της ανάγκης που το

δημιουργήθηκε μ' ένα ποιοτικό αγαθό σε συνδυασμό με το τι είναι πρόθυμος να καταβάλει σαν αντίτιμο για την απόκτηση του. Έτσι τα προϊόντα καλής ποιότητας δεν είναι κατ' ανάγκη τα πολυτελή, στην περίπτωση την οποία η ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις προδιαγραφές. ( Μ Ζαβλανός 2006)

Ο καταναλωτής είναι αυτός που θα προσδιορίσει την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών που του παρέχονται και αυτό διαφοροποιείται από την οικονομική του κατάσταση κυρίως αλλά και από την ορθολογική ή μη συμπεριφορά του ως αγοραστής. Ο ορισμός της ποιότητας δεν είναι δυναμικός, είναι δηλαδή ένας κινούμενος στόχος για τους οικονομικούς οργανισμούς.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι παρόλο που η έννοια της ποιότητας είναι ενδεχομένως διαφορετική από την ικανοποίηση του πελάτη, έχουν αρκετά κοινά σημεία. Ο Parsuraman θέτει ότι η ποιότητα μίας υπηρεσίας συνυφασμένη ως προς τη φύση της με μία αγοραστική συμπεριφορά. Οι Gronin και Taylor παραθέτουν την άποψη, πως η αντίληψη ποιότητας, θα πρέπει να ταυτίζεται με την μακροχρόνια παρατήρηση της συμπεριφοράς των πελατών, ως προς το προϊόν η την υπηρεσία.

Θα ήταν άξιο στο σημείο αυτό να αναφερθεί, ότι ο αγοραστής – καταναλωτής, είναι αυτός που θα ορίσει την ποιότητα με βάση τον βαθμό ικανοποίησης της ανάγκης και της επιθυμίας, που θα απολάβει από τη χρήση του αγαθού η της υπηρεσίας.

Οι όροι ανάγκη και επιθυμία είναι ξεχωριστοί. Ανάγκη είναι κάτι το οποίο απαιτείται για τη φυσιολογική και ψυχική υγεία του ατόμου, ενώ επιθυμία είναι κάτι που θα ήθελε να έχει, αλλά δεν είναι και απαραίτητο για να ζήσει.

## **2.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

### **2.2.1 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ «ΑΠΟΛΥΤΗ» ΚΑΙ ΩΣ «ΣΧΕΤΙΚΗ» ΕΝΝΟΙΑ**

Η ποιότητα διαχωρίζεται σε δύο διαφορετικού χαρακτήρα έννοιες, στην σχετική και την απόλυτη.

Στην πρώτη περίπτωση της σχετικής έννοιας, η ποιότητα κρίνεται με βάση το αν ένα προϊόν η υπηρεσία εκπληρώνει τις προδιαγραφές που έχει στο μυαλό του και θέτει ο καταναλωτής. Ο καθ' ένας ξεχωριστά ορίζει κάποια πρότυπα συμμόρφωσης των προϊόντων η των υπηρεσιών που διατίθεται να καταναλώσει ή να χρησιμοποιήσει και με βάση αυτά τα πρότυπα ορίζει την ποιότητα τους. Πρέπει δηλαδή να εκπληρώνει, το προϊόν η υπηρεσία, αυτό που δηλώνει ο κατασκευαστής η ο πάροχος, ότι διατίθεται να κάνει.

Ο σχετικός ορισμός της ποιότητας έχει δύο όψεις. Η πρώτη συνδέεται με την μέτρηση, της οποίας τ' αποτελέσματα πρέπει να εκπληρώνουν τις προδιαγραφές, και τη δεύτερη με την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Όσο τα προϊόντα και η υπηρεσίες συμφωνούν με τις προδιαγραφές του κατασκευαστή ή του παρόχου αντίστοιχα, τόσο καλύτερη ποιότητα έχουν.

Στη δεύτερη περίπτωση της απόλυτης έννοιας η ποιότητα συνδέεται με τη φύση της ομορφιάς, της μοναδικότητας και της αλήθειας. Στον απόλυτο ορισμό της ποιότητας τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν πολύ υψηλά πρότυπα τα οποία δεν μπορούν να ξεπεραστούν. Τα αγαθά ποιότητας και οι υπηρεσίες στην περίπτωση αυτή διακρίνονται από την σπανιότητα την τελειότητα και το υψηλό κόστος απόκτησης τους. Προσδίδουν κύρος και πολλές φορές μελλοντικές οικονομικές αποδόσεις στον κάτοχο τους.

Η αποδοχή της απόλυτης ή της σχετικής έννοιας της ποιότητας έχει μεγάλη σχέση με τις φιλοσοφικές αξίες στις οποίες πιστεύει ο κάθε άνθρωπος. Ένα άτομο το οποίο ασπάζεται μόνο την αξία του χρήματος, δέχεται την ποιότητα με την απόλυτη έννοια. ( Μ. Ζαβλανός, 2006)

### 2.2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ορισμός για την ποιότητα έχει αποδοθεί από διάφορους επιστήμονες και μη. Μερικοί από τους ορισμούς αυτούς θα δανειστούμε και θα παραθέσουμε, επιγραμματικά, παρακάτω, δίχως την περαιτέρω ανάλυση τους.

- **Κατά το Juran**

«Ποιότητα είναι η καταλληλότητα ενός προϊόντος η αγαθού προς χρήση»

- **Κατά τον Crosby**

«Ποιότητα είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη.»

- **Κατά τον Deming**

«Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη»

- **Κατά τον Feigenbaum**

«Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών τα οποία έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή και την συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη»

- **Κατά τον Taguchi**

«Ποιότητα είναι η απώλεια που ένα προϊόν προξενεί στην κοινωνία μετά την αποστολή του»

- **Κατά τους Rothry και Brian (ISO 9000)**

«Ποιότητα είναι η προσαρμογή στη χρήση. Είναι η συμμόρφωση στις απαιτήσεις»

- **Κατά το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO)(1987)**

«Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μίας οντότητας, τα οποία της δίνουν τη δυνατότητα να ικανοποιεί καθορισμένες ή επιβεβλημένες ανάγκες»

- **Κατά τον Parasuraman**

«Η ποιότητα είναι αποτέλεσμα της σύγκρισης μεταξύ του τι ο υποψήφιος πελάτης αισθάνεται ότι ο παρέχον τις υπηρεσίες ή το προϊόν, φορέας, θα έπρεπε να προσφέρει και τι πραγματικά προσφέρει»

Από όλους τους ορισμούς της ποιότητας ο επικρατέστερος είναι αυτός που διαλαμβάνει ότι «Ποιότητα είναι ότι παρέχει πλήρη ικανοποίηση στον πελάτη» (Μ Ζαβλανός, 2006)

### **2.2.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Στην προηγούμενη παράγραφο διαπιστώσαμε την άρρηκτη σχέση ποιότητας και πελάτη. Σε αυτή την παράγραφο θα προσπαθήσουμε να επιχειρηματολογήσουμε ως προς τη σχέση της και την ιδιαίτερη σημασία που έχει η ποιότητα στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Τις τελευταίες δεκαετίες είναι φανερό η μεταστροφή των επιχειρήσεων όχι μόνο στην ποσότητα αλλά και στην ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών που παράγουν. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται οι περιττοί έλεγχοι λιγοστεύουν οι καθυστερήσεις και οι εκ νέου κατεργασίες, επιτυγχάνεται ο σεβασμός των εργαζομένων για το ίδιο το προϊόν – υπηρεσία.

Οι εταιρίες που δεν ακολουθούν την τακτική της ποιοτικής παραγωγής αντιμετωπίζουν σωρεία προβλημάτων και κινδύνων. Ένα μη ποιοτικό προϊόν – υπηρεσία μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα τόσο στην φήμη του ίδιου του προϊόντος- υπηρεσίας όσο και στη φήμη της ίδιας της εταιρίας. Η φήμη της εταιρίας έχει άμεση σχέση με την απόκτηση μεριδίου της αγοράς ειδικότερα όταν η εταιρία αποσκοπεί σε διεθνοποίηση , η μη εστίαση στην ποιότητα είναι βέβαιο πως θα έχει καταστροφικές συνέπειες.

Η παραγωγή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών για μία εταιρία δεν είναι κάτι εύκολο τόσο για την ίδια όσο και για τους εργαζόμενους σ αυτή. Για το λόγο αυτό έχουν δημιουργηθεί διάφορα μοντέλα και πρότυπα διευκολύνοντας έτσι την επιχείρηση να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο θα θέσει το σύνολο των μηχανισμών της στην υπηρεσία της ποιοτικής παραγωγής.

Μια φιλοσοφία διοίκησης των επιχειρήσεων, η οποία εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια με αναγνωρισμένη αποτελεσματικότητα, είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενοποιεί το σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού που επηρεάζουν την ποιότητα και βασίζεται στην περιοχή όλων των μελών μίας επιχείρησης με απώτερο σκοπό την βελτίωση των διαδικασιών, των υπηρεσιών και του τρόπου

εργασίας. Το επιθυμητό στάδιο στο οποίο καλείτε να φτάσει η επιχείρηση λέγεται Ολική Ικανοποίηση Πελάτη. Η Ολική ικανοποίηση χαρακτηρίζεται από την συνεχή παρακολούθηση των υπηρεσιών με έμφαση στην απόδοση και στην αξιοπιστία τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό. (Stephen and Weimerskirch, 1994)

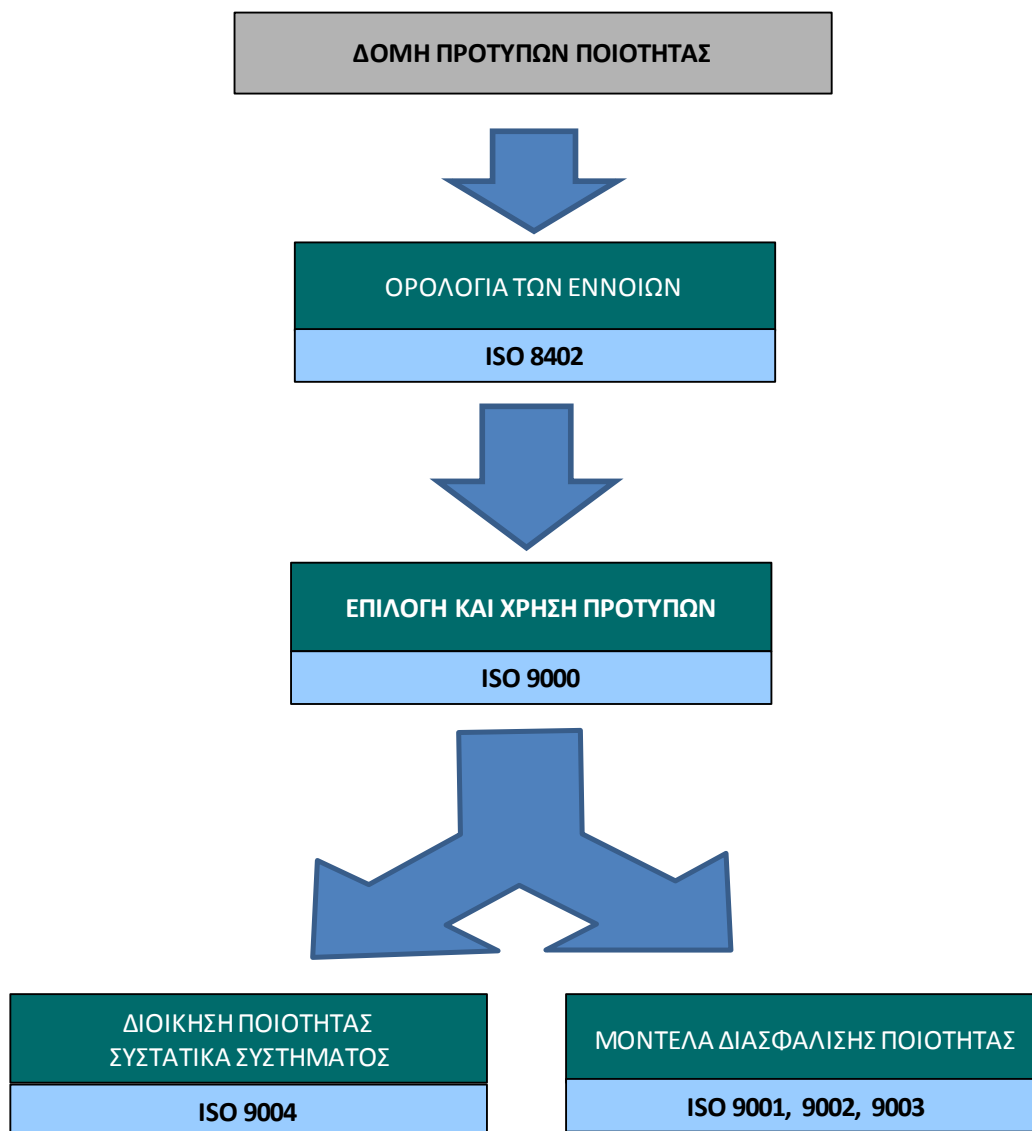
Πέρα από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, υπάρχουν και τα λεγόμενα Μοντέλα Ολικής Ποιότητας. Τα μοντέλα ολικής ποιότητας έχουν σαν στόχο τη συνεχή αναβάθμιση των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Για την επίτευξη αυτού του στόχου χρησιμοποιείται ως πρότυπο και μέτρο σύγκρισης η επιχείρηση – ανταγωνιστής που διακρίνεται σε κάθε συγκεκριμένη κατηγορία.

Τα σημαντικότερα μοντέλα ολικής ποιότητας είναι :

- Το Ιαπωνικό μοντέλο Deming
- Το Αμερικάνικο βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige
- Το Ευρωπαϊκό μοντέλο EQA

Στο ευρύ κοινό, οι έννοιες της Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καθώς και η αναφορά των μοντέλων ποιότητας δεν είναι ιδιαιτέρως γνωστές. Τα Διεθνή Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας είναι εκείνα που είναι ευρέως γνωστά. Τα Δ.Π.Δ.Π. που έχουν επικρατήσει τα τελευταία χρόνια, γνωστά με την ονομασία ISO 2001, αποτελούν εξέλιξη των Αμερικάνικων στρατιωτικών προτύπων AQAP και των Βρετανικών BS 5750. Έχουν δημιουργηθεί από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO), ένα οργανισμό που ειδικεύεται στη δημιουργία προτύπων, τα οποία διασφαλίζουν την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας.

Μία συνοπτική παρουσίαση των προτύπων της σειράς ISO και της δομής της εφαρμογής των προτύπων της, έχουμε στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 2. 1: Δομή εφαρμογής προτύπων της σειράς ISO 9000  
 Πηγή: Διεθνής Οργανισμός Πιστοποίησης



## 2.2.4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Σε προηγούμενες αναφορές μας, μιλήσαμε για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών χωρίς να μπορούμε στη διαδικασία να τις διαχωρίσουμε.

Είναι όμως πολύ σημαντικό να επισημάνουμε τις διαφορές μεταξύ τους και να εξετάσουμε την κάθε μία περίπτωση χωριστά αφού από τη φύση τους τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι εντελώς διαφορετικά. Έτσι και η ποιότητα αυτών των δύο διαφέρει τόσο ως προς την παροχή της από τους παραγωγούς, των προϊόντων και των υπηρεσιών, όσο και από την απολαβή της από το καταναλωτικό κοινό.

Το προϊόν είναι κάτι χειροπιαστό, μπορούμε να το αγγίξουμε, να το δούμε, να ελέγξουμε την αντοχή του χτυπώντας το κλπ. Από την άλλη μεριά οι υπηρεσίες είναι άυλες και πολλές φορές αγγίζουν την ψυχολογία του πελάτη περισσότερο απ' ό τι αυτό μπορεί να συμβεί στα προϊόντα.

Η έννοια της ποιότητας μπορεί να οριστεί με πολλούς τρόπους. Ένας κλασσικός ορισμός θεωρεί ότι η ποιότητα είναι η καταλληλότητα για χρήση. Η καταλληλότητα για χρήση έχει δύο διαστάσεις:

Την ποιότητα σχεδιασμού η οποία έχει να κάνει με το μέγεθος, την εμφάνιση, την απόδοση και την συνδεσμολογία των μερών του προϊόντος, όπως αυτά σχεδιάστηκαν από τον δημιουργό του και επηρεάζεται από παράγοντες όπως τα υλικά κατασκευής, οι προδιαγραφές και η αξιοπιστία των εξαρτημάτων.

Την ποιότητα συμμόρφωσης που είναι ο βαθμός στον οποίο το προϊόν διαθέτει τις προδιαγραφές που έχει ορίσει ο σχεδιαστής του και εξαρτάται από παράγοντες όπως η διαδικασία παραγωγής, η εκπαίδευση και η επίβλεψη του εργατικού δυναμικού, τα χρησιμοποιημένα συστήματα διασφάλισης ποιότητας κλπ.

Ο ορισμός αυτός εστιάζεται περισσότερο στην συμμόρφωση της παραγωγής σε προδιαγραφές και όχι στις ανάγκες του τελικού καταναλωτή, με αποτέλεσμα τον παραγκωνισμό του. Οι προκαθορισμένες προδιαγραφές της επιχείρησης θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις ανάγκες και τις αντιλήψεις

των πελατών ή θα πρέπει να μεταφράζονται σε συγκεκριμένη αξία γι' αυτούς, διαφορετικά η επιχείρηση κινδυνεύει να οδηγηθεί στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που η ίδια θεωρεί ποιοτικά, αλλά δεν θα έχουν καμιά αξία για τον πελάτη.

Με βάση τα παραπάνω, ένας πιο σύγχρονος και ασφαλώς πιο πελατοκεντρικός ορισμός από τους Jackson & David είναι ότι η ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος που ικανοποιούν εκφρασμένες ή συναγόμενες ανάγκες των πελατών. Ή όπως θέτει ο Tribus είναι το στοιχείο που δίνει την δυνατότητα στον πελάτη να δημιουργήσει μια σχέση αγάπης με το προϊόν ή την υπηρεσία. Με άμεσο ή έμμεσο τρόπο επομένως οι πελάτες είναι αυτοί οι οποίοι καθορίζουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Ή ακριβέστερα, η ποιότητα είναι μια συμφωνία ανάμεσα στον παραγωγό και στον καταναλωτή.

Η ποιότητα ενός προϊόντος μπορεί να δοθεί από διαφορετικές σκοπιές. Γι' αυτό συχνά κάνουμε λόγο για διαστάσεις ποιότητας. Οι διαστάσεις αυτές είναι στενά συνυφασμένες με την ικανοποίηση του καταναλωτή και σύμφωνα με τον Garvin είναι οι εξής :

- **Απόδοση** : πόσο καλά κάνει ένα προϊόν αυτό για το οποίο έχει σχεδιαστεί. Για παράδειγμα ένα συγκεκριμένο αυτοκίνητο μπορεί να επιταχύνει γρηγορότερα από κάποιο άλλο, οπότε κάνουμε λόγο για καλύτερη απόδοση του πρώτου.
- **Αξιοπιστία** : πόσο συχνά το προϊόν δημιουργεί πρόβλημα κατά τη χρήση του. Είναι μια σημαντική διάσταση γιατί για ορισμένες κατηγορίες προϊόντων όπως τα οχήματα όταν χρειάζονται αρκετές φορές επιδιόρθωση κατά την διάρκεια της ωφέλιμης ζωής τους, τότε το προϊόν μπορεί να θεωρηθεί αναξιόπιστο.
- **Διάρκεια** : πόσο χρόνο ζωής έχει το παραγόμενο προϊόν. Οι προσδοκίες του καταναλωτή για ένα προϊόν είναι να λειτουργεί ικανοποιητικά για όσο το δυνατό μεγαλύτερο διάστημα. Και αυτή η διάσταση είναι πολύ σημαντική για τις περισσότερες κατηγορίες

προϊόντων όπως για παράδειγμα οι ηλεκτρικές και ηλεκτρονικές συσκευές.

- **Επισκευασιμότητα :** πόσο εύκολο είναι να επισκευαστεί ένα προϊόν. Η εικόνα του καταναλωτή για την ποιότητα ενός προϊόντος επηρεάζεται κατά πολύ από το χρόνο και το κόστος επισκευής του. Για παράδειγμα το κόστος των ανταλλακτικών ενός αυτοκινήτου μπορεί να επηρεάσει την άποψη των καταναλωτών για την ποιότητα του.
- **Αισθητική :** η εμφάνιση ενός προϊόντος επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως το χρώμα, το στυλ, την μορφή, το πακέτο και άλλα χαρακτηριστικά που ο καταναλωτής μπορεί να αντιληφθεί με οποιαδήποτε από τις αισθήσεις του. Οι εταιρίες που παράγουν ηλεκτρονικές συσκευές για παράδειγμα επικεντρώνουν την προσοχή τους στη διάσταση αυτή, στην προσπάθεια τους να αποσπάσουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς στην οποία απευθύνεται τα προϊόντα τους.
- **Αντιλαμβανόμενη ποιότητα :** η φήμη που έχει η εταιρία και το προϊόν το οποίο παράγει. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο πελάτης δίνει μεγάλο βάρος της επιλογής του για ένα προϊόν στη φήμη που έχει αποκτήσει αυτό στην αγορά. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα, η καταναλωτική πίστη και η επαναλαμβανόμενη αγορά, είναι παράγοντες που αλληλοσχετίζονται.
- **Συμμόρφωση με τις προδιαγραφές :** το κατά πόσο το προϊόν είναι κατασκευασμένο σύμφωνα με τις επιθυμίες του σχεδιαστή του. Τα προϊόντα ή τα μέρη αυτού που δεν πληρούν τις απαιτήσεις του σχεδιαστή, μπορεί να προκαλέσουν σημαντικά προβλήματα στην ποιότητα κατασκευής και λειτουργίας του. Για παράδειγμα αν ένα εξάρτημα ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή είναι φτιαγμένο λάθος μπορεί να προκαλέσει λειτουργικό πρόβλημα σε όλο τον υπολογιστή ή σε κάποιο από τα υποσυστήματα του.

Στην περίπτωση της ποιότητας των υπηρεσιών θα πρέπει να δοθεί ένας σύντομος ορισμός ώστε να γίνει εύκολα κατανοητή η φήμη τους. Σε αντίθεση με την ποιότητα των υλικών αγαθών η οποία μπορεί εύκολα να μετρηθεί και με ακριβή τρόπο, με την χρήση ενδεικτικών στοιχείων όπως η ανθεκτικότητα και αριθμός των ελαττωμάτων, στην περίπτωση της ποιότητας των υπηρεσιών η ποιότητα δεν είναι ορατή και πολύ δύσκολα μπορεί να μετρηθεί.

Υπηρεσία λοιπόν, είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης η οποία περιλαμβάνει το προσωπικό (επαφής), τον εξοπλισμό, το φυσικό περιβάλλον και τις εγκαταστάσεις. (Ross. 1994)

Οι υπηρεσίες έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά :

- Είναι άυλες.
- Το προσωπικό της επιχείρησης αποτελεί μέρος της παραγωγικής διαδικασίας.
- Ο πελάτης αποτελεί μέρος της παραγωγικής διαδικασίας.
- Η παραγωγή και η κατανάλωση γίνεται στον ίδιο χώρο και χρόνο.
- Δεν μπορεί να διατηρηθούν και να αποθηκευτούν.
- Πρώτα πωλούνται και μετά παράγονται.
- Τα έσοδα από την πώληση τους δεν προϋποθέτουν και μεταβίβαση της κυριότητας.

Ο Martin αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών αναφέρει ότι αποτελείτε από δύο επιμέρους διαστάσεις :

- Τη **διάσταση των διαδικασιών**, δηλαδή όλα τα συστήματα και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να φτάσει η υπηρεσία στους τελικούς καταναλωτές.

- Τη **διάσταση του προσωπικού**, τον τρόπο δηλαδή με τον οποίο το προσωπικό επικοινωνεί με τους εκάστοτε πελάτες.

Μία επιχείρηση η οποία επιθυμεί να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες της αναπτύσσεται ισόρροπα ανάμεσα στις δύο αυτές διαστάσεις δημιουργώντας διαδικασίες ακριβείς και αποτελεσματικές ενώ ταυτόχρονα εκπαιδεύει το προσωπικό της έτσι ώστε να είναι εξυπηρετικό και φιλικό απέναντι στους πελάτες της (Martin W. 1993)

Ο Martin θεώρησε ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι υποχρεωτική καθώς:

- Ο τομές των υπηρεσιών συνεχώς διογκώνεται στις μέρες μας
- Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι συνεχώς αυξανόμενος
- Οι υπηρεσίες αποτελούν ένα βασικό παράγοντα επιμερισμού των αγοραστικών αποφάσεων.
- Η πιστότητα των πελατών εξαρτάται αλλά και επιμερίζεται από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

### **3.1 ΓΕΝΙΚΑ**

Όπως προαναφέραμε η ποιότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις επιχειρήσεις. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις είναι επιτακτική ανάγκη περισσότερο από ποτέ να εργαστούν μέσα στα πλαίσια διοίκησης ποιότητας και καθώς επίσης και να αναπτύξουν τις διαδικασίες ποιότητας προκειμένου να παράγουν ποιοτικά προϊόντα και να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Η ανάπτυξη της διαδικασίας ποιότητας είναι μία τεχνική που συνδέει τις απαιτήσεις του πελάτη με τον προγραμματισμό της ποιότητας , με την τεχνολογία, το κόστος και τα χαρακτηριστικά της ποιότητας. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία προγραμματίζουμε και σχεδιάζουμε την κατασκευή ενός προϊόντος ή την παροχή μίας υπηρεσίας.

Επιπλέον ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας περιγράφει την οργανωτική δομή, τις ευθύνες, τις διεργασίες, τις διαδικασίες καθώς και τους πόρους που απαιτούνται για την εφαρμογή της διοίκησης της ποιότητας, με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα αναφερθούμε στην τεχνική Ανάπτυξης της Διοίκησης Ποιότητας (Quality Function Deployment QDF) καθώς επίσης και στο σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management System QMS) ISO 9001:2008.

## **3.2 Η ΤΕΧΝΙΚΗ QFD (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT)**

Η ανάπτυξη της διαδικασίας ποιότητας είναι μια τεχνική η οποία συνδέει τις απαιτήσεις του πελάτη με τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη της ποιότητας, με την τεχνολογία και το κόστος και τα χαρακτηριστικά της ποιότητας. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία προγραμματίζουμε και σχεδιάζουμε την κατασκευή ενός προϊόντος ή την παροχή μίας υπηρεσίας. Η τεχνική αυτή αναπτύχθηκε από τους Ιάπωνες με στόχο να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις του πελάτη, μέσω του σχεδιασμού της διαδικασίας και του συστήματος παραγωγής.

Ο Bob King ορίζει την τεχνική QFD ως ένα σύστημα σχεδιασμού προϊόντων ή υπηρεσιών που βασίζεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Στο σύστημα αυτό συμμετέχουν όλα τα μέλη της παραγωγής και των προμηθευτών. Ο Ιάπωνας Akaο ορίζει την τεχνική QFD ως τη μετατροπή των απαιτήσεων του πελάτη σε χαρακτηριστικά ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η φωνή του πελάτη είναι αυτή που καθοδηγεί οτιδήποτε κάνει ένας οργανισμός.

Ο κύριος λόγος που χρησιμοποιούμε την τεχνική αυτή είναι για να εκπληρώσουμε ή να υπερβούμε τις προσδοκίες των πελατών μας με στόχο να επιτύχουμε χαμηλό κόστος, μείωση του χρόνου ανάπτυξης του προϊόντος, αύξηση ικανοποίησης των πελατών, αύξηση των πωλήσεων και μείωση των προβλημάτων. Απώτερος σκοπός της τεχνικής αυτής είναι να ενσωματώσει τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών μέσα στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και των διαδικασιών. Κατά τον τρόπο αυτό, οι επιθυμίες και οι ανάγκες των καταναλωτών εμφανίζονται σε κάθε επίπεδο της διαδικασίας ανάπτυξης του προϊόντος. Στην προσπάθεια να κατανοήσουμε καλύτερα τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις του πελάτη καθώς επίσης να τις ταξινομήσουμε με βάση τις προτεραιότητες του, σπαταλάμε περισσότερο χρόνο στο αρχικό στάδιο του σχεδιασμού.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της διαδικασίας του σχεδιασμού με την τεχνική QFD σε αντίθεση με την παραδοσιακή διαδικασία σχεδιασμού είναι ότι ο χρόνος σχεδιασμού είναι μικρότερος και η κατανομή τόσο των



οικονομικών πόρων όσο και του ανθρώπινου δυναμικού είναι αρτιότερη. Στο σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας με τον παραδοσιακό τρόπο η κατανομή των πόρων αυτών έχει προοδευτικά αυξανόμενη πορεία λόγω της παρουσίασης προβλημάτων κατά της παραγωγική διαδικασία αλλά και μετά από αυτή και απαιτούν διορθωτικές ενέργειες. Σε αντίθεση με την τεχνική QFD όπου η φιλοσοφία του σχεδιασμού είναι να γίνει κάτι σωστά από την αρχή ακόμα και αν καταναλωθούν περισσότερες πηγές παραγωγής και χρόνος παρά κατά την διαδικασία παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Η διαδικασία της τεχνικής QFD αρχίζει με τον προσδιορισμό των απαιτήσεων του πελάτη και στην συνέχεια μεταφράζει τις απαιτήσεις του σε οργανωτικές λειτουργίες, χαρακτηριστικά και καθήκοντα που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση του. (Ζαβλανός, 2006).

### **3.3 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001:2008**

Στην σύγχρονη εποχή μια επιχείρηση που θέλει να διεκδικεί τον τίτλο της επιτυχημένης, θα πρέπει να διευρύνει το μερίδιο της αγοράς που κατέχει τόσο εγχώριο τομέα όσο και στον διεθνή. Η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παράγει δεν αρκεί μόνο να υπάρχει αλλά πρέπει να πιστοποιείται μέσα από διαδικασίες που ελέγχουν όχι μόνο την ποιότητα του αγαθού ή της υπηρεσίας αλλά και την ποιότητα της διαδικασίας παραγωγής αυτών.

Πρωτοπόρος στον τομέα αυτό ήταν ο στρατός. Η αναγκαιότητα της διασφάλισης ποιότητας σε ένα οργανισμό όπως ο στρατός είναι σίγουρα πολύ σημαντικό ζήτημα. Το ISO 9000 εμφανίζεται για πρώτη φορά 1987 υιοθετώντας το Βρετανικό πρότυπο BS5750 το οποίο προϋπάρχει από το 1979. Το ISO 9000 βελτιώνεται και επανεκδίδεται το 1994. Στην Ελλάδα η σειρά αυτών των προτύπων μεταφράστηκε και αναγνωρίστηκε ως ΕΛΟΤ EN ISO 9000, η οποία περιλαμβάνει και όλα τα πρότυπα ISO 9000,9001,9002 και 9003. Η παρουσία αυτών των προτύπων περιγράφει λεπτομερώς τις ελάχιστες προδιαγραφές που θα πρέπει να έχει το σύστημα. Περιγράφουν μεθόδους που εξασφαλίζουν την ποιότητα των διαδικασιών και επεξηγούν με ποιο τρόπο θα πρέπει να λειτουργούν τα συστήματα.

Η οικογένεια προτύπων ISO 9000 αναπτύχθηκε για να βοηθήσει οργανισμούς κάθε τύπου και μεγέθους, να εφαρμόσουν και λειτουργήσουν αποτελεσματικά συστήματα.

Η πιο πρόσφατη επανέκδοση (ISO 9001 :2008) που είναι η τέταρτη, λίγο διαφέρει από την έκδοση του 2000, κυρίως δίνει περισσότερη βαρύτητα σε θέματα νομικών απαιτήσεων και περιβάλλοντος εργασίας.

**Παρακάτω ακολουθούν τα πρότυπα που αποτελούν σήμερα την οικογένεια προτύπων ISO 9000 :**

- **ISO 9000:2005** «Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Θεμελιώδεις Αρχές και Λεξιλόγιο»: Καθορίζονται οι θεμελιώδεις

αρχές διαχείρισης της ποιότητας και αναφέρει την ορολογία και τους ορισμούς που χρησιμοποιούνται στη σειρά ISO 9000.

- **ISO 9001:2008** «Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Απαιτήσεις». Περιλαμβάνει τις ειδικές απαιτήσεις με τις οποίες πρέπει να συμφωνεί ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας για να πιστοποιηθεί.
- **ISO 9004:2009** «Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας – Κατευθυντήριες οδηγίες για βελτιώσεις της επίδοσης»: Συμπληρώνει το πρότυπο ISO 9001 παρέχοντας οδηγίες βελτίωσης της επίδοσης για την επιτυχή εφαρμογή του προτύπου ISO 9001.
- **ISO 19011:2011** «Κατευθυντήριες οδηγίες για τη διενέργεια επιθεώρησης συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας και του περιβάλλοντος»: Περιλαμβάνει οδηγίες για επιθεωρήσεις συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης καθώς και για την επάρκεια χαρακτηριστικών των επιθεωρητών.
- **ISO 10005:2005** «Διαχείριση της Ποιότητας - Κατευθυντήριες οδηγίες για τα σχέδια για την ποιότητα»: Παρέχει οδηγίες οι οποίες υποστηρίζουν την προετοιμασία, ανασκόπηση, αποδοχή και αναθεώρηση των σχεδίων ποιότητας.
- **ISO 10006:2003** «Διαχείριση της Ποιότητας - Κατευθυντήριες οδηγίες για την ποιότητα στη διαχείριση έργων»: Περιέχει οδηγίες που υποστηρίζουν την διασφάλιση της ποιότητας κατά την διαχείριση έργων.

### **3.4 Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΟ ΝΕΟ ΠΡΟΤΥΠΟ**

Το 2008 ο ΕΛΟΤ προχώρησε στην αναθεώρηση του ISO 9001:2000. Η νέα έκδοση δεν περιλαμβάνει καινούργιες απαιτήσεις. Στοχεύει κυρίως στη μεγαλύτερη σαφήνεια και ευκολία στη χρήση, ενσωματώνοντας βελτιώσεις και διευκρινίσεις που προέκυψαν από την οκταετή εμπειρία εφαρμογής της έκδοσης του 2000 σε 170 χώρες σε ολόκληρο τον κόσμο. Το νέο πρότυπο δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στις απαιτήσεις της νομοθεσίας και των κανονισμών που σχετίζονται με το παραγόμενο προϊόν, υπηρεσία και με τις δραστηριότητες της εταιρείας. Έχει αυξηθεί η συμβατότητα του με το πρότυπο περιβαλλοντικής διοίκησης ISO 14001.

Η σημαντικότερη βελτίωση στο νέο πρότυπο είναι ότι έχει αντικατασταθεί η έννοια 'ποιοτικές απαιτήσεις για το προϊόν' και έχει γίνει 'απαιτήσεις για το προϊόν' (product quality requirements --> product requirements). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι πλέον το πρότυπο δηλώνει σαφώς ότι εξετάζει όλες τις απαιτήσεις που υπάρχουν για το προϊόν από τους πελάτες, την νομοθεσία κλπ και όχι μόνο τις ποιοτικές απαιτήσεις. Ίσως κάποιες επιχειρήσεις/οργανισμοί να είχαν λάβει υπόψη τους κατά την ανάπτυξη του συστήματος ποιότητάς τους μόνο απαιτήσεις που σχετίζονταν με την ποιότητα και όχι άλλες όπως πχ. η σήμανση στις συσκευασίες, ο χρόνος ανταπόκρισης, εξυπηρέτησης κ.λπ. Η έννοια του προϊόντος πλέον είναι ευρύτερη και θα πρέπει να εξετάζονται από την αρχή ποιές είναι οι απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν και έπειτα να αναπτύσσεται στο Σύστημα Ποιότητας.

Σύμφωνα με το ISO 9001:2008, πλέον όλες οι κύριες διεργασίες πρέπει να παρακολουθούνται (monitor), μετρώνται (measure) και αναλύονται (analyse). Συνεπώς αν μια διεργασία μπορεί να παρακολουθείται, μετράται και αναλύεται, τότε η εταιρεία θα πρέπει να το κάνει. Κυρίως αυτό θα γίνεται μέσω των δεικτών και στόχων. Άρα στόχοι για όσες διεργασίες είναι κύριες.

Μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στον έλεγχο των υπερβολών. Η νέα έκδοση δίνει τον ορισμό της υπερβολολαβίας (outsourcing) και απαιτεί οι διεργασίες

αυτές να είναι υπό έλεγχο. Ο έλεγχος που θα ασκείται εξαρτάται από την σημαντικότητα των υπερβολαβιών και αυτό θα πρέπει να ορίζεται σαφώς μέσα στο Σύστημα Ποιότητας. Ξεκαθαρίζεται μάλιστα ότι οι υπερβολαβίες δεν αφορούν μόνο παραγωγικές διεργασίες αλλά και διοικητικές π.χ. όταν οι οικονομικές υπηρεσίες έχουν ανατεθεί σε υπερβολάβους. Εδώ βλέπουμε ότι ο ISO έχει λάβει υπόψη του τις σύγχρονες εξελίξεις οι οποίες επιβάλλουν την χρήση υπερβολάβων για την μείωση του κόστους και συνεπώς καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν αυτή την λύση, το πρότυπο αυξάνει την σημασία του ελέγχου των υπερβολάβων. Αξίζει να σημειωθεί, ότι ο εκπρόσωπος της Διοίκησης σε θέματα ποιότητας δεν μπορεί να είναι υπερβολάβος.

Σχετικά με τις ικανότητες του προσωπικού που επηρεάζει την συμμόρφωση των προϊόντων με τις απαιτήσεις, πλέον περιλαμβάνεται στην απαίτηση και το προσωπικό που επηρεάζει ΑΜΕΣΑ και ΕΜΜΕΣΑ την συμμόρφωση του προϊόντος με τις απαιτήσεις. «Ξεκαθαρίζεται» επίσης ότι η εκπαίδευση δεν είναι πάντα υποχρεωτική, η προσθήκη της φράσης «όπου εφαρμόζεται θα πρέπει να παρέχεται εκπαίδευση ή να λαμβάνονται άλλες ενέργειες...» σημαίνει ότι αν δεν μπορεί να εφαρμοστεί δεν απαιτείται.

Ο «κατάλογος» με τις βελτιώσεις περιλαμβάνει -επιγραμματικά- και τις παρακάτω:

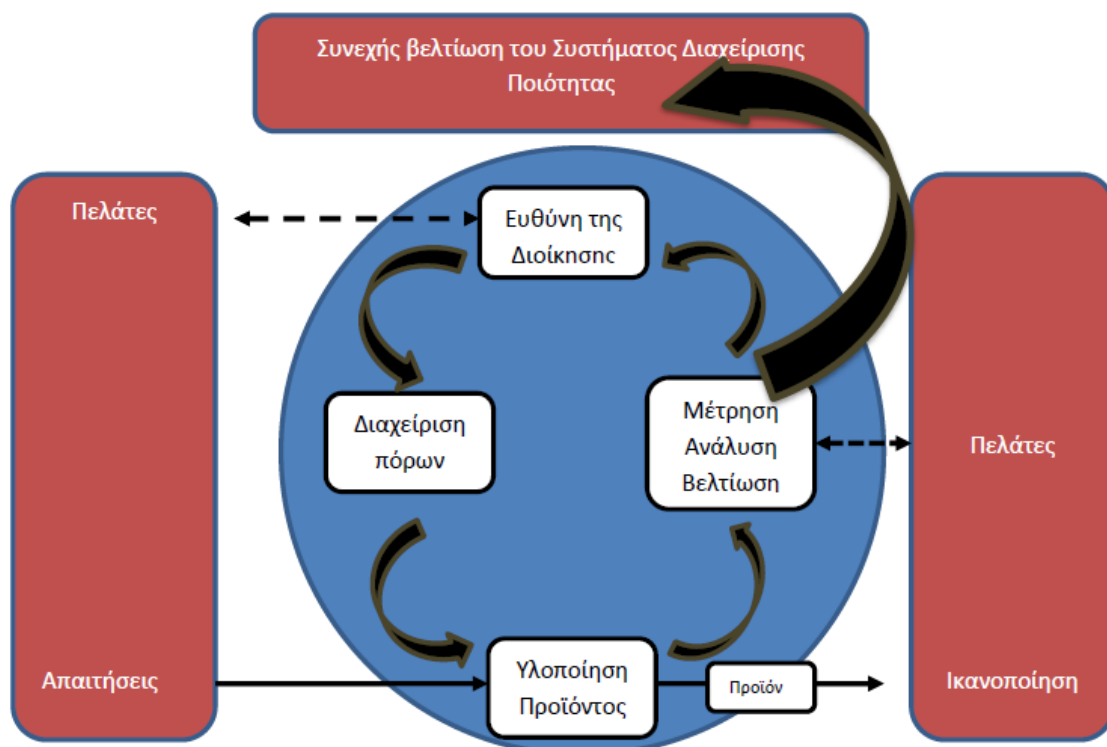
- Οι έλεγχοι ανασκόπησης, επικύρωσης και επαλήθευσης του σχεδιασμού μπορεί να συγχωνεύονται, δηλαδή μια ενέργεια στο πλάνο σχεδιασμού μπορεί να αποτελεί ανασκόπηση ή/και επικύρωση ή/και επαλήθευση
- Στα υλικά ιδιοκτησίας των πελατών, προστέθηκαν και τα προσωπικά δεδομένα. Δηλαδή υπάρχει απαίτηση πλέον και για το πως χειρίζονται, ταυτοποιούνται και προστατεύονται και τα προσωπικά δεδομένα.
- Διευρύνεται η έννοια των συσκευών καθώς η λέξη αντικαταστάθηκε με αυτή του εξοπλισμού (device ---> equipment). Άρα συντήρηση και διακρίβωση του εξοπλισμού και όχι μόνο των συσκευών.

- Δεν απαιτείται έρευνα ικανοποίησης των πελατών προκειμένου να συλλεχθούν στοιχεία που να δείχνουν την αντίληψη του για τα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης και κατά πόσο ικανοποιήθηκαν οι ανάγκες του. Άρα μπορούμε με μια σειρά απο στοιχεία π.χ. επιστροφές, εγγυήσεις κ.λπ. να συμπεράνουμε τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών. Ήταν γνωστό σε όσους γνωρίζουν κάποια πράγματα περισσότερο σχετικά με τις έρευνες.
- Η έγκριση για την αποδέσμευση του προϊόντος απαιτείται πλέον μόνο όταν το επόμενο στάδιο είναι η παράδοση στον πελάτη. Δηλαδή δεν απαιτείται έγκριση για τα άλλα 'εσωτερικά' στάδια.
- Τέλος, απαιτείται η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών και όχι- απλά- αν αυτές υλοποιήθηκαν ή όχι.

### 3.5 ΔΟΜΗ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 9001:2008

Η δομή του προτύπου βασίζεται στη "διεργασιακή προσέγγιση" και αυτό αντικατοπτρίζεται και στο σχηματισμό των οχτώ παραγράφων του προτύπου.

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί ως μια εκτεταμένη διεργασία, η οποία χρησιμοποιεί πολλά εισερχόμενα για να δημιουργήσει επίσης πολλά εξερχόμενα. Αυτή η εκτεταμένη διεργασία, με τη σειρά της, αποτελείται από πολλές μικρότερες διεργασίες. Κάθε μια από τις διεργασίες αυτές χρησιμοποιεί εισερχόμενα από άλλες διεργασίες προκειμένου να δημιουργήσει εξερχόμενα, τα οποία επίσης αποτελούν εισερχόμενα σε άλλες διεργασίες. Το διεργασιακό αυτό μοντέλο απεικονίζεται στο Σχήμα1 (Λεώπουλος, 2006).



Σχήμα 3. 1: Υπόδειγμα συστήματος διαχείρισης ποιότητας βασισμένο στη διεργασιακή προσέγγιση.

Πηγή: Ελληνικό πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001

Το πρότυπο αποτελείται από οκτώ παραγράφους. Η πρώτη παράγραφος έχει τον τίτλο "Αντικείμενο". Στην παράγραφο αυτή αναφέρονται γενικές πληροφορίες για τις περιπτώσεις που ένας οργανισμός χρειάζεται να

εφαρμόσει αυτό το Διεθνές Πρότυπο, καθώς και πληροφορίες για τις απαιτήσεις του προτύπου και την εφαρμογή τους στους οργανισμούς. Σε περιπτώσεις οργανισμών που κάποια(ες) απαίτηση(εις) δεν μπορεί να εφαρμοστεί εξαιτίας της φύσης και του προϊόντος του οργανισμού, αυτό μπορεί να εξεταστεί προκειμένου να εξαιρεθεί. Σε περίπτωση που γίνονται εξαιρέσεις αυτές θα πρέπει να περιορίζονται στις απαιτήσεις της παραγράφου 7 και να μην επηρεάζουν την ικανότητα ή την ευθύνη του οργανισμού να παρέχει προϊόν το οποίο να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη καθώς και τις εφαρμόσιμες κανονιστικές απαιτήσεις.

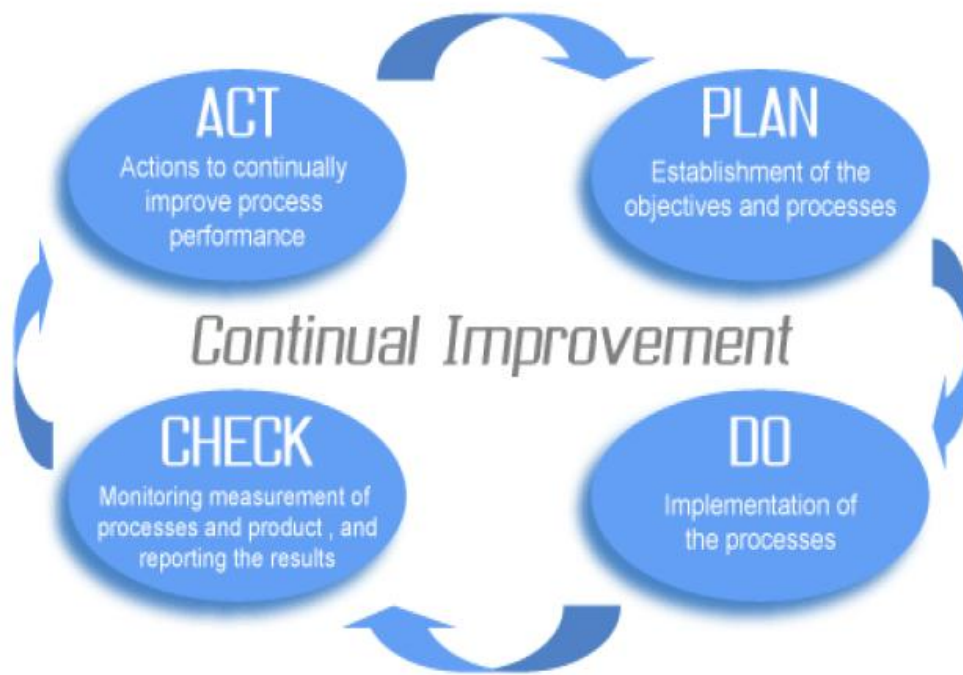
Στη παράγραφο 2, με τίτλο **"Τυποποιητική παραπομπή"** ,γίνεται αναφορά στο πρότυπο ISO 9000, Συστήματα Διαχείρισης ποιότητας – Θεμελιώδης αρχές και λεξιλόγιο διατάξεις του οποίου αποτελούν βασικές διατάξεις και αυτού του Διεθνούς Προτύπου. Ενώ στην παράγραφο 3 που έχει τίτλο **"Όροι και ορισμοί"** δηλώνεται ότι στο πρότυπο ισχύουν οι όροι και οι ορισμοί εννοιών που δίδονται στο ISO 9000:2005

«Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Θεμελιώδεις Αρχές και λεξιλόγιο» και ότι ο όρος "προϊόν" περιλαμβάνει και την "υπηρεσία".

Στις υπόλοιπες πέντε παραγράφους του προτύπου ( Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας - παράγραφος 4, Ευθύνη της Διοίκησης- παράγραφος 5, Διαχείριση Πόρων - παράγραφος 6, Υλοποίηση του Προϊόντος - παράγραφος 7 και Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση - παράγραφος 8 ) παρουσιάζονται οι απαιτήσεις του προτύπου.

Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι η δομή του προτύπου ακολουθεί τη λογική **Σχεδιάζω** (παράγραφοι 4,5,6) –**Εκτελώ** (παράγραφος 7) –**Ελέγχω** (παράγραφοι 7,8) –**Βελτιώνω** (παράγραφος 8).Η λογική αυτή είναι ευρέως γνωστή ως **PLANDO-CHECK-ACT (PDCA) model** και παίζει σημαντικό ρόλο στη συνεχή βελτίωση.





Σχήμα 3. 2: PDCA model  
Πηγή : [www.iso.org](http://www.iso.org)

### 3.6 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ISO 9001:2008

Όπως είπαμε και πριν στις τελευταίες πέντε παραγράφους του πρότυπου παρουσιάζονται οι απαιτήσεις του προτύπου. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αυτές περιληπτικά.

Τίτλος Παραγράφου	Σκοπός
<b>4.Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας</b>  (ισχύει για όλους τους οργανισμούς, χωρίς εξαιρέσεις)	<p>Να διασφαλίσει ότι εφαρμόζεται ένα τεκμηριωμένο επιθεωρήσιμο σύστημα διαχείρισης ποιότητας και ότι καθιερώνονται αρχεία, τα οποία παρέχουν πληροφορίες για τη συνεχή βελτίωση και επιβεβαιώνουν συμμόρφωση. Το σύστημα είναι διεργασιακό.</p> <p>Στην παράγραφο 4.1 αναφέρεται μια σημαντική απαίτηση να υπάρχει διασφάλιση ότι οι υπεργολαβικές διεργασίες που επηρεάζουν την ποιότητα είναι πλήρως ελεγχόμενες. Επίσης διασφαλίζει ότι καλύπτονται οι απαιτήσεις για <b>κατάλληλη τεκμηρίωση</b> και ότι αυτές υποστηρίζονται από επαρκή <b>έλεγχο εγγράφων και αρχείων</b>.</p>
<b>5. Ευθύνη της Διοίκησης</b>  (ισχύει για όλους τους οργανισμούς, χωρίς εξαιρέσεις)	<p>Να δεσμεύσει τη διοίκηση ως προς την εφαρμογή και την συνεχή βελτίωση της διαχείρισης της ποιότητας μέσω της πολιτικής, του σχεδιασμού και της ανασκόπησης από τη διοίκηση.</p> <p>Η παράγραφος αυτή ορίζει τους τομείς του συστήματος διαχείρισης ποιότητας όπου υπάρχει ανάγκη <b>απευθείας</b> εμπλοκής της <b>ανώτατης διοίκησης</b>.</p>
<b>6. Διαχείριση πόρων</b>  (ισχύει για όλους τους οργανισμούς, χωρίς εξαιρέσεις)	<p>Να προσδιορίσει και να παράξει επαρκείς πόρους για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης του προϊόντος σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, την υποδομή και το περιβάλλον εργασίας.</p> <p>Η παράγραφος αυτή ορίζει τους ελάχιστους ελέγχους που απαιτούνται για τους τομείς των πόρων.</p>

<p><b>7. Υλοποίηση προϊόντος</b></p> <p>(μπορεί να υπάρχουν εξαιρέσεις)</p>	<p>Να εξασφαλίσει ότι ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η παράδοση του προϊόντος ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη.</p> <p>Αυτή είναι η καρδιά του προτύπου. Καλύπτει όλους, τους τομείς του επιχειρησιακού προγραμματισμού, του σχεδιασμού, της ανάπτυξης συμβολαίων, όλα τα άμεσα θέματα ελέγχου παραγωγής και παροχής υπηρεσιών.</p> <p>Ένας οργανισμός μπορεί να ζητήσει εξαίρεση ή εξαιρέσεις σε ορισμένα τμήματα της παραγράφου, εφόσον η εξαίρεση δεν επηρεάζει την ικανότητα του να καλύπτει τις απαιτήσεις του πελάτη και τις νομικές απαιτήσεις.</p>
<p><b>8. Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση</b></p> <p>(ισχύει για όλους τους οργανισμούς, χωρίς εξαιρέσεις)</p>	<p>Να σχεδιάσει και να εφαρμόσει μετρήσεις και συστήματα, διασφαλίζοντας ότι ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για το προϊόν, ότι οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι, ότι τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας είναι αποτελεσματικά και ότι η συνεχής βελτίωση προσδιορίζεται και επιτυγχάνεται.</p> <p>Αυτή η παράγραφος κυρίως καλύπτει: την συλλογή και χρήση πληροφοριών για τις επιδόσεις, παραγράφους σχετικές με εσωτερικές επιθεωρήσεις, διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.</p>

*Πίνακας 3. 1: Περίληψη των Απαιτήσεων του ISO 9001:2008  
Πηγή: Tuv Hellas Σημειώσεις Σεμιναρίου ISO 9001:2008 Εσωτερικός Επιθεωρητής*

### **3.7 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ISO 9001:2008**

Μετά την πολυετή εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας κατά τα πρότυπα ISO 9000 από περισσότερους του ενός εκατομμυρίου οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε πλέον των 160 χωρών ([www.iso.org](http://www.iso.org)), καθώς και μέσα από τις σχετικές μελέτες και βιβλιογραφία, τα προσδοκώμενα οφέλη από την πιστοποίηση ενός τέτοιου συστήματος εμφανίζονται να είναι ποικίλα και διαφέρουν για την περίπτωση του εκάστοτε οργανισμού.

Λόγω του πλήθους, αλλά και της ευρύτητας του φάσματος των καταγεγραμμένων ωφελειών που καρπώνεται ένας οργανισμός με την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας βάσει των διεθνών προτύπων, πολλών ειδών κατηγοριοποιήσεις έχουν καταγραφεί από τους ειδικούς προκειμένου την καλύτερη κατανόηση. Μία συνήθης κατηγοριοποίηση είναι αυτή που κατατάσσει τα οφέλη σε εσωτερικά, δηλαδή αυτά που εμφανίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (organational improvements) και σε εξωτερικά, αυτά που αφορούν το εξωτερικό της περιβάλλον ( Coleman and Douglas, 2003, Corbett et al., 2003, Magd and Curry, 2003, Bhuiyan and Alam, 2004, van der Wiele et al., 2005, Paulo Samraio, 2008, Κηρυττόπουλος και Χατζηστέλιος, 2008 ).

#### **Εξωτερικά Οφέλη**

- Η εικόνα και η φήμη της επιχείρησης παρουσιάζεται βελτιωμένη και το επίπεδο εμπιστοσύνης σε αυτήν αυξημένο (Poksinska et al., 2006, Corbett and Luca, 2002, Tsiotras and Gotzamani, 1996). Επίσης, οι Escanciano et al. (2001) αναφέρουν ότι η πιστοποίηση αποφέρει βελτίωση του προφίλ της επιχείρησης στην αγορά.
- Οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται καθώς οι επιχειρήσεις εστιάζουν σε αυτούς βελτιώνοντας τις σχέσεις τους μαζί τους, διατηρώντας τους υπάρχοντες πελάτες και αποκτώντας νέους (van den Heuvel et al., 2005, Chow-Chua et al., 2003, Casadesus and Gimenez, 2000, Mezher and Ramadan, 1999, Tsiotras and

Gotzamani, 1996, Arauz and Suziki, 2004, Cebeci and Beskese, 2002 ).Επίσης, επειδή συχνά πολλοί πελάτες προτιμούν να έχουν πιστοποιημένους κατά το πρότυπο ISO 9001:2008 προμηθευτές οι επιχειρήσεις που είναι πιστοποιημένες επιτυγχάνουν όχι μόνο διατήρηση αλλά και αύξηση της πελατειακής τους βάσης (Briscoe et al., 2005 ). Άλλωστε, όπως αναφέρουν οι Dwyer (2002), Ruzevicius et al. (2004) ένα από τα οφέλη από την πιστοποίηση κατά ISO 9001:2008 είναι ότι μειώνονται σημαντικά τα παράπονα των πελατών.

- Αποκτάται συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη χρήση της πιστοποίησης ως εργαλείο προβολής, μετατρέποντας την επιχείρηση σε πιο ελκυστικό προμηθευτή για άλλες επιχειρήσεις (Buttle, 1997, Tsiotras και Gotzamani, 1996 ) Άλλωστε, ο Juran (1995) θεωρεί δεδομένο ότι ο σημαντικότερος λόγος για την πιστοποίηση είναι η διατήρηση ή η επέκταση των αγορών. Τα στοιχεία δείχνουν ότι πλεονεκτήματα από την πιστοποίηση είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς και η πρόσβαση σε νέες αγορές (Buttle, 1997, Curkovic and Pagell, 1999, E Chow-Chua et al., 2003, Brown et al., 1998, E Brown et al., 1998, Dick, 2000, Jones et al., 1997, McLachlan, 1996, Santos and Escanciano, 2002 ). Η δυνατότητα διατήρησης του μεριδίου αγοράς ταξινομείται τέταρτο μεταξύ των δέκα κορυφαίων προσδοκώμενων ωφελειών από την πιστοποίηση κατά ISO ενώ η δυνατότητα να αυξηθεί ταξινομείται έκτη (Skrabec et al., 1997 ). Πολλοί δημόσιοι φορείς στην Ευρωπαϊκή Ένωση και σε άλλες χώρες θέσπισαν ως προαπαιτήση ανάληψης δημοσίων έργων την πιστοποίηση τους κατά ISO 9001:2008. Η ώθηση για πιστοποίηση ασκείται τελευταία και από μεγάλες ιδιωτικές ανά τον κόσμο εταιρείες, οι οποίες απαιτούν από τις επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζονται να είναι πιστοποιημένες (Κανελλοπούλου, 2008 ) .

- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι υψηλότερης ποιότητας (Casadesus and Gimenez, 2000, Huarng et al., 1999, Singels et al., 2001, Brown et al., 1998, Hareton K.N. et al., 1999). Ο πλήρης και αυστηρός καθορισμός των διαδικασιών μειώνει κατά πολύ τη μεταβλητότητα στην παραγωγή και στο τελικό προϊόν (Matthew S. Krause Jr., 1996 ). Ο Sun (2000) σε ένα δείγμα 316 νορβηγικών πιστοποιημένων επιχειρήσεων βρήκε ότι εξαιτίας της πιστοποίησης εμφάνιζαν χαμηλότερο ποσοστό ελαττωματικής παραγωγής και βελτιωμένη ικανοποίηση των πελατών τους.

### **Εσωτερικά Οφέλη**

- Αύξηση των πωλήσεων, των κερδών και του μεριδίου αγοράς καθώς επίσης και πρόσβαση σε νέες διεθνείς αγορές (Corbett et al., 2004, Chow-Chua et al., 2003, Schellinck and Rosson, 2001, Buttle, 1997, Hareton K.N. et al., 1999, Paulo Sampaio, 2008 )
- Βελτιωμένη οικονομική επίδοση κυρίως μέσω της σημαντικής μείωσης του κόστους και των λαθών. Επιτυγχάνεται με τη βελτίωση των εσωτερικών οργανωτικών και επικοινωνιακών πρακτικών των επιχειρήσεων και τη συστηματική καταγραφή τους (Corbett et al., 2004, Chow-Chua et al., 2003, Lipovatz και λοιποί , 1999, Huarng et al. ,1999 ).
- Αυξημένη επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα λόγω καλύτερης διαχείρισης η οποία οφείλεται στον καθορισμό, την τυποποίηση, το συνεχή έλεγχο και τη βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού (van den Heuvel et al,2005, Mezher et al., 2005, Casadesus and Gimenez, 2000, Mezher and Ramadan, 1999, Buttle, 1997, Tsiotras and Gotzamani, 1996).

- Βελτίωση της παραγωγικότητας που οφείλεται κυρίως στη μεγαλύτερη γνώση των λειτουργικών προβλημάτων και στην ανάμιξη των εργαζομένων, η οποία συνήθως παρέχει άμεση και εύκολη επίλυση των προβλημάτων αυτών, προσδίδοντας έτσι στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς επιπλέον τεχνολογικές επενδύσεις (Corbett, 2004, Chow-Chua, 2003, Mezher και Ramadan, 1999, Tsiotras και Gotzamani, 1996 ).
- Καλύτερο πλαίσιο αξιολόγησης και κατηγοριοποίησης των προμηθευτών του οργανισμού (Tsiotras & Gotzamani, 1996). Μια ενδιαφέρουσα και αρκετά πλήρης προσέγγιση είναι αυτή που εμφανίζεται στη δημοσίευση των κ. Borut Rusjan και Milena Alic (2010), όπου τα οφέλη παρουσιάζονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:
  - οφέλη που σχετίζονται με τον πελάτη,
  - οφέλη που σχετίζονται με τις διαδικασίες,
  - οφέλη που σχετίζονται με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
  - οικονομικά οφέλη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**



## 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Peter Drucker υποστηρίζει, σαν βασική αρχή, ότι δεν μπορείς να διαχειριστείς κάτι το οποίο δεν μπορείς να μετρήσεις.

**Οι κυριότεροι λόγοι μέτρησης ικανοποίησης των πελατών, συνοπτικά, εστιάζονται στα παρακάτω σημεία:**

- Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί τη πλέον αντικειμενική πληροφορία της αγοράς.
- Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι σε θέση να προσδιορίσει πιθανές «ευκαιρίες» στη συγκεκριμένη αγορά.
- Μεγάλη μερίδα πελατών αποφεύγει να εκφράσει τα παράπονα ή τη δυσαρέσκεια τους από τη χρήση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Η υιοθέτηση των βασικών αρχών της συνεχούς βελτίωσης απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών.
- Η μέτρηση της ικανοποίησης μπορεί να βοηθήσει στη κατανόηση των γενικότερων αντιλήψεων του πελάτη.
- Η ύπαρξη διαφορετικής αντίληψης της ικανοποίησης ανάμεσα στον πελάτη και στη διοίκηση της εταιρίας μπορεί να αποτυπωθεί από την υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης.

## **4.2 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Οι πλέον δημοφιλείς ορισμοί της ικανοποίησης πελατών βασίζονται στην εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη. Σύμφωνα με τους Oliver (1996) & Hill (1996), η ικανοποίηση είναι ένα μέτρο για το πόσο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία εκπληρώνει τις προσδοκίες του πελάτη.

Εκτός από τις προσδοκίες των πελατών υφίστανται και εναλλακτικά πρότυπα σύγκρισης για τον ορισμό της ικανοποίησης. Οι Spreng & Olshavsky (1992), πιστεύουν ότι η σύγκριση της απόδοσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας θα πρέπει να γίνεται με βάση τις επιθυμίες και όχι τις προσδοκίες των πελατών. Οι Churchill & Suprenant (1982), θεωρούν ότι η απόδοση των επιμέρους χαρακτηριστικών των προϊόντων – κυρίως στη περίπτωση των διαρκών αγαθών – είναι ένας πολύ σημαντικός δείκτης της ικανοποίησης των πελατών.

Τέλος, ο ορισμός της ικανοποίησης πελατών, σε ορισμένες περιπτώσεις, εξετάζεται παράλληλα και με άλλες συσχετιζόμενες έννοιες, όπως η ποιότητα, η αξία και η εξυπηρέτηση.

### 4.3 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο σαφής καθορισμός του συνόλου των πελατών μιας επιχειρήσεως είναι μια αρκετά δύσκολη διαδικασία, δεδομένου του εύρους αυτού του συνόλου αλλά και της δυνατότητας τμηματοποίησης του σε επιμέρους ομάδες ή υποσύνολα. Σύμφωνα με το κλασικό ορισμό πελάτες μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτει η εταιρία αυτή.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε πολλές περιπτώσεις διαφέρει ο αγοραστής από το χρήστη του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Έτσι ευλόγως τίθεται το ερώτημα ποιος από τους δύο θα πρέπει να συμπεριληφθεί σε ένα πρόγραμμα μέτρησης ικανοποίησης.

Ο Edosomwan (1993), προτείνει ένα εναλλακτικό ορισμό των πελατών κατά τον οποίο «πελάτης είναι το άτομο ή η ομάδα των ατόμων που λαμβάνει το παραγόμενο αποτέλεσμα μιας εργασίας».

**Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό οι πελάτες μπορούν να διακριθούν στις παρακάτω κατηγορίες:**

- **Πελάτης – άτομο (*self unit customer*):** όλα τα άτομα μπορούν να θεωρηθούν πελάτες του εαυτού τους, δεδομένου ότι είναι οι πρώτοι αποδέκτες του προϊόντος της εργασίας τους.
- **Εσωτερικοί πελάτες (*internal customer*):** το προσωπικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί το σύνολο των εσωτερικών πελατών.
- **Εξωτερικοί πελάτες (*external customer*):** οι χρήστες ή οι αγοραστές των τελικών προϊόντων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να τονισθεί η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών. Σύμφωνα με έρευνες των Dutka 1995 & Massnick 1997 «είναι εξαιρετικά δύσκολο να

*ικανοποιηθεί το σύνολο των εξωτερικών πελατών μιας επιχείρησης, εάν δεν έχει επιτευχθεί υψηλό επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού».*

Στην συγκεκριμένη εργασία οι αναφορές που γίνονται για τους πελάτες αφορούν τους τελικούς παραλήπτες των προϊόντων και υπηρεσιών, δηλαδή αφορούν τους εξωτερικούς πελάτες, και τον τρόπο μεταχείρισής τους για τη διασφάλιση ποιότητας « Οι πελάτες δεν είναι απλοί καταναλωτές προϊόντων αλλά ενεργό μέρος του συνόλου της διαδικασίας της παραγωγής. Αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την πρωτοπορία των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη νέων προϊόντων » (McGowan, Durkin, Allen, Dougan & Nixon 2001)

#### **4.3.1 Η ΠΕΛΑΤΕΙΑ**

Ο σημερινός επιχειρηματικός κόσμος καθοδηγείται από επιχειρήσεις οι οποίες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στον πελάτη, με βασικό στόχο τη διεύρυνση και διακράτηση της πελατειακής τους βάσης. Αιχμή του δόρατος των επιχειρήσεων αυτών αποτελεί η ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών που αφορούν τον πελάτη, έτσι όπως ακριβώς εμφανίζεται στις βάσεις δεδομένων που διαθέτουν. Παρόλο που η τεχνολογία για συλλογή προσωπικών πληροφοριών αλλά και των δεδομένων συναλλακτικής συνήθειας είναι διαθέσιμη, πολλές επιχειρήσεις παλεύουν να «καταλάβουν» και να «αναγνωρίσουν» τους πελάτες τους.

Είναι σαφές ότι οι πελάτες διαφέρουν μεταξύ τους, διατηρώντας πολλούς τύπους σχέσεων με τη Τράπεζα όπως:

- Διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες που αποκτούν για να καλύψουν την ίδια ή διαφορετικές ανάγκες, όπως για την κάλυψη των καταναλωτικών αναγκών του ένας πελάτης που επιθυμεί ευελιξία και έχει ευχέρεια στην παρακολούθηση των οικονομικών του μπορεί να επιλέξει ένα προϊόν ανακυκλωμένης πίστωσης, σε αντίθεση με κάποιον άλλο μη εξοικειωμένο με την έννοια της πίστωσης που προτιμά ένα καταναλωτικό δάνειο με σταθερή δόση ώστε να ξέρει ακριβώς τις μηνιαίες υποχρεώσεις του.

- Διαφορετική συχνότητα με την οποία αποκτούν τα προϊόντα. Για παράδειγμα, άλλοι πελάτες τοποθετούν τις αποταμιεύσεις τους σε ένα απλό προθεσμιακό λογαριασμό με αυτόματη ανανέωση και τις αφήνουν εκεί «για μια δύσκολη στιγμή», ενώ άλλοι ψάχνουν συνεχώς την αποδοτικότερη τοποθέτηση και μεταφέρουν τα κεφάλαιά τους από προϊόν σε προϊόν.
- Διαφορετικά ποσά που διαθέτουν για την απόκτηση των προϊόντων. Οι απαιτήσεις, για παράδειγμα του πελάτη με μεγάλα ποσά για επένδυση σίγουρα διαφέρουν από αυτές του μικροκαταθέτη.
- Διαφορετικά σημεία διάθεσης των προϊόντων που επιλέγουν για να αποκτήσουν ένα προϊόν. Έτσι, από κάποιον πελάτη το να κάνει τηλεφωνική αίτηση για καταναλωτικό δάνειο θεωρείται ευκολία, ενώ άλλος φοβάται την έλλειψη προσωπικής επαφής και προτιμά το τραπεζικό κατάστημα
- Διαφορετικά κανάλια που επιλέγουν να εξυπηρετηθούν. Για παράδειγμα, κάποιοι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία πελάτες προτιμούν να εκτελούν όσο περισσότερες συναλλαγές μπορούν μέσω internet ενώ άλλοι αγνοούν ακόμα και την ύπαρξη της ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Πρακτικά κάθε πελάτης έχει τις δικές του ανάγκες, τις δικές του προτιμήσεις, διαφορετική αγοραστική δύναμη και τη δική του συμπεριφορά και συνήθειες. Με δεδομένο ότι είναι ανέφικτο να διαθέσουμε προϊόντα σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε πελάτη, στις τράπεζες με πελατοκεντρική αντίληψη, τα εξειδικευμένα στελέχη στο marketing ομαδοποιούν τους πελάτες σε συγκεκριμένα τμήματα πελατείας λαμβάνοντας υπόψη κοινές μεταβλητές ή χαρακτηριστικά που διαθέτουν.

Η τμηματοποίηση της πελατείας επιτυγχάνει να συγκεντρώσει όλες τις διαφορετικές ανάγκες, προτιμήσεις, χαρακτηριστικά και συμπεριφορές των πελατών σε ομάδες οι οποίες από άποψη marketing διαφέρουν μεταξύ τους και η κάθε μία έχει προβλέψιμη συμπεριφορά. Ο προσανατολισμός της επιχείρησης σε προσεγγίσεις ενεργειών marketing

σε προκαθορισμένα τμήματα πελατείας προσφέρει πλεονεκτήματα τόσο για τον πελάτη, αφού μπορεί να του παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών και επιθυμιών του όσο και για τη τράπεζα, αφού της δίνεται η δυνατότητα να αυξήσει τα έσοδά της (Χ Γκόρτσος Π. Αλεξάκης, 2003).

#### 4.4 Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η μέτρηση της ικανοποίησης έχει τις ρίζες της στο χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ έχει απασχολήσει και αρκετούς θεωρητικούς του marketing. Η προσέγγιση, από τη πλευρά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εστιάζεται στο τρόπο υλοποίησης των αποτελεσμάτων τα οποία βασίζονται σε αναλύσεις δεδομένων της ικανοποίησης των πελατών μέσα στην επιχείρηση (σχεδιασμός, παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών κλπ). Η προσέγγιση από τη σκοπιά του marketing είναι, κυρίως, κοινωνικό – ψυχολογική, δηλαδή, με ποιο τρόπο μορφοποιείται η ικανοποίηση και ποια είναι η επίδραση της στη μελλοντική αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή<sup>12</sup>.

Οι θεωρητικοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν αναγνωρίσει ότι η βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά στους εσωτερικούς δείκτες της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να συνδυάζεται και με δεδομένα τα οποία προέρχονται από πελάτες.

Ο Juran ως φιλοσοφία περί ποιότητας προσδιορίζει τη καταλληλότητα προς τη χρήση<sup>13</sup> ενώ ως προσανατολισμό του θέτει το πελάτη. Ο Juran δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, τονίζοντας ότι προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να περάσουν από μία σειρά ανατροπών στη νοοτροπία, στην οργάνωση, στη γνώση, στα πολιτιστικά πρότυπα και στα αποτελέσματα (Juran, 1974).

---

**12** Μέτρηση Ικανοποίησης Πελατών της Τράπεζας Πειραιώς ,Α. Δούρος

**13** Σύμφωνα με τον Juran (1974), η έννοια αυτή βασίστηκε στα ακόλουθα 5 χαρακτηριστικά της ποιότητας:

1. Τεχνολογικά (π.χ. ισχύς)

4. Συμβατικά (π.χ. εγγυήσεις)

2. Ψυχολογικά (π.χ. ομορφιά)

5. Ηθικά – δεοντολογικά (π.χ. ευγένεια πωλητών)

3. Σχετικά με το χρόνο (π.χ. αξιοπιστία)

Ο Deming ως ορισμό της ποιότητας θέτει τη καταλληλότητα ως προς το σκοπό<sup>14</sup> ενώ ο προσανατολισμός του είναι σαφέστατα ο πελάτης (Deming). Ο Deming αναφέρει ότι οι έρευνες ικανοποίησης πελατών μπορούν να καταγράψουν τις «τάσεις» της πελατείας μίας επιχείρησης, δεδομένου ότι αναλύουν και εξηγούν τις απαιτήσεις των καταναλωτών, παράλληλα δε μπορούν να ενσωματωθούν στη συνολική διαδικασία επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες.

Γενικότερα οι θεωρητικοί της ποιότητας προσεγγίζουν το πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης από τη πλευρά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, θεωρώντας αναγκαία συνθήκη και την ικανοποίηση των πελατών.

Από τη πλευρά του marketing η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη θεωρήθηκε αρχικά ως αντικείμενο ανάλυσης της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Για την κατανόηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή είτε ως ατόμου, είτε ως ομάδας, διαμορφώθηκαν κατά καιρούς ορισμένα μοντέλα.

Τα πρότυπα των Howard & Sheth (Howard & Sheth, 1996)<sup>15</sup> και των Engel, Kollat & Blackwell (Engel et al., 1978)<sup>16</sup> τα οποία εξετάζουν τη προ-αγοραστική και μετά-αγοραστική διαδικασία διαχείρισης της πληροφορίας και επικοινωνίας του καταναλωτή με την επιχείρηση.

---

**14** Ο Deming είναι γνωστός για τη θεωρία των «14 σημείων» τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- |  |  |
|--|--|
| 1. Δημιουργία συνέπειας στο σκοπό                            | 9. Κατάργηση των στεγανών μεταξύ του προσωπικού                      |
| 2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας                                 | 10. Κατάργηση των σλόγκαν, των παραινήσεων και των στόχων            |
| 3. Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση              | 11. Κατάργηση των αριθμητικών ποσοστώσεων                            |
| 4. Τερματισμός επιλογής προμηθευτών με μόνο κριτήριο τη τιμή | 12. Άρση των εμποδίων στην ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζομένου |
| 5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής & υπηρεσιών     | 13. Θέσπιση ενός προγράμματος εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης        |
| 6. Θέσπιση εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης                   | 14. Ανάλυση δράσης για πραγματοποίηση του μετασχηματισμού            |
| 7. Θεσμοθέτηση ηγεσίας                                       |  |
| 8. Εκδίωξη του φόβου   |  |

**15** Αποτελείται από 4 βασικά στοιχεία:

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 1. Οι μεταβλητές των ερεθισμάτων (εισροές) | 3. Τα υποθετικά στοιχεία   |
| 2. Οι μεταβλητές των αντιδράσεων (εκροές)  | 4. Οι εξωγενείς μεταβλητές |

**16** Αποτελείται από 3 μέρη:

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| 1. Το στάδιο της διαδικασίας πληροφορήσεως | 3. Τις εξωγενείς μεταβλητές |
| 2. Το στάδιο της διαδικασίας αποφάσεως     |                             |



Το μοντέλο του Oliver (1977, 1980 & 1981) χρησιμοποιεί τη θεωρία προσαρμογής του Helson και διατυπώνει την άποψη ότι οι προσδοκίες των πελατών διαμορφώνουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης και παρέχουν ένα πλαίσιο αναφοράς για την αξιολόγηση από τη πλευρά των καταναλωτών.

Παρόλο που τα προαναφερόμενα μοντέλα προσεγγίζουν το πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών από διαφορετικές οπτικές, υπάρχει τα τελευταία χρόνια μία τάση σύγκλισης των θεωρητικών αυτών ρευμάτων.

Τέλος άλλη μία σημαντική προσπάθεια στην εξέλιξη της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών αφορά την ανάπτυξη και την εφαρμογή μονίμων βαρομέτρων ικανοποίησης, όπως τα κλαδικά και εθνικά βαρόμετρα ικανοποίησης καθώς και το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige.

Η ανάγκη για την ύπαρξη πολλαπλών μέτρων ικανοποίησης των πελατών πηγάζει, τόσο από το ότι η ικανοποίηση αναφέρεται στη συμπεριφορά των πελατών οπότε η ύπαρξη ενός και μόνο μέτρου δεν εγγυάται τη παροχή αξιόπιστων πληροφοριών, όσο η ύπαρξη πολλαπλών μέτρων ικανοποίησης δίνει τη δυνατότητα διασταύρωσης και ελέγχου της συλλεγόμενης πληροφορίας.

## 4.5 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

Η ύπαρξη πολλαπλών μέτρων ικανοποίησης των πελατών συνεπάγεται τη χρησιμοποίηση πολλαπλών πηγών πληροφόρησης, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από:

- Μεθόδους έρευνας
- Επιχειρησιακά δεδομένα
- Δεδομένα καναλιών διανομής
- Άλλες πηγές

Γενικότερα τα συστήματα μέτρησης, ανάλογα με τη πηγή της διαθέσιμης πληροφόρησης, χωρίζονται σε:

- **Άμεσα συστήματα μέτρησης** (έρευνες ικανοποίησης, τα παράπονα των πελατών, οι προσωπικές συνεντεύξεις κ.λπ.). Αυτού του είδους τα συστήματα έχουν «προληπτικό» χαρακτήρα, αφού μπορούν να προτείνουν διορθωτικές ενέργειες προτού συμβούν ανεπιθύμητες καταστάσεις (μείωση κερδών – πωλήσεων κ.λπ.).
- **Έμμεσα συστήματα μέτρησης**. Βασίζονται σε δεδομένα τα οποία αποτελούν το αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών, όπως είναι το μερίδιο αγοράς, το ύψος των πωλήσεων κλπ. Επιδιώκουν να διορθώσουν ανεπιθύμητες καταστάσεις οι οποίες ήδη έχουν συμβεί.

Η εφαρμογή και αξιοποίηση όλων των παραπάνω προϋποθέτει την ανάπτυξη μιας βάσης δεδομένων πελατών, η οποία θα παρέχει τη δυνατότητα ενοποίησης του συνόλου της διαθέσιμης πληροφόρησης από όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

## **4.6 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ**

Η μέτρηση και ανάλυση της ικανοποίησης του πελάτη, είναι ένα πολυδιάστατο πρόβλημα το οποίο προσεγγίζεται από ένα σύνολο διαφορετικών επιστημονικών χώρων, καθένας από τους οποίους αναλύει το πρόβλημα με διαφορετική θεώρηση.

### **4.6.1.ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

Η επιλογή και η εφαρμογή των ποσοτικών μεθόδων ανάλυσης δεδομένων εξαρτάται από τη φύση και τον τρόπο μέτρησης των μεταβλητών που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο αξιολόγησης της ικανοποίησης.

**Οι βασικοί τύποι των μεταβλητών είναι :**

- Αριθμητικές ή μετρικές μεταβλητές. Μεταβλητές οι οποίες μπορούν να μετρήσουν ποσοτικά ένα φαινόμενο ή μία ιδιότητα.
- Ταξικές μεταβλητές. Μεταβλητές οι οποίες δηλώνουν, με βάση συγκεκριμένες ιδιότητες, τη διάταξη των αντικειμένων.
- Κατηγορικές μεταβλητές. Μεταβλητές οι οποίες δηλώνουν τη κατηγορία στην οποία ανήκει το αντικείμενο, χωρίς να υποδηλώνουν καμία προτίμηση.

Στην έρευνα ικανοποίησης, οι μεταβλητές που συμπεριλαμβάνονται, είναι αυτές οι οποίες αναφέρονται άμεσα ή έμμεσα στην ικανοποίηση του πελάτη και αυτές που αφορούν την απόδοση επιμέρους χαρακτηριστικών του προϊόντος ή υπηρεσίας. Η μέτρηση των ανωτέρω μεταβλητών πραγματοποιείται, είτε με τη χρήση μιας ποσοτικής κλίμακας, είτε με τη χρήση μιας λεκτικής κλίμακας.

Η πλέον απλή τεχνική ανάλυση δεδομένων μιας έρευνας ικανοποίησης είναι ο υπολογισμός των συχνοτήτων των απαντήσεων των πελατών σε συγκεκριμένες ερωτήσεις οι οποίες θεωρούνται «κρίσιμες». Πιο συγκεκριμένα, ανάλογα με την κλίμακα που χρησιμοποιείται, υπολογίζονται

τα ποσοστά των ικανοποιημένων και των δυσαρεστημένων πελατών, τα οποία αποτελούν ένα δείκτη απόδοσης της επιχείρησης.

## **4.7 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

### **4.7.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Σύμφωνα με τον Atkinson (1990) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η δέσμευση, που αναλαμβάνεται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, να γίνουν όλα με το σωστό τρόπο».

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενοποιεί το σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού που επηρεάζουν τη ποιότητα, αναγνωρίζοντας με αυτό τον τρόπο τη σημαντική αλληλεπίδραση ανάμεσα στις παραδοσιακές λειτουργίες ποιότητας, τη συμπεριφορά και υποκίνηση των εργαζομένων, τις σχέσεις με τους προμηθευτές, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τη παραγωγή.

Τα μοντέλα ολικής ποιότητας στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών ενός οργανισμού, ενώ ως μέτρο σύγκρισης των επιδόσεων του οργανισμού είναι οι επιδόσεις του καλύτερου ανταγωνιστή σε κάθε κατηγορία αντίστοιχα.

**Τα πλέον γνωστά μοντέλα ολικής ποιότητας είναι:**

- Το Ιαπωνικό βραβείο Deming
- Το Αμερικάνικό βραβείο Malcolm Baldrige
- Το Ευρωπαϊκό μοντέλο EQA

#### **4.8 ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Το σύστημα ποιότητας είναι σχεδιασμένο ώστε να προσφέρει τόσο την υποστήριξη όσο και το μηχανισμό για την αποτελεσματική διεξαγωγή δραστηριοτήτων ποιότητας σε ένα οργανισμό. Πρόκειται για ένα συστηματικό μέσο για τη διαχείριση της ποιότητας στον οργανισμό.

Τα εμπορικού προσανατολισμού πρότυπα συστημάτων ποιότητας είναι εξέλιξη των τελευταίων τριάντα περίπου ετών. Αρχικά αναπτύσσονταν για μεγάλα στρατιωτικά προγράμματα στις ΗΠΑ, ως AQAP (Allied Quality Assurance Publications), και μεταγενέστερα δημιουργήθηκε η Βρετανική σειρά BS 5750. Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη των προτύπων.

<b>Πρότυπο συστήματος ποιότητας</b>	<b>Έτος</b>	<b>Τομέας</b>	<b>Χώρα</b>
MIL – Q - 9858	1963	Στρατιωτικός	USA
AQAP	1969	Στρατιωτικός	NATO
10 CFR	1979	Ατομικής Ενέργειας	USA
ANSI – N45 - 2	1971	Γεν. βελτίωση ποιότητας	USA
DEFSTAN 05/**	1973	Στρατιωτικός	UK
CSA Z299	1975	Γεν. βελτίωση ποιότητας	CAN
AS 1821 - 3	1975	Γεν. βελτίωση ποιότητας	AU
BS 5750	1979	Γεν. βελτίωση ποιότητας	UK
ISO 9000	1987	Γεν. βελτίωση ποιότητας	Διεθνές
Εθνικοί και Ευρωπαϊκοί κλώνοι	1987	Γεν. βελτίωση ποιότητας	Διεθνές
BS EN ISO 9000 (αναθεώρηση)	1994	Γεν. βελτίωση ποιότητας	Διεθνές

Πίνακας 4. 1: Ανάπτυξη προτύπων ποιότητας  
Πηγή: TUV Hellas

Το 1987, τα πρότυπα management ολικής ποιότητας όλων των χωρών του κόσμου συγχωνεύθηκαν σε μία σειρά προτύπων ISO 9000. Τα πιο γνωστά πρότυπα διασφάλισης ποιότητας της συγκεκριμένης σειράς και η αντίστοιχη χρήση τους ανάλογα με το αντικείμενο του οργανισμού παρουσιάζονται στον πίνακα

ISO 9000 (Γενικό πρότυπο)	Αναφέρεται σε βασικές ιδιότητες για τη διασφάλιση της ποιότητας. Καθορίζει κανόνες επιλογής και χρήσης συστημάτων διασφάλισης ποιότητας σε συνδυασμό και με τα επόμενα πρότυπα της σειράς ISO, ενώ αναφέρεται και στην ανάπτυξη, προμήθεια & συντήρηση λογισμικού.
ISO 9001	Πρότυπο για τη πιστοποίηση ποιότητας στο σχεδιασμό / ανάπτυξη, την παραγωγή, την εγκατάσταση και τη συντήρηση των προϊόντων.
ISO 9002	Πρότυπο για τη πιστοποίηση ποιότητας στην παραγωγή και στην εγκατάσταση του προϊόντος.
ISO 9003	Πρότυπο για τη πιστοποίηση ποιότητας στη τελική επιθεώρηση και δοκιμή του προϊόντος.
ISO 9004	Διοίκηση ποιότητας και βασικά στοιχεία συστημάτων ποιότητας (οδηγίες)
ISO 9004 - 1	Γενικές οδηγίες διασφάλισης ποιότητας.
ISO 9004 - 2	Βασικές αρχές διασφάλισης ποιότητας στις υπηρεσίες.

Πίνακας 4. 2: Περιεχόμενα προτύπων της σειράς ISO 9000  
Πηγή: TUV Hellas



Παρά το γεγονός ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι θεμελιώδης αρχή της Ολικής Ποιότητας, τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας δεν καθορίζουν με σαφήνεια τις διαδικασίες μέτρησης και ανάλυσης της. Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη βασίζεται στις «παραδοσιακές» μεθόδους των αναφορών των πωλητών, τον αριθμό των τηλεφωνημάτων ή παραπόνων κλπ. Οι παραπάνω μέθοδοι αναδεικνύουν προβλήματα τα οποία ήδη έχουν συμβεί, ενώ η σύγχρονη προσέγγιση εστιάζεται στο προσδιορισμό των πραγματικών αναγκών και τη μέτρηση της ικανοποίησης με τη χρήση συγκεκριμένων τύπου ερευνών πελατών.

## **4.9 ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ MALCOLM BALDRIDGE**

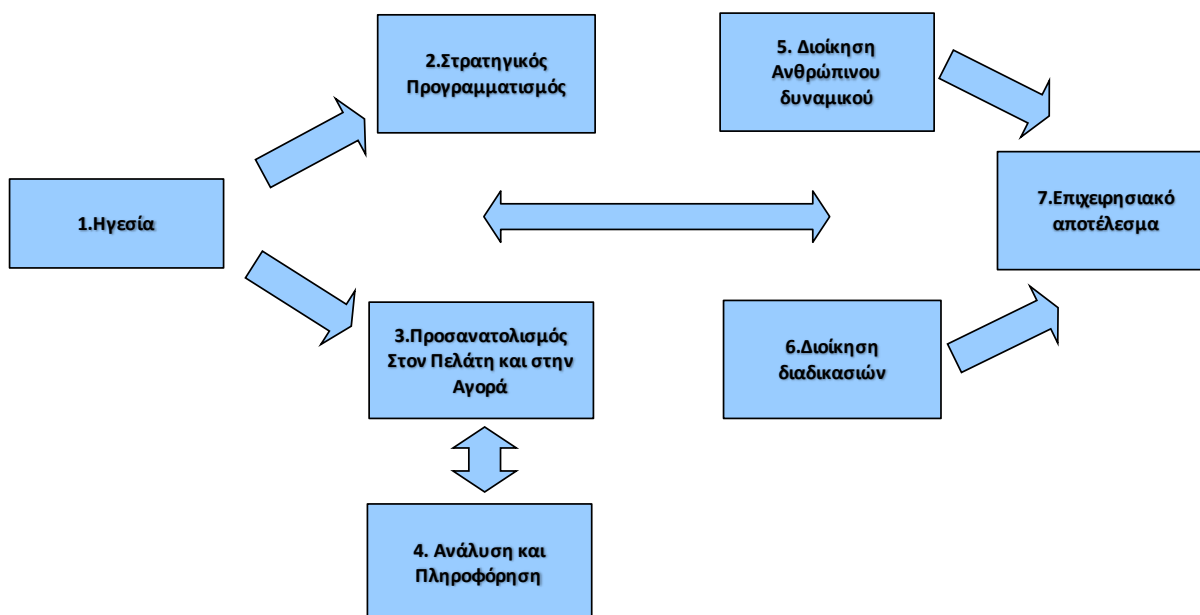
Θέλοντας το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ, το 1977, να ηγηθεί μιας εθνικής προσπάθειας αναβάθμισης της ποιότητας των αμερικάνικων προϊόντων και υπηρεσιών καθιέρωσε το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige. Το βραβείο σχεδιάστηκε και εποπτεύεται από το Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας και απονέμεται, κατ' έτος, σε επιχειρήσεις και οργανισμούς οι οποίες διακρίθηκαν για τις επιδόσεις τους στην ανάπτυξη και υλοποίηση ενός συστήματος παροχής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

### **Ο θεσμός προβλέπει τρεις ξεχωριστές κατηγορίες βραβείων:**

- Προς τις βιομηχανίες
- Προς τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών
- Προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Το μοντέλο, όπως εμφανίζεται στο σχήμα 4.1, συνθέτει διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης ή του οργανισμού με στόχο:

- Την ενίσχυση της δέσμευσης του οργανισμού προς τη ποιότητα.
- Τη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης του επιπέδου ποιότητας του οργανισμού.
- Την υλοποίηση στρατηγικών και δράσεων τα οποία είναι σαφώς προσανατολισμένα προς το πελάτη και την αγορά.



Σχήμα 4. 1: Μοντέλο Βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige  
 Πηγή: Malcolm Baldrige National Quality Award

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων πραγματοποιείται με ένα συγκεκριμένο σύνολο κριτηρίων. Μέχρι το 1995 η ικανοποίηση των πελατών αποτελούσε σημαντική συνιστώσα με δείκτη βαρύτητας 30%. Το συγκεκριμένο έτος αναθεωρήθηκαν τόσο η δομή, όσο και η βαρύτητα των κριτηρίων αξιολόγησης, με αποτέλεσμα τα επιχειρηματικά αποτελέσματα να θεωρούνται εξίσου σημαντικά με την ικανοποίηση των πελατών (Βάρος 25%). Το αναθεωρημένο σύνολο των κριτηρίων του βραβείου Malcolm Baldrige, όπως ισχύει από το 1997, παρουσιάζεται στο πίνακα .43. θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο πίνακας 4.3 περιλαμβάνει τις βασικές κατηγορίες, οι οποίες όμως αναλύονται σε ένα σημαντικό αριθμό επιμέρους υποκριτηρίων.

Κατηγορίες εξέτασης	Βαθμοί
1. Ηγεσία	110
1.1 Σύστημα ανώτατης διοίκησης	80
1.2 Κοινωνική προσφορά & ευθύνης επιχείρησης	30

2. Στρατηγικός προγραμματισμός	80
2.1 Στρατηγική ποιότητας & προγραμματισμός διαδικασιών επιχείρησης	40 40
2.2 Ποιότητα & πλάνα επιδόσεων	
3. Προσανατολισμός στο πελάτη & στην αγορά	80
3.1 Γνώση αγοράς & πελατών	40
3.2 Ικανοποίηση πελατών και διοίκηση σχέσεων με πελάτες	40
4. Ανάλυση και πληροφόρηση	80
4.1 Επίλογος & χρήση δεδομένων & πληροφοριών	25
4.2 Ανάλυση δεδομένων για τις επιδόσεις του ανταγωνισμού	15
4.3 Ανάλυση & χρήση δεδομένων απόδοσης της επιχείρησης	40
5. Ανάπτυξη και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	100
5.1 Διοίκηση & προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	40
5.2 Εκπαίδευση, κατάρτιση & ανάπτυξη προσωπικού	30
5.3 Ευημερία & ικανοποίηση προσωπικού	30
6. Διοίκηση διαδικασιών	100
6.1 Διοίκηση διαδικασιών παραγωγής & παράδοσης προϊόντων & υπηρεσιών	60 20
6.2 Διοίκηση διοικητικών διαδικασιών & υποστηρικτικών υπηρεσιών	20
6.3 Διοίκηση προμηθειών & συνεργασιών	
7. Επιχειρησιακά αποτελέσματα	450
7.1 Αποτελέσματα ικανοποίησης πελατών	130
7.2 Οικονομικά αποτελέσματα	130
7.3 Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού	35
7.4 Αποτελέσματα προμηθευτών & συνεργατών	25
7.5 Επίτευξη στόχων επιχείρησης	13
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1000</b>

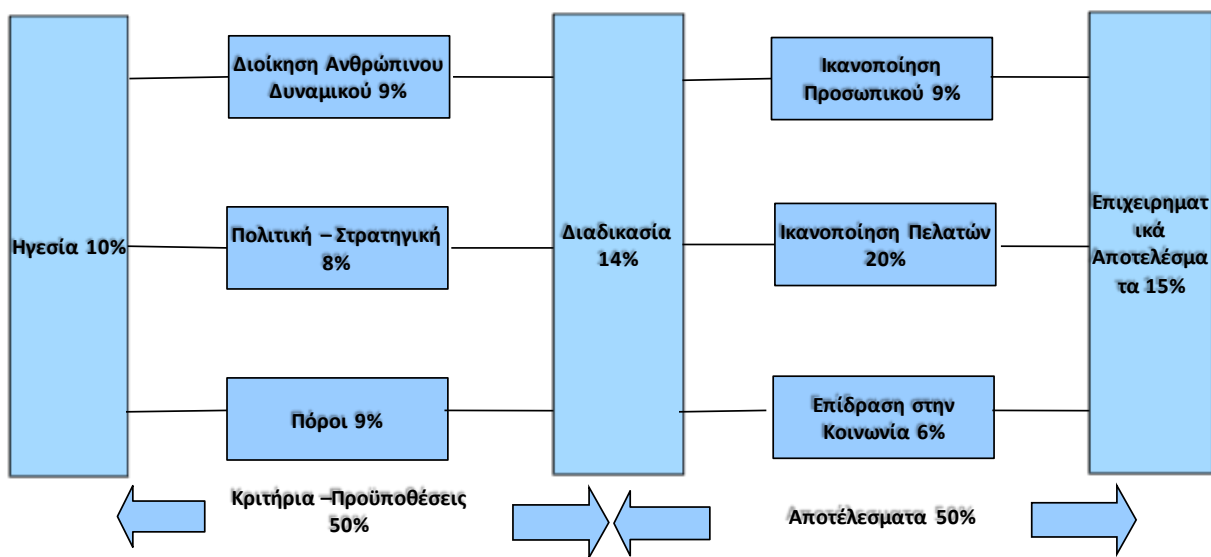
Πίνακας 4. 3: Κριτήρια βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige  
Πηγή: Malcolm Baldrige National Quality Award

Το βασικό πλεονέκτημα και η προσφορά του συστήματος Malcolm Baldrige προς τις επιχειρήσεις, είναι η εγκατάσταση και εφαρμογή μιας μεθοδολογίας αυτό-αξιολόγησης, το οποίο εκτιμά ανά τακτά χρονικά διαστήματα, κρίσιμες επιχειρηματικές λειτουργίες και διαδικασίες.

Το μοντέλο Malcolm Baldrige δεν προτείνει συγκεκριμένες μεθόδους και τεχνικές για τη βελτίωση του επιπέδου ποιότητας της επιχείρησης, αλλά πρέπει ο ίδιος ο φορέας να επιλέξει τα κατάλληλα εργαλεία και να δικαιολογήσει την επιλογή του.

### 4.10.1 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (EQA)

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM)<sup>17</sup>, ανέπτυξε και εποπτεύει από το 1990 το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας (EQA), το οποίο αποτελεί ένα πρότυπο αυτό - αξιολόγησης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και οργανισμών. Όπως εμφανίζεται στο σχήμα (4.2), το μοντέλο βασίζεται σε 9 κριτήρια τα οποία καλύπτουν όλο το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.



Σχήμα 4. 2 : Κριτήρια Ευρωπαϊκού μοντέλου ποιότητας  
Πηγή: EFQM

<sup>17</sup> European Foundation for Quality Management ιδρύθηκε το 1988 από την Ευρωπαϊκή Ένωση, με στόχο τη διασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ευρωπαϊκών

Σύμφωνα με τους Σπανό 1993, 1997 & Da Raad 1996, το EQA συνδέει την ικανοποίηση του πελάτη με τα υπόλοιπα κριτήρια, ως ακολούθως:

*«..η ικανοποίηση του πελάτη, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η θετική επίδραση στο κοινωνικό σύνολο επιτυγχάνονται με την ηγεσία, η οποία καθοδηγεί την πολιτική και στρατηγική της εταιρίας, το ανθρώπινο δυναμικό, τη χρήση των πόρων και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, οδηγώντας τελικά τον οργανισμό σε απόλυτη υπεροχή με βάση τα επιχειρηματικά αποτελέσματα του...»*

Η σημασία που δίνει το μοντέλο στην ικανοποίηση του πελάτη είναι φανερή από τον υψηλό βαθμό σημαντικότητας (20%) που απολαμβάνει το συγκεκριμένο κριτήριο.

#### **4.10.2 ΜΟΝΤΕΛΟ SERVQUAL**

Το μοντέλο Servqual (Service quality) δημιουργήθηκε από τους Parasuraman, Zeithaml and Berry (Parasuraman et. al., 1985, 1988, 1991, 1992, 1994) και αποτελεί μια προέκταση της προσέγγισης του ιδεώδους σημείου, εστιάζοντας στη συγκριτική ανάλυση των προσδοκιών των πελατών με τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Αναφέρεται ότι το μοντέλο του ιδεώδους σημείου (ideal point) είναι μία από τις πλέον απλές προσεγγίσεις συγκριτικής ανάλυσης προτύπων και βασίζεται σε μία διαδικασία σύγκρισης των χαρακτηριστικών του προσφερόμενου προϊόντος με την απόδοση κάποιου «ιδανικού» προϊόντος όπως αυτό καθορίζεται από τους πελάτες.

Το βασικό χαρακτηριστικό του μοντέλου είναι η ύπαρξη ενός σταθερού αριθμού διαστάσεων ικανοποίησης, έτσι ώστε να είναι δυνατή η συγκριτική ανάλυση των επιδόσεων των επιχειρήσεων καθώς και η παρακολούθηση των μεταβολών της ποιότητας κατά τη πάροδο του χρόνου.

Το μοντέλο servqual περιλαμβάνει 5 καθορισμένες διαστάσεις ικανοποίησης (πίνακας 4.4) και 22 επιμέρους υποκριτήρια (πίνακας 4.5), τα οποία εστιάζονται στην αξιολόγηση, κυρίως, υπηρεσιών και όχι καταναλωτικών ή βιομηχανικών προϊόντων (Hill 1996).



1. Απότητα (tangibles)	Τα απτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, όπως οι φυσικές προσφερόμενες ευκολίες, ο εξοπλισμός, η εμφάνιση του προσωπικού
2. Αξιοπιστία (reliability)	Η ικανότητα της εταιρίας να προσφέρει την εξυπηρέτηση που υποσχέθηκε αξιόπιστα και με ακρίβεια.
3. Ανταπόκριση (responsiveness)	Προθυμία του προσωπικού να βοηθήσει τους πελάτες και ικανότητα της εταιρίας να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση
4. Ασφάλεια (assurance)	Γνώσεις και συμπεριφορά προσωπικού ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες.
5. Συναισθηματική κατανόηση (empathy)	Προσωπική φροντίδα και προσοχή που παρέχει η εταιρία στους πελάτες της.

Πίνακας 4. 4: Διαστάσεις ικανοποίησης μοντέλου Servqual

1. Αξιοπιστία	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Παροχή υπηρεσιών όπως αυτές έχουν υποσχεθεί.</li> <li>2. Παροχή υπηρεσιών στο χρόνο που έχει υποσχεθεί.</li> <li>3. Αξιοπιστία στο χειρισμό των προβλημάτων εξυπηρέτησης.</li> <li>4. Παρουσίαση ορθών υπηρεσιών τη πρώτη φορά.</li> <li>5. Διατήρηση ορθών αρχείων</li> </ol>
2. Ανταπόκριση	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Ενημερώνει τους πελάτες για το χρόνο εκτέλεσης της υπηρεσίας.</li> <li>7. Προθυμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών.</li> <li>8. Προθυμία στη βοήθεια των πελατών.</li> <li>9. Ταχύτατη εξυπηρέτηση των πελατών.</li> </ol>
3. Ασφάλεια	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Αίσθημα ασφάλειας στις συναλλαγές.</li> <li>11. Εργαζόμενοι με κατάλληλες γνώσεις για να ανταποκριθούν στα αιτήματα των πελατών.</li> </ol>

	12. Εργαζόμενοι ειλικρινά ευγενείς. 13. Εργαζόμενοι που εμπιστεύονται τους πελάτες.
4. Συναισθηματική Κατανόηση	14. Παροχή προς το πελάτη «ξεχωριστής» προσοχής. 15. Εργαζόμενοι που κατανοούν τις ανάγκες των πελατών τους. 16. Βολικό ωράριο λειτουργίας. 17. Εργαζόμενοι οι οποίοι συμφωνούν με τους πελάτες άμεσα. 18. Εργαζόμενοι που έχουν τα συμφέροντα των πελατών στη καρδιά τους.
5. Απτότητα	19. Μοντέρνος εξοπλισμός. 20. Ελκυστικές - οπτικά - φυσικές εγκαταστάσεις. 21. Επαγγελματική εμφάνιση εργαζομένων. 22. Ελκυστικά - οπτικά - τα «υλικά» εξυπηρέτησης.

Πίνακας 4. 5: Υποκριτήρια ικανοποίησης μοντέλου Servqual

Για την συλλογή των δεδομένων το μοντέλο χρησιμοποιεί ένα προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο το οποίο περιλαμβάνει:

- Μέτρηση της σημαντικότητας των διαστάσεων ικανοποίησης.
- Εκτίμηση της αντίληψης του πελάτη για τη προσφερόμενη υπηρεσία για κάθε διάσταση ικανοποίησης.
- Μέτρηση των προσδοκιών του πελάτη με βάση το εξαιρετικό επίπεδο μιας διάστασης ικανοποίησης.

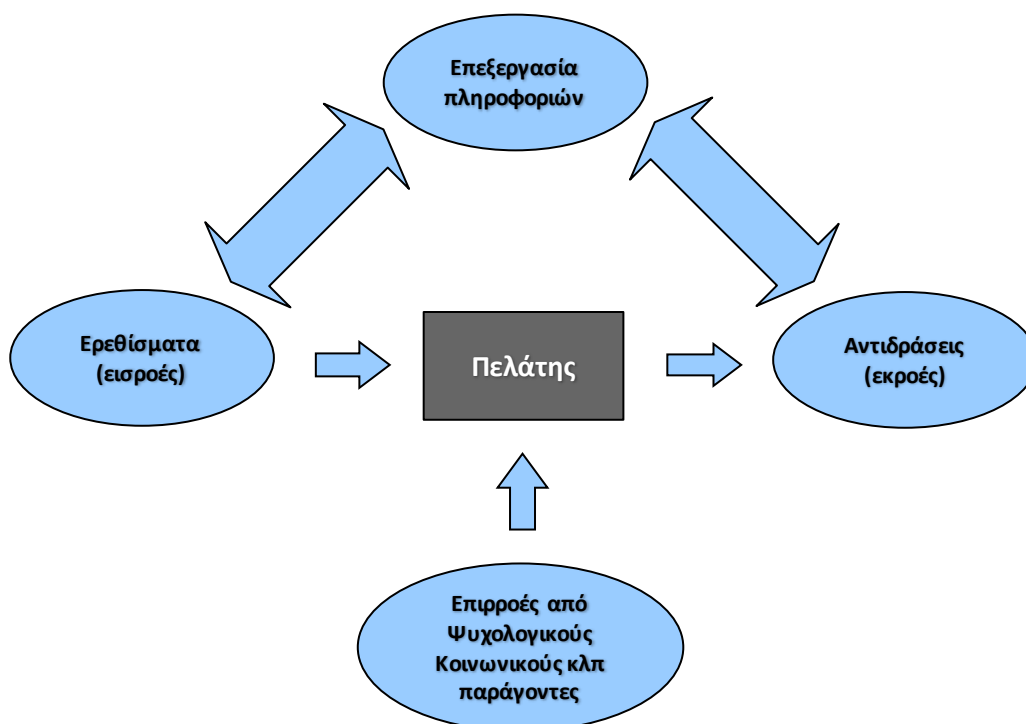
Οι προσδοκίες και η αντίληψη και η αντίληψη του πελάτη μετρώνται είτε με χρήση της κλίμακας Likert (της μορφής Διαφωνώ Απόλυτα έως Συμφωνώ Απόλυτα) είτε με ποσοτικοποιημένες κλίμακες (της μορφής Χαμηλή έως Υψηλή). Η εκτίμηση των διαστάσεων ικανοποίησης γίνεται από τους ερωτώμενους με τη κατανομή 100 βαθμών σημαντικότητας σε αυτές τις διαστάσεις. Τέλος το χάσμα ποιότητας G<sub>j</sub> είναι ένας κανονικοποιημένος δείκτης σε διάστημα το οποίο εξαρτάται από τις βαθμίδες και τη ποσοτικοποίηση της κλίμακας που χρησιμοποιείται.

Οι κριτικές στο μοντέλο ποικίλουν και αναφέρονται τόσο στην αδυναμία εφαρμογής του σε άλλους τομείς εκτός των υπηρεσιών (Hill 1996), όσο και στο σαφή και αξιόπιστο προσδιορισμό του εξαιρετικού επιπέδου απόδοσης (Cronin & Taylor 1992). Τέλος, κριτική έχει δεχθεί το μοντέλο και ως προς την αξιοπιστία του καθώς θεωρείται ότι περιλαμβάνει όχι και τόσο βασικές διαστάσεις ποιότητας (Carman 1990), ενώ δεν δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη διάσταση του προϊόντος (Gilmore & Carson, 1992). Τέλος το servqual έχει χαρακτηριστεί ως «εφαρμόσιμο στις υπηρεσίες λιανικής και χονδρικής και όχι ως το καταλληλότερο για τον τραπεζικό τομέα» (Zeithaml & Bitner, 1996).

#### 4.11 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Με τον όρο «συμπεριφορά καταναλωτή», νοείται η συμπεριφορά που διαμορφώνει ένα άτομο ή μία ομάδα σε μία κατάσταση αγοράς η οποία μπορεί να παρατηρηθεί ή να καταγραφεί (Μαγνήσαλης, 1981). Με τη συμπεριφορά του καταναλωτή εκτός των Οικονομικών και της Ιστορίας, παρεμβάλλονται η Ψυχολογία, η Κοινωνιολογία και η Επικοινωνιολογία, για να ερευνηθούν, μελετηθούν και να αναλύσουν το φαινόμενο της συμπεριφοράς του καταναλωτή.

Το γενικευμένο μοντέλο ανάλυσης της συμπεριφοράς του καταναλωτή είναι το πρότυπο του «μαύρου κουτιού» (Black Box Model) το οποίο βασίζεται στη ψυχολογική προσέγγιση και προβάλλει την ανθρώπινη ύπαρξη σαν ένα σύστημα με ερεθίσματα (εισροές) και αντιδράσεις (εκροές).

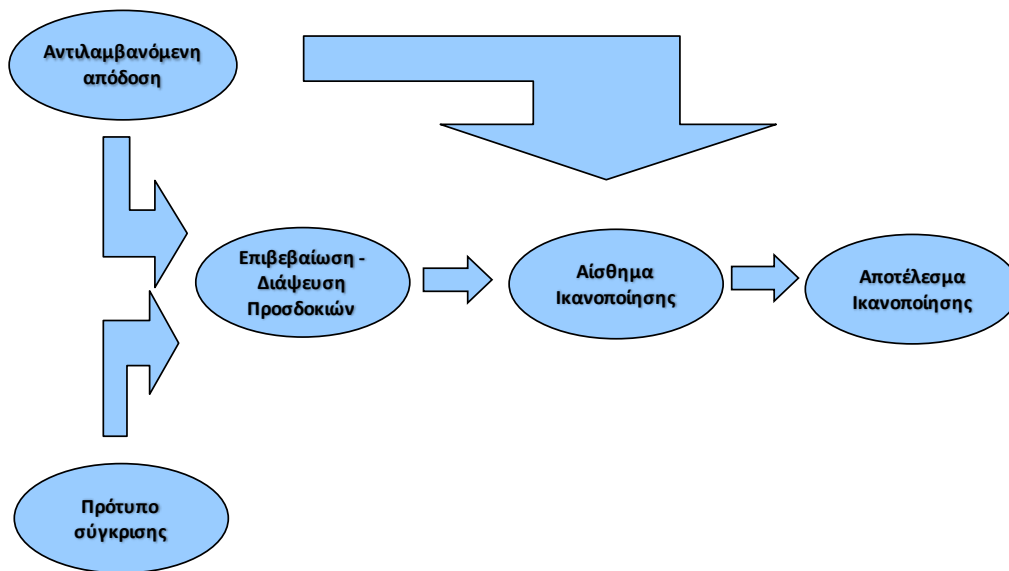


Σχήμα 4. 3: Μοντέλο «μαύρου κουτιού»  
Πηγή: Μαγνήσαλης, 1981

Τα διάφορα μοντέλα συμπεριφοράς καταναλωτή προσπαθούν να περιγράψουν και να εξηγήσουν τι ακριβώς συμβαίνει μέσα σε αυτό το «μαύρο κουτί» (Oliver, 1997).

### 4.11.1 ΜΟΝΤΕΛΟ OLIVER

Σύμφωνα με τη προσέγγιση του Oliver (Oliver, 1997), η ικανοποίηση μπορεί να ορισθεί ως μία ευχάριστη μετά – αγοραστική εμπειρία από ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, δεδομένης της προ-αγοραστικής προσδοκίας του πελάτη. Κυρίαρχο ρόλο στο μοντέλο παίζει η διαδικασία σύγκρισης του πελάτη με βάση τις προσδοκίες που αυτός έχει. Για αυτό το λόγο και η προσέγγιση του Oliver ονομάζεται και ως μοντέλο διάψευσης προσδοκίας.



Σχήμα 4. 4: Μοντέλο διάψευσης προσδοκίας  
Πηγή: Μαγνήσαλης, 1981

Όπως είναι φανερό από το σχήμα 4.4, η επιβεβαίωση ή η διάψευση των προσδοκιών του πελάτη είναι απόρροια της απόδοσης του προϊόντος και του προτύπου σύγκρισης. Η επιβεβαίωση ή η διάψευση των προσδοκιών του πελάτη δημιουργεί ένα αίσθημα ικανοποίησης (θετικό ή αρνητικό) το οποίο είναι υπεύθυνο για το τελικό αποτέλεσμα.

Κατά τη διαδικασία σύγκρισης της αντιλαμβανόμενης απόδοσης του προϊόντος με τις προσδοκίες του πελάτη, εκτός από το πρότυπο σύγκρισης σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η ζώνη αδιαφορίας ή κατά τη κοινωνική

ψυχολογία και εύρος αποδοχής. Στη περίπτωση κατά την οποία η απόδοση του προϊόντος δεν εμπίπτει σ' αυτήν η δημιουργείται θετική (η απόδοση υπερβαίνει τις προσδοκίες) ή αρνητική (η απόδοση είναι χειρότερη από τις προσδοκίες) διάψευση.

Όσο αναφορά τη χρήση του μοντέλου σε περιπτώσεις ερευνών ικανοποίησης θα πρέπει να σημειωθούν τα παρακάτω:

α) Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιείται με τη χρήση ποσοτικοποιημένων ποιοτικών κλιμάκων (π.χ. Likert) διαστήματος 1 – 10.

β) Οι σχέσεις ανάμεσα στις παραμέτρους του μοντέλου ελέγχονται με τη βοήθεια στατιστικών μεθόδων, δεδομένου ότι θεωρούνται τυχαίες μεταβλητές.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**



## 5.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας είναι πλέον κάτι δεδομένο στις μέρες μας. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί καθημερινά προσπαθούν να βελτιώσουν και να προσαρμόσουν, ακόμα και πέρα των προσδοκιών των πελατών τους, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Για να πετύχουν καλύτερα και πιο άμεσα αποτελέσματα και να μάθουν καλύτερα την επιχείρηση – οργανισμό έχουν επιστρατεύσει τις έρευνες ικανοποίησης πελατών – πολιτών.

Οι έρευνες αυτές γίνονται πλέον στους περισσότερους τομείς που ο άνθρωπος αλληλεπιδρά τόσο με τον συνάνθρωπο όσο και στη σχέση που μπορεί να έχει με ένα αγαθό ή μια υπηρεσία.

Σήμερα πλέον ένα μεγάλο μέρος του κόστους μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθος της, ξοδεύεται στο κομμάτι της έρευνας, ώστε με τα αποτελέσματα που θα προκύψουν να μάθουν που υστερούν και που είναι καλύτεροι σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Τα στοιχεία που συλλέγονται από τις επιχειρήσεις με τη χρήση ερωτηματολογίων, χρησιμοποιούνται για την σκιαγράφηση των πελατών σε σχέση με την επιχείρηση και τις λειτουργίες της. Μετράνε τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών ώστε να είναι γνώστες των απαιτήσεων τους.

Η σπουδαιότητα της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι ο χώρος της ανάλυσης της συμπεριφοράς του καταναλωτή έχει επικεντρώσει το ενδιαφέρον του στην μετά-αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη.

Οι εταιρείες και οι οργανισμοί, οι οποίοι έχουν έναν σαφή προσανατολισμό στη αγορά δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη. Ο Edosomwan (1993) δίνει τον ακόλουθο ορισμό για τις επιχειρήσεις αυτές.

*«...Μια προσανατολισμένη στον πελάτη εταιρεία είναι αυτή που είναι δεσμευμένη να παρέχει εξαιρετικής ποιότητας και ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες, με στόχο να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, σε ένα σαφές καθορισμένο τμήμα της αγοράς. Μια τέτοια εταιρεία αναλύει τις δυνατότητες της αγοράς και προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες της, ενώ ταυτόχρονα θεωρεί τους πελάτες της ως τους τελικούς κριτές των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει...»*

## 5.2 ΕΙΔΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η βασική κατηγοριοποίηση των ερευνών ικανοποίησης περιλαμβάνει τόσο τις *ποιοτικές*, όσο και τις *ποσοτικές* έρευνες, οι οποίες διαφοροποιούνται κυρίως ανάλογα με το περιεχόμενο και τους στόχους τους.

### 5.2.1 ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Ο βασικότερος στόχος των ποιοτικών ερευνών ικανοποίησης είναι η εξαγωγή αναλυτικής πληροφορίας και πρόσθετων διευκρινήσεων για την στάση και τις απόψεις ενός συνόλου πελατών.

**Τα κύρια χαρακτηριστικά των ποιοτικών ερευνών εστιάζονται κυρίως στα εξής σημεία :**

- Οι απαντήσεις των πελατών δεν έχουν προκαθορισμένη μορφή
- Τα αποτελέσματα των ποσοτικών ερευνών βασίζονται, σε ένα μεγάλο βαθμό, στην παρατήρηση
- Το δείγμα των πελατών που χρησιμοποιείται είναι μικρό αλλά πραγματοποιείται σε βάθος ανάλυσης της συμπεριφοράς των πελατών
- Συνήθως δεν είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων

**Τα πιο συνηθισμένα παραδείγματα ποιοτικών ερευνών είναι τα εξής:**

- **Συνεντεύξεις σε βάθος:** Πρόκειται για προσωπικές συνεντεύξεις με πελάτη της εταιρείας. Οι απαντήσεις των πελατών είναι ανοικτές αφού δεν υπάρχει προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο. Ο χρόνος της συνέντευξης είναι
- **Ομάδες συζήτησης πελατών:** Σε αυτό το είδος ομάδες πελατών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά συζητούν γύρω από ένα

προκαθορισμένο θέμα που αφορά την επιχείρηση. Η συζήτηση γίνεται ανάμεσα στους πελάτες με συντονιστή κάποιον υπεύθυνο της επιχείρησης.

- **Παρατηρήσεις:** Η συλλογή αυτής της ποιοτικής πληροφορίας βασίζεται στην παρατήρηση των πελατών κατά την διάρκεια αγοράς ή χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Έτσι η επιρροή των παραγόντων της έρευνας ικανοποίησης ελαχιστοποιείται. Οι παρατηρήσεις γίνονται με το μάτι ή με μηχανικά μέσα.
- **Συμβουλευτικές ομάδες πελατών:** Πρόκειται για ένα είδος ποιοτικής έρευνας ικανοποίησης η οποία μοιάζει αρκετά με τις ομάδες συζήτησης πελατών. Η βασική διαφορά εστιάζεται στο ότι διαρκεί 1-2 έτη, έχει μεγάλο βαθμό ομογένειας και ασχολείται και συζητά ένα γνωστό και προκαθορισμένο θέμα.

### **5.2.2 ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ**

Από την άλλη οι ποσοτικές έρευνες ικανοποίησης έχουν ως βασικό στόχο την εξαγωγή συγκεκριμένων μέτρων της ικανοποίησης των πελατών, τα οποία βασίζονται σε στατιστικά αξιόπιστα δεδομένα. Με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας στο σύνολο του πληθυσμού της πελατειακής βάσης.

**Βασικά χαρακτηριστικά των ποσοτικών ερευνών ικανοποίησης είναι** (Γρηγορούδης - Σίσκος, 2000):

- Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιείται ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, ενώ αποφεύγονται οι ανοικτές ερωτήσεις
- Το μέγεθος της πληροφορίας που συλλέγεται είναι μικρό ενώ το δείγμα μεγάλο
- Τα αποτελέσματα των ποσοτικών ερευνών βασίζονται σε μοντέλα ποσοτικής ανάλυσης

- Είναι δυνατή η μέτρηση της αλλαγής της στάσης και των απόψεων των πελατών κατά την διάρκεια του χρόνου

**Τα πιο συνηθισμένα παραδείγματα ποσοτικών ερευνών είναι τα εξής (Γρηγορούδης - Σίσκος, 2000):**

- **Ταχυδρομικές έρευνες** : Είναι ο πλέον χαρακτηριστικός τρόπος διεξαγωγής ποσοτικής έρευνας ικανοποίησης, δεδομένου ότι το κόστος είναι χαμηλό, μπορεί εύκολα να καλύψει μεγάλα δείγματα πελατών από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.
- **Προσωπικές συνεντεύξεις** : Το είδος αυτής της έρευνας δίνει την δυνατότητα για προσωπική επαφή με τον πελάτη και προτιμάτε σε πολλές περιπτώσεις γιατί δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και ενός μόνιμου διαύλου επικοινωνίας, αν και παρουσιάζουν αρκετά μειονεκτήματα κυρίως λόγο του υψηλού τους κόστους αλλά και την χρήση εξειδικευμένου προσωπικού.
- **Τηλεφωνικές έρευνες** : Συνδυάζει στοιχεία των δύο προηγούμενων ως ένα βαθμό, διατηρώντας την προσωπική επαφή ενώ ταυτόχρονα δίνεται και η δυνατότητα εύκολης και οικονομικής κάλυψης απομακρυσμένων γεωγραφικά περιοχών αλλά και μεγάλων δειγμάτων. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της τηλεφωνικής έρευνας είναι η άμεση διαθεσιμότητα των αποτελεσμάτων αλλά και η μείωση του στατιστικού σφάλματος που οφείλεται στην άρνηση απόκρισης των πελατών ( non response bias) (Γρηγορούδης - Σίσκος, 2000)

Θα πρέπει να τονίσουμε ιδιαίτερα δεν τίθεται θέμα επιλογής ποιοτικής ή ποσοτικής έρευνας ικανοποίησης, δεδομένου ότι η κάθε μία από αυτές αποσκοπεί στην εξαγωγή διαφορετικού είδους πληροφορίας. Ουσιαστικά οι δύο αυτές θα πρέπει να χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών.

### 5.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Για μία επιχείρηση ή ένα οργανισμό, ένα από τα βασικά και πρωταρχικά στάδια της έρευνας ικανοποίησης πελατών είναι ο σχεδιασμός της. Με τον σχεδιασμό αποφεύγονται λάθη και διασφαλίζεται η διαδικασία των αποτελεσμάτων της έρευνας.



Σχήμα 5. 1: «Σχεδιασμός έρευνας Ικανοποίησης Πελατών»  
Πηγή: Γρηγοριάδης, Σίσκος, 2000

**Καθορισμός στόχων έρευνας ικανοποίησης :** Το πρώτο βήμα της διαδικασίας συνίσταται στη διατύπωση και αποσαφήνιση των στόχων που θέλουν να ικανοποιηθούν μέσα από την διαδικασία. Στις περιπτώσεις εκείνες που οι έρευνες καλούνται να εξετάσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα οι στόχοι που καθορίζονται σχετίζονται άμεσα με το πρόβλημα.

**Καθορισμός διαστάσεων Ικανοποίησης :** Στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι διαστάσεις ικανοποίησης των πελατών καθώς και ο τρόπος με τον οποίο αυτές ιεραρχούνται

**Καθορισμός διαδικασίας μέτρησης ικανοποίησης :** Με βάση τους στόχους που θέλει να εξυπηρετήσει η επιχείρηση και έχει θέσει στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας θα πρέπει να καθοριστεί το γενικότερο πρόγραμμα μέτρησης της ικανοποίησης για την όσο το δυνατότερο ομαλή εισαγωγή του στους κόλπους και στις λειτουργίες της επιχείρησης.

**Καθορισμός δείγματος και διαδικασίας έρευνας ικανοποίησης :** Στο σημείο αυτό θα οριστούν οι πελάτες της συγκεκριμένης επιχείρησης, πραγματικοί ή δυνητικοί και θα επιλεγούν εκείνοι οι οποίοι θα συμμετέχουν στην έρευνα. Επιπλέον θα επιλεγεί ο τρόπος με τον οποίο θα διεξαχθεί η έρευνα (τηλεφωνικά, ταχυδρομικά, μέσω διαδικτύου)

**Ανάπτυξη και δοκιμή ερωτηματολογίου :** Στο τελευταίο αναπτύσσεται το ερωτηματολόγιο, με βάση τα όσα έχουν καθοριστεί παραπάνω και γίνεται η πιλοτική χρησιμοποίησή του, προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν ασάφειες και παραλείψεις. Γι' αυτό το λόγο επιλέγονται κάποια άτομα που ανήκουν στο δείγμα της έρευνας και τους ζητείται να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και να κάνουν υποδείξεις αναφορικά με την σαφήνεια των ερωτήσεων, την πληρότητα των επιλογών αλλά και το ύφος και το στυλ του ερωτηματολογίου. Έτσι λοιπόν, κάποιες ερωτήσεις που προκαλούν σύγχυση ή είναι ασαφείς θα αλλάξουν. Έπειτα το αναθεωρημένο ερωτηματολόγιο θα υποβληθεί σε νέο έλεγχο, στον οποίο θα χρησιμοποιηθεί μικρότερο δείγμα και ακολουθώντας την αποφασισμένη μέθοδο επαφής θα γίνει προσπάθεια εντοπισμού προβλημάτων της συγκεκριμένης μεθόδου συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Με άλλα

λόγια η δεύτερη πιλοτική εξέταση θα προσπαθήσει να εντοπίσει τις αλλαγές εκείνες που θα βοηθήσουν τη συγκεκριμένη μέθοδο επαφής να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα από τον προέλεγχο αυτό θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να προληφθούν μελλοντικά προβλήματα.



## 5.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ο προσδιορισμός των διαφόρων διαστάσεων ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα πρωταρχικά και πλέον σημαντικά βήματα την δημιουργία του ερωτηματολογίου μίας έρευνας ικανοποίησης για αυτό το λόγο γίνεται και εκτενής αναφορά. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία ο όρος διάσταση ικανοποίησης μπορεί να βρεθεί και ως χαρακτηριστικό, κριτήριο ή ακόμα και μέτρο αποτελεσματικότητας ή απόδοσης. Το σύνολο των κριτηρίων και η ιεραρχική δομή που αυτά σχηματίζουν πρέπει να είναι (Γρηγορούδης, Σίσκος, 2000):

- **Ουσιώδης (essential)** : να υποδηλώνει συγκεκριμένες επιπτώσεις όσον αφορά βασικούς λόγους απόφασης.
- **Ελέγξιμη (controllable)** : να περιέχει μόνο τις συνέπειες εκείνες που επηρεάζουν το πρόβλημα απόφασης.
- **Πλήρης (complete)** : να συμπεριλαμβάνονται όλες οι πιθανές όψεις των επιπτώσεων των ενεργειών απόφασης.
- **Μετρήσιμη (measurable)** : να μπορεί να ορίσει ακριβώς την φύση των κριτηρίων καθώς και τον βαθμό απόδοσης τους.
- **Λειτουργική (operational)** : να εστιάζει η ανάλυση της απόφασης με βάση το διαθέσιμο χρόνο και την προσπάθεια.
- **Αποσύνθεση (decomposable)** : να επιτρέπει την ανάλυση μεμονωμένων στοιχείων της ιεραρχικής μορφής.
- **Μη πλεονασματική (non – redundant)** : να αποφεύγονται οι πιθανές επικαλύψεις των επιπτώσεων.
- **Περιεκτική (concise)** : να περιλαμβάνει τα ελάχιστα απαιτούμενα χαρακτηριστικά για την ανάλυση της απόφασης.
- **Κατανοητή (understandable)** : να διευκολύνεται η εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων κατά την διάρκεια της απόφασης.

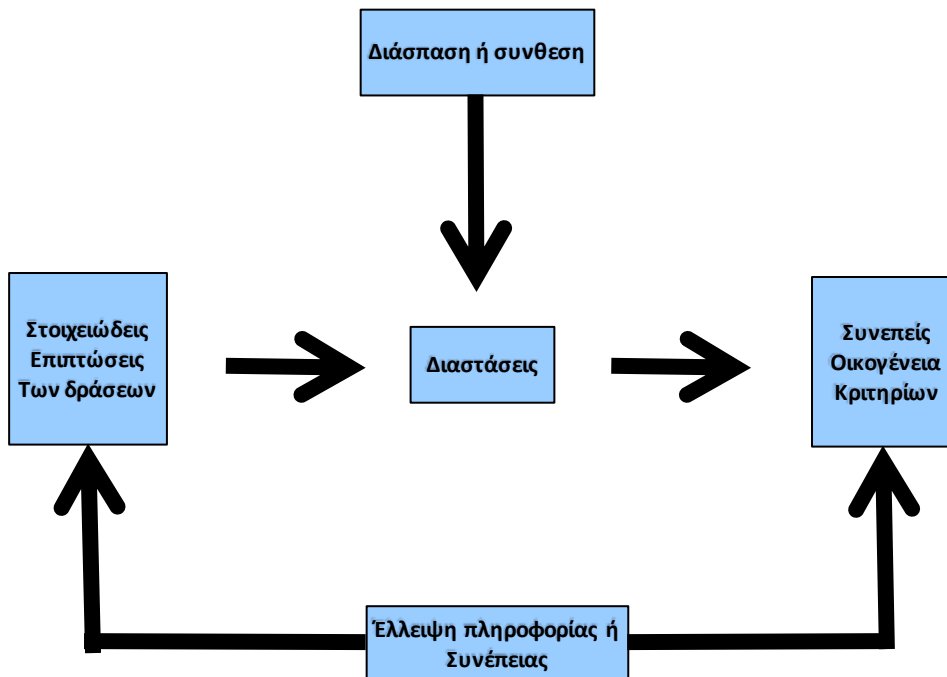
**Με άλλα λόγια για τον καθορισμό του συνόλου των κριτηρίων, που αποτελούν μία συνεπή οικογένεια κριτηρίων, απαιτείται :**

- Μονοτονία (monotonicity)

- Πληρότητα (exhaustiveness)
- Μη Πλεονασμός (non – redundancy)

### 5.4.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ο καθορισμός των διαστάσεων ικανοποίησης ακολουθεί τις βασικές αρχές μοντελοποίησης των κριτηρίων μίας απόφασης μέσα στα ευρύτερα πλαίσια της πολυκριτήριας ανάλυσης. Η διαδικασία καθορισμού παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί :



Σχήμα 5. 2: Διαδικασία μοντελοποίησης κριτηρίων απόφασης  
Πηγή: Γρηγορούδης, Σίσκος, 2000

Η αρχική πηγή της πληροφόρησης για τον καθορισμό του συνόλου των κριτηρίων ικανοποίησης προέρχονται από την ίδια εταιρία και την γνώση που έχει ο αναλυτής γι' αυτήν. Η πληροφορίες θα πρέπει να επεκταθούν στο σύνολο των πελατών της εταιρίας, ειδικά όταν απαιτείται καθορισμός των απαιτήσεων και των προσδοκιών του συνόλου των πελατών. Ο αναλυτής οφείλει να εξετάζει τις πληροφορίες από την προοπτική του πελάτη, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχει κανένα υποκατάστατο της άμεσης επικοινωνίας με αυτόν.

Δύο είναι οι βασικές εναλλακτικές προσεγγίσεις για την κατασκευή μιας ιεραρχικής δομής των αξιών του πελάτη και του προσδιορισμού του συνόλου των κριτηρίων ικανοποίησης.

- **Η Συνθετική προσέγγιση (bottom – up approach):**

Ο τρόπος αυτός χρησιμοποιείται όταν είναι γνωστές οι πιθανές αιτίες δημιουργίας ικανοποιήσεων ή δυσαρέσκειάς στους πελάτες της επιχείρησης. Η δημιουργία της ιεραρχικής δομής των κριτηρίων βασίζεται στον προσδιορισμό συγκεκριμένων αναλυτικών χαρακτηριστικών και στη σύνθεση αυτών σε γενικότερες διαστάσεις ικανοποίησης. Προκειμένου να γίνει αυτό εξετάζονται πελάτες με διαφορετικό βαθμό ικανοποίησης και γίνεται προσδιορισμός των αιτιών που δημιουργούν το γεγονός αυτό.

- **Η Αναλυτική προσέγγιση (top – down approach) :**

Στην αντίθετη περίπτωση προτιμάτε η ανάλυση της ολικής ικανοποίησης πελατών σε επιμέρους χαρακτηριστικά ( για την εταιρεία ή για τα προσφερόμενα προϊόντα /υπηρεσίες) που την επηρεάζουν. Η διαδικασία συνεχίζεται με την υποδιαίρεση αυτών σε ακόμα λεπτομερέστερα χαρακτηριστικά κ.ο.κ μέχρι να ικανοποιηθούν οι ιδιότητες που πρέπει να διέπουν το σύνολο των κριτηρίων και να περιγράψουν πλήρως τις συνέπειες του προβλήματος απόφασης.

#### **5.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Αφού λοιπόν δοκιμαστεί το ερωτηματολόγιο και γίνουν οι απαιτούμενες αλλαγές έπειτα συλλέγεται η πληροφορία, δηλαδή διανέμονται τα ερωτηματολόγια στο κοινό. Το σύνολο των πληροφοριών που συλλέγονται προκειμένου να δώσει την απαιτούμενη πληροφόρηση πρέπει να αναλυθεί έτσι ώστε να πάρει μορφή εύκολα προσπελάσιμη και κατανοητή. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι εξής μέθοδοι επεξεργασίας των στοιχείων :

- Περιγραφική στατιστική
- Πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης
- Παραγωγική ανάλυση
- Λογιστικό μοντέλο πιθανότητας (Logit Analysis)
- Κανονικό μοντέλο πιθανότητας (Probit Analysis)
- Διακριτική ανάλυση ( Discriminant Analysis)
- Πολυκριτήρια μέθοδος MUSA (Multi Criteria Analysis)

(Στόγιας, 2001)

Το μοντέλο MUSA χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των αποτελεσμάτων στην παρούσα έρευνα και θα αναλυθεί στην επόμενη παράγραφο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΜΟΝΤΕΛΟ MUSA**

## 6.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η μέθοδος MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis) αποτελεί την πολυκριτηριακή αναλυτική-συνθετική προσέγγιση για το πρόβλημα της μέτρησης και της ανάλυσης της ικανοποίησης. Η πρωτότυπη αυτή μεθοδολογία βασίζεται στην πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων, υιοθετώντας τις βασικές αρχές της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης και της θεωρίας των συστημάτων αξιών ή χρησιμότητας.

Οι κύριες παραδοχές που αφορούν την ανάπτυξη της μεθόδου MUSA εστιάζονται στα εξής σημεία:

- **Ορθολογικός καταναλωτής :** Η συγκεκριμένη υπόθεση σχετίζεται με την ύπαρξη ορθολογικών πελατών και συναντάται στο σύνολο του χώρου της επιστήμης των Αποφάσεων.
- **Κριτήρια ικανοποίησης :** Η μέθοδος MUSA υποθέτει την ύπαρξη ενός συνόλου χαρακτηριστικών του εξεταζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, σύμφωνα με τα οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ικανοποίησή τους. Το σύνολο αυτών των χαρακτηριστικών αποτελεί τα κριτήρια ικανοποίησης των πελατών και οφείλει να πληρεί συγκεκριμένες ιδιότητες.
- **Προσθετικό μοντέλο σύνθεσης :** Τέλος, γίνεται η παραδοχή ύπαρξης ενός προσθετικού μοντέλου σύνθεσης του συνόλου των κριτηρίων ικανοποίησης και ειδικότερα μια προσθετική συνάρτηση αξιών.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται σε πρωτογενή δεδομένα που προέρχονται από το σύνολο των πελατών μιας επιχείρησης και για αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητη η ενσωμάτωσή της

σε μια γενικότερη μεθοδολογία εφαρμογής προγραμμάτων μέτρησης ικανοποίησης.

Μετά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τους πελάτες ακολουθεί η συλλογή τους με μια πρώτη επεξεργασία των απαντήσεων που έχουν δοθεί, η εισαγωγή των δεδομένων που προέρχονται απ' αυτά στη μέθοδο MUSA και η εφαρμογή της μεθόδου για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών.

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων και πριν την εισαγωγή των δεδομένων στη μέθοδο MUSA γίνεται ένας προκαταρκτικός έλεγχος των στοιχείων που συλλέγονται καταρχήν για τη λογική συνέπεια των απαντήσεων που δίδονται από τους πελάτες.

Το ερωτηματολόγιό μας εκτός από τις ερωτήσεις που αναφέρονται στις διαστάσεις ικανοποίησης, περιλαμβάνει και μία ερώτηση που αφορά στην ολική ικανοποίηση του πελάτη. Θα πρέπει για παράδειγμα να υπάρχει μια λογική συσχέτιση μεταξύ των απαντήσεων στις ερωτήσεις μερικής και ολικής ικανοποίησης.

Αν σε ένα μεγάλο μέγεθος ερωτηματολογίων δεν υπάρχει αυτή η λογική συσχέτιση τότε πρέπει να επανεξεταστούν οι διαστάσεις ικανοποίησης, ενώ αν το μέγεθος είναι μικρό τότε αυτά τα ερωτηματολόγια διαγράφονται από τα δεδομένα.

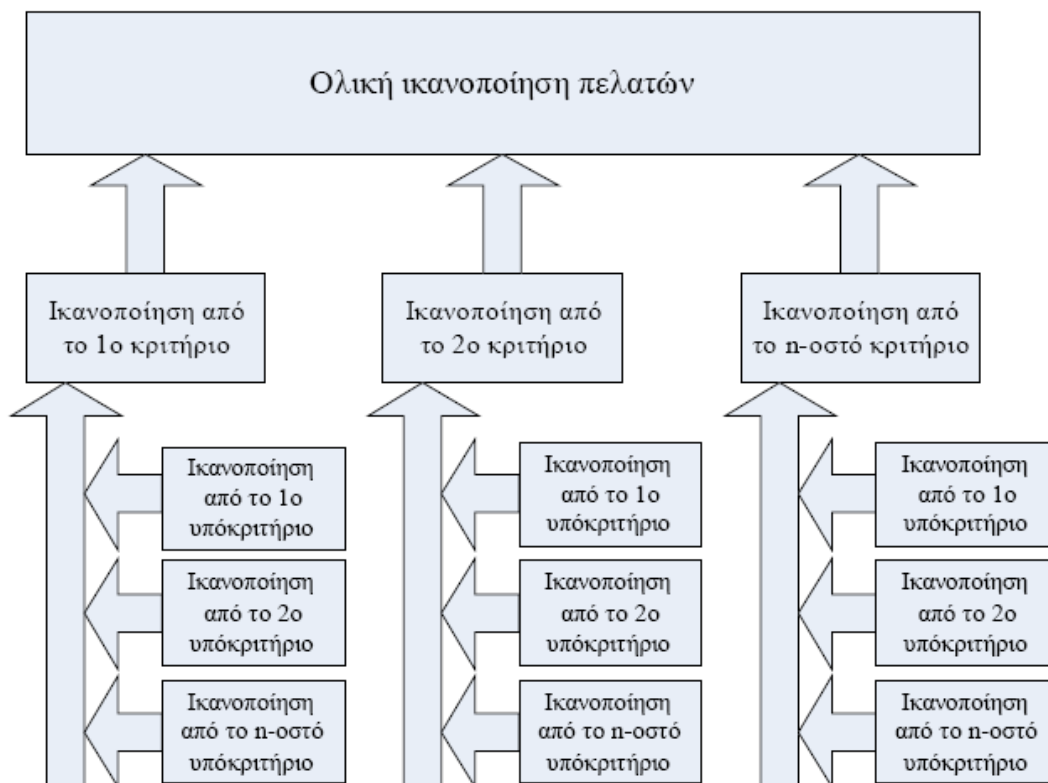
Αφού τελειώσουμε με τον προκαταρκτικό έλεγχο, υπάρχουν στη διάθεσή μας τα κατάλληλα δεδομένα για την εφαρμογή της μεθόδου MUSA. Τα δεδομένα αυτά είναι οι διαστάσεις ικανοποίησης, τα επίπεδα ικανοποίησης, ο αριθμός των πελατών που συμμετείχαν στην έρευνα καθώς και οι απαντήσεις που έδωσαν για κάθε διάσταση ικανοποίησης και για την ολική ικανοποίηση. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι το λογισμικό αυτό κατασκευάζει και τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης.



## 6.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥ MUSA

Η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA στηρίζεται στη σύνθεση των προτιμήσεων ενός συνόλου πελατών σε μία ποσοτική, μαθηματική συνάρτηση αξιών. Η μέθοδος υποθέτει ότι η συνολική ικανοποίηση που αποκομίζει ένας πελάτης εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών, τα οποία αντιπροσωπεύουν τα κριτήρια που επιλέξαμε.

Υποθέτοντας ότι η συνολική ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο κριτηρίων  $\mathbf{X}=(X_1, X_2, \dots, X_n)$ , η εκτίμηση της ικανοποίησης ενός συνόλου πελατών μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα πρόβλημα στο επιστημονικό πεδίο της Πολυκριτήριας Ανάλυσης. Τα κριτήρια αυτά ονομάζονται διαστάσεις ικανοποίησης και αιτιολογούν την έννοια της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης της μεθοδολογίας. Το Σχήμα 6.1 παριστάνει τη σύνθεση των κριτηρίων του πελάτη.



Σχήμα 6. 1: Σύνθεση κριτηρίων των πελατών  
Πηγή: Γρηγορούδης, Σίσκος, 2000

Τα δεδομένα της μεθόδου συλλέγονται με τη βοήθεια ενός απλού και εξειδικευμένου ερωτηματολογίου μέσω του οποίου δίνεται η δυνατότητα σε κάθε πελάτη να αξιολογήσει τις υπηρεσίες που του προσφέρονται , δηλαδή να εκφράσει τη συνολική αλλά και την επιμέρους ικανοποίηση του για καθένα από τα κριτήρια-χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας αυτής. Οι συγκεκριμένες προτιμήσεις εκφράζονται με τη βοήθεια μιας μονότονης προκαθορισμένης κλίμακας ικανοποίησης. Σύμφωνα με την προτεινόμενη μεθοδολογία, το μοντέλο MUSA από την επεξεργασία των δεδομένων (των προτιμήσεων που εκφράζονται από το σύνολο των πελατών) εκτιμάει τη συνολική και τις επιμέρους συναρτήσεις ικανοποίησης.

### 6.3 ΜΕΘΟΔΟΣ MUSA

Η μέθοδος MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis) προσπαθεί να εκτιμήσει τη συνολική και τις επιμέρους συναρτήσεις ικανοποίησης  $Y^*$  και  $X_i^*$  αντίστοιχα, δεδομένων των προτιμήσεων  $Y$  και  $X_i$  που έχει εκφράσει το σύνολο των πελατών. Το Σχήμα 6.1 δείχνει παραστατικά τη βασική αυτή αρχή της πολυκριτήριας μεθοδολογίας (δεδομένα και υπό εκτίμηση μεταβλητές), ενώ ο ορισμός των μεταβλητών παρουσιάζεται αναλυτικά στον Πίνακα 6.1.

Η μέθοδος MUSA ακολουθεί τις γενικές αρχές της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς, χρησιμοποιώντας τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού για την επίλυσή της (Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982, Siskos and Yannacopoulos, 1985, Siskos, 1985). Η βασική εξίσωση της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης έχει ως εξής:

$$\begin{cases} Y^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* \\ \sum_{i=1}^n b_i = 1 \end{cases} \quad (6.1)$$

$Y$	:συνολική ικανοποίηση του πελάτη
$\alpha$	:αριθμός επιπέδων της κλίμακας συνολικής ικανοποίησης
$y^m$	: το $m$ επίπεδο συνολικής ικανοποίησης ( $m=1,2,\dots,\alpha$ )
$n$	:αριθμός κριτηρίων
$X_i$	:ικανοποίηση του πελάτη σύμφωνα με το $i$ κριτήριο ( $i=1,2,\dots,n$ )
$\alpha_i$	: αριθμός επιπέδων της κλίμακας ικανοποίησης του κριτηρίου $i$
$x_i^k$	: το $k$ επίπεδο ικανοποίησης του κριτηρίου $i$ ( $k=1,2,\dots,\alpha_i$ )
$Y^*$	:συνάρτηση αξιών του $Y$ (συνάρτηση ολικής ικανοποίησης)
$y^{*m}$	:αξία του $y^m$ επιπέδου ικανοποίησης
$X_i^*$	:συνάρτηση αξιών του $X_i$ (συνάρτηση μερικής ικανοποίησης)
$x_i^{*k}$	:αξία του $x_i^k$ επιπέδου ικανοποίησης

Πίνακας 6. 1: Μεταβλητές της μεθόδου MUSA  
Πηγή: Γρηγορούδης, Σίσκος, 2003

### 6.3.1 ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Η μέθοδος MUSA προσπαθεί να εκτιμήσει μια συλλογική συνάρτηση αξιών (collective value function)  $Y^*$  και ένα σύνολο μερικών συναρτήσεων ικανοποίησης  $X_i^*$  με βάση τις γνώμες των πελατών, έχοντας σαν αντικειμενικό σκοπό την επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής συμφωνίας ανάμεσα στη συνάρτηση  $Y^*$  και στις απόψεις των πελατών  $Y$ . Πιο αναλυτικά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι:

- Οι συναρτήσεις  $Y^*$  και  $X_i^*$  εκφράζουν τις προτιμήσεις ενός συνόλου καταναλωτών,
- Η μέθοδος MUSA «συνθέτει» ένα σύνολο διαφορετικών απόψεων ικανοποίησης σε μοναδικές συναρτήσεις  $Y^*$  και  $X_i^*$ ,
- Η σύνθεση αυτή γίνεται με τις μικρότερες δυνατές αποκλίσεις.

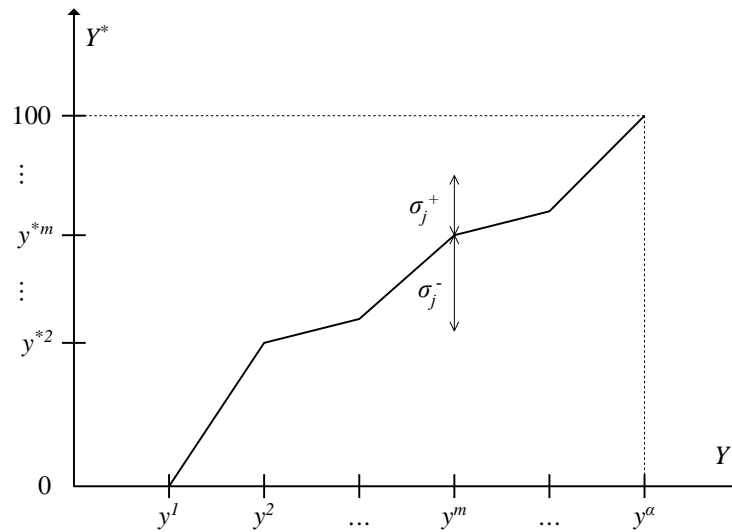
Με βάση την προηγούμενη διαμόρφωση του προβλήματος και εισάγοντας μια διπλή μεταβλητή σφάλματος, η βασική εξίσωση της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης (6.1) παίρνει την ακόλουθη μορφή:

$$Y^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* - \sigma^+ + \sigma^- \quad (6.2)$$

όπου  $Y^*$  είναι η εκτίμηση της συλλογικής συνάρτησης αξιών  $Y^*$ ,  $\sigma^+$  και  $\sigma^-$  είναι αντίστοιχα το σφάλμα υπερεκτίμησης και υποεκτίμησης. Η εξίσωση (6.2) ισχύει για κάθε ένα πελάτη που έχει εκφράσει μια συγκεκριμένη άποψη ικανοποίησης και για το λόγο αυτό οι μεταβλητές σφάλματος θα πρέπει να ορισθούν για κάθε πελάτη χωριστά, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 6.1.

Εξετάζοντας προσεκτικά την εξίσωση (6.2) είναι εύκολο να παρατηρηθεί η ομοιότητα της μεθόδου MUSA είτε με τις βασικές αρχές του γραμμικού προγραμματισμού στόχων (goal programming), είτε με την μεθοδολογία της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς (ordinal regression analysis) και ειδικότερα με την οικογένεια των μοντέλων

προσθετικής χρησιμότητας UTA (Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982; Siskos and Yannacopoulos, 1985).



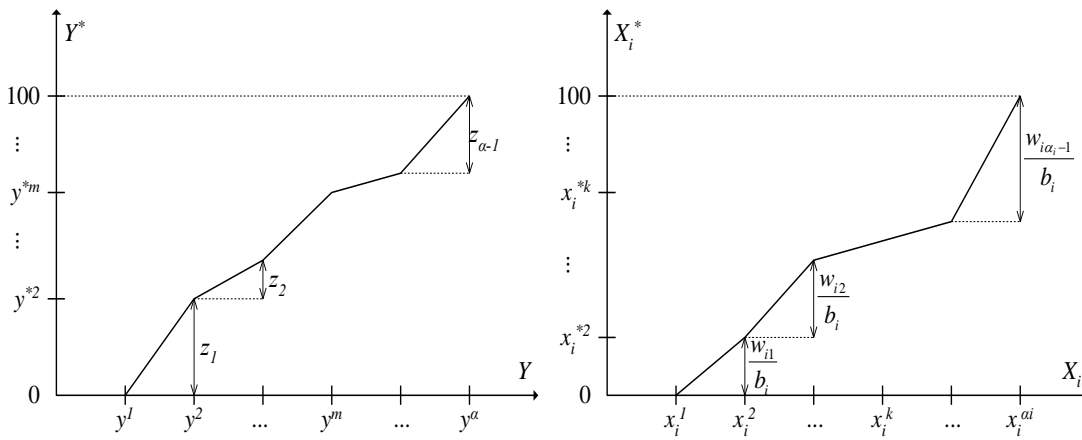
Διάγραμμα 6. 1: Μεταβλητές σφάλματος για τον  $j$  πελάτη

Σύμφωνα με τις υποθέσεις και τους ορισμούς που έχουν αναφερθεί, το πρόβλημα της εκτίμησης της ικανοποίησης πελατών μπορεί πλέον να μορφοποιηθεί σαν ένα πρόβλημα μαθηματικού προγραμματισμού με στόχο την ελαχιστοποίηση του αθροίσματος των μεταβλητών σφάλματος υπό τους περιορισμούς:

- Βασική εξίσωση ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης (6.2) για κάθε πελάτη,
- Περιορισμοί κανονικοποίησης των  $Y^*$  και  $X_i^*$  στο διάστημα  $[0, 100]$ ,
- Περιορισμοί μονοτονίας των  $Y^*$  και  $X_i^*$ .

Το μέγεθος του προηγούμενου μαθηματικού προγράμματος μπορεί να ελαττωθεί, με στόχο τη μείωση της υπολογιστικής δυσκολίας εύρεσης της βέλτιστης λύσης, εξαλείφοντας το σύνολο των περιορισμών μονοτονίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση νέων μεταβλητών, οι οποίες εκφράζουν τα διαδοχικά βήματα αύξησης των συναρτήσεων  $Y^*$  και  $X_i^*$  (Siskos and Yannacopoulos, 1985, Siskos, 1985) και ορίζονται ως εξής (Διάγραμμα 6.2):

$$\begin{cases} z_m = y^{*m+1} - y^{*m} & \text{για } m=1,2,\dots,\alpha-1 \\ w_{ik} = b_i(x_i^{*k+1} - x_i^{*k}) & \text{για } k=1,2,\dots,\alpha_i-1 \text{ και } i=1,2,\dots,n \end{cases} \quad (6.3)$$



Διάγραμμα 6. 2: Οι μεταβλητές μετασχηματισμού  $z^m$  και  $w_i^k$   
 Πηγή: Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982

Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι η εισαγωγή των νέων αυτών μεταβλητών επιτυγχάνει τη γραμμικότητα του μοντέλου, δεδομένου ότι η εξίσωση (6.1) δεν είναι γραμμική (τόσο οι μεταβλητές  $Y^*$  και  $X_i^*$ , όσο και οι συντελεστές  $b_i$  πρέπει να εκτιμηθούν).

Χρησιμοποιώντας την εξίσωση (6.3) οι αρχικές μεταβλητές απόφασης του γραμμικού προγράμματος γράφονται:

$$\begin{cases} y^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} z_t & \text{για } m=2,3,\dots,\alpha \\ b_i x_i^{*k} = \sum_{t=1}^{k-1} w_{it} & \text{για } k=2,3,\dots,\alpha_i \text{ και } i=1,2,\dots,n \end{cases} \quad (6.4)$$

οπότε εισάγοντας τις νέες μεταβλητές  $z_m$  και  $w_{ik}$  και χρησιμοποιώντας τις εξισώσεις (6.3) και (6.4), η εξίσωση παλινδρόμησης (6.2) γίνεται:

$$\sum_m z_m = \sum_i \sum_k w_{ik} - \sigma^+ + \sigma^- \quad (6.5)$$

Πιο συγκεκριμένα, έστω ότι ο πελάτης  $j$  έχει εκφράσει την ικανοποίησή του με βάση τις καθορισμένες ποιοτικές κλίμακες  $Y$  και  $X_i$ , δηλαδή:

$$\begin{cases} \text{ολική ικανοποίηση } \bar{y}^j = y^{t_j} \text{ με } y^{t_j} \in Y = \{y^1, y^2, \dots, y^{t_j}, \dots, y^\alpha\} \\ \text{μερική ικανοποίηση } \bar{x}_i^j = x_i^{t_{ji}} \text{ με } x_i^{t_{ji}} \in X_i = \{x_i^1, x_i^2, \dots, x_i^{t_{ji}}, \dots, x_i^{\alpha_i}\} \text{ για } i=1,2,\dots,n \end{cases} \quad (6.6)$$

τότε για την εξίσωση (6.5) θα ισχύει:

$$\sum_{m=1}^{t_j-1} z_m = \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{t_{ji}-1} w_{ik} - \sigma^+ + \sigma^- \quad \forall j \quad (6.7)$$

Άρα η τελική μορφή του γραμμικού προγράμματος έχει ως εξής:

$$\begin{cases} [\min] F = \sum_{j=1}^M \sigma_j^+ + \sigma_j^- \\ \text{υπό τους περιορισμούς} \\ \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{t_{ji}-1} w_{ik} - \sum_{m=1}^{t_j-1} z_m - \sigma_j^+ + \sigma_j^- = 0 \text{ για } j=1,2,\dots,M \\ \sum_{m=1}^{\alpha-1} z_m = 100 \\ \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{\alpha_i-1} w_{ik} = 100 \\ z_m, w_{ik}, \sigma_j^+, \sigma_j^- \geq 0 \quad \forall m, i, k, j \end{cases} \quad (6.8)$$

όπου  $M$  είναι ο συνολικός αριθμός των πελατών.

Οι αρχικές μεταβλητές του προβλήματος υπολογίζονται με βάση τη βέλτιστη λύση του προηγούμενου γραμμικού προγράμματος, αφού εύκολα αποδεικνύεται ότι:

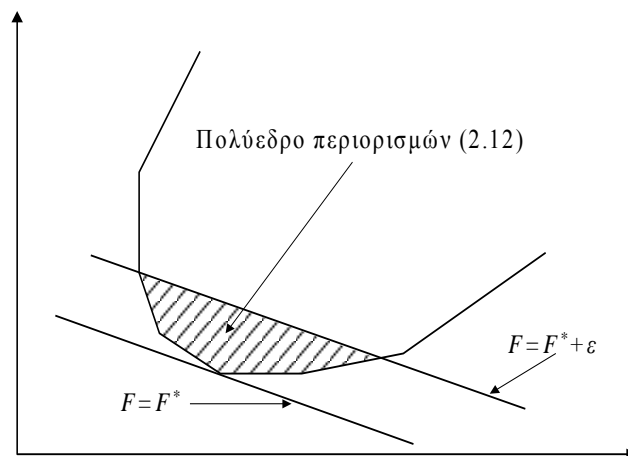
$$\begin{cases} y^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} z_t \quad \text{για } m=2,3,\dots,\alpha \\ b_i = \frac{\sum_{t=1}^{\alpha_i-1} w_{it}}{100} \quad \text{για } i=1,2,\dots,n \\ x_i^{*k} = 100 \frac{\sum_{t=1}^{k-1} w_{it}}{\sum_{t=1}^{\alpha_i-1} w_{it}} \quad \text{για } k=2,3,\dots,\alpha_i \text{ και } i=1,2,\dots,n \end{cases} \quad (6.9)$$

Τα οριακά σημεία των συναρτήσεων ικανοποίησης  $y^{*1}, x_i^{*1}$  υπολογίζονται με βάση τους περιορισμούς κανονικοποίησης (6.2). Η ανάλυση ευστάθειας της συγκεκριμένης μεθόδου, δεδομένου ότι βασίζεται στις γενικές αρχές του γραμμικού προγραμματισμού, αντιμετωπίζεται σαν ένα πρόβλημα ανάλυσης



μεταβελτιστοποίησης (post optimality analysis). Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να αναφερθεί ότι δεν είναι σπάνιο το πρόβλημα της ύπαρξης πολλαπλών βέλτιστων (multiple optimal solutions) ή ημιβέλτιστων (near optimal solutions) λύσεων στις εφαρμογές του γραμμικού προγραμματισμού, ιδίως σε προβλήματα μεγάλου μεγέθους. Η λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα επιτυγχάνεται με μια ευρετική μέθοδο αναζήτησης ημιβέλτιστων λύσεων, οι οποίες όμως παρουσιάζουν κάποιες επιθυμητές ιδιότητες (Siskos, 1984, Σίσκος, 1998). Το Διάγραμμα 6.3 παρουσιάζει το σύνολο των ημιβέλτιστων λύσεων του γραμμικού προγράμματος (6.8), όπου αναζητούνται νέες βέλτιστες λύσεις για τις οποίες η τιμή της αντικειμενικής συνάρτησης διαφέρει της βέλτιστης τιμής  $F^*$  κατά μια μικρή (πρακτικά αμελητέα) προκαθορισμένη ποσότητα  $\varepsilon$ . Ο χώρος των ημιβέλτιστων λύσεων οριοθετείται από το σύνολο-υπερπολύεδρο:

$$\begin{cases} F \leq F^* + \varepsilon \\ \text{όλοι οι περιορισμοί του γ.π. (2.10)} \end{cases} \quad (6.10)$$



Διάγραμμα 6. 3: Ανάλυση μεταβελτιστοποίησης και ημιβέλτιστες λύσεις  
Πηγή: Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982

Η φάση της ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης ολοκληρώνει τον αλγόριθμο της μεθοδολογίας MUSA και περιλαμβάνει την μορφοποίηση και επίλυση  $n$  γραμμικών προβλημάτων, όσος και ο αριθμός των κριτηρίων ικανοποίησης.

Τα γραμμικά αυτά προγράμματα μεγιστοποιούν το βάρος  $b_i$  κάθε κριτηρίου και έχουν την ακόλουθη μορφή:

$$\left\{ \begin{array}{l} [\max] F' = \sum_{k=1}^{a_i-1} w_{ik} \quad \text{για } i = 1, 2, \dots, n \\ \text{υπό τους περιορισμούς} \\ F \leq F^* + \varepsilon \\ \text{όλοι οι περιορισμοί του γ.π. (2.10)} \end{array} \right. \quad (6.11)$$

όπου  $\varepsilon$  είναι ένας μικρός θετικός αριθμός και  $F^*$  είναι η βέλτιστη τιμή της αντικειμενικής συνάρτησης του γραμμικού προγράμματος (6.8). Μια αντιπροσωπευτική τελική λύση για τις μεταβλητές της μεθόδου MUSA υπολογίζεται από την μέση τιμή των βέλτιστων λύσεων που δίνουν τα γραμμικά προγράμματα (6.11).

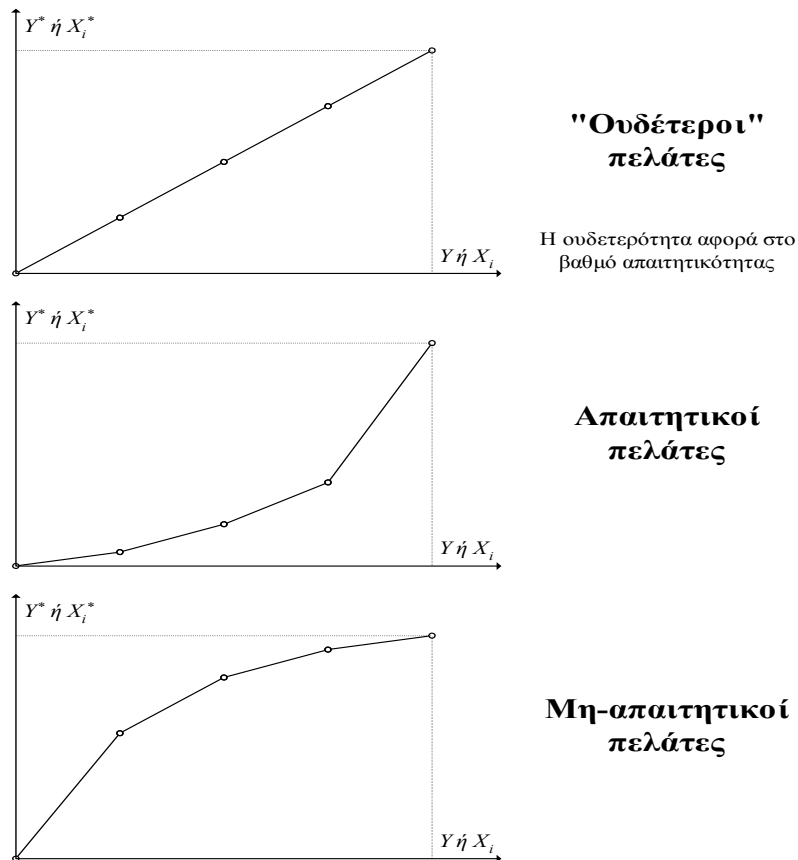
### 6.3.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Οι εκτιμώμενες συναρτήσεις ικανοποίησης αποτελούν τα βασικά αποτελέσματα της μεθόδου MUSA, δεδομένου ότι εκφράζουν την πραγματική αξία που προσδίδει το σύνολο των πελατών σε ένα καθορισμένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης. Η μορφή των συναρτήσεων αυτών είναι σε θέση να προσδιορίσει το βαθμό απαιτητικότητας των πελατών. Το Διάγραμμα 6.4 παρουσιάζει 3 βασικές ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας (τα αποτελέσματα ισχύουν τόσο για την ολική, όσο και για τις μερικές συναρτήσεις ικανοποίησης):

1. «Κανονικοί» πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει γραμμική μορφή, γεγονός που σημαίνει ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες όσο περισσότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν ότι είναι, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των προσδοκιών τους που εκπληρώνεται.
2. «Απαιτητικοί» πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κυρτή μορφή, δεδομένου ότι η ομάδα αυτή των πελατών δεν είναι ικανοποιημένη παρά μόνο αν τους προσφέρεται το βέλτιστο επίπεδο υπηρεσιών.
3. «Μη-απαιτητικοί» πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κοίλη μορφή, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι παρόλο που ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους εκπληρώνεται.

Γενικεύοντας, μπορεί να παρατηρηθεί ότι η συνάρτηση  $Y^*$  είναι η προσθετική συνάρτηση αξιών-χρησιμότητας (additive value/utility function) των πελατών ενώ οι συναρτήσεις  $X_i^*$  είναι οι μερικές ή περιθώριες συναρτήσεις αξιών-χρησιμότητας (marginal value/utility functions), όπως αναφέρονται στο πλαίσιο της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων. Ειδικά για τη συλλογική συνάρτηση αξιών  $Y^*$ , θα πρέπει να σημειωθεί ότι αντιπροσωπεύει τη δομή των προτιμήσεων του πελάτη και υποδεικνύει τις επιπτώσεις των κριτηρίων ικανοποίησης. Η βασική μορφή της μεθόδου MUSA, η οποία παρουσιάστηκε στην προηγούμενη παράγραφο, υποθέτει

ότι οι συναρτήσεις ικανοποίησης-αξιών  $Y^*$  και  $X_i^*$  είναι διακριτές μονότονες συναρτήσεις.



Διάγραμμα 6. 4: Ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας  
 Πηγή: Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982

Τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης υποδηλώνουν το σχετικό βαθμό σπουδαιότητας που δίνει το σύνολο των πελατών στις αξίες των διαστάσεων ικανοποίησης που έχουν καθοριστεί και ισχύει:

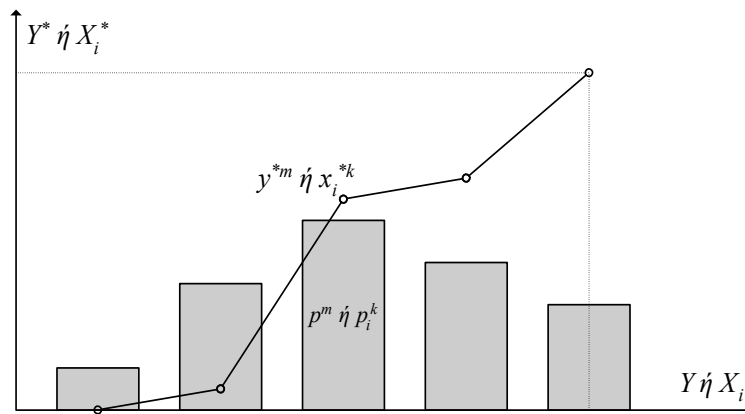
$$\sum_{i=1}^n b_i = 1$$

Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι η απόφαση για να θεωρηθεί κάποιο κριτήριο ως «σημαντικό», σε ένα βαθμό, εξαρτάται και από το πλήθος των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται. Γενικά, δε θα πρέπει να λησμονείται η φυσική ερμηνεία των συντελεστών βαρύτητας, ότι τα βάρη είναι βαθμοί παραχώρησης (trade-offs) μεταξύ των αξιών στα κριτήρια. Με βάση τα αποτελέσματα της μεθόδου που έχουν ήδη παρουσιαστεί, είναι δυνατός ο ορισμός ενός συνόλου μέσων δεικτών ικανοποίησης, τόσο ολικά, όσο και

για κάθε ένα από τα κριτήρια ικανοποίησης. Οι μέσοι δείκτες ολικής ικανοποίησης  $S$  και μερικής ικανοποίησης  $S_i$  ορίζονται με βάση τις σχέσεις (Διάγραμμα 6.5):

$$\begin{cases} S = \frac{1}{100} \sum_{m=1}^{\alpha} p^m y^{*m} \\ S_i = \frac{1}{100} \sum_{k=1}^{\alpha_i} p_i^k x_i^{*k} \quad \text{για } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (6.12)$$

όπου  $p^m$  και  $p_i^k$  είναι αντίστοιχα το ποσοστό των πελατών που ανήκουν στο  $y^m$  και  $x_i^k$  επίπεδο ικανοποίησης.

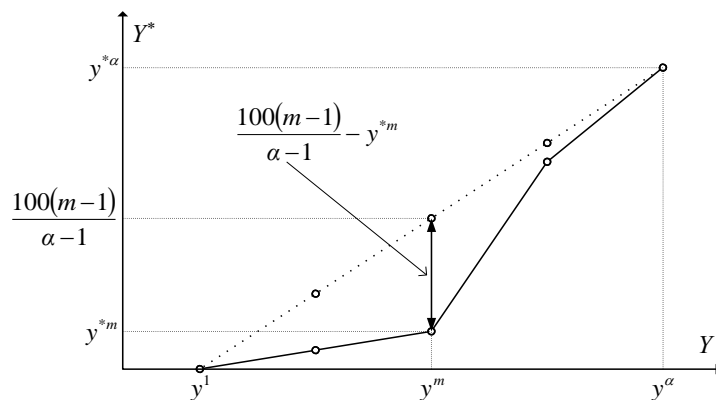


Διάγραμμα 6. 5: Συναρτήσεις ικανοποίησης και συχνότητες απαντήσεων πελατών  
Πηγή: Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982

Είναι εύκολο να παρατηρηθεί ότι οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης είναι μεγέθη κανονικοποιημένα (0-100%), ενώ όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 6.5, ο προηγούμενος ορισμός υποδεικνύει ότι ένας δείκτης ικανοποίησης είναι η μέση τιμή της αντίστοιχης συνάρτησης ικανοποίησης-αξιών. Άλλο σημαντικό αποτέλεσμα της μεθόδου είναι οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας, οι οποίοι ορίζονται με βάση τις σχέσεις (Διάγραμμα 6.6):

$$\left\{ \begin{array}{l} D = \frac{\sum_{m=1}^{\alpha-1} \left( \frac{100(m-1)}{\alpha-1} - y^{*m} \right)}{100 \sum_{m=1}^{\alpha-1} \frac{m-1}{\alpha-1}} \quad \text{για } \alpha > 2 \\ D_i = \frac{\sum_{k=1}^{\alpha_i-1} \left( \frac{100(k-1)}{\alpha_i-1} - x_i^{*k} \right)}{100 \sum_{k=1}^{\alpha_i-1} \frac{k-1}{\alpha_i-1}} \quad \text{για } \alpha_i > 2 \text{ και } i=1,2,\dots,n \end{array} \right. \quad (6.13)$$

όπου  $D$  και  $D_i$  είναι αντίστοιχα οι μέσοι δείκτες ολικής και μερικής (σύμφωνα με το  $i$  κριτήριο) απαιτητικότητας.



Διάγραμμα 6. 6: Τρόπος υπολογισμού μέσω δεικτών απαιτητικότητας  
Πηγή: Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982

Σύμφωνα με τις σχέσεις (6.13) και το Διάγραμμα 6.6 μπορεί να παρατηρηθεί εύκολα ότι οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας είναι κανονικοποιημένοι στο διάστημα  $[-1, 1]$  και ισχύει:

$D=1$  ή  $D_i=1$ : οι πελάτες παρουσιάζουν τον μέγιστο βαθμό απαιτητικότητας.

$D=0$  ή  $D_i=0$ : η περίπτωση αυτή αφορά «κανονικούς» πελάτες.

$D=-1$  ή  $D_i=-1$ : οι πελάτες παρουσιάζουν τον ελάχιστο βαθμό απαιτητικότητας.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι συγκεκριμένοι δείκτες εκφράζουν την μέση απόκλιση των συναρτήσεων ικανοποίησης από μια «κανονική» (γραμμική)

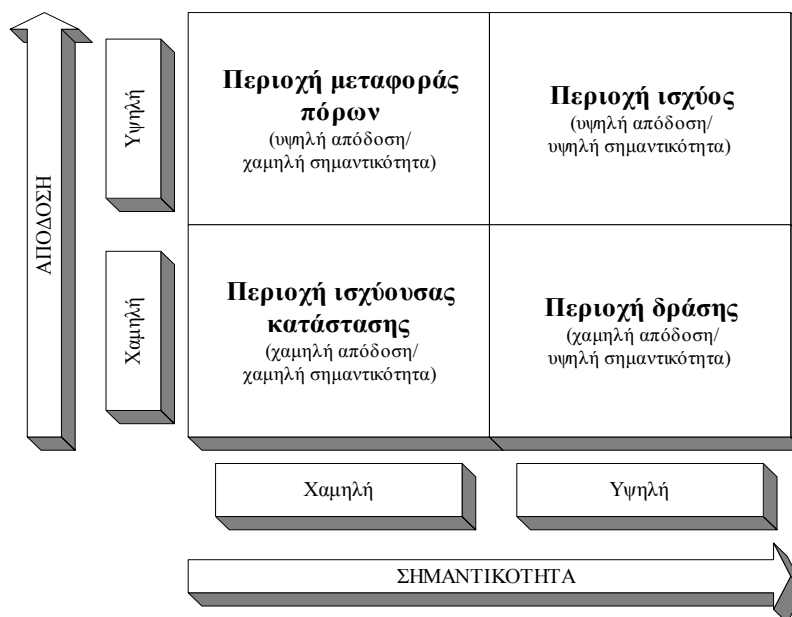
συνάρτηση αξιών, γεγονός που σημαίνει ότι οι δείκτες απαιτητικότητας μπορεί να έχουν διαφορετικές τιμές σε διαφορετικά επίπεδα της ποιοτικής κλίμακας ικανοποίησης (π.χ. είναι δυνατόν μια σιγμοειδής συνάρτηση ικανοποίησης να δώσει μηδενικό μέσο δείκτη απαιτητικότητας). Επίσης, οι δείκτες απαιτητικότητας, εκτός από τον καθορισμό των προτιμήσεων και του τρόπου συμπεριφοράς των πελατών, μπορούν να υποδείξουν και το μέγεθος της προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί από την πλευρά της επιχείρησης για τη βελτίωση της συγκεκριμένης διάστασης ικανοποίησης. Συνδυάζοντας τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης είναι δυνατός ο υπολογισμός μιας σειράς διαγραμμάτων δράσης (action diagrams) τα οποία μπορούν να προσδιορίσουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των πελατών, καθώς και το που πρέπει να στραφούν οι προσπάθειες βελτίωσης.

Τα διαγράμματα αυτά είναι ουσιαστικά χάρτες απόδοσης-σημαντικότητας (performance-importance maps), ενώ αναφέρονται συχνά και ως στρατηγικοί χάρτες (strategic maps), χάρτες απόφασης (decision maps) ή αντιληπτικοί χάρτες (perceptual maps) στη διεθνή βιβλιογραφία (Customers Satisfaction Council, 1995, Dutka, 1994, Naumann and Giel, 1995). Κάθε διάγραμμα δράσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απόδοση (μέσοι δείκτες ικανοποίησης) και τη σημαντικότητα (βάρη) των κριτηρίων. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατός ο προσδιορισμός των απαιτούμενων ενεργειών για τη βελτίωση ή τη διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών:

1. Περιοχή ισχύουσας κατάστασης-status quo (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): συνήθως δεν απαιτείται καμία πρόσθετη ενέργεια από την πλευρά της εταιρείας, δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης δε θεωρούνται σημαντικές από τους πελάτες.
2. Περιοχή ισχύος (υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): τα χαρακτηριστικά που ανήκουν σε αυτό το τεταρτημόριο μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως το συγκριτικό πλεονέκτημα της εταιρείας απέναντι στον ανταγωνισμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι συγκεκριμένες

διαστάσεις ικανοποίησης αποτελούν και τη βασική αιτία και ειδοποιό διαφορά που έχει επιλεγεί η χρήση (αγορά) του εξεταζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.

3. Περιοχή δράσης (χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): στο τεταρτημόριο αυτό ανήκουν τα πλέον κρίσιμα χαρακτηριστικά που πρέπει να βελτιωθούν οπωσδήποτε ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.
4. Περιοχή μεταφοράς πόρων (υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): οι πόροι και γενικότερα η προσπάθεια της επιχείρησης που αφορούν στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν με διαφορετικό τρόπο (π.χ. βελτίωση των διαστάσεων ικανοποίησης που ανήκουν στην περιοχή δράσης).



Σχήμα 6. 2: Διάγραμμα δράσης (Customers Satisfaction Council, 1995)  
 Πηγή : Γρηγορούδης- Σίσκος , 2003

Λόγω της υποκειμενικής εκτίμησης του επιπέδου απόδοσης και σημαντικότητας (υψηλό ή χαμηλό), είναι δυνατόν να καθοριστούν δυο διαφορετικών ειδών διαγράμματα δράσης (απόλυτα και σχετικά διαγράμματα). Τα διαγράμματα αυτά κατασκευάζονται σύμφωνα με τα



δεδομένα του Πίνακα 7.1 (όπου  $\bar{b}$  και  $\bar{s}$  είναι αντίστοιχα η μέση τιμή των βαρών και των δεικτών ικανοποίησης των κριτηρίων).

Τα διαγράμματα δράσης μπορούν να υποδείξουν ποιες διαστάσεις ικανοποίησης πρέπει να βελτιωθούν, αλλά δεν είναι σε θέση να προσδιορίσουν ποιο θα είναι το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης, ούτε το μέγεθος της προσπάθειας που χρειάζεται για να επιτευχθεί η προσδοκώμενη βελτίωση.

Το πρόβλημα αυτό λύνεται με την κατασκευή των διαγραμμάτων βελτίωσης, όπου:

- Οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας δείχνουν το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλεται για τη βελτίωση ενός χαρακτηριστικού, δεδομένου ότι όσο πιο απαιτητικοί είναι οι πελάτες, τόσο περισσότερο πρέπει να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης για να εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους.
- Το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης εξαρτάται τόσο από τη σημαντικότητα του κριτηρίου, όσο και από τη συνεισφορά του στη μη-ικανοποίηση των πελατών. Για το λόγο αυτό, ορίζεται ένα σύνολο μέσων δεικτών αποτελεσματικότητας  $I_i$  σύμφωνα με τις σχέσεις:

$$I_i = b_i(1 - S_i) \quad \text{για } i = 1, 2, \dots, n \quad (6.14)$$

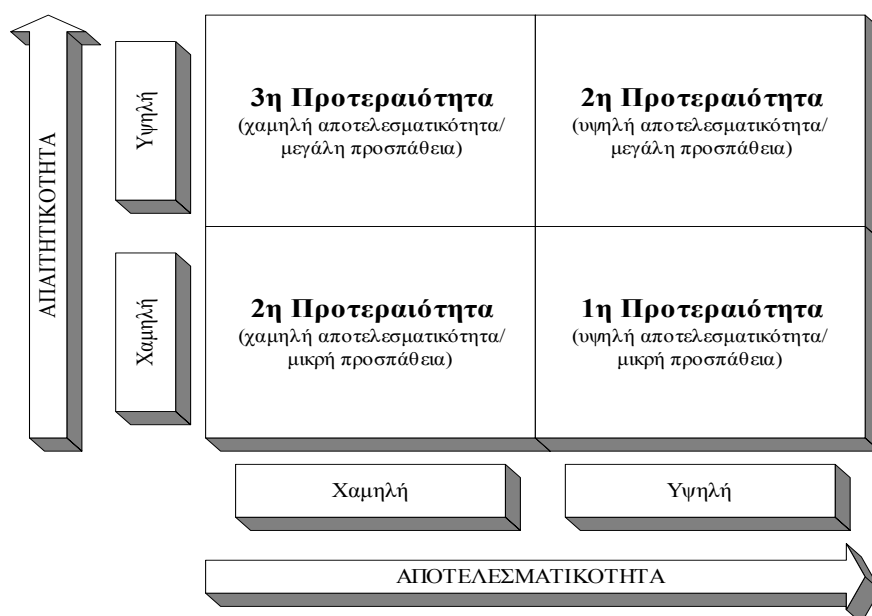
Οι συγκεκριμένοι δείκτες ορίζονται στο διάστημα  $[0, 1]$  ενώ μπορεί εύκολα να αποδειχθεί ότι:

$$\begin{cases} I_i = 1 \Leftrightarrow b_i = 1 \wedge S_i = 0 \\ I_i = 0 \Leftrightarrow b_i = 0 \vee S_i = 1 \end{cases} \quad \text{για } i = 1, 2, \dots, n \quad (6.15)$$

Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 6.9 κάθε διάγραμμα βελτίωσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απαιτητικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαστάσεων ικανοποίησης, με αποτέλεσμα τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων βελτίωσης:

- Η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειες βελτίωσης στις διαστάσεις ικανοποίησης που έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα ενώ οι πελάτες δεν εμφανίζονται ιδιαίτερα απαιτητικοί.
- Η δεύτερη προτεραιότητα των ενεργειών βελτίωσης αποτελούν τα κριτήρια που είτε παρουσιάζουν μεγάλη αποτελεσματικότητα και μεγάλο βαθμό απαιτητικότητας, είτε εμφανίζουν μικρή αποτελεσματικότητα, ενώ οι πελάτες δε φαίνονται ιδιαίτερα απαιτητικοί.
- Τέλος, τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα αποτελούν την τελευταία προτεραιότητα βελτίωσης.

Με όμοιο τρόπο όπως και στην προηγούμενη παράγραφο, είναι δυνατή η κατασκευή απόλυτων και σχετικών διαγραμμάτων βελτίωσης. Οι τελικές στρατηγικές απόφασης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το σύνολο της διαθέσιμης πληροφορίας της μεθόδου MUSA, ώστε να επιτυγχάνεται η πλέον αποτελεσματική υποστήριξη της απόφασης.



Σχήμα 6. 3: Διάγραμμα βελτίωσης  
Πηγή: Γρηγορούδης - Σίσκος, 2003

## **6.4 ΣΤΑΔΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ MUSA**

Το μοντέλο **MUSA** βασίζεται σε πρωτογενή δεδομένα που προέρχονται άμεσα από το σύνολο των πελατών μιας επιχείρησης και για τον λόγο αυτό ακολουθεί τα βασικά στάδια μιας έρευνας ικανοποίησης. Τα βασικά στάδια της μεθόδου περιλαμβάνουν τα εξής:

### **1. Προκαταρκτική έρευνα**

Το στάδιο αυτό αφορά στο σαφή καθορισμό των στόχων της έρευνας, οι οποίοι αποτελούν τη βασική προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης. Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνονται τόσο η προκαταρκτική ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών όσο και η έρευνα του περιβάλλοντος της αγοράς, με στόχο τη συλλογή της απαιτούμενης πληροφορίας για την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών (καθορισμός διαστάσεων και κλιμάκων ικανοποίησης).

### **2. Διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης**

Το στάδιο αυτό αφορά στη σύνταξη του ερωτηματολογίου, τη ταυτόχρονη οργάνωση του δικτύου δημοσκόπησης (κατανομή δείγματος, τρόπος διάδοσης ερωτηματολογίων) και την πραγματοποίηση της έρευνας σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πελατών της επιχείρησης.

### **3. Αναλύσεις**

Η φάση αυτή περιλαμβάνει το σύνολο των αναλύσεων και της επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας. Οι αναλύσεις αφορούν την εφαρμογή τόσο μεθόδων περιγραφικής στατιστικής όσο και της πολυκριτήριας μεθόδου μέτρησης της ικανοποίησης MUSA.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

## 7.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

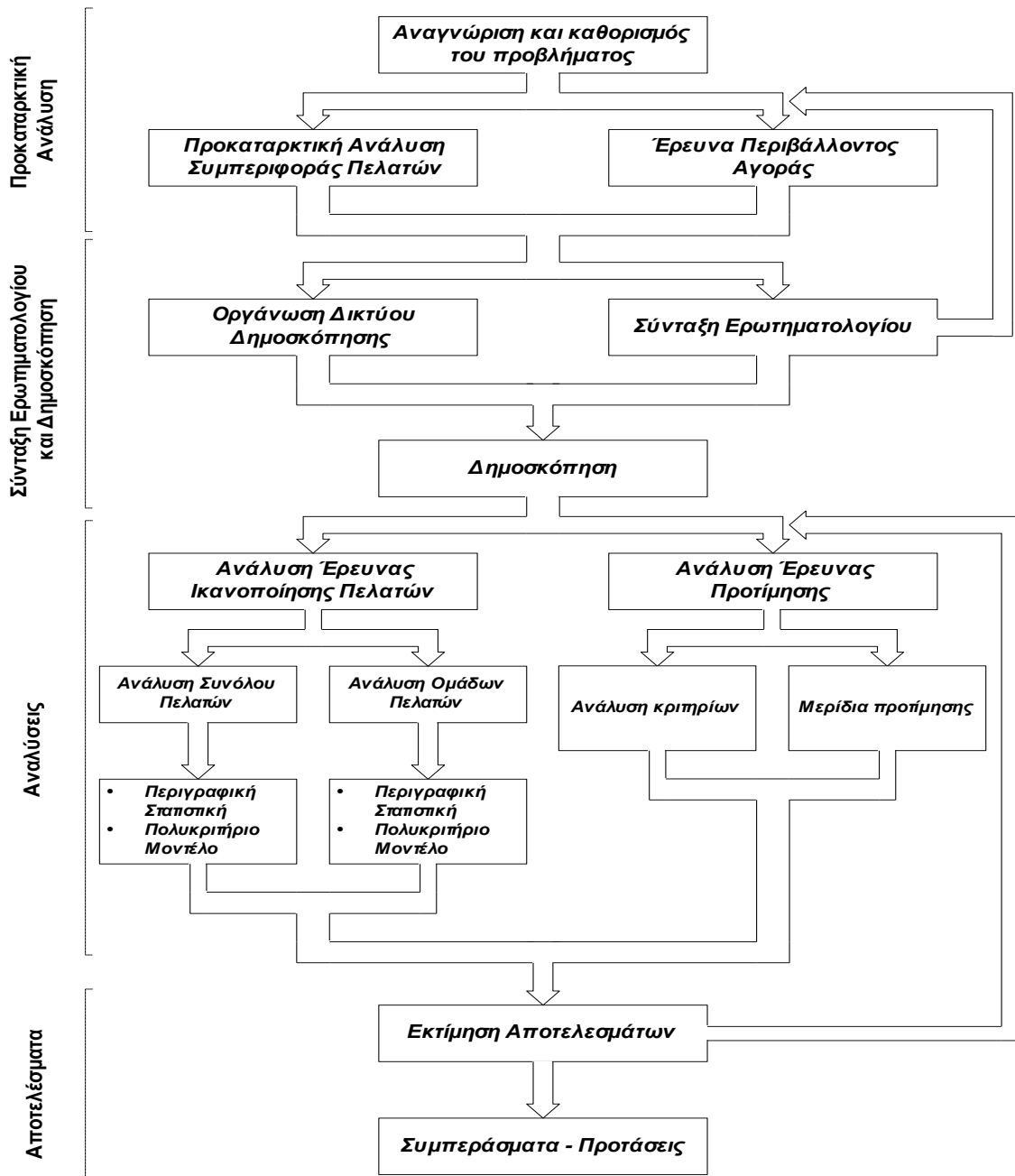
Σκοπός της μελέτης αυτής για Τραπεζικό Σύστημα είναι να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία των προσφερόμενων υπηρεσιών του, εκφρασμένα μέσα από την συνολική ικανοποίηση των πελατών της, να διερευνήσει την συμπεριφορά συγκεκριμένων ομάδων πελατών απέναντι στις υπηρεσίες που προσφέρει, να δώσει την συνολική εικόνα των Τραπεζικών Οργανισμών που το απαρτίζει και να βγάλει συμπεράσματα για την πολιτική που πρέπει να ακολουθήσει σε μελλοντικούς σχεδιασμούς.

Συγκεκριμένα, τα ερωτήματα τα οποία θα πρέπει να απαντηθούν μέσα από αυτή την έρευνα είναι:

- Ποιο είναι το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών σε σχέση με τα χαρακτηριστικά των προσφερόμενων υπηρεσιών;
- Πόσο ικανοποιημένοι είναι από το δίκτυο των καταστημάτων τους;
- Κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι από το προσωπικό που απασχολείται στους Τραπεζικούς Οργανισμούς που συναλλάσσονται;
- Κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι από την Εξυπηρέτηση τους;
- Ποιους τρόπους χρησιμοποιούν προκειμένου να ενημερωθούν για τα νέα προϊόντα;
- Ποιο είναι το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών;
- Σε ποιο βαθμό είναι πιστοί στο Τραπεζικό Οργανισμό που έχουν επιλέξει;

## 7.2 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Είναι πολύ σημαντικό να καταστρωθεί ένα αρχικό πλάνο στα πλαίσια του οποίου θα διεξαχθεί η συγκεκριμένη έρευνα αγοράς. Όπως φαίνεται και στο σχήμα 7.1, το σύνολο του ερευνητικού προγράμματος περιλαμβάνει τις εξής φάσεις (Hayes B. E. ,1992):



Διάγραμμα 7. 1 : Σχεδιασμός έρευνας ικανοποίησης

**Προκαταρκτική Ανάλυση:** περιλαμβάνει την αναγνώριση και τον καθορισμό του προβλήματος όπου ορίζονται λεπτομερώς οι στόχοι της έρευνας αγοράς. Επίσης, περιλαμβάνει τόσο την προκαταρκτική ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών όσο και την έρευνα του περιβάλλοντος αγοράς. Στόχος είναι η απόκτηση μιας γενικής εικόνας των υπηρεσιών που προσφέρει η Τράπεζα αλλά και μια γενική εικόνα των πελατών.

**Σύνταξη Ερωτηματολογίου - Δημοσκόπηση:** περιλαμβάνει την ορθή σύνταξη του(ων) ερωτηματολογίου(ων), ταυτόχρονη οργάνωση του δικτύου δημοσκόπησης (κατανομή δείγματος, τρόπος διάδοσης ερωτηματολογίων) και πραγματοποίηση της δημοσκόπησης σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα των καταναλωτών.

**Αναλύσεις:** περιλαμβάνει το σύνολο των αναλύσεων και της επεξεργασίας των στοιχείων που έχουν προκύψει από την δημοσκόπηση. Επίσης, γίνεται εκτίμηση των αποτελεσμάτων και παρουσιάζεται η έμφαση που δίνουν συγκεκριμένες ομάδες πελατών στις υπηρεσίες που προσφέρει η κάθε Τράπεζα.

**Αποτελέσματα:** παρουσιάζονται συμπεράσματα και συγκεκριμένες προτάσεις για την πολιτική της Τράπεζας.

### **7.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Για την αποτελεσματικότερη και εγκυρότερη προσέγγιση της ικανοποίησης των πελατών του Ελληνικού Τραπεζικού συστήματος, αποφασίστηκε η διεξαγωγή μιας έρευνας. Κύριος σκοπός αυτής καθορίστηκε η σκιαγράφηση της ικανοποίησης των πελατών τόσο από το σύνολο του Τραπεζικού συστήματος όσο και από τα επιμέρους χαρακτηριστικά του. Το τραπεζικό σύστημα καλείται να αναπτυχθεί κάτω από ανταγωνιστικές και αντίξοες, λόγω της οικονομικής κρίσης, συνθήκες. Μονόδρομος για την επιδίωξη αυτή αποτελεί η όσον το δυνατό καλύτερη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών του. Πως όμως μπορεί να βελτιωθεί η ικανοποίηση των πελατών αν δεν γνωρίζεις που βρίσκεται, αν δεν γνωρίζεις λοιπόν το σημείο εκκίνησης. Αυτήν την ανάγκη καλείται να καλύψει η έρευνα αυτή με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η έρευνα σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε με κύριο σκοπό να αποτελέσει ένα χρήσιμο εγχειρίδιο για τους Τραπεζικούς Οργανισμούς, προκειμένου να εντοπιστούν όλα τα δυνατά και αδύνατα σημεία αυτών. Δηλαδή η μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης των πελατών φιλοδοξεί να εντοπίσει τα σημεία εκείνα τα οποία το τραπεζικό σύστημα πρέπει να βελτιώσει ή να διαφυλάξει προκειμένου να ενισχύσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Παράλληλα, η σκιαγράφηση των διαφορετικών απαιτήσεων των επιμέρους πελατειακών κατηγοριών καθώς και σχηματισμός μιας συνολικής εικόνας του Τραπεζικού συστήματος ολοκληρώνουν το όλο εγχείρημα. Συγκεκριμένα το έρευνα αυτή καλείται να δώσει απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης από το Τραπεζικό Σύστημα, του συνόλου των πελατών του.
- Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών του τραπεζικού Συστήματος από τα διάφορα επιμέρους χαρακτηριστικά στοιχεία αυτού
- Ποιοι είναι οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν ιδιαίτερα την ικανοποίηση των πελατών



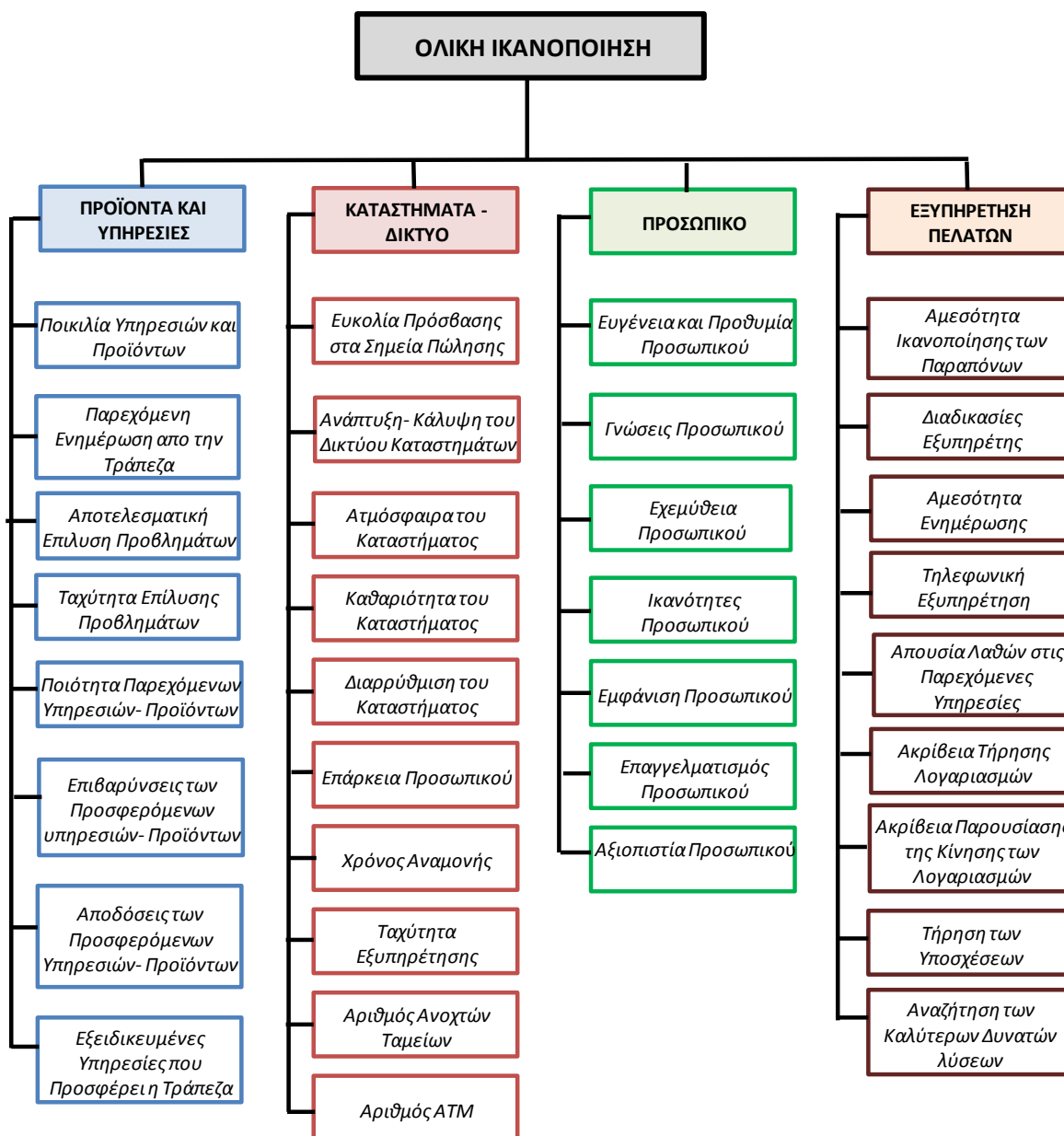
- Ποιοι παράγοντες χρίζουν άμεσης αντιμετώπισης και ανάληψης διορθωτικών ενεργειών από τους Τραπεζικούς Οργανισμούς και ποιό θα είναι το αποτέλεσμα τέτοιων ενεργειών για το σύνολο του Τραπεζικού Συστήματος
- Ποια σημεία συνθέτουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας και πως αυτά μπορούν να εκμεταλλευθούν προκειμένου να βελτιωθεί η ανταγωνιστική της θέση
- Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών με βάση διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά
- Ποιες αλλαγές θα πρέπει να γίνουν προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες συγκεκριμένων κατηγοριών πελατών με μεγάλη σημαντικότητα και τη αποτελέσματα θα επιφέρουν

## 7.4 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Κατά την προκαταρκτική ανάλυση θα καθορίσουμε τα κριτήρια και θα γνωρίσουμε το περιβάλλον της αγοράς. Μέσα από μια αλληλεπιδραστική, συνεχή διαδικασία με τα αποφασίζοντα (decision maker) συλλέχθηκαν βασικές πληροφορίες για τους στόχους της έρευνας. Έτσι, προσδιορίστηκαν τα βασικά κριτήρια ικανοποίησης.

- 1. Προϊόντα -Υπηρεσίες** (περιλαμβάνει την ποικιλία των Υπηρεσιών- Προϊόντων, την Ενημέρωση (πχ Κίνηση Λογαριασμών) που παρέχεται από την Τράπεζα, την Αποτελεσματικότητα στην Επίλυση των Προβλημάτων, την Ταχύτητα Επίλυσης Προβλημάτων, την Ποιότητα των Παρεχόμενων Υπηρεσιών – Προϊόντων, τις Επιβαρύνσεις (πχ προμήθειες) των Προσφερόμενων Υπηρεσιών – Προϊόντων τις Αποδόσεις (πχ Επιτόκια Καταθέσεων) των προσφερόμενων Υπηρεσιών- Προϊόντων καθώς και τις Εξειδικευμένες Υπηρεσίες (πχ Αμοιβαία Κεφάλαια) που προσφέρουν οι Τράπεζες στους πελάτες.

- 2. Καταστήματα – Δίκτυο Καταστημάτων** (περιλαμβάνει την Ευκολία Πρόσβασης στα σημεία Πώλησης, την Ανάπτυξη – Κάλυψη του Δικτύου Καταστημάτων, την Ατμόσφαιρα του Καταστήματος, την καθαριότητα του Καταστήματος, τη Διαρρύθμιση του Καταστήματος, την Επάρκεια του Προσωπικού, τον Χρόνο Αναμονής, την Ταχύτητα Εξυπηρέτησης, τον αριθμό των Ανοιχτών Ταμείων καθώς και τον Αριθμό Αυτόματων Μηχανών Συναλλαγών (ATM).
- 3. Προσωπικό** (περιλαμβάνει την Ευγένεια και την Προθυμία του προσωπικού, τις Γνώσεις αυτού, την Εχεμύθειά του, την Εμφάνιση του, τις Ικανότητες του προσωπικού, τον Επαγγελματισμό του καθώς και την Αξιοπιστία του)
- 4. Εξυπηρέτηση πελατών** (περιλαμβάνει την Αμεσότητα Ικανοποίησης των Παραπόνων των πελατών, τις Διαδικασίες Εξυπηρέτησης, την Αμεσότητα αυτών, την Τηλεφωνική Εξυπηρέτηση, την Απουσία Λαθών στις παρεχόμενες Υπηρεσίες, την Ακρίβεια Τήρησης των Λογαριασμών, την Ακρίβεια Παρουσίασης της Κίνησης των Λογαριασμών, την Τήρηση των Υποσχέσεων καθώς και την Αναζήτηση των καλύτερων Δυνατών Λύσεων)



Διάγραμμα 7. 2: Κριτήρια Ικανοποίησης

Σε αυτό το στάδιο της μεθόδου προσεγγίστηκαν όλες οι πτυχές που συνθέτουν τα βασικά κριτήρια και δημιουργήθηκε μια δενδρική δομή κριτηρίων και υποκριτηρίων (σχήμα 7.2). Με τη βοήθεια της δομής αυτής, σχεδιάστηκαν απλές ερωτήσεις οι οποίες αποτέλεσαν και το ερωτηματολόγιο, με σκοπό τον όσο το δυνατόν καλύτερο προσδιορισμό των αναγκών των πελατών.

## **7.5 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Στο σημεία αυτό επιλέχθηκε ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η μέτρηση, δηλαδή η κλίμακα που χρησιμοποιηθεί. Με κύριο γνώμονα την απλότητα και την δυσκολία χρήσης επιλέχθηκε πενταβάθμια βαθμωτή (ordinal) κλίμακα. Τα επίπεδα ικανοποίησης καθορίστηκαν ως εξής:

- Πολύ ικανοποιημένος-η
- Λίγο ικανοποιημένος-η
- Ούτε δυσαρεστημένος ούτε ικανοποιημένος-η
- Λίγο δυσαρεστημένος-η
- Πολύ δυσαρεστημένος-η

Και χρησιμοποιήθηκαν σε όλο το ερωτηματολόγιο.

Επιπλέον πέρα από τις ερωτήσεις ικανοποίησης περιλήφθηκε στο ερωτηματολόγιο μια ενότητα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά στοιχεία των ερωτώμενων. Με αυτό τον τρόπο έγινε μια προσπάθεια σκιαγράφησης των χαρακτηριστικών των πελατών των Τραπεζικών Οργανισμών. Έτσι λοιπόν συμπεριλήφθησαν ερωτήσεις για το φύλλο των ερωτώμενων, την ηλικία τους, το μορφωτικό τους επίπεδο, το μηνιαίο εισόδημά τους. Ειδικότερα καθορίστηκαν πέντε ηλικιακές ομάδες ( έως 24 ετών, 25-34 ετών, 35-44 ετών, 45-54 ετών και πάνω από 55 ετών) με κοινά χαρακτηριστικά η καθεμιά τους και ζητήθηκε από τους ερωτούμενους να κατατάξουν τους εαυτούς τους σε μια από αυτές τις κατηγορίες.

## **7.6 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν από κατά το διάστημα 1 Δεκεμβρίου έως 31 Ιανουαρίου 2011 σε δείγμα 400 πελατών. Το μέγεθος του δείγματος επιλέχθηκε προκειμένου να είναι επαρκείς για την διεξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Ο καθορισμός του δείγματος έγινε με τυχαία δειγματοληψία, προκειμένου να μην υπάρξει οποιαδήποτε μεροληψία. Οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος τρόπος διανομής σχετίζονται με την αύξηση της αξιοπιστίας των απαντήσεων. Σε παλαιότερες έρευνες έχει αποδειχθεί ότι οι ερωτώμενοι είναι ιδιαίτερα επηρεασμένοι όταν συμπληρώνουν ερωτηματολόγια κατά τη διάρκεια χρήσης της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Επιπλέον, μεμονωμένα περιστατικά μπορούν να επηρεάσουν την καθολική κρίση τους και να τους οδηγήσουν σε κρίσεις μη αξιόπιστες. Έτσι επιλέχθηκε να συμπληρωθούν τα ερωτηματολόγια εκτός των Τραπεζικών Οργανισμών προκειμένου να αυξηθεί η αξιοπιστία των πληροφοριών.

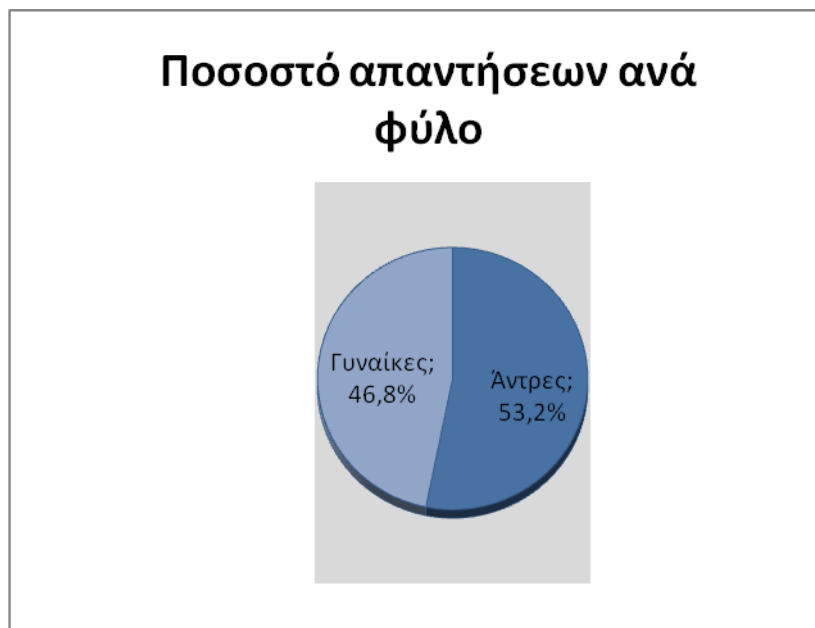
## **7.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Το ερωτηματολόγιο σχηματίστηκε με βάση των καθορισμό των διαστάσεων ικανοποίησης που παρουσιάστηκαν προηγουμένως. Γενικότερη επιδίωξη ήταν η όσο το δυνατό συνοπτική μορφή του ερωτηματολογίου για την ευκολότερη και γρηγορότερη συμπλήρωση του από τους ερωτούμενους. Διανεμήθηκαν και συλλέχθηκαν χωρίς κανένα ιδιαίτερο πρόβλημα. Το επόμενο βήμα της όλης διαδικασίας είναι η επεξεργασία τους. Κατά κύριο λόγο χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος MUSA ενώ σε κάποιες περιπτώσεις χρησιμοποιήθηκε πρόγραμμα EXCEL. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στις παραγράφους που ακολουθούν.

## 7.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

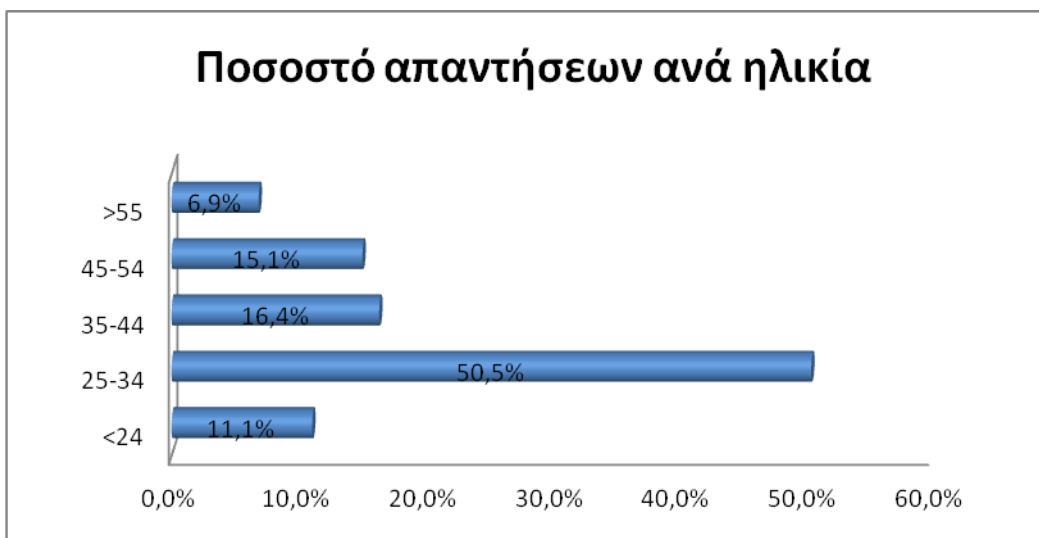
Στην παράγραφο αυτή θα κάνουμε ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων καθώς επίσης και συσχέτιση αυτών με την ολική ικανοποίηση και την ικανοποίηση ανά κριτήριο που έχουν δηλώσει οι πελάτες των Οργανισμών. Τα δημογραφικά στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο είναι: φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση, μηνιαίο μικτό εισόδημα.

Αρχικά εξετάζοντας το φύλο των πελατών παρατηρούμε από το διάγραμμα που ακολουθεί ότι συμμετοχή των γυναικών και ανδρών είναι σχεδόν η ίδια καθώς το 53,2% είναι άντρες και 46,8% γυναίκες, η διαφορά μεταξύ τους είναι πολύ μικρή.



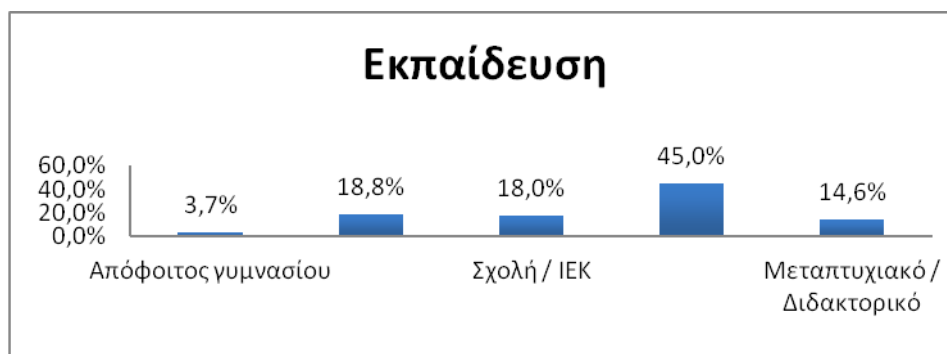
Διάγραμμα 7. 3: Ποσοστό απαντήσεων ανά φύλο

Αναφορικά με την ηλικία των ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό παρουσιάζεται στην ηλικία 25-34 με ποσοστό 50,5% και το αμέσως επόμενο σημαντικό είναι 35-44 και 45-54 ετών σε ποσοστό 16,4% και 15,1% αντίστοιχα. Σε πολύ μικρό ποσοστό εμφανίζεται η κατηγορία πάνω από 55 ετών σε ποσοστό 6,9%.



*Διάγραμμα 7. 4 : Ποσοστό απαντήσεων ανά ηλικία*

Στα δημογραφικά στοιχεία που αφορούν την εκπαίδευση, βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνεται στην κατηγορία της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε ποσοστό 45% ενώ το 14,6% διαθέτει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό. Ως εκ τούτου, το 59,6 % των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης ενώ μόλις το 3,7% είναι απόφοιτοι γυμνασίου.

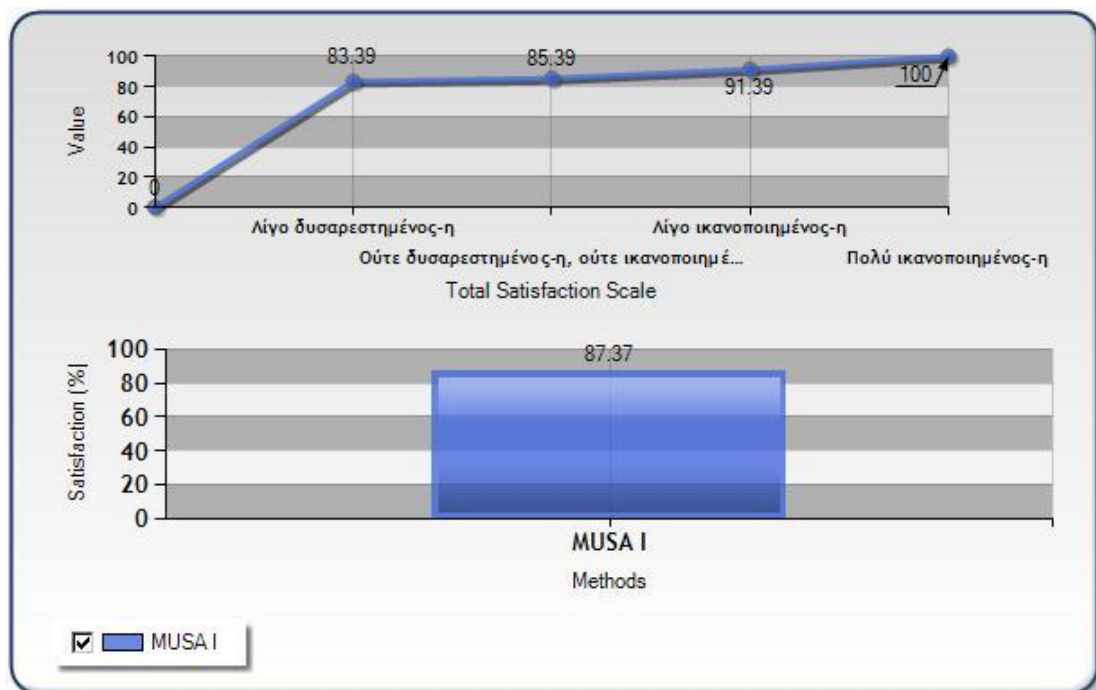


*Διάγραμμα 7. 5 : Εκπαίδευση ερωτηθέντων*

## 7.9 ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Στην ενότητα αυτή θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα που μας έδωσε η μέθοδος MUSA, μετά από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων που συμπλήρωσαν οι πελάτες των οργανισμών. Οι συχνότητες των απαντήσεων για την ολική ικανοποίηση και την ικανοποίηση ανά κριτήριο και υποκριτήριο παρουσιάζονται στο παράρτημα 1 (σελ. 186)

Αρχικά όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7.1 η ολική ικανοποίηση του συνόλου των ερωτήσεων αγγίζει το 87,37% . Συγκεκριμένα το ποσοστό αυτό μας δείχνει τον μέσο δείκτη ικανοποίησης των πελατών.



Διάγραμμα 7. 6: Ολική Ικανοποίηση

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, βλέπουμε ότι οι πελάτες δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί, αυτό σημαίνει ότι η εταιρία προσφέροντας τις υπηρεσίες της ικανοποιεί τους πελάτες στο μέγιστο βαθμό και ζητούν τίποτα ιδιαίτερο. Δεν επιζητούν δηλαδή κάτι παραπάνω.

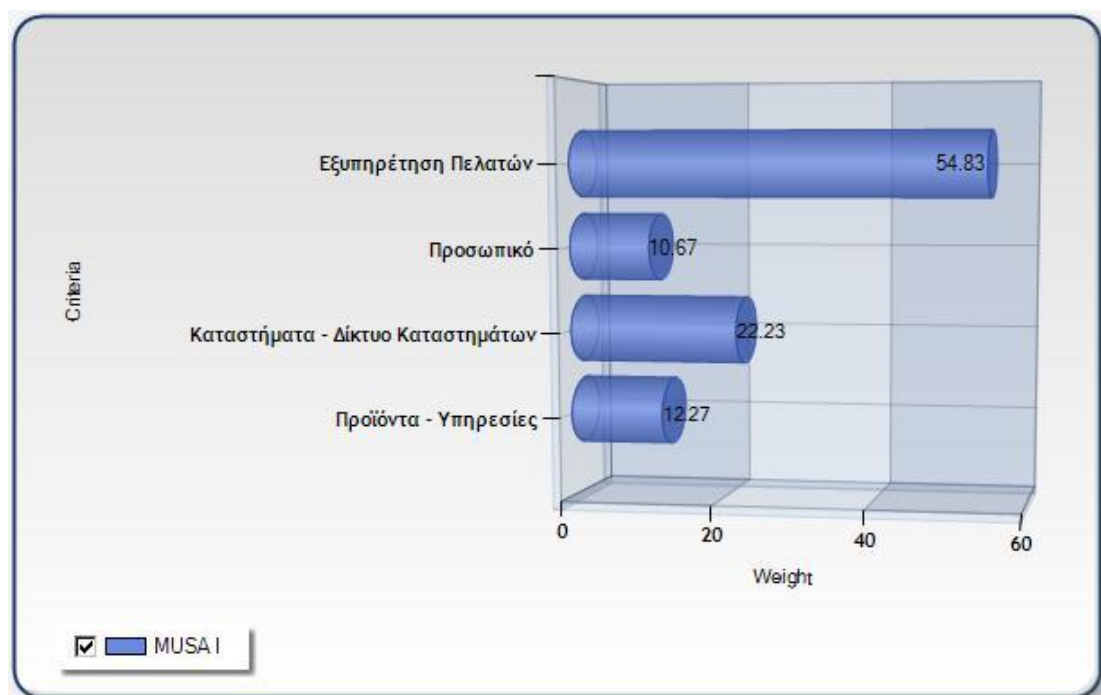
Το παραπάνω διάγραμμα μας δίνει την γενικότερη εικόνα των Τραπεζικών οργανισμών. Πέρα από αυτό θα εξεταστεί, στη συνέχεια, διεξοδικά η όλη



κατάστασή τους με περισσότερα διαγράμματα και κοιτάζοντας κάθε κριτήριο και υποκριτήριο ξεχωριστά.

Παρ' όλα αυτά ένα πρώτο σχόλιο που μπορούμε να κάνουμε είναι, όπως προαναφέρθηκε, ότι η γενική εικόνα του Τραπεζικού συστήματος είναι πολύ καλή. Οι πελάτες είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι όπως μας δείχνει και το διάγραμμα Π1 (σελ.187) στο παράρτημα 1 μόνο το 2,12% δηλώνουν «δυσανεστημένοι» και το 16,4% «Λίγο δυσανεστημένοι». Το μεγαλύτερο ποσοστό το συναντάμε στην κατηγορία «Λίγο Ικανοποιημένος» με ποσοστό 33,86% ενώ το αμέσως επόμενο μεγάλο ποσοστό (33,33%) δηλώνει «ούτε δυσανεστημένος/ ούτε ικανοποιημένος» . Τέλος, το 14.29% των ερωτηθέντων απάντησε για την συνολική ικανοποίηση ότι είναι «Πολύ Ικανοποιημένος» .

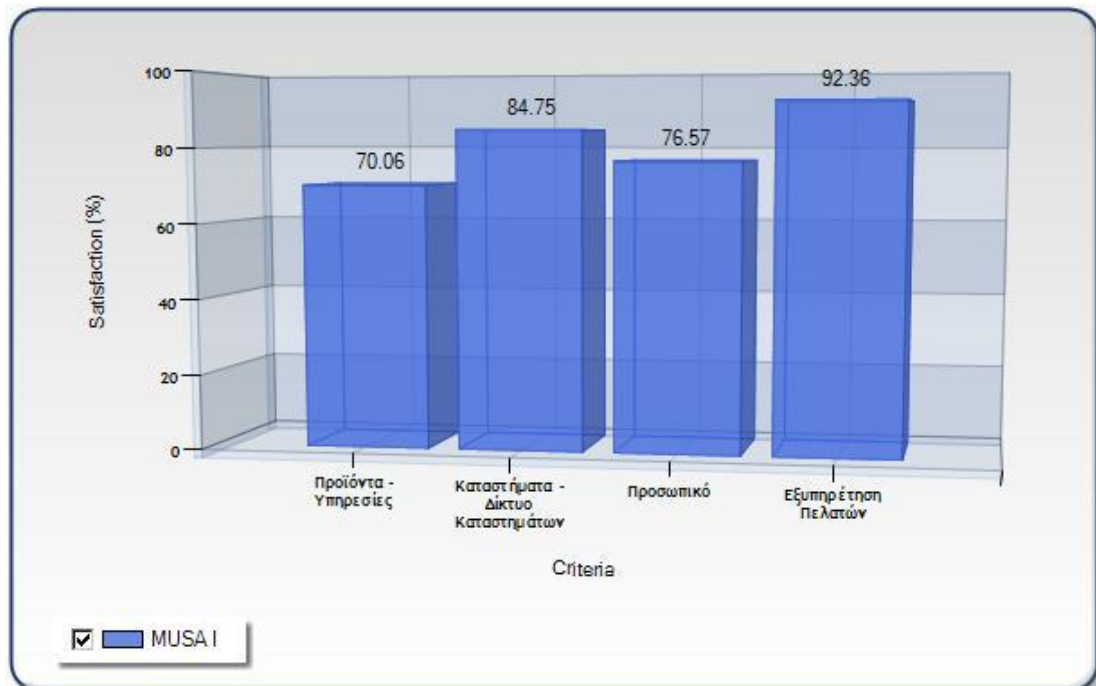
Παρατηρώντας αρχικά το διάγραμμα 7.2 το οποίο μας δείχνει τα βάρη των βασικών κριτηρίων της έρευνας, βλέπουμε ότι μεγαλύτερη σημασία δίνεται στην Εξυπηρέτηση των Πελατών σε ποσοστό 54,83%. Μεγάλο βάρος όμως, δίνεται και στο δίκτυο των καταστημάτων των Τραπεζικών οργανισμών με ποσοστό 22,23%.



Διάγραμμα 7. 7: Βάρη βασικών κριτηρίων.

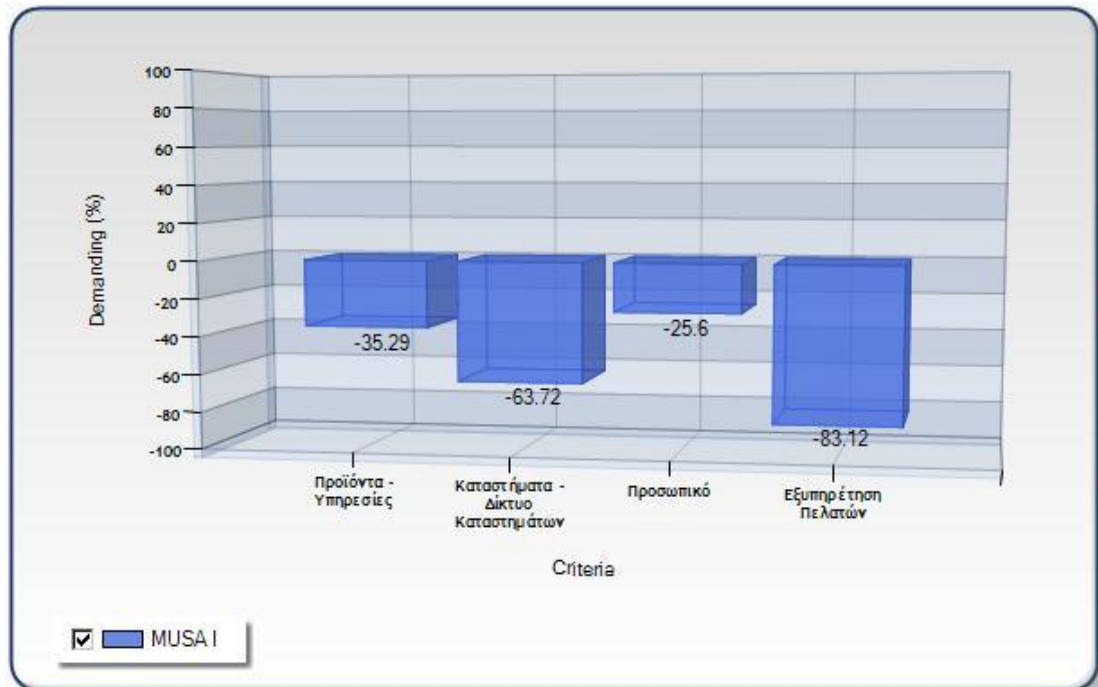
Όσον αφορά τα Προϊόντα – Υπηρεσίες και το Προσωπικό, έχουν σχεδόν την ίδια βαρύτητα, με τα Προϊόντα και τις Υπηρεσίες να είναι λίγο πιο σημαντικά έναντι του Προσωπικού, με ποσοστά 12,27% και 10,67% αντίστοιχα.

Οι πελάτες των Τραπεζικών οργανισμών φαίνονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι με ο μέσο δείκτη ικανοποίησης από την εξυπηρέτησή τους, να φτάνει το 92,36%, καθώς πείσης και από τα καταστήματα- το δίκτυο καταστημάτων αυτών, με ποσοστό 84,75%. Να σημειώσουμε σε αυτό το σημείο ότι βάση του διαγράμματος 7.2 που μας δείχνει τα βάρη των κριτηρίων, τα δύο μεγάλα ποσοστά εμφανίστηκαν χαρακτηριστικά εκείναι τα ποία οι πελάτες θεωρούν τα πλέον σημαντικά. Μικρότερα εμφανίζονται τα ποσοστά στα υπόλοιπα κριτήρια, χωρίς όμως να είναι και τόσο χαμηλά ώστε να δημιουργείται πρόβλημα στην εικόνα του Τραπεζικού συστήματος της χώρας μας. Όπως δείχνει και το διάγραμμα 7.3, η συνολική ικανοποίηση των πελατών για το Προσωπικό και τα Προϊόντα και Υπηρεσίες ανέρχεται στο 76,57% και 70,06% αντίστοιχα.



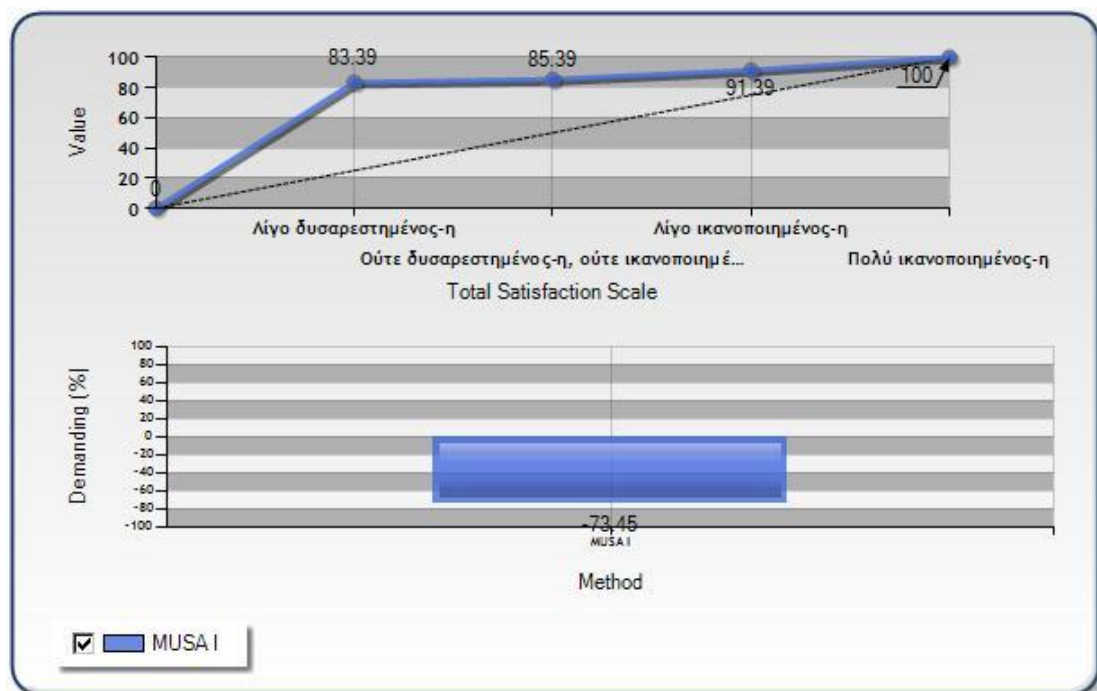
Διάγραμμα 7. 8: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης βασικών κριτηρίων.

Από το διάγραμμα 7.4 οι πελάτες των Τραπεζικών Οργανισμών εμφανίζονται περισσότερο απαιτητικοί στους τομείς που αφορούν το Προσωπικό και τα Προϊόντα-Υπηρεσίες. Και αυτά είναι και τα σημεία όπου τα ποσοστά ικανοποίησης είναι μικρότερα σε σχέση με τα υπόλοιπα. Μικρότερες είναι οι απαιτήσεις τους όσον αφορά την Εξυπηρέτησή τους και το Δίκτυο των Καταστημάτων. Να σημειωθεί ότι στους τομείς αυτούς, όπως μας έδειξε και το διάγραμμα 7.3 οι πελάτες είναι πολύ ευχαριστημένοι από τους Τραπεζικούς Οργανισμούς.



Διάγραμμα 7. 9: Βαθμοί απαιτητικότητας βασικών κριτηρίων.

Παρατηρώντας το διάγραμμα 7.5 βλέπουμε γενικότερα ότι οι πελάτες των τραπεζικών Οργανισμών δεν ιδιαίτερα απαιτητικοί, καθώς η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κοίλη μορφή, στοιχείο που υποδηλώνει ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες είναι ικανοποιημένοι, παρόλο που ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους εκπληρώνεται.

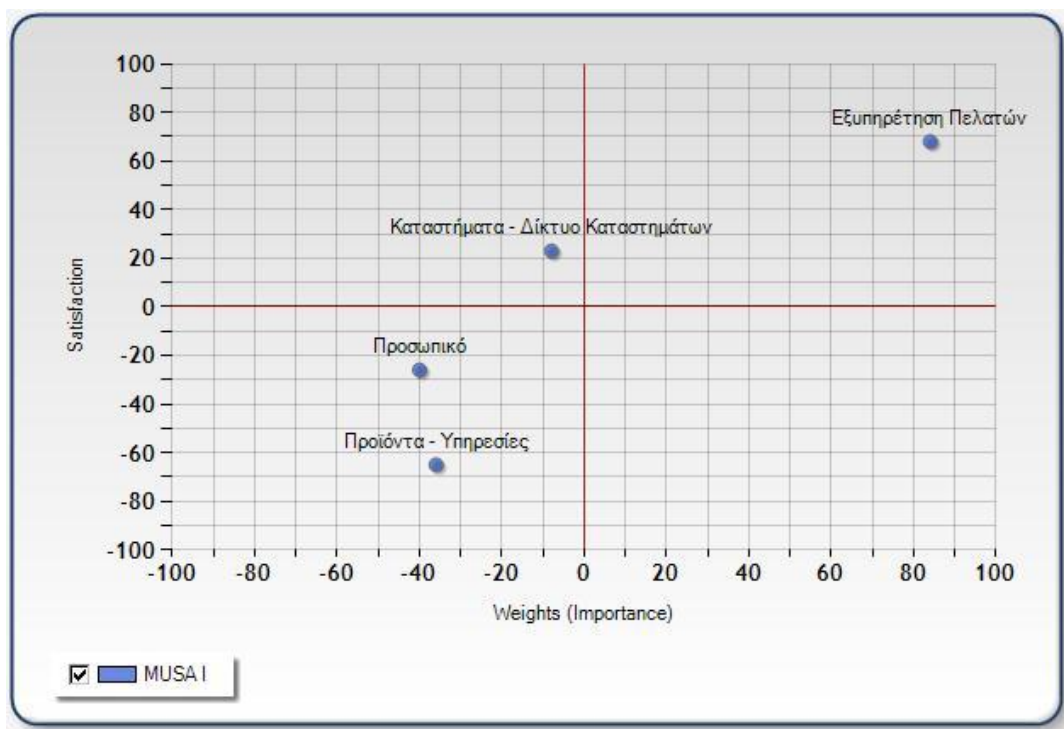


Διάγραμμα 7. 10: Μέσος δείκτης απαιτητικότητας.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης που παράγονται από την μέθοδο. Τα διαγράμματα δράσης βασίζονται στη σύνθεση των βαρών των κριτηρίων ικανοποίησης με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης και μπορούν να προσδιορίσουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των πελάτων, καθώς και το πού πρέπει να στραφούν ανάλογα με την απόδοση (μέσοι δείκτες ικανοποίησης) και τη σημαντικότητα (βάρη) των κριτηρίων.

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, το σχετικό διάγραμμα δράσης που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 7.6 δείχνει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των Οργανισμών είναι η Εξυπηρέτηση των Πελατών. Σε αυτό το σημείο οι πελάτες εμφανίζονται ιδιαίτερα ευχαριστημένοι την ίδια στιγμή

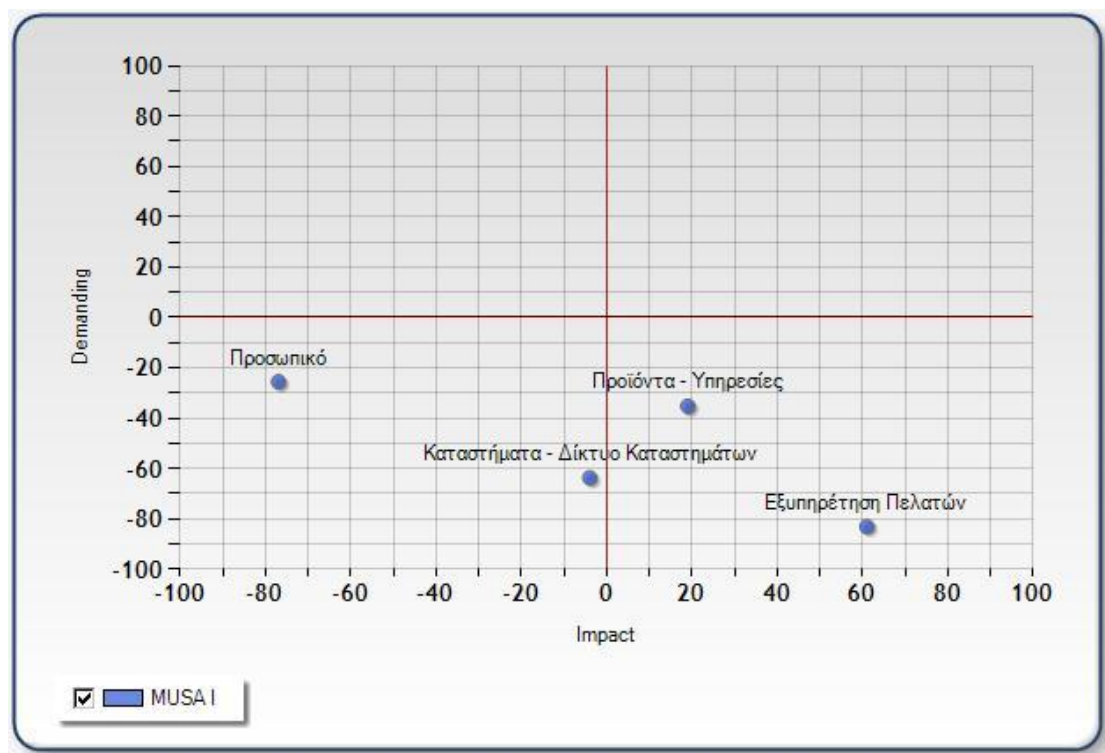
που την θεωρούν ως το σημαντικότερο κριτήριο που επηρεάζει τη συνολική εικόνα που έχουν για τους Τραπεζικούς Οργανισμούς. Αντίστοιχα υψηλή απόδοση παρουσιάζουν τα Καταστήματα- Δίκτυο Καταστημάτων, αν και είναι λιγότερο σημαντικά για τους πελάτες. Συνεπώς, οι Τράπεζικοί Οργανισμοί θα μπορούσαν να διαθέσουν τους συγκεκριμένους πόρους με διαφορετικό τρόπο προκειμένου να ενισχύσουν τομείς που ενδεχομένως, θα παρουσίαζαν χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα.



Διάγραμμα 7. 11: Διάγραμμα δράσης συνολικής ικανοποίησης

Αντίθετα δυσαρεστημένοι εμφανίζονται οι πελάτες από το Προσωπικό και τα Προϊόντα- Υπηρεσίες των Τραπεζικών Οργανισμών. Αν τα κριτήρια εμφανίζουν στο μέλλον υψηλότερα επίπεδα σημαντικότητας χωρίς να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης, τότε η συνολική ικανοποίηση των πελατών θα εμφανίσει σημαντικά χειρότερη εικόνα. Αρα είναι τα δύο σημεία στα οποία θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή οι Τράπεζες.

Από την άλλη μεριά, τα διαγράμματα βελτίωσης συνδυάζουν τους μέσους δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας που παράγονται από τη μέθοδο MUSA. Κάθε διάγραμμα βελτίωσης χωρίζεται σε τεταρτημότια ανάλογα με την απαιτητικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαστάσεων ικανοποίησης, με αποτέλεσμα τον προσδιορισμό των προτεραιτήτων βελτίωσης.



Διάγραμμα 7. 12: Διάγραμμα βελτίωσης συνολικής ικανοποίησης

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7.7 η Εξυπηρέτηση Πελατών και τα Προϊόντα- Υπηρεσίες αποτελούν πρώτη προτεραιότητα. Αυτό σημαίνει ότι οι Τραπεζικοί Οργανισμοί πρέπει να στρέψουν τις ενέργειες βελτίωσης σε αυτά τα δύο σημεία.

## **7.10 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟ**

Τα επίπεδα ικανοποίησης που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο για τα βασικά κριτήρια, επιβεβαιώνονται και στην ανάλυση των επιμέρους διαστάσεων ικανοποίησης. Σε γενικές γραμμές η ικανοποίηση στα υποκριτήρια υψηλής σημαντικότητας κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα. Εντούτοις, υπάρχουν υποκριτήρια που εμφανίζουν αρκετά χαμηλό βαθμό ικανοποίησης που όμως θεωρούνται λιγότερο σημαντικά σε σχέση με τα υπόλοιπα. Με την ανάλυση σε επίπεδο υποκριτηρίων είναι δυνατός ο λεπτομερής προσδιορισμός συγκεκριμένων χαρακτηριστικών με σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Ας δούμε με την σειρά το κάθε υποκριτήριο, όπως αυτά παρουσιάζονται παρακάτω

## 7.10.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ

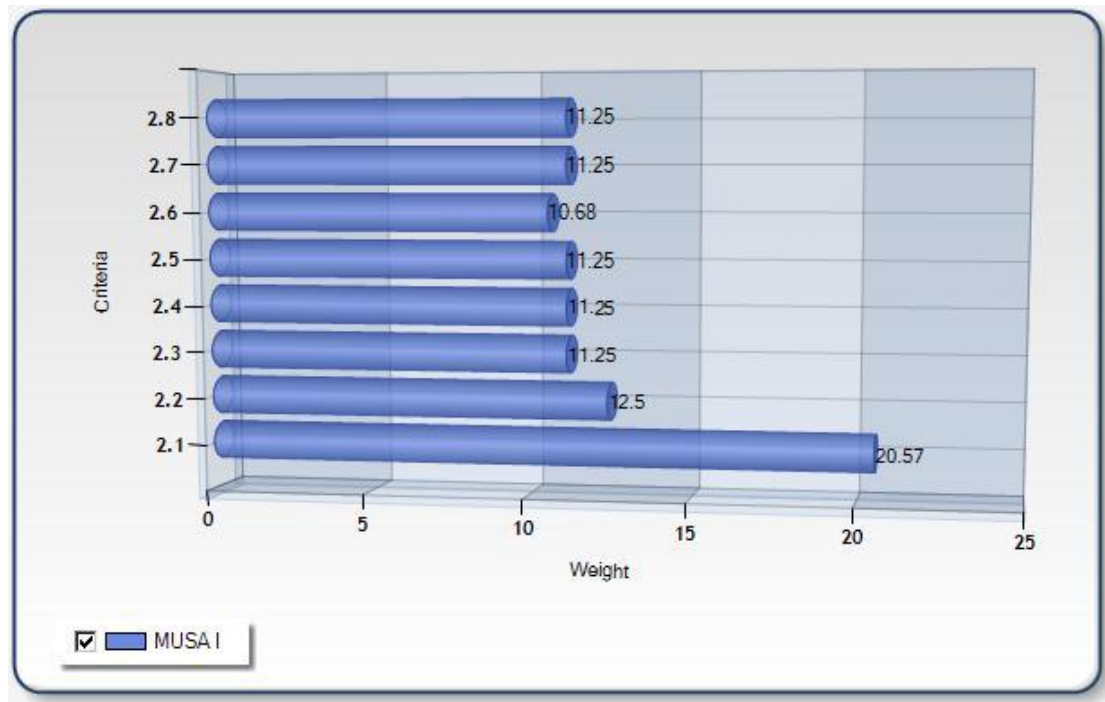
### 7.10.1.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΑ-ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Τα Προϊόντα και οι Υπηρεσίες που προσφέρει ένας Τραπεζικός Οργανισμός είναι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του. Όταν μιλάμε για Προϊόντα και Υπηρεσίες σε μία Τράπεζα, εννοούμε την ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων (δανειακά προϊόντα, καταθετικά προϊόντα, επενδυτικά προϊόντα κα) καθώς και την δυνατότητα ενημέρωσης των πελατών για αυτά, την αποτελεσματικότητα και ταχύτητα στην επίλυση τυχόν προβλημάτων του, την ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων που του προσφέρονται. Το διάγραμμα 7.8 μας παρουσιάζει τα βάρη των υποκριτηρίων για τα Προϊόντα-Υπηρεσίες, σύμφωνα με την παρακάτω κωδικοποίηση

2.1	Ποικιλία Υπηρεσιών και Προϊόντων
2.2	Παρεχόμενη Ενημέρωση απο την Τράπεζα
2.3	Αποτελεσματική Επίλυση Προβλημάτων
2.4	Ταχύτητα Επίλυσης Προβλημάτων
2.5	Ποιότητα Παρεχόμενων Υπηρεσιών- Προϊόντων
2.6	Επιβαρύνσεις των Προσφερόμενων Υπηρεσιών- Προϊόντων
2.7	Αποδόσεις των Προσφερόμενων Υπηρεσιών- Προϊόντων
2.8	Εξειδικευμένες Υπηρεσίες

Πίνακας 7. 1: Κωδικοποίηση Υποκριτηρίων Κριτηρίου Προϊοντα- Υπηρεσίες





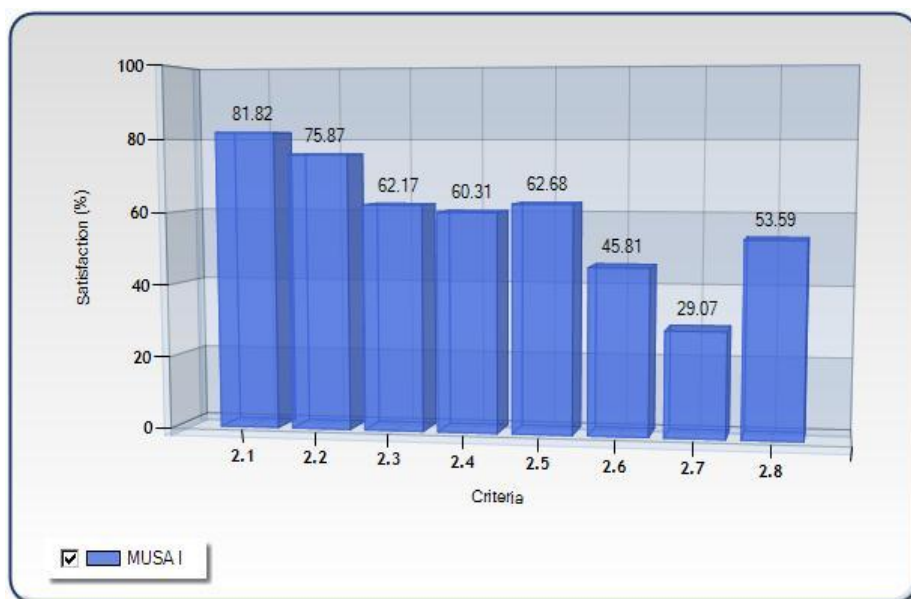
Διάγραμμα 7. 13 : Βάρη υποκριτηρίων του κριτηρίου Προϊόντα – Υπηρεσίες

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα μεγαλύτερη σημασία δίνεται με έντονη διαφορά, στην ποικιλία των παρεχόμενων Προϊόντων – Υπηρεσιών. Κάθε πελάτη, όπως είναι φυσικό, τον απασχολεί τα προσφερόμενα προϊόντα και οι Υπηρεσίες να είναι τέτοιες, που αφ' ενός θα καλύπτουν όσο το δυνατόν περισσότερο τις δεδομένης στιγμής ανάγκες του και αφ' εταίρου θα είναι οι δυνατόν πιο συμφέρουσες. Τα υπόλοιπα υποκριτήρια έχουν σχεδόν την ίδια βαρύτητα. Συγκεκριμένα, σε δεύτερο βαθμό έρχονται η Ενημέρωση που παρέχεται από την Τράπεζα, η Αποτελεσματικότητα στην Επίλυση προβλημάτων, η Ταχύτητα επίλυσης αυτών, η Ποιότητα των παρεχόμενων Υπηρεσιών Προϊόντων, οι Αποδόσεις των προσφερόμενων προϊόντων- υπηρεσιών, οι Εξειδικευμένες υπηρεσίες που προσφέρει η Τράπεζα συνεργασίας και τέλος τυχόν επιβαρύνσεις των Προσφερόμενων Υπηρεσιών.

Στη συνέχεια βλέπουμε την ικανοποίηση των πελατών από κάθε υποκριτήριο.

Μεγάλη πάλι εμφανίζεται η ικανοποίηση των πελατών για την **Ποικιλία των Προϊόντων** σε ποσοστό 81,82%. Μετά τη μακροχρόνια πορεία των

Τραπεζικών Οργανισμών, μπορούμε πλέον να είναι σίγουροι ότι τα προϊόντα και οι Υπηρεσίες που προσφέρουν καλύπτουν σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό τις ανάγκες των πελατών τους.



Διάγραμμα 7. 14: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων για το κριτήριο Προϊόντα – Υπηρεσίες.

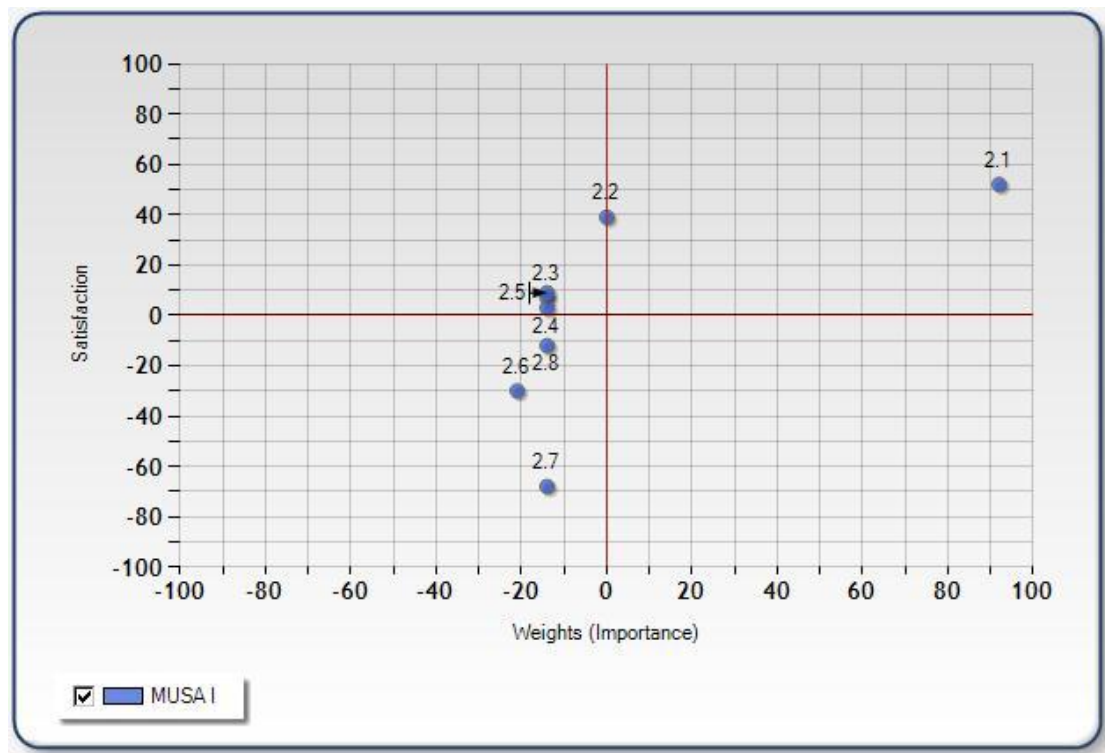
Συγκεκριμένα κοιτάζοντας στο παράρτημα 1 το διάγραμμα Π3 (σελ. 188) διαπιστώνουμε ότι το 32,01% δηλώνει λίγο ικανοποιημένος ενώ μόλις το 15,34% δηλώνει πολύ ικανοποιημένος. Το 43,12% δηλώνει ούτε δυσαρεστημένος αλλά ούτε και ικανοποιημένος ενώ λίγο δυσαρεστημένος και πολύ δυσαρεστημένος δηλώνουν το 8,99% και 0,53 % αντίστοιχα.

Επίσης θετικά είναι και τα ποσοστά που εμφανίζονται στα υπόλοιπα υποκριτήρια. Με δεύτερο την Ενημέρωση που προσφέρει η Τράπεζα συνεργασίας των πελατών, που εμφανίζει ποσοστό 75,87% (πολύ ικανοποιημένοι 22,22%, λίγο ικανοποιημένοι 48,41%, ούτε δυσαρεστημένοι ούτε ικανοποιημένοι το 18,52%, λίγο δυσαρεστημένοι το 9,52% , ενώ πολύ δυσαρεστημένοι δηλώνουν το 1,32%). Το 62,68% δηλώνουν ικανοποιημένοι από την **ποιότητα των παρεχόμενων Υπηρεσιών- Προϊόντων** (πολύ ικανοποιημένοι 13,76%, λίγο ικανοποιημένοι 29,37%, ούτε δυσαρεστημένοι ούτε ικανοποιημένοι το 40,48%, λίγο δυσαρεστημένοι το 14,29% , ενώ πολύ δυσαρεστημένοι

δηλώνουν το 2,12%). Το 62,17 δηλώνουν ικανοποιημένοι από την **Αποτελεσματικότητα στη Επίλυση Προβλημάτων** (πολύ ικανοποιημένοι 11,64%, λίγο ικανοποιημένοι 34,13%, ούτε δυσαρεστημένοι ούτε ικανοποιημένοι το 37,83%, λίγο δυσαρεστημένοι το 12,43% , ενώ πολύ δυσαρεστημένοι δηλώνουν το 3,97%). Το 60,31% δηλώνει ικανοποιημένο από την **Ταχύτητα Επίλυσης Προβλημάτων**, το 53,59% είναι ικανοποιημένο από τις **Εξειδικευμένες Υπηρεσίες που προσφέρει η Τράπεζα** συνεργασίας, ενώ το 45,81% και 29,07% είναι ικανοποιημένοι από τις **Επιβαρύνσεις των προσφερόμενων Προϊόντων-Υπηρεσιών** και τις **Αποδόσεις των προσφερόμενων Προϊόντων-Υπηρεσιών** αντίστοιχα.

Περισσότερο για την κατανόηση των υποκριτηρίων αυτών θα μας βοηθήσουν τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης.

Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των Τραπεζών είναι η ποικιλία των προσφερόμενων Προϊόντων – Υπηρεσιών. Πρόκειται για ένα υποκριτήριο σημαντικό για τους πελάτες και ταυτόχρονα οι Τράπεζες το προσφέρουν σε μεγάλο βαθμό. Αυτό θα πρέπει να χαροποιεί τους Οργανισμούς αλλά σε καμία περίπτωση να μην καθισχύζονται.

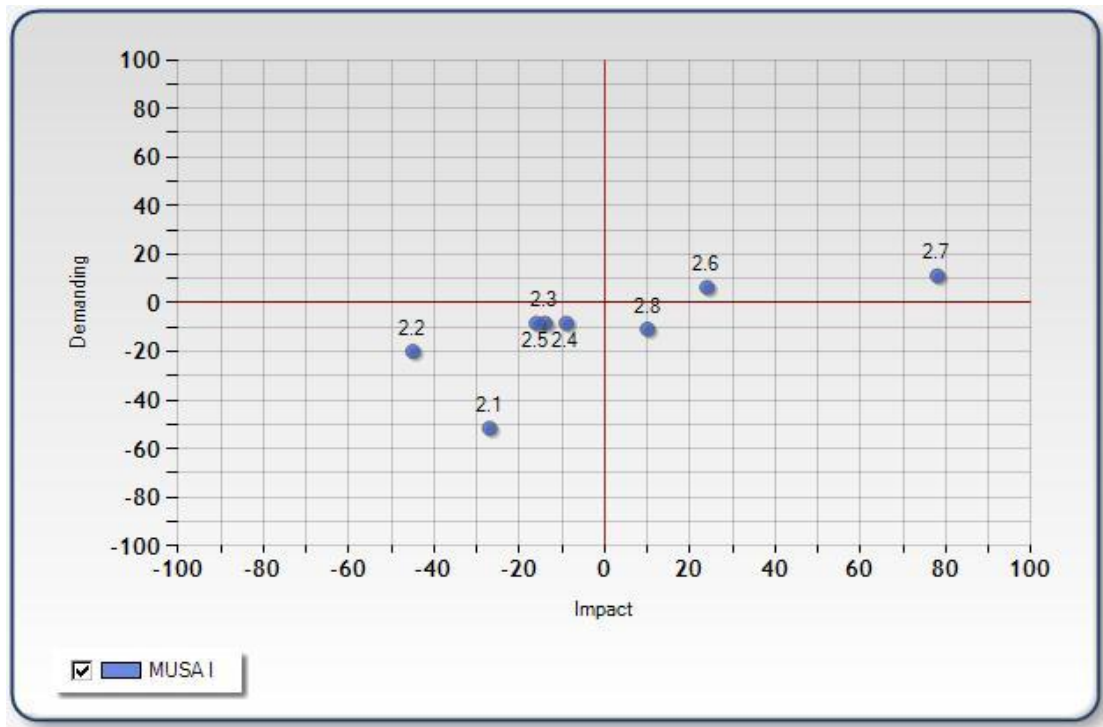


Διάγραμμα 7. 15: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων για το κριτήριο Προϊόντα - Υπηρεσίες.

Λιγότερο σημαντικά είναι για τους πελάτες, όπως είδαμε στο διάγραμμα 7.8, η Αποτελεσματικότητα στην Επίλυση προβλημάτων, η Ταχύτητα Επίλυσης αυτών, η Ποιότητα των παρεχόμενων Υπηρεσιών- Προϊόντων. Επίσης χαμηλή σημαντικότητα έχουν οι Εξειδικευμένες Υπηρεσίες που προσφέρει η τράπεζα, οι Επιβαρύνσεις των προσφερόμενων Υπηρεσιών - Προϊόντων οι Αποδόσεις των προσφερόμενων Υπηρεσιών - Προϊόντων, όμως με βάση το παραπάνω διάγραμμα, βλέπουμε ότι τα υποκριτήρια αυτά βρίσκονται στην περιοχή της ισχύουσας κατάστασης και αυτό δυσαρεστεί τους πελάτες. Όπως προκύπτει και από το διάγραμμα του Παραρτήματος 1, τα υποκριτήρια αυτά σημειώνουν τον υψηλότερο δείκτη δυσαρέσκειας γεγονός που επιβεβαιώνει ότι οι Τραπεζικοί Οργανισμοί θα πρέπει να προσέξουν και άμεσα τους τομείς αυτούς.

Αναλύοντας το διάγραμμα δράσης, παρατηρούμε ότι μεγαλύτερο βάρος πρέπει να δώσουν οι Οργανισμοί στις Εξειδικευμένες Υπηρεσίες που προσφέρουν, καθώς σε αυτό το υποκριτήριο οι πελάτες δεν εμφανίζονται ιδιαίτερα απαιτητικοί και ταυτόχρονα έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα,

δηλαδή μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών χωρίς την καταβολή μεγάλης προσπάθειας.



Διάγραμμα 7. 16: Διάγραμμα βελτίωσης υποκριτηρίων για το κριτήριο Προϊόντα – Υπηρεσίες.

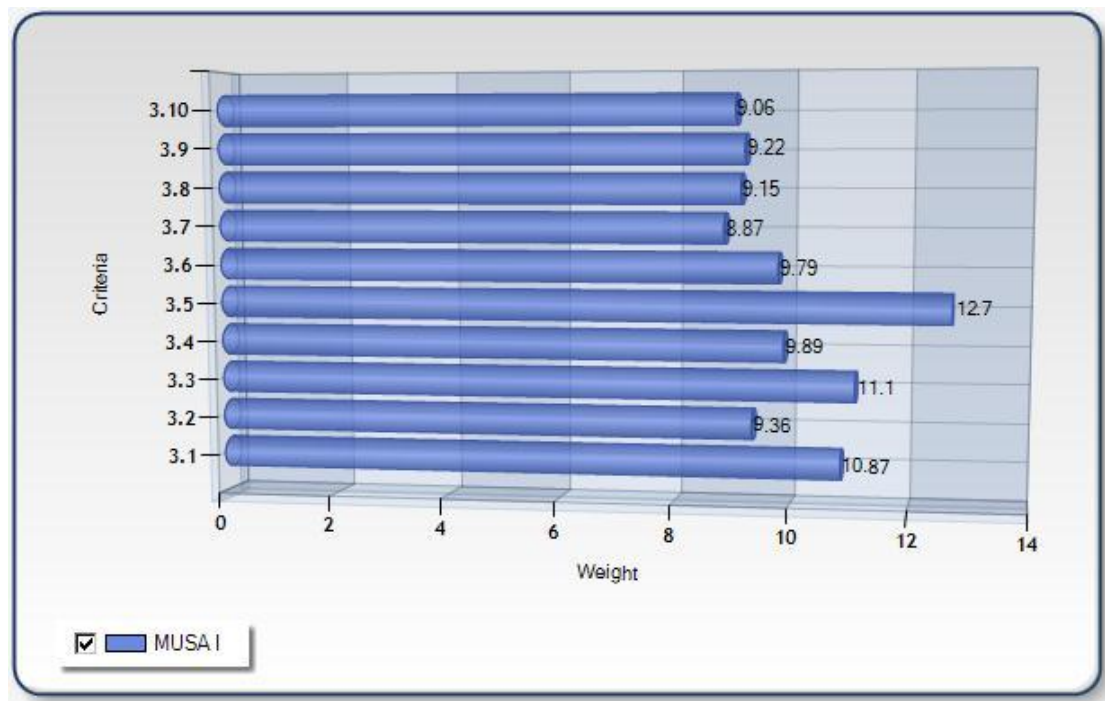
Τα υπόλοιπα υποκριτήρια είναι θετικά για τους Οργανισμούς και άρα δεν χρειάζεται να δώσει ιδιαίτερο βάρος τη συγκεκριμένη περίοδο. Μπορεί όμως εν καιρώ να ασχοληθεί με τη βελτίωση των δεικτών αυτών.

### 7.10.1.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ – ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

Προχωρώντας την ανάλυση των υποκριτηρίων θα δούμε τι δεν ικανοποιεί τους πελάτες στα καταστήματα – δίκτυο καταστημάτων, τι δεν τους ικανοποιεί αρκετά και πού πρέπει να στρέψουν οι Τράπεζες την προσοχή τους. Το διάγραμμα 7.12 μας δείχνει τη βαρύτητα των υποκριτηρίων του κριτηρίου Καταστήματα – Δίκτυο Καταστημάτων, σύμφωνα με την κωδικοποίηση αυτών ,του πίνακα 7.2

3.1	Ευκολία Πρόσβασης στα Σημεία Πώλησης
3.2	Ευκολία Πρόσβασης στα Σημεία Πώλησης
3.3	Ατμόσφαιρα του Καταστήματος
3.4	Καθαριότητα του Καταστήματος
3.5	Διαρρύθμιση του Καταστήματος
3.6	Επάρκεια Προσωπικού
3.7	Χρόνος Αναμονής
3.8	Ταχύτητα Εξυπηρέτησης
3.9	Αριθμός Ανοχτών Ταμείων
3.10	Αριθμός ΑΤΜ

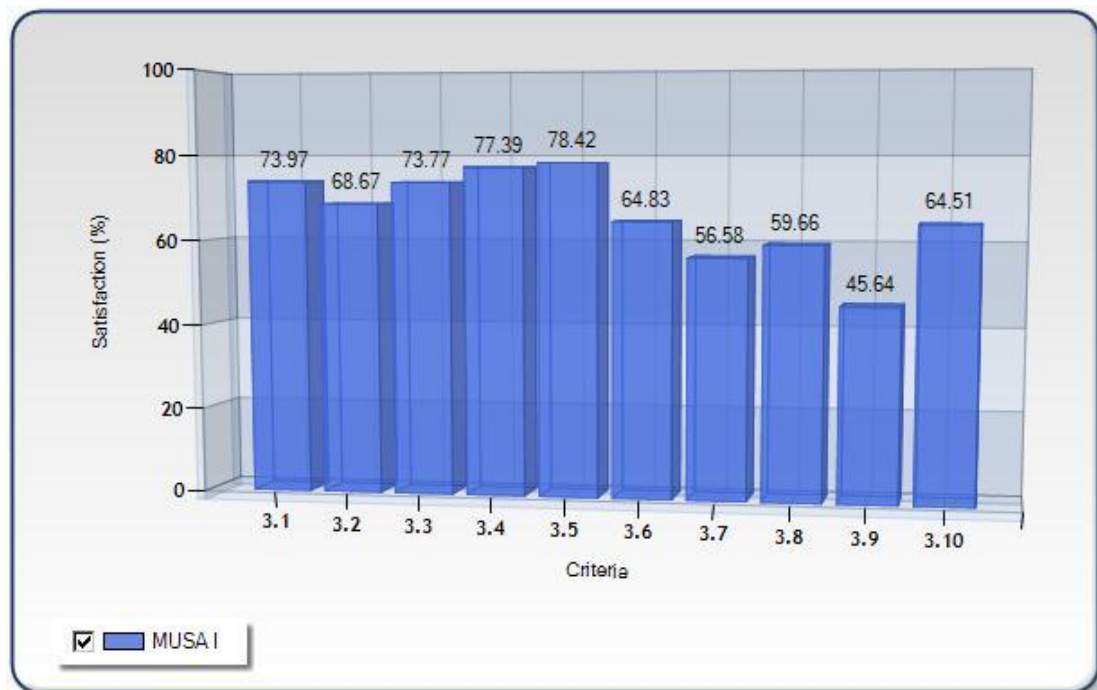
*Πίνακας 7. 2: Κωδικοποίηση Υποκριτηρίων Κριτηρίου Καταστήματα- Δίκτυο*



Διάγραμμα 7. 17: Βάρη υποκριτηρίων του κριτηρίου Καταστήματα- Δίκτυο Καταστημάτων.

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα (7.12) μεγάλη σημασία δίνουν οι πελάτες στη Διαρρύθμιση των καταστημάτων. Το βάρος που δίνεται σε αυτό το υποκριτήριο έχει ποσοστό 12,7%. Όπως μπορούμε να δούμε και στο διάγραμμα Π11 του παραρτήματος 1 (σελ.192) , οι πελάτες είναι γενικά ικανοποιημένοι σε αυτό το υποκριτήριο καθώς το 39,95% των ερωτηθέντων δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι ενώ το 19,84% δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι. Σε αυτό το υποκριτήριο πολύ δυσαρεστημένοι δηλώνουν μόλις το 0,53%. Το αμέσως επόμενο σημαντικό υποκριτήριο είναι η ατμόσφαιρα του καταστήματος με ποσοστό 11,1% και η Ευκολία Πρόσβασης στα σημεία Πώλησης με ποσοστό 10,87%. Το ίδιο περίπου βάρος δίνουν στα υπόλοιπα υποκριτήρια με ποσοστά που κυμαίνονται στο 8,87% και 9,89% .

Επεξεργάζοντας και το διάγραμμα με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης των υποκριτηρίων (7.13), παρατηρούμε ότι οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι από την καθαριότητα και την διαρρύθμιση των καταστημάτων, αφού το ποσοστό ικανοποίησης αγγίζει το 77,39 % και 78,42% αντίστοιχα.

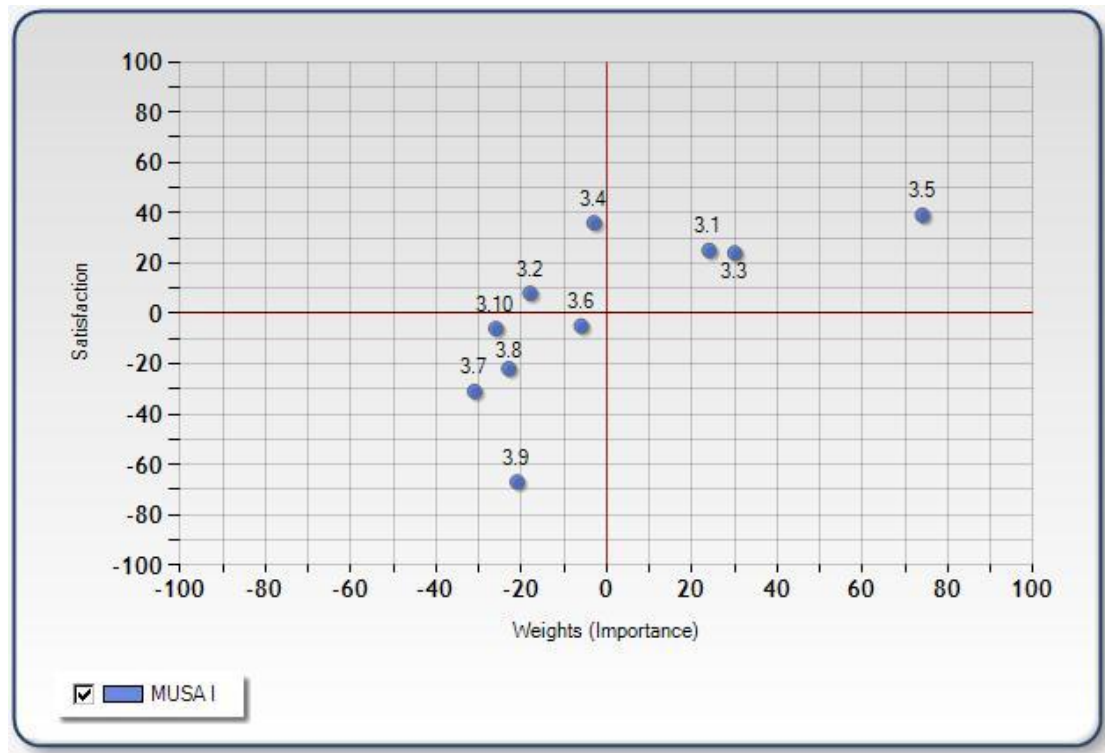


Διάγραμμα 7. 18: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων του κριτηρίου Καταστήματα- Δίκτυο Καταστημάτων.

Μικρότερη ικανοποίηση φαίνεται να έχουν στο υποκριτήριο του Αριθμού Ανοιχτών Ταμείων με ποσοστό 45,64% και στον Χρόνο Αναμονής με ποσοστό 56,58%. Στα σημεία αυτά οι πελάτες είναι δυσαρεστημένοι, αν και δεν δίνουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα.

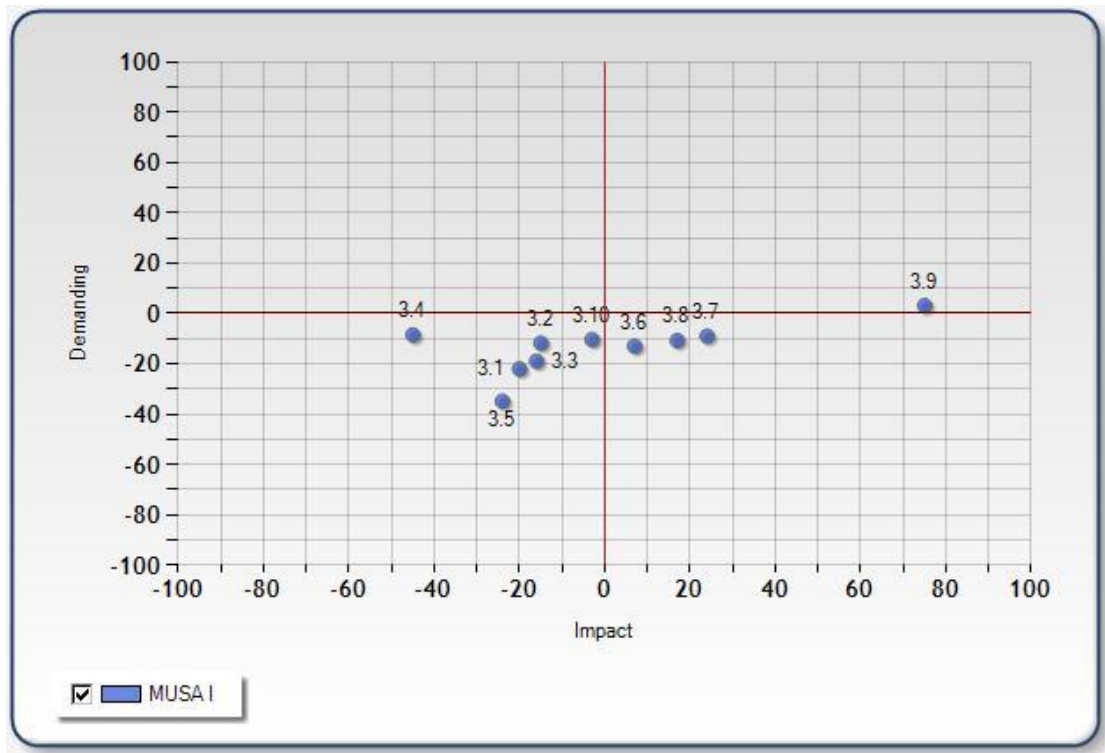
Το διάγραμμα δράσης (7.14) μας βοηθάει να κατανοήσουμε περισσότερο τα όσα αναφέραμε παραπάνω. Στη περιοχή δράσης δεν υπάρχει κάποιο υποκριτήριο γεγονός που δείχνει ότι ακόμα και σε υποκριτήρια που η απόδοση είναι χαμηλή, η σημαντικότητα αυτών για τους πελάτες δεν είναι τόσο μεγάλη ώστε να επηρεάσει τη συνολική τους ικανοποίηση. Παρατηρούμε επίσης ότι οι Τραπεζικοί οργανισμοί παρουσιάζουν σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε τρία υποκριτήρια, στην Ευκολία πρόσβασης, στην Ατμόσφαιρα των καταστημάτων και στην Διαρρύθμιση αυτών.





Διάγραμμα 7. 19 : Διάγραμμα Δράσης υποκριτηριών του κριτηρίου Καταστήματα- Δίκτυο Καταστημάτων.

Όπως φαίνεται και πιο κάτω, στο διάγραμμα βελτίωσης (7.15), οι Τράπεζες θα πρέπει να δώσουν βάρος και να βελτιώσουν στο υποκριτήριο που αφορά την Επάρκεια του προσωπικού, τον Χρόνου αναμονής και την Ταχύτητα της εξυπηρέτησης, καθώς οι πελάτες δεν είναι μεν ιδιαίτερα απαιτητικοί αλλά ταυτόχρονα αποτελούν κριτήρια με μεγάλη αποτελεσματικότητα, γεγονός που μας δείχνει ότι μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών χωρίς μεγάλη προσπάθεια. Εξίσου προσεκτικοί θα πρέπει να είναι με τον αριθμό των ανοιχτών Ταμείων, καθώς σε αυτό το υποκριτήριο οι πελάτες είναι δυσαρεστημένοι. Έτσι σε περίπτωση που η σημαντικότητα του κριτηρίου αυτού ενισχυθεί, τότε θα επηρεαστεί αρνητικά και η συνολική ικανοποίηση των πελατών.



Διάγραμμα 7. 20: Διάγραμμα Βελτίωσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Καταστήματα- Δίκτυο Καταστημάτων.

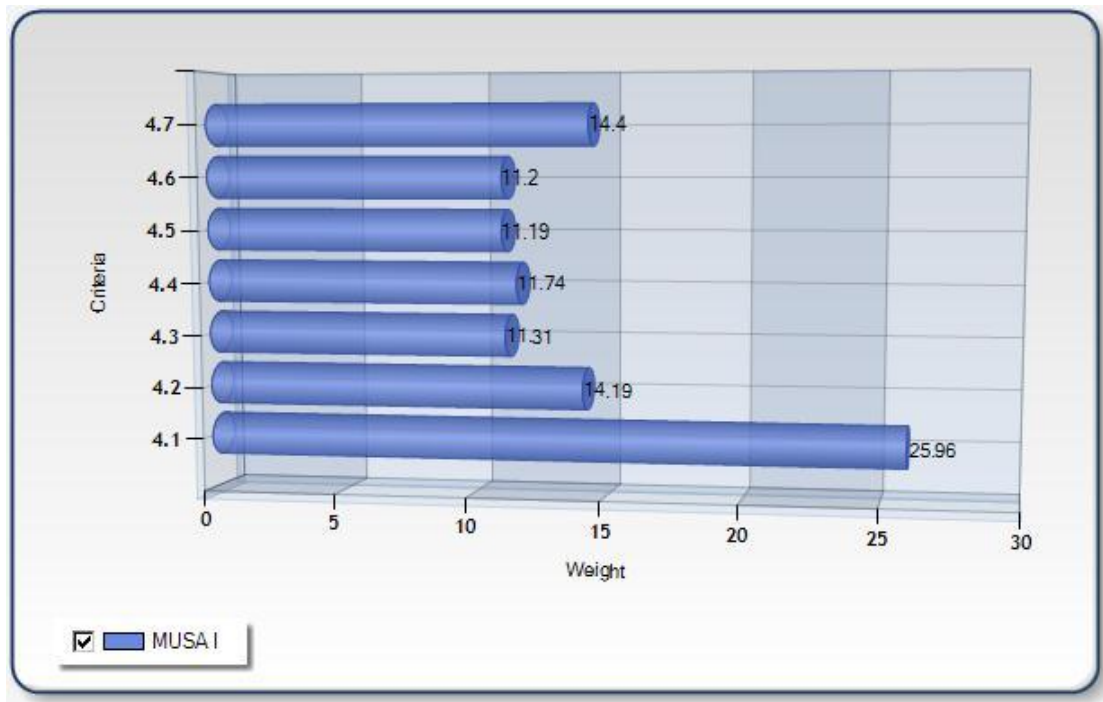
### 7.10.1.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Στη συνέχεια τις ανάλυσης των κριτηρίων συναντάμε αυτό του Προσωπικού. Το κριτήριο αυτό, αν και δεν είναι πολύ σημαντικό για τους πελάτες, όπως μας δείχνει το διάγραμμα 7.2 αφού το ποσοστό βαρύτητας του είναι 10,67%, οι σωστοι χειρισμοί των υπαλλήλων και ο επαγγελματισμός αυτών μπορούν να προσφέρουν την μέγιστη ικανοποίηση των πελατών τόσο στο τομέα αυτό όσο και για τους Τραπεζικούς οργανισμούς γενικότερα. Σε γενικές γραμμές όμως, οι πελάτες δείχνουν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι συνολικά στο υποκριτήριο του Προσωπικού σε ποσοστό 76,57%.

4.1	Ευγένεια και Προθυμία Προσωπικού
4.2	Γνώσεις Προσωπικού
4.3	Εχεμύθεια Προσωπικού
4.4	Ικανότητες Προσωπικού
4.5	Εμφάνιση Προσωπικού
4.6	Επαγγελματισμός Προσωπικού
4.7	Αξιοπιστία Προσωπικού

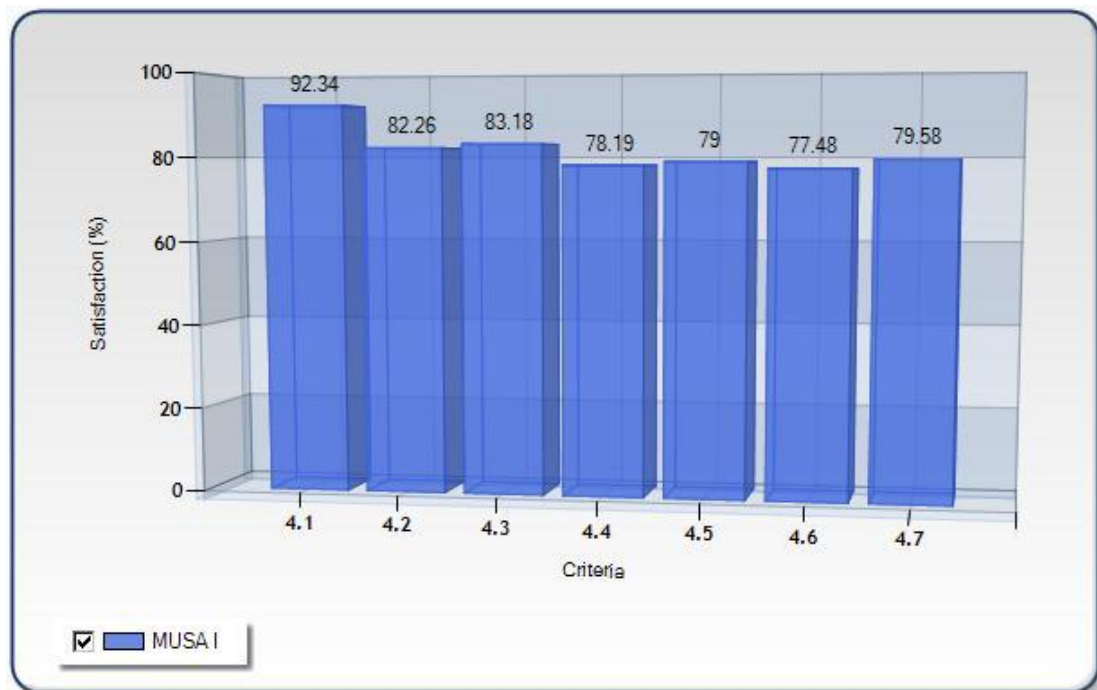
*Πίνακας 7. 3: Κωδικοποίηση υποκριτηρίων κριτηρίου Προσωπικού*

Αναλύοντας το διάγραμμα 7.16, σύμφωνα με το πίνακα κωδικοποίησης 7.3, αντιλαμβανόμαστε ότι σημαντικό υποκριτήριο για τους πελάτες αποτελεί αυτό της Ευγένειας και τις Προθυμίας του Προσωπικού.



Διάγραμμα 7. 21: Βάρη υποκριτήριων του κριτηρίου Προσωπικού

Το ποσοστό βαρύτητας σε αυτό το υποκριτήριο αγγίζει το 25,96% ενώ στο μισό σχεδόν βρίσκονται τα υπόλοιπα υποκριτήρια. Οι τραπεζικοί Οργανισμοί φαίνεται να κινούνται πολύ καλά σε όλα τα υποκριτήρια καθώς βλέπουμε ότι για τους πελάτες είναι σημαντική η ευγένεια και η προθυμία του προσωπικού και σε αυτό το υποκριτήριο είναι σημαντικό ότι είναι απόλυτα ικανοποιημένοι αφού το ποσοστό ικανοποίησης αγγίζει το 92,34%.



Διάγραμμα 7. 22: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηριών του κριτηρίου Προσωπικού

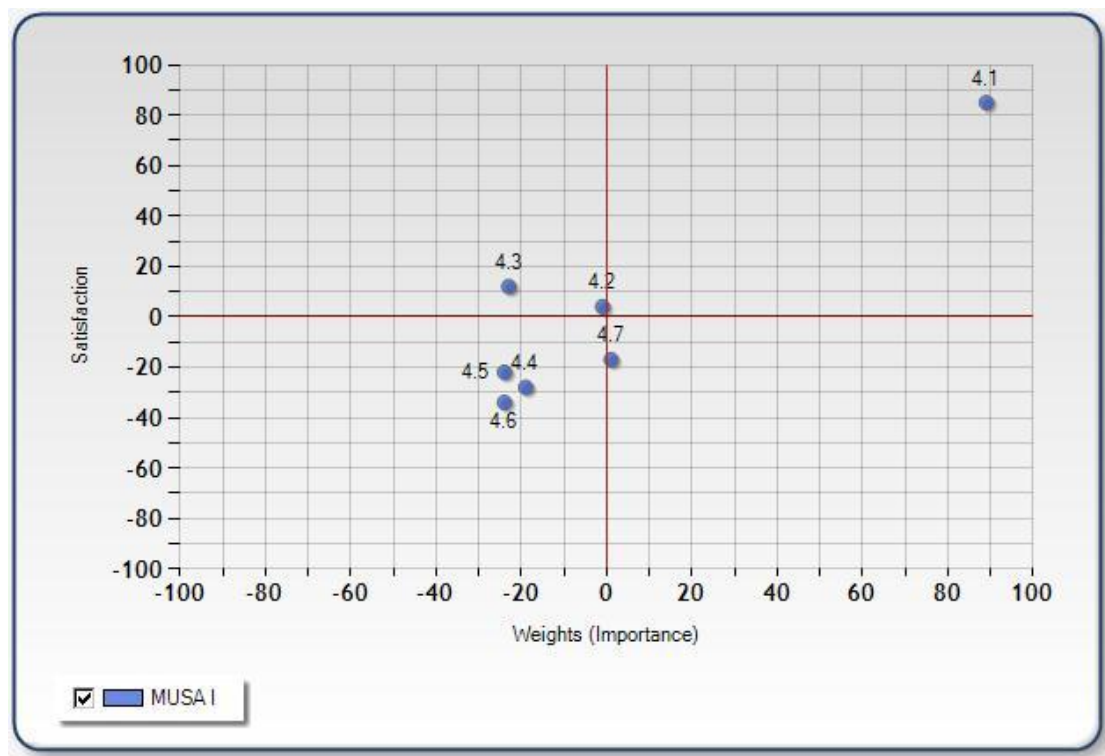
Η σωστή επιλογή του προσωπικού βοήθησε τους Τραπεζικούς Οργανισμούς να έχουν πολύ ευχαριστημένους πελάτες απο την εχεμύθεια και τις γνώσεις των υπαλλήλων τους σε ποσοστό 83,18% και 82,26% αντίστοιχα. Στο παράρτημα 1 διάγραμμα Π12 (σελ.192) βλέπουμε ότι , αναφορικά με την εχεμύθεια του προσωπικού, το 43,65% δηλώνει πολύ ικανοποιημένο ενώ το 25,66% να δηλώνει λίγο ικανοποιημένο. Το 28,04% δηλώνει ούτε ικανοποιημένο, ούτε δυσαρεστημένο. Αντίθετα, μόλις το 2,12% δηλώνει λίγο δυσαρεστημένο και το 0,53% πολύ δυσαρεστημένο.

Αντίστοιχη είναι και εικόνα του διαγράμματος ικανοποίησης από τις γνώσεις του προσωπικού (Π13, σελ.193) με το 26,19% να δηλώνει πολύ ικανοποιημένο, το 38,62% να δηλώνει λίγο ικανοποιημένο, ούτε ικανοποιημένο ούτε δυσαρεστημένο να δηλώνει το 28,84% και λίγο δυσαρεστημένο να δηλώνει το 6,5%. Σε αυτό το υποκριτήριο συναντάμε για πρώτη φορά, οι πολύ δυσαρεστημένοι να ανέρχονται σε 0%.

Αλλά και στην Αξιοπιστία του προσωπικού τα ποσοστά συνολικής ικανοποίησης είναι αρκετά υψηλά με ποσοστό 79,58%. Όπως φαίνεται από το διάγραμμα Π14 του παραρτήματος (σελ193), το 29,46% δηλώνει πολύ

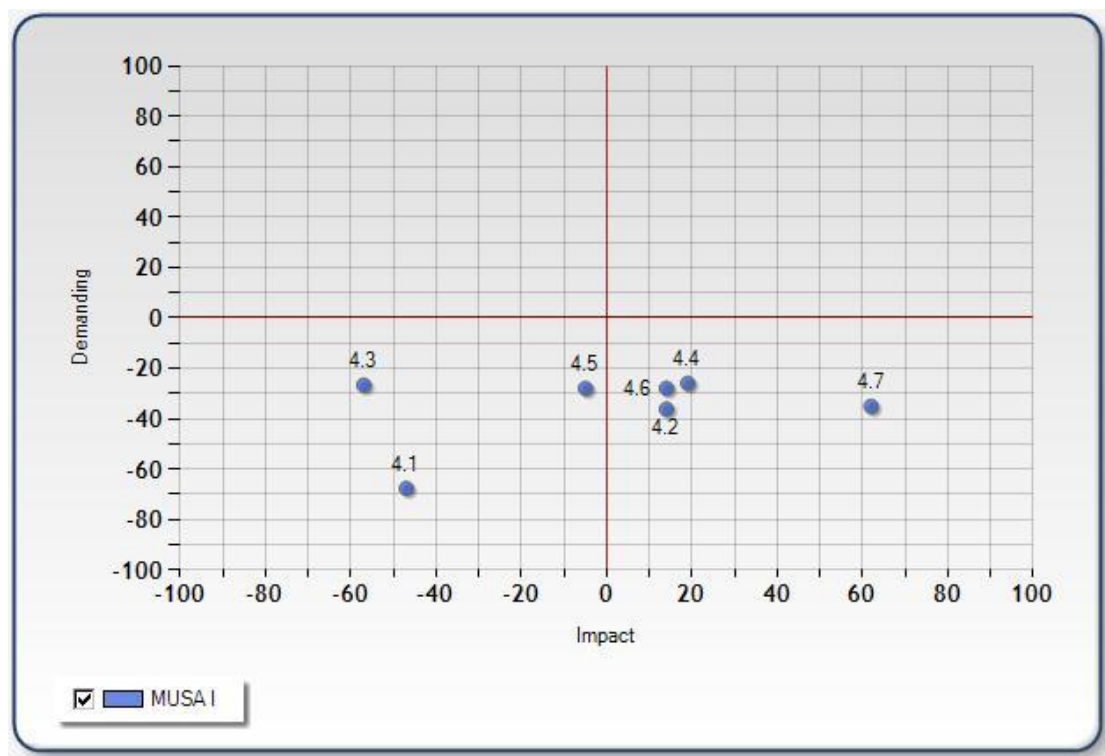
ικανοποιημένο, το 33,07% λίγο ικανοποιημένο, το 31,22% δηλώνει ούτε ικανοποιημένο, ούτε δυσαρεστημένο, το 8,47% να δηλώνει λίγο δυσαρεστημένο και σε πολύ μικρό ποσοστό, μόλις 0,7% να δηλώνει πολύ δυσαρεστημένο.

Το διάγραμμα δράσης μας αναλύει λίγο παραπάνω τα όσα είδαμε πιο πάνω. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί για τους Τραπεζικούς Οργανισμούς η Ευγένεια και η Προθυμία του προσωπικού. Οι πελάτες αυτών είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από το συγκεκριμένο υποκριτήριο και το θεωρούν υψίστης σημασίας. Κάπως δυσαρεστημένοι φαίνεται να είναι στα υποκριτήρια της ικανότητας του προσωπικού, την Εμφάνιση αυτού- αν και η βαρύτητα στο συγκεκριμένο υποκριτήριο είναι η χαμηλότερη- και τον Επαγγελματισμό του.



Διάγραμμα 7. 23: Διάγραμμα Δράσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Προσωπικού.

Βάση του διαγράμματος βελτίωσης βλέπουμε ότι βάρος θα πρέπει να δώσουν οι Τραπεζικοί Οργανισμοί στα υποκριτήρια των ικανοτήτων του προσωπικού, του Επαγγελματισμού της αξιοπιστίας αυτού καθώς και στις γνώσεις του προσωπικού, αν και γενικά οι πελάτες δείχνουν πολύ ικανοποιημένοι από το τελευταίο υποκριτήριο. Για την εμφάνιση του προσωπικού, αν και το διάγραμμα ικανοποίησης έδειχνε αρκετά υψηλά ποσοστά ικανοποίησης, εντούτοις σε δεύτερη προτεραιότητα οι Οργανισμοί θα πρέπει να κάνουν βελτιώσεις.



Διάγραμμα 7. 24: Διάγραμμα Βελτίωσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Προσωπικού

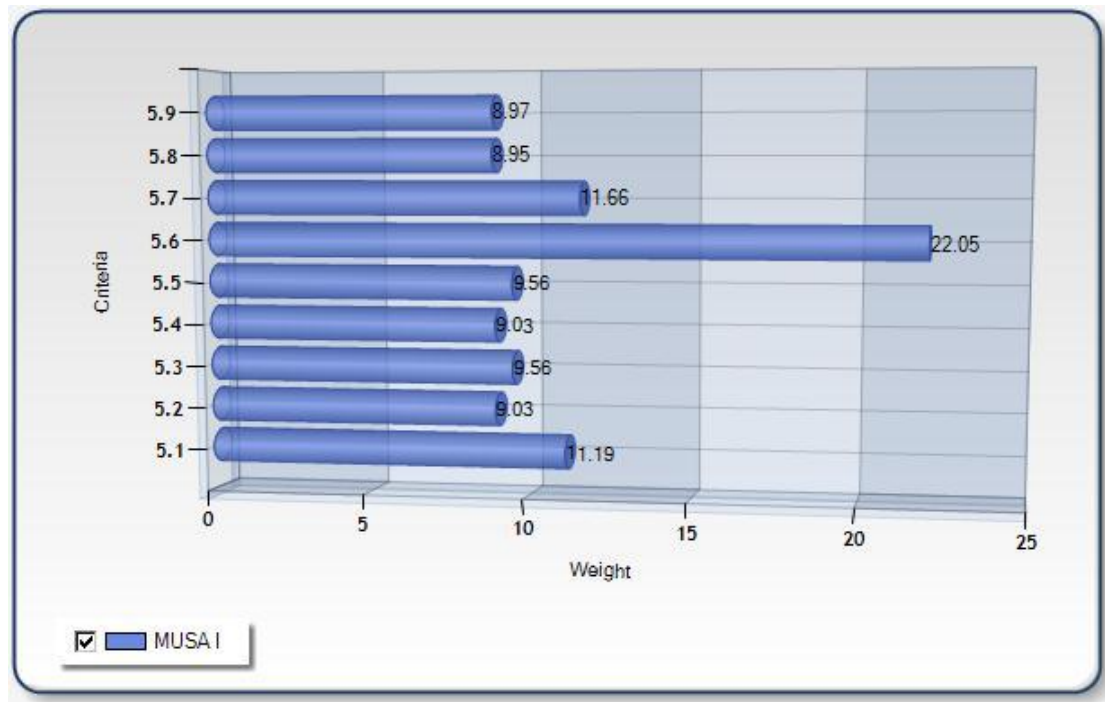
#### **7.10.1.4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Η Εξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί ίσως ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια αυτών, προκειμένου να καταλήξουν στο βαθμό ικανοποίησής τους από έναν Τραπεζικό Οργανισμό. Όσο σημαντικά και αν είναι τα υπόλοιπα κριτήρια, το αν οι πελάτες μείνουν τελικά ικανοποιημένοι ή όχι από τη Τράπεζα συνεργασίας τους θα εξαρτηθεί σε έναν μεγάλο βαθμό από την εξυπηρέτηση που θα έχουν από αυτήν. Θα μπορούσε κανείς να πεί, ότι το συγκεκριμένο κριτήριο είναι αυτό που θα προσδώσει την «υπεραξία» στον κάθε Τραπεζικό Οργανισμό. Αυτό άλλωστε, είναι ξεκάθαρο και στο διάγραμμα βάρους του κάθε κριτηρίου (7.2) , στο οποίο το ποσοστό για την Εξυπηρέτηση Πελατών αγγίζει το 54,83%.

5.1	Αμεσότητα Ικανοποίησης των Παραπόνων
5.2	Διαδικασίες Εξυπηρέτης
5.3	Αμεσότητα Ενημέρωσης
5.4	Τηλεφωνική Εξυπηρέτηση
5.5	Απουσία Λαθών στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες
5.6	Ακρίβεια Τήρησης Λογαριασμών
5.7	Ακρίβεια Παρουσίασης της Κίνησης των Λογαριασμών
5.8	Τήρηση των Υποσχέσεων
5.9	Αναζήτηση των Καλύτερων Δυνατών λύσεων

*Πίνακας 7. 4: Κωδικοποίηση υποκριτηρίων κριτηρίου Εξυπηρέτησης Πελατών*

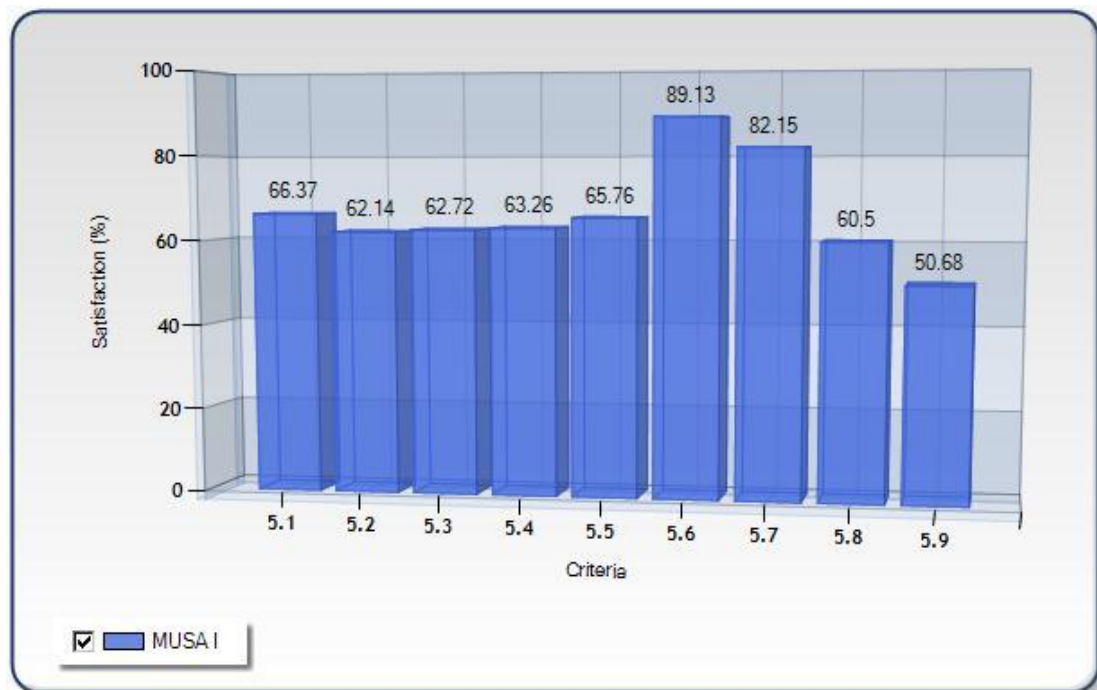




Διάγραμμα 7. 25: Βάρη υποκριτηρίων του κριτηρίου Εξυπηρέτησης Πελατών

Σύμφωνα με το διάγραμμα του βάρους των υποκριτηρίων αλλά και με τον πίνακα 7.4 κωδικοποίησης υποκριτηρίων, καταλαβαίνουμε ότι μεγάλη σημασία δίνουν οι πελάτες στο υποκριτήριο της Ακρίβειας Τήρησης των Λογαριασμών, με ποσοστό 22,05%.

Σε δεύτερο επίπεδο, αρκετά σημαντικό είναι για αυτούς το κριτήριο της Ακρίβειας Παρουσίασης της Κίνησης των Λογαριασμών, με ποσοστό 11,66%, ενώ λίγο πιο χαμηλά, με ποσοστό 11,19% συναντάμε το υποκριτήριο της Αμεσότητας Ικανοποίησης των Παραπόνων τους. Τα υπόλοιπα υποκριτήρια, Διαδικασίες Εξυπηρέτησης, Αμεσότητα Ενημέρωσης, Τηλεφωνική εξυπηρέτηση, Αναζήτηση των Καλύτερων Δυνατών Λύσεων, σημειώνουν σχεδόν την ίδια βαρύτητα με ποσοστά 9,03%, 9,56%, 9,03%, 9,56% και 8,97% αντίστοιχα, ενώ χαμηλότερο όλων φαίνεται να είναι το κριτήριο Τήρησης των Υποσχέσεων με ποσοστό 8,95%.

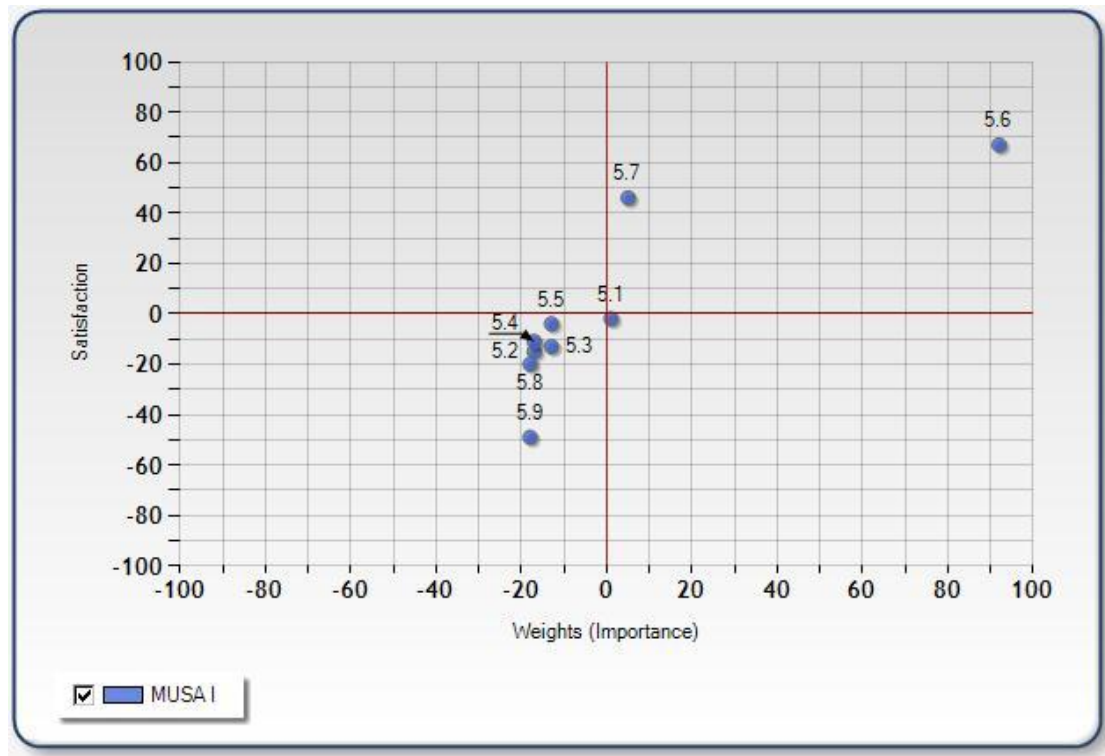


Διάγραμμα 7. 26: Μέσοι δείκτες ικανοποίησης υποκριτηριών του κριτηρίου Εξυπηρέτησης Πελατών.

Όπως μας δείχνει και το παραπάνω διάγραμμα, οι πελάτες όχι μόνο δίνουν μεγάλη βαρύτητα στα κριτήρια αυτά ( Ακρίβεια Τήρησης Λογαριασμών και Ακρίβεια Παρουσίασης της Κίνησης των Λογαριασμών) φαίνεται όμως να είναι και ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από αυτά, σε ποσοστό 89,13% και 82,15% αντίστοιχα. Σε ένα γενικότερο επίπεδο οι πελάτες των Τραπεζικών Οργανισμών δείχνουν να είναι αρκετά ικανοποιημένοι σε όλα τα υποκριτήρια με αυτό της Αναζήτησης των Καλύτερων Δυνατών Λύσεων να έχει το μικρότερο ποσοστό (50,68%).

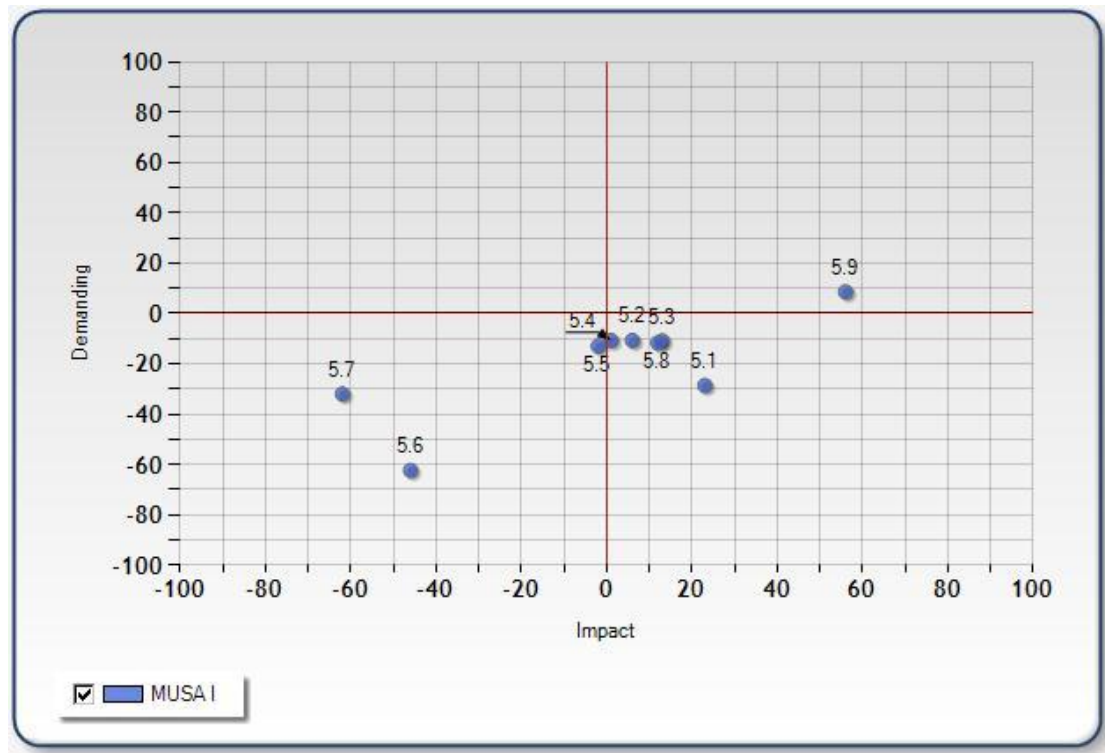
Βλέποντας το διάγραμμα δράσης μπορούμε εύκολα να καταλάβουμε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των Οργανισμών φαίνεται να κατέχει το υποκριτήριο της Ακρίβειας Τήρησης των Λογαριασμών, καθώς και αυτό της Ακρίβειας Παρουσίασης της Κίνησης των Λογαριασμών. Σε οριακό επίπεδο, συναντάμε στη περιοχή δράσης το υποκριτήριο της Αμεσότητας Ικανοποίησης των Παραπόνων. Σε αυτό το σημείο οι Τραπεζικοί Οργανισμοί καλούνται να δράσουν άμεσα προκειμένου να διασφαλίσουν την ικανοποίηση των πελατών τους στο κριτήριο της Εξυπηρέτησης Πελατών, αφού το συγκεκριμένο υποκριτήριο κατέχει σε ποσοστό το 3<sup>ο</sup> μεγαλύτερο

στον πίνακα βάρους των υποκριτηρίων και η ικανοποίηση των πελατών ανέρχεται στο 66,37%.



Διάγραμμα 7. 27: Διάγραμμα Δράσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Εξυπηρέτησης Πελατών.

Το διάγραμμα βελτίωσης (7.28) μας βοηθάει περισσότερο να δούμε πως θα πρέπει να κινηθούν οι Τραπεζικοί Οργανισμοί.



Διάγραμμα 7. 28: Διάγραμμα Βελτίωσης υποκριτηρίων του κριτηρίου Εξυπηρέτησης Πελατών.

Πιο συγκεκριμένα, άμεση προτεραιότητα των Οργανισμών θα πρέπει να είναι η βελτίωση των υποκριτηρίων της Αμεσότητας Ικανοποίησης των Παραπόνων, των Διαδικασιών Εξυπηρέτησης, της Αμεσότητας Ενημέρωσης, της Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης, της Τήρησης των Υποσχέσεων και οριακά σε δεύτερη προτεραιότητα να βελτιώσουν τη θέση του υποκριτηρίου της Απουσίας Λαθών στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες.

Γενικά, θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί και να στοχεύουν στη βελτίωση όλων των υποκριτηρίων της Εξυπηρέτησης Πελατών, αν θέλουν να διατηρήσουν, αν όχι και να βελτιώσουν ακόμα, τη θέση τους στη συνολική ικανοποίηση των πελατών. Οι πελάτες στο κριτήριο αυτό αποδεικνύεται ότι έχουν υψηλές απαιτήσεις και προσδοκίες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

## **8.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας και έπειτα από την όσο δυνατόν καλύτερη ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την μέθοδο MUSA, θα θέλαμε να συνοψίσουμε τα παραπάνω και προτείνουμε τυχόν λύσεις στα σημεία που οι Τραπεζικοί Οργανισμοί φαίνεται να υστερούν.

Σε γενικές γραμμές η εμπειρία των Τραπεζών όλο αυτά τα χρόνια της δραστηριότητάς τους στην Ελλάδα, δείχνει ότι έχουν αναπτύξει τους κατάλληλους μηχανισμούς προκειμένου να εντοπίζουν τις ανάγκες των πελατών τους και να λαμβάνουν τις κατάλληλες επιχειρηματικές αποφάσεις έτσι ώστε να κινούνται στην κατεύθυνση ικανοποίησης αυτών.

Κάτι τέτοιο βέβαια θα ήταν εν μέρει αναμενόμενο, καθώς ο ρόλος των Τραπεζικών Οργανισμών δεν είναι μόνο να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών αλλά συνδυάζουν αυτές με το όφελος ολόκληρου του Οικονομικού Συστήματος της Χώρας. Ακόμα και υπό αυτή τη σκοπιά όμως, η δυνατότητα που έχουν αναπτύξει να ανταποκρίνονται επάξια και στις δύο αυτές παραμέτρους, είναι κάτι που αναδεικνύει την ικανότητά τους να προσαρμόζονται τόσο στις ανταγωνιστικές συνθήκες του περιβάλλοντος, όσο και στην διασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών τους.

Η γενική εικόνα που μας έδωσε η έρευνα είναι ότι οι πελάτες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το Τραπεζικό Σύστημα και τους Οργανισμούς που το εκπροσωπεί σε ποσοστό 87,37% ταυτόχρονα όμως βλέπουμε ότι δεν έχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις, γεγονός που καθιστά το έργο των Οργανισμών πιο εύκολο.

Αρχίζοντας από τα δημογραφικά στοιχεία, διαπιστώσαμε ότι όλοι, ανεξαρτήτως ηλικίας ή επιπέδου εκπαίδευσης, συνεργάζονται με τουλάχιστον έναν Τραπεζικό Οργανισμό, ακόμα και αν δεν χρησιμοποιούν όλοι όλα τα προσφερόμενα προϊόντα αυτών.

Στο επίπεδο των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται από τους Τραπεζικούς Οργανισμούς, σημειώθηκαν τα χαμηλότερα ποσοστά

συνολικής ικανοποίησης, έχοντας το 3<sup>ο</sup> μεγάλο συντελεστή απαιτητικότητας.

Ως εκ τούτου, είναι σαφές ότι οι Τραπεζικοί Οργανισμοί αν θέλουν να πετύχουν υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης, θα πρέπει να προβούν σε βελτιώσεις των υφιστάμενων προϊόντων τους κυρίως όσον αφορά τις αποδόσεις και τις προμήθειες αυτών, καθώς στους τομείς αυτούς εμφανίστηκαν τα χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης. Επιπλέον, θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους και στη δημιουργία νέων προϊόντων, που θα είναι πιο ανταγωνιστικά και θα καλύπτουν σε ένα μεγαλύτερο ποσοστό τις ανάγκες των πελατών, όχι τόσο γιατί τα ποσοστά ικανοποίησης δεν ήταν υψηλά, αντιθέτως- αλλά γιατί σύμφωνα με την έρευνα, η Ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για τους πελάτες.

Άλλωστε, διανύοντας μια περίοδο γενικότερης οικονομικής ύφεσης, εύλογο είναι οι ανάγκες των πελατών να έχουν διαμορφωθεί αντίστοιχα. Παράλληλα, αρκετά από τα προσφερόμενα προϊόντα, δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένα στο ευρύ κοινό, με αποτέλεσμα να έχουν πολύ μικρή βαρύτητα για αυτούς.

Σε αυτό το σημείο αξίζουν να αναφερθούν οι τρόποι ενημέρωσης των πελατών για τα τραπεζικά προϊόντα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το μεγαλύτερο ποσοστό ενημερώνεται από τα διαφημιστικά φυλλάδια και τη τηλεόραση, ενώ στη Τρίτη θέση βρίσκεται η πληροφόρηση μέσω διαδικτύου (Διάγραμμα Π15). Η ενημέρωση καταχωρήσεων στο τύπο, ή μέσω SMS και ραδιόφωνο βρίσκεται σε χαμηλότερα επίπεδα γεγονός που περιορίζει αρκετά τη πληροφόρησή τους στα προϊόντα των Τραπεζικών Οργανισμών.

Συνεχίζοντας στην έρευνα συναντήσαμε, το κριτήριο των καταστημάτων. Στο κριτήριο αυτό η απαιτητικότητα ήταν η 2<sup>η</sup> μεγαλύτερη ενώ, η ικανοποίηση των πελατών σημείωνε αρκετά υψηλά ποσοστά (84,75%). Εντούτοις συναντάμε χαμηλά ποσοστά ικανοποίησης στον αριθμό των ανοιχτών ταμείων, στον χρόνο αναμονής, καθώς και στην ταχύτητα της εξυπηρέτησης των πελατών. Σύμφωνα με το διάγραμμα βελτίωσης οι

παραπάνω τομείς θα πρέπει να αποτελούν 1<sup>η</sup> προτεραιότητα για τους τραπεζικούς οργανισμούς, καθώς μπορούν να επιτύχουν σε αυτούς μεγάλη αποτελεσματικότητα με μικρή προσπάθεια.

Επιπλέον τα αποτελέσματα του κριτηρίου αυτού σε συνδυασμό με το κριτήριο του προσωπικού, που θα το σχολιάσουμε αμέσως μετά, μας δείχνει την ανάγκη που υπάρχει να παρέχουν οι Τραπεζικοί Οργανισμοί, μεγαλύτερο αριθμό υπαλλήλων για την εξυπηρέτηση του κοινού του.

Το κριτήριο του προσωπικού σημείωσε το τρίτο κατά σειρά μεγαλύτερο, ποσοστό ικανοποίησης (76,57%). Αποτελεί ένα κριτήριο με μεγάλη απαιτητικότητα από τους πελάτες, που όμως δεν ικανοποιείται απόλυτα από το παρεχόμενο προσωπικό. Ο επαγγελματισμός και οι ικανότητες τους δείχνουν ότι αδυνατούν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών. Οι Οργανισμοί θα πρέπει να φροντίσουν να βελτιώσουν την άποψη αυτή, αν θέλουν να πετύχουν μεγαλύτερα ποσοστά συνολικής ικανοποίησης. Ας μην παραβλέπομε το γεγονός ότι για τον πελάτη ενός Τραπεζικού Οργανισμού, ο υπάλληλος αυτού αντικατοπτρίζει την εικόνα του Οργανισμού. Ως εκ τούτου, είναι υψίστης σημασίας να ενισχυθούν με κάθε τρόπο οι ικανότητες του προσωπικού αυτών. Δεδομένης, της ανάπτυξης των τμημάτων Προσωπικού στις σύγχρονες εταιρείες, τα τελευταία χρόνια, καθώς και της βαρύτητας που δίνουν στα εσωτερικά προγράμματα κατάρτισης, είναι αρκετά εύκολο για τις Τράπεζες να βελτιώσουν την εικόνα των υπαλλήλων τους στα προαναφερθέντα υποκριτήρια, διεξάγοντας σύγχρονα εκπαιδευτικά σεμινάρια που θα ενισχύσουν τόσο τις γνώσεις των υπαλλήλων τους, όσο και τις διαπραγματευτικές τους ικανότητες και τον επαγγελματισμό τους.

Μια τέτοια στρατηγική της συνεχούς εκπαίδευσης και βελτίωσης των γνώσεων των υπαλλήλων, θα είχε διπλό όφελος για τους τραπεζικούς Οργανισμούς, καθώς θα τους δίνονταν η δυνατότητα να βελτιώσουν και τα υποκριτήρια της Εξυπηρέτησης Πελατών στα οποία σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, υστερούν. Έτσι για παράδειγμα, ένας ολοκληρωμένος υπάλληλος, θα μπορούσε ευκολότερα να χρησιμοποιήσει



τις γνώσεις του, προκειμένου να αναζητήσει και να βρει την καλύτερη δυνατή λύση για τα προβλήματα των πελατών που του τίθενται.

Τέλος, από τα συνολικότερα ευρήματα της έρευνας προκύπτει ότι οι πελάτες αν και γενικότερα είναι ευχαριστημένοι από την Τράπεζα Συνεργασίας τους, δύσκολα να τη σύστηναν σε κάποιον τρίτο, ενώ σε περίπτωση αύξησης της τιμής των παρεχόμενων προϊόντων- υπηρεσιών εύκολα θα άλλαζαν Τράπεζα συνεργασίας (Διάγραμμα Π16). Αυτή η εξέλιξη μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι πελάτες δεν είναι άρτια συνδεδεμένοι με την Τράπεζα συνεργασίας τους και δεν υπάρχει θεμελιωμένη εμπιστοσύνη, για αυτό και δεν θα την σύστηναν σε κάποιον άλλον. Επιπλέον, θα μπορούσε κανείς να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι για τους πελάτες δεν υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ αξιόπιστων και λιγότερο αξιόπιστων Τραπεζών. Αντιθέτως, θα τολμούσε κανείς να πει ότι υπάρχει μια κοινή αντιμετώπιση προς όλες.

Αν και υπό άλλες συνθήκες, σε ένα υγιές οικονομικό περιβάλλον, κάτι τέτοιο ίσως να μην προβλημάτιζε ιδιαίτερα, σε μια εποχή κρίσης θα έπρεπε να κρούσει το κώδωνα στους τραπεζικούς οργανισμούς, οι οποίοι με την σειρά τους οφείλουν να επαναπροσδιοριστούν και να χτίσουν εκ νέου την σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους.

Επιπλέον, θα πρέπει να αποτελέσει κίνητρο αυτούς, να διατηρήσουν υψηλά τα επίπεδα αποτελεσματικότητας και παροχής των υπηρεσιών τους, αν θέλουν να διατηρήσουν το υφιστάμενο πελατολόγιό τους, ενώ ακόμα πιο επιτακτική, ιδιαίτερα αν θέλουν να το αυξήσουν, κρίνεται η ανάγκη βελτίωσης των τομέων που υστερούν και η εξωστρέφειά τους προς την κοινωνία.

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι η σημερινές συνθήκες απαιτούν μια στροφή στην πελατοκεντρική διοίκηση των Τραπεζικών Οργανισμών. Έπειτα και από την κρίση στην Ελλάδα οι πολίτες- πελάτες των Τραπεζών έχουν αποκτήσει μια μάλλον αρνητική άποψη για τους οργανισμούς αυτούς και όχι άδικα αφού και από τα στοιχεία που μας έδωσε η έρευνα, προέκυπτε από τότε ότι σε τομείς όπως αυτός της εξυπηρέτησης

πελατών, της τήρησης των υποσχέσεων και της αναζήτησης καλύτερων δυνατών λύσεων, τα επίπεδα ικανοποίησης δεν ήταν και ιδιαίτερα ικανοποιητικά. Και μπορεί ενδεχομένως, τότε οι τομείς αυτοί να μην ήταν ιδιαίτερα σημαντικοί για τους πελάτες, όμως διαφαινόταν ότι θα έπρεπε να είναι από τις πρώτες προτεραιότητες ακόμα και αν δεν θα ήταν πολύ εύκολο για ορισμένους από αυτούς να βελτιωθούν.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Arnold Weimerskirch, ***Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies***, John Wiley & Sons. January 1st 1994 P74
- Cohen, L, Manion, L & Morrison, ***Research methods in education***, 6<sup>th</sup> edn., Routledge, New York, London 2007.
- Cranston Ross, ***European Banking Law: Banker-Customer Relationship*** (1994)
- Dutka 1994, Naumann and Giel, ***Council Satisfaction Council***,1995
- James P, Management Ολικής Ποιότητας- μια εισαγωγή, Αθήνα 2000
- Gerson R. F., ***Measuring customer satisfaction***, Crisp Publications, Inc., Menlo Park, California,1993.
- Gerson R. F., ***Measuring customer satisfaction***, Crisp Publications, Inc., Menlo Park, 1993.
- Hayes B. E., ***Measuring customer satisfaction: Development and use of questionnaire***, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1992.
- Holden/Horley, ***Law of banking by Lord Chorley assisted by J. Milnes Holden., Theodore Baron Lord Chorley and Holden, J. Milnes***, London : Sweet & Maxwell, 1974 6th ed.
- Hill N., ***Handbook of customer satisfaction measurement***, Gower, Hampshire, 1996.
- Macfarlane, Malcolm, ***Financial Services Revolution and the Challenge to Management***. Banking World., 1989
- Naumann E. and K. Giel , ***Customer satisfaction measurement and management: Using the voice of the customer***, Thomson Executive Press, Cincinnati, 1995

- Parasuraman Zeithaml, ***Servqual a Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Reception of Service Quality***, Journal of Retailing, Berry 1988, 1<sup>ος</sup> Αρ. 64, σελ 13-40.
- Parasuraman Zeithaml, ***Alternative Scale measuring Service. Quality:A Comparative Assessment Based on Psychometric & Diagnostic Criteria***, Journal of Retailing, Berry 1994, 1<sup>ος</sup> Αρ. 70, σελ 201-230.
- Ripert G, *Traité élémentaire de droit commercial*, 1973
- Ross, P. J., ***Taguchi Techniques for Quality Engineering***, 2nd ed., McGraw-Hill 1994
- Stephen and Weimerskirch, ***Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies***. John Wiley & Sons, 1994.
- Wild R., ***Concepts for operations management***, John Wiley and Sons, 1977.
- Wild R., ***Operations management: A policy framework***, Pergamon Press, 1980.
- Martin B. William, ***Quality of Customer Service***, 3<sup>rd</sup> edition, 1993

#### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Γούναρης Σ. , ***Marketing Υπηρεσιών***, 2005
- Γρηγορούδης Β. , Σίσκος Γ., ***Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρησης του πελάτη***, 2000
- Ζαβλανός Μ., ***Η ποιότητα στις παρεχόμενες Υπηρεσίες και Προϊόντα***, 2006
- Κυριαζόπουλος Π. , ***Εφαρμοσμένο Marketing***, 2001
- Λεώπουλος, Β 2006, ***Συστήματα διαχείρισης ποιότητας***, Ε.Μ.Π.
- Μαντάς Ν. & Ντάνος Α, *Μεθοδολογία Εκπόνησης πτυχιακών Εργασιών*, 1<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα 1994

- Μαγνήσαλης Κ, **ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ η τεχνική γνώσεως συμπεριφοράς του καταναλωτή**, Αθήνα 1981
- Πανυγεράκης Γ. **Στρατηγική Διοίκησης Επώνυμου Προϊόντος**, Αθήνα 1999
- Πολίτη Ν.Ιωάννης Μεταπτυχιακή διατριβή, **Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών στην Εμπορική Τράπεζα** , Αθήνα 1999
- Σίσκος Ι., **Μεθοδολογία ποιοτικού μάρκετινγκ: Η ανάλυση αγοράς**, Αθήνα 1981
- Τσιότρας, **Βελτίωση ποιότητας**, 2η εκδ., Μπένου Ε., Αθήνα 2002
- Χ. Γκόρτσος, Π. Αλεξάκης **Εισαγωγή στις Τραπεζικές Σπουδές (Α΄, Β΄, Γ΄ τόμος)**- Ελληνική Ένωση Τραπεζών , ΕΤΙ Αθήνα 2003

## ΜΕΛΕΤΕΣ

- **Η Συμβολή του τραπεζικού συστήματος στην Ελληνική οικονομία** – Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2008 σελ15-17
- **Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2008**-Ελληνική Ένωση Τραπεζών Ιούνιος 2008, σελ. 15
- **Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2009**- Ελληνική Ένωση Τραπεζών Ιούνιος 2010,σελ. 17-22
- **Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011**- Ελληνική Ένωση Τραπεζών Ιούνιος 2011, σελ. 14-17
- Κηρυττόπουλος, Κ & Χατζηστελίου, **Εφαρμογή ΣΔΠ κατά ISO 9000 Κίνητρα, οφέλη και προβλήματα**, Plant Management , Γ 2008. Διαθέσιμο στο:  
<http://www.plant-management.gr/index.php?id=3654>

- Λεώπουλος, Β & Χατζηστέλιος, **Εφαρμογή ΣΔΠ κατά ISO 9000 ένας αγώνας διάρκειας**, Plant Management. Γ 2008, Διαθέσιμο στο: <http://www.plantmanagement.gr/index.php?id=3650>
- **Μεθοδολογία Συνεχούς βελτίωσης συστήματος διαχείρισης Ποιότητας μέσω της μέτρησης ικανοποίησης πελατών με βάση το πρότυπο ISO 9001:2002**, Στόγιας Γ. Μεταπτυχιακή διατριβή
- **Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών της Τράπεζας Πειραιώς**, Α. Δούρος Μεταπτυχιακή διατριβή 2005 σελ 21-38
- **ISO 9001:2008 Προβλήματα και Αδυναμίες**, Γ. Χαρης Διπλωματική Εργασία ΕΜΠ 2012, σελ 13-15
- Magd, H & Curry, **TQM in Egypt: a case study. An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt**, The TQM Magazine A 2003, vol. 15, no. 6, pp. 381-390
- Sampaio, P, Saraiva, P & Rodrigues, **ISO 9001 certification research: Questions, answers and approaches**, International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 26 A 2009 , no. 1, pp. 38-58.
- Poksinska, B, Eklund, JAE & Dahlgaard, **ISO 9001 in small organisations: Lost opportunities, benefits and influencing factors**, International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 23 no. 5 JJ 2006 , pp. 490-512.
- Casadesús, M & Karapetrovic, S 2005, **An empirical study of the benefits and costs of ISO 9001: 2000 compared to ISO 9001**, Total Quality Management & Business Excellence, vol.16, no. 1, pp. 105-120.

- van den Heuvel, J, Koning, L, Bogers, JJC, Berg, M & van Dijen, ***An ISO 9001 quality management system in a hospital bureaucracy or just benefits?***, International Journal of Health Care Quality Assurance, vol. 18,no.5 MEM 2005,pp.361-369.
- Gotzamani, K, Theodorakioglou, Y & Tsiotras, ***A longitudinal study of the ISO 9000 (1994) series' contribution towards TQM in Greek industry***, The TQM Magazine, vol. 18 no. 1 G 2006 , pp. 44-54.
- Gotzamani, KD & Tsiotras, ***The true motives behind ISO 9000 certification their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM***, International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 19, no. 22 GD 2002 , pp. 151-169.
- Gotzamani, ***The implications of the new ISO 9000: 2000 standards for certified organizations: A review of anticipated benefits and implementation pitfalls***, International Journal of Productivity and Performance Management, vol.54, no.8 KD 2005, pp.645-657.

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

[www.hba.gr](http://www.hba.gr)

[www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)

[www.ICAP.gr](http://www.ICAP.gr)

[www.bqc.gr](http://www.bqc.gr)

[www.ine.otoe.gr](http://www.ine.otoe.gr)



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ**

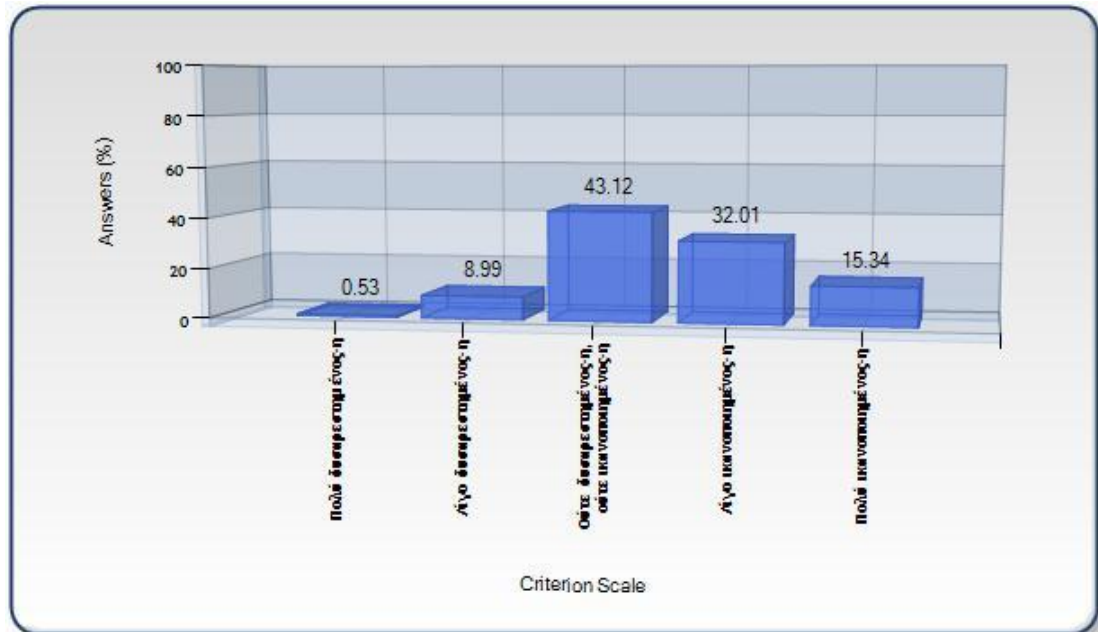
Διάγραμμα Π 1 ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ



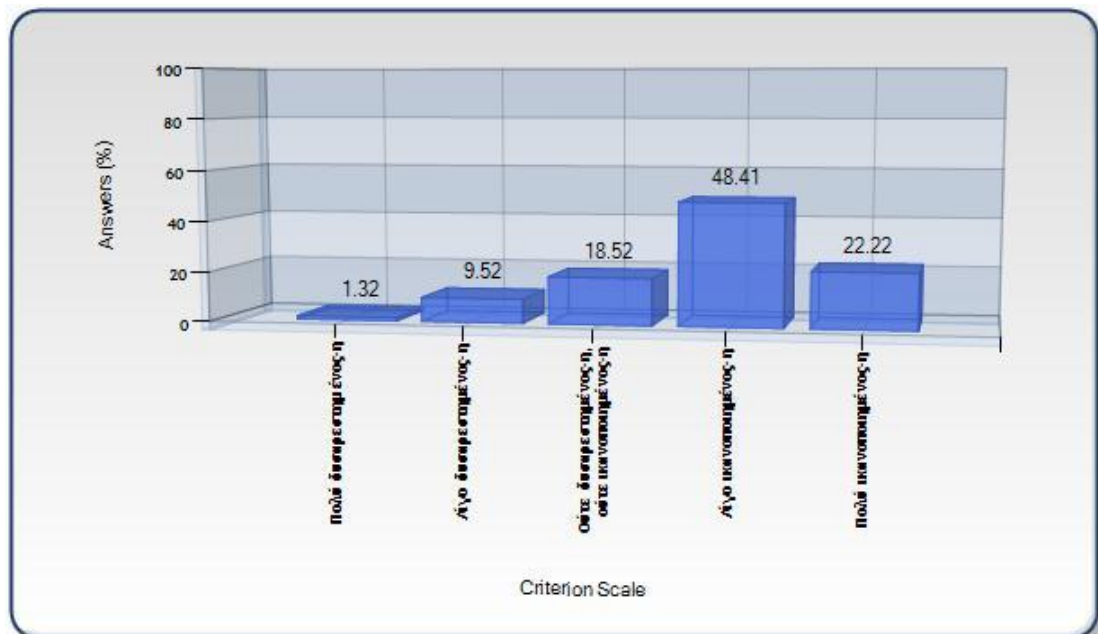
Διάγραμμα Π 2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΑ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ-ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ



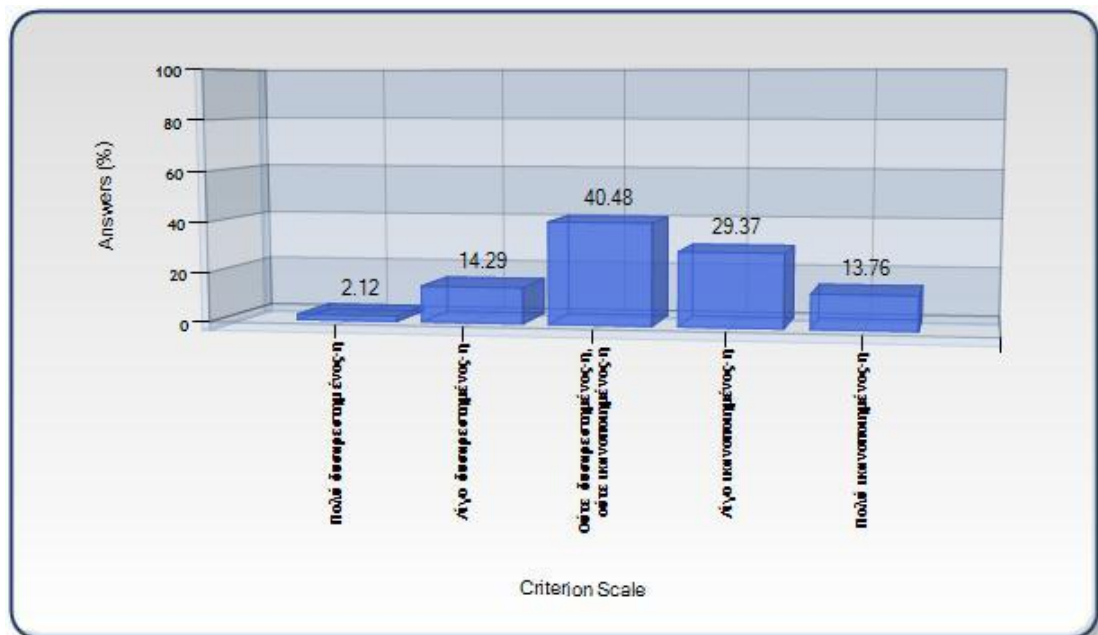
Διάγραμμα Π 3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ-ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



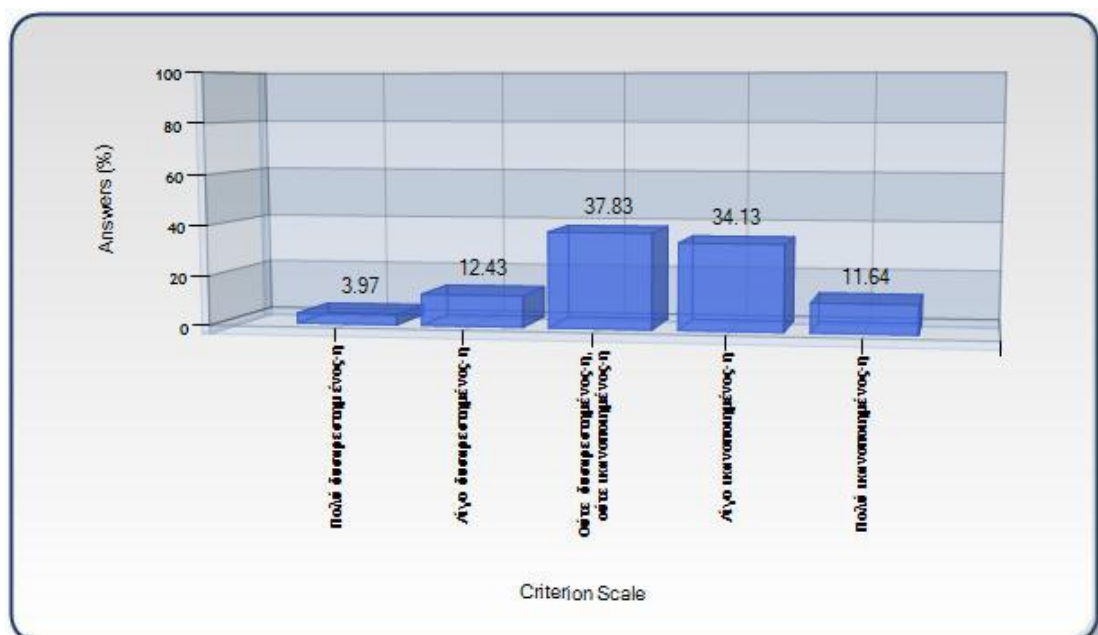
Διάγραμμα Π 4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΕΙ Η ΤΡΑΠΕΖΑ



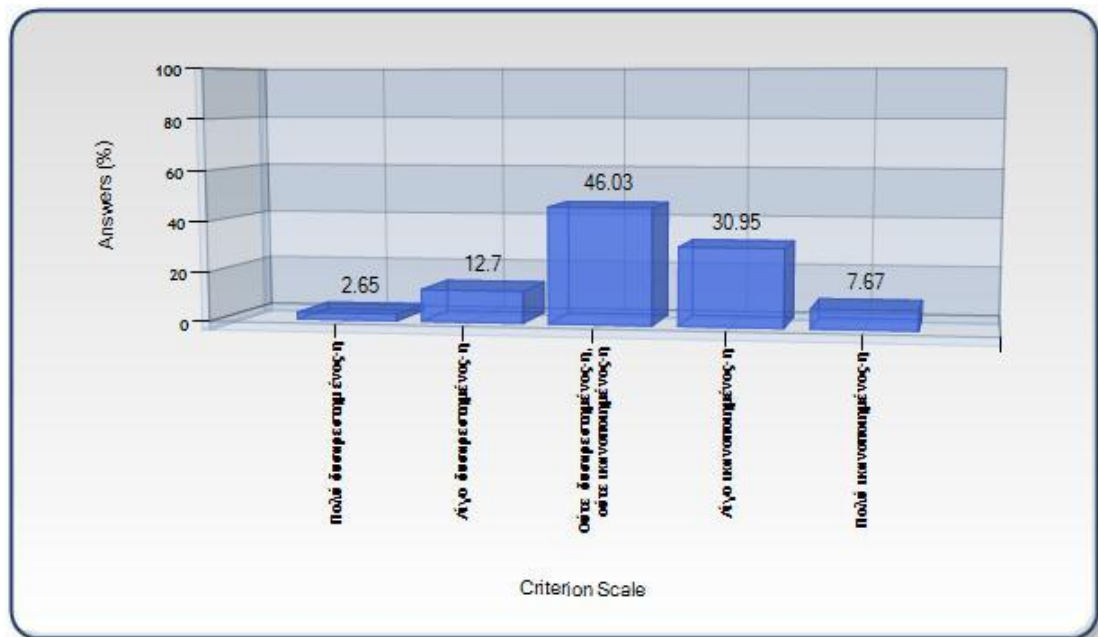
Διάγραμμα Π 5 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ-ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



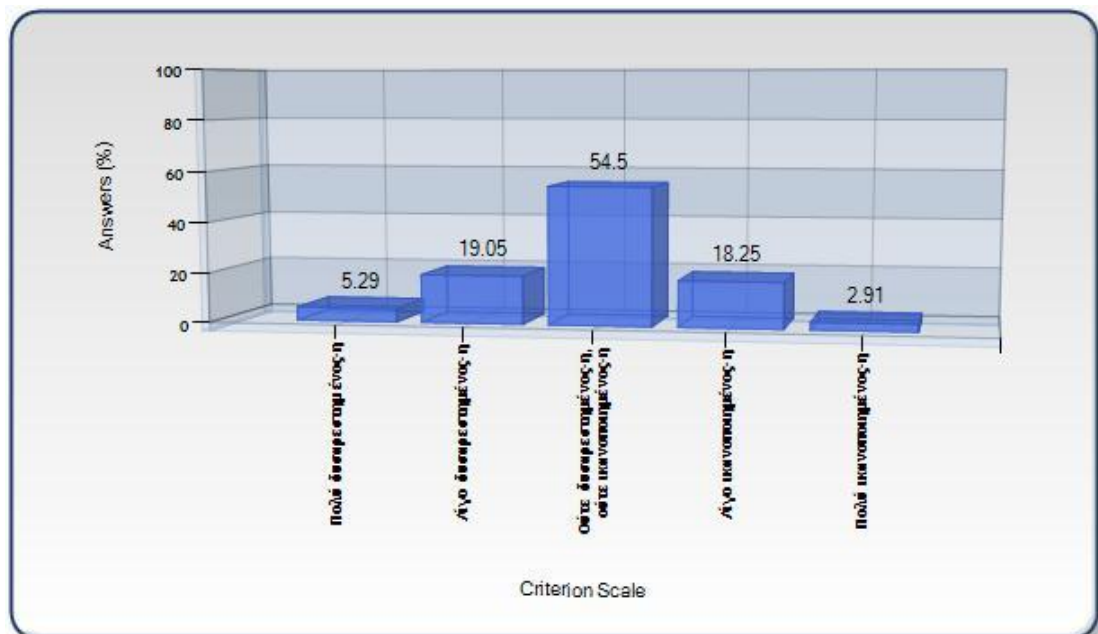
Διάγραμμα Π 6 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ



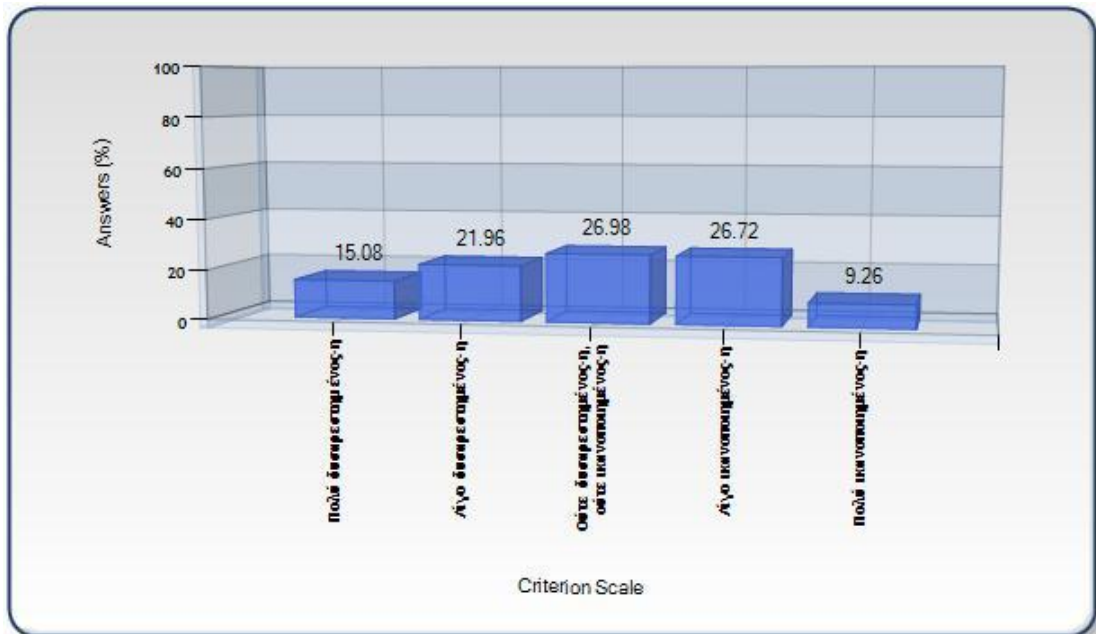
Διάγραμμα Π 7 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ



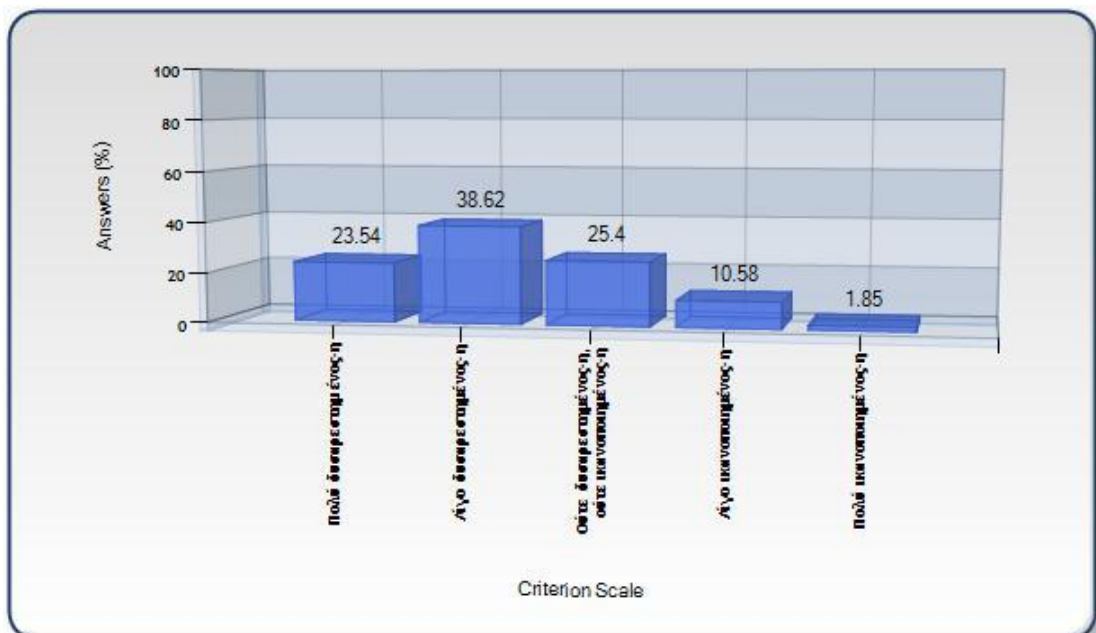
Διάγραμμα Π 8 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Η ΤΡΑΠΕΖΑ



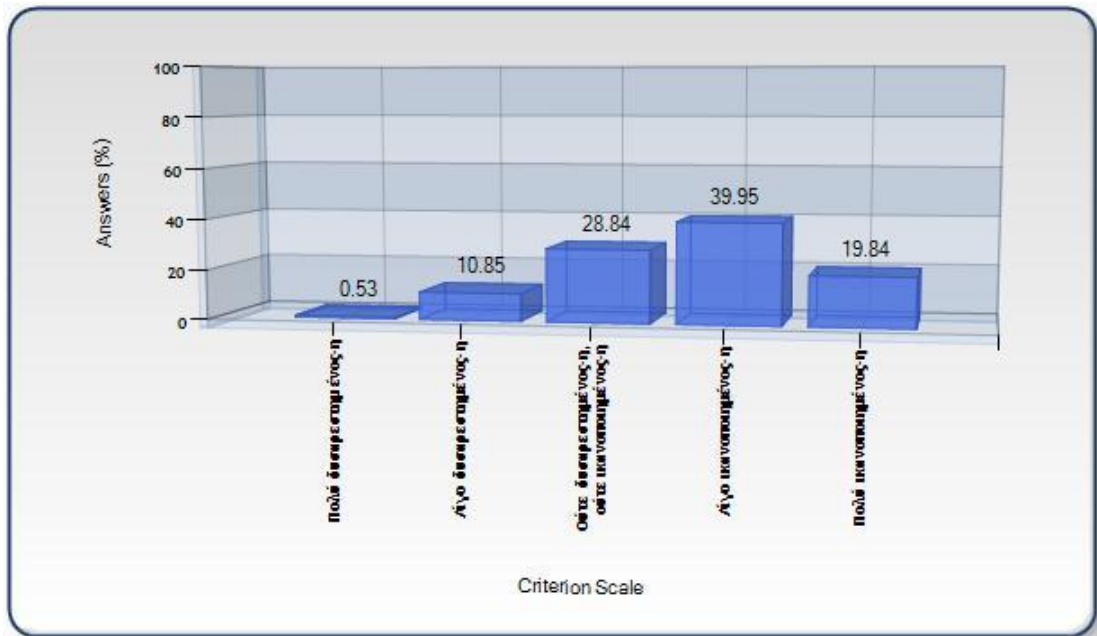
Διάγραμμα Π 9 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ- ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ



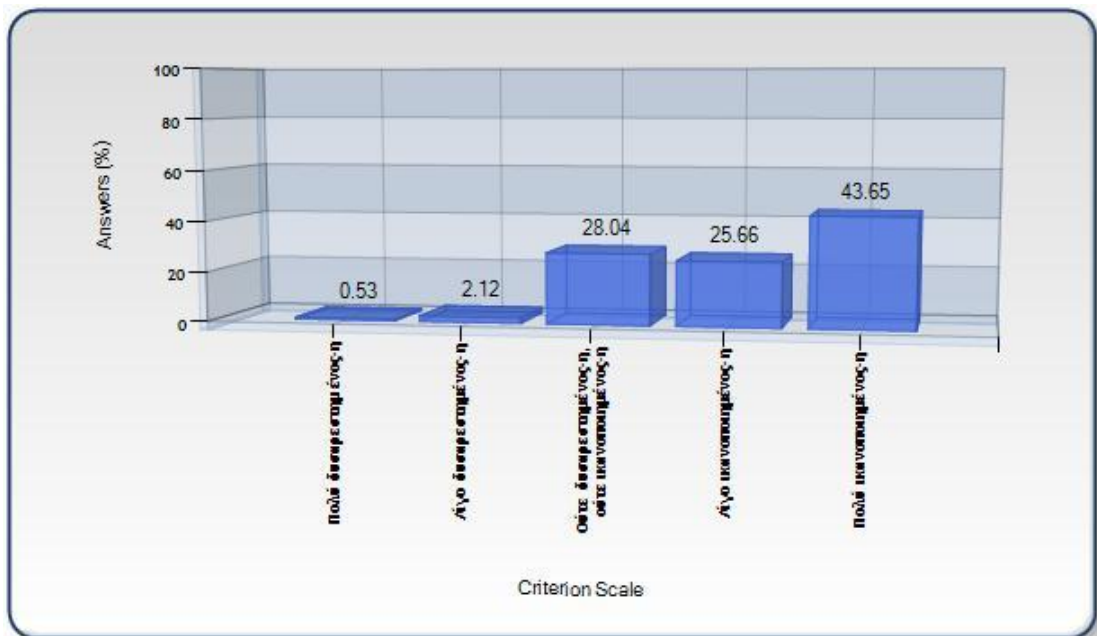
Διάγραμμα Π 10 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ- ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ



Διάγραμμα Π 11 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ



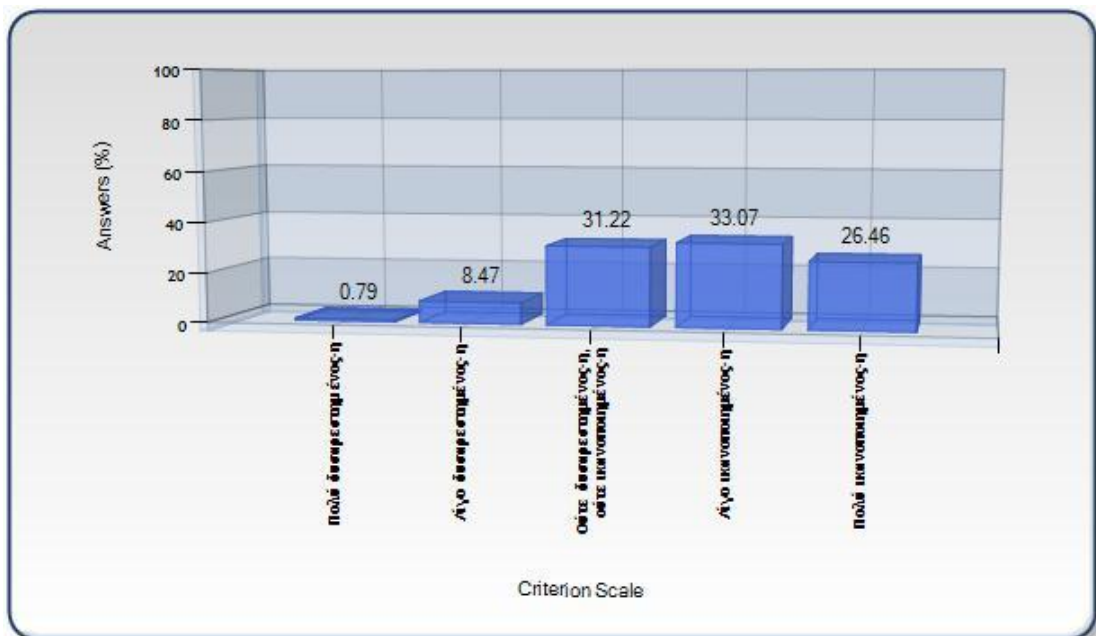
Διάγραμμα Π 12 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΧΕΜΥΘΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



Διάγραμμα Π 13 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

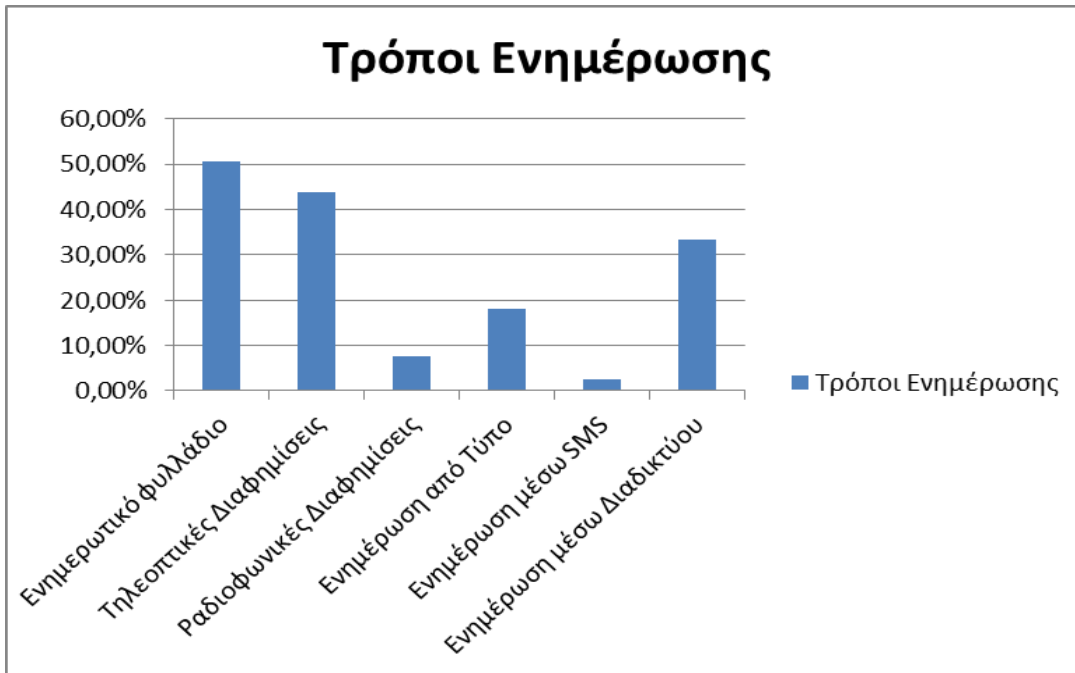


Διάγραμμα Π 14 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

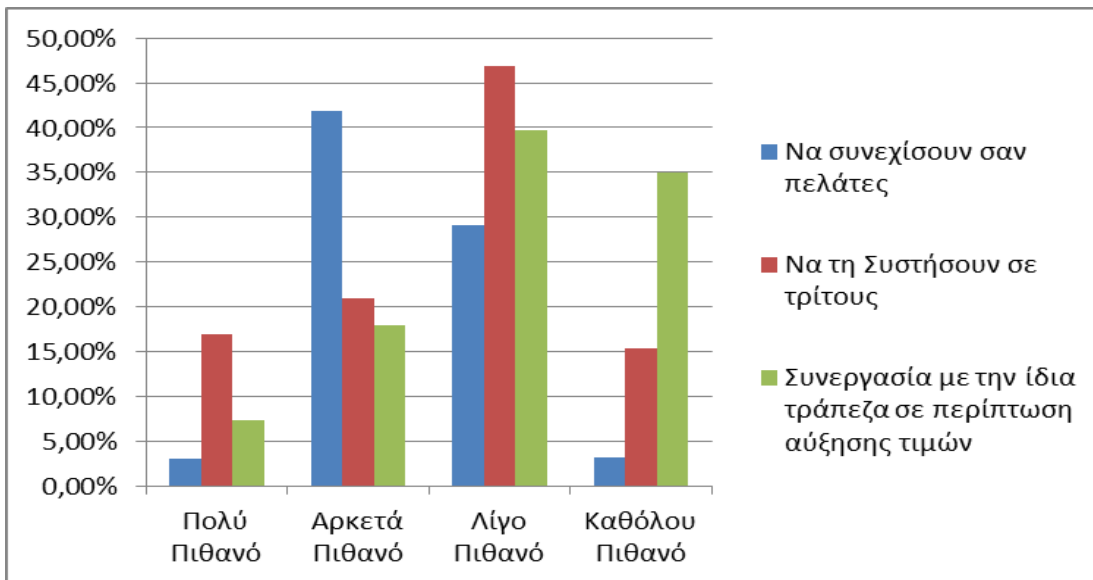




Διάγραμμα Π 15 ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ



Διάγραμμα Π 16 ΑΦΟΣΙΩΣΗ – ΠΙΣΤΗ ΠΕΛΑΤΩΝ



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

# ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

## 1. Δημογραφικά στοιχεία

### Φύλο

Άντρας  Γυναίκα

### Ηλικία

<24 Ετών  25-34 Ετών  35-44 Ετών  45-54 Ετών  >55 Ετών

### Εκπαίδευση

Απόφοιτος Γυμνασίου  Απόφοιτος Λυκείου  Σχολή / ΙΕΚ  Πτυχιούχος ΑΕΙ / ΤΕΙ  Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό

### Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/η  Παντρεμένος/η  Παντρεμένος/η με παιδιά  Διαζευγμένος/η

### Μηνιαίο μικτό εισόδημα

<1000  1001-2000  2001-3000  3001-4000  >4000

ΚΥΡΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ ΜΕ ΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΣΤΕ :

.....

## 2. ΠΡΟΪΟΝΤΑ - ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ



😊 Πολύ ικανοποιημένος-η  
😊 Λίγο ικανοποιημένος-η  
😐 Ούτε δυσαρεστημένος-η  
😐 ούτε ικανοποιημένος-η  
😞 Λίγο δυσαρεστημένος-η  
😞 Πολύ δυσαρεστημένος-η

ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΕΙΣΤΕ ΑΠΟ :

1. ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ-ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.
2. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ (Π.Χ ΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ) ΠΟΥ ΣΑΣ ΠΑΡΕΧΕΙ Η ΤΡΑΠΕΖΑ.
3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ.
4. ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ.
5. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ-ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.
6. ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ (Π.Χ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ) ΤΩΝ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ-ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.
7. ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ (Π.Χ ΕΠΙΤΟΚΙΑ ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ) ΤΩΝ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ-ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. **ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (Π.Χ ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ) ΠΟΥ ΣΑΣ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Η ΤΡΑΠΕΖΑ.**

9. **ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.**

### 3. ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ – ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ



ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΕΙΣΤΕ ΑΠΟ :

1. **ΕΥΚΟΛΙΑ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ ΣΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ.**
2. **ΑΝΑΠΤΥΞΗ - ΚΑΛΥΨΗ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ.**
3. **ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ.**
4. **ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ.**
5. **ΔΙΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ.**
6. **ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**
7. **ΧΡΟΝΟ ΑΝΑΜΟΝΗΣ**
8. **ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ**
9. **ΑΡΙΘΜΟ ΑΝΟΙΚΤΩΝ ΤΑΜΕΙΩΝ**
10. **ΑΡΙΘΜΟ ΑΥΤΟΜΑΤΩΝ ΜΗΧΑΝΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ (Α.Τ.Μ)**
11. **ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.**

#### 4. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ



Πολύ ικανοποιημένος-η  
 Λίγο ικανοποιημένος-η  
 Ούτε δυσαρεστημένος-η  
 ούτε ικανοποιημένος-η  
 Λίγο δυσαρεστημένος-η  
 Πολύ δυσαρεστημένος-η

ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΕΙΣΤΕ ΑΠΟ :

1. ΕΥΓΕΝΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΟΘΥΜΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.
2. ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.
3. ΕΧΕΜΥΘΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.
4. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.
5. ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.
6. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.
7. ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.
8. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ



Πολύ ικανοποιημένος-η  
 Λίγο ικανοποιημένος-η  
 Ούτε δυσαρεστημένος-η  
 ούτε ικανοποιημένος-η  
 Λίγο δυσαρεστημένος-η  
 Πολύ δυσαρεστημένος-η

ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΕΙΣΤΕ ΑΠΟ :

1. ΑΜΕΣΟΤΗΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΣΑΣ.
2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ.
3. ΑΜΕΣΟΤΗΤΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ.
4. ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ.
5. ΑΠΟΥΣΙΑ ΛΑΘΩΝ ΣΤΙΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.
6. ΑΚΡΙΒΕΙΑ ΤΗΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ.
7. ΑΚΡΙΒΕΙΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ ΤΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ
8. ΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΣΧΕΣΕΩΝ.
9. ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΔΥΝΑΤΩΝ ΛΥΣΕΩΝ
10. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ



ΑΠΟ ΠΟΥ ΓΝΩΡΙΣΑΤΕ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΣΑΣ

1. ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΦΥΛΛΑΔΙΟ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ.
2. ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΕΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ.
3. ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΚΕΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ.
4. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΑΠΟ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΤΥΠΟ.
5. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΜΕΣΩ SMS.
6. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.



## 7. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ



ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΕΙΣΤΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΜΕ ΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΣΑΣΤΕ;



## 8. ΑΦΟΣΙΩΣΗ – ΠΙΣΤΗ ΠΕΛΑΤΩΝ



1. ΠΟΣΟ ΠΙΘΑΝΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΝΑ ΣΥΝΕΧΙΣΕΤΕ ΝΑ ΕΙΣΤΕ ΠΕΛΑΤΗΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΞΑΝΑ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ;
2. ΠΟΣΟ ΠΙΘΑΝΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΝΑ ΣΥΣΤΗΣΕΤΕ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΜΕ ΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΣΤΕ;
3. ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΠΟΣΟ ΠΙΘΑΝΟΝ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΘΑ ΣΥΝΕΧΙΣΕΤΕ ΝΑ ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΜΕ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ;

Πολύ Πιθανό  
Αρκετά Πιθανό  
Λίγο Πιθανό  
Καθόλου Πιθανό