



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

ΣΠΕΛΕΤΑ ΕΛΙΣΑΒΕΤ

ΜΑΤΣΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM), η οποία αφορά τη συνολική εξυπηρέτηση και τη συνεχή ικανοποίηση των πελατών, εφαρμόζεται όχι μόνο στη μεταποιητική βιομηχανία αλλά και στον τομέα των υπηρεσιών, όπου ο πελάτης είναι εξίσου σημαντικός. Στην πραγματικότητα, οι πελάτες στον κλάδο των υπηρεσιών, είναι πιο *ευαίσθητοι* στην ποιότητα και την παροχή υπηρεσιών παρά στην κατασκευή, επειδή βρίσκονται πάντα σε επαφή με το προσωπικό εξυπηρέτησης πρώτης γραμμής, κάτι που δεν συμβαίνει με τους εργάτες ενός εργοστασίου ή άλλου είδους βιομηχανία.

Ο τραπεζικός κλάδος ωστόσο, συχνά, θεωρείται ο μεγαλύτερος κλάδος υπηρεσιών σε οποιαδήποτε χώρα και ο οποίος επωφελείται από την Διαχείριση Ολικής Ποιότητας. Για έναν βασικό λόγο, οι τράπεζες εξαρτώνται από την ικανοποίηση και την πίστη των πελατών για την επιβίωσή τους, αλλά κατά ειρωνικό τρόπο. Επίσης πολλές τράπεζες διοικούνται από άτομα με χρηματοοικονομικές γνώσεις, με ελάχιστη ή καθόλου εκπαίδευση στην εξυπηρέτηση πελατών.

Η καλή εξυπηρέτηση δεν συμβαίνει βέβαια τυχαία. Η καλή εξυπηρέτηση σχεδιάζεται και διαχειρίζεται από μέρους των υπευθύνων. Σημαντικό ρόλο βέβαια στην διαδικασία αυτή, κατέχει η επίτευξη των βημάτων της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, η οποία εφαρμόζεται από τα κέντρα των τραπεζικών υπηρεσιών. Στην περίπτωση της εν λόγω εργασίας λοιπόν, επιχειρείται μια καταγραφή των βασικών στοιχείων της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στο τραπεζικό κλάδο με ειδικότερη περίπτωση μελέτης την Τράπεζα Barclays.

Λέξεις – κλειδιά: Ποιότητα, διαχείριση, τράπεζα, υπηρεσίες

ABSTRACT

The total Quality Management (TQM), which concerns total customer service and continuous customer satisfaction, applies not only to the manufacturing industry but also to the service sector, where the customer is equally important. In fact, the customers in the service industry, are more sensitive to quality and service than to construction, because they are always in touch with first-line service personnel, which is not the case with workers in a factory or other industry.

The banking industry, however, is often considered to be the largest service industry in any country and which benefits from the Total Quality Management. For one key reason, the banks depend on customer satisfaction and survival for their survival, but ironically. Also, many banks are managed by people with financial knowledge, with little or no training in customer service.

Of course, a good service does not happen by chance. An excellent service is planned and managed by those in charge. Of course, an important role in this process is played by the achievement of the steps of Total Quality Management, which is implemented by the centers of banking services. In the case of this work, a recording of the basic elements of Total Quality Management in the banking sector is attempted, with a special case study of Barclays Bank

Keywords: quality, management, bank, service

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	8
1.1. Εννοιολογικό περιεχόμενο	8
1.2. Η φιλοσοφία των σημαντικότερων από τους θεωρητικούς της ποιότητας.....	10
Joseph M. Juran.....	11
William Edwards Deming	15
Philip B. Crosby	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ	29
3.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις	29
3.2. Η εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας στον τραπεζικό τομέα	34
3.3. Η σχέση μεταξύ ποιότητας υπηρεσιών και αφοσίωσης πελατών στον τραπεζικό τομέα.....	42
3.4. Εφαρμογή μεθοδολογιών διαχείρισης ποιότητας στον τραπεζικό τομέα	45
3.5. Διαστάσεις της ποιότητας στις υπηρεσίες του τραπεζικού τομέα	47
3.6. Εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ BARCLAYS	70
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	82
Βιβλιογραφικές αναφορές	84

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα διεθνώς είναι γεγονός ότι βιώνουν έντονο ανταγωνισμό και μια αλλαγή στις προσδοκίες των πελατών τα τελευταία χρόνια. Η απελευθέρωση και η παγκοσμιοποίηση του τραπεζικού τομέα έχει δημιουργήσει μια εποχή σκληρού ανταγωνισμού, ως αποτέλεσμα του οποίου η διαχείριση υπηρεσιών και η ποιοτική απόδοση, να έχουν αναλάβει έναν ιδιαίτερος σημαντικό ρόλο σε αυτούς τους κλάδους (Ashtiani et al., 2017).

Οι τράπεζες μπορούν να γίνουν ισχυρότερες και αποτελεσματικές μόνο εάν έχουν καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, ποιότητα, κόστος και καινοτομία. Σήμερα, οι πελάτες έχουν μια ευρεία επιλογή παρόχων υπηρεσιών στον τραπεζικό τομέα, με αποτέλεσμα ότι έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν μόνο τους καλύτερους παρόχους τραπεζικών υπηρεσιών όσον αφορά την ποιότητα, την αξιοπιστία και την κερδοφορία και οι οποίοι είναι στο ίδιο επίπεδο με τα διεθνή πρότυπα (Buddhika & Gunawardana, 2020).

Ως εκ τούτου, η ποιότητα της υπηρεσίας παίζει κυρίαρχο ρόλο και είναι πρωταρχικός παράγοντας για τη διασφάλιση της επιβίωσης του παρόχου υπηρεσιών στην παγκόσμια τραπεζική αγορά. Η όλη εστίαση είναι πλέον επικεντρωμένη στην παροχή υπηρεσιών στον πελάτη πέρα από τις προσδοκίες του. Αυτή η έννοια είναι εφαρμόσιμη σε όλους τους κλάδους υπηρεσιών και έχει προωθήσει την έννοια της διοίκησης ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών εν γένει και ειδικότερα στον τραπεζικό τομέα (Hammoud et al., 2018).

Η σημασία και η αυξανόμενη προσοχή στην ποιότητα των υπηρεσιών στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα δικαιολογείται πλήρως από τις

κοινωνικοπολιτικές αλλαγές που έχουν προκύψει τα τελευταία χρόνια. Μεταξύ αυτών των αλλαγών, μπορούμε να επισημάνουμε την οικονομική παγκοσμιοποίηση, η οποία έχει επιφέρει αντιστροφή των καταναλωτικών συνηθειών για τις τραπεζικές υπηρεσίες (Johannes et al., 2018).

Μεταξύ των αρνητικών επιπτώσεων αυτών των αλλαγών, οι οποίες συνιστούν μια νέα μορφή συμπεριφοράς πελατών τραπεζών, μπορούμε να επισημάνουμε τις αυξημένες απαιτήσεις των πελατών και την υιοθέτηση εκ μέρους τους χρηματοοικονομικής κουλτούρας (Kervin & Mojares, 2014). Αυτές οι συμπεριφορές δημιουργούν στάσεις μεταξύ των πελατών σχετικά με τις τράπεζες, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την αξιολόγηση αυτών των πελατών για τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και τα προσφερόμενα προϊόντα (Ling et al., 2016).

Αυτή η νέα προσέγγιση στις σχέσεις μεταξύ τραπεζών και πελατών περιλαμβάνει ένα νέο σενάριο για τις δραστηριότητες αυτών των ιδρυμάτων. Οι πελάτες τώρα αναζητούν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που ανταποκρίνονται καλύτερα στις προσδοκίες τους. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, είναι λίγα πλέον τα εμπόδια που λειτουργούν ως τροχοπέδη, στην κινητικότητα μεταξύ χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, επομένως οι πελάτες μπορούν εύκολα να μεταβούν από το ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα στο άλλο, εάν αυτά τα ιδρύματα δεν παρέχουν ανταγωνιστικές υπηρεσίες (Panda & Misra, 2017).

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προσφέρουν νέα προϊόντα προκειμένου να ικανοποιήσουν αυτές τις προσδοκίες με διαφορετικό τρόπο από τους ανταγωνιστές τους, με μεγαλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και προσπαθούν να αυξήσουν την πίστη μεταξύ των πελατών τους. Οι στρατηγικές τάσεις στον τραπεζικό τομέα έχουν οδηγήσει στο να θεωρούνται οι πελάτες ως «η κορυφαία προτεραιότητα», έτσι ώστε να έχουν μια προνομιακή θέση στην κορυφή της οργανωτικής πυραμίδας του τραπεζικού τομέα.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας θα αναλυθεί το ζήτημα της ποιότητας και της διαχείρισης ποιότητας στον τραπεζικό τομέα. Ειδικότερα στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας θα αναλυθεί η έννοια της ποιότητας καθώς και η φιλοσοφία των σημαντικότερων από τους θεωρητικούς της ποιότητας. Στο δεύτερο κεφάλαιο η έννοια της ποιότητας θα αναλυθεί στο συγκεκριμένο πλαίσιο του τομέα υπηρεσιών. Αντικείμενο του τρίτου κεφαλαίου είναι η ποιότητα και η διαχείριση της ποιότητας στις υπηρεσίες του τραπεζικού τομέα. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το ρόλο της ποιότητας υπηρεσιών στο τραπεζικό σύστημα. Τέλος, στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αναλύεται συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης για την ποιότητα στον τραπεζικό τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1. Εννοιολογικό περιεχόμενο

Ο όρος «ποιότητα» προέρχεται από τη λατινική λέξη «qualitas» που σημαίνει χαρακτηριστικό. Σπάνια ένα πράγμα ή ένα φαινόμενο έχει ένα χαρακτηριστικό, ωστόσο, μπορεί να βρεθεί αν έχει ή όχι μια ποιότητα συγκρίνοντας ένα άθροισμα αυτών των χαρακτηριστικών με τις απαιτήσεις. Παρόλα αυτά, οι απαιτήσεις των σημερινών χρηστών δεν είναι εύκολο να ικανοποιηθούν γιατί έχουν επίσης συνειδητοποιήσει ότι η ποιότητα μπορεί να μην είναι το παν, αλλά όλα δεν είναι τίποτα χωρίς ποιότητα (Rakonić, 2006). Η ποιότητα έχει περιγραφεί από διάφορους θεωρητικούς μεταξύ των οποίων και από τον Frederick Winslow Taylor από τις αρχές του 20ου αιώνα που ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε επιστημονικές μεθόδους για τον εξορθολογισμό και την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και τις περιέγραψε στα βιβλία του. Η προσέγγιση του Taylor καθώς και η προσέγγιση άλλων συγγραφέων στο πεδίο της κλασικής θεωρίας management, όπως για παράδειγμα η προσέγγιση του Henri Fayol (2006), δείχνει ότι η ποιότητα διασφαλίζεται με τον έλεγχο από την πρώτη ύλη στην αρχή έως τα τελικά προϊόντα/υπηρεσίες στο τέλος του κύκλου παραγωγής.

Η ανάγκη της αγοράς για προϊόντα κατά την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης, καθώς και κατά το πρώτο μισό του 20ού αιώνα (λόγω του Α' και Β' Παγκοσμίου Πολέμου, καθώς και πολυάριθμων περιφερειακών και εμφυλίων πολέμων), είχε καθοριστική επίδραση στην

μετατόπιση της προσοχής από την ποσότητα στην ποιότητα της παραγωγής τόσο στο πεδίο των προϊόντων όσο και στο πεδίο των υπηρεσιών.

Λίγες δεκαετίες μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν ο κόσμος κατάφερε να ανακάμψει από τη σοβαρή ταλαιπωρία και την καταστροφή, η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών έγινε η εμμονή των managers σε πολλές εταιρείες σε ανεπτυγμένες χώρες παγκοσμίως. Αυτό είχε επίσης ως αποτέλεσμα η διαχείριση συστημάτων ποιότητας, ως το πιο ανεπτυγμένο και υψηλότερο επίπεδο διαχείρισης ποιότητας σε οργανισμούς, να έρθει στο προσκήνιο.

Αν και οι managers έχουν ασχοληθεί με την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, ήδη από την εμφάνιση των σύγχρονων εταιρειών, η διαχείριση της ποιότητας, τόσο ως ιδέα όσο και ως πρόγραμμα, έχει διαμορφωθεί πιο ξεκάθαρα τις τελευταίες δεκαετίες, ενώ οι σχετικές διαδικασίες αναβαθμίζονται και συμπληρώνονται συνεχώς.

Τα βασικά στοιχεία Διαχείρισης της Ποιότητας, αποτελούνται από ένα σύνολο αρχών του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

1. Προσανατολισμός στον πελάτη. Οι οργανισμοί εξαρτώνται από τους χρήστες τους, θα πρέπει να κατανοούν τις τρέχουσες και μελλοντικές τους ανάγκες, να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους και να προσπαθούν να ξεπεράσουν τις προσδοκίες τους.

2. Ηγεσία και σύγχρονη διαχείριση. Οι ηγέτες καθορίζουν κοινούς στόχους και διοικούν έναν οργανισμό. Η διοίκηση δημιουργεί τις καταστάσεις και το περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να δεσμευτούν πλήρως για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

3. Συμμετοχή εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα είναι η ίδια η ουσία ενός οργανισμού και μόνο η πλήρης εμπλοκή τους επιτρέπει την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους προς όφελος του οργανισμού.

4. Διαδικαστική προσέγγιση. Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματικά όταν οι πόροι και οι σχετικές δραστηριότητες διαχειρίζονται ως διαδικασίες.

5. Συστημική προσέγγιση στη διαχείριση. Ο εντοπισμός, η κατανόηση και η διαχείριση όλων των αλληλένδετων διαδικασιών με σκοπό την επίτευξη του αναμενόμενου στόχου συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και τη δυνατότητα προγραμματισμού μέσα σε έναν οργανισμό.

6. Συνεχής βελτίωση. Η συνεχής βελτίωση αντιπροσωπεύει έναν μόνιμο στόχο ενός οργανισμού.

7. Πραγματική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων. Οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται σε λογικό ή διαισθητικό έλεγχο γεγονότων και πληροφοριών. Μόνο αυτό που μπορεί να είναι αποδεδειγμένο είναι ακριβές.

8. Αμοιβαία επωφελείς σχέσεις προμηθευτών. Αμοιβαία επωφελείς σχέσεις μεταξύ ενός οργανισμού και των προμηθευτών του αυξάνουν την ικανότητα και των δύο.

Οι οκτώ παραπάνω αρχές αποτελούν τον πυρήνα της ποιότητας και ως εκ τούτου μπορούν να παρέχουν μέσω της χρήσης τους την πλήρη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους. Παραβλέποντας δηλαδή μόνο μία από τις αρχές και τις σχετικές απαιτήσεις της, ένας manager, θέτει σε κίνδυνο το συνολικό σύστημα διαχείρισης ποιότητας.

1.2. Η φιλοσοφία των σημαντικότερων από τους θεωρητικούς της ποιότητας

Η ενασχόληση με την ποιότητα και ειδικότερα η λήψη αποφάσεων για θέματα ποιότητας τυπικά πρέπει να στηρίζονται σε έναν ορισμό για την ποιότητα. Παρ'ότι φαινομενικά ίσως ο ορισμός της έννοιας της ποιότητας είναι

εύκολος, ωστόσο δεν έχει υπάρξει συναίνεση σχετικά με την διατύπωση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού. Κατά καιρούς οι «ειδικοί» της ποιότητας, ανάλογα με τη φιλοσοφία του ο καθένας, έχουν δώσει τους δικούς τους ορισμούς, για να προσδιορίσουν καλύτερα τη σημασία ενός ομολογουμένως «πολυδιάστατου» όρου. Η φιλοσοφία των σημαντικότερων από τους θεωρητικούς αυτούς, με τον τρόπο σκέψης τους δημιούργησαν την νέα εποχή της ποιότητας. Το κοινό σημείο της φιλοσοφίας των θεωρητικών αυτών, οι οποίοι εργάστηκαν κατά κύριο λόγο στην βιομηχανία και την οδήγησαν σε εντυπωσιακή ανάπτυξη με την εφαρμογή των προγραμμάτων τους για την βελτίωση της ποιότητας, είναι η ποιότητα με τη συμμετοχή όλου του προσωπικού και με ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Τα κυριότερα στοιχεία και χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας των κυριότερων “gurus” της ποιότητας παρουσιάζονται παρακάτω.

Joseph M. Juran

Ένας από τους βασικούς θεωρητικούς της ποιότητας είναι ο Joseph M. Juran (1904-2008). Ο Juran, Αμερικάνος καθηγητής πανεπιστημίου, μηχανικός και ειδικός εργατολόγος, θεωρείται ευρέως ως ένας από τους πιο διάσημους γκουρού του μάνατζμεντ της ποιότητας και ο οποίος μαζί με τον Deming και τον Crosby έθεσαν τα θεμέλια του μάνατζμεντ της ολικής ποιότητας και τις βασικές αρχές του, ενώ είναι ιδρυτής πολλών από τα βασικά προγράμματα διαχείρισης ποιότητας που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς σήμερα.

Ο Juran, όπως και ο Deming, προσκλήθηκε στην Ιαπωνία το 1954 από την Ένωση Ιαπόνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE). Το έργο του πρωτοστάτησε στις διαστάσεις διαχείρισης του σχεδιασμού, της οργάνωσης

και του ελέγχου και επικεντρώθηκε στην ευθύνη της διοίκησης για την επίτευξη ποιότητας και στην ανάγκη για καθορισμό στόχων (Witzel, 2014).

Ο Juran ορίζει την ποιότητα ως καταλληλότητα για χρήση όσον αφορά το σχεδιασμό, τη συμμόρφωση, τη διαθεσιμότητα, την ασφάλεια και τη χρήση στο πεδίο. Ο Juran ορίζει δύο διαστάσεις της ποιότητας: (α) εξωτερική – η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και (β) εσωτερική – η χωρίς λάθη παραγωγή προϊόντος. Η προσέγγισή του βασίζεται στον πελάτη, τη διαχείριση από πάνω προς τα κάτω και τις τεχνικές μεθόδους. Ειδικότερα, ποιότητα, σύμφωνα με τον Juran, σημαίνει ότι ένα προϊόν ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών και οδηγεί στην ικανοποίηση του πελάτη και ποιότητα σημαίνει επίσης όλες τις δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκεται μια επιχείρηση, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το προϊόν ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών (Liker & Franz, 2014).

Ο σχεδιασμός ποιότητας, δηλαδή η προετοιμασία για την επίτευξη στόχων, ο έλεγχος ποιότητας, δηλαδή η διαδικασία επίτευξης συγκεκριμένων στόχων ποιότητας κατά τη λειτουργία της επιχείρησης και η βελτίωση της ποιότητας, δηλαδή η επίτευξη συνεχώς υψηλότερων επιδόσεων είναι τρεις κεντρικές αρχές της φιλοσοφίας διαχείρισης του Juran και έγιναν ευρέως γνωστές ως η Τριλογία Ποιότητας του Juran (Pyke, 2018).

Η πρώτη από αυτές τις έννοιες, ο ποιοτικός σχεδιασμός, καθορίζει ποιοι είναι οι πελάτες και προσδιορίζει πώς θα καλύψουν τις ανάγκες τους. Οι πελάτες περιλαμβάνουν τον πραγματικό τελικό χρήστη του προϊόντος, φυσικά, αλλά και άλλες λειτουργίες εντός της εταιρείας. Στο στάδιο του σχεδιασμού, είναι κρίσιμο να ορίσουμε ποιοι είναι οι πελάτες και να καθορίσουμε τις ανάγκες τους (φωνή του πελάτη). Μόλις εντοπιστούν οι ανάγκες των πελατών, θα πρέπει να καθορισθούν οι απαιτήσεις για το προϊόν/διεργασία/υπηρεσία/σύστημα κ.λπ. και να αναπτυχθούν οι κατάλληλες δραστηριότητες σχεδιασμού για την επίτευξή τους. Οι δραστηριότητες

σχεδιασμού γίνονται μέσω μιας διεπιστημονικής ομάδας, με τη συμμετοχή βασικών ενδιαφερομένων.

Ο ποιοτικός έλεγχος αξιολογεί τη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος για να δει πόσο καλά ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών. Κατά τη φάση ελέγχου, προσδιορίζεται ειδικότερα, τι πρέπει να μετρηθεί (ποιες μορφές δεδομένων και από ποιες διαδικασίες;) και να ορισθεί ένας συγκεκριμένος στόχος για την απόδοση. Ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει ανατροφοδότηση μετρώντας την πραγματική απόδοση και να ενεργήσει ακολούθως με βάση το χάσμα μεταξύ απόδοσης και στόχου.

Ο ποιοτικός έλεγχος χρησιμοποιεί διάφορες μεθόδους, συχνά στατιστικής φύσης, για να αποδείξει ότι η διαδικασία λειτουργεί όπως προβλέπεται με ελάχιστη επιθεώρηση ή παρεμβολή στην πορεία. Οι ευρείες κατηγορίες μεθόδων στατιστικού ποιοτικού ελέγχου περιλαμβάνουν περιγραφικές στατιστικές, στατιστικό έλεγχο διαδικασίας και δειγματοληψία αποδοχής (Seddon & O'Donovan, 2020).

Τέλος, η βελτίωση της ποιότητας επικεντρώνεται στη βελτίωση των διαδικασιών διερευνώντας τις αλλαγές που μπορεί να κάνει ένας οργανισμός για να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα στις ανάγκες των πελατών. Σύμφωνα με τον Juran, υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές βελτίωσης ποιότητας που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στους οργανισμούς

Επιδιόρθωση: αντιδραστική προσέγγιση δηλαδή επιδιόρθωση της διαδικασίας που έχει διακοπεί

Βελτίωση: προληπτική προσέγγιση δηλαδή συνεχής βελτίωση μιας διαδικασίας που δεν έχει διακοπεί

Ανακαίνιση: βελτίωση μιας διαδικασίας μέσω καινοτομίας ή τεχνολογικής προόδου

Επανεφεύρεση: η πιο απαιτητική προσέγγιση – απαιτεί εγκατάλειψη των τρεχουσών πρακτικών και ξεκίνημα από την αρχή.

Η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να είναι ένα επίπονο ταξίδι για τους οργανισμούς, καθώς αντιμετωπίζουν διάφορους περιορισμούς που περιλαμβάνουν προσδοκίες και συμφέροντα πελατών/ενδιαφερομένων, μερικοί από τους οποίους θα μπορούσαν να είναι εγγενώς αντικρουόμενοι (Best & Neuhauser, 2006).

Ο τρίτος αυτός τομέας είναι και ο πλέον σπουδαίος κατά την άποψη του Juran ο οποίος συμβουλεύει ότι η βελτίωση αυτή πρέπει να γίνεται συνήθεια σε μια επιχείρηση. Χρειάζεται να διαλέγει κανείς περιοχές με χρόνια προβλήματα, να πείθει τους γύρω του ότι χρειάζεται κάποια σημαντική λύση, να αναλύει τις εναλλακτικές λύσεις και να βρίσκει και να εφαρμόζει μία από αυτές, με συνεχή έλεγχο των αποτελεσμάτων και της προόδου τους. Ο Joseph Juran πίστευε ότι «η ποιότητα δεν συμβαίνει τυχαία» και οι πρακτικές που ανέπτυξε άνοιξαν το δρόμο για την ενεργό επιδίωξη της ποιότητας στις επιχειρήσεις και την ανάπτυξη προϊόντων, κερδίζοντας έτσι τον τίτλο του «Αρχιτέκτονα της Ποιότητας» (Seddon & O'Donovan, 2020).

Ο Juran υποστήριξε μια διαδικασία εννέα βημάτων για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας (Reid & Nada, 2004):

1. προσδιορίστε τους πελάτες σας
2. προσδιορίστε τις ανάγκες των πελατών σας
3. μεταφράστε τις ανάγκες σε τεχνικές προδιαγραφές
4. αναπτύξτε προϊόν που ικανοποιεί τις ανάγκες
5. βελτιώστε το προϊόν ώστε να ικανοποιεί τόσο τις ανάγκες του πελάτη όσο και τις δικές σας

6. αναπτύξτε διαδικασία που αναπαράγει το προϊόν
7. βελτιώστε τη διαδικασία παραγωγής
8. αποδείξτε ότι μπορεί να λειτουργήσει σε πραγματικές συνθήκες
9. εντάξτε τη διαδικασία στην παραγωγή

William Edwards Deming

Ο William Edwards Deming (1900-1993) είναι ευρέως αναγνωρισμένος ως ο κορυφαίος στοχαστής της διοίκησης στον τομέα της ποιότητας. Ήταν στατιστικολόγος και σύμβουλος επιχειρήσεων του οποίου οι μέθοδοι βοήθησαν στην επιτάχυνση της ανάκαμψης της Ιαπωνίας μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και μετά. Στον Deming αποδίδεται η πρώτη φιλοσοφία και μέθοδος που επέτρεπε σε άτομα και οργανισμούς να σχεδιάζουν και να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα τις σχέσεις, τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Η φιλοσοφία του είναι η συνεργασία και η συνεχής βελτίωση, αποφεύγει τις ευθύνες και επαναπροσδιορίζει τα λάθη ως ευκαιρίες για βελτίωση (Logothetis, 1992).

Ο Deming στο “Out of Crisis” (1982) τονίζει ότι η βασική ευθύνη για την ποιότητα τόσο σε προσωπικό, όσο και σε οργανωτικό επίπεδο ανήκει πρωταρχικά στη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά, *“Η αποτυχία της διοίκησης να προγραμματίσει το μέλλον, προβλέποντας τα πιθανά προβλήματα, προκαλεί σπατάλη ανθρώπινου δυναμικού, πρώτων υλών και χρόνου μηχανών, τα οποία έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους παραγωγής άρα και της τελικής τιμής του προϊόντος. Λίγες είναι οι φορές που ο καταναλωτής είναι πρόθυμος να επιδοτήσει την σπατάλη. Το αναπόφευκτο αποτέλεσμα για την επιχείρηση θα είναι η απώλεια τμήματος από το κεκτημένο μερίδιο της αγοράς”*.

Ο Deming πίστευε ότι τη βάση για την αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων αποτελεί η υιοθέτηση τόσο από την διοίκηση, όσο και από το προσωπικό των παρακάτω 14 αρχών. Ο Deming δημιούργησε ειδικότερα 14 σημεία που παρέχουν ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη της γνώσης στο χώρο εργασίας και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθοδηγήσουν μακροπρόθεσμα επιχειρηματικά σχέδια και στόχους μέσω της βελτίωσης της ποιότητας. Τα 14 σημεία δεν αποτελούν τόσο σχέδιο δράσης όσο φιλοσοφικό κώδικα διαχείρισης. Έχουν ερμηνευτεί εκτενώς από τόσους σχολιαστές για την ποιότητα όσο και για άλλους κλάδους management (Drummond, 1992):

1. Συνεχής και συνεπής προσπάθεια για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από την διοίκηση.
3. Ανεξαρτητοποίηση του έτοιμου προϊόντος από την απλή επιθεώρηση. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.
4. Μείωση του αριθμού των προμηθευτών. Αγορές με βάση την στατιστική απόδειξη και όχι την τιμή.
5. Συνεχής έρευνα όσον αφορά τα προβλήματα του συστήματος παραγωγής και μελέτη των τρόπων και μεθόδων εξάλειψής τους.
6. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση νέων μεθόδων εκπαίδευσης με βάση τις αρχές της στατιστικής.
7. Αποτελεσματική ηγεσία και παροχή στους εργαζομένους όλων των απαραίτητων τεχνικών και εργαλείων για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.
8. Ελαχιστοποίηση του φόβου και ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας.

9. Κατάργηση των διατμηματικών στεγανών και ενθάρρυνση της λύσης όλων των παρουσιαζόμενων προβλημάτων μέσω της ομαδικής εργασίας.

10. Ελαχιστοποίηση της χρήσης των αριθμητικών στόχων, των σλόγκανς και των διαφόρων πόστερς για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

11. Χρήση στατιστικών μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και ελαχιστοποίηση όλων των προτύπων που χρησιμοποιούν αριθμητικές ποσότητες.

12. Κατάργηση των συστημάτων που αφαιρούν από τους εργαζομένους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και την μετατρέπουν σε υποχρέωση.

13. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση συνεχών και σύγχρονων προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού έτσι ώστε να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις πάνω στην εκτέλεση των συγκεκριμένων καθηκόντων του.

14. Συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως των στελεχών και υπαλλήλων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.

Παράλληλα ο Deming περιέγραψε τα κύρια εμπόδια που αντιμετωπίζει η διοίκηση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και τη συνεχή βελτίωση. Αναφερόταν εδώ στη βιομηχανία των ΗΠΑ και στις πρακτικές διαχείρισής τους.

Έλλειψη σταθερότητας σκοπού σχεδιασμού προϊόντων και υπηρεσιών που θα διατηρήσουν την εταιρεία βιώσιμη.

Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη και τη βραχυπρόθεσμη σκέψη (ακριβώς το αντίθετο από τη σταθερότητα του σκοπού), που τροφοδοτείται

από τον φόβο μη φιλικής εξαγοράς και από τη ζήτηση από τραπεζίτες και ιδιοκτήτες για μερίσματα.

Αξιολόγηση της απόδοσης και ετήσιες αξιολογήσεις.

Κινητικότητα διευθυντικών στελεχών και αναζήτηση εργασίας.

Διαχείριση με χρήση μόνο διαθέσιμων δεδομένων.

Υψηλό ιατρικό κόστος.

Υψηλό κόστος ευθύνης

Φυσικά, κανείς τόσο παγκοσμίως αναγνωρισμένος όσο ο Deming δεν ήταν δυνατό να μην δεχθεί κριτική. Κάποιοι επέκριναν την προσέγγισή του, υποστηρίζοντας ότι είναι αποτελεσματική για τη βελτίωση της ποιότητας, αλλά δεν εμπνέει για δημιουργικότητα και καινοτομία. Άλλοι υποστήριξαν ότι η προσέγγισή του δεν είναι αποτελεσματική για τη δημιουργία νέων προϊόντων ή τη διείσδυση σε νέες αγορές (Aguayo, 1991).

Κάποιοι άλλοι ιδιαίτερα ο Joseph Juran, ο άλλος μεγάλος γκουρού της ποιότητας, σχολιάζουν την υπερβολική εξάρτηση της θεωρίας του Deming, από στατιστικές μεθόδους. Αν και τη δεκαετία του 1980 οι ΗΠΑ απέδιδαν φόρο τιμής στον Deming -όχι μόνο για όσα έκανε στην Ιαπωνία, αλλά και για τη σκέψη και την προσέγγισή του στη διαχείριση ποιότητας- λίγες αμερικανικές εταιρείες χρησιμοποίησαν τις μεθόδους του. Ένας λόγος για αυτό είναι ίσως ότι ο Deming αρχικά, στην Ιαπωνία, είχε αφογκραστεί τις ιαπωνικές ανάγκες και απαιτήσεις, τους είχε δείξει σεβασμό και είχε αναπτύξει τη σκέψη του μαζί τους. Με τις ΗΠΑ ωστόσο στις αρχές της δεκαετίας του 1980, φάνηκε να προσπαθεί να εφαρμόσει αυτούσια τη φιλοσοφία του αντί να την προσαρμόσει σε μια διαφορετική κουλτούρα (Bendell, 1991).

Philip B. Crosby

Ο Philip Bayard "Phil" Crosby, (1926 –2001) ήταν επιχειρηματίας και συγγραφέας που συνέβαλε στη θεωρία της διοίκησης και στις πρακτικές διαχείρισης ποιότητας. Μετά από πολλά χρόνια που εργάστηκε στη βιομηχανία, ο Crosby ίδρυσε το Crosby Quality College στο Winter Park της Φλόριντα. Είναι γνωστός ως συγγραφέας και σύμβουλος και έχει γράψει πολλά άρθρα και βιβλία. Είναι πιθανώς περισσότερο γνωστός για το βιβλίο του Η ποιότητα είναι δωρεάν (1979) και έννοιες όπως τα Απόλυτα Διαχείρισης Ποιότητας, Μηδενικά ελαττώματα, Πλέγμα ωριμότητας Διαχείρισης Ποιότητας, 14 Βήματα Βελτίωσης Ποιότητας, Κόστος Ποιότητας και Κόστος Μη συμμόρφωσης (Sebastianelli & Tamimi, 2013).

Οι σημαντικότερες συνεισφορές του Philip Crosby στον τομέα της ποιότητας είναι:

Το κόστος ποιότητας του Crosby

Τέσσερα Απόλυτα Ποιότητας

Τα Δεκατέσσερα Βήματα για τη Βελτίωση Ποιότητας

Η έννοια του κόστους ποιότητας του Crosby

Στο βιβλίο του Η ποιότητα είναι δωρεάν, ο Crosby επισημαίνει ότι κοστίζει χρήματα για να επιτευχθεί η ποιότητα, αλλά κοστίζει περισσότερα χρήματα όταν δεν επιτυγχάνεται η ποιότητα. Όταν ένας οργανισμός σχεδιάζει και κατασκευάζει ένα αντικείμενο σωστά την πρώτη φορά, η ποιότητα είναι δωρεάν. Δεν κοστίζει τίποτα περισσότερο από αυτό που θα είχε ήδη δαπανηθεί. Όταν ένας οργανισμός πρέπει να ξαναδουλέψει ή να απορρίψει ένα αντικείμενο λόγω κακής ποιότητας, κοστίζει περισσότερο. Ο Crosby

σημειώνει ότι οι περισσότερες εταιρείες ξοδεύουν το 15 έως 20 τοις εκατό των εσόδων πωλήσεων τους σε κόστος ποιότητας. Συνοδευόμενο από ένα καλά οργανωμένο πρόγραμμα διαχείρισης ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί ένα κόστος ποιότητας που είναι μικρότερο από το 2,5 τοις εκατό των πωλήσεων, κυρίως στις κατηγορίες πρόληψης και αξιολόγησης (Sitkin, 2014):

Ο Crosby ορίζει Τέσσερα Απόλυτα Διαχείρισης Ποιότητας:

Ο ορισμός της ποιότητας είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις

Το σύστημα ποιότητας είναι η πρόληψη και όχι η εκτίμηση

Το πρότυπο απόδοσης είναι μηδενικά ελαττώματα - «σωστά με την πρώτη φορά»

Μέτρο της ποιότητας είναι η αξία των μη συμμορφώσεων – κόστος συμμόρφωσης και κόστος μη συμμόρφωσης

Για να υποστηρίξει τα Τέσσερα Απόλυτα Διαχείρισης Ποιότητας, ο Crosby ανέπτυξε το Πλέγμα ωριμότητας Διαχείρισης Ποιότητας και Δεκατέσσερα Βήματα Βελτίωσης Ποιότητας. Ο Crosby βλέπει το Quality Management Maturity Grid ως το πρώτο βήμα για την κίνηση ενός οργανισμού προς τη διαχείριση ποιότητας. Αφού μια εταιρεία εντοπίσει τη θέση της στο δίκτυο, εφαρμόζει ένα σύστημα βελτίωσης ποιότητας που βασίζεται στα Δεκατέσσερα Βήματα Βελτίωσης Ποιότητας τα οποία διαμορφώνουν ένα πρόγραμμα για τις προσπάθειες Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας. Τα δεκατέσσερα βήματα του Crosby βασίζονται στη θεμελιώδη σκέψη ότι τα χρήματα που ξοδεύει μια εταιρεία για τη βελτίωση της ποιότητας είναι χρήματα που ξοδεύονται σωστά.

1. Δέσμευση της Διοίκησης: Διευκρινίστε πού στηρίζεται η διοίκηση στην ποιότητα. Είναι απαραίτητο να παράγουμε με συνέπεια προϊόντα και υπηρεσίες που συμμορφώνονται με τη βέλτιστη τιμή.

2. Ομάδες βελτίωσης της Ποιότητας - με εκπροσώπους από όλες τις ομάδες εργασίας και τις λειτουργίες: Αυτές οι ομάδες εκτελούν το πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας. Εφόσον κάθε λειτουργία μιας λειτουργίας συμβάλλει στα επίπεδα ελαττωμάτων, κάθε λειτουργία πρέπει να συμμετέχει στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.

3. Μέτρηση των μη συμμορφώσεων : Κοινοποιήστε τα τρέχοντα και πιθανά προβλήματα μη συμμόρφωσης με τρόπο που να επιτρέπει αντικειμενική αξιολόγηση και διορθωτικές ενέργειες. Τα βασικά δεδομένα μετρήσεων ποιότητας λαμβάνονται από τις εκθέσεις επιθεώρησης και δοκιμών, οι οποίες αναλύονται ανά περιοχές λειτουργίας της μονάδας. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι εάν αυτά τα δεδομένα δεν αναφέρονται σωστά, είναι άχρηστα.

4. Μέτρηση του κόστους (κακής) Ποιότητας: Προσδιορίστε τα συστατικά του κόστους ποιότητας και εξηγήστε τη χρήση του ως εργαλείου διαχείρισης.

5. Ευαισθητοποίηση σχετικά με την Ποιότητα: Παρέχετε μια μέθοδο προβολής της προσωπικής ανησυχίας που αισθάνεται όλο το προσωπικό της εταιρείας σχετικά με τη συμμόρφωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και τη φήμη ποιότητας της εταιρείας.

6. Διορθωτικές ενέργειες: Αναπτύξτε μια συστηματική μέθοδο για την οριστική επίλυση των προβλημάτων που έχουν εντοπιστεί μέσω προηγούμενων βημάτων δράσης. Τα προβλήματα που εντοπίζονται κατά τη διαδικασία αποδοχής ή με κάποιο άλλο μέσο πρέπει να τεκμηριώνονται και στη συνέχεια να επιλύονται επίσημα.

7. Σχεδιασμός για μηδενικά ελαττωματικά: Εξετάστε τις διάφορες δραστηριότητες που πρέπει να διεξαχθούν κατά την προετοιμασία για την επίσημη έναρξη του προγράμματος Zero Defects - Η ομάδα εργασιών βελτίωσης ποιότητας θα πρέπει να απαριθμήσει όλα τα μεμονωμένα βήματα δράσης που δημιουργούνται μέχρι το σημείο Zero Defects προκειμένου να γίνει η πιο ουσιαστική παρουσίαση της ιδέας και του σχεδίου δράσης στο προσωπικό της εταιρείας.

8. Εκπαίδευση των εποπτών και των εργαζομένων στη βελτίωση της ποιότητας: καθορίστε το είδος της εκπαίδευσης που χρειάζονται οι επόπτες αλλά και οι υπάλληλοι για να εκτελέσουν ενεργά το μέρος που τους ανήκει στο πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας. Ο επόπτης, από τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου και κάτω, είναι το κλειδί για την επίτευξη των στόχων βελτίωσης. Ως εκ τούτου, πρέπει να δοθεί πρωταρχική προσοχή στον επόπτη κατά την κατάρτιση του προγράμματος.

9. Ημέρα των μηδενικών ελαττωμάτων: Δημιουργήστε μια εκδήλωση που θα επιτρέψει σε όλους τους εργαζόμενους να συνειδητοποιήσουν μέσω της προσωπικής εμπειρίας ότι υπήρξε μια αλλαγή. Το Zero Defects είναι μια αποκάλυψη σε όλους τους εμπλεκόμενους ότι ξεκινούν έναν νέο τρόπο εταιρικής ζωής. Η εργασία κάτω από αυτή την πειθαρχία απαιτεί προσωπικές δεσμεύσεις και κατανόηση.

10. Προσδιορισμός των στόχων: Ενθαρρύνετε τους υπαλλήλους να δημιουργήσουν τους δικούς τους στόχους βελτίωσης της ποιότητας. Μετατρέψτε τις δεσμεύσεις και τις δεσμεύσεις σε δράση ενθαρρύνοντας τα άτομα να θέσουν στόχους βελτίωσης για τους εαυτούς τους και τις ομάδες τους.

11. Εξάλειψη των αιτίων των σφαλμάτων: Ενθαρρύνετε την επικοινωνία των εργαζομένων με τη διοίκηση σχετικά με τα εμπόδια στην ποιότητα (Αφαίρεση σφάλματος-αιτίας). Δώστε στον μεμονωμένο υπάλληλο

μια μέθοδο επικοινωνίας στη διοίκηση για τις καταστάσεις που δυσκολεύουν τον εργαζόμενο να εκπληρώσει τη δέσμευση για βελτίωση. Ένα από τα πιο δύσκολα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι είναι η αδυναμία τους να επικοινωνήσουν τα προβλήματα στη διοίκηση.

12.Αναγνώριση: αναγνωρίστε την προσπάθεια των συμμετεχόντων και εκτιμήστε αυτούς που συμμετέχουν. Οι άνθρωποι πραγματικά δεν δουλεύουν για χρήματα μόνο. Πηγαίνουν να δουλέψουν γι' αυτά, αλλά μόλις καθοριστεί ο μισθός, το μέλημά τους είναι η εκτίμηση της δουλειάς τους.

13.Συμβούλια Ποιότητας: Δημιουργήστε συμβούλια ποιότητας. Φέρτε σε τακτική βάση ανθρώπους επαγγελματικής ποιότητας για προγραμματισμένη επικοινωνία. Είναι ζωτικής σημασίας για τα άτομα επαγγελματικής ποιότητας ενός οργανισμού να συναντώνται τακτικά για να μοιραστούν τα προβλήματα, τα συναισθήματα και τις εμπειρίες τους μεταξύ τους

14. Επανάληψη όλων των προηγούμενων βημάτων από την αρχή. Η βελτίωση της ποιότητας δεν τελειώνει ποτέ. Υπάρχει πάντα ένα μεγάλο σημάδι ανακούφισης όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι. Εάν δεν ληφθεί μέριμνα, ολόκληρο το πρόγραμμα θα τελειώσει εκείνη τη στιγμή. Είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί μια νέα ομάδα βελτίωσης της ποιότητας και να ξεκινήσει ξανά από την αρχή για περαιτέρω βελτιώσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Σύμφωνα με τους Parasuraman et al. (1988:17) η αντιληπτή ποιότητα υπηρεσίας ορίζεται ως μια «παγκόσμια κριτική ή στάση, που σχετίζεται με την ανωτερότητα της υπηρεσίας» η οποία προκύπτει από τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των πελατών για την υπηρεσία και των αντιλήψεών τους για την πραγματική υπηρεσία που έλαβαν (Asubonteng et al., 2014).

Μπορεί να υποστηριχθεί ότι υπάρχει ευρεία συναίνεση μεταξύ των ερευνητών ότι η ποιότητα στον τομέα των υπηρεσιών αποτελείται από πέντε διαστάσεις και συγκεκριμένα, εμπράγματα στοιχεία (tangibles), αξιοπιστία (reliability), ανταποκρισιμότητα (responsiveness), ασφάλεια/σιγουριά (assurance) και ενσυναίσθηση (empathy) (Parasuraman et al., 1988; 1991).

Συγκεκριμένα, η διάσταση των εμπράγματων, υλικών στοιχείων, αντανακλά τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με τα φυσικά στοιχεία της εταιρείας παροχής υπηρεσιών και η αξιοπιστία σχετίζεται με την ακριβή απόδοση της υπηρεσίας. Ειδικότερα η εν λόγω διάσταση αναφέρεται ουσιαστικά το τι βλέπει και τι αισθάνεται ο πελάτης, δηλαδή, αφορά σε απτά χαρακτηριστικά όπως η λειτουργία εξοπλισμού και συστημάτων, οι εγκαταστάσεις, η καθαριότητα κλπ. (Asubonteng et al., 2014).

Επιπλέον, η ανταποκρισιμότητα, αντανακλά την προθυμία των εργαζομένων να βοηθήσουν τους πελάτες τους, να τους προσφέρουν άμεση εξυπηρέτηση με ευγένεια και ταχύτητα και να ανταποκριθούν θετικά στα αιτήματά τους. Η διάσταση της ανταποκρισιμότητας, απαντά δηλαδή σε ερωτήματα, όπως το αν οι εργαζόμενοι έχουν την διάθεση να βοηθήσουν τον πελάτη, αν του παρέχουν άμεση ανταπόκριση στα αιτήματά του καθώς και αν του παρέχουν την αρμόζουσα υπηρεσία, επιλύοντας αποτελεσματικά και ικανοποιητικά το όποιο πρόβλημα (Kheng et al., 2016)

Η ασφάλεια σχετίζεται με τη συμπεριφορά και την τεχνογνωσία των εργαζομένων. Ειδικότερα σχετίζεται με την ικανότητα της επιχείρησης και των εργαζομένων της, να εμπνέουν στον πελάτη σιγουριά και ασφάλεια και να του παρέχουν με τον τρόπο αυτό διαβεβαιώσεις ότι οι ανάγκες και οι προσδοκίες του θα ικανοποιηθούν με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο. Η εμπιστοσύνη αυτή και η ασφάλεια του πελάτη, δημιουργείται από ένα σύνολο επιμέρους στοιχείων διακριτών ωστόσο και αλληλένδετων μεταξύ τους.

– Ικανότητα (competence), δηλαδή την βεβαιότητα ότι οι εργαζόμενοι κατέχουν τις κατάλληλες και απαραίτητες ικανότητες και γνώσεις.

– Αβροφροσύνη (courtesy), δηλαδή την ευγένεια, τον επαγγελματισμό, την φιλικότητα, και τον σεβασμό των εργαζομένων στην επαφή τους με τον πελάτη.

– Πιστότητα (credibility), δηλαδή την εμπιστοσύνη που νιώθει ο πελάτης και η οποία απορρέει από την αξιοπιστία, ειλικρίνεια και τη φήμη του παρόχου της υπηρεσίας.

– Ασφάλεια (security), δηλαδή την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης στον πελάτη και την αντίστοιχη εξάλειψη των συναισθημάτων του κινδύνου, του ρίσκου ή των αμφιβολιών.

Η ενσυναίσθηση η οποία αποτελεί μια ακόμη κρίσιμη πτυχή της ποιότητας συνδέεται με τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την προσοχή που δίνει ο πάροχος υπηρεσιών στους πελάτες. Ειδικότερα η ενσυναίσθηση αφορά στην δυνατότητα συναισθηματικής κατανόησης και την φροντίδα σε εξατομικευμένη βάση ώστε να καλυφθούν οι ειδικές ανάγκες και προσδοκίες του κάθε πελάτη. Η εξατομικευμένη παροχή φροντίδας περιλαμβάνει εν προκειμένω ένα σύνολο πτυχών μεταξύ των οποίων οι σημαντικότερες είναι οι ακόλουθες: Καταρχάς η επικοινωνία (communication), δηλαδή η διαρκής και

κατανοητή πληροφόρηση του πελάτη και η διασφάλιση ότι ο πελάτης έγινε αποδέκτης της πληροφόρησης και την κατανόησε καθώς διατυπώθηκε σε μια κατανοητή γλώσσα.

Η εξατομικευμένη παροχή φροντίδας περιλαμβάνει επίσης την κατανόηση του πελάτη, δηλαδή την κατανόηση των ιδιαίτερων αναγκών, χαρακτηριστικών και προσδοκιών του. Η μοναδικότητα αποτελεί περαιτέρω μια ακόμη διακριτή πτυχή της ενσυναίσθησης και αναφέρεται στην εξασφάλιση ότι ο πελάτης θα νιώσει πως είναι μοναδικός. Τέλος η πρόσβαση υπηρεσίας, δηλαδή η ευκολία στην επαφή του πελάτη με τον πάροχο της υπηρεσίας ώστε να του παρασχεθεί φροντίδα και εξατομικευμένη προσοχή καθώς και κατανόηση της θέσης και των αναγκών του, αποτελεί την τελευταία πτυχή της ενσυναίσθησης.

Παρόλο που οι προαναφερθείσες πέντε διαστάσεις έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών, αρκετοί ερευνητές έχουν επικρίνει την εγκυρότητα του συστήματος SERVQUAL, το οποίο είναι ένα μέσο μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της εκτίμησης των προσδοκιών και της ικανοποίησης του πολίτη από τις υπηρεσίες και προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων service (υπηρεσία) και quality (ποιότητα).

Για παράδειγμα, οι Cronin & Taylor (2014) ανέφεραν ότι η ποιότητα της υπηρεσίας θα μπορούσε να μετρηθεί καλύτερα με βάση τρεις παράγοντες και συγκεκριμένα, τις προσδοκίες, την απόδοση και τη σημασία επιμέρους χαρακτηριστικών των υπηρεσιών, όπως εξοπλισμός και περιβάλλον υπηρεσίας, εμφάνιση και απόδοση των εργαζομένων και παροχή υπηρεσιών. Στο πλαίσιο του τραπεζικού τομέα, οι Gounaris et al., (2013) υποστήριξαν ότι το μοντέλο SERVQUAL αξιολογεί κυρίως τις αντιλήψεις των πελατών για τους υπαλλήλους και το περιβάλλον εξυπηρέτησης, ενώ δεν λαμβάνει υπόψη

άλλα κρίσιμα στοιχεία της ποιότητας της υπηρεσίας, όπως η καινοτομία και η τιμή του προϊόντος.

Ως εκ τούτου, οι Gounaris et al. (2013) με βάση το μοντέλο SERVQUAL πρότειναν ότι η αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών στο πλαίσιο του τραπεζικού τομέα θα πρέπει να αποτελείται από έξι διαστάσεις και συγκεκριμένα, ικανότητα των εργαζομένων, αξιοπιστία της τράπεζας και καινοτομία του προϊόντος, αξία για τα κεφάλαια, φυσικά στοιχεία και ευκολία εγγύτητας της τράπεζας.

Ανεξάρτητα από τον τρόπο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, ο αντίκτυπός της σε πολλές πτυχές της συμπεριφοράς των καταναλωτών είναι εμφανής. Η ποιότητα της υπηρεσίας επηρεάζει έντονα την αντιληπτή αξία, την ικανοποίηση, την επανεπίσκεψη των πελατών (Cronin et al., 2000) καθώς και τις προθέσεις mouth to mouth (Yavas et al., 2004; Harrison-Walker, 2011).

Οι περισσότεροι από τους ερευνητές συμφωνούν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζει έμμεσα την πίστη μέσω της ικανοποίησης (Beerli et al., 2014; Lewis and Soureli, 2016; Caruana, 2012; Jamal and Anastasiadou, 2019) ενώ ένας αριθμός μελετών έχει αποδείξει την άμεση επίδραση της ποιότητας των υπηρεσιών στην αφοσίωση των πελατών. Για παράδειγμα, οι Zeithaml et al. (2017) σε μια σχετική μελέτη, διερευνώντας αρκετές εταιρείες παροχής υπηρεσιών βρήκαν μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών και της πίστης στην υπηρεσία.

Σύμφωνα με τη μετα-ανάλυση που διεξήχθη από τους Carrillat et al. (2019), η ποιότητα της υπηρεσίας επηρεάζει τις προθέσεις αγοράς και συνεπώς την αφοσίωση των πελατών με άμεσο αλλά και έμμεσο τρόπο μέσω της ικανοποίησης. Στο πλαίσιο των τραπεζικών υπηρεσιών, οι Bloemer et al. (2011) αποκάλυψαν ότι η αξιοπιστία και η αποτελεσματικότητα μιας υπηρεσίας επηρεάζει το επίπεδο πίστης των πελατών.

Ομοίως, οι Kheng et al. (2016) βρήκαν μια άμεση θετική σχέση μεταξύ παραγόντων ποιότητας όπως η αξιοπιστία, η ενσυναίσθηση και η διασφάλιση και η πίστη των πελατών. Ωστόσο, οι Bloemer et al. (2000) τονίζουν ότι η σχέση μεταξύ ποιότητας υπηρεσιών και αφοσίωσης είναι ασαφής και χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

3.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Λόγω της συνεχώς αυξανόμενης πίεσης για την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στις υπηρεσίες γενικότερα, η πραγματοποίηση αλλαγών επιβάλλεται μεταξύ άλλων και στον τραπεζικό τομέα. Αυτή η αυξημένη πίεση στον χρηματοπιστωτικό τομέα, αναμφίβολα οφείλεται στο γεγονός ότι ένα ελαττωματικό προϊόν μπορεί να αντικατασταθεί, ενώ μια χαμηλής ποιότητας υπηρεσία μπορεί να έχει μόνιμες αρνητικές συνέπειες. Οι εμπορικές τράπεζες δίνουν σημασία σε αυτό, αρχίζοντας να επενδύουν στρατηγικά στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες. Οι αρχές για την αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας στον τραπεζικό τομέα συνοψίζονται στα ακόλουθα:

Επικέντρωση στον πελάτη

Το πρώτο και κυρίαρχο χαρακτηριστικό της φιλοσοφίας της εφαρμογής συστημάτων ποιότητας στον τραπεζικό τομέα, είναι το επίκεντρο κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος δηλαδή οι πελάτες του. Η ποιότητα ορίζεται ως η ανταπόκριση ή η υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών. Ο στόχος είναι πρώτα να εντοπιστούν και μετά να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών. Η εφαρμογή ποιότητας, αναγνωρίζει ότι ένα τέλειο αποτέλεσμα ή υπηρεσία έχει μικρή αξία εάν δεν αντικατοπτρίζει τις ανάγκες του πελάτη.

Επομένως, μπορούμε να πούμε ότι η ποιότητα είναι προσανατολισμένη στον πελάτη. Ωστόσο, δεν είναι πάντα εύκολο να προσδιοριστεί ανά πιστωτικό ίδρυμα, τι ακριβώς θέλει ο πελάτης, καθώς οι προτιμήσεις του τελευταίου αλλάζουν. Επιπλέον, οι προσδοκίες των πελατών συχνά διαφέρουν μεταξύ τους. Οι τράπεζες πρέπει να συλλέγουν συνεχώς πληροφορίες μέσω συγκεκριμένων ομάδων, έρευνας αγοράς και συνεντεύξεων πελατών προκειμένου να παραμένουν συνεπείς με τις επιθυμίες των πελατών τους.

Όλο το προσωπικό σε κάθε τράπεζα θα πρέπει να γνωρίζει ότι η ύπαρξη της Τράπεζας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ύπαρξη πελατών (Nagaprasad and Yogesha, 2009). Οι πελάτες θεωρούνται οι best seller των προϊόντων και των υπηρεσιών των τραπεζών, αφού είναι οι χρήστες αυτών. Η επιθυμία τους να προτείνουν αυτά τα προϊόντα στους φίλους τους, πηγάζει από την ικανοποίηση που νιώθουν μετά τη χρήση. Σε αντίθεση με τους πωλητές, οι τράπεζες είναι λιγότερο αξιόπιστες για τους πελάτες, καθώς οι τελευταίοι γνωρίζουν ότι οι πωλητές θέλουν να επιτύχουν τους καθορισμένους στόχους κάθε τράπεζας και να κερδίσουν προμήθειες.

Η στρατηγική των δυναμικών τραπεζών για ποιότητα, είναι η ανάπτυξη της συνεχούς και δια βίου ικανοποίησης των πελατών τους, παραμένοντας πρωτοπόροι στον ανταγωνισμό. Αυτό που πρέπει να εξετάσουν συνεπώς τα αρμόδια όργανα κάθε τράπεζας, είναι εάν ο πελάτης που αγοράζει το προϊόν ή την υπηρεσία τους, απλώς αγοράζει ή προτείνει το προϊόν και την υπηρεσία σε άλλους. Εάν μόλις αγόρασε, τότε είναι σίγουρο ότι στο μέλλον μπορεί να αγοράσει εκ νέου το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία από μια ανταγωνιστική τράπεζα (Ahmad, 2004).

Υποστήριξη του προσωπικού

Μέρος της φιλοσοφίας της διαχείρισης ποιότητας στον Τραπεζικό τομέα, είναι να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναζητούν τυχόν προβλήματα ποιότητας για να διορθωθούν. Σύμφωνα με το παλαιότερο εννοιολογικό περιεχόμενο της ποιότητας, οι εργαζόμενοι ήταν απρόθυμοι να εξηγήσουν τα προβλήματα που μπορούσαν να βρουν, φοβούμενοι την επίπληξη.

Στις μέρες μας, η στρατηγική ποιότητας, παρέχει όχι μόνο τη δυνατότητα αλλά και κίνητρα στους εργαζόμενους προκειμένου να εντοπίσουν προβλήματα που οδηγούν σε ποικίλα ελλείμματα ποιότητας. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με την αποκάλυψη προβλημάτων ποιότητας, ανταμείβονται (Messaoud, 2014). Στην διαχείριση και την εφαρμογή μοντέλων ποιότητας ο ρόλος των εργαζομένων είναι πολύ διαφορετικός σε σύγκριση με τα παραδοσιακά συστήματα. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται βασικό στοιχείο στην προσπάθεια επίτευξης υψηλής ποιότητας. Η συνεισφορά τους θεωρείται σημαντική, αφού η πλειοψηφία των προτάσεών τους υλοποιούνται, εάν οι εργαζόμενοι για την εκτέλεση αυτής της λειτουργίας λαμβάνουν συνεχή και εκτενή εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση αποτελούν απαραίτητο βήμα για την ενίσχυση του προσωπικού των τραπεζών (Messaoud, 2014). Για τη συνεχή ικανοποίηση των πελατών της τράπεζας, θα πρέπει να θεωρείται ότι η διαχείριση ενός προγράμματος ποιότητας, στοχεύει στην αναβάθμιση και βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο.

Μια πρώτη προσέγγιση αποτελείται από πλήρως σχεδιασμένα προγράμματα κατάρτισης. Αρχικά, οι τραπεζικοί υπάλληλοι θα πρέπει να ενημερωθούν για το ISO 9000 και το κόστος των συστημάτων ποιότητας. Η οικογένεια συστημάτων διαχείρισης ποιότητας ISO 9000 είναι ένα σύνολο προτύπων που βοηθούν τους οργανισμούς να διασφαλίσουν ότι ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών σύμφωνα με τις νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις που σχετίζονται με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Μέσω αυτών των προγραμμάτων θα τονιστεί η ανάγκη για αριστεία σε όλους τους τομείς της διαχείρισης. Αυτή η εκπαίδευση υλοποιείται συνήθως σε δύο στάδια. Αρχικά, παρέχεται στους εργαζομένους η εκπαίδευση στην εργασία για διαχείριση της ποιότητας. Στην επόμενη φάση, πραγματοποιούνται τακτικά σεμινάρια για εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας στα οποία ενθαρρύνονται να παρακολουθήσουν οι υπάλληλοι των τραπεζών. Εκπαιδευτές από διαφορετικά ιδρύματα και διευθυντές της αγοράς στον τραπεζικό τομέα, προσκαλούνται συνήθως σε αυτά τα σεμινάρια για να παρουσιάσουν τις απόψεις τους σχετικά με τη διαχείριση ποιότητας στον τραπεζικό τομέα.

Δέσμευση διοίκησης

Περιλαμβάνει δέσμευση από τη διοίκηση της τράπεζας στους στόχους της εφαρμογής προγραμμάτων ποιότητας στον τραπεζικό τομέα. Η δέσμευση της διοίκησης θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τις βέλτιστες πρακτικές ποιότητας, όπου οι ηγέτες θα πρέπει να οικοδομήσουν ένα στρατηγικό όραμα

για να δημιουργήσουν υψηλές προσδοκίες, να επιδείξουν ισχυρή προσωπική δέσμευση και συμμετοχή στην ποιότητα, να αφομοιώσουν τις αξίες της ποιότητας και να εξασφαλίσουν την προστασία της ποιοτικής αριστείας στην Τράπεζα. Η έλλειψη δέσμευσης από την πλευρά της διοίκησης θα οδηγούσε σε οργανωτική αποτυχία της στρατηγικής εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας.

Ειδικότερα, η δέσμευση της διοίκησης περιλαμβάνει τις ακόλουθες βέλτιστες πρακτικές: (Pramuka & Adawiyah, 2012).

- Η ανώτατη διοίκηση συμμετέχει ενεργά στη διαχείριση ποιότητας και στη βελτίωση όλων των διαδικασιών.
- Η ανώτατη διοίκηση εξουσιοδοτεί τους υπαλλήλους να επιλύουν προβλήματα ποιότητας.
- Η ανώτατη διοίκηση διαθέτει επαρκείς πόρους για εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων.
- Η ανώτατη διοίκηση επιδιώκει τη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία.
- Η ανώτατη διοίκηση προωθεί ενεργά και επικοινωνεί την κουλτούρα της ποιοτικής εξυπηρέτησης και της αριστείας.
- Η ανώτατη διοίκηση ενθαρρύνει τη συμμετοχή του προσωπικού στον καθορισμό της στρατηγικής ποιότητας.

Εστίαση στη συνεχή βελτίωση

Ένα άλλο νόημα της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ποιότητας στον τραπεζικό κλάδο είναι η εστίαση στη συνεχή βελτίωση. Τα παραδοσιακά συστήματα τραπεζών λειτουργούσαν με την υπόθεση ότι από τη στιγμή που

ένα πιστωτικό ίδρυμα έχει επιτύχει ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας, θεωρούνταν επιτυχημένα και δεν χρειάζονταν περαιτέρω βελτιώσεις.

Σήμερα η έννοια της βελτίωσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τους υψηλούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, όπως η πιστοποίηση από διεθνείς οργανισμούς ή η μείωση του αριθμού των ελαττωμάτων σε ένα ορισμένο επίπεδο. Παραδοσιακά, μια αλλαγή για τους διαχειριστές τραπεζών συνεπάγεται μεγάλες αλλαγές, όπως η αναδιοργάνωση.

Επίσης οι διαχειριστές της ποιότητας, θεωρούν ότι οι βιώσιμες και τελικά πιο διαρκείς αλλαγές, προκύπτουν από τη σταδιακή βελτίωση. Η συνεχής βελτίωση, ή Kaizen όπως την αποκαλούν οι Ιάπωνες, απαιτεί η τράπεζα να προσπαθεί συνεχώς να είναι καλύτερη μέσω της εμπειρίας και της επίλυσης προβλημάτων. Επειδή κανένα πιστωτικό ίδρυμα δεν μπορεί ποτέ να επιτύχει τέλεια απόδοση, θα πρέπει πάντα να αξιολογείται η απόδοση και να λαμβάνονται μέτρα για την βελτίωσή της μέσω της διαχείρισης της ποιότητας.

3.2. Η εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας στον τραπεζικό τομέα

Αναμφισβήτητα, ο τραπεζικός κλάδος είναι ένας κλάδος με πάρα πολύ υψηλό ανταγωνισμό παγκοσμίως. Σε αυτό το περιβάλλον, ιδιαίτερα οι μικρές τράπεζες αντιμετωπίζουν δυσκολίες να αντιμετωπίσουν αυτόν τον ανταγωνισμό. Ως εκ τούτου, προβαίνουν κυρίως σε ορισμένες νέες ενέργειες εφαρμογών διαχείρισης ποιότητας για να αυξήσουν τις ανταγωνιστικές τους δυνάμεις. Διαφορετικά, μπορεί να είναι πολύ δύσκολο να επιβιώσεις σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Για το σκοπό αυτό, κάνουν νέες καινοτομίες για να διαφέρουν από τους αντιπάλους τους (Berraies & Hamouda, 2018). Στο πλαίσιο αυτό, ορισμένες από αυτές τις τράπεζες δημιουργούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες και κάποιες άλλες πραγματοποιούν επενδύσεις για να βελτιώσουν τα εναλλακτικά κανάλια διανομής τους. Για παράδειγμα, οι νέες πιστωτικές κάρτες, που παρέχουν διαφορετικές ευκαιρίες, μπορούν να βοηθήσουν πολύ αυτές τις τράπεζες να αποκτήσουν ανταγωνιστική ισχύ. Σε αυτό το πλαίσιο, οι πιστωτικές κάρτες που δίνουν μόνους για αεροπορικά εισιτήρια μπορούν να προσελκύσουν την προσοχή των ανθρώπων που χρησιμοποιούν τακτικά αεροπλάνα στη ζωή τους (Esmailpour et al., 2016). Επιπλέον, η παροχή διαφόρων τραπεζικών υπηρεσιών σε εναλλακτικά ταμειακά μηχανήματα (ATM) και η διαδικτυακή τραπεζική μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.

Ωστόσο, δεν είναι εύκολο να γίνουν καινοτομίες ποιότητας στους τραπεζικούς τομείς. Το βασικό σημαντικό σημείο του τραπεζικού κλάδου στο πεδίο της οικονομίας είναι ότι πολλοί διαφορετικοί παράγοντες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ταυτόχρονα (Hu & Xie, 2016). Για παράδειγμα, οι προσδοκίες των πελατών πρέπει να γίνονται κατανοητές και η καινοτομία πρέπει να γίνεται σύμφωνα με αυτές τις προσδοκίες. Διαφορετικά, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, που δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες, δεν θα προτιμηθούν από τους πελάτες και η κατάσταση αυτή επηρεάζει αρνητικά την κερδοφορία των τραπεζών. Λόγω αυτής της κατάστασης, πρώτα, οι τράπεζες θα πρέπει να κάνουν μια λεπτομερή ανάλυση για να κατανοήσουν τις προσδοκίες των πελατών τους (Huang et al., 2018).

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα είναι ότι θα πρέπει να γίνει οικονομική ανάλυση αυτών των νέων καινοτόμων προϊόντων, ώστε να λαμβάνονται επενδυτικές αποφάσεις σύμφωνα με αυτά τα αποτελέσματα. Ο κύριος λόγος για αυτήν την κατάσταση είναι ότι οι τράπεζες δεν είναι κατάλληλες να

παράγουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες σε σχέση με τα χρηματοοικονομικά ζητήματα (Kaushik & Rahman, 2015).

Για παράδειγμα, εάν η ρευστότητα της τράπεζας δεν είναι ισχυρή, η παραγωγή νέων προϊόντων μπορεί να προκαλέσει κάποια οικονομικά προβλήματα. Επιπλέον, η τεχνολογική υποδομή είναι ένα άλλο βασικό ζήτημα για την αποτελεσματική καινοτομία. Είναι προφανές ότι οι τράπεζες, που δεν διαθέτουν αρκετή τεχνολογική ισχύ, μπορούν να αντιμετωπίσουν δυσκολίες για τη δημιουργία καινοτόμων νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον, η ποιότητα των εργαζομένων και του ανθρώπινου δυναμικού εν γένει, παίζει επίσης καθοριστικό ρόλο για τη δημιουργία καινοτομίας (Wachira & Ondigo, 2016).

Επιπλέον, είναι επίσης σημαντικό να μετρηθεί η απόδοση των τραπεζών στον τομέα της καινοτομίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η μεθοδολογία παίζει καθοριστικό ρόλο για τη μέτρηση αυτή. Η μεθοδολογία λήψης αποφάσεων πολλαπλών κριτηρίων (MCDM) προτιμάται για τη λήψη αποφάσεων στο σύνθετο περιβάλλον (Dinçer et al., 2019). Σε αυτές τις μεθόδους, πολλά διαφορετικά στοιχεία μπορούν να θεωρηθούν ότι επιτυγχάνουν τον στόχο κι επιλέγονται με κριτήριο ότι λαμβάνουν υπόψη τις απόψεις των ειδικών καθώς και τα κατά περίπτωση ποσοτικά δεδομένα (Dinçer & Yüksel, 2019).

Η εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας στον τραπεζικό τομέα δεν είναι μια παλιά φιλοσοφία. Η διαχείριση ποιότητας, που ενσωματώνει τη συνολική εξυπηρέτηση των πελατών και τη συνεχή ικανοποίηση, μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους σχεδόν τους κλάδους παροχής υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζών, όπου ο πελάτης αντιμετωπίζεται ως «ο βασικός δρών».

Μάλιστα, οι πελάτες ως αποδέκτες υπηρεσιών, ιδιαίτερα στον τραπεζικό τομέα, είναι πιο ευαίσθητοι στην ποιότητα των υπηρεσιών, αφού είναι σε άμεση επαφή με τους παρόχους υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, η εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας στις τραπεζικές συναλλαγές είναι μια από τις ενδεικτικές προσεγγίσεις που επικεντρώνονται στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, ταυτόχρονα με τη διατήρηση των πελατών.

Η απελευθέρωση και η παγκοσμιοποίηση των τραπεζών έχει δημιουργήσει μια εποχή διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού, ως αποτέλεσμα του οποίου οι υπηρεσίες διαχείρισης και η ποιότητα των επιδόσεων αναμένεται να διαδραματίσουν ολοένα και σημαντικότερο ρόλο στον τραπεζικό τομέα. Οι τράπεζες μπορούν να γίνουν ισχυρότερες και πιο αποτελεσματικές μόνο εάν επικεντρωθούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, την ποιότητα, το κόστος και την καινοτομία.

Σήμερα, οι πελάτες που έχουν τη δυνατότητα μιας ευρείας επιλογής παρόχων υπηρεσιών, επιλέγουν τους καλύτερους παρόχους υπηρεσιών όσον αφορά την ποιότητα, την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα. Ως εκ τούτου, η ποιότητα της υπηρεσίας παίζει κυρίαρχο ρόλο και είναι κρίσιμος παράγοντας για τη διασφάλιση της επιβίωσης του παρόχου τραπεζικών υπηρεσιών στην παγκόσμια αγορά.

Η έμφαση δίνεται στην παροχή υπηρεσιών στους πελάτες πέρα από τις προσδοκίες τους. Η έννοια ισχύει στην πραγματικότητα για όλους τους παρόχους υπηρεσιών, αναδεικνύοντας το νόημα και τη σημασία της διαχείρισης ποιότητας στις τραπεζικές υπηρεσίες. Κορυφαίοι ακαδημαϊκοί και ερευνητές επισημαίνουν ότι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες δεν είναι μόνο ο πιο σημαντικός και αποτελεσματικός παράγοντας ικανοποίησης των πελατών, αλλά και το κύριο κριτήριο για τη μέτρηση της

ανταγωνιστικότητας των τραπεζών. Για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία του τραπεζικού κλάδου, η ποιότητα των υπηρεσιών είναι απαραίτητη προϋπόθεση.

Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι η απόδοση των τραπεζών συσχετίζεται ισχυρά και θετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών. Μάλιστα, οι πελάτες ως αποδέκτες υπηρεσιών, ιδιαίτερα στον τραπεζικό τομέα, είναι ευαίσθητοι στην ποιότητα και την παροχή των υπηρεσιών, αφού βρίσκονται σε άμεση επαφή με τους παρόχους υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, η διαχείριση ποιότητας στις τραπεζικές συναλλαγές είναι η καλύτερη στρατηγική για να εστιάσει το κάθε τραπεζικό ίδρυμα, στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και στη διατήρηση των πελατών.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση καταδεικνύει, ότι η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να ταξινομηθεί με διάφορους τρόπους, όπως η ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών και η ποιότητα των διαδικτυακών υπηρεσιών με κοινό στόχο την ικανοποίηση των πελατών, τη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης και την ανταγωνιστικότητα. Η ποιότητα της υπηρεσίας δεν είναι μια μονοδιάστατη έννοια, αλλά μια πολυδιάστατη κατασκευή.

Η πλήρης εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης ποιότητας στον τραπεζικό τομέα αφορά σήμερα τη χρήση συμβατών εργαλείων και τεχνικών που λαμβάνουν υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών προκειμένου να καταστεί επιτυχής η εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας στις τραπεζικές εργασίες, δηλαδή να αποκομιστεί το μέγιστο όφελος από την εφαρμογή της.

Η διαχείριση της ποιότητας στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες έχει ωστόσο διαφορετική μορφή και δομή από την αντίστοιχη διαδικασία του βιομηχανικού τομέα. Η κύρια κινητήρια δύναμη πίσω από την εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας στον χρηματοοικονομικό τομέα είναι οι ανταγωνιστικές δυνάμεις και η αποτελεσματικότητα σε σχέση με τη συνεχή ικανοποίηση των πελατών και την μείωση του κόστους. Η τραπεζική είναι έντασης εργασίας και

χαρακτηρίζεται από συνεχή αλληλεπίδραση του προσωπικού με τους πελάτες. Έννοιες όπως η ηγεσία, τα κίνητρα και η ομαδική εργασία είναι σημαντικοί παράγοντες για την επίτευξη αριστείας στην ποιότητα των υπηρεσιών.

Πάντως η χρήση της διαχείρισης ποιότητας στις τραπεζικές εργασίες δεν είναι πολύ παλιά, καθώς προηγούμενες μελέτες δείχνουν ότι η προσέγγιση της διαχείρισης ποιότητας στον τραπεζικό τομέα είναι μια σχετικά πρόσφατη τάση και παρουσιάζει καλύτερες επιδόσεις μετά την εφαρμογή της (Kayis et al., 2013). Η Διαχείριση ποιότητας, η οποία αφορά τη συνολική εξυπηρέτηση πελατών και τη συνεχή ικανοποίηση των πελατών, ισχύει σχεδόν σε όλους τους κλάδους παροχής υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζών. Στην πραγματικότητα, η υιοθέτηση προγραμμάτων διαχείρισης ποιότητας στον τραπεζικό τομέα μπορεί να είναι μια από τις καλύτερες εναλλακτικές λύσεις που ενδιαφέρονται για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και την υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών μαζί με τη διατήρηση των πελατών των τραπεζών.

Σε μια έρευνα που δημοσιεύτηκε στο Total Quality Management Journal εξετάστηκαν έξι περιπτωσιολογικές μελέτες και η έρευνα κατέληξε στους βασικούς παράγοντες που οδήγησαν στην επιτυχή εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας στον τουρκικό τραπεζικό τομέα (Mellahi & Eyuboglu, 2017). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η επιτυχής εφαρμογή ενός ολιστικού μοντέλου διαχείρισης ποιότητας, απαιτεί:

την ακλόνητη δέσμευση της διοίκησης στο διαχείριση ποιότητας και τον ενθουσιασμό.

Την εισαγωγή από επίσημους εθνικούς φορείς στους οργανισμούς συστημάτων διαχείρισης ποιότητας καθώς και να παρέχουν βοήθεια κατά τη διάρκεια και μετά την εφαρμογή των συστημάτων αυτών

και μια υψηλά εκπαιδευμένη και ικανή διοικητική ομάδα.

Μια ακόμη έρευνα που δημοσιεύτηκε από τους Kayis et al., (2013) προτείνει ένα μοντέλο που συνδέει την αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών, την αφοσίωση των πελατών και την ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ εφαρμόζει μοντέλα διαχείρισης ποιότητας μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων της Αυστραλίας και της Κορέας. Η έρευνα, εξέτασε περαιτέρω το αναπτυγμένο μοντέλο χρησιμοποιώντας διάφορες παραμέτρους και βρήκε σημαντικές σχέσεις και συνδέσμους μεταξύ της αντιληπτής ποιότητας υπηρεσιών, της ικανοποίησης των πελατών και της πίστης των πελατών καθώς και μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ποιότητας εκ μέρους της διοίκησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Μια ακόμη έρευνα που δημοσιεύτηκε στο Managing Service Quality συζητά τη σημασία της κατάρτισης και της εκπαίδευσης για την εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης ποιότητας σε τράπεζες της Νότιας Αφρικής. Η δέσμευση της διοίκησης και η κατανόηση των αρχών και των μεθόδων της διαχείρισης ποιότητας από τους διευθυντές βρέθηκε επίσης ότι είναι κρίσιμη παράμετρος (Vermeulen & Crous, 2016).

Μια έρευνα που δημοσιεύτηκε το 2017 εξετάζει τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στον τραπεζικό τομέα. Βρέθηκε ότι 16 παράγοντες είναι κρίσιμοι για την επιτυχία της εφαρμογής αυτών των συστημάτων (Al-Marrji et al., 2017).

Οι παράγοντες είναι: υποστήριξη ανώτατης διοίκησης; στρατηγική; συνεχής βελτίωση; συγκριτική αξιολόγηση; εστίαση στον πελάτη; τμήμα ποιότητας; σύστημα ποιότητας; διαχείριση των ανθρώπινων πόρων; αναγνώριση και ανταμοιβή; ανάλυση προβλήματος; τεχνολογίες ποιοτικών υπηρεσιών; σχεδιασμός υπηρεσιών; προσωπικό; κουλτούρα υπηρεσιών και κοινωνική ευθύνη. Μια άλλη μελέτη για την αξιολόγηση της ανάγκης εισαγωγής μοντέλων διαχείρισης ποιότητας στον τραπεζικό τομέα της Βόρειας Κύπρου που δημοσιεύτηκε στο Journal of Transnational Management

επικεντρώθηκε στην εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας στις τουρκοκυπριακές τράπεζες (Safakli, 2014).

Η έρευνα, διαπίστωσε, ότι υπάρχει ανάγκη για ενημέρωση και εφαρμογή νέων μεθόδων ορθολογικής διαχείρισης ποιότητας στον τραπεζικό τομέα, μέσα από κίνητρα και εκπαίδευση εργαζομένων και εργοδοτών. Επιπλέον, υποστήριξε ότι η συνεχής παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών είναι επίσης απαραίτητη για να γίνει η διαχείριση της ποιότητας πιο αποτελεσματική στον τραπεζικό τομέα.

Μια πρόσφατη μελέτη που δημοσιεύθηκε το 2019 παρουσιάζει τους σημαντικούς παράγοντες συνολικής ποιότητας των υπηρεσιών στις ινδικές εμπορικές τράπεζες και εξετάζει το επίπεδο εφαρμογής των πρακτικών διαχείρισης ποιότητας σε τρεις ομάδες ινδικών τραπεζών (Selvaraj, 2019).

Η μελέτη αποκαλύπτει ότι οι σημαντικοί παράγοντες στην επιτυχία των τραπεζών μέσα από την εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης ποιότητας είναι:

- Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης.
- Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.
- Τεχνικά και σημαντικά συστήματα.
- Εστίαση στον πελάτη.
- Ικανοποίηση εργαζομένων.
- Κουλτούρα εξυπηρέτησης.
- Κοινωνική ευθύνη.

Τέλος, μια ερευνητική μελέτη των Li et al. (2017), αφορούσε τραπεζικά ιδρύματα στο Χονγκ Κονγκ και τη χρήση πρακτικών διαχείρισης ποιότητας. Οι ερευνητές προσπάθησαν να αναλύσουν την τρέχουσα κατάσταση των πρωτοβουλιών διαχείρισης ποιότητας στο Χονγκ Κονγκ και

επίσης να συγκρίνουν τα αποτελέσματα με εκείνα από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα του Ηνωμένου Βασιλείου. Το αποτέλεσμα δείχνει ότι οι τράπεζες που έχουν αναλάβει πρωτοβουλίες ποιότητας έχουν ποσοστό επιτυχίας 68 τοις εκατό ενώ, έχουν επίσης κερδίσει την ικανοποίηση των πελατών.

3.3. Η σχέση μεταξύ ποιότητας υπηρεσιών και αφοσίωσης πελατών στον τραπεζικό τομέα

Τις τελευταίες δυο δεκαετίες, ο τραπεζικός κλάδος παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα, έχει αντιμετωπίσει μια σειρά από αλλαγές. Η παγκοσμιοποίηση και η απελευθέρωση του τραπεζικού τομέα μαζί με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις έχουν εντείνει τον ανταγωνισμό και έχουν δημιουργήσει ένα δυναμικό και ασταθές περιβάλλον.

Ήδη από το 2008 αλλά και ως σήμερα, οικονομική κρίση αποτελεί άλλη μια επιπλέον σημαντική απειλή για τις τράπεζες που πρέπει να ευθυγραμμίσουν εκ νέου τις στρατηγικές τους προκειμένου να επιβιώσουν και να επιτύχουν σε αυτό το εχθρικό και ταραγμένο περιβάλλον. Είναι επιτακτική ανάγκη για τις τράπεζες συνεπώς, να στρέψουν την προσοχή τους στην παροχή εξαιρετικής ποιότητας υπηρεσιών για την προσέλκυση (Arasli et al., 2005) και τη διατήρηση πιστών πελατών.

Η σχέση μεταξύ ποιότητας υπηρεσιών και αφοσίωσης έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον αρκετών ερευνητών. Ωστόσο, τα αποτελέσματα αυτών των μελετών είναι κατά κάποιο τρόπο ασυνεπή. Από τη μία πλευρά,

υπάρχουν μελέτες που έχουν αποκαλύψει τον άμεσο αντίκτυπο της ποιότητας των υπηρεσιών στην αφοσίωση των πελατών της τράπεζας (Zeithaml et al., 1996;).

Από την άλλη πλευρά, η πλειονότητα των μελετών έχει βρει μια έμμεση σχέση μεταξύ της ποιότητας και της αφοσίωσης των πελατών. Συγκεκριμένα, τα προαναφερθέντα ευρήματα υπογραμμίζουν τη μεσολαβητική επίδραση της ικανοποίησης στη σχέση ποιότητας και αφοσίωσης (Caruana, 2002).

Σύμφωνα με τους Parasuraman et al. (1988) η αντιληπτή ποιότητα υπηρεσίας ορίζεται ως μια «κρίση, ή στάση, που σχετίζεται με το επίπεδο ποιότητας της υπηρεσίας» που προκύπτει από τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των πελατών για την υπηρεσία και των αντιλήψεών τους για την πραγματική υπηρεσία που έλαβαν. (Asubonteng et al., 1996).

Μπορεί να υποστηριχθεί ότι υπάρχει ευρεία συναίνεση μεταξύ των ερευνητών ότι η ποιότητα της υπηρεσίας αποτελείται από πέντε διαστάσεις και συγκεκριμένα, απτότητα, αξιοπιστία, ανταπόκριση, σιγουριά και ενσυναίσθηση (Parasuraman et al., 1988). Συγκεκριμένα, η απτότητα (υλικότητα) αντανάκλα τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με τα φυσικά στοιχεία της εταιρείας παροχής υπηρεσιών και η αξιοπιστία σχετίζεται με την ακριβή απόδοση της υπηρεσίας.

Επιπλέον, η ανταπόκριση αντανάκλα την προθυμία των εργαζομένων να βοηθήσουν τους πελάτες τους, ενώ η διασφάλιση σχετίζεται με τη συμπεριφορά και την τεχνογνωσία των εργαζομένων. Η ενσυναίσθηση συνδέεται με τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την προσοχή που δίνει ο πάροχος υπηρεσιών στους πελάτες. Οι προαναφερθείσες πέντε διαστάσεις έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών, μέσω του εργαλείου SERVQUAL αν και κάποιοι ερευνητές έχουν ασκήσει κριτική.

Για παράδειγμα, οι Cronin και Taylor (1992) ανέφεραν ότι η ποιότητα της υπηρεσίας θα μπορούσε να μετρηθεί καλύτερα με βάση τρεις παράγοντες και συγκεκριμένα, τις προσδοκίες, την απόδοση και τη σημασία πολλών χαρακτηριστικών υπηρεσιών, όπως εξοπλισμός και περιβάλλον υπηρεσίας, εμφάνιση και απόδοση των εργαζομένων και παροχή υπηρεσιών.

Στο πλαίσιο του τραπεζικού τομέα, οι Gounaris et al., (2003) υποστήριξαν ότι το μοντέλο SERVQUAL αξιολογεί κυρίως τις αντιλήψεις των πελατών για τους υπαλλήλους και το περιβάλλον εξυπηρέτησης, ενώ δεν λαμβάνει υπόψη άλλα κρίσιμα στοιχεία της ποιότητας της υπηρεσίας, όπως η καινοτομία και η τιμή του προϊόντος. Ως εκ τούτου, οι Gounaris et al. (2003) με βάση το μοντέλο SERVQUAL πρότειναν ότι η αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών στο πλαίσιο του τραπεζικού τομέα θα πρέπει να αποτελείται από έξι διαστάσεις και συγκεκριμένα, ικανότητα των εργαζομένων, αξιοπιστία της τράπεζας και καινοτομία του προϊόντος, αξία κεφαλαίων, φυσικά στοιχεία και ευκολία εγγύτητας της τράπεζας.

Ανεξάρτητα από τον τρόπο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, ο αντίκτυπος της σε πολλές πτυχές της συμπεριφοράς των καταναλωτών είναι πάντως εμφανής. Η ποιότητα της υπηρεσίας επηρεάζει έντονα την αντιληπτή αξία, την ικανοποίηση, την επανεπίσκεψη των πελατών (Cronin et al., 2000) καθώς και τις προθέσεις από στόμα σε στόμα (Yavas et al., 2004).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι περισσότεροι από τους ερευνητές συμφωνούν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζει έμμεσα την πίστη μέσω της ικανοποίησης (Jamal & Anastasiadou, 2009) ενώ ένας αριθμός μελετών έχει αποδείξει το άμεσο επίδραση της ποιότητας των υπηρεσιών στην αφοσίωση.

Για παράδειγμα, οι Zeithaml et al. (1996) σε μια πρώιμη μελέτη, διερευνώντας αρκετές εταιρείες παροχής υπηρεσιών βρήκαν μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών και της πίστης στην

υπηρεσία. Σύμφωνα με τη μετα-ανάλυση που διεξήχθη από τους Carrillat et al. (2009), η ποιότητα της υπηρεσίας επηρεάζει τις προθέσεις αγοράς και συνεπώς την αφοσίωση των πελατών με άμεσο αλλά και έμμεσο τρόπο μέσω της ικανοποίησης.

Στο πλαίσιο των τραπεζικών υπηρεσιών, οι Bloemer et al. (1998) αποκάλυψαν ότι η αξιοπιστία και η αποτελεσματικότητα μιας υπηρεσίας επηρεάζει το επίπεδο πίστης των πελατών. Ομοίως, οι Kheng et al. (2010) βρήκαν μια άμεση θετική σχέση μεταξύ παραγόντων ποιότητας όπως η αξιοπιστία, η ενσυναίσθηση και η διασφάλιση και η πίστη των πελατών. Ωστόσο, οι Bloemer et al. (1999) τονίζουν ότι η σχέση μεταξύ ποιότητας υπηρεσιών και αφοσίωσης είναι αρκετά ασαφής και χρήζει περαιτέρω διερεύνησης και πως θα πρέπει να εξετασθεί περαιτέρω ο αντίκτυπος των παραγόντων της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών (π.χ. ικανότητα των εργαζομένων, αξιοπιστία της τράπεζας και καινοτομία του προϊόντος, αξία κεφαλαίων, και εγγύτητα-ευκολία) στην αφοσίωση των πελατών.

3.4. Εφαρμογή μεθοδολογιών διαχείρισης ποιότητας στον τραπεζικό τομέα

Σήμερα στον τραπεζικό τομέα υπάρχουν ένα σύνολο πεδίων που απαιτούν την εφαρμογή διαχείρισης μοντέλων ποιότητας για την επίλυσή τους. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται, μεγάλος αριθμός αθετημένων δανείων, κατασχέσεις στεγαστικών δανείων, απώλεια επενδύσεων καθώς και άλλα προβλήματα που προκαλούν αποτυχία και μερικές φορές ακόμη και κατάρρευση χρηματοπιστωτικών και τραπεζικών ιδρυμάτων. Το ερώτημα είναι

αν θα μπορούσε η ορθολογική εφαρμογή μεθοδολογιών διαχείρισης ποιότητας στον τραπεζικό τομέα να έχει μετριάσει ορισμένα από αυτά τα ζητήματα;

Αν δηλαδή μπορεί οι έννοια του ποιοτικού ελέγχου, να χρησιμοποιηθεί, για τη βελτίωση της τρέχουσας κατάστασης όσον αφορά τις συναλλαγές, τα οικονομικά και τις τραπεζικές συναλλαγές. Πρόσφατα, πολλά τραπεζικά ιδρύματα επέλεξαν να συνδυάσουν τις τεχνικές διαχείρισης ποιότητας για να αποκτήσουν υψηλότερη ποιότητα στις υπηρεσίες και τις τραπεζικές λειτουργίες. Αυτή η τεχνική έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να βελτιώσει την επεξεργασία και την παλινδρόμηση των σχετικών εισροών και εκροών, ενισχύοντας τις υπηρεσίες του κλάδου και βελτιώνοντας το εισόδημα του κλάδου.

Η διαχείριση της ποιότητας στον τραπεζικό τομέα για την βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσεις έχει αποδειχθεί ότι συμβάλλει στην βελτίωση των οικονομικών διοικητικών διαδικασιών, την παρακολούθηση κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και παραγόντων κόστους καθώς και τις αξιολογήσεις κεφαλαιουχικών δαπανών. Λόγω του αυξανόμενου διεθνούς ανταγωνισμού στον τραπεζικό κλάδο, οι τράπεζες πρέπει να ελέγχουν αυστηρά το κόστος και να βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των εργασιών προκειμένου να παραμείνουν κερδοφόρες. Για το σκοπό αυτό, η διαχείριση ποιότητας έχει αναδειχθεί ως βασικό στρατηγικό στοιχείο για τη διατήρηση και τη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τραπεζικό τομέα σήμερα.

Η εφαρμογή μεθοδολογιών και τεχνικών ποιοτικού ελέγχου για τη βελτίωση των συναλλαγών, του μάρκετινγκ και των χρηματοοικονομικών είναι πολύ σημαντική σε κλάδους υπηρεσιών όπως ο τραπεζικός κλάδος. Για παράδειγμα, ο στατιστικός έλεγχος διαδικασίας (Statistical process control) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της παραγωγικότητας όπως επίσης και η χρήση του Lean Six Sigma. Ανεξάρτητα από τις μεθόδους και τις

τεχνικές ποιοτικού ελέγχου που οι τράπεζες χρησιμοποιούν, το κοινό στοιχείο είναι ότι στόχος τους παραμένει ότι πρέπει να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των λειτουργικών διαδικασιών για να αντιμετωπίσουν τον αυξανόμενο διεθνή ανταγωνισμό.

Έτσι οι τράπεζες έχουν αντιληφθεί ότι πρέπει να εφαρμόζουν τεχνικές διαχείρισης και βελτίωσης της ποιότητας για να μειώσουν τα λάθη, προκειμένου να βελτιώσουν τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητά τους. Οι τεχνικές διαχείρισης ποιότητας οι οποίες είναι σήμερα διαθέσιμες, είναι τα κλειδιά για την υλοποίηση αυτών των βελτιώσεων και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των τραπεζικών υπηρεσιών.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι:

- Η μείωση του λειτουργικού κόστους λόγω του περιορισμού λαθών, των διορθώσεων και των επαναλήψεων.
- Βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρίας μέσω της μείωσης του κόστους των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών, που μπορεί να μετακυλήσει στις τελικές «τιμές» αλλά κυρίως μέσω της δημιουργίας μίας εικόνας που ανταποκρίνεται σε υψηλά ποιοτικά πρότυπα.
- Ευαισθητοποίηση του προσωπικού μέσω της εκπαίδευσης, θέτοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τα θεμέλια για την αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία είναι μία εκ των σημαντικότερων προϋποθέσεων για την ανάπτυξη.

3.5. Διαστάσεις της ποιότητας στις υπηρεσίες του τραπεζικού τομέα

Σε όλους τους κλάδους υπηρεσιών, η ποιότητα των υπηρεσιών παραμένει ένα κρίσιμο ζήτημα για τη διατήρηση και τη διάδοση των

επιχειρήσεων στην ανταγωνιστική αγορά. Για να επιβιώσουν σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον υπηρεσιών, είναι προφανές ότι οι βιομηχανίες υπηρεσιών πρέπει να παρέχουν στους πελάτες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Ο πελάτης σήμερα ζητά ποιότητα και από την άποψη αυτή, η ποιότητα δεν είναι παρά ένα αναπόσπαστο και αναμενόμενο μέρος της υπηρεσίας, δηλαδή η ποιότητα των υπηρεσιών.

Στον τραπεζικό τομέα ειδικότερα, ποιότητα σημαίνει όχι απλώς την ικανοποίηση αλλά και την υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών. Για το λόγο αυτό, η ποιότητα των υπηρεσιών θεωρείται σημαντική παράμετρος στον τραπεζικό κλάδο. Επιπλέον, είναι προφανές ότι με τα χρόνια, η αντίληψη των πελατών των τραπεζών για την ποιότητα των υπηρεσιών έχει αλλάξει δραματικά.

Σήμερα, η ποιότητα περιλαμβάνει τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση και σχέσεις εξυπηρέτησης με τους πελάτες. Επίσης, η ανάγκη για υπηρεσίες βασισμένες στην τεχνολογία, νέες και βελτιωμένες υπηρεσίες προϊόντων και ηλεκτρονικές υπηρεσίες θεωρούνται επίσης σημαντικές πτυχές της ποιότητας τραπεζικών υπηρεσιών που υποστηρίζουν βελτιωμένες και ανώτερης ποιότητας υπηρεσίες παρέχονται στον πελάτη. Ως εκ τούτου, αυτοί είναι οι τομείς στους οποίους πρέπει να επικεντρωθούν οι τράπεζες προκειμένου να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους.

Η ποιότητα της υπηρεσίας μπορεί να γίνει κατανοητή ως μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση πελατών μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας και ο βαθμός στον οποίο ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους και παρέχει ικανοποίηση. Ο Mualla (2014) δήλωσε ότι οι τράπεζες τροποποιούν, αναπτύσσουν και δημιουργούν αποτελεσματικές στρατηγικές για τον προσδιορισμό των διαφορετικών παραμέτρων που επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών, προκειμένου να αυξήσουν τον αριθμό των πελατών τους με βάση την ανταγωνιστική κατάσταση της αγοράς, αξιολογώντας την

ικανοποίηση των πελατών σε σχέση με τις διάφορες διαστάσεις που επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών.

Λόγω του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει ο τραπεζικός τομέας για κάθε χώρα, καθώς είναι ένας από τους τομείς που συμβάλλουν στην εθνική οικονομία οι τραπεζικοί οργανισμοί χρειάζονται καινοτόμες λύσεις για τη βελτίωση της αξίας που παρέχεται στους μετόχους και τους πελάτες προκειμένου να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς και να αποφευχθεί η αποβολή τους από τον τραπεζικό τομέα. Η διαχείριση της ποιότητας, είναι μια λύση που έχει γίνει πρόσφατα δημοφιλής. Η χρήση του μοντέλου SERVQUAL

Το μοντέλο SERVQUAL χρησιμοποιείται κυρίως ως πολυδιάστατο ερευνητικό εργαλείο για την ικανοποίηση των πελατών και στον τραπεζικό τομέας και αποτελείται από τις ακόλουθες διαστάσεις: αξιοπιστία, ενσυναίσθηση, ανταπόκριση, διασφάλιση και απτότητα ενώ κατά περίπτωση προστίθενται κι άλλες τρεις διαστάσεις, οι οποίες είναι η οικονομική πτυχή, η πρόσβαση και οι ικανότητες των εργαζομένων.

Αναμφισβήτητα, η ικανοποίηση των πελατών έχει σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών στον τραπεζικό τομέα. Κάποιες έρευνες έχουν προσδιορίσει τις διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και την αξιολόγηση της επίδρασης των διαστάσεων της ποιότητας των υπηρεσιών (απτά στοιχεία, ανταπόκριση, ενσυναίσθηση, διασφάλιση, αξιοπιστία, πρόσβαση, οικονομική πτυχή και ικανότητες των εργαζομένων) στην ικανοποίηση των πελατών στον τραπεζικό τομέα.

Η τραπεζική έχει αφιερώσει αυξημένη προσοχή στην ποιότητα των υπηρεσιών και έχουν καταβληθεί μεγαλύτερες προσπάθειες για την επίτευξη υψηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών προκειμένου να ικανοποιηθούν οι

πελάτες. Ο ορισμός της υπηρεσίας διαφέρει από το ένα άτομο στο άλλο. Είναι μια διφορούμενη και σύνθετη έννοια, λόγω των χαρακτηριστικών των υπηρεσιών που είναι ετερογενείς, άυλες και φθαρτές όσον αφορά την παραγωγή και την κατανάλωση. Δεν υπάρχει συμφωνημένος ορισμός, αλλά η ποιότητα της υπηρεσίας μπορεί να γίνει κατανοητή ως μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση των πελατών μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας και ο βαθμός στον οποίο ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους και παρέχει ικανοποίηση.

Η ταχεία ανάπτυξη του τραπεζικού τομέα παγκοσμίως έχει δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και νέο τρόπο σκέψης για τις τράπεζες ώστε να κατανοήσουν τις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών, προκειμένου να προσελκύσουν πελάτες σε μια ανταγωνιστική αγορά. Οι τράπεζες υποστηρίζουν διαφορετικούς τύπους υπηρεσιών, οι οποίες περιλαμβάνουν εταιρική τραπεζική, ιδιώτες, επενδύσεις, ταμείο και ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

Προκειμένου να αναπτυχθούν πρότυπα και τεχνικές εξυπηρέτησης, οι διευθυντές πρέπει να είναι πρόθυμοι να κατανοήσουν το χάσμα μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών των πελατών. Λόγω της αυξημένης ευαισθητοποίησής τους, οι πελάτες ανησυχούν για την ποιότητα των υπηρεσιών και συχνά σκέφτονται αν θα συνεχίσουν την τρέχουσα συνεργασία με την τράπεζά τους ή μεταβούν σε άλλες τράπεζες - ανάλογα με το επίπεδο ικανοποίησής τους.

Ο Mualla (2015) δήλωσε ότι οι τράπεζες τροποποιούν, αναπτύσσουν και δημιουργούν αποτελεσματικές στρατηγικές για τον προσδιορισμό των διαφορετικών παραμέτρων που επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών, οι οποίες αυξάνουν τον αριθμό των πελατών σε μια ανταγωνιστική αγορά.

Οι τράπεζες έχουν επιτακτικές ανάγκες στην ανταγωνιστική αγορά να βρίσκουν μεθόδους για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και να επιτυγχάνουν, να παρακολουθούν και να διατηρούν συστηματικά αυτήν την

ποιότητα προκειμένου να επιτυγχάνουν τη βέλτιστη ικανοποίηση των πελατών. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στην εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ).

Πράγματι, οι τράπεζες σήμερα διεθνώς ενδιαφέρονται να ρίξουν φως σε πολλές πτυχές που αφορούν την ποιότητα των υπηρεσιών τους και την ικανοποίηση των πελάτες τους με βάση τις τραπεζικές τους ανάγκες. Μέσα από την διαχείριση της ποιότητας, οι τράπεζες ενδιαφέρονται να δημιουργήσουν τη σωστή προσέγγιση για την ικανοποίηση των υπάρχόντων πελατών και τη στόχευση νέων πελατών.

Ειδικότερα, οι τράπεζες προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους πελάτες αυξάνοντας την αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών. από αυτή την άποψη, οι Parasuraman et al. (1998) δήλωσαν τη σημασία μιας ισχυρής σχέσης μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης του πελάτη.

Με άλλα λόγια, μπορεί κανείς να δηλώσει ότι το πιο σημαντικό γεγονός είναι ότι ο πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο της προσοχής. Επιπλέον, μια αρνητική ασυμφωνία μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών - ένα «κενό απόδοσης», όπως αναφέρεται - προκαλεί δυσαρέσκεια, ενώ μια θετική απόκλιση οδηγεί σε ικανοποίηση των καταναλωτών στον τραπεζικό τομέα.

Η ικανοποίηση των πελατών μετρά την απόδοση των οργανισμών και ειδικότερα των τραπεζικών ιδρυμάτων, σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Αυτό παρέχει περαιτέρω μια μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Παρέχοντας ανατροφοδότηση σχετικά με τις πτυχές των υπηρεσιών, οι πελάτες μπορούν πραγματικά να σχολιάσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και το βαθμό ικανοποίησης που σχετίζεται με αυτά.

Στη σημερινή αγορά, εάν οι οργανισμοί αποτύχουν να παρέχουν ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, χάνουν πελάτες από άλλους ανταγωνιστές. Οι καταναλωτές γίνονται πιο απαιτητικοί και οι προσδοκίες τους για την ποιότητα έχουν αυξηθεί. Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί πρέπει να

είναι πελατοκεντρικοί, να προσφέρουν ανώτερη αξία στους πελάτες, και να χτίζουν σχέσεις εμπιστοσύνης. Οι σημερινοί οργανισμοί παρακολουθούν τις προσδοκίες των πελατών τους, τις δικές τους επιδόσεις, την ικανοποίηση των πελατών, ακόμη και τους ανταγωνιστές τους.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον στον διεθνή τραπεζικό τομέα έχει αλλάξει ραγδαία και δραματικά την τελευταία δεκαετία. Οι τράπεζες έχουν μερίδιο ευθύνης και ο αντίκτυπος της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης στις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά των καταναλωτών έχει αναλυθεί από διάφορες μελέτες. Ο τραπεζικός κλάδος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην οικονομία.

Λόγω των εξελίξεων στην τεχνολογία, των μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών και των κυβερνητικών κανονισμών και πολιτικών, μπορούμε να δούμε ξεκάθαρα τις προκλήσεις που προκύπτουν από τον αυξημένο ανταγωνισμό στην τραπεζική αγορά. Οι τράπεζες έχουν πρωταρχικό μέλημα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών και παρακολουθούν στενά το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Αυτή η στρατηγική βοηθά τις τράπεζες να διατηρούν πελάτες για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Το κόστος της προσέλκυσης νέων πελατών είναι υψηλότερο από το κόστος της διατήρησης καθιερωμένων πελατών.

Οι τράπεζες σήμερα παρέχουν παραδοσιακές και μη παραδοσιακές υπηρεσίες, οι οποίες περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, λιανική τραπεζική, τραπεζικά δάνεια για ιδιώτες, εταιρική τραπεζική και ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Σύμφωνα με τους Sharmin et al. (2015) η ικανοποίηση σε όλους τους παραπάνω τομείς είναι το συναίσθημα του πελάτη σχετικά με το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αξιολόγησης, το οποίο συγκρίνει αυτό που έλαβε από την υπηρεσία η υπηρεσία σύμφωνα με τις προσδοκίες που είχε. Η ικανοποίηση αφορά την κρίση του πελάτη ως προς το εάν τα αγαθά και οι υπηρεσίες

ανταποκρίνονται στις προσδοκίες και τις ανάγκες και παρέχουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκπλήρωσης που σχετίζεται με την κατανάλωση.

Το κέρδος και η ανάπτυξη επιτυγχάνονται με την αφοσίωση των πελατών. Επιπλέον, η αφοσίωση είναι άμεσο αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών. Η ικανοποίηση επηρεάζεται από τις υπηρεσίες που έχουν παρασχεθεί στους πελάτες των τραπεζών. Οι τραπεζικοί οργανισμοί αναζητούν μακροπρόθεσμη κερδοφορία και για το λόγο αυτό χρησιμοποιούν έναν έλεγχο αλυσίδας κέρδους υπηρεσιών για να προσδιορίσουν τι οδηγεί σε αύξηση των κερδών και προτείνουν ιδέες για την ανάπτυξη στρατηγικών.

Οι τράπεζες αντιμετωπίζουν προκλήσεις όσον αφορά την παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε εταιρείες επειδή περιορίζονται από ανεπαρκείς κανόνες και κανονισμούς, έλλειψη κατάλληλου περιβάλλοντος, ανεπαρκή χρηματοοικονομική τεχνολογία και τεχνολογία πληροφοριών και υποδομές. Ορισμένες τράπεζες, δεν διαθέτουν επίσης τις απαραίτητες δεξιότητες διαχείρισης για τη βελτίωση των λειτουργιών. Παράλληλα, οι τράπεζες συνεργάζονται με εταιρείες προκειμένου να βελτιώσουν τη χρηματοοικονομική τους διαφάνεια. Επιπλέον, πρέπει να είναι εξοπλισμένες για να προσφέρουν βιώσιμα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες. Η διαχείριση των κινδύνων των πελατών και η διασφάλιση της ικανοποίησης και της αφοσίωσης σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα των υπηρεσιών.

Σε μια προσέγγιση βασισμένη στον χρήστη, η ποιότητα αντιστοιχεί στην ικανοποίηση: η υψηλότερη ποιότητα σημαίνει την καλύτερη ικανοποίηση των προτιμήσεων των καταναλωτών. Οι οργανισμοί σήμερα και ειδικότερα οι Τράπεζες που δρουν σε ένα άκρως ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον, έχουν συνειδητοποιήσει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών φέρνει ένα βιώσιμο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ποιότητα των υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πελατών είναι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για τις εταιρείες που

σκέφτονται την ανταγωνιστικότητα, την ανάπτυξη και την εγκαθίδρυση στην αγορά. Διαφορετικοί ορισμοί της ποιότητας των υπηρεσιών έχουν προταθεί από ερευνητές. δηλώνουν ότι αυτή, συνεπάγεται τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις.

Σύμφωνα με τους Rauch et al. (2015) προκειμένου να διεξαχθεί μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση μιας εταιρείας, η διοίκηση πρέπει να συγκρίνει την απόδοσή της με τις προσδοκίες των πελατών της και με τις επιδόσεις άλλων εταιρειών στον ίδιο κλάδο. Η ποιότητα των υπηρεσιών ορίζεται εν συντομία ως ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών. Οι ερευνητές συμφωνούν στον ορισμό της ποιότητας των υπηρεσιών, λέγοντας ότι η παροχή υπηρεσιών μπορεί να συντονιστεί, να ταιριάζει ή να παρακάμψει τις επιθυμίες των αγοραστών. Η ποιότητα των υπηρεσιών βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών και η διαχείριση του κόστους αυξάνει το κέρδος.

Οι Parasuraman et al. (2012), συνέστησαν το SERVQUAL, ένα μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών για τη μέτρηση της κλίμακας διαφοράς μεταξύ του τι περιμένουν οι καταναλωτές και των αντιλήψεών τους. Πρόσφατα έχει αυξηθεί ο αριθμός των ερευνητών που επιδιώκουν να αναπτύξουν την ποιότητα των υπηρεσιών ως μέσο στις τράπεζες. Ο Yarimoglu (2014) τόνισε τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών ως βασικό στοιχείο ποιότητα. Τόνισε δε, ότι ικανοποίηση των πελατών επηρεάζεται από την άυλη πλευρά μέσω της απόδοσης των υπηρεσιών. Η ετερογένεια συνεπάγεται ότι καμία υπηρεσία δεν είναι η ίδια, γεγονός που αποτελεί πρόκληση για την ποιότητα των υπηρεσιών.

Στο πρώτο μοντέλο SERVQUAL, υπήρχαν στοιχεία τύπου Likert για τη μέτρηση του αντιλαμβανόμενου επιπέδου της παρεχόμενης υπηρεσίας και του αναμενόμενου επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών. Καθώς το μοντέλο SERVQUAL εξελίχθηκε, οι αρχικές 10 διαστάσεις μειώθηκαν σε πέντε. Οι Mauri et al. (2013) ορίζουν την ποιότητα της υπηρεσίας ως «μια πολυδιάστατη

έννοια, που αξιολογείται και γίνεται αντιληπτή από τους καταναλωτές, σύμφωνα με ένα σύνολο βασικών στοιχείων. Επίσης αναφέρει ότι το μοντέλο SERVQUAL είναι ένα κατάλληλο εργαλείο αξιολόγησης για τη μέτρηση των αντιλήψεων για την ποιότητα των υπηρεσιών.

Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι ερευνητές έχουν προσδιορίσει τις ακόλουθες ευρείες εννοιολογικές κατηγορίες που σχετίζονται με την ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών:

1. Ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών.
2. Ποιότητα προϊόντων τραπεζικών υπηρεσιών.
3. Ποιότητα διαδικτυακής/ηλεκτρονικής υπηρεσίας.
4. Αυτοματοποιημένη ποιότητα υπηρεσιών.

Ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών

Η τραπεζική είναι ένας κλάδος υψηλής συμμετοχής. Οι πελάτες, ήταν πάντα σημαντικοί για τις τράπεζες. Η ικανοποίηση του πελάτη σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ποιότητα της υπηρεσίας, καθώς η ποιότητα της υπηρεσίας βελτιώνει την πιθανότητα ικανοποίησης πελατών, με αποτέλεσμα τη δέσμευση, την πρόθεση παραμονής (διατήρηση πελατών), τη δημιουργία μιας σχέσης αμοιβαίας ανταμοιβής (δεσμού) μεταξύ του παρόχου υπηρεσιών και του χρήστη, αυξημένη ανοχή ή εξυπηρέτηση πελατών και θετική από στόμα σε στόμα διαφήμιση για τον οργανισμό.

Οι τράπεζες γνωρίζουν πλέον ότι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πελάτη είναι απαραίτητη για την επιτυχία και την επιβίωση στο σημερινό

παγκόσμιο και ανταγωνιστικό τραπεζικό περιβάλλον. Στην εποχή που ο έντονος ανταγωνισμός διευκολύνεται σε μεγάλο βαθμό από την τεχνολογία, η ανάγκη παροχής επαρκούς ποιότητας υπηρεσιών θα απαιτήσει από τις τράπεζες να εστιάσουν την προσοχή τους σε ζητήματα βελτίωσης, μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας και της αποτελεσματικότητάς των υπηρεσιών τους.

Οι τραπεζικές βιομηχανίες θα πρέπει λοιπόν να δώσουν έμφαση στη βαθύτερη διεξόδυση στην υπάρχουσα βάση δεδομένων πελατών μέσω της διοίκησης ποιότητας που διαθέτουν. Τα δεδομένα σχετικά με τις ανάγκες και τη συμπεριφορά των πελατών δίνουν τη δυνατότητα στους οργανισμούς να προσδιορίσουν τον βασικό πελάτη του σήμερα, να αναπτύξουν σχέσεις με τους πελάτες του αύριο και να εκτιμήσουν τις μελλοντικές επενδυτικές τους ευκαιρίες.

Ποιότητα προϊόντων τραπεζικών υπηρεσιών

Η ποιότητα των προϊόντων της τράπεζας συνδέεται κυρίως με την ποικιλία προϊόντων και τα διαφορετικά χαρακτηριστικά τους. Η ποιότητα των προϊόντων τραπεζικών υπηρεσιών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των αντιλήψεων των πελατών για τη συνολική ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών. Οι τράπεζες δίνουν σήμερα όλο και μεγαλύτερη έμφαση στο μάρκετινγκ μιας ευρείας γκάμας χρηματοοικονομικών υπηρεσιών προκειμένου να επιβιώσουν στην αγορά λόγω του σκληρού ανταγωνισμού. Ο Dixon (2017), υποστήριξε ότι το κλειδί για την απόκτηση περισσότερων πελατών για τις τράπεζες μέσω της διαδικτυακής υπηρεσίας δεν είναι η έλξη του ίδιου του Διαδικτύου αλλά το προϊόν που προσφέρεται στους πελάτες. Οι πελάτες της τράπεζας θέλουν ποικιλία συναλλαγών σε έναν ιστότοπο και με ευκολία, όπως χρηματοοικονομικές συναλλαγές, πληρωμές λογαριασμών ηλεκτρονικά και αυτόματα, προβολή του υπολοίπου τους, μηνιαίες τραπεζικές

καταστάσεις, αγορά μετοχών και ασφάλιση, στεγαστικά δάνεια με ελάχιστο επιτόκιο, αγορά αυτοκινήτων και οικοπέδων. Αν και η ποιότητα των προϊόντων τραπεζικών υπηρεσιών είναι άυλο περιουσιακό στοιχείο, συμβάλλει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τραπεζικό κλάδο. Ως εκ τούτου, πρέπει να σημειωθεί ότι η συνεχής εισαγωγή και καινοτομία της ποικιλίας της ποιότητας των προϊόντων τραπεζικών υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας στους υφιστάμενους πελάτες μπορεί να συμβάλλει στο να έχουν απεριόριστη πρόσβαση σε χρηματοοικονομικές πληροφορίες και να απολαμβάνουν ένα ευρύτερο φάσμα επιλογών στην επιλογή ανταγωνιστικών προϊόντων και χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων από ποτέ.

Ποιότητα διαδικτυακών/ηλεκτρονικών υπηρεσιών

Η ιδέα της ηλεκτρονικής υπηρεσίας προέκυψε από την ανάπτυξη του διαδικτύου και των συστημάτων πληροφοριών. Η ανάπτυξη των υπηρεσιών που βασίζονται στο Διαδίκτυο έχει αλλάξει τον τρόπο αλληλεπίδρασης των τραπεζών και των πελατών τους. Η ηλεκτρονική υπηρεσία θεωρείται ως μια υπηρεσία διαδραστικής πληροφόρησης που παρέχει ένα μέσο σε οργανισμούς που μπορούν να δημιουργήσουν τις υπηρεσίες τους και να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο βασικός λόγος πίσω από την ανάπτυξη διαδικτυακών υπηρεσιών ήταν η μείωση του κόστους και η ικανοποίηση των πελατών μέσω της αυτοματοποίησης.

Παρόλο που οι εταιρείες έγιναν πιο αποτελεσματικές από τις διαδικτυακές επιχειρήσεις/ηλεκτρονικό εμπόριο/διαδικτυακές πωλήσεις, η προσπάθειά τους να εστιάσουν στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, είχε ως αποτέλεσμα κακή απόδοση των διαδικτυακών υπηρεσιών τους. Το άρθρο των Liu και Arnett (2018), αναφέρει τους παράγοντες ποιότητας ως

κύρια συστατικά για την επιτυχία του ιστότοπου μιας τράπεζας όπως: χρήση συστήματος, ποιότητα σχεδίασης συστήματος και ποιότητα της πληροφορίας.

Οι Ribbink et al. (2017) καθόρισαν πέντε διαστάσεις για την ποιότητα των διαδικτυακών υπηρεσιών των τραπεζών: διασφάλιση, ευκολία στη χρήση, e-escape, ανταπόκριση και πελατοποίηση. Οι Herrington και Weaven (2015) εξέτασαν τις διαστάσεις στην ποιότητα των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών: αποτελεσματικότητα, πληρότητα, διαθεσιμότητα και απόρρητο. Όσον αφορά τις διαδικτυακές τραπεζικές συναλλαγές, ο Sathye (2017) βρήκε δύο παράγοντες όπως η «δυσκολία στη χρήση» και η «ανησυχία για την ασφάλεια» που αποτελούν σημαντικούς λόγους για τους καταναλωτές να μην επιλέγουν υπηρεσίες διαδικτυακής τραπεζικής.

Μέσα από αυτή την ανάλυση συμπεραίνεται ότι η ποιότητα των λειτουργικών διαδικτυακής τραπεζικής που είναι κρίσιμες ή ενισχύουν την ικανοποίηση των πελατών, συγκαταλέγονται παράμετροι όπως η ταχύτητα λήψης περιεχομένου, ο σχεδιασμός η διαδραστικότητα η πλοήγηση και η ασφάλεια που πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς.

Ποιότητα υπηρεσιών αυτοματοποιημένης/τεχνολογίας

Η αυτοματοποιημένη ποιότητα υπηρεσιών ορίζεται ως η συνολική αξιολόγηση του πελάτη για την αριστεία των υπηρεσιών που παρέχονται μέσω ηλεκτρονικών δικτύων όπως το διαδίκτυο, τα ΑΤΜ και η τηλεφωνική τραπεζική. Η αξιολόγηση πελατών της επιλογής αυτοματοποιημένης υπηρεσίας και η πρόθεσή τους να χρησιμοποιήσουν μια συγκεκριμένη επιλογή επηρεάζονται άμεσα από την αντίληψή τους για τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με αυτήν την επιλογή.

Η συνολική αντίληψη των πελατών για την ποιότητα της αυτοματοποιημένης υπηρεσίας μπορεί να καθοριστεί μέσω της ποιότητας κάθε

αυτοματοποιημένου καναλιού σε μια τράπεζα. Πολλοί ερευνητές έχουν αναγνωρίσει το ATM, το Διαδίκτυο και την Τηλεφωνική Τραπεζική ως τα κύρια αυτοματοποιημένα κανάλια παράδοσης στον τομέα της τραπεζικής.

Επιπλέον, ο Dabholkar (2017) υποστηρίζει ότι όταν ο πελάτης βρίσκεται σε έμμεση επαφή με την τεχνολογία υπάρχει μεγαλύτερος έλεγχος, όπως η τραπεζική εντός διαδικτύου, ωστόσο, εάν δεν υπάρχει άμεση επαφή, όπως με την τηλεφωνική τραπεζική, θεωρείται ότι υπάρχει λιγότερος έλεγχος και πως αυτό μειώνει την αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών εκ μέρους του πελάτη κατά τη διάρκεια αυτής της συναλλαγής.

Οι ερευνητές ισχυρίζονται επίσης ότι η αξιοπιστία και η φιλικότητα προς τον χρήστη με γρηγορότερη και πιο αποτελεσματική εξυπηρέτηση είναι σημαντικά χαρακτηριστικά στην αξιολόγηση των υπηρεσιών που βασίζονται στην τεχνολογία, στον τραπεζικό τομέα. Συνολικά, η ανάγκη χρήστης της τεχνολογίας για την υποστήριξη ανώτερης ποιότητας υπηρεσιών θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας για τη διαχείριση της συνολικής ποιότητας στον τραπεζικό τομέα.

3.6. Εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα

Αυτή η ενότητα εξετάζει την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις τράπεζες. Η χρήση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα δεν είναι πολύ παλιά, καθώς προηγούμενες μελέτες δείχνουν ότι η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα είναι μια πρόσφατη τάση και δείχνει καλύτερη απόδοση μετά την εφαρμογή της. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η οποία αφορά τη συνολική εξυπηρέτηση των πελατών και τη συνεχή ικανοποίηση των πελατών, εφαρμόζεται σχεδόν σε όλους τους κλάδους παροχής υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζών όπου ο πελάτης αντιμετωπίζεται ως το επίκεντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Στην πραγματικότητα, οι πελάτες σε κλάδους υπηρεσιών, ειδικά στον τραπεζικό τομέα, είναι μάλλον πιο ευαίσθητοι στην ποιότητα και την παράδοση της υπηρεσίας από τους αντίστοιχους παρόχους καθώς βρίσκονται σε άμεση επαφή με τους παρόχους υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, η υιοθέτηση ενός προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα μπορεί να είναι μία από τις καλύτερες εναλλακτικές λύσεις που ενδιαφέρονται για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και την υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών μαζί με τη διατήρηση των πελατών της Τράπεζας.

Διάφορες έρευνες και ανασκοπήσεις έχουν εξετάσει επιμέρους περιπτώσιολογικές μελέτες και καταλήγουν στους βασικούς παράγοντες που οδήγησαν στην επιτυχή εφαρμογή της καλής ποιότητας σε διάφορους τραπεζικούς τομείς παγκοσμίως. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η επιτυχής εφαρμογή του Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί ακλόνητη δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα, οι εθνικοί φορείς να εισάγουν τους οργανισμούς στη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να παρέχουν βοήθεια κατά τη διάρκεια και μετά την εφαρμογή της και μια υψηλά καταρτισμένη και ικανή ομάδα managers.

Μια σχετική έρευνα που δημοσιεύτηκε το 2003 προτείνει ένα μοντέλο που συνδέει την αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών, την αφοσίωση των πελατών και την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς εξέτασε την εφαρμογή μεθόδων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μεταξύ των τραπεζικών βιομηχανιών της Αυστραλίας και της Κορέας. Η μελέτη δοκίμασε περαιτέρω το μοντέλο που αναπτύχθηκε χρησιμοποιώντας διάφορα μέτρα και βρήκε σημαντικές σχέσεις και συνδέσμους μεταξύ της αντιληπτής ποιότητας υπηρεσίας, της ικανοποίησης των πελατών και της αφοσίωσης των πελατών καθώς και μεταξύ των πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Μια άλλη έρευνα, των Saravanan & Rao (2006) συζητά τη σημασία της κατάρτισης και της εκπαίδευσης πάνω σε εφαρμογές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις τράπεζες της Νότιας Αφρικής. Η δέσμευση της διοίκησης και η κατανόηση των αρχών και των μεθόδων διαχείρισης της ποιότητας από τους managers ήταν επίσης κρίσιμη. Τα αποτελέσματα έδειξαν επίσης ότι κανένας από τους τραπεζικούς οργανισμούς δεν διαθέτει μια καλά ανεπτυγμένη στρατηγική και σχέδιο εκπαίδευσης για τη διαχείριση ποιότητας. Μια ακόμη έρευνα που δημοσιεύθηκε το 2007 εξετάζει την κρίσιμη επιτυχία της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων. Η έρευνα καταλήγει σε ένα σύνολο παραγόντων παράγοντες ήταν κρίσιμοι για την επιτυχία της εφαρμογής προγραμμάτων διοίκησης ολικής ποιότητας στις τράπεζες (Al Marri et al., 2007).

Οι παράγοντες είναι: υποστήριξη ανώτατης διοίκησης, στρατηγική, συνεχής βελτίωση, συγκριτική αξιολόγηση, εστίαση στον πελάτη, τμήμα ποιότητας, σύστημα ποιότητας, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, αναγνώριση και ανταμοιβή, ανάλυση προβλημάτων, τεχνολογίες ποιοτικών υπηρεσιών, σχεδιασμός υπηρεσιών, υπάλληλοι, υπηρεσίες διασυνδεδεμένες, κουλτούρα υπηρεσιών και κοινωνική ευθύνη. Περαιτέρω, υποστηρίχθηκε ότι η συνεχής παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών είναι επίσης απαραίτητη για να καταστεί πιο αποτελεσματική η Ποιότητα Διαχείρισης Ποιότητας.

Μια άλλη μελέτη που δημοσιεύθηκε το 2009 παρουσιάζει τους σημαντικούς παράγοντες της συνολικής ποιότητας υπηρεσιών στις ινδικές εμπορικές τράπεζες και εξετάζει το επίπεδο εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας στις πρακτικές τριών ομίλων Ινδικών τραπεζών (Selvaraj, 2019):

Η μελέτη αποκαλύπτει ότι οι σημαντικοί παράγοντες της Διοίκησης Ολικής ποιότητας στον τραπεζικό τομέα είναι:

1. Δέσμευση ανώτατης ιεραρχίας στη διοίκηση
2. Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.
3. Τεχνικά και σημαντικά συστήματα.
4. Εστίαση πελατών.
5. Ικανοποίηση εργαζομένων.
6. Κουλτούρα εξυπηρέτησης.
7. Κοινωνική ευθύνη.

Τέλος, σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξε μια ερευνητική μελέτη των Li et al. (2017) σε Τράπεζες στο Χονγκ Κονγκ σχετικά με τη χρήση πρακτικών διαχείρισης ποιότητας. Οι ερευνητές, στην έρευνα προσπάθησαν να αναλύσουν την τρέχουσα κατάσταση των πρωτοβουλιών management ποιότητας στο Χονγκ Κονγκ και επίσης να συγκρίνουν τα αποτελέσματα με εκείνα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων του Ηνωμένου Βασιλείου. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα του Χονγκ Κονγκ, έχουν 68% επιτυχία στην ανάλυση πρωτοβουλιών εφαρμογής ποιότητας και πως επίσης έχουν κερδίσει την ικανοποίηση των πελατών τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Ένας επιτυχημένος τραπεζικός οργανισμός πρέπει να αποκτήσει νέους πελάτες καθώς και να διατηρήσει τους υπάρχοντες να συνεχίσουν να καταναλώνουν τα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες του χωρίς να στραφούν σε ανταγωνιστές. Η ποιότητα της υπηρεσίας θεωρείται κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για τη διαφοροποίηση των οργανισμών από τους ανταγωνιστές. Έχουν διεξαχθεί πολλές μελέτες για τον προσδιορισμό των παραγόντων ποιότητας της υπηρεσίας στον τραπεζικό τομέα.

Οι Jun και Cai (2001) διεξήγαγαν έρευνα για την εύρεση των βασικών καθοριστικών παραγόντων της ποιότητας των υπηρεσιών τραπεζικών υπηρεσιών Διαδικτύου. Οι δηλώσεις των συμμετεχόντων πελατών για κρίσιμα περιστατικά στο Internet banking αναλύθηκαν από αυτούς. Προσδιόρισαν δεκαεπτά διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών τραπεζικών υπηρεσιών Διαδικτύου. Αυτά είναι η αξιοπιστία, η ανταπόκριση, η ικανότητα, η ευγένεια, η αξιοπιστία, η πρόσβαση, η επικοινωνία, η κατανόηση του πελάτη, η συνεργασία, η συνεχής βελτίωση, το περιεχόμενο, η ακρίβεια, η ευκολία χρήσης, η επικαιρότητα, η αισθητική, και η ασφάλεια.

Πρότειναν ότι ορισμένες διαστάσεις όπως η ανταπόκριση, η αξιοπιστία και η πρόσβαση είναι κρίσιμες τόσο για τις παραδοσιακές όσο και για τις διαδικτυακές τράπεζες. Προσδιόρισαν δεκαεπτά διαστάσεις που θα μπορούσαν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες: ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών, ποιότητα διαδικτυακών συστημάτων και ποιότητα προϊόντων τραπεζικών υπηρεσιών. Αποκάλυψαν επίσης ότι, όσον αφορά τη συχνότητα των αναφορών στις 17 διαστάσεις, δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των τραπεζών που

χρησιμοποιούν μόνο Διαδίκτυο και των παραδοσιακών τραπεζών που προσφέρουν υπηρεσίες διαδικτυακής τραπεζικής. Οι πιο συχνά αναφερόμενες διαστάσεις, ως κύριες πηγές ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας, ήταν η αξιοπιστία, η ανταπόκριση, η πρόσβαση και η ακρίβεια.

Οι Broderick και Vachirapornruk (2002) διεξήγαγαν ποιοτική έρευνα στο Ηνωμένο Βασίλειο σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών στην τραπεζική μέσω Διαδικτύου λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία του ρόλου του πελάτη. Βασιζόμενη σε θεωρητικά πλαίσια ποιότητας υπηρεσιών και προσαρμόζοντάς τα ώστε να αντικατοπτρίζουν ιδιαίτερα τη μορφή απομακρυσμένης παράδοσης του Διαδικτύου, αυτή η μελέτη πρότεινε και δοκίμασε ένα μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών διαδικτυακής τραπεζικής.

Η έρευνά τους χρησιμοποίησε την παρατήρηση των συμμετεχόντων και την αφηγηματική ανάλυση μιας κοινότητας ιστοτόπων διαδικτυακής τραπεζικής στο Ηνωμένο Βασίλειο για να διερευνήσει πώς οι πελάτες της διαδικτυακής τραπεζικής αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν τα στοιχεία του μοντέλου. Τα ευρήματα έδειξαν ότι το επίπεδο και η φύση της συμμετοχής των πελατών είχαν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην ποιότητα της εμπειρίας εξυπηρέτησης και ζητήματα όπως το επίπεδο ανοχής των πελατών, ο βαθμός κατανόησης του ρόλου από τους πελάτες και η συναισθηματική ανταπόκριση που δυνητικά καθορίζουν, την αναμενόμενη και την αντιληπτή ποιότητα της υπηρεσίας. Η μελέτη τους αποκάλυψε ότι οι διαστάσεις που είναι σημαντικές για τους πελάτες της ηλεκτρονικής τραπεζικής είναι η αξιοπιστία, η αποτελεσματικότητα, η ανταπόκριση, η διασφάλιση, η ευκολία χρήσης και η πληροφόρηση.

Ο Jayawardhena (2004) σε μια δική του έρευνα μετέτρεψε την αρχική κλίμακα SERVQUAL στο πλαίσιο του Διαδικτύου και ανέπτυξε μια σειρά είκοσι ενός στοιχείων για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών στην ηλεκτρονική τραπεζική. Μέσω μιας διερευνητικής (EFA) και μιας

επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης (CFA), αυτά τα είκοσι ένα στοιχεία συμπεκνώθηκαν στη συνέχεια σε πέντε ποιοτικές διαστάσεις, όπως πρόσβαση, διεπαφή ιστότοπου, εμπιστοσύνη, προσοχή και αξιοπιστία.

Οι Yang et al. (2004) προσπάθησαν να παρουσιάσουν επίσης, ένα αξιόπιστο και έγκυρο μέσο μέτρησης της ποιότητας των διαδικτυακών τραπεζικών υπηρεσιών με βάση ένα ευρύ εννοιολογικό πλαίσιο το οποίο ενσωματώνει τη θεωρία και την εννοιολόγηση στην ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών, στην ποιότητα των πληροφοριακών συστημάτων και στη διαχείριση χαρτοφυλακίου προϊόντων, καθώς και στην ποιότητα των διαδικτυακών υπηρεσιών. Οι συγγραφείς διεξήγαγαν εθνογραφική ανάλυση περιεχομένου 987 πελατών για διαδικτυακές τραπεζικές υπηρεσίες για να προσδιορίσουν τις σημαντικές διαστάσεις της ποιότητας των διαδικτυακών υπηρεσιών.

Τα χαρακτηριστικά ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών που αναφέρονται πιο συχνά, μαζί με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και τα αποτελέσματα προσωπικών συνεντεύξεων, χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου της έρευνας. Μετά την προκαταρκτική δοκιμή, πραγματοποιήθηκε μια διαδικτυακή έρευνα για την επαλήθευση και τη δοκιμή του μοντέλου ποιότητας των διαδικτυακών υπηρεσιών. Μια επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση παράγαγε έξι βασικές διαστάσεις ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών: αξιοπιστία, ανταπόκριση, ικανότητα, ευκολία χρήσης, ασφάλεια και χαρτοφυλάκιο προϊόντων.

Οι Han και Baek (2004) αντίστοιχα, εισήγαγαν την τροποποιημένη έκδοση του εργαλείου SERVQUAL για τις τραπεζικές συναλλαγές και, από την διερευνητική και επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση, η μελέτη τους πρότεινε ένα μοντέλο τεσσάρων παραγόντων του SERVQUAL που περιλαμβάνει την εξυπηρέτηση, την αξιοπιστία, την ανταπόκριση και την ενσυναίσθηση. Τα δεδομένα για τη δοκιμή μοντέλων ελήφθησαν μέσω διαδικτυακής έρευνας. Με τη βοήθεια μιας από τις μεγαλύτερες εμπορικές

τράπεζες στην Κορέα, πραγματοποιήθηκε έρευνα μέσω του ισότοπου της τράπεζας. Επιπλέον, διερεύνησαν τις σχέσεις μεταξύ ικανοποίησης πελατών, διατήρησης πελατών και ποιότητας υπηρεσιών.

Οι Liao και Cheung (2005) παρουσίασαν ένα βασικό πλαίσιο βασισμένο στον χρήστη για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών στην τραπεζική. Σχεδίασαν ένα ερωτηματολόγιο για να ζητήσουν πληροφορίες σχετικά με τις επιμέρους αντιλήψεις σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών στον τραπεζικό τομέα. Ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να υποβάλουν τις αξιολογήσεις τους με βάση μια κλίμακα Likert επτά βαθμών που κυμαίνεται από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα».

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 769 άτομα με εμπειρία στο Internet banking στο Χονγκ Κονγκ. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η αντιληπτή χρησιμότητα, η ευκολία χρήσης, η αξιοπιστία, η ανταπόκριση, η ασφάλεια και το απόρρητο και η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής επηρεάζουν σημαντικά τη στάση των πελατών απέναντι στο Internet banking.

Οι Sohail και Shaikh (2007) χρησιμοποίησαν εμπειρική έρευνα για να αναλύσουν την ποιότητα των διαδικτυακών τραπεζικών υπηρεσιών που παρέχονται από τράπεζες στη Σαουδική Αραβία. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα αποτελούνταν από 45 στοιχεία, με τις απαντήσεις να καταγράφονται σε μια κλίμακα επτά βαθμών με το «1» να δείχνει «διαφωνώ έντονα» και το «7» να δείχνει «συμφωνώ απόλυτα».

Συνολικά, διανεμήθηκαν 3456 ερωτηματολόγια. Τα αποτελέσματα που βασίστηκαν σε ανάλυση παραγόντων εντόπισαν τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση από τους χρήστες για την ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών. Αυτοί οι παράγοντες χαρακτηρίστηκαν ως «αποτελεσματικότητα και ασφάλεια», «εκπλήρωση» και «ανταπόκριση».

Οι Wu et al. (2008) χρησιμοποίησαν στη δική τους έρευνα το Μοντέλο Ποιότητας E-Service ZPM ως βάση για την αξιολόγηση της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών. Γενικεύτηκαν παράγοντες που επηρεάζουν την ποιοτική ικανοποίηση των πελατών από τις υπηρεσίες και πραγματοποίησαν έρευνα με ερωτηματολόγιο στους χρήστες, τους διαχειριστές και τους υπαλλήλους της τράπεζας.

Οι ερευνητές επαλήθευσαν ότι το κενό πληροφοριών, το κενό σχεδιασμού και το κενό εκπλήρωσης είναι σημαντικά για το ζήτημα της ποιότητας στον τραπεζικό τομέα όπως προέκυψε από τους συμμετέχοντες. Το αποτέλεσμα διαπίστωσε ότι οκτώ διαστάσεις, μεταξύ των οποίων «αποτελεσματικότητα», «αξιοπιστία», «απόρρητο», «αποζημίωση», «ανταπόκριση», «επαφή», «αίσθηση ασφάλειας» και «εξατομίκευση», είναι οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών.

Οι Loonam και O'Loughlin (2008) διερεύνησαν τις αντιλήψεις των πελατών για την εξυπηρέτηση των τραπεζικών υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών της Ιρλανδίας. Αυτή η ποιοτική μελέτη του ιρλανδικού τομέα τραπεζικής διερεύνησε τις αλληλεπιδράσεις και τις εμπειρίες των καταναλωτών μέσω ηλεκτρονικής τραπεζικής, εκτός από την αξιολόγηση των διαστάσεων που είναι κρίσιμες για την ποιότητα των υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Με βάση μια υφιστάμενη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, προτάθηκαν και αξιολογήθηκαν εμπειρικά δέκα διαστάσεις υπηρεσιών e-banking στο πλαίσιο της ποιότητας των υπηρεσιών e-banking. Δέκα διαστάσεις είναι η χρηστικότητα ιστού, η ασφάλεια, η ποιότητα των πληροφοριών, η πρόσβαση, η εμπιστοσύνη, η αξιοπιστία, η ευελιξία, η ανταπόκριση, η ανάκτηση υπηρεσιών και η εξατομίκευση/προσαρμογή. Βρήκαν επίσης ότι συνολικά, η ποιότητα της διαδικασίας αναδείχθηκε βασικός παράγοντας για την ποιότητα στον τραπεζικό τομέα, με εννέα από τις δέκα προτεινόμενες διαστάσεις της

τραπεζικής να σχετίζονται με τη διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών από τους υπαλλήλους της τράπεζας.

Οι Khan et al. (2009) διεξήγαγαν μια έρευνα με στόχο την αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών των υπηρεσιών διαδικτυακής τραπεζικής (i-banking) στην Ινδία από τη σκοπιά του πελάτη. Ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που περιείχε 44 ποιοτικά στοιχεία χορηγήθηκε σε διάφορες ομάδες-στόχους. Επτά ποιοτικές διαστάσεις, π.χ. Η αξιοπιστία, η προσβασιμότητα, η φιλικότητα προς τον χρήστη, το απόρρητο/ασφάλεια, η αποτελεσματικότητα, η ανταπόκριση και η εκπλήρωση προσδοκιών, προσδιορίστηκαν με βάση την ανάλυση παραγόντων κύριας συνιστώσας. Οι συγγραφείς διεξήγαγαν δημογραφική ανάλυση δεδομένων και διαπίστωσαν ότι το φύλο δεν αποτελεί προκατάληψη για τη χρήση και την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών του i-banking στις περισσότερες περιπτώσεις σε διάφορες κατηγορίες πελατών.

Οι συγγραφείς πρότειναν ένα έγκυρο μαθηματικό μοντέλο για την αξιολόγηση της συνολικής ποιότητας της υπηρεσίας χρησιμοποιώντας ανάλυση παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι με την ποιότητα της υπηρεσίας σε τέσσερις διαστάσεις, όπως αξιοπιστία, προσβασιμότητα, απόρρητο/ασφάλεια, ανταπόκριση και εκπλήρωση, αλλά λιγότερο ικανοποιημένοι με τη διάσταση «φιλικότητα προς τον χρήστη».

Οι Ho και Lin (2009) ανέπτυξαν μια κλίμακα πολλαπλών στοιχείων για τη μέτρηση της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών. Αυτή η έρευνα χρησιμοποίησε τους χρήστες τραπεζικής της Ταϊβάν ως στόχους έρευνας για τις εμπειρικές τους μελέτες. Ένα διαδικτυακό ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο συλλογής δεδομένων για αυτή τη μελέτη. Το δείγμα αποτελούνταν από 500 άτομα που επιλέχθηκαν τυχαία από μια ομάδα καταναλωτών 500 χρηστών e-bank.

Μέσα από τη διαδικασία της παραγοντικής ανάλυσης, οι συγγραφείς προσδιόρισαν πέντε διαστάσεις και 17 στοιχεία στην κλίμακα μέτρησης για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών της διαδικτυακής τραπεζικής. Οι πέντε διαστάσεις ονομάστηκαν εξυπηρέτηση πελατών, σχεδιασμός ιστοσελίδων, διασφάλιση, προνομιακή μεταχείριση και παροχή πληροφοριών.

Οι Sadeghi και Farokhian (2011) ανέπτυξαν ένα μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών για online τραπεζικές συναλλαγές βασισμένο σε διαφορετικά μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών και θεωρίες όπως το μοντέλο αποδοχής τεχνολογίας (TAM), η θεωρία αιτιολογημένης δράσης (TRA) και η θεωρία προγραμματισμένης συμπεριφοράς (TPB). Ανέπτυξαν ένα μοντέλο με 7 παράγοντες στις εξής διαστάσεις: Ευκολία, προσβασιμότητα, ακρίβεια, ασφάλεια, χρησιμότητα, εικόνα τράπεζας και σχεδιασμός ιστοσελίδων. Διαπίστωσαν επίσης ότι ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες έχουν σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ BARCLAYS

Η τράπεζα Barclays είναι ένα από τα κορυφαία χρηματοπιστωτικά ιδρύματα σε όλο τον κόσμο μια βρετανική πολυεθνική εταιρεία τραπεζικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών με πάνω από τριακόσια χρόνια εμπειρίας που εδρεύει στο Λονδίνο. Τα κεντρικά γραφεία της Barclays Bank βρίσκονται στο Ηνωμένο Βασίλειο με διάφορα υποκαταστήματα σε πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο. Πρόκειται για μια παγκόσμια τράπεζα με δραστηριότητες στον τομέα της λιανικής, χονδρικής και επενδυτικής τραπεζικής, καθώς και τη διαχείριση του πλούτου, την παροχή στεγαστικών δανείων και πιστωτικών καρτών. Δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 50 χώρες και εδάφη και έχει περίπου 50 εκατομμύρια πελάτες σε όλο τον κόσμο. Η τράπεζα έχει μια στρατηγική αύξησης των δυνατοτήτων ανάπτυξης της ποιότητας μέσω της συνεχούς διαφοροποίησης των επιχειρήσεων ανά πελάτη, γεωγραφική τοποθεσία και προϊόν.

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις και μοντέλα για την επιτυχή εφαρμογή της διαχείρισης ολικής ποιότητας σε έναν οργανισμό. Μερικές από τις προσεγγίσεις και τα θεωρητικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται εκτενώς περιλαμβάνουν: Τα 14 βήματα του Crosby για τη βελτίωση της ποιότητας, η θεωρία του Juran για τη βελτίωση της ποιότητας καθ η θεωρία του Demings για τη βελτίωση της ποιότητας (Bowen, 2013). Αν και δεν υπάρχει μια ευρέως αποδεκτή προσέγγιση, η τράπεζα Barclays έχει εφαρμόσει μια προσέγγιση υλοποίησης ποιότητας που δανείζεται ορισμένες έννοιες και στρατηγικές από όλες τις ευρέως γνωστές προσεγγίσεις. Η τράπεζα έχει εφαρμόσει το σύστημα διαχείρισης συνολικής ποιότητας με έναν προσαρμοσμένο τρόπο με βάση τις ανάγκες και την στρατηγική της. Η τράπεζα έχει υιοθετήσει τη θεωρία πλαισίου EFQM στην εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας. Βασικά, η

προσέγγιση απαιτεί εστίαση στα αποτελέσματα, τους πελάτες, την αξιοπιστία του σκοπού, τη συμμετοχή και την εκπαίδευση των εργαζομένων, την αδιάκοπη μάθηση και την κοινωνική ευθύνη. Η τράπεζα έχει εφαρμόσει όλα αυτά τα κριτήρια στην προσέγγιση εφαρμογής της διαχείρισης ποιότητας (Sila, 2012).

Σε μια προσπάθεια να βελτιώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να εξασφαλίσει την επιβίωσή της η Τράπεζα έχει εφαρμόσει μια σειρά από στρατηγικές που διασφαλίζουν υψηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών στους πελάτες της. Ειδικότερα προωθεί την αδιάκοπη βελτίωση των συνολικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της, με έντονη εστίαση στον πελάτη σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η διοίκηση δηλαδή της τράπεζας, έχει αντιληφθεί την επιτακτική ανάγκη να δημιουργήσει σταθερότητα σκοπού για αδιάκοπη βελτίωση των υπηρεσιών και των προϊόντων.

Η τράπεζα Barclays το έχει υιοθετήσει ως πρώτη προτεραιότητα στην εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας. Η τράπεζα έχει διαθέσει τους πόρους της για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό αντί για βραχυπρόθεσμα κέρδη. Προκειμένου να διασφαλίσει την ανταγωνιστικότητα και την βιωσιμότητα της τράπεζας, έχει επενδύσει στην ποιότητα και την καινοτομία (Dussean, 2012). Η διοίκησή της παρακινεί τους υπαλλήλους της εκτός από τη σαφή επικοινωνία των πολιτικών της τράπεζας. Η στρατηγική υλοποίησης της διαχείρισης συνολικής ποιότητας έχει γενικά αναλυθεί σε δύο μεγάλες κατηγορίες στον τρόπο λειτουργίας της τράπεζας: Διαχείριση ανθρώπινων πόρων και ποιότητα υπηρεσιών και εφαρμογή ικανοποίησης πελατών.

Κάτω από κάθε κύρια κατηγορία των στρατηγικών, υπάρχουν υποδιαίρεσεις των στρατηγικών. Όλα αυτά αποτελούν ένα συνεκτικό σύστημα εφαρμογής διαχείρισης της ποιότητας στην τράπεζα Barclays για βελτιωμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς και δυνατότητα επιβίωσης.

Διαχείριση ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών και τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η τράπεζα Barclays αναγνωρίζει τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως καθοριστικού παράγοντα για την επιτυχή εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας. Ως αποτέλεσμα, η τράπεζα έχει δώσει προσοχή σε ανθρώπινους παράγοντες όπως τα κίνητρα, η ομαδική εργασία και η συνεργασία. Η τράπεζα για παράδειγμα πραγματοποιεί συνεντεύξεις με τους υπαλλήλους της σχετικά με την άποψή τους, πριν από την εφαρμογή ενός μοντέλου διαχείρισης της ποιότητας.

Επικέντρωση στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων

Η τράπεζα Barclays εστιάζει στις ανάγκες των εργαζομένων, δεδομένου ότι προσπαθεί να βελτιώσει την απόδοσή τους μέσω της ενθάρρυνσης της δημιουργικής σκέψης, της διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της ομαδικής εργασίας. Όλες αυτές οι δραστηριότητες στοχεύουν στην ενίσχυση του επαγγελματισμού των εργαζομένων. Επιπλέον, η τράπεζα παρέχει στους υπαλλήλους της την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους προσφέροντας ανταμοιβές για απόδοση αριστείας. Διαθέτει ένα κατάλληλα σχεδιασμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης που δίνει έμφαση στη διαρκή βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων της. Τεχνικές όπως, εργαστήρια, σεμινάρια σε επίπεδο κλάδου και επαγγελματική κατάρτιση χρησιμοποιούνται για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος.

Επικέντρωση στη συνεχή βελτίωση

Σε μια προσπάθεια να καλύψει τις ανάγκες των εργαζομένων της, η διοίκηση της τράπεζας προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα μέσω της αποφυγής λαθών, της ελαχιστοποίησης του κόστους των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, της τήρησης καλού συστήματος τεκμηρίωσης και της αδιάκοπης τροποποίησης των εργασιακών πρακτικών.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η εξυπηρέτηση και η ποιότητα υπηρεσιών είναι σημαντικά στοιχεία στη στρατηγική εστίαση της Barclays και αποτελούν επίσης μέρος των 5 αξιών της Barclays – που είναι ο Σεβασμός, η Ακεραιότητα, η Εξυπηρέτηση, η Αριστεία και η Επιμέλεια. Η εξυπηρέτηση ως αξία στη Barclays σημαίνει πως η Τράπεζα ενδιαφέρεται να εξασφαλίσει ότι οι πελάτες βρίσκονται πάντα στο επίκεντρο των ενεργειών της και οι αποφάσεις που λαμβάνονται παραμένουν πελατοκεντρικές.

Μάλιστα, ήδη από το 2014 η Barclays Bank έχει αρχίσει να αναφέρει την Ποιότητα Υπηρεσιών στις ετήσιες εκθέσεις της. Αναφέρει τις πρωτοβουλίες προόδου για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, τα μέτρα ποιότητας της υπηρεσίας ως μέτρηση εμπειρίας πελατών (CEM), την ικανοποίηση πελατών, τις καθαρές βαθμολογίες υποστηρικτών (NPS) ένα εργαλείο που μετρά την πιθανότητα με την οποία ένας πελάτης θα δώσει μια σύσταση για την εταιρεία ή για τις υπηρεσίες της τράπεζας καθώς και τον όγκο των παραπόνων ανά 1000 λογαριασμούς.

Η ποιότητα υπηρεσιών μετράται εσωτερικά και κάθε τμήμα μετρά ό,τι σχετίζεται με την υπηρεσία που παρέχεται από αυτό το τμήμα είτε παρέχεται σε εσωτερικούς είτε εξωτερικούς πελάτες. Στο τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών πραγματοποιούνται εσωτερικές και εξωτερικές έρευνες για τη μέτρηση της

ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας. Οι εξωτερικές έρευνες επικεντρώνονται στους πελάτες της Barclays Bank και μετρούν το επίπεδο Ικανοποίησης Πελατών, την τάση των πελατών να προτείνουν την Τράπεζα – η οποία μετράται μέσω της Καθαρής Βαθμολογίας Υποστηρικτών.

Οι εξωτερικές έρευνες αντίστοιχα, εστιάζουν επίσης στη βαθμολογία που μετρά το επίπεδο ευκολίας ή δυσκολίας που βιώνει ένας πελάτης στην αλληλεπίδραση με την Τράπεζα. Το Customer Experience Measurement (CEM) είναι μια σύνθετη βαθμολογία και μια στρατηγική που επικεντρώνεται κυρίως στο σχεδιασμό εμπειριών επωνυμίας για να ανταποκρίνεται ή να υπερβαίνει τις προσδοκίες των πελατών για να βελτιώσει τελικά την ικανοποίηση, και την αφοσίωση των πελατών.

Τα συστατικά των συνολικών σύνθετων βαθμολογιών CEM είναι η συνολική βαθμολογία ποιότητας που αντιλαμβάνονται οι πελάτες, η βαθμολογία προσδοκιών πελατών, η αντιληπτή αξία προϊόντων και υπηρεσιών, η βαθμολογία πίστης πελατών και η βαθμολογία εμπειρίας πελατών στη διαχείριση ερωτημάτων και παραπόνων. Η Barclays έχει αναπτύξει ένα σύστημα στο οποίο πελάτης βαθμολογεί στο μοντέλο CEM για τα διαφορετικά κανάλια υπηρεσιών – ATM, Υποκατάστημα, Κέντρο Επικοινωνίας, Mobile Banking, Internet Banking, προτάσεις σχέσεων, καθώς και τα διάφορα τμήματα στα οποία εξυπηρετούνται – Λιανική Τραπεζική, ΜΜΕ, Εταιρική και Επενδυτική Τραπεζική και Τραπεζοασφάλιση.

Η προσέγγιση ανάλυσης απόδοσης σημασίας υιοθετείται για την αντιμετώπιση των τομέων προτεραιότητας που επισημαίνονται από τους πελάτες. Μέσω αυτής της προσέγγισης ανακαλύπτονται τομείς που οι πελάτες έχουν επισημάνει ως σημαντικούς για αυτούς αλλά τους οποίους η Τράπεζα δεν αποδίδει στα πρότυπα που προσδοκούν οι πελάτες και συνεπώς χρήζουν βελτιωτικών παρεμβάσεων.

Διαφορετικά τμήματα στην Τράπεζα, έχουν μοναδικούς τρόπους για να διασφαλίσουν ότι η παροχή υπηρεσιών στα τμήματα τους είναι αποτελεσματική. Το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών κάθε υποκαταστήματος, διαθέτει μια κεντρική μονάδα επίλυσης προβλημάτων, που λαμβάνει και επιλύει ερωτήματα και παράπονα πελατών. Υπάρχει μια πολιτική διαχείρισης ερωτημάτων και παραπόνων, ένα σύνολο διαδικασιών και προτύπων χειρισμού υπηρεσιών που ακολουθούν για να τους καθοδηγήσουν στην επίλυση ερωτημάτων και παραπόνων.

Ο όγκος, η φύση και τα πρότυπα επίλυσης των παραπόνων που λαμβάνονται παρακολουθούνται και επιλύονται σε μηνιαία βάση. Αυτό παρέχει μια σημαντική εισροή για το Φόρουμ Ανάλυσης Βασικών Αιτιών, το οποίο είναι ένα διαλειτουργικό φόρουμ του οποίου ο στόχος είναι να αντιμετωπίσει τις βασικές αιτίες των επαναλαμβανόμενων ερωτημάτων και παραπόνων.

Οι εσωτερικές έρευνες πραγματοποιούνται στην Barclays, ανά τρίμηνο μέσω της τριμηνιαίας διαδικασίας Ποιότητας Εσωτερικών Υπηρεσιών (ISQ). Οι εσωτερικές έρευνες μετρούν πόσο καλά τα εσωτερικά τμήματα επιτρέπουν το ένα στο άλλο να παρέχει υπηρεσίες τόσο σε εσωτερικούς όσο και σε εξωτερικούς πελάτες καθώς και τα επίπεδα ποιότητας τα οποία επιτυγχάνουν ανά τομέα ευθύνης τους. Επικεντρώνεται στο πόσο καλά τηρούνται οι συμφωνίες επιπέδου υπηρεσιών και τα πρότυπα εσωτερικών υπηρεσιών. Από αυτήν την έρευνα, η Barclays είναι σε θέση να προσδιορίσει το επίπεδο ποιότητας της παροχής εσωτερικών υπηρεσιών, προσδιορίζοντας τους τομείς που διακρίνονται και τους τομείς που παρουσιάζουν ευκαιρίες για ποιοτική βελτίωση.

Οι προϊστάμενοι τμημάτων που διαπρέπουν επιτυγχάνοντας στόχους ποιότητας είναι υποψήφιοι για προαγωγή, ενώ οι προϊστάμενοι τμημάτων με χαμηλές βαθμολογίες ISQ λαμβάνουν κακή αξιολόγηση και σε σοβαρές

περιπτώσεις μπορεί να υποβιβαστούν. Η εκπαίδευση και η καθοδήγηση παρέχονται ως παρεμβάσεις για να διασφαλιστεί ότι θα γεφυρωθούν τυχόν κενά στην ποιότητα υπηρεσιών που εντοπίστηκαν.

Η τεχνολογία συνεχίζει να είναι μια σημαντική αλλαγή στον τραπεζικό τομέα. Η Barclays στοχεύει να έχει υψηλή ποιότητα στην υποδομή πληροφορικής. Η Υπηρεσία Πληροφορικής και Καναλιών επικεντρώνεται στη διασφάλιση ότι τα τραπεζικά συστήματα πληροφορικής λειτουργούν βέλτιστα, είναι εξυπηρετήσιμα και διαθέσιμα για να επιτρέπουν στο προσωπικό να εξυπηρετεί αποτελεσματικά τους πελάτες και να επιτρέπει στους πελάτες να έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες απευθείας από την υπηρεσία υποκαταστημάτων και επίσης από κανάλια αυτοεξυπηρέτησης, όπως μηχανήματα ΑΤΜ, πιστωτικές κάρτες, διαδικτυακή τραπεζική και mobile banking χωρίς προβλήματα. Διασφαλίζουν ότι η Τράπεζα διαθέτει σύγχρονη τεχνολογία αιχμής, για την προστασία των χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων των πελατών, δεδομένης της απειλής που συνεπάγεται η απάτη και η πλαστογραφία.

Επίσης η Τράπεζα έχει αναπτύξει το Barclays Mobile Banking App μια εφαρμογή που δημιουργήθηκε για να ικανοποιήσει αποδοτικά και με ταχύτητα τις ανάγκες των πελατών της τράπεζας. Για να μπορέσουν οι πελάτες να έχουν πρόσβαση στην υπηρεσία αυτή θα πρέπει αφενός να έχουν λογαριασμό στην τράπεζα και αφετέρου να κατεβάσουν την εφαρμογή στο κινητό τους. Μοναδική προϋπόθεση για να έχει κάποιος λογαριασμό στην τράπεζα πρέπει να είναι πάνω από 16 ετών. Χαρακτηριστικά του Barclays Mobile Banking App είναι τα ακόλουθα:

Διαχείριση λογαριασμών

Έλεγχος υπολοίπου λογαριασμών και συναλλαγών

Μεταφορά χρημάτων

Ακύρωση επιταγών

Αναφορά για κλεμμένη κάρτα

Επιστροφή χρημάτων από 200 καταστήματα όπως Toys R Us, Nike, Ernest Jones, WHSmith and The Body Shop

Προβολή των δώρων ενώ αν κάποιος είναι premier πελάτης μπορεί να τα δει όλα μαζί σε ένα μέρος

Δυνατότητα ενημέρωσης σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει όπως είναι τα δάνεια και οι υποθήκες

Επίσης η Τράπεζα διαθέτει το τμήμα IT παρέχει μια πολύ κρίσιμη υπηρεσία διασφαλίζοντας ότι διαθέτει ποιοτικά και συχνά ελεγμένα εφεδρικά συστήματα που διασφαλίζουν τη συνέχεια της τράπεζας και ότι είναι σε θέση να προστατεύσουν την Barclays, από απρόβλεπτες καταστροφές που μπορεί να επηρεάσουν συστήματα – όπως πυρκαγιές και πλημμύρες. Η ποιότητα υπηρεσίας στις λειτουργίες και τα κανάλια πληροφορικής μετريέται επίσης μέσω της δυνατότητας εξυπηρέτησης και διαθεσιμότητας συστημάτων πληροφορικής, της ποιότητας του δικτύου (τοπικό δίκτυο και ευρείας περιοχής) και του πόσο καλά τα συστήματα εξυπηρετούν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες της Barclays.

Οι στόχοι που έχουν τεθεί για το χρόνο λειτουργίας του συστήματος είναι σχετικά υψηλοί στο +95% κατά τις ημέρες κανονικής υπηρεσίας και στο +98% για περιόδους αιχμής. Αυτά τα δύο τμήματα εφαρμόζουν προληπτικά μέτρα για τη βελτίωση του χρόνου λειτουργίας του συστήματος, θέτουν σε εφαρμογή συστήματα παρακολούθησης για επισήμανση μόλις ένα σύστημα κινδυνεύει να διακοπεί για να ελαχιστοποιηθεί η διακοπή της υπηρεσίας. Το IT and Channel Service Experience λαμβάνει επίσης μέτρα για την αποφυγή κρίσιμων συμβάντων που επηρεάζουν τα συστήματα της τράπεζας και εφαρμόζει προληπτικά μέτρα για την επίλυση των προβλημάτων που εντοπίζονται.

Σε περίπτωση κρίσιμων περιστατικών, η Barclays, διαθέτει συστήματα και διαδικασίες για να επαναφέρουν τις καταστάσεις στην κανονικότητα και να παρακολουθούν ένα μέτρο που είναι γνωστό ως Μέσος Χρόνος Ανάκτησης (MTTR). Ο στόχος είναι να αποτραπεί το κρίσιμο περιστατικό από τη διακοπή των εργασιών της τράπεζας και όπου είναι αναπόφευκτο να μειωθεί το MTTR στο ελάχιστο δυνατό. Αυτά τα τμήματα διαθέτουν ισχυρούς μηχανισμούς ανάκτησης αρχείων, όπως η δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας διακομιστών που είναι εξοπλισμένοι για να διασφαλίζουν τη συνέχιση των εργασιών σε δύο έως τρεις ώρες, εάν μια καταστροφή επιπέδου 1 επηρεάσει τις τραπεζικές λειτουργίες.

Το περιστατικό επιπέδου 1 ορίζεται ως το υψηλότερο επίπεδο κρίσιμων συμβάντων που μπορεί να επηρεάσουν τις τραπεζικές εργασίες και ακόμη και να απειλήσουν την επιβίωση της τράπεζας. Αυτά τα περιστατικά είναι καλά τεκμηριωμένα, συμπεριλαμβανομένων των βημάτων για την ανάκαμψη, και κοινοποιούνται ευρέως σε όλους τους σχετικούς εσωτερικούς ενδιαφερόμενους για να αποφευχθεί η μελλοντική επανάληψη ή να αυξηθεί ο χρόνος για την MTTR σε περίπτωση που συμβούν.

Το Τμήμα Επιχειρήσεων μετρά την ποιότητα της υπηρεσίας με παρόμοιο τρόπο όπως το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών. Άλλα μέτρα ποιότητας υπηρεσιών εντός του τμήματος λειτουργιών περιλαμβάνουν επίπεδα ακρίβειας διεκπεραίωσης συναλλαγών, ελαττώματα ανά εκατό χιλιάδες συναλλαγές, χρόνους διεκπεραίωσης των συναλλαγών, χρόνο επεξεργασίας και μέσο χρόνο διεκπεραίωσης. Ο χρόνος που χρειάζεται μια συναλλαγή στην ουρά σε ένα τμήμα μετράται επίσης καθώς αυτό επηρεάζει τον συνολικό χρόνο επεξεργασίας που αντιμετωπίζει ένας πελάτης.

Ένα άλλο μέτρο που παρακολουθείται από το τμήμα επιχειρήσεων είναι το επίπεδο επανάληψης εργασίας, και επανάληψης της συναλλαγής πριν

ολοκληρωθεί. Για παράδειγμα, μια περίπτωση ενός χρήστη που εισάγει λανθασμένα στοιχεία ή λεπτομέρειες ή παραλείπει ένα κρίσιμο βήμα σε μια συναλλαγή πελάτη θεωρείται σφάλμα που μπορεί να αποφευχθεί.

Ένα ακόμη σημαντικό κομμάτι της διαχείρισης ποιότητας στην Barclays είναι τα τμήματα Performance και Analytics που διαθέτει και τα οποία είναι επιφορτισμένα με την ανάλυση και δημοσίευση τάσεων απόδοσης για συνολικά την Τράπεζα, τα τμήματα και τις επιχειρηματικές μονάδες εντός των τμημάτων. Η ποιότητα των υπηρεσιών στα εν λόγω τμήματα, μετράται μέσω των συμφωνιών επιπέδου υπηρεσιών που έχουν υπογράψει με κάθε τμήμα.

Έτσι τα τμήματα δημοσιεύουν έγκαιρες, ενημερωτικές εκθέσεις και με τον τρόπο αυτό επιτρέπουν στις επιμέρους μονάδες της τράπεζας να παρακολουθούν την απόδοσή τους σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους τους. Θα πρέπει να είναι σε θέση να πληρούν τις απαιτήσεις για προγραμματισμένες καθώς και ad hoc αναφορές που μερικές φορές απαιτούνται από τις εν λόγω μονάδες. Εκτός του ότι τα τμήματα αυτά, παρέχουν ανάλυση τάσεων της απόδοσης στα τμήματα, επιπλέον, παρέχουν έξυπνες και χρήσιμες πληροφορίες που επιτρέπουν στα τμήματα να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις.

Το Τμήμα Performance and Analysis παρακολουθεί επίσης τις παγκόσμιες τάσεις αναφοράς για να βελτιώσει την αναφορά του, να υιοθετήσει υποστηρικτικά εργαλεία αναφοράς και να εξουσιοδοτήσει τα τμήματα με εργαλεία για να διερευνήσουν συγκεκριμένες περιοχές της αναφοράς. Στη Διοίκηση Καταστημάτων η ποιότητα της υπηρεσίας μετριέται μέσω των σχολίων των πελατών όπως συζητήθηκε παραπάνω.

Περαιτέρω, υπάρχει μια βαθμολογία Μέτρησης Εμπειρίας Πελατών Υποκαταστήματος που δημοσιεύεται ανά τρίμηνο, η οποία είναι πιο

στρατηγικής φύσης. Η Καθαρή Βαθμολογία Προωθητή ανά υποκατάστημα μετράται επίσης ανά τρίμηνο από τα σχόλια των πελατών. Υπάρχει μια παρόμοια μηνιαία βαθμολογία, γνωστή ως Service Operational Score (SOS) που μετρά την εμπειρία του πελάτη μετά από κάθε συναλλαγή ή κάθε αλληλεπίδραση με το Υποκατάστημα. Άλλα μέτρα ποιότητας υπηρεσιών που επηρεάζουν άμεσα το υποκατάστημα είναι οι τριμηνιαίες βαθμολογίες Mystery Shopping, ο όγκος των φιλοφρονήσεων πελατών προς το υποκατάστημα ή υπαλλήλους στο υποκατάστημα, τα παράπονα που επηρεάζουν τις αποτυχίες εξυπηρέτησης που δημιουργούνται από ένα υποκατάστημα ή άτομα σε ένα υποκατάστημα.

Το υποκατάστημα αξιολογείται επίσης με βάση τα επίπεδα ακρίβειας της εργασίας σε αντίθεση με οποιαδήποτε επανάληψη εργασίας που προκύπτει από σφάλματα και παραλείψεις. Αυτές οι βαθμολογίες ενοποιούνται και μια σταθμισμένη βαθμολογία ποιότητας υπηρεσιών υποδεικνύει πόσο καλά έχει αποδώσει το υποκατάστημα έναντι άλλων ομότιμων υποκαταστημάτων της Barclays. Στη συνέχεια, οι βαθμολογίες ταξινομούνται και ο κλάδος λαμβάνει τη σωστή αναγνώριση για μια καλή απόδοση ή παρέμβαση για μια κακή ή φθίνουσα απόδοση.

Η ποιότητα των υπηρεσιών των καταστημάτων τυγχάνει σημαντικής προσοχής από την ανώτατη διοίκηση διότι τα καταστήματα εξυπηρετούν το υψηλότερο ποσοστό πελατών και αποτελούν το πρόσωπο της Τράπεζας στους πελάτες. Υπολογίζεται ότι τα υποκαταστήματα της Barclays εξυπηρετούν περίπου εβδομήντα χιλιάδες πελάτες την ημέρα.

Όλα τα παραπάνω, υπογραμμίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από τα υποκαταστήματα της Barclays καθώς και την εστίαση στην παροχή προϊόντων υψηλής ποιότητας που έχουν λάβει εξωτερική αναγνώριση. Δεδομένης της σημασίας που αποδίδει η Barclays στην ποιότητα γενικά, υπάρχουν πολλά φόρουμ και επιτροπές όπου συζητείται η εξυπηρέτηση

πελατών και η ποιότητα των υπηρεσιών. Αυτά τα φόρουμ και οι επιτροπές προεδρεύονται από ανώτερα στελέχη της Τράπεζας για να υπογραμμίσουν τη σημασία τους για να διασφαλιστεί ότι η ποιότητα τίθεται στην κορυφή της στρατηγικής ατζέντας της Τράπεζας. Επίσης, σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης έχουν αναπτυχθεί διάφορα φόρουμ και επιτροπές στην Barclays Bank που συζητούν την ποιότητα και την απόδοση των υπηρεσιών είτε ως το κύριο θέμα της ημερήσιας διάταξης είτε ως ένα από τα σημαντικά θέματα της ημερήσιας διάταξης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η απελευθέρωση και η παγκοσμιοποίηση του τραπεζικού τομέα έχουν δημιουργήσει μια εποχή σκληρού ανταγωνισμού, ως αποτέλεσμα της οποίας η διαχείριση των υπηρεσιών και η ποιότητα των επιδόσεων αναμένεται να διαδραματίσουν ολοένα σημαντικότερο ρόλο σε αυτούς τους κλάδους. Οι τράπεζες μπορούν να γίνουν ισχυρότερες και αποτελεσματικές μόνο εάν έχουν καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, ποιότητα, κόστος και καινοτομία μέσα από την εφαρμογή διαδικασιών διοίκησης στον τομέα της ποιότητας.

Σήμερα, οι πελάτες έχουν πολλές επιλογές από παρόχους υπηρεσιών και θα επέλεγαν μόνο τους καλύτερους παρόχους υπηρεσιών όσον αφορά την ποιότητα, την αξιοπιστία και την κερδοφορία και οι οποίοι είναι στο ίδιο επίπεδο με τα διεθνή πρότυπα. Ως εκ τούτου, όπως εξάλλου φάνηκε και από την προηγηθείσα ανάλυση, η ποιότητα της υπηρεσίας διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο και είναι πρωταρχικός παράγοντας για τη διασφάλιση της επιβίωσης του παρόχου τραπεζικών υπηρεσιών στην παγκόσμια αγορά. Έτσι η εστίαση σήμερα έχει επικεντρωθεί στην παροχή υπηρεσιών στον πελάτη πέρα από τις προσδοκίες του. Αυτή η ιδέα είναι εφαρμόσιμη σε όλο το πεδίο των υπηρεσιών και γέννησε την έννοια της ποιότητας ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών.

Η δημοτικότητα της ποιότητας έχει ενθαρρύνει πολλούς οργανισμούς να δουν τα πλεονεκτήματα και τις επιπτώσεις της σχετικά με την απόδοση του οργανισμού. Αρκετές ερευνητικές εργασίες έχουν διερευνήσει το πλαίσιο για την επιτυχία της εφαρμογής διαδικασιών ποιότητας σε όλους τους τομείς.

Η ποιότητα των υπηρεσιών των τραπεζών, ιδιαίτερα η αντιληπτή ποιότητα υπηρεσίας, όπως αναλύθηκε παραπάνω, παίζει σημαντικό ρόλο σε κλάδους υψηλής συμμετοχής όπως οι τράπεζες. Κορυφαίοι ακαδημαϊκοί και ερευνητές πιστεύουν ακράδαντα ότι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες δεν είναι μόνο ο πιο σημαντικός και αποτελεσματικός παράγοντας ή η

ικανοποίηση των πελατών, αλλά και το ουσιαστικό κριτήριο που μετρά την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών όπως οι τράπεζες. Συνεπώς η διοίκηση ποιότητας αποτελεί σήμερα μια προτεραιότητα για τον τραπεζικό τομέα καθώς έχει αποδειχθεί ότι συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις τράπεζες και ότι η παροχή βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών θεωρείται επίσης ως προϋπόθεση για την επιτυχία του τραπεζικού τομέα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aguayo, R. Dr Deming: The American who taught the Japanese about quality. London, Mercury Books, 1991

Al-Marri K, Ahmed AMMB, Zairi M (2017) Excellence in service: an empirical study of the UAE banking sector. *International Journal of Quality and Reliability Management* 24: 164-176.

Angur, M.G., Natarajan, R. and Jahera, J.S. (1999), "Service quality in the banking industry: an assessment in a developing economy", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17 No. 3, pp. 116-125

Arasli, H., Mehtap-Smadi, A., Katircioglu, A.T., 2005. Customer Service Quality in the Greek Cypriot Banking Industry, *Managing Service Quality* 15: 41-56.

Ashtiani, L.H.M.S., Ashtiani, L.M.S., Ahmad, S. and Ashtiani, L. (2017). Evaluate the Effectiveness of Customer Relationship Management in the Banking System (Case Study: Melli Bank of Arak). *International Journal of Scientific Study*,5(5), p. 381.

Asubonteng, P., McCleary, K., Swan, J. 1996. SERVQUAL Revisited: A Critical Review of Service Quality, *Journal of Services Marketing* 10: 62-81.

Asubonteng, P., McCleary, K., Swan, J. 2014. SERVQUAL Revisited: A Critical Review of Service Quality, *Journal of Services Marketing* 10: 62-81

Berli, A., Martín, J., Quintana, A., 2014. A Model of Customer Loyalty in the Retail Banking Market, *European Journal of Marketing* 38: 253-275

Bendell, T. The quality gurus. London, Department of Trade and Industry, 1991

Best, Mark, and Duncan Neuhauser. "Joseph Juran: Overcoming Resistance to Organizational Change." *Quality and Safety in Health Care*. 2006 October; 15(5): 380–382.

Bloemer, J., de Ruyter, K., Peeters, P., 1998. Investigating Drivers of Bank Loyalty: The Complex Relationship Between Image, Service Quality and Satisfaction, *International Journal of Bank Marketing* 16: 276-286

Bloemer, J., de Ruyter, K., Peeters, P., 2000. Investigating Drivers of Bank Loyalty: The Complex Relationship Between Image, Service Quality and Satisfaction, *International Journal of Bank Marketing* 16: 276-286

Bloemer, J., de Ruyter, K., Peeters, P., 2011. Investigating Drivers of Bank Loyalty: The Complex Relationship Between Image, Service Quality and Satisfaction, *International Journal of Bank Marketing* 16: 276-286

Buddhika, H.K.T. and Gunawardana, (2020). The impact of E-Banking on Customer Satisfaction in Private Commercial Banks, Sri Lanka. Proceedings of the 9th International Conference on Management and Economics – 2020, ICME 2020, 353-378.

Carrillat, F., Jaramillo, F., Mulki, J.P., 2019. Examining the Impact of Service Quality: A Meta-Analysis of Empirical Evidence, *Journal of Marketing Theory and Practice* 17: 95-110.

Caruana, A. 2002. Service Loyalty: The Effects of Service Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction, *European Journal of Marketing* 36: 811-828

Caruana, A. 2012. Service Loyalty: The Effects of Service Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction, *European Journal of Marketing* 36: 811-828.

Cronin J., Brady, M., Hult, T., 2000. Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments, *Journal of Retailing* 76: 193-218.

Cronin, J., Taylor, S., 1992. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing* 56: 55-68.

Cronin, J., Taylor, S., 2014. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing* 56: 55-68

Dixon M (2017) Com madness: 9 must-know tips for putting your bank online. *America's Community Banker* 8: 12-15.

Drummond, H. *The quality movement: what total quality management is really all about*. London, Kogan Page, 1992

Gounaris, S., Stathakopoulos, V., Athanassopoulos, A., 2003. Antecedents to Perceived Service Quality: An Exploratory Study in the Banking Industry, *International Journal of Bank Marketing* 21: 168-190

Gounaris, S., Stathakopoulos, V., Athanassopoulos, A., 2013. Antecedents to Perceived Service Quality: An Exploratory Study in the Banking Industry, *International Journal of Bank Marketing* 21: 168-190

Hammoud, J., Bizri, M.R. and Baba, E.I. (2018). The Impact of E-Banking Service Quality on Customer Satisfaction: Evidence from the Lebanese Banking Sector, *SAGE open* July-September, 1-12.

Harrison-Walker, J., 2011. The Measurement of Word-of-Mouth Communication and An Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents, *Journal of Service Research* 4: 60-75.

Jamal, A., Anastasiadou, K., 2009. Investigating the Effects of Service Quality Dimensions and Expertise on Loyalty, *European Journal of Marketing* 43: 398-420

Jamal, A., Anastasiadou, K., 2019. Investigating the Effects of Service Quality Dimensions and Expertise on Loyalty, *European Journal of Marketing* 43: 398-420.

Johannes, D.V., Indarini and Margaretha,S. (2018). Usability, customer satisfaction, service, and trust towards mobile banking user loyalty. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 186,144-147.

Juran, Joseph M. (2004), *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran* (1 ed.), New York City: McGraw-Hill.

Kayis B, Kim H, Shin TH (2013) A comparative analysis of cultural, conceptual and practical constraints on quality management implementations--findings from Australian and Korean banking industries. *Total Quality Management & Business Excellence* 14: 765-777.

Kervin, E. and Mojares, B.(2014).Customer Satisfaction and Loyalty Among Internet Banking Users of Philippine National Bank in Batangas City. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 2(2),41-48.

Kheng, L., Mahamad, O., Ramayah, R., 2010, The Impact of Service Quality on Customer Loyalty: A Study of Banks in Penang, Malaysia, *International Journal of Marketing Studies* 2: 57-66

Kheng, L., Mahamad, O., Ramayah, R., 2016, The Impact of Service Quality on Customer Loyalty: A Study of Banks in Penang, Malaysia, *International Journal of Marketing Studies* 2: 57-66.

Lewis, B., Soureli, M., 2016. The Antecedents of Consumer Loyalty in Retail Banking, *Journal of Consumer Behaviour* 5: 15-31.

Li EY, Zhao X, Lee TS (2017) Quality management initiatives in the banking industry: a Meta analysis of Hong Kong and the UK. *International Journal of Quality and Reliability Management* 18: 570-584.

Liker, J. and Franz, J. *The Toyota way to continuous improvement: linking strategy and operational excellence to achieve superior performance.* New York, McGraw-Hill, 2011

Ling, M.G., Fern, S.Y., Boon, K.L. and Huat, S.T. (2016). Understanding Customer Satisfaction of Internet Banking: A Case Study in Malacca. *Procedia Economics and Finance*, 37, 80 – 85.

Logothetis, N. *Managing for total quality: from Deming to Taguchi and SPC*. New York, Prentice Hall, 1992

Mellahi K, Eyuboglu F (2017) Critical factors for successful total quality management implementation in Turkey: evidence from the banking sector. *Total Quality Management* 12: 745-756.

Panda, S. K. and Misra, D. P. (2017). Customer Perception on E-Banking: An Empirical Study on Rural Banks in the selected Districts of Odisha. *International Journal of Development Research*, 7(11), 16588-16592.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L., 1988. SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing* 64: 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L., 1988. SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing* 64: 12-40

Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L., 1991. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing* 67: 420- 450

Pyke, W. Is performance personal or in the system? *Management Services*. 52 (4), Winter 2018, pp.40-47

Reid, R. Dan, Nada R. Sanders. (2007), *Operations Management: An Integrated Approach*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Safakli O (2014) Assessing the need of TQM in the Banking Sector of the Northern Cyprus. *Journal of Transnational Management* 10: 59-72

Saravanan R, Rao KSP (2006) An analysis of total quality service dimensions in service sector-a case study. *International Journal of Management and Systems* 22: 261-267

Sebastianelli, R., Tamimi N., (2013) Understanding the obstacles to TQM success, *The Quality Management Journal*, 10(3), pp 4

Seddon, J. and O'Donovan, B. Rethinking lean service. *Management Services*, 54 (1), Summer 2020, pp.34-37

Selvaraj M (2019) TQM in Indian commercial banks: a comparative study. *Journal of Marketing and Communication* 4: 59-70

Selvaraj M (2019) TQM in Indian commercial banks: a comparative study. *Journal of Marketing and Communication* 4: 59-70.

Sitkin, S.B. (2014). Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective, *Academy of Management Review*, 19, pp. 537- 56

Vermeulen W, Crous MJ (2016) Training and education for TQM in the commercial banking industry of South Africa. *Managing Service Quality* 10: 61-67

Witzel, M. *Management from the masters*. London, Bloomsbury, 2014

Yavas, U., Benkenstein, M., Stuhldreier, U., 2014. Relationships Between Service Quality and Behavioral Outcomes: A Study of Private Bank Customers in Germany, *International Journal of Bank Marketing* 22:144-15

Zeithaml, V., Berry, L., Parasuraman, A., 1996. The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing* 60: 31-46.

Zeithaml, V., Berry, L., Parasuraman, A., 2017. The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing* 60: 31-46