

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
(Ε-ΜΒΑ)



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*«Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Ποιότητα Ανθρώπινου Δυναμικού
στον τραπεζικό κλάδο»*

ΙΩΑΝΝΑ ΤΣΕΚΟΥΡΑ

EMBA - 1657

Επιβλέπων:

Δημήτριος Γεωργακέλλος, Καθηγητής

ΑΘΗΝΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2018

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με

τίτλο
ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΟ ΚΑΙ ΚΑΡΤΕΛΙΟ

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....

Ιεάννα Τάκκουρα

Ημερομηνία.....

26.09.18.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος με τίτλο: «Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (Executive MBA)», του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς υπό την επίβλεψη του Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιά και Διευθυντή του εν λόγω Μεταπτυχιακού Προγράμματος κ. Δημητρίου Γεωργακέλλου.

Αρχικά, επιθυμώ να εκφράσω την ευγνωμοσύνη και τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες για την επιστημονική καθοδήγηση, αλλά και για την ουσιαστική συμπαράστασή του κατά την εκπόνηση της Διπλωματικής μου Εργασίας στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Δημήτριο Γεωργακέλλο

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω θερμά τον σύντροφό μου για την υπομονή του και την αμέριστη υποστήριξή του σε όλο το διάστημα των σπουδών μου.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες εκφράζονται επίσης προς τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου της Attica Bank κ. Παναγιώτη Φουμελιώτη για την έμπνευση και την καθοδήγηση που μου παρείχε για την εκπόνηση της παρούσας Εργασίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Σημαντικοί Όροι:

Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Ψηφιοποίηση, Τράπεζα, Εκσυγχρονισμός Ανθρώπινου Δυναμικού, Τεχνητή Νοημοσύνη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως θέμα τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό και την Ποιότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο.

Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών επηρεάζει ήδη και θα επηρεάσει ακόμη περισσότερο στο μέλλον την αγορά εργασίας, καθώς προκύπτει συνεχώς η ανάγκη για νέες δεξιότητες, ενώ πολλές εργασίες που σήμερα απαιτούν ανθρώπινο κεφάλαιο, στο μέλλον ίσως εκτελούνται από μηχανές με τεχνητή νοημοσύνη.

Στόχος της παρούσας αποτελεί η σκιαγράφηση μιας γενικής εικόνας του θεμελιώδους μετασχηματισμού της εργασίας και των ειδικών συνεπειών της ψηφιοποίησης στις εργασιακές σχέσεις και συγκεκριμένα των μεταβολών που παρατηρούνται σήμερα εξ αυτού, στον Χρηματοπιστωτικό Τομέα διεθνώς, αλλά και στην Ελλάδα, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτές επιδρούν στο ανθρώπινο δυναμικό.

Στην ίδια κατεύθυνση και με βάση την περίπτωση της Attica Bank θα προσεγγιστεί το εν λόγω σύνθετο ζήτημα και θα επιζητηθεί απάντηση στο ερώτημα που εύλογα γεννάται: Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Απειλή ή ευκαιρία?

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	8
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.2. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ	9
1.3. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	10
1.3.1 Η Κανονιστική Πρόκληση	11
1.3.2. Η Τεχνολογία και ο ανταγωνισμός	13
1.3.3. Η πρόκληση του ψηφιακού μετασχηματισμού	15
1.3.4. Οι επιπτώσεις των αρνητικών επιτοκίων	17
1.3.5. Ο Μετασχηματισμός των τραπεζών	19
1.4. ΤΟ ΠΕΡΑΣΜΑ ΣΤΗΝ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	24
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΕ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	24
2.2. Ο ΠΡΩΤΟΣ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ	24
2.3. Ο ΔΕΥΤΕΡΟΣ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ	25
2.4. Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ	27
2.4.1. Χρηματοοικονομική Τεχνολογία (FinTech)	28
2.4.2. Ψηφιακή Τραπεζική (Digital Banking)	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	33
3.1. ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ	33
3.1.1. Οι 6 πυλώνες του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	33
3.1.2. Ψηφιακός Μετασχηματισμός	35
Απειλή για τον ανθρώπινο παράγοντα?	35
3.2. ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ	36
3.3. ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ...	39
3.3.1.1. Εξασφάλιση της Ανώτατης Διοίκησης για δέσμευση στο στόχο	41
Στάδιο 1_ Καθορισμός Προστιθέμενης αξίας	41
3.3.1.2. Καθορισμός σαφών και φιλόδοξων στόχων	41
Στάδιο 1_ Καθορισμός Προστιθέμενης αξίας	41
3.3.1.3. Εφασφάλιση της επένδυσης	42
Στάδιο 1_ Καθορισμός Προστιθέμενης αξίας	42

3.3.2.1. Εκκίνηση με δυνατούς «κράχτες»	42
Στάδιο 2 _ Φάση πλήρους δυναμικής και επιτάχυνσης	42
3.3.2.2. Ορισμός ενός επικεφαλής ή μιας ομάδας υψηλών προδιαγραφών για την επίβλεψη της εφαρμογής και το συντονισμού του σχεδίου Μετασχηματισμού.....	43
Στάδιο 2 _ Φάση πλήρους δυναμικής και επιτάχυνσης	43
3.3.2.3. Οργάνωση και προώθηση νέων ευέλικτων μορφών εργασίας	43
Στάδιο 2 _ Φάση πλήρους δυναμικής και επιτάχυνσης	43
3.3.2.4. Συνεχής καλλιέργεια της Ψηφιακής Κουλτούρας	44
Στάδιο 2 _ Φάση πλήρους δυναμικής και επιτάχυνσης	44
3.3.3.1. Υλοποίηση πρωτοβουλιών με γρήγορο κέρδος	45
Στάδιο 3 _ Αποδοχή της νέας πραγματικότητας.....	45
3.3.3.2 Ενίσχυση των δεξιοτήτων και στροφή στην εταιρική κουλτούρα.....	46
Στάδιο 3 _ Αποδοχή της νέας πραγματικότητας.....	46
3.3.3.3. Υιοθέτηση της νέας εταιρικής λειτουργικής ταυτότητας.....	46
Στάδιο 3 _ Αποδοχή της νέας πραγματικότητας.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	48
4.1. ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ - ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ... 48	
4.1.1. Εισαγωγή.....	48
4.1.2. Ψηφιοποίηση και απασχόληση στον χρηματοπιστωτικό τομέα	52
4.1.3. Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα και ψηφιοποίηση - Πώς επηρεάζεται το Ανθρώπινο Δυναμικό στην Ελλάδα	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	62
5.1. ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	62
5.2. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΑΤΤΙΚΑ BANK.....	65
5.2.1. Σύντομο Ιστορικό – Ταυτότητα της τράπεζας	65
5.2.2. Συστήματα και έργα πληροφορικής της Attica Bank τα τελευταία χρόνια	67
5.2.3. Είσοδος της Attica Bank στη νέα ψηφιακή εποχή.....	68
5.2.4 . SWOT ANALYSIS _ ΑΤΤΙΚΑ BANK	79
5.3. ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΤΤΙΚΑ BANK..	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	82
6.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	84

ΠΙΝΑΚΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ, ΕΙΚΟΝΩΝ

Πίνακας 1: Προσήλωση του Επιχειρηματικού Σχεδίου των τραπεζών στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό	31
Πίνακας 2: Οι τράπεζες ενισχύουν και επιταχύνουν την στρατηγική ψηφιοποίησή τους	32
Πίνακας 3: Δέκα Κατευθυντήριες Αρχές του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	40
Γράφημα 1: Κλάδοι με υψηλά ποσοστά κινδύνου αποδιοργάνωσης και μετάλλαξης, λόγω ψηφιοποίησης	53
Γράφημα 2: Οι πρώτες οικονομίες, Δείκτες διείσδυσης των ηλεκτρονικών συναλλαγών	55
Γράφημα 3: Οι δέκα πρώτες οικονομίες,	56
Γράφημα 4: Διείσδυση της διαδικτυακής τραπεζικής στην Ελλάδα, σύγκριση των ετών 2005 και 2016	60
Γράφημα 5: Νέο Οργανόγραμμα Attica Bank	78
Εικόνα 1: Η χρησιμότητα των τραπεζών στο μέλλον	28
Εικόνα 2: Ανθρώπινη Νοημοσύνη εναντίον Τεχνητής Νοημοσύνης	32
Εικόνα 3: Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....	47
Εικόνα 4: Attica Bank, Going Digital	68
Εικόνα 5: Attica Bank, Digital Transformation.....	69
Εικόνα 6: Attica Bank, Internet & Mobile Banking.....	69
Εικόνα 7: Attica Bank, E-Banking & Mobile Banking.....	70
Εικόνα 8: Attica Bank, Λειτουργικότητα φάσης 2	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ζούμε σε μια εποχή ραγδαίων και ριζικών μεταβολών στο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον. Οι συνεχείς και ραγδαίες αλλαγές δεν αφήνουν, όπως είναι φυσικό ανεπηρέαστο το χρηματοπιστωτικό περιβάλλον.

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι εκείνο, το οποίο περιλαμβάνει τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς που έχουν ως στόχο τη παροχή των αποταμιευτικών κεφαλαίων στην αγορά μέσω της χρηματοδότησης των επενδύσεων των οικονομικών μονάδων. Το βασικό χαρακτηριστικό που είναι αναγκαίο είναι η άσκηση πίστης, η οποία ορίζεται ως η μεταβίβαση οικονομικών πόρων με τον όρο επιστροφής τους έπειτα από συγκεκριμένη χρονική περίοδο.¹

Η σημασία του ρόλου του χρηματοπιστωτικού συστήματος έγκειται στο γεγονός, ότι αξιοποιούνται χρηματικοί πόροι, τους οποίους διαθέτει η οικονομία και οι οποίοι σε διαφορετική περίπτωση θα παρέμεναν αναξιοποίητοι.

Βασικός πυλώνας του χρηματοπιστωτικού συστήματος είναι το τραπεζικό σύστημα. Βάσει του Ν. 2076/1992 ως τράπεζα ορίζεται η επιχείρηση η δραστηριότητα της οποίας συνίσταται στην αποδοχή καταθέσεων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων από το κοινό και στη χορήγηση πιστώσεων για λογαριασμό της.

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, λόγω της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης, αλλά κυρίως λόγω της ελληνικής κρίσης σημειώθηκε μια εις βάθος αναδιάρθρωση του εγχώριου τραπεζικού συστήματος, με τη συνεπακόλουθη δραστική μείωση του αριθμού των τραπεζών που ασκούν δραστηριότητα στην Ελλάδα. Από το 2007 έως και το 2017 οι εν λειτουργία τράπεζες, μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και εξυγιάνσεων, μειώθηκαν από 64 σε 39 ενώ αποχώρησε σχεδόν το σύνολο των ξένων τραπεζών με δίκτυα εξυπηρέτησης της πελατείας, εκτός της HSBC. Σήμερα, οι τέσσερις συστημικές τράπεζες και η Attica Bank ξεπερνούν πλέον αθροιστικά το 95% του ελληνικού τραπεζικού συστήματος (σε όρους ενεργητικού) από 67,7% στο τέλος του 2007.²

Οι μεγάλες αλλαγές στην παραγωγή και στον τρόπο παροχής των υπηρεσιών, η αύξηση του ανταγωνισμού, η απορρύθμιση των κανόνων της οικονομίας, οι συνεχείς νομοθετικές και θεσμικές ρυθμίσεις, καθώς και η επίδραση της ψηφιοποίησης και του

¹ Το νέο οικονομικό – χρηματοοικονομικό περιβάλλον, Χρήστος Γκόρτσος, Εκδόσεις Σάκουλα, Αθήνα 2004

² Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Στοιχεία τεκμηρίωσης σχετικά με τη λειτουργία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, Αθήνα 2017

αυτοματισμού αποσταθεροποιούν το έδαφος των Τραπεζικών Ιδρυμάτων και είναι φανερό πως διανύουμε μια περίοδο μετάβασης σε μια νέα εποχή.

1.2. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

Μετά το 2007-2008 οι τράπεζες πέρασαν από μια κρίση ρευστότητας σε πλεονάσματα και αντιμετωπίζουν τώρα μια νέα φάση. Στη νέα αυτή φάση όμως δεν λειτουργεί επαρκώς η διατραπεζική αγορά, ως αποτέλεσμα του φόβου μιας νέας κρίσης και της έλλειψης εμπιστοσύνης μεταξύ των Τραπεζών. Τα όποια πλεονάσματα κατατίθενται εκ νέου με αρνητικά επιτόκια στις Κεντρικές Τράπεζες. Οι Κεντρικές Τράπεζες από την άλλη πλευρά έχοντας χαμηλό κόστος πηγών χρήματος και με μη αναπτυγμένη διατραπεζική αγορά, χρηματοδοτούν το πιστωτικό σύστημα εκ νέου με αρνητικά επιτόκια.

Για να σπάσει αυτός ο φαύλος κύκλος πρέπει οι Τράπεζες να περάσουν από τα αρνητικά επιτόκια χρηματοδότησής τους από τις Κεντρικές Τράπεζες σε θετικά, με άσκηση κατάλληλων νομισματικών πολιτικών εκ μέρους των Κεντρικών Τραπεζών, οι οποίες θα επηρεάσουν επίσης τις γενικότερες οικονομικές και χρηματοπιστωτικές εξελίξεις.

Σε έναν παγκοσμιοποιημένο κόσμο οι τράπεζες είναι εκτεθειμένες και ευάλωτες σε διαταραχές. Μια από αυτές τις πιθανές διαταραχές που κινδυνεύει να μετατραπεί σε νέα κρίση, όπως εκείνη του 2007-2008, είναι ο τετραπλασιασμός του ιδιωτικού χρέους που ξεπερνά σήμερα τα 8 τρισ. δολάρια.

Μπροστά στους επικείμενους κινδύνους οι εποπτικές αρχές αυστηροποίησαν τους εποπτικούς κανόνες, ώστε να ενισχυθούν κεφαλαιακά οι τράπεζες και να σταθμιστούν τα ρίσκα τους με ενισχυμένο τρόπο. Επίσης από το bail out (διάσωση με κρατικά κεφάλαια) περάσαμε στο bail in (διάσωση κατ' αρχάς με ιδιωτικά κεφάλαια) που σημαίνει υψηλότερο ρίσκο για τους μετόχους και καταθέτες των τραπεζών.

Επιβαρυντικοί παράγοντες όπως, η επιδείνωση της ποιότητας του ενεργητικού και η ύπαρξη αρνητικών επιτοκίων σε περιβάλλον υπερβάλλουσας ρευστότητας, τόσο από καταθέσεις, όσο και από εισροή κεφαλαίων, έχουν σαν αποτέλεσμα τη μείωση της κερδοφορίας των τραπεζών, η οποία καλύπτεται ρυθμιστικά με πρόσθετα κεφάλαια.

Έτσι παρά τις προσπάθειες για μείωση του λειτουργικού κόστους, η κερδοφορία των Πιστωτικών ιδρυμάτων παραμένει ισχνή.

Παράλληλα ο έντονος ανταγωνισμός και η ψηφιακή επανάσταση επιβάλλει στις τράπεζες τον ριζικό μετασχηματισμό τους που όμως απαιτεί υψηλό επενδυτικό κόστος.

Οι τράπεζες θα πρέπει να συνεχίσουν την απομόχλευσή τους από μη παραγωγικά στοιχεία ενεργητικού και τη μείωση του λειτουργικού κόστους τους. Παράλληλα, πρέπει να γίνουν πιο ευέλικτες και παραγωγικές, εκμεταλλευόμενες τις ευκαιρίες της νέας ψηφιακής οικονομίας και βελτιώνοντας ανάλογα την προσφορά των υπηρεσιών τους.

Ωστόσο ορισμένα θετικά στοιχεία μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά τις τράπεζες στην προσπάθεια μετασχηματισμού τους. Η αυξανόμενη ανάγκη χρηματοδότησης της πραγματικής οικονομίας σε παγκόσμια κλίμακα, η γνώση τους σ' ό,τι αφορά τις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών τους και των χρηματοδοτικών προϊόντων που χρησιμοποιούν, η εξειδικευμένη εμπειρία τους σχετικά με τη διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων και η συνεχής συνεργασία τους με τις εποπτικές τους αρχές για την εύρυθμη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος και την απρόσκοπτη παροχή ρευστότητας στην πραγματική οικονομία, ενισχύουν τη μετάβαση των τραπεζών στις νέες διεθνείς χρηματοοικονομικές συνθήκες.

1.3. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Ένα από τα άμεσα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Ευρωπαϊκές τράπεζες είναι **τα μηδενικά επιτόκια** της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ). Καθώς η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) παρέχει σημαντική ρευστότητα με μηδενικό κόστος στις τράπεζες, καθυστερεί η πλήρης και ομαλή λειτουργία της διατραπεζικής αγοράς. Αυτό έχει ως συνέπεια τη συμπίεση και διατήρηση των επιτοκιακών περιθωρίων κερδοφορίας (spreads) χαμηλά, περιορίζοντας τα έσοδα των τραπεζών. Έτσι τα στενά αυτά περιθώρια παρεμποδίζουν την αύξηση της κερδοφορίας τους.

Ένα άλλο θέμα που πρέπει να απασχολήσει τις τράπεζες είναι **η υψηλή έκθεσή τους σε στεγαστικά δάνεια** (π.χ. 50% περίπου στην Γαλλία). Η υψηλή έκθεση σε στεγαστικά οδηγεί σε άμεση συσχέτιση της κερδοφορίας των τραπεζών με την αξία

των ακινήτων (καθοδική τα τελευταία χρόνια), καθώς αυτά αποτελούν εξασφαλίσεις σε περίπτωση μη εξυπηρέτησης των δανείων.

Ένα άλλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες είναι **η συνεχής ανάγκη αύξησης των ιδίων κεφαλαίων τους και η μείωση της αποδοτικότητας των ιδίων τους κεφαλαίων**. Τα τελευταία χρόνια ως απάντηση στα αίτια της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2007 οι Κεντρικές Τράπεζες και οι λοιποί εποπτικοί φορείς και μηχανισμοί έχουν αυξήσει σημαντικά τα ελάχιστα απαιτούμενα εποπτικά κεφάλαια που πρέπει να διατηρεί κάθε τράπεζα.

Πέντε είναι οι μεγάλες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες μετά την κρίση του 2007-2008.

Η κανονιστική πρόκληση δηλ. η αυστηροποίηση των εποπτικών κανόνων και ειδικότερα η αύξηση των εποπτικών τους κεφαλαίων και οι νέοι μέθοδοι υπολογισμού των ρίσκων τους που περιορίζουν την κερδοφορία τους.

Η τεχνολογία και ο ανταγωνισμός σε συνδυασμό με την ένταξη στον τραπεζικό χώρο και άλλων ανταγωνιστών που δεν προέρχονται από τον Χρηματοπιστωτικό Τομέα (π.χ. τηλεπικοινωνιακές εταιρείες- Super Market, εταιρείες παροχής υπηρεσιών πληρωμών κ.α.)

Η εικόνα, η εμπιστοσύνη και η ασφάλεια και ιδιαίτερα ο πολλαπλασιασμός της απάτης και η ικανότητα των τραπεζών να διαχειριστούν την ασφάλεια των συναλλαγών τους.

Η καμπύλη των επιτοκίων. Οι τράπεζες δεν μπορούν να είναι αποδοτικές με μία καμπύλη σε οριζόντια μακροχρόνια τάση και θα πρέπει ν' αναζητήσουν άλλους τρόπους αύξησης των εσόδων τους (υπενθυμίζεται ότι ιστορικά η διαφορά μεταξύ επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων αποτελούσε το 70% περίπου των εσόδων της τραπεζικής λιανικής).

Ο αναπόφευκτος μετασχηματισμός των δομών, της οργάνωσης και του τρόπου λειτουργίας των Πιστωτικών Ιδρυμάτων.

1.3.1 Η Κανονιστική Πρόκληση

Το 2007 ο μέσος δείκτης CET1, δηλαδή ο δείκτης ιδίων κεφαλαίων ως ποσοστό του σταθμισμένου ως προς τον κίνδυνο ενεργητικού των τραπεζών ήταν 2,5%. Κανείς

δεν μπορούσε να σκεφτεί, ότι οι τράπεζες θα συσσωρεύαν ζημιές παραπάνω από 2,5% των σταθμισμένων δεσμεύσεών τους. Στην πραγματικότητα με την κρίση έχασαν το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων τους. Έτσι χρειάστηκε η άμεση ανακεφαλοποίηση και η ενίσχυση της ρευστότητάς τους για να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη.

Μόνο τα κράτη και οι κεντρικές τράπεζες κατάφεραν να βοηθήσουν στη διαδικασία αυτή για να αποφευχθούν οι αλυσιδωτές πτωχεύσεις τραπεζών και οι επιπτώσεις τους στην πραγματική οικονομία.

Ταυτόχρονα, αποφασίστηκε η ενίσχυση των εποπτικών κανόνων, ώστε να περιοριστεί η επανάληψη των τραπεζικών κρίσεων.

Οι κανονισμοί αυτοί αφορούν κυρίως στην ενίσχυση των ιδίων κεφαλαίων των τραπεζών και την τήρηση νέων δεικτών ρευστότητας. Ωστόσο, με τα μηδενικά επιτόκια, τον αποπληθωρισμό και το QE που διόγκωσαν το ιδιωτικό χρέος, υπάρχει κίνδυνος, να έχουν δημιουργηθεί νέες χρηματοπιστωτικές φούσκες και οι τράπεζες να υποεκτιμούν τα ρίσκα τους ενώ ταυτόχρονα περιορίζεται η κερδοφορία τους λόγω των χαμηλών επιτοκίων που με τη σειρά τους μειώνουν τα περιθώρια τόκων των τραπεζών.

Με τη ΒΑΣΙΛΕΙΑ I καθιερώθηκε το ratio Cooke το 1988 δηλ. ποσοστό 8% ιδίων κεφαλαίων για όλα τα ρίσκα. Έπειτα η ΒΑΣΙΛΕΙΑ II αποφάσισε ελάχιστα ποσοστά ιδίων κεφαλαίων για τα διάφορα είδη ρίσκων δηλ. πιστωτικό-λειτουργικό-αγοράς. Παράλληλα, εντάχθηκαν για πρώτη φορά στον υπολογισμό των σταθμισμένων ρίσκων, στοιχεία εκτός ισολογισμών των τραπεζών και ένα ελάχιστο σκληρό ποσοστό 4% ιδίων κεφαλαίων για τα σταθμισμένα ρίσκα.

Επίσης μετά την κατάρρευση των τιτλοποιημένων στεγαστικών δανείων και τη φούσκα των ακινήτων το 2007, η αξία των αστικών ακινήτων -ως καλυμμάτων δανείων- μειώθηκε. Το 2010 έγινε η δεύτερη κανονιστική επανάσταση με τη ΒΑΣΙΛΕΙΑ III που θα ολοκληρωθεί μέχρι την 1/1/2019.

Με τη ΒΑΣΙΛΕΙΑ III αυστηροποιούνται οι κανόνες σχετικά με τη διαχείριση των ρίσκων από τιτλοποιήσεις και θα έχουμε αύξηση που θα ισχύσει από το 2019, του ελάχιστου ποσοστού κύριων ιδίων κεφαλαίων (core equity capital) από 4% στο 7%. Η Βασιλεία III καθιερώνει εισάγει επίσης την υποχρέωση τήρησης πρόσθετων ιδίων κεφαλαίων (capital conservation buffer) με αποτέλεσμα ο συνολικός ελάχιστος δείκτης

κεφαλαιακής επάρκειας (total capital ratio) στο τέλος της περιόδου προσαρμογής (η οποία λήγει στις 31/12/2018) να διαμορφώνεται σε 10,5%. Προστέθηκαν παράλληλα ελάχιστα ποσοστά ρευστότητας σε βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βάση και ένα πλαίσιο αμοιβών για τα τραπεζικά στελέχη.

Η ΒΑΣΙΛΕΙΑ IV θα αυστηροποιήσει παραπέρα το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών και οι τράπεζες θα αναγκαστούν να αυξήσουν τα ίδια κεφάλαιά τους. Και αυτό επειδή θα αναγκαστούν να αυξήσουν τις προβλέψεις τους λόγω της αυστηροποίησης του υπολογισμού εκτίμησης του ρίσκου.

Μόνο με αύξηση της κερδοφορίας τους και συνετή διαχείριση των κινδύνων, οι τράπεζες θα μπορέσουν να αποφύγουν νέες ανακεφαλαιοποιήσεις.

1.3.2. Η Τεχνολογία και ο ανταγωνισμός

Η τεχνολογική πρόοδος θα έχει δύο συνδυασμένες επιπτώσεις στις τράπεζες:

α) στον τρόπο διανομής και παραγωγής υπηρεσιών, καθώς και οργάνωσης της σχέσης με τον πελάτη,

β) στις δυνατότητες πρόσβασης του πελάτη σε τραπεζικές υπηρεσίες και αγορές που προσφέρονται από μη Τραπεζικά Ιδρύματα.

Έτσι έχουν ήδη εμφανιστεί και αναπτυχθεί ψηφιακές τράπεζες, θυγατρικές, ή μη τραπεζικών ιδρυμάτων, έχουν αναπτυχθεί ψηφιακές on-line υπηρεσίες που προσφέρονται από παραδοσιακές τράπεζες, αλλά έχουν αναπτυχθεί επίσης μη τραπεζικοί φορείς που προτείνουν καινοτόμες τραπεζικές υπηρεσίες σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές.

Οι on-line τράπεζες είτε δημιουργούν και αναπτύσσουν εξ ολοκλήρου on-line υπηρεσίες, είτε προσφέρουν on-line υπηρεσίες στην πελατεία τους με τη δυνατότητα σταδιακής προσαρμογής τους με τις νέες αυτές ψηφιοποιημένες υπηρεσίες.

Στην τελευταία αυτή περίπτωση το ποσοστό των πελατών που χρησιμοποιούν τις on-line τραπεζικές υπηρεσίες αυξήθηκε από 13% το 2010 σε 21% το 2014. Το 97% των πελατών των τραπεζών χρησιμοποιούν τις on-line υπηρεσίες για την πληροφόρησή τους σχετικά με τους λογαριασμούς τους, 67% για να πραγματοποιήσουν μια

πληρωμή, 42% για να τυπώσουν ένα έγγραφο, 41% για να πραγματοποιήσουν ένα έμβασμα στο εξωτερικό, 20% για να παραγγείλουν ένα καρτέ επιταγών, 19% για να πληροφορηθούν σχετικά με τραπεζικά προϊόντα, 91% για να πληροφορηθούν σχετικά με το χαρτοφυλάκιό τους, 37% για να δώσουν μια εντολή στο χρηματιστήριο, 3% για να ζητήσουν μια συμβουλή για διαχείριση της αποταμίευσής τους.

Όσον αφορά τις κατ' εξοχήν on-line τράπεζες θα πρέπει να σημειωθεί, ότι η αποδοτικότητά τους είναι από χαμηλή έως αρνητική λόγω των αρχικών υψηλών επενδυτικών αναγκών, της χαμηλής τιμολόγησης των υπηρεσιών που προσφέρονται για να προσεγγίσουν πελάτες και το υψηλό κόστος μάρκετινγκ για την προώθηση των προϊόντων τους. Για παράδειγμα η BFOR, θυγατρική της Credit Agricole, κατέγραψε ζημίες 13 εκατ. το 2016, της AXA Bank 13 εκατ. και της Groupama, που εξαγοράστηκε από την Orange Bank, 21 εκατ. ζημίες.

Ωστόσο, οι τράπεζες αυτές καθώς και οι νέοι ανταγωνιστές τους, όπως τα Super Markets και οι εταιρείες τηλεπικοινωνίας, επιδιώκουν να προσφέρουν τις on-line υπηρεσίες τους στους πελάτες τους με χαμηλές τιμολογήσεις, καθώς και δωρεάν τραπεζικές πιστωτικές κάρτες και διάφορες άλλες ελκυστικές προσφορές.

Ένα υψηλό ποσοστό των πελατών των on-line τραπεζών χρησιμοποιεί το σύστημα αυτό για να μεγιστοποιήσει το προϊόν της αποταμίευσής του, για να ανοίξει έναν τρέχοντα λογαριασμό, το 17% για να συνάψει ένα Ασφαλιστήριο Συμβόλαιο, το 15% για να συνάψει ένα Συμβόλαιο Ασφαλιστήριο Ζωής, το 14% για να λάβει καταναλωτικό δάνειο, 6% για να πετύχει ένα στεγαστικό δάνειο, 7% για να πραγματοποιήσει μια συναλλαγή με το Χρηματιστήριο.

Όμως, πρέπει να σημειωθεί, ότι οι on-line τράπεζες αντιπροσώπευαν μόλις το 3% της τραπεζικής αγοράς αν λάβουμε υπόψη τους ισολογισμούς και τα έσοδά τους. Αλλά οι προοπτικές ανάπτυξής τους είναι σημαντικές.

Ειδικότερα, πρέπει να σημειωθεί, ότι με τη ραγδαία ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας και την τεχνολογική πρόοδο γενικότερα, οι on-line υπηρεσίες που προσφέρονται από τις παραδοσιακές τράπεζες και τους νέους φορείς που προσφέρουν τραπεζικές εργασίες on-line θα εξελιχθούν γρήγορα, π.χ. η βιομετρική τεχνολογία θα χρησιμοποιηθεί από τους κατόχους Smartphones για να κάνουν τραπεζικές συναλλαγές μέσω δακτυλικών αποτυπωμάτων ή μέσω αναγνώρισης της φωνής τους.

Έτσι οι παραδοσιακές τράπεζες θα αναγκαστούν να περιορίσουν το δίκτυό τους κλείνοντας υποκαταστήματα. Ωστόσο, ορισμένοι πελάτες θα εξακολουθήσουν ν' αναζητούν την ανθρώπινη επαφή για να διεκπεραιώνουν τις τραπεζικές τους συναλλαγές και κυρίως για να συμβουλευονται τραπεζικά στελέχη στα οποία έχουν εμπιστοσύνη για τη διαχείριση της περιουσίας τους.

1.3.3. Η πρόκληση του ψηφιακού μετασχηματισμού

Εδώ διαχωρίζουμε δύο επίπεδα:

i) εκείνο της διαδικασίας και των λειτουργιών γενικότερα. Συγκεκριμένα ο συνδυασμός της ψηφιοποίησης, της απλοποίησης και του re-engineering των διαδικασιών που θα επιτρέψει την επιτάχυνση της διαχείρισης δεδομένων, της βελτίωσης της ποιότητας και της μείωσης του κόστους.

ii) εκείνο της ανάπτυξης και της γρήγορης ανανέωσης στα συστήματα πρόσβασης στην πληροφόρηση των πελατών όπως για παράδειγμα η χρήση των smartphones.

Από το 2009 αναπτύχθηκε σε συνδυασμό με το bitcoin το blockchain που καταγράφει ψηφιακές συναλλαγές και αποτελεί ένα πληροφοριακό πρωτόκολλο. Δηλαδή μια γιγαντιαία βάση δημοσίων δεδομένων, όπου καταγράφονται όλες οι χρηματοπιστωτικές λειτουργίες γύρω από το crypto νόμισμα.

Οι τράπεζες και οι ασφαλιστικές εταιρείες επενδύουν ιδιαίτερα σε σχέδια blockchain χωρίς bitcoin που τους επιτρέπει να εγγυώνται την ταυτοποίηση των πελατών και των αγαθών και ν' απλοποιούν τις συναλλαγές.

Το μοίρασμα αυτής της βάσης δεδομένων είναι ενδιαφέρον κυρίως για τη διαχείριση σύνθετου ενεργητικού όπως τιτλοποιήσεις, μετοχές, παράγωγα, επειδή απαιτεί πολλές επαληθεύσεις. Η πιστοποίηση μιας ανταλλαγής ομολόγων ή μετοχών απαιτεί

μέχρι τρεις ημέρες σήμερα, ενώ με το blockchain θα χρειάζονται μερικά λεπτά. Παράλληλα με το blockchain μειώνονται σημαντικά τα κόστη υποδομών των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων σημαντικά.

Ωστόσο το blockchain δεν απαντά στο σύνολο των αναγκών διαχείρισης και εφαρμογών και πρέπει να αναπτύξει τις πληροφοριακές του λειτουργίες καθώς και να εγγυάται την εμπιστευτικότητα των συναλλαγών.

Επίσης η τεχνολογία του big data θα διευκολύνει την παροχή πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες των τραπεζών και τις προτάσεις των τραπεζών προς αυτούς σχετικά με τις εμπορικές τους συναλλαγές. Θα επιτρέψει επίσης την αποτελεσματικότερη καταπολέμηση της απάτης σε πραγματικό χρόνο. Ωστόσο η χρήση του big data χρειάζεται κανόνες κυρίως σ' ό,τι αφορά την ασφάλεια και την εμπιστευτικότητα της πληροφόρησης.

Τα παραπάνω αναμένεται άμεσα να διογκώσουν τις OTC συναλλαγές και να πολλαπλασιάσουν τα σύνθετα χρηματοοικονομικά προϊόντα.

Τέλος οι τράπεζες δεν φαίνεται να διαθέτουν το μονοπώλιο της εμπιστοσύνης και πίστης των πελατών τους. 26% των ατόμων που ρωτήθηκαν το 2016 είναι έτοιμα να ανοίξουν ένα λογαριασμό σ' ένα supermarket, 24% σε κατάστημα πώλησης καπνού, 16% σ' ένα πάροχο internet.

Με την οδηγία DPS2 της 25/11/2015 εναρμονίζονται οι κανόνες σχετικά με τις ηλεκτρονικές πληρωμές. Η οδηγία αυτή θα εφαρμοστεί από 1/1/2018 και αποσκοπεί στην παροχή υπηρεσιών σύγχρονων πληρωμών, αποτελεσματικών και φθηνών, στην ενίσχυση της προστασίας των επιχειρήσεων και καταναλωτών στα πλαίσια της ενιαίας αγοράς πληρωμών στην Ευρώπη. Επίσης με την οδηγία αυτή δημιουργείται μια ενιαία ψηφιακή αγορά, προωθούνται περισσότερο ασφαλής ψηφιακές πληρωμές, διευκολύνεται η είσοδος νέων παικτών και προϊόντων όπως η AMAZON, APPLE, FACEBOOK, GOOGLE που διαθέτουν τεράστια οικονομική επιφάνεια και μπορούν να εξαγοράσουν ακόμα και τράπεζες.

1.3.4. Οι επιπτώσεις των αρνητικών επιτοκίων

Τα αρνητικά επιτόκια οδήγησαν τις τράπεζες να ακολουθήσουν μια στρατηγική προσέλκυσης καταθέσεων όψεως, χωρίς να επιβαρύνονται με την πληρωμή τόκων, καθώς επίσης και την προσφυγή τους στην διατραπεζική αγορά με χαμηλό επιτόκιο, όπου αυτή λειτουργεί.

Και στις δύο περιπτώσεις οι τράπεζες προτιμούν να χρηματοδοτούνται από πηγές με μηδενικό κόστος παρά το υψηλό ρίσκο ρευστότητας που αναλαμβάνουν, κι' αυτό επειδή οι από προθεσμιακές καταθέσεις πελατών τους που έχουν υψηλότερο κόστος.

Επίσης προτιμούν να χρηματοδοτούν δάνεια υψηλού ρίσκου με μεγαλύτερα επιτόκια για να αυξήσουν τα έσοδά τους ενώ τα δάνεια με μειωμένο ρίσκο μέσω των αποδόσεών τους και σε συνδυασμό με την διόγκωση των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων από τα δάνεια υψηλού ρίσκου, έχουν περιορίσει το καθαρό περιθώριο κέρδους. Ταυτόχρονα ακολουθούν μια πολιτική μείωσης του κόστους, ενώ επιτυγχάνουν το ρυθμό ψηφιοποίησής τους και δημιουργούν θυγατρικές που προωθούν ψηφιακές υπηρεσίες.

Εκτιμάται ότι η υψηλή χρέωση τραπεζικών υπηρεσιών ή το cross-selling και ο πολλαπλασιασμός των προϊόντων που επέτρεψαν την αύξηση των προμηθειών δεν μπορεί να συνεχιστεί, επειδή αναπτύσσονται ταυτόχρονα και οι on line τράπεζες που προσφέρουν τις υπηρεσίες αυτές με χαμηλότερο κόστος. Οι προμήθειες αυτές αντιπροσωπεύουν σήμερα μεταξύ 20-25% των εσόδων των τραπεζών λιανικής.

Με τη διατήρηση των επιτοκίων σε χαμηλά επίπεδα έχουμε μείωση των εσόδων των τραπεζών που δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί παρά μόνο μέσα από τον μετασχηματισμό τους, τον ορθολογισμό τους και τη μείωση των εξόδων λειτουργίας τους.

Βασικά ο ισολογισμός των τραπεζών θα εξαρτάται όλο και περισσότερο από το συνδυασμό αλληλοσυνδεόμενων μεταβλητών όπως: η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων, το σύνολο του ενεργητικού τους, τα έσοδα από επιτόκια και προμήθειες προϊόντων και υπηρεσιών, τα έσοδα από το trading, το κόστος λειτουργίας τους και το κόστος ρίσκου.

Μεγάλη σημασία έχει η ποιότητα του χαρτοφυλακίου τους. Τα υψηλά NPE's επιβαρύνουν την αποδοτικότητα και την κερδοφορία των τραπεζών και περιορίζουν την αναχρηματοδότηση νέων δανείων.

Μια πιθανή αύξηση των επιτοκίων θα μπορούσε να βοηθήσει τις τράπεζες να περιορίσουν τις ζημιές τους, αλλά ο πιο αποτελεσματικότερος τρόπος είναι ν' απεγκλωβιστούν από τα προβληματικά χαρτοφυλάκιά τους μέσα από μια πιο δραστική διαχείρισή τους.

Η δραστική μείωση του κόστους των ευρωπαϊκών τραπεζών αποτελεί μονόδρομο με βάση τις εκτιμήσεις του IMF. Ακόμα κι αν βελτιωθεί ο ρυθμός μεγέθυνσης της ευρωπαϊκής οικονομίας και αυξηθούν τα επιτόκια κατά 50 μονάδες βάσης, η απόδοση του κεφαλαίου των τραπεζών αυτών θα είναι χαμηλότερη από το 8% επειδή το 30% του ενεργητικού τους χαρακτηρίζεται ως χαμηλής κερδοφορίας.

Ο εξορθολογισμός των δομών, ο ψηφιακός και οργανωτικός μετασχηματισμός των διαδικασιών τους αποτελεί τη μοναδική διέξοδο γι' αυτές.

Κατά το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο μόνο η αναδιάρθρωση των δικτύων και η μείωση κατά 30% των υποκαταστημάτων μπορεί να εξοικονομήσει πόρους 18 δισ.

Τα άλλα κόστη που μπορεί να περιοριστούν είναι τα εξής: Το κόστος αμοιβών του προσωπικού (60%), το κόστος υποδομών και τεχνολογικών επενδύσεων (15-20%) το κόστος marketing και γενικών εξόδων.

Φαίνεται, ότι οι τράπεζες θα συνεχίσουν να μειώνουν το προσωπικό τους για να περιορίσουν το λειτουργικό τους κόστος, ενώ παράλληλα θα αυξήσουν τις επενδύσεις τους σε ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες. Παράλληλα θα κεντροποιήσουν υποστηρικτικές λειτουργίες, θα εξωτερικεύσουν δραστηριότητές τους και θα επιδιώξουν το outsourcing. Επίσης θ' απλοποιήσουν τις δράσεις τους.

1.3.5. Ο Μετασχηματισμός των τραπεζών³

Η Λιανική τραπεζική που αποτελεί την καρδιά της τραπεζικής δραστηριότητας μέχρι σήμερα θα μετασχηματιστεί αποφασιστικά λόγω της ψηφιακής επανάστασης. Οι τρόποι διανομής προϊόντων και υπηρεσιών –που στην συντριπτική τους πλειοψηφία τυποποιούνται εύκολα- και η μείωση του κόστους θα βρεθούν στο επίκεντρο του μετασχηματισμού αυτού. Η διαχείριση της αποταμίευσης καθώς και του ενεργητικού θα βρεθούν στο επίκεντρο πιέσεων και δυσκολιών αν συνεχιστεί η πολιτική χαμηλών επιτοκίων.

Οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες προς ιδιώτες και επιχειρήσεις, όπως οι πληρωμές, τα καταναλωτικά δάνεια και οι εξειδικευμένες χρηματοδοτήσεις θα πρέπει να ενταχθούν σε μια λογική εξειδίκευσης και καινοτομίας, κυρίως σε ό,τι αφορά τους τρόπους διανομής και πρόσβασης των πελατών. Τα εναλλακτικά δίκτυα πωλήσεων θα αποτελέσουν πεδίο ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών, ενώ σε ό,τι αφορά τις επενδυτικές τράπεζες, εκεί θα απαιτηθούν υψηλότερα ίδια κεφάλαια, θα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν το χρηματοδοτικό τους και συμβουλευτικό τους ρόλο με επιστροφή στα βασικά προϊόντα και να εξειδικευτούν στα πλαίσια μιας ελαφριάς οργανωτικής δομής.

Η μείωση των περιθωρίων των επιτοκίων και η εμφάνιση ενός επιθετικού ανταγωνισμού στις τιμές των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων των τραπεζών θα έχει ως αποτέλεσμα τη δραστική μείωση των εσόδων τους. Ως εκ τούτου οι τράπεζες είναι υποχρεωμένες να αλλάξουν στρατηγική και συγκεκριμένα να επαναπροσδιορίσουν τη σχέση τους με τους πελάτες, να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες, να μειώσουν γενικά το κόστος τους.

Σε ό,τι αφορά την διαχείριση ενεργητικού και της αποταμίευσης, το κόστος εξαρτάται από τον όγκο της αποταμίευσης καθώς η δραστηριότητα αυτή επιβαρύνεται με σταθερά κόστη και ο μόνος τρόπος μείωσής τους είναι η αύξηση του όγκου της αποταμίευσης.

³ Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, Report on financial structures, Oct. 2016

Η αύξηση των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων μετά την κρίση του 2007 – 2008 και την κρίση χρέους το 2010 επέβαλε την ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών από τα κράτη ενώ ταυτόχρονα αυστηροποιήθηκε το κανονιστικό πλαίσιο. Η δαμόκλεια σπάθη του bail in σε μια περίοδο μάλιστα που αυξήθηκε το συστημικό ρίσκο για τους μετόχους και καταθέτες που θα περιορίζει στο μέλλον την κρατική παρέμβαση για τη διάσωση των τραπεζών, λειτουργεί αποτρεπτικά στη διαδικασία ανακεφαλαιοποίησης και αύξησης της χρηματοδοτικής δυνατότητας των τραπεζών.

Μόνο εάν η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα εγγυηθεί την ανακεφαλαιοποίηση τραπεζών θα μπορούσε ν' αντιμετωπιστεί η δύσκολη αυτή κατάσταση. Ιδιαίτερα οι τράπεζες της Ευρωζώνης που έχουν αποδυναμωθεί δεν πρόκειται να ορθοποδήσουν εάν δεν προχωρήσουν σε νέες ανακεφαλαιοποιήσεις (βλέπε RBS, Deutsche Bank, NPS, περιφερειακές τράπεζες στη Γερμανία, Ισπανία, Πορτογαλία, Ιταλικές, Ελληνικές τράπεζες).

Εμπόδιο στην ανακεφαλαιοποίησή τους από ιδιώτες αποτελεί η χαμηλή απόδοση των ιδίων κεφαλαίων των Τραπεζών που επέρχεται λόγω του, ότι τα επιτόκια εξακολουθούν να είναι σε πολύ χαμηλά επίπεδα και αυτό παρεμποδίζει την αύξηση της κερδοφορίας τους. Ταυτόχρονα αυξάνονται σταδιακά οι απαιτήσεις για ίδια κεφάλαια των τραπεζών, ενώ οι εποπτικές αρχές συμβάλουν στην μηχανική εξασθένηση της απόδοσης των κεφαλαίων και προκαλούν τη σπανιότητά της.

Οι εκτιμήσεις αναφέρουν, ότι εάν η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα ήθελε να εγγυηθεί τις ανακεφαλαιοποιήσεις των τραπεζών δεν θα χρειαζόταν παραπάνω από 2-3 μήνες αγοράς τίτλων και νομισματικής δημιουργίας και οι μέτοχοι των τραπεζών θα μπορούσαν να δεχθούν ένα dilution της μετοχικής τους θέσης προκειμένου να εξασφαλίσουν μελλοντικά μια υψηλότερη κερδοφορία στα πιστωτικά ιδρύματα όπου δραστηριοποιούνται.

Από τα ανωτέρω προκύπτει, ότι οι τράπεζες θα πρέπει ν επιταχύνουν το ρυθμό μετασχηματισμού τους και ειδικότερα να καταργήσουν πολλές από τις δραστηριότητές τους που δεν είναι κερδοφόρες. Σημασία έχει επίσης να προχωρήσουν σε τιλοποίηση (securitization) των ανοιγμάτων τους, να δραστηριοποιηθούν σε δραστηριότητες που έχουν καταγράψει συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά και να εφαρμόσουν πιστά ένα πρόγραμμα μείωσης του κόστους και απλοποίησης της δομής τους μέσα από συγχωνεύσεις δικτύων και θυγατρικών και κεντροποίησης των δραστηριοτήτων τους.

Η παρατεταμένη μείωση της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων που είναι χαμηλότερη από το κόστος κεφαλαίων καθιστά δύσκολη αν όχι αδύνατη την εξασφάλιση νέων κεφαλαίων και επιβάλλει και μείωση των ισολογισμών των τραπεζών. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι από το 1996 μέχρι και το 2007 το ROE δηλ. το καθαρό αποτέλεσμα ως ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων των τραπεζών αυξάνονταν σταθερά για να φτάσει μέχρι και 15%. Από το 2008 άρχισε η καθοδική του πορεία για να φθάσει την περίοδο 2008 – 2015 κατά μέσο όρο περίπου 6-7%. Κατά την ίδια περίοδο οι απαιτήσεις ιδίων κεφαλαίων από το 2008 αυξήθηκαν σημαντικά και κυμάνθηκαν το 2015 γύρω στο 12,5%.

Για να επανέλθει η απόδοση ιδίων κεφαλαίων τραπεζών σ' ένα επίπεδο της τάξης του 10% θ' απαιτηθεί μια σημαντική μείωση του λειτουργικού τους κόστους που η McKinsey υπολογίζει στην περίπτωση των ευρωπαϊκών τραπεζών στα 58 δισ. δολάρια ή 50% του σημερινού βασικού λειτουργικού τους κόστους.

Η Citigroup προβλέπει μείωση των απασχολουμένων στις ευρωπαϊκές τράπεζες κατά 30% ή 1 εκατ. ατόμων μέχρι το 2025. Τα ποσοστά αυτά είναι υψηλότερα από αυτά που έχουν ανακοινώσει οι ευρωπαϊκές τράπεζες (10-20%).

Ταυτόχρονα οι τράπεζες προχωρούν με ταχύτατους ρυθμούς στη ψηφιοποίησή τους που απαιτεί υψηλό επενδυτικό κόστος. Έτσι για παράδειγμα η διάρθρωση του λειτουργικού κόστους εκτός των αμοιβών προσωπικού της BNP Paribas είναι οι εξής: Κόστος πληροφορικής 30%, Κανονιστικό κόστος 14%, Δικαστικό 23%, Σύμβουλοι 24%, Ακίνητα 9%.

Σημειώνεται ότι όσον αφορά το σύνολο των ευρωπαϊκών τραπεζών, για το 2015 τα κόστη προσωπικού αντιστοιχούσαν στο 0,8% του ενεργητικού τους, τα λοιπά λειτουργικά κόστη στο 0,5% περίπου του ενεργητικού ενώ οι αποσβέσεις στο 0,2% περίπου του ενεργητικού τους.

Πολλές τράπεζες επαναδιοργανώνουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες σε πελάτες τους προτείνοντάς τους μέσω τηλεφωνικών πλατφορμών τις βασικές υπηρεσίες αλλά και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Η χρησιμοποίηση των videoconferences, των smartphones του on-line banking είναι μερικές από αυτές τις επιδιώξεις των τραπεζών.

Επίσης οι τράπεζες πρόκειται ν' αυξήσουν την αποδοτικότητά τους προσανατολίζοντας ν' αυξήσουν τα έσοδά τους από επανατιμολογήσεις των δανείων τους και των προμηθειών τους.

Έτσι η αποδοτικότητα θα πρέπει να στηρίζεται σε κάποια νέα κριτήρια όπως η μείωση των δραστηριοτήτων που απαιτούν πολλά κεφάλαια καθώς και ο περιορισμός εκείνων που συνδέονται με υψηλό ρίσκο και απαιτούν υψηλότερες προβλέψεις για την κάλυψή τους.

Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι πολλές τράπεζες μείωσαν τις προβλέψεις τους λόγω των μηδενικών επιτοκίων που επέτρεψαν την υποβάθμιση του πιστωτικού ρίσκου για τους πελάτες τους και κατ' επέκταση τις ανάγκες για εγγραφή υψηλότερων προβλέψεων. Αλλά όταν τα επιτόκια αυξηθούν οι τράπεζες θα ξαναβρεθούν μπροστά σε μια κατάσταση επιδείνωσης λόγω αύξησης του κόστους του πιστωτικού ρίσκου και επομένως θ' αναγκαστούν να προβούν σε νέες ανακεφαλαιοποιήσεις και αυτό γιατί με την αύξηση των επιτοκίων οι δανειολήπτες θα έχουν μεγαλύτερη δυσχέρεια επιστροφής των δανείων τους.

Η απάτη και η μείωση του λειτουργικού κινδύνου αποτελεί και αυτή στοίχημα για τις τράπεζες. Ενώ μέχρι σήμερα το λειτουργικό ρίσκο δεν μετρούσε πάνω από 10% των σταθμευμένων ρίσκων, υπάρχει κίνδυνος το ποσοστό αυτό ν' αυξηθεί σημαντικά για τα τραπεζικά ιδρύματα που αντιμετωπίζουν υψηλά ρίσκα που απορρέουν από την απάτη, τις δικαστικές διαμάχες και την απουσία αποτελεσματικών πρακτικών, διαδικασιών και ελέγχων.

1.4. ΤΟ ΠΕΡΑΣΜΑ ΣΤΗΝ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ

Από τα ανωτέρω τίθεται το βασικό ερώτημα για τις τράπεζες, πώς με την αναπόφευκτη ψηφιοποίησή τους δεν θα μειώσουν τα έσοδά τους λόγω έντονου ανταγωνισμού που διαμορφώνεται στον τομέα των on-line τραπεζικών υπηρεσιών και τη χαμηλή τιμολόγηση των υπηρεσιών αυτών, κυρίως λόγω της δραστηριοποίησης στο χώρο αυτό και μη τραπεζικών ιδρυμάτων.

Γ' αυτό το λόγω η ψηφιοποίηση πρέπει να συνδυαστεί με γενικότερους μετασχηματισμούς που θ' αφορούν την οργάνωση, την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και τις μεθόδους διαχείρισης γενικότερα. Η εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε ν 'α-νταποκριθεί στη νέα εποχή και τις νέες απαιτήσεις του μετασχηματισμού είναι κρίσιμη διαδικασία για την επιτυχία του νέου αυτού εγχειρήματος των τραπεζών.

Η προσαρμογή δεν μπορεί να είναι βίαιη και ριζοσπαστική αλλά γρήγορη και συνεχής. Η ποιότητα και παραγωγικότητα του προσωπικού θα πρέπει να παρακολου-θείται στο νέο περιβάλλον συστηματικά και σε κάθε στάδιο του μετασχηματισμού θα πρέπει να εξηγείται στο προσωπικό η αναγκαιότητά του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΕ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στην εποχή μας οι νέες τεχνολογίες εξελίσσονται συνεχώς και μάλιστα με ταχύτατους ρυθμούς. Η ψηφιακή τεχνολογία έχει μπει για τα καλά στην καθημερινότητά μας μετασχηματίζοντας όλους σχεδόν τους κλάδους. Μετά την εμφάνιση και τις εφαρμογές των υπολογιστών που αποτέλεσαν και τον *πρώτο ψηφιακό μετασχηματισμό*, έρχεται ο *δεύτερος* με την ταχεία ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης και των εφαρμογών της, που όπως προβλέπει σημαντικό μέρος της σύγχρονης διεθνούς βιβλιογραφίας⁴ θα φθάσει στο σημείο να αναδιατάξει οριστικά, ριζικά και σε κάθε επίπεδο, όχι μόνο την οργάνωση της παραγωγής, της διανομής και της εργασίας, αλλά πιθανώς και την ίδια τη φύση τους.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να υπογραμμιστεί, πως όταν κάνουμε λόγο για ψηφιακό μετασχηματισμό, δεν πρέπει να τον συγχέουμε με την ψηφιοποίηση. Το να αποκτήσουν όλοι οι εργαζόμενοι υπολογιστή ή/και smartphones και να μπορούν να συνδέονται απ' οπουδήποτε στα συστήματα και στις εφαρμογές δεν σημαίνει ότι μία εταιρεία έχει ψηφιακά μετασχηματοποιηθεί.

2.2. Ο ΠΡΩΤΟΣ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

Στη δεκαετία του 1980 ξεκίνησε ο **πρώτος ψηφιακός μετασχηματισμός** η εισαγωγή δηλαδή στη ζωή των ανθρώπων της τεχνολογίας και της πληροφορικής, αλλά και της περαιτέρω αυτοματοποίησης μέσω της ηλεκτρονικής.

Το διαδίκτυο μπήκε στην επαγγελματική ζωή των ανθρώπων και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές ξεκίνησαν να αποτελούν βασικό τους εργαλείο. Σε παγκόσμια κλίμακα η πρόσβαση στην πληροφορία έγινε εύκολη και γρήγορη. Αυτοματοποιήθηκαν πολλές διεργασίες και σε πολλές περιπτώσεις υποκαταστάθηκε η ανθρώπινη εργασία. Η δια-

⁴ World Bank Group: "Trouble in the Making? The future of Manufacturing – Led Development"

δικασία ανάπτυξης νέων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η βαθιά μάθηση, εντατικοποιήθηκε και αποτέλεσε τελικά τον κορμό του δεύτερου ψηφιακού μετασχηματισμού.

2.3. Ο ΔΕΥΤΕΡΟΣ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

Η τεχνική ενσωμάτωση των φυσικών συστημάτων του κυβερνοχώρου στην παραγωγή και τη διοίκηση και τη χρήση του «Διαδικτύου των πραγμάτων» και των υπηρεσιών στις ίδιες διαδικασίες ουσιαστικά σήμανε την **έναρξη του δεύτερου ψηφιακού μετασχηματισμού** (CPS: cyber physical system)⁵. Ο όρος αυτός αναφέρεται και στις συνέπειες στον τρόπο παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, στις πηγές δημιουργίας αξίας (η πληροφορία γίνεται πηγή ισχύος και πλούτου), στα επιχειρηματικά μοντέλα, καθώς και στην αναδιοργάνωση της εργασίας. Μέσω του CPS συγκεκριμενοποιούνται διαδικτυακές συνδέσεις μεταξύ ανθρώπων ανά τον κόσμο, μηχανών, προϊόντων, αντικειμένων και συστημάτων Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνιών.⁶ Η εισαγωγή της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) στον τομέα των υπηρεσιών θα αποτελέσει ίσως και την ειδοποιό διαφορά της «τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης».

Από τον δεύτερο ψηφιακό μετασχηματισμό απορρέουν, όπως είναι φυσικό πολλές μεταβολές, οι οποίες επιγραμματικά αναφέρονται παρακάτω:

- 2.1. Μεταβολές στις διαδικασίες παραγωγής και στα δίκτυα διανομής προϊόντων και υπηρεσιών, με ταυτόχρονη επιτάχυνση της διεθνοποίησής τους. Ισχυρές πολυεθνικές επιχειρήσεις ελέγχουν τα δεδομένα, τα οποία χρησιμοποιούν για τη διευκόλυνση της παραγωγής και διακίνησης των προϊόντων και υπηρεσιών τους,
- 2.2. Μεταβολές στον τρόπο οργάνωσης των αγορών και των επιχειρήσεων, με αξιοποίηση ευρύτατων τοπικών και διεθνών διεπιχειρησιακών δικτυώσεων,
- 2.3. Μεταβολές στην εταιρική κουλτούρα, που επιφέρει μεταβολές στα κριτήρια και τα πεδία πραγματοποίησης επενδύσεων,

⁵ US National Science Foundation: “Cyber-Physical Systems (CPS)”

⁶ <https://www.forbes.com/sites/quora/2013/01/07/how-many-things-are-currentlyconnected-to-the-internet-of-things-iot/#10b963bebd2d>

- 2.4. Μεταβολές στις απαιτήσεις σε γνώσεις και δεξιότητες,
- 2.5. Μεταβολές στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις,
- 2.6. Μεταβολές στην Κοινωνική Ασφάλιση, από τους νέους τρόπους οργάνωσης και αξιοποίησης της εργασίας,
- 2.7. Μεταβολές στον τρόπο κοινωνικής οργάνωσης και διανομής με τον κίνδυνο να ενταθούν και να πολωθούν περαιτέρω οι ανισότητες ανάμεσα σε χώρες, κλάδους, κατηγορίες εργαζομένων και γενικότερα του πληθυσμού.

Παράλληλα, πρέπει να ληφθούν υπόψιν και τα ζητήματα i) ηθικής φύσης (σχέση ανθρώπου-έξυπνης μηχανής), ii) νομικής φύσης (καταλογισμός ευθυνών και κινδύνων ανάμεσα στον παραγωγό, τον ιδιοκτήτη, τον διαχειριστή και τον τελικό αποδέκτη των προϊόντων των “έξυπνων συστημάτων”), iii) οικονομικής φύσης (νέοι καταναλωτές για τα νέα προϊόντα-υπηρεσίες), iv) οικολογικής φύσης (διαθεσιμότητα επαρκών πηγών ενέργειας, φυσικών πόρων και πρώτων υλών τόσο για τα προϊόντα, όσο και για τις απαραίτητες εισροές πρώτων υλών που θα απαιτηθούν, προκειμένου να επεκταθούν και να λειτουργήσουν οι υποδομές και τα εξαρτήματα της ψηφιακής τεχνολογίας), και τέλος ζητήματα v) ασφάλειας και εμπιστευτικότητας πληροφοριών και δεδομένων απέναντι στο κυβερνο-εγκλημα (cybercrime) και σεβασμού και προστασίας των προσωπικών δεδομένων.

Στα επόμενα χρόνια μέσω των εφαρμογών του δεύτερου ψηφιακού μετασχηματισμού θα επηρεαστεί η παγκόσμια απασχόληση, όχι μόνο σε ότι αφορά τις βιομηχανικές θέσεις εργασίας, αλλά και στον πυρήνα των ανθρώπινων καθηκόντων στον τομέα των υπηρεσιών. Η παραδοσιακή βιομηχανία στήριξε την πρόοδο της βασιζόμενης στις οικονομίες κλίμακας σε ένα περιβάλλον μαζικής παραγωγής. Η νέα οικονομία της πληροφορίας αναπτύσσεται αξιοποιώντας εξατομικευμένα πρότυπα και πρακτικές δικτύωσης, που δημιουργούν μονοπώλια⁷.

Οι νέες τεχνολογικές εφαρμογές αυξάνουν την παραγωγικότητα και ενδεχόμενα επιτρέπουν τον επαναπατρισμό στις αναπτυσσόμενες χώρες ορισμένων διαδικασιών παραγωγής, από χώρες χαμηλού εργασιακού κόστους.

⁷ www.bloomberg.com/news/videos/2016-05-20/forward-thinking-march-of-themachines

Τέλος εισάγονται πια από το χώρο της ρομποτικής και της τεχνολογίας αιχμής τα αποκαλούμενα «έξυπνα εργοστάσια», τα μηχανοκίνητα οχήματα και οι 3D εκτυπώτες, που λειτουργούν με βάση ένα εξατομικευμένο πρότυπο και μπορούν να παράγουν πολύπλοκα προϊόντα ή υπηρεσίες, χωρίς αλλαγές στην διαδικασία παραγωγής ή άμεση ανθρώπινη παρέμβαση υπό οποιαδήποτε μορφή. Γνωστά παραδείγματα τέτοιων μοντέλων υπηρεσιών είναι οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης όπως το Instagram, οι πάροχοι της «οικονομίας κατόπιν παραγγελίας» (Economy on Demand), όπως το Taxi Beat ή οι υπηρεσίες κοινής χρήσης, όπως το Netflix. Ο κύκλος εργασιών του τομέα αναμένεται να αυξηθεί ραγδαία μέσα στα επόμενα δέκα χρόνια λόγω των ανωτέρω υπηρεσιών κοινής χρήσης.

Σε όλα τα ανωτέρω προτίθενται και οι εφαρμογές που θα χρησιμοποιούν συστήματα Τεχνητής Νοημοσύνης, η οποία προβλέπεται ότι τα επόμενα χρόνια θα αναπροσδιορίσει περαιτέρω τα πρότυπα παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών. Με τον όρο Τεχνητή Νοημοσύνη, η οποία προοιωνίζει επανάσταση στον τομέα των υπηρεσιών, εννοούμε τη διερεύνηση της έξυπνης συμπεριφοράς για την επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργία έξυπνων υπολογιστικών συστημάτων⁸.

2.4. Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Όπως είναι φυσικό ο χρηματοπιστωτικός κλάδος τείνει να αλλάξει και αυτός ριζικά λόγω της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας (όπως αποδίδεται στα Ελληνικά ο όρος (**fintech**) που ήρθε για να φέρει την επανάσταση στον τομέα των τραπεζικών υπηρεσιών (**digital banking**), οδηγώντας τις τράπεζες στη μεγάλη ανατροπή και διαμορφώνοντας έτσι έναν από τους πιο καινοτόμους, συνεργατικούς και κερδοφόρους οικονομικούς κλάδους. Η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας οδηγεί σε θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των τραπεζών, καθώς οι υπηρεσίες μεταφέρονται πια από το κατάστημα στην οθόνη του υπολογιστή. Είναι λοιπόν αυτονόητο πως η μετάβαση στην ψηφιακή τεχνολογία και η ένταξη στο χώρο και άλλων ανταγωνιστών

⁸ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kuenstliche-intelligenz-ki-40285>

που δεν προέρχονται από τον χρηματοπιστωτικό τομέα (βλ. τηλεπικοινωνιακές εταιρείες, εταιρείες παροχής υπηρεσιών πληρωμών) οδηγούν αναπόφευκτα στο μετασχηματισμό των δομών, της οργάνωσης και του τρόπου λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων επηρεάζοντας φυσικά και το τραπεζικό εργατικό δυναμικό, καθώς η αυτοματοποίηση πολλών λειτουργιών αποτελεί την επόμενη μεγάλη πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπιστεί.



Εικόνα 1: Η χρησιμότητα των τραπεζών στο μέλλον⁹

2.4.1. Χρηματοοικονομική Τεχνολογία (FinTech)

Ο όρος Fintech (σύντμηση των λέξεων «financial technology», δηλ. χρηματοοικονομική τεχνολογία) είναι ένας γενικός όρος που καλύπτει κάθε είδος τεχνολογικής καινοτομίας που χρησιμοποιείται για τη στήριξη ή την παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Η χρηματοοικονομική τεχνολογία επιφέρει πολλές αλλαγές στον χρηματοπιστωτικό τομέα και συντελεί στη δημιουργία μιας σειράς νέων επιχειρηματικών μοντέλων, εφαρμογών, διαδικασιών και προϊόντων.

Η τεχνολογική καινοτομία στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες έχει αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια και έχει αλλάξει τον τρόπο παραγωγής και παράδοσης των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, βρισκόμενη επί της ουσίας στο σταυροδρόμι των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και της ψηφιακής ενιαίας αγοράς. Ο μεγαλύτερος ίσως χρήστης ψηφιακών τεχνολογιών είναι ο χρηματοπιστωτικός τομέας και αποτελεί σημαντική κινητήρια δύναμη στον ψηφιακό μετασχηματισμό της οικονομίας και της κοινωνίας.

⁹ <https://quotefancy.com/quote/775051/Bill-Gates-Banking-is-necessary-banks-are-not>

Οι επενδύσεις στην τεχνολογία και ο ρυθμός της καινοτομίας έχουν αυξηθεί σημαντικά, καθώς η Χρηματοοικονομική Τεχνολογία χρησιμοποιεί την ψηφιακή αναγνώριση, τις κινητές εφαρμογές, το cloud computing, τις μεγάλες αναλύσεις δεδομένων, την τεχνητή νοημοσύνη, τις μπλοκ αλυσίδες και τις κατανεμημένες τεχνολογίες χαρτονομισμάτων και μεταμορφώνει το σκηνικό, όπως ήταν γνωστό έως σήμερα, δημιουργώντας ευκαιρίες και παρέχοντας λύσεις σε πολλά λειτουργικά προβλήματα. Όλοι οι πάροχοι χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στηρίζονται ολοένα και περισσότερο στην τεχνολογία, όμως οι εταιρείες χρηματοοικονομικής τεχνολογίας θέτουν στο επίκεντρο των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων την καινοτομία που βασίζεται στην τεχνολογία. Μπορεί να δραστηριοποιούνται ιδιαίτερος σε τομείς, όπως τα νέα συστήματα πληρωμών ή οι αυτοματοποιημένες επενδυτικές συμβουλές. Συμπερένεται λοιπόν εκ των ανωτέρω ότι η χρηματοοικονομική τεχνολογία θέτει υπό αμφισβήτηση και μετασχηματίζει τα επιχειρηματικά μοντέλα των παραδοσιακών παρόχων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.

Οι τράπεζες και τα άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα όπως οι ασφαλιστικές εταιρείες, στέκονται «αμήχανα» απέναντι στον όρο FinTech. Η υπάρχουσα βιομηχανία δεν είναι σίγουρη εάν το FinTech αποτελεί μια πρόκληση ή ευκαιρία στην ύπαρξή τους. Η ψηφιακή επανάσταση στη χρηματοδότηση θα μπορούσε να μειώσει τον ρόλο που διαδραματίζουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα όπως τα γνωρίζουμε σήμερα ή θα μπορούσε να αυξήσει την αποτελεσματικότητα από την πλευρά τους.

Ωστόσο πολλές εταιρείες χρηματοοικονομικής τεχνολογίας είναι νεοεισερχόμενες στην αγορά και λειτουργούν ως νεοφυείς επιχειρήσεις, όπως είναι η PRAXIA BANK μία νέα ψηφιακή τράπεζα που προσδικά να καλύψει τις ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των ιδιωτών. Το μέλλον θα δείξει, εάν οι εν λόγω εταιρείες θα αναπτυχθούν και θα καταλάβουν μεγάλο τμήμα του χρηματοπιστωτικού τομέα, ή εάν αντίθετα θα περιοριστούν σε συγκεκριμένα τμήματα που παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες σε μεγαλύτερα ιδρύματα.

Όλο και περισσότερες τράπεζες -αν όχι όλες πια- επενδύουν στη χρηματοπιστωτική καινοτομία και έχουν συγκροτήσει μονάδες χρηματοοικονομικής τεχνολογίας εντός του οργανισμού τους. Ορισμένες μάλιστα έχουν εξαγοράσει εταιρείες χρηματοοικονομικής τεχνολογίας ή έχουν προβεί σε σύμπραξη με τέτοιου είδους εταιρείες προκειμένου να παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες.

Εντός της ευρύτερης κατηγορίας της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας οι τράπεζες χρηματοοικονομικής τεχνολογίας στηρίζονται σε έναν συγκεκριμένο τύπο επιχειρηματικού μοντέλου. Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) χαρακτηρίζει τράπεζα χρηματοοικονομικής τεχνολογίας κάθε τράπεζα που διαθέτει «επιχειρηματικό μοντέλο στο οποίο η παραγωγή και διάθεση τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών βασίζονται στην τεχνολογική καινοτομία».

Αυτό που διακρίνει μια τράπεζα χρηματοοικονομικής τεχνολογίας από μια παραδοσιακή τράπεζα είναι ο κεντρικός ρόλος που διαδραματίζει η τεχνολογία. Ωστόσο, πολλές παραδοσιακές τράπεζες προσφεύγουν επίσης σε λύσεις χρηματοοικονομικής τεχνολογίας, σε ορισμένες περιπτώσεις προβαίνουν μάλιστα σε σύμπραξη με εταιρείες χρηματοοικονομικής τεχνολογίας – ή ακόμη και σε εξαγορά αυτών – προκειμένου να ενισχύσουν τις ικανότητές τους για καινοτομία.¹⁰

2.4.2. Ψηφιακή Τραπεζική (Digital Banking)

Με τον όρο ψηφιακή τραπεζική εννοούμε την ψηφιοποίηση των τραπεζών και όλων των δραστηριοτήτων, προγραμμάτων και λειτουργιών τους. Δεν πρόκειται δηλαδή μόνο για την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και των προϊόντων, αλλά και για την αυτοματοποίηση όλων των σχετικών διαδικασιών. Η ψηφιακή τραπεζική με λίγα λόγια αφορά την αυτοματοποίηση κάθε βήματος της τραπεζικής σχέσης Πελάτου και Χρηματοπιστωτικού Ιδρύματος και ακουμπάει πολύ περισσότερο από μια απλή πλατφόρμα ηλεκτρονικής ή κινητής τραπεζικής. Περιλαμβάνει την πλήρη μεταμόρφωση της τράπεζας μέσω της ενσωμάτωσης όλων των νέων τεχνολογιών και τη μετατροπή της σε ένα καθαρά ψηφιακό περιβάλλον τόσο για τον πελάτη, όσο και για το εργατικό δυναμικό της.

Τα τελευταία χρόνια η ψηφιακή τραπεζική γνωρίζει μεγάλη άνθιση κυρίως λόγω των δυνατοτήτων που παρέχει, ενώ η μεγάλη ανταπόκριση του κοινού έχει οδηγήσει τις τράπεζες στην αδιάκοπη μέριμνα για την εξέλιξη των των πληροφοριακών συστημάτων τους, όσο και για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη.

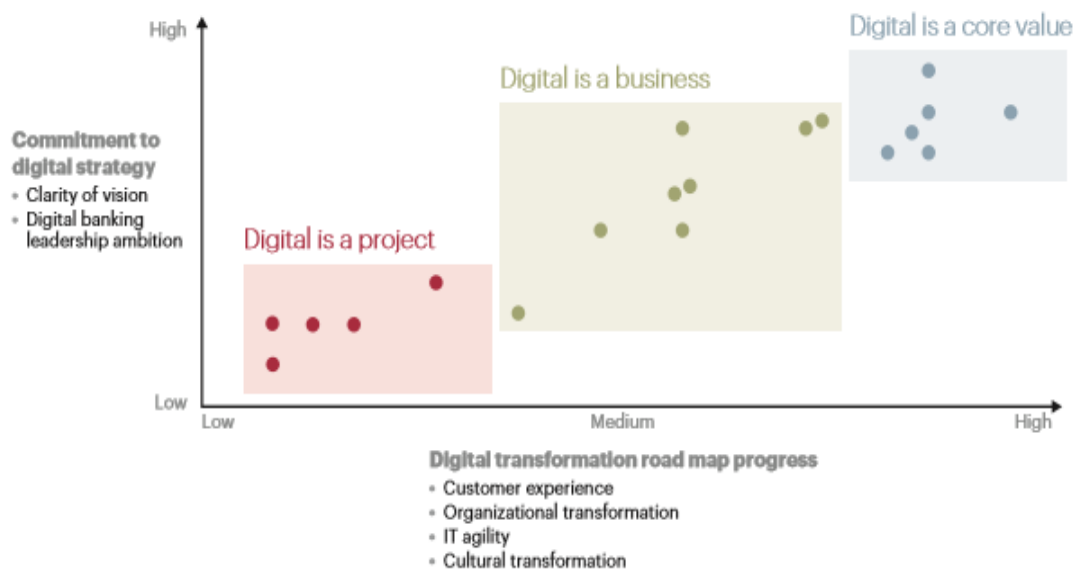
¹⁰ <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/fintech.el.html>

Στην ψηφιακή εποχή, στόχος των Τραπεζών θα πρέπει να είναι η δυνατότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες του κάθε πελάτη προσφέροντας ένα επίπεδο ψηφιακής διασύνδεσης, ικανό να τους εξασφαλίσει την εξυπηρέτηση παντού και ανά πάσα ώρα και στιγμή, αξιολογώντας παράλληλα ad hoc τις αντιδράσεις τους, ώστε να παρέχει προσωποποιημένες και ειδικά διαμορφωμένες λύσεις.¹¹

Οι τράπεζες που επιζητούν ηγετική θέση στον κλάδο σήμερα θα πρέπει να στοχεύουν σε μια ισχυρή και δυναμική ψηφιακή στρατηγική.

Μια στρατηγική που:

- θα αναπτύσσει ευέλικτα και λειτουργικά μοντέλα

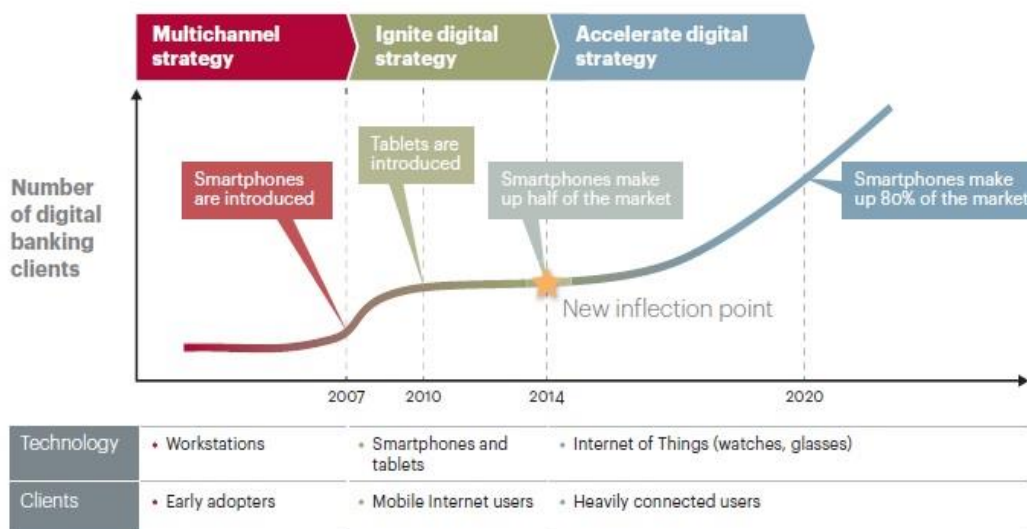


Πίνακας 1: Προσήλωση του Επιχειρηματικού Σχεδίου των τραπεζών στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό¹²

¹¹ <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/118561/eurobank-h-psifiaki-trapeziki-ofelei-ton-pelati>

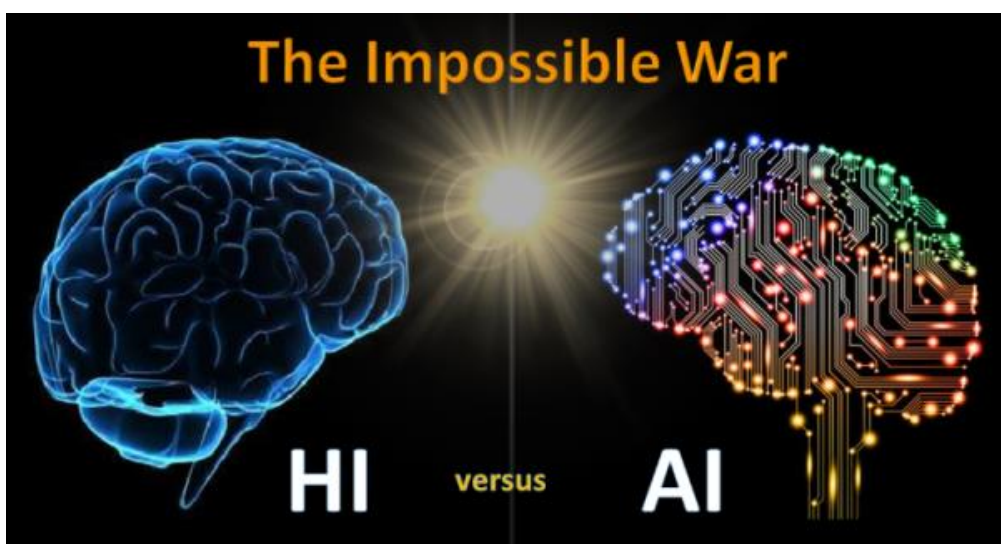
¹² Going Digital_The Banking Transformation Road Map, AT Kearney

- Θα επικεντρώνεται γύρω από τη σπουδαιότητα των κινητών συσκευών



Πίνακας 2: Οι τράπεζες ενισχύουν και επιταχύνουν την στρατηγική ψηφιοποίησή τους¹³

- Θα έχει ως κεντρικό άξονα την αλλαγή νοοτροπίας και κουλτούρας του Ανθρώπινου Δυναμικού και την εστίαση στην προσαρμογή και στον εκσυγχρονισμό του. Άλλωστε «Ο άνθρωπος είναι η απάντηση, όποια κι αν είναι η ερώτηση» Αντρέ Μπρετόν .



Εικόνα 2: Ανθρώπινη Νοημοσύνη εναντίον Τεχνητής Νοημοσύνης¹⁴

¹³ Going Digital_The Banking Transformation Road Map, AT Kearney

¹⁴ <https://the-gep.com/2017/07/21/a-note-human-intelligence-hi-vs-artificial-intelligence-ai-in-the-asset-management-am-world-why-ai-is-still-not-good-enough/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1. ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

Στη σημερινή εποχή η αναγκαιότητα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού των επιχειρήσεων είναι προφανής. Άλλωστε οι σχετικές μελέτες δείχνουν ότι τα έργα ψηφιακού μετασχηματισμού θα αποδώσουν στις επιχειρήσεις μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια αύξηση εργασιών και μείωση κόστους. Είναι όμως σημαντικό να βρεθεί η κατάλληλη προσέγγιση για την κατάλληλη ψηφιακή επιχειρηματική στρατηγική, καθώς οι επενδύσεις σε τεχνολογίες δεν αποδίδουν τόσο άμεσα στα έσοδα και στον περιορισμό των εξόδων.

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός μιας επιχείρησης είναι ακριβώς η ριζική αλλαγή της στρατηγικής, των στόχων, των μοντέλων, των λειτουργιών, των προϊόντων και της προσέγγισης μάρκετινγκ με την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών.

Το να επιτύχει λοιπόν μια επιχείρηση να υλοποιήσει το συνολικό μετασχηματισμό για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της είναι ιδιαίτερα περίπλοκο έργο, γιατί περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, συνεπώς απαιτεί συντονισμό ανθρώπων, διαδικασιών και τεχνολογιών.

3.1.1. Οι 6 πυλώνες του Ψηφιακού Μετασχηματισμού¹⁵

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός απαιτεί τον συντονισμό 6 κύριων δράσεων, ή αλλιώς Πυλώνων για μια επιτυχημένη ψηφιακή επιχείρηση:

A. Στρατηγική και Καινοτομία

Στην ψηφιακή εποχή είναι δύσκολο να στηρίζεται κανείς σε προηγούμενες αναλύσεις. Οι καλύτερες ψηφιακές στρατηγικές βασίζονται στο πού θα βρίσκεται η αξία για τον πελάτη τα επόμενα χρόνια. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο χώρος των ηλεκτρονικών ειδών, όπου το e-commerce εδώ και μια δεκαετία έχει δημιουργήσει νέα δεδομένα με μεγάλη πίεση στα περιθώρια κέρδους. Όμως εκτός από την απειλή υπάρχει και η ευκαιρία. Επίσης στην ψηφιακή εποχή τα όρια στρατηγικής και υλοποίησης είναι δυσδιάκριτα. Τέλος είναι σημαντικό να αναγνωρίζει κανείς τις μελλοντικές τάσεις και ανάγκες

¹⁵ LEADING EASE, Τριμηνιαία έκδοση της Εταιρίας Ανώτατων Στελεχών Επιχειρήσεων, Τεύχος 39, Σεπτέμβριος 2018

B. Customer decision journeys

Σε ότι αφορά τις ανάγκες των πελατών όλες οι έρευνες δείχνουν ότι οι εταιρείες που νοούν και σχεδιάζουν τις υπηρεσίες τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών έχουν τεράστια οφέλη. Η ικανοποίηση των πελατών ενισχύεται σημαντικά, τα έσοδα αυξάνουν και το κόστος εξυπηρέτησης μειώνεται. Η κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών είναι λοιπόν θεμελιώδης για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Με τον πλούτο των δεδομένων που διαθέτουν πολλές από τις επιχειρήσεις σήμερα μπορούν να προβλέψουν τις αποφάσεις των πελατών, να σχεδιάσουν τις υπηρεσίες με βάση τις επιλογές και τις προβλεπόμενες ανάγκες τους, ώστε να προωθήσουν στροχευμένα τις πωλήσεις ή τις υπηρεσίες τους.

Γ. Αυτοματοποίηση Διαδικασιών

Στη σύγχρονη εποχή η αυτοματοποίηση είναι διαφορετική από ότι στο παρελθόν. Πλέον μιλάμε για νέα επιχειρηματικά μοντέλα, με την αυτοματοποίηση να μην περιορίζεται στην υλοποίηση ενός συστήματος, αλλά στοχευμένων λύσεων. Ο στόχος πλέον δεν είναι να μειωθούν τα βήματα μέσω μιας αυτοματοποιημένης διαδικασίας, αλλά να σχεδιαστεί εξ αρχής μια διαδικασία και μάλιστα μέσω μιας κινητής smart συσκευής.

Δ. Οργάνωση

Σε ότι αφορά την οργανωτική δομή και το ανθρώπινο δυναμικό, είναι προφανές ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν σε νέες δεξιότητες και να αναπροσαρμόσουν τις δομές τους, ώστε να ενισχύσουν κατ'αυτό τον τρόπο την ψηφιακή κουλτούρα και την κουλτούρα καινοτομίας.

Ε. Τεχνολογία

Σε ότι αφορά την τεχνολογία η άσκηση είναι ακόμη πιο δύσκολη από ότι τις προηγούμενες δεκαετίες, καθώς η τεχνολογία είναι αυτή που οδηγεί την καινοτομία, την αυτοματοποίηση και την ανάλυση των δεδομένων για την προσωποποίηση των αναγκών και των υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο. Για αυτό το λόγο συχνά προτείνεται μια προσέγγιση δύο ταχυτήτων, όπου η μία ταχύτητα επιτρέπει γρήγορο development για τις υπηρεσίες προς τους πελάτες και η δεύτερη ταχύτητα για τα core συστήματα με έμφαση στη διαθεσιμότητα και την υψηλή ποιότητα διαχείρισης δεδομένων.

ΣΤ. Data & Analytics

Τελευταίος Πυλώνας είναι τα δεδομένα τα οποία αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο κάθε επιχείρησης. Όλοι οι στόχοι διαμορφώνονται και επιτυγχάνονται από την επιτυχή, έγκυρη και έγκαιρη ανάλυση των δεδομένων. Φυσικά εδώ συμβάλλουν και οι άνθρωποι με τις κατάλληλες δεξιότητες, ώστε και με τη χρήση σωστών εργαλείων

να «μεταφράζουν» τα δεδομένα σύμφωνα με τα οποία πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση.

3.1.2. Ψηφιακός Μετασχηματισμός Απειλή για τον ανθρώπινο παράγοντα?¹⁶¹⁷

Τον Μάιο του 1997, ο παγκόσμιος πρωταθλητής σκακιού Γκάρι Κασπάροφ έχασε 4-1 στον αγώνα του με τον υπολογιστή "Deep Blue" της IBM. Τότε ακόμη στους ανθρώπους παρέμεινε μοναδική ελπίδα, ότι ο άνθρωπος συνεχίσει να είναι ανώτερος των μηχανών, καθώς ακόμη κερδίζει στο αρχαίο κινεζικό παιχνίδι «Go». Το παιχνίδι αυτό απαιτεί πολλές συνδυαστικές σκέψεις και υψηλό βαθμό διαίσθησης με αποτέλεσμα οι μηχανές να αποδεικνύονται ανίσχυρες. Ωστόσο τον Μάιο του 2017 το φρούριο «Go» της ανθρωπότητας έπεσε. Ο Ke Jie, ο καλύτερος παίκτης «Go» στον κόσμο, έχασε 3-0 από την αντίπαλο μηχανή, που «τροφοδοτήθηκε» με τεχνητή νοημοσύνη "AlphaGo" από την Google.¹⁸



Μετά από αυτό, τίθεται το ερώτημα εάν η ανθρωπότητα θα έπρεπε να αισθάνεται απειλούμενη από την πρόοδο της τεχνολογίας ή θα έπρεπε να αισθανόμαστε ενθουσιασμένοι που μπορούμε τώρα πια να χρησιμοποιούμε ολοένα και πιο εξελιγμένες μηχανές για να βελτιώσουμε την ανθρώπινη ύπαρξή?

Παρακάτω θα διερευνηθεί η απάντηση του εν λόγω ερωτήματος, σε ότι αφορά τον συνεχή τεχνολογικό μετασχηματισμό του τραπεζικού τομέα. Η τεχνολογία προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες από απειλές σε αυτό το πλαίσιο. Ωστόσο τα τελευταία

¹⁶

¹⁷ Speech by Pentti Hakkarainen, Member of the Supervisory Board of the ECB, at the Lisbon Research Centre on Regulation and Supervision of the Financial Sector Conference, Lisbon, 6 June 2018

¹⁸ <https://www.caixinglobal.com/2017-05-25/101094779.html>

χρόνια, αν η Τεχνητή Νοημοσύνη έχει επηρεάσει έναν τομέα περισσότερο από οποιαδήποτε άλλο, αυτός είναι ο χρηματοπιστωτικός τομέας. Για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν, έχει αποκτήσει όλο και μεγαλύτερη σημασία να διατηρηθεί ο ανταγωνισμός και να βελτιωθεί η εικόνα και η θέση τους ως καινοτόμων εταιρειών. Επιπλέον, η τεχνητή νοημοσύνη, που έχει πολλές εφαρμογές στον τραπεζικό κλάδο, φαίνεται πως ενέχει και πολλά πρόσθετα, αμιγώς οικονομικά οφέλη, που σχετίζονται κυρίως με το λειτουργικό κόστος.

Προκειμένου τα νέα τραπεζικά επιχειρηματικά μοντέλα να λειτουργήσουν τελικά προς το συμφέρον των πελατών, θα πρέπει οι δυνάμεις της αγοράς να οδηγήσουν τις τράπεζες στην ανάπτυξη νέας τεχνολογίας και συστημάτων λογισμικού βασισμένα σε κανόνες για να κρίνονται πιο αποτελεσματικά στην καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες και άλλες βασικές εφαρμογές καταπολέμησης απάτης. Τα επόμενα χρόνια, τα συστήματα αυτά αναμένεται να γίνουν πιο ακριβή και γρήγορα χάρη στις συνεχείς καινοτομίες και βελτιώσεις.

Οι ραγδαίες αλλαγές συνεπάγονται και ορισμένους κινδύνους και οι εποπτικές αρχές οφείλουν να επαγρυπνούν προκειμένου να βοηθήσουν και τους εποπτευόμενους φορείς, αλλά και να επωφεληθούν οι ίδιοι με την ενσωμάτωση και χρήση καινοτόμων τεχνολογιών για να ενισχύσουν περαιτέρω την ικανότητά τους να εντοπίζουν και να αντιμετωπίζουν τους τραπεζικούς κινδύνους που κάθε τόσο ανακύπτουν.

3.2. ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Στον τραπεζικό κλάδο υπάρχει μεγάλο περιθώριο για τεχνολογικές καινοτομίες. Οι πελάτες όλο και συχνότερα προτιμούν την απευθείας σύνδεση με τα τραπεζικά ιδρύματα μέσω smartphones και tablets, προκειμένου να πραγματοποιήσουν τις καθημερινές τους συναλλαγές. Κι αυτό δεν φαίνεται να αποτελεί καθόλου έκπληξη, καθώς είναι γενική τάση η απαίτηση εξ αποστάσεως υπηρεσιών που δεν απαιτούν φυσική αλληλεπίδραση.

Οι προσδοκίες των πελατών από τις ψηφιακά μετασχηματιζόμενες τράπεζες είναι ιδιαίτερα υψηλές, καθώς είναι συνηθισμένοι στη δυνατότητα εικοσιτετράωρου σύνδεσης και παροχής υπηρεσιών με άλλους παρόχους με αποτέλεσμα να απαιτούν την εν λόγω αμεσότητα υπηρεσιών και από αυτές. Ως εκ τούτου αυξάνονται ραγδαία οι ετήσιες συνολικές δαπάνες για την πληροφορική, καθώς απαιτείται άμεσος εκσυγχρονισμός των πληροφοριακών συστημάτων τους. Συγκεκριμένα το 2015 για πρώτη φορά η ψηφιακή εξυπηρέτηση των τραπεζών ξεπέρασε την εξυπηρέτηση των υποκαταστημάτων στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες¹⁹. Καθώς τα υποκαταστήματα χρησιμοποιούνται λιγότερο εντατικά, η απόδοση αυτών των περιουσιακών στοιχείων μειώνεται - και οι τράπεζες επιλέγουν συνεπώς να επενδύσουν τα χρήματά τους αλλού. Οι ευρωπαϊκές τράπεζες έκλεισαν το έτος 2016 πάνω από 9000 καταστήματα - δηλαδή μείωση κατά 4,6% σε ένα μόνο έτος 20.

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός συνεπάγεται και τον εκσυγχρονισμό του ανθρώπινου εργατικού δυναμικού. Υπάρχει ολοένα και μικρότερη ανάγκη για χειροκίνητες εργασίες, καθώς τα νέα λειτουργικά μοντέλα αυτοματοποιούν πολλές από αυτές. Έτσι ο κίνδυνος των απολύσεων και της μείωσης των θέσεων εργασίας αποτελεί δαμόκλειο σπάθη πάνω από τα κεφάλια των υπαλλήλων. Ήδη στη διαχείριση των σχέσεων με τον πελάτη σε προσωπικό επίπεδο, ή στην υποστήριξη σε απλά, τυποποιημένα καθήκοντα οι υπάλληλοι αντικαθίστανται από τα ρομπότ. Η Erica²¹, η Amelia²² και η Aida²³ είναι «συνάδελφοι» των τραπεζοϋπάλληλων, καθώς οι προοπτικές τους σε επίπεδο αποδοτικότητας, κόστους και χρόνου εργασίας είναι, σύμφωνα με τους κατασκευαστές τους, εκπληκτικές.

Την ίδια στιγμή ωστόσο απαιτούνται ολοένα και περισσότερα στελέχη με υψηλή εξειδίκευση, όπως για παράδειγμα τεχνολόγοι (ITs) για να δρομολογήσουν τις απαραίτητες αυτοματοποιήσεις, ώστε να διασφαλίζεται η εγκυρότητα και η σωστή λειτουργία των συναλλαγών.

¹⁹ Finalta 2016 Digital and Multicultural benchmark

²⁰ 2017 EBF Facts & Figures

²¹ <https://www.cnn.com/2016/10/24/bank-of-america-launches-ai-chatbot-erica--heres-what-it-does.html>

²² https://www.ipssoft.com/wp-content/uploads/2017/06/Meet_Amelia-1.pdf

²³ <https://sebgroupp.com/press/news/burning-passion-to-use-ai-for-world-class-service>

Επίσης υψίστης σημασίας είναι και η ασφάλεια στις συναλλαγές. Η ανάγκη συνδυασμού ευκολίας και αυστηρότητας στις διαδικασίες επαλήθευσης των πελατών είναι ένας από τους πολλούς τομείς όπου οι καινοτόμοι μπορούν να βρουν ένα πλεονέκτημα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, λαμβανομένων υπόψη των υποχρεώσεων των τραπεζών "Know Your Customer" (KYC) και της σχετικής ευθύνης για την προστασία του συστήματος από τους κινδύνους νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες. Υπάρχει ακόμη αρκετό περιθώριο για πρόοδο σε αυτόν τον τομέα. Οι διαδικασίες ηλεκτρονικής επαλήθευσης είναι ακόμη ιδιαίτερος χρονοβόρος και ταλαιπωρούν τους πελάτες, όμως ήδη εφαρμόζονται σιγά σιγά η βιομετρία, η οπτική αναγνώριση χαρακτήρων (OCR), η κρυπτογράφηση, οι ασφαλείς συνδέσεις βίντεο και η τεχνολογία καταμεμημένου βιβλίου (DLT).

Όπως είδαμε και παραπάνω οι άμεσες προκλήσεις που θέτει η ψηφιοποίηση για την απασχόληση και για τους εργαζόμενους σχετίζονται με τη δημιουργία άτυπων μορφών απασχόλησης και μίας αρρυθμιστής ακόμα αγοράς εργασίας, αλλά και με το φαινόμενο της εκτόπισης εργασίας λόγω της εφαρμογής των νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία.

Παράλληλα, προκύπτουν ζητήματα που αφορούν στο χρόνο της εργασίας, στον υπολογισμό της αμοιβής, στη σχέση και αντιστοίχιση εργασιακών καθηκόντων, ειδικοτήτων και θέσεων εργασίας, στην εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζόμενων, στη διαχείριση των προσωπικών δεδομένων, στην ασφάλεια και υγεία, στη συλλογική εκπροσώπηση και διαπραγμάτευση και στον εκσυγχρονισμό του νομικού, θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου.

Όμως η ψηφιοποίηση επαναπροσδιορίζει και θα επαναπροσδιορίσει περαιτέρω τα πρότυπα επιχειρησιακής οργάνωσης και παροχής υπηρεσιών και ο αντίκτυπος αυτών των μεταβολών στην απασχόληση εκτιμάται, ότι θα είναι μεγαλύτερος από το όποιο αρνητικό αποτέλεσμα της τάσης εκτόπισης, τουλάχιστον στο άμεσο μέλλον.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί και η διακριτή πλέον τάση στον κλάδο ανάθεσης σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) πολλών εργασιών, που παλαιότερα τις διενεργούσαν υπηρεσίες των ίδιων των τραπεζών, σηματοδοτώντας έτσι μία νέα στροφή στο στενό πυρήνα καθαρά τραπεζικών εργασιών.

Παράλληλα, οι νέες μορφές εταιρειών παροχής τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων, οι νέες πηγές αξίας, αλλά και τα νέα νομίσματα, μεταβάλουν περαιτέρω το σύνολο του χρηματοπιστωτικού τομέα και των εργασιών του, δημιουργώντας μία σειρά νέων κινδύνων που σχετίζονται με θέματα όπως η χρηματοπιστωτική σταθερότητα, η ανεξέλεγκτη επέκταση του σκιώδους τραπεζικού τομέα, αλλά και θέματα ομαλής λειτουργίας του ανταγωνισμού, περαιτέρω διεθνοποίησης των χρηματοπιστωτικών εργασιών, αλλά και συγκέντρωσης του κλάδου. Τα ψηφιακά νομίσματα (ή κρυπτονομίσματα), όπως τα Bitcoin και Litecoin, φιλοδοξούν να χρησιμοποιηθούν από τα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις ως μέσο συναλλαγών, ενώ η πρώτη αγοραπωλησία ακινήτου με Bitcoin αποτελεί ήδη τετελεσμένο γεγονός. Τα κρυπτονομίσματα έχουν στη βάση τους ένα λογισμικό ανοιχτού κώδικα (open source protocol). Αυτός ο κώδικας λογισμικού είναι δημόσιος και διαθέσιμος σε όποιον επιθυμεί να ελέγξει τις λεπτομέρειες της λειτουργίας του. Η παραπάνω αρχή επιτρέπει επίσης σε οποιονδήποτε την ελεύθερη και δωρεάν αντιγραφή και ανάπτυξη δικού του λογισμικού βασισμένου στο υπάρχον.

Την ίδια στιγμή υπάρχουν ακόμα ρυθμιστικές αρχές που προβληματίζονται κατά πόσον το ψηφιακό νόμισμα θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ως νόμισμα, ως βασικό προϊόν (επομένως ως αγαθό), ως μια μορφή υποκατάστατου χρήματος ή ως κάτι εντελώς νέο. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν κινήσεις για την αποσαφήνιση του ρυθμιστικού πλαισίου για την αποθήκευση ή τη μεταφορά αξίας και την αντιμετώπιση των κινδύνων απάτης, νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες και χρηματοδότησης παράνομων δραστηριοτήτων, με πρώτη την τρομοκρατία.

3.3. ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ

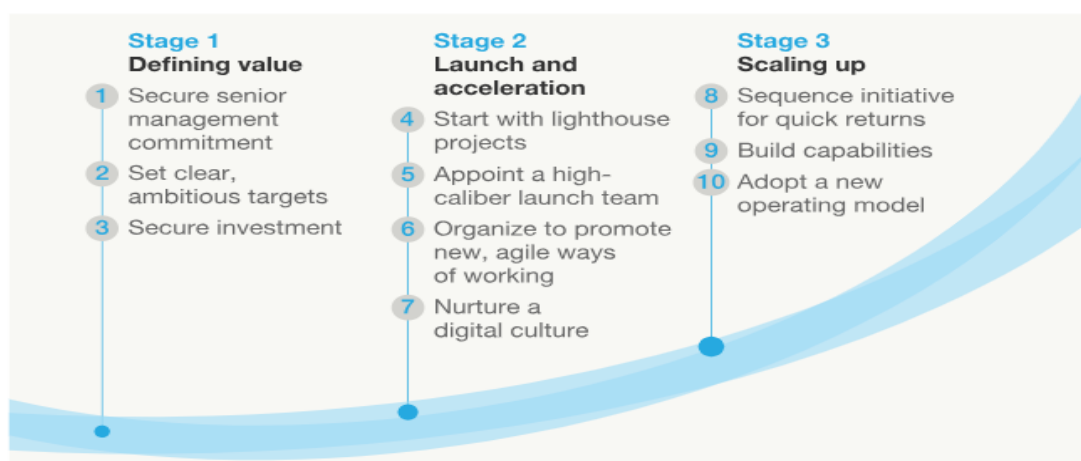
Ο τραπεζικός μετασχηματισμός είναι μια μακρά διαδικασία με πολλά στάδια και όχι μια ξαφνική αλλαγή που επιβάλλεται ή επέρχεται με το πάτημα ενός κουμπιού. Κάθε στάδιο μάλιστα του μετασχηματισμού παρουσιάζει διαφορετικές προκλήσεις.

Η πρώτη εμφανίζεται στο πρώτο κιάλας στάδιο, το στάδιο του προσδιορισμού της προστιθέμενης αξίας, όταν δηλαδή ο Διευθύνων Σύμβουλος και η Διοίκηση αποφασίσουν και ανακοινώσουν στα ανώτερα στελέχη τις δράσεις και τους σαφείς στόχους της νέας στρατηγικής και του Επιχειρηματικού Σχεδίου, προκειμένου να επιτευχθεί ο εκσυγχρονισμός και η βιωσιμότητά της.

Έπειτα και κατά τη διάρκεια των πρώτων δώδεκα μηνών, όταν οι αλλαγές θα βρίσκονται σε φάση πλήρους δυναμικής και επιτάχυνσης και οι ψηφιακές καινοτομίες θα πρέπει να ενσωματωθούν σε όλες τις Διευθύνσεις, οι προκλήσεις και οι απαιτήσεις συντονισμού από τη Διοίκηση θα ενταθούν. Αυτό αποτελεί και το δεύτερο στάδιο, το στάδιο της εκτόξευσης και της επιτάχυνσης των διαδικασιών, που ετοιμάζει το έδαφος για το τρίτο στάδιο, αυτό της αποδοχής της νέας πραγματικότητας και της υιοθέτησης του νέου μοντέλου εργασίας.

Οι ψηφιακοί πρωτοπόροι της αγοράς που έχουν ήδη ολοκληρώσει στις εταιρείες τους ανωτέρω στάδια επιτυχώς, έχουν καταλήξει στον τρόπο με τον οποίο ξεπερνώνται όσο το δυνατόν πιο ανώδυνα και αποτελεσματικά οι προκλήσεις, καταλήγοντας στις κάτωθι δέκα βασικές κατευθυντήριες αρχές²⁴ που πρέπει να διέπουν κάθε ψηφιακό μετασχηματισμό, ως κάτωθι:

Ten guiding principles of a digital transformation



Πίνακας 3: Δέκα Κατευθυντήριες Αρχές του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

²⁴ <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-roadmap-for-a-digital-transformation>

3.3.1.1. Εξασφάλιση της Ανώτατης Διοίκησης για δέσμευση στο στόχο Στάδιο 1_ Καθορισμός Προστιθέμενης αξίας

Οποιοσδήποτε μετασχηματισμός για να πετύχει πρέπει να έχει εξασφαλίσει τη δέσμευση σε αυτόν της Ανώτατης Διοίκησης και της ομάδας ηγεσίας. Αυτό σημαίνει, ότι ο Διευθύνων Σύμβουλος δεν μπορεί απλώς να επιβάλει τον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά πρέπει να πείσει με ενεργή συμμετοχή του για το όραμα, τη νέα αποστολή και την αναγκαιότητα της προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Πρέπει να θέσει την αλλαγή ως αδιαμφισβήτητη προτεραιότητα και να καταστήσει όλη την Ομάδα Ηγεσίας υπεύθυνη για την επιτυχία του σκοπού αυτού. Το αποτέλεσμα θα είναι θετικό μόνο μέσω της αδιάκοπης εμπλοκής των επικεφαλής και τη συνεχή και επιθετική προώθηση της στρατηγικής.

3.3.1.2. Καθορισμός σαφών και φιλόδοξων στόχων Στάδιο 1_Καθορισμός Προστιθέμενης αξίας

Η επιτυχία του μετασχηματισμού εξαρτάται από τον σαφή καθορισμό των στόχων. Η σαφήνεια των στόχων:

- i) υποδεικνύει ξεκάθαρα το στόχο και υπογραμμίζει με συγκεκριμένες μονάδες τις δυνατότητες υποβοήθησης των λειτουργιών μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας. Έτσι για παράδειγμα εάν οι εργαζόμενοι που δυσκολεύονται να υιοθετήσουν τη νέα τεχνολογία, είναι ευχαριστημένοι με μια βελτίωση απόδοσης μέσω της χρήσης της τεχνολογίας του 10%, ενώ το ποσοστό βελτίωσης θα έπρεπε να αγγίζει το 90%, τότε η συγκριτική αξιολόγηση αποδεικνύει ότι το ποσοστό αυτό είναι πολύ χαμηλό κι υπογραμμίζει τις πιθανές επιπτώσεις για τον υπάλληλο,
- ii) αποτρέπει την οπισθοδρόμηση, όταν η μετάβαση στο νέο μοντέλο λειτουργίας και η υιοθέτηση των νέων μοντέλων αρχίσει να δυσκολεύει τους εκάστοτε διεκπεραιωτές, και
- iii) επιβάλλει την πειθαρχία στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων σχετικά με τις πρωτοβουλίες που πρέπει να επιδιωχθούν για τον μέγιστο θετικό αποτέλεσμα.

Οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται για όλες τις Μονάδες, Διευθύνσεις, λειτουργίες και να αφορούν την εξοικονόμηση κόστους, τα έσοδα, τη βελτίωση των επιδόσεων και την ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών, καθώς και για τους νέους τρόπους διεκπεραίωσης εργασιών και τις νέες δεξιότητες που απαιτούνται. Επιπλέον συνήθως καθορίζονται ποσοστιαίες μονάδες για τη συχνότητα των εκδόσεων, το ποσοστό των διαδικασιών που θα αυτοματοποιηθούν, το ποσοστό των συναλλαγών που θα μετακινηθούν από το ένα «κανάλι» στο άλλο, το επίπεδο της εξατομίκευσης που θα επιτευχθεί ή και του αριθμού των καμπανιών που θα διεξάγονται κάθε μήνα ή χρόνο.

3.3.1.3. Εφασφάλιση της επένδυσης **Στάδιο 1_ Καθορισμός Προστιθέμενης αξίας**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί σημαντικές επενδύσεις. Οι τράπεζες με ξεπερασμένα συστήματα ενδέχεται να χρειαστεί να διπλασιάσουν τις τρέχουσες δαπάνες τους περίπου για μια πενταετία. Αυτή η επένδυση θα εμφανίσει προσωρινά λοιπόν μικρότερα κέρδη, αλλά μόνον έτσι θα εξασφαλιστεί η κερδοφορία στο μέλλον. Η Διοίκηση θα πρέπει λοιπόν να έχει εξασφαλίσει τα απαιτούμενα κεφάλαια προκειμένου να υποστηρίξει τον σχεδιασμένο μετασχηματισμό της, καθώς η έλλειψη ρευστότητας και η πιθανή διακοπή του εκσυγχρονισμού μπορεί να αποδειχθεί καταστροφική.

3.3.2.1. Εκκίνηση με δυνατούς «κράχτες» **Στάδιο 2 _ Φάση πλήρους δυναμικής και επιτάχυνσης**

Για να κερδηθεί η εμπιστοσύνη και να διατηρηθεί ο ενθουσιασμός και η αφοσίωση στο στόχο οι πρώτες αλλαγές θα πρέπει να έχουν αναγνωρίσιμες και ισχυρές ανταμοιβές κι από την άλλη τον μικρότερο δυνατό και διαχειρήσιμο κίνδυνο. Έτσι η βελτίωση θα είναι εμφανής και η ικανοποίηση και του εργαζόμενου, αλλά και του πελάτου εξασφαλισμένη.

3.3.2.2. Ορισμός ενός επικεφαλής ή μιας ομάδας υψηλών προδιαγραφών για την επίβλεψη της εφαρμογής και το συντονισμό του σχεδίου Μετασχηματισμού

Στάδιο 2 _ Φάση πλήρους δυναμικής και επιτάχυνσης

Είναι απαραίτητος ο καθορισμός ενός επικεφαλής ή μιας ομάδας επίβλεψης της εφαρμογής και του συντονισμού του σχεδίου μετασχηματισμού. Συχνά αυτός είναι ο ρόλος του Chief Digital Officer (CDO), η σημασία του οποίου δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να υποτιμηθεί.

Ένας CDO μπορεί να αποδειχθεί ανεκτίμητος για το συντονισμό του σχεδίου μετασχηματισμού, σχεδιάζοντας μια συγκεκριμένη μεθοδολογία που θα οδηγήσει στην κατάκτηση του στόχου, εξασφαλίζοντας ότι τηρείται η ακολουθία του μετασχηματισμού, παρακολουθώντας την πρόοδο σε σχέση με τους στόχους και διασφαλίζοντας, ότι οι καθημερινές τακτικές προτεραιότητες λαμβάνουν την προσοχή που απαιτείται. Για όλους τους ανωτέρω λόγους ο CDO προτείνεται να είναι αναγνωρισμένος εμπειρογνώμονας και να εξειδικεύεται στις ψηφιακές πρωτοβουλίες. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι συχνά ο ρόλος ο ρόλος του CDO είναι προσωρινός. Όταν επιτελέσει το έργο του, η παρουσία του μπορεί να μην έχει πια καμία προστιθέμενη αξία.

3.3.2.3. Οργάνωση και προώθηση νέων ευέλικτων μορφών εργασίας

Στάδιο 2 _ Φάση πλήρους δυναμικής και επιτάχυνσης

Ο τρόπος με τον οποίο μια εταιρεία οργανώνεται για την επίτευξη του εκάστοτε στόχου είναι το κλειδί και για έναν πετυχημένο ψηφιακό μετασχηματισμό. Η δημιουργία μιας νέας ψηφιακής Διεύθυνσης ανεξάρτητης ίσως από τον οργανισμό προωθεί έναν νέο τρόπο δράσης που είναι απαραίτητος για την ψηφιακή επιτυχία, όπως για παράδειγμα η ανάπτυξη ευέλικτων προϊόντων, ή η ανάπτυξη μεθόδων δοκιμής και εκμάθησης που επιταχύνουν την πρόοδο, διατηρώντας παράλληλα την εστίαση στους πελάτες και στην αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών που ανακύπτουν.

Μια τέτοια ψηφιακή Διεύθυνση μπορεί επίσης να συμβάλει στην προσέλκυση και διατήρηση των εξειδικευμένων στελεχών και εμπειρογνομώνων, ενώ παράλληλα

τους προσφέρει την ελευθερία από τους οργανωτικούς περιορισμούς των κατεστημένων φορέων και την υποστήριξη, όπου απαιτείται.

Ο διαχωρισμός ωστόσο μια ψηφιακής Διεύθυνσης από τον υπόλοιπο οργανισμό δεν είναι από μόνη της μια σωτήρια λύση, καθώς οι νεοεισερχόμενοι μπορεί – ακούσια - να υποτιμήσουν χαρακτηριστικά και συνήθειες πολύτιμες για έναν κατεστημένο οργανισμό. Μπορεί επίσης να προκαλέσουν διαμάχες, ειδικά εάν οι καινοτομίες απειλούν να αποδυναμώσουν των ροών εσόδων. Επομένως, η ψηφιακή Διεύθυνση πρέπει να ενσωματωθεί και να ενταχθεί σε κάποιο στάδιο στο Οργανόγραμμα του οργανισμού, ώστε το παλιό και το νέο να μην αντιμάχονται, αλλά να συμμαχήσουν επιφέροντας το μεγαλύτερο δυνατό όφελος για τον οργανισμό εν προκειμένω την τράπεζα που μετασχηματίζεται.

3.3.2.4. Συνεχής καλλιέργεια της Ψηφιακής Κουλτούρας Στάδιο 2 _ Φάση πλήρους δυναμικής και επιτάχυνσης

Τόσες πολλές αλλαγές. Η εστίαση στις ανάγκες των πελατών παρά στις διαδικασίες και στον τρόπο διενέργειάς τους, η συνεχής ανατροφοδότηση των πελατών, η δημιουργία ευχάριστης αίσθησης κατά τις νέες δοκιμές και η εκμάθηση και υιοθέτηση τους, ενδεχομένως και το συναίσθημα της περιστασιακής αποτυχίας - όλα είναι ζωτικής σημασίας. Ωστόσο συχνά οι άνθρωποι αισθάνονται ότι καλούνται να απορρίψουν όλους τους τρόπους που μέχρι σήμερα τους εξασφάλιζαν την επιτυχία και να υιοθετήσουν νέους που καθόλου δοκιμασμένη δεν είναι και καθόλου εγγυημένο το αποτέλεσμα της εφαρμογής τους. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η έρευνα McKinsey έδειξε ότι το 46% των στελεχών των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών αισθάνονται ότι η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας είναι η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν κατά την επιδίωξη των ψηφιακών στρατηγικών τους.

Φυσικά, δεν πρέπει να ζητείται ποτέ από τους εργαζόμενους να εγκαταλείψουν τον τρόπο εργασίας που έως σήμερα τους έφερνε στην επιτυχία, παρά να τους παροτρύνει να ανανεώσουν και να εμπλουτίσουν την «κληρονομιά» τους με καινοτόμους τρόπους σκέψης και εργασίας. Να τους υπενθυμίσει δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο δημιουργείται αξία για τον πελάτη.

Τέλος, η αλλαγή προτείνεται να ξεκινάει από περιοχές, όπου υπάρχουν λιγότεροι κίνδυνοι και περιορισμένο ρίσκο, όπως για παράδειγμα το μάρκετινγκ.

3.3.3.1. Υλοποίηση πρωτοβουλιών με γρήγορο κέρδος Στάδιο 3 _ Αποδοχή της νέας πραγματικότητας

Στο σημείο πρέπει να είναι εμφανής και ικανοποιητική η τελεσμένη πρόοδος του ψηφιακού μετασχηματισμού. Αλλά ακριβώς, όταν όλα μοιάζουν να είναι πια υπό έλεγχο, ακριβώς τότε είναι η στιγμή που απαιτείται να υποστηριχθεί και να προωθηθεί πλήρως ο μετασχηματισμός.

Όσο περισσότερη αξία καταγράφει ένας μετασχηματισμός καθώς εξελίσσεται, τόσο μεγαλύτερη είναι η υποστήριξή του που απαιτείται και μάλιστα συνήθως σε αυτό το σημείο γίνεται αισθητό το κόστος που συνεπάγεται, καθώς εντείνεται και ο ανταγωνισμός και στενεύουν τα περιθώρια. Ως εκ τούτου είναι επιτακτική ανάγκη να ακολουθείται κάθε φορά ένας λογικός αριθμός μετασχηματιστικών πρωτοβουλιών που να ολοκληρώνεται, να αρχίζει να αποφέρει κέρδος και στη συνέχεια να προχωρά κανείς στις υλοποίηση των επόμενων.

Οι πρωτοβουλίες που είναι στρατηγικά σημαντικές, επιφέρουν συνήθως άμεσα κέρδος και σε αυτές πρέπει να δίδεται προτεραιότητα. Αυτό σχεδόν πάντοτε σημαίνει την αναζήτηση τρόπων μείωσης του κόστους - μια αντιφατική ιδέα για πολλά στελέχη που τείνουν να επικεντρώνονται στο δυναμική ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας. Οι οικονομικές πιέσεις μιας εταιρείας διαμορφώνουν συνήθως το βαθμό της αλληλουχίας.

Συχνά, στόχοι μπορούν να αλλάξουν και να επανακαθοριστούν κατά τη διάρκεια του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς η πραγματικότητα συχνά διαφέρει από τις αρχικές εκτιμήσεις. Και όταν οι πρωτοβουλίες είναι επιτυχείς και παράγουν τα προβλεπόμενα οικονομικά οφέλη, το Διοικητικό Συμβούλιο και η Διοίκηση πρέπει να το αναγνωρίζει, να επικεντρώνεται σε όσα λειτούργησαν σωστά και όχι ίσως σε αυτά που δεν πήγαν όπως αναμενόταν, προκειμένου να επιδοκιμάζει και να ενθαρρύνει τα στελέχη και το εργατικό δυναμικό γενικότερα.

3.3.3.2 Ενίσχυση των δεξιοτήτων και στροφή στην εταιρική κουλτούρα Στάδιο 3 _ Αποδοχή της νέας πραγματικότητας

Σε συνέχεια της ενίσχυσης των πληροφοριακών συστημάτων και της υποδομής σειρά έχει η ενίσχυση και ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού, η ενίσχυση δηλαδή της εσωτερικής κατάρτισης της τράπεζας. Οι αναζητήσεις ενδέχεται να επεκταθούν σε συνεδριάσεις τεχνολογίας και σεμινάρια επιμόρφωσης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρυνθούν για το ενδιαφέρον την περιέργειά τους για τις νέες ψηφιακές πρακτικές, τις νέες υπηρεσίες και την τεχνολογία. Για την τράπεζα αυτό σημαίνει, ότι θα πρέπει να δέχεται ενδεχόμενα λάθη από την διαδικασία “δοκιμάζω - μαθαίνω” συλλέγοντας στοιχεία μεταξύ των ομάδων πελατών και εταιρών.

Οι επιχειρηματικοί ηγέτες θα πρέπει να κατανοήσουν τη στρατηγική αξία της πληροφορικής λαμβάνοντας μέρος σε σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα κατανόησης και της αξίας που προστέθηκε στην επιχείρηση μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να επιβεβαιώσουμε ότι όλοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πλήρως τη νέα εταιρική κουλτούρα και τον τρόπο λειτουργία αυτής, καθώς η υιοθέτηση του νέου λειτουργικού ψηφιακού μοντέλου θα πρέπει πια να είναι γεγονός.

3.3.3.3. Υιοθέτηση της νέας εταιρικής λειτουργικής ταυτότητας Στάδιο 3 _ Αποδοχή της νέας πραγματικότητας

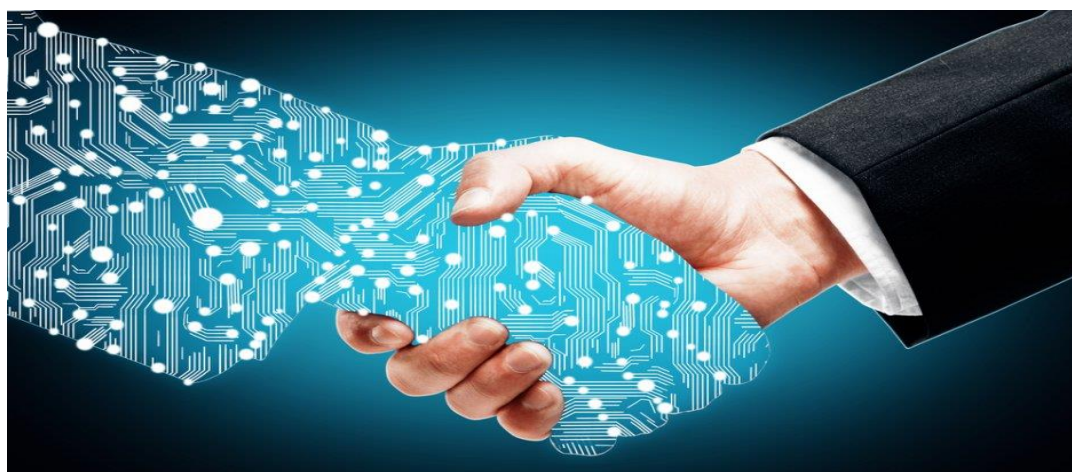
Στο σημείο αυτό ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει ολοκληρωθεί. Απαιτείται ωστόσο, προκειμένου να λειτουργήσει σωστά το νέο μοντέλο, σύνδεση όλων των Διευθύνσεων της τράπεζας και οριστική απομάκρυνση από την παραδοσιακή μήτρα με τα άκαμπτα λειτουργικά όρια για να θεωρηθεί ότι ο μετασχηματισμός όχι μόνο ολοκληρώθηκε, αλλά ότι πέτυχε.

Απαιτείται η τήρηση της δικτυακής διάρθρωσης, οργανωμένης γύρω από πηγές προστιθέμενης αξίας. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό πως οι ομάδες που δη-

μιουργήθηκαν κατά τη διαδικασία υλοποίησης δεν θα είναι μόνιμες. Θα διαλυθούν προκειμένου να ανασυνταχθούν γύρω από νέες πηγές αύξησης εσόδων ή μειώσεις του κόστους.

Όλα τα ανωτέρω δεν μπορεί κανένα βιβλίο κανόνων να τα περιγράψει επακριβώς, καθώς ο μετασχηματισμός δεν είναι επιστήμη, αλλά ένας δρόμος που καθώς τον διαβαίνει ο εκάστοτε οργανισμός μαθαίνει, καταλαβαίνει και εφαρμόζει τα πρότυπα που ορίζει η τεχνολογική εξέλιξη. Στην πορεία θα υπάρξουν σημαντικοί δείκτες επιτυχίας. Η στρατηγική θα καταστεί σαφέστερη, τα τεχνολογικά συστήματα, τα αρχιτεκτονικά δεδομένα και οι πλατφόρμες θα χρησιμοποιηθούν και θα επιτελέσουν το έργο του εκσυγχρονισμού. Η ικανοποίηση του πελάτη θα είναι εμφανής. Οι χρόνοι κύκλου κάθε εργασίας θα μειωθούν και το κόστος θα πέσει. Νέοι τρόποι για την επιτάχυνση της αύξησης των εσόδων θα αποκαλυφθούν. Κι αυτή θα είναι η στιγμή που ο σκοπός θα έχει επιτευχθεί και η βιωσιμότητα θα έχει εξασφαλισθεί.

Ο όρος ψηφιακός μετασχηματισμός δίνει σαφώς έμφαση στις τεχνολογικές αλλαγές. Ωστόσο θα πρέπει περισσότερο να θεωρηθεί ως μία θεμελιώδη επανεξέταση του εταιρικού μοντέλου, καταλύτης της οποίας είναι η ψηφιακή τεχνολογία. Ο καλύτερος συνδυασμός υψηλής τεχνολογίας και αλληλεπίδρασης θα είναι ο συνδυασμός βασικών ανθρώπινων δυνάμεων με τεχνική και ψηφιακή τεχνογνωσία²⁵.



Εικόνα 3: Ψηφιακός Μετασχηματισμός²⁶

²⁵ <https://www.nextdeal.gr/epikairota/tehnologia/100941/manpower-o-psi-fiakos-metashimatismos-dimioyrgei-perissoteres-theseis>

²⁶ <http://www.mercado.com.ar/notas/8025505>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1. ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ - ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

4.1.1. Εισαγωγή

Όπως εξετάσαμε και παραπάνω, είναι γεγονός πως η ψηφιοποίηση μεταμορφώνει ήδη με εντεινόμενους ρυθμούς τον κόσμο της εργασίας.

Οι μεταβολές αυτές επηρεάζουν όλο το φάσμα της οργάνωσης, ρύθμισης και λειτουργίας της αγοράς εργασίας. Οι εργασιακές σχέσεις, οι απαιτούμενες δεξιότητες και τα προσόντα, καθώς και τα καθιερωμένα πρότυπα εργασίας και αμοιβής αναμένεται να υποστούν σημαντικότερες αλλαγές. Οι νέες μορφές άτυπης απασχόλησης εμφανίζονται να διαμορφώνουν μία νέα, διεθνοποιημένη και σε μεγάλο βαθμό αρρυθμιστη αγορά εργασίας.

Παράλληλα, όλο το υπόλοιπο, συγγενές φάσμα των σχετικών με την αγορά εργασίας δραστηριοτήτων, όπως η συλλογική-συνδικαλιστική οργάνωση ή οι συλλογικές διαπραγματεύσεις, οι συμβάσεις και το κοινωνικοασφαλιστικό σύστημα θα πρέπει να μετασχηματιστούν, ώστε να καλύψουν με επάρκεια και τις ανάγκες της νέας ψηφιακής εποχής. Οι προκλήσεις είναι τεράστιες, καθώς το χάσμα μεταξύ πραγματικότητας και νομικού και κανονιστικού πλαισίου διευρύνεται, αφού ο ψηφιακός μετασχηματισμός της αγοράς εργασίας προχωρά με ταχύτατους ρυθμούς. Αυτό εντείνει τις αρνητικές συνέπειες τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο, όσο και για το κοινωνικοασφαλιστικό σύστημα και τις υπόλοιπες δομές, που είχαν σχεδιαστεί για να ρυθμίζουν μόνο την αγορά εργασίας μίας άλλης εποχής.

Όμως ταυτόχρονα, με την εισαγωγή των τεχνολογικών καινοτομιών στο οικονομικό σύστημα νέες θέσεις και αντικείμενα εργασίας εμφανίζονται και άλλες πάλι εκλείπουν, επηρεάζοντας το μέγεθος της απασχόλησης, τη διάρθρωσή του, αλλά και τον καταμερισμό εργασίας.

Στις επόμενες ενότητες θα παρουσιαστούν οι ποσοτικές επιπτώσεις της ψηφιοποίησης στην απασχόληση, όπως αυτές περιγράφονται και εκτιμώνται σήμερα στη διεθνή βιβλιογραφία. Ακολούθως, θα αναδειχθεί το σύνολο των παραγόντων που εκτιμάται, ότι θα επηρεάσουν τόσο την απασχόληση στον χρηματοπιστωτικό τομέα, όσο και τον ίδιο τον τομέα, όπως αυτοί παρατηρούνται και καταγράφονται σήμερα.

Σε γενικές γραμμές, η αυτοματοποίηση επηρεάζει την απασχόληση με θετικό ή αρνητικό τρόπο, επηρεάζοντας ουσιαστικά το περιεχόμενο της εργασίας, μέσα από την αλληλεπίδραση τριών βασικών παραμέτρων:

- της **αντικατάστασης** (εν μέρει ή στο σύνολό τους, ανάλογα με τα επιμέρους εργασιακά καθήκοντα) **θέσεων εργασίας** από «έξυπνα συστήματα» και εφαρμογές, που λειτουργούν μέσα ή και έξω από την επιχείρηση,
- της **δημιουργίας νέων ειδικοτήτων**, απαραίτητων για να αξιοποιείται και να λειτουργεί ομαλά η νέα τεχνολογία, μέσα ή και έξω από τη δεδομένη επιχείρηση,
- της **δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας σε υφιστάμενες ειδικότητες**, λόγω πρόσθετης ανάπτυξης της οικονομίας, του κλάδου ή της επιχείρησης από την αξιοποίηση νέων εφαρμογών.

Αυτά όμως εξαρτώνται και από τις συνολικότερες εισοδηματικές, κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις. (Πορεία εγχώριας και διεθνούς ενεργής ζήτησης, διάρθρωση-αναδιάρθρωση της οικονομίας, όροι εισοδηματικής διανομής ανάμεσα σε ξένους-εγχώριους επενδυτές και πιστωτές, διανομή εισοδήματος συνολικότερα στην οικονομία κ.α.). Ακόμα και έτσι, το πραγματικό ερώτημα παραμένει: **Ποια τάση θα κυριαρχήσει στην εποχή της ψηφιοποίησης;** Πριν ασχοληθούμε άμεσα με αυτή την ερώτηση, ας προσπαθήσουμε να αντλήσουμε συμπεράσματα από τις προηγούμενες βιομηχανικές επαναστάσεις. Το περιοδικό «The Economist⁸⁰» αναφέρει κάποιες ενδιαφέρουσες μελέτες περιπτώσεων:

1. Η εισαγωγή λογισμικού ικανού να αναλύσει μεγάλους όγκους νομικών εγγράφων, μείωσε το κόστος αναζήτησης, αλλά αύξησε τη ζήτηση για αυτό. Ως εκ τούτου, ο αριθμός των νομικών υπαλλήλων (οι οποίοι πριν από την υλοποίηση του λογισμικού έπρεπε να αναζητήσουν τα νομικά έγγραφα χει-

ροκίνητα με πιο χρονοβόρο τρόπο) αυξήθηκε κατά 1,1% κατά μέσο όρο ετησίως μεταξύ 2000 και 2013, αντί να μειωθεί λόγω αντικατάστασής του από το έξυπνο λογισμικό.

2. Οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATM) αναμενόταν να μειώσουν σημαντικά τον αριθμό των τραπεζικών υπαλλήλων, αναλαμβάνοντας ορισμένες από τις συνήθεις εργασίες τους. Πράγματι, στις ΗΠΑ, ο μέσος αριθμός τους μειώθηκε από 20 ανά κατάστημα το 1988 σε 13 το 2004. Αλλά αυτό μείωσε επίσης το κόστος λειτουργίας ενός τραπεζικού καταστήματος, επιτρέποντας στις τράπεζες να ανοίξουν περισσότερα υποκαταστήματα ως απάντηση στη ζήτηση των πελατών. Ο αριθμός των καταστημάτων των εμπορικών τραπεζών αυξήθηκε κατά 43% κατά την ίδια περίοδο, με αποτέλεσμα ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων να αυξηθεί.

Οι προηγούμενες περιπτώσεις υποδηλώνουν, ότι βραχυπρόθεσμα μπορεί να κυριαρχεί το φαινόμενο κατάργησης θέσεων εργασίας. Ωστόσο, μακροπρόθεσμα, όταν οι αγορές και η κοινωνία έχουν πλήρως προσαρμοστεί μετά από βαθιές τεχνολογικές μεταβολές, οι τάσεις δημιουργίας νέων θέσεων μπορεί να κυριαρχούν, με τρόπο που ίσως δεν μπορούσαμε αρχικά να φανταστούμε. Πρέπει, λοιπόν, να αναμένουμε ότι ο αντίκτυπος της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης στην απασχόληση θα ακολουθήσει παρόμοια πρότυπα με αυτά που έχουμε δει στις προηγούμενες βιομηχανικές επαναστάσεις; Ίσως όχι. Το Παγκόσμιο Ινστιτούτο McKinsey εκτιμά ότι, σε σύγκριση με τη Βιομηχανική Επανάσταση του τέλους του 18ου και των αρχών του 19ου αιώνα, η διαταραχή της κοινωνίας, εξαιτίας του δεύτερου ψηφιακού μετασχηματισμού, συμβαίνει δέκα φορές πιο γρήγορα και είναι 300 φορές μεγαλύτερη.

Παρόλα αυτά, είναι τελικά πολύ δύσκολο να απαντηθεί η αρχική ερώτηση σχετικά με το ποια τάση θα επικρατήσει, με σαφή και πειστικό τρόπο. Αναθεωρώντας τις πιο πρόσφατες έρευνες και οικονομικές αναλύσεις διαπιστώνουμε, ότι δεν υπάρχει συναίνεση σχετικά με τον αντίκτυπο του δεύτερου ψηφιακού μετασχηματισμού στην απασχόληση, καθώς οι εκτιμήσεις που δίνουν για την επίδραση της ψηφιοποίησης στην απασχόληση λαμβάνουν τιμές από 9,82% έως και 47,83%. Η μεγάλη διαφορά μεταξύ των εκτιμήσεων αυτών οφείλεται κυρίως, στο ότι η δεύτερη επικεντρώνεται σε θέσεις εργασίας και όχι σε μεμονωμένα εργασιακά καθήκοντα. Έτσι, ακόμη και αν ορισμένες θέσεις εργασίας χαρακτηρίζονται υψηλού κινδύνου, ενδέχεται να εξακολουθούν να περιλαμβάνουν ένα σημαντικό μέρος εργασιακών καθηκόντων, που είναι δύσκολο να αυτοματοποιηθούν. Αντίθετα, μια προσέγγιση βασισμένη στα εργασιακά καθήκοντα

μειώνει δραματικά τον εκτιμώμενο κίνδυνο εκτόπισης-αντικατάστασης, αλλά και καθιστά σαφές ότι ένα κρίσιμο σημείο είναι να καθοριστεί τι θα είναι τεχνολογικά εφικτό τις επόμενες δεκαετίες και πόσο ικανές θα είναι οι μηχανές είτε να αντικαταστήσουν τους εργαζόμενους, είτε να επηρεάσουν, μερικώς ή κατά το μεγαλύτερο μέρος τους, τα εργασιακά τους καθήκοντα.

Όλες αυτές οι μελέτες έχουν επικεντρωθεί μόνο στην τάση αντικατάστασης . Αυτό που είναι ακόμη πιο δύσκολο είναι να προσπαθήσουμε να εκτιμήσουμε την τάση δημιουργίας νέων θέσεων ή και την επίδραση μεγέθυνσης. Αυτό θα απαιτούσε την πρόβλεψη μελλοντικών εξελίξεων της αγοράς με βάση ακριβείς υποθέσεις σχετικά με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, νέων ειδικοτήτων, νέων κλάδων και νέων καθηκόντων, κάτι εξαιρετικά δύσκολο να γίνει. Όπως πολύ εύστοχα έχει ειπωθεί, τα περισσότερα από τα επαγγέλματα του μέλλοντος, σήμερα δεν υπάρχουν ούτε καν στη φαντασία μας, όπως ο άνεργος αμαξάς που έπληξε η αυτοκινητοβιομηχανία ή ο οικονομολόγος εκείνης της εποχής, δεν είχαν φανταστεί τη βιομηχανία ελαστικών, τα πρατήρια καυσίμων και τόσα άλλα. Υπάρχουν επίσης φωνές που υποστηρίζουν, ότι η αυτοματοποίηση δεν θα έχει καμία επίπτωση. Για παράδειγμα ο Bob Gordon, προσπαθώντας να εξηγήσει τη μέτρια αύξηση της παραγωγικότητας των ΗΠΑ, καταλήγει στο συμπέρασμα, ότι «τα οφέλη της ψηφιακής επανάστασης έληξαν μέχρι το 2005» και ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη θα έχει πολύ περιορισμένο αντίκτυπο.

Το τι θα συμβεί τελικά, είναι συνάρτηση αρκετά σύνθετων οικονομικών, κοινωνικών και ηθικών παραγόντων, αλλά και έγκαιρης πληροφόρησης, παρεμβάσεων και διαβούλευσης όλων των ενεχόμενων μερών. Το μόνο βέβαιο και πιο σημαντικό από όλα τα παραπάνω, είναι ότι κάθε προσέγγιση σήμερα θα υποκύπτει σε σημαντικές αναλυτικές και μεθοδολογικές εκπτώσεις λόγω των αντικειμενικών δυσκολιών που θα πρέπει να ξεπεράσει και άρα θα καταλήγει σε συζητήσιμα συμπεράσματα, αφού η πιο ειλικρινής και ρεαλιστική παραδοχή είναι ότι τις πιο ουσιαστικές μεταβολές δεν μπορούμε αυτή τη στιγμή ούτε να τις φανταστούμε.

Ωστόσο, ο μέσος εργαζόμενος της νέας εποχής πρέπει να μπορεί: να συνεργάζεται, να συντονίζει και -ελπίζουμε- να ελέγχει τις «έξυπνες» εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης, να διαχειρίζεται και να βελτιώνει σύνθετους αλγόριθμους, να ερμηνεύει πολυδιάστατα δεδομένα, να δίνει καινοτόμες λύσεις σε στρατηγικά ζητήματα και να λαμβάνει σύνθετες αποφάσεις. να είναι επινοητικός, δημιουργικός αλλά και ταλαντούχος στις διαπροσωπικές σχέσεις.

4.1.2. Ψηφιοποίηση και απασχόληση στον χρηματοπιστωτικό τομέα

Όπως είδαμε μέχρι τώρα οι άμεσες προκλήσεις που θέτει η ψηφιοποίηση για την απασχόληση και για τους εργαζόμενους σχετίζονται με τη δημιουργία άτυπων μορφών απασχόλησης και μίας αρρυθμιστής ακόμα αγοράς εργασίας, αλλά και με το φαινόμενο της εκτόπισης εργασίας λόγω της εφαρμογής των νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία.

Παράλληλα, προκύπτουν ζητήματα που αφορούν στον χρόνο της εργασίας, στον υπολογισμό της αμοιβής, στη σχέση και αντιστοίχιση εργασιακών καθηκόντων, ειδικοτήτων και θέσεων εργασίας, στην εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζόμενων, στη διαχείριση των προσωπικών δεδομένων, στην ασφάλεια και υγεία, τη συλλογική εκπροσώπηση και διαπραγμάτευση, στη συνδικαλιστική οργάνωση και λειτουργία, στη βιωσιμότητα των συστημάτων κοινωνικής ασφάλισης και βέβαια στον εκσυγχρονισμό του νομικού, θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου. Η τεχνητή νοημοσύνη και οι υπόλοιπες τεχνολογικές εφαρμογές μειώνουν περαιτέρω την ανάγκη για ανθρώπινη εργασία που απαιτεί ανάλυση και κρίση ως βασικές υποστηρικτικές ενέργειες για πολλές νομικές και οικονομικές δραστηριότητες.

Όμως, σε ότι αφορά ειδικά τους εργαζόμενους στις τράπεζες, η ψηφιοποίηση επαναπροσδιορίζει και θα επαναπροσδιορίσει περαιτέρω τα πρότυπα επιχειρησιακής οργάνωσης και παροχής υπηρεσιών και ο αντίκτυπος αυτών των μεταβολών στην απασχόληση εκτιμάται, ότι θα είναι μεγαλύτερος από το όποιο αρνητικό αποτέλεσμα της τάσης εκτόπισης, τουλάχιστον στο άμεσο μέλλον. Τα σύγχρονα κανάλια διάθεσης τραπεζικών προϊόντων και η αποδοχή τους από την πελατεία, αλλάζουν τα τραπεζικά δίκτυα, συρρικνώνοντας ή περιορίζοντας σημαντικά τον αριθμό των τραπεζικών υποκαταστημάτων.

Ταυτόχρονα, είναι διακριτές πλέον στον κλάδο οι τάσεις εξωτερίκευσης πολλών εργασιών, τις οποίες ενσωμάτωσαν στο παρελθόν οι τράπεζες, σηματοδοτώντας έτσι μία στροφή των τραπεζών μόνο στον στενό πυρήνα των τραπεζικών εργασιών.

Παράλληλα, οι νέες μορφές εταιρειών παροχής τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων, οι νέες πηγές αξίας, αλλά και τα νέα νομίσματα, μεταβάλουν περαιτέρω το σύνολο του χρηματοπιστωτικού τομέα και των εργασιών του, δημιουργώντας μία σειρά

νέων προκλήσεων που σχετίζονται με θέματα όπως η χρηματοπιστωτική σταθερότητα, η ανεξέλεγκτη επέκταση του σκιώδους τραπεζικού τομέα, αλλά και θέματα ομαλής λειτουργίας του ανταγωνισμού, περαιτέρω διεθνοποίησης των χρηματοπιστωτικών εργασιών, αλλά και συγκέντρωσης του κλάδου. Έτσι, φαίνεται ότι τελικά, οι εκτιμήσεις που διατυπώνονται για τον κίνδυνο της τάξης του 62% μίας συνολικής αποδιοργάνωσης (disruption: αποδιοργάνωση, αναστάτωση) του ίδιου του χρηματοπιστωτικού τομέα, ίσως να είναι και συγκρατημένες. Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζονται οι κλάδοι με τις υψηλότερες πιθανότητες αποδιοργάνωσης και μετάλλαξης λόγω ψηφιοποίησης.



Γράφημα 1: Κλάδοι με υψηλά ποσοστά κινδύνου αποδιοργάνωσης και μετάλλαξης, λόγω ψηφιοποίησης²⁷

Όλα τα παραπάνω, μαζί με άλλους παράγοντες και παράλληλα με την ανάπτυξη και την σταδιακή αποδοχή των νέων καναλιών διάθεσης τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών από την πελατεία, δημιουργούν τις προϋποθέσεις ώστε οι τράπεζες να επανεξετάζουν τον τρόπο λειτουργίας τους. Στόχος τους, να χαράξουν νέες στρατηγικές για την εξυπηρέτηση της πελατείας αλλά και ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο, που περιλαμβάνει:

- επέκταση της εξωτερίκευσης εργασιών προς άλλες επιχειρήσεις, εκτός του κλάδου ή και εκτός των εθνικών - ομοσπονδιακών συνόρων και

²⁷ Harvard Business Review, 2017

- την επικέντρωση στον στενό πυρήνα των τραπεζικών εργασιών αλλαγές στη διάρθρωση και το μέγεθος του δικτύου και στη λειτουργία των παραδοσιακών τραπεζικών υποκαταστημάτων.

Οι εξωτερικές αναθέσεις γίνονται όλο και πιο δημοφιλείς στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ιδίως στους τομείς των υπηρεσιών πληροφορικής. Αυτό δημιουργεί πολύ σοβαρές ανησυχίες για την απασχόληση. Επιπλέον, αναδεικνύεται η σημασία της διαχείρισης των σχετικών λειτουργικών κινδύνων, καθώς πολλοί πάροχοι μπορεί να δραστηριοποιούνται εκτός του πεδίου των υφιστάμενων ρυθμίσεων για το Τραπεζικό σύστημα.

Από την άποψη αυτή, οι αρχές θα πρέπει να καθορίσουν κατά πόσον τα τρέχοντα πλαίσια εποπτείας και λειτουργίας είναι κατάλληλα. Αυτό σε ορισμένες περιπτώσεις θα απαιτήσει μεγαλύτερο συντονισμό μεταξύ των οικονομικών αρχών σε παγκόσμιο επίπεδο. Παράλληλα, η διασυννοριακή συνεργασία και ο συντονισμός μεταξύ των αρχών είναι σημαντικοί παράγοντες για την εύρυθμη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Οι καινοτομίες στις διασυννοριακές συναλλαγές δανεισμού, διαπραγμάτευσης και πληρωμών, μεταξύ άλλων μέσω «έξυπνων συμβάσεων», εγείρουν ερωτήματα σχετικά με τη συμβατότητα των νομικών πλαισίων μεταξύ των περιφερειών. Πέρα από τη μέθοδο της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών, το παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο έχει μέχρι σήμερα το υποκατάστημα δικτύου της Τράπεζας, στο οποίο πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές με τους πελάτες, στο επίκεντρο της τραπεζικής εξυπηρέτησης.

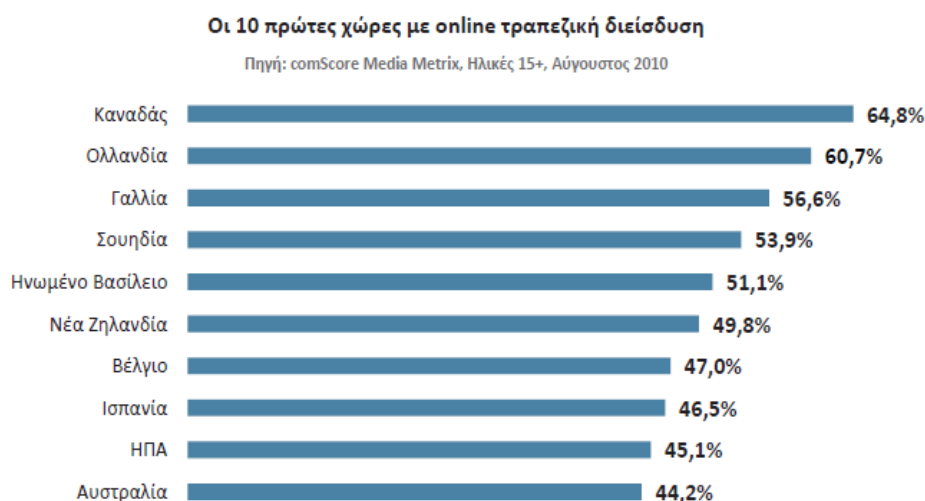
Στο νέο τραπεζικό μοντέλο, που δημιουργείται υπό την επίδραση των τεχνολογικών καινοτομιών και στο πλαίσιο της προσωποποιημένης προσέγγισης, το επίκεντρο αυτό μετακινείται, μέσω της ανάπτυξης των ψηφιακών & τηλεπικοινωνιακών δικτύων, στους πελάτες-χρήστες των τραπεζικών προϊόντων.

Παράλληλα, ήδη τα υποκαταστήματα των τραπεζών σχεδιάζονται με λιγότερο και ορισμένα χωρίς καθόλου προσωπικό. Αποτελούν, πλέον, ψηφιακά εξοπλισμένους χώρους αυτοεξυπηρέτησης των πελατών με ταμπλέτες και νέες ψηφιακές τεχνολογίες, έξυπνα ΑΤΜ για τη διενέργεια τυποποιημένων συναλλαγών, καθώς και χώρους για την παροχή άμεσων εξατομικευμένων συμβουλών σε πελάτες που το ζητούν, μέσω προγραμματισμένων συναντήσεων ή τηλεδιάσκεψης. Συνεπώς για την ώρα, είναι οι

πελάτες αυτοί που επιλέγουν με ποιο τρόπο θα αλληλεπιδρούν με την τράπεζα. Κάποιοι μπορεί εφεξής να μην επισκεφτούν ποτέ ένα υποκατάστημα.

Όμως, παρ' ότι οι εικονικοί βοηθοί αρχίζουν πράγματι να γίνονται πραγματικότητα, το κλείσιμο υποκαταστημάτων έχει προκαλέσει πτώση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών, αφού πολλοί πελάτες συνεχίζουν να επισκέπτονται τα τραπεζικά υποκαταστήματα προκειμένου να επικοινωνήσουν απ' ευθείας με το προσωπικό των τραπεζών. Εξετάζοντας τον τρόπο ανταπόκρισης της πελατείας, στη συνέχεια θα δούμε πιο διεξοδικά τι σημαίνει σήμερα υποκατάσταση των εγχρήματων συναλλαγών από ηλεκτρονικές συσκευές, ποιοι παράγοντες την διευκολύνουν και πόσο δυναμικά εξελίσσεται.

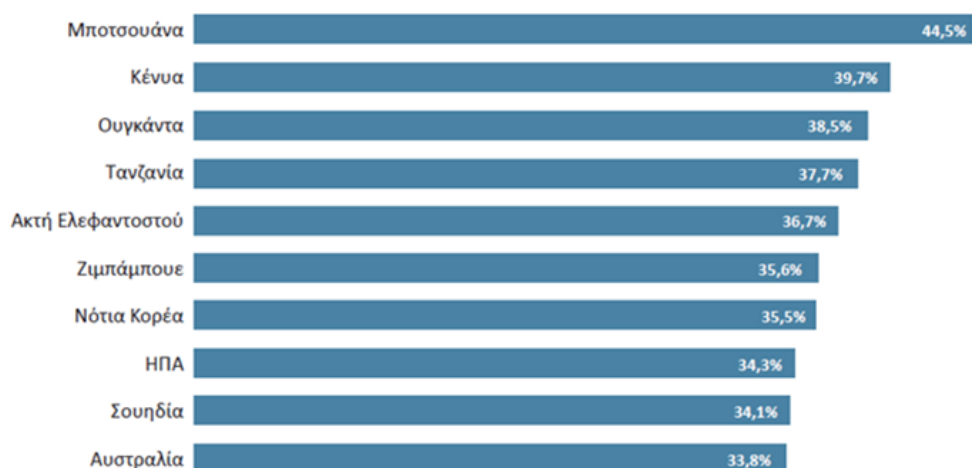
Η προτίμηση για ηλεκτρονικές συναλλαγές έναντι των υπολοίπων παραδοσιακών τρόπων στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι εξίσου αποκαλυπτική, καθώς το 2016 ο μέσος όρος μας δίνει ένα 49%, που ενσωματώνει σημαντικές διαφορές μεταξύ των κρατών-μελών. Στην υψηλότερη θέση βρίσκεται η Νορβηγία, με 91%, ενώ στην τελευταία η Βουλγαρία με 4%. (Ελλάδα 19%, 3η από το τέλος). Στο παρακάτω γράφημα 2 παρουσιάζονται οι δέκα πρώτες χώρες, με κριτήριο τον δείκτη διείσδυσης των ηλεκτρονικών συναλλαγών, ενώ στο γράφημα 3 οι δέκα πρώτες χώρες με κριτήριο τον αριθμό των πελατών που εκτέλεσαν συναλλαγές μέσω κινητών τηλεφώνων.



Γράφημα 2: Οι πρώτες οικονομίες, Δείκτες διείσδυσης των ηλεκτρονικών συναλλαγών²⁸

²⁸ Com Score media metrix, Αύγουστος 2010

Που είναι πιο διαδεδομένες οι τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου (mobile banking)
% των κατόχων λογαριασμού που πραγματοποίησαν συναλλαγή μέσω κινητού τηλεφώνου τους προηγούμενους 12 μήνες, 2014



Γράφημα 3: Οι δέκα πρώτες οικονομίες, Πλήθος πελατών που εκτέλεσαν συναλλαγές μέσω κινητών τηλεφώνων

Μία πρώτη βασική παρατήρηση είναι, ότι στο παραπάνω γράφημα 3, τις πρώτες θέσεις καταλαμβάνουν οικονομίες που ίσως δεν θα περιμέναμε να δούμε, όταν αναφερόμαστε σε σύγχρονες τραπεζικές εφαρμογές. Ωστόσο αυτό ακριβώς το κενό ή και ο προϋπάρχων αποκλεισμός από την τραπεζική εξυπηρέτηση, αποτέλεσε το εφαλτήριο για τη μεγάλη διείσδυση των εταιρειών κινητής τραπεζικής στις εν λόγω οικονομίες ή και αλλού.

Με βάση όλα τα παραπάνω, φαίνεται ότι το παραδοσιακό μοντέλο του τραπεζικού καταστήματος αναμορφώνεται στην εποχή της ψηφιοποίησης αλλά δεν εκλείπει, καθώς πολλοί πελάτες επιθυμούν ακόμα να έχουν τη δυνατότητα προσωπικής υποστήριξης, ενημέρωσης και υπηρεσιών.

Σε αυτό, τουλάχιστον, το στάδιο της ψηφιοποίησης τα τραπεζικά καταστήματα θα συνεχίσουν σε μεγάλο βαθμό να λειτουργούν ως κέντρα διαχείρισης πελατών και εταιρικών σχέσεων. Στο μέλλον, πιθανά τα υποκαταστήματα να εμφανίζονται περισσότερο ως «τόπος συνάντησης» ο οποίος θα συμπληρώνει τις παρεχόμενες ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες.²⁹

²⁹ ΙΝΕ, Νέες τεχνολογίες στις τράπεζες και επιπτώσεις στην απασχόληση, σελ. 64- 72

4.1.3. Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα και ψηφιοποίηση - Πώς επηρεάζεται το Ανθρώπινο Δυναμικό στην Ελλάδα

Αν και στην Ελλάδα, όπως και αλλού, αυτή τη στιγμή το πρόβλημα φαίνεται πως βρίσκεται στην πλευρά της γενικότερης κατάστασης της οικονομίας και ειδικότερα στην ανάκαμψη της οικονομικής δραστηριότητας, στην άρση των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων και στην ανάκτηση της εμπιστοσύνης της πελατείας, οι Τράπεζες στρέφονται ήδη εδώ και κάποια χρόνια στις νέες τεχνολογίες.

Για διάφορους λόγους, που περιλαμβάνουν και τη διαχρονικά αδύναμη τεχνολογική διείσδυση στον πληθυσμό ή σε ομάδες του, οι τεχνολογικές καινοτομίες εφαρμόστηκαν από τις Τράπεζες με ιδιαίτερη ένταση κυρίως τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια και με σημαντική υστέρηση σε σχέση με τις τάσεις της ευρωπαϊκής αγοράς.

Οι Ελληνικές Τράπεζες στράφηκαν αρχικά κυρίως σε υποδομές, σε υλικό και πληροφοριακά συστήματα ασφάλειας και ποιότητας. Στη συνέχεια αναπτύχθηκαν καινοτόμα τεχνολογικά προϊόντα και υπηρεσίες για Η/Υ ή κινητά τηλέφωνα, αλλά και “ευχρηστες εφαρμογές” για “έξυπνες” συσκευές.

Στο ίδιο διάστημα, οι τράπεζες ακολούθησαν ένα μοντέλο συγκεντροποίησης των λειτουργιών τους, και τούτο παρά την παράλληλη επέκταση του δικτύου καταστημάτων στα πρώτα χρόνια, κυρίως λόγω της καλής οικονομικής συγκυρίας. Τα παραπάνω επέφεραν:

- σημαντική ανακατανομή των εργασιών και του προσωπικού από τα καταστήματα προς τις κεντρικές υπηρεσίες,
- ολικό επανασχεδιασμό των διαδικασιών και των συναλλαγών με στόχο τη μείωση της χειρόγραφης εργασίας στα καταστήματα, αυτοματοποίηση των διαδικασιών backoffice,
- εξωτερική ανάθεση “μη βασικών” τραπεζικών δραστηριοτήτων.

Όμως, οι τραπεζικές εργασίες στη χώρα μας συνεχίζουν να βρίσκονται σε ένα μεταβατικό στάδιο ωρίμανσης στη χρήση και την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και των εναλλακτικών δικτύων, σε σχέση πάντοτε με την κατάσταση που επικρατεί στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Παρ' όλα αυτά η ψηφιακή στρατηγική των τραπεζών είναι σήμερα στραμμένη σε ένα νέο πρότυπο λειτουργίας και οργάνωσης, στο οποίο περιορίζεται σημαντικά ο ρόλος του υποκαταστήματος και αυξάνεται ο ρόλος των εναλλακτικών δικτύων, με στόχο την προσωποποιημένη εξυπηρέτηση της πελατείας, αλλά -ασφαλώς- και τη μείωση του κόστους λειτουργίας. Ήδη εμφανίζονται τα πρώτα ψηφιακά καταστήματα "νέου τύπου". Είναι επίσης χαρακτηριστική η υπηρεσία του Ταμιά από απόσταση (remoteteller), χωρίς φυσική παρουσία του υπαλλήλου στον τόπο της συναλλαγής ή και χωρίς χρήση χαρτιού, που εκτιμάται ότι μπορεί να εκτελεσει το 90% των συναλλαγών.

Ωστόσο, τα πρώτα στατιστικά στοιχεία από τη λειτουργία των e-branches αναφέρουν ότι «το 74% που κάνει χρήση του Ταμιά από απόσταση είναι στις ηλικίες 41+ ετών (και 31% στις ηλικίες 60+) γεγονός που υποδηλώνει ότι το e-branch αποτελεί για την ώρα ένα ενδιάμεσο στάδιο για τη μετάβαση σε internet & mobile των μεγαλύτερων σε ηλικία ομάδων του πληθυσμού.

Παράλληλα, στα υποκαταστήματα εγκαθίστανται πλέον εξελιγμένες αυτοματοποιημένες μηχανές διευρυμένων δυνατοτήτων διενέργειας συναλλαγών, οι οποίες εκτελούν συναλλαγές πληρωμών και μεταφοράς κεφαλαίων, καθώς και άλλες εργασίες, όπως αυτόματη ενημέρωση βιβλιαρίου καταθέσεων.

Επίσης, για τη διαχείριση μεγάλου όγκου τυποποιημένων εργασιών που απαιτούν ένα πεπερασμένο εύρος ερωταπαντήσεων και εντολών, υιοθετήθηκαν καινοτόμες λύσεις αυτοματοποιημένων υπηρεσιών μέσω τηλεφωνικών κέντρων «τεχνητής νοημοσύνης». Ενδεικτικά, το 2016 και μόνο σε μία τράπεζα από αυτές που ενσωμάτωσαν την τεχνολογία, ολοκληρώθηκαν περισσότερες από 130.000 ενέργειες, που περιλάμβαναν εργασίες ξεκλειδώματος λογαριασμών e-banking, παράδοσης κωδικών ασφαλεία ή διασύνδεσης και καθοδήγησης της πελατείας σε συγκεκριμένα «φυσικά» τμήματα της τράπεζας, ενώ συστήματα chat bots λειτουργούν και μέσω του e-banking για γενική ενημέρωση των πελατών.

Στα τμήματα Πληροφορικής και Επικοινωνιών των τραπεζών, λειτουργούν αυτοματοποιημένες εργασίες, ενδοεπιχειρησιακά για ενημερώσεις λογισμικού ή αναφορές για τεχνικά προβλήματα ηλεκτρονικών μέσων, αντικαθιστώντας επαναλαμβανόμενες και χαμηλού περιεχομένου εργασίες.

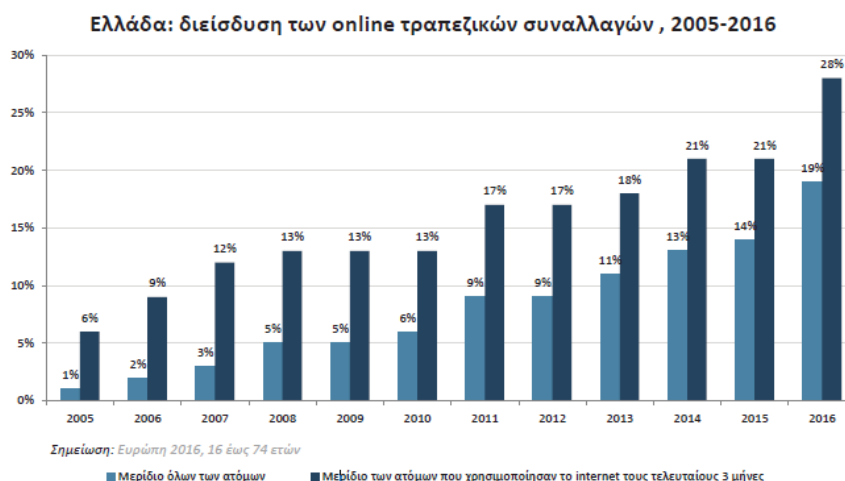
Τέλος, έχουν δημιουργηθεί ηλεκτρονικές εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα με χαρακτηριστική εκείνη του «ψηφιακού πορτοφολιού». Μέσω αυτών ο πελάτης μπορεί να μεταφέρει χρήματα και να πραγματοποιεί πληρωμές από τον τηλεφωνικό κατάλογο του κινητού ή του tablet του, με μια απλή κίνηση, ακόμα και μέσω των εφαρμογών κοινωνικής δικτύωσης.

Η μείωση του αριθμού των υποκαταστημάτων στην Ελλάδα και η περαιτέρω εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ή η αύξηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών, κυρίως την τελευταία πενταετία, δεν ήταν αποτέλεσμα μόνο των νέων τεχνολογιών, ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου και της στροφής των τραπεζών σε μία πιο “προσωποποιημένη” εξυπηρέτηση. Η εκτεταμένη αναδιάρθρωση ή και η παύση λειτουργίας των καταστημάτων του δικτύου του κλάδου μέχρι σήμερα ήταν συνέπεια κυρίως των συνθηκών της εγχώριας αγοράς, των σημαντικών επικαλύψεων που προέκυψαν από τις προγενέστερες εκτεταμένες εξαγορές και συγχωνεύσεις και την επιβεβλημένη συγκέντρωση του κλάδου μέσω της 1ης και της 2ης ανακεφαλαιοποίησης, ενώ τα πλάνα αναδιάρθρωσης απαιτούσαν και περαιτέρω συρρίκνωση του δικτύου και εξοικονόμηση λειτουργικού κόστους, δηλαδή κυρίως του κόστους εργασίας και μάλιστα με συγκεκριμένους ποσοτικούς στόχους.

Από την άλλη πλευρά, οι νομοθετικές προβλέψεις για την καθιέρωση του αφορολόγητου ορίου και η επιβολή των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων, αύξησαν υποχρεωτικά τη χρήση της ηλεκτρονικής τραπεζικής και τις συναλλαγές για αγορές προϊόντων και υπηρεσιών με κάρτες κάθε τύπου κατά την τελευταία διετία στην Ελλάδα, ενώ σε μεγάλο βαθμό εκτιμάται ότι κατέστησαν “αντιπαθείς” τις τράπεζες.

Σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, στο ίδιο διάστημα παρατηρούμε:

- αύξηση του πλήθους των συναλλαγών με κάρτες πληρωμών κατά 80%.
- αύξηση στην αξία συναλλαγών με τη χρήση POS κατά 170%.
- αύξηση των συναλλαγών για μεταφορές μεταξύ λογαριασμών κατά 64% με τη χρήση της ψηφιακής τραπεζικής.



Γράφημα 4: Διείσδυση της διαδικτυακής τραπεζικής στην Ελλάδα, σύγκριση των ετών 2005 και 2016

Για την ώρα, αν και με γνώμονα τη μείωση του κόστους μακροπρόθεσμα ο εκσυγχρονισμός και η αλλαγή στρατηγικής εμφανίζεται έως και επιβεβλημένος, παραμένουν ακόμα όμως κάποιοι ανασταλτικοί παράγοντες, όπως η χαμηλή ανταπόκριση της πελατείας, αλλά και τα υψηλά κόστη απόκτησης. Συνεπώς, δε θα ήταν ίσως παράτολμο να εκτιμήσουμε ότι η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών δεν απειλεί άμεσα το σύνολο ή έστω ομάδες απασχολούμενων, παρά μόνο ίσως κάποια συγκεκριμένα καθήκοντα συγκεκριμένων θέσεων εργασίας.

Στο πλαίσιο της προσωποποιημένης εξυπηρέτησης και των ειδικών χαρακτηριστικών της ελληνικής οικονομίας, οι θέσεις αυτές θα χρειαστεί τελικά να ενσωματώσουν άλλα, νέα και πιο απαιτητικά εργασιακά καθήκοντα, συνακόλουθα και τις απαραίτητες δεξιότητες. Ωστόσο, η ψηφιοποίηση έχει ήδη λειτουργήσει καταλυτικά στην αναμόρφωση της στρατηγικής των τραπεζών προς το νέο μοντέλο επιχειρησιακής οργάνωσης και λειτουργίας.

Συνεπώς, με βάση τα προηγούμενα, θα μπορούσαμε να ισχυρισθούμε, ότι η απασχόληση στις ελληνικές Τράπεζες κινδυνεύει πρώτιστα από τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι ίδιες οι Τράπεζες:

- συνολικά αρνητική εικόνα στην κοινωνία και χαμηλή εμπιστοσύνη της πελατείας, λόγω του πλήγματος που επέφεραν οι κεφαλαιακοί έλεγχοι,

- μη εξυπηρετούμενα δάνεια, θέματα ρευστότητας, διασφάλισης επαρκών εποπτικών δεικτών και τήρησης κανονιστικού πλαισίου, μειωμένη οικονομική δραστηριότητα.

Μεσοπρόθεσμα, φαίνεται και πάλι πως οι παράγοντες που μπορεί να απειλήσουν τους εργαζόμενους στις Τράπεζες είναι αυτοί που θα απειλούν και τις ίδιες, όχι απλά αυτοί που σήμερα πιστεύουμε, όπως ο περιορισμός των εγχρήματων συναλλαγών, τα ψηφιακά καταστήματα ή τα ρομπότ.

Ο λόγος είναι ότι μέχρι σήμερα οι Τράπεζες στην Ελλάδα εμφανίζονται να “προστατεύονται” -και μέσω των κεφαλαιακών ελέγχων- από τους ανταγωνιστικούς προς αυτές παράγοντες που συνδέονται κυρίως με τον δεύτερο τεχνολογικό με-μετασχηματισμό.

Τέτοιοι παράγοντες εμφανίζονται ήδη στην ελληνική αγορά. Οι νέες ανταγωνιστικές εταιρείες μπορούν να προέρχονται και από άλλους κλάδους της οικονομίας, όπως συνέβη στη Γαλλία με την Εταιρεία ORANGE³⁰. Σε αυτή την περίπτωση μία εταιρεία που μέχρι πρότινος ήταν αποκλειστικά εταιρεία κινητής τηλεφωνίας, σήμερα αποτελεί βασικό ανταγωνιστή των παραδοσιακών τραπεζών. Αυτά, σε ένα σύστημα όπου ο διαχωρισμός των πελατών σε «προνομιακούς» και μη, στο πλαίσιο της “προσωποποιημένης προσέγγισης” σε συνδυασμό με τα κίνητρα προσέλκυσης, φαίνεται πως έχει ως αποτέλεσμα την απομάκρυνση σημαντικού μέρους της πελατείας.

³⁰ <https://www.orange.com/en/Press-Room/press-releases/press-releases-2017/Orange-is-now-also-a-bank>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1. ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ³¹

Υπάρχει η αντίληψη, ότι το μέλλον των παραδοσιακών τραπεζών επηρεάζεται δραματικά από την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών τους. Παρόλα αυτά υπάρχει και η αντίθετη άποψη ότι η παραδοσιακή λειτουργία των Τραπεζών υπό προϋποθέσεις μπορεί να συνεχιστεί με πολύ καλές προοπτικές. Η άποψη αυτή βασίζεται στη θεμελιώδη αρχή λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος την πίστη και εμπιστοσύνη, που διασφαλίζει την λειτουργία των Τραπεζών στην διατήρηση των αξιών, στη χρηματοδότηση και στη διεκπεραίωση συναλλαγών.

Η πιο βασική αλλαγή στη μετάβαση από την παραδοσιακή τράπεζα στην ψηφιακή είναι η αλλαγή της κουλτούρας και της στόχευσης της Τράπεζας: - από το προϊόν στον πελάτη, - από το χώρο που μια ψηφιακή υπηρεσία διεκπεραιώνεται σε μια νέα τεχνολογικά αντίληψη.

Μια βασική αρχή, η οποία θα πρέπει να διέπει την μετάβαση της τράπεζας στη νέα ψηφιακή εποχή είναι η επιτυχής και συνεκτική ενσωμάτωση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να διασφαλιστεί ότι όλες οι γενιές είναι έτοιμες να αφομοιώσουν τις νέες τεχνολογίες, ότι η πληροφορική και το μάρκετινγκ μπορούν να προσφέρουν ικανοποιητικές λύσεις στους πελάτες και ότι οι βέλτιστες δυνατές πρακτικές μπορεί να συνυπάρχουν μεταξύ της παραδοσιακής τράπεζας και της αντίστοιχης ψηφιακής πλευράς της. Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη του Harvard Business Review, το 70% των Γενικών Διευθυντών/CEO's θεωρούν, ότι δεν έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες και την επιχειρησιακή δομή για την προσαρμογή τους στην ψηφιακή μετάβαση των επιχειρήσεών τους. Αυτό σημαίνει ότι η μετάβαση στη ψηφιακή εποχή απαιτεί την ευθυγράμμιση ηγεσίας και ανθρώπινου δυναμικού σε νέες καινοτόμες προσεγγίσεις. Σύμφωνα με σχετική μελέτη της PWC οι τάσεις σχετικά με τις δεξιότητες των εργαζομένων στο χρηματοπιστωτικό τομέα με ορίζοντα το 2020 διαμορφώνονται ως εξής:

³¹ INE, Νέες τεχνολογίες στις τράπεζες και επιπτώσεις στην απασχόληση, σελ. 96-98

Επαναπροσδιορισμός των υποκαταστημάτων και οικοδόμησης της εμπιστοσύνης

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επιδείξουν ικανότητες και την επιθυμία τους να εργαστούν για οργανισμούς με κοινωνικό προσανατολισμό και η παρούσα εξέλιξη ενδεχόμενα θα αποτελέσει μια ισχυρή τάση στο 2020. Προκειμένου οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί να προσλάβουν ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να προσδώσουν μια νέα πνοή στα υποκαταστήματά τους και να ενισχύσουν με τις αξίες της προσωπικής ανάπτυξης, της πολυμορφίας, της ευελιξίας, της κοινωνικής ευθύνης θα ανεβάσουν την ελκυστικότητα των υποκαταστημάτων.

Ο χρηματοπιστωτικός τομέας για παράδειγμα θα μπορούσε να ωφεληθεί δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην κοινωνική ευθύνη, όπως τη δημιουργία δομών χρηματοδότησης αναπτυσσόμενων αγορών και την προώθηση της ιδιωτικότητας και της ασφάλειας ενδυναμώνοντας την εμπιστοσύνη.

Ανάπτυξη δυναμικών μοντέλων προσφοράς και ζήτησης αναφορικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό

Οι συνέπειες της ψηφιοποίησης και του αυτοματισμού στον τραπεζικό τομέα επιτάσσουν την ανάγκη για ένα «πολυδύναμο» ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θα διαθέτει τις γνώσεις και δεξιότητες προκειμένου να αναλάβει πολλαπλούς ρόλους και σε νέες περιοχές επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Το επιλεγμένο προσωπικό θα πρέπει να συγκεντρώνει ποικιλία δεξιοτήτων, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε διαφορετικούς ρόλους.

Μεγιστοποίηση της ψηφιακής δυναμικής στην ανταλλαγή ταλέντων

Μια ολοένα και περισσότερο ψηφιακά επικεντρωμένη και ανταγωνιστική αγορά εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε μετατόπιση της εξουσίας από τον εργοδότη στον εργαζόμενο. Αυτό σημαίνει, ότι οι Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί που θα ακολουθήσουν αυτό το μοντέλο δίνοντας έμφαση στην διαφάνεια και την αμφίδρομη ανατροφοδότηση από εργοδότη εργαζόμενο θα έχουν ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα σ' αυτή τη προοπτική.

Εκσυγχρονισμός των προγραμμάτων σπουδών και της αρχικής και συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης

Αναθεώρηση της παραδοσιακής εκπαίδευσης και των μοντέλων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού καταπολεμώντας το χάσμα δεξιοτήτων και προωθώντας την πολιτική ανάπτυξης σε μια αντίστοιχη προσαρμογή που απαιτεί και έχει ανάγκη το μέλλον.

Οι εργοδότες θα αντιληφθούν, ότι πρέπει να έχουν ένα πιο ενεργό ρόλο στην δημιουργία ευκαιριών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης έτσι ώστε η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του χρηματοπιστωτικού οργανισμού. Αυτό θα εξασφαλιστεί με την προώθηση προγραμμάτων μαθητείας και την ευρύτερη συνεργασία με εκπαιδευτικά ινστιτούτα.

Ψηφιοποίηση των θέσεων εργασίας

Η ψηφιοποίηση των απλούστερων διαδικασιών μέσα από την καινοτομία της ρομποτικής και την τεχνητή νοημοσύνη πολύ σύντομα θα αποτελέσει μια πραγματικότητα, με τις τεχνολογικές εφαρμογές να απελευθερώνουν τους εργαζόμενους και να τους επιτρέπουν να επικεντρωθούν σε υψηλής αξίας δράσεις.

Η παρούσα εξέλιξη οδηγεί στην αναθεώρηση των θέσεων εργασίας. Η υφιστάμενη παραδοσιακή αντίληψη για το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να στραφεί προς νέες δυνατότητες αποτελεσματικής διαχείρισης και εκπαίδευσης των εργαζόμενων, με στόχο τη δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση.

Ολοκληρωμένες αναλύσεις δεδομένων Ανθρώπινου Δυναμικού ως προτεραιότητα στις επιχειρηματικές αποφάσεις

Υπάρχει ανάγκη για ολοκληρωμένες αναλύσεις προκειμένου να έχουν χρηστική αξία τα δεδομένα του ανθρώπινου δυναμικού και για εσωτερικές και για εξωτερικές πηγές της αγοράς εργασίας. Η συστηματική ανάλυση των δεδομένων του ανθρώπινου δυναμικού, σε επίπεδο περιγραφικό, πρόβλεψης και ρυθμιστικό, μπορεί να ενισχύσει τη στρατηγική λήψης αποφάσεων.

Επομένως οι επενδύσεις στις τεχνολογίες του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν σημαντικά αναλυτικά δεδομένα και αποτύπωση των ικανοτήτων. Η προώθηση των εν λόγω δεδομένων θα πρέπει να υπόκειται στην άμεση ενημέρωση των εργαζομένων για το τρόπο που χρησιμοποιούνται και την προστιθέμενη αξία που αποδίδεται στην επιχείρηση.

Επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας και των μοντέλων αποζημίωσης

Θα πρέπει να επανακαθοριστούν τα εργασιακά καθήκοντα των θέσεων εργασίας, ώστε να προσδιοριστούν και οι απαιτούμενες δεξιότητες, αλλά και να σχεδιαστούν νέα μοντέλα επιβράβευσης των εργαζομένων, που θα βασίζονται στην επιτυχή εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού και όχι του εργαζόμενου. Νέες διαδικασίες οι οποίες θα έχουν την δυνατότητα εφαρμογής τεχνικών και μέτρησης, θα διασφαλίζουν μια αντιπροσωπευτική και αναλογική πολιτική μπόνους.

5.2. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΑΤΤΙΚΑ BANK

5.2.1. Σύντομο Ιστορικό – Ταυτότητα της τράπεζας

Η Attica Bank είναι ένας δυναμικός χρηματοοικονομικός οργανισμός, ο οποίος μετρά πάνω από 90 χρόνια ζωής και σήμερα διαθέτει ένα δίκτυο αποτελούμενο από 55 μονάδες οι οποίες καλύπτουν τις μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδας.

Η Τράπεζα το 1964 εξαγοράζεται από τον όμιλο εταιρειών της Εμπορικής Τράπεζας και εισάγεται στο Χρηματιστήριο. Τον Ιούνιο του 1997 η Εμπορική Τράπεζα μεταβιβάζει μέσω του Χρηματιστηρίου μέρος των μετοχών που κατέχει, στο Ταμείο Συντάξεων Μηχανικών και Εργοληπτών Δημοσίων Έργων (Τ.Σ.Μ.Ε.Δ.Ε.) και στο Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, διατηρώντας έως τον Σεπτέμβριο του 2002 περίπου το 17% των μετοχών της Τράπεζας, το οποίο στη συνέχεια μεταβιβάζει στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο. Τον Ιούνιο του 2013 η Attica Bank πραγματοποιεί με επιτυχία Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου και έκδοση Μετατρέψιμου Ομολογιακού Δανείου συνολικού ύψους 398,8 εκ. ευρώ. Το ποσό προέρχεται από κεφάλαια του ιδιωτικού τομέα, με αποτέλεσμα η Attica Bank να αποτελεί την μοναδική εισηγμένη στο Χ.Α. τράπεζα που

ανακεφαλαιοποιείται χωρίς την συμμετοχή του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Συνεπεία της Αύξησης, το ποσοστό συμμετοχής του Τ.Σ.Μ.Ε.Δ.Ε. – Ε.Τ.Α.Α. (Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων) στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας ανέρχεται σε 50,67%.

Τον Δεκέμβριο του 2015, μετά από την ανακοίνωση των κεφαλαιακών αναγκών της Τράπεζας που προέκυψαν από την άσκηση Συνολικής Αξιολόγησης που διεξήγαγε η Τράπεζα της Ελλάδος, η Attica Bank προχώρησε σε Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου με στόχο την κάλυψη του ποσού του δυσμενούς σεναρίου ύψους 748 εκ ευρώ. Η αύξηση καλύφθηκε μερικώς ήτοι κατά το ποσό των 681 εκατ. ευρώ (ποσοστό 91% της άσκησης) με την τοποθέτηση κεφαλαίων του ιδιωτικού τομέα, επίσης, χωρίς την συμμετοχή του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας.

Η μετοχική σύνθεση της Τράπεζας μεταβλήθηκε κατά την 1η Ιανουαρίου 2017 καθώς βάσει του Ν. 4387/2016 το Τ.Σ.Μ.Ε.Δ.Ε./ Ε.Τ.Α.Α. εντάχθηκε στον ΕΦΚΑ (Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης), στον οποίο περιήλθε το 50,63% των μετοχών που κατείχε το Τ.Σ.Μ.Ε.Δ.Ε./Ε.Τ.Α.Α. Με την απόφαση 61662/3406/30-12-2016 της Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Αλληλεγγύης το 5,625% των κοινών μετοχών της Τράπεζας περιήλθαν στο Τ.Μ.Ε.Δ.Ε. Το ΤΑΠΙΑΤΑΤ (Ταμείο Αλληλοβοήθειας Προσωπικού Ιονικής – Λαϊκής Τράπεζας και Άλλων Τραπεζών) κατέχει το 7,91% των κοινών μετοχών της Τράπεζας ενώ το υπόλοιπο 35,84% κατέχουν κυρίως ιδιώτες, κανείς από τους οποίους δεν κατέχει μεμονωμένα περισσότερο από το 5% των κοινών μετοχών της.

Τον Αύγουστο του 2017, καλύφθηκε και το ποσό που υπολειπόταν για την κάλυψη του δυσμενούς σεναρίου της άσκησης κεφαλαιακών αναγκών του 2015 μέσω της συναλλαγής διαχείρισης μη εξυπηρετούμενων δανείων που διενήργησε η Τράπεζα.

Πλέον η Attica Bank δραστηριοποιείται στη χρηματοδότηση κυρίως μικρομεσαίων επιχειρήσεων και στην αγορά ιδιωτών. Ταυτόχρονα, προσφέρει μια σειρά καταθετικών, επενδυτικών και ασφαλιστικών προϊόντων, αμοιβαία κεφάλαια και υπηρεσίες χρηματιστηριακών συναλλαγών³².

³² [file:///C:/Users/Administrator/Downloads/GR_Annual%20Report%202017_web%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/GR_Annual%20Report%202017_web%20(2).pdf)

5.2.2. Συστήματα και έργα πληροφορικής της Attica Bank τα τελευταία χρόνια

Τα τελευταία χρόνια τα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα γενικότερα, όπως είδαμε και σε προηγούμενα κεφάλαια, αντιμετώπισαν πολλές και ποικίλες δυσκολίες. Ειδικότερα για την Attica Bank, τα έτη 2016 - 2017 χαρακτηρίστηκαν από μία γενικευμένη και έντονη προσπάθεια, ώστε πολλά και σύνθετα έργα να υλοποιηθούν με αποκλειστικό στόχο, την επαναφορά της σε περιβάλλον κανονικότητας, αποκαθιστώντας τη θέση της στο χώρο της ελληνικής οικονομίας. Σημαντικό μέρος της πιο πάνω προσπάθειας, αφορούσε σε δράσεις που έπρεπε να στηριχθούν από τη Διεύθυνση Πληροφορικής και Οργάνωσης της Τράπεζας. Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό του έργου της Διεύθυνσης αποτέλεσε το πρόγραμμα εναρμόνισης της Τράπεζας με τις απαιτήσεις που προέκυψαν ως αποτέλεσμα των εκτεταμένων ελέγχων που διενήργησαν στο προηγούμενο διάστημα κανονιστικοί και εποπτικοί φορείς.

Παράλληλα η Διεύθυνση Πληροφορικής και Οργάνωσης προχώρησε και ολοκλήρωσε σειρά έργων που αφορούν στην προσαρμογή της Τράπεζας σε απαιτήσεις, αφετηρία των οποίων είναι το συνεχώς μεταβαλλόμενο νομοκανονιστικό πλαίσιο. Επιπλέον η τράπεζα αποφάσισε τη μεταφορά του κυρίως μηχανογραφικού της κέντρου σε εγκαταστάσεις παρόχου εξειδικευμένων υπηρεσιών (collocation services), αξιολογώντας τα σημαντικά λειτουργικά και οικονομικά πλεονεκτήματα που η λύση αυτή προσφέρει. Η τράπεζα επίσης ανανέωσε την σημαντική συνεργασία της με τον ΟΤΕ (Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος), διασφαλίζοντας την πλήρη τεχνολογική και λειτουργική αναβάθμιση του τηλεπικοινωνιακού της δικτύου, καλύπτοντας ταυτόχρονα μέσω ολοκληρωμένης λύσης IP τηλεφωνίας όλες τις απαιτήσεις “φωνής” σε κάθε σημείο του Δικτύου των Καταστημάτων και της Διοίκησης. Με τον τρόπο αυτό επιτεύχθηκαν πολλαπλά λειτουργικά αλλά και οικονομικά οφέλη.

Στον τομέα των εφαρμογών πληροφορικής, σημαντικό έργο αναπτύχθηκε σε συνεργασία με εξωτερική εταιρεία, στο πλαίσιο της συνδιαχείρισης επιλεγμένου δανειακού χαρτοφυλακίου. Παράλληλα, ιδιαίτερα σημαντική υπήρξε η υποστηρικτική συμμετοχή της Διεύθυνσης στα δύο έργα τιτλοποίησης δανείων στα οποία προχώρησε η Τράπεζα. Ιδιαίτερη επίσης έμφαση δόθηκε στην εκκίνηση μιας συντονισμένης προσπάθειας η οποία είχε στόχο την σταδιακή πορεία της Τράπεζας στην ψηφιακή εποχή. Στο πλαίσιο αυτό τέθηκε σε εφαρμογή νέο σύστημα διαχείρισης κωδικών μιας χρήσης

(One Time Password), υπηρεσία που παρέχεται στους πελάτες – συνδρομητές του Internet Banking, ενώ δρομολογήθηκε και το έργο της ανάπτυξης νέου Internet Banking αλλά και Mobile Banking. Επιπλέον σχεδιάστηκε και τέθηκε σε πιλοτική λειτουργία η εφαρμογή ψηφιακών υπογραφών (e-signature), απλοποιώντας υφιστάμενες χρονοβόρες διαδικασίες.

Τέλος η Τράπεζα ανέπτυξε και έθεσε σε λειτουργία το νέο, πλήρως ανακαινισμένο λειτουργικά και τεχνολογικά, site της (www.atticabank.gr). Στα σημαντικά έργα πληροφορικής περιλαμβάνεται το έργο που υλοποιήθηκε και επιτρέπει με ολοκληρωμένο τρόπο την συστημική διαχείριση του Προϋπολογισμού της Τράπεζας.

5.2.3. Είσοδος της Attica Bank στη νέα ψηφιακή εποχή

Σε νέα ψηφιακή εποχή εισήλθε από τον Οκτώβριο του 2018 η Attica Bank με γνώμονα πάντα την ασφαλή και με υψηλή διαθεσιμότητα παροχή νέων σύγχρονων προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της Τράπεζας στηρίζοντας με τον τρόπο αυτό τη συνολική προσπάθειά της, προκειμένου να περάσει σε μία νέα εποχή, διεκδικώντας μια νέα αναβαθμισμένη θέση στον ελληνικό οικονομικό στίβο.



Εικόνα 4: Attica Bank, Going Digital

Εφεξής η Attica Bank προσφέρει μεταξύ άλλων ανανεωμένο e-banking, αλλά και νέα εφαρμογή για το mobile banking.



Εικόνα 5: Attica Bank, Digital Transformation



Εικόνα 6: Attica Bank, Internet & Mobile Banking

Η τράπεζα συνεχώς εκσυγχρονίζεται και βρίσκεται δίπλα στο καταναλωτικό κοινό με μοναδικό στόχο την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, δίνοντας τη δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών όλο το 24ωρο με μηδενικές ή πολύ χαμηλές χρεώσεις.

Στο πλαίσιο αυτό, δημιούργησε μια νέα γενιά ψηφιακών υπηρεσιών με την ονομασία Attica Digital, πλήρως αναβαθμισμένη, ασφαλής, σύγχρονη και φιλική στη χρήση επιδιώκοντας την κάλυψη των αναγκών του κοινού και την διευκόλυνση των καθημερινών τραπεζικών του συναλλαγών.

ΝΕΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ Attica e - banking & Attica Mobile (1/2)



Non- Exhaustive



- Responsive Mobile Banking (iOS/ Android) - πλήρης λειτουργικότητα με χρήση fingerprint, face ID & PIN (για ιδιώτες)
- Εμφάνιση δυναμικών μηνυμάτων κατά την είσοδο του χρήστη στην εφαρμογή (Splash Pages)
- Παρουσίαση Αφορολόγητου Ποσού έτους
- Ισοτίμιες Βασικών Νομισμάτων
- Διαμόρφωση ισοτιμίας ανά τρίμηνο, εξάμηνο, και έτος
- Εμφάνιση όλων των λογαριασμών σε Ξένο Νόμισμα και αποτίμησή τους σε Ευρώ
- Φιλικές Ονομασίες Λογαριασμών
- Επισκόπηση Κινήσεων Real Time (Χρεωστικών/ Πιστωτικών/ Προπληρωμένων Καρτών)
- Καταχώρηση/ Προσθήκη Δικαιούχων
- Δημιουργία & Αποθήκευση Προτύπων Συναλλαγών
- Αναλυτικό Ημερολόγιο Συναλλαγών (Online History)
- Παραγωγή Αποδεικτικών Συναλλαγών
- Microsite Ψηφιακών Υπηρεσιών (Digital Services) για παροχή πληροφοριών/ πλοήγησης στους χρήστες, συχνές ερωτήσεις, user manual κλπ.

Copyright © 2019 Attica Bank SA. All rights reserved.
Διεύθυνση Ψηφιακών Υπηρεσιών

attica bank

ΝΕΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ Attica e - banking & Attica Mobile (2/2)



Non- Exhaustive

- Καταχώρηση/ Εμφάνιση Μεταχρονολογημένων Συναλλαγών
 - Επικοινωνία με την Τράπεζα και αποστολή εγγράφων (με upload αρχείων μέσω secure message)
 - Εμφάνιση ενημερώσεων και προωθητικών ενεργειών (εντός των σελίδων της εφαρμογής)
 - Εμφάνιση & δυνατότητα download Τελευταίου Statement Πιστωτικής κάρτας
 - Δωρεάν αποστολή SMS ή/ και e-mail για ενημέρωση Πελάτη (όλες οι εγχρήματες χρεώσεις μέσω e-banking)
 - Διαχείριση συσκευών Mobile ανά λογαριασμό & είδος συναλλαγών (μόνο για ιδιώτες)
- Επιπλέον για Επιχειρήσεις:**
- Διαχείριση Χρηστών, Ορίων Χρηστών και Εγκριτικών επιπέδων ανά λογαριασμό και είδος συναλλαγών μέσω Master User χωρίς την παρέμβαση της Τράπεζας
 - Υποστήριξη σύνθετων εγκριτικών σχημάτων σε περισσότερα επίπεδα (π.χ. 6 or 8 eyes principle)
 - Μαζικές Πληρωμές (π.χ. μισθοδοσίες) με μορφή αρχείου
 - Επισκόπηση συναλλαγών POS (ανά επιχείρηση και ανά τερματικό)



Copyright © 2019 Attica Bank SA. All rights reserved.
Διεύθυνση Ψηφιακών Υπηρεσιών

attica bank

Εικόνα 7: Attica Bank, E-Banking & Mobile Banking

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΦΑΣΗΣ 2 Attica e - banking & Attica Mobile (1/2)



- Responsive Mobile Banking (iOS/ Android) - πλήρης λειτουργικότητα με χρήση **fingerprint, face ID & PIN** (και για Επιχειρήσεις)
- Διαχείριση συσκευών Mobile ανά λογαριασμό & είδος συναλλαγών μέσω **Master User χωρίς την παρέμβαση της Τράπεζας**
- Πληρωμές Βεβαιωμένων Οφειλών ΔΟΥ, λογαριασμών Κοινής Ωφελείας με χρέωση Πιστωτικών & Pre-paid Καρτών της Τράπεζας
- Δωρεάν αποστολή SMS ή/ και e-mail για ενημέρωση Πελάτη για όλες τις εγχρήματες συναλλαγές μέσω(χρεώσεις- πιστώσεις) μέσω e-banking, Mobile Banking και ATM
- Real Time Φόρτιση Προπληρωμένης Κάρτας
- Εμφάνιση όλων των προηγούμενων statements Πιστωτικών κρατών
- Εμφάνιση Alerts π.χ., : Κινήσεις Καρτών, Λογαριασμών κλπ.
- Υποστήριξη άμεσων μεταφορών IRIS ONLINE (Άμεσες διατραπεζικές μεταφορές εντός Ελλάδας) με χρήση IBAN
- Υποστήριξη λειτουργικότητας **MyBank** . Πληρωμή αγαθών/ υπηρεσιών μέσω e-shops χρησιμοποιώντας τον λογαριασμό E-banking του πληρωτή με απευθείας χρέωση του τραπεζικού του λογαριασμού
- Αίτηση έκδοσης Προπληρωμένης Κάρτας
- Αίτηση έκδοσης χρεωστικής & πιστωτικής κάρτας

Copyright © 2019 Attica Bank All rights reserved.
Διεύθυνση Ψηφιακών Υπηρεσιών



ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΦΑΣΗΣ 2 Attica e - banking & Attica Mobile (2/2)



- Υλοποίηση Widgets (Συντομεύσεις για περιβάλλον Mobile Banking) για αγαπημένες συναλλαγές, πρότυπες συναλλαγές κλπ.
- Μεταβολή ορίου ανάληψης καρτών
- Μεταβολή ορίου αγορών καρτών
- Τροποποίηση/ επικαιροποίηση στοιχείων Πελάτη
- Επανεκδοση PIN κάρτας
- Μεταβολή συνδεδεμένων λογαριασμών
- Ειδοποιήσεις σε Χρήστες (Push Notifications)
- E- Statement Καρτών/ Λογαριασμών για Εμπόρους



Βελτίωση User Interface συστημάτων: E-banking, Mobile Banking

Copyright © 2019 Attica Bank All rights reserved.
Διεύθυνση Ψηφιακών Υπηρεσιών



Εικόνα 8: Attica Bank, Λειτουργικότητα φάσης 2

Επιπλέον, η Διοίκηση της Attica Bank προχώρησε άμεσα στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση ενός προγράμματος μετασχηματισμού μέσω του επανασχεδιασμού των εσωτερικών δομών της τράπεζας και της θεσμοθέτηση νέων κανονισμών και πολιτικών, παράλληλα με την αναβάθμιση των δικτύων παροχής των υπηρεσιών και των υποδομών πληροφορικής. Στο πλαίσιο αυτό, προχώρησε στην επανατοποθέτηση και στον επανασχεδιασμό της οργάνωσης και λειτουργίας του δικτύου των καταστημάτων, με γνώμονα τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό του, προσαρμόζοντας παράλληλα την οργανωτική δομή, στελέχωση και εκπαίδευσης προσωπικού, ώστε να ανταποκρίνονται στο μέγεθος της τράπεζας, στους στρατηγικούς στόχους και στις απαιτήσεις ενός σύγχρονου τραπεζικού ιδρύματος. Στόχος είναι η επαναφορά της Τράπεζας σε διοικητική, λειτουργική, επιχειρηματική και εποπτική κανονικότητα.

Οι βασικοί πυλώνες του ανωτέρω προγράμματος μεταξύ άλλων αφορούσαν:

- Στην υλοποίηση ενός νέου επιχειρηματικού και λειτουργικού μοντέλου, βασικός άξονας του οποίου είναι ο μετασχηματισμός της Τράπεζας και η μετεξέλιξη της σε ψηφιακή που αποτελεί πυλώνα της στρατηγικής της Διοίκησης. Ο μετασχηματισμός αυτός περιλαμβάνει μεταξύ άλλων εναλλακτικά ψηφιακά δίκτυα παροχής τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, ATM τελευταίας γενιάς, e-kiosk και παρουσία της Τράπεζας σε κάθε γεωγραφική περιοχή της χώρας με σειρά καινοτόμων υπηρεσιών.
- Στο σχεδιασμό, στη δημιουργία ψηφιακών καταστημάτων και στη σταδιακή μετατροπή του παραδοσιακού Δικτύου σε σημεία παροχής ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε να καλύπτει τις ανάγκες της πελατείας με αποτελεσματικό, ασφαλή και σύγχρονο τρόπο.
- Στην υλοποίηση νέων έργων με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων ψηφιακών υπηρεσιών που αφορούν i) σε ένα νέο και αναβαθμισμένο σύστημα Internet Banking, ii) σε ένα μοντέρνο σύστημα mobile-banking, και iii) στη σταδιακή επέκταση σε όλο το δίκτυο καταστημάτων της χρήσης της ηλεκτρονικής υπογραφής (e-signature). Επίσης ανάμεσα στα σημαντικά έργα που έχουν ήδη ξεκινήσει περιλαμβάνονται η δυνατότητα για αποδοχή καρτών της τράπεζας σε περισσότερες από 60 μεγάλες συνεργαζόμενες αλυσίδες και επιχειρήσεις από όλους τους κλάδους, ενώ παράλληλα είναι σε εξέλιξη έργο μετατροπής των καρτών των πελατών για ανέπαφες συναλλαγές.

Από όλα τα παραπάνω καθίσταται σαφές, ότι πρωταρχικός στόχος της Τράπεζας είναι να εστιάσει στην αναβάθμιση των παρεχόμενων ψηφιακών υπηρεσιών, μέσω της οποίας προσδοκά στην αύξηση του μεριδίου αγοράς, στην ενίσχυση της κερδοφορίας και του βαθμού ικανοποίησης των πελατών, ενεργοποιώντας παράλληλα τη συνεργασία της με διεθνείς χρηματοδοτικούς οργανισμούς.

Προς την κατεύθυνση αυτή, δημιουργήθηκε και το νέο οργανόγραμμα της Τράπεζας με γνώμονα να ανταποκρίνεται στη νέα Στρατηγική της Τράπεζας αναφορικά και με τον Τεχνολογικό της Μετασχηματισμό. Έτσι, συστάθηκε Διεύθυνση Ψηφιακών Υπηρεσιών με αντικείμενο τη διεύρυνση του χαρτοφυλακίου υπηρεσιών της Τράπεζας με την αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας και την υιοθέτηση νέων ψηφιακών εφαρμογών παροχής τραπεζικών υπηρεσιών.

Η εν λόγω Διεύθυνση έχει την ευθύνη για την παρακολούθηση και βελτίωση της λειτουργίας των υφιστάμενων εναλλακτικών ηλεκτρονικών δικτύων της Τράπεζας, αλλά και τη δημιουργία νέων σύμφωνα με τις πρακτικές της αγοράς και τις στρατηγικές κατευθύνσεις της Τράπεζας. Επίσης, η νέα Διεύθυνση διασφαλίζει την αποτελεσματική επικοινωνία και εξυπηρέτηση των πελατών της Τράπεζας μέσω της λειτουργίας του κέντρου διαχείρισης τηλεφωνικών κλήσεων. Τέλος, συμμετέχει και έχει την ευθύνη για την έγκαιρη εκτέλεση γενικών αρμοδιοτήτων που σχετίζονται με τις εργασίες της μονάδας, συμπεριλαμβανομένων αρμοδιοτήτων διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου και προϋπολογισμού της μονάδας, παρακολούθησης της πορείας επίτευξης των στόχων και του προϋπολογισμού και διατύπωσης διορθωτικών παρεμβάσεων, διαχείρισης προμηθειών και εξόδων, συμμετοχής σε έργα βελτίωσης της λειτουργίας της Τράπεζας, κοκ. Στόχος της Διεύθυνσης αποτελεί i)η ανάπτυξη εργασιών εναλλακτικών δικτύων (π.χ. ATM, POS, Smart Safes, e-banking), ii) η παρακολούθηση αγοράς και ανταγωνισμού και η διαμόρφωση προτάσεων για την ανάπτυξη νέων εναλλακτικών δικτύων, καναλιών εξυπηρέτησης και ψηφιακών υπηρεσιών, καθώς και ο συντονισμό ενεργειών για την ανάπτυξη νέων ψηφιακών υπηρεσιών σε συνεργασία με τις αρμόδιες κάθε φορά μονάδες.

Στο επόμενο γράφημα (4), παρουσιάζεται το νέο Οργανόγραμμα της Τράπεζας (Απρίλιος 2018) στο οποίο εμφανίζεται η νέα Διεύθυνση Ψηφιακών Υπηρεσιών, η οποία εποπτεύεται από τον Chief Digital & Retail Officer της Τράπεζας, βρίσκεται κάτω

από τον Αναπληρωτή Διευθύνοντα (*) και ανήκει στις «Κύριες» και «Κρίσιμες» Διευθύνσεις της Τράπεζας, στη νέα αυτή εποχή που διανύει.

Τη νέα Διεύθυνση στελεχώνουν τα εξής τμήματα με τον εξής προσανατολισμό και στόχευση:

- **Τμήμα Ανάπτυξης Ψηφιακών Υπηρεσιών**

Οι βασικές λειτουργίες και εργασίες του Τμήματος είναι:

1. Η εξειδίκευση των στρατηγικών κατευθύνσεων της Τράπεζας, η κατάρτιση του εμπορικού σχεδίου για την επίτευξή τους, αναφορικά με τις υπηρεσίες αρμοδιότητας του Τμήματος, και η χάραξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων οδικών χαρτών για την επέκταση και την επένδυση σε ψηφιακά προϊόντα
2. Η παρακολούθηση της διεθνούς και Ελληνικής αγοράς για τον εντοπισμό των τάσεων και πρακτικών παροχής ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών
3. Η τμηματοποίηση του πελατολογίου της Τράπεζας (υφιστάμενου και δυνητικού) με σκοπό τον εντοπισμό νέων ευκαιριών πωλήσεων ή/και ανάπτυξης νέων ψηφιακών υπηρεσιών
4. Η διαστασιολόγηση των αναγκών και δυνατοτήτων της Τράπεζας, και η διαμόρφωση και τεκμηρίωση προτάσεων για την ανάπτυξη των ψηφιακών υπηρεσιών είτε εσωτερικά είτε σε συνεργασία με τρίτους, ήτοι εξειδικευμένες εταιρείες παροχής ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών
5. Ο προσδιορισμός χρονοδιαγράμματος υλοποίησης εργασιών για την ανάπτυξη νέων ή την προσαρμογή υφιστάμενων ψηφιακών υπηρεσιών, και των κύριων ρόλων που συμμετέχουν στην προετοιμασία, καθώς και ο συντονισμός και παρακολούθηση υλοποίησής τους εντός των προβλεπόμενων προθεσμιών
6. Ο ορισμός βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs) για τις ψηφιακές υπηρεσίες, η παρακολούθηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας τους, και η μέριμνα για την λήψη βελτιωτικών παρεμβάσεων, εφόσον απαιτηθεί
7. Ο προσδιορισμός των απαιτήσεων εκπαίδευσης ή ενημέρωσης του προσωπικού σχετικά με τις ψηφιακές υπηρεσίες, και η διαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού
8. Η συμμετοχή στην υλοποίηση του προγράμματος εκπαίδευσης
9. Η διαμόρφωση υλικού ανταπόκρισης σε ερωτήματα υφιστάμενων ή δυνητικών πελατών σχετικά με τη χρήση ψηφιακών υπηρεσιών, και η διάθεσή του στο Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών της Τράπεζας

10. Η υποστήριξη των καναλιών διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας σε θέματα προώθησης και πώλησης των ψηφιακών υπηρεσιών
11. Η κατάρτιση του εμπορικού σχεδίου και προγράμματος προβολής, προώθησης και εξοικείωσης των ψηφιακών υπηρεσιών, και η συνεργασία με τις αρμόδιες μονάδες της Τράπεζας για την υλοποίησή του
12. Η ενημέρωση των πελατών της Τράπεζας σχετικά με τα οφέλη που προσφέρουν οι ψηφιακές υπηρεσίες (κόστος, περιβάλλον, κτλ.)
13. Η σχεδίαση κινήτρων για τη μετάβαση των πελατών της Τράπεζας στις ψηφιακές υπηρεσίες
14. Η πραγματοποίηση των απαιτούμενων δοκιμών (testing) πριν από την διάθεση της υπηρεσίας, και η λήψη διορθωτικών μέτρων εφόσον κριθεί απαραίτητο

- **Τμήμα Ανάπτυξης Εναλλακτικών Ηλεκτρονικών Δικτύων**

Οι βασικές λειτουργίες και εργασίες του Τμήματος είναι:

1. Η εξειδίκευση των στρατηγικών κατευθύνσεων της Τράπεζας, η κατάρτιση του εμπορικού σχεδίου για την επίτευξή τους, αναφορικά με τις υπηρεσίες αρμοδιότητας του Τμήματος, και η χάραξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων οδικών χαρτών για την επέκταση και την επένδυση σε εναλλακτικά ηλεκτρονικά δίκτυα
2. Η παρακολούθηση της διεθνούς και Ελληνικής αγοράς για τον εντοπισμό των τάσεων και πρακτικών διάθεσης τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών μέσω εναλλακτικών ηλεκτρονικών δικτύων
3. Η τμηματοποίηση του πελατολογίου της Τράπεζας (υφιστάμενου και δυνητικού) με σκοπό τον εντοπισμό νέων ευκαιριών αξιοποίησης/επέκτασης των υφιστάμενων ή ανάπτυξης νέων εναλλακτικών δικτύων, και η διαμόρφωση σχετικής πρότασης προς αξιολόγηση και έγκριση από τα αρμόδια όργανα της Τράπεζας
4. Ο προσδιορισμός χρονοδιαγράμματος υλοποίησης εργασιών για την ένταξη προϊόντων και υπηρεσιών στα διαθέσιμα εναλλακτικά ηλεκτρονικά δίκτυα της Τράπεζας ή για την ανάπτυξη νέων εναλλακτικών ηλεκτρονικών δικτύων, ο προσδιορισμός των κύριων ρόλων που συμμετέχουν στην υλοποίηση των εργασιών, και ο συντονισμός και παρακολούθηση υλοποίησής τους εντός των προβλεπόμενων προθεσμιών
5. Η πραγματοποίηση των απαιτούμενων δοκιμών (testing) πριν από τη διάθεση του νέου ή τροποποιημένου εναλλακτικού δικτύου, και η λήψη διορθωτικών μέτρων εφόσον κριθεί απαραίτητο

6. Η παρακολούθηση της αποδοτικότητας των εναλλακτικών ηλεκτρονικών δικτύων και η διαμόρφωση προτάσεων βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς τους
7. Η διαμόρφωση προτάσεων για τη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση της λειτουργίας των ATM's, συμπεριλαμβανομένων προτάσεων χωροθέτησης και εμπλουτισμού των υπηρεσιών που προσφέρονται μέσω των ATM's, και η παρακολούθηση και συντονισμός των εργασιών για την υλοποίησή τους σε συνεργασία με τις λοιπές εμπλεκόμενες οργανωτικές μονάδες (ενδεικτικά Πληροφορική και Οργάνωση, Εταιρικής Επικοινωνίας, Νομικών Υπηρεσιών)
8. Η διαμόρφωση προτάσεων για τη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση της λειτουργίας του e-banking συμπεριλαμβανομένων προτάσεων εμπλουτισμού των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και η παρακολούθηση και ο συντονισμός των εργασιών για την υλοποίησή τους σε συνεργασία με τις λοιπές εμπλεκόμενες οργανωτικές μονάδες (ενδεικτικά Πληροφορική και Οργάνωση, Εταιρικής Επικοινωνίας, Νομικών Υπηρεσιών)
9. Η διαμόρφωση προτάσεων για τη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση της λειτουργίας των POS, συμπεριλαμβανομένων προτάσεων διεύρυνσης του πελατολογίου και εμπλουτισμού των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, και η παρακολούθηση και ο συντονισμός των εργασιών για την υλοποίησή τους σε συνεργασία με τις λοιπές εμπλεκόμενες οργανωτικές μονάδες (ενδεικτικά Πληροφορική και Οργάνωση, Εταιρικής Επικοινωνίας, Νομικών Υπηρεσιών)

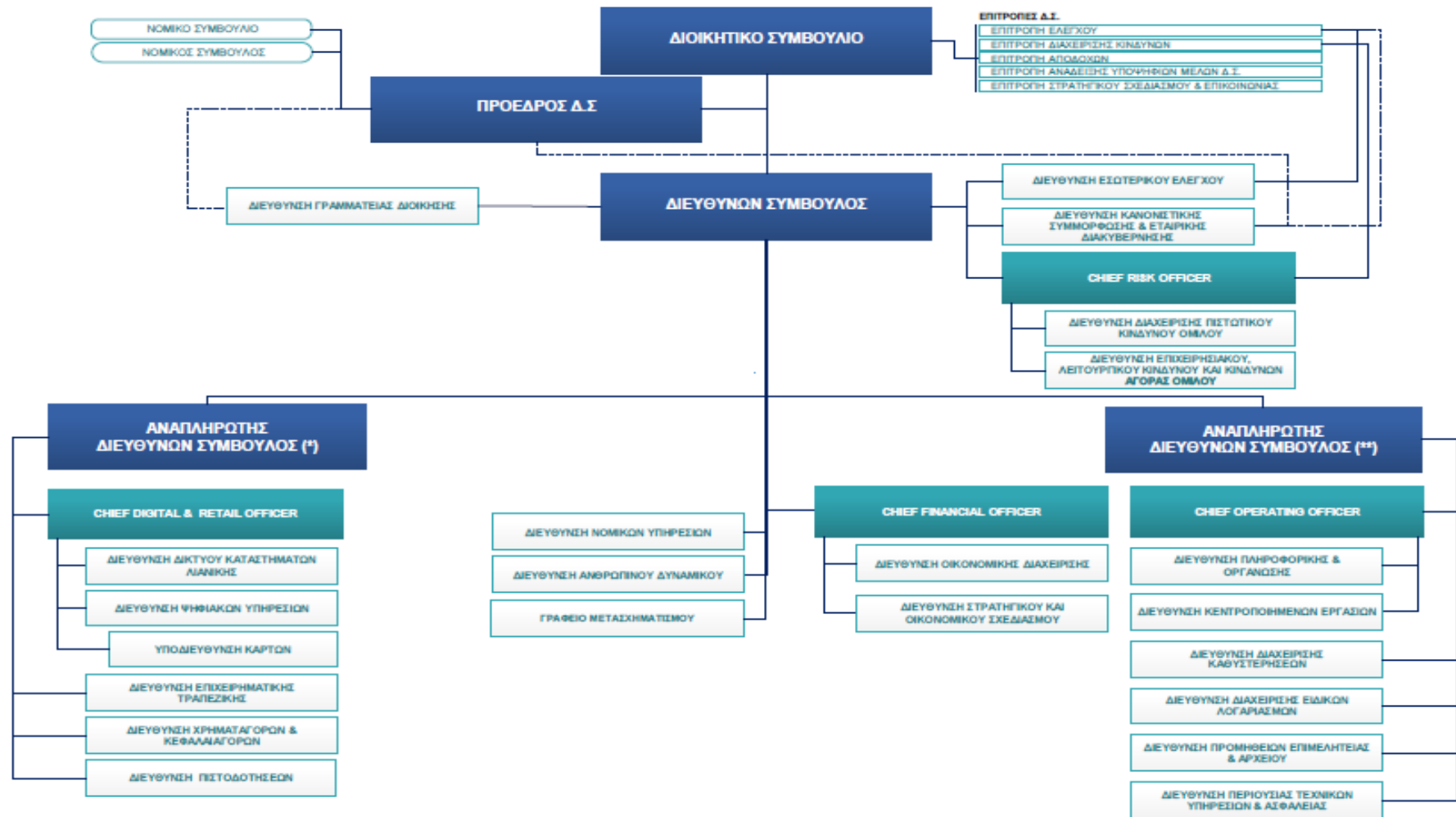
- **Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών (Call Center)**

Οι βασικές λειτουργίες και εργασίες του Τμήματος είναι:

1. Η παροχή πληροφοριών και διευκρινήσεων προς υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες της Τράπεζας για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Τράπεζας
2. Η καταγραφή των παραπόνων και παρατηρήσεων των πελατών με σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων από την Τράπεζα προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και η καταγεγραμμένη γνωστοποίηση του συνόλου των παραπόνων στη Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης
3. Ο χειρισμός απλών παραπόνων (με εξαίρεση τα παράπονα που χειρίζεται η Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης)
4. Η καταγραφή προτάσεων πελατών (υπαρχόντων ή δυνητικών) σχετικά με τη βελτίωση της παρεχόμενης εξυπηρέτησης και τα προϊόντα της Τράπεζας, και προώθησή τους στον Διευθυντή της μονάδας για περαιτέρω ενέργειες

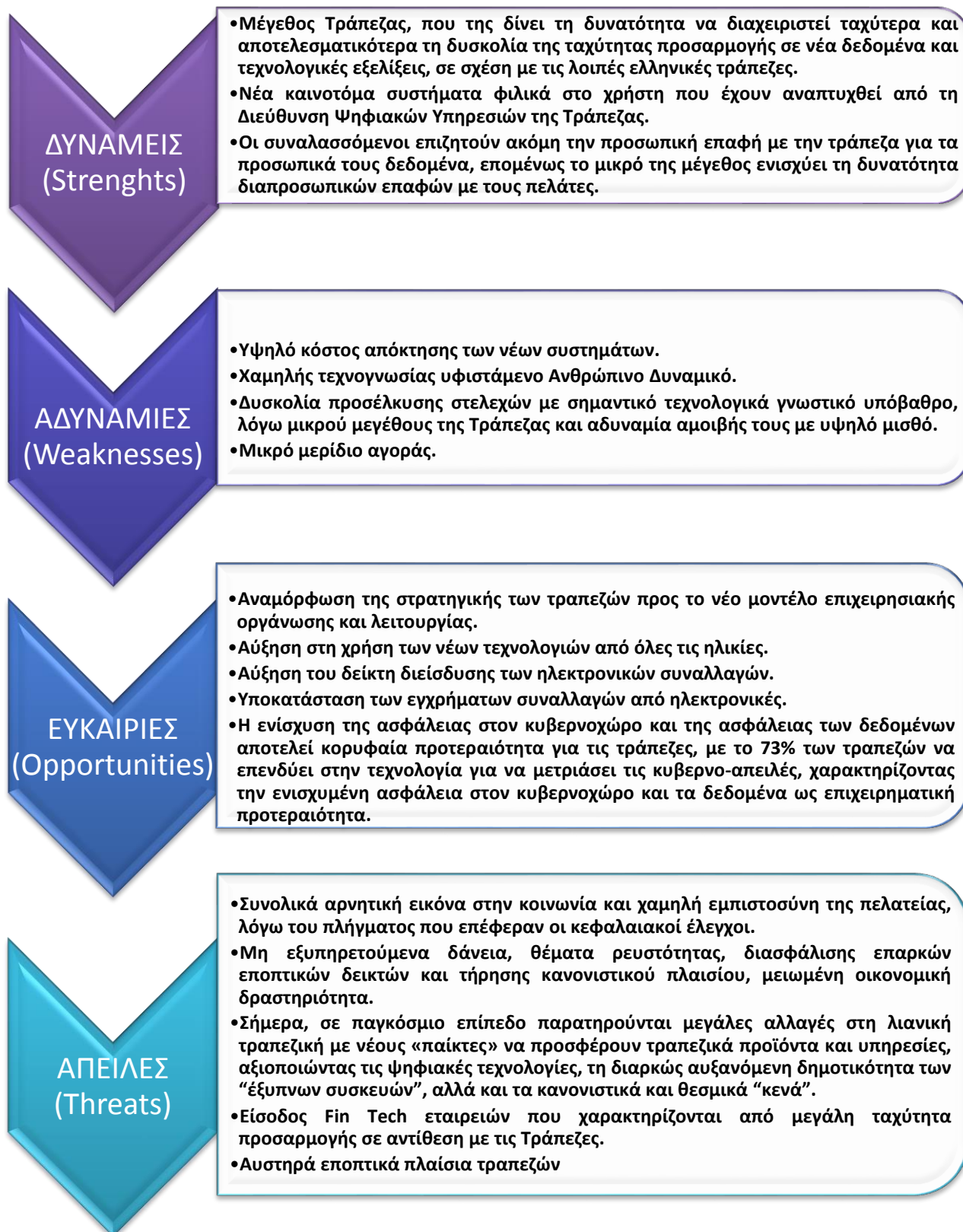
5. Η εξαγωγή στατιστικών στοιχείων για την παραγωγή τακτικών και έκτακτων αναφορών σχετικών με τις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης
6. Η διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου και του επιπέδου παρεχόμενης εξυπηρέτησης
7. Η ευθύνη της άρτιας λειτουργίας και της παρακολούθησης της υπηρεσίας helpdesk εξωτερικών συνεργατών
8. Ο έλεγχος και ο συντονισμός καλής λειτουργίας των εξωτερικών συνεργατών παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών

Η νέα Διεύθυνση, καθώς και οι Μονάδες που την απαρτίζουν έχουν στελεχωθεί με προσλήψεις νέων στελεχών από την αγορά εργασίας, τα οποία θα προσπαθήσουν να στηρίξουν το όραμα της Διοίκησης, να κάνουν την Τράπεζα δηλαδή πρωταγωνιστή στη νέα Ψηφιακή Εποχή που εισέρχονται οι Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί, αλλά και το καταναλωτικό κοινό.



Γράφημα 5: Νέο Οργανόγραμμα Attica Bank

5.2.4 . SWOT ANALYSIS _ ATTICA BANK



5.3. ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΤΤΙΚΑ BANK

Για την Attica Bank αποτελεί κυρίαρχη πολιτική η παροχή ίσων ευκαιριών ανάπτυξης και εξέλιξης σε όλα τα στελέχη της, προκειμένου να εξελίσσονται και να αναπτύσσουν συνεχώς τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους, στοχεύοντας έτσι στην αποτελεσματική διαχείριση των αυξανόμενων προκλήσεων στο τραπεζικό περιβάλλον.

Ο φόβος της αντικατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού λόγω της ψηφιοποίησης με την εφαρμογή μέσων τεχνητής νοημοσύνης στην περίπτωση της Attica Bank βλέπουμε, ότι μάλλον αποδεικνύεται αναίτιος. Αντιθετως, υπάρχουν βασικά ανθρώπινα χαρακτηριστικά, τα οποία δεν μπορούν να αντικατασταθούν από την τεχνολογία, καθόσον η όποια τεχνολογική μηχανή δεν είναι σε θέση να διαχειριστεί –τουλάχιστον μέχρι στιγμής- το πλάτος και την ανθρώπινη αντίληψη. Εν προκειμένω, να μεν καταργήθηκαν κάποιες θέσεις εργασίας, παράλληλα όμως δημιουργήθηκε μία νέα Διεύθυνση στο Οργανόγραμμα, η οποία στελεχώθηκε τόσο με το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, όσο και με εξειδικευμένα στελέχη από την Αγορά Εργασίας.

Η «διαμονοποίηση» της εισαγωγής των νέων ψηφιακών τεχνολογιών στη συγκεκριμένη περίπτωση μάλλον καταρρίπτεται, καθώς, όπως είδαμε, να μεν επηρεάζονται συγκεκριμένα καθήκοντα θέσεων εργασίας ή και θέσεις εργασίας στην ψηφιακή εποχή (κυρίως εργαζόμενοι με χαμηλά προσόντα), εν τούτοις η εργασία του τραπεζοϋπαλλήλου παραμένει η κυρίαρχη παραγωγική δύναμη της τράπεζας που όμως εξειδικεύεται και εξελίσσεται, μέσω της εκπαίδευσης. Αυτό ακριβώς, η εκπαίδευση δηλαδή του ανθρωπίνου δυναμικού αναγνωρίζεται στην Attica Bank ως ένας από τους βασικούς ρόλους για τον εκσυγχρονισμό του και την περαιτέρω εξέλιξη της Τράπεζας.

Η εκπαίδευση αποτελεί λοιπόν το κατεξοχήν μέσο προστιθέμενης αξίας για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Στο πλαίσιο αυτό στην Attica Bank καταβλήθηκε συνεχής προσπάθεια για τη βελτίωση του γνωστικού επιπέδου και των τυπικών προσόντων των εργαζομένων, σε όλα τα επίπεδα και όχι μόνο στο κομμάτι των ψηφιακών τεχνολογιών. Το 2017 η εκπαιδευτική δράση αναπτύχθηκε με 25% αύξηση των ωρών στο σύνολο των επιμορφωτικών ενεργειών που πραγματοποιήθηκαν. Ειδικότερα, ως προς το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών δράσεων, μεγάλο μερίδιο στην εκπαιδευτική δραστηριότητα κατέλαβε η εκπαίδευση σε θέματα χρηματοοικονομικού περιεχομένου με ποσοστό 34,70%. Παράλληλα, δεδομένης της επιβεβλημένης ανάγκης παρακολούθησης

των διαρκών επικαιροποιήσεων του νομοκανονιστικού και εποπτικού πλαισίου, προκρίθηκαν εκπαιδεύσεις σε αντίστοιχες θεματολογίες σε ποσοστό 15,23% επί της συνολικής επιμορφωτικής δράσης. Ακολούθως, σημαντικό μερίδιο, 12,11% της επιμορφωτικής δράσης διατέθηκε στην προϊοντική, ενώ και η επικαιροποίηση των γνώσεων και κατ' επέκταση της ετοιμότητας του προσωπικού σε θέματα ασφάλειας και προστασίας κατέλαβε σημαντικό μερίδιο στις εκπαιδευτικές δράσεις της Τράπεζας. Διαφορετικές προσεγγίσεις στη μάθηση χρησιμοποιήθηκαν και για το 2017 με κυρίαρχη τη χρήση του E-learning σε ποσοστό 52,47%. Το 2017, ο συνολικός δείκτης ικανοποίησης των συμμετεχόντων σε εκπαιδεύσεις διαμορφώθηκε σε πολύ υψηλά επίπεδα επιβεβαιώνοντας την αναγνώριση που απέδωσαν αμφότερα τα μέρη τόσο ο οργανισμός, όσο και οι εκπαιδευόμενοι στην κρισιμότητα του ρόλου της Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης, ενώ περαιτέρω απεδείχθει το ενδιαφέρον και η δέσμευσή τους για αντίστοιχα επίπεδα ποιτικού έργου και στο μέλλον. Τέλος, το 2017, η Attica Bank εγκαινίασε προγράμματα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού με σημαντικότερο εξ αυτών την εισαγωγή ενός ολοκληρωμένου Προγράμματος Ανάπτυξης Στελεχών (Talent Management Program).³³

Οι τραπεζοϋπάλληλοι αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας και της ομαλής μετάβασης των τραπεζών στην ψηφιοποίησή τους, με την ιδιότητα του ενσυναίσθητικού Τραπεζικού Συμβούλου, που μπορεί να επιλύει προβλήματα, να σκέφτεται αναλυτικά, να δημιουργεί σχέσεις συνεργασίας με τους πελάτες, να προωθή τις πωλήσεις και να διαμορφώνει με τους πελάτες ένα περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης.

³³ [file:///C:/Users/Administrator/Downloads/GR_Annual%20Report%202017_web%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/GR_Annual%20Report%202017_web%20(3).pdf), σελ. 39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Για τις επιπτώσεις της ψηφιοποίησης στα μεγέθη της απασχόλησης δεν φαίνεται να υπάρχει ομοφωνία μεταξύ των μελετητών. Ορισμένοι προβλέπουν, ότι οι περισσότερες θέσεις εργασίας κινδυνεύουν από την αυτοματοποίηση. Άλλοι αντίθετα υποστηρίζουν ότι οι εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης θα αναλάβουν μόνο ένα μικρό εύρος εργασιών τις επόμενες δεκαετίες και ότι, τελικά, δεν θα χαθούν απότομα θέσεις εργασίας. Αντίθετα, εκτιμούν, ότι θα υπάρξει μια σταδιακή μετάβαση, η οποία έχει ήδη ξεκινήσει και διαφέρει από κλάδο σε κλάδο ή από εταιρεία σε εταιρεία και από οικονομία σε οικονομία.

Κάθε απόπειρα προσέγγισης προσκρούει μέχρι σήμερα σε σημαντικούς αναλυτικούς και μεθοδολογικούς περιορισμούς ή αβεβαιότητες, λόγω των αντικειμενικών δυσκολιών που θα πρέπει να ξεπεράσει. Ίσως η πιο ελκρινής παραδοχή να είναι, ότι τις πιο ουσιαστικές μεταβολές δεν μπορούμε, προς το παρόν, να τις προβλέψουμε.

Αυτό όμως που εμφανίζεται σχεδόν βέβαιο, είναι ότι οι θέσεις εργασίας πρόκειται να επηρεαστούν σίγουρα κυρίως από ποιοτική άποψη. Επηρεάζονται κατά κανόνα μερικώς, ως προς τα επιμέρους εργασιακά τους καθήκοντα και σε ορισμένες περιπτώσεις ολικώς. Ο δεύτερος ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι ακόμα σε θέση να ανατρέψει υφιστάμενα επαγγέλματα στο σύνολό τους, καθώς οι προηγμένοι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και η τεχνητή νοημοσύνη δεν μπορούν ακόμα να αντικαταστήσουν μεγάλο φάσμα εργασιακών καθηκόντων και των αντίστοιχων ικανοτήτων των εργαζομένων.

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο Κεφάλαιο η ψηφιοποίηση αναδιοργανώνει θέσεις εργασίας ως προς τα καθήκοντα και τα αντίστοιχα απαιτούμενα επαγγελματικά προσόντα και σε πολλές περιπτώσεις δημιουργεί νέες. Επίσης, επηρεάζει εργαζόμενους με τυποημένα και επαναλαμβανόμενα καθήκοντα ή και χαμηλών και μέσων δεξιοτήτων. Έτσι καταλήγουμε για άλλη μια φορά **στο συμπέρασμα ότι η διαρκής και κατάλληλα προετοιμασμένη-στοχευμένη επανεκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί βασική συνθήκη επιτυχίας της ψηφιακής μετεξέλιξης.**

Σε ό,τι αφορά ειδικά τους εργαζόμενους στις Τράπεζες, η ψηφιοποίηση επαναπροσδιορίζει και θα επαναπροσδιορίσει περαιτέρω τα πρότυπα επιχει-

ρησιακής οργάνωσης και παροχής υπηρεσιών, αλλά και τα εργασιακά καθήκοντα σε ένα μεγάλο εύρος θέσεων εργασίας. Ο ποιοτικός αντίκτυπος αυτών των μεταβολών στην απασχόληση εκτιμάται, ότι θα είναι μεγαλύτερος από το όποιο αρνητικό αποτέλεσμα της τάσης κατάργησης θέσεων εργασίας εξαιτίας των εφαρμογών νέας τεχνολογίας αυτών καθεαυτών, τουλάχιστον στο άμεσο μέλλον.

Μια βασική αρχή, η οποία θα πρέπει να διέπει τη μετάβαση των τραπεζών στη νέα ψηφιακή εποχή είναι η **επιτυχής και συνεκτική ενσωμάτωση του Ανθρώπινου Δυναμικού**. Και τούτο διότι η ψηφιοποίηση των τραπεζών, μέσα από καινοτόμες και κατάλληλα σχεδιασμένες εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης διαμορφώνει ένα νέο περιβάλλον παροχής υπηρεσιών, με νέα μοντέλα εργασίας. Αυτά αναθεωρούν σε μεγάλο βαθμό την υφιστάμενη αντίληψη για το Ανθρώπινο Δυναμικό στις τράπεζες και δημιουργούν την ανάγκη για τον επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας με εστίαση στην αλλαγή κουλτούρας της τράπεζας και της στόχευσης στον πελάτη.

Έτσι, ο επιτυχής μετασχηματισμός των υποκαταστημάτων σε πελατοκεντρικές δομές ενημέρωσης και επικοινωνίας (relationship centers), τα οποία θα αποτελέσουν την καρδιά της διαδραστικής επικοινωνίας με τους πελάτες, προϋποθέτει τη δημιουργία νέων εργασιακών προφιλ. Ειδικότερα, στην ψηφιακή τράπεζα οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναπτύξουν μια δέσμη ικανοτήτων οι οποίες κρίνονται απαραίτητες και είναι, εν πολλοίς, αναντικατάστατες, όπως η ενσυναίσθηση, η ικανότητα διαπραγμάτευσης, η πειθώ, η κατανόηση, η τεχνική καθοδήγηση και η διαισθητική κρίση.

Κλείνοντας θα πρέπει να επισυμανθεί, ότι τα συμπεράσματα τα οποία διατυπώθηκαν αποτελούν μια προβολή προς το μέλλον και αφενός βασίζονται σε στοιχεία και ευρήματα της εν λόγω εργασίας, αφετέρου τεκμηριώνονται από λογικές λειτουργίες και εξελίξεις ιχνηλατώντας τη γραμμική αναλογική σχέση Ανθρώπινου Δυναμικού και τεχνολογίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Χρήστος Γκόρτσος, Το νέο οικονομικό – χρηματοοικονομικό περιβάλλον, Εκδόσεις Σάκουλα, Αθήνα 2004
- Ευάγγελος Περάκης, Το νέο Δίκαιο της Ανώνυμης Εταιρείας, 4^η έκδοση, Νομική Βιβλιοθήκη, 2016
- Παναγιώτης Β. Ρουμελιώτης, Ευρωπαϊκή Οικονομική Διακυβέρνηση, Εκδόσεις Λιβάνη
- Νικόλαος Δ. Φίλιππας, Η ψυχολογία των αγορών, Παρεμβάσεις πριν και μετά την πρόσφατη χρηματοπιστωτική κρίση, Αθήνα 2015
- Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ, Νέες τεχνολογίες στις τράπεζες και επιπτώσεις στην απασχόληση, Ξενοφών Κοντιάδης, Κώστας Παπαδημητρίου, Βασιλική Γεωργακοπούλου, Δημήτρης Στεφανίδης
- Interamerican, Executive Brief, Q4 2017, Τριμηνιαία Ενημερωτική Έκθεση του Interamerican Research Center
- LEADING EASE, Τριμηνιαία έκδοση της Εταιρίας Ανώτατων Στελεχών Επιχειρήσεων, Τεύχος 39, Σεπτέμβριος 2018
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Στοιχεία τεκμηρίωσης σχετικά με τη λειτουργία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, Αθήνα 2017

Ξένη

- World Bank Group: “Trouble in the Making? The future of Manufacturing – Led Development”
- US National Science Foundation: “Cyber-Physical Systems (CPS)”
- Going Digital_The Banking Transformation Road Map, AT Kearney
- Speech by Pentti Hakkarainen, Member of the Supervisory Board of the ECB, at the Lisbon Research Centre on Regulation and Supervision of the Financial Sector Conference, Lisbon, 6 June 2018
- Finalta 2016 Digital and Multicultural benchmark
- 2017 European Bank Federation, Facts & Figures
- Harvard Business Review, 2017
- Com Score media metrix, Αύγουστος 2010
- Katz C., Stress related issues due to too much technology, Effects on working professionals, Johnson & Wales University, Providence 2012
- New York Times (editorial Board), The bif Economy’s false promise, April 2017
- Schmitt Neal, The Oxford Handbook of personell assessment and selection, Oxford University Press, 2012
- Susan E. Jackson, Ranad S. Schuler, Steve Werner, Managing Human Resources, 12th edition, Oxford University Press, November 2017
- European Central Bank, Report on financial structures, Oct. 2016

Διαδικτυακοί Τόποι

- <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/fintech.el.html>
- <https://www.ecb.europa.eu/pub/annual/html/index.en.html>
- <https://www.forbes.com/sites/quora/2013/01/07/how-many-things-are-currently-connected-to-the-internet-of-things-iot/#10b963bebd2d>
- www.bloomberg.com/news/videos/2016-05-20/forward-thinking-march-of-the-machines
- <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kuenstliche-intelligenz-ki-40285>
- <https://quotefancy.com/quote/775051/Bill-Gates-Banking-is-necessary-banks-are-not>
- <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/fintech.el.html>
- <https://the-gep.com/2017/07/21/a-note-human-intelligence-hi-vs-artificial-intelligence-ai-in-the-asset-management-am-world-why-ai-is-still-not-good-enough/>
- <https://www.caixinglobal.com/2017-05-25/101094779.html>
- <https://www.cnbc.com/2016/10/24/bank-of-america-launches-ai-chatbot-erica-heres-what-it-does.html>
- https://www.ipsoft.com/wp-content/uploads/2017/06/Meet_Amelia-1.pdf
- <https://sebgroup.com/press/news/burning-passion-to-use-ai-for-world-classservice>
- <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-roadmap-for-a-digital-transformation>
- <https://www.nextdeal.gr/epikairoτητα/tehnologia/100941/manpower-o-psifiakos-metashimatismos-dimioyrgei-perissoteres-theseis>
- <http://www.mercado.com.ar/notas/8025505>
- <https://www.orange.com/en/Press-Room/press-releases/press-releases-2017/Orange-is-now-also-a-bank>
- [file:///C:/Users/Administrator/Downloads/GR_Annual%20Report%202017_web%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/GR_Annual%20Report%202017_web%20(2).pdf)
- <https://www.accenture.com/us-en/insight-banking-top-10-trends-2018>
- <https://www.forbes.com/sites/jimmarous/2018/08/27/future-of-banking-fintech-or-techfin-technology/#101a4645f2d5>