

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Περράκη Στυλιανή

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Ιούλιος 2020

**UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY**

**DIGITAL TRANSFORMATION
IN BANKING SECTOR**

**By
Perraki Styliani**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, July 2020

*Αφιερώνεται στην οικογένειά μου
και στους φίλους μου*

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, κ. Πολλάλη Ιωάννη, για το εξαιρετικό και σύγχρονο θέμα που μελέτησα, καθώς και για την παρότρυνση, την καθοδήγηση και τις συμβουλές του. Όλα όσα μοιράστηκε μαζί μας κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος αναφορικά με το συγκεκριμένο θέμα, αλλά και με άλλα αντικείμενα μελέτης, με ενέπνευσαν και με βοήθησαν ακόμα περισσότερο στην επαγγελματική μου διαδρομή.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ θα ήθελα να εκφράσω σε όλους τους γνωστούς, φίλους, παλαιότερους συναδέλφους, αλλά και άτομα που δεν γνωρίζω προσωπικά, τα οποία απασχολούνται στον τραπεζικό κλάδο και αφιέρωσαν τον χρόνο να συμμετέχουν στην έρευνα μοιραζόμενοι τις γνώσεις τους, με αποτέλεσμα το δείγμα της έρευνάς μου να αποτελείται από ένα άρτια καταρτισμένο κοινό, ικανό να με βοηθήσει να εξαγάγω σημαντικά συμπεράσματα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών.

Τέλος, ιδιαίτερες ευχαριστίες αποδίδω στην οικογένειά μου και στους φίλους μου για την ενθάρρυνση και υποστήριξη τους κατά τη διαδικασία συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.

Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Τραπεζικό κλάδο

Σημαντικοί Όροι: [Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Τεχνολογία, Τεχνολογία στον χρηματοπιστωτικό τομέα, Επιχειρηματικά μοντέλα, Εμπειρία πελάτη, Επιχειρησιακές διαδικασίες, Ανατρεπτικές καινοτομίες]

Περίληψη

Οι ανατρεπτικές καινοτομίες και οι αναδυόμενες τεχνολογίες βρίσκουν ευρεία εφαρμογή στον επιχειρηματικό κόσμο προσφέροντας εξαιρετικές ευκαιρίες. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων επηρεάζει όλες τις δομές μιας επιχείρησης στους τρεις πυλώνες αυτού: τις επιχειρησιακές διαδικασίες, το επιχειρηματικό μοντέλο και την εμπειρία που προσφέρει στον πελάτη της.

Στην παρούσα εργασία θα μελετήσουμε τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον τραπεζικό κλάδο, ο οποίος παραδοσιακά κινείτο με πιο αργούς ρυθμούς προς την ψηφιοποίηση. Σήμερα, ο χρηματοπιστωτικός τομέας βιώνει μια πρωτόγνωρη φάση αλλαγής, με την ανάλυση των δεδομένων και άλλες τεχνολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού να καθορίζουν την τραπεζική. Το μέλλον του κλάδου βασίζεται στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση του πελάτη και στην αφομοίωση και διαρκή εξέλιξη των αναδυόμενων τεχνολογιών. Η άνοδος των εταιρειών FinTech έχει ήδη καθορίσει και αναμένεται να προσδιορίσει ακόμα περισσότερο τα δεδομένα του κλάδου, ενώ οι νέοι ανταγωνιστές σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές καινοτομίες ανατρέπουν τα επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών δημιουργώντας ένα νέο τραπεζικό οικοσύστημα που θα περιγράψουμε.

Η μελέτη μας θα ολοκληρωθεί με την διεξαγωγή και ανάλυση έρευνας για τον τραπεζικό κλάδο στους τρεις πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού από την προσέγγιση του τραπεζικού στελέχους με στόχο να προσδιορίσουμε τα επίπεδα εξέλιξης του ψηφιακού μετασχηματισμού στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο.

Digital Transformation in Banking Sector

Keywords: [Digital Transformation, Technology, FinTech, Business Models, Customer Experience, Operational processes, Digitalization, Disruptive innovations]

Abstract

Disruptive and emerging technologies apply in the business world providing with great opportunities. Digital transformation is changing the core of how business is done in three different areas: Customer Experience, Operational Processes and Business Model.

In this Master Thesis, we will study Digital Transformation in the Banking Sector, which has traditionally moved at a slower pace towards digitalization. Today, the Financial Sector is experiencing an unprecedented change, with the emergence of data analysis and new technological developments in banking. The future of the industry is based on the customized customer experience and the take-up disruptive technologies. The rise of FinTech companies has already determined and is expected to further define the industry, while new competitors and technological innovations are constantly changing the business models of banks by creating a new banking ecosystem.

Our study will be completed with a research on the banking sector in the three key areas of Digital Transformation from the approach of the banking executive in order to determine the ongoing procedure of Digital Transformation of the Banking Sector in Greece.

Περιεχόμενα

Περίληψη	6
Abstract	8
Κατάλογος Πινάκων	10
Κατάλογος Διαγραμμάτων	12

Κεφάλαιο 1: Ψηφιακός Μετασχηματισμός

1.1 Εισαγωγή	18
1.2 Βασικές Τεχνολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού	19
1.3 Βασικές τάσεις: Αναδυόμενες τεχνολογίες	21
1.4 Οι τρεις πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού	26
1.5 Οι πέντε τομείς του ψηφιακού μετασχηματισμού	32
1.6 Πέντε αρχές σχεδιασμού στρατηγικής στοχευμένης στον πελάτη	35
1.7 Η μετάβαση των επιχειρήσεων στον ψηφιακό μετασχηματισμό	36
1.8 Ψηφιακή Τεχνολογία στην Ευρωπαϊκή Ένωση	38
1.9 Νέες Ευκαιρίες στο προσκήνιο	42
1.10 Ανακεφαλαίωση	45

Κεφάλαιο 2: Ψηφιακές Τεχνολογίες στον τραπεζικό κλάδο

2.1 Εισαγωγή: Τράπεζες και τεχνολογική καινοτομία	46
2.2 Online Banking	47
2.3 Mobile Banking	49
2.4 Οι προκλήσεις στον τραπεζικό κλάδο την επόμενη δεκαετία	50
2.5 Ανακεφαλαίωση	54

Κεφάλαιο 3: Το FinTech και το μέλλον των τραπεζών

3.1 Εισαγωγή	56
3.2 FinTech vs Τράπεζες	57
3.3 Ο παγκόσμιος χάρτης του FinTech	58
3.4 Η ανάπτυξη του FinTech στην Ελλάδα	61
3.5 Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει το FinTech	63
3.6 Ανακεφαλαίωση	63

Κεφάλαιο 4: Ψηφιακός μετασχηματισμός στον τραπεζικό τομέα

4.1 Εισαγωγή	65
4.2 Νέες τάσεις	66
4.2.1 Νέοι ανταγωνιστές	66
4.2.2 Μηχανική Μάθηση	68
4.2.3 Ρομποτική/ αυτοματισμός	69
4.2.4 Βιομετρική τεχνολογία για λόγους ασφαλείας	69
4.2.5 Gamification	70
4.3 Ανατρεπτικές καινοτομίες μεταμορφώνουν τον τραπεζικό κλάδο	72
4.4 Οι εξελίξεις στις τράπεζες του μέλλοντος: Τρία σενάρια	75
4.5 Ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων	78
4.6 Η εξέλιξη των επιχειρηματικών μοντέλων	80
4.7 Επιχειρηματικά μοντέλα τραπεζών του μέλλοντος	84
4.8 Ψηφιακές τράπεζες και νέες δομές	90
4.9 Ανακεφαλαίωση	93

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία Έρευνας

5.1 Εισαγωγή	94
5.2 Σκοπός έρευνας	94
5.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων	96
5.3.1. Δημογραφικά στοιχεία	96
5.3.2. Εμπειρία Πελάτη	979
5.3.3. Επιχειρησιακές διαδικασίες	108
5.3.4. Επιχειρηματικό μοντέλο	114

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1 – Οι πλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού	27
Πίνακας 4.1 – Κατηγοριοποίηση τραπεζών	82

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1 – Επενδύσεις σε τεχνολογίες Blockchain ανά κλάδο	24
Διάγραμμα 1.2 - Βαθμός ενσωμάτωσης των ψηφιακών τεχνολογιών στην ΕΕ	40
Διάγραμμα 3.1 - Πώς το FinTech βοηθάει τις τράπεζες να πετύχουν τους στόχους τους	58
Διάγραμμα 4.1 – Σενάριο 1 / Ισχυροποίηση της θέσης των τραπεζών	76
Διάγραμμα 4.2 – Σενάριο 2 / Οι τράπεζες επαναπροσδιορίζουν το μοντέλο τους	77
Διάγραμμα 4.3 – Σενάριο 3 / Νέο τραπεζικό οικοσύστημα	78
Διάγραμμα 4.4 –Επιχειρηματικά μοντέλα τραπεζών του μέλλοντος	86
Διάγραμμα 5.1 - Φύλο ερωτηθέντων	97
Διάγραμμα 5.2 - Ηλικιακή ομάδα	97
Διάγραμμα 5.3 - Μορφωτικό επίπεδο δείγματος	98
Διάγραμμα 5.4 - Χρονικό διάστημα απασχόλησης στον τραπεζικό κλάδο	98
Διάγραμμα 5.5 - Μέσος χρόνος ημερησίως στα social media	99
Διάγραμμα 5.6 – Διαδικτυακή ενημέρωση για τραπεζικά προϊόντα	101
Διάγραμμα 5.7 – Φυσική παρουσία σε καταστήματα	102
Διάγραμμα 5.8- Ενιαία τραπεζική εμπειρία	103
Διάγραμμα 5.9 - Βαθμός εξοικείωσης με Internet/Mobile Banking	105
Διάγραμμα 5.10 - Συχνότητα διαδικτυακών συναλλαγών	105
Διάγραμμα 5.11 - Mobile Banking vs άλλα κανάλια αλληλεπίδρασης	106
Διάγραμμα 5.12 - Μακρόπνοη συνεργασία πελάτη τράπεζας	108
Διάγραμμα 5.13 - Συμβουλευτικός ρόλος τράπεζας	108
Διάγραμμα 5.14 –Αυτοματοποιημένες διαδικασίες	111
Διάγραμμα 5.15 - Τραπεζικά συστήματα που καθοδηγούν το αποτέλεσμα	112
Διάγραμμα 5.16 – Αξιοποίηση τεχνολογικών δεξιοτήτων	113
Διάγραμμα 5.17- Κοινή κατεύθυνση τραπεζικών τμημάτων	114
Διάγραμμα 5.18 – Πόσο συχνά καινοτομούν οι τράπεζες	116
Διάγραμμα 5.19 – Τεχνολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού	116
Διάγραμμα 5.20- FinTech & Τράπεζες	117
Διάγραμμα 5.21 –Επιχειρηματικά μοντέλα του μέλλοντος	118
Διάγραμμα 5.22- Πυλώνες ψηφιακού μετασχηματισμού	119

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

1.1 Εισαγωγή

Οι ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρουν πρωτοφανείς ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή, αλλάζοντας ριζικά τον τρόπο λειτουργίας τους. Η νέα αυτή εποχή ενθαρρύνει την καινοτομία και τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα, την αλλαγή σε όλα τα στάδια της διαδικασίας και την υιοθέτηση αναδυόμενων τεχνολογιών. Ο έντονος ανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις σε ένα ψηφιακό περιβάλλον εργασίας και στην υιοθέτηση στρατηγικών με επίκεντρο την εμπειρία του πελάτη.

Ο όρος ψηφιακός μετασχηματισμός (Digital Transformation) περιλαμβάνει όλες τις καινοτομίες που υιοθετεί μια επιχείρηση για να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα που της προσφέρουν τα ψηφιακά μέσα και οι νέες τεχνολογίες. Είναι η υιοθέτηση και υλοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών και λύσεων από την επιχείρηση, έτσι ώστε να αυτοματοποιείται πλήρως η λειτουργία της, μεταβάλλοντας το μοντέλο απόδοσης αξίας στους πελάτες της. Δεν αφορά απλώς την εφαρμογή περισσότερης τεχνολογίας, αλλά είναι μια συνεχής διαδικασία που δημιουργεί ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, αλλά ταυτόχρονα απαιτεί εκπαίδευση και υποδομές.

Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού εκτείνεται πέραν των τεχνολογικών επενδύσεων και επικεντρώνεται στην αναδιάρθρωση των διαδικασιών μιας επιχείρησης και στην αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού ενσωματώντας τις ψηφιακές τεχνολογίες σε όλα τα επιμέρους τμήματα. Αφορά την καινοτομία μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, τις υποδομές και τις λειτουργίες μιας επιχείρησης (operations), τη βελτιστοποίηση στη λήψη αποφάσεων σε επίπεδο Διοίκησης με γνώμονα τη διαχείριση δεδομένων (data-driven management) από διαφορετικές πηγές, καθώς και τις ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι απλά η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, αλλά ο τρόπος που διαχειρίζεται μια επιχείρηση την αλλαγή. Αλλάζει το επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης και αναβαθμίζει την εμπειρία των πελατών της.

Η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών και ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορούν ένα σύνολο τμημάτων μιας επιχείρησης. Οι νέες τεχνολογίες τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής θέτουν τις βάσεις των τεχνολογικών υποδομών και αποτελούν πηγή

αλλαγής, κοινωνικής και οικονομικής, καθώς μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και να μειώσουν το λειτουργικό κόστος, διευκολύνοντας την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες και καθιστώντας πιο εύκολη και άμεση την επικοινωνία των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Τα τμήματα Marketing και πωλήσεων επηρεάζονται ιδιαίτερα, δεδομένου ότι επικεντρώνονται στη χαρτογράφηση των τάσεων της αγοράς, στη διαχείριση δεδομένων που αφορούν τους πελάτες, στην παροχή εξατομικευμένων προϊόντων, υπηρεσιών και εξυπηρέτησης με στόχο την εμπειρία του πελάτη. Αποτέλεσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η πιο αποτελεσματική διατμηματική λειτουργία της επιχείρησης και η βελτιωμένη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση, γεγονός που αποδίδει στα έσοδα της επιχείρησης και στην μελλοντική ανάπτυξή της. Οι επιχειρήσεις που προχωρούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό τους, επαναπροσδιορίζουν τους στόχους τους, διαμορφώνουν την κουλτούρα τους και αναπτύσσουν ακόμα περισσότερο τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους. Τα πλεονεκτήματα δε που τους προσφέρει, εκτείνονται ανεξάρτητα από τον κύκλο εργασιών τους και το μέγεθός τους.

1.2 Βασικές τεχνολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού

Έναν από τους βασικούς παράγοντες για την εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η ανάπτυξη της τεχνολογίας και των εφαρμογών της. Η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας περιλαμβάνει τόσο την ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων, όσο και το ηλεκτρονικό επιχειρείν (*Digital Economy & Society Index 2019, Integration of Digital Technology*). Το επίπεδο ψηφιακού μετασχηματισμού και η ανταγωνιστικότητα των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης περιγράφονται στον δείκτη DESI (*Digital Economy & Society Index*) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Οι βασικές τεχνολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού αναλύονται ως εξής:

- **Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Social Media):** Ορίζονται τα μέσα αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας ομάδων ανθρώπων μέσω διαδικτυακών κοινοτήτων και περιλαμβάνουν δημοφιλείς πλατφόρμες όπως: Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter, LinkedIn, YouTube, Vimeo, Snapchat, Google+.
- **Υπηρεσίες κινητής τεχνολογίας:** Ανάπτυξη προηγμένων λειτουργικών συστημάτων που υποστηρίζονται από κινητές συσκευές, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της ασύρματης επικοινωνίας.

▪ **Τεχνολογίες Cloud Computing (Υπολογιστικό Νέφος):** Ορίζεται η κατ' αίτηση διαδικτυακή κεντρική διάθεση υπολογιστικών πόρων (όπως δίκτυο, εξυπηρετητές, εφαρμογές και υπηρεσίες) με υψηλή ευελιξία, ελάχιστη προσπάθεια από τον χρήστη και υψηλή αυτοματοποίηση. Στο υπολογιστικό νέφος η αποθήκευση, η επεξεργασία και η χρήση δεδομένων, λογισμικού και υπηρεσιών γίνεται διαδικτυακά, μέσω απομακρυσμένων υπολογιστών σε κεντρικά Datacenters. Υπηρεσίες όπως η κατ' αίτηση παροχή εικονικών μηχανών, το διαδικτυακό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή τα κοινωνικά δίκτυα συχνά βασίζονται στην τεχνολογία αυτή (<http://www.epset.gr>).

▪ **Ανάλυση δεδομένων (Big Data Analytics) :** Διαχείριση και επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων τα οποία παράγονται και επεξεργάζονται γρήγορα, μεταβάλλονται διαρκώς και η ερμηνεία τους προσφέρει μεγάλη αξία στην επιχείρηση κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και κατά την υιοθέτηση ψηφιακής στρατηγικής.

▪ **Διαδίκτυο των πραγμάτων (Internet of Things):** Θα το ορίζαμε ως «έξυπνες» συσκευές που συνδέονται, τόσο μεταξύ τους, όσο και με βάσεις δεδομένων, για να παρέχουν πλήθος υπηρεσιών και βασίζονται στα δεδομένα που παρέχουν οι συσκευές (www.samsung.com, Το Internet των πραγμάτων)

▪ **Ρομποτική και αυτοματοποίηση:** Ο ορισμός που δίνεται από το Ινστιτούτο Ρομποτικής των ΗΠΑ δίνει την εξής ερμηνεία στη λέξη ρομπότ: Ένας επεξεργαστής πολλαπλών λειτουργιών, ελεγχόμενος από ένα ηλεκτρονικό υπολογιστή που μπορεί να επαναπρογραμματισθεί για την εκτέλεση διάφορων λειτουργιών. Τα βιομηχανικά ρομπότ έχουν τη δυνατότητα να εκτελούν επαναλαμβανόμενες κινήσεις με εξαιρετική ταχύτητα, έχουν διαφορετικούς βαθμούς αυτονομίας και είναι εφοδιασμένα με λογισμικό τεχνητής νοημοσύνης.

▪ **Τρισδιάστατη εκτύπωση (3D printing):** Ορίζεται ως μια μέθοδος προσθετικής κατασκευής στην οποία κατασκευάζονται αντικείμενα μέσω της διαδοχικής πρόσθεσης επάλληλων στρώσεων υλικού.

▪ **Τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence – AI):** Ορίζεται ως η επιστήμη που πραγματεύεται την ανάπτυξη υπολογιστικών συστημάτων που παρουσιάζουν «ανθρώπινες» συμπεριφορές. Ο John McCarthy όρισε τον τομέα ως «επιστήμη και μεθοδολογία της δημιουργίας νοημόνων μηχανών». (www.wikipedia.org)

▪ **Κυβερνοασφάλεια (Cybersecurity):** Ορίζεται ως το σύνολο των μέτρων που υιοθετούνται για την προστασία των συστημάτων πληροφοριών και των χρηστών τους έναντι μη εξουσιοδοτημένης πρόσβασης, επιθέσεων και ζημίας, ώστε να εξασφαλίζονται η εμπιστευτικότητα, η ακεραιότητα και η διαθεσιμότητα των δεδομένων (www.eca.europa.eu)

Συνοψίζοντας, οι ψηφιακές τεχνολογίες ανοίγουν νέους δρόμους και πρωτοφανείς ευκαιρίες και βρίσκονται στο επίκεντρο των επιχειρήσεων κατά τη χάραξη της ψηφιακής στρατηγικής τους.

1.3 Βασικές Τάσεις: Αναδυόμενες Τεχνολογίες

Οι αναδυόμενες τεχνολογίες αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη ενός καινοτόμου και δυναμικού περιβάλλοντος, ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να ανταποκριθούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών τους θέτοντάς τες ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό. Σύμφωνα με τον δείκτη DESI (Digital Economy & Society Index) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αναπτύσσονται τα τελευταία χρόνια τέσσερις τύποι καινοτόμων τεχνολογιών που βρίσκουν πολλές εφαρμογές στον επιχειρηματικό κόσμο με ακόμα μεγαλύτερες προοπτικές στο μέλλον και είναι οι εξής: *Blockchain*, *High Performance Computing (HPC)*, *κβαντική τεχνολογία*, *δεδομένα και υπολογιστική αιχμής (Big Data & Edge Computing)*.

Blockchain

Θα ορίζαμε το blockchain ως ένα μητρώο (ledger) στο οποίο αποθηκεύονται και επαληθεύονται πληροφορίες και δεδομένα, με τη χρήση κρυπτογραφικών μεθόδων και με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργείται μια συνεχής αλυσίδα δεδομένων (data in chains of blocks). Κάθε μεταβολή σε μια καταγεγραμμένη πληροφορία στο μητρώο, μεταβάλλει κατ' επέκταση και τις μεταγενέστερες καταχωρήσεις. Αυτό που διαφοροποιεί την πλατφόρμα blockchain από μια τυπική βάση δεδομένων είναι το γεγονός ότι δεν τηρείται μέσω μιας κεντρικής αρχής, αλλά το μητρώο ενημερώνεται για τις εκάστοτε αλλαγές, από τους κόμβους (nodes)- χρήστες που έχουν εγκαταστήσει το λογισμικό. Για να επιτευχθεί η αξιοπιστία στην τήρηση των δεδομένων, απαιτείται ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός κόμβων που συμμετέχουν και τηρούν το μητρώο.

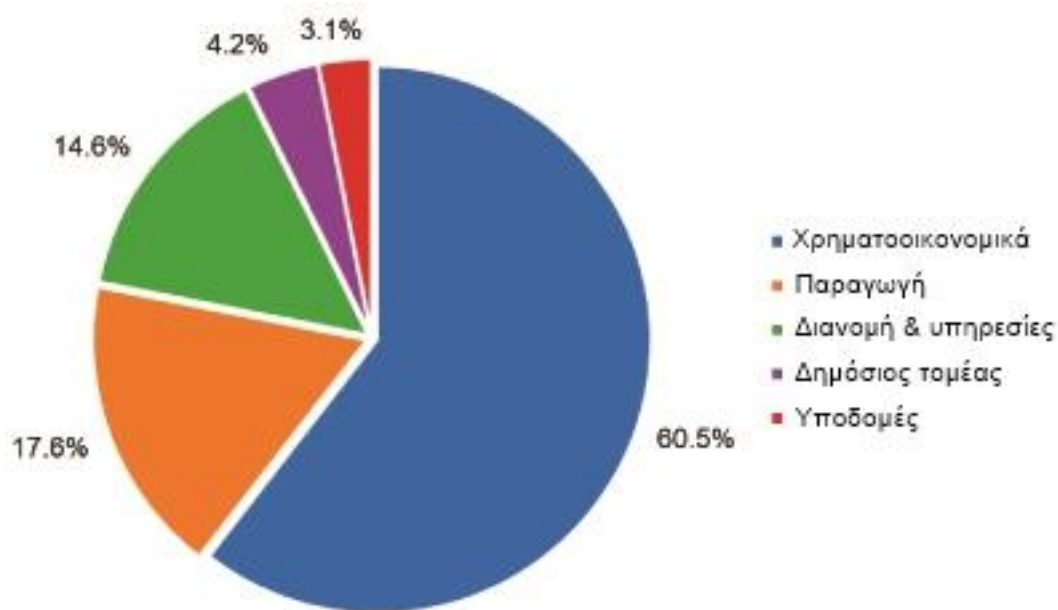
Η τεχνολογία blockchain βρίσκει πολλές εφαρμογές στον επιχειρηματικό κόσμο και ιδιαίτερα στις χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες, πχ. στην επεξεργασία και εκκαθάριση των συναλλαγών ή ως μέσο διεκπεραίωσης πληρωμών και απέκτησε σύντομα εφαρμογές στη βιομηχανία, το εμπόριο και τον δημόσιο τομέα. Κατ' ουσίαν πρόκειται για ένα σύγχρονο τρόπο καταχώρησης και αποθήκευσης πληροφοριών ώστε να αποφεύγονται διπλές καταχωρήσεις και να μπορεί να τηρηθεί πιο σωστά το μητρώο των εταιρειών. Εφαρμογή βρίσκει και στη διαχείριση εμπορευμάτων και αποθήκης σε έναν οργανισμό για την παρακολούθηση και οργάνωση προϊόντων, καθώς και τη διαδικασία προμήθειάς τους. Η τεχνολογία blockchain χρησιμοποιήθηκε αρχικά ως βάση για τα κρυπτονομίσματα, αλλά οι δυνατότητές της είναι ευρύτερες και δεν περιορίζονται στον χρηματοπιστωτικό χώρο, καθώς δημιουργούνται μεγάλες προοπτικές στον κλάδο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σε συνέδριο που έλαβε χώρα τον Ιούλιο 2019 αναφορικά με τη νέα αυτή τεχνολογία, ο Δρ. Αθανάσιος Λόης, καθηγητής του Κέντρου Δικτύων και Τηλεματικής, ερευνητής και διδάσκων στο Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, ανέφερε ότι η εφοδιαστική αλυσίδα επηρεάζει το 10% με 15% του τελικού προϊόντος. Το 69% των επιχειρήσεων δεν έχει πλήρη εικόνα της εφοδιαστικής αλυσίδας και ένα 65% έχει βιώσει τουλάχιστον ένα πρόβλημα στην εφοδιαστική τους αλυσίδα. Επίσης, το 41% βασίζεται ακόμα σε excel spreadsheets για να παρακολουθεί τα διάφορα προβλήματα που παρατηρούνται, γεγονός που δίνει το έναυσμα για την ενσωμάτωση του blockchain στην εφοδιαστική αλυσίδα, αλλά και σε ολοένα και περισσότερες δραστηριότητες μιας επιχείρησης.

Η εν λόγω τεχνολογία αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη με περισσότερες δυναμικές εφαρμογές στον επιχειρηματικό κόσμο. Οι εφαρμογές της τεχνολογίας αυτής θα μπορούσε να επεκταθεί ακόμα περισσότερο στα λεγόμενα «έξυπνα συμβόλαια», δηλαδή της μεταβίβασης της ιδιοκτησίας με ηλεκτρονικά συμβόλαια χωρίς να εμπλέκονται τρίτα μέρη για τη διασφάλιση της συναλλαγής, ενώ θα μπορούσε να αποτελέσει μέσο διασφάλισης της ψηφιακής πνευματικής ιδιοκτησίας. Μέσω ενσωματωμένων κωδικών σε πολυτελή αγαθά (πχ. κοσμήματα) θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της νέας αυτής τεχνολογίας η αποφυγή απομιμήσεων, ενώ στον χρηματοπιστωτικό κλάδο στην ανταλλαγή συναλλάγματος θα μπορούσε να διασφαλίσει τη διαφάνεια των συναλλαγών και το κανονιστικό πλαίσιο που πρέπει να τηρηθεί για την εγκυρότητά τους.

Τα έσοδα της αγοράς από τεχνολογίες blockchain αναμένεται να αυξηθούν σημαντικά τα επόμενα χρόνια και να αγγίξουν τα \$23,3 δις έως το 2030, σύμφωνα με τον δείκτη DESI (Digital Economy & Society Index) 2020. Αξίζει να σημειωθεί ότι την περίοδο 2009-2018 οι χρηματοδοτήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο σε τεχνολογίες blockchain ανήλθαν σε 13,1€ δις με το Ηνωμένο Βασίλειο να προσελκύει το 70% της χρηματοδότησης από Ευρωπαϊκές εταιρείες, ένα ποσό της τάξεως των 2,02€ δις.

Μεγάλοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί παγκοσμίως έχουν εκφράσει την αισιοδοξία τους για την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Η ελβετική επενδυτική τράπεζα UBS εφαρμόζει πιλοτικά μηχανισμούς «έξυπνων ομολόγων» και «αυτόματων πληρωμών» χρησιμοποιώντας blockchain. Ο κορυφαίος οίκος Barclays έχει ξεκινήσει από το 2015 να εξερευνά τους τρόπους που η νέα αυτή τεχνολογία θα ενδυναμώσει τον χρηματοπιστωτικό κλάδο θεωρώντας ότι έχει αλλάξει τον τρόπο που σκεφτόμαστε για την έννοια του χρήματος. Στόχος είναι να απλοποιήσει τον τρόπο που συναλλασσόμαστε, να απλοποιήσει τις διαδικασίες, να εξαλείψει τις αναποτελεσματικές πρακτικές στον κλάδο και να εξυπηρετήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες των πελατών. Για να μπορέσει να υπάρξει πρόσφορο έδαφος, το blockchain θα αλλάξει τον τρόπο που ο οίκος Barclays συναλλάσσεται με δυο τρόπους: Ο πρώτος είναι η δυνατότητα που έχει να συνεργαστεί σε παγκόσμιο επίπεδο με όλα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και ο δεύτερος να δημιουργήσει νέους αποτελεσματικούς τρόπους συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων. Από την άλλη πλευρά, η ισπανική Santander υπολόγιζε πριν περίπου μια πενταετία ότι έως το 2022 η τεχνολογία blockchain θα εξοικονομεί από τις τράπεζες περίπου \$15-20 δις τον χρόνο.

Παρόλα αυτά και τους θετικούς οiwονούς, η τεχνολογία blockchain βρίσκεται ακόμα σε αρχικά στάδια εφαρμογής αντιμετωπίζοντας προκλήσεις όπως η προστασία των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων, η συμβατότητα με άλλα συστήματα και η ενσωμάτωσή τους σε παλαιότερου τύπου υποδομές.



Πηγή: Statista

Διάγραμμα 1.1
Επενδύσεις σε τεχνολογίες Blockchain
ανά κλάδο

High Performance Computing (HPC)

Ο όρος αναφέρεται σε υπολογιστές υψηλής απόδοσης που είναι σε θέση να επεξεργάζονται μεγάλο όγκο δεδομένων. Ξεπερνούν κατά πολύ τις δυνατότητες των υπολογιστών γραφείου και εκμεταλλεύονται την υπολογιστική ισχύ από πολλές μονάδες. Είναι στη διάθεση των ανθρώπων για να αντιμετωπίσουν πολλά κοινωνικοοικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν σε τομείς όπως η παραγωγή, ο κλάδος της υγείας και η κλιματική αλλαγή, καθώς αποτελούν εργαλείο για πραγματοποίηση έρευνας. Λειτουργούν συνδυαστικά με τις τεχνολογίες Cloud, τα Big Data για την ανάπτυξη εφαρμογών σε πολλούς τομείς, μεταξύ άλλων και της οικονομίας. Σύμφωνα με τον δείκτη DESI (Digital Economy & Society Index) από τους 500 κορυφαίους υπερυπολογιστές τους πλανήτη το 2019 οι 75 βρίσκονται στην Ευρώπη, οι 117 στις Ηνωμένες Πολιτείες και οι 228 στην Κίνα. Η κυριότερη εμπορική λειτουργία τους στον κλάδο της βιομηχανίας είναι η μείωση του κόστους έρευνας και ανάπτυξης.

Κβαντική τεχνολογία

Η κβαντική τεχνολογία βρίσκει εφαρμογή κυρίως στη Φυσική για επίλυση σύνθετων προβλημάτων πιο γρήγορα και αποτελεσματικά. Με τη χρήση της είναι δυνατόν να αναπτυχθούν πιο γρήγορα εφαρμογές και νέες τεχνολογίες σε κλάδους όπως η πληροφορική και οι επικοινωνίες. Οι Ηνωμένες Πολιτείες, ο Καναδάς, η Κίνα, η Ιαπωνία, η Κορέα και η Ευρώπη είναι οι χώρες που επενδύουν κυρίως σε κβαντική τεχνολογία. Από τον Ιούνιο του 2019 κάποια κράτη-μέλη που θα συμμετάσχουν συντονισμένα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχουν δεσμευτεί να εξερευνήσουν για μια περίοδο 12 μηνών τον τρόπο για να αναπτύξουν υποδομές κβαντικής επικοινωνίας (QCI) στα επόμενα 10 χρόνια.

Δεδομένα και υπολογιστική αιχμής (Big Data & Edge Computing)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τα δεδομένα (Big Data) και τις καινοτόμες τεχνολογικές εξελίξεις όπως το IoT, η τεχνητή νοημοσύνη, η κυβερνοασφάλεια και η ρομποτική. Με τη χρήση νέων τεχνολογιών και υπερυπολογιστών είναι δυνατόν να επεξεργαστούμε μεγάλο όγκο δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούμε υπολογίστηκαν το 2018 σε 33 zettabytes (10^{12} bytes), ενώ αναμένεται να φτάσουν το 2025 στα 175 zettabytes. Στα Κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπολογίζεται ότι η επίδραση των δεδομένων στην οικονομία άγγιξε τα 300€ δις και αναμένεται το 2025 να αγγίξει τα 829€ δις, δηλαδή περίπου το 6% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος. Οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που διακινήθηκε ο μεγαλύτερος όγκος δεδομένων το 2018 είναι το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ολλανδία, η Γαλλία, η Γερμανία, η Ιταλία και η Ισπανία. Τα Ανοιχτά Δημόσια Δεδομένα (Open Data) έχουν απεριόριστες δυνατότητες και με τη χρήση τους είναι δυνατόν να δημιουργηθούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες σε διάφορους τομείς. Το 2019 υπολογίστηκαν σε 184€ δις, ενώ μέχρι το 2025 μπορούν να φτάσουν ποσά άνω των 300€ δις. Ο τεράστιος όγκος των δεδομένων που διακινούνται ανακύπτει και άλλο ένα θέμα, αυτό της αποθήκευσής τους. Έως τώρα αποθηκεύονταν κυρίως τοπικά σε ένα ποσοστό της τάξεως του 80%, σε κέντρα δεδομένων και εγκαταστάσεις Cloud, ενώ αναμένεται να αποθηκεύονται σε αποκεντρωμένα συστήματα γνωστά με τον όρο Υπολογιστική Αιχμής (Edge Computing). Μέσω αυτής της νέας τεχνολογίας, τα δεδομένα επεξεργάζονται, κοντά στην πηγή από την οποία

δημιουργήθηκαν. Συγκεκριμένοι κλάδοι θα επωφεληθούν περισσότερο από αυτή την τεχνολογία μεταξύ άλλων οι μεταφορές, ο τομέας της παραγωγής, η επαυξημένη πραγματικότητα. Η αξία της αγοράς των επιμέρους κλάδων που απευθύνεται η Υπολογιστική Αιχμής (Edge Computing) αναμένεται 108€ δις έως το 2024.

Οι νέες τεχνολογικές τάσεις προσφέρουν εξαιρετικές δυνατότητες και είναι σε θέση να επαναπροσδιορίσουν ολόκληρους βιομηχανικούς κλάδους. Η μετάβαση σε ένα πλήρως ψηφιοποιημένο περιβάλλον είναι σαφής προτεραιότητα όχι μόνο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και ολόκληρου του παγκόσμιου χάρτη. Χάρη σε αυτές τις νέες τεχνολογίες οι επιχειρήσεις κατανοούν τη νέα γενιά ψηφιακών καταναλωτών προσφέροντας σε αυτούς εξατομικευμένες λύσεις, ενώ παράλληλα μεταμορφώνουν το εσωτερικό της επιχείρησης και θέτουν νέα πρότυπα επαναπροσδιορίζοντας τη δομή του επιχειρηματικού τους μοντέλου.

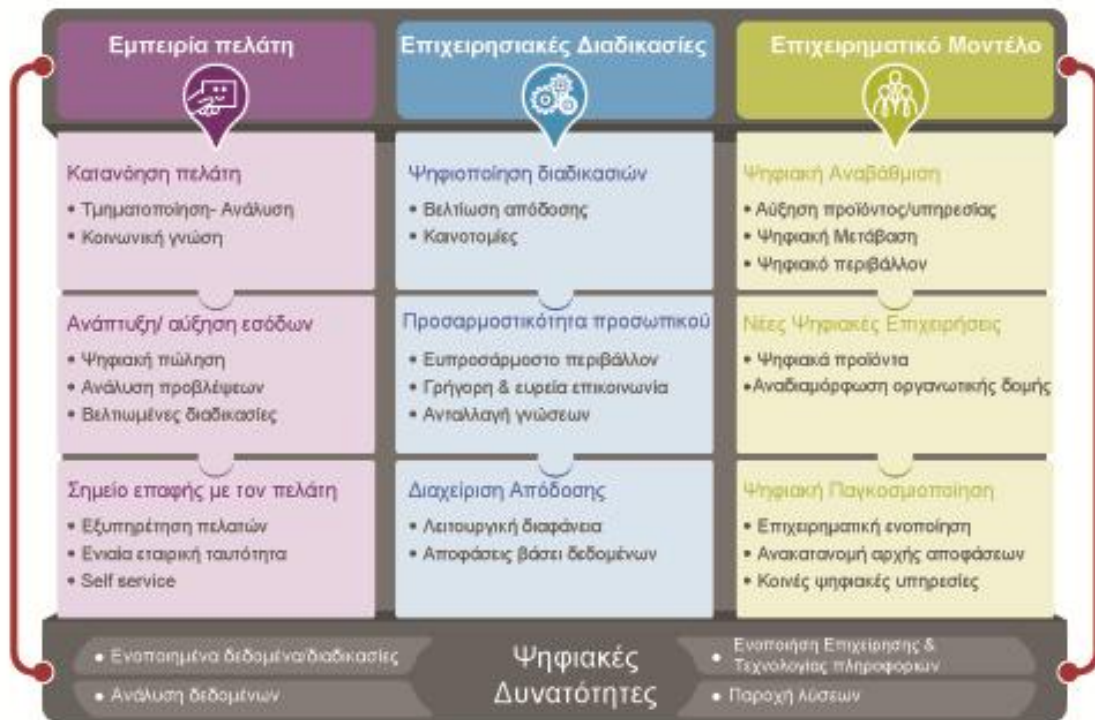
1.4 Οι τρεις πυλώνες του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μεταμορφώνει εκ βάθρων τις δομές μιας επιχείρησης. Οι ηγέτες μιας επιχείρησης αναγνωρίζουν την ανάγκη της μετάβασης σε μια ψηφιακή εποχή, μια αλλαγή που υποδεικνύεται και καθορίζεται από τον πελάτη. Οι πελάτες είναι πλέον εκείνοι που καθορίζουν κατά ένα μεγάλο ποσοστό τη στρατηγική μιας επιχείρησης, και οι επιχειρήσεις είναι αυτές που προσφέρουν εξατομικευμένα προϊόντα και λύσεις προσαρμοσμένα στα μέτρα τους. Για να ανταποκριθούν σε αυτή τη νέα πραγματικότητα εντάσσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε κάθε πτυχή της επιχειρηματικής δραστηριότητας, αλλά και το μοντέλο τους, δηλαδή τον τρόπο που προσφέρουν αξία στους πελάτες τους.

Οι τρεις βασικοί τομείς που μπορεί να εφαρμοστεί ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός είναι:

- Η εμπειρία του πελάτη (Customer Experience)
- Οι επιχειρησιακές διαδικασίες (Operations)
- Το επιχειρηματικό μοντέλο (Business Model)

Οι τρεις αυτοί πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού απεικονίζονται παρακάτω διαγραμματικά:



Πηγή: Digital Customer Experience, Capgemini

Πίνακας 1.1

Οι πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού

▪ Η εμπειρία του πελάτη

Οι πελάτες σήμερα δεν αγοράζουν απλά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, αλλά περισσότερο οι αποφάσεις τους κατευθύνονται στην εμπειρία μέσα από αυτό. Για να επιτύχει μια επιχείρηση οφείλει να ακούει τη φωνή του πελάτη και να μετατρέπει την εμπειρία του σε κάτι μοναδικό. Η εμπειρία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την καλύτερη κατανόηση των αναγκών του, με γνώμονα την ανάλυση του περιβάλλοντος και των ευκαιριών για την επιχείρηση. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα από τον ανταγωνισμό. Τα κέρδη της επιχείρησης μπορούν να βελτιωθούν με την μετατροπή των πραγματικών αναγκών του πελάτη σε αποτελεσματικά ψηφιακά προϊόντα και λύσεις. Προσαρμοστικότητα, καινοτομία, ψηφιοποίηση είναι μόνο μερικοί από τους πιο κοινούς όρους που θα συναντήσει κάποιος σε μια στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού. Μέσα από τα μέσα

κοινωνικής δικτύωσης η επιχείρηση αλληλεπιδρά γρήγορα με τον πελάτη, προβλέπει τις τάσεις και αναπτύσσει καμπάνιες απευθυνόμενες σε συγκεκριμένες ομάδες-στόχους. Έτσι διαμορφώνει μια πλήρη άποψη των τάσεων της αγοράς και χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης. Με τη χρήση Marketing Analytics αξιολογείται η επιτυχία των ενεργειών Marketing, μετρώντας την απόδοση επιχειρησιακών δεικτών. Οι αναλυτικές τεχνικές που εφαρμόζονται δίνουν μια ακριβή ανάλυση για το παρόν, δίνοντας απαντήσεις σε ερωτήματα όπως: Πώς προσελκύω τους πελάτες (customer engagement) και σε ποιο κανάλι; Ποιοι μιλούν για το brand μου; Επιπρόσθετα παρέχουν προβλέψεις για μελλοντικά αποτελέσματα, τι είναι αυτό που θα οδηγήσει σε μια θετική εμπειρία του πελάτη μετατρέποντας την σταδιακά σε πελατειακή πιστότητα (customer loyalty).

Ο Brian Solis σε βιβλιογραφία του (What's the Future of Business) αναφέρεται σε τέσσερα σημεία της καταναλωτικής συμπεριφοράς του πελάτη που καθορίζουν στο σύνολο την επονομαζόμενη ολοκληρωμένη εμπειρία πελάτη ή αλλιώς τις τέσσερις στιγμές της αλήθειας του πελάτη. Το σημείο μηδέν όπως το ορίζει είναι η ανακάλυψη, το γεγονός ότι εντοπίζεται η ανάγκη του πελάτη και αναζητούνται λύσεις για την κάλυψη αυτής. Η πρώτη στιγμή είναι η πρώτη εντύπωση που αποκομίζει ο πελάτης από την προσφερόμενη υπηρεσία από μια επιχείρηση, η αλληλεπίδραση με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρεται. Στη συνέχεια και ένα από τα μεγαλύτερα διαστήματα αυτής της διαδικασίας είναι η εμπειρία του πελάτη με το προϊόν, ενώ το τελευταίο κομμάτι που ο πελάτης μοιράζεται τη θετική ή αρνητική εμπειρία που αποκόμισε από το προϊόν είναι αυτό που θα λέγαμε αλλιώς «η στιγμή της αλήθειας». Σε αυτή είναι που στοχεύουν οι επιχειρήσεις και με γνώμονα αυτή πρωτίστως καθορίζουν την ψηφιακή στρατηγική τους.

- **Οι επιχειρησιακές διαδικασίες**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρησιακών διαδικασιών μέσω της χρήσης σύγχρονων εφαρμογών λογισμικού, αλλά και η αυτοματοποίηση ήδη ψηφιοποιημένων διαδικασιών έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται, στο μέγιστο δυνατό βαθμό, η ανθρώπινη παρέμβαση είναι υψίστης σημασίας, ώστε οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις δημιουργώντας μια ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις νέες τάσεις. Ο όρος επιχειρησιακές διαδικασίες περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εννοιών: Εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου, συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP), καταγραφή

αρχείων και πληροφοριών σε βάσεις δεδομένων (blockchain), τις έννοιες του διαδικτύου των πραγμάτων (Internet of Things) και της μηχανικής μάθησης κ.α.

Βασικός παράγοντας σε αυτόν τον πυλώνα μεταξύ άλλων είναι οι άνθρωποι μιας επιχείρησης, η διάθεση να αγκαλιάσουν την αλλαγή και να δουν τις νέες τεχνολογίες ως ένα μέσο να γίνουν ακόμα πιο παραγωγικοί με τη βοήθεια των κατάλληλων εργαλείων. Η ένταξη του ψηφιακού μετασχηματισμού σε κάθε πτυχή της επιχειρηματικής δραστηριότητας έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση και το προσωπικό να επικεντρωθούν σε στρατηγικά καθήκοντα βελτιώνοντας την αποδοτικότητά τους. Να μπορούν να εργαστούν απομακρυσμένα από οπουδήποτε πέρα από τα στενά όρια της παραδοσιακής εργασίας στο γραφείο με απομακρυσμένη πρόσβαση σε εταιρικά δίκτυα και υποδομές, αλλά να έχουν ανά πάσα στιγμή πρόσβαση στην πληροφορία επικοινωνώντας καλύτερα μεταξύ τους. Οι διαδικτυακές πλατφόρμες συνεργασίας δίνουν τη δυνατότητα σε μια ομάδα προμηθευτή υπηρεσιών και πελάτη να συνεργαστεί απομακρυσμένα και να καθίσταται δυνατή η ανταλλαγή και διαχείριση εγγράφων και η παρακολούθηση της προόδου εργασιών ώστε να επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί υψηλής ποιότητας συνεχή συνδεσιμότητα 24 ώρες το 24ωρο. Χωρίς αυτή, η χάραξη μιας ψηφιακής στρατηγικής μετασχηματισμού μέσω της αυτοματοποίησης των επιχειρησιακών λειτουργιών δεν θα είναι εφικτή.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να επιτύχει ψηφιακό μετασχηματισμό στις επιχειρησιακές της διαδικασίες θα πρέπει να πλαισιώνεται από την κατάλληλη κουλτούρα. Η εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης μπορεί να γίνει με τις ακόλουθες πρακτικές:

Εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες και δεδομένα

Η εταιρεία θα πρέπει να διοργανώνει συχνές εκπαιδεύσεις για το προσωπικό της σε συγκεκριμένες τεχνολογίες και διαδικασίες ανάλυσης δεδομένων με σκοπό την παρουσίαση και ανάλυση των δεδομένων και των αποτελεσμάτων.

Επικοινωνία επιτυχημένων πρακτικών

Η εταιρεία προτείνεται να μοιράζεται επιτυχημένες περιπτώσεις που προβάλλουν τον ρόλο της ανάλυσης δεδομένων στη λήψη αποφάσεων. Θα πρέπει να παρουσιάζει με ακρίβεια

τους τρόπους που τα δεδομένα οδήγησαν σε βέλτιστες επιχειρηματικές αποφάσεις, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αξιολογήθηκε το αποτέλεσμα.

Ανατροφοδότηση ανάλυσης

Η εταιρεία θα πρέπει να καταγράφει συστηματικά τις υποδείξεις των εργαζομένων σχετικά με διαθέσιμα δεδομένα, τεχνολογίες και πρακτικές. Θα πρέπει να είναι σε θέση να αναλύσει τους τρόπους με τους οποίους τα στελέχη χρησιμοποιούν τα δεδομένα και τις νέες τεχνολογίες.

Κουλτούρα Καινοτομίας

Απαιτείται χρόνος και συγκεκριμένο πλάνο δράσης για να μπορέσει η εταιρεία να διαμορφώσει μια κουλτούρα καινοτομίας. Η διοργάνωση διαγωνισμών ή των λεγόμενων Hachathons μπορεί να βοηθήσει αισθητά σε αυτή την κατεύθυνση. Ως Hachathon ορίζεται μία εντατική διαδικασία παραγωγής ιδεών, πρωτοτύπων για προκαθορισμένα ή μη προβλήματα ή επιχειρηματικές ευκαιρίες και είθισται να επικεντρώνεται σε τεχνολογίες λογισμικού και δεδομένων. Όσοι συμμετέχουν σε αυτές τις διαδικασίες καλούνται να επεξεργαστούν σύνολα δεδομένων με στόχο την ανάπτυξη μοντέλων πρόβλεψης.

Η ψηφιοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών και η εκπαίδευση του προσωπικού αποβλέπουν στην υιοθέτηση μιας νοοτροπίας στη λήψη αποφάσεων με βάση τα δεδομένα όσον αφορά τον δεύτερο πυλώνα. Η ποιότητα και η αξιοπιστία των δεδομένων είναι η βάση στην οποία θα στηριχθεί η στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της επιχείρησης με επίκεντρο τη νοοτροπία προσανατολισμένη στα δεδομένα. Επενδύσεις σε τεχνολογίες συλλογής, αποθήκευσης, διαχείρισης και ανάλυσης δεδομένων (Data Marts, Data Warehouses, Data Lakes και συστήματα Business Intelligence) βοηθούν μια επιχείρηση να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Αποθήκη Δεδομένων: Ορίζεται ως μια βάση δεδομένων που χρησιμοποιείται ως εργαλείο για να λάβει αποφάσεις ένας οργανισμός, είναι θεματικά προσανατολισμένη και έχει ολοκληρωμένα δεδομένα που διατηρούνται σε βάθος χρόνου. (W.H.Inmon)

Data Mart : Ορίζεται ως το υποσύνολο δεδομένων του οργανισμού που επικεντρώνεται σε συγκεκριμένο τμήμα του οργανισμού ή συγκεκριμένους χρήστες.

Συνοψίζοντας, ο δεύτερος πυλώνας επικεντρώνεται σε όλα εκείνα τα σημεία της επιχείρησης που χρειάζεται να μετασχηματιστούν, στα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης, στους ανθρώπους της, στο προϊόν της. Η οργανωσιακή κουλτούρα και η λειτουργία της επιχείρησης εκ των έσω είναι ο σύμμαχος για να τολμήσει η επιχείρηση τις αλλαγές που θα την φέρουν πιο κοντά στον ψηφιακό μετασχηματισμό της.

▪ Το επιχειρηματικό μοντέλο

Σε γενικές γραμμές ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση προσφέρει αξία στους πελάτες της. Προσπαθεί να περιγράψει τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, την οργανωσιακή δομή, τη στρατηγική της και τις εμπορικές πρακτικές που ακολουθεί. Πρόκειται για μια περιγραφή της αξίας που προσφέρει στους πελάτες, της αρχιτεκτονικής της επιχείρησης και του δικτύου συνεργατών της για τη δημιουργία επικερδών και βιώσιμων ροών εσόδων (*Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005 | Πηγή: ProBM Understanding and Developing Business Models*).

Ο Alexander Osterwalder είναι ο πρώτος που έχει συνδέσει το όνομά του με ένα εργαλείο που περιγράφει τα επιχειρηματικά μοντέλα και δεν είναι άλλο από τον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas). Το επιχειρηματικό μοντέλο καμβάς θέτει τις βάσεις και λειτουργεί ως πρότυπο για να επικυρωθεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Πρόκειται για ένα εργαλείο που βασίζεται σε οπτικά σχήματα και είναι ένα απλοποιημένο σύστημα για την προβολή επιχειρηματικών μοντέλων και την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων. Αποτελεί ένα μέσο για να λάβει μια επιχείρηση τεκμηριωμένες αποφάσεις αναφορικά με τη στρατηγική της. Επικεντρώνεται στον πελάτη και δίνει σαφή εικόνα για τις δυνατότητες και αδυναμίες ενός επιχειρηματικού πλάνου και το κόστος. Αξιολογεί και αναθεωρεί συνεχώς το επιχειρηματικό μοντέλο ώστε να διασφαλίζει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης ανά πάσα στιγμή. Το πλεονέκτημα του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου είναι ότι μπορεί να εφαρμοστεί από όλες τις επιχειρήσεις, νέες ή υπάρχουσες και να τις βοηθήσει να έχουν μια σαφή εικόνα για την πορεία και το μέλλον τους με βάση τους πόρους που διαθέτουν. Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των

επιχειρήσεων αποτυγχάνει, καθώς προσπαθεί να προωθήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία χωρίς να υπάρχει ανάγκη ή κενό αγοράς. Ένα από τα πλεονεκτήματα του καμβά είναι ότι η επιχειρηματική ιδέα θα καλύψει ένα κενό στην αγορά.

Η σημασία ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι αδιαμφισβήτητη για μια επιχείρηση και οι λόγοι είναι πολλοί. Καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχειρηματικής ιδέας, υποδηλώνει ξεκάθαρα ποιο είναι το όραμα της επιχείρησης, αναλύει τις ευκαιρίες και τις απειλές του κλάδου που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και αναλύει τις στρατηγικές Marketing και το χρονοδιάγραμμα για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί. Ο τρίτος πυλώνας του ψηφιακού μετασχηματισμού επικεντρώνεται στη μετάβαση από τις παραδοσιακές δομές των επιχειρηματικών μοντέλων σε νέες ψηφιακές. Οι επιχειρήσεις τείνουν να αντικαθιστούν παραδοσιακές πρακτικές και προϊόντα με νέα ψηφιακά αλλάζοντας τα δεδομένα. Τα όρια μεταξύ των επιχειρήσεων τείνουν να χαλαρώνουν αφού δρουν σε ένα παγκοσμιοποιημένο ψηφιακό περιβάλλον, πέρα από τα όρια του τοπικού τους ρόλου, ως μέλη του νέου παγκόσμιου επιχειρηματικού χάρτη που μοιράζεται ψηφιακές υπηρεσίες με εξαιρετικά για αυτές οφέλη.

▪ Ψηφιακές διαδικασίες

Η βάση στην οποία στηρίζονται οι τρεις πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι οι ψηφιακές δυνατότητες. Προκειμένου μια στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού να είναι επιτυχής απαιτούνται εκτός από την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογικών και οι απαραίτητες δεξιότητες και πόροι. Αρκετά συχνά παρατηρείται η επίβλεψη ενός έργου ψηφιακού μετασχηματισμού από συνεργαζόμενες ομάδες με τις απαιτούμενες γνώσεις και τεχνογνωσία για να εξασφαλίσουν τη βελτιωμένη εμπειρία του πελάτη μέσω του μετασχηματισμού των διαδικασιών και του επιχειρηματικού μοντέλου.

Συνοψίζοντας, οι τρεις πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού σε συνδυασμό με τις ψηφιακές διαδικασίες που αποτελούν τη βάση του είναι οι τομείς που επιχειρήσεις μπορούν να στηριχθούν για να βελτιώσουν την απόδοσή τους και βρίσκονται πάντα στο επίκεντρο.

1.5 Οι πέντε τομείς του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Ο κόσμος όπως τον ξέρουμε αλλάζει και οι αναδυόμενες τεχνολογίες όπως περιγράφηκαν παραπάνω (Cloud Computing, IOT) δημιουργούν νέα δεδομένα και προκλήσεις. Η επέκταση της διασύνδεσης δεδομένων αναμένεται να ανέλθει στο 75% παγκοσμίως μέσα στην επόμενη δεκαετία (2017-2027) και οι τεχνολογικές εξελίξεις, όπως η τεχνητή νοημοσύνη θα αλλάξουν τις παραδοσιακές δομές της εργασίας, καθώς 40%-60% των εργασιών αναμένεται να εκτελείται από μηχανές. Αποτέλεσμα αυτού να αλλάζει πρακτικά κάθε τομέας της επιχειρησιακής στρατηγικής: Η σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες της, η σχέση με τους ανταγωνιστές της, ο τρόπος που διαχειρίζεται τα δεδομένα προς όφελος της, η διαδικασία αξιοποίησης των καινοτομιών και της αξίας της. Συνοπτικά θα περιγράψαμε τους πέντε βασικούς τομείς του ψηφιακού μετασχηματισμού ως εξής:

Πελάτες

Η δυναμική των πελατών, η αλληλεπίδραση που έχουν με ένα brand και τα σχόλια που θα αφήσουν σε μια πλατφόρμα είναι πολύ πιο ισχυρά από μια διαδικτυακή διαφήμιση. Η αλληλεπίδραση των χρηστών με το brand είναι κάτι περισσότερο από μια συναλλαγή. Αλληλεπιδρώ σημαίνει μοιράζομαι το όραμα, αναζητώ τρόπους να έχω μια ολοκληρωμένη εμπειρία από την εταιρεία, πέρα από το προϊόν ή την υπηρεσία. Η προσοχή των marketers έχει μετατοπιστεί από την προσέγγιση του πελάτη ως αγορά στόχος με σκοπό μόνο την πώληση, αλλά ως ένα εταίρο της καινοτομίας.

Ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων στην ψηφιακή εποχή έχει μεταβάλλει εντελώς το επιχειρηματικό τοπίο και το επιχειρείν όπως το γνωρίζαμε έως τώρα. Τα όρια μεταξύ των ανταγωνιστών του κλάδου είναι πλέον ρευστά, ενώ παρατηρείται συχνά το φαινόμενο ανταγωνιστές να συνεργάζονται σε βασικούς τομείς –κλειδιά και να καινοτομούν. Οι ανταγωνιστές κατά περίπτωση γίνονται συνεργάτες και ανταλλάσσουν αξία.

Δεδομένα

Έχει παρέλθει η εποχή που τα δεδομένα χρησίμευαν ως πηγή πληροφόρησης για την εταιρεία με κύριο σκοπό τη διαχείριση και αποθήκευση για μελλοντική αναφορά. Τα Big

Data στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού καθορίζονται από τα εξής χαρακτηριστικά: Όγκο, ταχύτητα, ποικιλία, μεταβλητότητα, ακρίβεια και αξία. Αποτελούν ένα από τα πιο πολύτιμα εργαλεία στο ενεργητικό μιας επιχείρησης και ακόμα και τα μη δομημένα δεδομένα είναι υψίστης σημασίας.

Καινοτομία

Ως καινοτομία ορίζεται η διεργασία μέσω της οποίας αναπτύσσονται νέες και βελτιωμένες υπηρεσίες, παραγωγικές διαδικασίες, προϊόντα και υλικά και μεταφέρονται είτε σε παραγωγικές μονάδες, είτε στην αγορά ανάλογα με την περίπτωση (*Rubenstein, 1989, "Managing Technology in the Decentralized Firm", New York: Wiley*). Πρόκειται για τη διαδικασία αξιοποίησης νέας γνώσης ή τεχνολογίας με την οποία δημιουργείται μεγαλύτερη αξία σε προϊόντα ή υπηρεσίες για τους πελάτες μιας επιχείρησης. Η πρόκληση στην ψηφιακή εποχή δεν είναι να δώσουμε τη σωστή λύση σε ένα πρόβλημα, αλλά να λύσουμε το σωστό πρόβλημα. Η αποτυχία, παρά το γεγονός ότι δεν είναι επιθυμητή, δεν αντιμετωπίζεται ως κάτι μοιραίο, αλλά ως μέρος της διαδικασίας για να βελτιστοποιηθεί ένα νέο προϊόν, μια πλατφόρμα, μια προσφερόμενη υπηρεσία.

Αξία

Παραδοσιακά η αξία μιας επιχείρησης καθοριζόταν λίγο πολύ από το βελτιωμένο προϊόν, μια ανανεωμένη διαφημιστική καμπάνια, από τη θέση της επιχείρησης στην αγορά (στρατηγική κόστους ή διαφοροποίησης) και το brand χρόνο με τον χρόνο. Η έννοια της αξίας στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν καθορίζεται από τις επιχειρήσεις και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, αλλά κατευθύνεται από τους πελάτες και τις εκάστοτε ανάγκες τους. Για να παραμένει μια επιχείρηση στο επίκεντρο, θα πρέπει να εξελίσσεται συνεχώς πριν αυτό κριθεί επιβεβλημένο. Για να βελτιώσει την αξία της μια επιχείρηση και να ηγηθεί δεν πρέπει απλά να πάει με το κύμα, αλλά να αρπάζει τις προκλήσεις που θα παρουσιαστούν προς όφελός της.

Κάθε ένας από τους πέντε τομείς χρειάζεται να μελετηθεί κάτω από τα δεδομένα ενός νέου ψηφιοποιημένου περιβάλλοντος και να βοηθήσει την επιχείρηση να εστιάσει στους τομείς εκείνους που θα της προσφέρουν νέες ευκαιρίες και προοπτικές. Να συνεργαστεί με

τους πελάτες της, να μετατρέψει τα δεδομένα σε ένα σημαντικό κεφάλαιο στο ενεργητικό της, να καινοτομήσει, να επαναπροσδιορίσει το μοντέλο στο οποίο έχει στηριχθεί.



Πηγή: *The Digital Transformation Playbook*, David Rogers, Columbia Business School

1.6 Πέντε αρχές σχεδιασμού Στρατηγικής στοχευμένης στον πελάτη

Η στρατηγική που εστιάζει σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία έχει δώσει τη θέση της στην πελατοκεντρική προσέγγιση. Με βάση έρευνα της McKinsey & Company (*Customer Experience: New capabilities, new audiences, new opportunities* / Ιούνιος 2017) αναφορικά με τις νέες ευκαιρίες και δυνατότητες στην εμπειρία του πελάτη θα μπορούσαμε να περιγράψουμε πέντε βασικές αρχές που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις για να σχεδιάσουν τη στρατηγική τους, η οποία προσανατολίζεται στον πελάτη.

Κατανόηση σε βάθος των αναγκών του πελάτη

Κατά τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής οι επιχειρήσεις συνηθίζουν να επικεντρώνονται στην τεχνολογική λύση, στο μέσο που θα χρησιμοποιήσουν για να επιτύχουν την αλλαγή, όμως το σημείο από το οποίο θα έπρεπε να ξεκινήσουν είναι η εστίαση στον άνθρωπο. Τι πραγματικά χρειάζονται οι πελάτες; Τι προσπαθούν να επιτύχουν καταναλώνοντας ένα προϊόν ή κάνοντας χρήση μιας υπηρεσίας; Τι πιστεύουν οι πελάτες για ένα προϊόν, υπηρεσία ή εμπειρία; Και γιατί το πιστεύουν αυτό;

Άντληση έμπνευσης από άλλους κλάδους

Οι επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο προσπαθούν να δουν πέρα από τα όρια του κλάδου τους, υιοθετώντας διαφορετικές πρακτικές από μη συναφείς με το αντικείμενο τους επιχειρήσεις. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η συνδεσιμότητα συσκευών οικιακής ή μη χρήσης, που έχουν επιτύχει παγκοσμίως εταιρείες μέσω συνδεδεμένων εφαρμογών (π.χ. Bosch Toolbox App).

Ευκαιρίες για την επιχείρηση

Για να υιοθετήσει μια επιχείρηση μια αποτελεσματική στρατηγική θα πρέπει να κοιτάει μπροστά, 15-20 χρόνια ώστε να οριοθετήσει το πλαίσιο γύρω από το οποίο θα προωθήσει την υπηρεσία ή το προϊόν της. Μερικά από τα χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να λάβει υπόψιν της είναι συμπεριφορές, δημογραφικά χαρακτηριστικά, κοινωνικές δομές και τεχνολογικές εξελίξεις.

Ενδυνάμωση πολυκλαδικών ομάδων

Για να επιτευχθεί σε μια επιχείρηση ο ψηφιακός μετασχηματισμός χρειάζεται ενεργό συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών, μετόχων κτλ. Η σύσταση μιας ομάδας που κατέχει γνώσεις από διάφορους τομείς, πχ σχεδιασμός, Marketing, ανάπτυξη προϊόντων, οικονομικό προγραμματισμό θα έχει ως αποτέλεσμα να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα παρακάμπτοντας τις δύσκαμπτες διαδικασίες μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης.

Προσαρμοστικότητα στο επιχειρηματικό μοντέλο

Η νέα εποχή απαιτεί προσαρμοστικότητα. Οι επιχειρήσεις που στηρίζονται σε άκαμπτα επιχειρηματικά μοντέλα δύσκολα μπορούν να εφαρμόσουν πλήρως ή επιτυχώς τις τεχνικές του ψηφιακού μετασχηματισμού. Αυτό που χρειάζεται είναι οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν συχνά feedback από τους χρήστες και να επαναπροσδιορίζουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο ή τις επιμέρους λεπτομέρειες του σχεδιασμού τους.

Από τους πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού η εμπειρία του πελάτη θα λέγαμε πώς είναι για τις επιχειρήσεις ο πιο βασικός τους πυλώνας και αυτός στον οποίο επενδύουν

περισσότερο. Η σχέση του πελάτη με το brand και η συνολική εμπειρία που θα αποκομίσει είναι για τις επιχειρήσεις η βασική παράμετρος κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής τους.

1.7 Η μετάβαση των επιχειρήσεων στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός προσφέρει ευκαιρίες, καθώς βασίζεται στη διοίκηση της αλλαγής και σε σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση, τη διάρθρωση και στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, αλλά και ευρύτερα μιας ολόκληρης χώρας. Ο Λέκτορας Δημόσιας Πολιτικής στο Kennedy School του Πανεπιστημίου Harvard και ένας από τους Top 20 ανθρώπους με μεγάλη επιρροή σε θέματα ψηφιακής διακυβέρνησης (2019) David Eaves, έχει αναφέρει ότι οι οργανισμοί που διαθέτουν λίγους πόρους πρέπει να γίνουν περισσότερο καινοτόμοι, να κάνουν άλματα, να δημιουργήσουν υπηρεσίες και προϊόντα νέας γενιάς, να χτίσουν από το μηδέν. Στους οργανισμούς που δεν έχουν έτοιμες δομές (Greenfield) μπορεί να γίνει πιο εύκολα η αλλαγή, η προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Τις ίδιες πρακτικές μπορούν να ακολουθήσουν από μια μικρή επιχείρηση έως και ένα κράτος. Σε άρθρα που έχει δημοσιεύσει ο ίδιος θεωρεί ότι το κλειδί είναι οι επιχειρήσεις να είναι “fast followers”, δηλαδή να αναγνωρίζουν τις αναγνωρισμένες για 5-10 χρόνια καλές πρακτικές και να τις υιοθετούν, και όχι να εφαρμόζουν την τελευταία τεχνολογία αιχμής, καθώς αυτό τις περισσότερες φορές περιλαμβάνει μεγάλο ρίσκο.

Παρ’ όλα αυτά οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εφαρμογή του μετασχηματισμού κάνοντας πιο δύσκολη τη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή. Όλα ξεκινούν από την κουλτούρα της επιχείρησης και κυρίως της διοίκησης που συχνά δεν κρίνουν απαραίτητη την αλλαγή, ή διστάζουν να καινοτομήσουν παραμένοντας προσκολλημένοι σε πιο παραδοσιακές πρακτικές πωλήσεων και Marketing. Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί συνήθως έναν ανασταλτικό παράγοντα στη διαδικασία υιοθέτησης στρατηγικών ψηφιακού μετασχηματισμού, σε συνδυασμό με το κόστος της επένδυσης σε νέες τεχνολογίες. Η έλλειψη χρηματοδότησης τέτοιων επενδύσεων συχνά συνδέεται με το γεγονός ότι δεν υπάρχει σαφής απόδοση κόστους και οφέλους για τις επιχειρήσεις. Τροχοπέδη αποτελεί και η έλλειψη κατάλληλων δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας εσωτερικά στην επιχείρηση, ακόμα και στις περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις συνηθίζουν να επενδύουν σε νέες τεχνολογίες. Η αντίσταση του ανθρώπινου δυναμικού να αγκαλιάσει την αλλαγή και να είναι ευπροσάρμοστο σε ένα νέο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης δυσχεραίνει την

εφαρμογή τεχνολογιών ψηφιακού μετασχηματισμού. Η επιχειρησιακή κουλτούρα πολλές φορές είναι αποτέλεσμα της ανασφάλειας των εργαζομένων για πιθανή απώλεια της θέσης εργασίας τους ή αλλαγή στα εργασιακά τους καθήκοντα και δεδομένα λόγω της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών. Η έλλειψη συντονισμού και ενός σαφούς πλάνου εφαρμογής του στρατηγικού σχεδίου αναφορικά με τις ψηφιακές τεχνολογίες μπορεί να αποτελέσει λόγο αποτυχίας υλοποίησης του μετασχηματισμού, ενώ μια ακόμα ανησυχία είναι η έλλειψη συντονισμού μεταξύ ψηφιακών και παραδοσιακών διαδικασιών. Πολύ συχνά οι δυσκολίες της μετάβασης υπερτερούν έναντι των ευκαιριών από μια υιοθέτηση στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού και αυτός είναι και ένας από τους λόγους που οι επιχειρήσεις τόσο πανευρωπαϊκά, όσο και σε πανελλαδικό επίπεδο κινούνται με πιο δειλά βήματα ή δεν προβαίνουν σε ριζικές αλλαγές στο εσωτερικό τους περιβάλλον.

1.8 Ψηφιακή Τεχνολογία στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Η Ευρώπη όντας πάντα στο προσκήνιο των αλλαγών που επιτάσσει η εποχή χαράζει μια δυναμική ψηφιακή στρατηγική με στόχο να στηρίξει τα κράτη-μέλη για τη σταδιακή ψηφιακή τους μετάβαση και να αποτελέσει πρότυπο διεθνώς. Ανάμεσα στις έξι προτεραιότητες που έχει δεσμευτεί για το 2019-2024 είναι να καταστεί έτοιμη για τη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή μέσω της υιοθέτησης νέας γενιάς τεχνολογιών (<https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europe-digital-future-el>). Οι ψηφιακές λύσεις έχουν στόχο να ανοίξουν νέες δυνατότητες για τις επιχειρήσεις βοηθώντας τις να γίνουν ακόμα πιο «ψηφιακές», να ευνοήσουν την οικονομία και να συμβάλλουν ακόμα και σε μείζονος σημασία ζητήματα που θα μας απασχολήσουν τα επόμενα χρόνια, όπως η κλιματική αλλαγή. Οι τρεις βασικοί πυλώνες στους οποίους θα στηριχτεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός της είναι:

- **Η Τεχνολογία προς όφελος των πολιτών**

Προτεραιότητά της στον πυλώνα αυτό είναι η εξοικείωση των Ευρωπαίων πολιτών με τις νέες τεχνολογίες, η ανάπτυξη των ψηφιακών δυνατοτήτων τους, η προστασία τους σε θέματα κυβερνοαπειλών και προστασίας των προσωπικών ψηφιακών τους δεδομένων. Μέλημά της είναι η ανάπτυξη τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης με σεβασμό στα δικαιώματα των πολιτών και η ανάπτυξη νέας γενιάς τεχνολογικών λύσεων στον τομέα της

ιατρικής και των μεταφορών. Τέλος, η υπερταχεία ευρυζωνικότητα σε όλη την επικράτεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η κατάλληλη δικτυακή υποδομή μπορούν να συμβάλλουν σε βελτίωση της ποιότητας ζωής και περαιτέρω ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

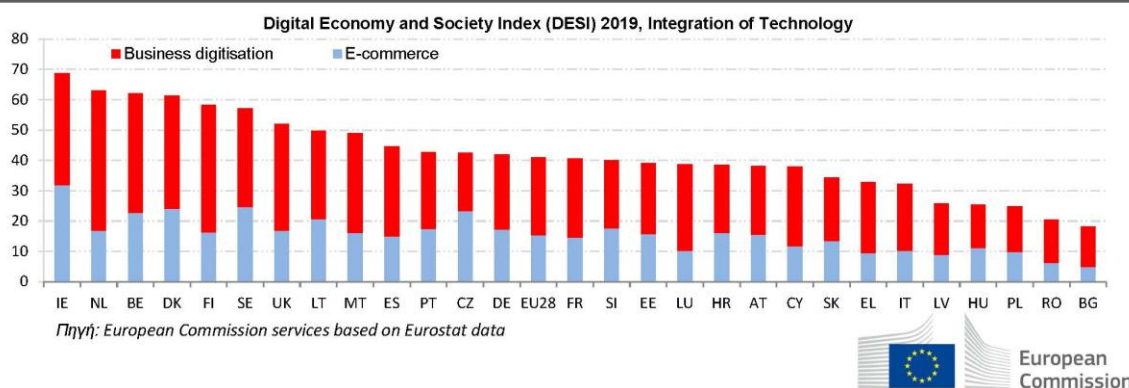
▪ **Ανάπτυξη ανταγωνιστικής ψηφιακής οικονομίας**

Ο πυλώνας αναφέρεται στην ανάπτυξη ισότιμων όρων ανταγωνισμού για τις επιχειρήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και η δυνατότητα οι start up και νεοιδρυθείσες εταιρείες να χρηματοδοτηθούν και να αναπτυχθούν. Στον πυλώνα αυτόν περιλαμβάνεται και η πρόσβαση και επεξεργασία σε Big Data , καθώς και η διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων.

▪ **Βιώσιμη κοινωνία**

Με την απειλή της κλιματικής αλλαγής στο προσκήνιο η Ευρωπαϊκή Ένωση αξιοποιεί την τεχνολογία, ώστε να καταστεί κλιματικά ουδέτερη έως το 2050. Η αξιοπιστία των παρεχόμενων πληροφοριών στο διαδίκτυο και το πρόσφορο έδαφος για υιοθέτηση καινοτόμων λύσεων σε έρευνα μπορούν να θέσουν τις βάσεις για τη βιώσιμη ανάπτυξη των χωρών.

Τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης διαφοροποιούνται αισθητά ως προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό τους και την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών. Ο δείκτης DESI (Digital Economy & Society Index) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, αξιολογεί την πορεία των κρατών – μελών σε πέντε τομείς: Την ευρυζωνικότητα και συνδεσιμότητα των πολιτών, τις ψηφιακές δεξιότητες των πολιτών, τη χρήση του διαδικτύου, την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών και τις παρεχόμενες ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι Σκανδιναβικές χώρες, η Ολλανδία, η Δανία και το Ηνωμένο Βασίλειο έχουν τις πιο ανεπτυγμένες ψηφιακές οικονομίες, ενώ η χώρα μας μαζί με τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία και την Πολωνία βρίσκονται στις τελευταίες θέσεις. Παρόμοια εικόνα παρατηρείται και στο ρυθμό ενσωμάτωσης των ψηφιακών τεχνολογιών από τις χώρες, με την Ιρλανδία, την Ολλανδία, το Βέλγιο και τη Δανία να πρωτοπορούν στο ηλεκτρονικό επιχειρείν και την ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων, ενώ η Ελλάδα και σε αυτόν τον τομέα είναι ανάμεσα στις τελευταίες συγκριτικά με τα 28 μέλη.



Πηγή: DESI report 2019, Integration of Digital Technology , Eurostat Data

Διάγραμμα 1.2

Βαθμός ενσωμάτωσης των ψηφιακών τεχνολογιών στην ΕΕ

Οι δείκτες που καθορίζουν την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών είναι μεταξύ άλλων, η ηλεκτρονική ανταλλαγή των πληροφοριών, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα Big Data, οι τεχνολογίες Cloud, οι ηλεκτρονικές πωλήσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ο τζίρος που προέρχεται από το ηλεκτρονικό εμπόριο και οι διασυνοριακές ηλεκτρονικές πωλήσεις. Η Ιρλανδία, η Σουηδία και η Δανία είναι οι χώρες εκείνες που εκμεταλλεύονται περισσότερο τις ευκαιρίες του ηλεκτρονικού εμπορίου, ενώ η Ολλανδία, το Βέλγιο και η Φιλανδία ηγούνται στην ενσωμάτωση των τεχνολογιών του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Σύμφωνα με την έρευνα του DESI (Digital Economy & Society Index) το 2019, περίπου το 10% των επιχειρήσεων στην Ελλάδα θα χαρακτηρίζονταν ως έντονα ψηφιοποιημένες, ενώ πάνω από το 55% δεν επενδύει σημαντικά σε ψηφιακές τεχνολογίες, ενώ συχνά μια ιστοσελίδα ή η επένδυση σε συσκευές υπολογιστών είναι μερικές από τις επενδύσεις που συνηθίζουν να κάνουν. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις επιχειρήσεις στην Ευρώπη καθοδηγείται από τις εφαρμογές (Mobile Apps) και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για τις επενδύσεις των επιχειρήσεων σε νέες τεχνολογίες είναι αναμφισβήτητο το μέγεθός τους. Το 75% των μεγάλων επιχειρήσεων απασχολούν εξειδικευμένο προσωπικό σε Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών, ενώ διαθέτουν εξελιγμένα ERP συστήματα και εκπαιδεύουν το προσωπικό σε νέες τεχνολογίες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις αναπτύσσουν την τεχνογνωσία για ανάλυση Big Data

επωφελούμενες από τα αποτελέσματα που θα εξάγουν. Η Φιλανδία είναι ο ηγέτης στην Ευρωπαϊκή Ένωση σε ενσωμάτωση τεχνολογιών Cloud, με τις μισές επιχειρήσεις στη χώρα να επενδύουν σε αυτές. Λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης λίγο περισσότερο από 25% των επιχειρήσεων ενσωματώνει τεχνολογίες Cloud στις επιχειρησιακές λειτουργίες μειώνοντας το λειτουργικό κόστος.

Η χρήση της ρομποτικής και την αυτοματοποίηση βρίσκεται ακόμα σε αρχικά στάδια σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, αφού μόλις το 6,7% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν βιομηχανικά ρομπότ. Εάν λάβουμε ως δείγμα μόνο τις μεγάλες επιχειρήσεις, αυτό το ποσοστό τετραπλασιάζεται και αγγίζει το 25%. Στην Ελλάδα το μερίδιο των εταιρειών που χρησιμοποιούν τις τεχνολογίες της ρομποτικής αγγίζει μόλις το 4%.

Μια άλλη τεχνολογία ψηφιακού μετασχηματισμού, η τρισδιάστατη εκτύπωση (3D) δεν είναι ακόμα ευρέως διαδεδομένη, ωστόσο κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμη για τη βελτίωση της παραγωγής και των πωλήσεων. Στην εν λόγω τεχνολογία πρωτοπορούν οι επιχειρήσεις στη Φιλανδία και τη Δανία, ωστόσο μόλις το 4% χρησιμοποιεί τρισδιάστατη εκτύπωση σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μάλιστα το 2018, μόλις το 1,1% χρησιμοποίησε τις τεχνολογίες της 3D εκτύπωσης για την παραγωγή αγαθών που θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων.

Στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου μόλις το 20% των επιχειρήσεων των 28 κρατών-μελών, δηλαδή μια στις πέντε, πραγματοποίησαν ηλεκτρονικές πωλήσεις το 2017, γεγονός που καταδεικνύει ότι υπάρχει έδαφος για περαιτέρω ανάπτυξη. Το ποσοστό αυτό και πάλι διαφοροποιείται, εάν λάβουμε υπόψιν μας το μέγεθος της επιχείρησης, καθώς οι ηλεκτρονικές πωλήσεις στις μεγάλες επιχειρήσεις αγγίζουν σχεδόν τις μισές πωλήσεις που πραγματοποιούν και σε σύγκριση με τον τζίρο σε σχέση με τις συνολικές πωλήσεις το 24%, ενώ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πραγματοποιούν ηλεκτρονικές πωλήσεις μόλις σε ποσοστό της τάξεως του 18,9%. Οι ηλεκτρονικές πωλήσεις μέσω των προσωπικών ιστοσελίδων των επιχειρήσεων είναι πιο διαδεδομένος για τις online αγορές, καθώς η έννοια «Επιχείρηση προς Καταναλωτή» ή το λεγόμενο B2C αρχίζει να καταλαμβάνει έδαφος και να γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλές. Το Βέλγιο και η Μάλτα έχουν παρουσιάσει την καλύτερη απόδοση συγκριτικά με τα υπόλοιπα κράτη –μέλη, ωστόσο όλες οι χώρες βελτίωσαν τους δείκτες τους. Τα παραπάνω δεδομένα μαρτυρούν ότι η Ευρώπη είναι από τις πιο ώριμες ψηφιακές αγορές και η πρόβλεψη στις αρχές του 2020

είναι ότι θα δαπανηθούν περισσότερα από 250\$ δις από τις Ευρωπαϊκές εταιρείες. Ο εκσυγχρονισμός των επιχειρήσεων και η υιοθέτηση εκ μέρους τους ψηφιακών τεχνολογιών θα αλλάξει ακόμα περισσότερα τα δεδομένα, η πορεία προς ένα ψηφιακό μέλλον είναι προδιαγεγραμμένη.

Στον αντίποδα, οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τα οφέλη και την αναγκαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού, κυρίως στο κομμάτι της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς θεωρούν τη βελτίωση των διαδικασιών τους βασικό κίνητρο για να προχωρήσουν στην ψηφιοποίησή τους. Ωστόσο, για τις ελληνικές επιχειρήσεις ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν έχει εξελιχθεί ως κίνητρο για να διευρύνουν τους τρόπους εξυπηρέτησης των πελατών τους και υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης. Με βάση έρευνα που διεξήγαγε η Eurobank και η Grant Thornton (09.01.2019 - 13.02.2019) σε 624 ελληνικές επιχειρήσεις με τζίρο 500.000€ και άνω αναφορικά με τον βαθμό εφαρμογής βασικών ψηφιακών πρακτικών δόθηκαν τα εξής στοιχεία:

- Οι μισές επιχειρήσεις θεωρούν πως εφαρμόζουν σε κάποιο βαθμό ψηφιακό μετασχηματισμό στο Digital Marketing.
- 4 στις 10 επιχειρήσεις δηλώνουν πως έχουν εφαρμόσει σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό ενέργειες ψηφιακού μετασχηματισμού στις συναλλαγές τους.
- 1 στις 3 επιχειρήσεις με τζίρο πάνω από 50 εκατ. ευρώ θεωρεί πως έχει εφαρμόσει σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό ψηφιακό μετασχηματισμό στις εσωτερικές διαδικασίες της.

Παρά την εκτίμηση των ίδιων των επιχειρήσεων, λίγες είναι αυτές που έχουν πολύ υψηλό επίπεδο ψηφιοποίησης, δηλαδή αυτές που εφαρμόζουν τουλάχιστον 10 ψηφιακές πρακτικές, όπως ορίζει ο Δείκτης Ψηφιακής Έντασης (Digital Intensity Index - DII) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Το επίπεδο ψηφιοποίησης αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τον κύκλο εργασιών της.

1.9 Νέες ευκαιρίες στο προσκήνιο

Οι ψηφιακές τεχνολογίες μετασχηματίζουν την παγκόσμια οικονομία και ανατρέπουν τα υφιστάμενα μοντέλα στις επιχειρήσεις όπως τα γνωρίζαμε έως σήμερα. Η εμφάνιση ενός νέου ιού (COVID-19) το 2019 και η εξάπλωσή του παγκοσμίως στις αρχές του 2020

άλλαξε άρδην τα δεδομένα. Οι επιχειρήσεις έχουν κάνει άλματα στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού, και τέσσερις τομείς έχουν επηρεαστεί περισσότερο: Τήλε-εργασία, προϊόντα και υπηρεσίες κατά παραγγελία, διοργάνωση online εκδηλώσεων, υπολογιστικό νέφος (Cloud).

Η νέα τάξη πραγμάτων οδήγησε ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις να υποστηρίζουν την εργασία εξ' αποστάσεως, ώστε να εξακολουθούν να εξυπηρετούν τους πελάτες τους και να επηρεαστεί στο ελάχιστο δυνατόν ο κύκλος εργασιών τους- όπου αυτό είναι εφικτό. Μια μεγάλη αλλαγή επήλθε στον τραπεζικό κλάδο που πέτυχε σε μικρό χρονικό διάστημα βήματα ψηφιακού μετασχηματισμού που θα χρειαζόνταν χρόνια για να επιτευχθούν. Ο CIO στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και υπεύθυνος για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό των Διευθύνσεων Επιχειρηματικής Ανάλυσης, Εφαρμογών και Υποδομών, Στράτος Μολυβιάτης, αναφέρει τον Απρίλιο του 2020 ότι μόλις σε λίγες ημέρες 4.500 εργαζόμενοι είχαν τη δυνατότητα τηλεργασίας με καθολική υποστήριξη και πρόσβαση σε όλα τα συστήματα της τράπεζας. Ωστόσο αυτό επέφερε και μια αλλαγή στις συνήθειες των πελατών των τραπεζών, καθώς την περίοδο Μάρτιος-Απρίλιος 2020 οι τραπεζικές συναλλαγές μέσω Mobile Banking, Internet Banking, ATMs και POS αντιπροσώπευαν περίπου το 60% του συνολικού αριθμού των συναλλαγών.

Κατ' επέκταση των ποσοστών που παρατηρήθηκαν στη διαχείριση των τραπεζικών προϊόντων και στις εγχρήματες συναλλαγές των καταναλωτών, ο δεύτερος κλάδος που επηρεάστηκε είναι οι ηλεκτρονικές συναλλαγές, ιδιαίτερα σε ένα κλάδο που μέχρι σήμερα το ελληνικό κοινό προτιμούσε να κάνει τις αγορές του με φυσική παρουσία στα καταστήματα, και αυτό είναι το λιανικό εμπόριο αγοράς τροφίμων (αλυσίδες σούπερ μάρκετ, μίνι μάρκετ, παντοπωλεία κλπ). Σύμφωνα με έρευνα της Ierax Analytics (<https://www.iefimerida.gr/ellada/koronoios-22-ellinon-tha-kanei-agores-online>) από 10-13 Μαρτίου σε δείγμα 703 ανδρών και γυναικών, ηλικίας 18-45 ετών, σε ποσοστό 21% οι ερωτηθέντες δήλωσαν την πρόθεσή τους να πραγματοποιήσουν online τις αγορές τους. Πρόκειται για μια σημαντική αλλαγή στην αγοραστική τάση του κοινού, η οποία είναι πολύ πιθανόν να διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα και μετά την κρίση της πανδημίας. Έως το 2020 μόλις το 0,5% του τζίρου των σούπερ μάρκετ προέρχεται από διαδικτυακές αγορές, γεγονός που μαρτυρά ότι σε αυτόν τον τομέα υπάρχει πρόσφορο έδαφος για υιοθέτηση μιας στρατηγικής μετασχηματισμού. Σύμφωνα με online έρευνα τον Μάρτιο και τον

Απρίλιο του 2020 από την Engine Insights, έχει παρατηρηθεί αύξηση στις διαδικτυακές αγορές σε ποσοστό 74% από τις 13 Μαρτίου ως αποτέλεσμα του φαινομένου του κορωνοϊού. Συγκεκριμένα η κλιμάκωση των ποσοστών ανά χρονική περίοδο είχε ως εξής: Στις 13-15 Μαρτίου κυμαινόταν στο 31%, στις 27-29 Μαρτίου στο 50%, στις 3-5 Απριλίου παρέμεινε σε σταθερά ίδια επίπεδα στο 49% για να αυξηθεί σημαντικά στο 64% μεταξύ 10-12 Απριλίου 2020. Μια πρόσφατη έρευνα στις Ηνωμένες Πολιτείες για τις καταναλωτικές συνήθειες σε παντοπωλεία από την Shekel Brainweigh που δραστηριοποιείται στον τομέα των τεχνολογιών ζύγισης και αυτοματισμών, διαπίστωσε ότι περισσότερα από τα 2/3 των καταναλωτών κάνουν χρήση του ταμείου αυτόματης εξυπηρέτησης σε είδη παντοπωλείου, σε σύγκριση με λιγότερο από το ένα τρίτο που παραγγέλνει είδη παντοπωλείου στο διαδίκτυο.

Ο τρίτος τομέας που επηρεάστηκε αφορά τη διοργάνωση εταιρικών εκδηλώσεων, που παρατηρήθηκε η ολοένα αυξανόμενη τάση για διοργάνωση Webinars για εκπαιδευτικούς σκοπούς και Facebook Lives, ενώ οι συναντήσεις στον επιχειρηματικό κόσμο πραγματοποιήθηκαν κατά κόρον με τη χρήση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών τηλεδιασκέψεων και εργαλείων διαμοιρασμού οθόνης (screen-sharing) όπως Skype, GoToMeeting, Zoom και άλλες παρεμφερείς. Σύμφωνα με έρευνα του Statista (<https://www.statista.com/statistics/1106498/home-media-consumption-coronavirus-worldwide-by-country/>), που δημοσιεύθηκε τον Μάρτιο 2020 σε ηλικίες 16-64 ετών, μετά το ξέσπασμα της πανδημίας η χρήση των διαδικτυακών μέσων αυξήθηκε ιδιαίτερα παγκοσμίως, με το ποσοστό χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram, Twitter) να φτάνει στο 44%.

Πέρα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ένα σημαντικό ψηφιακό στοιχείο που συνετέλεσε στο καταστεί εφικτή η αδιάκοπη δραστηριότητα των επιχειρήσεων πέρα από τα στενά παραδοσιακά όρια του γραφείου ήταν οι υπηρεσίες υπολογιστικού νέφους, το κοινό ψηφιακό περιβάλλον που οι χρήστες και οι επιχειρήσεις ανταλλάσσουν μεγάλο όγκο δεδομένων και καταναλώνουν ψηφιακές υπηρεσίες. Χωρίς τις υπηρεσίες του υπολογιστικού νέφους, η διαθεσιμότητα των δεδομένων σε πραγματικό χρόνο θα ήταν πραγματικά μια πρόκληση. Θα ήταν ακόμα πιο δύσκολο για τους επιχειρηματίες να έχουν πρόσβαση στα δεδομένα των πωλήσεων ανά πάσα στιγμή και οι επιχειρήσεις συμπεριλαμβανομένων των τραπεζών θα δυσκολεύονταν ακόμα περισσότερα να

μοιραστούν με ασφάλεια μεγάλο όγκο δεδομένων. Ένας από τους στόχους του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι να λύνει παραδοσιακά προβλήματα προσφέροντας ψηφιακές λύσεις και ενσωματώνοντας την τεχνολογία σε κάθε πτυχή της επιχείρησης. Όταν αυτό επιτυγχάνεται, τότε ο πελάτης μπορεί να αποκομίσει πραγματική αξία από αυτό.

1.10 Ανακεφαλαίωση

Συνοψίζοντας, είναι σαφές ότι οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν σε ένα πολύ δυναμικό περιβάλλον και το κλειδί για να παραμείνουν ανταγωνιστικές είναι να μετασχηματιστούν ψηφιακά. Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό τους μελετούν τις νέες αναδυόμενες τάσεις της αγοράς, οι οποίες είναι το υπόβαθρο για να εντοπίσουν και να καλύψουν τις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών τους, για την αλλαγή στη δομή της επιχείρησης, τόσο σε επίπεδο επιχειρησιακών διαδικασιών, όσο και σε φιλοσοφία του ανθρώπινου δυναμικού, και εφαρμόζουν την τεχνογνωσία και την τεχνολογική καινοτομία επιτυγχάνοντας υψηλότερες αποδόσεις και ένα δυναμικό επιχειρηματικό μοντέλο που προσαρμόζεται στις συνεχόμενες αλλαγές των καιρών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΟΝ

ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

2.1 Εισαγωγή: Τράπεζες και Τεχνολογική Καινοτομία

Στις μέρες μας γίνεται όλο και πιο συχνά αναφορά στην 4η Βιομηχανική Επανάσταση και στις έννοιες της τεχνητής νοημοσύνης, της μηχανικής μάθησης και της επιστήμης των δεδομένων, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να μεταμορφώνουν ολόκληρους κλάδους. Οι χρηματοοικονομικές τεχνολογίες, τα τεχνολογικά επιτεύγματα και ένα κύμα καινοτομιών αποτελούν τους παράγοντες της ανάπτυξης του οικονομικού και κατ' επέκταση του χρηματοπιστωτικού τομέα στις μέρες μας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στα πλαίσια της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης είναι ο μοχλός της οικονομικής ανάπτυξης, διασυνδέει ανθρώπους με μηχανές με ευφυείς τεχνολογίες, αυξάνοντας την παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού, την ανταγωνιστικότητα και αναδεικνύοντας όλα τα οφέλη του ηλεκτρονικού επιχειρείν.

Ο τραπεζικός κλάδος και τα δεδομένα στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν αλλάξει κατά πολύ τα τελευταία χρόνια έχοντας αναθεωρήσει όλες τις παραδοσιακές δομές στις οποίες στηρίχθηκαν στο παρελθόν, ενσωματώνοντας τις νέες τεχνολογίες. Άλλωστε η σύμπραξη τεχνολογίας και τραπεζών είναι εμφανής ήδη από το 1970 με την εμφάνιση των πιστωτικών καρτών και των αυτόματων μηχανημάτων ανάληψης μετρητών με αποκορύφωμα το 1990 όπου άρχισαν να γίνονται γνωστές έννοιες, όπως το Internet Banking και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Το 1993 παρουσιάστηκε η πρώτη πλήρης εφαρμογή για τραπεζικές συναλλαγές και ήταν ένα πολύ σημαντικό επίτευγμα και αποτέλεσμα της πώλησης των πρώτων smartphones την ίδια χρονιά.

Από το 1990 και έπειτα, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν κάνει άλματα έχοντας ενσωματώσει πλήρως και τους τρεις πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού. Με την ανάπτυξη ψηφιακών εργαλείων για τις συναλλαγές και Mobile Banking επικεντρώνονται περισσότερο από ποτέ στη εμπειρία του πελάτη, έχουν ψηφιοποιήσει τις εσωτερικές διαδικασίες και οι αποφάσεις τους στηρίζονται αποκλειστικά σε Big Data Analytics, ενώ

όλα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα λειτουργούν σε ένα ψηφιακά παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον αλληλεπιδρώντας μεταξύ τους. Η τεχνολογία στις μέρες μας μεταμορφώνει ολόκληρους κλάδους και το χρηματοπιστωτικό σύστημα δεν αποτελεί εξαίρεση. Οι προκλήσεις της επόμενης δεκαετίας φέρνουν ευκαιρίες για το τραπεζικό σύστημα.

2.2 Online Banking

Φαίνεται αρκετά μακρινή η εποχή που ακόμα και μια απλή ενημέρωση υπολοίπου απαιτούσε τη φυσική παρουσία του δικαιούχου σε τοπικό υποκατάστημα τράπεζας που τον εξυπηρετούσε. Ο όρος Online Banking ή e-Banking που αποδίδεται στα ελληνικά ως «Διαδικτυακή ή Ηλεκτρονική Τραπεζική» αναφέρεται στις παρεχόμενες τραπεζικές υπηρεσίες χωρίς τη φυσική παρουσία των πελατών στα υποκαταστήματα της τράπεζας και περιλαμβάνει υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής και παροχή υπηρεσιών σε μεγάλες επιχειρήσεις. Η ψηφιακή εποχή στον τραπεζικό τομέα και οι υπηρεσίες του web banking είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το τραπεζικό σύστημα όπως το γνωρίζουμε σήμερα και μάλιστα η μεγαλύτερη δραστηριότητα στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα εκτελείται πλέον ηλεκτρονικά. Η επανάσταση στο Internet Banking θα λέγαμε ότι ξεκίνησε στη δεκαετία του '80, όμως απέχει πολύ από αυτό που γνωρίζουμε σήμερα. Οι ημερομηνίες σταθμοί σε αυτό το ταξίδι θα περιγράφονταν εν συντομία παρακάτω:

1981: Το πρώτο εγχείρημα στις τράπεζες της Νέας Υόρκης

Οι Τράπεζες της Νέας Υόρκης ήταν οι πρώτες που τόλμησαν τραπεζική δραστηριότητα απομακρυσμένα και μεταξύ αυτών οι τέσσερις τράπεζες που παρείχαν τραπεζική υποστήριξη στους πελάτες τους από το σπίτι ήταν οι Citibank, Chase Manhattan, Chemical Bank και Manufacturers Hanover.

1983: Το Ηνωμένο Βασίλειο μπαίνει δυναμικά στο προσκήνιο

Η Τράπεζα της Σκωτίας παρέχει τη λεγόμενη υπηρεσία Homelink. Η πρόσβαση στο internet μέσω τηλεφωνικών συσκευών επέτρεπε κάποιες βασικές συναλλαγές στους χρήστες όπως π.χ. την εξόφληση λογαριασμών.

1994: Η Stanford Federal Credit Union πρωτοπορεί

Η Stanford Federal Credit Union είναι ο πρώτος οργανισμός που θα παράσχει Internet Banking σε όλους τους πελάτες του και το παράδειγμα της θα ακολουθήσουν και άλλες τράπεζες στις Ηνωμένες Πολιτείες.

1996: NetBank

Η πρώτη επιτυχημένη ηλεκτρονική τράπεζα ξεκινά το ταξίδι της στον τραπεζικό κλάδο το 1996.

1999: Bank of Internet USA

Με την πάροδο των χρόνων το κοινό αρχίζει να εξοικειώνεται περισσότερο με το Internet Banking καθώς παρέχονται ακόμα περισσότερες διευκολύνσεις στο κοινό όπως πιο εύκολη πρόσβαση στους λογαριασμούς και υψηλότερα επιτόκια online σε σύγκριση με τον παραδοσιακό τραπεζικό κλάδο.

2001: 3 εκ. Online χρήστες

Η Bank of America έμεινε στην ιστορία ως η πρώτη τράπεζα με το 20% των πελατών της να αποτελούν διαδικτυακοί χρήστες.

2006: Online banking – καθολική εφαρμογή

Με τις τεχνολογικές καινοτομίες να κερδίζουν έδαφος και το ηλεκτρονικό εμπόριο να γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλές, το Online Banking κερδίζει έδαφος. Μέχρι το 2006 το 80% των τραπεζών στις Ηνωμένες Πολιτείες προσέφεραν υπηρεσίες Online Banking στους πελάτες τους.

2010: Ανάπτυξη με καλπάζοντες ρυθμούς

Το Internet Banking έχει ξεπεράσει την έννοια της πραγματοποίησης ηλεκτρονικών συναλλαγών και πληρωμών, χάρη σε νέες καινοτόμες εφαρμογές που κάνουν την εμφάνισή τους συμβατές με τις περισσότερες συσκευές, ηλεκτρονική κατάθεση επιταγών, χρεωστικές κάρτες με μικροεπεξεργαστή EMV.

2018: Πάγια πρακτική

Οι πελάτες είναι πλήρως εξοικειωμένοι με τις εφαρμογές, ενώ οι online τράπεζες, χωρίς παρουσία φυσικών καταστημάτων ανοίγουν τον δρόμο για μια νέα εποχή στον τραπεζικό κλάδο.

Είναι σαφές ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες άνοιξαν τον δρόμο για την εποχή του Online Banking, καθώς το τραπεζικό σύστημα αφομοίωσε πολύ γρήγορα τις νέες τεχνολογίες και πρωτοπόρησε παγκοσμίως. Πολύ αργότερα έγιναν τα πρώτα βήματα στην Ελλάδα με έτος σταθμό το 1998, τη χρονιά που η Εγνατία Τράπεζα παρουσιάζει το WebTeller, μια υπηρεσία πραγματοποίησης ηλεκτρονικών συναλλαγών. Στα αρχικά του στάδια περιελάμβανε υπηρεσίες όπως οι ηλεκτρονικές μεταφορές, έκδοση ηλεκτρονικών λογαριασμών και ερωτήσεις υπολοίπου. Στην επόμενη δεκαετία όλοι οι τραπεζικοί οργανισμοί ανέπτυξαν υπηρεσίες Internet Banking και εφαρμογές Mobile Banking με ακόμα περισσότερες δυνατότητες όπως μεταφορές κεφαλαίων στο εξωτερικό, πληρωμές, χρηματιστηριακές συναλλαγές.

2.3 Mobile Banking

Έκανε για πρώτη φορά την εμφάνιση του το 1993 με την εμφάνιση των smartphones και έκτοτε έχει σημειώσει αλματώδη βήματα αποτελώντας το κύριο μέσο πραγματοποίησης ηλεκτρονικών συναλλαγών στις μέρες μας. Ορίζεται ως η χρήση smartphone ή άλλης κινητής συσκευής για πραγματοποίηση ηλεκτρονικών συναλλαγών. Θα διακρίναμε τρεις τύπους Mobile Banking:

- Mobile Banking μέσω ασύρματων γραπτών μηνυμάτων (*SMS Banking*).
- Mobile Banking με Πρωτόκολλο ασύρματων εφαρμογών (*WAP*)
- Mobile Banking μέσω κωδικών προώθησης (*USSD - Unstructured Supplementary Service Data*)

Το Mobile Banking βρίσκει αρχικά εφαρμογή στο SMS Banking. Μετά το 1999 που τα smartphone δημιουργήθηκαν με διαφορετικές τεχνολογίες επικοινωνίας και πρωτόκολλα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη σύνδεση αυτών των συσκευών, υπήρξε η χρονική έναρξη για την παρουσίαση των πρώτων εφαρμογών Mobile Banking από τις Ευρωπαϊκές Τράπεζες. Σε γενικές γραμμές τα πρώτα χρόνια χρήσης τους έβρισκε περισσότερο εφαρμογή ως SMS Banking. Τον Μάιο του 2011 ωστόσο το Mobile Banking απέκτησε την μορφή που γνωρίζουμε σήμερα, καθώς η RBS παρουσίασε την πρώτη πλήρως λειτουργική

εφαρμογή, η οποία αρχικά σχεδιάστηκε μόνο για συσκευές Apple, και στη συνέχεια ήταν διαθέσιμη για χρήση σε Android συσκευές. Με τη χρήση Mobile Banking και την ανάπτυξη ολοένα και πιο εξελιγμένων εφαρμογών οι τράπεζες επιδιώκουν να παράσχουν στους χρήστες:

- Εξυπηρέτηση 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα (24/7) εν κινήσει, οποιαδήποτε στιγμή, αρκεί να υπάρχει πρόσβαση σε internet
- Ασφάλεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών με χρήση πρόσθετων κωδικών και χωρίς να γίνεται αποθήκευση των δεδομένων στη συσκευή
- Φιλικό περιβάλλον πλοήγησης για τον χρήστη ώστε να πραγματοποιεί τις συναλλαγές με ασφάλεια παντού και γρήγορα
- Παρέχουν τη δυνατότητα αυτόματης κατηγοριοποίησης των συναλλαγών των χρηστών και στη συνέχεια την ένταξη σε υποκατηγορίες ώστε να παρακολουθούν πιο εύκολα στις συχνές κινήσεις.
- Τη δυνατότητα να προϋπολογίσουν τις μηνιαίες δαπάνες και να ορίσουν συγκεκριμένους μηνιαίους στόχους ανά κατηγορία.
- Να έχουν πλήρη εικόνα των στόχων αποταμίευσης που έχουν θέσει.

Στις μέρες μας το Mobile Banking είναι ο κατ' εξοχήν τρόπος συναλλαγών των πελατών. Το μεγαλύτερο μέρος των κινήσεων των πελάτων από μεταφορές και εμβάσματα εντός /εκτός λογαριασμού της τράπεζας, πληρωμές πιστωτικών καρτών, πληρωμές δημοσίου, πάγιες εντολές και ενημερώσεις υπολοίπου πραγματοποιούνται πλέον με τη χρήση ενός smartphone, εύκολα, γρήγορα και με ασφάλεια.

2.4 Οι προκλήσεις στον Τραπεζικό κλάδο την επόμενη δεκαετία

Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους του τραπεζικού συστήματος και βασικός παράγοντας για τη βιωσιμότητά του συνιστά η ρευστότητα και η διαθεσιμότητα κεφαλαίων. Τα τελευταία χρόνια υπήρξε κύριο μέλημα των τραπεζών ιδιαίτερα μετά την οικονομική κρίση και τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν τόσο σε εθνικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Σε βάση πρόσφατη έρευνα που διενεργήθηκε από την Ernst & Young σε συνεργασία με το Διεθνές Χρηματοπιστωτικό Ινστιτούτο (*Institute of International Finance, Inc. – IIF*) από τον Ιούνιο –Σεπτέμβριο 2019 σε 94 εταιρείες, μέλη του IIF και άλλες τράπεζες σε 43 χώρες παγκοσμίως αναλύθηκαν οι κίνδυνοι που θα αντιμετωπίσει το

τραπεζικό σύστημα την επόμενη δεκαετία (2020-2030). Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι το επίκεντρο φαίνεται να στρέφεται την επόμενη δεκαετία πέρα από τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο, σε θέματα κυβερνοασφάλειας, συμμόρφωσης κ.α. Τα στελέχη στη διαχείριση κινδύνων επικεντρώνονται ολοένα και περισσότερο σε θέματα που σχετίζονται με τη χρήση των νέων τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης και μηχανικής μάθησης. Οι δέκα σημαντικοί κίνδυνοι και θέματα που θα απασχολήσουν το χρηματοπιστωτικό σύστημα την επόμενη δεκαετία περιγράφονται ως εξής:

1. Προσαρμοστικότητα σε μια οικονομική ύφεση. Είναι πολύ πιθανό το τραπεζικό σύστημα στο μέλλον να έρθει και πάλι αντιμέτωπο με μια οικονομική ύφεση και ο τρόπος που θα αντιμετωπίσει αυτή την κρίση θα είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τη βιωσιμότητά του. Θα περιγράψαμε την προσαρμοστικότητα ως την ικανότητα μιας τράπεζας να ανταποκριθεί σε συγκεκριμένους δείκτες όπως στη διάρθρωση μεταβλητού κόστους, στους στόχους ανάπτυξης, στον προϋπολογισμό, στις επενδύσεις και γενικότερα στις λειτουργίες της.

2. Ο τρόπος λειτουργίας της σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Είναι ιδιαίτερα απαιτητικό να μπορεί ένα τραπεζικό σύστημα να ανταπεξέλθει σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου μεταξύ άλλων περιλαμβάνει και την άνοδο των FinTech, έναν κλάδο που θα αναλυθεί διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο. Οι συχνότεροι κίνδυνοι που σχετίζονται με τρίτα μέρη είναι: Κυβερνοασφάλεια, ασφάλεια πληροφοριών και προσωπικών δεδομένων, αδιάλειπτη επιχειρηματική λειτουργία και προσαρμοστικότητα, καλή φήμη, συμμόρφωση, στρατηγική, γεωπολιτικές και οικονομικές συνθήκες, επιχειρησιακές λειτουργίες κ.α.

3. Προστασία προσωπικών δεδομένων και εμπιστοσύνη του πελάτη. Αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα ιδιαίτερα όταν αναφερόμαστε στο τραπεζικό σύστημα και στην ευαισθησία των προσωπικών δεδομένων. Τα προσωπικά δεδομένα πάντα ήταν στο επίκεντρο των τραπεζών, ωστόσο στο παρελθόν το να αναπτύξουν μηχανισμούς για την ασφάλεια αυτών ήταν κάτι σχετικά πιο απλό. Στην ψηφιακή εποχή, η ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων δεν είναι απλά ένα τεχνικό θέμα για τα τραπεζικά στελέχη, αλλά συνδέεται άρρηκτα με την εμπιστοσύνη. Οι πιο συχνοί κίνδυνοι σε αυτό το κομμάτι είναι: Η μη συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς, η παραβίαση δεδομένων μεγάλης κλίμακας, η εκπλήρωση νομικών ή κανονιστικών απαιτήσεων για αναφορά παραβιάσεων

και η ικανοποίηση του αιτήματος των πελατών για διαγραφή των προσωπικών τους δεδομένων.

4. Κυβερνοασφάλεια. Η ψηφιακή εποχή των τελευταίων χρόνων άλλαξε κατά πολύ τα δεδομένα. Το 2014 μια κυβερνοεπίθεση δεν ήταν καν στην agenda με τις 10 πιο σημαντικές προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι τράπεζες. Οι κίνδυνοι από κυβερνοεπιθέσεις περιλαμβάνουν: Ακεραιότητα δεδομένων, απώλεια ή δημοσιοποίηση δεδομένων, απειλές και αδυναμίες όπως επίθεση σε ύψιστης σημασίας συνεργαζόμενα τρίτα μέρη, αδυναμία να ανακάμψει το τραπεζικό σύστημα μετά από μια επίθεση, αδυναμία παροχής υπηρεσιών στους πελάτες και αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογικά συστήματα.

5. Μετάβαση του τραπεζικού κλάδου σε τεχνολογίες Cloud. Οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τα νέα ψηφιακά δεδομένα, τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών και τις τεχνολογίες Cloud σχετίζονται με: Ασφάλεια των δεδομένων της τράπεζας και των πελατών, συμμόρφωση και νομικοί κίνδυνοι, συγκέντρωση παρόχων υπολογιστικού νέφους, στρατηγική εξόδου παρόχου υπηρεσιών Cloud, περιορισμένη γνώση της εξάρτησης τρίτων μερών με τις υπηρεσίες Cloud, γεωγραφική θέση δεδομένων και διακομιστών.

6. Ψηφιακός μετασχηματισμός: Ενσωμάτωση των Data Analytics και των νέων τεχνολογιών στις τράπεζες. Η τεχνητή νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση ήταν πάντα στο ενδιαφέρον των τραπεζών. Μερικές μόνο από τις εφαρμογές των Big Data στις παρεχόμενες υπηρεσίες των τραπεζών είναι: Βελτίωση συμμόρφωσης, λήψη αποφάσεων για πιστωτική επέκταση, αυτοματοποίηση ελέγχων, καλύτερη λήψη αποφάσεων για τον πελάτη, αυτοματοποίηση επιχειρησιακών λειτουργιών και ποιότητα δεδομένων.

7. Αδιατάρακτη παροχή υπηρεσιών σε πελάτες και αγορές. Οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την προσαρμοστικότητα του τραπεζικού συστήματος και την αδιάκοπη παροχή υπηρεσιών στους πελάτες και στις αγορές σχετίζονται με θέματα: Κυβερνοασφάλειας, πρόσβασης σε δεδομένα, απαρχαιωμένων πληροφοριακών συστημάτων, οικονομικής σταθερότητας και συνεχούς ρευστότητας, απώλειας κρίσιμων δεδομένων, εμπιστοσύνης στις υπηρεσίες Cloud.

8. Προσαρμοστικότητα στις εκάστοτε γεωπολιτικές συνθήκες. Το γεωπολιτικό σκηνικό και οι εκάστοτε συνθήκες αποτελούν πάντα έναν απρόσμενο παράγοντα που

μπορεί να οδηγήσει σε αστάθεια το τραπεζικό σύστημα. Μερικά από τα γεγονότα που είναι πιθανόν να απασχολήσουν τα στελέχη των χρηματοπιστωτικών συστημάτων την επόμενη δεκαετία είναι: Αλλαγές στις παγκόσμιες εμπορικές συναλλαγές, κλιμάκωση του κυβερνοπολέμου, αστάθεια στη Ευρωπαϊκή Ένωση, οι σχέσεις ΗΠΑ και Κίνας, η αλλαγή του ρόλου των ΗΠΑ, επιμήκυνση του Brexit, αστάθεια της αγοράς, αστάθεια στη Μέση Ανατολή, αυξανόμενη επιρροή της Κίνας, ο νέος ρόλος της Ρωσίας και η κλιματική αλλαγή.

9. Η επίδραση της κλιματικής αλλαγής στον τραπεζικό κλάδο και στην κοινωνία.

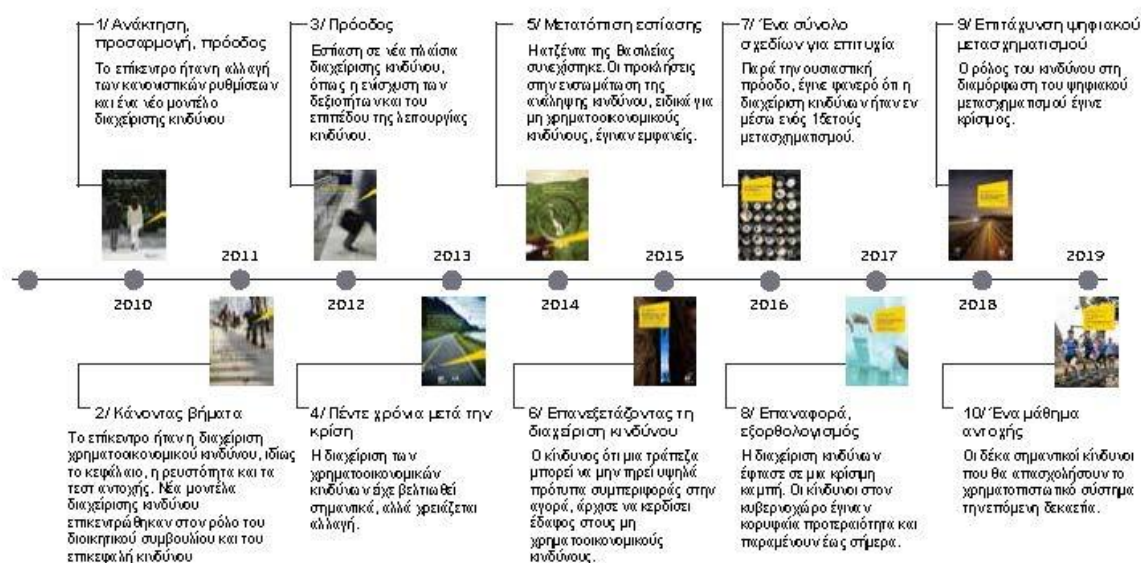
Η κλιματική αλλαγή είναι ένας κίνδυνος για τον οποίο χρόνια γίνεται λόγος σε επίπεδο περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και κοινωνικό επίπεδο, όμως η σοβαρότητα μιας τέτοιας περιβαλλοντικής κρίσης είναι δυνατόν να επηρεάσει στο μέλλον και τα χρηματοπιστωτικά συστήματα. Οι πιο σημαντικές επιδράσεις μιας τέτοιας αλλαγής είναι: Υψηλότερος πιστωτικός κίνδυνος σε συγκεκριμένους επιχειρηματικούς κύκλους, χρηματοδοτικές ανάγκες συγκεκριμένων επιχειρήσεων, ευκαιρίες στον κλάδο της ενέργειας, σχέδιο συνέχειας των επιχειρησιακών λειτουργιών, αντίκτυπος σε συνεργαζόμενα τρίτα μέρη, αναπροσαρμογή των τιμών των κινητών αξιών και των παραγώγων.

10. Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών για τον πελάτη. Το προφίλ του πελάτη έχει ήδη αλλάξει σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Οι τομείς που επηρεάζονται περισσότερο αναφορικά με τις ανάγκες των πελατών είναι: Πληρωμές, ψηφιακό αποτύπωμα, καταθέσεις και αποταμιεύσεις, τεχνολογία, υποκαταστήματα τραπεζών, επενδύσεις, χαρτοφυλάκια δανείων πελατών, χαρτοφυλάκιο πιστωτικών καρτών, ασφαλιστικά προϊόντα, χαρτοφυλάκια διαχείρισης μετρητών, εξασφαλίσεις δανείων.

Λαμβάνοντας υπόψιν τις παραπάνω προκλήσεις τις οποίες θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί την ερχόμενη δεκαετία αξίζει να σημειωθεί ότι οι μισές τράπεζες που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν την κλιματική αλλαγή και την ιδιωτικότητα ως τους βασικούς κινδύνους, ενώ τέσσερις στις πέντε εκτιμούν ότι είναι πολύ πιθανόν να δεχθούν επίθεση στα συστήματά τους. Σε ένα ποσοστό 60% οι τράπεζες θεωρούν ότι το γεωπολιτικό σκηνικό που θα διαμορφωθεί τα επόμενα χρόνια θα τις επηρεάσει αισθητά. Αξίζει για άλλη μια φορά να τονίσουμε ότι ακόμα και σε ένα κλάδο που οι λέξεις ρίσκο και κίνδυνος είναι απόλυτα συνυφασμένες με χρηματοοικονομικούς δείκτες και ρευστότητα, τα δεδομένα αλλάζουν τα τελευταία χρόνια

και έρχονται αντιμέτωπες με προκλήσεις μη χρηματοοικονομικής φύσης όπως κυβερνοασφάλεια και κλιματική αλλαγή. Το παρακάτω σχήμα - από τις έρευνες της Ernst & Young σε συνεργασία με το Διεθνές Χρηματοπιστωτικό Ινστιτούτο την τελευταία δεκαετία από το 2010 έως σήμερα - απεικονίζει αυτή τη στροφή στη διαχείριση του χρηματοπιστωτικού κινδύνου με τις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής να βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των χρηματοπιστωτικών οργανισμών.

Σχήμα: Μια δεκαετία αλλαγής στη Διαχείριση Κινδύνου



2.5 Ανακεφαλαίωση

Στην ψηφιακή εποχή που διανύουμε, κρίνεται πιο κρίσιμο από ποτέ οι τράπεζες να επενδύουν στις ψηφιακές τεχνολογίες, ώστε να παραμένουν ανταγωνιστικοί παίκτες του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Δεν συνιστά επιλογή, αλλά αναγκαιότητα για να ικανοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες των πελάτων τους παρέχοντας εξατομικευμένα προϊόντα και λύσεις. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα συνιστούν μερικά από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα μιας τράπεζας αυτή την εποχή. Νεοεισερχόμενοι παίκτες στον χρηματοοικονομικό τομέα, και εταιρείες FinTech θα μεταμορφώσουν την ψηφιακή τραπεζική όπως τη γνωρίζουμε παρέχοντας καινοτόμες

λύσεις και ψηφιακά εργαλεία, διεκδικώντας ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Θα πρέπει να γίνουν σημαντικά βήματα ώστε το τραπεζικό σύστημα να αλλάξει τη δομή στην οποία είχε βασιστεί και να επενδύσει σε νέο ψηφιακό επιχειρηματικό μοντέλο συναλλαγών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ FINTECH ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

3.1 Εισαγωγή

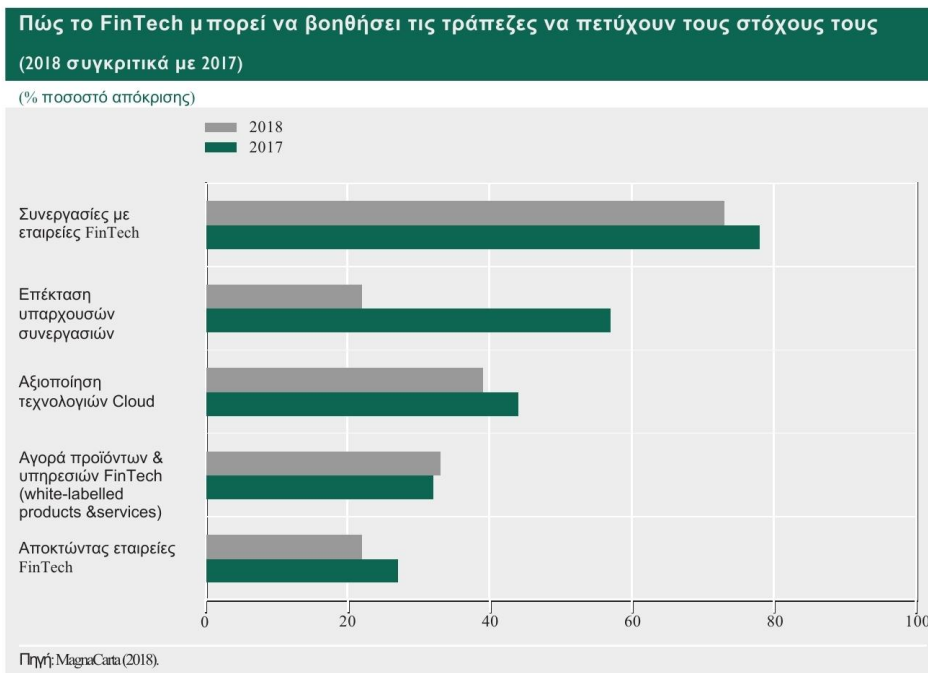
Τα δεδομένα για τις τράπεζες όπως τις γνωρίζουμε τείνουν να αλλάξουν ακόμα περισσότερο με την είσοδο των νέων τεχνολογιών στον χρηματοπιστωτικό τομέα. Ο όρος Financial Technology ή όπως αλλιώς είναι διαδεδομένος FinTech αναφέρεται στην τεχνολογία και στην καινοτομία στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών - πιο συγκεκριμένα σε τεχνολογίες Cloud για παροχή τραπεζικών υπηρεσιών, και επεκτείνεται σε κάθε επιχείρηση που ασχολείται με τον τομέα αυτό. Οι τρεις πλευρές του συστήματος FinTech είναι: Οι εδραιωμένοι «παίκτες» (τράπεζες), οι νέοι «παίκτες» (startups) και οι εταιρείες τεχνολογίας.

Το FinTech συνιστά το μέλλον στον χρηματοπιστωτικό τομέα, καθώς απώτερος σκοπός είναι η απλοποίηση των τραπεζικών διαδικασιών, και όχι μόνο, με στόχο την ανάπτυξη καινοτόμων εφαρμογών και νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Η τεχνολογία αυτή βρίσκει εφαρμογή στις παγκόσμιες πληρωμές, καθώς οι συναλλαγές παρακολουθούνται τη στιγμή που συμβαίνουν. Στον κλάδο των επενδύσεων χρησιμοποιούνται αλγόριθμοι για τη δημιουργία χαρτοφυλακίων με βάση τις προτιμήσεις των πελατών, ενώ η τεχνολογία Blockchain που αναλύθηκε διεξοδικά σε προηγούμενο κεφάλαιο αποτελεί τη βάση των bitcoins που συμβάλλει στο να μειωθούν οι καθυστερήσεις στις εμπορικές συναλλαγές και να γίνει το εμπόριο πιο εύκολα προσβάσιμο ενισχύοντας τις τραπεζικές συναλλαγές. Το FinTech μεταξύ άλλων καλύπτει υπηρεσίες διαχείρισης επενδύσεων, παροχή δανείων (P2P Lending), αυτοματοποίηση των συναλλαγών (robo-advisors), καθώς και ασφαλιστικές υπηρεσίες.

Σύμφωνα με την EY Global FinTech Adoption Index 2019, το 20% των πελατών θα επιλέξει μια FinTech με κριτήριο την ευκολία δημιουργίας ενός λογαριασμού. Σε άλλες χώρες παγκοσμίως η εμπιστοσύνη του πελάτη στην FinTech αποτελεί το βασικότερο κριτήριο επιλογής του σε σχέση με τις παραδοσιακές τράπεζες. Όμως τόσο οι τράπεζες όσο και οι εταιρείες FinTech αποτελούν τις πλευρές ενός συστήματος που αλληλεπιδρά.

3.2 FinTech vs Τράπεζες

Οι τράπεζες και οι εταιρείες FinTech αποτελούν τις δυο όψεις ενός συστήματος που περισσότερο αλληλοσυμπληρώνονται, παρά αντιτίθενται το ένα στο άλλο. Οι εταιρείες FinTech συνήθως υποστηρίζουν τον ρόλο των χρηματοπιστωτικών οργανισμών παρέχοντας υποστηρικτικές υπηρεσίες ή ψηφιακά εργαλεία. Αρχικά η δράση τους επικεντρώθηκε σε παροχή υπάρχουσών υπηρεσιών πιο γρήγορα και αποδοτικά, ενώ στη συνέχεια προσπάθησε να συγκεράσει τη δράση των τραπεζών με τις εταιρείες νέων τεχνολογιών. Πρόκειται για ένα περιβάλλον με πλεονεκτήματα και για τις δυο πλευρές. Από τη μια, οι τράπεζες επωφελούνται από την καινοτομία των εταιρειών στο FinTech, ενώ στον αντίποδα οι δεύτερες στηρίζονται στην τεχνογνωσία των τραπεζών και στην εμπειρία τους σε θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης. Οι startup εταιρείες FinTech δραστηριοποιούνται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του χρηματοπιστωτικού κλάδου, κυρίως στη λιανική τραπεζική και στο κομμάτι των πληρωμών και τραπεζικών συναλλαγών. Στον αντίποδα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα επενδύουν ολοένα και περισσότερο σε τεχνολογικές καινοτομίες ενσωματώνοντας ψηφιακές τεχνολογίες σε όλες τις κυρίαρχες δομές και εμπλεκόμενα μέρη στις διαδικασίες τους. Τα τραπεζικά στελέχη αναγνωρίζουν περισσότερο από ποτέ την αναγκαιότητα συνεργασίας με τις εταιρείες FinTech για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και το μερίδιο τους στην αγορά.



Διάγραμμα 3.1
Πώς το FinTech βοηθάει τις τράπεζες να πετύχουν τους στόχους τους

3.3 Ο παγκόσμιος χάρτης του FinTech

Το ενδιαφέρον των επενδυτών παγκοσμίως για εταιρείες FinTech είναι ιδιαίτερα μεγάλο. Οι ΗΠΑ, οι χώρες της Ασίας-Ειρηνικού και το Ηνωμένο Βασίλειο είναι εκείνες που πρωτοπορούν στον κλάδο λαμβάνοντας υπόψιν τον μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται μεγάλοι ηγέτες του FinTech πραγματοποιώντας μεγάλες επενδύσεις, ενώ καθοριστικός είναι και ο ρόλος της Γερμανίας και των Σκανδιναβικών χωρών στην Ευρώπη. Στην Κίνα το ποσοστό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που έχει ενσωματώσει το FinTech διαμορφώνεται στο 61%, ενώ στις ΗΠΑ το 23%. Με βάση τη λίστα FinTech 100 που δημοσιοποίησε η KPMG International το 2019 οι κορυφαίες εταιρείες FinTech παγκοσμίως είναι οι εξής:

- 1. Ant Financial (Κίνα) :** Η μεγαλύτερη πλατφόρμα πληρωμών τρίτων παγκοσμίως με περισσότερους 1,3 δις χρήστες το 2019, και πάνω από 500.000 συναλλαγές ανά δευτερόλεπτο.
- 2. Grab (Σιγκαπούρη):** Τεχνολογική εταιρεία που προσφέρει μεταφορές και λύσεις πληρωμών καλύπτοντας μια περιοχή με περισσότερους από 620 εκ. κατοίκους.
- 3. JD Digits (Κίνα):** Παλαιότερα γνωστή ως JD Finance, εταιρεία ψηφιακής τεχνολογίας
- 4. GoJek (Ινδονησία):** Πλατφόρμα που παρέχει περισσότερες από 20 υπηρεσίες στην Νοτιοανατολική Ασία.
- 5. Paytm (Ινδία):** Η μεγαλύτερη εταιρεία πληρωμών στην Ινδία με περισσότερους από 380 εκατομμύρια εγγεγραμμένους χρήστες
- 6. Du Xiaoman Financial (Κίνα):** Παρέχει υπηρεσίες βραχυπρόθεσμων δανείων και επενδύσεων.
- 7. Compass (Ηνωμένες Πολιτείες):** Εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο των ακινήτων.
- 8.Ola (Ινδία):** Σύστημα πληρωμών
- 9. Opendoor (Ηνωμένες Πολιτείες) :** Προσφορά και πώληση κατοικιών χωρίς κινδύνους στις συναλλαγές
- 10. OakNorth (HB):** Δανεισμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Στην Ευρώπη, συγκεκριμένα από τον Μάρτιο 2018, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει δραστηριοποιηθεί ενεργά ώστε να υπάρχουν διευκολύνσεις για το FinTech στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Την ίδια περίοδο τόσο η Ευρωπαϊκή Τραπεζική Αρχή (EBA) όσο και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα έθεσαν συγκεκριμένα κριτήρια για την αδειοδότηση και το ρυθμιστικό πλαίσιο για τις FinTech. Το 2019, υπήρξε έτος σταθμό για τον χρηματοπιστωτικό κλάδο, καθώς τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην Ευρωπαϊκή Ένωση υποχρεώθηκαν να παραχωρήσουν τις βάσεις δεδομένων τους σε αδειοδοτημένα τρίτα μέρη, κατ' αίτηση του πελάτη. Η οδηγία PSD2 (οδηγία 2015/2366) τέθηκε σε ισχύ τον Ιανουάριο του 2018, και αποτελεί τη συνέχεια της (PSD1, οδηγία 2007/64/EE) του Δεκεμβρίου 2009, η οποία οριοθετεί το πλαίσιο για την ασφάλεια των συναλλαγών σε σχέση με τις ηλεκτρονικές πληρωμές, καθώς οι τράπεζες επιτρέπουν την πρόσβαση τρίτων σε πληρωμές. Ορίζει πιο σαφώς την έννοια του «ιδρύματος πληρωμών» αλλάζοντας τα δεδομένα στις συναλλαγές της λιανικής τραπεζικής. Οι πάροχοι υπηρεσιών πληρωμών

έχουν πλέον πρόσβαση σε λογαριασμούς πελατών των τραπεζών, ενώ δημιουργείται παράλληλα μια εφαρμογή σύνδεσης αυτών με τις τράπεζες. Ο λόγος για το λεγόμενο API (Application Programming Interface) ώστε να διασφαλιστεί η ασφαλής ανταλλαγή πληροφοριών, καθώς απαιτούνται περισσότερες δικλίδες ασφαλείας και υψηλά πρότυπα ασφαλείας για τη διασφάλιση των δεδομένων των χρηστών. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, ορίζεται ξεκάθαρα το πλαίσιο ταυτοποίησης των χρηστών, οι τεχνολογίες και τα συστήματα πλήρους συμμόρφωσης (3D Secure).

Η οδηγία PSD2 αποτέλεσε στην ουσία τον προάγγελο της Ανοικτής Τραπεζικής και πρόσφορο έδαφος για μια ενιαία ψηφιακή αγορά στην Ευρώπη, αφού ανοίγει πλέον η αγορά σε παρόχους υπηρεσιών πληρωμών συμβάλλοντας στον ανταγωνισμό και στην καινοτομία. Η Ανοικτή Τραπεζική (Open Banking) δίνει τη δυνατότητα σε ανάπτυξη προϊόντων και εφαρμογών με περισσότερες δυνατότητες από τις υπάρχουσες τραπεζικές εφαρμογές και παράλληλα αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τις επενδύσεις FinTech χάρη στις νέες τεχνολογίες της τεχνητής νοημοσύνης και της μηχανικής μάθησης. Οι τράπεζες μπορούν να επωφεληθούν σημαντικά από το Open Banking συνεργαζόμενες με παρόχους υπηρεσιών πληρωμών και παρέχοντας καινοτόμες ψηφιακές εφαρμογές και προϊόντα στους πελάτες τους αποκτώντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το 2020 υπήρξε ένα έτος πρόκληση για την παγκόσμια δραστηριότητα λόγω της έξαρσης του Covid 19. Οι επενδύσεις στο FinTech μειώθηκαν σημαντικά, ιδιαίτερα στις χώρες της Ασίας, η οποία είχε τη μεγαλύτερη μείωση της τάξης του 69% (<https://startupper.gr/news/60508/o-koronoios-htypise-tis-fintech-ependysis-to-prototrimino-tou-2020/>). Από την αρχή του 2019 είχε ξεκινήσει να διαφαίνεται μια μικρή πτώση με τον κλάδο των ηλεκτρονικών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών να ανέρχεται σε 37,9 δις δολάρια το πρώτο τρίμηνο του 2019 σύμφωνα με παγκόσμια έρευνα της KPMG (<https://www.tovima.gr/2019/08/07/finance/ypoxorisan-oi-ependyseis-fintech-to-prototrimino-tou-2019/>) συγκριτικά με 120 δις δολάρια το 2018. Ιδιαίτερης σημασίας είναι το γεγονός ότι άρχισαν να διαφοροποιούνται οι χώρες που προσελκύουν κεφάλαια και επενδύσεις FinTech με επίκεντρο την Αργεντινή, Γαλλία, Καναδά αλλά και τις Ηνωμένες Πολιτείες και Κίνα να κερδίζουν τη μερίδα του λέοντος το πρώτο τρίμηνο του 2019. Η Λατινική Αμερική προσέλκυσε σημαντικές επενδύσεις το 2018, ενώ οι Ευρωπαϊκές

επενδύσεις ανήλθαν σε 13,2 δις δολάρια το πρώτο τρίμηνο του 2019. Μια νέα εποχή ξεκινά για τον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

3.4 Η ανάπτυξη του κλάδου στην Ελλάδα

Ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα έχει πληγεί ιδιαίτερα μετά την οικονομική κρίση και ο κλάδος των FinTech βρίσκεται στα αρχικά στάδια. Μέσα σε ένα περιβάλλον με προκλήσεις, ωστόσο είναι πιο πιθανόν να υπάρξουν καινοτομίες που θα αλλάξουν τα δεδομένα όπως έχουν διαμορφωθεί μέχρι στιγμής. Σημαντικός σταθμός που μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη του κλάδου είναι η οδηγία PSD2 (οδηγία 2015/2366) που τέθηκε σε ισχύ τον Ιανουάριο του 2018, ενσωματώθηκε στην ελληνική νομοθεσία με τον ν. 4537/2018, και επιτρέπουν οι τράπεζες σε τρίτους να έχουν πρόσβαση σε πληρωμές. Οι εταιρείες FinTech στην Ελλάδα ασχολούνται κυρίως με συστήματα πληρωμών. Στα πλαίσια της ενσωμάτωσης της οδηγίας στην ελληνική νομοθεσία, ο αριθμός αναγνώρισης των ελληνικών ιδρυμάτων πληρωμών, ιδρυμάτων ηλεκτρονικού χρήματος και των πιστωτικών ιδρυμάτων, με βάση την οδηγία PSD2, θεωρείται ο Αριθμός Φορολογικού Μητρώου (Α.Φ.Μ.) που εκτός από τις εθνικές αρμόδιες αρχές εμφανίζεται και στα μητρώα της Ευρωπαϊκής Τραπεζικής Αρχής (European Banking Authority - EBA). Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι της οδηγίας είναι ο τρόπος χρήσης των καταγγελιών πελατών, όπου σε αυτή την περίπτωση οι πάροχοι δεσμεύονται σε γνωστοποίηση των παραπόνων στην αρμόδια αρχή που δεν είναι άλλη από την Τράπεζα της Ελλάδος. Σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδος τα παρακάτω αδειοδοτημένα ιδρύματα πληρωμών και ηλεκτρονικού χρήματος δραστηριοποιούνται στη χώρα μας:

- Access Payment Services
- ΑΡΓΩ Ανταλλαγή
- Everypay
- Intelli Express
- NBL Money Transfer
- Smart Pay Services
- Paylink
- International Express Remittance
- Viva

- Tora Wallet

Από αυτά αξίζει σίγουρα να αναφερθούμε στη Viva, η οποία αποτελεί χαρακτηριστικό και επιτυχημένο δείγμα παροχής FinTech υπηρεσιών και έχει μια επιτυχημένη πορεία στον τομέα στην Ελλάδα. Έχει ηγετική θέση στις ψηφιακές συναλλαγές μέσω της υπηρεσίας Viva Wallet που εμφανίστηκε το 2013 και εμφάνισε μεγάλη άνθηση το 2015 μετά τα Capital Controls στην Ελλάδα διευκολύνοντας κατά πολύ τις συναλλαγές. Η Viva Wallet, ξεκίνησε τη δράση της ως το πρώτο ηλεκτρονικό πορτοφόλι στην Ελλάδα συνιστώντας μια εφαρμογή ηλεκτρονικών συναλλαγών για ιδιώτες και επιχειρήσεις. Λειτουργεί ως ένα μέσο για να δέχονται πληρωμές οι επιχειρήσεις μέσω πιστωτικών καρτών, μετρητών, E-banking ή Pay@Home στο eshop ή μέσω εφαρμογής σε κινητό. Μέσω καινοτόμων υπηρεσιών πληρωμής όπως το Viva QR Code μπορούν οι χρήστες να πραγματοποιούν συναλλαγές με ασφάλεια. Εξυπηρετεί 60.000 επιχειρήσεις και 280.000 ιδιώτες με ενδεικτικό τζίρο συναλλαγών την περίοδο 2017-2018 τα 30 εκ.

Στο FinTech Forum που πραγματοποιήθηκε τον Δεκέμβριο του 2019 στην Αθήνα αναλύθηκε η νέα πραγματικότητα στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Καταξιωμένα στελέχη με εξειδίκευση στο Digital Innovation & Financial Technologies παρουσίασαν τις νέες τάσεις και τις αλλαγές που προβλέπονται στον χώρο στο εγγύς μέλλον. Η αυτοματοποίηση πολλών διαδικασιών προβλέπεται να περιορίσει το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον τραπεζικό κλάδο. Τα νέα δεδομένα ωστόσο προσφέρουν νέες ευκαιρίες. Ο κ. Γιώργος Καραμανώλης, συνιδρυτής της Crowdpolicy, Chairman of Hellenic Blockchain Hub, αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Η ψηφιακή οικονομία, βελτιώνει την εμπειρία των πελατών στις καθημερινές συναλλαγές, αναπτύσσει καινοτόμες λύσεις ψηφιακών πληρωμών που βελτιώνουν την ζωή των καταναλωτών (π.χ. Transit), αντικαθιστά τα μετρητά με ψηφιακές λύσεις πολλαπλών καναλιών, ενισχύει την παγκόσμια και τοπική εμπειρία του ηλεκτρονικού εμπορίου, ενώ δημιουργεί πρωτοποριακές λύσεις για τις διεθνείς μεταφορές χρημάτων»*. Στον κλάδο του FinTech η Ελλάδα είναι μια εκ των έξι χωρών που δεν έχουν αναλάβει δράση αναφορικά με τα κανονιστικά περιβάλλοντα προστατευμένης εκτέλεσης (Sandbox) και τους κόμβους καινοτομιών (έκθεση «ESAs publish joint report on regulatory sandboxes and innovation hubs»). Όπως διατύπωσε το 2019 η κα Σταυρούλα Καμπουρίδου, Σύμβουλος της Τράπεζας της Ελλάδος σε θέματα FinTech, η Τράπεζα της Ελλάδος σχεδιάζει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος προστατευόμενης εκτέλεσης

(Sandbox) , έτσι ώστε τα προϊόντα του FinTech να εποπτεύονται από την Κεντρική Τράπεζα.

3.5 Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει το FinTech

Ο μεγάλος αριθμός των ενεργών χρηστών του διαδικτύου και η εξοικείωση τους με συστήματα ηλεκτρονικών πληρωμών και smartphones είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες στην ανάπτυξη του FinTech. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι ολοένα και μεγαλύτερο κοινό εξοικειώνεται με τις νέες τεχνολογίες, ένα μεγάλο μέρος του κοινού, συνήθως μεγαλύτερο ηλικιακά ενδεχομένως να αντιμετωπίζει ακόμα δυσκολίες στην πραγματοποίηση κάποιων συναλλαγών.

Από την άλλη πλευρά, εξετάζοντας το θέμα από την πλευρά των τραπεζών, και λαμβάνοντας υπόψιν τις τελευταίες εξελίξεις αναφορικά με τον κώδικα GDPR, η εποπτεία είναι πολύ κρίσιμη στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, καθώς εμπλέκονται τα προσωπικά δεδομένα των πελατών των τραπεζών, τα οποία αφορούν στις συναλλαγές και τα υπόλοιπα στους τραπεζικούς τους λογαριασμούς.

Ο κλάδος των FinTech είναι μεταξύ άλλων εκτεθειμένος και στις κυβερνοεπιθέσεις. Μια έρευνα που διεξήχθη από την εταιρεία ασφάλειας διαδικτύου Immuni Web αναφέρει ότι το 98% των εταιρειών Fintech είναι εκτεθειμένο σε κυβερνοεπιθέσεις. Κρίνεται πιο επιβεβλημένο από ποτέ να υπάρξει ένα ρυθμιστικό και κανονιστικό πλαίσιο που να εξασφαλίζει τους χρήστες από κακόβουλες διαδικτυακές επιθέσεις, γεγονός που μεταξύ άλλων επηρεάζει τα προσωπικά δεδομένα των συναλλαγών τους.

3.6 Ανακεφαλαίωση

Οι νέες τεχνολογίες και η άνοδος των εταιρειών Fintech έχουν επιτρέψει τη διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών εκτός από το περιβάλλον της τράπεζας, από μη τραπεζικές επιχειρήσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να κρίνεται αναγκαίο για τις τράπεζες να αφήσουν πίσω κάποιες παραδοσιακές δομές που στηρίχτηκαν στο παρελθόν, να αλλάξουν την οργανωσιακή τους κουλτούρα και να δραστηριοποιηθούν σε νέους τομείς επιχειρηματικής ανάπτυξης ανταποκρινόμενες στις νέες ανάγκες των πελατών τους. Η ψηφιακή επανάσταση δίνει τη θέση της στον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών. Στο

επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθούν οι νέες καινοτομίες στον τραπεζικό κλάδο που σε συνδυασμό με την άνοδο του FinTech έχουν δημιουργήσει κάποια σενάρια για την τράπεζα του μέλλοντος, καθώς και θα αναπτυχθούν τα επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών του μέλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ

ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

4.1 Εισαγωγή

Οι νέες τεχνολογίες έχουν επηρεάσει κατά πολύ τη συναλλακτική συμπεριφορά των καταναλωτών και την αλληλεπίδρασή τους με τις επιχειρήσεις και κατ' επέκταση το χρηματοπιστωτικό σύστημα. Με κομβικό σημείο για την Ελλάδα τα Capital Controls, την ολοένα αυξανόμενη χρήση του πλαστικού χρήματος, τις ανέπαφες συναλλαγές να κερδίζουν έδαφος και τις ψηφιακές πληρωμές να αυξάνονται, αρχίζει να δημιουργείται ακόμα περισσότερο η ανάγκη για καινοτόμες λύσεις στον κλάδο.

Το επιχειρηματικό μοντέλο των τραπεζών και ο τρόπος που αλληλεπιδρούν με τον πελάτη (Λιανική Τραπεζική), αλλά και τις επιχειρήσεις έρχεται ολοένα και περισσότερο στο προσκήνιο. Αρχίζει να παρατηρείται πιο έντονα μια τάση που είχε ξεκινήσει λίγο νωρίτερα και αφορούσε τη σταδιακή μείωση των καταστημάτων των τραπεζών, η αλλαγή στη δομή τους και η προσαρμογή τους σε ένα πιο ευέλικτο μοντέλο που προσαρμόζεται στις ανάγκες των πελατών. Επικεντρώνονται λιγότερο στις καθημερινές συναλλαγές που διενεργούνται πλέον από τους πελάτες ή τις επιχειρήσεις μέσω υπηρεσιών Internet ή Mobile Banking και μετατρέπονται σιγά σιγά σε οργανισμούς παροχής συμβουλευτικών τραπεζικών υπηρεσιών. Η εμπειρία του πελάτη και η παροχή αξίας αρχίζουν να γίνονται πρωταρχικοί στόχοι των τραπεζών και είναι μείζονος σημασίας αλλάζοντας το επιχειρηματικό μοντέλο που παραδοσιακά επικεντρωνόταν στην κερδοφορία με βάση καθαρά χρηματοοικονομικούς δείκτες. Για τις τράπεζες αρχίζει σιγά σιγά να αποκτά νόημα η έννοια “Relationship Bank”, οι τράπεζες προσφέρουν ποικιλία προϊόντων, ενδυναμώνουν τις σχέσεις με τον πελάτη και επιτυγχάνουν κερδοφορία. Τα μικρά, μεσαία και μεγάλου βεληνεκούς χρηματοοικονομικά κέντρα υιοθετούν στρατηγικές «εξατομικευμένων υπηρεσιών τραπεζικής».

Μια νέα αναδυόμενη τάση είναι η ανησυχία των τραπεζών σε θέματα κυβερνοασφάλειας, καθώς οι νέες τεχνολογίες απαιτούν υιοθέτηση των τελευταίων τεχνολογικών εξελίξεων για διασφάλιση της ασφάλειας των συναλλαγών. Η ψηφιακή επανάσταση στις χρηματοπιστωτικές τεχνολογίες έχει επηρεάσει κατά πολύ το επιχειρηματικό μοντέλο των τραπεζών, καθώς στοχεύουν σε συνεργασίες με επιχειρήσεις που ενσωματώνουν αναδυόμενες τεχνολογίες (FinTech). Οι ψηφιακές επενδύσεις, η επιμόρφωση μέσω χρήσης μηχανικής βάσει παιχνιδιού (gamification) και οι βιομετρικές τεχνολογίες αναβαθμίζουν την εμπειρία του πελάτη σε σχέση με τα χρηματοοικονομικά προϊόντα. Οι πελάτες των τραπεζών έχουν πλέον το προφίλ ενός «παγκόσμιου πελάτη» που έχει αυξημένες απαιτήσεις, τόσο στο κομμάτι των συμβουλευτικών υπηρεσιών, όσο και σε εκείνο των παρεχόμενων προϊόντων.

4.2 Νέες τάσεις

Η ψηφιοποίηση και οι νέες τάσεις που παρατηρούνται σε παγκόσμιο επίπεδο στο χρηματοπιστωτικό σύστημα έχουν αποτελέσει την κινητήρια δύναμη για τις αλλαγές που συντελούνται, αλλά και όσες θα ακολουθήσουν στο τραπεζικό σύστημα. Εκτός από τις εταιρείες FinTech νέοι ανταγωνιστές διεκδικούν μερίδιο της αγοράς, ενώ η ρομποτική, η μηχανική μάθηση και η βιομετρία παίζουν σπουδαίο ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών.

4.2.1 Νέοι ανταγωνιστές

Οι νέες τεχνολογίες έχουν επιτρέψει τη διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών εκτός από το περιβάλλον της τράπεζας, από μη τραπεζικές επιχειρήσεις. Εκτός από τις εταιρείες FinTech που αναλύθηκαν ανωτέρω και τα αδειοδοτημένα ιδρύματα πληρωμών και ηλεκτρονικού χρήματος, πλατφόρμες στα social media αναζητούν συνεχώς τρόπους να παρέχουν αναβαθμισμένες υπηρεσίες στους πελάτες τους, να κάνουν είσοδο στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και να διατηρήσουν και αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς τους. Στα πλεονεκτήματά τους υπολογίζεται ο μέσος χρόνος πλοήγησης των χρηστών στις πλατφόρμες σε καθημερινή βάση. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι, καθώς παρέχουν δεδομένα για τη συμπεριφορά των χρηστών σε κοινοποιήσεις (Insights) και διατηρούν ιστορικότητα του προφίλ, θα μπορέσουν να αποτελέσουν μέσο καταγραφής της

αγοραστικής συμπεριφοράς των χρηστών των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Παρακάτω παρατίθενται κάποια ενδεικτικά παραδείγματα εισόδου στην αγορά νέων ανταγωνιστών:

Πληρωμές μέσω Facebook

Το Facebook δίνει τη δυνατότητα να υποβάλει κάποιος χρήστης αίτημα πληρωμής και αποδοχή πληρωμής με το KASIKORN Global Payment, που είναι μια δυνατότητα που δίνεται μόνο για τις σελίδες στην Ταϊλάνδη. Εφόσον μια επιχείρηση ρυθμίσει τη σελίδα της στο Facebook ώστε να δέχεται πληρωμές, μπορεί να ζητάει πληρωμές από τους πελάτες του καταστήματος μέσω των Εισερχομένων της σελίδας. Στα μελλοντικά σχέδια της Facebook είναι η επέκταση των πληρωμών και σε άλλες πλατφόρμες όπως το Instagram και το WhatsApp. Στηριζόμενη στη μεγάλη βάση χρηστών που διαθέτει η Facebook θεωρεί ότι η είσοδος σε μια νέα αγορά θα στεφθεί με επιτυχία.

Smile to Pay

Η εταιρεία κολοσσός στις ηλεκτρονικές αγορές στην Κίνα, Alibaba, έχει αναπτύξει μια νέα τεχνολογία αναγνώρισης που δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να κάνουν τις αγορές τους αντικαθιστώντας τους προσωπικούς κωδικούς πρόσβασης με selfies. Σε μια χώρα που οι αγορές μέσω τηλεφώνου είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες, και ενώ η νέα αυτή τεχνολογία εγείρει πολλά ερωτήματα για θέματα προσωπικής ασφάλειας και ασφάλειας προσωπικών δεδομένων, το κοινό δείχνει να τις αποδέχεται. Η Alipay θα επενδύσει 3 δις Γιουάν (\$420 εκ) σε διάστημα τριών χρόνων για να ενσωματώσει πλήρως τη νέα τεχνολογία.

Google Pay

Η Google όπως είναι αναμενόμενο θέλει να μεγιστοποιήσει ακόμα περισσότερο την εμπειρία των χρηστών και δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες με το πάτημα ενός κουμπιού να πραγματοποιούν πληρωμές με στοιχεία που έχουν αποθηκεύσει στον λογαριασμό που διαθέτουν στην Google. Τα δεδομένα πληρωμής των πελατών κρυπτογραφούνται από τους διακομιστές (servers) της Google στην εταιρεία επεξεργασίας της πληρωμής. Η Google συνεργάζεται με τους μεγαλύτερους παρόχους υπηρεσιών πληρωμών (Payments Service Providers (PSPs) παγκοσμίως για να απλοποιήσει την ενσωμάτωση του Google Pay με

αυτές. Η εφαρμογή δείχνει να είναι κοινώς αποδεκτή από τους χρήστες με βάση τα αποτελέσματα συγκεκριμένων εφαρμογών:

- *Stubhub*: Αυξήθηκαν κατά 7 φορές οι μοναδικοί χρήστες της ιστοσελίδας που έκαναν χρήση του Google Pay
- *Airbnb*: Αυξήθηκε κατά 11 φορές ο μέσος όρος των ημερήσιων συναλλαγών μέσω του Google Pay
- *Hotel Tonight*: Αυξήθηκε κατά 65% η πιθανότητα οι χρήστες του ταξιδιωτικού site Hotel Tonight να ολοκληρώσουν την κράτησή τους μέσω του Google Pay.

Η εξαιρετικά μεγάλη βάση δεδομένων τόσο της Google, όσο και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης βοηθούν τους κολοσσούς αυτούς να εισέλθουν στην παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών ξεκινώντας με το πιο δημοφιλές κομμάτι, εκείνο των πληρωμών. Απολαμβάνουν δε ευρεία αποδοχή από το κοινό λόγω της ευκολίας που παρέχουν στον χρήστη να ολοκληρώνει την ενέργεια που επιθυμεί μέσα στην ίδια πλατφόρμα έχοντας καταχωρημένα τα στοιχεία του και μέσα από ένα περιβάλλον που του είναι οικείο. Αναμφίβολα τα χρόνια που θα ακολουθήσουν θα δούμε και άλλες εταιρείες να τολμούν αυτό το εγχείρημα.

4.2.2 Μηχανική Μάθηση (Machine Learning)

Η μηχανική μάθηση (machine learning) συνιστά πεδίο της επιστήμης των υπολογιστών, σχετίζεται με την έννοια της τεχνητής νοημοσύνης και αφορά αλγορίθμους και μεθόδους που επιτρέπουν στους υπολογιστές να μαθαίνουν. Πρόκειται για προγράμματα υπολογιστών που αναλύουν αυτόματα δεδομένα και βρίσκει αρκετές εφαρμογές στη μηχανογράφηση που η χρήση αλγορίθμων, τόσο κατά το σχεδιασμό όσο και κατά τον προγραμματισμό τους είναι απαραίτητη. Παραδείγματα εφαρμογών της μηχανικής μάθησης αποτελούν τα φίλτρα για τον εντοπισμό ανεπιθύμητης αλληλογραφίας (spam), η οπτική αναγνώριση χαρακτήρων (OCR) και οι μηχανές αναζήτησης. Σκοπός της είναι η ανάλυση πολύπλοκων μοντέλων, τα αποτελέσματα των οποίων θα βοηθήσουν τους αναλυτές στη λήψη αξιόπιστων αποφάσεων. Δίνοντας την δυνατότητα σε ένα σύστημα που διευκολύνει τις επιχειρηματικές αποφάσεις να ανατροφοδοτείται με τα αποτελέσματα προηγούμενων αποφάσεων (θετικά ή αρνητικά) δίνεται η ευκαιρία στον χρήστη με τη βοήθεια αυτού να λάβει την τελική απόφαση. Στον τραπεζικό κλάδο βρίσκει εφαρμογή στη

διαχείριση κινδύνου και στην εμπειρία του πελάτη (chat-bot, robo-σύμβουλοι, αποκρυπτογράφηση κλήσεων και σχολίων πελατών).

4.2.3 Ρομποτική / Αυτοματισμός

Με την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών, η εξέλιξη της ρομποτικής και της αυτοματοποίησης έχει συμβάλλει αρκετά στην μείωση του κόστους με πολλαπλά οφέλη στον επιχειρηματικό κόσμο. Η αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση των εργασιών, η ευελιξία χρήσης του λογισμικού 24 ώρες το 24ωρο, η αξιοπιστία, η ακρίβεια και η ποιότητα είναι μόνο μερικοί από τους λόγους που οι μεγάλοι οργανισμοί επενδύουν στον αυτοματισμό των επιχειρησιακών διαδικασιών με κύρια εφαρμογή αυτής της νέας τεχνολογίας την παραγωγική διαδικασία. Όσον αφορά τον τραπεζικό κλάδο, οι τράπεζες έχουν αρχίσει σιγά σιγά να αναθεωρούν τις διαδικασίες τους και τις πολύπλοκες IT πλατφόρμες στις οποίες έχουν στηριχθεί στο παρελθόν και οι οποίες αποτελούν τροχοπέδη σε νέα ανοίγματα αναδυόμενων τεχνολογιών. Ωστόσο χρειάζεται ακόμα πολλά να γίνουν αναφορικά με την αυτοματοποίηση των διαδικασιών οργανωτικής υποστήριξης (back-office). Η ρομποτική θα μπορούσε να βρει εφαρμογή σε περιπτώσεις καταγραφής μιας διαδικασίας ή ανάλυσης της προόδου μιας εργασίας. Στην τελική φάση μιας δραστηριότητας ή ενός project απαιτείται πάντα η ανθρώπινη παρέμβαση, παρόλα αυτά σε όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες θα λέγαμε πως οι τράπεζες χρειάζονται έναν αέρα ανανέωσης και ο αυτοματισμός αποτελεί μια νέα τεχνολογία που θα μεταβάλλει το επιχειρηματικό μοντέλο των τραπεζών.

4.2.4 Βιομετρική τεχνολογία για λόγους ασφαλείας

Η Βιομετρία έχει ως αντικείμενο έρευνας την ανάλυση βιολογικών στοιχείων μέσω στατιστικών μεθόδων. Πρόκειται για μια νέα τεχνολογία που αναπτύσσεται αρκετά τα τελευταία χρόνια βρίσκοντας εφαρμογή στην ταυτοποίηση χρηστών για λόγους ασφαλείας. Η εξακρίβωση της ταυτότητας των χρηστών και η ευκολία και ακρίβεια αποτελεί έναν από τους λόγους που χρησιμοποιείται σταδιακά και έχει στόχο να βελτιώσει την εμπειρία του πελάτη. Στόχος είναι να αναγνωρίσει ένα άτομο με βάση μοναδικά χαρακτηριστικά δηλαδή να γίνει η ταυτοποίηση του πελάτη μέσω της αναγνώρισης της φωνής, με τα δαχτυλικά τους αποτυπώματα, με συστήματα αναγνώρισης φλεβών στις παλάμες του

ατόμου, με την ίριδα του ματιού ή μέσω ηλεκτροκαρδιογραφικών σημάτων (ECG). Καθώς κυκλοφορεί τεράστιος όγκος δεδομένων στο διαδίκτυο και η ασφάλεια είναι μείζονος σημασία, η ταυτοποίηση με βιομετρικά δεδομένα είναι το μέλλον. Ιδιαίτερα για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που η ασφάλεια των συναλλαγών προϋποθέτει την ταυτοποίηση του πελάτη, και με την κυβερνοασφάλεια να απασχολεί τις τράπεζες άμεσα στο μέλλον, η βιομετρική ασφάλεια θα προσφέρει μια νέα εμπειρία στον πελάτη. Είναι εξαιρετικά δύσκολο έως αδύνατο να αντιγράψει κάποιος αυτά τα στοιχεία, η ταυτοποίηση γίνεται πολύ γρήγορα ανεξάρτητα από το επίπεδο εξοικείωσης του χρήστη με την τεχνολογία και χωρίς να χρειάζεται να απομνημονεύει ή να αλλάξει σε τακτά χρονικά διαστήματα τους κωδικούς εισόδου τους στις πλατφόρμες των τραπεζών για λόγους ασφαλείας. Τα smartphones και οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας προσαρμόστηκαν σε αυτά τα νέα δεδομένα λανσάροντας το 2011 το πρώτο smartphone που ενσωμάτωνε αισθητήρα δαχτυλικών αποτυπωμάτων, ενώ το 2013 η Apple παρουσίασε μια έκδοση iPhone που είχε τη δυνατότητα να αποθηκεύει τα βιομετρικά στοιχεία του χρήστη στη συσκευή ώστε να καθίσταται δυνατή η χρήση τους σε εφαρμογές ή υπηρεσίες. Ήδη κάποιες τράπεζες στην Ελλάδα έχουν τη δυνατότητα εισόδου στην πλατφόρμα Mobile Banking με τη δυνατότητα βιομετρικής ταυτοποίησης εκτός από την κλασική μέθοδο εισόδου με χρήση προσωπικού κωδικού πρόσβασης.

4.2.5 Gamification

Πρόκειται για μια νέα έννοια που γίνεται ολοένα και περισσότερο διαδεδομένη τα τελευταία χρόνια βρίσκοντας εφαρμογή σε πολλούς τομείς δραστηριότητας των επιχειρήσεων και συνδέεται άμεσα με το Online Marketing. Θα τον περιγράψαμε ως ένα διαδραστικό τρόπο να ενθαρρύνεις τον πελάτη να συνδεθεί/εμπλακεί με μια υπηρεσία ή ένα προϊόν, εφαρμόζοντας στοιχεία παιχνιδιών. Η ιδέα ξεκινά το 2009, όταν μια ομάδα πιστωτικών συνεταιρισμών στο Μίσιγκαν παρουσίασε λογαριασμούς ταμειευτηρίου με διάφορα βραβεία ως κίνητρο. Η εφαρμογή που βρίσκουν τέτοιες τεχνικές σήμερα στις τράπεζες είναι με τη μορφή επιβράβευσης των πελατών για χρήση πχ. της πιστωτικής ή χρεωστικής τους κάρτας σε μεγάλη κλίμακα στις συναλλαγές. Άλλοι τρόποι που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν αυτές οι εφαρμογές είναι με επιβράβευση των πελατών που χρησιμοποιούν τα ψηφιακά κανάλια της τράπεζας. Το μεγάλο πλεονέκτημα και η επιτυχία

αυτών των πρακτικών είναι η μεγάλη εξοικείωση των νέων με τέτοιες πλατφόρμες και η ενσωμάτωση αυτής της ψηφιακής συμπεριφοράς σε κάθε πτυχή της καθημερινότητάς τους. Οι χρηματοοικονομικές δραστηριότητες που μπορούν να ενταχθούν σε αυτό το πλαίσιο με πολλαπλά οφέλη για τις τράπεζες είναι οι εξής:

- *Αποταμίευση:* Οι χρήστες επιβραβεύονται κάθε φορά που πραγματοποιούν μια συναλλαγή ψηφιακά. Ένα παράδειγμα εφαρμογής για αποταμιεύσεις έχει παρουσιάσει η τράπεζα της Βουλγαρίας DSK Bank και ονομάζεται DSK Gameo. Σχεδιασμένη για να ενθαρρύνει τους χρήστες να αποταμιεύουν μέσα από ένα ευχάριστο τρόπο, αλλά ταυτόχρονα η τράπεζα καταγράφει τη συναλλακτική συμπεριφορά των πελατών στοχεύοντας τόσο σε νέες αγορές-στόχους, όσο και στην καλύτερη εμπειρία του καταναλωτή μέσα από αυτές.
- *Εικονική Διαπραγμάτευση:* Με την ανάπτυξη εφαρμογών που στόχο έχουν να καλύψουν τις επενδυτικές ανάγκες των χρηστών, οι «παίκτες» συναλλάσσονται σε αγορές με εικονικό ή πραγματικό χρήμα. Ενδεικτικό παράδειγμα μιας τέτοιας εφαρμογής έχει λανσάρει η εταιρεία τεχνολογιών BUX το 2014 με περισσότερους από 2 εκατομμύρια χρήστες σε Ευρωπαϊκό επίπεδο και συναλλαγές ύψους δισεκατομμυρίων. Οι χρήστες συναλλάσσονται σε ένα περιβάλλον παρόμοιο με εκείνο ενός παιχνιδιού. Μάλιστα τον Ιούνιο του 2020 η εταιρεία προκειμένου να επεκταθεί ακόμα περισσότερο προωθεί το BUX Zero στη Γερμανία και την Αυστρία, που στην ουσία αποτελεί μια επενδυτική εφαρμογή με μηδενική προμήθεια.
- *Διαδραστικές ιστοσελίδες:* Με τη χρήση βίντεο, κουίζ και γραφικών ο χρήστης εκπαιδεύεται με ευχάριστο τρόπο στις χρηματοοικονομικές εφαρμογές. Η Well Fargo παρουσίασε το 2017 τη Daily Change, την πρώτη αυτόνομη χρηματοοικονομική εφαρμογή. Η εφαρμογή βοηθάει τους χρήστες με εύκολο και ευχάριστο τρόπο να διαχειριστούν τα οικονομικά τους και να κατακτήσουν τους οικονομικούς στόχους που έχουν θέσει.

Ενδεικτικά θα κατονομάζαμε μερικές ακόμα εφαρμογές που έχουν αναπτυχθεί στον τραπεζικό κλάδο όπως: PNC Bank “Punch the Pig”, Extraco Bank App, Emirates NBD fitness app, CommBank of Australia “Investorville”, BBVA game. Οι εφαρμογές αυτές και πολλές ακόμα που θα αναπτυχθούν ή εξελιχθούν στο μέλλον στοχεύουν στην εμπειρία του

πελάτη εκπαιδεύοντάς τον σε απλές χρηματοοικονομικές συναλλαγές και βοηθώντας τον να αποκτήσει «οικονομική παιδεία». Συνδέονται άμεσα όχι μόνο με χρηματοοικονομικά προϊόντα, αλλά και συχνές συναλλακτικές συμπεριφορές, ενώ το εικονικό περιβάλλον που τις πλαισιώνει βοηθάει τον χρήστη κρατώντας αμείωτο το ενδιαφέρον του. Για τις τράπεζες τα πλεονεκτήματα από την ανάπτυξη τέτοιων εφαρμογών είναι πολλά περισσότερα, όπως η χαρτογράφηση της συμπεριφοράς των τραπεζικών πελατών και η προσέλκυση του νέου κοινού. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι βρίσκονται στα αρχικά στάδια ανάπτυξής τους και τα επόμενα χρόνια τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα έχουν να επιδείξουν ακόμα περισσότερα αναφορικά με αυτή τη νέα τεχνολογική τάση.

Καθώς οι νέες τεχνολογίες κερδίζουν έδαφος –με κάποιες βέβαια να βρίσκονται ακόμα σε αρχικό στάδιο, αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα η τραπεζική του μέλλοντος να είναι πολύ διαφορετική από αυτή που γνωρίζουμε σήμερα. Οι βασικές προτεραιότητες της θα είναι να εμβαθύνει στις σχέσεις της με τον πελάτη, να κάνει πιο λειτουργικές τις επιχειρησιακές διαδικασίες της και να απλοποιήσει το επιχειρηματικό μοντέλο της.

4.3 Ανατρεπτικές Καινοτομίες μεταμορφώνουν τον τραπεζικό κλάδο

Εκτός από τις αλλαγές στη δομή των τραπεζών τα τελευταία χρόνια και τους νέους ανταγωνιστές που διεκδικούν ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς, οι καινοτομίες στους τομείς των πληρωμών, του δανεισμού, των επενδύσεων και της συγκέντρωσης κεφαλαίων αποτελούν πρόκληση για τα τραπεζικά συστήματα επιβάλλοντας την αλλαγή στην παραδοσιακή τραπεζική όπως τη γνωρίζουμε.

Στον τομέα των πληρωμών, τα ψηφιακά πορτοφόλια, στα οποία ο χρήστης καταχωρεί τα στοιχεία της προσωπικής του κάρτας για ευκολία στις συναλλαγές, οι εφαρμογές στις οποίες ολοκληρώνεται η αγορά και η πληρωμή χωρίς ο χρήστης να χρειάζεται να μεταβεί σε άλλη πλατφόρμα και οι υπηρεσίες πληρωμών λογαριασμών (BPay στην Αυστραλία) κερδίζουν συνεχώς έδαφος. Νέες πλατφόρμες συναλλαγών (Koro koro, coinbase) και δίκτυα μεταφοράς peer-to-peer (μεταξύ ομότιμων) που συνδέονται με τρίτα έμπιστα μέρη δίνουν τη δυνατότητα μεταφορών γρήγορα, εύκολα, οικονομικά και με απόλυτη διαφάνεια.

Αναφορικά με τον δανεισμό, η εμφάνιση νέων πλατφορμών δανεισμού σε συνδυασμό με τη στροφή των πελατών σε mobile εφαρμογές και εναλλακτικές τραπεζικές λύσεις ανοίγουν νέες προοπτικές σε εναλλακτικές μορφές δανεισμού πέραν των παραδοσιακών

υπηρεσιών που παραδοσιακά παρέχονταν από τις τράπεζες. Οι πλατφόρμες P2P Lending αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα του FinTech και λειτουργούν ως μεσάζοντες σε αυτούς που επιθυμούν να δανειστούν κεφάλαια και εκείνους που θέλουν να λάβουν τους τόκους των αποταμιεύσεων τους. Πρόκειται επί της ουσίας για πλατφόρμα που συνδέει άμεσα τους δανειστές, άτομα που ενδιαφέρονταν να χρηματοδοτήσουν με τους δανειζόμενους, δηλαδή εκείνους που εκδήλωναν το ενδιαφέρον τους να λάβουν κάποιο δάνειο. Παραδείγματα τέτοιων πλατφορμών είναι η Lending Club και η Zopa. Δεδομένου ότι λόγω των πολλών χρηστών οι διαδικασίες είναι πιο πολύπλοκες οι εταιρείες που είναι γνωστές ως «loan originators» δανείζουν χρήματα λειτουργώντας ανεξάρτητα από το τραπεζικό σύστημα. Στην Ελλάδα, το νομοθετικό πλαίσιο επιτρέπει μόνο στις τράπεζες να δανειοδοτούν καταναλωτές ή επιχειρήσεις, επομένως εταιρείες P2P Lending δεν δραστηριοποιούνται στη χώρα μας. Εξαιρέση αποτελούν κάποιες εταιρείες που συνεργάζονται με τις τράπεζες όπως οι Action Finance Initiative και Microstars. Τα νέα δεδομένα στον δανεισμό έχουν αλλάξει ακόμα και τον τρόπο που γίνεται ο έλεγχος της πιστοληπτικής ικανότητας των δανειοληπτών πέρα από βαθμολογίες πιστοληπτικής ικανότητας, αναλύοντας δεδομένα συμπεριφοράς των χρηστών (Lendoo).

Όσον αφορά τις επενδύσεις πολλές αλλαγές έχουν συντελεστεί γεγονός που αλλάζει το τοπίο ανοίγοντας δρόμο για νεοεισερχόμενους στον χώρο. Το προφίλ των πελατών αλλάζει, αποκτούν ολοένα και περισσότερη «οικονομική μόρφωση» και συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της επένδυσης. Πλατφόρμες τεχνητής νοημοσύνης, αλγόριθμοι και μοντέλα ανάλυσης δεδομένων οδηγούν σε ένα υψηλό επίπεδο αυτοματισμού και προβλέψεων ώστε να παρέχουν ακριβείς πληροφορίες για τα δεδομένα μειώνοντας το ρίσκο (Ayasdi). Μια άλλη έννοια αρχίζει και γίνεται πολύ διαδεδομένη και είναι το λεγόμενο «Social Trading», δηλαδή μια νέα τάση οι επενδυτές να αντιγράφουν τις κινήσεις άλλων επενδυτών (eToro, ZuluTrade). Αποτελούν λύση για νέους επενδυτές, αφού τους δίνεται η δυνατότητα να αντιγράψουν τη στρατηγική ενός πετυχημένου επενδυτή, και να κάνουν τα πρώτα δειλά βήματα στις αγοραπωλησίες επενδυτικών προϊόντων χωρίς να έχουν προηγούμενη εμπειρία. Δίνουν τη δυνατότητα συναλλαγών όπως οι αγοραπωλησίες μετοχών, κρυπτονομισμάτων ή συναλλάγματος. Συμβουλευτικές υπηρεσίες μέσω αυτοματοποιημένης ανάλυσης και πλατφόρμες που δίνουν τη δυνατότητα στους χρήστες να επεξεργάζονται αλγόριθμους χωρίς προηγούμενη γνώση έχουν σαν αποτέλεσμα τη

δημιουργία ενός νέου, ευέλικτου επενδυτή που συμμετέχει ενεργά στην επενδυτική διαδικασία (Π.χ. Quantopian, Wealthfront).

Οι αναδύομενες τεχνολογίες και η ανάλυση δεδομένων έχει αλλάξει το χρηματοοικονομικό τοπίο. Η πρόσβαση σε δεδομένα πραγματικού χρόνου δίνουν τη δυνατότητα για προβλέψεις της αγοράς, ενώ η μηχανική μάθηση και η τεχνητή νοημοσύνη επιτρέπουν στους χρήστες εφαρμογών να συναλλάσσονται μόνοι τους (Palantir, Novus). Η έννοια του χρηματοοικονομικού συμβούλου γίνεται λιγότερο δημοφιλής, αφού μηχανές επεξεργάζονται δεδομένα και αλγόριθμους σε πραγματικό χρόνο.

Τέλος, μια άλλη τάση που έχει αλλάξει τα δεδομένα είναι η δημιουργία πλατφορμών συμμετοχικής χρηματοδότησης (Crowdfunding) που επιτρέπει στους επενδυτές να παίξουν σημαντικό ρόλο στην παροχή κεφαλαίων για επενδυτικούς σκοπούς. Απευθύνονται τόσο σε μεμονωμένους επενδυτές, αλλά και σε επιχειρήσεις για να σχεδιάσουν τις επιλογές χρηματοδότησης (Crowdcube, AngelList).

Είναι σαφές ότι καθώς οι επιχειρήσεις και οι ιδιώτες αλληλεπιδρούν ολοένα και περισσότερο με online πλατφόρμες χρηματοδότησης και εξοικειώνονται περισσότερο με τον κλάδο, τόσο επιβεβλημένο κρίνεται οι τράπεζες να αλλάξουν τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας τους. Όσον αφορά τις πληρωμές οι πελάτες γίνονται πια ανεξάρτητοι και εκτελούν μόνοι τους τις συναλλαγές στις online πλατφόρμες. Οι τράπεζες θα πρέπει να κινηθούν μεθοδικά για να λάβουν και εκείνες μερίδιο από τα ψηφιακά πορτοφόλια και τις συναλλαγές που πραγματοποιούνται διαδικτυακά επιχειρώντας κομβικές συνεργασίες με εμπόρους και ανοίγοντας το δίκτυο των συνεργασιών τους. Το ίδιο συμβαίνει και με τον τομέα του δανεισμού και των αποταμιεύσεων που και πάλι διαμοιράζονται σε διαφορετικές πλατφόρμες. Το κλειδί είναι και πάλι οι συνεργασίες με άλλες πλατφόρμες δανεισμού για να εξασφαλίσουν ότι θα παραμείνουν οι κυρίαρχοι στον δανεισμό. Ο πελάτης όντας πιο ενεργός επενδυτικά είναι σε θέση να αναζητήσει προϊόντα προσαρμοσμένα στις δικές τους ανάγκες και έτσι το μείγμα των επενδυτικών προϊόντων των τραπεζών θα πρέπει να προσαρμοστεί στις ανάγκες του κοινού. Οι τράπεζες έχουν να συναγωνιστούν με την ταχύτητα επεξεργασίας και ανάλυσης δεδομένων που αυξάνεται συνεχώς, ενώ ο ανθρώπινος παράγοντας περιορίζεται στην εποχή της αυτοματοποίησης. Είναι ξεκάθαρο ότι ο νέος ρόλος των τραπεζών ως χρηματοοικονομικών συμβούλων με επίκεντρο έναν πιο

«έξυπνο» και ενημερωμένο πελάτη θα αλλάξει τα επιχειρηματικά μοντέλα τα επόμενα χρόνια.

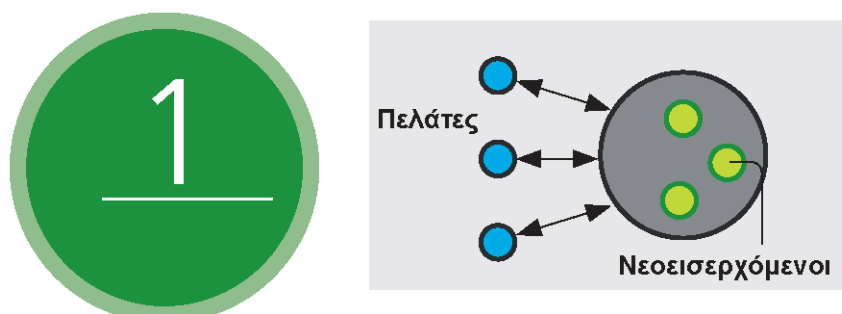
4.4 Οι εξελίξεις στις τράπεζες του μέλλοντος: Τρία σενάρια

Με βάση έρευνα της Deloitte το 2015 για τις εξελίξεις στον κλάδο των τραπεζών με έμφαση τις Ελβετικές τράπεζες και λαμβανομένων υπόψιν των καινοτομιών στον χρηματοπιστωτικό κλάδο τόσο στον κλάδο των πληρωμών, του δανεισμού και των επενδύσεων αναγνωρίστηκαν τρία διαφορετικά σενάρια για τον τρόπο που οι νέες τεχνολογίες θα επιδράσουν στον κλάδο. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ανάλογα με τον τη δομή τους και το επίπεδο αφομοίωσης των νέων τεχνολογιών θα εξελιχθούν με βάση τρία σενάρια:

Τράπεζες: Ισχυροποιούν την ισχύουσα θέση τους

Σε αυτή την εκδοχή οι τράπεζες διατηρούν το κυρίαρχο επιχειρηματικό μοντέλο στο οποίο έχουν στηριχθεί, το οποίο βασίζεται σε αυστηρούς κανονισμούς στο οποίο σιγά σιγά θα ενσωματωθούν οι νέες τεχνολογίες. Σε αυτό το σενάριο οι τράπεζες θα αποτελούν το κυρίαρχο πάροχο χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και σταδιακά θα αφομοιώσουν κάποιες από τις online πλατφόρμες δανεισμού ή πληρωμών, ώστε κάτω από τη δική τους ομπρέλα να χτίσουν ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες στηριζόμενες στην εμπιστοσύνη. Οι πληρωμές των πελατών θα παραμένουν συνδεδεμένες με τους τραπεζικούς τους λογαριασμούς παρέχοντας περισσότερες εναλλακτικές στο ήδη υπάρχον σύστημα και εξασφαλίζοντας το γεγονός ότι οι τράπεζες θα διατηρήσουν την ακεραιότητα του ονόματός τους. Στον τομέα των επενδύσεων δίνεται έμφαση στους πελάτες που διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια και οι τράπεζες θα προσπαθήσουν να αναλάβουν ενεργό δράση ασκώντας συμβουλευτικό ρόλο. Τα νέα προϊόντα που αναπτύσσονται θα πρέπει να ελέγχονται αυστηρά με βάση τα κριτήρια των ρυθμιστικών και κανονιστικών πλαισίων των τραπεζών γεγονός που δημιουργεί αντικίνητρο εισόδου σε νεοεισερχόμενους στον κλάδο. Ισχυροποιώντας τον ήδη υπάρχοντα τρόπο λειτουργίας τους οι τράπεζες σε αυτό το σενάριο δεν εκμεταλλεύονται τις αναδυόμενες τεχνολογίες στο πλήρες εύρος τους, ενώ περιορίζονται στις βασικές τραπεζικές πλατφόρμες δεδομένου του κόστους αφομοίωσης των νέων

τεχνολογιών. Συγκριτικά με νέες εταιρείες τεχνολογιών βρίσκονται σε μειονεκτική θέση, καθώς δεν διαθέτουν την τεχνογνωσία να αναδείξουν τις καινοτομίες στον κλάδο.



Πηγή: Deloitte, *Swiss Banking Business Models of the future*

Διάγραμμα 4.1

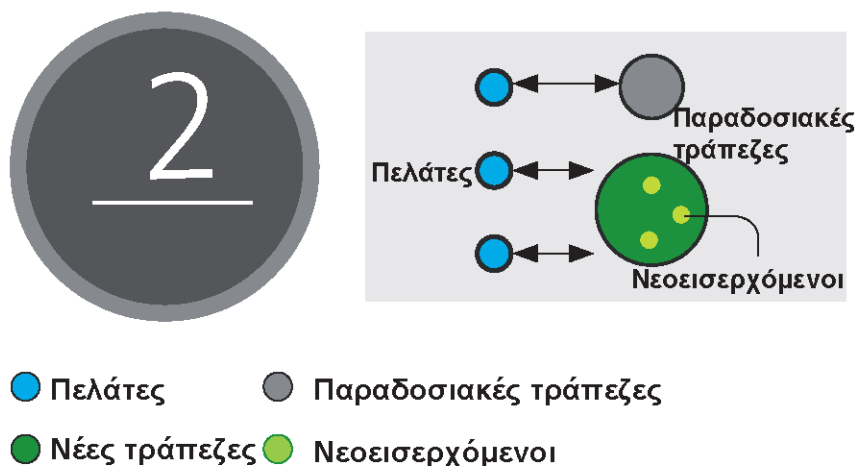
Σενάριο 1

Ισχυροποίηση της θέσης των τραπεζών

Τράπεζες: Επαναπροσδιορίζουν το μοντέλο τους

Το δεύτερο σενάριο σύμφωνα με την Deloitte περιλαμβάνει τις νέες τράπεζες που θα στηριχθούν σε νέες πλατφόρμες και θα αφομοιώσουν τις τράπεζες που αδυνατούν να ενσωματώσουν τις νέες τεχνολογίες. Οι νέες αυτές τράπεζες (Bank 2.0) εκμεταλλεύονται τις ιδέες του Digital Finance 2.0, δηλαδή του πλαισίου που αναφέρεται στις αλλαγές στη συμπεριφορά του καταναλωτή με αφορμή τις τεχνολογικές καινοτομίες και αποτελεί το μέλλον στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Αυτοί που κυριαρχούν στον κλάδο παρουσιάζουν προϊόντα που σχετίζονται με εναλλακτικά συστήματα πληρωμών. Τα εναλλακτικά αυτά συστήματα και οι παραδοσιακές τράπεζες απευθύνονται σε διαφορετικούς πελάτες. Οι νέες τράπεζες (Bank 2.0) εστιάζουν στη διαχείριση λογαριασμών και συνεργάζονται με εναλλακτικά δίκτυα, ενώ στον τομέα των επενδύσεων οι τράπεζες επικεντρώνονται σε παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών. Η εξωτερική ανάθεση διαδικασιών δίνει τη δυνατότητα στις νεοεισαχθείσες τράπεζες στον χώρο να μπορούν να μπουν στην αγορά χωρίς να έχουν τις απαραίτητες υποδομές. Οι νέες τεχνολογίες δίνουν πρόσβαση σε μεγάλο όγκο δεδομένων όπως προκύπτουν από τη

διαδικτυακή συμπεριφορά των καταναλωτών, με αποτέλεσμα οι τράπεζες να μην είναι οι μόνες που διαθέτουν όλο το οικονομικό προφίλ των πελατών και αυτό να περιορίζει το πεδίο επιρροής τους.



Πηγή: Deloitte, *Swiss Banking Business Models of the future*

Διάγραμμα 4.2

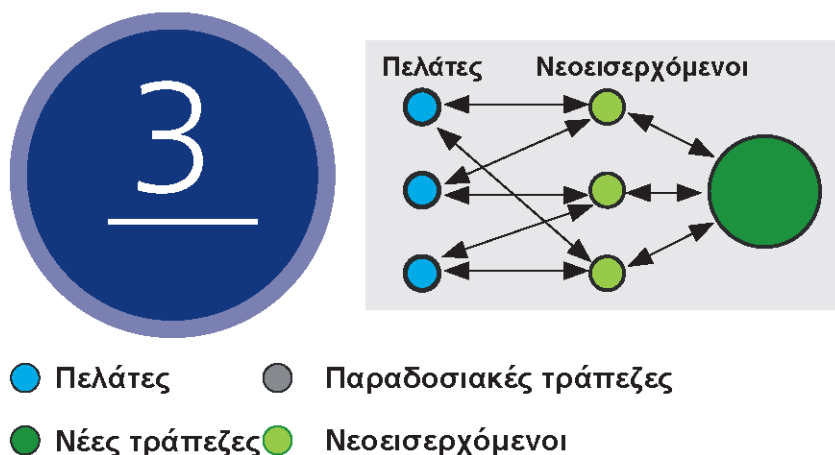
Σενάριο 2

Οι τράπεζες επαναπροσδιορίζουν το μοντέλο τους

Νέο τραπεζικό οικοσύστημα

Στο τρίτο σενάριο νεοεισερχόμενοι που εξειδικεύονται στις καινοτομίες διεκδικούν μεγάλο μερίδιο της χρηματοπιστωτικής αγοράς και δημιουργούν ένα εντελώς νέο τραπεζικό οικοσύστημα. Οι εταιρείες αναδυόμενων τεχνολογιών δεν αναπαράγουν το επιχειρηματικό μοντέλο των τραπεζών, αλλά καινοτομούν γύρω από αυτό. Τα ψηφιακά πορτοφόλια και το εναλλακτικό δίκτυο παρόχων αλλάζει το τοπίο όπως το γνωρίζουμε. Εναλλακτικές πλατφόρμες δανεισμού και social trading περιορίζουν ή και παραγκωνίζουν τις παραδοσιακές δομές. Η συνεργασία με εξειδικευμένους παρόχους προϊόντων και υπηρεσιών για συλλογή και επεξεργασία δεδομένων έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του

κόστους συμμετοχής σε χρηματοοικονομικές δραστηριότητες. Σε αυτό το νέο οικοσύστημα, οι νεοεισερχόμενοι αντιμετωπίζουν την πρόκληση να μην ανταποκριθούν άμεσα στις αλλαγές ενός ρυθμιστικού πλαισίου που διέπει τις τράπεζες, ενώ οι τράπεζες από την άλλη θα προσπαθήσουν να καλύψουν το κενό συνεργαζόμενες με εξωτερικές εταιρείες καινοτομιών για διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.



Πηγή: Deloitte, *Swiss Banking Business Models of the future*

Διάγραμμα 4.3

Σενάριο 3

Νέο τραπεζικό οικοσύστημα

4.5 Ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων

Τα κέρδη των τραπεζών και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι ένα σύνθετο μέγεθος, που απαρτίζεται από το εύρος των δραστηριοτήτων μιας τράπεζας, και από τις προμήθειες για την παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Θα ορίζαμε το επιχειρηματικό μοντέλο ως το μοντέλο εκείνο που θα εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού, επικεντρώνεται στις εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες και καθορίζει τον τρόπο που αλληλεπιδρά ένας οργανισμός με τους πελάτες, τα κανάλια διανομής και τους εταίρους. Το ίδιο συμβαίνει και με τα επιχειρηματικά μοντέλα τραπεζών που είναι ιδιαίτερα σημαντικά για επενδυτές και αναλυτές και προσανατολίζονται στον τρόπο που

μια τράπεζα παράγει κέρδη, πώς και με ποιον τρόπο εξυπηρετεί τους πελάτες της και ποια είναι τα κανάλια διανομής που επιλέγει.

Τα επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών έχουν αλλάξει ριζικά τα τελευταία χρόνια, καθώς έχουν μεταπηδήσει από τα κλασικά μοντέλα παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε τράπεζες επενδύσεων και συναλλαγών. Οι συνήθεις καθημερινές συναλλαγές εκτελούνται πλέον μέσω υπηρεσιών Mobile και Internet Banking και η δραστηριότητα των τραπεζών πλέον προσανατολίζεται σε πιο σύνθετες συναλλαγές. Η επέκταση των δραστηριοτήτων των τραπεζών πέρα από την κλασική έννοια της παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και η ανάπτυξη ασφαλιστικών προϊόντων και αμοιβαίων κεφαλαίων, αποτέλεσε μια νέα πηγή εσόδων για τις τράπεζες. Στο εύρος των προϊόντων που πλέον προσφέρουν έρχεται να προστεθεί και το γεγονός ότι αρκετές τράπεζες ξεκίνησαν να δημιουργούν τις δικές τους εταιρείες διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων. Έτσι από το κλασικό παραδοσιακό μοντέλο, οι τράπεζες δραστηριοποιήθηκαν στον κλάδο των ασφαλειών, στη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων, σε αμοιβαία κεφάλαια, σε αγορές και συγχωνεύσεις. Η μετατροπή τους ωστόσο σε τράπεζες επενδύσεων τις κάνει πιο ευάλωτες σε κρίσεις του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις επίσης επηρέασαν κατά πολύ τα επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών, καθώς διευκόλυναν κατά πολύ τον χρηματοπιστωτικό κλάδο και τις επιμέρους αγορές, δίνοντας μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα (Berger 2003):

- Βοήθησε τους επενδυτικούς οργανισμούς να διαχειριστούν τους τίτλους και τους λογαριασμούς των πελατών τους, μειώνοντας το κόστος διαχείρισης ενός επενδυτικού κεφαλαίου
- Επωφελήθηκαν οι δημόσιες αγορές μετοχικού κεφαλαίου και χρεωστικών τίτλων
- Διευκολύνθηκε η ανάπτυξη των διαδικασιών τιτλοποίησης απαιτήσεων (*ορίζεται η έκδοση τίτλων (π.χ. ομολογιών) που βασίζονται στις ταμειακές ροές που απορρέουν από στοιχεία του Ενεργητικού μιας επιχείρησης (π.χ. δάνεια μιας τράπεζας), των οποίων τίτλων η αποπληρωμή καλύπτεται από την ταμειακή ροή που δημιουργούν τα ίδια τα δάνεια με την αποπληρωμή τους, Wikipedia*).

Οι ανατρεπτικές τεχνολογικές εξελίξεις στον χρηματοπιστωτικό κλάδο είχαν σαν αποτέλεσμα να αναδυθούν στον χώρο επιχειρήσεις που δεν σχετίζονται με τον τραπεζικό κλάδο προωθώντας καινοτόμες εφαρμογές και προϊόντα. Η εμφάνιση νέων εταιρειών στον

κλάδο για παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και τα συνεχώς μεταβαλλόμενα δεδομένα στις νέες τεχνολογίες οδήγησε σε έντονο ανταγωνισμό ανάμεσα στις τράπεζες, καθώς πλέον οι πελάτες είναι σε θέση χάρη στο internet να συγκρίνουν μόνοι τους άμεσα τα χρηματοοικονομικά προϊόντα που παρέχει μια τράπεζα, με αποτέλεσμα να προσφέρουν δελεαστικά επιτόκια για να αποκτήσουν ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς.

Ένας ακόμα παράγοντας στη διαμόρφωση αυτού του νέου τοπίου είναι ο όγκος των δεδομένων που συλλέγονται από πιστωτικά ιδρύματα (credit bureau) αναφορικά με την αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας. Τα γραφεία αυτά συλλέγουν δεδομένα και εκδίδουν χρηματοοικονομικές αναφορές που τις παρέχουν σε δανειοδοτικά ιδρύματα, δίνοντας την ευκαιρία στις τράπεζες να χορηγήσουν δάνεια σε κρύα αγορά, χωρίς απαραίτητα να χρειάζεται να χτίσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους. Ωστόσο αυτό βέβαια, μπορεί να επηρεάσει και αντίστροφα, καθώς η σχέση εμπιστοσύνης και η εμπειρία του πελάτη από έναν συγκεκριμένο οργανισμό, μπορεί να αποτελέσει κινητήριο δύναμη για μετέπειτα έσοδα από αυτό το συγκεκριμένο πελατολόγιο.

Ένας άλλος παράγοντας που μετέβαλε τα επιχειρηματικά μοντέλα των τελευταίων χρόνων είναι η παγκοσμιοποίηση και η άνοδος του ευρώ το 1999, καθώς άλλαξαν τα μοντέλα των τραπεζών σε εθνικό επίπεδο. Οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί λειτούργησαν πλέον εκτός των συνόρων των κρατών μετά την εφαρμογή της δεύτερης τραπεζικής οδηγίας το 1989 που έδωσε το πράσινο φως στις Ευρωπαϊκές Τράπεζες να επεκτείνουν τις υπηρεσίες τους εκτός των συνόρων σε άλλα κράτη και χωρίς την άδεια της χώρας υποδοχής. Το διαρκώς μεταβαλλόμενο τοπίο για μια δεκαετία μετά την έκδοση της οδηγίας και η είσοδος του ευρώ στις αγορές ως ενιαίο νόμισμα είχε ως αποτέλεσμα να αυξηθεί σημαντικά ο εγχώριος, αλλά και παγκόσμιος ανταγωνισμός στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Συμπερασματικά, είναι πλέον σαφές ότι οι τράπεζες στηρίζονται πια σε πιο σύνθετα επιχειρηματικά μοντέλα από αυτά του παρελθόντος και τα έσοδά τους δεν προέρχονται πλέον μόνο από τα επιτόκια, αλλά διαφοροποιούνται αρκετά με βάση τις νέες αγορές που δραστηριοποιούνται πλέον οι τράπεζες.

4.6 Η εξέλιξη των επιχειρηματικών μοντέλων

Η παγκοσμιοποιημένη δραστηριότητα των τραπεζών επιβάλλει την ανάπτυξη σύνθετων μοντέλων για τη βιωσιμότητά τους. Με βάση ανάλυση της Ernst & Young, θα περιγράψαμε τα μοντέλα των τραπεζών με βάση δυο διαστάσεις: Η πρώτη αφορά την κατηγοριοποίηση των τραπεζών με βάση τα προϊόντα και τους πελάτες που εξυπηρετούν, ενώ η δεύτερη με βάση το εύρος των προσφερόμενων προϊόντων.

Πρώτη διάσταση- Τραπεζικοί πελάτες και προϊόντα

Θα περιγράψαμε τη λιανική, εταιρική, εμπορική, χονδρική και επενδυτική τραπεζική, ως την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών σε διαφορετικούς πελάτες με διαφορετικό εύρος παρεχόμενων υπηρεσιών. Η λιανική τραπεζική έχει ως στόχο την εξυπηρέτηση καθημερινών πελατών, η εταιρική εξυπηρετεί μεγάλες επιχειρήσεις, η εμπορική παρέχει τις ίδιες υπηρεσίες με τις εταιρικές τράπεζες με τη διαφορά ότι επικεντρώνεται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις ενώ η επενδυτική τραπεζική επικεντρώνεται σε συγχωνεύσεις και εξαγορές, καθώς και στην αγορά τίτλων ή παραγώγων. Με βάση την πρώτη αυτή διάσταση οι παρεχόμενες τραπεζικές υπηρεσίες διαφοροποιούνται αισθητά, καθώς ενώ στους πελάτες λιανικής καλύπτουν ανάγκες όπως προσωπικά δάνεια, τραπεζικοί λογαριασμοί και λοιπές συναλλαγές, οι υπηρεσίες προς τους πελάτες χονδρικής είναι πιο σύνθετες όπως εταιρικός δανεισμός, συμβουλευτικές υπηρεσίες, εξαγορές και συγχωνεύσεις και διαχείριση κεφαλαίων.

Δεύτερη διάσταση- Εύρος προσφερόμενων τραπεζικών προϊόντων

Με βάση το εύρος των προσφερόμενων τραπεζικών προϊόντων οι τράπεζες χωρίζονται σε «εξειδικευμένες», όταν παρέχουν μικρό και συγκεκριμένο εύρος τραπεζικών υπηρεσιών και αυτό αποτελεί και το συγκριτικό τους πλεονέκτημα και σε «τράπεζες πολλαπλών δραστηριοτήτων» που συνδυάζουν ένα μεγάλο εύρος χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Ο συνδυασμός αυτών των δυο διαστάσεων έχει ως αποτέλεσμα την κατηγοριοποίηση των τραπεζών με βάση τέσσερις συνδυαστικές κατηγορίες που περιγράφονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

	Με επίκεντρο Λιανική Τραπεζική	Με επίκεντρο τις Επενδύσεις
Εξειδικευμένες	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Στόχος οι πελάτες λιανικής ▪ Παροχή συγκεκριμένων προϊόντων ▪ Σημαντικότερη πηγή εσόδων: Έσοδα από τόκους ▪ Οι καταθέσεις των πελατών είναι η σημαντικότερη πηγή χρηματοδότησης 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Στόχος: Πελάτες Χονδρικής και επενδυτικά προϊόντα ▪ Η σημαντικότερη πηγή εσόδων δεν προέρχεται από έσοδα από τόκους ▪ Χονδρική χρηματοδότηση
Πολλαπλών δραστηριοτήτων	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ποικιλία προϊόντων λιανικής ▪ Πιο διαφοροποιημένη δομή εσόδων- παραμένουν τα έσοδα από τόκους η σημαντικότερη μορφή κέρδους ▪ Πιο διαφοροποιημένη δομή χρηματοδότησης, ωστόσο οι καταθέσεις των πελατών παραμένει η σημαντικότερη πηγή χρηματοδότησης 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μεγάλη ποικιλία προϊόντων απευθυνόμενα σε πελάτες χονδρικής (επενδύσεις, εταιρική τραπεζική, συγχωνεύσεις) ▪ Πιο διαφοροποιημένη δομή εσόδων από την εξειδικευμένη τράπεζα με επίκεντρο τις επενδύσεις ▪ Πιο διαφοροποιημένη δομή χρηματοδότησης, ωστόσο η χονδρική χρηματοδότηση είναι η σημαντικότερη

Πηγή: E&Y, *The Journal of Financial perspectives*, March 2014

Πίνακας 4.1

Κατηγοριοποίηση τραπεζών

Με βάση την παραπάνω κατηγοριοποίηση των τραπεζών αναφορικά με τους πελάτες στόχο και τα τραπεζικά προϊόντα, είναι σαφές ότι διαφοροποιείται και το επιχειρηματικό μοντέλο, αφού επικεντρώνονται σε διαφορετικές δραστηριότητες. Οι τράπεζες με επίκεντρο τη λιανική, ανεξαρτήτως εύρους προϊόντων που προσφέρουν, έχουν ξεκάθαρα ως πιο σημαντική δραστηριότητα τον δανεισμό και σημαντικότερη πηγή εσόδων τα έσοδα από τόκους. Ωστόσο, οι τράπεζες πολλαπλών δραστηριοτήτων σε αυτή την κατηγορία επικεντρώνονται στη εμπειρία του πελάτη, γεγονός που προκύπτει από την ανάπτυξη διαφοροποιημένων προϊόντων για όλες τις ανάγκες.

Όσον αφορά τις τράπεζες που επικεντρώνονται στις επενδύσεις, και εδώ το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρουν και των προϊόντων που διαχειρίζονται τις αναγάγει στις αντίστοιχες κατηγορίες. Κάποιες λειτουργούν κυρίως συμβουλευτικά, ενώ κάποιες άλλες δραστηριοποιούνται ενεργά στον τομέα της διαχείρισης επενδύσεων, των συγχωνεύσεων και αγορών. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι τράπεζες επενδύσεων επικεντρώνονται σε λιγότερο παραδοσιακές τραπεζικές δραστηριότητες συγκριτικά με εκείνες που ασχολούνται με τη λιανική τραπεζική. Το παραπάνω αναφερόμενο μοντέλο είναι σχετικά απλοποιημένο και τα χρόνια που θα ακολουθήσουν με τον ψηφιακό μετασχηματισμό να γίνεται ολοένα πιο διαδεδομένος και στον κόσμο των τραπεζών και τις νέες τεχνολογίες να υιοθετούνται ευρέως από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, θα επηρεάσει αισθητά τα επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών, ιδιαίτερα και μετά την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Σίγουρα όλες χρειάζεται να αλλάξουν την οργανωσιακή τους δομή, όμως τα μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με μεγάλο κύκλο εργασιών και επενδύσεων, επηρεάζονται σίγουρα περισσότερο, καθώς δέχονται πιέσεις και από ομάδες επενδυτών. Όσο πιο διαφοροποιημένες είναι οι πηγές εισοδήματος για αυτές, τόσο πιο σταθερές θα παραμείνουν στις εκάστοτε οικονομικές αλλαγές των καιρών.

Η πρόκληση των μεγάλων τραπεζών είναι να συνδυάσουν τον τομέα των επενδύσεων με παραδοσιακές δραστηριότητες εμπορικών τραπεζών για να διατηρούν σταθερές τις πηγές εσόδων τους και ταυτόχρονα να είναι αρκετά διαφοροποιημένες. Ένας τρόπος για να είναι επιτυχημένο το επιχειρηματικό τους πλάνο είναι να κρατήσουν το χαρτοφυλάκιο τους αρκετά διαφοροποιημένο, να εστιάσουν σε βασικές δραστηριότητες και αγορές και να

εκμεταλλευτούν το πλεονέκτημα που έχουν χάρη στην εμπειρία που έχουν αποκομίσει από το μέγεθος των δραστηριοτήτων τους. Δραστηριότητες και τομείς, οι οποίοι δεν είναι επιτυχημένοι θα πρέπει να εγκαταλειφθούν, δίνοντας της θέση τους σε εκείνους στους οποίους θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στον αντίποδα, οι τράπεζες με πιο μικρό κύκλο εργασιών που επικεντρώνονται κυρίως στη λιανική τραπεζική έχουν στηριχθεί σε πιο παραδοσιακές δομές, και έχουν μικρότερα περιθώρια μιας ριζικής αλλαγής στο επιχειρηματικό τους μοντέλο, χωρίς ωστόσο να σημαίνει ότι δεν κρίνεται απαραίτητος ο μετασχηματισμός και για αυτές. Δεδομένων των σχέσεων που έχουν χτίσει με τον πελάτη, καθώς επικεντρώνονται κυρίως στις ανάγκες των απλών καταναλωτών, θα πρέπει να επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους για να αποκτήσουν έσοδα πέραν των τόκων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί χτίζοντας ακόμα πιο ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες και το να επικεντρωθούν σε διασταυρούμενες πωλήσεις χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που απευθύνονται κυρίως στον πελάτη. Η συγκεκριμένη τακτική εμπεριέχει μικρότερο ρίσκο, ωστόσο για μακροπρόθεσμα αποτελέσματα χρειάζεται οι μικρές τράπεζες να δράσουν συμπληρωματικά και να γίνουν οικονομικά αποδοτικές. Ωστόσο, το μερίδιο της αγοράς τους μπορεί να μεταβληθεί σε περίπτωση μεταβολής της εμπιστοσύνης των πελατών προς αυτές.

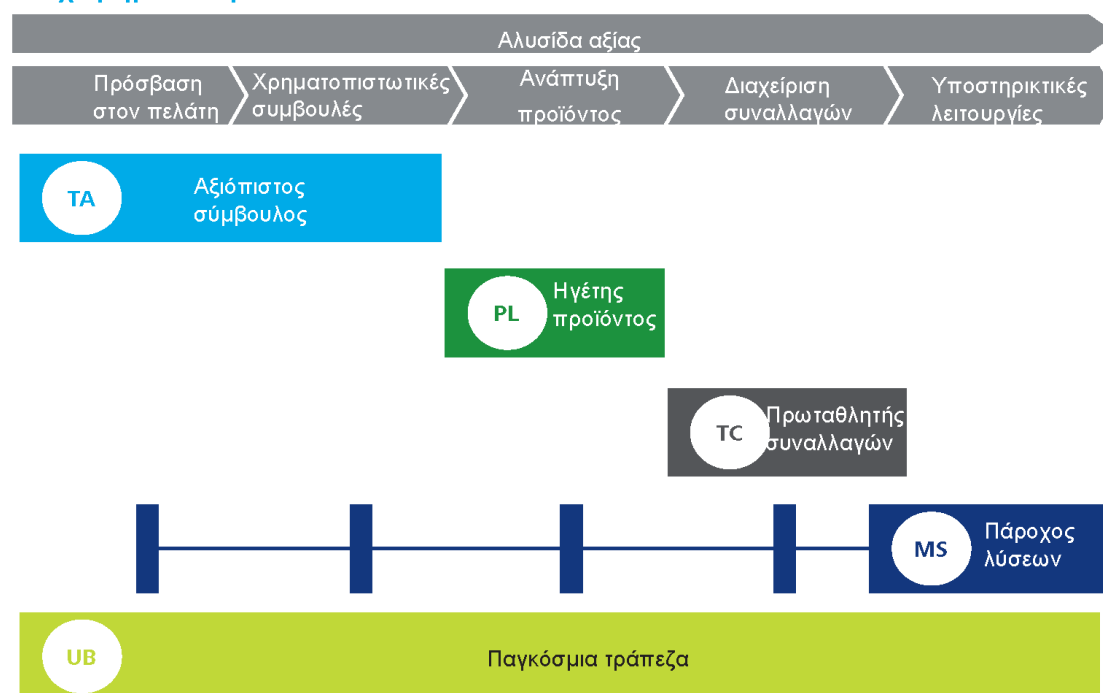
Η βασική παράμετρος για τα επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών του μέλλοντος είναι οι αναδυόμενες τεχνολογίες και ο ψηφιακός μετασχηματισμός τους. Λόγω του γεγονότος ότι υπάρχουν πολλά κανάλια επικοινωνίας πλέον, είναι ο πελάτης εκείνος που καθορίζει τον τρόπο που θα αλληλεπιδράσει με την τράπεζα και όχι η τράπεζα. Στην εποχή μετά την κρίση, η μείωση των θέσεων εργασίας και η συρρίκνωση των καταστημάτων των τραπεζών με τις επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες καταδεικνύει ότι το μοντέλο των τραπεζών άλλαξε και αναμένεται να αλλάξει ακόμα περισσότερο. Virtual Banks και i-stores είναι μόνο μερικές έννοιες που θα απασχολήσουν τις τράπεζες τα επόμενα χρόνια. Ωστόσο η ανάπτυξη τεχνολογικών υποδομών είναι μια διαδικασία που μπορούν να υποστηρίξουν οι μεγάλοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί διατηρώντας το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Πολλοί από αυτούς μάλιστα απευθύνονται σε εξωτερικές εταιρείες τεχνολογιών (outsourcing) προκειμένου να ενσωματώσουν τις νέες τεχνολογίες στην οργανωσιακή τους δομή.

4.7 Επιχειρηματικά Μοντέλα Τραπεζών του μέλλοντος

Η χρηματοπιστωτική αγορά βρίσκεται σε μια φάση αλλαγών τα τελευταία χρόνια και αυτό μεταξύ άλλων επηρεάζει τα επιχειρηματικά μοντέλα στα οποία στηρίζεται. Ο τραπεζικός παραδοσιακά αποτελεί έναν κλάδο που όλες οι υπηρεσίες είναι πλήρως ενσωματωμένες, τα τραπεζικά ιδρύματα αποτελούσαν τους μόνους παρόχους υπηρεσιών και προϊόντων που αναπτύσσουν τα ίδια εσωτερικά. Σταδιακά και με τις τεχνολογικές καινοτομίες το μοντέλο αυτό άρχισε να αλλάζει με την είσοδο νεοεισερχόμενων που διεκδικούν μερίδιο της χρηματοπιστωτικής αγοράς. Σε αυτό συνετέλεσε και το νέο προφίλ των τραπεζικών πελατών που είναι πλήρως ενημερωμένοι και συμμετέχουν ενεργά στις χρηματοοικονομικές διαδικασίες. Για τη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητά τους οι τράπεζες επιβάλλεται να ακολουθήσουν τις νέες τάσεις και τις ανατρεπτικές καινοτομίες που αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια. Η ψηφιοποίηση είναι η κινητήριος δύναμη αυτής της αλλαγής. Τα επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών του μέλλοντος με βάση έρευνα της Deloitte (στηριζόμενη στα μοντέλα των Ελβετικών τραπεζών) θέλουν τις τράπεζες να αναλαμβάνουν έναν από τους παρακάτω ρόλους ή και να συνδυάζουν στρατηγικές:

- Η Τράπεζα ως "*Αξιόπιστος Σύμβουλος*" επωφελείται από τις οικονομίες φάσματος αποκτώντας υψηλό μερίδιο από το πορτοφόλι του πελάτη
- Η Τράπεζα ως "*Ηγέτης στο Προϊόν*" αποκτά καινοτόμα προϊόντα κερδίζοντας μερίδιο στην αγορά
- Η Τράπεζα ως "*Πρωταθλητής Συναλλαγών*" επωφελείται των οικονομιών κλίμακας μέσω συνεργασίας με άλλους παρόχους
- Η Τράπεζα ως "*Πάροχος Λύσεων*" εστιάζει στις οικονομίες κλίμακας και παρέχει χρηματοοικονομικές λύσεις σε άλλους παρόχους
- Η Τράπεζα στο ρόλο "*Παγκόσμιας Τράπεζας*" επιτυγχάνει χαμηλό κόστος και αποτελεσματικότητα

Επιχειρηματικά μοντέλα



Πηγή: Deloitte, *Swiss Banking Business Models of the future*

Διάγραμμα 4.4

Επιχειρηματικά μοντέλα τραπεζών του μέλλοντος

Τράπεζα: "Αξιόπιστος Σύμβουλος"

Σε αυτό το μοντέλο οι ανάγκες του πελάτη τίθενται στο επίκεντρο, ενώ ο ρόλος της τράπεζας είναι συμβουλευτικός και το πλεονέκτημά της η εμπιστοσύνη που εμπνέει στον πελάτη. Το χαρτοφυλάκιο της τράπεζας αποτελείται από προϊόντα που αναπτύσσει η ίδια και εξωτερικοί συνεργάτες. Το δυναμικό της τράπεζας απαρτίζεται από ικανά και εξειδικευμένα στελέχη που θέτουν την εξυπηρέτηση του πελάτη σε πρώτη προτεραιότητα.

Οι πελάτες αναζητούν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες τόσο χρηματοοικονομικές, όσο και επενδυτικές που τους παρέχονται τόσο διαδικτυακά, όσο και διαπροσωπικά, ενώ οι πελάτες με μεγάλο επενδυτικό χαρτοφυλάκιο μπορούν να απευθύνονται στον προσωπικό τους χρηματοοικονομικό σύμβουλο.

Τα έσοδα της τράπεζας από αυτό το μοντέλο προέρχονται κυρίως από τις αμοιβές παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και τα καθαρά έσοδα από τόκους. Οι τράπεζες συνεργάζονται με επαγγελματίες στον ασφαλιστικό, φορολογικό και νομικό τομέα ώστε να

παρέχουν τις πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες, ενώ συνεργάζονται με τρίτους για παροχή εξειδικευμένων προϊόντων. Η διάρθρωση κόστους σε αυτό το μοντέλο είναι αρκετά υψηλή, καθώς οι διαδικασίες είναι λιγότερο τυποποιημένες και προσανατολίζονται κυρίως στο άρτια καταρτισμένο προσωπικό με εμπειρία στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Το κόστος του εξειδικευμένου προσωπικού και η περιορισμένη τεχνογνωσία στην ανάπτυξη προϊόντων εσωτερικά αποτελούν τις προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει ένα τέτοιο μοντέλο.

Τράπεζα: "Ηγέτης στο Προϊόν"

Σε αυτό το μοντέλο η τράπεζα επικεντρώνεται στην καινοτομία, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών με επίκεντρο τους υπάρχοντες, αλλά και νέους πελάτες. Οι τεχνολογικές και χρηματοοικονομικές εξελίξεις βρίσκονται στο επίκεντρο και χαράζουν τη στρατηγική της καταφέροντας να συνδυάσουν αυτή τη γνώση με την ικανότητα να μετατρέπει τις ανάγκες του πελάτη σε επιτυχημένα προϊόντα. Η καινοτομία είναι ο μοχλός σε αυτό το μοντέλο και η δυνατότητα της τράπεζας να προσαρμόζεται σε όλες τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις.

Οι πελάτες της είναι εταιρείες επενδύσεων και πελάτες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, δηλαδή συνεργασίες Business to Business (B2B). Οι εν λόγω πελάτες αναζητούν προϊόντα που θα τους βοηθήσουν να αναπτυχθούν περισσότερο παρέχοντάς τους κάποια λύση. Η σχέση B2B βασίζεται στις πελατειακές σχέσεις και επικεντρώνεται στην τεχνογνωσία και την εμπειρία. Πρόκειται για συνεργασίες μακροχρόνιου ορίζοντα και η φήμη, η αξιοπιστία και η παροχή υψηλών αποδόσεων είναι το κλειδί για το χτίσιμο νέων συνεργασιών.

Τα έσοδα των τραπεζών από αυτό το μοντέλο προέρχονται κυρίως από προμήθειες συναλλαγών, συνδρομών και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, καθώς και στην αναζήτηση και ανάπτυξη νέων ταλέντων που μπορούν να εντοπίσουν τις ανάγκες της αγοράς και να τις μετατρέψουν σε επιτυχημένα χρηματοοικονομικά προϊόντα. Η ομάδα του Marketing παίζει ενεργό ρόλο σε ένα τέτοιο μοντέλο, καθώς οι πελάτες είναι επιχειρήσεις και στόχος είναι να αναπτύξει περιεχόμενο που θα παρέχει εξειδικευμένες πληροφορίες και λύσεις στους πελάτες. Οι τράπεζες συνεργάζονται με εταιρείες FinTech και κέντρα έρευνας και

ανάπτυξης για να αποκτήσουν το πλεονέκτημα του ηγέτη του προϊόντος στην αγορά. Η μεγαλύτερη πρόκληση και αδυναμία του μοντέλου αυτού είναι το υψηλό κόστος, σταθερό και μεταβλητό, αλλά και το κόστος λειτουργίας λόγω της έρευνας σε νέες καινοτομίες προκειμένου η τράπεζα να διατηρεί τη θέση του ηγέτη στο προϊόν.

Τράπεζα: "Πρωταθλητής Συναλλαγών"

Σε αυτό το μοντέλο οι τράπεζες επικεντρώνονται στην τυποποίηση των διαδικασιών, δρουν ως διαμεσολαβητές των συναλλαγών και εστιάζουν στο χαμηλό κόστος εκμεταλλεόμενες τις οικονομίες κλίμακας προσφέροντας στους πελάτες ένα προϊόν λευκής ετικέτας.

Οι πελάτες είναι τόσο επιχειρήσεις, όσο και ιδιώτες που επικεντρώνονται σε οικονομικά αποδοτικές λύσεις ή τράπεζες που δεν μπορούν να διατηρήσουν το κόστος των επιχειρησιακών διαδικασιών σε χαμηλά επίπεδα. Η τράπεζα ως πρωταθλητής συναλλαγών συνεργάζεται με μικρότερου βεληνεκούς τράπεζες ή εταιρείες που δεν παρέχουν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες ως διαμεσολαβητές.

Τα έσοδα προκύπτουν κυρίως από τις προμήθειες συναλλαγών, ποσοστά από τον τζίρο των συνεργατών και σταθερά κόστη παροχής υπηρεσίας. Επικεντρώνονται στην απόκτηση ακόμη περισσότερων πελατών, εταιριών και ιδιωτών για να εκμεταλλευτούν ακόμα περισσότερο τις οικονομίες κλίμακας που είναι και το συγκριτικό τους πλεονέκτημα, σε συνδυασμό με την ικανότητά τους να προσαρμόζονται υιοθετώντας νέες υπηρεσίες. Χαρακτηριστικό αυτό του υποδείγματος είναι το υψηλό σταθερό κόστος, καθώς η επένδυση σε νέες τεχνολογίες κρίνεται απαραίτητη για να βρίσκεται στο επίκεντρο των τεχνολογικών καινοτομιών. Δεδομένης της τυποποίησης των διαδικασιών, σε αυτό το μοντέλο η τράπεζα δυσκολεύεται να παράσχει εξατομικευμένες υπηρεσίες στον πελάτη, από την άλλη ωστόσο είναι ιδιαίτερα αποδοτική στις εργασίες της κατά την επεξεργασία των συναλλαγών.

Τράπεζα: "Πάροχος λύσεων"

Σε αυτό το μοντέλο οι τράπεζες επικεντρώνονται και προβαίνουν σε πώληση συγκεκριμένων λύσεων – προϊόντων στις οποίες είναι εξειδικευμένες ως προϊόν λευκής ετικέτας προκειμένου να μην απαιτηθεί η ανάπτυξή τους in-house από την πελατεία τους.

Οι πελάτες είναι άλλες τράπεζες ή χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί οι οποίοι σε άλλη περίπτωση θα ήταν δυνατόν να προσφέρουν μεμονωμένα προϊόντα αντί για ολοκληρωμένες λύσεις στους δικούς τους πελάτες, σε τομείς όπως συμβουλευτική για επενδύσεις και τις ρυθμιστικές αρχές. Με αυτό τον τρόπο αξιοποιούν στο έπακρο τη βαθιά γνώση και εξειδίκευση σε συγκεκριμένο τομέα-προϊόν και εκμεταλλεύονται τις οικονομίες κλίμακας οι οποίες όμως είναι απαραίτητες διότι επωμίζονται υψηλά σταθερά κόστη όπως επένδυση σε τεχνολογία και υπολογιστικές δυνατότητες. Το διευρυνόμενο πελατολόγιο ενισχύεται από την εδραίωση ευνοϊκής φήμης στον χρηματοπιστωτικό τομέα αλλά και τη συνεισφορά στην αποτελεσματική λειτουργία των πελατών της.

Τα έσοδα προκύπτουν κυρίως από τις προμήθειες συναλλαγών, ποσοστά από τον τζίρο των συνεργατών και σταθερά κόστη παροχής υπηρεσίας. Χαρακτηριστικό αυτού του μοντέλου, εκτός του σημαντικού σταθερού κόστους που αναφέρθηκε παραπάνω, είναι η ευκαιρία εφόσον βρίσκεται κοντά στους πελάτες της να εντοπίσει τις μελλοντικές ανάγκες τους και να τις μετατρέψει σε έξυπνες λύσεις και σε άλλες τράπεζες ή χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς που τις έχουν ανάγκη. Δύο μειονεκτήματα ωστόσο είναι αφενός η εξάρτηση από εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο αναπτύσσει και εφαρμόζει τις πωλούμενες λύσεις και αφετέρου ότι εφόσον εργάζεται στο παρασκήνιο προσφέροντας τις υπηρεσίες επ' ονόματι των πελατών της δεν είναι εύκολο να προωθήσει την εικόνα της στους τελικούς καταναλωτές.

"Παγκόσμια τράπεζα"

Το τελευταίο επιχειρηματικό μοντέλο που θα αναπτυχθεί στον τραπεζικό κλάδο στο μέλλον, θα είναι αυτό μιας παγκόσμιας τράπεζας η οποία θα χρειάζεται να συνδυάζει σημαντικά θετικά χαρακτηριστικά από όλα τα παραπάνω μοντέλα. Σε αυτό το μοντέλο, η τράπεζα προσφέρει προϊόντα στο σύνολο σχεδόν των τομέων (Λιανική, Εταιρική, Εμπορική, Χονδρική και Επενδυτική) όπως και διαχείριση χαρτοφυλακίου.

Η πελατεία είναι τελικοί καταναλωτές που ανήκουν σε όλους τους παραπάνω τομείς και με παραπάνω από έναν ρόλους, μιας και ένας επιχειρηματικός πελάτης εκτός των δανειοδοτήσεων, θα προσελκυσθεί και για διαχείριση πληρωμών, πιστωτικών καρτών ή ακόμα και επενδύσεις. Με αυτόν τον τρόπο, η παγκόσμια τράπεζα αποτελεί έναν σταθμό

στον οποίο οι πελάτες κατά πάσα πιθανότητα θα ικανοποιήσουν όλες τους τις ανάγκες από μια τράπεζα με μεγάλες δυνατότητες προσαρμογής λόγω του μεγάλου εύρους υπηρεσιών.

Τα έσοδα σε αυτό το μοντέλο προέρχονται από όλο το φάσμα πηγών μιας και περιλαμβάνουν τόκους, προμήθειες για τις διάφορες υπηρεσίες, αλλά και αμοιβές για συμβουλευτικές και επενδυτικές υπηρεσίες. Το όφελος μιας παγκόσμιας τράπεζας είναι σημαντικό λαμβάνοντας υπόψη την ευχέρεια να έχει πρόσβαση σχεδόν στο σύνολο της δυνητικής πελατείας με οριζόντιο τρόπο, μιας και εντοπίζει εγκαίρως τις ανάγκες των πελατών και έχει την ευκαιρία να εξασφαλίσει τη διευρυνόμενη συνεργασία σε παραπάνω από έναν τομέα. Επίσης, έχει την ευκαιρία να εξυπηρετήσει καλύτερα και τα συμφέροντα της ίδιας μιας και μπορεί να επιλέξει να δομήσει τη συνεργασία και να επικεντρωθεί στις πιο συμφέρουσες για αυτή δραστηριότητες.

Εντούτοις, η λειτουργία μιας τέτοιας τράπεζας καθιστά την κατάκτηση μεγάλου μεριδίου στις διάφορες αγορές μονόδρομο μιας και τα κόστη λειτουργίας είναι σημαντικά αλλά και οι κεφαλαιακές ανάγκες για να διατίθενται με ευχέρεια είναι μεγάλες. Τέλος, δεδομένης της ευρείας δομής της τα προβλήματα σύγκρουσης συμφερόντων και οι αντικρουόμενες προτεραιότητες ανάμεσα στους διάφορους τομείς θα είναι συνήθη και θα χρειάζεται να αντιμετωπίζονται συχνά.

4.8 Ψηφιακές τράπεζες και νέες δομές

Οι νέες τάσεις, οι ανατρεπτικές καινοτομίες που αναπτύχθηκαν παραπάνω και η εξέλιξη στα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν μεταξύ άλλων εξελίξει τις ήδη υπάρχουσες δομές των παραδοσιακών τραπεζών, και από την άλλη έχουν δημιουργήσει και νέες μορφές οργανισμών που δεν είναι άλλοι από τις ψηφιακές τράπεζες. Η αυξανόμενη χρήση των κινητών στην καθημερινότητα, έχει σαν αποτέλεσμα την αλλαγή της συναλλακτικής συμπεριφοράς των πελατών που αναζητούν ψηφιακά κανάλια και εναλλακτικούς τρόπους για ολοκλήρωση των συναλλαγών. Η εμφάνιση των ψηφιακών τραπεζών (virtual banks), αλλά και νέων δομών έχει σκοπό να δώσει αξία στις ανάγκες των πελατών και όχι απλά να μειώσει το κόστος λειτουργίας των τραπεζών αναδεικνύοντας αυτό το νέο μοντέλο.

Virtual Bank / Digital Bank

Μια προέκταση του πλέον γνωστού FinTech, δηλαδή της τάσης της ψηφιοποίησης των οικονομικών υπηρεσιών, αποτελεί και η εμφάνιση αμιγώς ψηφιακών τραπεζών που εξυπηρετούν τους πελάτες μόνο διαδικτυακά. Οι νέες τεχνολογίες δημιουργούν μια σύγχυση, καθώς συχνά συγχέονται οι ψηφιακές τράπεζες με τις εταιρείες διαχείρισης πληρωμών, όμως η βασική διαφορά είναι ότι οι δεύτερες λειτουργούν απλά ως ιδρύματα ηλεκτρονικών πληρωμών. Οι ψηφιακές τράπεζες παρέχουν κεφαλαιακή προστασία των καταθετών και το πλήρες φάσμα των υπηρεσιών μιας τράπεζας με τη διαφορά ότι δεν διαθέτουν φυσικά καταστήματα, και έχουν πολύ χαμηλό λειτουργικό κόστος.

Η ειδοποιός διαφορά της από τις παραδοσιακές τράπεζες είναι στο κομμάτι των λειτουργιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Χωρίς να διαθέτει φυσικά καταστήματα και με ηλεκτρονική και μόνο παρουσία και παρεχόμενες υπηρεσίες διαφοροποιείται από την έννοια του Online Banking που αναφέρεται στις ηλεκτρονικές συναλλαγές που πραγματοποιούν οι χρήστες των τραπεζών. Η εικονική τραπεζική επικεντρώνεται σε καινοτόμες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και εξατομικευμένα προϊόντα και έχει ως πελάτες της κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις και πελάτες λιανικής. Αυτό είναι και το μεγαλύτερο πλεονέκτημά της, το γεγονός ότι επικεντρώνεται στην ανάπτυξη προϊόντων, χάρη στην ευελιξία της δομής του συστήματος και το αποδοτικό επιχειρηματικό μοντέλο ώστε να επιτυγχάνει παροχή λύσεων εκεί που οι συμβατικές τράπεζες έχουν τους περιορισμούς του χρόνου ή του ανθρώπινου δυναμικού.

Η πρώτη ψηφιακή τράπεζα (Challenger Bank) στην Ευρώπη ιδρύθηκε το 2009 στη Γερμανία, η γνωστή Fidor Bank. Η Fidor έγινε η πρώτη “FinTech Bank” παγκοσμίως που συνδύασε τις παραδοσιακές τραπεζικές υπηρεσίες με τις εταιρείες τεχνολογιών. Η πιο δημοφιλής ψηφιακή τράπεζα της Ευρώπης είναι η N26, μια γερμανική τράπεζα που παρέχει online όλες τις υπηρεσίες μέσω web ή εφαρμογών. Ιδρύθηκε το 2013 στο Βερολίνο με στόχο των ιδρυτών της να παράσχει γρήγορες λύσεις στους πελάτες της στο σύνθετο τραπεζικό σκηνικό. Διατηρεί 4.000.000 πελάτες και επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες, ώστε να είναι συνεχώς στο επίκεντρο των καινοτομιών.

Ένα σημαντικό βήμα στον κλάδο της Τραπεζικής το 2019 συνετέλεσε η έκδοση των πρώτων 8 αδειών εικονικής τραπεζικής (Virtual Banking) από τις αρχές του Χονγκ Κόνγκ, με την εμφάνιση της Za Bank, μιας εικονικής τράπεζας, η οποία ξεκίνησε τη λειτουργία

της υπό την εποπτεία της Νομισματικής Αρχής του Χονγκ Κόνγκ. Ένα είναι σίγουρο, ότι στο μέλλον θα αναδυθούν ακόμα περισσότερες ψηφιακές τράπεζες μεταμορφώνοντας ακόμα περισσότερο το σκηνικό στον χρηματοοικονομικό κλάδο.

Praxia Bank

Πρόκειται για μια καινοτομία του τραπεζικού συστήματος για τα ελληνικά δεδομένα και ένα αρκετά φιλόδοξο σχέδιο, καθώς πρόκειται για την πρώτη εξ' ολοκλήρου ψηφιακή τράπεζα στην Ελλάδα. Το 2018 κάνει τα πρώτα της βήματα με στόχο των Διοικητικών Στελεχών να δημιουργήσουν μια τράπεζα με φρέσκια ματιά και επίκεντρο την εμπειρία του πελάτη και όχι να ξεκινήσει τη λειτουργία της στις παραδοσιακές πρακτικές στις οποίες στηρίχτηκαν οι τράπεζες στο παρελθόν. Στόχευε στον δανεισμό των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (SME), στη δημιουργία ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών και σε δανεισμό των καταναλωτών.

Η Praxia Bank στηρίχτηκε στο τραπεζικό σύστημα T24 της Temenos αναπτύσσοντας μια πλατφόρμα τραπεζικών συναλλαγών σε ψηφιακό περιβάλλον. Το συγκεκριμένο σύστημα χρησιμοποιείται από νέες τράπεζες παγκοσμίως με χαρακτηριστικά παραδείγματα τη Varo Money και τη Grasshoper, να το χρησιμοποιούν ως το βασικό τους πρόγραμμα. Ο στόχος της ήταν το χαρτοφυλάκιο των δανείων της να αγγίζει τα 4 δις € έως το 2022. Ωστόσο λόγω αδυναμίας αύξησης του κεφαλαίου της όπως της ζητήθηκε από την Τράπεζα της Ελλάδος υπήρξε ενδιαφέρον από άλλους επενδυτές. Η Παγκρήτια Τράπεζα υπήρξε μια εκ των ενδιαφερομένων ωστόσο τον Ιανουάριο του 2020 διέκοψε τις διαπραγματεύσεις. Η Viva Wallet, το πιο γνωστό αδειοδοτημένο σύστημα ηλεκτρονικού χρήματος στην Ελλάδα έχοντας ως απώτερο στόχο την απόκτηση τραπεζικής άδειας ενδιαφέρθηκε να εξαγοράσει την Praxia Bank, διαδικασία που θα ολοκληρωθεί έως 29 Ιουλίου μετά από επιβεβαίωση της Τράπεζας της Ελλάδος και του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού SSM.

i-bank Stores

Εκτός των αμιγώς ψηφιακών τραπεζών ωστόσο, και οι παραδοσιακές τράπεζες προχωρούν σε κινήσεις προκειμένου να ψηφιοποιηθεί μέρος τουλάχιστον των λειτουργιών και υπηρεσιών τους. Παράδειγμα η Εθνική Τράπεζα με την ίδρυση i-bank stores, που έχουν στόχο να θέσουν τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις στην υπηρεσία των πελατών

προσφέροντας μια ξεχωριστή εμπειρία εξυπηρέτησης. Τα i-bank stores αποτελούν χώρους παροχής ηλεκτρονικής τραπεζικής εξυπηρέτησης με υποδομές τελευταίας τεχνολογίας και οι πελάτες έχουν πρόσβαση σε όλες τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες: Phone Banking, Mobile Banking, Web Banking, ATM, APS, i-bank Pay. Οι επισκέπτες μπορούν να εξοικειωθούν με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες και τα ψηφιακά κανάλια της Εθνικής Τράπεζας μέσω ενός demo περιβάλλοντος, ενώ παρέχεται και η δυνατότητα για άνοιγμα τραπεζικού λογαριασμού. Το δίκτυο των i-bank stores έχει επεκταθεί εκτός από την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη και σε δυο μεγάλες πόλεις της Ελλάδος, στη Λάρισα και την Ξάνθη.

4.9 Ανακεφαλαίωση

Το σκηνικό στο χρηματοπιστωτικό τοπίο έχει αλλάξει πολύ και η έννοια τράπεζα, λίγο πιο θυμίζει τον παραδοσιακό οργανισμό όπως τον γνωρίζαμε. Νέοι ανταγωνιστές, εταιρείες FinTech και ανατρεπτικές καινοτομίες έχουν συντελέσει στην αλλαγή της δομής των επιχειρηματικών μοντέλων των τραπεζών και στην ανάδυση νέων μοντέλων, στις ψηφιακές τράπεζες. Τις αλλαγές που έχει επιφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τραπεζικό κλάδο θα μελετήσουμε στο τελευταίο κεφάλαιο που περιλαμβάνει έρευνα του κλάδου στηριζόμενη σε ερωτήσεις στους τρεις πυλώνες: Εμπειρία πελάτη, επιχειρησιακές διαδικασίες και επιχειρηματικό μοντέλο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Από την προηγούμενη ανάλυσή μας και τα δεδομένα στο χρηματοπιστωτικό σύστημα των τελευταίων χρόνων, είναι πλέον σαφές ότι ο τραπεζικός κλάδος έχει μετασχηματιστεί και έχει αλλάξει εκ βάθρων από το παραδοσιακό μοντέλο. Θεωρούμε ότι έχει αναδυθεί ένα νέο μοντέλο «τραπεζικού πελάτη», που συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, αναζητώντας εξατομικευμένες λύσεις. Επίσης, ότι οι τράπεζες έχουν ψηφιοποιήσει τις εσωτερικές διαδικασίες τους, εκπαιδύοντας το προσωπικό τους σε μια νέα «ψηφιακή» προσέγγιση του πελάτη και έχουν ενσωματώσει τις εφαρμογές και τις τεχνολογίες του ψηφιακού μετασχηματισμού κατά την ανάπτυξη του επιχειρηματικού τους μοντέλου. Για να επιβεβαιώσουμε τις θέσεις που προκύπτουν από τη βιβλιογραφική προσέγγιση του ψηφιακού μετασχηματισμού στον χρηματοπιστωτικό τομέα, αλλά και να εξάγουμε τα δικά μας συμπεράσματα με βάση τις δραστηριότητες του κλάδου στην Ελλάδα μελετήσαμε τους τρεις πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού για το τραπεζικό σύστημα από τη σκοπιά και την προσέγγιση του τραπεζικού υπαλλήλου ή τραπεζικού διοικητικού στελέχους.

5.2 Σκοπός της έρευνας

Η ερευνητική προσέγγιση της μελέτης του ψηφιακού μετασχηματισμού στο τραπεζικό σύστημα έγινε με τη χρήση ποσοτικής ανάλυσης και η συλλογή των δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου, με τη χρήση της υπηρεσίας Google Forms. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε διαδικτυακά αποκλειστικά σε τραπεζικούς υπαλλήλους και στελέχη τραπεζών που εργάζονται ή έχουν απασχοληθεί στο παρελθόν στον τραπεζικό κλάδο. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις οι οποίες έχουν δομηθεί με βάση τους τρεις πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού: Εμπειρία πελάτη, επιχειρησιακές διαδικασίες

και επιχειρηματικό μοντέλο. Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες για την προστασία των προσωπικών δεδομένων των ερωτηθέντων και έχουν χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας. Στόχος της έρευνας είναι η συλλογή στοιχείων που θα ενισχύσουν:

- Τη διαμόρφωση αξιόπιστων συμπερασμάτων αναφορικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον τραπεζικό τομέα.
- Την απόκτηση καλύτερης εικόνας αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της ψηφιακής καταναλωτικής συμπεριφοράς των πελατών των τραπεζών με επίκεντρο την εμπειρία του πελάτη.

Η επιλογή του συγκεκριμένου δείγματος υπήρξε ζωτικής σημασίας για την εν λόγω έρευνα, καθώς αποτελεί ένα πολύ στοχευμένο κοινό που συμπυκνώνει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι στο σύνολο του αμιγώς τραπεζικοί υπάλληλοι, άτομα που απασχολούνται ή έχουν απασχοληθεί στο παρελθόν στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα. Απασχολούνται τόσο σε κεντρικές υπηρεσίες, όσο και σε υποκαταστήματα τραπεζών στην Ελλάδα. Το αντικείμενο εργασίας των ερωτηθέντων ποικίλει και περιλαμβάνει τόσο λιανική τραπεζική, εξυπηρέτηση πελατών, χρηματοδοτήσεις μικρών, μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων καθώς και σε τμήματα πληροφορικής και υποστηρικτικών εργασιών.
- Το δείγμα είναι πλήρως καταρτισμένο, έχει πλήρη γνώση των τραπεζικών δραστηριοτήτων σε όλο το εύρος και είναι ικανό να απαντήσει στοχευμένα ερωτήματα που αφορούν τόσο τις ανάγκες των πελατών και τις διαδικασίες που ακολουθεί εσωτερικά, αλλά και να διαμορφώσει εμπειριστατωμένη άποψη για τα επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών. Δεν χαρακτηρίζεται από τυχειότητα, για αυτό και κατέστη δυνατή η συγκέντρωση δείγματος 81 τραπεζικών υπαλλήλων.
- Το δείγμα αποτελείται τόσο από άντρες όσο και από γυναίκες, υψηλού μορφωτικού επιπέδου και δεδομένης της απασχόλησης στον κλάδο οι περισσότεροι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σε συναφές αντικείμενο.

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, οι ερωτήσεις της έρευνας επικεντρώθηκαν στους τρεις πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού. Στην πρώτη ενότητα δόθηκε έμφαση σε ερωτήσεις που αφορούν τον πελάτη από τη σκοπιά ενός υπαλλήλου, δηλαδή έμφαση σε

ψηφιακές συναλλαγές και στρατηγική της τράπεζας με επίκεντρο την πελατοκεντρική προσέγγιση. Η δεύτερη ενότητα επικεντρώθηκε στις εργασίες που διεκπεραιώνουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι και κατά πόσο αξιοποιούνται οι τεχνολογικές τους δεξιότητες και οι καινοτομίες ως μέρος της εργασίας τους. Το τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου αφορά το επίπεδο καινοτομίας της τράπεζας, καθώς και το επιχειρηματικό μοντέλο που κρίνουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι ότι θα άρμοζε καλύτερα σε μια τράπεζα του μέλλοντος.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύονται αναλυτικά τα αποτελέσματα των απαντήσεων των ερωτηθέντων δίνοντας ένα αξιόπιστο αποτέλεσμα για την εκτίμηση των τραπεζικών στελεχών στους τομείς του ψηφιακού μετασχηματισμού για τα δεδομένα των ελληνικών τραπεζών.

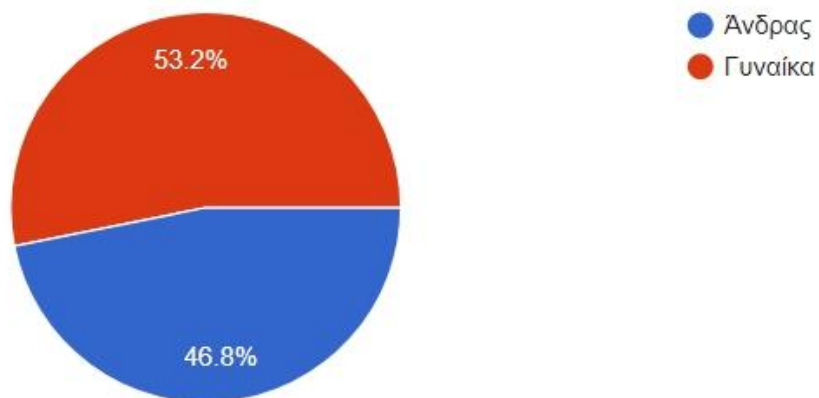
5.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Ξεκινώντας την ανάλυση μας θα αναφερθούμε στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματός, καθώς θα μας δώσει πληροφορίες για το προφίλ των τραπεζικών υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνά μας. Το δείγμα μας αποτελείται από 81 τραπεζικά στελέχη που απασχολούνται στον κλάδο σε όλη την Ελλάδα.

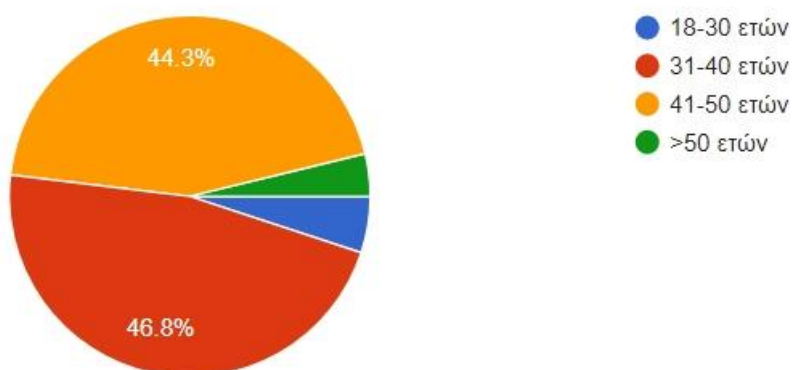
5.3.1 Δημογραφικά στοιχεία

Το δείγμα μας αποτελείται από τραπεζικούς υπαλλήλους, γυναίκες και άνδρες, με το ποσοστό των γυναικών να υπερτερεί κατά πολύ λίγο της τάξεως του 53%. Τα 46 άτομα του δείγματος, δηλαδή πάνω από το μισό, αποτελούν στελέχη τραπεζών με άνω των 10 ετών εμπειρία στον κλάδο, γεγονός που καθιστά το δείγμα μας ένα πολύ εξειδικευμένο και καταρτισμένο κοινό, ικανό να μας δώσει αξιόπιστα συμπεράσματα στην έρευνά μας. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 ετών με την ηλικιακή ομάδα 41-50 έτη να ακολουθεί με πολύ μικρή διαφορά. Το δείγμα μας σε 52% αποτελείται από αποφοίτους μεταπτυχιακού τίτλου συναφούς κλάδου, με τους αποφοίτους ΑΕΙ-ΤΕΙ να ακολουθούν με ένα ποσοστό 38%. Οι ερωτηθέντες είναι πλήρως εξοικειωμένοι με τις πλατφόρμες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και το 60,3% αφιερώνει έως μια ώρα στα social media ημερησίως. Το δείγμα ενημερώνεται μέσα από αυτά και αλληλεπιδρά σε μεγάλο βαθμό στα social media, γεγονός που δείχνει ότι είναι πολύ φιλικό με τις νέες τεχνολογίες. Στα διαγράμματα 5.1-5.5 απεικονίζονται αναλυτικά τα

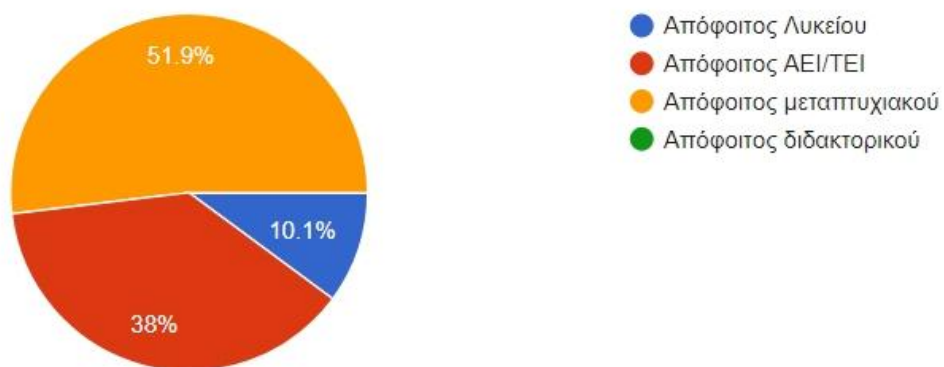
δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματός μας σκιαγραφώντας το προφίλ των 81 τραπεζικών υπαλλήλων.



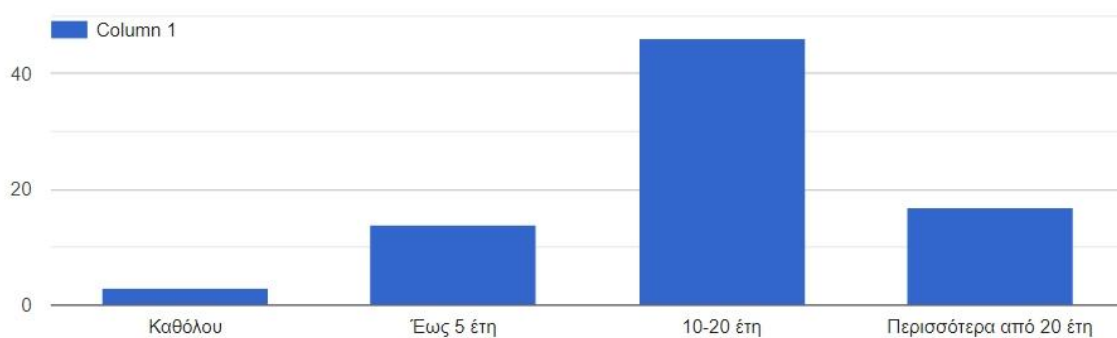
Διάγραμμα 5.1
Φύλο ερωτηθέντων



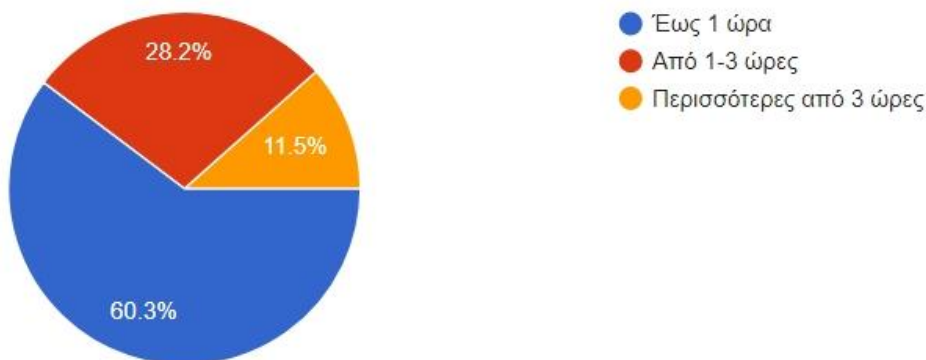
Διάγραμμα 5.2
Ηλικιακή ομάδα



Διάγραμμα 5.3
Μορφωτικό επίπεδο δείγματος



Διάγραμμα 5.4
Χρονικό διάστημα απασχόλησης στον
τραπεζικό κλάδο



Διάγραμμα 5.5
Μέσος χρόνος ημερησίως
στα social media

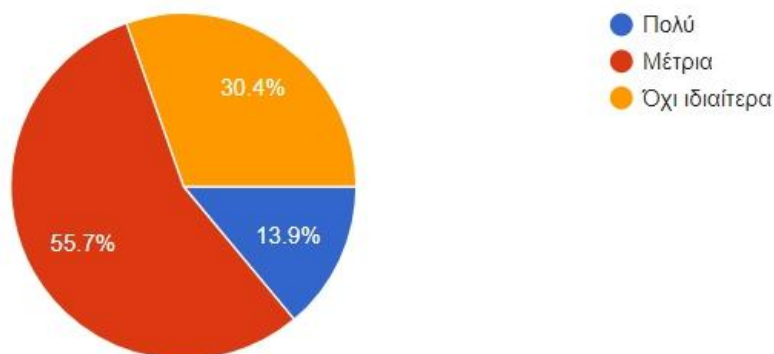
5.3.2 Εμπειρία πελάτη

Στη συγκεκριμένη ενότητα του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις επικεντρώθηκαν στην συμπεριφορά του τραπεζικού πελάτη μέσα από μια σειρά ερωτήσεων αναφορικά με το πόσο εξοικειωμένοι είναι με τα ψηφιακά κανάλια των τραπεζών, τις συναλλαγές που επιλέγουν να εκτελούν διαδικτυακά, τον τρόπο που ενημερώνονται για τα τραπεζικά προϊόντα και την προσωπική τους εμπειρία από τη συνεργασία τους με την τράπεζα. Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας με κεντρικό θέμα την εμπειρία του πελάτη στις μέρες μας από το τραπεζικό σύστημα.

Θεωρείτε ότι ενημερώνονται οι πελάτες για τα νέα τραπεζικά προϊόντα μέσα από τις πλατφόρμες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης της τράπεζας (π.χ. Facebook, Twitter, LinkedIn);

Στο διάγραμμα 5.6 πάνω από τα 2/3 δείγματος, το 69,6% συγκεκριμένα, θεωρούν ότι οι τραπεζικοί πελάτες ενημερώνονται τουλάχιστον σε μέτριο βαθμό από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για τα νέα τραπεζικά προϊόντα. Θα λέγαμε ότι ο τραπεζικός κλάδος, στηριζόμενος σε παραδοσιακές δομές, άργησε να εμπλακεί ενεργά στα μέσα κοινωνικής

δικτύωσης, ωστόσο αυτό έχει αρχίσει τα τελευταία χρόνια να αλλάζει με τις τράπεζες να επενδύουν στην άμεση σχέση με τον πελάτη. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν μετατραπεί σε πλατφόρμες ενημέρωσης για το κοινό, μοιράζονται υλικό που απασχολεί τον επενδυτή, τον πελάτη της λιανικής τραπεζικής ή τις επιχειρήσεις. Νέα τραπεζικά προϊόντα ή υπηρεσίες, online εφαρμογές, νέες συνεργασίες, εκθέσεις αναφορικά με θέματα που απασχολούν τον κλάδο είναι μόνο μερικές από τις ενότητες που θα συναντήσει κανείς σε μια σελίδα μιας τράπεζας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Μάλιστα, η Τράπεζα Πειραιώς έχει διακριθεί από το Διεθνή Φορέα European Finance Marketing Association (EFMA), για την κορυφαία παρουσία του στα social media στην Ευρώπη (*Best Approach to Social Media in Europe*). Οι τράπεζες πλέον χρησιμοποιούν τις πλατφόρμες του email Marketing, Viber, SMS και επικοινωνούν με τους χρήστες άμεσα και αποτελεσματικά. Όλο και περισσότεροι χρήστες συναλλάσσονται ανά λεπτό με τα ψηφιακά κανάλια γεγονός που αποτελεί πρόσφορο έδαφος για τα όσα θα ακολουθήσουν τα επόμενα χρόνια. Ωστόσο παρ' όλη τη διαδικτυακή παρουσία τους οι τράπεζες με βάση την άποψη των στελεχών των τραπεζών έχουν ακόμα αρκετό δρόμο να διανύσουν για να φτάσουν στο επίπεδο ψηφιακής ενημέρωσης που συνάδει με την εποχή αναφορικά με τα χρηματοοικονομικά προϊόντα. Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο σε δυο λόγους. Αφενός στο γεγονός ότι υπάρχει ένα ποσοστό πελάτων που είτε δεν είναι εξοικειωμένο με τις νέες τεχνολογίες (π.χ. λόγω ηλικίας), είτε αποζητά τον συμβουλευτικό ρόλο των τραπεζών και ανεξάρτητα από την ενημέρωση που λαμβάνει διαδικτυακά επιθυμεί να αποκτή σφαιρική άποψη με κατ' ιδίαν επικοινωνία με τον τραπεζικό του σύμβουλο.

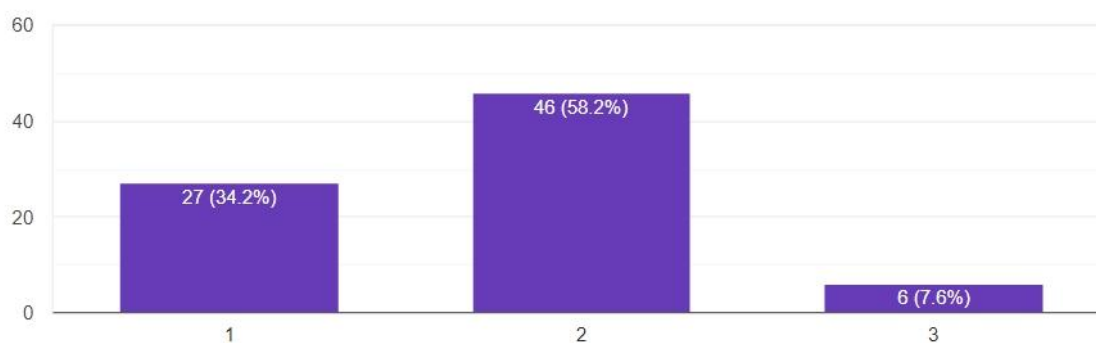


Διάγραμμα 5.6

Διαδικτυακή ενημέρωση για τραπεζικά προϊόντα

Πόσο απαραίτητη κρίνετε τη φυσική παρουσία των πελατών στα καταστήματα της Τράπεζας για συναλλαγές ή άλλες υπηρεσίες;

Όπως αναλύθηκε και ανωτέρω στη βιβλιογραφική ενότητα της εργασίας, τα παραδοσιακά μοντέλα των τραπεζών αλλάζουν και εναρμονίζονται με τις τεχνολογικές καινοτομίες. Ο πελάτης αναζητά εξατομικευμένες λύσεις και αλληλεπιδρά όλο και περισσότερο με τις συνεργαζόμενες τράπεζες ψηφιακά. Ψηφιακές τράπεζες, χώροι παροχής ηλεκτρονικής τραπεζικής εξυπηρέτησης και αναβαθμισμένες διαδικτυακές τραπεζικές υπηρεσίες, έχουν σαν αποτέλεσμα τον περιορισμό της φυσικής παρουσίας των πελατών στα φυσικά καταστήματα. Μόνο το 7,6% των ερωτηθέντων θεωρεί επιβεβλημένη την επίσκεψη των πελατών στην τράπεζα, δεδομένου ότι σχεδόν το μεγαλύτερο ποσοστό των τραπεζικών διαδικασιών εκτελείται διαδικτυακά. Παρ' όλα αυτά το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών διατηρεί μια μετριοπαθή άποψη θεωρώντας ότι παρά τη μεγάλη ψηφιοποίηση και αλληλεπίδραση με τους πελάτες διαδικτυακά, ένα μέρος των τραπεζικών υπηρεσιών κρίνεται σκόπιμο να παρασχεθεί με διαπροσωπική επικοινωνία σε φυσικό κατάστημα. Οι απλές, καθημερινές συναλλαγές εκτελούνται κυρίως διαδικτυακά στις μέρες μας, με ένα ποσοστό πιο σύνθετων συναλλαγών να διενεργούνται στα φυσικά καταστήματα. Το δείγμα μας θα λέγαμε πώς υποστηρίζει τον συμβουλευτικό ρόλο που ασκεί μια τράπεζα, κρίνοντας ότι ακόμα και σε μια εποχή πλήρους ψηφιακού μετασχηματισμού, η τράπεζα θα συνεχίζει να δρα ως σύμβουλος σε χρηματοοικονομικά ζητήματα όντας κοντά στον πελάτη.



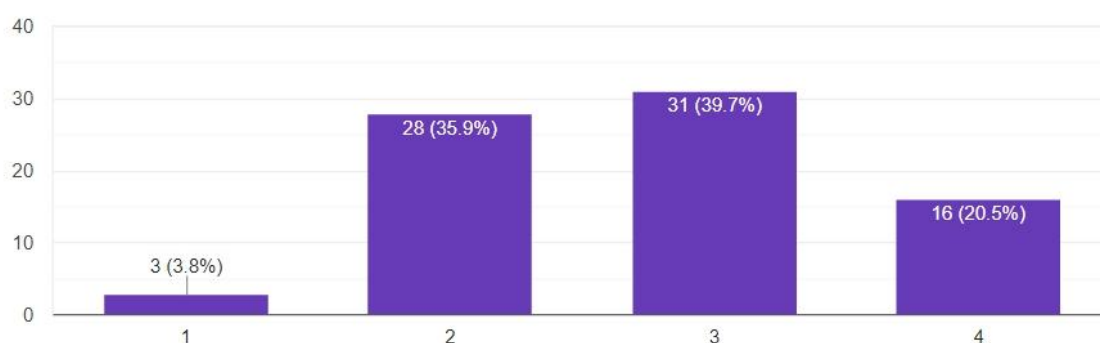
Διάγραμμα 5.7

Φυσική παρουσία σε καταστήματα

Η συνολική Τραπεζική σας εμπειρία έχετε αντιληφθεί να είναι ενιαία ανεξαρτήτως τόπου που σας παρέχεται υπό την έννοια ότι τα στοιχεία σας και οι πληροφορίες δεν αποθηκεύονται τοπικά;

Σε μια εποχή που ανατρεπτικές καινοτομίες όπως το blockchain και οι τεχνολογίες Cloud γίνονται ολοένα και πιο δημοφιλείς, η ανάγκη για μια ενιαία τραπεζική εμπειρία είναι επιβεβλημένη. Η καταγραφή όλων των αλληλεπιδράσεων του πελάτη με την τράπεζα ως ένα ενιαίο σύνολο προϋποθέτει τεχνολογικές δυνατότητες και ικανότητα διαχείρισης μεγάλου όγκου δεδομένων. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μεταξύ άλλων επιβάλλει αποθήκευση, επεξεργασία και χρήση δεδομένων και λογισμικού απομακρυσμένα ώστε η πρόσβαση στα δεδομένα να είναι άμεση, με ακρίβεια και σε πραγματικό χρόνο. Τα τραπεζικά στελέχη στο μεγαλύτερο ποσοστό αντιλαμβάνονται ότι οι τράπεζες δεν αποθηκεύουν τα στοιχεία των πελατών τοπικά, ώστε να δίνεται η δυνατότητα για γρήγορη πρόσβαση στην πληροφορία ανά πάσα στιγμή. Ωστόσο, το 39,7% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι δεν συμβαίνει συχνά, οπότε υπάρχει αρκετό περιθώριο για τις τράπεζες να επενδύσουν ακόμα περισσότερο σε βασικές τεχνολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Η ενιαία τραπεζική (Omni-channel experience) δίνει ευελιξία στον πελάτη, να μπορεί να εξυπηρετείται από όλα τα κανάλια και σημεία επαφής με την τράπεζα ανά πάσα στιγμή με τον ίδιο τρόπο, χωρίς να κρίνεται απαραίτητο να μεταβεί σε συγκεκριμένο υποκατάστημα

ή να επισκεφτεί συγκεκριμένη πλατφόρμα για να ολοκληρώσει μια συναλλαγή. Οι τράπεζες ήδη έχουν κάνει σημαντικά βήματα για να ξεφύγουν από τη στενή έννοια του τοπικού υποκαταστήματος και να ακολουθήσουν μια ενιαία στρατηγική σε όλα τα κανάλια. Είναι γεγονός ότι οι τράπεζες άλλες φορές επικεντρώνονται σε μια στρατηγική στοχευμένη στα υποκαταστήματα, κάποιες άλλες σε στόχους που θέλουν να επιτύχουν διαδικτυακά, ενώ λίγες φορές βλέπουν και τα δυο ως ένα ενιαίο σύνολο που πρέπει να δράσουν συνδυαστικά.



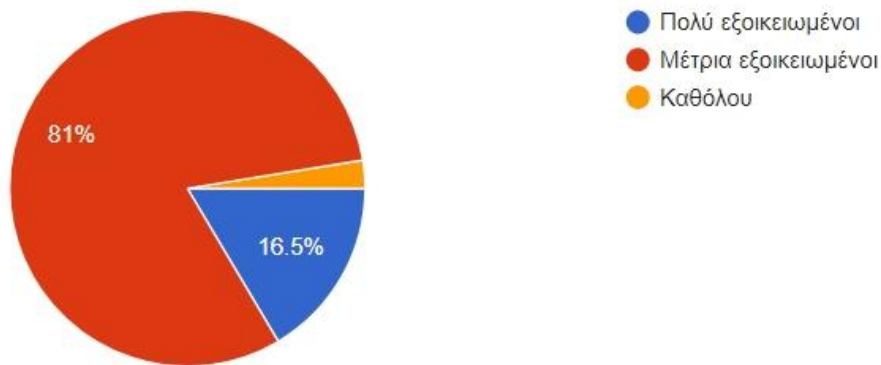
Διάγραμμα 5.8
Ενιαία τραπεζική εμπειρία

Πόσο εξοικειωμένοι θεωρείτε πως είναι οι πελάτες με τις εγχρήματες συναλλαγές μέσω Internet Banking και Mobile Banking; Ποια ή ποιες πιστεύετε ότι είναι η πιο συχνή συναλλαγή πελατών μέσω Internet Banking/ Mobile Banking;

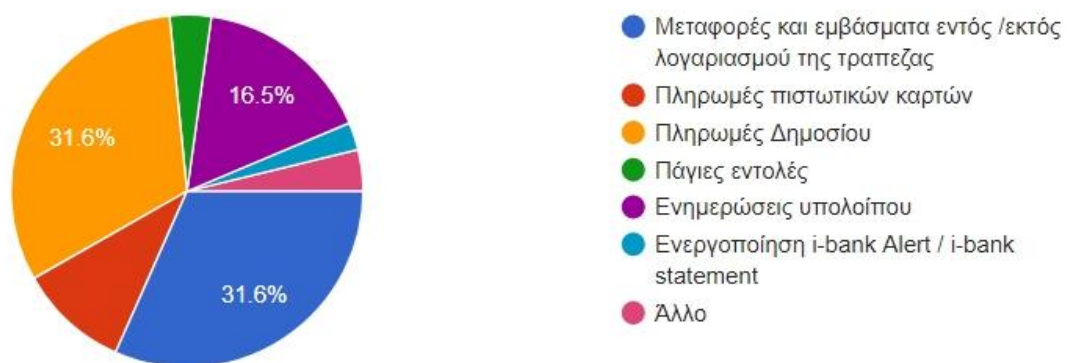
Σύμφωνα με έρευνα της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών σε συνεργασία με την Ernst & Young που κατέγραψε για πρώτη φορά το 2017 τα χαρακτηριστικά του «ψηφιακού πελάτη των τραπεζών» και τη συμπεριφορά του διαδικτυακά, διαπιστώθηκε ότι όλο και περισσότεροι πελάτες κάνουν χρήση των smartphones για τις εγχρήματες συναλλαγές τους χρησιμοποιώντας κατά κύριο λόγο ως μέσο εξόφλησης τις χρεωστικές τους κάρτες. Περισσότεροι από τους μισούς Έλληνες επωφελούνται από την ευκολία των πλατφορμών του Internet Banking και του Mobile Banking, έναντι ενός ποσοστού άνω του 80% στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Σε ποσοστό 73% οι ενεργοί χρήστες του Internet Banking

πραγματοποιούν περίπου 277 συναλλαγές ανά λεπτό μέσω διαδικτύου συνολικής αξίας 221,7€ δις. Από την άλλη πλευρά, το 43% των ενεργών χρηστών του Mobile banking, πραγματοποιούν περίπου 27 συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου ανά λεπτό συνολικής αξίας 4,7€ δις (<https://www.capital.gr/epixeiriseis/3316612/trapezes-to-gkise-pethane-epelasi-tou-web-kai-mobile-banking>). Η Ελλάδα βρίσκεται ανάμεσα στις τελευταίες χώρες με χαμηλό σχετικά ποσοστό χρήσης του διαδικτύου για τραπεζικές συναλλαγές. Κομβικό σημείο για την αλλαγή της συμπεριφοράς των πελατών των τραπεζών στην Ελλάδα υπήρξαν αρχικά τα Capital Controls που ανάγκασαν ολοένα και περισσότερους ιδιώτες και επιχειρήσεις να συναλλάσσονται διαδικτυακά, ενώ μια δεύτερη περίοδος που έχει παίξει σημαντικό ρόλο, είναι αυτή που διανύουμε τώρα λόγω της πανδημίας που το συναλλασσόμενο κοινό αποθαρρύνεται να χρησιμοποιεί τα φυσικά καταστήματα.

Σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων θεωρεί πως οι πελάτες έχουν τουλάχιστον μέτρια εξοικείωση με τις ψηφιακές πλατφόρμες για την πραγματοποίηση των συναλλαγών τους. Συγκρίνοντας τα δεδομένα και με την έρευνα του 2017 αντιλαμβανόμαστε ότι έχει κερδηθεί έδαφος στην ψηφιακή ωριμότητα του πελάτη, αλλά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Οι συναλλαγές που προτιμούν να ολοκληρώνουν οι πελάτες ποικίλουν με τις μεταφορές / εμβάσματα εντός και εκτός της τράπεζας, καθώς και τις πληρωμές δημοσίου να κινούνται παράλληλα και να είναι πρώτες στις προτιμήσεις. Βασική παράμετρος για αυτό θα λέγαμε πώς είναι οι διευκολύνσεις και οι μειωμένες προμήθειες χρέωσης των τραπεζών διαδικτυακά συγκριτικά με τις πληρωμές στο γκισέ της τράπεζας. Όσον αφορά τις λοιπές συναλλαγές, το διάγραμμα 5.10 μας δίνει μια αρκετά διαφοροποιημένη εικόνα, καθώς υπάρχει ποικιλία στις πιο συχνές συναλλαγές των πελατών. Σίγουρα οι ενημερώσεις υπολοίπου αποτελεί μια σχετικά απλή διαδικασία που πολλοί, ανεξάρτητα από την εξοικείωσή τους, προτιμούν να ελέγχουν διαδικτυακά.



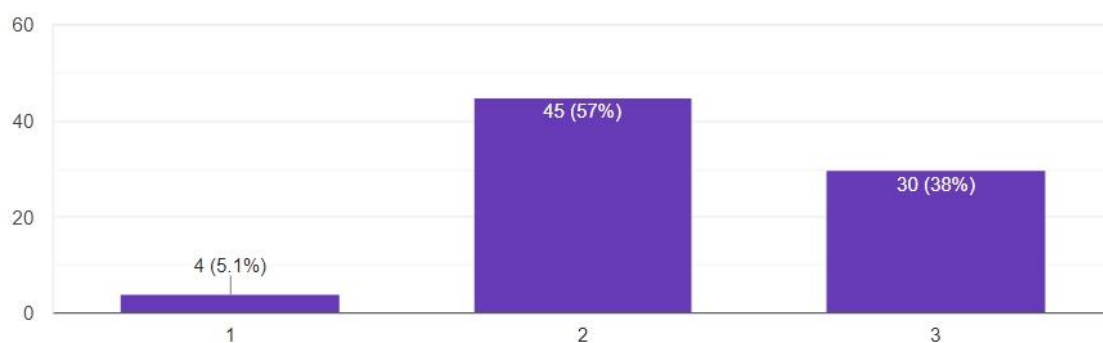
Διάγραμμα 5.9
Βαθμός εξοικείωσης με Internet/Mobile Banking



Διάγραμμα 5.10
Συχνότητα διαδικτυακών συναλλαγών

Η Τράπεζα στην οποία εργάζεστε (ή συνεργάζεστε) θεωρείτε ότι επικεντρώνεται πρώτα στην εμπειρία του πελάτη μέσω Mobile Banking, συγκριτικά με τα άλλα κανάλια αλληλεπίδρασης με τον πελάτη (ATM, call center, καταστήματα);

Στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού το ενδιαφέρον των τραπεζών έχει μετατοπιστεί από τα παραδοσιακά κανάλια αλληλεπίδρασης στα αμιγώς ψηφιακά αναφορικά με την εμπειρία του πελάτη. Οι πελάτες αλληλεπιδρούν και συναλλάσσονται διαδικτυακά, ενώ οι συναλλαγές σε ΑΤΜ, η τηλεφωνική εξυπηρέτηση και η εξυπηρέτηση με φυσική παρουσία στα καταστήματα δεν αποτελούν μέρη του μελλοντικού τραπεζικού συστήματος οπότε και περιορίζονται σταδιακά. Το 38% των τραπεζικών στελεχών θεωρεί ότι οι τράπεζες χαράζουν την στρατηγική τους στηριζόμενες στην ψηφιακή εμπειρία του πελάτη και επικεντρώνονται πολύ στο Mobile Banking συγκριτικά με τα υπόλοιπα κανάλια, ενώ το 57% πιστεύει ότι επικεντρώνονται σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Μάλιστα αρκετές τράπεζες, όπως η Τράπεζα Πειραιώς και Εθνική Τράπεζα, έχουν συμπεριλάβει τη χρήση υπηρεσιών Web & Mobile Banking στα ανταποδοτικά προγράμματος που προωθούν (Yellows & πόντους Go4More) επιβραβεύοντας τις ηλεκτρονικές συναλλαγές καθώς και τις συναλλαγές με πιστωτικές και χρεωστικές κάρτες. Προσπάθεια όλων των τραπεζών είναι τα ψηφιακά κανάλια να γίνουν πιο λειτουργικά και εύχρηστα ενσωματώνοντας καινοτόμα χαρακτηριστικά, με αποτέλεσμα τη μείωση της φυσικής παρουσίας στα καταστήματα και εξυπηρετούν και άλλες ανάγκες όπως τη μείωση των λειτουργικών εξόδων των τραπεζών. Ιδιαίτερα μετά την πανδημία οι τράπεζες έχουν θέσει στρατηγικούς στόχους περαιτέρω ανάπτυξης των ψηφιακών τους καναλιών, καθώς δίνουν τη δυνατότητα οι πελάτες να κάνουν κινήσεις ψηφιακά που παραδοσιακά απαιτούσαν πάντα την επίσκεψη σε κάποιο κατάστημα (πχ. έκδοση πιστωτικής κάρτας, άνοιγμα / ανανέωση προθεσμιακής κατάθεσης, ενημέρωση και αγορά ασφαλιστικού προγράμματος.)

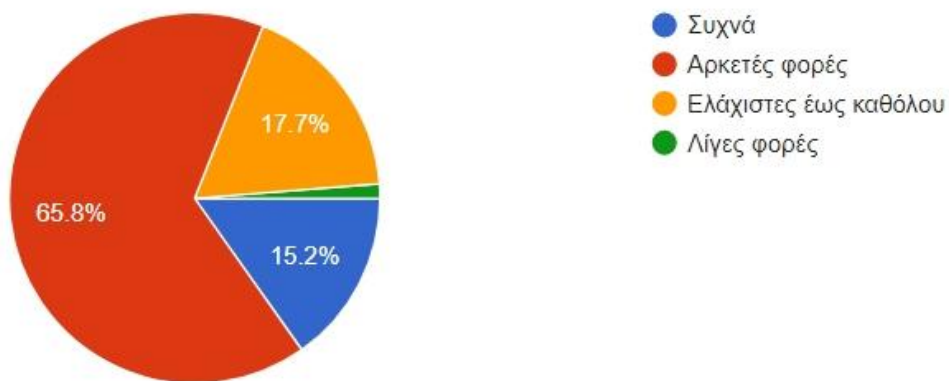


Διάγραμμα 5.11

Mobile Banking vs άλλα κανάλια αλληλεπίδρασης

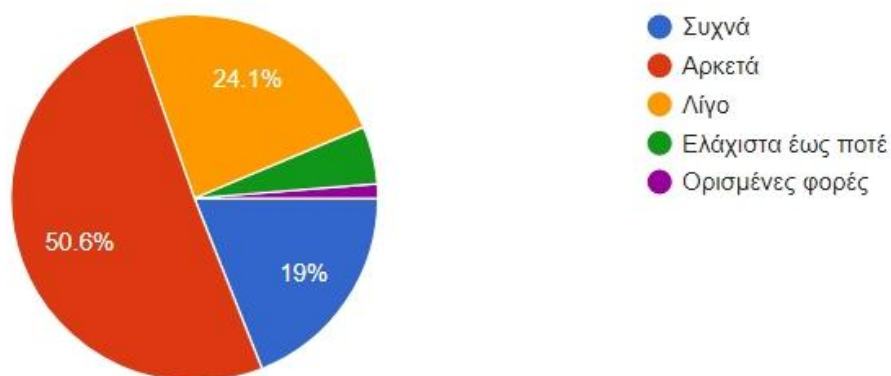
Κατά την προσωπική σας εμπειρία η Τράπεζα (ή οι Τράπεζες με τις οποίες συνεργάζεσθε) στρέφει το ενδιαφέρον της/τους προς μια πιο μακρόπνοη συνεργασία με τους πελάτες (ή εσάς) υπό την έννοια ότι προχωρά σε κινήσεις βραχυπρόθεσμα λιγότερο συμφέρουσες προτείνοντας προϊόντα ή υπηρεσίες οι οποίες εκτείνονται πέραν των παραδοσιακών χρηματοοικονομικών προϊόντων όπως π.χ. συνεργασίες με διακεκριμένες αλυσίδες καταστημάτων προς όφελος των πελατών. Θεωρείτε ότι ασκεί συμβουλευτικό ρόλο για τη συνολική οικονομική ευημερία των πελατών της (σας).

Ένα από τα πιθανά επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών του μέλλοντος, όπως αναλύθηκε και στη θεωρία μας, είναι εκείνο που η τράπεζα ως χρηματοπιστωτικός οργανισμός έχει τον ρόλο του αξιόπιστου συμβούλου, ο ρόλος της δηλαδή είναι συμβουλευτικός και το πλεονέκτημά της η εμπιστοσύνη που εμπνέει στον πελάτη. Ανάμεσα στους στόχους των τραπεζών είναι η μακρόπνοη συνεργασία με τον πελάτη με σκοπό να του παράσχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες. Επιβραβεύουν τη σχέση τους με τον πελάτη με ανταποδοτικά προγράμματα επιβράβευσης προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες πέραν των χρηματοοικονομικών με αποτέλεσμα οι πελάτες να επωφελούνται από προσφορές σε συνεργαζόμενες επιχειρήσεις έχοντας στους στόχους της την ευημερία των πελατών. Η συντριπτική πλειοψηφία του 65,8% του δείγματος πιστεύει ότι οι τράπεζες σήμερα προσανατολίζονται αρκετά προς αυτή την κατεύθυνση και το 15,2% θεωρεί ότι αυτό γίνεται αρκετά συχνά επιβεβαιώνοντας την υπόθεση. Οι μισοί συμμετέχοντες στην έρευνα (40 άτομα) με ποσοστό 50,6% πιστεύουν αρκετά στον συμβουλευτικό ρόλο των τραπεζών, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 19% πιστεύει ότι αυτό γίνεται πολύ συχνά. Είναι εμφανές ότι οι τράπεζες προσπαθούν να διατηρήσουν τον ρόλο του συμβούλου στην ψηφιακή εποχή, και να είναι κατά το δυνατόν περισσότερο κοντά στον πελάτη τους, καθώς αυτό θα τα διαφοροποιήσει στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με αυτόν. Άλλωστε στον κλάδο της τεχνολογίας και καινοτομίας, όλες προσπαθούν να ακολουθήσουν τις ανάγκες της ψηφιακής εποχής, απλά προσπαθούν να το κάνουν με τον πιο λειτουργικό και εύχρηστο για τον πελάτη τρόπο.



Διάγραμμα 5.12

Μακρόπνη συνεργασία πελάτη τράπεζας



Διάγραμμα 5.13

Συμβουλευτικός ρόλος τράπεζας

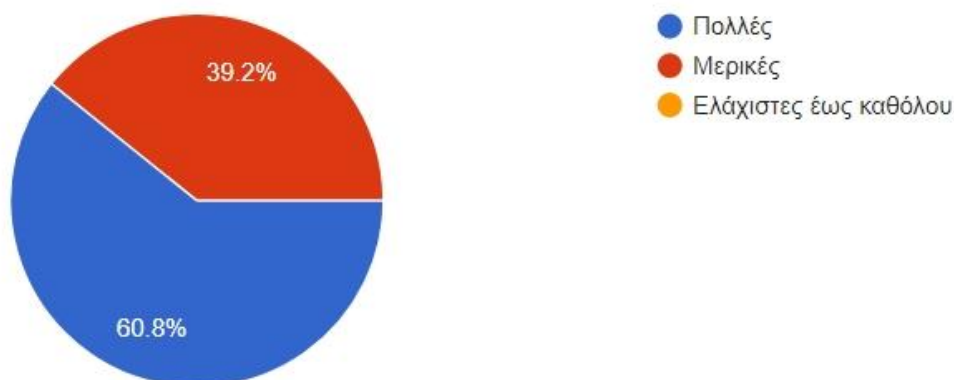
5.3.3 Επιχειρησιακές διαδικασίες

Στη συγκεκριμένη ενότητα του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις επικεντρώθηκαν στις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες των τραπεζών. Πιο συγκεκριμένα στον τρόπο που αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες στις back office διαδικασίες τους, στο πώς αξιοποιούν τις τεχνολογικές δυνατότητες των υπαλλήλων τους προς όφελος του οργανισμού και στο κατά

πόσο τα επιμέρους τμήματα της τράπεζας διατηρούν μια κοινή κατεύθυνση ως οργανισμός με προσήλωση στους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί.

Πόσες εργασίες (π.χ. τηλεφωνική εξυπηρέτηση, αίτηση για έκδοση κάρτας, υπηρεσίες helpdesk κλπ) έχετε διαπιστώσει ότι ενώ μέχρι πρότινος πραγματοποιούνταν είτε «χειροκίνητα» είτε ήταν απαραίτητη η επικοινωνία με κάποιον υπάλληλο της Τράπεζας, πλέον γίνονται αυτοματοποιημένα;

Με βάση την επαγγελματική εμπειρία των τραπεζικών στελεχών της έρευνας, οι υπηρεσίες των τραπεζών προς τον πελάτη, και όχι μόνο, έχουν αυτοματοποιηθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό. Το 60,8% του δείγματος θεωρεί ότι η πλειοψηφία των διαδικασιών πλέον έχει ψηφιοποιηθεί με το 39,2% να ακολουθεί θεωρώντας ότι ορισμένες έχουν αυτοματοποιηθεί. Τα τηλεφωνικά κέντρα έχουν εξελιχθεί σημαντικά και δίνουν τη δυνατότητα ενημέρωσης του κοινού μέσω αυτοματοποιημένων μηνυμάτων. Οι αιτήσεις έκδοσης πιστωτικών καρτών και μάλιστα πρόσφατα και ψηφιακών δανείων (e-loan) γίνονται με απλά βήματα και περιορισμό των γραφειοκρατικών διαδικασιών. Το πρώτο ψηφιακό δάνειο αποτελεί μια πρόσφατη καινοτόμια που σίγουρα θα αλλάξει ακόμα περισσότερο το τοπίο και ολοκληρώνεται σε τρεις φάσεις. Η πρώτη φάση αφορά τον σχεδιασμό, δηλαδή τον υπολογισμό της διάρκειας, του ποσού και της δόσης, η δεύτερη φάση την καταχώριση της αίτησης και των δικαιολογητικών που απαιτούνται και η τρίτη και τελευταία την αξιολόγηση και εκταμίευση του δανείου. Το γεγονός ότι μια παραδοσιακά πιο περίπλοκη εργασία, που απαιτούσε τον συντονισμό διαφορετικών τμημάτων μιας τράπεζας και τη φυσική παρουσία το πελάτη πλέον αυτοματοποιείται ανοίγει τον δρόμο για όσα θα ακολουθήσουν στον κλάδο τα επόμενα χρόνια.



Διάγραμμα 5.14

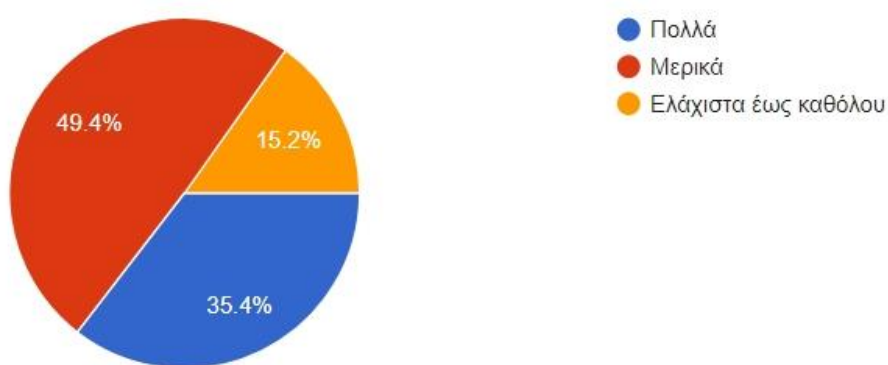
Αυτοματοποιημένες διαδικασίες

Πόσα από τα συστήματα που χρησιμοποιείτε καθημερινά διαπιστώνετε ότι χρησιμοποιούν τις προηγούμενες επιλογές σας προκειμένου να σας καθοδηγήσουν σε κάποιο αποτέλεσμα; Π.χ. σε μια αίτηση κάποιου καταναλωτικού προϊόντος να προτείνεται το αιτούμενο ποσό βάσει των εισοδηματικών κριτηρίων, να γίνεται πρόταση για cross-selling βάσει των προϊόντων που ήδη διαθέτει).

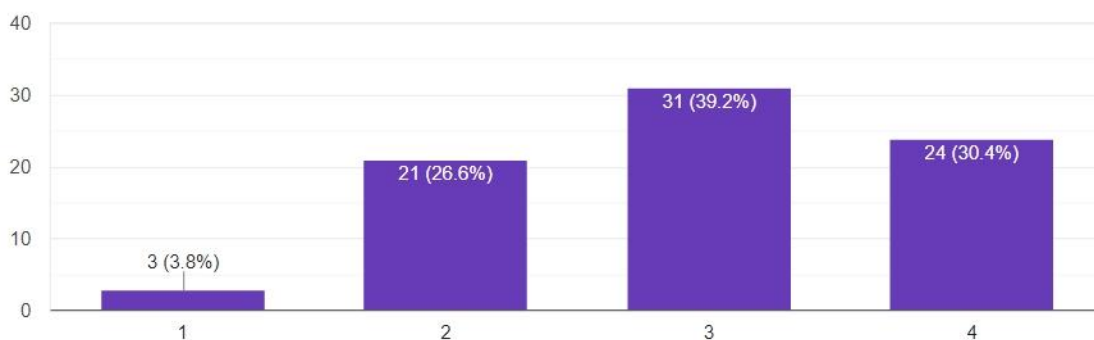
Πόσο συχνά διαπιστώνετε ότι οι εργασίες που σας ζητούνται να διεκπεραιώσετε βασίζονται σε συλλογή και ανάλυση δεδομένων προκειμένου να καταστούν πιο στοχευμένες ή/και πιο αποτελεσματικές. Π.χ. στοχευμένες λίστες προώθησης προϊόντων βάσει προηγούμενης συναλλακτικής συμπεριφοράς, βάσει χρηματοοικονομικής κατάστασης η οποία έχει καταχωρηθεί σε μηχανογραφικά συστήματα.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιβάλλει οι εσωτερικές εργασίες των τραπεζών να απλοποιούνται και να κατευθύνουν τους υπαλλήλους σε στοχευμένα αποτελέσματα για τον πελάτη, γεγονός που συμβάλλει ακόμα περισσότερο στην αποδοτικότητα. Η ανάλυση των Big Data είναι καθοριστικής σημασίας για το τραπεζικό σύστημα για τον προσδιορισμό του κινδύνου. Η πρόσβαση των τραπεζικών στελεχών σε ακριβείς και λεπτομερείς πληροφορίες είναι καθοριστικής σημασίας για την χάραξη της πολιτικής μιας τράπεζας. Οι μισοί συμμετέχοντες στην έρευνα, δηλαδή το 49,4%, δηλώνει πώς ένα μέρος των

συστημάτων της τράπεζας καθοδηγεί τους υπαλλήλους σε κάποιο αποτέλεσμα με βάση τη συμπεριφορά του πελάτη, ενώ το 35,4% θεωρεί ότι αυτός είναι ο κανόνας και τα συστήματα της τράπεζας δίνουν νέες δυνατότητες αποτελώντας χρήσιμα εργαλεία για βελτίωση των προβλέψεων. Το 30,4% του δείγματος υποστηρίζει ότι η τράπεζα στην οποία απασχολείται στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ανάλυση των δεδομένων των πελατών με το 39,2% να ακολουθεί. Τα δεδομένα που προκύπτουν από τις ηλεκτρονικές πληρωμές, τη συμπεριφορά του πελάτη των τραπεζών κατά τη χρήση των υπηρεσιών Web Banking, τις συναλλαγές στις πιστωτικές κάρτες, τις αναλήψεις μπορούν να βοηθήσουν τα τραπεζικά στελέχη να αξιολογήσουν καλύτερα τα δεδομένα και να λάβουν πιο ακριβείς αποφάσεις π.χ στον τραπεζικό δανεισμό. Δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να εμβαθύνουν ακόμα περισσότερο και να προσανατολίζονται σε πλήρως εξατομικευμένες λύσεις, προϊόντα και υπηρεσίες για τους πελάτες τους.



Διάγραμμα 5.14
Τραπεζικά συστήματα που καθοδηγούν
το αποτέλεσμα

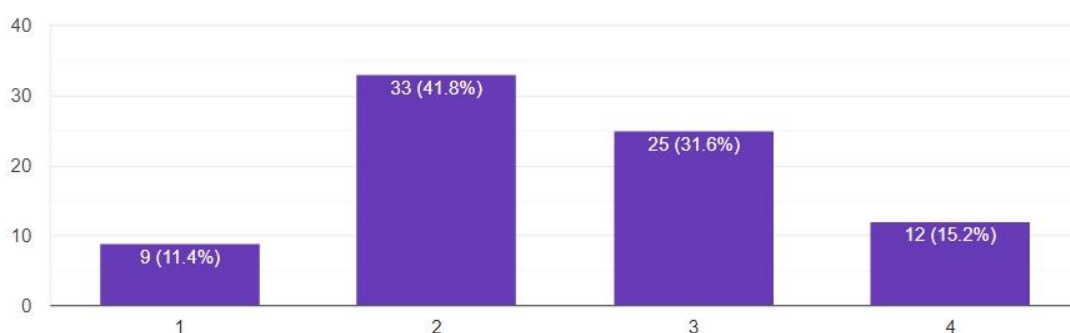


Διάγραμμα 5.15
Συλλογή & ανάλυση δεδομένων

Κατά την προσωπική σας εμπειρία η Τράπεζα, αναζητά και αξιοποιεί τις τεχνολογικές δεξιότητες των υπαλλήλων σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της ή/και αποζητά προτάσεις από όλους για να αναβαθμίσει τις διαδικασίες και τα προϊόντα της από τεχνολογική άποψη;

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει μεταβάλλει κατά πολύ το εργασιακό περιβάλλον και τα δεδομένα στην αγορά εργασίας, και ο τραπεζικός τομέας δεν αποτελεί εξαίρεση σε αυτό. Οι τεχνολογικές καινοτομίες έχουν απλοποιήσει τις επιχειρησιακές διαδικασίες, και αυτό έχει επιφέρει αλλαγές στον ρόλο των τραπεζικών στελεχών. Πλέον έχουν αναπτύξει νέες ψηφιακές δεξιότητες για να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα και μεταξύ άλλων έχουν αποκτήσει περισσότερο συμβουλευτικό ρόλο. Η Ευρωπαϊκή Ταξινόμηση Δεξιοτήτων, Ικανοτήτων, Προσόντων και Επαγγελμάτων – ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) κατανέμει τις ψηφιακές δεξιότητες σε πέντε κατηγορίες που μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν ψηφιακή επεξεργασία δεδομένων, ψηφιακή επικοινωνία και συνεργασία, αναζήτηση και επεξεργασία πληροφοριών ψηφιακού περιεχομένου, διαχείριση ψηφιακής ταυτότητας (Πηγή: *Joint Research Centre*). Οι τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν νέους ρόλους και θέσεις εργασίας, ενώ παράλληλα βελτιώνουν την παραγωγικότητα των στελεχών. Παρόλα αυτά η οπτική γωνία των τραπεζικών στελεχών εσωτερικά είναι λίγο διαφοροποιημένη, καθώς σε ποσοστό 15,2% θεωρούν ότι η τράπεζα αξιοποιεί σε μεγάλο βαθμό τις τεχνολογικές τους δεξιότητες, ενώ κατά 31,6% θεωρούν ότι

οι δεξιότητες τους αξιοποιούνται αρκετά. Σε αυτά ωστόσο δεν μπορούμε να μην λάβουμε υπόψιν μας 53,2% που θεωρεί ότι η τράπεζα δεν λαμβάνει υπόψιν τις προτάσεις του, ούτε αξιοποιεί τις δυνατότητές του. Λαμβάνοντας υπόψιν ότι τα 63 άτομα του δείγματος απασχολούνται στον κλάδο από 10 χρόνια και άνω μπορούμε να εξάγουμε ένα ακριβές συμπέρασμα για τις στρατηγικές ανάπτυξης των στελεχών των τραπεζών.



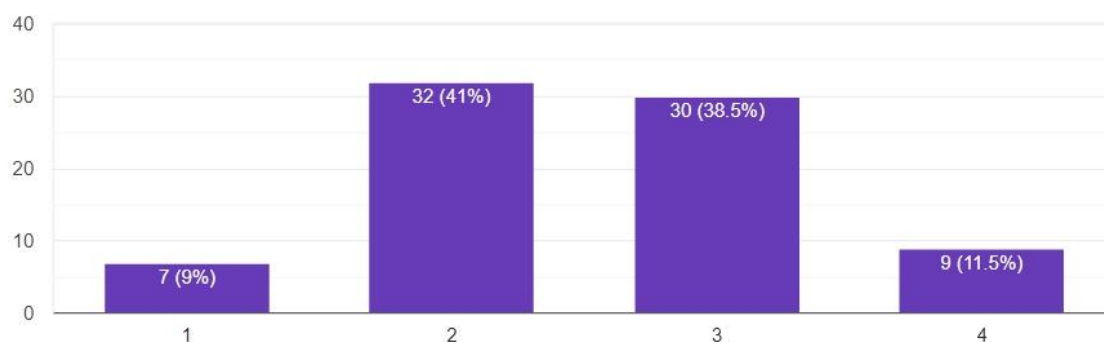
Διάγραμμα 5.16

Αξιοποίηση τεχνολογικών δεξιοτήτων υπαλλήλων

Πόσο συχνά θεωρείτε ότι εργάζονται όλοι οι τομείς της Τράπεζας (Προϊοντικός, Κανονιστικός, Ανθρώπινου Δυναμικού) συντονισμένα και με κοινή κατεύθυνση την ταχύτερη προσαρμογή και ανταπόκριση σε νέες συνθήκες και προκλήσεις;

Μια τελευταία παράμετρος κατά την εξέταση του ψηφιακού μετασχηματισμού κατά τις επιχειρησιακές διαδικασίες μιας τράπεζας είναι η συνεργασία των επιμέρους τμημάτων της τράπεζας με στόχο τη χάραξη κοινής στρατηγικής και ανταπόκρισης στις νέες προκλήσεις. Εδώ οι απόψεις του δείγματος είναι ισορροπημένες, καθώς το 50% του δείγματος θεωρεί ότι υπάρχει ικανοποιητική διατμηματική συνεργασία προς τους κοινούς στόχους του οργανισμού, ενώ το άλλο μισό θεωρεί ότι πρέπει να γίνει ακόμα προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση. Οι νέες τεχνολογίες για να έχουν επιτυχημένη εφαρμογή σε έναν

οργανισμό απαιτούν την ομαλή ενσωμάτωση στις δομές του οργανισμού. Όταν μια τράπεζα καινοτομεί με τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας υπηρεσίας, θα πρέπει να έχει στους βασικούς στρατηγικούς της στόχους, αφενός το γεγονός ότι το προϊόν ή η υπηρεσία θα πρέπει να συμβαδίζει με το ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τις χρηματοοικονομικές συναλλαγές, και αφετέρου ότι οι φορείς της τράπεζας και τα στελέχη της μπορούν να εκπαιδευτούν σε αυτή τη νέα τεχνολογία. Η εν λόγω διαδικασία δεδομένης της ταχύτητας που αλλάζουν τα δεδομένα στη σημερινή εποχή θα πρέπει να γίνεται ομαλά, γρήγορα και με ακρίβεια ώστε να μην χάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα κατακτήσει έναντι των ανταγωνιστών της.



Διάγραμμα 5.17

Κοινή κατεύθυνση τραπεζικών τμημάτων

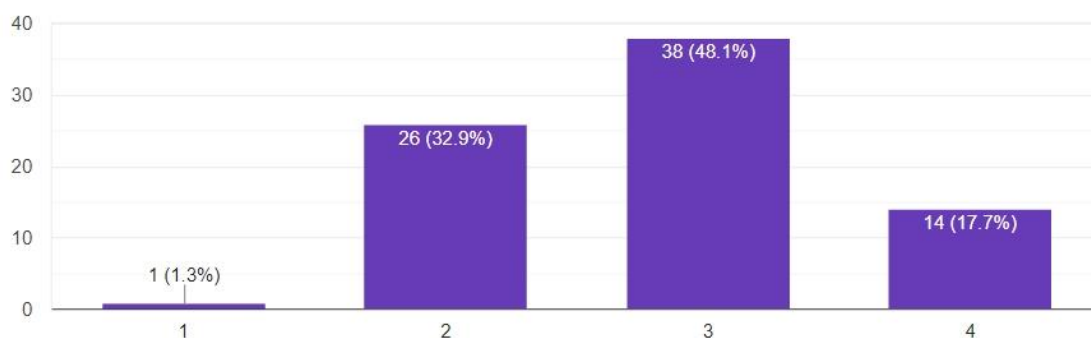
5.3.3 Επιχειρηματικό μοντέλο

Το τελευταίο κομμάτι της έρευνας επικεντρώνεται στα επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών και στις τεχνολογικές καινοτομίες που επηρεάζουν τη δομή τους. Σε αυτό το τμήμα τα τραπεζικά στελέχη αναφέρονται στην ανάπτυξη του FinTech και στον τρόπο που έχει επηρεάσει τα μοντέλα των τραπεζών, ενώ καταλήγουν με τη δική τους προσωπική εκτίμηση για τον πυλώνα ψηφιακού μετασχηματισμού που επικεντρώνονται περισσότερο οι τράπεζες στις μέρες μας.

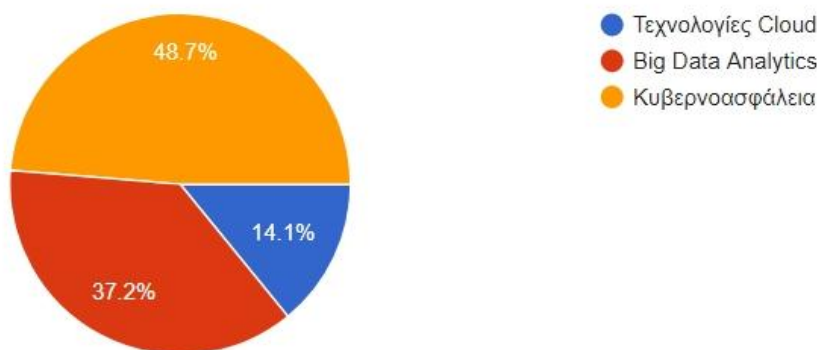
Κατά την προσωπική σας εκτίμηση πόσο συχνά η Τράπεζα (ή οι Τράπεζες με τις οποίες συνεργάζεσθε) θέτει στους βασικούς της στόχους να καινοτομεί/ούν ή/και πρωτοπορεί; Ποια τεχνολογία ψηφιακού μετασχηματισμού κατά τη γνώμη σας εφαρμόζεται περισσότερο στον τραπεζικό κλάδο;

Οι τράπεζες μετατοπίζουν το ενδιαφέρον τους από τις συναλλαγές στη στρατηγική με επίκεντρο τον πελάτη. Δεδομένου του πλέον ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται, της ανόδου των FinTech, της εμφάνισης νέων ανταγωνιστών στον κλάδο των πληρωμών, του δανεισμού και των επενδύσεων, κρίνεται αναγκαίο να μην εφησυχάζουν και να πρωτοπορούν ώστε να μην χάνουν το μερίδιο της αγοράς τους. Κατά ένα ποσοστό 17,7% τα τραπεζικά στελέχη πιστεύουν ότι οι τράπεζες καινοτομούν συχνά, και το 48,1% , δηλαδή 38 συμμετέχοντες, ότι καινοτομούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Το δείγμα επιβεβαιώνει το γεγονός ότι οι τράπεζες κάνουν άλματα τα τελευταία χρόνια στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού για να παραμείνουν δυνατοί παίκτες στη χρηματοοικονομική σκακιέρα. Η τεχνολογία ψηφιακού μετασχηματισμού που κερδίζει αισθητά έδαφος και το δείγμα μας θεωρεί ότι εφαρμόζεται ιδιαίτερα στον κλάδο είναι η κυβερνοασφάλεια, αφού τα 38 άτομα του δείγματος διαμορφώνουν το ποσοστό του 48,7% που συγκλίνουν σε αυτό. Η κυβερνοασφάλεια μεταξύ άλλων είναι και μια από τις δέκα προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει ο τραπεζικός τομέας την επόμενη δεκαετία. Η ακεραιότητα των δεδομένων, ο κίνδυνος για τυχόν δημοσιοποίησης ή απώλειάς τους και η αδυναμία του τραπεζικού συστήματος να ανακάμψει σε περίπτωση επίθεσης συνιστά μια πρόκληση που οι τράπεζες οφείλουν να λάβουν υπόψιν τους κατά τον σχεδιασμό των συστημάτων τους. Στον αντίποδα το 37,2% θεωρεί ότι η ανάλυση των Big Data είναι αυτή που βρίσκει μεγαλύτερη ανταπόκριση, δεδομένου ότι αποτελούν τη βασική τεχνολογία που αναπτύσσεται στον χρηματοοικονομικό κλάδο και δεν αποτελεί έκπληξη, καθώς όπως είδαμε και ανωτέρω οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι τα δεδομένα που συγκεντρώνονται και αφορούν τη συναλλακτική συμπεριφορά των καταναλωτών-πελατών αποτελούν τη βάση για την εξατομικευμένη προσέγγιση ώστε να τους παράσχει η τράπεζα προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους. Τέλος, οι τεχνολογίες Cloud ακολουθούν με ένα μικρό ποσοστό, καθώς συγκριτικά με τις άλλες δυο καινοτομίες που χρησιμοποιούνται

ευρέως ή αναμένεται να χρησιμοποιηθούν ακόμα περισσότερο στο μέλλον, τα τραπεζικά στελέχη πιστεύουν ότι ο τραπεζικός κλάδος θα κινηθεί πιο αργά ως προς ένα περιβάλλον δημόσιου Cloud, πιθανότατα λόγω του αυστηρού ρυθμιστικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία των τραπεζών και την ασφάλεια και διαχείριση των πληροφοριών μέσω απομακρυσμένων υπολογιστών σε κεντρικά Datacenters.



Διάγραμμα 5.18
Πόσο συχνά καινοτομούν οι τράπεζες

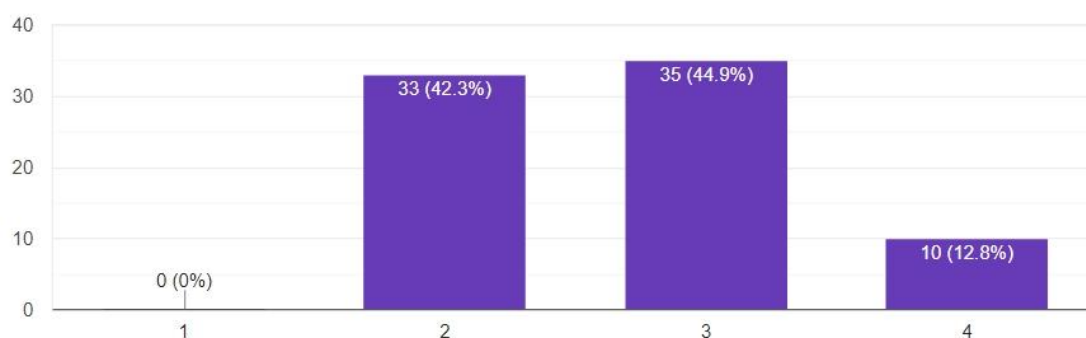


Διάγραμμα 5.19

Τεχνολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού

Κατά την προσωπική σας εκτίμηση πόσο συχνά η Τράπεζα (ή οι Τράπεζες με τις οποίες συνεργάζεσθε) εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του Fintech (είτε δημιουργίας της ίδιας είτε ακολουθώντας κάποια άλλη Τράπεζα) προκειμένου χρησιμοποιώντας τα υπάρχοντα δεδομένα και προϊόντα να προσφέρει αναβαθμισμένες υπηρεσίες και εμπειρίες στους πελάτες της;

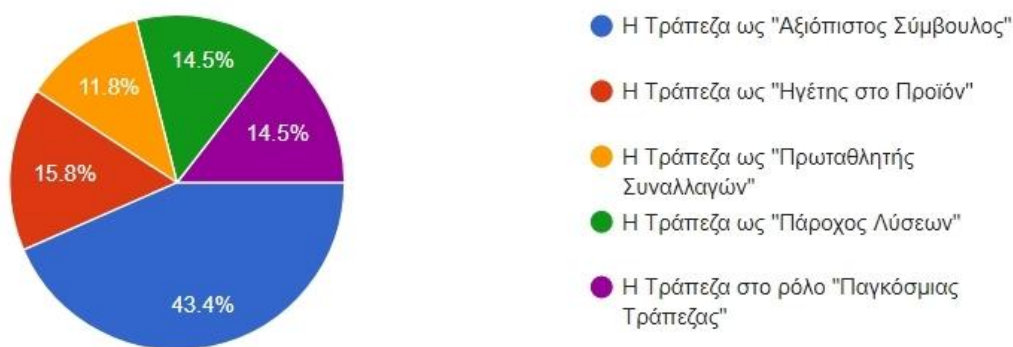
Το FinTech αποτελεί έναν παράγοντα που σε συνδυασμό με τους νέους ανταγωνιστές του κλάδου που έχουν διεισδύσει στον τομέα των πληρωμών, των συναλλαγών και των επενδύσεων προσφέρει καινοτόμες ψηφιακές λύσεις. Οι τράπεζες προσπαθούν ολοένα και περισσότερο να ενσωματώσουν τις χρηματοοικονομικές τεχνολογίες στη δομή τους ώστε να προσφέρουν αναβαθμισμένες υπηρεσίες στον πελάτη. Τα δείγμα μας κατά ένα ποσοστό 12,8% θεωρεί ότι οι τράπεζες εκμεταλλεύονται σε μεγάλο βαθμό τις χρηματοοικονομικές καινοτομίες, ενώ το 44,9% του δείγματος θεωρεί πως αυτό συμβαίνει αρκετά συχνά.



Διάγραμμα 5.20
FinTech & Τράπεζες

Κατά την προσωπική σας εκτίμηση, ποιο επιχειρηματικό μοντέλο θα λειτουργούσε καλύτερα σε μια Τράπεζα του μέλλοντος;

Τα επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών μετασχηματίζονται και αρχίζουν να εγκαταλείπουν τις παραδοσιακές δομές στις οποίες στηρίχτηκαν. Από τα επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών όπως θα διαμορφωθούν στο μέλλον, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων κατά 43,4% θεωρεί ότι ο ρόλος της ως αξιόπιστου συμβούλου θα λειτουργήσει καλύτερα. Ήδη μέχρι τώρα από την ανάλυση μας αντιλαμβανόμαστε ότι οι ανάγκες του πελάτη τίθενται στο επίκεντρο, ενώ ο ρόλος της τράπεζας είναι συμβουλευτικός και το πλεονέκτημά της η εμπιστοσύνη που εμπνέει στον πελάτη. Καθώς οι τεχνολογικές καινοτομίες αναπτύσσονται ραγδαία και είναι δύσκολο για μια τράπεζα να είναι εκείνη που θα έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεδομένου του μεγάλου κόστους επενδύσεων που προκύπτει από την ανάπτυξη και υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, οι τράπεζες χτίζουν τη φήμη τους στην εμπιστοσύνη που εμπνέουν στους πελάτες τους και στην προσπάθειά τους να τους παράσχουν χρηματοοικονομικές λύσεις προσαρμοσμένες σε αυτούς. Στον αντίποδα τα εναλλακτικά μοντέλα των τραπεζών ακολουθούν με μικρά σχετικά ποσοστά, καταδεικνύοντας το γεγονός ότι ο πελάτης είναι αυτός που «συμμετέχει» και καθορίζει κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό τη στρατηγική ενός χρηματοοικονομικού οργανισμού.

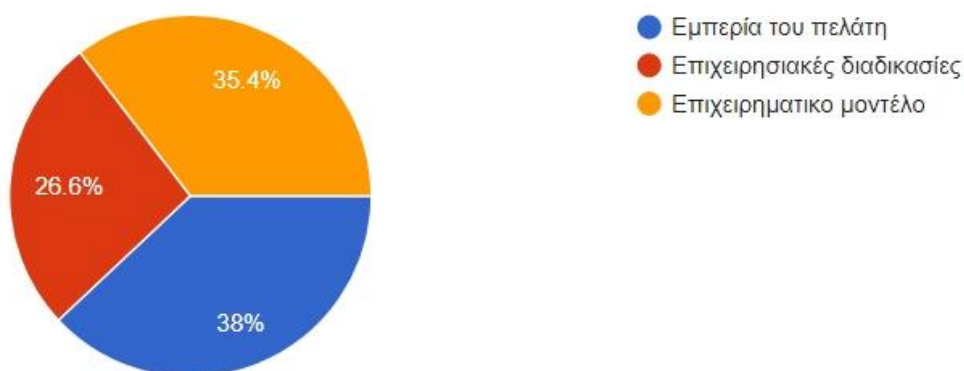


Διάγραμμα 5.21

Επιχειρηματικά μοντέλα του μέλλοντος

Σε ποιον πλώνα ψηφιακού μετασχηματισμού πιστεύετε ότι επικεντρώνονται περισσότερο οι τράπεζες;

Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου και αυτή στην οποία καταλήγουμε αφορά τους πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού και ποιος είναι αυτός που κατά τη γνώμη των τραπεζικών στελεχών κερδίζει περισσότερο έδαφος. Από την εμπειρία τους και το αποτέλεσμα καταλαβαίνουν ότι οι απόψεις τους διαφοροποιούνται και είναι διαμοιρασμένες σχεδόν ισόποσα και στους τρεις πυλώνες με την εμπειρία του πελάτη να προηγείται με ένα μικρό ποσοστό. Αυτό που θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε είναι ότι οι τράπεζες επικεντρώνονται και στους τρεις και ότι καθώς τα στελέχη των τραπεζών απασχολούνται σε διαφορετικά τμήματα της τράπεζας, έχουν εντοπίσει από προσωπική τους εμπειρία κάποιος από τους τρεις τομείς να προηγείται κατά πολύ λίγο. Δεν μπορούμε ωστόσο να παραβλέψουμε το γεγονός ότι το 38% παραμένει το μεγαλύτερο ποσοστό που δίνει προβάδισμα στην εμπειρία του πελάτη, είτε αυτή αφορά την εξυπηρέτησή του, είτε τις εξατομικευμένες λύσεις που σχεδιάζει η τράπεζα, είτε τα ψηφιακά κανάλια και τα ανταποδοτικά προγράμματα επιβράβευσης. Το 35,4% των συμμετεχόντων που ακολουθεί πιστεύει στον πυλώνα του επιχειρηματικού μοντέλου και στον τρόπο που μετασχηματίζονται οι τράπεζες στη νέα ψηφιακή εποχή, ενώ το 26,6% που αφορά τις επιχειρησιακές διαδικασίες μας δείχνει ότι κάποιες τράπεζες έχουν περιθώρια βελτίωσης στο επίπεδο ψηφιοποίησης των επιχειρησιακών τους διαδικασιών.



Διάγραμμα 5.22
Πυλώνες ψηφιακού μετασχηματισμού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έρευνά μας συμπλήρωσε τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τραπεζικό κλάδο και μας βοήθησε να εξαγάγουμε αξιόπιστα συμπεράσματα για τις τράπεζες στην Ελλάδα του 2020 μέσα από τη ματιά των τραπεζικών στελεχών. Τα επιμέρους τμήματα της έρευνας προσανατολίστηκαν στους τρεις πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού αναδεικνύοντας τις ευκαιρίες και αδυναμίες του κλάδου. Μέσα από την έρευνα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι τράπεζες δίνουν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία και στους τρεις τομείς του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Εμπειρία Πελάτη: Με βάση την έρευνά μας οι τραπεζικοί οργανισμοί δίνουν έμφαση στον πελάτη, κάνοντάς τον ενεργό μέρος του στρατηγικού τους σχεδιασμού, μετατοπίζοντας το ενδιαφέρον τους από τις συναλλαγές στη στρατηγική με επίκεντρο τον πελάτη. Είναι οι δικές του ανάγκες η προτεραιότητα και η βάση στην οποία θα αναπτύξουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες ώστε να του προσφέρουν εξατομικευμένες λύσεις. Στρέφοντας το ενδιαφέρον τους στην ευημερία του, θέτουν τις βάσεις για μια σχέση εμπιστοσύνης και μακρόπνοης συνεργασίας που θα ασκούν κυρίως συμβουλευτικό ρόλο. Στα πλαίσια της ψηφιακής εποχής, αλληλεπιδρούν με τον πελάτη μέσα από τα ψηφιακά κανάλια, καθώς ο τελευταίος δείχνει να έχει εξοικειωθεί αρκετά με τις νέες τεχνολογίες και τις ηλεκτρονικές πλατφόρμες. Ενώ έχουν κάνει μεγάλα βήματα στον πρώτο πυλώνα, οι τράπεζες δείχνουν να μην εγκαταλείπουν εντελώς το παραδοσιακό μοντέλο που στηρίζονται, καθώς υπάρχει μεγάλο μέρος του κοινού που παρά τον βαθμό εξοικείωσής του με τα ψηφιακά κανάλια, ανατρέχει στα φυσικά καταστήματα για συγκεκριμένο εύρος συναλλαγών ή υπηρεσιών.

Επιχειρησιακές διαδικασίες: Σύμφωνα με την έρευνά μας, οι τεχνολογικές καινοτομίες έχουν απλοποιήσει τις επιχειρησιακές διαδικασίες, και αυτό έχει επιφέρει αλλαγές μεταξύ άλλων και στον ρόλο των τραπεζικών στελεχών. Εξελιγμένα συστήματα φιλτράρουν τις προτιμήσεις των πελατών κατευθύνοντας τα στελέχη σε στοχευμένα αποτελέσματα για το

προφίλ του πελάτη, γεγονός που συμβάλλει ακόμα περισσότερο στην αποδοτικότητά τους, ενώ τους δίνει τη δυνατότητα να ασκήσουν συμβουλευτικό ρόλο και να προσανατολιστούν σε πιο εξατομικευμένες λύσεις για αυτόν. Οι εσωτερικές διαδικασίες ολοκληρώνονται πλέον πιο γρήγορα, με ακρίβεια και αποτελεσματικά.

Επιχειρηματικό μοντέλο: Το τελευταίο τμήμα της έρευνάς μας, επικεντρώνεται στο γεγονός ότι οι τράπεζες προσπαθούν ολοένα και περισσότερο να ενσωματώσουν τις χρηματοοικονομικές τεχνολογίες στη δομή τους, με αποτέλεσμα να μετασχηματίζουν το επιχειρηματικό μοντέλο τους. Λαμβάνοντας υπόψιν το ανταγωνιστικό περιβάλλον και τους νέους ανταγωνιστές κάνουν σημαντικά βήματα στη δομή τους ώστε να μην εφησυχάζουν και να πρωτοπορούν για να μην χάνουν το μερίδιο της αγοράς τους. Ένα από τα επιχειρηματικά μοντέλα του μέλλοντος που δείχνει να κερδίζει έδαφος είναι αυτό του «Αξιόπιστου Συμβούλου» με κύρια χαρακτηριστικά τον συμβουλευτικό ρόλο της τράπεζας και την εμπιστοσύνη που εμπνέει στον πελάτη προκειμένου να λάβει ρόλο πιο ενεργό με μια ευρύτερη σχέση από ένα δάνειο ή μια κατάθεση.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η συλλογή στοιχείων που θα ενισχύσουν τη διαμόρφωση αξιόπιστων συμπερασμάτων αναφορικά με τον Ψηφιακό μετασχηματισμό στον Τραπεζικό τομέα και την απόκτηση καλύτερης εικόνας αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της ψηφιακής καταναλωτικής συμπεριφοράς με επίκεντρο την εμπειρία του πελάτη.

Ενότητα 1

Σημειώστε το φύλο σας

Άνδρας

Γυναίκα

Σημειώστε σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε

18-30 ετών

31-40 ετών

41-50 ετών

>50 ετών

Σημειώστε το μορφωτικό σας επίπεδο

Απόφοιτος Λυκείου

Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Απόφοιτος μεταπτυχιακού

Απόφοιτος διδακτορικού

Πόσες ώρες αφιερώνετε την ημέρα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;

Έως 1 ώρα

Από 1-3 ώρες

Περισσότερες από 3 ώρες

Απασχολείστε ή έχετε απασχοληθεί στο παρελθόν στον Τραπεζικό Κλάδο;

Ναι

Όχι

Παρακαλώ σημειώστε για πόσο χρονικό διάστημα έχετε απασχοληθεί στον τραπεζικό κλάδο

Καθόλου

Έως 5 έτη

10-20 έτη

Περισσότερα από 20 έτη

Ενότητα 2: Εμπειρία Πελάτη

Θεωρείτε ότι ενημερώνονται οι πελάτες για τα νέα τραπεζικά προϊόντα μέσα από τις πλατφόρμες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης της τράπεζας (π.χ. Facebook, Twitter, LinkedIn);

Πολύ

Μέτρια

Όχι ιδιαίτερα

Πόσο απαραίτητη κρίνετε τη φυσική παρουσία των πελατών στα καταστήματα της Τράπεζας για συναλλαγές ή άλλες υπηρεσίες;

Καθόλου (1)	Μέτρια (2)	Πολύ (3)
-------------	------------	----------

Η συνολική Τραπεζική σας εμπειρία έχετε αντιληφθεί να είναι ενιαία ανεξαρτήτως τόπου που σας παρέχεται υπό την έννοια ότι τα στοιχεία σας και οι πληροφορίες δεν αποθηκεύονται τοπικά;

Ελάχιστες φορές έως ποτέ (1)	Λίγες φορές (2)	Ορισμένες φορές (3)	Συχνά (4)
---------------------------------	--------------------	------------------------	--------------

--	--	--	--

Πόσο εξοικειωμένοι θεωρείτε πως είναι οι πελάτες με τις εγγραφήματες συναλλαγές μέσω Internet Banking και Mobile Banking;

Πολύ εξοικειωμένοι

Μέτρια εξοικειωμένοι

Καθόλου

Ποια ή ποιες πιστεύετε ότι είναι η πιο συχνή συναλλαγή πελατών μέσω Internet Banking/ Mobile Banking;

Μεταφορές και εμβάσματα εντός /εκτός λογαριασμού της τράπεζας

Πληρωμές πιστωτικών καρτών

Πληρωμές Δημοσίου

Πάγιες εντολές

Ενημερώσεις υπολοίπου

Ενεργοποίηση i-bank Alert / i-bank statement

Άλλο

Η Τράπεζα στην οποία εργάζεστε (ή συνεργάζεστε) θεωρείτε ότι επικεντρώνεται πρώτα στην εμπειρία του πελάτη μέσω Mobile Banking, συγκριτικά με τα άλλα κανάλια αλληλεπίδρασης με τον πελάτη (ATM, call center, καταστήματα);

Καθόλου (1)	Μέτρια (2)	Πολύ (3)
-------------	------------	----------

Κατά την προσωπική σας εμπειρία η Τράπεζα (ή οι Τράπεζες με τις οποίες συνεργάζεσθε) στρέφει το ενδιαφέρον της/τους προς μια πιο μακρόπνοη συνεργασία με τους πελάτες (ή εσάς) υπό την έννοια ότι προχωρά σε κινήσεις βραχυπρόθεσμα λιγότερο συμφέρουσες προτείνοντας προϊόντα ή υπηρεσίες οι οποίες εκτείνονται πέραν των παραδοσιακών

χρηματοοικονομικών προϊόντων όπως π.χ. συνεργασίες με διακεκριμένες αλυσίδες καταστημάτων προς όφελος των πελατών.

Συχνά

Αρκετές φορές

Ελάχιστες έως καθόλου

Κατά την προσωπική σας εμπειρία η Τράπεζα (ή οι Τράπεζες με τις οποίες συνεργάζεσθε) στρέφει το ενδιαφέρον της/τους στο να διαδραματίσει συμβουλευτικό ρόλο για τη συνολική οικονομική ευημερία των πελατών της (σας).

Συχνά

Αρκετά

Λίγο

Ελάχιστα έως ποτέ

Ενότητα 3: Επιχειρησιακές διαδικασίες

Πόσες εργασίες (π.χ. τηλεφωνική εξυπηρέτηση, αίτηση για έκδοση κάρτας, υπηρεσίες helpdesk κλπ) έχετε διαπιστώσει ότι ενώ μέχρι πρότινος πραγματοποιούνταν είτε «χειροκίνητα» είτε ήταν απαραίτητη η επικοινωνία με κάποιον υπάλληλο της Τράπεζας, πλέον γίνονται αυτοματοποιημένα;

Πολλές

Μερικές

Ελάχιστες έως καθόλου

Πόσα από τα συστήματα που χρησιμοποιείτε καθημερινά διαπιστώνετε ότι χρησιμοποιούν τις προηγούμενες επιλογές σας προκειμένου να σας καθοδηγήσουν σε κάποιο αποτέλεσμα; Π.χ. σε μια αίτηση κάποιου καταναλωτικού προϊόντος να προτείνεται το αιτούμενο ποσό βάσει των εισοδηματικών κριτηρίων, να γίνεται πρόταση για cross-selling βάσει των προϊόντων που ήδη διαθέτει).

Πολλά

Μερικά

Ελάχιστα έως καθόλου

Πόσο συχνά διαπιστώνετε ότι οι εργασίες που σας ζητούνται να διεκπεραιώσετε βασίζονται σε συλλογή και ανάλυση δεδομένων προκειμένου να καταστούν πιο στοχευμένες ή/και πιο αποτελεσματικές. Π.χ. στοχευμένες λίστες προώθησης προϊόντων βάσει προηγούμενης συναλλακτικής συμπεριφοράς, βάσει χρηματοοικονομικής κατάστασης η οποία έχει καταχωρηθεί σε μηχανογραφικά συστήματα.

Ελάχιστες φορές έως ποτέ (1)	Λίγες φορές (2)	Ορισμένες φορές(3)	Συχνά (4)
------------------------------	-----------------	--------------------	-----------

Κατά την προσωπική σας εμπειρία η τράπεζα, αναζητά και αξιοποιεί τις τεχνολογικές δεξιότητες των υπαλλήλων σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της ή/και αποζητά προτάσεις από όλους για να αναβαθμίσει τις διαδικασίες και τα προϊόντα της από τεχνολογική άποψη;

Ελάχιστες φορές έως ποτέ (1)	Λίγες φορές (2)	Ορισμένες φορές(3)	Συχνά (4)
------------------------------	-----------------	--------------------	-----------

Πόσο συχνά θεωρείτε ότι εργάζονται όλοι οι τομείς της Τράπεζας (Προϊοντικός, Κανονιστικός, Ανθρώπινου Δυναμικού) συντονισμένα και με κοινή κατεύθυνση την ταχύτερη προσαρμογή και ανταπόκριση σε νέες συνθήκες και προκλήσεις;

Ελάχιστες φορές έως ποτέ (1)	Λίγες φορές (2)	Ορισμένες φορές(3)	Συχνά (4)
------------------------------	-----------------	--------------------	-----------

Ενότητα 4: Επιχειρηματικό μοντέλο

Κατά την προσωπική σας εκτίμηση πόσο συχνά η Τράπεζα (ή οι Τράπεζες με τις οποίες συνεργάζεσθε) θέτει στους βασικούς της στόχους να καινοτομεί/ούν ή/και πρωτοπορεί;

Ελάχιστες φορές έως ποτέ (1)	Λίγες φορές (2)	Ορισμένες φορές(3)	Συχνά (4)
------------------------------	-----------------	--------------------	-----------

Ποια τεχνολογία ψηφιακού μετασχηματισμού κατά τη γνώμη σας εφαρμόζεται περισσότερο στον τραπεζικό κλάδο;

Τεχνολογίες Cloud

Big Data Analytics

Κυβερνοασφάλεια

Κατά την προσωπική σας εκτίμηση πόσο συχνά η Τράπεζα (ή οι Τράπεζες με τις οποίες συνεργάζεσθε) εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες της Fintech (είτε δημιουργίας της ίδιας είτε ακολουθώντας κάποια άλλη Τράπεζα) προκειμένου χρησιμοποιώντας τα υπάρχοντα δεδομένα και προϊόντα να προσφέρει αναβαθμισμένες υπηρεσίες και εμπειρίες στους πελάτες της;

Ελάχιστες φορές έως ποτέ (1)	Λίγες φορές (2)	Ορισμένες φορές(3)	Συχνά (4)
------------------------------	-----------------	--------------------	-----------

Κατά την προσωπική σας εκτίμηση, ποιο επιχειρηματικό μοντέλο θα λειτουργούσε καλύτερα σε μια Τράπεζα του μέλλοντος;

Η Τράπεζα ως "Αξιόπιστος Σύμβουλος" επωφελείται τις οικονομίες φάσματος αποκτώντας υψηλό μερίδιο από το πορτοφόλι του πελάτη

Η Τράπεζα ως "Ηγέτης στο Προϊόν" αποκτά καινοτόμα προϊόντα κερδίζοντας μερίδιο στην αγορά

Η Τράπεζα ως "Πρωταθλητής Συναλλαγών" επωφελείται τις οικονομίες κλίμακας μέσω συνεργασίας με άλλους παρόχους

Η Τράπεζα ως "Πάροχος Λύσεων" εστιάζει στις οικονομίες κλίμακας και παρέχει χρηματοοικονομικές λύσεις σε άλλους παρόχους

Η Τράπεζα στο ρόλο "Παγκόσμιας Τράπεζας" επιτυγχάνει χαμηλό κόστος και αποτελεσματικότητα

Σε ποιον πυλώνα ψηφιακού μετασχηματισμού πιστεύετε ότι επικεντρώνονται περισσότερο οι τράπεζες;

Εμπειρία του πελάτη

Επιχειρησιακές διαδικασίες

Επιχειρηματικό μοντέλο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Αθανάσιος Γ. Λαγοδήμος (2007), *Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, Ανάλυση-Βελτίωση-Στρατηγικές*, Β' Έκδοση, Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ, Αθήνα

Ξένη

Capgemini (2014), *Digital Customer Experience. Digital. Two steps ahead*

W.H. Inmon (2002), *Building the Data Warehouse, Third Edition*, John Wiley & Sons, Inc

Mc Kinsey & Company (2017), *Customer Experience: New capabilities, new audiences, new opportunities*

David L. Rogers (2016), *Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*, Columbia Business School

Διαδικτυακοί Τόποι

<https://www.epixeiro.gr/article/67308> , Data driven επιχειρήσεις, 3/11/2017

<https://www.epixeiro.gr/article/154650> , Τι είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός και πώς εφαρμόζεται στην πράξη

<https://www.tovima.gr/2017/04/12/society/to-psifiako-mellon-kai-oi-prokliseis-tis-epomenis-20etias/>, Το «ψηφιακό» μέλλον και οι προκλήσεις της επόμενης 20ετίας, 12/4/2017

<https://www.dianeosis.org/2019/03/david-eaves-interview/> Ντέιβιντ Ιβς: Οι προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού ανά τον κόσμο, Μάρτιος 2019

<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/04/05/is-covid-19-forcing-your-digital-transformation-12-steps-to-move-faster/#3fa6fdb5617b> , Is Covid-19 forcing your Digital Transformation? 12 steps to move faster, 5/4/2020

<https://iefimerida.gr> , Κορωνοϊός: Το 22% των Ελλήνων θα κάνει αγορές online για να μην έρθει σε επαφή με άλλους, 13/03/2020

<https://www.retailcustomerexperience.com/articles/will-covid-19-change-consumer-buying-habits-long-term-2/> , Will COVID-19 change consumer buying habits long term, 17/4/2020

<https://m.naftemporiki.gr/story/1363055> , Η τεχνολογία blockchain, οι εφαρμογές της και οι νομικές πτυχές της, 21/06/2018

<http://www.netweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=6&arId=40437> , Ενσωματώνοντας το blockchain στον (ψηφιακό) μετασχηματισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας, 9/7/2019

<https://www.news247.gr/epixeiriseis/o-psifiakos-metaschimatismos-stin-epochi-tis-pandimias-covid-19.7618361.html> , Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην εποχή της πανδημίας, 7/04/2020

<http://www.epset.gr/el/content/ypologistiko-nefos-cloud-computing> , Υπολογιστικό Νέφος

<http://www.p-i.gr/ti/business-modeling/kambas-epikheirematikou-montelou/>, Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

<https://www.kathimerini.gr/1048959/article/oikonomia/epixeirhseis/to-fintech-sympplrwnai-kai-den-antikaθista-tis-trapezes>, Το FinTech συμπληρώνει και δεν αντικαθιστά τις τράπεζες, 26/10/2019

<https://startupper.gr/news-nexttoslider/55009/autes-einai-oi-deka-koryfaies-fintech-etaireies/> , Αυτές είναι οι δέκα κορυφαίες FinTech εταιρείες, 25/11/2019

<https://www.capital.gr/oikonomia/3316484/o-kladος-fintech-kai-i-simasia-tou-gia-tin-ellada> , Ο κλάδος FinTech και η σημασία του για την Ελλάδα, 17/06/2018

<https://www.insider.gr/tehnologia/trapezes/104296/fintech-agkaliazei-i-trapeza-tis-ellados-ti-etoimazei-gia-2019> , Το FinTech αγκαλιάζει η Τράπεζα της Ελλάδος: Τι ετοιμάζει για το 2019, 11/01/2019

<https://www.euro2day.gr/news/economy/article/1655583/to-ellhniko-oikosysthma-ton-fintech.html> , Το ελληνικό οικοσύστημα των FinTech, 19/12/2018

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-iif-tenth-annual-global-bank-risk-management-survey/\\$FILE/ey-iif-tenth-annual-global-bank-risk-management-survey.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-iif-tenth-annual-global-bank-risk-management-survey/$FILE/ey-iif-tenth-annual-global-bank-risk-management-survey.pdf) , Institute of International Finance, An endurance course: surviving and thriving through 10 major risks over the next decade, 2019

<https://www.tanea.gr/2020/01/16/inbox/ereyna-91-kindynoi-pou-tha-antimetopisoun-oi-trapezes-tin-epomeni-dekaetia/> , Έρευνα : 9+1 κίνδυνοι που θα αντιμετωπίσουν οι τράπεζες την επόμενη δεκαετία, 16/01/2020

<https://home.kpmg.gr/el/home/insights/2019/12/eu-payments-services-directive-psd2.html>, PSD2: η αναθεωρημένη οδηγία υπηρεσίας πληρωμών και μετασχηματισμός των τραπεζών, 12/12/2019

[https://www.bankofgreece.gr/kiries-leitourgies/epopteia/anathewrhmenh-odhgia-gia-tis-yphresies-plhrwmwn-\(psd2\)](https://www.bankofgreece.gr/kiries-leitourgies/epopteia/anathewrhmenh-odhgia-gia-tis-yphresies-plhrwmwn-(psd2)), Αναθεωρημένη Οδηγία για τις υπηρεσίες πληρωμών (PSD2)

<https://www.epixeiro.gr/article/157810> , FinTech Forum: Ποια η νέα πραγματικότητα του FinTech, 18/12/2019

https://economytoday.sigmalive.com/epiheiriseis/tech/10807_ey-o-rythmos-yiothetisis-toy-fintech-ehi-ayxithei-pagkosmios, EY: Ο ρυθμός υιοθέτησης του FinTech έχει αυξηθεί παγκοσμίως, 11/07/2019

<https://www.globaltimes.cn/content/1174041.shtml>, First Virtual Bank Starts trial run in Hong Kong, 18/12/2019

<https://www.fintechfutures.com/2020/03/hong-kongs-first-virtual-bank-opens-its-digital-doors/> , Hong Kong's first virtual bank opens its digital doors, 24/03/2020

<https://www.nbg.gr/el/i-bank/retail/mobile-banking>

<https://www.piraeusbank.gr/el/idiwtes/trapezikes-ypiresies/e-banking/ilektronika-kanalia-eksypiretisis/winbank-mobile-banking-app>

<https://emea.gr/epicheiriseis/bank-news/581369/praxia-bank-mia-elliniki-trapeza-poly-mprosta-tin/> , Praxia: Μια ελληνική τράπεζα πολύ μπροστά από την εποχή της, 3/1/2020

<https://emea.gr/epicheiriseis/554367/praxia-bank-ferni-tin-psifiaki-ebiria-stis-e/> , Praxia: Φέρνει την εμπειρία στις ελληνικές τράπεζες με το T24 της Temenos , 6/09/2018

<https://www.kathimerini.gr/1061859/article/oikonomia/epixeirhseis/nayaghse-h-e3agoraths-praxia-apo-thn-pagkrhtia> , Ναυάγησε η εξαγορά της Praxia από την Παγκρήτια, 25/01/2020

<https://www.dikaiologitika.gr/eidhseis/oikonomia/109550/undefined> , Π. Τσάκος: Οι καινοτομίες του Viva Wallet και τα επόμενα σχέδια της εταιρείας, 2/6/2016

<https://www.gobankingrates.com/banking/banks/history-online-banking/> , History of Online Banking: How Internet Banking went Mainstream, 21/05/2019

<https://www.dikaiologitika.gr/eidhseis/business-news/229363/neo-i-bank-store-tis-ethnikis-trapezas-sto-syntagma> , Νέο i-bank store της Εθνικής Τράπεζας, 19/10/2018

<https://www.fortunegreece.com/interview/i-psifiakes-trapezes-to-fintech-ke-i-trapezites-tou-mellontos/> ,

<https://www.bankofgreece.gr/Publications/oikodelt201907.pdf>

<https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/financial-services/articles/swiss-banking-business-models-of-the-future.html> , Swiss Banking Business Models of the future, embarking to new horizons

<https://www.epixeiro.gr/article/51084> , 22° Banking Forum: Από τις Τράπεζες στην Τραπεζική (From Banks to Banking), 9/5/2017

https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age_el , Ευρώπη έτοιμη για την ψηφιακή εποχή

<https://ypodomes.com/to-2020-oi-eyropaikes-etaireies-tha-diathesoun-270-dis-ston-psifiako-metaschimatismo/> , Το 2020 οι ευρωπαϊκές εταιρείες θα διαθέσουν \$270 δισ. στον ψηφιακό μετασχηματισμό

<https://www.eurobank.gr/el/business/digital-academy-business/muthoi-psifiakos-metaximatismos> , 3 μύθοι για τον ψηφιακό μετασχηματισμό

<https://hpc.grnet.gr/supercomputer/> , Εισαγωγή στους υπερυπολογιστές και το σύστημα ARIS

<https://dimitrazervaki.com/business-model-tool-for-business-excellence/> , Επιχειρηματικό Μοντέλο: Ένα εργαλείο εξασφάλισης επιχειρηματικής επιβίωσης και υπεροχής.

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-business-models-in-banking-how-did-they-evolve-and-how-do-they-need-to-be-changed-in-the-postcrisis-period/\\$File/ey-business-models-in-banking-how-did-they-evolve-and-how-do-they-need-to-be-changed-in-the-postcrisis-period.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-business-models-in-banking-how-did-they-evolve-and-how-do-they-need-to-be-changed-in-the-postcrisis-period/$File/ey-business-models-in-banking-how-did-they-evolve-and-how-do-they-need-to-be-changed-in-the-postcrisis-period.pdf) , The Journal of Financial Perspectives, March 2014

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> , The integration of Digital Technology, Report 2019

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-desi-2020> , Emerging Technologies 2020

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-en-fs-bank-of-tomorrow.pdf> , Swiss Bank Business Models of the Future, Embarking to new horizons

<https://www.facebook.com/business/help/1150622924987495> , Κέντρο Βοήθειας του Facebook για επιχειρήσεις, Υποβολή αιτήματος πληρωμών μέσω της σελίδας του Facebook

<https://www.theguardian.com/world/2019/sep/04/smile-to-pay-chinese-shoppers-turn-to-facial-payment-technology> , Smile-To-Pay: Chinese shoppers turn to facial payment technology , 4/09/2019

<https://developers.google.com/pay/api> , Seamless payments in your apps or websites
<https://home.barclays/news/2019/7/less-hype-and-more-collaboration--how-barclays-is-exploring-bloc/> , How Barclays is exploring Blockchain technology
<https://securityreport.gr/magazine-archive/etos-2019/item/6708-8-viometrikes-kai-mi-technologies-pou-tha-antikatastisoun-tous-kodikous-prosvasis> , 8 βιομετρικές και μη τεχνολογίες που θα αντικαταστήσουν τους κωδικούς πρόσβασης, 23/01/2019
<https://www.mobilenews.gr/ti-einai-i-viometriki-asfaleia-kai-gia/> , Τι είναι βιομετρική ασφάλεια και γιατί είναι καλύτερη από το password, 3/12/2018
<https://www.protagon.gr/epikairoτητα/business-stories-ti-einai-to-gamification-stis-trapezes-44341981747>, Business Stories: Τι είναι το gamification στις τράπεζες
<https://getbux.com/bux/about-bux/> , Bux: About us
<https://www.fintechfutures.com/2013/11/banking-is-all-a-game-in-bulgaria/> , Banking is all a game in Bulgaria, 12/11/2013
<https://stories.wf.com/new-savings-app-seen-game-changer/>, New savings app seen as game changer, 31/01/2017
<https://www.ourwallet.gr/p2p-lending/>, Peer to Peer Lending: Η νέα τάση στα δάνεια, 17/02/2020
<https://www.ourwallet.gr/digital-banks/>, Ψηφιακές τράπεζες: Το εναλλακτικό πορτοφόλι σας, 24/11/2018
<https://www.capital.gr/sunenteuxi/3392105/ton-tufona-tou-digital-banking-fernei-stin-ellada-i-n26> , Τον τυφώνα του Digital Banking φέρνει στην Ελλάδα η Ν26, 7/11/2019
<https://moneymajority.com/etoro-guide/>, eToro ελληνικός οδηγός
<https://www.kemel.gr/articles/se-ti-diaferi-to-branding-mias-etairias-v2v-apo-mia-v2c>, Σε τι διαφέρει το branding μιας εταιρείας B2B με B2C, 15/01/2020
<https://www.capital.gr/me-apopsi/3453550/i-pandimia-os-eukairia-anaptuxis-ton-xrimatooikonomikon-technologion-fintech-stin-ellada>, Η πανδημία ως ευκαιρία ανάπτυξης των χρηματοοικονομικών τεχνολογιών (fintech) στην Ελλάδα, 28/5/2020
<https://www.sev.org.gr/vivliothiki-tekmiriosi/special-report-to-mellon-tis-ergasias/poies-einai-oi-psifiakes-dexiotites-kai-pos-syndeontai-me-ta-epangelmata/> ,ΣΕΒ: Ποιες είναι οι ψηφιακές δεξιότητες και πώς συνδέονται με τα επαγγέλματα, 11/05/2020
www.eurobank.gr / Τι είναι ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός