

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ
Η ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ
ΕΛΛΑΔΟΣ

Νομικού Ευαγγελία

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

Πειραιάς, Νοέμβριος 2019

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

DIGITAL TRANSFORMATION IN BANKING
INDUSTRY
THE CASE STUDY OF NATIONAL BANK OF
GREECE

By
Nomikou Evangelia

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, November 2019

Στην αδερφή μου Γεωργία

Ευχαριστίες

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους καθηγητές μου, που άμεσα ή έμμεσα, συνέβαλαν με τη βοήθειά τους, ώστε να φέρω εις πέρας τις μεταπτυχιακές μου σπουδές στο πρόγραμμα Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ιωάννη Πολλάλη, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια εκπόνησης αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Στη συνέχεια, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς την οικογένεια μου, για την στήριξη που μου παρείχαν και για όλα όσα μου προσέφεραν τα χρόνια των σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Ανδρέα για την πολύτιμη στήριξη και βοήθειά του καθώς και τους φίλους και τους συναδέλφους μου, για την υποστήριξη και ενθάρρυνση που μου προσέφεραν.

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Η ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Σημαντικοί Όροι: Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Ψηφιοποίηση, Τράπεζα, Ψηφιακή Τραπεζική

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού για τον τραπεζικό κλάδο καθώς και τα σημαντικά ψηφιακά επιτεύγματα που έχουν σημειωθεί μέχρι σήμερα σε αυτόν. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση και ο ορισμός της έννοιας του ψηφιακού μετασχηματισμού και έπειτα μια σύντομη ιστορική αναδρομή από τα πρώτα μόλις βήματα που είχαν καταγραφεί στην παγκόσμια οικονομία. Έπειτα, γίνεται λόγος για τους βασικούς πυλώνες και τα βασικά δομικά στοιχεία για την επίτευξη του ψηφιακού μετασχηματισμού καθώς και για τα μειονεκτήματα αλλά και τα πλεονεκτήματα τα οποία προκύπτουν. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι στρατηγικές αποφάσεις, τις οποίες θα πρέπει να λάβουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί σε αυτή τους την προσπάθεια προς την ψηφιοποίηση, κρατώντας πάντα ως προτεραιότητα την εμπειρία του καταναλωτή. Στο τέλος του πρώτου κεφαλαίου γίνεται η ανάλυση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα και σύγκριση επιδόσεων σε ευρωπαϊκή και σε παγκόσμια εικόνα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η ψηφιακή τραπεζική και οι βασικοί πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών. Έπειτα, παρουσιάζεται η εμπειρία και το ταξίδι του καταναλωτή καθώς και οι διάφορες τεχνικές βελτίωσής της. Στη συνέχεια, γίνεται λόγος για την εξέλιξη του φυσικού καταστήματος των τραπεζών και για τις FinTechs, ενώ προσδιορίζεται και ο σημαντικός ρόλος που έχουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ως μέσο διαφήμισης των ιδρυμάτων και των επιχειρήσεων.

Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και αναλύονται οι ψηφιακές υπηρεσίες και τα προϊόντα τα οποία προσφέρει αλλά και ορισμένες σχεδιασμένες στρατηγικές για το μέλλον.

DIGITAL TRANSFORMATION IN BANKING INDUSTRY

THE CASE STUDY OF NATIONAL BANK OF GREECE

Keywords: Digital Transformation, Digitization, Bank, Digital Banking

Abstract

This Diploma Thesis focuses on the importance of digital transformation for the banking industry as well as the significant digitization achievements that have been made to date. In the first chapter, the concept of digital transformation is introduced and defined, followed by a brief historical overview of the very first steps of the digital transformation that were recorded and had an impact on the global economy. The next section of the chapter, presents the key pillars and the key building blocks in order to achieve the digital transformation, along with the advantages and disadvantages that arise. The following section of this chapter, outlines in detail the strategic decisions that businesses and organizations must take in their efforts to digitize, while always keeping the consumer experience as a priority. The remainder of the first chapter, demonstrates a detailed analysis of the digital transformation in Greece in both the private and public sectors and in addition a comparison of the performance in a European and global perspective is presented.

The second chapter analyzes the digital banking and the key pillars of the digital transformation of banks. Further in this chapter, the consumer experience is discussed, thus the various techniques with the aim to improve it are presented. The following part of the second chapter addresses the evolution of the physical entity of a bank's store and the FinTechs are being overviewed. At the end of the chapter the importance of the role that social media play in promoting institutions and businesses is presented.

Finally, the third chapter of this thesis presents a case study of the National Bank of Greece, along with a detailed analysis of the digital services and products that are being offered and certain strategies for the future are discussed.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	IX
Abstract.....	XI
Κατάλογος Πινάκων.....	XVI
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	XIX
Πίνακας Εικόνων.....	XXI

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

1.1.Εισαγωγή.....	1
1.2 Παρουσίαση και ορισμός της έννοιας του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	3
1.3 Ιστορική Αναδρομή.....	4
1.4 Οι βασικοί πυλώνες.....	5
1.5 Τα δομικά στοιχεία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	6
1.6 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα.....	9
1.7 Οι τύποι αλλαγών.....	10
1.8 Στρατηγικές Αποφάσεις.....	12
1.9 Η καταναλωτική εμπειρία ως προτεραιότητα.....	15
1.9.1 Το feedback ως μέσο βελτίωσης.....	16
1.9.2 Αυτοματισμός των διαδικασιών.....	17
1.9.3 Ασφαλή διαχείριση των προσωπικών δεδομένων.....	18
1.9.4 Συγκερασμός των προσπαθειών βελτίωσης και των διαδικασιών.....	18
1.10 Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Ελλάδα.....	19
1.10.1 Ο δημόσιος τομέας.....	19
1.10.2 Ο ιδιωτικός τομέας.....	20
1.11 Σύγκριση Επιδόσεων.....	23
1.11.1 Η εικόνα εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	23
1.11.2 Η εικόνα παγκοσμίως.....	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΨΗΦΙΑΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

2.1 Εισαγωγή	29
2.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός.....	30
2.3 Οι βασικοί πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών	31
2.3.1 Η εμπειρία – το ταξίδι του καταναλωτή	32
2.3.2 Η αξιοποίηση της δύναμης των δεδομένων	32
2.3.3 Ο επαναπροσδιορισμός του μοντέλου λειτουργίας	33
2.3.4 Η δημιουργία μιας Ψηφιακής Οργάνωσης	34
2.4 Εναρμόνιση του ψηφιακού μετασχηματισμού με τις τραπεζικές υπηρεσίες	35
2.5 Στο επίκεντρο των υπηρεσιών βρίσκεται πάντα ο πελάτης.....	35
2.6 Βελτίωση της εμπειρίας των καταναλωτών	37
2.7 FinTechs	38
2.8 Η εξέλιξη του φυσικού καταστήματος της τράπεζας	39
2.9 Χρησιμοποιώντας τα Social Media ως μηχανισμό διαφήμισης.....	40
2.9.1 Facebook	40
2.9.2 Instagram.....	43
2.9.3 LinkedIn	43
2.9.4 YouTube	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

3.1 Εισαγωγή	45
3.2 Ο όμιλος «Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος»	46
3.3 Ψηφιακή Τραπεζική Εξυπηρέτηση.....	47
3.4 Ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες.....	49
3.4.1 Για τον ιδιώτη	49

3.4.1.1 i-bank Pay	49
3.4.1.2 Ηλεκτρονικό Πορτοφόλι – Η πρώτη εμφάνιση	53
3.4.1.3 Το i-bank payband σήμερα	53
3.4.1.4 i-bank Pass	55
3.4.1.5 i-bank Pay Spot	56
3.4.1.6 i-bank Statements.....	56
3.4.2 Για τις επιχειρήσεις: i-bank Pay 4 Business	57
3.4.2.1 i-bank Connector.....	58
3.4.2.2 i-bank Pay e-Commerce.....	58
3.7 Η δράση Δείξ'τους	59
3.5 Πρόγραμμα επιβράβευσης πόντων – go4more.....	60
3.6 PREMIUM Banking	62
3.7 Η αξιοποίηση των Social Media.....	64
3.7 Στρατηγικοί στόχοι για το μέλλον	68
3.8 Νέο πρόγραμμα ΕΘΝΙΚΗ180	72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	755

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77
--------------------------	-----------

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1 Τα δομικά στοιχεία του ψηφιακού μετασχηματισμού	6
Πίνακας 1.2 IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019 – One year change	27

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1 Διαγραμματική απεικόνιση Google Trends για τις αναζητήσεις του όρου «Ψηφιακός Μετασχηματισμός»	1
Διάγραμμα 1.2 Διαγραμματική απεικόνιση αναζητήσεων του όρου «Ψηφιακός μετασχηματισμός» στην Ελλάδα.....	2
Διάγραμμα 1.3 Digital Skills for Digital Transformation	24

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1 FinTech	39
Εικόνα 2 Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	46
Εικόνα 3 i-bank store Ξάνθη	47
Εικόνα 4 i-bank store Λάρισα	48
Εικόνα 5 i-bank Pay – QR code	50
Εικόνα 6 i-bank Pay – Πληρωμή Contactless	51
Εικόνα 7 i-bank Pay – Πληρωμή με IRIS	51
Εικόνα 8 i-bank Pay – Στήριξη σε φιλανθρωπικά και κοινωφελή ιδρύματα	52
Εικόνα 9 Ηλεκτρονικό Πορτοφόλι – Folli Follie	53
Εικόνα 10 i-bank Payband	54
Εικόνα 11 Βήματα ενεργοποίησης i-bank Payband	54
Εικόνα 12 i-bank Pass	55
Εικόνα 13 i-bank Pay Spot	56
Εικόνα 14 i-Bank Connector	58
Εικόνα 15 Συνεργαζόμενες επιχειρήσεις go4more	61
Εικόνα 16 PREMIUM Banking	62
Εικόνα 17 Βραβείο «Ανάπτυξη και Διαχείριση Δικτύων Διανομής»	64
Εικόνα 18 Facebook page @ibanknbg	65
Εικόνα 19 Instagram – Αναζήτηση: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	66
Εικόνα 20 LinkedIn – National Bank of Greece	67
Εικόνα 21 Twitter @NationalBankGR	67
Εικόνα 22 Το κανάλι της Εθνικής Τράπεζας στο YouTube	68
Εικόνα 23 Πυραμίδα ανάπτυξης της στρατηγικής	69
Εικόνα 24 Στάδια για τον επανασχεδιασμό της οργάνωσης	70
Εικόνα 25 Πρόγραμμα Μετασχηματισμού ΕΘΝΙΚΗ180	72

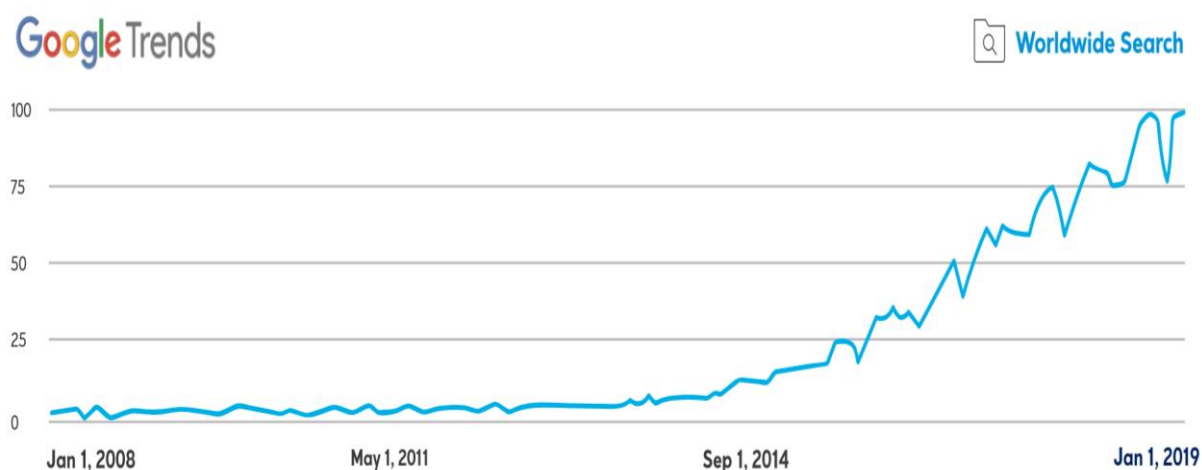
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

1.1. Εισαγωγή

Η έννοια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο στην καθημερινότητα των ανθρώπων, τόσο στον εργασιακό τους χώρο, όσο και στην προσωπική τους ζωή. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εξοικείωση των περισσότερων με την πραγματική σημασία του όρου.

Σε παγκόσμιο επίπεδο οι αναζητήσεις στην ιστοσελίδα Google του όρου «Digital Transformation» εκτοξεύονται, όπως αναφέρεται στην παρουσίαση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Grant Thornton και της Eurobank, στα Growth Awards 2019.

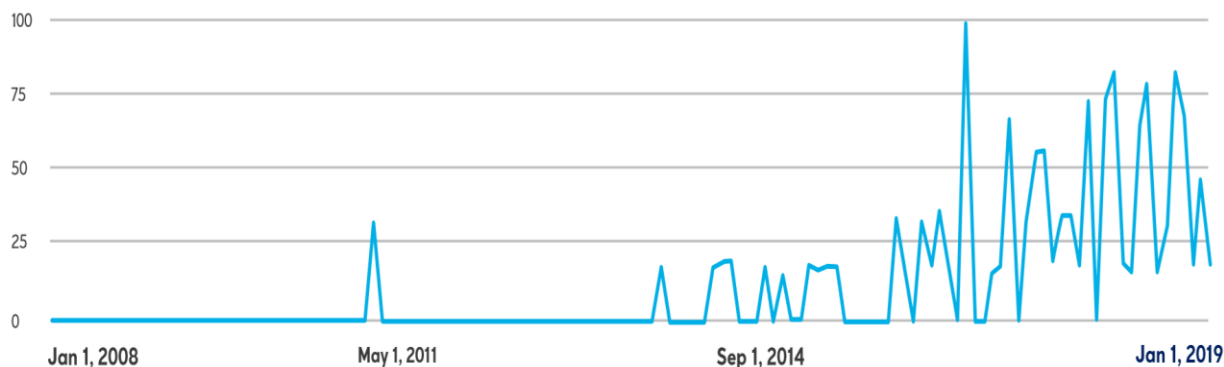


Πηγή: Google. <https://trends.google.com/trends/trendingsearches/daily?geo=US>

Διάγραμμα 1.1

Διαγραμματική απεικόνιση Google Trends για τις αναζητήσεις του όρου «Ψηφιακός Μετασχηματισμός»

Στη χώρα μας ωστόσο, η αντίστοιχη εικόνα παρατηρείται πως έχει κάποιες διακυμάνσεις, ενώ οι αναζητήσεις φαίνεται να βρίσκονται σε σημαντικά υψηλότερο επίπεδο την τελευταία τριετία.



Πηγή: Google. <https://trends.google.com/trends/trendingsearches/daily?geo=US>

Διάγραμμα 1.2

Διαγραμματική απεικόνιση αναζητήσεων του όρου «Ψηφιακός μετασχηματισμός» στην Ελλάδα

Η συνεχώς μεταβαλλόμενη τεχνολογία αλλά και οι αυξανόμενες ανάγκες και τάσεις της παγκόσμιας αγοράς, συντελούν στην απόφαση των εταιρειών στην πλειοψηφία τους να αλλάξουν ριζικά την οργανωτική τους δομή και κουλτούρα. Πιο συγκεκριμένα, με σκοπό την επίτευξη των υψηλών απαιτήσεων και βασικό στόχο την ανάπτυξη – καινοτομία, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν την δική τους στρατηγική και εφαρμόζουν νέες τακτικές, έτσι ώστε να τοποθετούνται ταυτόχρονα ένα βήμα πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές τους.

Βασικότερο στοιχείο της στρατηγικής αυτής είναι ο σύγχρονος ψηφιακός καταναλωτής και οι προσδοκίες του. Για τον λόγο αυτό, χρίζεται ύψιστης σημασίας η ικανότητα αποτελεσματικής ανάλυσης δεδομένων και συνόλων πληροφοριών που προάγουν την ουσιαστική και καλύτερη κατανόηση των αναγκών της αγοράς.

Ωστόσο, ο ψηφιακός αναλφαβητισμός αποτελεί μια σύγχρονη μάστιγα των επαγγελματικών οργανώσεων. Το γεγονός αυτό καθιστά δύσκολο έργο την μετάβαση από δεκαετίες παρωχημένων πρακτικών σε νεοσυσταθείσες και τεχνολογικά βασισμένες ιδέες. Για την εξάλειψη του ανωτέρω ζητήματος, ένας μεγάλος αριθμός νέων εργαζομένων επιλέγεται καθημερινά από τις επιχειρήσεις, με βάση δεξιότητες που επικεντρώνονται στην αποδοτικότητα, το marketing και τις πωλήσεις.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα αναλυθεί η έννοια και ο ορισμός του ψηφιακού μετασχηματισμού και της ψηφιοποίησης. Έπειτα, θα ακολουθήσει μια σύντομη ιστορική αναδρομή, οι βασικοί πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού καθώς και ορισμένα από τα

βασικά πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα του όρου. Στη συνέχεια του κεφαλαίου, παρουσιάζονται οι τέσσερις βασικοί πυλώνες αλλά και οι βασικές στρατηγικές αποφάσεις που έχουν ξεχωρίσει ανά τα έτη, στην πορεία προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Σε επόμενη ενότητα του κεφαλαίου γίνεται αναφορά για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τα προβλήματά που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στην Ελλάδα. Τέλος, παρουσιάζεται μια σύγκριση των επιδόσεων της χώρας μας, με αυτές των υπολοίπων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και η γενικότερη εικόνα σε παγκόσμιο επίπεδο.

1.2 Παρουσίαση και ορισμός της έννοιας του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Η πλειοψηφία των ιδιωτικών επιχειρήσεων αλλά και των φορέων του δημοσίου σε όλο τον κόσμο κινούνται με υψηλή ταχύτητα προς την εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού απαιτεί τόσο την υιοθέτηση μιας οργανωμένης στρατηγικής, όσο και σημαντικές και πολυδάπανες επενδύσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, έρευνες που πραγματοποιήθηκαν τα προηγούμενα έτη να υπολογίζουν ότι οι παγκόσμιες δαπάνες για ψηφιακές τεχνολογίες ανέρχονται σε 1,2 τρισεκατομμύρια δολάρια για το 2017, ποσοστό υψηλότερο κατά 17,8% σε σχέση με το 2016.

Προτού όμως αναλύσουμε οτιδήποτε άλλο, θα ήταν χρήσιμο να περιγράψουμε την έννοια που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία. Με τον όρο «Ψηφιακός Μετασχηματισμός» αναφερόμαστε στην ενσωμάτωση της τεχνολογίας, στην ψηφιακή της διάσταση, σε όλους τους τομείς ενός οργανισμού, αναδιαμορφώνοντας θεμελιωδώς τον τρόπο λειτουργίας του. Είναι ουσιαστικά μια στρατηγική μέσα από την οποία επανασχεδιάζεται ο τρόπος με τον οποίο κάθε επιχείρηση συνδέει τους τρεις βασικούς της πυλώνες: τον άνθρωπο, τις διαδικασίες και τα δεδομένα.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέεται άμεσα με την μεταβαλλόμενη ψηφιακή οικονομία με τα άτομα και τις επιχειρήσεις έτσι ώστε η κοινωνία να διασυνδέεται σε πραγματικό χρόνο, υποστηριζόμενη από την τεχνολογία. (IDC, 2017) Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού επηρεάζει όχι μόνο τις επιχειρήσεις αλλά και πολλά άλλα τμήματα μιας κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων της τέχνης, της επιστήμης, της μαζικής επικοινωνίας, της κυβέρνησης και της εκπαίδευσης. Για τις επιχειρήσεις αποτελεί πλέον μονόδρομος η μετάβαση στην ψηφιοποίηση, η χρήση δηλαδή ψηφιακών τεχνολογιών για την αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου για τη δημιουργία προϊόντων που παράγουν αξία.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να ορίσουμε και την έννοια της ψηφιοποίησης, η οποία συνδέεται άμεσα με αυτή του ψηφιακού μετασχηματισμού, ωστόσο όμως αυτές οι δύο έννοιες δεν είναι ταυτόσημες. Η ψηφιοποίηση είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία τα τρία βασικά μέσα επικοινωνίας, ο ήχος, η εικόνα και το κείμενο μετατρέπονται σε δυαδική μορφή. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι απόρροια της ψηφιοποίησης καθώς αναφέρεται στις αλλαγές που προκλήθηκαν από διάφορες εφαρμογές τεχνικών συστημάτων. (Khan, 2016)

1.3 Ιστορική Αναδρομή

Παρόλο που ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί σήμερα ένα δημοφιλές θέμα στη διεθνή ερευνητική βιβλιογραφία, οι ιδέες των ψηφιακών προϊόντων, των υπηρεσιών και των μέσων ενημέρωσης είχαν ήδη κάνει την πρώτη τους εμφάνιση από τις δεκαετίες του 1990 και 2000. Για παράδειγμα, τις δεκαετίες του 1990 και του 2000 στον κλάδο της λιανικής πώλησης, οι μεγάλες διαφημιστικές καμπάνιες στα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ) κατόρθωσαν να δημιουργήσουν τα πρώτα ψηφιακά κανάλια αγοράς, με τα οποία έρχονταν σε επαφή οι επιχειρήσεις με τους πελάτες τους, αλλά κατά κύριο λόγο οι αγορές προϊόντων και υπηρεσιών εξακολουθούσαν να πραγματοποιούνται στα καταστήματα με μετρητά.

Από το 2000 έως το 2015, η αυξανόμενη άνοδος των «έξυπνων» συσκευών και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης οδήγησε σε δραστική αλλαγή του πλαισίου επικοινωνίας που χρησιμοποιούσαν οι επιχειρήσεις με τους καταναλωτές, έπειτα από το γεγονός αυτό, υπήρξε μεγάλη αλλαγή στις προσδοκίες των πελατών όσον αφορά τους χρόνους απόκρισης και την ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων.

Οι επιχειρήσεις άρχισαν να αντιλαμβάνονται ότι ήταν πλέον σε θέση να επικοινωνούν ψηφιακά με τους πελάτες τους και σε πραγματικό χρόνο. Μια διαρκώς αυξανόμενη παροχή επιλογών ψηφιακής πληρωμής και συναλλαγών μέσω του τραπεζικού τομέα και ψηφιακών υπηρεσιών όπως το PayPal, συνέβαλε επίσης στην ραγδαία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Σήμερα, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στις κινητές συσκευές και στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες, χρησιμοποιώντας τις προσωπικές προτιμήσεις τους και πολλές φορές τα δεδομένα των πελατών, τα οποία οι κινητές τεχνολογίες μπορούν να παράγουν σε τεράστια κλίμακα. Οι επιχειρήσεις επωφελούνται από αυτήν την προσωπική πληροφορία και είναι σε θέση να προσαρμόζουν καλύτερα τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τη διαδραστικότητα τους για να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους.

1.4 Οι βασικοί πυλώνες

Αναλύοντας λοιπόν την πορεία των επιχειρήσεων προς την ψηφιοποίηση και την σημασία της, είναι σημαντικό να σταθούμε στους τέσσερις βασικούς της πυλώνες.

A) Στρατηγική:

Μέσα σε ένα αβέβαιο περιβάλλον, ένας οργανισμός καλείται να θέσει και να επαναπροσδιορίσει τους βασικούς του στόχους, ευθυγραμμίζοντας τους ταυτόχρονα με τις αυξημένες προσδοκίες των καταναλωτών και τις τάσεις της αγοράς. Μέσω της εδραίωσης του ψηφιακού μετασχηματισμού στην στρατηγική μιας εταιρείας, μπορούν να επιλυθούν σημαντικά επιχειρησιακά προβλήματα καθώς η ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων και νέων προϊόντων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι ενός σύγχρονου, εξελιγμένου και φυσικά επιτυχημένου επιχειρησιακού μοντέλου.

B) Κουλτούρα – Πολιτισμός:

Η κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελεί ένα από τα βασικότερα συστατικά του, το οποίο θα πρέπει να προσαρμόζεται τόσο στην τρέχουσα κατάσταση αλλά και να εξελίσσεται προκειμένου να αποτελεί τη σύνδεση με την επιθυμητή αλλαγή. Ανάλογα με την κουλτούρα και το επιχειρησιακό μοντέλο κάθε επιχείρησης, καθίσταται εφικτή η εφαρμογή ενός συνδυασμού διαφοροποιημένων στρατηγικών με σκοπό την πορεία προς τον μετασχηματισμό.

Γ) Ο Καταναλωτής:

Ίσως είναι ο σημαντικότερος πυλώνας αυτής της προσπάθειας, καθώς η ικανοποίηση του συμβάλει στην ουσιαστική επιθυμία όλων των επιχειρήσεων που είναι τα έσοδα – κέρδη. Αναπόσπαστο κομμάτι λοιπόν των εργασιών είναι η συνεχόμενη έρευνα για την κατανόηση των αναγκών του πελάτη – καταναλωτή με σκοπό να δημιουργούν συνεχώς νέους και να τους κρατούν ευχαριστημένους και συνεπώς ενεργούς.

Δ) Τεχνολογία:

Η εισαγωγή νέων εργαλείων και πρακτικών με ψηφιακή διάσταση, συντελεί στην αλληλεπίδραση μέσω σχολίων και προτάσεων των χρηστών, για την βελτιστοποίηση της λειτουργίας κάθε οργανισμού. Η ευελιξία που δημιουργεί η προαναφερθείσα διαδικασία βοηθά τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν νέους τρόπους εργασίας, υιοθετώντας μεθοδολογίες που

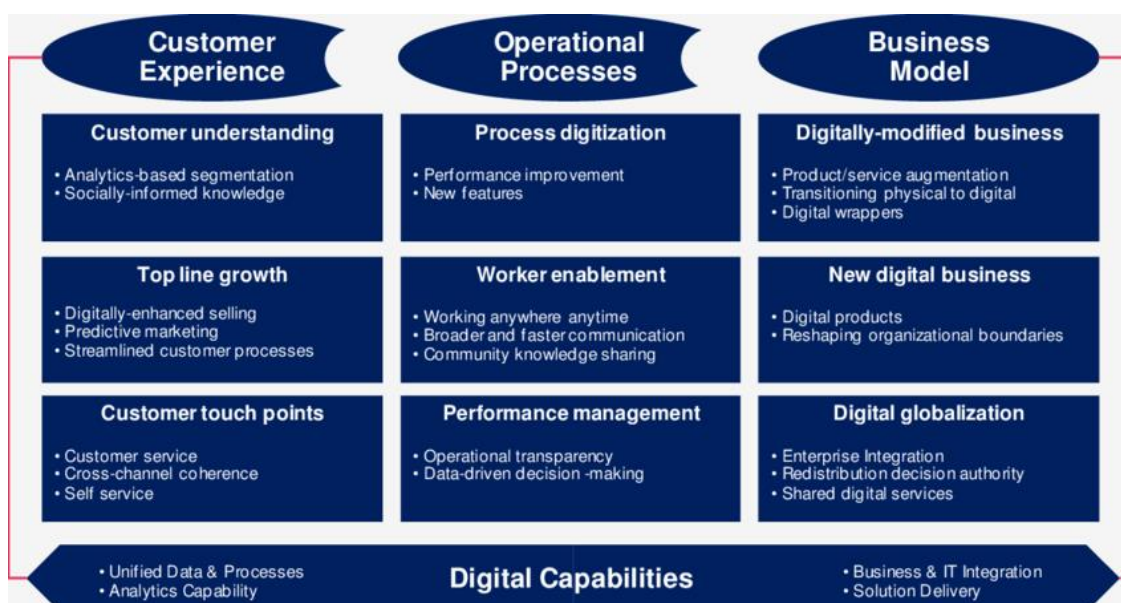
υποστηρίζουν την ανάπτυξη ανθρωποκεντρικών υπηρεσιών και προϊόντων. Έτσι, η διαδικασία σχεδιασμού προϊόντων γίνεται πιο γρήγορη με την ανακάλυψη καινοτόμων προσεγγίσεων. Το γεγονός αυτό επιλύει σημαντικές επιχειρηματικές προκλήσεις.

Οι εσωτερικές διαδικασίες έρχονται να γίνουν αυτοματοποιημένες, χρησιμοποιώντας λύσεις λογισμικού τελευταίας τεχνολογίας βελτιώνοντας έτσι την ασφάλεια και εξελίσσοντας την ικανότητα ανάλυσης πληροφοριών και δεδομένων. Η ψηφιοποίηση δεν πρέπει να αποτελεί αυτοσκοπό αλλά θα μπορούσε να θεωρηθεί απαραίτητο βήμα προς την ψηφιακή μεταμόρφωση, ένα ορόσημο μιας συνολικής στρατηγικής.

1.5 Τα δομικά στοιχεία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Πίνακας 1.1

Τα δομικά στοιχεία του ψηφιακού μετασχηματισμού



Πηγή: https://www.researchgate.net/figure/Building-blocks-of-the-digital-transformation-Source-authors-own-illustration-color_fig1_305488279

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Capgemini Consulting και του Ινστιτούτου Τεχνολογίας MIT το 2017, παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.1 ανωτέρω τα τρία βασικά δομικά στοιχεία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Παρατηρείται λοιπόν ότι

επικεντρώνονται στην εμπειρία του καταναλωτή, τις λειτουργικές επιχειρησιακές διαδικασίες και τα επιχειρηματικά μοντέλα.

Η εμπειρία του καταναλωτή

Οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην ενημέρωση που αποκτούν οι καταναλωτές και την «κοινωνική τους γνώση». Πολλές από αυτές διεξάγουν πειράματα σχετικά με τις καταναλωτικές συνήθειες και την τιμολόγηση των αγαθών και υπηρεσιών, προκειμένου να οδηγήσουν και να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Επίσης, σύμφωνα με την έρευνα, οι εταιρείες χρησιμοποιούν την τεχνολογία και συνήθως αγοράζουν δεδομένα για τη δημιουργία εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Τα analytics βοηθούν τους οργανισμούς να τμηματοποιούν τους καταναλωτές και να προβλέπουν μελλοντικές ανάγκες, με σκοπό να δημιουργούν τις κατάλληλες διαφημιστικές ενέργειες.

Προκειμένου να κεντρίζουν την προσοχή του εν δυνάμει πελάτη, οι πωλητές χρησιμοποιούν σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία αντικαθιστώντας με τον τρόπο αυτό κατά ένα μεγάλο ποσοστό τις προσωπικές αλληλεπιδράσεις με τις ψηφιακές αλληλεπιδράσεις. Ορισμένες επιχειρήσεις προσπαθούν να διευκολύνουν τον πελάτη τους απλοποιώντας τις διαδικασίες και δημιουργώντας ψηφιακές συνδέσεις. Με τον τρόπο αυτό εξοικονομούν σημαντικό χρόνο και κόστος τόσο από την καθημερινότητά τους όσο και των πελατών τους.

Παράλληλα, η εξυπηρέτηση των καταναλωτών μπορεί να παρουσιάσει σημαντική βελτίωση από τις ψηφιακές πρωτοβουλίες. Μέσω της γρήγορης και διάφανης επίλυσης προβλημάτων από την πλευρά των επιχειρήσεων, χτίζονται σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους. Τέλος, οι επιχειρήσεις πρέπει να ρυθμίζουν το πολυκαναλικό σύστημα εξυπηρέτησης των πελατών τους, με σκοπό την ενίσχυση των σημείων επαφής που έχουν με αυτούς.

Μετασχηματισμός των λειτουργικών διαδικασιών

Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτοματοποιημένες διαδικασίες προκειμένου να αυξήσουν την αποδοτικότητα των λειτουργιών τους. Δημιουργούν συστήματα αυτοεξυπηρέτησης εργαζομένων και πελατών προκειμένου να αποκτούν πρόσθετα οφέλη. Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών βοηθά τις επιχειρήσεις να επαναπροσδιορίσουν τις στρατηγικές που εφαρμόζουν ως προς την ανάπτυξη και την εξέλιξη των ανθρώπων τους, αλλά και την προσέλκυση νέων πελατών. Εστιάζουν λοιπόν με τον τρόπο αυτό, τόσο στο εσωτερικό τους όσο και στο εξωτερικό τους μέρος, στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα, ενώ

ταυτόχρονα δημιουργούνται ροές δεδομένων που αποτελούν χρήσιμο εργαλείο για την δημιουργία και υιοθέτηση των κατάλληλων στρατηγικών.

Με τον συνδυασμό όλων αυτών, μειώνονται οι απαιτούμενες ώρες εργασίας ενώ βελτιώνεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Ταυτόχρονα δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να είναι πιο ευέλικτη, αλλάζοντας με τρόπο άμεσο τη στρατηγική της, ανάλογα με το πώς ανταποκρίνεται η αγορά σε αυτήν.

Με τα τεχνολογικά προϊόντα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, αυξάνεται η ενδοεπικοινωνία των εργαζομένων σε οποιοδήποτε μέρος κι αν αυτοί βρίσκονται, χωρίς να απαιτείται η φυσική τους παρουσία. Πολλές είναι εκείνες οι εταιρείες οι οποίες έχουν θέσει σε εφαρμογή την εργασία από το σπίτι, ενισχύοντας τα μέσα δικτύωσης. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων αντικαθιστά την κάθετη επικοινωνία που επί πολλά έτη εφαρμοζόταν σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Πλέον μέσω της οριζόντιας επικοινωνίας δίνονται λύσεις σε σημαντικά ζητήματα μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας που πραγματοποιείται ενώ επιτυγχάνεται σημαντική μείωση του απαιτούμενου χρόνου και κόστους παραγωγής.

Τέλος, ο ψηφιακός μετασχηματισμός πέρα από πηγή καλύτερης ενημέρωσης, λόγω εύκολης συγκέντρωσης δεδομένων και σύγκρισης αποτελεσμάτων, συντελεί στη ριζική αλλαγή της στρατηγικής διαδικασίας για την επίλυση οποιουδήποτε ζητήματος.

Ψηφιακή μετατροπή των επιχειρηματικών μοντέλων

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί εγκαταλείπουν τις παραδοσιακές τους δραστηριότητες προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις αυξανόμενες αλλαγές και απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς και μετατρέπονται σε ψηφιακά τροποποιημένες επιχειρήσεις. Έχει αποδειχθεί ότι η πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ικανή να αποφέρει 20% νέους πελάτες, ενώ αυξάνουν την κατανάλωση των ήδη υπαρχόντων κατά 13%.

Ορισμένες επιχειρήσεις σύμφωνα με την έρευνα κατασκευάζουν ψηφιακά περιτυλίγματα γύρω από τα παραδοσιακά τους προϊόντα προκειμένου να παρέχουν μεγαλύτερη γκάμα λύσεων προς τους πελάτες τους. Παράλληλα δημιουργούν ψηφιακά συμπληρωματικά προϊόντα προκειμένου να κάνει πιο ομαλή τη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή για τους καταναλωτές.

Οι επιχειρήσεις μεταμορφώνονται καθημερινά όλο και περισσότερο από πολυεθνικές σε παγκόσμιους οργανισμούς. Με τον τρόπο αυτό επωφελούνται από παγκόσμιες υπηρεσίες για

τη χρηματοδότησή τους, προάγουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των διαδικασιών τους και ταυτόχρονα επιτυγχάνουν τη μείωση του κινδύνου.

Ψηφιακές δυνατότητες

Οι ψηφιακές δυνατότητες αποτελούν το σημείο τομής των τριών δομικών στοιχείων που αναλύθηκαν προηγουμένως. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να διαμορφώσουν ενοποιημένα δεδομένα και διαδικασίες χρίζεται επιτακτική τεχνολογική ανάγκη η δημιουργία μιας ψηφιακής πλατφόρμας ολοκληρωμένων δεδομένων και διαδικασιών. Με τον τρόπο αυτό καθίσταται πιο εύκολη η συμμετοχή σε λειτουργίες πολλαπλών καναλιών και παράλληλα μέσω των ενοποιημένων δεδομένων, οι εταιρίες είναι σε θέση να επωφελούνται από τα πλεονεκτήματα των αναλυτικών στοιχείων για την παροχή εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών.

Παράλληλα, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μοιράζονται σε παγκόσμιο επίπεδο τις πληροφορίες και τα δεδομένα που αντλούν από την πλατφόρμα και να επωφελείται με τον τρόπο αυτό η αγορά στο σύνολό της. Οι εταιρίες επίσης χρειάζονται τις δυνατότητες να τροποποιήσουν τις διαδικασίες τους ή να δημιουργήσουν νέες μεθόδους πάνω στα δεδομένα της πλατφόρμας.

1.6 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

Η τεχνολογία συνήθως συνδέεται με περισσότερα οφέλη παρά δυσκολίες και κινδύνους για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, σε όποιο κλάδο και αν δραστηριοποιούνται. Πιο συγκεκριμένα, στην ενότητα αυτή θα αναφέρουμε ορισμένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που συνδέονται με την συλλογική αυτή προσπάθεια προς την ψηφιοποίηση.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα – κίνητρα εντοπίζονται κυρίως στα παρακάτω (KANTAR, 2019):

- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Αύξηση των κερδών
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών
- Βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης – οργανισμού
- Ανταγωνισμός
- Εξοικονόμηση χρόνου

- Κάλυψη των σύγχρονων αναγκών του πελάτη
- Μείωση των εξόδων και του κόστους λειτουργίας
- Είσοδος σε νέες αγορές
- Διεύρυνση των τρόπων εξυπηρέτησης των πελατών

Αντίστοιχα, τα σημαντικότερα μειονεκτήματα – εμπόδια είναι κυρίως (KANTAR, 2019):

- Η έλλειψη πόρων
- Η έλλειψη τεχνογνωσίας
- Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού
- Έλλειψη γνώσεων
- Δυσκολία παρακολούθησης των τεχνολογικών εξελίξεων
- Το νομοθετικό πλαίσιο
- Ανεπαρκές τηλεπικοινωνιακό δίκτυο
- Θέματα ασφάλειας ηλεκτρονικών αρχείων.

1.7 Οι τύποι αλλαγών

Όπως σε κάθε προσπάθεια που πραγματοποιείται για αλλαγή, έτσι και στην πορεία προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό υπάρχουν διάφορες φάσεις και κυρίως διαφορετικοί τύποι αποτελεσμάτων της προσπάθειας. Οι τύποι των αλλαγών της συγκεκριμένης διαδικασίας φαίνεται να είναι τέσσερις σε αριθμό και ονομάζονται ως δημιουργική αλλαγή, αλλαγή διαμεσολάβησης, προοδευτική αλλαγή και τέλος ριζική αλλαγή.

Πιο συγκεκριμένα περιγράφονται ως: (McGahan, 2004)

A) Δημιουργική Αλλαγή

Στους κλάδους με δημιουργική πορεία αλλαγής, οι σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές είναι γενικά σταθερές, αλλά τα ενεργητικό τους αλλάζει συνεχώς. Ενώ, η καινοτομία υπό δημιουργική αλλαγή συμβαίνει σπασμωδικά.

B) Αλλαγή Διαμεσολάβησης

Στην κατηγορία αυτή, τόσο οι αγοραστές όσο και οι προμηθευτές έχουν αποκτήσει πρόσβαση σε πληροφορίες και δεδομένα με αποτέλεσμα να αποκτούν νέες επιλογές. Οι εταιρίες που υπάγονται σε ένα κλάδο ο οποίος αντιμετωπίζει αλλαγή διαμεσολάβησης καλούνται να ανταπεξέλθουν στην βασική πρόκληση του να αναδιαρθρώσουν τις βασικές τους σχέσεις διατηρώντας όμως τα πολύτιμα περιουσιακά τους στοιχεία. Οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να βρουν ένα διαφοροποιημένο τρόπο για να εξάγουν αξία από τους πόρους τους. Μπορούν να διαφοροποιηθούν εισάγοντας μια νέα επιχείρηση ή ακόμα και ένα νέο κλάδο. Ή μπορούν να εκποιήσουν περιουσιακά στοιχεία ή υπηρεσίες σε πρώην ανταγωνιστές.

Γ) Προοδευτική Αλλαγή

Στην κατηγορία αυτή, όπως αντίστοιχα και στην δημιουργική αλλαγή τόσο ο κλάδος όσο και οι αγοραστές και οι προμηθευτές επιθυμούν τη διατήρηση του status quo. Οι κλάδοι χαρακτηρίζονται από σταθερότητα συγκριτικά με εκείνους που υπόκεινται στη δημιουργική αλλαγή, ενώ ταυτόχρονα τα περιουσιακά στοιχεία των εταιρειών δεν απειλούνται από την απαξίωσή τους. Στο εσωτερικό της επιχείρησης σημειώνεται πρόοδος και η ενσωμάτωση της τεχνολογίας έχει τη δυνατότητα να επιφέρει σημαντικές αλλαγές. Μακροπρόθεσμα, οι εταιρείες αυτές μπορούν να δημιουργήσουν πραγματικά πολύ μεγάλες συνολικές αποδόσεις για τους επενδυτές, ενώ χαρακτηρίζονται και χαμηλού ρίσκου από την οικονομική κοινότητα.

Δ) Ριζική Αλλαγή

Στην κατηγορία αυτή, τα περιουσιακά στοιχεία των εταιρειών αλλά και οι βασικές τους δραστηριότητες απειλούνται έντονα με απαξίωση. Οι πόροι του κλάδου καθώς και η σημασία των καθιερωμένων δυνατοτήτων του μειώνονται λόγω διαφόρων εξωτερικών εναλλακτικών. Η ριζική αλλαγή είναι σχετικά ασυνήθιστη και συνήθως συμβαίνει μετά την εισαγωγή κάποιας νέας τεχνολογίας. Οι κλάδοι που βρίσκονται σε μια ριζική τροχιά αλλαγής συχνά παραμένουν κερδοφόροι για μεγάλο χρονικό διάστημα και οι δεσμεύσεις των εταιρειών μειώνονται. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν όλο τον απαραίτητο χρόνο ώστε να αναπτύξουν στρατηγικές επιλογές οι οποίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στο άμεσο μέλλον. Μια λογική προσέγγιση για τη ριζική αλλαγή είναι η επικέντρωση της επιχείρησης στο τελικό επιθυμητό αποτέλεσμα και τις επιπτώσεις της τρέχουσας στρατηγικής της. Η έξοδος από τον

κλάδο σε καμία περίπτωση δεν είναι η μόνη επιλογή καθώς μερικές φορές οι επιζώντες μπορούν να διατηρήσουν κερδοφόρες θέσεις μετά την αποχώρηση των υπολοίπων.

1.8 Στρατηγικές Αποφάσεις

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δημιουργεί νέα στρατηγικά χαρακτηριστικά και αναδεικνύει νέες στρατηγικές αποφάσεις για τη διεύθυνση ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης. Καθώς οι εταιρείες υιοθετούν ψηφιακές καινοτομίες και ψηφιοποιούν μεθόδους, δημιουργούνται νέες δυνατότητες στις στρατηγικές των εταιρειών που δεν ήταν εφικτές πριν. Αυτές οι νέες δυνατότητες μπορούν να χωριστούν με βάση τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά: το πεδίο εφαρμογής, την κλίμακα, την ταχύτητα και τις πηγές της επιχειρηματικής δημιουργίας και σύλληψης ιδεών, προϊόντων και υπηρεσιών.

Το πεδίο εφαρμογής:

Το πεδίο εφαρμογής που καλύπτει μια επιχείρηση, είτε με τα προϊόντα είτε με τις υπηρεσίες που παρέχει, μπορεί να επεκταθεί με την κατανόηση της δύναμης των ψηφιακών πόρων για τη δημιουργία νέων στρατηγικών γύρω από νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Για παράδειγμα, η Amazon δημιούργησε υπηρεσίες υπολογιστικού νέφους (cloud computing), ως τον βασικό ψηφιακό τους πόρο για να υποστηρίξει τις συνδέσεις μεταξύ ηλεκτρονικού εμπορίου, υλικού (π.χ. Kindle) και ροής βίντεο σε απευθείας σύνδεση (Prime video). Με αυτόν τον τρόπο, οι χρήστες έκαναν χρήση των υπηρεσιών τους και επέτρεψαν νέες δυνατότητες συνεργασίας με παρόχους περιεχομένου (εκδοτικούς οίκους, παραγωγούς σειρών και ταινιών) γι' αυτές τις υπηρεσίες.

Επίσης, η χρήση ψηφιακών πλατφόρμων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να σπάσουν τα παραδοσιακά όρια της βιομηχανίας και να επεκτείνουν το πεδίο εφαρμογής της επιχείρησης με αυτόν τον τρόπο. Για παράδειγμα, η Apple επαναπροσδιόρισε τη κινητή ψυχαγωγία που παρείχαν τα έως τότε κινητά τηλέφωνα με τη γνωστή κινητή συσκευή iPhone. Κατόρθωσε να παρέχει στους καταναλωτές υπηρεσίες μουσικής, βίντεο και τηλεφωνίας σε μία φορητή συσκευή. Με αυτές τις νέες δυνατότητες η επιχείρηση έσπασε τα εμπορικά «σύνορα» και εισείχθη σε κλάδους όπως του βιβλίου, της εφημερίδας, της κινηματογραφικής βιομηχανίας, της μουσικής βιομηχανίας και της τηλεόρασης με εφαρμογές και πλατφόρμες όπως το iTunes, Apple Books, Apple TV.

Η κλίμακα:

Η κλίμακα των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης μπορεί να αυξήσει την αξιοποίηση των ψηφιακών καινοτομιών. Για παράδειγμα, η αυξημένη διαθεσιμότητα των υπηρεσιών υπολογιστικού νέφους (cloud computing) παρέχει μια στρατηγική δυναμική δυνατότητα για τις επιχειρήσεις να αυξάνουν ή να μειώνουν τον όγκο των πόρων υπολογιστικής δύναμης ή αποθήκευσης δεδομένων με βάση τις τρέχουσες ανάγκες τους. Χρησιμοποιώντας υπηρεσίες cloud, οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόσουν ευέλικτα τους υπολογιστικούς πόρους που χρειάζονται χωρίς μεγάλο οικονομικό κόστος και σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Επιπλέον, ολοένα και περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες γίνονται ψηφιακά και συνδεδεμένα με το διαδίκτυο και το χρήστη σε πραγματικό χρόνο. Δημιουργούνται απαιτήσεις για το δίκτυο, όπως η γρηγορότερη μετάδοση δεδομένων και η καλύτερη ποιότητα και αξιοπιστία των υπηρεσιών που παρέχονται σε πραγματικό χρόνο. Αυτές οι απαιτήσεις με τη σειρά τους δημιουργούν ανάπτυξη της κλίμακας των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας όπου παρέχεται η υποστήριξη της αυτόματης οδήγησης (πχ. Tesla), ο όγκος μετάδοσης πληροφορίας είναι πολύ μεγαλύτερος σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια που τα αυτοκίνητα παρείχαν μόνο απλές υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, καιρού και GPS. Επιπροσθέτως, η αυξημένη ποσότητα πληροφοριών και επεξεργασίας τους επιτρέπει σε στρατηγικής σημασίας αποφάσεις που διευρύνουν το πεδίο εφαρμογών μιας επιχείρησης και το πελατολόγιο της.

Ένα από τα πιο σημαντικά σημεία για την ταχεία κλιμάκωση και μεγέθυνση των δυνατοτήτων μίας επιχείρησης είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να πλαισιώνει και να παρακολουθεί τις ευκαιρίες καινοτομίας μέσω της ανάλυσης μεγάλου όγκου δεδομένων (Big Data analysis). Για παράδειγμα, η Amazon αποτελεί μία από τις πιο πρωτοπόρες εταιρείες στο ηλεκτρονικό εμπόριο, ο μεγάλος όγκος δεδομένων που επεξεργάζεται τη βοήθησε να αυξήσει τις πωλήσεις της με το να δημιουργεί ένα εξατομικευμένο σύστημα συστάσεων στον καταναλωτή και να βελτιώνει τις λειτουργίες εξυπηρέτησης των πελατών της.

Τέλος, η κλίμακα των επιχειρήσεων μπορεί να αναπτυχθεί μέσω συμμαχιών και εταιρικών σχέσεων, καθώς οι εταιρείες μοιράζονται ψηφιακά περιουσιακά στοιχεία με άλλες εταιρείες σε πεδία όπου δεν βλέπουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, πολλές τράπεζες ανοίγουν τις διεπαφές προγραμματισμού εφαρμογών τους (APIs) για να επιτρέψουν σε εταιρείες προγραμματισμού που λειτουργούν σαν εξωτερικοί συνεργάτες και να δημιουργήσουν τις δικές τους εφαρμογές χρησιμοποιώντας τα δεδομένα των τραπεζών. Αυτό

επιτρέπει καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών για τους πελάτες των τραπεζών, ενώ η τράπεζα δεν χρειάζεται να χρησιμοποιεί τους δικούς της πόρους και το δικό της ανθρώπινο δυναμικό.

Η ταχύτητα:

Με την αξιοποίηση των ψηφιακών καινοτομιών, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της ταχύτητας. Όταν οι επιχειρήσεις προσθέτουν ψηφιακές διαστάσεις στην επιχείρησή τους, μπορεί να επιταχυνθεί η διαδικασία να φτάσει ένα προϊόν από τη παραγωγή στην αγορά.

Επιπλέον, οι ψηφιακές καινοτομίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επιταχύνουν τη λήψη αποφάσεων. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως η ικανότητα της διοίκησης να συγκεντρώνει πληροφορίες από πολλαπλά σημεία ενδιαφέροντος και να τα επεξεργάζεται. Όπως επίσης, και η ικανότητα εξυπηρέτησης των πελατών τους σε σύντομο χρονικό διάστημα, όπως για παράδειγμα να ανταποκρίνονται σε ερωτήματα και ζητήματα που τους θέτονται σε πραγματικό χρόνο μέσω διαφορετικών πλατφορμών όπως το Facebook και το Twitter.

Η ταχύτητα της ενορχήστρωσης της αλυσίδας εφοδιασμού γίνεται μια σημαντική κινητήρια δύναμη και δίνει ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Οι ψηφιακές καινοτομίες επιτρέπουν νέους τρόπους βελτιστοποίησης των αλυσίδων εφοδιασμού σε διευρυμένα δίκτυα μεταξύ των επιχειρήσεων, τα οποία με τη σειρά τους μπορούν να διασφαλίσουν τη διαθεσιμότητα των νέων προϊόντων σε παγκόσμια βάση αμέσως μετά τη δρομολόγηση των νέων προϊόντων στην αγορά.

Πηγές επιχειρηματικής δημιουργίας:

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός οδηγεί τη στρατηγική μίας επιχείρησης στην αλλαγή στο πως μπορεί η επιχειρηματική δημιουργία και σύλληψη των ιδεών, προϊόντων και υπηρεσιών να προκύψει. Πιο συγκεκριμένα, οι ψηφιακές καινοτομίες δημιουργούν νέες ευκαιρίες για τη δημιουργία αξίας από τις πληροφορίες.

Ακόμα κι αν υπάρχουν επιχειρήσεις που βασίζονται στη δημιουργία αξίας από τις πληροφορίες εδώ και πολύ καιρό, οι ψηφιακές καινοτομίες επιτρέπουν στις εταιρείες να δημιουργήσουν πιο εξατομικευμένα και διορατικά επιχειρηματικά μοντέλα, όπως τα παραδείγματα της Google και του Facebook. Αντί να πωλούν τα δεδομένα των πελατών τους, πωλούν διαφημίσεις υψηλής στοχοθέτησης με βάση αυτά τα δεδομένα.

Οι στρατηγικές αποφάσεις σχετίζονται κυρίως με τη μετάβαση από παραδοσιακό μοντέλο λειτουργίας μιας επιχείρησης σε ένα ψηφιακό μοντέλο λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτή η μετάβαση δημιουργεί αμφιβολία, όπου οι διαχειριστές ή διευθύνοντες των επιχειρήσεων πρέπει να εξισορροπήσουν την εκμετάλλευση του παραδοσιακού μοντέλου της επιχείρησης και την μετάβαση στο νέο ψηφιακό μοντέλο της επιχείρησης. Η δυσκολία προκύπτει όταν οι ανάγκες των δύο αυτών μοντέλων της ίδιας επιχείρησης αντιβαίνουν και οι διαχειριστές πρέπει να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις προς το καλύτερο.

1.9 Η καταναλωτική εμπειρία ως προτεραιότητα

Ορισμένες εταιρείες πιστεύουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά αποκλειστικά την εξοικονόμηση χρόνου, χρήματος και ανθρωπίνων πόρων. Το να κερδίζει μία εταιρεία τους ανταγωνιστές της στην αγορά, χρησιμοποιώντας τις δυνατότητες και τα πλεονεκτήματα του ψηφιακού μετασχηματισμού, αποτελεί αυτοσκοπό τα τελευταία χρόνια.

Οι περισσότερες εταιρείες προσπαθούν να προσελκύσουν πελάτες με το να προσφέρουν φανταχτερές ψηφιακές εφαρμογές και καλαίσθητο ψηφιακό περιβάλλον στους καταναλωτές τους, χωρίς όμως να επιδιώκουν τη βελτίωση της καταναλωτικής εμπειρίας και την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Αυτό το λανθασμένο μοντέλο αξιοποίησης του ψηφιακού μετασχηματισμού οδηγεί έναν εταιρικό οργανισμό σε απώλεια της μελλοντικής αποδοτικότητας της επένδυσης πάνω στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Τα τελευταία χρόνια, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποφέρει καρπούς και κέρδη, διότι επικεντρώνεται σε ένα πράγμα, στη βελτίωση της πελατειακής εμπειρίας. Οι εταιρείες συνειδητοποιούν ότι η διαχείριση της εμπειρίας των πελατών τους πρέπει να αποτελεί έναν από τους πιο βασικούς στόχους τους. Με αυτό το τρόπο θα κατορθώσουν να ευδοκιμήσουν τα επόμενα χρόνια.

Το να γνωρίζει μία επιχείρηση να διαχειρίζεται σωστά την εμπειρία των πελατών της και το πως θα έχουν μία καλή εμπειρία στις συναλλαγές που πραγματοποιούνται μεταξύ τους, κρίνεται απαραίτητο συστατικό για να χτιστεί μία σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες της. Η καταναλωτική εμπειρία είναι ένα αρκετά παρεξηγημένο θέμα και πως το αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις σε σχέση με τους ίδιους τους καταναλωτές.

Η καταναλωτική εμπειρία που δεν αποτελεί καλό παράδειγμα, εμφανίζεται συνήθως στην εξυπηρέτηση των πελατών, όπου στη κρίσιμη στιγμή της αναζήτησης βοήθειας από τον πελάτη προς αυτές, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις εύλογες απαιτήσεις τους. Η

γενικότερη της επαφής με τον καταναλωτή είναι ένα μπερδεμένο μείγμα ψηφιακών δέντρων τηλεφώνου, αυτοματοποιημένων απαντήσεων μέσω chat μηχανών και παράθεση αποδιοργανωμένων πληροφοριών σε ιστοσελίδες που παραθέτουν περιεχόμενο βοήθειας, όπως για παράδειγμα «οι συχνές ερωτήσεις» των πελατών οι οποίες ωστόσο δεν προσφέρουν βοήθεια τις περισσότερες φορές.

Επίσης, παράδειγμα επαφής της επιχείρησης με τον καταναλωτή αποτελούν και οι προβληματικές εφαρμογές αυτόματης ανίχνευσης του προβλήματος, οι οποίες συνήθως αποτυγχάνουν να λύσουν το ίδιο το πρόβλημα. Όλα αυτά μπορεί να αποφέρουν το ακριβώς αντίθετο αποτέλεσμα και αντί οι πελάτες να έχουν μία καλή καταναλωτική εμπειρία στην επαφή τους με την επιχείρηση, να αυξηθεί η δυσαρέσκεια τους. Για να βρεθεί μία επιχείρηση στη κορυφή της πυραμίδας στην βιομηχανία που δραστηριοποιείται, θα πρέπει να μπορεί να ανταπεξέλθει ικανοποιητικά στις προσδοκίες των πελατών της και να επιτύχει μια απρόσκοπτη καταναλωτική εμπειρία.

Μία εταιρεία θέτει στόχους στους εργαζόμενους της όσον αφορά το συγκεκριμένο ζήτημα. Κάθε μέλος μίας ομάδας εργασίας μέσα στην επιχείρηση δεσμεύεται για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας, η ίδια δέσμευση και σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό οφείλει να υπάρχει και για να προσφέρει μία εξαιρετική εμπειρία στον πελάτη. Με αυτό τον τρόπο, οι στόχοι της εταιρείας συνδέονται άρρηκτα με την καταναλωτική εμπειρία.

Η καταναλωτική εμπειρία έχει γίνει μια τόσο σημαντική πτυχή για μία εταιρεία που δεν θα πρέπει να διαφοροποιείται, να διαχωρίζεται ή να έρχεται σε δεύτερη μοίρα από το «μάρκετινγκ» ή τις «πωλήσεις». Η επίτευξη μίας καλής εμπειρίας στον καταναλωτή πρέπει να αποτελεί μία προτεραιότητα και η στάση κάθε ατόμου στην εταιρεία να κινείται προς αυτή την κατεύθυνση. Η δημιουργία μιας κουλτούρας με κεντρικό άξονα την ικανοποίηση του καταναλωτή, οδηγεί σε ανταποδοτικά οφέλη την επιχείρηση.

1.9.1 Το feedback ως μέσο βελτίωσης

Μία επιχείρηση πρέπει να ακούει τους πελάτες της και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τους στο βαθμό του εφικτού. Πολλές επιχειρήσεις δηλώνουν ότι δέχονται και ακούν τις απόψεις των πελατών τους, αλλά στην πραγματικότητα το λεγόμενο «feedback» που λαμβάνουν δεν το αξιοποιούν. Είναι εύκολο να προσποιηθεί μία επιχείρηση ότι «ακούει» τους καταναλωτές της, δίνοντας τους το βήμα να επικοινωνήσουν μέσω είτε μιας πλατφόρμας ανάρτησης κριτικών και σχολίων είτε μέσω μίας τηλεφωνικής γραμμής παραπόνων.

Στην πραγματικότητα όμως, το δύσκολο είναι να αξιοποιήσει μία επιχείρηση τις επιθυμίες των πελατών της και να επιτύχει την αλλαγή προς το καλύτερο τόσο για την ίδια όσο και για τους πελάτες της. Αν δεν υλοποιηθούν αυτές οι απαιτήσεις, η επιχείρηση ουσιαστικά υποκρίνεται ότι ακούει τους πελάτες της.

Παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία Samsung όπου στις αρχές του 2019 κυκλοφόρησε το καινούργιο μοντέλο κινητού τηλεφώνου, που αποτελεί τη «ναυαρχίδα» των προϊόντων στα κινητά τηλέφωνα. Σε αυτό το κινητό τηλέφωνο η έλλειψη ενός βασικού χαρακτηριστικού, συγκεκριμένα το λαμπάκι των ειδοποιήσεων (notification led), οδήγησε πολλούς καταναλωτές σε δυσαρέσκεια και σε βαθμό να αποφύγουν να αγοράσουν το συγκεκριμένο μοντέλο.

Σχεδόν άμεσα η εταιρεία ανακοίνωσε ότι λόγω του έντονου αρνητικού «feedback» θα συμπεριλάβει αυτό το χαρακτηριστικό στην επόμενη αναβάθμιση λογισμικού, χρησιμοποιώντας το φως της κάμερας για «λαμπάκι ειδοποιήσεων». Μέχρι στιγμής έχουν γίνει αρκετές αναβαθμίσεις αλλά δεν το έχει συμπεριλάβει σε κάποια από αυτές το συγκεκριμένο ζήτημα ενώ έχει περάσει ένα εύλογο διάστημα. Σε αυτή την περίπτωση, βλέπουμε ότι πιθανόν πολλές εταιρείες διαχειρίζονται το «feedback» των πελατών τους, σαν μηχανισμό εκτόνωσης της δυσαρέσκειας τους, και όχι ως κίνητρο για την αλλαγή και την ικανοποίηση των πελατών τους.

1.9.2 Αυτοματισμός των διαδικασιών

Όλο το βάρος της εξυπηρέτησης και της ικανοποίησης των πελατών πέφτει στους υπαλλήλους οι οποίοι βρίσκονται στην πρώτη γραμμή και επικοινωνούν άμεσα με τους πελάτες της επιχείρησης. Οι υπάλληλοι πέρα από τις ευθύνες της θέσης τους θα πρέπει να είναι φιλικοί και αποτελεσματικοί. Η επιχείρηση με την αυτοματοποίηση πολλών διαδικασιών θα πρέπει να ελαφρύνει τους υπαλλήλους της από αυτό το φορτίου και να τους δώσει περισσότερο χώρο και χρόνο να επικεντρώνονται στην απρόσκοπτη εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης.

Η αυτοματοποίηση δεν αφορά μόνο στην εξοικονόμηση χρόνου και πόρων. Πρόκειται για τη βελτίωση της ποιότητας εργασίας που έχουν οι υπάλληλοί που φορτίζονται με το δύσκολο έργο της εξυπηρέτησης και διαχείρισης των προσδοκιών που διαμορφώνουν οι πελάτες της.

Η αποδοτικότητα αυτής της αλλαγής είναι άμεση και εκτός από τη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη, επιτυγχάνεται συνήθως και η βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας των υπαλλήλων, το οποίο είναι ένα παράλληλο θετικό γεγονός και συνδράμει στη συνολική επιτυχημένη πορεία μίας επιχείρησης.

1.9.3 Ασφαλή διαχείριση των προσωπικών δεδομένων

Ο γρηγορότερος τρόπος με τον οποίο κινδυνεύει να χάσει την εμπιστοσύνη του ένας πελάτης προς την επιχείρηση είναι αισθανθεί ότι τα προσωπικά του δεδομένα δεν είναι ασφαλή. Το αποτέλεσμα συνήθως είναι ο πελάτης να προτιμήσει κάποιον άλλον ανταγωνιστή στο κλάδο και να χάσει έτσι η επιχείρηση την ευκαιρία να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη του.

Ο σεβασμός στη διαχείριση των προσωπικών δεδομένων και η διαφάνεια των διαδικασιών διασφάλισης της ακεραιότητας τους είναι απαραίτητος για να καταφέρει να χτιστεί η εμπιστοσύνη και το αίσθημα ασφάλειας. Σε αυτά τα ευαίσθητα ζητήματα οι εταιρείες και οι οργανισμοί δεν πρέπει να κάνουν «εκπτώσεις», αντίθετα θα πρέπει να θέτουν τα πιο αυστηρά πλαίσια για την τήρηση των διαδικασιών διασφάλισης των προσωπικών δεδομένων των πελατών τους. Η ζημιά που μπορεί να προκληθεί στη φήμη ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης σε ένα ενδεχόμενο σκάνδαλο, μπορεί να είναι ανεπανόρθωτη και μη αναστρέψιμη.

1.9.4 Συγκερασμός των προσπαθειών βελτίωσης και των διαδικασιών

Στον ψηφιακό μετασχηματισμό υπάρχουν τόσες πολλές επιλογές και δυνατότητες για μία εταιρεία που ακόμα και με την αυτοματοποίηση πολλών διαδικασιών, μπορεί να μην επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα, λόγω της πολυπλοκότητας που παράγεται από τον συνδυασμό αυτών των διαδικασιών. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο πολλές εταιρείες κινούνται προς την κατεύθυνση δημιουργίας ενός πλαισίου κανόνων για τη διαχείριση της ψηφιακής εμπειρίας και των ψηφιακών εργαλείων που χρησιμοποιούν, έτσι ώστε να διατηρήσουν τα δεδομένα τους ακέραια και τις προσπάθειές τους οργανωμένες.

Η διαχείριση αυτών των διαδικασιών απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή διότι σε περίπτωση που δεν υλοποιηθεί όπως πρέπει, μπορεί να υπάρξουν παραπάνω δαπάνες και προστιθέμενος φόρτος εργασίας στους εργαζόμενους. Το πλαίσιο διαχείρισης θα πρέπει να αποτελείται από τη σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων στις καινοτόμες διαδικασίες που εφαρμόζει η επιχείρηση. Επίσης, ο διαχωρισμός και η διαβάθμιση των προτεραιοτήτων και η τήρηση πρωτοκόλλων και κανόνων που διέπουν τη σωστή διαλειτουργικότητα των διαδικασιών του ψηφιακού μετασχηματισμού που εφαρμόζονται δεν πρέπει να παραλείπονται.

Τέλος, όλα τα παραπάνω αφορούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό μέσω της οπτικής εμπειρίας του πελάτη. Η απόκτηση τεχνογνωσίας και τεχνολογίας, η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, οι προσθήκες προσωπικού και η χαρτογράφηση των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών δίνουν τη δυνατότητα να βελτιωθεί κατακόρυφα η καταναλωτική εμπειρία.

Παράλληλα θα βελτιωθεί η συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης σε συνδυασμό με τη φήμη της και θα επιτευχθεί μείωση του απαιτούμενου χρόνου και κόστους των διαδικασιών.

1.10 Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Ελλάδα

Η Ελλάδα ως μέλος της Ευρωπαϊκής ένωσης προσπαθεί να προχωρήσει με τη σειρά της προς την κατεύθυνση για την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση. Στόχος αυτής της συλλογικής προσπάθειας είναι η μεγιστοποίηση του οφέλους που προκύπτει από την ψηφιακή μετάβαση και η ελαχιστοποίηση των απειλών που δημιουργούνται.

Οι προοπτικές της χώρας μας, ωστόσο, αποδεικνύονται μάλλον ανεπαρκείς αν λάβουμε υπόψη μας την θέση που κατέκτησε ως προς την πρόοδο στις ψηφιακές υπηρεσίες και δεξιότητες. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τις συνολικές επιδόσεις στον τομέα ενσωμάτωσης της ψηφιακής τεχνολογίας, φαίνεται να έρχεται στην 27^η θέση από τα 28 κράτη μέλη της ευρωπαϊκής ένωσης και να έχει σημειώσει ελαφρά βραδύτερη πρόοδο από τον μέσο όρο της.

Η Ελλάδα, επίσης, εξακολουθεί να επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την μετανάστευση των «εγκεφάλων» της στο εξωτερικό, με αποτέλεσμα να θέτονται σημαντικά εμπόδια στη χρηματοοικονομική ανάπτυξη της χώρας. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, η ριζική αυτή αλλαγή προς την ψηφιοποίηση προϋποθέτει την ύπαρξη ενός αξιόλογου εργατικού δυναμικού που θα μπορούσε να στηρίζει με τις γνώσεις και τις καινοτόμες ιδέες του την προσπάθεια αυτή. Τα στοιχεία από έρευνες δείχνουν ότι στερείται της απόδοσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο, παραμένοντας και σε αυτόν τον τομέα πολύ κάτω από τον μέσο όρο της ΕΕ.

1.10.1 Ο δημόσιος τομέας

Οι δημόσιοι φορείς φαίνεται να κάνουν τη δική τους προσπάθεια, δημιουργώντας προγράμματα επιμόρφωσης για ανέργους και μη, τα οποία θα μπορούσαν να αναπτύξουν και να ενδυναμώσουν τις ψηφιακές δεξιότητες του εργατικού δυναμικού της χώρας μας. Οι δράσεις αυτές επικεντρώνονται στην ενθάρρυνση και επιβράβευση της καινοτομίας και αποτελούν βασικές αρχές για την οικοδόμηση της πολιτικής αλλαγής. Για την επιτυχή μετατροπή του δημόσιου τομέα όμως, πρέπει να δοθεί έμφαση σε όλους τους κύριους πυλώνες δηλαδή την ασφάλεια, την υποδομή και την αναβάθμιση των δημόσιων ψηφιακών υπηρεσιών.

Επί του παρόντος, η αναδιάρθρωση των δημόσιων ψηφιακών υπηρεσιών βρίσκεται σε εξέλιξη, παρά το γεγονός ότι η ελληνική γραφειοκρατία θέτει ποικίλα εμπόδια όσον αφορά την ταχεία εφαρμογή πρωτοβουλιών για την ψηφιακή μετάβαση. Ο εκσυγχρονισμός της υποδομής

πληροφορικής του δημόσιου τομέα ολοκληρώθηκε το 2017 από την ιδιωτική εταιρεία InfoSoc S.A. σε συνεργασία με την Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων και Διοίκησης και το επόμενο βήμα αποτελεί η διαμόρφωση του Σχεδίου Δράσης του G-cloud. Ωστόσο, δύο στις δέκα επιχειρήσεις ε κύκλο εργασιών έως πενήντα εκατομμύρια ευρώ, δηλώνουν πως δεν αφιερώνουν αξιόλογο μέρος από τους διαθέσιμους πόρους τους για τον ψηφιακό μετασχηματισμό (KANTAR, 2019)

Επίσης, σημειώνεται η επιτακτική ανάγκη για μια βαθιά πολιτική αλλαγή και ένα ισχυρό μήνυμα θέλησης από το πολιτικό προσωπικό μέσω μεταρρυθμίσεων των νόμων, λόγω της ισχυρής παρέμβασης του κράτους στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

Μιλώντας για ψηφιακό μετασχηματισμό του δημοσίου τομέα της χώρας μας, δεν θα έπρεπε να παραλείψουμε την αναφορά μας στο Γ.Ε.ΜΗ – Γενικό Ηλεκτρονικό Εμπορικό Μητρώο, όπου το 2018 πραγματοποίησε ένα σημαντικό βήμα ενάντια στη γραφειοκρατία. Πλέον, προσφέρει μια σύγχρονη και πλήρως ενημερωμένη βάση δεδομένων και πληροφοριών αφήνοντας την έννοια του χειρόγραφου.

Πιο συγκεκριμένα, σημαντικές ανακοινώσεις για αλλαγές ή αποφάσεις ή επιχειρηματικές ενέργειες (π.χ. γενική συνέλευση, οικονομικές καταστάσεις, τροποποίηση καταστατικού κ.α.) που αφορούν τις επιχειρήσεις αναρτούνται σε ένα ενιαίο και αυτοματοποιημένο περιβάλλον στο διαδίκτυο. Επιπλέον, παρέχει μια σχετικά εύκολη περιήγηση σε ένα φιλικό προς τον χρήστη περιβάλλον καθώς έχει ποικιλία ως προς τα κριτήρια αναζήτησης.

Στόχος από την αρχή αποτέλεσε να καταστεί δυνατή η δημιουργία μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας και η παρουσίαση όλων των νομικών πληροφοριών και δεδομένων κάθε εταιρείας μέσω αυτής. Όλα αυτά στοχεύουν στο να καταστήσουν τον Δημόσιο τομέα πιο ευέλικτο και πολύτιμο προς τις επιχειρήσεις, τους πολίτες και τους οργανισμούς.

1.10.2 Ο ιδιωτικός τομέας

Οι ελληνικές επιχειρήσεις παρακολουθούν συνεχώς τις τρέχουσες παγκόσμιες τάσεις, έχοντας συνειδητοποιήσει ότι η ψηφιακή μετατροπή δεν αποτελεί μόνο τεχνολογικό ζήτημα. 81% των ελληνικών επιχειρήσεων, με κύκλο εργασιών έως 5 εκατομμύρια ευρώ, δηλώνουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός ενισχύει την ανταγωνιστικότητά τους. (KANTAR, 2019) Οι δεξιότητες ενός οργανισμού και η διαχείριση αλλαγών επηρεάζουν πλήρως τη δημιουργία της επιχειρηματικής καινοτομίας. Έρευνα η οποία έχει διεξαχθεί για τη χώρα μας (Stanton Chase 1) εκτιμά ότι «η ωριμότητα της ψηφιοποίησης στις περισσότερες οργανώσεις βρίσκεται σε

τυποποιημένο στάδιο 27,9%, και το πιο σημαντικό, τουλάχιστον το ένα τέταρτο (25%) των οργανισμών έχει φτάσει σε δυναμικό επίπεδο ψηφιακής μετατροπής».

Παρόλα αυτά, ανώτατα διοικητικά στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων θεωρούν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι πλέον μια πραγματικότητα για τη χώρα μας και ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις το έχουν συμπεριλάβει στα άμεσα σχέδιά τους. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται οι περισσότερες εταιρείες να εκτελούν ήδη έργα που αποτελούν μέρος μιας ευρύτερης προσπάθειας πορείας προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό ενώ μια συντριπτική μειοψηφία, η οποία δεν εκτελέσει ακόμη κάποια ενέργεια, σχεδιάζει να το υλοποιήσει στο άμεσο μέλλον. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει ότι τα περισσότερα στελέχη κατανοούν και αντιμετωπίζουν την ψηφιακή μετατροπή ως ένα τρόπο να οδηγήσουν την εταιρεία τους σε ένα μέλλον το οποίο θα χαρακτηρίζεται από ευημερία.

Σε κάθε περίπτωση, η παράλληλη πορεία των εταιρειών ευνοεί τόσο τον υγιή ανταγωνισμό αλλά και την ταυτόχρονη αντιμετώπιση των «παιδικών ασθενειών». Με τον όρο «παιδικές ασθένειες» αναφερόμαστε στις πρώτες δυσκολίες και εμπόδια, τα οποία κάθε είδους προσπάθεια καλείται να αντιμετωπίσει στα πρώιμα στάδιά της. Οι ανεπαρκείς πόροι χρηματοδότησης και η γενικότερη αντίσταση, λόγω του φόβου προς την αλλαγή, θα μπορούσαν να είναι δυο βασικές εξ αυτών.

Όλα τα παραπάνω βασίζονται σε έναν κοινό παράγοντα, το προσωπικό αλλά και σε ένα κρίσιμο παράγοντα, την αλλαγή. Αυτές οι δυο έννοιες φαίνεται να λειτουργούν κατά κάποιον τρόπο με αντίρροπες δυνάμεις καθώς η αναβάθμιση του εργατικού δυναμικού ή η επανεκπαίδευση δεν είναι καθόλου εύκολο έργο. Η νοοτροπία των εργαζομένων επί πολλά έτη σε μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται συνήθως ως συντηρητική καθώς και η υιοθέτηση νέων τρόπων εργασίας δύσκολη.

Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις συνήθως είναι δεκτικές ως προς την εξωτερική βοήθεια, με σκοπό να εντείνουν τις προσπάθειες ψηφιακής μετατροπής. Έτσι, υποστηρίζεται έντονα η συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους και επαγγελματίες που έχουν τις κατάλληλες γνώσεις καθώς και η διαδικασία εξωτερικής ανάθεσης σε πολλά projects. Η συνεργασία αυτή βοηθά πολλούς οργανισμούς οι οποίοι δεν έχουν αποφασίσει πως θα κάνουν το επόμενο βήμα ή που δεν γνωρίζουν προς ποια κατεύθυνση να κινηθούν.

Η ρεαλιστική και πλήρως επαγγελματική προσέγγιση εκ μέρους των εταιρειών αντικατοπτρίζεται επίσης στο γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία σχεδιάζει μια ολοκληρωμένη και μακροπρόθεσμη στρατηγική, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης νέου

προσωπικού που συνδέεται άμεσα με την καινοτομία και τον συνολικό ψηφιακό μετασχηματισμό.

Αναμφισβήτητα, σε όποιον και από τους δυο τομείς αναφερόμαστε, τα βλέμματα είναι στραμμένο προς το μέλλον, ενώ επιθυμία τους είναι να προετοιμάσουν και να διασφαλίσουν τις δομές και τις λειτουργίες τους βελτιστοποιώντας το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Ως εκ τούτου, η υιοθέτηση μιας νοοτροπίας καινοτομίας και η χρήση σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων ικανά να διευκολύνουν και να απλοποιήσουν τις προσπάθειες για την υιοθέτηση νέων μεθοδολογιών, φέρνουν τις οργανώσεις πιο κοντά στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με την επιστημονική έρευνα την οποία πραγματοποίησε το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών διαπιστώθηκε ότι οι ελληνικές εταιρείες που διενεργούν έργα ψηφιακού μετασχηματισμού είναι πρωτίστως μεγάλες (2 στις 3 διαθέτουν περισσότερα από 250 άτομα προσωπικό και ο κύκλος εργασιών τους – πωλήσεις ξεπερνά τα 50 εκατομμύρια ευρώ. Ταυτόχρονα, φαίνεται να κατέχουν ηγετική θέση στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιούνται με ιστορικό επιχειρηματικό βάθος (6 στις 10 εταιρείες μετρούν περισσότερα από δεκαπέντε έτη λειτουργίας). Η εξωστρέφεια των επιχειρήσεων αυτών παίζει σημαντικό ρόλο καθώς 7 στις 10 έχουν οργανωμένη επιχειρηματική και στο εξωτερικό. (Capital, 2019)

Υψίστης σημασίας αποδείχθηκε πως ήταν η ήδη υπάρχουσα ψηφιακή κατάρτιση των εταιρειών (σε οποιονδήποτε βαθμό), καθώς μισές από αυτές, συγκεκριμένα 5 στις 10 αξιοποιούν ουσιαστικά το ηλεκτρονικό εμπόριο και διαθέτουν οργανωμένα και ανεπτυγμένα ψηφιακά κανάλια. Τέλος, διαθέτουν επίσης αναβαθμισμένα τμήματα πληροφορικής αφού 1 στις 2 έχουν τον ρόλο του Chief Information Officer στην ηγετική τους διοικητική ομάδα και μάλιστα 2 στις 10 έχουν ήδη οργανωμένο τμήμα ψηφιακού μετασχηματισμού. (Capital, 2019)

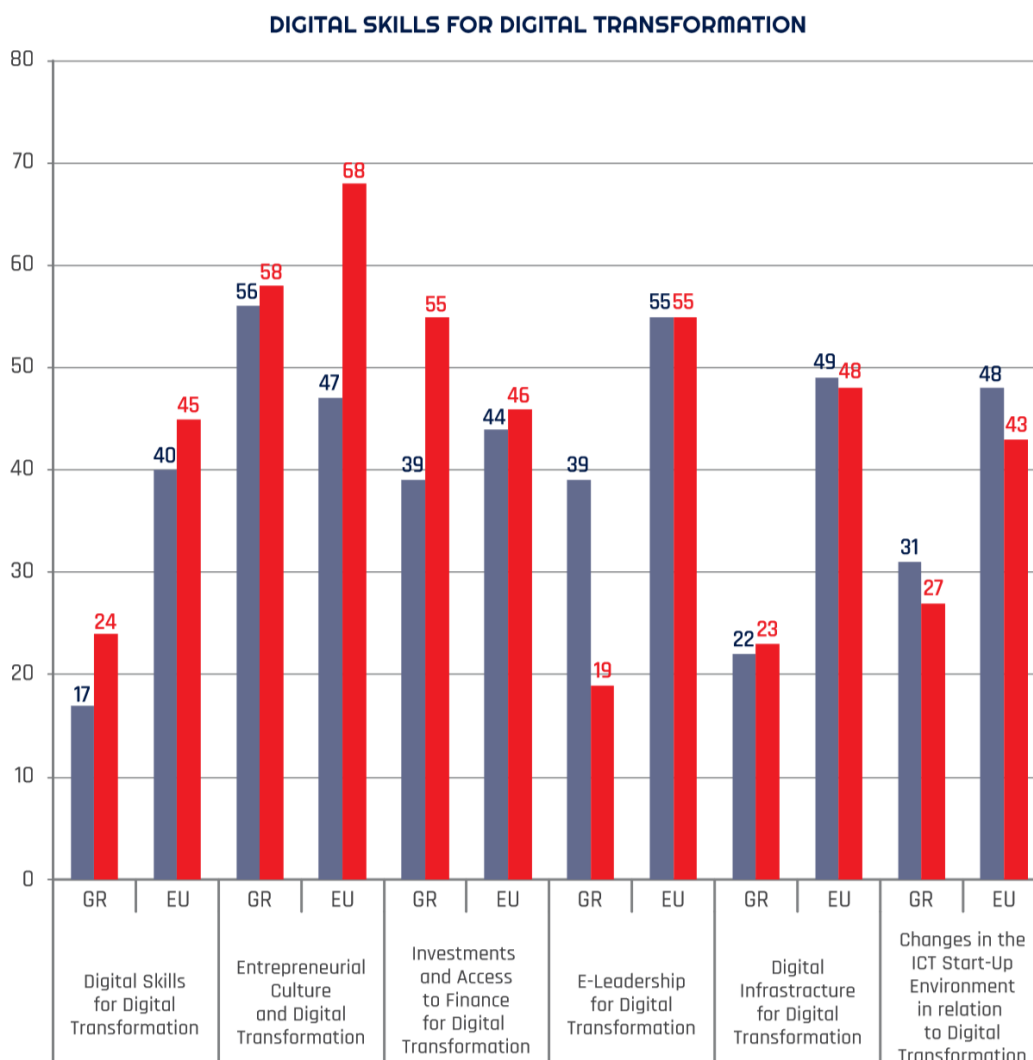
Αναλύοντας τις προτεραιότητες του ψηφιακού μετασχηματισμού, πρωταρχικής σημασίας ρόλο έχουν οι ICTs – τεχνολογικές εταιρείες πληροφορικής και οι στρατηγικές συνεργασίες που αναπτύσσουν και καλλιεργούν οι επιχειρήσεις μαζί τους προκειμένου να τους παρέχουν ολοκληρωμένες υποδομές και υπηρεσίες. Εξίσου ζωτικής σημασίας είναι η ενεργή εμπλοκή και ενασχόληση της διοικητικής ομάδας για την ουσιαστική και άμεση ενεργοποίηση του οργανισμού στο σύνολό του καθώς και η πρόσληψη νέων εργαζομένων με ψηφιακές δεξιότητες. Δεν θα πρέπει να παραλείπετε η προσφορά πελατοκεντρικών υπηρεσιών, γεγονός που θα συμβάλει δραστικά στην σταδιακή αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

1.11 Σύγκριση Επιδόσεων

1.11.1 Η εικόνα εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης

Παρακάτω παρουσιάζεται σε εικόνα, ένα διάγραμμα σχετικά με τις δυνατότητες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό από μια έρευνα που πραγματοποίησε η Foundation και αφορά τα δυο προηγούμενα έτη 2017 και 2018. Το διάγραμμα αυτό συγκρίνει σε ετήσια βάση τις επιδόσεις της Ελλάδας συγκριτικά με αυτές των υπολοίπων μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι μπάρες με το κόκκινο χρώμα αφορούν το έτος 2018, ενώ εκείνες με το μπλε, το έτος 2017.



Πηγή: <http://thefoundation.gr/digital-transformation/>

Διάγραμμα 1.3

Digital Skills for Digital Transformation

Στο Διάγραμμα 1.3 παρατηρείται ότι:

Στην πρώτη κατηγορία, η οποία αφορά τη συνολική εικόνα για τις «ψηφιακές ικανότητες», παρατηρούμε ότι οι επιδόσεις της χώρας μας φαίνεται να είναι καλύτερες το 2018 αλλά βρίσκονται περίπου στο μισό εκείνων που αφορούν τα υπόλοιπα κράτη-μέλη της ΕΕ. Γεγονός που δείχνει ότι φαίνεται οι προσπάθειες στο εσωτερικό της χώρα να αποδίδουν καρπούς, ωστόσο δεν αρκούν για σχετικά υψηλό επίπεδο που επικρατεί στην Ευρώπη.

Στην δεύτερη κατηγορία αποτυπώνεται η επιχειρηματική κουλτούρα. Η χώρα φαίνεται ξεπερνά με σημαντική διαφορά τα υπόλοιπα κράτη μέλη για το 2017, ενώ λόγω της στασιμότητας που επέδειξε το επόμενο έτος βρίσκεται και πάλι σε κατώτερο επίπεδο από τη Ευρώπη με διαφορά 10 ποσοστιαίες μονάδες.

Η τρίτη κατηγορία του γραφήματος αφορά τις επενδύσεις και τη χρηματοδότηση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Παρατηρούμε λοιπόν ότι συγκριτικά με το 2017, το 2018 η χώρα μας κατέγραψε σημαντική βελτίωση 16 ποσοστιαίων μονάδων. Το γεγονός αυτό, την κατατάσσει για το περασμένο έτος σε υψηλότερο επίπεδο από τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ, ο οποίες συγκέντρωσαν κατά μέσο όρο 46 ποσοστιαίες μονάδες.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον προκαλεί η κατηγορία της e-ηγεσίας όπου το έτος 2018 μειώνεται σημαντικά (κατά 20 ποσοστιαίες μονάδες) η επίδοση της Ελλάδας συγκριτικά με το έτος 2017 και συγκεντρώνει λιγότερο από το μισό του επιπέδου της ΕΕ. Τέλος, στις δύο τελευταίες κατηγορίες οι οποίες αναφέρονται στην ψηφιακή υποδομή και στις αλλαγές στο περιβάλλον παρατηρούμε και πάλι τις επιδόσεις της Ελλάδας να βρίσκονται στο μισό του επιπέδου που κατέχει η ΕΕ.

1.11.2 Η εικόνα παγκοσμίως

Δείκτης World Digital Competitiveness (WDCR)

Σύμφωνα με έρευνα που δημοσίευσε το IMD Business School ο δείκτης WDCR «μετράει την ετοιμότητα και την ικανότητα των οικονομιών να υιοθετούν τις ψηφιακές τεχνολογίες ως βασικό μοχλό οικονομικής ανάκαμψης και μετασχηματισμού επιχειρήσεων, δημόσιας διοίκησης και ευρύτερα της κοινωνίας».

Επίσης στη συγκεκριμένη έρευνα αναφέρεται πως ο συγκεκριμένος δείκτης στηρίζεται στην αξιολόγηση πέντε βασικών παραγόντων:

- A) Γνώση – δυνατότητα κατανόησης και εκμάθησης νέων τεχνολογιών
- B) Τεχνολογία – η ικανότητα ανάπτυξης νέων ψηφιακών καινοτομιών
- Γ) Μελλοντική ετοιμότητα- η προετοιμασία απέναντι στις επικείμενες εξελίξεις
- Δ) Ρομποτική και εκπαίδευση, και τέλος
- Ε) Δαπάνες σε έρευνα και ανάπτυξη.

Παράλληλα, η έρευνα αναφέρει πως «Η τεχνολογία δεν επηρεάζει μόνο τις επιδόσεις των επιχειρήσεων, αλλά και το πώς ευρύτερα οι οικονομίες λειτουργούν και ετοιμάζονται για το μέλλον». Προσθέτει δε, ότι μέσω της αβεβαιότητας και της ρευστότητας, η καινοτομία και η κυρίως η γνώση παραμένουν ένα πολύ ισχυρό όπλο.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατάταξη των 63 χωρών, σε παγκόσμιο επίπεδο σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποίησε το IMD Business School – World Digital Competitiveness Ranking 2019. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η πορεία που κατέγραψαν οι αναφερόμενες χώρες και η αλλαγή μέσα σε ένα χρόνο, από το 2018 έως το 2019.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατηρείται λοιπόν ότι:

- Η πρώτη πεντάδα κρατά σταθερά τη θέση της με τις ΗΠΑ να βρίσκονται για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά στην πρώτη θέση της κατάταξης. Ακολουθεί η Σιγκαπούρη και έπειτα τρεις ευρωπαϊκές οικονομίες, η Σουηδία, η Δανία και στην πέμπτη θέση η Ελβετία.
- Η Βενεζουέλα το Περού και η Μογγολία παραμένουν κι αυτές σταθερά στις τελευταίες χώρες της κατάταξης, με τη Βενεζουέλα να βρίσκεται σταθερά και το 2019 στην τελευταία θέση του πίνακα. Στη Λατινική Αμερική, μόνο η Κολομβία και το Μεξικό παρουσίασαν αύξηση. Η έλλειψη βασικών πόρων συντελεί αρνητικά στη στήριξη των τεχνολογικών εξελίξεων και δεν βοηθά στη βελτίωση των επιδόσεων των οικονομιών αυτών.
- Μεγαλύτερη άνοδο κατέγραψε η Κίνα, η οποία μετακινήθηκε 8 θέσεις πάνω στην κατάταξη του πίνακα και πιο συγκεκριμένα από την θέση 30 βρίσκεται σήμερα στην 22. Ακολουθεί η Ινδονησία η οποία βελτιώθηκε κατά 6 θέσεις, αλλά παραμένει στις τελευταίες θέσεις του πίνακα και πιο συγκεκριμένα στην 56.

- Την μεγαλύτερη κάθοδο στην κατάταξη κατέγραψε η Κροατία η οποία μετακινήθηκε από την θέση 44^η στην 55^η για το 2019. Αντίστοιχα η Ισλανδία και η Χιλή είχαν πτωτική πορεία και έπεσαν 6 και 5 θέσεις αντίστοιχα.
- Η Ελλάδα βρίσκεται στην 53^η θέση της κατάταξης του πίνακα, ακριβώς στην ίδια που βρισκόταν και την προηγούμενη χρονιά, σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποίησε το ερευνητικό κέντρο IMD για την ψηφιακή ανταγωνιστικότητα. Παρά τις προσπάθειες που έχουν γίνει για την προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, η χώρα μας βρίσκεται προτελευταία θέση της κατάταξης συγκριτικά με τις υπόλοιπες οικονομίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον προκαλεί η θέση την οποία κατέχουν η Γαλλία και η Γερμανία, οι οποίες βρίσκονται στην 24^η και 17^η αντίστοιχα. Οι οικονομίες αυτές έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στη νομισματική ένωση του ευρώ, ωστόσο σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα βρίσκονται σε χαμηλή θέση.

Πίνακας 1.2
IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019 – One year change

IMD WORLD DIGITAL COMPETITIVENESS RANKING 2019				ONE YEAR CHANGE			
2019	Country	2018	Change	2019	Country	2018	Change
1	USA	1	-	33	Poland	36	+3
2	Singapore	2	-	34	Portugal	32	-2
3	Sweden	3	-	35	Kazakhstan	38	+3
4	Denmark	4	-	36	Latvia	35	-1
5	Switzerland	5	-	37	Czech Republic	33	-4
6	Netherlands	9	+3	38	Russia	40	+2
7	Finland	7	-	39	Saudi Arabia	42	+3
8	Hong Kong SAR	11	+3	40	Thailand	39	-1
9	Norway	6	-3	41	Italy	41	-
10	Korea Rep.	14	+4	42	Chile	37	-5
11	Canada	8	-3	43	Hungary	46	+3
12	UAE	17	+5	44	India	48	+4
13	Taiwan, China	16	+3	45	Bulgaria	43	-2
14	Australia	13	-1	46	Romania	47	+1
15	United Kingdom	10	-5	47	Slovak Republic	50	+3
16	Israel	12	-4	48	South Africa	49	+1
17	Germany	18	+1	49	Mexico	51	+2
18	New Zealand	19	+1	50	Jordan	45	-5
19	Ireland	20	+1	51	Croatia	44	-7
20	Austria	15	-5	52	Turkey	52	-
21	Luxembourg	24	+3	53	Greece	53	-
22	China	30	+8	54	Cyprus	54	-
23	Japan	22	-1	55	Philippines	56	+1
24	France	26	+2	56	Indonesia	62	+6
25	Belgium	23	-2	57	Brazil	57	-
26	Malaysia	27	+1	58	Colombia	59	+1
27	Iceland	21	-6	59	Argentina	55	-4
28	Spain	31	+3	60	Ukraine	58	-2
29	Estonia	25	-4	61	Peru	60	-1
30	Lithuania	29	-1	62	Mongolia	61	-1
31	Qatar	28	-3	63	Venezuela	63	-
32	Slovenia	34	+2				

Πηγή: <https://www.naftemporiki.gr/finance/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΨΗΦΙΑΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

2.1 Εισαγωγή

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, όπου η έννοιά του αναλύθηκε εκτενέστερα στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και τους οργανισμούς, δηλαδή τις τράπεζες. Η ραγδαία εξέλιξη των τεχνολογιών και των τάσεων της αγοράς έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία των περισσότερων επιχειρήσεων καθώς και στην καθημερινότητα των ανθρώπων. Οι αλλαγές αυτές έχουν επέλθει στην οικονομία τόσο για ανταγωνιστικούς λόγους μεταξύ των επιχειρήσεων, όσο και για την κάλυψη των αυξανόμενων αναγκών που δημιουργεί η εμφάνιση νέων τεχνολογιών.

Οι τράπεζες λοιπόν, στην συνεχόμενη προσπάθειά τους να δημιουργούν νέους πελάτες αλλά και να κρατούν ευχαριστημένους τους ήδη υπάρχοντες, αυξάνουν την αποτελεσματικότητά τους παρέχοντας νέες υπηρεσίες και προϊόντα. Έτσι, παρόλο που η διαδικασία της ψηφιοποίησης στη χώρα μας δεν είναι ανάλογο επιπέδου με αυτού των υπολοίπων χωρών, έχουν καταγραφεί σημαντικές προσπάθειες από τα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό υιοθετώντας νέες στρατηγικές και σύγχρονα εργαλεία.

Σημαντικότερος στόχος της προσπάθειας αυτής αποτελεί η ικανοποίηση τους πελάτη και η βελτίωση του customer experience – εμπειρία του πελάτη. Για το λόγο αυτό, υπάρχουν ειδικά επανδρωμένα τμήματα σε κάθε οργανισμό, τα οποία μελετούν τις ανάγκες, τις συνήθειες αλλά και τις παγκόσμιες τάσεις της αγοράς. Δημιουργούνται λοιπόν νέα προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία έρχονται να καλύψουν τις απαιτητικές επιθυμίες και να βελτιώσουν σημαντικά την εξυπηρέτηση των πελατών.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα παρουσιαστούν οι βασικές έννοιες της τράπεζας και της ψηφιακής τραπεζικής. Έπειτα, μέσα από μια σύντομη ιστορική αναδρομή θα αναφερθούν και οι παράγοντες που οδήγησαν στην ψηφιοποίηση των τραπεζών καθώς και η αναγκαιότητα αλλά και η σημασία της εξέλιξης αυτής. Τέλος, θα αναλυθούν τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα της ψηφιακής τραπεζικής για τον πελάτη αλλά και το ίδιο το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα καθώς και οι κίνδυνοι που προκύπτουν.

2.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός

Η λειτουργία των τραπεζών είναι πολύπλοκη και ο ρόλος τους θα μπορούσε να χαρακτηριστεί πολυσύνθετος, ωστόσο η ύπαρξή τους είναι αναγκαία και υψίστης σημασίας για τη διαχείριση των χρηματικών πόρων της οικονομίας. «Οι τράπεζες είναι ενδιάμεσοι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί που διαμεσολαβούν ανάμεσα στις πλεονασματικές και ελλειμματικές μονάδες της οικονομίας, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα του χρηματοδοτικού της συστήματος.» (Σαπουτζόγλου, Πεντότης, 2009)

Βάσει του νομοθετικού πλαισίου της χώρας μας και πιο συγκεκριμένα του Νόμου 2076/1992, οι τράπεζες είναι χρηματοπιστωτικά ιδρύματα τα οποία οφείλουν να κατέχουν άδεια λειτουργίας από την Τράπεζα της Ελλάδος. Λειτουργούν ως επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στην αποδοχή καταθέσεων και άλλων κεφαλαίων από τους πελάτες – καταναλωτές και στη χορήγηση πιστώσεων για τον λογαριασμό τους. (Σαπουτζόγλου, Πεντότης, 2009)

Με τη λειτουργία τους οι τράπεζες βοηθούν στην ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας καθώς:

- Συντελούν στη δημιουργία χρήματος, μέσω των καταθέσεων που πραγματοποιούνται από το κοινό αλλά και μέσω των δανείων και πιστώσεων που χορηγούν σε αυτό.
- Ως οργανισμοί επιδρούν τόσο στην προσφορά όσο και τη ζήτηση στις διεθνείς αλλά και εγχώριες αγορές χρήματος και κεφαλαίου.
- Διαχειρίζονται χρηματικά κεφάλαια, υποχρεώσεις και απαιτήσεις και κατά συνέπεια επενεργούν στη ρύθμιση της ρευστότητας και των χρηματικών ροών της οικονομίας.

Οι τράπεζες διαφοροποιούνται από το Χρηματοδοτικό ίδρυμα καθώς το δεύτερο αποτελεί επιχείρηση και όχι πιστωτικό ίδρυμα. Δραστηριοποιείται κυρίως στη διαχείριση Αμοιβαίων Κεφαλαίων, στις Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου, σε Χρηματοδοτικές Μισθώσεις - Leasing, παροχή Ασφαλιστικών Προϊόντων, στη διακίνηση Πιστωτικών και Χρεωστικών καρτών συναλλαγών και την Πρακτορεία Επιχειρηματικών Απαιτήσεων – Factoring.

Στη σημερινή εποχή ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να επιλέξει μέσα από μια μεγάλη γκάμα εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, τα οποία παρέχονται σε αρκετά ανταγωνιστικές τιμές. Η σχέση του με την τράπεζα έχει ξεφύγει πλέον από την απλή ανάληψη και κατάθεση μετρητών και οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του προσαρμόζονται με ταχύτατους ρυθμούς στην τεχνολογική εξέλιξη της παγκόσμιας οικονομίας.

Η ψηφιοποίηση των τραπεζών αφορά τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό αλλά διαφέρει από μια απλή μετάβαση από την παραδοσιακή τραπεζική σε έναν ψηφιακό κόσμο. Δεν αποτελείται μόνο από την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρουν, αλλά την αυτοματοποίηση όλων των διαδικασιών και την ψηφιοποίηση όλων των δραστηριοτήτων, των προγραμμάτων και των λειτουργιών τους. Πρόκειται για μια ριζική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο τα ιδρύματα αλληλοεπιδρούν με τους πελάτες τους. Οι παραδοσιακές τραπεζικές αλλά και λιανικές συναλλαγές πλέον πραγματοποιούνται μέσω του διαδικτύου και διαφόρων εφαρμογών, διαδικασίες οι οποίες ήρθαν να εξαλείψουν τις ουρές στα ταμεία των τραπεζών και τη χρήση του βιβλιαρίου.

Οποιαδήποτε πληροφορία επιθυμεί να αντλήσει ο πελάτης για το λογαριασμό του, παρέχεται σε απευθείας σύνδεση μέσω σύνδεσης στο διαδίκτυο. Το κυριότερο μέσο επικοινωνίας πλέον είναι ηλεκτρονικό και τα δεδομένα και οι πληροφορίες ανταλλάσσονται σε υψηλές ταχύτητες, καθιστώντας τη φυσική παρουσία μη αναγκαία και εξοικονομώντας με τον τρόπο αυτό σημαντικό χρόνο και κόστος από τις διαδικασίες.

Βασικό στοιχείο που χαρακτηρίζει την ψηφιακή τραπεζική είναι η δια-συνδεσιμότητα. Με τον όρο αυτό νοείται πως διαφορετικά και πολυάριθμα συστήματα επικοινωνούν μεταξύ τους, αλληλοεπιδρούν και ανταλλάσσουν πληροφορίες και δεδομένα, ανεξάρτητα από το είδος, την υποδομή και το σύστημα λειτουργίας τους. Μέσω της κατάργησης των φυσικών ορίων, ο τρόπος επικοινωνίας είναι πιο ελεύθερος και δεν υφίστανται τεχνολογικοί περιορισμοί επικοινωνίας του πελάτη με την τράπεζά του σε οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη κι αν βρίσκεται. Στο παραπάνω έχουν συμβάλει φυσικά οι ευκολίες που παρέχει η χρήση του διαδικτύου σε παγκόσμιο επίπεδο.

2.3 Οι βασικοί πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών

Η διαδικασία της ψηφιοποίησης των τραπεζών φυσικά δεν μπορεί να είναι η ίδια για κάθε οργανισμό. Διαφέρει και προσαρμόζεται ανάλογα με την επιχειρηματική στρατηγική την οποία κατέχει ήδη το ίδρυμα, τις δυνατότητες εξέλιξης αλλά και την θέση που κατέχει στην αγορά. Σε κάθε περίπτωση, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναδιαμορφώσουν τα μοντέλα διανομής και να βελτιώσουν τις προτάσεις και λύσεις που παρέχουν στους πελάτες τους προκειμένου να αυξήσουν την ικανοποίησή τους. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ως μια ολοκληρωμένη στρατηγική από όλη την οργανωτική δομή της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την Boston Consulting Group υπάρχουν τέσσερις βασικοί πυλώνες, στους οποίους θα πρέπει να σταθούν οι οργανισμοί και τα ιδρύματα στην προσπάθεια τους να οικοδομήσουν μια στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού:

- Customer journey – Η εμπειρία – το ταξίδι του καταναλωτή
- Power of Data – Η αξιοποίηση της δύναμης των δεδομένων
- Ο επαναπροσδιορισμός του μοντέλου λειτουργίας του ιδρύματος-οργανισμού και τέλος,
- Digital driven Organization - Η δημιουργία μιας Ψηφιακής Οργάνωσης.

2.3.1 Η εμπειρία – το ταξίδι του καταναλωτή

Ο σύγχρονος καταναλωτής επηρεασμένος από τις ευκολίες που του παρέχει το ίντερνετ και την υψηλή ταχύτητα των διαδικασιών, έχει αυξημένες απαιτήσεις από την τράπεζα. Πιο συγκεκριμένα, με ορισμένα κλικ πλέον μπορεί να επισκεφτεί και περιηγηθεί σε εκατοντάδες ιστοσελίδες, να πραγματοποιήσει αγορές και πωλήσεις αλλά και να αντλήσει μεγάλο όγκο πληροφοριών και δεδομένων για οτιδήποτε επιθυμεί. Φαντάζει λοιπόν αυτονόητο να έχει τις ίδιες δυνατότητες σε ό,τι αφορά τη σχέση του με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Ο πελάτης θα πρέπει να είναι το επίκεντρο όλων των διαδικασιών και κυρίως η βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησής του. Η περιήγησή του στην ιστοσελίδα της τράπεζας θα πρέπει να απλουστευτεί με σκοπό να γίνει πιο εύχρηστη για τους περισσότερους καταναλωτές. Θα πρέπει λοιπόν να είναι χωρισμένη σε ευδιάκριτες ενότητες και να είναι εύκολη η πρόσβαση αλλά και η άντληση των απαραίτητων πληροφοριών μέσα από αυτές. Η συμπλήρωση όσο των δυνατών λιγότερων πεδίων για την πραγματοποίηση των καθημερινών αναγκών, όπως π.χ. πληρωμές, κάνει τη διαδικασία πιο γρήγορη και πιο εύκολη στα μάτια του χρήστη. Σε κάθε περίπτωση όμως θα πρέπει να τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος.

2.3.2 Η αξιοποίηση της δύναμης των δεδομένων

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα μέσω της ανάλυσης δεδομένων έχουν τη δυνατότητα να κατανοούν σε βάθος τη συμπεριφορά των καταναλωτών και να εντοπίζουν σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες. Αντλώντας λοιπόν πληροφορίες για κάθε καταναλωτή, προσαρμόζουν τη δανειοδότησή του προκειμένου να ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο αθέτησης ή

αντίθετα εντοπίζουν καταναλωτές οι οποίοι αποπληρώνουν τα δάνεια τους εγκαίρως, με σκοπό να επωφεληθούν από τέτοιου είδους πελάτες μέσω των επιτοκίων δανεισμού.

Με τον τρόπο αυτό γίνεται πιο στοχευμένη η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών από την τράπεζα προς τον καταναλωτή και η προσέλκυση νέων ανάλογα με την καταναλωτική ομάδα στην οποία ανήκουν. Επίσης, δημιουργούνται ξεχωριστά σχέδια αντιμετώπισης προκειμένου να διατηρήσουν πιστούς αυτούς τους καταναλωτές. Παράλληλα, μελετώντας τη φύση των εταιρειών, τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται και ορισμένα στοιχεία όπως ο κύκλος των εργασιών, τα κέρδη και ο ετήσιος δανεισμός τους μπορούν να παρέχουν επιχειρηματικές λύσεις, προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους και να προωθήσουν εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες.

2.3.3 Ο επαναπροσδιορισμός του μοντέλου λειτουργίας

Οι καταναλωτές προσαρμόζουν τις επιθυμίες τους και για απαιτήσεις τους ανάλογα με τις ανάγκες που έχουν κάθε δεδομένη χρονική στιγμή. Για παράδειγμα θέλουν μια ψηφιακή εμπειρία χρήστη όταν χρειάζονται την ταχύτητα και την ευκολία, ενώ μια πιο «ανθρώπινη εμπειρία» όταν χρειάζονται συμβουλές για περίπλοκες υπηρεσίες και προϊόντα. Σύμφωνα με την Boston Consulting Group το ποσοστό των καταναλωτών που επιθυμούν μια υβριδική εμπειρία αυξάνεται ολοένα και περισσότερο.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι τράπεζες και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν παρουσιάσει αύξηση των εσόδων τους, μείωση του κόστους των λειτουργιών και διαδικασιών και σημαντική αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Όλα αυτά, με τον επιτυχή συνδυασμό της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης με την ψηφιακή λειτουργία των ιδρυμάτων και της εξυπηρέτησης του καταναλωτή.

Έχουν παρουσιαστεί τρία βασικά ψηφιακά μοντέλα λειτουργίας:

Το πρώτο μοντέλο αφορά τις τράπεζες και τις πιστωτικές ενώσεις οι οποίες βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο του ψηφιακού τους μετασχηματισμού. Επικεντρώνεται στην επανεκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος εργατικού δυναμικού και την συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες όταν αυτό καθίσταται αναγκαίο.

Το δεύτερο μοντέλο διαθέτει μια πιο περίπλοκη δομή καθώς απευθύνεται στη δημιουργία μιας νέας επιχειρηματικής μονάδας - ομάδας από την τράπεζα. Έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στην εμπειρία του καταναλωτή από ότι το προηγούμενο μοντέλο και απευθύνεται σε ιδρύματα τα οποία έχουν ήδη κάνει κάποια βήματα για τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό. Ως προς την

στρατηγική προσλήψεων, εφαρμόζεται η ίδια διαδικασία με επανεκπαίδευση του προσωπικού και ορισμού εξωτερικών συνεργατών για πιο απαιτητικά project. Παράλληλα, απαιτείται πολλές φορές ένας νέος φυσικός χώρος εργασίας της ομάδας που θα δημιουργηθεί ώστε να αναλάβει εξ' ολοκλήρου το έργο της ψηφιοποίησης, με σκοπό την ενθάρρυνση της καινοτομίας και της συνεργασίας.

Το τρίτο μοντέλο εστιάζει στην απόκτηση νέων πελατών για την τράπεζα. Είναι κατάλληλο για τα ιδρύματα τα οποία έχουν προχωρήσει σε σημαντικό επίπεδο τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό. Πρόκειται για τη δημιουργία μιας νέας τράπεζας από το μηδέν, η οποία θα είναι κατεξοχήν ψηφιακή. Τα εξειδικευμένα προϊόντα και οι εξελιγμένες υπηρεσίες που στοχεύει να προσφέρει είναι μια σημαντική βάση για το ξεκίνημα της λειτουργίας της. Βασικό μειονέκτημα του μοντέλου αυτού είναι η παράλληλη ύπαρξη της παραδοσιακής φύσης του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, η οποία καθιστά δύσκολη την μετακίνηση των πιστών της πελατών σε μια νέας γενιάς τράπεζα.

2.3.4 Η δημιουργία μιας Ψηφιακής Οργάνωσης

Για τη δημιουργία μια ψηφιακής τράπεζας απαιτείται σαφώς η κατάλληλη χρηματοδότηση, ευέλικτοι τρόποι και διαδικασίες εργασίας, μια οργανωτική κουλτούρα η οποία θα αναλαμβάνει το ρίσκο της αλλαγής και κυρίως μια οργανωμένη στρατηγική. Το κίνητρο για την προσπάθεια αυτή είναι ισχυρό καθώς έρευνες έχουν δείξει ότι οι τράπεζες και τα ιδρύματα που ψηφιοποιούν τις λειτουργίες τους έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν αύξηση του κύκλου εργασιών τους κατά 20% και μείωση του λειτουργικού τους κόστους και των δαπανών τους κατά 30%.

Η προσέγγιση της HSBC για την ψηφιοποίηση των τραπεζών ήταν πως μικρές αλλαγές στη λειτουργία των τραπεζών μπορούν να επιφέρουν καλύτερα και πιο ουσιαστικά αποτελέσματα από ριζικές αλλαγές που θέτουν υψηλούς κινδύνους για το εκάστοτε ίδρυμα. Ο Niall Cameron, Global Επικεφαλής του Corporate and Institutional Digital στην HSBC προσθέτει «Αποφασίσαμε από την αρχή ότι εάν ξοδέψαμε όλο το χρόνο και τους πόρους μας για την κατασκευή «των σωλήνων κάτω από τα δάπεδα», θα χάναμε την εμπιστοσύνη των πελατών, ακόμη και αν έχουμε εκπληρώσει τους στόχους μας μακροπρόθεσμα. Διαπιστώσαμε ότι ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο έργων βραχυπρόθεσμης, μεγάλης επίδρασης, βασισμένων κυρίως σε κανάλια, μαζί με μακροπρόθεσμες αναδιαρθρώσεις, είναι ο τρόπος να προχωρήσουμε».

2.4 Εναρμόνιση του ψηφιακού μετασχηματισμού με τις τραπεζικές υπηρεσίες

Οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες τραπεζικών οργανισμών υπόκεινται σε πολύ μεγάλες αλλαγές στο πεδίο του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς οι προηγμένες και σύγχρονες τεχνολογίες μεταβάλλουν ριζικά τον τρόπο λειτουργίας του τραπεζικού κλάδου. Η τεχνητή νοημοσύνη, η μηχανική μάθηση, τα νευρωνικά δίκτυα και η ρομποτική αλλάζουν ριζικά τον τομέα. Κατά την άποψη της πλειοψηφίας είναι καιρός να εναρμονιστεί ο τραπεζικός κλάδος με αυτές τις εκπληκτικές ευκαιρίες αλλαγής και βελτιστοποίησης που έχουν προκύψει.

Παρ' όλο, τον θετικό αντίκτυπο που έχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός, οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες αντιμετωπίζουν εδώ και χρόνια κρίση εμπιστοσύνης. Όπως αναφέρεται σε πρόσφατη έρευνα της PWC, οι καταναλωτές φαίνεται να έχουν χάσει την εμπιστοσύνη τους στο τραπεζικό σύστημα και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό από τους διανομείς τεχνολογίας FinTech, το ερώτημα είναι πώς μπορούν οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες να επιτύχουν σε αυτόν τον ολοένα αναπτυσσόμενο ψηφιακό κόσμο. Επιπλέον, πώς μπορούν να κατορθώσουν να συμβαδίσουν με την ψηφιακή καινοτομία που απαιτούν οι πελάτες τους χωρίς να θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια των δεδομένων και των υπηρεσιών που παρέχουν και εν τέλει την εμπιστοσύνη των ίδιων των καταναλωτών τους;

2.5 Στο επίκεντρο των υπηρεσιών βρίσκεται πάντα ο πελάτης

Ο χρηματοπιστωτικός κλάδος, ανέκαθεν αφομοίωνε τις αλλαγές στις ψηφιακές υπηρεσίες με πάρα πολύ αργούς ρυθμούς, λόγω των αυστηρών κανονισμών, των παλαιών αλλά σταθερών συστημάτων που χρησιμοποιούσαν και των διευθυντικών φορέων που λάμβαναν τις αποφάσεις, οι οποίοι αναγνώρισαν αργά την πραγματική αξία της απόδοσης της συγκεκριμένης επένδυσης (ROI-Return Of Investment). Πλέον όμως οι τράπεζες επενδύουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό και αυτοματοποιούν επιχειρηματικές διαδικασίες για παράδειγμα μέσω της τεχνητής νοημοσύνης.

Ωστόσο, εξακολουθεί να υπάρχει καθυστέρηση στην εκπλήρωση των προσδοκιών των καταναλωτών για απρόσκοπτη και άνετη πρόσβαση σε τραπεζικές εφαρμογές όπως στα κινητά τηλέφωνα, που ο καταναλωτής έρχεται πολλές φορές αντιμέτωπος με κακές ανεπτυγμένες εφαρμογές για το λόγο ότι η ασφάλεια και η ποιότητα των υπηρεσιών δεν μπορούν να εναρμονιστούν από το τραπεζικό φορέα. Ψηφιακές υπηρεσίες όπως πληρωμές από πρόσωπο

σε πρόσωπο, κινητά πορτοφόλια, εμβάσματα, πληρωμές οργανισμών ενέργειας και υπηρεσιών έχουν κάνει την εμφάνιση τους και προσφέρονται σχεδόν από όλους τους τραπεζικούς φορείς.

Το πρόβλημα είναι ότι πολλές τράπεζες εξακολουθούν να πιστεύουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά τα συστήματα και τη ροή των ενδοεταιρικών εργασιών τους παρά τους πελάτες. Πολλές τράπεζες παρεμποδίζονται επίσης από φόβους ότι οι νέες τεχνολογίες θα οδηγήσουν σε νέες απειλές για την ασφάλεια.

Είναι λανθασμένο αυτές οι ανησυχίες για την ασφάλεια να επισκιάσουν το γεγονός ότι η συμπεριφορά των καταναλωτών στον τραπεζικό τομέα αλλάζει. Οι μελέτες δείχνουν ότι αντί να μιλάμε προσωπικά σε σύμβουλο σε υποκατάστημα τοπικής τράπεζας, οι περισσότεροι πελάτες προτιμούν να αλληλοεπιδρούν εξ αποστάσεως μέσω ψηφιακών καναλιών. Στην πραγματικότητα, ο μέσος καταναλωτής θα πραγματοποιήσει έως και 10 ψηφιακές αλληλεπιδράσεις με την τράπεζά του ανά μήνα.

Αυτές οι αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών ανοίγουν τις πόρτες σε μια νέα γενιά υπηρεσιών καινοτομίας των FinTech οργανισμών, οι οποίοι είναι έτοιμοι και περιμένουν να πάρουν το μερίδιο αγοράς και τους ίδιους τους πελάτες. Πάροχοι ψηφιακών υπηρεσιών, όπως η Monzo και η Revolut, δίνουν στους δυσαρεστημένους καταναλωτές την ευκαιρία να πάρουν κυριολεκτικά τα χρήματά τους και να τα μεταφέρουν οπουδήποτε χρησιμοποιώντας υπηρεσίες από πολλαπλές τράπεζες.

Οι καταναλωτές απολαμβάνουν το ψηφιακό μετασχηματισμό σε άλλους τομείς και τώρα αναμένουν το ίδιο από τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες. Οι τράπεζες που καινοτομούν, παρέχουν στους πελάτες τους σύγχρονες ψηφιακές υπηρεσίες και ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη των πελατών τους και τα κέρδη μίας καλής και προσοδοφόρας σχέσης.

Οι καταναλωτές έχουν επίγνωση της αξίας των δεδομένων τους για τις τράπεζες, ειδικά σε αυτόν τον κόσμο μετά την επικύρωση και νομοθέτηση του Γενικού Κανονισμού Προστασίας των Δεδομένων (GDPR). Τα καλά νέα είναι ότι οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τα προσωπικά τους δεδομένα, αλλά ως αποτέλεσμα αυτής της προθυμίας έρχονται μεγαλύτερες προσδοκίες από τις υπηρεσίες που θα λάβουν.

Η έρευνα της εταιρείας Accenture διαπίστωσε ότι σχεδόν το ήμισυ των πελατών μίας τράπεζας προσδοκεί ότι οι σχετικές συμβουλές και πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται στο κατάστημα της τράπεζας μπορούν να είναι διαθέσιμες στα χέρια τους, μέσω ψηφιακών τραπεζικών εφαρμογών, ώστε να έχουν εύκολη πρόσβαση. Περιμένουν

από τις τράπεζες να τους ενημερώνουν για τις καλύτερες τιμές των επιτοκίων, τη προσφορά δανείων, καρτών και προϊόντων επενδυτικού ενδιαφέροντος μέσω αυτών των εφαρμογών, με την απαίτηση να ταιριάζουν στην οικονομική τους κατάσταση.

Επιπλέον, η τεχνολογία που εφαρμόζεται και αφορά μεγάλου όγκου δεδομένα (Big Data), παρέχει σημαντικές ευκαιρίες στις τράπεζες να ξεπεράσουν τον ανταγωνισμό στο κλάδο τους, εάν τις χρησιμοποιήσουν προς όφελος τους. Η μετεγκατάσταση δεδομένων σε μια πλατφόρμα υπολογιστικού νέφους (cloud computing) παρέχει τη δυνατότητα για κάθε πελάτη να υπάρχει μία πιο σφαιρική και αναλυτική εικόνα και αυτή η βαθιά γνώση δείχνει στις τράπεζες ότι μπορούν να παρέχουν ένα υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης και να δημιουργήσουν περισσότερη αξία από πληροφορία που ήδη την έχουν στην κατοχή τους. Για παράδειγμα, εάν ένας πελάτης βρίσκεται στη διαδικασία αγοράς του πρώτου του σπιτιού, η τράπεζά του μπορεί να επικοινωνήσει μαζί του με χρήσιμες πληροφορίες και να διευκολύνει τη διαδικασία.

Με όλα τα διαθέσιμα στοιχεία για τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, οι πελάτες αναμένουν από την τράπεζά τους να γνωρίζουν τι θέλουν και τι ακριβώς χρειάζονται, προτού να κάνουν, προσφέροντάς τους την επόμενη εξατομικευμένη υπηρεσία που θα ικανοποιεί κάθε δυνατή οικονομική τους ανάγκη. Η τεχνητή νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση δίνουν τη δυνατότητα στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες να εξατομικεύσουν μηνύματα μάρκετινγκ που πραγματικά αντηχούν και φτάνουν μέχρι τους καταναλωτές και οδηγούν σε έσοδα.

2.6 Βελτίωση της εμπειρίας των καταναλωτών

Μια άλλη πτυχή της εμπειρίας των πελατών-καταναλωτών που πρέπει να βελτιωθεί είναι η ευελιξία: η παροχή στους πελάτες της ελευθερίας πρόσβασης και διαχείρισης των οικονομικών τους εξ αποστάσεως και μέσω ψηφιακών διεπαφών είναι ζωτικής σημασίας. Οι καταναλωτές αναμένουν να πραγματοποιήσουν συναλλαγές οπουδήποτε, ανά πάσα στιγμή και μόνο μια απρόσκοπτη και περικετικά ολοκληρωμένη εμπειρία θα ικανοποιήσει αυτή τη ζήτηση. Είναι ευθύνη των τραπεζών και των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών να διασφαλίζουν ότι οι λογαριασμοί είναι γρήγοροι και εύκολοι στην πρόσβαση των πελατών, ενώ παράλληλα είναι εξαιρετικά ασφαλείς ώστε να αποφεύγονται επιβλαβείς ενέργειες στα δεδομένα των χρηστών. Παρά τις συνεχιζόμενες θεμελιώδεις αλλαγές στο τραπεζικό τομέα, τρία πράγματα παραμένουν σταθερά: οι πελάτες επιθυμούν η τράπεζα να αποτελεί μια οντότητα εμπιστοσύνης, οι πελάτες απαιτούν εξατομικευμένες και μεμονωμένες οικονομικές συμβουλές και οι πελάτες επιμένουν να κατέχουν τον πλήρη έλεγχο των οικονομικών τους δεδομένων. Η προτεραιότητα στην

εμπειρία των πελατών με αυτούς τους τρόπους δεν είναι κάτι νέο, αλλά οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες πρέπει να καινοτομούν και να χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες που έχουν στη διάθεσή τους για να κατορθώνουν να ικανοποιούν τη μεταβαλλόμενη συμπεριφορά των καταναλωτών. Μέσα από ένα μείγμα προσωποποίησης, πρόβλεψης και ειλικρινής προσέγγισης των αναγκών των πελατών, οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες μπορούν να δημιουργήσουν ένα πολύ καλύτερο μέλλον για τους πελάτες τους και, τελικά, για τους ίδιους.

2.7 FinTechs

Με τον όρο FinTech – Financial Technology εννοούμε την χρηματοοικονομική τεχνολογία. Πρόκειται για μια ευρύτερη κατηγορία επιχειρήσεων η οποία αναδιαμορφώνει το μέλλον των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, πέρα από το επίπεδο των πελατών της τράπεζας. (I-SCOOP)

«Είναι ένας γενικός όρος ο οποίος καλύπτει κάθε είδος τεχνολογικής καινοτομίας που χρησιμοποιείται για τη στήριξη ή την παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών». (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα) Η ΕΚΤ χαρακτηρίζει τράπεζα χρηματοοικονομικής τεχνολογίας κάθε τράπεζα που διαθέτει «επιχειρηματικό μοντέλο στο οποίο η παραγωγή και διάθεση τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών βασίζονται στην τεχνολογική καινοτομία». Η εμφάνιση του όρου έχει προκαλέσει σημαντικές αλλαγές στη φύση του χρηματοπιστωτικού κλάδου, ενώ συντέλεσε στη δημιουργία μιας νέας σειράς καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων, εφαρμογών, προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι περισσότερες παραδοσιακές τράπεζες βλέπουν τις FinTechs ως συνεργάτες – εταίρους και όχι ως ανταγωνιστές. Το χαρακτηριστικό που τις διακρίνει από τις υπόλοιπες είναι ο πρωταρχικός ρόλος που έχει η καινοτομία, παρόλο που αρκετές πλέον παραδοσιακές τράπεζες καταβάλουν προσπάθειες για τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα «οικοσύστημα» της FinTech από το Venture Scanner μέσα στο οποίο εμφανίζονται αρκετές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται τόσο σε απλές τραπεζικές συναλλαγές, εξυπηρέτηση των πελατών, ηλεκτρονικό εμπόριο όσο και στον δανεισμό, το blockchain, crowdfunding κ.α.



Εικόνα 1 FinTech

Πηγή: <https://www.venturescanner.com/category/financial-technology/page/3/>

2.8 Η εξέλιξη του φυσικού καταστήματος της τράπεζας

Λόγω των αλλαγών και των εξελίξεων της σύγχρονης οικονομίας δημιουργείται ιδιαίτερη ανησυχία για την εξέλιξη που θα έχουν οι τράπεζες ως φυσικά καταστήματα στο μέλλον. Όπως είναι λογικό, η φυσική παρουσία των ιδρυμάτων αλλάζει, ωστόσο δεν απειλείται από εξαφάνιση, ακόμη και αν υπάρχει σαφής τάση για τη μείωση του αριθμού των καταστημάτων τους. Οι σύγχρονοι πελάτες πραγματοποιούν τις καθημερινές τους συναλλαγές μέσω του διαδικτύου και του κινητού τους τηλεφώνου, ωστόσο τα καταστήματα παραμένουν ένα σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της εξυπηρέτησης των πελατών.

Για το λόγο αυτό γίνονται ριζικές αλλαγές στη φύση των καταστημάτων προκειμένου αυτά να συμβαδίζουν με την ραγδαία εξέλιξη του κλάδου. Ορισμένες από τις αλλαγές είναι:

- **Η τροποποίηση του σχεδιασμού του καταστήματος**

Τα φυσικά καταστήματα, προκειμένου να επιβιώσουν θα πρέπει να προσφέρουν μια διαφορετική εμπειρία στον πελάτη. Δεν αποτελούν πλέον χώρους στους οποίους πραγματοποιούνται απλές συναλλαγές, αλλά παρουσιάζονται ως showroom των προϊόντων και

των υπηρεσιών που προσφέρει η τράπεζα και ένας χώρος όπου θα μπορεί ο πελάτης να επικοινωνεί πιο άμεσα με τους εκπροσώπους και τους εργαζομένους της. Έτσι, δίνεται η πεποίθηση ότι η ίδια στέκεται δίπλα στα προβλήματα και τις ανάγκες που έχει ο καταναλωτής ή η επιχείρηση και με τον τρόπο αυτό μπορεί να δημιουργήσει και να προσφέρει εξατομικευμένες λύσεις και υπηρεσίες.

- **Η αλλαγή του προσωπικού**

Αναπόσπαστο κομμάτι οποιασδήποτε αλλαγής είναι η κατάρτιση ενός εξειδικευμένου προσωπικού το οποίο θα διαθέτει την κατάλληλη εκπαιδευτική κατάρτιση. Αυτό πραγματοποιείται είτε με την εκπαίδευση μέσω επιμορφωτικών σεναρίων του προσωπικού που κατέχει ήδη η τράπεζα, είτε με την πρόσληψη νέων εργαζομένων που θα έχουν επαγγελματική εξειδίκευση στις νέες απαιτήσεις του οργανισμού. Όλα τα παραπάνω αποσκοπούν στο υπάρχει το κατάλληλο εργατικό δυναμικό το οποίο θα μπορεί να στηρίζει και να προωθήσει τις νέες υπηρεσίες που προσφέρει το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα και να παρέχουν συμβουλές προς τους πελάτες.

2.9 Χρησιμοποιώντας τα Social Media ως μηχανισμό διαφήμισης

Η αξιοποίηση των social media ως μηχανισμού διαφήμισης και στοχευμένης προσέγγισης του καταναλωτικού κοινού, δίνει τη δυνατότητα στους τραπεζικούς οργανισμούς να έχουν άμεση επικοινωνία με τους πελάτες τους.

2.9.1 Facebook

Αυτή η αμεσότητα που επιτυγχάνεται μέσω της επικοινωνίας των επιχειρήσεων και των καταναλωτών, μπορεί να αξιοποιηθεί επενδύοντας σε μία συγκεκριμένη πλατφόρμα social media όπως το Facebook. Στις επόμενες παραγράφους αναλύονται τα πλεονεκτήματα από την αξιοποίηση της πλατφόρμα του Facebook ως μηχανισμού διαφήμισης και μηχανισμού ενημέρωσης των καταναλωτών.

- **Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και καναλιών πωλήσεων**

Μία επίσημη σελίδα στο Facebook, ενός μεγάλου εταιρικού οργανισμού, για να θεωρηθεί αξιόπιστη χρειάζεται πολλά μέλη και αρκετά “Likes”. Χρειάζεται συνέπεια και συνεχή ενημέρωση με καθημερινές δημοσιεύσεις, που στόχο έχουν να κρατήσουν το ενδιαφέρον του

καταναλωτικού κοινού αλλά και να παρέχουν τη σιγουριά ότι η σελίδα έχει ενεργή δραστηριότητα. Το Facebook ως πλατφόρμα έχει δώσει τη δυνατότητα στις τράπεζες να εκμεταλλευτούν τα στοιχεία που τους παρέχονται και να διευρύνουν τη πελατειακή τους βάση στοχεύοντας τους πελάτες τους με εξατομικευμένα κριτήρια.

Πιο συγκεκριμένα, τα δημογραφικά και γεωγραφικά κριτήρια παρέχονται στις επιχειρήσεις και στις εταιρείες από το εργαλείο Facebook Audience Insights της πλατφόρμας του Facebook. Το Facebook Audience Insights είναι ένα εργαλείο στατιστικής ανάλυσης και παράθεσης πολύτιμων στοιχείων που μπορούν να φανούν χρήσιμα στις επιχειρήσεις.

Μέσω του εργαλείου αυτού, μια επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει, συγκριτικά στοιχεία για τα page Likes της σελίδας στο Facebook, συγκριτικά στοιχεία για το ενδιαφέρον (engagement metric) που δημιουργεί κάθε δημοσίευση στο κοινό της, αναλυτικά στοιχεία για το προφίλ των επισκεπτών της σελίδας (τόπο προέλευσης, φύλλο, ηλικιακό group, κ.ά).

Με αυτές τις χρήσιμες πληροφορίες μία τράπεζα μπορεί να στήσει μία στοχευμένη διαφημιστική καμπάνια για υποψήφιους πελάτες που είναι πιο πιθανό να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται. Με αυτό τον τρόπο οι τράπεζες μπορούν να χτίσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους παρέχοντας τους έγκυρες πληροφορίες μέσω του διαδικτύου αλλά και να καταφέρει να δημιουργήσει ευκαιρίες πωλήσεις.

➤ **Αύξηση της διαδικτυακής κίνησης της επίσημης ιστοσελίδας**

Ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα που γνωρίζει πόσο σημαντική είναι η ενεργή παρουσία στα social media και γνωρίζει τους τρόπους να αξιοποιήσει αυτή την προβολή στους καταναλωτές, μπορεί να έχει οφέλη και στην αύξηση της επισκεψιμότητας της βασικής ιστοσελίδας και στην οικειοποίηση των καταναλωτών με αυτή. Αυτό επιτυγχάνεται εύκολα με το να κατορθώνει η τράπεζα να οδηγεί και να ανακατευθύνει τους καταναλωτές μέσω δημοσιεύσεων στο Facebook στη βασική ιστοσελίδα. Με αυτό το τρόπο αυξάνεται η επισκεψιμότητα στην αρχική ιστοσελίδα της τράπεζας οπότε αυξάνονται περισσότερο οι πιθανότητες ο καταναλωτής να έχει ενδιαφέρον για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία. Επιπλέον, με αυτή την συσσώρευση κίνησης στη βασική ιστοσελίδα της τράπεζας αυξάνεται η βαθμολογία στο ranking σύστημα των δημοφιλών μηχανών αναζήτησης (πχ. Google).

➤ **Οφέλη στην ελαχιστοποίηση του διαφημιστικού κόστους**

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της αξιοποίησης της πλατφόρμας του Facebook είναι το χαμηλό κόστος για τη δημιουργία μίας διαφημιστικής καμπάνιας. Η επένδυση σε προσωπικό που έχει ως ευθύνη τη διαχείριση των πλατφόρμων των social media και τη προβολή της εικόνας της εταιρείας σε αυτά, μπορεί να αποφέρει άμεσα κέρδη. Ως προέκταση, της διαχείρισης των social media, το τμήμα marketing και advertising μιας τράπεζας έχει τη δυνατότητα με τις διαφημιστικές δυνατότητες χρησιμοποιούμενων και στοχευμένων διαφημίσεων που παρέχει το Facebook (Facebook Ads) , όπου το κόστος σε σχέση με τα παραδοσιακά μέσα μαζικής ενημέρωσης (τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες, περιοδικά κτλ.) είναι πολύ χαμηλότερο, να επιτύχει αποτελεσματικότερη προσέγγιση των καταναλωτών με πολύ χαμηλότερο κόστος.

➤ **Στοχευμένη διαφημιστική προβολή**

Όπως προαναφέρθηκε, χάρη στις δυνατότητες που παρέχει η πλατφόρμα του Facebook σε κάθε επιχείρηση και ευρεία αποδοχή του από όλες τις ηλικιακές ομάδες πελατών, μία τράπεζα μπορεί να στοχεύσει στο κοινό που επιθυμεί, βάζοντας συγκεκριμένα δημογραφικά και γεωγραφικά κριτήρια. Η ακρίβεια της στόχευσης αυτής είναι δύσκολο να αναπαραχθεί με τα σημερινά δεδομένα και το ιδιαίτερα χαμηλό κόστος αυτής κάνει την αξιοποίηση της ακόμα πιο ελκυστική.

Εν κατακλείδι, μια Facebook Business Page διαθέτει μοναδικά εργαλεία που επιτρέπουν σε μία επιχείρηση να προσεγγίσει το καταναλωτικό κοινό στο οποίο στοχεύει με τη μέγιστη δυνατή ακρίβεια. Η στόχευση αυτή επιτυγχάνεται κυρίως μέσα από τα Facebook Ads που έχουν πολύ χαμηλότερο κόστος από τα παραδοσιακά Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

Παρόλα τα οφέλη, πολλές τράπεζες και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με εμφανή εξήγηση το ότι επιθυμούν να διατηρήσουν ένα πιο αυστηρό προφίλ, δε χρησιμοποιούν τη πλατφόρμα του Facebook ως μέσω διαφήμισης και δεν διατηρούν επίσημη ιστοσελίδα στη πλατφόρμα του ως επικοινωνίας με τους πελάτες τους. Ωστόσο, με δεδομένο ότι το Facebook χρησιμοποιείται από ένα ηλικιακό γκρουπ 18-40 ετών, οι τράπεζες επιλέγουν να διαφημίζουν μέσω Facebook συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονται στη συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα.

2.9.2 Instagram

Προκειμένου να διευρυνθεί το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται το Facebook και οι διαφημίσεις που καταχωρούν οι διάφορες επιχειρήσεις σε αυτό, δημιουργήθηκαν και οι διαφημίσεις στην πλατφόρμα του Instagram. Οι δημοσιεύσεις σε αυτή την πλατφόρμα αφορούν την εικόνα ή σύνολο εικόνων και βίντεο. Και στις δυο περιπτώσεις οι διαφημίσεις μπορεί να συνοδεύονται από κείμενο.

Σύμφωνα με έρευνες, «τόσο το Facebook, όσο και το Instagram τείνει να στρέφεται προς ένα πιο νεανικό κοινό, με το μεγαλύτερο ποσοστό των χρηστών να ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 18-29 ετών (55%), στη συνέχεια μεταξύ 30-49 ετών 28%). Μόνο το 11% των χρηστών του Instagram είναι μεταξύ 50-64 ετών και μόλις το 4% είναι ενήλικες άνω των 65 ετών.»

Τα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα δεν διαθέτουν επίσημα σελίδα στο Instagram, επιθυμώντας με τον τρόπο αυτό να διατηρήσουν ένα πιο σοβαρό προφίλ. Επιλεκτικά δημιουργούν διαφημίσεις συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία απευθύνονται στη νεανική καταναλωτική ομάδα την οποία απασχολεί η πλατφόρμα του Instagram.

Μέσω της συγκεκριμένης πλατφόρμας παρέχεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις και τα ιδρύματα για τη δημιουργία προγράμματος διαφήμισης. Μελετώντας λοιπόν τα δεδομένα για τις κατάλληλες ώρες και ημέρες της εβδομάδας, ως προς την επισκεψιμότητα των χρηστών στο Instagram, μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερη ανταπόκριση στις διαφημίσεις τους.

2.9.3 LinkedIn

Η δραστηριοποίηση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στο συγκεκριμένο μέσο κοινωνικής δικτύωσης φαίνεται να είναι πιο έντονη. Η διαφήμιση το LinkedIn μπορεί να γίνει ακόμα πιο στοχευμένη καθώς κατηγοριοποιεί τους χρήστες της ανάλογα με την επαγγελματική τους φύση και τα ενδιαφέροντά τους.

Παρατηρείται ότι και οι τέσσερις τράπεζες της ελληνικής οικονομίας δραστηριοποιούνται σε καθημερινή βάση στο LinkedIn και διαθέτουν επίσημη σελίδα με πολλούς ακολούθους. Με εμφανή εξήγηση το ότι οι τράπεζες επιθυμούν να προσελκύσουν το ηλικιακό κοινό άνω των 24 ετών που διαθέτει επαγγελματικά ενδιαφέροντα αλλά και να διαφημίσουν τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες σε άλλες επιχειρήσεις για την αναζήτηση συνεργατών, νέων στελεχών κλπ., οι τράπεζες επιλέγουν να διαφημιστούν μέσω του LinkedIn για συγκεκριμένα ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες που βγάζουν στην αγορά, μέσω Business to Business (B2B) καμπανιών.

Η διαφήμιση μέσω του LinkedIn μπορεί να πραγματοποιηθεί και με εισερχόμενο μήνυμα στους χρήστες επιτυγχάνοντας με τον τρόπο αυτό περισσότερες μετατροπές και αντιδράσεις από ότι θα μπορούσε να συγκεντρώσει μέσω διαφημίσεων στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Οι διαφημιζόμενες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν το καταναλωτικό κοινό το οποίο θέλουν να προσεγγίσουν, να δημιουργήσουν τους δικούς τους όρους διαφήμισης (πληρωμή ανά κλικ ή ανά εμφάνιση, διαμόρφωση προϋπολογισμού κ.α.) αλλά και να παρακολουθεί τον αριθμό των πελατών οι οποίοι προέρχονται από τη συγκεκριμένη πλατφόρμα.

2.9.4 YouTube

Στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων το πλέον καταλληλότερο μέσο διαφήμισης είναι η κινούμενη εικόνα. Μέσω του YouTube, στο οποίο οι δημοσιεύσεις και οι διαφημίσεις αφορούν βίντεο, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν την προβολή των διαφημίσεων τους από τους χρήστες, την ίδια στιγμή που περιηγούνται και παρακολουθούν άλλα βίντεο. Το συγκεκριμένο μέσο προσφέρει τη δυνατότητα δημιουργίας επίσημου καναλιού από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό πιστούς ακολούθους. Οι χρήστες μπορούν να κάνουν εγγραφή στο κανάλι και να παρακολουθούν τις δημοσιεύσεις αλλά και να ενημερώνονται για τις νέες αναρτήσεις μέσω ειδοποιήσεων που λαμβάνουν από το YouTube.

Παρατηρείται πως αντίστοιχα και οι τέσσερις ελληνικές τράπεζες διαθέτουν επίσημο κανάλι στο YouTube. Το γεγονός αυτό επηρέασε η αναγνώριση του ως η δεύτερη μηχανή αναζήτησης στον κόσμο, η οποία διαθέτει τον μεγαλύτερο αριθμό σε βίντεο από οποιαδήποτε άλλη πλατφόρμα. Έχει αναγνωριστεί επίσης πως ο αποδοτικότερος τρόπος διαφήμισης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι ο συνδυασμός εικόνας και ήχου.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κατά τη διαδικασία δημιουργίας της διαφήμισης τους στο YouTube μπορούν να επιλέξουν τη διάρκεια που θα έχει το βίντεο, το σημείο στο οποίο θα τοποθετηθεί, και να επιλέξουν ηλικιακές ομάδες στις οποίες επιθυμούν να απευθυνθούν κατά κύριο λόγο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

3.1 Εισαγωγή

Όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επηρεάσει κατά πολύ όλες τις βιομηχανίες σε παγκόσμιο επίπεδο και συνεπώς και τον τραπεζικό κλάδο. Ως αποτέλεσμα αυτού, οι τέσσερις βασικές τράπεζες από τις οποίες αποτελείται ο χρηματοπιστωτικός κλάδος στη χώρα μας, λανσάρουν συνεχώς τα τελευταία χρόνια ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες.

Σκοπός αυτού, είναι να ακολουθούν οι οργανισμοί τις παγκόσμιες τάσεις της οικονομίας και των αντίστοιχων ιδρυμάτων αλλά και να παραμένουν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, οι οποίες επιφέρουν κέρδη καθώς και το να λαμβάνουν συνεχόμενα αυξανόμενο μερίδιο αγοράς. Επίκεντρο σε οποιαδήποτε ενέργεια ή προϊόν παραμένει ο πελάτης-καταναλωτής. Έτσι, θα πρέπει να υπάρχει ψηφιακή εξέλιξη και σύγχρονα προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία όμως θα είναι φιλικά και εύχρηστα ως προς τον «ψηφιακό καταναλωτή».

Στο κεφάλαιο αυτό ακολουθεί η μελέτη περίπτωσης της Εθνικής Τράπεζας τη Ελλάδος η οποία κατέχει σημαντικό μερίδιο αγοράς του χρηματοπιστωτικού κλάδου στη χώρα μας. Τα βήματα προς τον Ψηφιακό μετασχηματισμό που έχουν γίνει από τη συγκεκριμένη τράπεζα είναι σημαντικά και αποτελούν πηγή για πολυάριθμα άρθρα στο διαδίκτυο. Αρχικά γίνεται μια σύντομη παρουσίαση του Ομίλου και έπειτα παρουσιάζονται τα ψηφιακά προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει προς το καταναλωτικό της κοινό.

Έπειτα, ακολουθεί η παρουσία της Τράπεζας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης καθώς και τρόπος με τον οποίο τα χρησιμοποιεί ώστε να διαφημίσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Τέλος, γίνεται μια σύντομη παρουσίαση των στόχων και των στρατηγικών που έχουν τεθεί σε εφαρμογή από την Τράπεζα για τα έτη 2019- 2022 και η αναφορά στο νέο πρόγραμμα μετασχηματισμού ΕΘΝΙΚΗ180.

3.2 Ο όμιλος «Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος»

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ) αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους Ομίλους χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα και υπήρξε η πρώτη τράπεζα του νεοελληνικού κράτους με την ίδρυσή της το 1841. Η συμβολή της στη στήριξη της Ελληνικής οικονομίας καθώς και η συνεισφορά της στη οικονομική ζωή της χώρας είναι αδιαμφισβήτητη καθώς, όπως αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα της, ελέγχει το 25% της λιανικής τραπεζικής.



Εικόνα 2 Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

Πηγή: <https://www.epixeiro.gr/>

Η ΕΤΕ εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1880 και από τον Οκτώβριο του 1999 η μετοχή της τράπεζας διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Διαθέτει ένα μεγάλο δίκτυο επικοινωνίας και εξυπηρέτησης σε όλη την έκταση της χώρας και διαθέτει 434 μονάδες και 1.454 ΑΤΜ, ενώ στο εξωτερικό το δίκτυο της τράπεζας απαρτίζεται από 65 μονάδες.

Ο όμιλος της Εθνικής Τράπεζας απαρτίζεται στην Ελλάδα από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., την ΑΕΕ. Γεν. Ασφαλειών «Η Εθνική», την Εθνική Χρηματιστηριακή ΑΕΠΕΥ, την Εθνική Asset Management ΑΕΔΑΚ, Εθνική Leasing ΑΕ, Εθνική Factors ΑΕ και τέλος την Προνομιούχος Αν. Ετ. Γενικών Αποθηκών Ελλάδος Α.Ε. (ΠΑΕΓΑΕ). Διαθέτει επίσης Γραφείο Αντιπροσωπείας ΕΤΕ στην Μελβούρνη και δίκτυο καταστημάτων στην Αίγυπτο (NGB Egypt). Δραστηριοποιείται επίσης και στην Κύπρο με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρου) Λτδ και την Εθνική Ασφαλιστική (Κύπρου) Λτδ, ενώ διαθέτει και το Κατάστημα ΕΤΕ Λονδίνου

στο Ηνωμένο Βασίλειο (NBG London). Επίσης, ο όμιλος απαρτίζεται και από την BANKTECO EOOD στη Βουλγαρία και την Stopanska Banka AD – Skorje στη Βόρεια Μακεδονία. Αντίστοιχα, στη Ρουμανία έχουν ιδρυθεί οι Banca Romaneasca SA, NBG Leasing IFN SA και η Garanta Asigurari SA.

Η συμβολή της στην καταπολέμηση της ανεργίας, που ταλανίζει από τα χρόνια που εμφανίστηκε η οικονομική κρίση τη χώρα μας, είναι καθοριστική καθώς ο όμιλος στο σύνολο του απασχολεί 9.839 εργαζομένους.

3.3 Ψηφιακή Τραπεζική Εξυπηρέτηση



Εικόνα 3 i-bank store Ξάνθη

Πηγή: <https://www.nbg.gr/greek/i-bank/i-bank-store/>

Η Εθνική Τράπεζα δημιούργησε το πρώτο i-bank store στην Ελλάδα, στις αρχές του 2011 στο εμπορικό κέντρο The Mall Athens, στο Μαρούσι. Στην προσπάθεια της να επεκτείνει το δίκτυο των καταστημάτων της με νέα και καινοτόμα ψηφιακά καταστήματα, εγκαινίασε άλλα επτά i-bank stores σε μεγάλες πόλεις της χώρας μας όπως τη Θεσσαλονίκη, τη Λάρισα και τη Ξάνθη. Πιο συγκεκριμένα, δυο μήνες μετά από τη δημιουργία του πρώτου καταστήματος, τον Απρίλιο του 2011 ακολούθησε εκείνο της Θεσσαλονίκης στο Mediterranean Cosmos. Το 2015, έχοντας πλέον περάσει 4 χρόνια, η ΕΤΕ ανοίγει το πέμπτο κατά σειρά i-bank store στη Λάρισα. Έπειτα, το 2017 ανοίγει το δεύτερο ηλεκτρονικό κατάστημα στην Αθήνα και συγκεκριμένα στο

εμπορικό κέντρο Athens Metro Mall. Το 2018 δημιουργούνται δυο ακόμη καταστήματα, τον Φεβρουάριο στην Ξάνθη και τον Ιούλιο στο Σύνταγμα.

Για τη δημιουργία του πρώτου πολυχώρου ηλεκτρονικής τραπεζικής εξυπηρέτησης, χρειάστηκαν μόλις 82 ημέρες και συνολικά 175 εργαζόμενοι. Στο εσωτερικό του χρησιμοποιήθηκαν 3.055 μέτρα καλωδίων για τη δημιουργία δικτύου και τη διασύνδεση των μηχανημάτων. Στο συγκεκριμένο κατάστημα έχουν τοποθετηθεί 12 διαδοχικές οθόνες Video wall προηγμένης τεχνολογίας, συνολικής ανάλυσης 1260x1920 pixels.

Επίσης, έχει τοποθετηθεί ένας εσωτερικός κήπος προκειμένου να κάνει τον χώρο φιλικό και ευχάριστο προς τον επισκέπτη – πελάτη. Το συγκεκριμένο κατάστημα έχει λάβει από την αρχή της δημιουργίας του αρκετές διακρίσεις και βραβεία για τον υψηλής τεχνολογίας σχεδιασμό του, τις πρωτοποριακές εγκαταστάσεις αλλά και για την εξαιρετική εξυπηρέτηση που προσφέρει.

Η Εθνική Τράπεζα έχει επιλέξει κεντρικά σημεία με εύκολη πρόσβαση για το καταναλωτικό κοινό, προκειμένου να κρατά την επισκεψιμότητα των συγκεκριμένων καταστημάτων σε υψηλά επίπεδα.



Εικόνα 4 i-bank store Λάρισα

Πηγή: <https://www.nbg.gr/greek/i-bank/i-bank-store/>

Όπως παρατηρούμε και στην εικόνα που προηγείται από το εσωτερικό του ψηφιακού καταστήματος στη Λάρισα, έχουν δημιουργηθεί ειδικά διαμορφωμένοι χώροι, στους οποίους ο επισκέπτης έχει τη δυνατότητα να έρθει σε άμεση επαφή με τις εξελιγμένες δυνατότητες της

ηλεκτρονικής τραπεζικής. Πιο συγκεκριμένα, το εξειδικευμένο προσωπικό και οι συσκευές που έχουν τοποθετηθεί στις προσθήκες επίδειξης του Demo Point, βοηθούν τους πελάτες να κατανοήσουν τις υπηρεσίες που προσφέρει το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα και να επιλέξουν την κατάλληλη για τις προσωπικές τους ανάγκες.

Παράλληλα, στα συγκεκριμένα καταστήματα της ΕΤΕ παρέχεται η ευκαιρία στον επισκέπτη να ψυχαγωγηθεί μέσω των διαδραστικών επιφανειών που έχουν κατασκευαστεί στο εσωτερικό τους και τη χρήση των εφαρμογών kinetic παιχνιδιών. Επίσης, όπως αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα της ΕΤΕ, στην ενότητα «Γνωριμία με τα i-bank stores» είναι εφοδιασμένα με εξοπλισμό και υποδομές τελευταίας τεχνολογίας που επιτρέπει στους επισκέπτες να ενημερωθούν για τις υπηρεσίες που παρέχει το ίδρυμα (Internet/Mobile/Phone Banking, ATM, Κέντρα Αυτόματων Πληρωμών, ηλεκτρονικό πορτοφόλι, i-bankPay κ.ά) αλλά και να εκπαιδευτούν κάνοντας χρήση των υπηρεσιών αυτών με τη βοήθεια του εξειδικευμένου προσωπικού που βρίσκεται σε κάθε κατάστημα. Τέλος, όπως και στα υπόλοιπα φυσικά καταστήματα της Εθνικής Τράπεζας, οι πελάτες μπορούν να ανοίξουν λογαριασμό και να αποκτήσουν πρόσβαση στις πολυάριθμες υπηρεσίες i-bank που τους παρέχει η Τράπεζα.

3.4 Ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος έχει δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα παροχής υπηρεσιών και καινοτόμων προϊόντων γύρω από το i-bank. Παρέχει λοιπόν εξατομικευμένες προτάσεις και λύσεις τόσο σε ιδιώτες καταναλωτές όσο και σε μεγάλες ή μικρές επιχειρήσεις.

3.4.1 Για τον ιδιώτη

Στην ενότητα αυτή του κεφαλαίου παρουσιάζονται τα νέα ψηφιακά προϊόντα και οι υπηρεσίες που δημιούργησε η Εθνική Τράπεζα κατά την διαδικασία του ψηφιακού της μετασχηματισμού. Στο επίκεντρο βρίσκεται και πάλι ο πελάτης καθώς οι ενέργειες αυτές αποσκοπούν στην εξοικείωσή του με τις ψηφιακές τεχνολογίες του τραπεζικού συστήματος.

3.4.1.1 i-bank Pay

Μέσω της εφαρμογής αυτής, η Εθνική Τράπεζα δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να εκτελούν γρήγορες και ασφαλείς συναλλαγές και πληρωμές από το κινητό τους τηλέφωνο αλλά και μέσω της εφαρμογής Facebook ή τις επαφές του τηλεφωνικού τους καταλόγου. Ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα να συνδεθεί στην εφαρμογή χρησιμοποιώντας τον κωδικό

που έλαβε από την Τράπεζα για την υπηρεσία i-bank Internet Banking και ύστερα μπορεί να ελέγχει τις κινήσεις του λογαριασμού του ή να φορτίζει την Prepaid κάρτα Εθνικής και την Cosmote Prepaid Mastercard μέσω αυτής.

Παράλληλα, μπορεί οποιοσδήποτε χρήστης να στείλει αίτημα πληρωμής για να μοιραστεί λογαριασμούς, μέσω της υπηρεσίας split-the-bill, που βρίσκεται στην οθόνη αιτήματος πληρωμής. Ακόμη, παρέχεται η δυνατότητα αποστολής χρημάτων διατραπεζικά, κάνοντας χρήση της υπηρεσίας IRIS Online Payments της ΔΙΑΣ. Τέλος, η Τράπεζα διαθέτει σύστημα επιβράβευσης για όσους καταναλωτές κάνουν χρήση της συγκεκριμένης υπηρεσίας καθώς δίνει πόντους go4more.

Για την συγκεκριμένη κατηγορία η Τράπεζα έλαβε το Gold βραβείο στην κατηγορία «Contactless Payment, P2P Payment» στη διοργάνωση Lighthouse e-volution Awards, το έτος 2017.

Πληρωμή με QR code



Εικόνα 3.4

Εικόνα 5 i-bank Pay – QR code

Πηγή: <https://ibankpay.nbg.gr/iBankPay/el>

Απαραίτητη προϋπόθεση και γι' αυτό το εργαλείο είναι η επιχείρηση με την οποία επιθυμεί ο καταναλωτής να πραγματοποιήσει τη συναλλαγή να διαθέτει i-bank POS ή i-bank Pay. Η τράπεζα χορηγεί σήματα στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις τα οποία τοποθετούνται σε ευδιάκριτα σημεία έτσι ώστε να γίνονται ευκόλως αντιληπτά από τους καταναλωτές που θέλουν να κάνουν χρήση της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της ΕΤΕ, υπάρχουν περισσότερα από 120.000 σημεία στα οποία ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα για τέτοιου είδους συναλλαγές, χωρίς μετρητά ή κάρτες. Η συναλλαγή πραγματοποιείται με εύκολο τρόπο, πλησιάζοντας την κάμερα της

κινητής συσκευής και σκανάροντας το QR code από το απόκομμα που εκτυπώνεται από τη συσκευή i-bank POS του εμπόρου.

Πληρωμή Contactless – Ανέπαφη Πληρωμή



Εικόνα 6 i-bank Pay – Πληρωμή Contactless

Πηγή: <https://ibankpay.nbg.gr/iBankPay/el>

Μέσω της συγκεκριμένης υπηρεσίας που παρέχει η ΕΤΕ, οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν πληρωμές ανέπαφα μέσω του κινητού τηλεφώνου τους ή του tablet, πλησιάζοντας απλά στην ειδική συσκευή i-bank Connector που διαθέτει ο έμπορος. Ανοίγοντας την εφαρμογή, αρκεί μόνο να επιλέξει την «Πληρωμή Contactless» και να ενεργοποιήσει το Bluetooth. Έπειτα εμφανίζεται στην οθόνη του κινητού τηλεφώνου το ποσό της συναλλαγής που πραγματοποιήθηκε και ενημερώνεται η εφαρμογή και ο λογαριασμός για το νέο υπόλοιπο.

Πληρωμή με IRIS



Εικόνα 7 i-bank Pay – Πληρωμή με IRIS

Πηγή: <https://ibankpay.nbg.gr/iBankPay/el>

Ο καταναλωτής μπορεί να κάνει χρήση της συγκεκριμένης υπηρεσίας με οποιονδήποτε ιδιώτη ή έμπορο, καθώς απαιτείται μόνο η ενεργοποίηση της διατραπεζικής υπηρεσίας πληρωμών

IRIS Online Payments και όχι το να είναι και τα δύο μέρη της συναλλαγής χρήστες της εφαρμογής. Η διαδικασία δεν έχει πολλά βήματα και εκτελείται με εύκολο και γρήγορο τρόπο, μέσω της επιλογής «Πληρωμή με ΑΦΜ» και συμπλήρωσης του ΑΦΜ του εμπόρου και του επιθυμητού ποσού πληρωμής.

Πληρωμή για Online αγορές

Η διαδικασία αυτή είναι κάπως πιο συνηθισμένη από τις προηγούμενες που αναλύθηκαν. Με την ολοκλήρωση της παραγγελίας, ο καταναλωτής απλώς σκανάρει το QR code που εμφανίζεται στην οθόνη του ηλεκτρονικού υπολογιστή ή μπορεί να εγκρίνει την πληρωμή με το push notification που θα σταλεί στο κινητό τηλέφωνο το οποίο έχει καταχωθεί στην τράπεζα ως τηλέφωνο επικοινωνίας.

Εκτός από τις υπηρεσίες και τα καινοτόμα εργαλεία που παρέχει μέσω του i-bank Pay η Εθνική Τράπεζα, διατηρεί τον φιλανθρωπικό της χαρακτήρα και σε αυτή την εφαρμογή καθώς διαθέτει συγκεκριμένη επιλογή για να μπορεί ο καταναλωτής να μεταφέρει χρήματα σε φιλανθρωπικά και κοινωφελή ιδρύματα που επιθυμεί να στηρίξει. Παρακάτω εμφανίζεται η λίστα με τα ιδρύματα μέσα από τα οποία μπορεί να κάνει την επιλογή του ο καταναλωτής.



Εικόνα 8 i-bank Pay – Στήριξη σε φιλανθρωπικά και κοινωφελή ιδρύματα

Πηγή: <https://ibankpay.nbg.gr/iBankPay/el>

3.4.1.2 Ηλεκτρονικό Πορτοφόλι – Η πρώτη εμφάνιση



Εικόνα 9 Ηλεκτρονικό Πορτοφόλι – Folli Follie

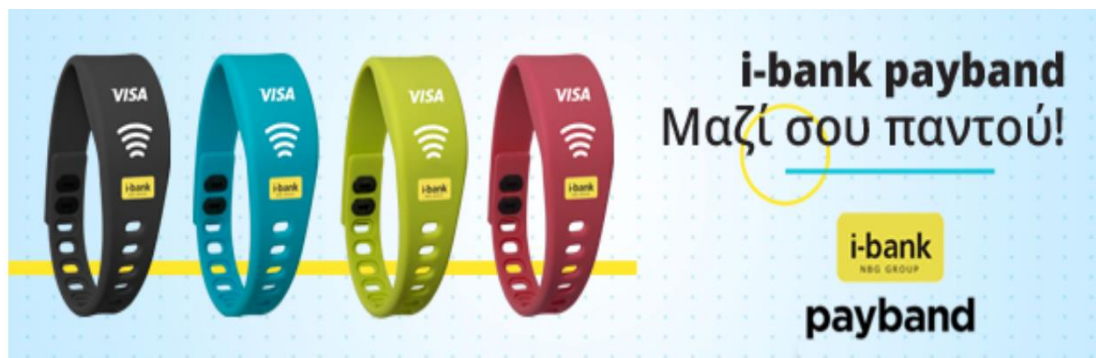
Πηγή: <https://nkx.antenna.gr/news/Economy>

Η Εθνική Τράπεζα, πρωτοπόρος του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος λάνσαρε το 2017 την πρώτη wearable υπηρεσία πληρωμών. Η πρώτη δημιουργία αυτού του αξεσουάρ έγινε σε συνεργασία με τη Folli Follie και αποτέλεσε ένα πρωτοποριακό προϊόν, μοναδικό σε διεθνές επίπεδο. Σχεδιάστηκαν μοντέρνα κοσμήματα, δαχτυλίδια και βραχιόλια, για άντρες και γυναίκες με ενσωματωμένη τεχνολογία ανέπαφων πληρωμών. Τα συγκεκριμένα προϊόντα βασίστηκαν στην τεχνολογία Near Field Communication και λειτουργούν συνεχώς, χωρίς να απαιτείται φόρτιση.

Η ιδέα για τον σχεδιασμό αυτού του προϊόντος προέκυψε από την ανάγκη του καταναλωτή να πραγματοποιεί συναλλαγές κατά τη διάρκεια της ημέρας με εύκολο και γρήγορο τρόπο. Έτσι, εμπνεύστηκαν οι συντελεστές τη δημιουργία αυτού του αξεσουάρ προκειμένου να μη χρειάζεται να έχει μαζί του ο καταναλωτής το πορτοφόλι του αλλά ούτε καν την τραπεζική του κάρτα.

3.4.1.3 Το i-bank payband σήμερα

Το προϊόν αυτό είναι η εξέλιξη του ηλεκτρονικού πορτοφολιού που παρουσιάστηκε προηγουμένως. Πρόκειται για ένα σύγχρονο τρόπο πληρωμών που λάνσαρε η ΕΤΕ για γρήγορες και ανέπαφες συναλλαγές.



Εικόνα 10 i-bank Payband

Πηγή: <https://www.nbg.gr/payband/>

Είναι ουσιαστικά ένα αξεσουάρ τύπου βραχιόλι, σε διάφορα χρώματα, που περιέχει μια μικρή κάρτα στο εσωτερικό του. Φαίνεται πως το συγκεκριμένο βραχιόλι διαφέρει από το προηγούμενο κυρίως ως προς τον σχεδιασμό του. Οι καταναλωτές αντίστοιχα έχουν την ευκαιρία μέσω μιας prepaid visa card να κάνουν τις αγορές τους εύκολα και με ασφάλεια σε όλα τα καταστήματα και τις επιχειρήσεις που διαθέτουν ανέπαφο τερματικό αποδοχής καρτών POS.

Το προϊόν αυτό της ΕΤΕ είναι εύχρηστο ως προς τον καταναλωτή καθώς για την ενεργοποίησή του απαιτούνται μόνο 3 βασικά βήματα.



Εικόνα 11 Βήματα ενεργοποίησης i-bank Payband

Πηγή: <https://www.nbg.gr/payband/>

Μαζί με το αξεσουάρ η τράπεζα προμηθεύει και μια κάρτα visa τον καταναλωτή, η οποία έχει ένα αποσπώμενο κομμάτι, μια μικρότερη κάρτα στο κάτω μέρος. Έτσι, ο καταναλωτής θα πρέπει να αφαιρέσει την μικρή κάρτα από τη μεγάλη και στη συνέχεια να την τοποθετήσει στο εσωτερικό του αξεσουάρ, στην ιδική υποδοχή που είναι διαμορφωμένη. Έπειτα, θα πρέπει να γίνει σύνδεση του i-bank Payband με τον αριθμό του κινητού του καταναλωτή και τέλος να

κατεβάσει σε αυτό την εφαρμογή i-bank Pay ώστε να έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί τις κινήσεις και το ιστορικό τους αλλά και να φορτίζει την κάρτα από το κινητό του τηλέφωνο.

3.4.1.4 i-bank Pass



Εικόνα 12 i-bank Pass

Πηγή: <https://www.nbg.gr/el/i-bank/pass>

Το i-bank-pass είναι μια υπηρεσία που παρέχει η Εθνική Τράπεζα προκειμένου να διευκολύνει τον καταναλωτή κατά την επίσκεψη του στο φυσικό κατάστημα. Πληροφορεί το καταναλωτικό κοινό για τα πλησιέστερα καταστήματα της ΕΤΕ και για το ωάριο λειτουργίας τους.

Πιο συγκεκριμένα, παρέχει τη δυνατότητα δωρεάν έκδοσης ηλεκτρονικού αριθμού προτεραιότητας για την εξυπηρέτηση από τα ταμεία της Τράπεζας, χωρίς να απαιτείται να βρίσκεται ήδη ο καταναλωτής στο κατάστημα. Λίγη ώρα πριν πλησιάσει η σειρά του καταναλωτή, η τράπεζα τον ενημερώνει με μήνυμα στο κινητό του τηλέφωνο προκειμένου να πάει στο κατάστημα.

Με την υπηρεσία αυτή η ΕΤΕ αποσκοπεί στην μείωση των ατελειώτων ουρών μπροστά από τα ταμεία της τράπεζας και την πολύωρη αναμονή των καταναλωτών. Έτσι δημιουργεί ολοένα και περισσότερους ευχαριστημένους πελάτες. Η υπηρεσία αυτή προσφέρεται για τα περισσότερα καταστήματα της Εθνικής τράπεζας, ενώ ο καταναλωτής μπορεί να επωφεληθεί της χρήσης της καθημερινά από Δευτέρα έως και Παρασκευή από τις 8:10 το πρωί έως τη 13:30 το μεσημέρι.

Παράλληλα, για την περίπτωση όπου ο καταναλωτής – πελάτης επιθυμεί να ενημερωθεί για κάποια από τις υπόλοιπες υπηρεσίες της τράπεζας είτε να επισκεφτεί κάποιο από τα υπόλοιπα γραφεία του καταστήματος, παρέχεται η δυνατότητα ηλεκτρονικού ραντεβού. Η υπηρεσία αυτή, σε αντίθεση με το ηλεκτρονικό εισιτήριο, είναι διαθέσιμη μόνο σε επιλεγμένα καταστήματα της Εθνικής Τράπεζας, ενώ αντίστοιχα διατίθεται για χρήση καθημερινά. Και σε αυτή την περίπτωση, ακολουθούν σχετικές υπενθυμίσεις και ενημερώσεις από την εφαρμογή μέσω του κινητού τηλεφώνου του καταναλωτή.

Για τη συγκεκριμένη υπηρεσία η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος έλαβε το Silver βραβείο στην κατηγορία «Καινοτόμες Τραπεζικές Υπηρεσίες» στη διοργάνωση Lighthouse e-volution Awards το έτος 2017.

3.4.1.5 i-bank Pay Spot



Εικόνα 13 i-bank Pay Spot

Πηγή: https://www.nbg.gr/el/i-bank/i-bank_payspot

Η υπηρεσία i-bank Pay Spot, σε συνεργασία με την Paylink Worldbridge Ίδρυμα Πληρωμών Α.Ε., διατίθεται από διάφορα καταστήματα λιανικής πώλησης τα οποία έχουν το συγκεκριμένο σήμα. Ο καταναλωτής κάνοντας χρήση της υπηρεσίας μπορεί να εξοφλήσει μηνιαίους λογαριασμούς σταθερής, κινητής, ρεύματος, ασφάλιστρα κ.α. Επίσης, έχει τη δυνατότητα με αυτόν τον εύκολο τρόπο να «τακτοποιήσει» τις οφειλές προς το Δημόσιο.

Με την υπηρεσία αυτή, σκοπός της Εθνικής Τράπεζας είναι να διευκολύνει περισσότερο την καθημερινότητα των πελατών της αλλά και των εν δυνάμει, εξοικονομώντας τους χρόνο. Έτσι, όχι μόνο μπορεί να προσελκύσει νέους πελάτες και χρήστες των υπηρεσιών της, αλλά αυξάνει και τα έσοδα του ομίλου από τις καθημερινές συναλλαγές που πραγματοποιούνται.

3.4.1.6 i-bank Statements

Μέσω της συγκεκριμένης υπηρεσίας οι καταναλωτές λαμβάνουν ηλεκτρονική ειδοποίηση για την έκδοση των λογαριασμών τους. Οι λογαριασμοί αυτοί μπορεί να αφορούν είτε τη δόση από ένα στεγαστικό ή καταναλωτικό δάνειο, είτε πιστωτικής κάρτας. Η ειδοποίηση από την Τράπεζα γίνεται μέσω e-mail και παρέχεται δωρεάν προς τους καταναλωτές, χωρίς κανένα κόστος.

Η πρόσβαση στα ειδοποιητήρια μπορεί να γίνει και από το i-bank Internet Banking με την χρήση των προσωπικών κωδικών κάθε πελάτη προκειμένου να διασφαλίζεται η προστασία των προσωπικών δεδομένων και να τηρούνται όλοι οι κανόνες ασφαλείας. Η υπηρεσία i-bank Statements πέρα από το να κρατά ενημερωμένους τους πελάτες της Εθνικής Τράπεζας και να μειώνει την πιθανότητα ληξιπρόθεσμων οφειλών, στοχεύει και στην προστασία του περιβάλλοντος.

Οι ηλεκτρονικές ειδοποιήσεις αντικαθιστούν μεγάλο μέρος από εκείνους τους λογαριασμούς που τυπώνονται σε χαρτί και με τον τρόπο αυτό πραγματοποιείται σημαντική εξοικονόμηση. Τέλος, η Τράπεζα έχει ορίσει μια απλή διαδικασία για την ενεργοποίηση της υπηρεσίας, ενώ παρέχει τη δυνατότητα στο καταναλωτικό κοινό να την διακόψει οποιαδήποτε στιγμή επιθυμεί και να λαμβάνει και πάλι έντυπους τους λογαριασμούς και τις οφειλές του.

3.4.2 Για τις επιχειρήσεις: i-bank Pay 4 Business

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος παρέχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα συναλλαγών για εμπόρους και επαγγελματίες σε οποιαδήποτε κλάδο και αν αυτοί δραστηριοποιούνται. Λαμβάνοντας υπόψιν την υψηλή φορολογία λόγω της δυσχερούς οικονομικής κατάστασης στην οποία βρίσκεται η χώρα μας από την εποχή που ξεκίνησε η κρίση, κρατάει την προμήθεια των συναλλαγών σε χαμηλά επίπεδα για συγκεκριμένα στο 0% για συναλλαγές κάτω του 1€, 0,01€ για συναλλαγές έως 5€ και 0,3% για συναλλαγές άνω των 5€.

Επίσης, παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις που αποτελούνται από πολλούς εργαζομένους οι οποίοι χρειάζονται να κάνουν εισπράξεις, να μην αγοράζουν ξεχωριστά τερματικά POS για τον καθένα από αυτούς. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της εφαρμογής i-bank Pay 4 Business όλο το προσωπικό μια επιχείρησης μπορεί να εισπράττει χρηματικά ποσά για λογαριασμό της, με εύκολο τρόπο και ασφάλεια συναλλαγών.

Στην εφαρμογή αυτή, εκτός από διαφορετικούς υπαλλήλους οι επιχειρήσεις μπορούν να προσθέσουν στο δίκτυο και διαφορετικά καταστήματα που έχουν στην κατοχή τους. Απλά κατεβάζοντας την εφαρμογή σε οποιαδήποτε φορητή συσκευή (tablet ή smartphone) ο ιδιοκτήτης έχει τη δυνατότητα να δεχτεί τις πληρωμές των πελατών του και να επιλέξει το κατάστημα από το οποίο επιθυμεί να εκτελεστεί η συναλλαγή.

Τέλος, όλες οι υπηρεσίες και τα καινοτόμα προϊόντα που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα του κεφαλαίου (QR code, i-bank Payband κ.α.) μπορούν να λειτουργήσουν και προς

όφελος της επιχείρησης, καθώς παρέχεται η δυνατότητα προς τους πελάτες να μεταφέρουν χρήματα και εκτελούν πληρωμές προς αυτήν με ποικίλους και πολυάριθμους τρόπους.

Η Εθνική Τράπεζα έλαβε το 2017 βραβείο Gold στην κατηγορία «Contactless Payment, P2P Payment » για το i-bank Pay 4 Business στη διοργάνωση Lighthouse e-volution Awards.

3.4.2.1 i-bank Connector

Στην προσπάθειά της η ΕΤΕ να δημιουργεί ακόμη περισσότερους και ευχαριστημένους πελάτες αλλά και να παραμένει ανταγωνιστική στον κλάδο, παρέχοντας καινοτόμες και πρωτοποριακές υπηρεσίες και προϊόντα συναλλαγών, δημιούργησε το i-bank Connector. Έτσι για την περίπτωση όπου η επιχείρηση δεν διαθέτει POS μπορεί να συνδέσει την ταμειακή της μηχανή με την ειδική συσκευή i-bank Connector.



Εικόνα 14 i-Bank Connector

Πηγή: <https://ibankpay.nbg.gr/iBankPay/el/4b>

Απαραίτητη προϋπόθεση ωστόσο αποτελεί η χρήση της εφαρμογής i-bank Pay από τον πελάτη και το Bluetooth της κινητής του συσκευής. Έτσι, απλώς πληκτρολογεί το ποσό της πληρωμής που επιθυμεί να πραγματοποιήσει και πλησιάζει τη συσκευή του κινητού του τηλεφώνου στο i-bank Connector.

3.4.2.2 i-bank Pay e-Commerce

Οι ψηφιακές υπηρεσίες που παρέχει η ΕΤΕ δεν θα μπορούσαν να μην συμπεριλάβουν τα ηλεκτρονικά καταστήματα, τα οποία αυξάνουν την επισκεψιμότητα τους τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, οι έμποροι μπορούν να κάνουν χρήση της υπηρεσίας

i-bank Pay e-Commerce και να έχουν τη δυνατότητα να δέχονται πληρωμές από τους πελάτες τους στο ηλεκτρονικό τους κατάστημα.

Ο έμπορος βλέπει αμέσως την πίστωση των χρημάτων της πληρωμής στον λογαριασμό του, ενώ η προμήθεια για τις συναλλαγές είναι σε πολύ χαμηλά επίπεδα όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως (0,30%). Οι συναλλαγές εκτελούνται με ασφάλεια καθώς σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της Εθνικής Τράπεζας παρέχονται προηγμένες μέθοδοι διασφάλισης των συναλλαγών, ενώ η μυστικότητα και το αναλλοίωτο των δεδομένων διασφαλίζονται μέσω του πρωτοκόλλου ασφαλούς επικοινωνίας SSL.

Θέλοντας να κάνει φιλική αυτή την ψηφιακή υπηρεσία προς τους εμπόρους, η ΕΤΕ πραγματοποιεί τη εγγραφή τους μέσω μιας online φόρμας. Έπειτα από την εγγραφή, οι πελάτες και οι επιχειρηματίες μπορούν να κάνουν χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών που περιεγράφηκαν ανωτέρω (QR code, i-bank Pay) ενώ μπορεί ο πελάτης να επιλέξει να στείλει αίτημα πληρωμής και έπειτα να συμπληρώσει τον αριθμό του κινητού του τηλεφώνου στο οποίο θα λάβει και την ειδοποίηση push notification. Με την ολοκλήρωση της συναλλαγής, ο καταναλωτής ειδοποιείται και λαμβάνει επιβεβαίωση εξόφλησης στο παράθυρο διαλόγου του ηλεκτρονικού καταστήματα (e-shop).

3.7 Η δράση Δείξ'τους

Με σκοπό τη μείωση του ψηφιακού αναλφαριθμητισμού, η Εθνική Τράπεζα δημιούργησε το 2011 τη δράση «Δείξ'τους». Κινητήριος δύναμη γι' αυτή τη σημαντική πρωτοβουλία υπήρξε το μεγάλο ποσοστό των Ελλήνων πολιτών τρίτης ηλικίας, οι οποίοι σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποιούνται από την ΕΛΣΤΑΤ (Ελληνική Στατιστική Αρχή), φαίνεται να μην χρησιμοποιούν καθόλου το διαδίκτυο και γενικότερα τον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Ορισμένοι από αυτούς μάλιστα δεν έχουν κάνει χρήση ποτέ του συγκεκριμένου εργαλείου. Από την άλλη πλευρά, οι νέοι είναι ιδιαίτερος εξοικειωμένοι με τα δύο αυτά εργαλεία, κάνοντας χρήση σε καθημερινή βάση.

Δημιουργήθηκε λοιπόν από την ΕΤΕ μια καμπάνια ευαισθητοποίησης και έπειτα ένας κύκλος μαθημάτων τα οποία παρέχονταν δωρεάν, με σκοπό τη μείωση του πληροφοριακού χάσματος μεταξύ των δύο αυτών ηλικιακών ομάδων. Οι νεότεροι σε ηλικία υπήρξαν οι εθελοντές καθηγητές και οι μεγαλύτεροι οι μαθητές ενώ τόπος μάθησης ορίστηκε το i-bank store που διαθέτει η Τράπεζα σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Η διοργάνωση αφορούσε την εξοικείωση με

τη χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή, του διαδικτύου αλλά και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Τέλος, από το 2017 η ΜΚΟ Ethelon με την υποστήριξη του κοινωφελούς ιδρύματος ΤΙΜΑ και σκοπό την ενεργοποίηση των ανθρώπων που έχουν συνταξιοδοτηθεί δημιούργησε το πρόγραμμα «ΣΥΝενεργώ: εκπαιδεύομαι, συμμετέχω, προσφέρω». Με την υποστήριξη του προγράμματος «Δείξ' τους» διοργανώθηκαν μαθήματα εκμάθησης ηλεκτρονικών υπολογιστών για άτομα ηλικίας άνω των 65 ετών.

Η πρωτοβουλία αυτή υπήρξε ιδιαίτερα σημαντική για τα βήματα ψηφιακού μετασχηματισμού που πραγματοποιεί η Εθνική Τράπεζα, καθώς αυξάνει το ποσοστό των πελατών της οι οποίοι είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν και τα αξιοποιήσουν τα πολυάριθμα ψηφιακά προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους παρέχει η Τράπεζα.

3.5 Πρόγραμμα επιβράβευσης πόντων – go4more

Πρόκειται για το πρώτο πρόγραμμα συνολικής επιβράβευσης που δημιουργήθηκε από τη Εθνική Τράπεζα μέσω του οποίου οι πελάτες συλλέγουν πόντους από τις καθημερινές του συναλλαγές με ποικίλες και πολυάριθμες επιχειρήσεις. Σκοπός της υπηρεσίας αυτής είναι τα μέλη της να επιβραβεύονται για τη συνολική σχέση που διατηρούν με την Τράπεζα.

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα κέρδισε το πρώτο βραβείο στην κατηγορία Best Loyalty Programme of the Year - Financial Services και διακρίθηκε ανάμεσα σε αξιόλογες εταιρείες και τα προϊόντα τους όπως Barclays/Top Benefit Schemes με το Retail Cashback Programme, Eurobank με το Έπιστροφή loyalty Programme, Mastercard με το Priceless Specials loyalty platform, Spire Payments / MEPS με το Merchant loyalty management scheme και Visa France / John Paul με το Visa Platinum's loyalty programme reinvented with a digitally enhanced Concierge.

Εκτός από τις συναλλαγές με φυσικά ή ηλεκτρονικά καταστήματα, η ΕΤΕ επιβραβεύει τους πελάτες της για τις καταθέσεις, τις κάρτες, τα δάνεια, τη συμμετοχή σε επενδυτικά προγράμματα, τα αποταμιευτικά και ασφαλιστικά προϊόντα που παρέχει καθώς και τις συναλλαγές τους στα δίκτυα εξυπηρέτησης της Τράπεζας.

Η ΕΤΕ διαθέτει ξεχωριστή εφαρμογή για το συγκεκριμένο πρόγραμμα και προϋποθέτει την εγγραφή των πελατών της σε αυτή, προκειμένου να κάνουν χρήση της υπηρεσίας. Το πρόγραμμα συνολικής επιβράβευσης διαθέτει περισσότερα από 800.000 εγγεγραμμένα μέλη ενώ οι ημερήσιες εγγραφές από νέους χρήστες ξεπερνούν τις 1.000.

Ο καταναλωτής μπορεί να ενημερωθεί για τους πόντους τους οποίους έχει συλλέξει μέσω του συγκεκριμένου application, online στον διαδικτυακό τόπο (www.go4more.gr), τηλεφωνικώς από το κέντρο εξυπηρέτησης πελατών της Τράπεζας αλλά και σε οποιοδήποτε φυσικό κατάστημα της ΕΤΕ. Επίσης, σε κάθε απόκομμα των συναλλαγών αναγράφονται οι πόντοι οι οποίοι συλλέγονται από κάθε συναλλαγή αλλά και οι επιχειρήσεις οι οποίες συνεργάζονται και συμμετέχουν στο πρόγραμμα μπορούν να παρέχουν τέτοιου είδους πληροφορίες στο καταναλωτικό τους κοινό.

Η εξαργύρωση των πόντων μπορεί να γίνει σε περισσότερα από 14.000 σημεία σε όλη τη χώρα με την πραγματοποίηση συναλλαγών μέσω χρεωστικής, πιστωτικής ή προπληρωμένης κάρτας Εθνικής Τράπεζας. Η λίστα με τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις που παρατίθεται παρακάτω, εμπεριέχει ένα ευρύ δίκτυο συνεργατών με πρατήρια καυσίμων, εμπορικά καταστήματα, αεροπορικές εταιρίες, καταστήματα παιχνιδιών, supermarkets, ταξιδιωτικά γραφεία και πολλά άλλα.



Εικόνα 15 Συνεργαζόμενες επιχειρήσεις go4more

Πηγή: <https://www.nbg.gr/go4more/#/partners>

Έτσι λοιπόν, τα μέλη μπορούν να εξαργυρώσουν τους πόντους που έχουν συγκεντρώσει σε οποιοδήποτε συνεργάτη, ανεξάρτητα από το σημείο συλλογής πόντων και μπορούν να εξαργυρώσουν με πραγματικό όφελος έως και 100% της αξίας συναλλαγής τους.

3.6 PREMIUM Banking



Εικόνα 16 PREMIUM Banking

Πηγή: <https://www.nbg.gr/el/retail/premium-banking>

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος στα πλαίσια του ψηφιακού της μετασχηματισμού δημιούργησε μια ξεχωριστή τραπεζική εμπειρία για τους πελάτες της, την οποία αποκαλεί «Premium Banking». Εγγυάται προς τους καταναλωτές συνδυασμό ποιότητας και εξατομικευμένης εξυπηρέτησης με την ευελιξία ως προς τις επιλογές τους.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην επίσημη ελληνική ιστοσελίδα της (www.nbg.gr), με το PREMIUM Banking εξασφαλίζεται άμεση αλλά και αξιόπιστη ενημέρωση των καταναλωτών σε συνδυασμό με την υψηλού επιπέδου προσωπική εξυπηρέτηση. Η ΕΤΕ αξιοποιεί ειδικά χρηματοοικονομικά εργαλεία και πολυάριθμες επενδυτικές επιλογές προκειμένου να παρέχει εξατομικευμένες λύσεις στους πελάτες της. Επίσης, διαθέτει προνομιακή τιμολόγηση για όλα τα σύγχρονα προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχει και ένα δίκτυο Premium Banking καταστημάτων καταρτισμένα με σύγχρονη τεχνολογική υποδομή.

Οι επιλογές που παρέχει το Premium Banking είναι οι παρακάτω:

- **PREMIUM Account**

Πρόκειται για ένα λειτουργικό πολύ-εργαλείο το οποίο συνδέει ένα σύγχρονο καταθετικό λογαριασμό με όλα τα αυτοματοποιημένα συστήματα συναλλαγών. Οι καταναλωτές μπορούν μέσω αυτού να διαχειριστούν τα χρήματά τους καθώς και τις χρεωστικές και πιστωτικές τους κάρτες, το Internet & Mobile Banking και ενδεχόμενες πάγιες εντολές.

- **PREMIUM Cover**

Η συγκεκριμένη PREMIUM επιλογή αφορά διάφορα πακέτα ασφαλιστικών καλύψεων μέσα από τα οποία οι καταναλωτές έχουν την ευκαιρία να επιλέξουν το καταλληλότερο γι' αυτούς, αλλά και να το διαμορφώσουν σύμφωνα με τις προσωπικές τους ανάγκες. Οι ασφαλιστικές καλύψεις μπορεί να περιλαμβάνουν την ασφάλιση αυτοκινήτου, ακινήτου, υγείας αλλά και επαγγελματικού χώρου.

- **PREMIUM Portfolio**

Οι πελάτες της Τράπεζας μπορούν να δημιουργήσουν το δικό τους χαρτοφυλάκιο προσαρμοσμένο στους προσωπικούς τους στόχους και δυνατότητες ως προς τον χρονικό ορίζοντα των κεφαλαίων που κατέχουν. Παρέχεται η δυνατότητα πρόσβασης τόσο στην ελληνική όσο και σε διεθνείς αγορές κεφαλαίου μέσα από μια πληθώρα επενδυτικών προτάσεων και χρηματοοικονομικών μέσων.

- **PREMIUM Finance**

Μέσω της συγκεκριμένης υπηρεσίας ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα να προσαρμόσει τη δανειοδότησή του, διαμορφώνοντας σταθερά ή κυμαινόμενα επιτόκια, μεθόδους αποπληρωμής αλλά και τον κατάλληλο χρόνο αποπληρωμής του εν λόγω δανείου. Η τράπεζα διαθέτει εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο καλείται να συνδυάσει όλες τις προαναφερθείσες επιλογές με τις ανάγκες και τους προσωπικούς στόχους κάθε καταναλωτή.

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος διαθέτει μια Premium εξυπηρέτηση, παρέχοντας ένα ειδικά καταρτισμένο και εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο απαριθμείται με περισσότερα από 640 Στελέχη. Πιο συγκεκριμένα, παρέχει έγκυρη και άμεση ενημέρωση για όλα τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει προς τους πελάτες της, φροντίζοντας να διατηρεί τις τιμές σε ανταγωνιστικά επίπεδα και να εξοικονομεί χρόνο και κόστος από όλες τις διαδικασίες. Παράλληλα, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου, διαθέτει ένα σύστημα Premium καταστημάτων προηγμένης τεχνολογικής υποδομής στο εμπορικό κέντρο Golden Hall, στη Θεσσαλονίκη και σύντομα θα επεκτείνει αυτό το δίκτυο δημιουργώντας δυο νέα στο Κολωνάκι και τη Γλυφάδα. Επίσης, η Τράπεζα βρίσκεται στη διαδικασία δημιουργίας των λεγόμενων Premium Corners, ειδικά διαμορφωμένων χώρων στους οποίους θα προσφέρεται η αναβαθμισμένη τραπεζική εξυπηρέτηση Premium Banking.

Η ΕΤΕ επίσης διαθέτει στην επίσημη ιστοσελίδα της ειδική ενότητα Premium Newsletter όπου ο επισκέπτης έχει τη δυνατότητα να ενημερωθεί για όλα τα νέα, τις εξελίξεις και τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στην οικονομία σε διεθνές επίπεδο.

Η υπηρεσία Premium Banking, έχει αποσπάσει σημαντικά βραβεία και πιο συγκεκριμένα κατέλαβε την πρώτη θέση και το πρώτο βραβείο στην κατηγορία «Ανάπτυξη και Διαχείριση Δικτύων Διανομής» στα Marketing Excellence Awards.



Εικόνα 17 Βραβείο «Ανάπτυξη και Διαχείριση Δικτύων Διανομής»

Πηγή: <https://www.nbg.gr/el/retail/premium-banking>

3.7 Η αξιοποίηση των Social Media

Όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, τα social media κατέχουν σημαντικό ρόλο στη διαφήμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει κάθε τράπεζα. Πιο συγκεκριμένα, επιτυγχάνεται η διάδοση των νέων επιτευγμάτων του οργανισμού με άμεσο τρόπο, εύκολο και με χαμηλό κόστος.



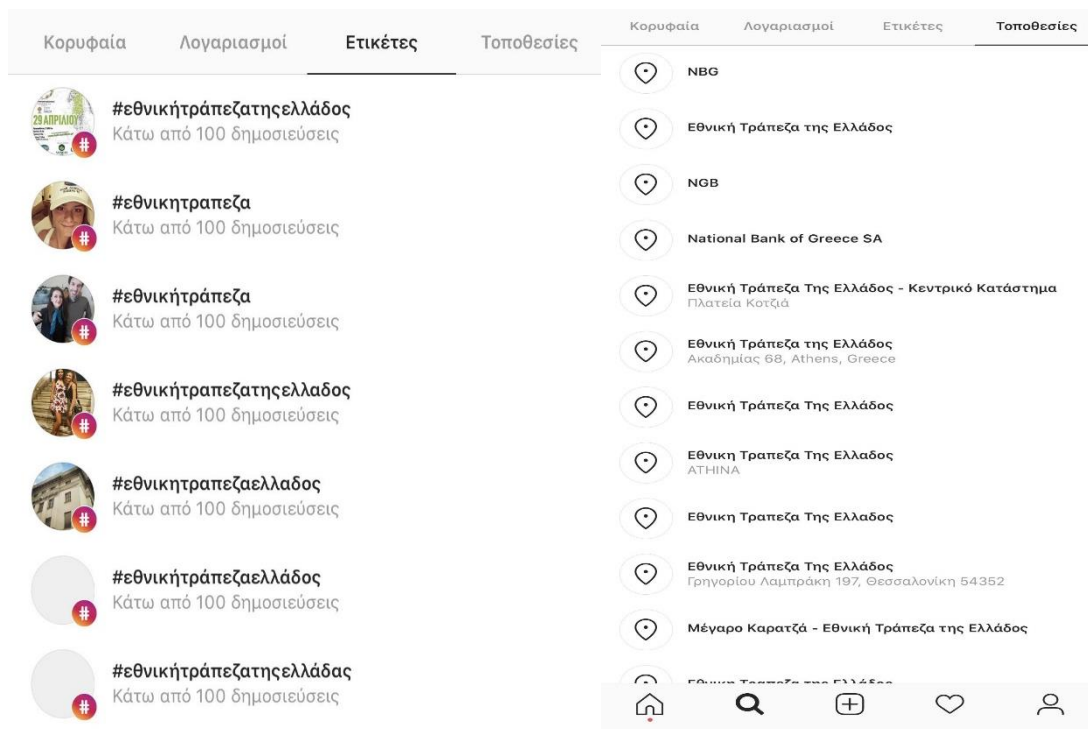
Εικόνα 18 Facebook page @ibanknbg

Πηγή: <https://el-gr.facebook.com/ibanknbg/>

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος διαθέτει επίσημη σελίδα ενημέρωσης για την ψηφιακή εφαρμογή του i-bank στην πλατφόρμα του Facebook. Με τη χρήση του Facebook ως καναλιού επικοινωνίας με τους πελάτες της η Εθνική Τράπεζα Ελλάδος χτίζει brand loyalty και δημιουργεί πολλαπλές ευκαιρίες πώλησης.

Όσον αφορά την πλατφόρμα του Instagram, η ΕΤΕ φαίνεται πως δεν διαθέτει επίσημη σελίδα. Ωστόσο οι καταναλωτές – πελάτες αλλά και οι επισκέπτες των καταστημάτων της έχουν αναρτήσει διάφορες δημοσιεύσεις στην πλατφόρμα. Έτσι, έχουν δημιουργηθεί Ετικέτες και Τοποθεσίες τα οποία αφορούν τόσο τα καταστήματα του ομίλου όσο και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει.

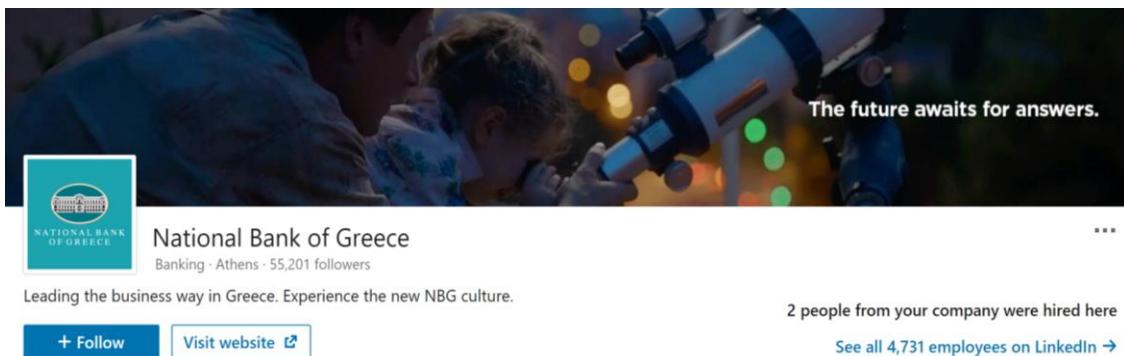
Παρατηρείται λοιπόν, πως και αυτός είναι ένας ανεπιτήδευτος τρόπος διαφήμισης της ΕΤΕ στην πλατφόρμα του Instagram. Πραγματοποιείται μέσω της επικοινωνίας που διαμορφώνεται μεταξύ των χρηστών μέσω των καθημερινών δημοσιεύσεών τους.



Εικόνα 19 Instagram – Αναζήτηση: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

Πηγή: <https://www.instagram.com/?hl=el>

Η Τράπεζα επίσης διαθέτει επίσημη σελίδα στην πλατφόρμα του LinkedIn, η οποία έχει συγκεντρώσει μέχρι σήμερα περισσότερους από 55.000 ακολούθους. Μέσω της συγκεκριμένης σελίδας αναρτώνται καθημερινά δημοσιεύσεις οι οποίες έχουν να κάνουν με τα νέα προϊόντα και τις υπηρεσίες που λανσάει η Τράπεζα, με τις διάφορες διακρίσεις και τα βραβεία που αποσπά από διαγωνισμούς αλλά και τις οικονομικές εξελίξεις σε εβδομαδιαία βάση. Επίσης, οι χρήστες της συγκεκριμένης πλατφόρμας, μέσω της σελίδας που διαθέτει η ΕΤΕ μπορούν να ενημερωθούν και για τις διάφορες θέσεις εργασίας που προκύπτουν στον όμιλο.



Εικόνα 20 LinkedIn – National Bank of Greece

Πηγή: <https://www.linkedin.com/company/national-bank-of-greece/>

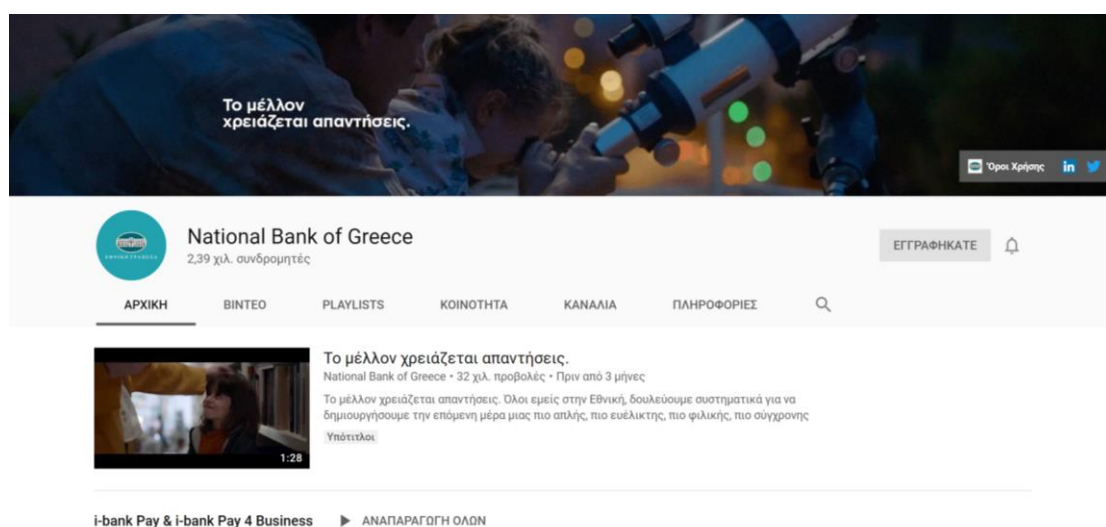
Παράλληλα, η Εθνική Τράπεζα είναι μέλος και της πλατφόρμας του Twitter από το 2012 και δραστηριοποιείται και σε αυτό το μέσω κοινωνικής δικτύωσης με καθημερινές δημοσιεύσεις. Οι χρήστες της πλατφόρμας αλληλοεπιδρούν με τον τρόπο αυτό με την Τράπεζα με πιο άμεσο και φιλικό τρόπο.



Εικόνα 21 Twitter @NationalBankGR

Πηγή: <https://twitter.com/NationalBankGR>

Τέλος, σημαντική είναι και η παρουσία της Εθνικής Τράπεζας στο YouTube, όπου διαθέτει δικό της κανάλι. Οι συνδρομητές έως σήμερα ανέρχονται σε περισσότερους από 2,39 χιλιάδες, ενώ τα βίντεο που δημοσιεύονται στο συγκεκριμένο κανάλι συγκεντρώνουν πολυάριθμες προβολές (π.χ. 32 χιλιάδες) από χρήστες του YouTube. Μέσα από το συγκεκριμένο μέσο κοινωνικής δικτύωσης, η Τράπεζα παρουσιάζει στους πελάτες της και γενικότερα σε μια πληθώρα καταναλωτών τα νέα προϊόντα και τις υπηρεσίες της μέσα από ενημερωτικά βίντεο και διαφημίσεις. Επίσης, στο συγκεκριμένο κανάλι αναρτώνται και βίντεο με τα νέα που αφορούν τον όμιλο, όπως συμμετοχές σε διαγωνισμούς και διακρίσεις αλλά και το εβδομαδιαίο επενδυτικό newsletter.



Εικόνα 22 Το κανάλι της Εθνικής Τράπεζας στο YouTube

Πηγή: <https://twitter.com/NationalBankGR>

3.7 Στρατηγικοί στόχοι για το μέλλον

Σε πρόσφατη παρουσίαση που δημιουργήθηκε από την Εθνική Τράπεζα τον Μάιο του 2019 για την Ημέρα των Επενδυτών στο Λονδίνο, παρουσιάστηκαν οι στρατηγικοί στόχοι του ομίλου για την περίοδο 2019 – 2022. Πιο συγκεκριμένα, το προσωπικό της Τράπεζας αναφέρθηκε ως προτεραιότητα για τον οργανισμό και ως ο βασικός πυρήνας για τον μετασχηματισμό του.

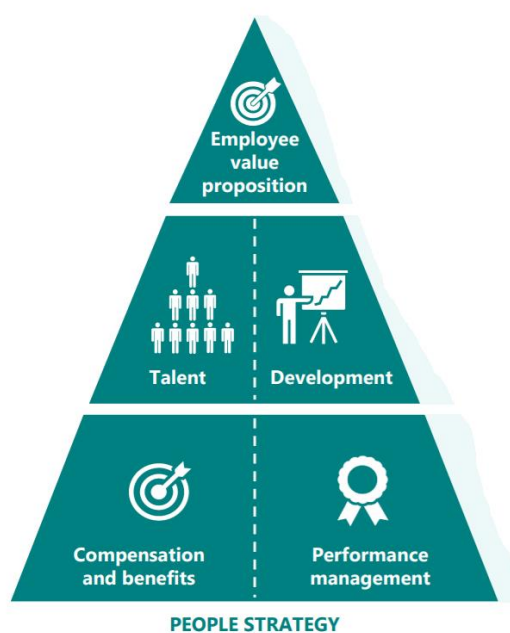
Όσον αφορά την παρούσα κατάσταση που υφίσταται στον όμιλο, τονίζεται η ανάγκη για να «αγκαλιάσει» το εργατικό δυναμικό στο σύνολό του την ψηφιακή αλλαγή. Η Τράπεζα για τον

λόγο αυτό και προκειμένου να βελτιστοποιήσει την αξία των εργαζομένων της, διαμορφώνει ένα νέο πρόγραμμα ανάπτυξης ταλέντων.

Οι στρατηγικές προτεραιότητες επικεντρώνονται κυρίως σε τρία βασικά σημεία. Πρώτος στόχος αποτελεί η βελτίωση της αποδοτικότητας με τον συνδυασμό της βελτιστοποίησης των πόρων και της οργανωτικής αποδοτικότητας. Ακολουθεί η «ευθυγράμμιση» των ανθρώπων του ομίλου με τους στόχους που έχουν τεθεί για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του. Τρίτο βασικό στοιχείο της στρατηγικής που έχει τεθεί υπό εφαρμογή είναι ο εκσυγχρονισμός και η βελτίωση της στρατηγικής των ανθρώπων της Τράπεζας.

Οι βασικές ενέργειες του ομίλου όπως αυτές αναφέρονται στην παρουσίαση είναι οι παρακάτω (Investor Day London, 16th May 2019):

Ανάπτυξη στρατηγικής για νέους ανθρώπους

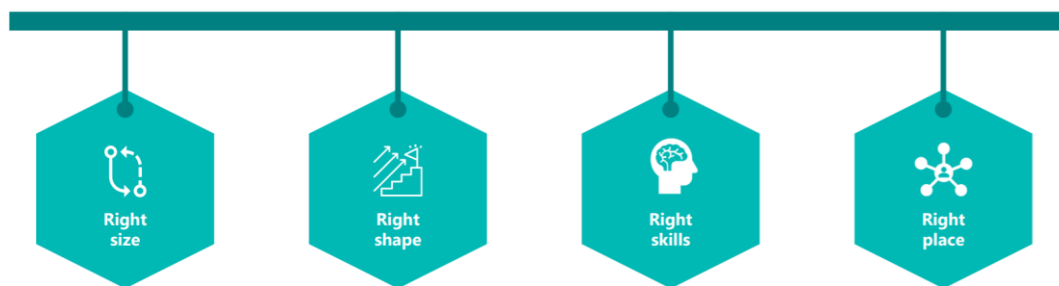


Εικόνα 23 Πυραμίδα ανάπτυξης της στρατηγικής

Πηγή: <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/investor-day>

- Προσφορά νέας πρότασης αξίας εργαζομένων
- Προσδιορισμός και ανάπτυξη του ταλέντου
- Διαχείριση των επιδόσεων και των κινήτρων

Επανασχεδιασμός της οργάνωσης



Εικόνα 24 Στάδια για τον επανασχεδιασμό της οργάνωσης

Πηγή: <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/investor-day>

- Αποτελεσματικότερη δομή – Right size
- Πιο ευέλικτη οργάνωση – Right shape
- Σωστές δεξιότητες – Right skills
- Κινητοποίηση του ταλέντου – Right place

Η στρατηγική IT που διαμόρφωσε η Τράπεζα, βασίζεται σε τέσσερις πυλώνες οι οποίοι εξυπηρετούν στόχους μετασχηματισμού. Πρώτος πυλώνας είναι η εμπλουτισμένη εμπειρία του καταναλωτή και αφορά την ψηφιοποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει η Τράπεζα. Πρωταρχικής σημασίας για τον πυλώνα αυτό είναι η εστίαση στην ψηφιακή διανομή σε κανάλια, η αλληλεπίδραση που πραγματοποιείται με τους πελάτες της Τράπεζας και η ενσωμάτωση με τα 3rd parties για τη δημιουργία μιας νέας αγοράς.

Ο δεύτερος πυλώνας εστιάζει στην απλοποίηση και αφορά τον συνδυασμό της απλοποίησης και ενοποίησης των διαδικασιών. Βασικοί στόχοι αποτελούν η μείωση τους κόστους μέσω της ενοποίησης των περιουσιακών στοιχείων, το να δημιουργηθούν ευκαιρίες για την εξωτερική ανάθεση και ανάπτυξη του cloud αλλά και η ενίσχυση της ασφάλειας των διαδικασιών.

Ο τρίτος πυλώνας της IT στρατηγικής αφορά την εστίαση στον πυρήνα της τραπεζικής ανανέωσης και επικεντρώνεται στη μείωση του χρόνο αναμονής της αγοράς για νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Ο τέταρτος πυλώνας εστιάζει στην καινοτομία και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στις διαδικασίες του οργανισμού. Η Τράπεζα στοχεύει στην εκτεταμένη ανάπτυξη των RPAs για πίσω και μπροστά από τα γραφεία και στην αυτοεξυπηρέτηση για business intelligence- επιχειρηματική ευφυΐα και analytics.

Στη γενικότερη εικόνα τους οι βασικές στρατηγικές που θέτει υπό εφαρμογή η Εθνική Τράπεζα επικεντρώνονται στη βελτιστοποίηση της διαδικασίας, αναδιαμορφώνοντας τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και εργάζονται οι άνθρωποι της, σε συνδυασμό με τον τρόπο που εξυπηρετούν τους πελάτες τους. Βασικός στόχος στην προσπάθεια αυτή αποτελεί η απλοποίηση και ο μετασχηματισμός των διαδικασιών στη λιανική πώληση των δανείων (NPLs).

Πιο συγκεκριμένα, αφορά τη δημιουργία κεντρικής και αυτοματοποιημένης διαχείρισης δανείων (RPAs) μαζί με τα νέα κανάλια και εργαλεία αναδιάρθρωσης για τον όμιλο της Εθνικής. Πρότερος σκοπός είναι η μείωση του χρόνου επεξεργασίας κατά ένα μεγάλο ποσοστό 80%, η επίτευξη κέρδους μεγαλύτερου του 50% και η αύξηση των εφαρμογών από εναλλακτικά κανάλια.

Επόμενος στόχος είναι η ενεργοποίηση της εταιρικής ανάπτυξης μέσω του εταιρικού δανεισμού. Αφορά την κεντρική διαχείριση των δανείων, τη δημιουργία δυνατοτήτων για την ψηφιακή επιχειρηματική δανειοδότηση και την επίτευξη μιας τυποποιημένης διαδικασίας για την τεκμηρίωση έγκρισης της πίστωσης. Οι ανωτέρω λειτουργίες αποσκοπούν στη μείωση του χρόνου επεξεργασίας για το admin του δανείου κατά 20% και την επίτευξη αύξησης της απόδοσης κατά 25% για τον διαχειριστή του δανείου.

Από τις στρατηγικές που παρουσιάστηκαν ανωτέρω δεν θα μπορούσε να λείπει η βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη σχετικά με το λιανικό εμπόριο των δανείων. Η Εθνική τράπεζα στοχεύει σε ταχύτερη και απλούστερη διαδικασία από την υποθήκη μέχρι τις εκταμιεύσεις, κεντρική και αυτοματοποιημένη διαχείριση των δανείων και φυσικά σε δημιουργία ολοκληρωμένων ψηφιακών δυνατοτήτων σε ολόκληρο τον τομέα του δανεισμού. Με την προσπάθεια αυτή αποσκοπεί στη μείωση του χρόνου επεξεργασίας των δεδομένων κατά 50% σε συνδυασμό με την επίτευξη απόδοσης κατά 20%.

3.8 Νέο πρόγραμμα ΕΘΝΙΚΗ180



Εικόνα 25 Πρόγραμμα Μετασχηματισμού ΕΘΝΙΚΗ180

Πηγή: <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/investor-day>

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος λάνσαρε ένα νέο πρόγραμμα μετασχηματισμού, το οποίο επικεντρώνεται στην παράδοση. Όπως παρουσιάζονται και στο σχήμα που προηγείται, το πρόγραμμα αυτό αφορά όλα τα μέρη και τμήματα της οργανωτικής δομής του Ομίλου αλλά και όλες τις διαδικασίες. Πιο συγκεκριμένα, εστιάζει στην κινητοποίηση των ανθρώπων του ομίλου, τη βελτίωση του ελέγχου και την ανάπτυξη της τεχνολογίας με σκοπό τη βελτίωση φυσικά των οικονομικών αποτελεσμάτων, της αποτελεσματικότητας και την ενίσχυση των εσόδων. Όλα αυτά βασισμένα στο σκοπό, τις αξίες και φυσικά τη στρατηγική του Ομίλου.

Για την υλοποίηση του προγράμματος έχει οριστεί σαφή δομή και διακυβέρνηση. Πιο συγκεκριμένα, έχουν διαμορφωθεί έξι ροές εργασίας με εξειδικευμένα μέλη του ExCo, πολυάριθμες πρωτοβουλίες της Τράπεζας αλλά και περισσότερες από εκατό υποεπιτροπές οι οποίες καθοδηγούνται από ειδικούς διαχειριστές καθώς και η δημιουργία του Γραφείου Προγράμματος Μετασχηματισμού με περισσότερους από είκοσι ειδικούς διευθυντές να το στελεχώνουν.

Η ΕΤΕ επίσης φροντίζει για τη διαφάνεια των διαδικασιών με ευρεία δέσμευση καθώς όλες οι πρωτοβουλίες έχουν αναπτυχθεί από τη βάση του Ομίλου προς την κορυφή, με την πλήρη συμμετοχή όλης της οργάνωσης. Έχουν οριστεί περισσότεροι από πενήντα διαχειριστές οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη της ηγεσίας, σε συνεργασία με τους περισσότερους από πεντακόσιους συνεργάτες που συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση του προγράμματος.

Όλες οι ανωτέρω ενέργειες διαμορφώθηκαν κάτω από έναν ισχυρό ρυθμό πειθαρχίας, με εβδομαδιαίες ενημερώσεις CEO για θέματα προτεραιότητας, μηνιαία επίβλεψη από την Επιτροπή Στρατηγικής του Συμβουλίου αλλά και την δυο εβδομάδων διάρκειας διοίκηση από την Επιτροπή Μετασχηματισμού.

Συνοπτικά, το πρόγραμμα αποσκοπεί στη δημιουργία και εξασφάλιση ενός πειθαρχημένου και προγραμματισμένου τρόπου εργασίας. Εφαρμόζεται σε περιόδους, οριοθετημένα εξάμηνα όπου στη λήξη καθενός από αυτά θα διοργανώνονται προγραμματισμένες εκδηλώσεις. Οι στόχοι του προγράμματος επικυρώνονται από κάτω προς τα πάνω, με βασικό τους πυλώνα της παράδοση. Κάθε πρωτοβουλία αξιολογείται ξεχωριστά, γεγονός που αποτελεί μέρος του μετασχηματισμού των scorecards των στελεχών του Ομίλου. Τέλος, είναι απαραίτητη η πλήρη ευθυγράμμιση των διαφορετικών τμημάτων της ΕΤΕ, HR, IT με όλες τις διαλειτουργικές ομάδες του.

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα υπολογίστηκε πως είναι σε θέση να αποδώσει αποτελέσματα από τους πρώτους κιόλας μήνες υλοποίησης του, ενώ το 90% των στόχων που έχουν τεθεί αναμένεται να επιτευχθεί κατά το δεύτερο εξάμηνο εφαρμογής του, δηλαδή το έτος 2020.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η συνεχώς μεταβαλλόμενη τεχνολογία αλλά και οι αυξανόμενες ανάγκες και τάσεις της παγκόσμιας αγοράς, συντελούν στην απόφαση των εταιρειών στην πλειοψηφία τους να αλλάξουν ριζικά την οργανωτική τους δομή και κουλτούρα. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί πλέον στόχος για τις περισσότερες επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, οι οποίες διαμορφώνουν συγκεκριμένες στρατηγικές προκειμένου να τον επιτύχουν. Οι επιχειρήσεις λοιπόν και οι οργανισμοί κάνουν συνεχόμενες προσπάθειες και βήματα με σκοπό τον μετασχηματισμό των υπηρεσιών τους, ωστόσο ένα μικρό ποσοστό αυτών επιτυγχάνει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Αναπόσπαστο κομμάτι της πορείας προς τον μετασχηματισμό είναι φυσικά η εμπειρία του καταναλωτή και πως οι επιχειρήσεις και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα τον κρατούν συνεχώς ικανοποιημένο. Για το λόγο αυτό, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην ομαλή επαφή του με τις νέες τεχνολογικές υπηρεσίες και προϊόντα που προσφέρουν τα ιδρύματα και στην δημιουργία νέων ψηφιακών καταναλωτών.

Οι τράπεζες διαθέτουν εξειδικευμένους συνεργάτες ο οποίοι είναι υπεύθυνοι ώστε να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους ως προς τις νέες ψηφιακές υπηρεσίες. Έπειτα, αφού έχουν δημιουργήσει μια πλήρως καταρτισμένη ομάδα παρέχουν τη δυνατότητα στους καταναλωτές τους για δημιουργία και προσφορά εξατομικευμένων λύσεων για τις προσωπικές τους ανάγκες. Δημιουργούνται λοιπόν συνεχώς νέα προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία έρχονται να καλύψουν τις απαιτητικές επιθυμίες και να βελτιώσουν σημαντικά την εξυπηρέτηση των πελατών.

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος η οποία αποτελεί ίσως το μεγαλύτερο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα που δραστηριοποιείται στη χώρα μας έχει επιτύχει σημαντικά βήματα προς τον ψηφιακό της μετασχηματισμό. Πιο συγκεκριμένα, έχει λανσάρει μια σειρά προϊόντων και υπηρεσιών ψηφιακής τραπεζικής τα οποία έχουν αποσπάσει σημαντικές διακρίσεις και βραβεία στον κλάδο της τεχνολογίας και του ψηφιακού επιχειρείν.

Η ΕΤΕ δημιουργεί όλα της τα νέα προϊόντα με σκοπό πάντα τη διευκόλυνση του καταναλωτή και φυσικά την εξοικονόμηση χρόνου και κόστους. Παρέχει ένα ειδικά

καταρτισμένο προσωπικό, το οποίο βρίσκεται πάντα στη διάθεση του πελάτη με σκοπό την επίλυση αποριών, την παρουσίαση των υπηρεσιών αλλά και την παροχή λύσεων, οι οποίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις επιθυμίες που διαθέτει καθένας από αυτούς ξεχωριστά.

Ακόμη, προκειμένου να διευρύνει το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται και να παρέχει στοχευμένη διαφήμιση, παρατηρείται πως η Τράπεζα δραστηριοποιείται ολοένα και περισσότερο στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης με καθημερινές αναρτήσεις. Η παρουσία της στα συγκεκριμένα μέσα δημιουργεί επίσης την ευκαιρία να αλληλοεπιδρά με το καταναλωτικό κοινό και να εισπράττει ένα σημαντικό και ουσιαστικό feedback από εκείνους.

Τέλος, παρατηρείται πως οι προσπάθειες της Τράπεζας αλλά και των επιχειρήσεων γενικότερα προκειμένου να παρέχουν συνεχώς νέα προϊόντα και ψηφιακές υπηρεσίες δεν σταματά ποτέ και πλέον έχουν δημιουργηθεί ειδικά διαμορφωμένα τμήματα στο εσωτερικό τους τα οποία συνεχώς εργάζονται για τα βήματα προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Πολλάλης Ιωάννης & Διονύσης Γιαννακόπουλος, Ηλεκτρονικό επιχειρείν, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., (2007)

Κοντιάδης Ξ., Παπαδημητρίου Κ., Γεωργακοπούλου Β., Στεφανίδης Δ., (2018), Νέες Τεχνολογίες στις Τράπεζες και επιπτώσεις στην απασχόληση, Ινστιτούτο εργασίας ΟΤΟΕ, Αθήνα, έρευνα της ΟΤΟΕ , Φεβρουάριος (2018)

Αγγέλης Γ. Βασίλης, Η βίβλος του e-banking, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα (2005)

Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, «E-banking: Νέοι ορίζοντες στο τραπεζικό επιχειρείν», (2000)

Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Στοιχεία τεκμηρίωσης σχετικά με τη λειτουργία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, Αθήνα (2017)

Μπάλτας Γεώργιος και Πωλίνα Παπασταθοπούλου, «Συμπεριφορά καταναλωτή», Αθήνα, Εκδόσεις Rosili, (2013)

Αγγελόπουλος Π., Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα (Αγορές, Προϊόντα, Κίνδυνοι), Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Δ' Ανανεωμένη Έκδοση, Αθήνα (2013)

Μαυρογιάννης Δ., «Ασφάλεια ηλεκτρονικών συναλλαγών», Δελτίο ΕΕΤ, Γ Τριμηνιαία, (2003)

Ξένα

Going Digital_The Banking Transformation Road Map, AT Kearney

Capgemini Consulting - MIT Center for Digital Business (2011): Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations.

World Bank Group: “Trouble in the Making? The Future of Manufacturing – Led Development, Mary Hallward-Driemeier Gaurav Nayyar, Washington 2018, International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank

Διαδίκτυο

Found.ation (2019), Digital Transformation in Greece 2018,

Ανακτήθηκε από: http://thefoundation.gr/wp-content/uploads/2018/12/DigitalTransformation_2018_by_EIT-Digital_and_Foundation.pdf

KPMG (2018), Προκλήσεις των τραπεζών στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού

Ανακτήθηκε από: <https://home.kpmg/gr/el/home/insights/2018/11/challenges-for-banking-in-the-digitaltransformation.html>

Deloitte (2018), Accelerating digital transformation in banking

Ανακτήθηκε από: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/digital-transformation-in-banking-global-customer-survey.html>

Accenture, Digital transformation in banking

Ανακτήθηκε από: <https://www.accenture.com/us-en/digital-transformation-banking>

I-SCOOP, Consumer/retail banking: digital transformation, optimization and digitization

Ανάκτηση από: <https://www.i-scoop.eu/retail-banking-digital-transformation/>

I-SCOOP, FinTech: financial technology explained – including impact, technologies, evolutions and forecasts

Ανακτήθηκε από: https://www.i-scoop.eu/fintech/#FinTech_8211_the_bank_and_consumer_level

PWC, Desperately seeking digital

Ανακτήθηκε από: <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/pursuing-digital-transformation-banking.html>

Bankingnews.gr, (2018) Μυλωνάς: Η Εθνική Τράπεζα προετοιμάζεται για τη νέα ψηφιακή εποχή Ανακτήθηκε από: <http://bankingnews.gr/index.php?id=387615>

Euro2day (2018) Τράπεζες-Η μεγάλη πρόκληση είναι ψηφιακή, Ανακτήθηκε από: <https://www.euro2day.gr/news/economy/article/1655561/trapezes-h-megalh-prokhsheinai-pshfiakh.html>

Fivedegrees.com (2018), What is digital Banking,

Ανακτήθηκε από: <https://www.fivedegrees.com/digital-banking/what-is-digital-banking>

Financial Times (2016) Οι τράπεζες αγκαλιάζουν την ψηφιακή τεχνολογία Ανακτήθηκε από: https://www.insider.gr/afieromata/e-banking/10191/oi-trapezes-agkaliazoyn-tinpsifiaki-tehnologia_2016

EY (2014), Bank Governance Leadership Network, Leading the digital transformation of Banking

Happiest minds (2014), Digital Transformation in Banking – The future of Banking

Ανακτήθηκε από: <https://www.happiestminds.com/whitepapers/digital-transformation-in-banking.pdf>

The Financial Brand (2018), The Four Pillars of Digital Transformation in Banking

Ανακτήθηκε από: <https://thefinancialbrand.com/71733/four-pillars-of-digital-transformation-banking-strategy/>

Eurobank & Grant Thornton (2019), Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Ανακτήθηκε από: <https://www.eurobank.gr/-/media/eurobank/business/business-academy/pdf/ereuna-eurobank-grant-thornton.pdf?la=el>

SEPE (2017), Τράπεζες: Ο κλάδος με τη μεγαλύτερη εστίαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό

Ανακτήθηκε από: <http://www.sepe.gr/gr/research-studies/article/10126791/trapezes-o-klados-me-ti-megaluteri-estiasi-ston-psifiako-metashimatismo/>

Digitalist (2018), Embracing Digital Transformation: The Future Of Banking

Ανακτήθηκε από: <https://www.digitalistmag.com/customer-experience/2018/02/21/embracing-digital-transformation-future-of-banking-05880240>

EKT (2018), Τι είναι οι τράπεζες χρηματοοικονομικής τεχνολογίας (fintech) και πώς επηρεάζουν τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες;

Ανακτήθηκε από:

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

Διαδικτυακοί Τόποι

<https://www.bankofgreece.gr/>

<https://www.nbg.gr/>

<https://www.investopedia.com/>

<https://www.euro2day.gr/>

<https://m.naftemporiki.gr/>

<https://www.fortunegreece.com/>