

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ»

ΣΕΡΕΦΟΓΛΟΥ ΑΘΗΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΠΟΧΩΡΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2021

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

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

..... Ανακεδιασμός Διαδικασιών Λιανικής Τραπεζικής

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... Σεραφείμ Αθηνά

Ημερομηνία..... 7/12/2021

Στη μνήμη της μητέρας μου

Περίληψη:

Σκοπός της παρούσας διατριβής ήταν να διερευνήσει τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών στη λιανική τραπεζική στην Ελλάδα, εστιάζοντας στην περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας (ΕΤΕ). Η ανάλυση στηρίχτηκε αποκλειστικά στη χρήση δευτερογενών δεδομένων.

Πρώτον, η ανάλυση της βιβλιογραφίας έδειξε ότι ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών έχει πολλαπλά οφέλη για τις τράπεζες, όπως: βελτίωση της κερδοφορίας, μείωση λειτουργικών εξόδων και καλύτερη προσέγγιση των αναγκών των καταθετών. Τα πλεονεκτήματα αυτά αναδεικνύουν τη σημαντικότητα του ανασχεδιασμού για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, καλώντας τις διοικήσεις τους να επανεξετάσουν την εφαρμογή του.

Δεύτερον, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του ανασχεδιασμού των διαδικασιών στον τραπεζικό κλάδο είναι πολλαπλοί και προέρχονται από διαφορετικά πεδία. Οι πιο σημαντικοί είναι: 1) η χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής, 2) η μείωση της γραφειοκρατίας, 3) η αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, 4) η δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση για την εφαρμογή του ανασχεδιασμού και 5) η επικοινωνία στους υπαλλήλους στο πώς να διαχειρίζονται τις αλλαγές.

Συνδέοντας τη θεωρία με την πράξη, η ανάλυση του παραδείγματος της Εθνικής Τράπεζας έδειξε ότι οι διαδικασίες που ανασχεδιάστηκαν ήταν ευθυγραμμισμένες με τη γενικότερη στρατηγική της τράπεζας να ψηφιοποιήσει τις περισσότερες υπηρεσίες της και να χρησιμοποιήσει τις νέες τεχνολογικές δυνατότητες για να μπορέσει να εξυπηρετήσει αμεσότερα και καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της

Σε αυτό το πλαίσιο, η διατριβή ανέδειξε τον κομβικό ρόλο που παίζει η χρήση των νέων τεχνολογιών στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών της λιανικής τραπεζικής. Η επιρροή της είναι τόσο μεγάλη που αλλάζει, μέσω του ανασχεδιασμού, συνολικά το επιχειρηματικό μοντέλο των τραπεζών. Αυτό παρατηρήθηκε και στην περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας, στοιχείο που δείχνει ότι το συγκεκριμένο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα είναι ευθυγραμμισμένο με τις σύγχρονες τάσεις που επικρατούν διεθνώς. Συνεπώς, ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών παίζει πρωτεύοντα ρόλο στο να οδηγήσει τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα σε ένα νέο μοντέλο οικονομικής βιωσιμότητας (sustainable banking).

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγή	8
1.1 Σκοπός και στόχοι της διατριβής.....	8
1.2 Συμβολή της διατριβής	9
1.3 Ο τραπεζικός τομέας στην Ελλάδα (σύντομη παρουσίαση)	9
1.4 Δομή της διατριβής	13
Κεφάλαιο 2 ^ο : Βιβλιογραφική επισκόπηση.....	14
2.1 Εισαγωγή	14
2.2 Οι τραπεζικές υπηρεσίες.....	14
2.3 Παράγοντες επιτυχίας (success factors) στη λιανική τραπεζική	15
2.4 Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στις επιχειρήσεις.....	18
2.4.1 Ορισμός	18
2.4.2 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (critical success factors) ανασχεδιασμού των διαδικασιών ..	20
2.5 Ανασχεδιασμός των διαδικασιών στον τραπεζικό τομέα (ανάλυση προηγούμενων ερευνών) ..	22
Κεφάλαιο 3 ^ο : Ερευνητική μεθοδολογία.....	29
3.1 Εισαγωγή	29
3.2 Το είδος της έρευνας.....	29
3.3 Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας	31
3.4 Μέθοδος συλλογής δεδομένων	35
3.5 Ερευνητικοί περιορισμοί	37
Κεφάλαιο 4 ^ο : Διαδικασίες Λιανικής Τραπεζικής	38
4.1 Υπηρεσίες κινητής τραπεζικής με τη χρήση mobile apps	38
4.2 Διαδικασίες που τροποποιήθηκαν.....	44
4.2.1 Επικαιροποίηση στοιχείων μερίδας πελάτη	44
4.2.2 Άνοιγμα νέου ατομικού λογαριασμού σε μη υφιστάμενο πελάτη	49
4.2.3 Εφαρμογές i-bank Pay και i-bank POS.....	53
4.3 Διαδικασίες προς ανασχεδιασμό	57
4.3.1 Άνοιγμα νέου κοινού λογαριασμού	57
4.3.2 Άνοιγμα τραπεζικού λογαριασμού συναλλάγματος.....	60
Κεφάλαιο 5 ^ο : Συμπεράσματα	63
5.1 Συμπεράσματα – Συζήτηση.....	63
5.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	68
Βιβλιογραφία:	69

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή

1.1 Σκοπός και στόχοι της διατριβής

Η έννοια του ανασχεδιασμού των διαδικασιών υιοθετήθηκε από τις αμερικανικές επιχειρήσεις στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ενώ λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και από το δημόσιο τομέα των ΗΠΑ, με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας (Pollitt & Bouckaert, 2000). Ένας από τους πιο αναλυτικούς ορισμούς σχετικά με τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών παρατίθεται από τους Hammer και Champy (1999, σελ. 19) σύμφωνα με τον οποίο είναι: *«η θεμελιώδης αναθεώρηση και ο ριζοσπαστικός επανασχεδιασμός των διαδικασιών με στόχο την επίτευξη θεαματικών βελτιώσεων, οι οποίες αποτυπώνονται σε κρίσιμες και σύγχρονες μετρήσεις απόδοσης όπως το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα»*. Στον ορισμό αυτό σημασία έχει ότι οι αλλαγές είναι θεμελιώδεις, συμβάλλουν στην επίτευξη σημαντικών βελτιώσεων οι οποίες μπορούν να μετρηθούν. Με άλλα λόγια, ο ανασχεδιασμός ως διαδικασία οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Habib, 2013), βοηθώντας εταιρείες και οργανισμούς να εξασφαλίσουν την οικονομική τους βιωσιμότητα.

Από την άλλη πλευρά, ένας από τους σημαντικότερους κλάδους μιας εγχώριας οικονομίας είναι ο τραπεζικός. Η λιανική τραπεζική αποτελεί μιας από τις βασικές λειτουργίες του τραπεζικού τομέα, διευκολύνοντας το σύνολο των πολιτών να διεκπεραιώσει τις οικονομικές του συναλλαγές.

Συνθέτοντας όλα τα παραπάνω, σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να διερευνήσει τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών στη λιανική τραπεζική στην Ελλάδα, εστιάζοντας στην περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας (ΕΤΕ). Σε σχέση με αυτό το σκοπό, η διατριβή έχει τους εξής ερευνητικούς στόχους:

- Να εξετάσει θεωρητικά ποιοι είναι οι παράγοντες επιτυχίας (success factors) του ανασχεδιασμού των διαδικασιών στη λιανική τραπεζική μέσα από την ανάλυση της τρέχουσας βιβλιογραφίας.

-
- Να διερευνήσει τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών στη λιανική τραπεζική στην Ελλάδα και ειδικότερα στην περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας, συγκρίνοντας τη θεωρία με την πράξη.

1.2 Συμβολή της διατριβής

Τα αποτελέσματα της διατριβής αναμένεται να βοηθήσουν τους επαγγελματίες και την ανώτερη διοίκηση των ελληνικών τραπεζών να αποκτήσουν μια βαθύτερη κατανόηση της έννοιας και της σημαντικότητας του ανασχεδιασμού των διαδικασιών με στόχο την ενίσχυση της απόδοσης των εταιρειών τους. Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο τραπεζικός τομέας στην Ελλάδα επηρεάστηκε ιδιαίτερα αρνητικά από την πρόσφατη οικονομική κρίση (βλέπε επόμενη παράγραφο), τα ευρήματα της διατριβής αποκτούν αυξανόμενο ενδιαφέρον, δεδομένου ότι ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών των εγχώριων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων μπορεί να καθίσταται επιτακτικός. Τέλος, η διατριβή θα συμβάλει στην περαιτέρω ενίσχυση της περιορισμένης υπάρχουσας βιβλιογραφίας που είναι σχετική με τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών στην ελληνική τραπεζική αγορά.

1.3 Ο τραπεζικός τομέας στην Ελλάδα (σύντομη παρουσίαση)

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, ο τραπεζικός τομέας στην Ελλάδα επηρεάστηκε σημαντικά από την κρίση του 2008. Καταρχάς, η κρίση επηρέασε στο σύνολο της την ελληνική οικονομία, και αυτό φαίνεται στους βασικούς δείκτες ανάπτυξης (βλέπε πίνακα 1.1). Πιο αναλυτικά, προκλήθηκε η πτώση του κατά κεφαλήν ΑΕΠ και εισοδήματος, τα οποία μετά το 2016 αρχίσαν να εμφανίζουν αυξητικές τάσεις, παραμένοντας όμως σημαντικά χαμηλότερα σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (ΟΟΣΑ, 2019; Eurostat, 2019). Ακόμη, η ανεργία αυξήθηκε σημαντικά κυμαινόμενη σταθερά πάνω από το 20 % -με μοναδική εξαίρεση το 2018 που έπεσε στο 19,3 %- ενώ «εντυπωσιακά» υψηλή είναι και η μακροχρόνια ανεργία (70,3%), υποδεικνύοντας ότι η χώρα απέχει από την κατάσταση οικονομικής σταθερότητας. Τέλος, ένα ακόμα φαινόμενο της κρίσης ήταν η αύξηση της φορολογίας που από 33,6 ως % του ΑΕΠ έφτασε στο 39,3 %. Η αύξηση αυτή επηρέασε σημαντικά και τη λειτουργία των επιχειρήσεων.

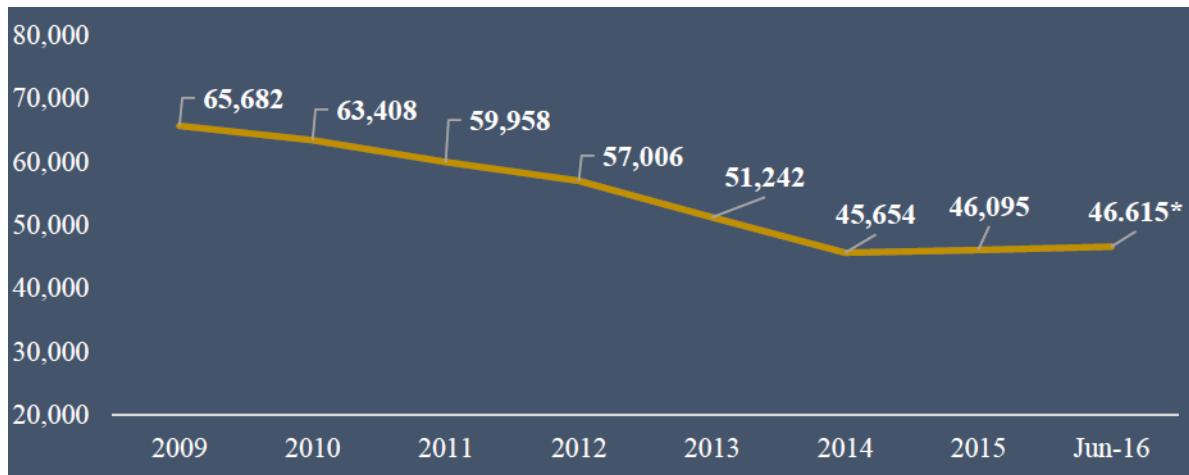
Πίνακας 1.1: Σύνοψη αναφορά στις επιπτώσεις της κρίσης στην Ελληνική οικονομία

	Μονάδα	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Κατά κεφαλήν ΑΕΠ	Σε \$ (ΜΑΔ)	26 141	25 284	26 098	26 839	26 902	27 274	28 580	29 592
Ακαθάριστο εθνικό εισόδημα (ΑΕΕ) κατά κεφαλήν	Σε \$ (ΜΑΔ)	25 427	25 452	26 066	27 020	26 939	27 275	28 635	..
Διαθέσιμο εισόδημα νοικοκυριού	Ετήσια αύξηση σε %	-10,6 e	-9,8 e	-7,8 e	1,7 e	-1,4 e	-1,2 e	0,9 e	..
Αύξηση του πραγματικού ΑΕΠ	Ετήσια αύξηση σε %	-9,1	-7,3	-3,2	0,7	-0,4	-0,2	1,5	1,9
Καθαρό ποσοστό αποταμίευσης στο διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών	%	-8,9 e	-10,9 e	-16,4 e	-13,8 e	-15,5 e	-17,0 e	-16,9 e	..
Δημόσιο έλλειμμα	% του ΑΕΠ	-10,3 e	-8,9 e	-13,2 e	-3,6 e	-5,6 e	0,5 e	0,7 e	1,1 e
Δημόσιο χρέος	% του ΑΕΠ	110,9	164,1	179,7	180,8	182,9	185,8	188,7	..
Συνολικά φορολογικά έσοδα	% του ΑΕΠ	33,6	35,5	35,5	35,7	36,6	38,8	39,4	..
Ποσοστό ανεργίας: συνολικό εργατικό δυναμικό	%	17,9	24,4	27,5	26,5	24,9	23,5	21,5	19,3
Μακροχρόνια ανεργία: σύνολο ανέργων	%	49,3	59,1	67,1	73,5	73,1	72,0	72,8	70,3

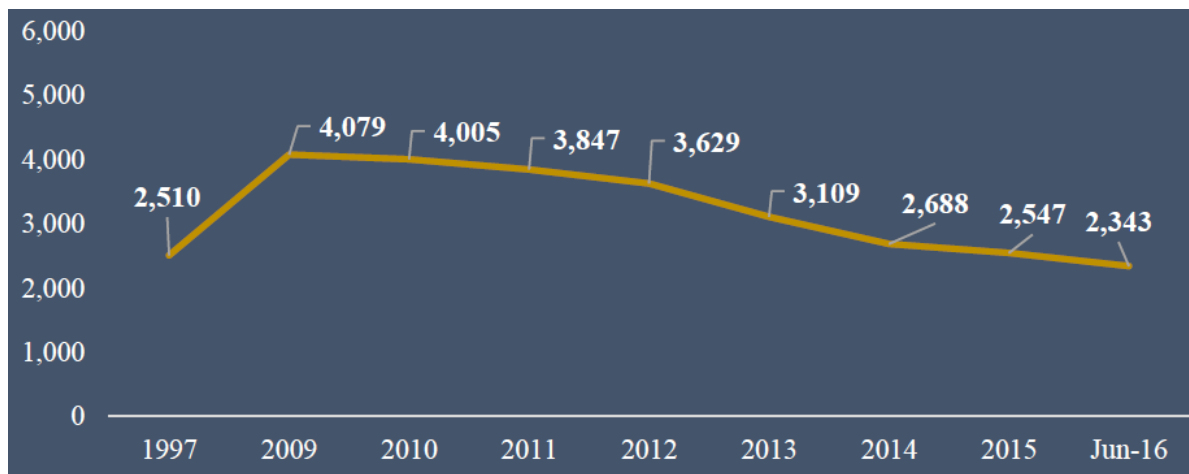
Πηγή: ΟΟΣΑ, 2019

Πηγαίνοντας τώρα στον τραπεζικό τομέα, από το 2009 και μετά προκλήθηκε η σημαντική μείωση του προσωπικού, των υποκαταστημάτων και του αριθμού των ΑΤΜ των τραπεζών. Πρώτον, το προσωπικό των τραπεζών στην Ελλάδα μειώθηκε από 65.682 που ήταν το 2009 σε 46.615 το 2016, που αντιστοιχεί σε μείωση της τάξεως του 29 % ή σε 19.067 υπαλλήλους (γράφημα 1.1).

Ομοίως, ο αριθμός των τραπεζικών υποκαταστημάτων για το ίδιο χρονικό διάστημα μειώθηκε κατά 42,5 % και ειδικότερα από τα 4.079 καταστήματα που υπήρχαν το 2009 στην ελληνική επικράτεια, το 2016 λειτουργούσαν μόνο 2.343 (βλέπε γράφημα 1.2).

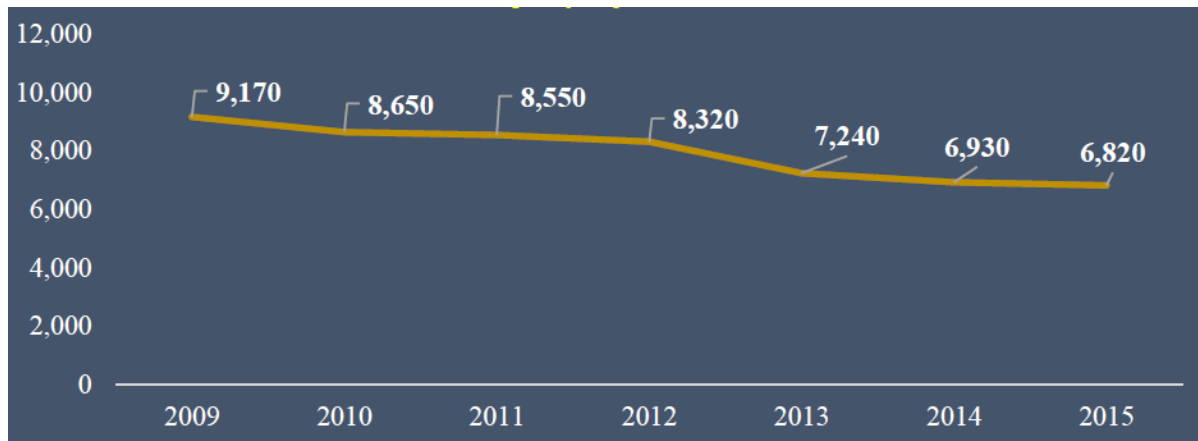


Γράφημα 1.1: Προσωπικό απασχολούμενο στις τράπεζες στην Ελλάδα, *Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2017*



Γράφημα 1.2: Αριθμός υποκαταστημάτων στην Ελληνική τραπεζική αγορά, *Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2017*

Στο ίδιο μήκος κύματος, τα ΑΤΜ (Αυτόματες Ταμειολογιστικές Μηχανές) συρρικνώθηκαν κατά -26 %, ήτοι από 9.170 που ήταν το 2019 έπεσαν στα 6.820 (γραφημα 1.3). Όλα τα παραπάνω συνηγορούν στο ότι η ελληνική τραπεζική αγορά αναδιαρθρώθηκε σημαντικά λόγω της ύφεσης σε μια προσπάθεια να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα της οικονομίας. Τα βασικά τραπεζικά μεγέθη όπως αποτυπώνονται το 2018 παρουσιάζονται στον πίνακα 1.2.



Γράφημα 1.3: Αριθμός ATM στην Ελληνική τραπεζική αγορά, Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2017

Πίνακας 1.2: Βασικά μεγέθη της Ελληνικής τραπεζικής αγοράς

Δείκτης	Επίδοση
Σύνολο ενεργητικού (2017)	312,4 δισ. ευρώ
Σύνολο ενεργητικού (2008)	358,1 δισ. ευρώ
Σύνολο καταθέσεων	132,1 δισ. ευρώ
Καταθέσεις εγχώριων νοικοκυριών και επιχειρήσεων (2017)	121,4 δισ.
Καταθέσεις εγχώριων νοικοκυριών και επιχειρήσεων (2008)	227,6 δισ.
Δάνεια εγχώριων νοικοκυριών και επιχειρήσεων	195,2 δισ. ευρώ
Δείκτης μη εξυπηρετούμενων δανείων (NPLs)	38%
Απόθεμα προβλέψεων	57,1 %
Βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς	Οι τέσσερις συστημικές τράπεζες και η Attica Bank ξεπερνούν πλέον αθροιστικά το 95% του ελληνικού τραπεζικού συστήματος (σε όρους ενεργητικού)

Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2017

Όπως φαίνεται λοιπόν παραπάνω, εκτός από της συρρίκνωση του κλάδου αυξήθηκε και ο βαθμός συγκέντρωσής του, που έφτασε το 95 % (σε όρους ενεργητικού για τις πέντε μεγαλύτερες τράπεζες). Κατά συνέπεια, ο ανασχεδιασμός των τραπεζικών διαδικασιών είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για τόνωση της ανταγωνιστικότητας των εταιρειών του κλάδου.

1.4 Δομή της διατριβής

Η παρούσα διατριβή έχει πέντε κεφάλαια με το εξής περιεχόμενο:

Κεφάλαιο 2 – Βιβλιογραφική Επισκόπηση: στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η ακαδημαϊκή θεωρία που είναι σχετική με τον ανασχεδιασμό διαδικασιών στο σύγχρονο εταιρικό περιβάλλον και ειδικότερα στον τραπεζικό κλάδο. Η επισκόπηση στηρίχτηκε στην ανάλυση της τρέχουσας βιβλιογραφίας (άρθρα, βιβλία, κτλ.) καθώς και σε κλαδικές εκθέσεις αγοράς.

Κεφάλαιο 3 – Ερευνητική Μεθοδολογία: στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται το είδος της έρευνας, η μέθοδος συλλογής των δεδομένων, τα είδη των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν για την προσέγγιση των ερευνητικών στόχων της διατριβής και οι ερευνητικοί περιορισμοί της μελέτης.

Κεφάλαιο 4 – Ανάλυση αποτελεσμάτων: στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση των δευτερογενών δεδομένων και η εξέταση της μελέτης περίπτωσης της Εθνικής Τράπεζας.

Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα: τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο σκιαγραφούνται τα συμπεράσματα της διατριβής καθώς και παρουσιάζονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Κεφάλαιο 2^ο: Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση της διατριβής. Το κεφάλαιο περιέχει πέντε παραγράφους στις οποίες περιγράφεται: η φύση των τραπεζικών υπηρεσιών, οι παράγοντες επιτυχίας στη λιανική τραπεζική, η σημασία του ανασχεδιασμού των διαδικασιών για τις επιχειρήσεις και ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στον τραπεζικό τομέα.

2.2 Οι τραπεζικές υπηρεσίες

Το Γράφημα 2.1, που αναπτύχθηκε από την Πανταζή (2016), συνοψίζει τις βασικές κατηγορίες τραπεζικών υπηρεσιών. Ειδικότερα, η τελευταία διακρίνει: 1) τις υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής, 2) το commercial banking και 3) τα προϊόντα και τις αγορές.

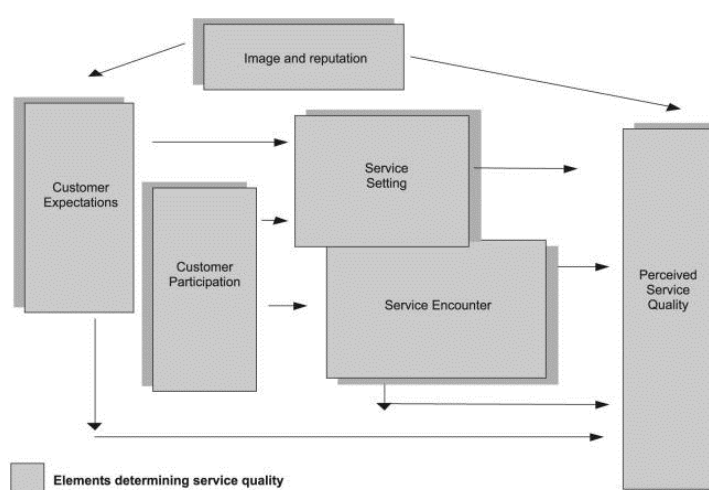


Γράφημα 2.1: Βασικές κατηγορίες τραπεζικών υπηρεσιών, Πηγή: Πανταζή, 2016

Η λιανική τραπεζική περιλαμβάνει υπηρεσίες όπως η τραπεζική ιδιωτών πελατών, τα προϊόντα καταναλωτικής πίστωσης (δάνεια, κάρτες, κτλ.), τα προϊόντα στεγαστικής πίστωσης και τα καταθετικά προϊόντα. Αντίθετα με τη λιανική τραπεζική, το Commercial banking απευθύνεται σε επιχειρήσεις και έχει να κάνει με υπηρεσίες όπως τα επαγγελματικά δάνεια, οι λογαριασμοί μισθοδοσίας, υπηρεσίες leasing, factoring, επενδυτική τραπεζική, κτλ. Τέλος, τα προϊόντα και οι αγορές σχετίζονται με τη διαχείριση του πλούτου και της περιουσίας, το συνάλλαγμα, υπηρεσίες ακινήτων, κτλ.

2.3 Παράγοντες επιτυχίας (success factors) στη λιανική τραπεζική

Αρκετοί συγγραφείς έχουν διερευνήσει τους παράγοντες επιτυχίας της λιανικής τραπεζικής. Πρώτον, οι Broderick & Vachirapornruk (2002) αναφέρουν ότι ένα ζήτημα κομβικής σημασίας για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι η ποιότητά των υπηρεσιών τους. Για τους Broderick & Vachirapornruk (2002) όμως, η ποιότητα αφορά τη συνολική λειτουργία της τράπεζας και εξαρτάται από ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη από την ανώτερη διοίκηση, ήτοι: οι προσδοκίες των πελατών, η φήμη και η εικόνα της τράπεζας, ο σχεδιασμός των τραπεζικών υπηρεσιών και ο χώρος διεκπεραίωσής τους. Ο τρόπος που συνδέονται αυτοί οι παράγοντες απεικονίζεται στο γράφημα 2.2.



Γράφημα 2.2: Η σημασία της ποιότητας στη λιανική τραπεζική , Πηγή: Broderick & Vachirapornruk (2002)

Σε κλίμα συμφωνίας, οι Sangeetha & Mahalingam (2011) επισημαίνουν ότι τα βασικά ζητήματα που καθορίζουν την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στη λιανική τραπεζική είναι: η προθυμία του προσωπικού και της διοίκησης να εξαλείψει τις όποιες υπάρχουσες αδυναμίες και να υπερπηδήσει εμπόδια και δυσκολίες, η καλή γνώση των λειτουργιών του τραπεζικού κλάδου, η συνέπεια, η αξιοπιστία και η ακρίβεια των υπηρεσιών λιανικής τραπεζικής. Αντίθετα, τα πιο συνηθισμένα λάθη που οδηγούν σε κακή ποιότητα υπηρεσιών είναι: η αδιαφορία του προσωπικού, η έλλειψη γνώσεων σχετικά με τις λειτουργίες της τραπεζικής αγοράς και η αντίσταση στις αλλαγές.

Ακόμα, οι Bahia & Nantel (2000) ανέπτυξαν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο με τους παράγοντες επιτυχίας της λιανικής τραπεζικής. Οι παράγοντες αυτοί ομαδοποιήθηκαν σε έξι κατηγορίες, ήτοι: αποτελεσματικότητα στην παράδοση των υπηρεσιών και διασφάλιση των πελατών, πρόσβαση στην τράπεζα και στις υπηρεσίες της, τιμολογιακή πολιτική της τράπεζας, απτοί παράγοντες, χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών και αξιοπιστία. Ο κάθε ένας από τους προαναφερθέντες παράγοντες επηρεάζεται από μια σειρά υπόπαράγοντων, όπως φαίνεται στον πίνακα 2.1.

Πίνακας 2.1: Παράγοντες επιτυχίας στο πλαίσιο της λιανικής τραπεζικής

Αποτελεσματικότητα υπηρεσίας και διασφάλιση των πελατών
1. Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στους πελάτες
2. Διατήρηση της εμπιστευτικότητας των προσωπικών πληροφοριών των πελατών
3. Εκπαίδευση του προσωπικού
4. Ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες
5. Δημιουργία κλίματος ασφάλειας για τους πελάτες
6. Αποφυγή συγκρούσεων με τους πελάτες
7. Φήμη της τράπεζας
8. Παράδοση των υπηρεσιών ανάλογα με τις προδιαγραφές τους

9. Αποφυγή καθυστερήσεων λόγω της γραφειοκρατίας
Πρόσβαση
10. Τα υποκαταστήματα των τραπεζών να έχουν επαρκή αριθμό ΑΤΜ
11. Σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό
12. Η ουρά των πελατών στα καταστήματα να κινείται γρήγορα
13. Μικροί χρόνοι αναμονής
Τιμολογιακή πολιτική
14. Λογικές χρεώσεις των τραπεζικών υπηρεσιών
15. Ενημέρωση των πελατών σχετικά με τις χρεώσεις της τράπεζας
16. Ενημέρωση των πελατών για πιθανές εκπτώσεις και προσφορές
Απτοί παράγοντες
17. Καθαριότητα υποκαταστημάτων
18. Καλή διακόσμηση των υποκαταστημάτων
19. Αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον
Χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών
20. Ευρύ φάσμα τραπεζικών υπηρεσιών.
21. Οι τραπεζικές υπηρεσίες να ακολουθούν τις τελευταίες εξελίξεις του κλάδου
Αξιοπιστία
22. Συνολική αξιοπιστία των τραπεζικών υπηρεσιών
23. Αποφυγή λαθών στην παράδοση των υπηρεσιών

Πηγή: Bahia & Nantel (2000)

Εν συντομία, οι Bahia & Nantel (2000) παραθέτουν ένα αρκετά πλήρες εννοιολογικό πλαίσιο το οποίο τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πρέπει να λάβουν υπόψη για να βελτιώσουν τη συνολική αποτελεσματικότητα της απόδοσής τους.

Συμπερασματικά, η λιανική τραπεζική είναι ένα σύνθετο πεδίο όπου η αποτελεσματικότητα επηρεάζεται από ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων που προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της τράπεζας. Για να καταστούν όμως οι τράπεζες ακόμα πιο αποδοτικές πρέπει να ανασχεδιάσουν τις διαδικασίες τους, προσεγγίζοντας τα σημεία – ή τους παράγοντες- που αναφερθήκαν σε αυτή την παράγραφο.

2.4 Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στις επιχειρήσεις

2.4.1 Ορισμός

Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στις επιχειρήσεις είναι ένας όρος που έχει συζητηθεί εκτενώς στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία (Houy et al.,2010) . Ξεκινώντας με τον ορισμό του, συγγραφείς όπως ο Hung (2006) γράφουν ότι ως έννοια αναφέρεται στην εφαρμογή των διοικητικών αρχών που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επικεντρώνεται όμως στις επιχειρησιακές διαδικασίες (Houy et al.,2010). Ακόμα πιο αναλυτικός είναι ο ορισμός που δίνουν οι Aalst et al.(2003), σύμφωνα με τον οποίο ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών:

«...περιλαμβάνει ένα σύνολο μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων λογισμικού που υποστηρίζουν το σχεδιασμό, τη θέσπιση, τον έλεγχο και την ανάλυση λειτουργικών επιχειρησιακών διαδικασιών, προκειμένου να διευκολυνθεί η βελτιστοποίηση της δημιουργίας αξίας»

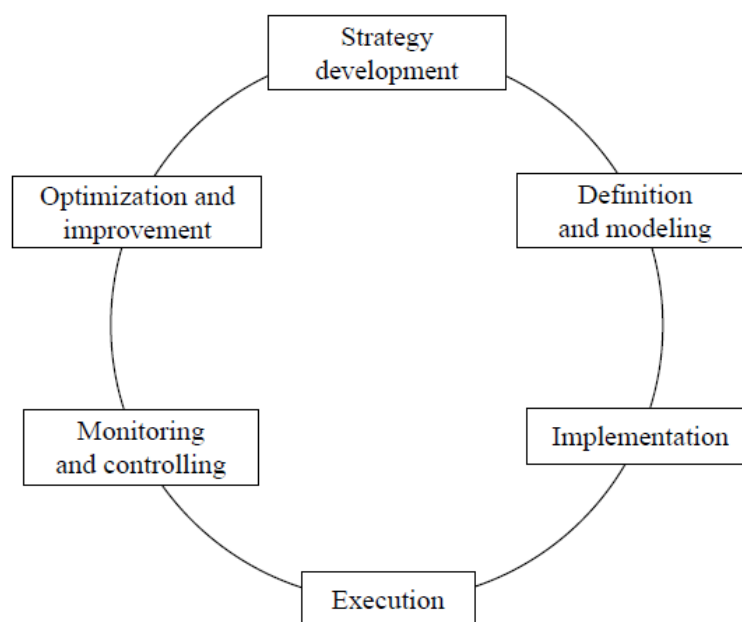
Ιδιαίτερη σημασία στον ορισμό των Aalst et al.(2003) έχει το γεγονός ότι ο ορισμός περιλαμβάνει και τον όρο της τεχνολογίας. Οι Houy et al. (2010) συμπληρώνουν ότι ως λειτουργία ο ανασχεδιασμός πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής βήματα, τα οποία πρέπει να ακολουθούνται κυκλικά, όπως φαίνεται στο γράφημα 2.3:

- Ανάπτυξη στρατηγικής όσον αφορά τη διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών
- Μοντελοποίηση των διαδικασιών
- Εφαρμογή εντός του οργανισμού

-
- Εκτέλεση των εφαρμοζόμενων διαδικασιών
 - Παρακολούθηση και έλεγχο της εκτέλεσης της διαδικασίας
 - Προσπάθεια για βελτιστοποίηση των διαδικασιών.

Με άλλα λόγια ακολουθείται μια διαδικασία με συγκεκριμένα βήματα, σκοπός της οποίας είναι η συνολική βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης/οργανισμού. Συνοπτικά και τεκμηριωμένα αυτό συμπυκνώνεται από τους Eke & Achilike (2014) σύμφωνα με τους οποίους η αναδιοργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών μπορεί να θεωρηθεί ως συνδυασμένη εφαρμογή της θεωρίας στους εξής τρεις τομείς:

1. Θεωρία οργάνωσης: συμπεριλαμβανομένων των πτυχών της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και των στρατηγικών οργάνωσης.
2. Μάρκετινγκ: όσον αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την εστίαση στους πελάτες και την αρτιότερη κάλυψη των αναγκών τους.
3. Πληροφορική: η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής για την υποστήριξη οργανώσεων που βασίζονται σε διαδικασίες χρησιμοποιώντας κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα.



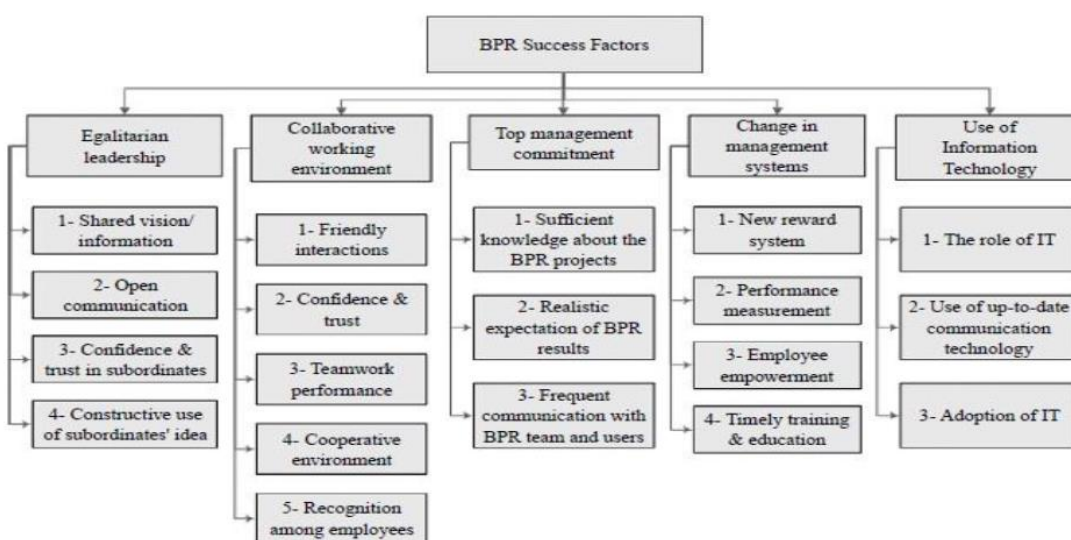
Γράφημα 2.3: Η κυκλική πορεία και τα βήματα του ανασχεδιασμού των διαδικασιών στο εταιρικό περιβάλλον , Πηγή: Houy et al.(2010)

2.4.2 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (critical success factors) του ανασχεδιασμού των διαδικασιών

Συγγραφείς όπως οι Trkman (2010), Habib (2013) και Herzog et al. (2007) έχουν ασχοληθεί με τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχή εφαρμογή του ανασχεδιασμού των διαδικασιών. Καταρχάς, ο Habib (2013) ανέπτυξε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο με αυτούς τους παράγοντες (βλέπε γράφημα 2.4). Ειδικότερα, για τον Habib (2013), ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών εξαρτάται από 5 βασικούς παράγοντες, ήτοι: την ισότιμη ηγεσία, τη διαμόρφωση ενός συνεργατικού κλίματος εντός του οργανισμού, τη δέσμευση από την ανώτερη ηγεσία για εφαρμογή του ανασχεδιασμού, τη διαχείριση της αλλαγής και τη χρήση της τεχνολογίας. Ο κάθε παράγοντας επηρεάζεται από έναν αριθμό υπόπαραγόντων.

Πιο αναλυτικά, η ισότιμη ηγεσία συνεπάγεται τη διασπορά εντός του οργανισμού ενός κοινού οράματος, την ανοιχτή επικοινωνία, τα υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης στους υπαλλήλους της εταιρείας, και την εποικοδομητική αξιοποίηση των ιδεών των εργαζομένων. Η διαμόρφωση ενός συνεργατικού κλίματος εξαρτάται από τις φιλικές σχέσεις ανάμεσα στα στελέχη της επιχείρησης (ίδιες και διαφορετικής βαθμίδας), την εμπιστοσύνη, την ομαδική δουλειά, τη συνεργατικότητα και την αναγνώριση του έργου των υπαλλήλων. Τρίτον, η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης προϋποθέτει ότι το διοικητικό συμβούλιο θα είναι καταρτισμένο σχετικά με τα οφέλη του ανασχεδιασμού των διαδικασιών, θα θέτει ρεαλιστικούς στόχους και θα είναι σε στενή επαφή και επικοινωνία με τους υπεύθυνους εφαρμογής του. Τέταρτον, η διαχείριση της αλλαγής εξαρτάται από την εγκαθίδρυση ενός νέου συστήματος ανταμοιβών, τη ρεαλιστική και δίκαιη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων, και την ενδυνάμωση του προσωπικού μέσω κατάρτισης και εκπαίδευσης. Τέλος, η χρήση της τεχνολογίας επηρεάζεται από τον βαθμό υιοθέτησης εξελιγμένων τεχνολογικών συστημάτων και το ρόλο που διαδραματίζει η τεχνολογία στην παραγωγή και διανομή των προϊόντων και υπηρεσιών.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι η αναλυτική έρευνα του Habib (2013) αναφέρεται και στους παράγοντες που προκαλούν την αποτυχία στην εφαρμογή του ανασχεδιασμού των διαδικασιών, που είναι: α) η αντίσταση στις αλλαγές, β) ο φόβος των εργαζομένων μήπως χάσουν τη θέση εργασίας τους, γ) ο σκεπτικισμός και ο προβληματισμός σχετικά με την τελική επιτυχία του ανασχεδιασμού και δ) η άβολη θέση των εργαζομένων σχετικά με τις νέες συνθήκες εργασίας που θα επιβάλει ο ανασχεδιασμός.



Γράφημα 2.4: Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του ανασχεδιασμού των διαδικασιών, Πηγή: Habib (2013)

Σε κλίμα συμφωνίας, ο Trkman (2010) αναφέρει ότι οι κρίσιμοι παράγοντες του ανασχεδιασμού των διαδικασιών είναι: η ευθυγράμμιση του με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας, η επένδυση σε τεχνολογικά συστήματα και καινοτομίες, η μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού, το επίπεδο εξειδίκευσης του προσωπικού, η διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής, η τυποποίηση των διαδικασιών, η κατάρτιση και η ενδυνάμωση των εργαζομένων. Εν κατακλείδι, οι παράγοντες που αναφέρει ο Trkman (2010) δεν διαφοροποιούνται σημαντικά από τους αντίστοιχους του Habib (2013), υποδεικνύοντας ότι ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών βασίζεται σε συγκεκριμένες σταθερές στις οποίες οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα.

Τέλος, για τους Herzog et al. (2007), και σε συμφωνία με τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του ανασχεδιασμού είναι: η δέσμευση της ανώτερης ηγεσίας, η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, η έμφαση στην ομαδική δουλειά, η χρήση τεχνολογιών πληροφορικής, η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και η μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού, για να διαπιστωθεί αν όλα τα παραπάνω οδηγούν τελικώς σε καλύτερα εταιρικά αποτελέσματα.

Συμπερασματικά, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που αναφέρθηκαν παραπάνω, αναδεικνύουν τη φύση και τον χαρακτήρα του ανασχεδιασμού των διαδικασιών, καλώντας τις ανώτερες διοικήσεις των εταιρειών και των οικονομικών οργανισμών να τους λάβουν υπόψη. Σε αυτό το πλαίσιο, και εστιάζοντας την έρευνα στον τραπεζικό κλάδο, στην επόμενη παράγραφο αναλύεται η εφαρμογή του ανασχεδιασμού των διαδικασιών στον τραπεζικό τομέα.

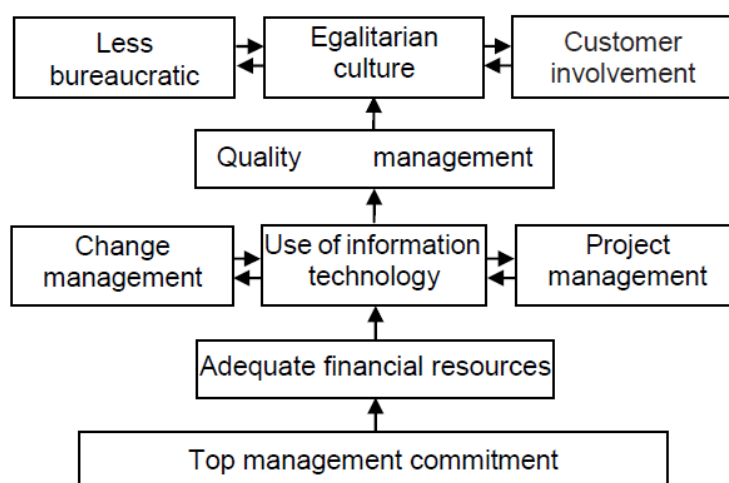
2.5 Ανασχεδιασμός των διαδικασιών στον τραπεζικό τομέα (ανάλυση προηγούμενων ερευνών)

Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στον τραπεζικό κλάδο είναι ένα θέμα που έχει συζητηθεί ευρέως στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Οι ερευνητές στην ανάλυσή τους επικεντρώνονται στα οφέλη του ανασχεδιασμού καθώς και στους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχή εφαρμογή του.

Καταρχάς, οι Eke & Achilike (2014) αναφέρουν ότι ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών είναι ένα από τα πιο ισχυρά διοικητικά εργαλεία που μπορούν να οδηγήσουν τις τράπεζες στη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας τους. Ειδικότερα, για τους συγγραφείς τα βασικά πλεονεκτήματα για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα από τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών είναι: α) αναδιαμόρφωση των λειτουργικών διαδικασιών με στόχο να δοθεί έμφαση στην κάλυψη των αναγκών των τελικών καταναλωτών. Αυτό οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, β) καλύτερη διαχείριση του κόστους λειτουργίας της τράπεζας και γ) βελτίωση της

παραγωγικότητάς και της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Eke & Achilike (2014) συμπληρώνουν ότι για να εφαρμοστεί καλύτερα ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών πρέπει να γίνουν τα εξής:

- Να ενταχθεί και να εναρμονιστεί με το γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό της τράπεζας.
- Να εφαρμοστεί από τα υπάρχοντα τραπεζικά στελέχη και όχι από εξωτερικούς συμβούλους.
- Να είναι σε αρμονία με τη γενικότερη οργανωτική κουλτούρα του τραπεζικού οργανισμού.
- Να δίνει έμφαση στη χρήση νέων τεχνολογιών.



Γράφημα 2.5: Δομικό μοντέλο του ανασχεδιασμού των διαδικασιών στον τραπεζικό κλάδο, Πηγή: *Salimifard et al. (2010)*

Ομοίως, οι Salimifard et al. (2010) θεωρούν ότι στο κέντρο του ανασχεδιασμού των τραπεζικών διαδικασιών είναι η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής. Γύρω από της χρήση τους όμως τοποθετούνται μια σειρά από κρίσιμοι παράγοντες που καθορίζουν την τελική επιτυχία του ανασχεδιασμού. Όπως φαίνεται στο γράφημα 2.5, αυτοί οι παράγοντες είναι: η μείωση της γραφειοκρατίας, η συμμετοχή των

τελικών πελατών στη διαμόρφωση των υπηρεσιών (μέσω ερευνών ικανοποίησης, κτλ.), η αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η επιτυχής διαχείριση των διοικητικών αλλαγών, η εύρεση των απαραίτητων πόρων που θα επιτρέψουν την πραγματοποίηση του ανασχεδιασμού και τέλος η δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας στο να ολοκληρώσει τη διαδικασία του ανασχεδιασμού. Ο τρόπος με τον οποίο αλληλοεπιδρούν οι προαναφερθέντες παράγοντες παρουσιάζεται στο ίδιο γράφημα.

Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Nisar et al (2014) πιστεύουν ότι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του ανασχεδιασμού των διαδικασιών στον τραπεζικό κλάδο είναι η διαχείριση των οργανωτικών αλλαγών, η υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία, η οργανωτική δομή του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και οι τεχνολογικές ικανότητες της τράπεζας. Η διαχείριση των οργανωτικών αλλαγών καθορίζεται από τα κίνητρα και το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζει η τράπεζα, από την επένδυση στην ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων και από τη δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος μεταξύ των υπαλλήλων. Η υποστήριξη από την ηγεσία προϋποθέτει δέσμευση από τη ανώτερη διοίκησή στον να εφαρμόσει τον ανασχεδιασμό και αποτελεσματική διαχείριση του ρίσκου που μπορεί αυτός να επιφέρει. Όσον αφορά την οργανωτική δομή, πρέπει να υπάρχει σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων του κάθε τμήματος της τράπεζας. Τέλος, οι τεχνολογικές ικανότητες του χρηματοπιστωτικού οργανισμού εξαρτώνται από τις τεχνολογικές υποδομές και την πρόσληψη προσωπικού με υψηλή κατάρτιση σε θέματα πληροφορικής.

Εξίσου αναλυτική ήταν η έρευνα των Cheng & Chiu (2008), σύμφωνα με την οποία οι κρίσιμοι παράγοντες του ανασχεδιασμού των τραπεζικών διαδικασιών είναι τέσσερις και ειδικότερα: 1) η δέσμευση από την ανώτερη ηγεσία, 2) η επικοινωνία στους υπαλλήλους στο πώς να διαχειρίζονται τις αλλαγές, 3) η εστίαση στις ανάγκες των καταθετών και 4) η χρήση των νέων τεχνολογιών. Με βάση αυτούς τους τέσσερις παράγοντες οι Cheng & Chiu (2008) ανέπτυξαν ένα ερευνητικό εργαλείο που μπορεί

να μετρήσει τον βαθμό ετοιμότητας των τραπεζών στο να εφαρμόσουν τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών τους. Πρέπει να σημειωθεί ότι ο κάθε ένας από τους τέσσερις παράγοντες που αναφέρθηκαν νωρίτερα επηρεάζεται από ένα μεγάλο αριθμό υπό-παραγόντων. Τέλος, και ιδιαίτερα σημαντικό, είναι ότι σύμφωνα με τους Cheng & Chiu (2008) ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών οδηγεί στη βελτίωση της κερδοφορίας των τραπεζών μέσω της αύξησης των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες (Cheng & Chiu, 2008; Akamavi, 2005).

Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Ringim et al. (2013) διεξάγοντας ποσοτική έρευνα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι παράγοντες της επιτυχούς εφαρμογής του ανασχεδιασμού των διαδικασιών στην τραπεζική αγορά είναι: η επένδυση σε τεχνολογικές καινοτομίες, η εστίαση στις ανάγκες των πελατών της τράπεζας, η χάραξη σαφούς στρατηγικής ανασχεδιασμού, η δέσμευση από την ανώτερη διοίκηση, η επικοινωνία σε όλα τα τραπεζικά στελέχη των στόχων και των διαδικασιών του ανασχεδιασμού, η κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού σε ζητήματα που σχετίζονται με την εφαρμογή του ανασχεδιασμού, οι αμοιβές του προσωπικού, η διαχείριση των αλλαγών και οι υπάρχοντες χρηματικοί πόροι της τράπεζας. Στόχος, και τελικό αποτέλεσμα του ανασχεδιασμού, κλείνουν οι Ringim et al. (2013), πρέπει να είναι η αύξηση των εσόδων, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, η επιτυχής αντίδραση του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος στις στρατηγικές κινήσεις των ανταγωνιστών του και η μείωση του λειτουργικού κόστους.

Παράλληλα, οι Amanquah & Adjei (2013) διερεύνησαν την εφαρμογή του ανασχεδιασμού των διαδικασιών σε μια εμπορική τράπεζα στην αγορά της Γκάνας. Για να προσεγγίσουν τα ερευνητικά του ερωτήματα οι συγγραφείς διένειμαν ερωτηματολόγια σε 180 υπαλλήλους της τράπεζας εστιάζοντας κυρίως στην εξέταση του αντικτύπου της χρήσης των νέων τεχνολογιών στη διαδικασία του ανασχεδιασμού. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ο βαθμός χρήσης νέων τεχνολογιών επηρεάζει θετικά την εφαρμογή του ανασχεδιασμού, υποδεικνύοντας έτσι τη σχέση ανάμεσα στους δύο όρους. Η χρήση των νέων τεχνολογιών οδηγεί και

σε βελτίωση της κερδοφορίας της τράπεζας. Παρόλο αυτά εντοπίστηκαν αδυναμίες στην εφαρμογή της διαδικασίας του ανασχεδιασμού, οι οποίες εμποδίζουν την περαιτέρω ανάπτυξη του ιδρύματος. Οι αδυναμίες αυτές έχουν να κάνουν με το έλλειμμα επικοινωνίας ανάμεσα στη ανώτερη διοίκηση και τα στελέχη της τράπεζας. Κλείνοντας, οι Amanquah & Adjei (2013) αναφέρουν, ότι για να εφαρμοστεί επιτυχώς ο ανασχεδιασμός στον τραπεζικό κλάδο απαιτείται: η ενεργότερη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία αυτή, ένα καλό σύστημα επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών της τράπεζας που θα στηρίζεται στην ανατροφοδότηση και αξιόπιστα τεχνολογικά συστήματα.

Τέλος, οι Wang, Herve & Shen (2012) και Lal & Chavan (2012) υποστηρίζουν ότι ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών αν εφαρμοστεί σωστά οδηγεί σε βελτίωση της απόδοσης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, αναδεικνύοντας έτσι και τον στρατηγικό του χαρακτήρα. Σε αυτό το πλαίσιο, οι ερευνητές διακρίνουν μια σειρά από παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχή εφαρμογή του ανασχεδιασμού, ήτοι: 1) δημιουργική σκέψη και ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, 2) ενοποιημένη ηλεκτρονική επεξεργασία δεδομένων (EDP), 3) στήριξη και συμμετοχή της ανώτερης ηγεσίας, 4) άρτια εξειδικευμένο προσωπικό, 5) υψηλή διοικητική ικανότητα (management competency), 6) σαφή σκοπιμότητα και σύνδεση με τη γενικότερη στρατηγική της τράπεζας.

Ο πίνακας 2.2 συνοψίζει τα βασικά ευρήματα των ερευνών που αναλύθηκαν σε αυτή την παράγραφο ταξινομημένα ανά συγγραφέα με στόχο τη διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Πίνακας 2.2: Ανασχεδιασμός των διαδικασιών στον τραπεζικό τομέα

(σύνοψη ευρημάτων βιβλιογραφικής επισκόπησης)

Συγγραφέας και έτος δημοσίευσης	Αντίκτυπος του ανασχεδιασμού	Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του ανασχεδιασμού των διαδικασιών στον τραπεζικό τομέα
Eke & Achilike (2014)	Αρτιότερη κάλυψη των αναγκών των πελατών Καλύτερη διαχείριση του κόστους λειτουργίας της τράπεζας Βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών	-Σύνδεση με το συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό της τράπεζας. -Εφαρμογή από τα υπάρχοντα τραπεζικά στελέχη (όχι εξωτερικοί σύμβουλοι) -Χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής
Salimifard et al. (2010)		-Μείωση της γραφειοκρατίας -Συμμετοχή των τελικών πελατών στη διαμόρφωση των υπηρεσιών -Αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών -Επιτυχής διαχείριση των διοικητικών αλλαγών -Χρηματοδότηση -Δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση
Nisar et al (2014)		-Διαχείριση των οργανωτικών αλλαγών -Υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία -Οργανωτική δομή της τράπεζας -Τεχνολογικές ικανότητες της τράπεζας
Cheng & Chiu (2008)	Βελτίωση της κερδοφορίας των τραπεζών μέσω της αύξησης των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.	-Δέσμευση από την ανώτερη ηγεσία -Επικοινωνία στους υπαλλήλους στο πώς να διαχειρίζονται τις αλλαγές -Εστίαση στις ανάγκες των καταθετών -Χρήση των νέων τεχνολογιών
Ringim et al. (2013)	Αύξηση των εσόδων Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών Μείωση του λειτουργικού κόστους	-Επένδυση σε τεχνολογικές καινοτομίες -Χάραξη σαφούς στρατηγικής ανασχεδιασμού -Δέσμευση από την ανώτερη διοίκηση -Επικοινωνία σε όλα τα τραπεζικά στελέχη των στόχων και των διαδικασιών του ανασχεδιασμού

		-Κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού -Διαχείριση των αλλαγών
Amanquah & Adjei (2013)	Βελτίωση της κερδοφορίας	-Ενεργή συμμετοχή του προσωπικού -Καλό σύστημα επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών της τράπεζας -Αξιόπιστα τεχνολογικά συστήματα
Wang, Herve & Shen (2012) και Lal & Chavan (2012)	Βελτίωση της απόδοσης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων	-Δημιουργική σκέψη και ικανότητα επίλυσης προβλημάτων -Ενοποιημένη ηλεκτρονική επεξεργασία δεδομένων -Στήριξη και συμμετοχή της ανώτερης ηγεσίας -Εξειδίκευση του προσωπικού -Διοικητική ικανότητα (management competency) -Σαφή σκοπιμότητα και σύνδεση με τη γενικότερη στρατηγική της τράπεζας

Όπως φαίνεται λοιπόν παραπάνω, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του ανασχεδιασμού των διαδικασιών στον τραπεζικό κλάδο είναι πολλαπλοί και προέρχονται από διαφορετικά πεδία, αναδεικνύοντας έτσι ότι είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη λειτουργία. Εξίσου σημαντικό είναι ότι στη βιβλιογραφία αναφέρονται αρκετά πλεονεκτήματα της εφαρμογής του ανασχεδιασμού που σχετίζονται με την βελτίωση της κερδοφορίας των τραπεζών, τη μείωση των λειτουργικών εξόδων, την καλύτερη προσέγγιση των αναγκών των καταθετών, κτλ. Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν τόσο τον θετικό αντίκτυπο του ανασχεδιασμού όσο και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του, στα επόμενα κεφάλαια εξετάζεται η εφαρμογή του στη λιανική τραπεζική στην Ελλάδα, η οποία επηρεάστηκε ιδιαίτερα αρνητικά από την οικονομική κρίση τα προηγούμενα έτη.

Κεφάλαιο 3^ο: Ερευνητική μεθοδολογία

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία της διατριβής. Το κεφάλαιο περιέχει τέσσερις παραγράφους στις οποίες παρουσιάζονται: το είδος της έρευνας, η μέθοδος συλλογής των δεδομένων, τα είδη των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν για την προσέγγιση των ερευνητικών στόχων της διατριβής και οι ερευνητικοί της περιορισμοί.

3.2 Το είδος της έρευνας

Στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία των διοικητικών και οικονομικών επιστημών αναφέρονται διαφορετικοί τύποι έρευνας, οι οποίοι υιοθετούν και διαφορετική ερευνητική προσέγγιση στο εκάστοτε εξεταζόμενο πρόβλημα (Robson, 2007). Ειδικότερα, τα επτά βασικά ήδη έρευνας είναι: η πειραματική έρευνα, η περιγραφική έρευνα, η ιστορική έρευνα, η έρευνα δράσης, η μελέτη περίπτωσης η εθνογραφική έρευνα και η αιτιολογική (πίνακας 3.1). Στην παρούσα διατριβή χρησιμοποιήθηκε η μελέτη περίπτωσης που ορίζεται ως η βαθιά εξερεύνηση και η συστηματική ανάλυση μιας συγκεκριμένης περίπτωσης (Malhotra et al., 2003; 2006).

Ερευνητές όπως η Gustafsson (2017) διακρίνουν τις μελέτες περίπτωσης σε δυο ευρείες κατηγορίες. Πρώτον, σε αυτές που ασχολούνται με μια μεμονωμένη περίπτωση και δεύτερον, σε αυτές που αφορούν την έρευνα πάνω σε δύο η περισσότερες περιπτώσεις με στόχο τη διεξαγωγή συγκρίσεων. Η παρούσα διατριβή είναι βασισμένη σε μια μεμονωμένη περίπτωση και ειδικότερα στην εξέταση του ανασχεδιασμού των διαδικασιών της λιανικής τραπεζικής της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας.

Πίνακας 3.1: Είδη έρευνας

ΕΙΔΟΣ	ΣΚΟΠΟΣ
1. Πειραματική (Experimental research)	Ο σκοπός της είναι η εύρεση αιτιωδών σχέσεων μεταξύ φαινόμενων. Σε αυτό τον τύπο έρευνας δίνεται μεγάλη σημασία στον έλεγχο.
2. Περιγραφική (Descriptive Research)	Σκοπός της είναι ο προσδιορισμός και η εκτίμηση των χαρακτηριστικών μιας δεδομένης κατάστασης. Οι ερευνητές προσπαθούν να περιγράψουν με ακρίβεια συγκεκριμένες καταστάσεις.
3. Ιστορική (Historical Research)	Ορίζεται ως η συστηματική διαδικασία διερεύνησης καταστάσεων του παρελθόντος.
4. Έρευνα δράσης (Action Research)	Είναι η εξεύρεση λύσεων πάνω σε πρακτικά, κοινωνικά και εκπαιδευτικά προβλήματα.
5. Μελέτη Περίπτωσης (Case study Research)	Η βαθιά εξερεύνηση και η συστηματική ανάλυση μιας συγκεκριμένης περίπτωσης.
6. Εθνογραφική έρευνα (Ethnographic Research)	Η εξέταση των σχέσεων και των κοινωνικών δομών μιας συγκεκριμένης μονάδας.
7. Αιτιολογική έρευνα (Casual Research)	Καθορίζεται η σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών.

Πηγές: Malhthora & Bricks, 2006; Wrenn et al. (2007)

3.3 Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας

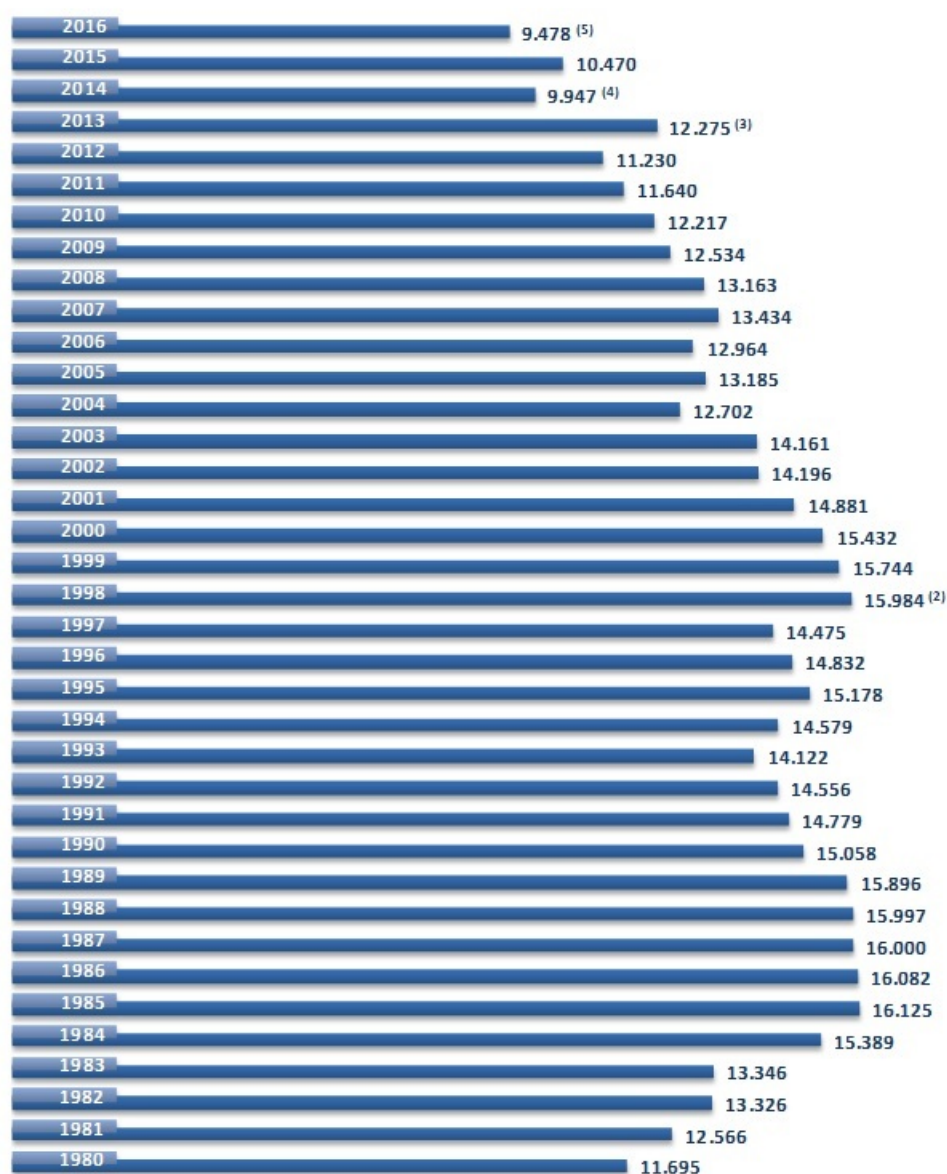
Η Εθνική Τράπεζα ιδρύθηκε το 1841 και ήταν η πρώτη τράπεζα του νεοελληνικού κράτους. Από την ίδρυση της μέχρι σήμερα η τράπεζα έχει συμβάλει καθοριστικά στην οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας. Σήμερα, η Τράπεζα ηγείται ενός από τους μεγαλύτερους και ισχυρότερους Ομίλους χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα, με δυναμική συμβολή στη στήριξη της Ελληνικής οικονομίας και τον αναπτυξιακό και κοινωνικό μετασχηματισμό της χώρας.

Η Εθνική Τράπεζα διαθέτει ένα πλούσιο χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών ανταποκρινόμενη στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών της. Όσον αφορά τη λιανική τραπεζική, στην οποία επικεντρώνεται η παρούσα διατριβή, η Τράπεζα κατέχει ηγετική θέση, ελέγχοντας το 25 % της αγοράς. Το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα έχει ίσως το πιο ευρύ δίκτυο εξυπηρέτησης πελατών με 378 Μονάδες και 1490 ΑΤΜ που εκτείνονται σε όλη την Ελλάδα. Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτύξει ολοκληρωμένες υπηρεσίες Mobile και Internet Banking ακολουθώντας τις εξελίξεις και της τάσεις της διεθνούς τραπεζικής.

Παράλληλα, ιδιαίτερα σημαντική είναι η συνεισφορά της Τράπεζας στην απασχόληση, δεδομένου ότι ο Όμιλος απασχολεί συνολικά 8.919 υπαλλήλους. Η εξέλιξη του προσωπικού που παρουσιάζεται στο γράφημα 3.1 δείχνει πρώτον, τη διαχρονική συνεισφορά της τράπεζας στην απασχόληση και δεύτερον τη σύνδεση της τράπεζας με την οικονομική ανάπτυξη της χώρας, δεδομένου ότι σε περιόδους μεγαλύτερης οικονομικής ομαλότητας, ο αριθμός του προσωπικού ήταν μεγαλύτερος και αντιστρόφως.

Τον Οκτώβριο του 1999 η Εθνική Τράπεζα εισήχθη στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Ο πίνακας 3.2 δείχνει τα βασικά οικονομικά μεγέθη της:

ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Οι αριθμοί του πίνακα αναφέρονται στο προσωπικό της Τράπεζας που έχει προσληφθεί στην Ελλάδα και δεν συμπεριλαμβάνουν επιτόπιο προσωπικό μονάδων του Εξωτερικού, καθώς και το προσωπικό του Ομίλου

⁽²⁾ Η αύξηση του προσωπικού κατά το έτος 1998 οφείλεται στη συγχώνευση με την τέως ΕΚΤΕ

⁽³⁾ Η αύξηση του προσωπικού κατά το έτος 2013 οφείλεται στην απορρόφηση των Τραπεζών FBB και Probank

⁽⁴⁾ Η μείωση του προσωπικού κατά το έτος 2014 οφείλεται στην εθελούσια έξοδο της 31/12/2013

⁽⁵⁾ Η μείωση του προσωπικού κατά το έτος 2016 οφείλεται στην εθελούσια έξοδο της 31/12/2016

Γράφημα 3.1: Διαχρονική Εξέλιξη του προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας, Πηγή:

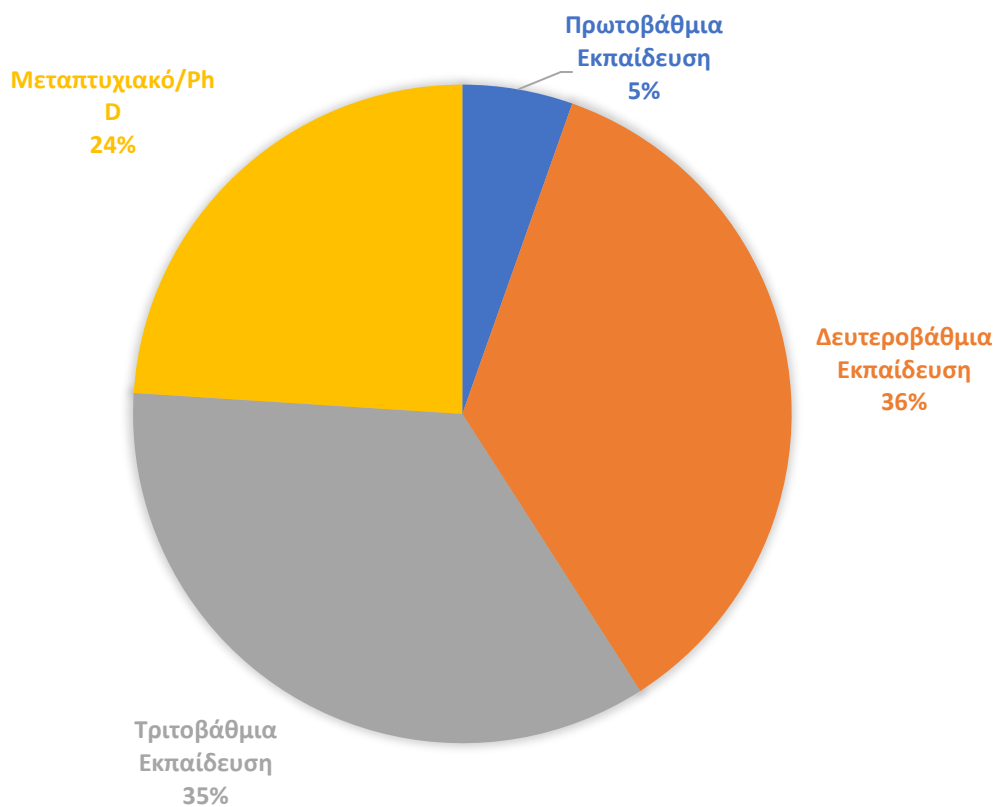
https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/staff_in_numbers

Πίνακας 3.2: Βασικά μεγέθη της Εθνικής Τράπεζας (σε εκ. €)

	2018	2017
Σύνολο ενεργητικού	65.095	64.768
Ίδια κεφάλαια	5.638	7.379
Απαιτήσεις κατά πελατών (προ προβλέψεων)	39.600	41.765
Υποχρεώσεις προς πελάτες	43.027	40.265
Σύνολο εσόδων	1.320	1.594
Λειτουργικά έξοδα	921	918
Προβλέψεις για επισφαλείς απαιτήσεις κατά πελατών	-312	-807
Καθαρά κέρδη/ζημίες μετόχων Εθνικής Τράπεζας	-84	(443)
Καθαρό επιτοκιακό περιθώριο	2.67%	3.20%
Δάνεια : Καταθέσεις	70%	77%
Δείκτης κεφαλαίου κοινών μετοχών κατηγ. 1 (Common Equity Tier 1)	16.1%	17.0

Πηγή: <https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/financial-highlights>

Ένα ακόμα βασικό χαρακτηριστικό των υπαλλήλων της Εθνικής Τράπεζας είναι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο, δεδομένου ότι το 35 % των εργαζομένων είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το 24 % κάτοχοι μεταπτυχιακού ή/και διδακτορικού τίτλου σπουδών (Γράφημα 3.2). Εξίσου σημαντικό στοιχείο είναι η ισότητα βάσει φύλου στο προσωπικό τη στιγμή που το 51 % είναι άντρες και το 49 % γυναίκες (Γράφημα 3.3).



Γράφημα 3.2: Επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων της Εθνικής Τράπεζας, Πηγή: <https://www.nbq.gr/el/the-group/the-bank/staff-in-numbers/>



Γράφημα 3.3: Κατανομή των υπαλλήλων της Εθνικής Τράπεζας με βάση το φύλο, Πηγή: <https://www.nbq.gr/el/the-group/the-bank/staff-in-numbers/>

3.4 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Στο πλαίσιο της επιχειρησιακής και οικονομικής έρευνας, τα δεδομένα διακρίνονται σε πρωτογενή και δευτερογενή. Τα πρωτογενή δεδομένα αφορούν στη χρήση στοιχείων που συλλέγονται πρώτη φορά από τους ερευνητές (Saunders et al., 2009) και συνήθως αφορούν στη χρήση ποσοτικών (ερωτηματολόγια) ή ποιοτικών (συνεντεύξεις) ερευνητικών μεθόδων. Από την άλλη πλευρά, τα δευτερογενή δεδομένα είναι δεδομένα που βρίσκουν έτοιμα οι ερευνητές και τα οποία έχουν συγκεντρωθεί για άλλους σκοπούς (Wilson, 2003). Τα χαρακτηριστικά τους αφορούν στη δομή, τη διαθεσιμότητα, τις πηγές, τη μορφή, την αξιοπιστία, την εγκυρότητα και τη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί για την ανάλυσή τους (πίνακας 3.3):

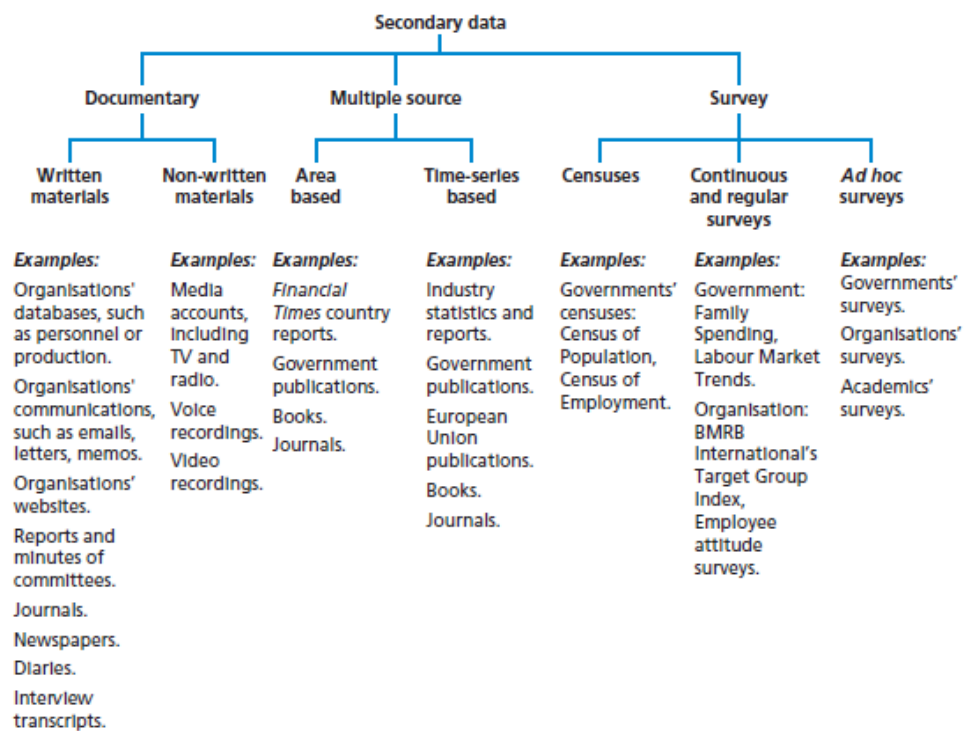
Πίνακας 3.3: Χαρακτηριστικά δευτερογενών δεδομένων

Χαρακτηριστικά	Δευτερογενή δεδομένα
Δομή	Ακριβής σχεδιασμός έρευνας με συγκεκριμένες προδιαγραφές
Διαθεσιμότητα	Η ενημέρωση των δεδομένων γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και γι' αυτό τον λόγο είναι έγκυρα.
Πηγές	Παράγονται και διατίθενται από οργανισμούς με ερευνητική ικανότητα (ΟΟΣΑ, ΕΛΣΤΑΤ, Ευρωπαϊκή στατιστική υπηρεσία, ΠΟΥ, κτλ.)
Μορφή	Ποσοτικά και Ποιοτικά
Αξιοπιστία	Υψηλός βαθμός αξιοπιστίας λόγω της προέλευσης των οργανισμών που τα παρέχουν.
Αναφορές	Είναι σαφώς προσδιορισμένο του τι μετράνε
Ανάλυση	Ποσοτική και Ποιοτική. Στις πιο πολλές περιπτώσεις ποσοτική, ειδικώς στο πλαίσιο των οικονομικών και διοικητικών επιστημών.

Πηγή: Malhotra and Bricks, 2006, σελ. 85

Στην παρούσα διατριβή χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά δευτερογενή δεδομένα. Η απόφαση αυτή στηρίχτηκε στο γεγονός ότι τα δευτερογενή δεδομένα λόγω της ευελιξίας τους ήταν πιο κατάλληλα για την εξέταση των διαδικασιών λιανικής τραπεζικής της Εθνικής Τράπεζας (Malhotra & Bricks, 2003).

Κοιτώντας αναλυτικά τα είδη των δευτερογενών δεδομένων (γράφημα 3.4) και με βάση τις ανάγκες της παρούσας έρευνας οι βασικές πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιήθηκαν ήταν: ακαδημαϊκά άρθρα και βιβλία, δεδομένα από ερευνητικούς οργανισμούς, δεδομένα από την εταιρική ιστοσελίδα της Εθνικής Τράπεζας και πληροφορίες από υπαλλήλους της.



Γράφημα 3.4: Τύποι δευτερογενών δεδομένων, Πηγή: Saunders et al. (2009)

3.5 Ερευνητικοί περιορισμοί

Όπως κάθε έρευνα, έτσι και η παρούσα έχει κάποιους ερευνητικούς περιορισμούς.

Ειδικότερα:

- Τα δευτερογενή δεδομένα υστερούν σε αναλυτική ικανότητα και σε ορισμένες περιπτώσεις δεν επιτρέπουν την ανάλυση σε βάθος.
- Οι διαδικασίες της λιανικής τραπεζικής της Εθνικής Τράπεζας και ο ανασχεδιασμός τους πιθανώς να επηρεάζονται από παράγοντες που δεν αναφέρθηκαν στην παρούσα έρευνα.
- Η αποτελεσματικότητα του ανασχεδιασμού των διαδικασιών της Εθνικής Τράπεζας μπορεί να εξεταστεί και από την πλευρά των χρηστών με τη χρήση πρωτογενούς έρευνας.

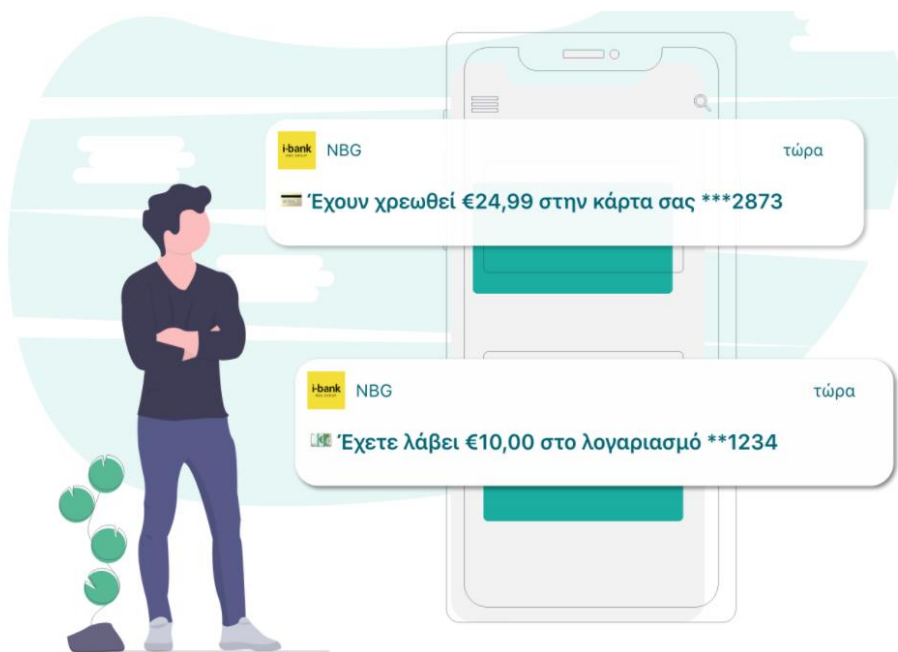
Κεφάλαιο 4^ο: Διαδικασίες Λιανικής Τραπεζικής

4.1 Υπηρεσίες κινητής τραπεζικής με τη χρήση mobile apps

Η Εθνική Τράπεζα έχει ανασχεδιάσει τις υπηρεσίες NBG mobile banking (κινητής τραπεζικής) που παρέχει. Ο ανασχεδιασμός αφορά τομείς όπως: α) η εμφάνιση του ψηφιακού περιβάλλοντος, β) η πλοήγηση μέσα στο ψηφιακό περιβάλλον και γ) η παροχή νέων δυνατοτήτων προς τους τελικούς χρήστες.

Ο ανασχεδιασμός των υπηρεσιών NBG mobile banking αποτυπώνεται στα εξής:

1. *Παροχή έξυπνων ειδοποιήσεων προς τους πελάτες:* οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν ειδοποιήσεις στο κινητό τους τηλέφωνο κάθε φορά που πραγματοποιούν μια πληρωμή ή πιστώνονται εμβάσματα (μισθοί, ενοίκια, κτλ). Το περιβάλλον των ειδοποιήσεων έχει δυναμικό και όμορφο σχεδιασμό (βλέπε γράφημα 4.1), έχοντας ως στόχο να κάνει πιο προσιτές τις υπηρεσίες NBG mobile banking



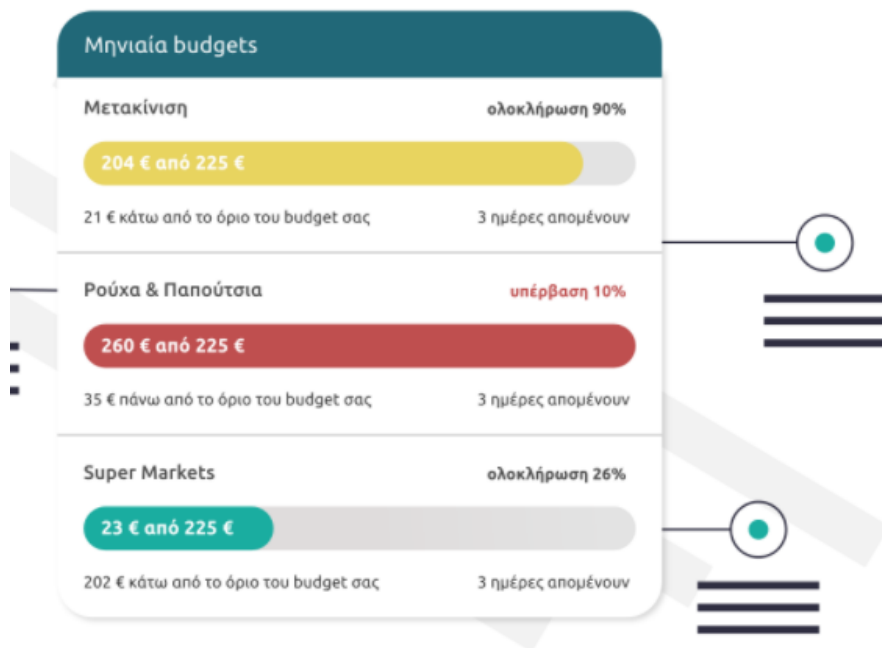
Γράφημα 4.1: Ψηφιακό περιβάλλον έξυπνων ειδοποιήσεων στις υπηρεσίες NBG mobile banking που παρέχει η Τράπεζα, Πηγή: <https://microsites.nbg.gr/mobilebanking/>

2. *Δυνατότητα κατηγοριοποίησης των συναλλαγών και παροχή στατιστικών στοιχείων:* οι υπηρεσίες της τράπεζας επιτρέπουν στους χρήστες να παρακολουθούν με ακρίβεια τα έξοδα που πραγματοποιούν, να τα κατηγοριοποιήσουν και να κάνουν έναν αποτελεσματικότερο οικονομικό προγραμματισμό. Ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να κατηγοριοποιήσει τα δεδομένα του ανάλογα με τις ανάγκες του (γράφημα 4.2).



Γράφημα 4.2: Ψηφιακό περιβάλλον κατηγοριοποίησης των συναλλαγών των χρηστών στις υπηρεσίες NBG mobile banking που παρέχει η Εθνική Τράπεζα, Πηγή: <https://microsites.nbg.gr/mobilebanking/>

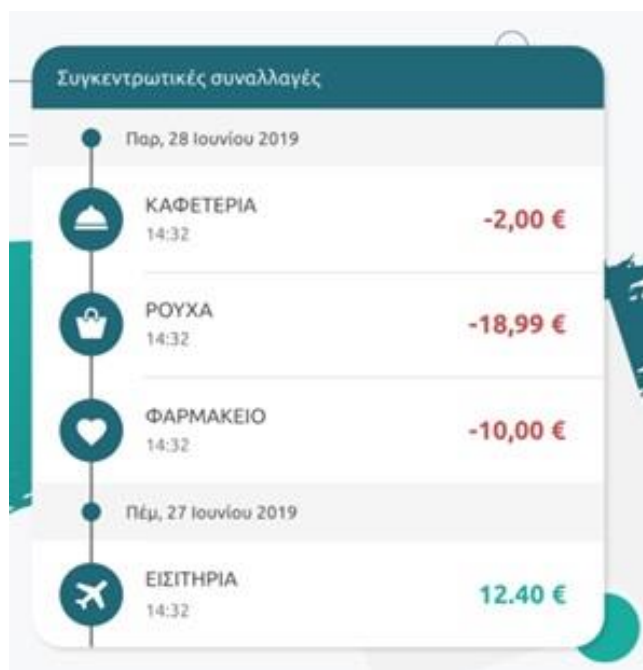
3. *Δημιουργία μηνιαίων προϋπολογισμών (budget):* η τράπεζα δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να ορίσουν όρια σχετικά με τις δαπάνες του μήνα και να λαμβάνουν ειδοποιήσεις όταν τα ξεπερνούν. Μπορούν να δουν τι ποσοστό από τα χρήματα που προγραμματίζουν να ξοδέψουν σε κάθε κατηγορία τελικώς τα κατανάλωσαν, και να αποκτήσουν έτσι ένα καλύτερο έλεγχο των οικονομικών τους. Το γράφημα 4.3 δείχνει πως λειτουργεί η συγκεκριμένη υπηρεσία. Ειδικότερα, για κάθε κατηγορία δαπάνης συνοπολογίζεται το ποσοστό των χρημάτων που έχει καταναλωθεί ανάλογα με τις αρχικές προτιμήσεις του χρήστη.



Γράφημα 4.3: Ψηφιακό περιβάλλον δημιουργίας μηνιαίων budget στις υπηρεσίες NBG mobile banking της Τράπεζας, Πηγή: <https://microsites.nbg.gr/mobilebanking/>

4. *Συγκεντρωτική εικόνα συναλλαγών:* στο ίδιο μήκος κύματος οι χρήστες μπορούν να δουν σε ημερησία βάση συγκεντρωτικά και αναλυτικά τις συναλλαγές που εκτέλεσαν. Παράλληλα, λαμβάνουν ενημέρωση για το διαθέσιμο υπόλοιπο, ενισχύοντας έτσι τις δυνατότητες οικονομικού προγραμματισμού τους (γράφημα 4.4).
5. *Πάγωμα κάρτας:* οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα μέσω του κινητού τους να παγώσουν τη λειτουργία της κάρτας τους αν τη χάσουν καθώς και να την ενεργοποιήσουν αν την βρουν ξανά. Παράλληλα, μπορούν να δηλώσουν απώλεια ή κλοπή καθώς και να κάνουν αίτημα επανέκδοσης.

Για να γίνουν όλα τα παραπάνω, οι χρήστες πρέπει να κατεβάσουν την εφαρμογή NBG Mobile Banking στο κινητό τους. Η εφαρμογή είναι διαθέσιμη τόσο μέσω του App store όσο και μέσω Google play. Στην ιστοσελίδα της τράπεζας παρέχεται και σχετικό βίντεο για την καλύτερη καθοδήγηση των χρηστών.

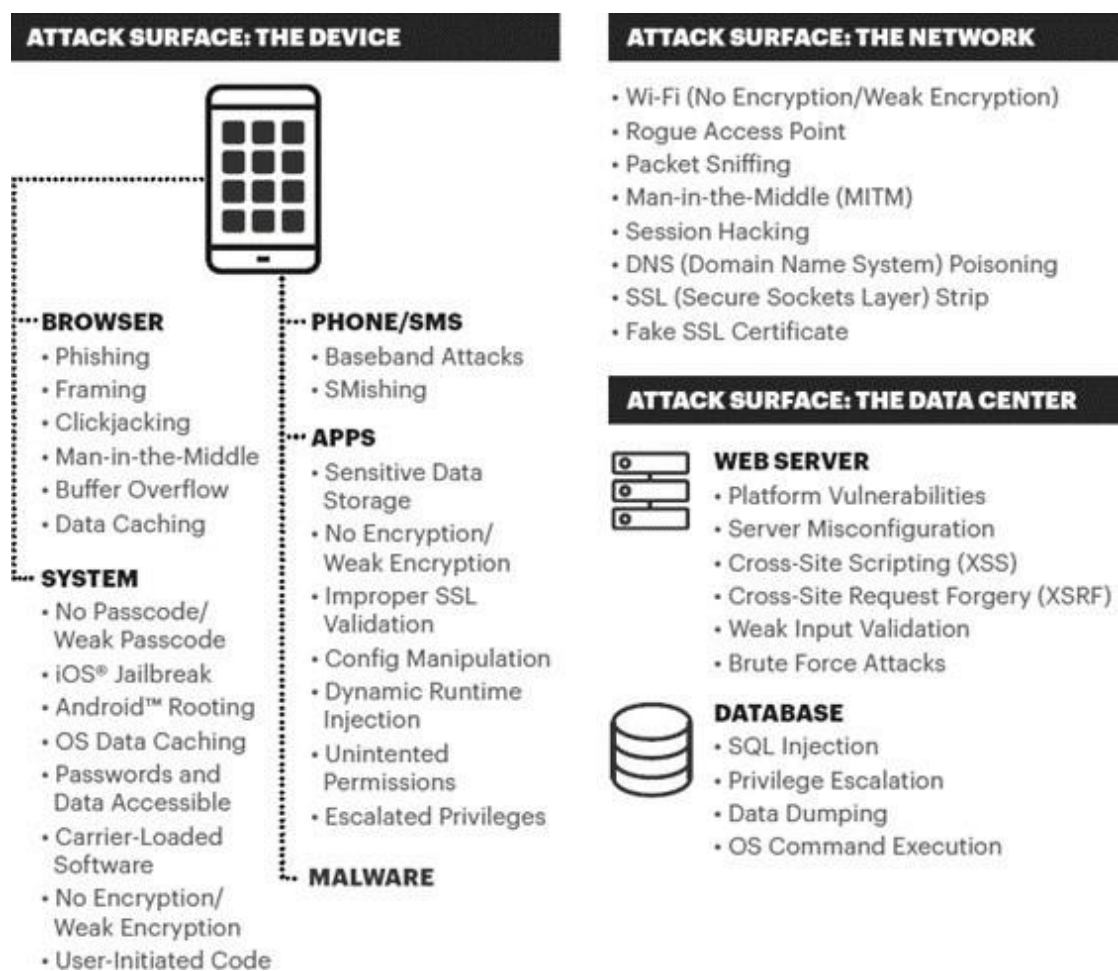


Γράφημα 4.4: Ψηφιακό περιβάλλον συγκεντρωτικής εικόνας συναλλαγών στις υπηρεσίες mobile banking που παρέχει η Εθνική Τράπεζα, Πηγή: <https://microsites.nbg.gr/mobilebanking/>

Σε γενικές γραμμές, η Εθνική Τράπεζα έχει αξιοποιήσει σε μεγάλο βαθμό τις δυνατότητες των νέων ψηφιακών τεχνολογιών, δημιουργώντας ένα ασφαλές, εύχρηστο και αποτελεσματικό τραπεζικό περιβάλλον που λειτουργεί μέσω κινητών τηλεφώνων. Οι δυνατότητές που παρέχονται στους χρήστες αντανακλούν την δουλειά που έχει κάνει το τραπεζικό ίδρυμα στον συγκεκριμένο τομέα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα ζήτημα κομβικής σημασίας για τη κινητή τραπεζική είναι το θέμα της ασφάλειας (Harris, Brookshire & Chin, 2016; Yang, Chen & Wei, 2015). Ενδεικτικό είναι ότι η αντιληπτή ασφάλεια των χρηστών επηρεάζει σημαντικά τις προθέσεις χρήσης (Sun et al., 2017). Το τοπίο των πιθανών επιθέσεων στην κινητή τραπεζική είναι περίπλοκο, αναγκάζοντας τις τράπεζες και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να αναπτύξουν ισχυρά συστήματα ασφαλείας για τη μείωση των αντιληπτών κινδύνων των χρηστών και για να αντιμετωπίσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τις ανάγκες των πελατών τους.

Η Εθνική Τράπεζα, στη διαδικασία ανασχεδιασμού των υπηρεσιών κινητής τραπεζικής προσέγγισε τα περισσότερα ζητήματα ασφαλείας, όπως αυτά παρατίθενται από την ενδελεχή μελέτη της εταιρείας Accenture (2017).



Γράφημα 4.5: Παράγοντες ασφαλείας κινητής τραπεζικής, Πηγή: Accenture Consulting, 2017

Όπως φαίνεται παραπάνω, η ασφάλεια εξαρτάται από θέματα που αφορούν την ίδια τη συσκευή του κινητού τηλεφώνου, το δίκτυο και το κέντρο διαχείρισης και φύλαξης των πληροφοριών. Η Εθνική Τράπεζα έχει καλύψει και τους τρεις αυτούς πυλώνες ασφαλείας.

Πιο συγκεκριμένα, οι διαδικασίες που διασφαλίζουν την ασφάλεια στην κινητή τραπεζική είναι οι εξής:

-
- *Μυστικότητα και αναλλοίωτο δεδομένων*: διασφαλίζεται μέσω της χρήσης πρωτοκόλλου ασφαλούς επικοινωνίας SSL (Secure Sockets Layer) με ισχυρή κρυπτογράφηση στα 128 bit.
 - *Ελεγχόμενη πρόσβαση στα συστήματα της τράπεζας*: παρέχεται με τη χρήση firewall.
 - *Αυθεντικότητα της Τράπεζας*: εξασφαλίζεται με τη χρήση του πιστοποιητικού που προσφέρει ο διεθνής και αξιόπιστος οργανισμός Verisign. Σε αυτό το πλαίσιο, το πιστοποιητικό εμφανίζεται σε κάθε επίσκεψη του πελάτη στο τραπεζικό ψηφιακό περιβάλλον.
 - *Ταυτοποίηση χρήστη*: με τη χρήση μοναδικού username και password τα οποία μπορούν να δημιουργηθούν μέσω διαδικτύου. Απενεργοποίηση χρήστη σε περίπτωση λανθασμένης εισαγωγής κωδικού τέσσερις διαδοχικές φορές. Σε αυτήν την περίπτωση ο πελάτης θα πρέπει να επικοινωνήσει με το Κέντρο Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης, ή να μεταβεί σε ένα Κατάστημα.
 - *Αποτροπή εισαγωγής μη εξουσιοδοτημένων χρηστών στο σύστημα*: αν οι χρήστες της κινητής τραπεζικής μείνουν απενεργοποιημένοι για περισσότερο από 10 λεπτά τότε αποσυνδέονται αυτόματα. Με αυτή την πρακτική αποφεύγεται η χρήση των υπηρεσιών από μη εξουσιοδοτημένα άτομα.
 - *Διασφάλιση συναλλαγών*: όταν οι χρήστες πραγματοποιούν συναλλαγές τότε τους αποστέλλεται ένας κωδικός μιας χρήσης OTP (One Time Password) τον οποίο χρησιμοποιούν για να διασφαλίσουν τις συναλλαγές τους. Οι συγκεκριμένοι κωδικοί αποστέλλονται με γραπτό μήνυμα μέσω της εφαρμογής viber ή με SMS στον αριθμό κινητού τηλεφώνου που έχει δηλώσει ο πελάτης. Η υπηρεσία OTP είναι από τις σύγχρονες μεθόδους ενίσχυσης της ασφάλειας των τραπεζικών συστημάτων και ο χρήστης μπορεί να τη διαχειριστεί ο ίδιος μέσα από το μενού του ψηφιακού περιβάλλοντος.

Αξίζει να σημειωθεί ότι μετά την ολοκλήρωση οποιασδήποτε συναλλαγής, δεν πραγματοποιείται αποθήκευση των προσωπικών δεδομένων στη συσκευή του χρήστη.

Στη συνέχεια αναλύονται συγκεκριμένες διαδικασίες που εφαρμόζονται στις τράπεζες, και προσανατολίζονται στην εξυπηρέτηση της πελατείας και του ευρύ κοινού, τρεις που αναδιαμορφώθηκαν κατά το πρόσφατο χρονικό διάστημα και ακόμη δύο όπως ισχύουν, αλλά προτείνεται η βελτίωση και επέκτασή τους.

4.2 Διαδικασίες που τροποποιήθηκαν

4.2.1 Επικαιροποίηση στοιχείων μερίδας πελάτη

Με βάση το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο σχετικά με την πρόληψη από την χρησιμοποίηση του χρηματοπιστωτικού συστήματος με σκοπό τη νομιμοποίηση εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας, είναι υποχρεωτικό κάθε συναλλασσόμενος σε τράπεζα που ασκεί δραστηριότητα στη χώρα μας, να παρέχει επαρκή στοιχεία για την πιστοποίηση της ταυτότητας και των εισοδημάτων του. Η υποχρέωση αυτή αφορά νέους ή υφιστάμενους πελάτες, αλλά και όσους συναλλάσσονται για μία και μοναδική φορά.

Σε εφαρμογή αυτού του ρυθμιστικού πλαισίου, οι τράπεζες οφείλουν να ζητούν διάφορα στοιχεία και έγγραφα από την πελατεία τους, να τα τηρούν σε αρχεία, και να τα επικαιροποιούν σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθώς η επικαιροποίηση των στοιχείων των πελατών είναι μια υποχρεωτική και συνεχής διαδικασία.

Είτε πρόκειται για κύριο δικαιούχο, είτε για συνδικαιούχο, πρωτοφειλέτη ή εγγυητή, σε περίπτωση που ζητηθεί άνοιγμα τραπεζικού λογαριασμού, μίσθωση θυρίδας, σύναψη δανείου, χορήγηση κάρτας ή διενέργεια συναλλαγών όπως π.χ. εκτέλεση ταμειακής πίστωσης ή εμβάσματος, η νομοθεσία απαιτεί να παρασχεθούν από το συναλλασσόμενο τα ακόλουθα στοιχεία, προσκομίζοντας τα αντίστοιχα έγγραφα:

Πίνακας 4.1: Απαιτούμενα Στοιχεία και Έγγραφα Πιστοποίησης

Στοιχεία που απαιτούνται	Επιβεβαιωτικά έγγραφα
Βασικά Στοιχεία	
1. Ονοματεπώνυμο και πατρώνυμο	- Δελτίο Αστυνομικής Ταυτότητας
2. Αριθμός δελτίου ταυτότητας ή διαβατηρίου	- Διαβατήριο σε ισχύ
3. Εκδούσα αρχή	- Ταυτότητα υπηρετούντων στα Σώματα Ασφαλείας και στις Ένοπλες Δυνάμεις
4. Ημερομηνία και τόπος γέννησης	- Άδεια παραμονής αλλοδαπού σε ισχύ
Φορολογικά / Οικονομικά Στοιχεία	
5. Εισοδήματα πελάτη	- Εκκαθαριστικό σημείωμα φορολογίας εισοδήματος (φυσικά πρόσωπα)
6. Αριθμός Φορολογικού Μητρώου (ΑΦΜ)	- Δήλωση φορολογίας εισοδήματος, μαζί την επιβεβαίωση υποβολής της και του σημειώματος πληρωμής φόρου (νομικά πρόσωπα και επιτηδευματίες)
	- Βεβαίωση περί μη υποχρέωσης υποβολής φορολογικής δήλωσης (σε περίπτωση που δεν υφίσταται ένα από τα δύο ανωτέρω έγγραφα)
	- Πιστοποιητικό Φορολογικής Κατοικίας (Πολίτες ΕΕ μη φορολογικά υπόχρεοι στην Ελλάδα για την πιστοποίηση του ΑΦΜ)
Στοιχεία Επικοινωνίας	
7. Τρέχουσα διεύθυνση κατοικίας	- Πρόσφατος λογαριασμός Οργανισμού Κοινής Ωφέλειας
8. Τηλέφωνο επικοινωνίας	- Βεβαίωση παρόχου τηλεφωνίας
	- Μισθωτήριο συμβόλαιο κατοικίας που έχει κατατεθεί σε Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (ΔΟΥ)
Επαγγελματική Δραστηριότητα	
9. Ασκούμενο επάγγελμα και τρέχουσα επαγγελματικά διεύθυνση	- Βεβαίωση εργοδότη
	- Αντίγραφο τελευταίας μισθοδοσίας
	- Δήλωση έναρξης επιτηδεύματος
	- Επαγγελματική ταυτότητα
	- Παραστατικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης
	- Μισθωτήριο συμβόλαιο επαγγελματικής στέγης που έχει κατατεθεί σε Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (ΔΟΥ)
Υπογραφή Πελάτη	
10. Υπόδειγμα υπογραφής πελάτη	

Ενημερωτικό έντυπο: *Συστηθήκατε; Αν όχι... κάντε το τώρα*, Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2018 <https://www.hba.gr/Publications/Info/leaflets>

Σημειώνεται ότι για τη μεταβολή των προσωπικών στοιχείων των καταθετών, οι πελάτες υποχρεούνται να ενημερώσουν την τράπεζα, ενώ για οποιαδήποτε διευκρίνιση, μπορούν να επικοινωνήσουν άμεσα με το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, είτε μέσω τηλεφώνου είτε συμπληρώνοντας μια ηλεκτρονική φόρμα επικοινωνίας.

Η δημιουργία, ο εμπλουτισμός και η επικαιροποίηση της μερίδας πελάτη με τα απαιτούμενα στοιχεία διενεργούνται από τα καταστήματα, τα i-bank stores και τα e-branch. Ο πελάτης επιδεικνύει έγγραφα σε πρωτότυπα ή επίσημα αντίγραφα, από τα οποία προκύπτει η πιστοποίηση των προβλεπόμενων πληροφοριών.

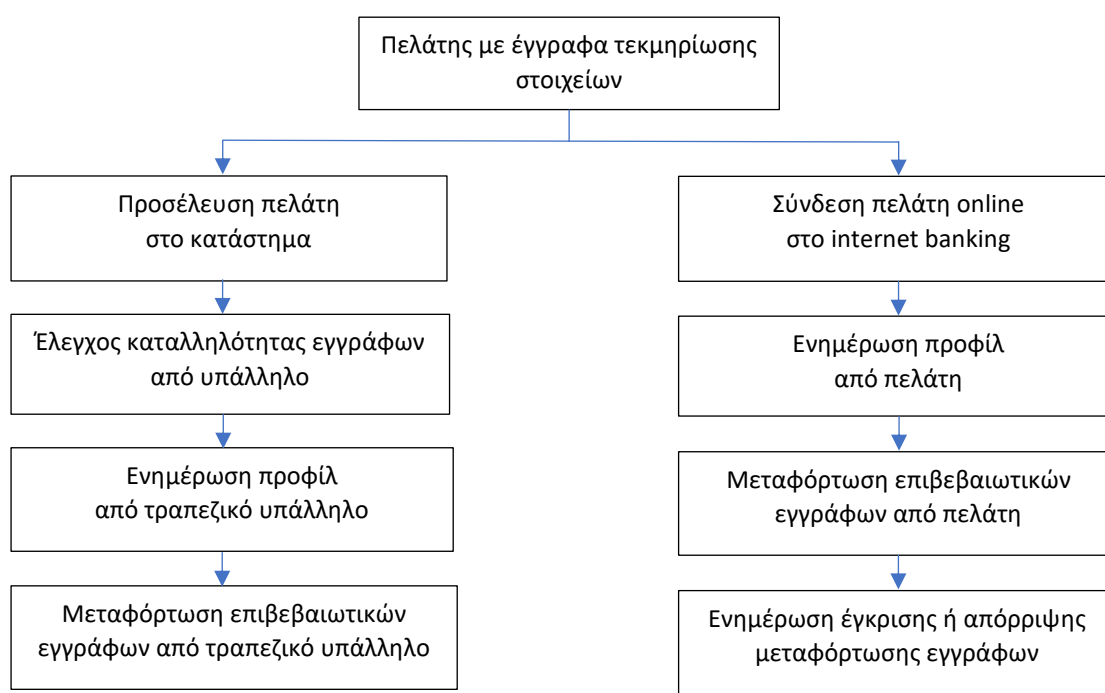
Ο χρήστης του Συστήματος Διαχείρισης Πελατείας, αφού ολοκληρώσει την ενημέρωση των αντίστοιχων πεδίων, καταχωρεί ηλεκτρονική σημείωση με τα επιβεβαιωτικά έγγραφα που χρησιμοποιήθηκαν για κάθε εγγραφή. Στη συνέχεια, το έγχαρτο αρχείο που δημιουργήθηκε, διαβιβάζεται στην αρμόδια υπηρεσία με φυσική αλληλογραφία, με σκοπό την κεντροποιημένη τήρηση και διαχείριση του φυσικού και ηλεκτρονικού αρχείου. Τα έγγραφα σαρώνονται και μεταφορτώνονται ηλεκτρονικά στα αντίστοιχα πεδία της μερίδας πελάτη.

Η διαδικασία καταχώρισης των εγγράφων που προσκομίζονται διαφοροποιείται μεταξύ των τραπεζών, καθώς ορισμένες εσωτερικές διαδικασίες επιτρέπουν την άμεση μεταφόρτωση στο σύστημα, από επίπεδο καταστήματος.

Χάρη στην πρόσφατη τεχνολογία και την διαρκή αναζήτηση καινοτόμων λύσεων, επιτυγχάνεται η βελτιστοποίηση της εμπειρίας της πελατείας. Η ανάγκη αμεσότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών διεύρυνε το φάσμα εφαρμογής τους, με αποτέλεσμα, εναλλακτικά της προσέλευσης στο τραπεζικό κατάστημα, να είναι εφικτή η επικαιροποίηση των στοιχείων απομακρυσμένα, μέσω ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Μετά τη σύνδεση στο internet banking χρησιμοποιώντας τους σχετικούς κωδικούς που έχουν χορηγηθεί από την τράπεζα, ο πελάτης έχει πρόσβαση στο προφίλ και τα προσωπικά του στοιχεία. Έχει τη δυνατότητα να επεξεργαστεί και να υποβάλει ηλεκτρονικά, εκτός του εγγράφου πιστοποίησης ταυτότητας, τα έγγραφα για την τεκμηρίωση συγκεκριμένων στοιχείων, σύμφωνα με τον πίνακα 4.1, αλλά και να μεταβάλει το e-mail του. Όταν ολοκληρωθεί η επεξεργασία, ο χρήστης ειδοποιείται για την έγκριση ή απόρριψη της επικαιροποίησης με σχετικό μήνυμα ή sms.

Η δυνατότητα ενημέρωσης των στοιχείων online εφαρμόζεται ήδη σε τέσσερις τράπεζες. Στο διάγραμμα που ακολουθεί (4.1) συνοψίζονται τα βήματα της διαδικασίας μέσω καταστήματος και online internet banking.



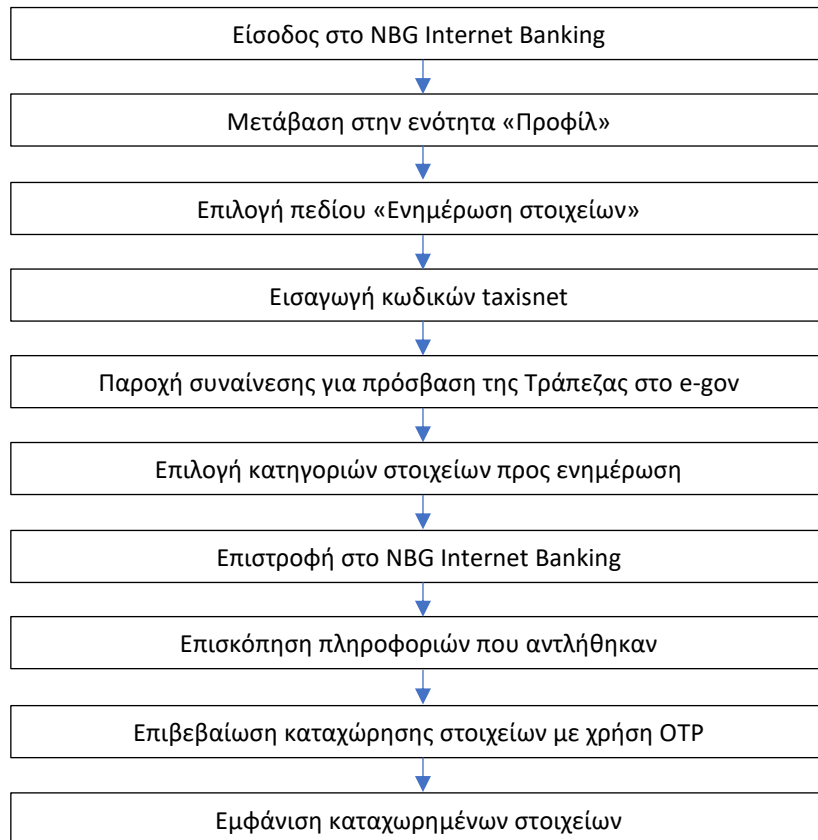
Διάγραμμα 4.1: Διάγραμμα ροής διαδικασίας επικαιροποίησης στοιχείων μέσω καταστήματος και online internet banking

Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαδικασία επικαιροποίησης των στοιχείων πραγματοποιείται στην Εθνική Τράπεζα από το 2008. Όμως τον τελευταίο περίπου ένα χρόνο μπορεί και ο πελάτης μέσω διαδικτύου, και ειδικότερα μέσω των υπηρεσιών Internet Banking της τράπεζας, να κάνει μόνος του την επικαιροποίηση των προσωπικών του στοιχείων, χωρίς να χρειάζεται να επισκεφθεί το κατάστημα. Ο ανασχεδιασμός αυτής της υπηρεσίας δείχνει τον γενικότερο προσανατολισμό των τραπεζών να χρησιμοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες για να επιτρέψουν στους πελάτες τους να εκτελέσουν τις συναλλαγές και τις πράξεις που επιθυμούν.

Τέλος, η συγκεκριμένη διαδικασία της τράπεζας είναι διασυνδεδεμένη και συμβαδίζει με την κρατική υπηρεσία διασύνδεσης eGov-KYC «Know Your Customer-Συστηθείτε», επιτρέποντας στους χρήστες να αντλήσουν τα προσωπικά τους στοιχεία απευθείας από το eGov και να τα χρησιμοποιήσουν στις υπηρεσίες της Τράπεζας χωρίς να προσκομίσουν σχετικά έγγραφα σε φυσική μορφή. Η υπηρεσία απευθύνεται τόσο σε φυσικά πρόσωπα όσο και σε ατομικές επιχειρήσεις και προϋποθέτει να είναι δηλωμένος και επιβεβαιωμένος ο αριθμός κινητού του χρήστη στο Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας (Ε.Μ.Επ).

Το διάγραμμα 4.2 που ακολουθεί δείχνει τη ροή των βημάτων για τους χρήστες του NBG Internet Banking. Η διαδικασία έχει ως εξής:

- Ο πελάτης αποκτά πρόσβαση στην υπηρεσία “eGov-KYC” με χρήση των κωδικών TAXISNET αφού συνδεθεί στο NBG Internet Banking και μεταβεί στο προφίλ του.
- Δίνεται η συναίνεσή του για να αποκτήσει η Τράπεζα πρόσβαση στην εφαρμογή.
- Γίνεται επισκόπηση των στοιχείων που αντλήθηκαν και ο χρήστης επιστρέφει στο περιβάλλον του NBG Internet Banking ώστε να επιβεβαιώσει την καταχώρησή τους με χρήση OTP.
- Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας, παρέχεται η δυνατότητα εμφάνισης, αποθήκευσης σε PDF και εκτύπωσης των επικαιροποιημένων πλέον στοιχείων.



Διάγραμμα 4.2: Διαδικασία επικαιροποίησης στοιχείων μέσω eGov-KYC

4.2.2 Άνοιγμα νέου ατομικού λογαριασμού σε μη υφιστάμενο πελάτη (Digital Customer Onboarding)

Η τράπεζα παρέχει μια ευρεία γκάμα λογαριασμών, όπως: λογαριασμοί ταμιευτηρίου, τρεχούμενοι ή όψεως, προνομιακά πακέτα προϊόντων, όπως μισθοδοτικά πακέτα ή άλλα καταθετικά πολυπροϊόντα, προθεσμιακούς λογαριασμούς, σε ευρώ αλλά και λογαριασμούς σε ξένο νόμισμα. Το ευρύ αυτό φάσμα καταθετικών προϊόντων αναδεικνύει και τη δυναμική της τράπεζας στο να σχεδιάζει ολοκληρωμένες υπηρεσίες που στοχεύουν στην αρτιότερη προσέγγιση των αναγκών των πελατών.

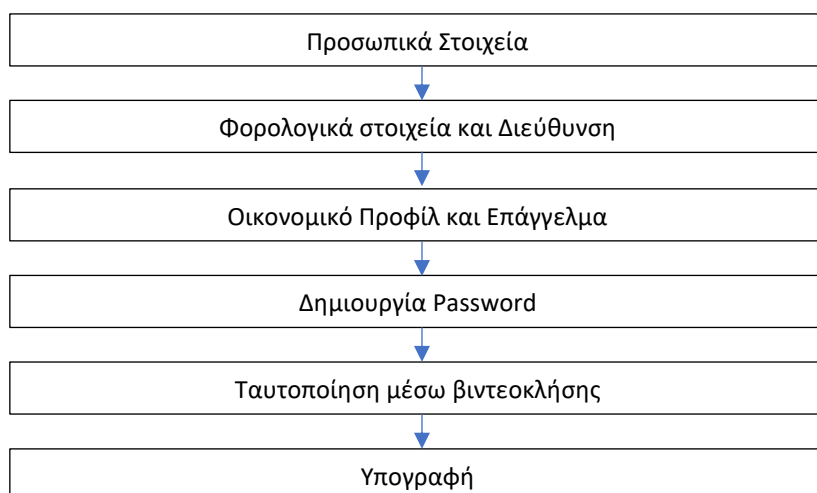
Οι λογαριασμοί μπορούν να ανοίξουν με δυο τρόπους: από τα καταστήματα της τράπεζας με φυσική παρουσία πελάτη και μέσω υπολογιστή ή και κινητού

τηλεφώνου (NBG Internet & Mobile banking) απομακρυσμένα, οποιαδήποτε μέρα και ώρα. Πιο συγκεκριμένα, για μη υφιστάμενο πελάτη, δίνεται πλέον η δυνατότητα να ανοιχτεί νέος ατομικός λογαριασμός με τη χρήση κινητού τηλεφώνου και της αντίστοιχης εφαρμογής mobile banking.

Μη υφιστάμενος πελάτης χαρακτηρίζεται στην προκειμένη περίπτωση ο ιδιώτης, για τον οποίο δεν υφίσταται στο σύστημα μερίδα πελάτη, συμπληρωμένη με τα στοιχεία ταυτοποίησής του. Το φυσικό πρόσωπο αυτό, που δεν έχει προηγούμενη σχέση με την τράπεζα, για να κάνει χρήση αυτής της δυνατότητας, θα πρέπει να είναι ενήλικος, φορολογικά υπόχρεος στην Ελλάδα, κάτοικος Ελλάδας με ελληνική υπηκοότητα, να διαθέτει ελληνικό αριθμό κινητού και ηλεκτρονική διεύθυνση ταχυδρομείου (e-mail).

Για την εγγραφή στην υπηρεσία, σε κάθε περίπτωση, απαιτείται Ελληνικό Διαβατήριο σε ισχύ ή Δελτίο Αστυνομικής Ταυτότητας Ελλάδας με τυπωμένους χαρακτήρες, όχι χειρόγραφους. Τα υπόλοιπα προσωπικά στοιχεία του πελάτη μπορούν να αντληθούν από την κρατική πλατφόρμα του eGov-KYC, με χρήση κωδικών TAXISnet. Διαφορετικά τα αντίστοιχα έγγραφα μπορούν να μεταφορτωθούν ή να φωτογραφηθούν.

Η διαδικασία ολοκληρώνεται σε 6 βήματα:



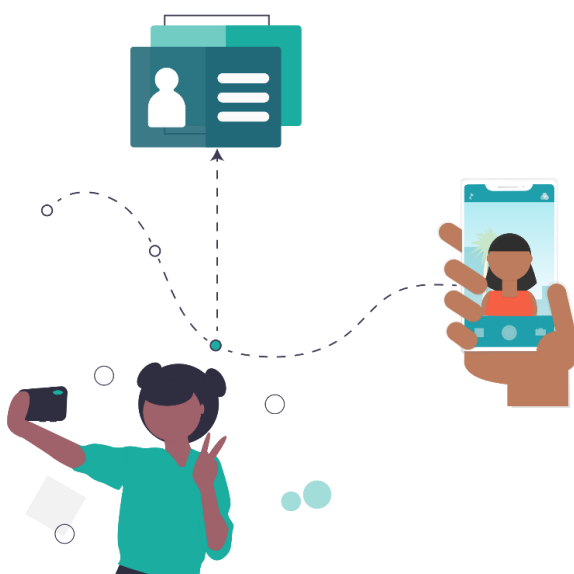
Διάγραμμα 4.3: Διαδικασία Digital customer Onboarding

Αρχικά, ο υποψήφιος πελάτης χρειάζεται να μεταβεί στο Google Play ή στο App Store και να εγκαταστήσει την εφαρμογή NBG Mobile Banking στο κινητό του. Στη συνέχεια, καταχωρεί τον αριθμό του κινητού του, και συμπληρώσει τα προσωπικά του στοιχεία, όπως ονοματεπώνυμο, πατρώνυμο, μητρώνυμο, ημερομηνία γέννησης και φύλο. Η διεύθυνση κατοικίας του θα χρησιμοποιηθεί και ως διεύθυνση επικοινωνίας.

Κατόπιν, καλείται να καταγράψει τον ΑΦΜ του μαζί με το μέγεθος των εισοδημάτων του, τις πηγές τους και το έτος αναφοράς, ενώ παρουσιάζονται ακόμη έξι ερωτήσεις σχετικά με το οικονομικό και συναλλακτικό προφίλ του, σε συνάρτηση με το επάγγελμά του.

Ακολουθεί η δημιουργία των κωδικών i-bank, userid και password, οι οποίοι θα χρησιμοποιούνται για την πρόσβασή του στα ψηφιακά κανάλια της Τράπεζας.

Στη βιντεοκλήση που έπεται με τον πιστοποιημένο εκπρόσωπο της τράπεζας, θα γίνει η ταυτοποίηση του πελάτη με την επίδειξη του νομιμοποιητικού εγγράφου που έχει επιλέξει να χρησιμοποιήσει.



Γράφημα 4.6: Διαδικασία ταυτοποίησης μέσω βιντεοκλήσης

Τέλος, η ολοκλήρωση της εγγραφής στην υπηρεσία απαιτεί την ψηφιακή υπογραφή των συμβατικών εγγράφων με τη χρήστη κωδικού που θα ληφθεί στο δηλωμένο κινητό. Σε περίπτωση που δεν ολοκληρωθεί αυτό το βήμα αμέσως μετά τη βιντεοκλήση, παρέχεται η δυνατότητα υπογραφής εντός της τρέχουσας μέρας. Διαφορετικά, θα χρειαστεί να επαναληφθεί η διαδικασία από την αρχή, χρησιμοποιώντας διαφορετικό e-mail.

Με την επιτυχή εγγραφή του νέου πελάτη μέσω της εφαρμογής NBG Mobile Banking, η διαδικασία ολοκληρώνεται αυτόματα και δεν υπάρχουν απαιτούμενες πρόσθετες ενέργειες από την πλευρά των Καταστημάτων του Δικτύου της Τράπεζας.

Τα προϊόντα που διατίθενται μέσω αυτής της διαδικασίας έχουν ακριβώς τα ίδια χαρακτηριστικά με αυτά που θα αποκτούσε ο πελάτης με την επίσκεψή του σε ένα κατάστημα. Διαφέρουν μόνο στους ακόλουθους γεωγραφικούς περιορισμούς, οι οποίοι λήγουν με την επίσκεψη του πελάτη σε ένα κατάστημα:

- Μη αποδοχή εισερχόμενων εμβασμάτων από χώρες υψηλού κινδύνου.
- Αδυναμία αποστολής εξερχόμενων εμβασμάτων σε χώρες υψηλού κινδύνου.
- Απαγόρευση χρήσης κάρτας σε e-commerce συναλλαγές σε χώρες υψηλού κινδύνου, και ATM ή POS των χωρών αυτών.

Οι χώρες υψηλού κινδύνου νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες ή χρηματοδότησης της τρομοκρατίας, αξιολογούνται λαμβάνοντας υπόψη:

- σχετικούς καταλόγους της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission /High-risk third countries with strategic deficiencies according to European Commission Delegated Regulation), καθώς και
- τις χώρες για τις οποίες υπάρχουν εν ισχύ κυρώσεις (OFAC & FinCen List AND EU/UN SANCTIONS).

Σε γενικές γραμμές, οι διαδικασίες ανοίγματος νέου ατομικού λογαριασμού αναδεικνύουν τη στρατηγική της τράπεζας να ψηφιοποιήσει τις περισσότερες υπηρεσίες της και να χρησιμοποιήσει τις νέες τεχνολογικές δυνατότητες για να μπορέσει να εξυπηρετήσει αμεσότερα και καλύτερα τους πελάτες της. Στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία υπογραμμίστηκε εκτενώς η σημασία της χρήσης των νέων τεχνολογιών στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών της λιανικής τραπεζικής (Eke & Achilike, 2014; Nisar et al., 2014; Ringim et al. 2013; Amanquah & Adjei, 2013; Wang, Herve & Shen, 2012). Συνεπώς, φαίνεται ότι η Εθνική Τράπεζα ακολουθεί τις εξελίξεις της διεθνούς τραπεζικής με στόχο τη διαρκή ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της. Αυτό αποτυπώνεται στις παροχές υπηρεσιών i-bank που παρέχονται στους καταθέτες. Τέλος, για να επιτευχθούν τα παραπάνω η τράπεζα έχει δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ασφάλεια των ψηφιακών συναλλαγών, η σημαντικότητα της οποίας επισημάνθηκε στη βιβλιογραφία από ερευνητές όπως οι Bahia & Nantel (2000).

4.2.3 Εφαρμογές i-bank Pay και i-bank POS

Το i-bank Pay είναι μια εφαρμογή την οποία ο ιδιώτης πελάτης μπορεί να εγκαταστήσει στο κινητό του τηλέφωνο και να χρησιμοποιήσει ως ηλεκτρονικό πορτοφόλι για μεταφορές χρημάτων σε φίλους ή επιχειρήσεις με απλό, ασφαλή και γρήγορο τρόπο.

Η χρήση της εφαρμογής αυτής διευκολύνει την ανταλλαγή μετρητών, για παράδειγμα μεταξύ φίλων, σε περίπτωση που επιθυμούν να διαμοιράσουν το λογαριασμό μιας κοινής εξόδου. Αντικαθιστά, ακόμη, την προσέλευση των υπόχρεων προς πληρωμή στα καταστήματα για τη διενέργεια των ανάλογων συναλλαγών και απλοποιεί τις ηλεκτρονικές μεταφορές που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν παραδοσιακά μέσω του NBG Mobile ή Internet Banking. Διαθέτει φιλικό περιβάλλον προς το χρήστη και απαιτεί λιγότερες κινήσεις και πληροφορίες για την ολοκλήρωση των συναλλαγών, καθώς δε χρειάζεται, για παράδειγμα η πληκτρολόγηση του αριθμού λογαριασμού του αποδέκτη, εξοικονομώντας ενέργεια και χρόνο.

Ο πελάτης μπορεί να συνδεθεί κάνοντας χρήση των κωδικών i-bank, και επιλέγει έναν από τους λογαριασμούς του, ο οποίος θα χρεοπιστώνεται στις συναλλαγές που θα πραγματοποιούνται. Εναλλακτικά, για τη σύνδεση αλλά και τις μετέπειτα συναλλαγές, παρέχεται η δυνατότητα χρήσης του αριθμού της Prepaid κάρτας έκδοσης Εθνικής Τράπεζας ή της Cosmote Prepaid Mastercard ή του i-bank payband.

Μέσω του i-bank pay ο χρήστης μπορεί να στέλνει ή να λαμβάνει χρήματα από τους φίλους στο Facebook ή τις επαφές του τηλεφωνικού του καταλόγου, να μοιράζεται μαζί τους τα έξοδα, στέλνοντας αίτημα πληρωμής μέσα από την ειδική λειτουργικότητα split-the-bill, που βρίσκεται στην οθόνη αιτήματος πληρωμής, ή να τους στέλνει χρήματα διατραπεζικά, μέσω της υπηρεσίας IRIS Online Payments της ΔΙΑΣ.

Επίσης, ο συνδεόμενος μπορεί να πραγματοποιήσει πληρωμές και αγορές προς εταιρείες είτε σαρώνοντας το απόκομμα QR code, είτε ανέπαφα πλησιάζοντας το κινητό του στο κινητό ή tablet του επαγγελματία ή στην ειδική συσκευή i-bank Connector του εμπόρου. Ακόμη, συναλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί με χρήση του ΑΦΜ οποιασδήποτε επιχείρησης, εμπόρου ή επαγγελματία που δεν είναι χρήστης της εφαρμογής, εφόσον έχει ενεργοποιήσει τη διατραπεζική υπηρεσία πληρωμών IRIS Online Payments.

Ακόμη, η εφαρμογή i-bank pay μπορεί να χρησιμοποιηθεί για online αγορές σε ηλεκτρονικά καταστήματα, επιλέγοντάς τη ως μέθοδο πληρωμής κατά την ολοκλήρωση της παραγγελίας. Στη συνέχεια, ο συναλλασσόμενος καλείται να σαρώσει το QR code που εμφανίζεται στην οθόνη του υπολογιστή του, ή εναλλακτικά, να εγκρίνει την πληρωμή μέσω της σχετικής ειδοποίησης push notification που θα σταλεί στο κινητό του.

Στις μεταφορές χρημάτων σε φίλους και στις πληρωμές προς επιχειρήσεις ισχύουν όρια συναλλαγών, με ή χωρίς τη χρήση κωδικών OTP (One Time Password – Κωδικός μιας χρήσης).

Πίνακας 4.2: Όρια Συναλλαγών μέσω i-bank Pay

Χωρίς τη χρήση OTP	Με τη χρήση OTP
- Όριο μεταφοράς προς φίλο ή επαφή: 25€ ανά συναλλαγή, με ημερήσιο όριο 75€	- Ημερήσιο όριο μεταφοράς προς φίλο: 500€
- Όριο μεταφοράς προς επιχείρηση: 75€ ανά συναλλαγή, με ημερήσιο όριο 225€	- Ημερήσιο όριο μεταφοράς προς επιχείρηση: 1500€
	- Ημερήσιο όριο συνδυαστικά, σε φίλους και επιχειρήσεις: 2000€

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

Στο Ιστορικό Συναλλαγών εμφανίζονται με χρονολογική σειρά οι συναλλαγές που έχουν διενεργηθεί μέσω της εφαρμογής με δυνατότητα αναζήτησης, ενώ διατίθεται η επιλογή εμφάνισης χωριστά των πληρωμών σε φίλους ή σε εμπόρους.

Τέλος, στην επιλογή «Κάνε το καλό!», ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να στηρίξει ορισμένα φιλανθρωπικά ή κοινωφελή ιδρύματα, όπως π.χ. «Το Χαμόγελο του Παιδιού» ή «Μαζί για το παιδί», επιλέγοντας απλώς την επωνυμία του οργανισμού και το ποσό που επιθυμεί να προσφέρει.



Γράφημα 4.7: Οργανισμοί «Κάνε το καλό!»

Από την άλλη πλευρά, η εφαρμογή i-bank POS απευθύνεται σε όλες τις Ατομικές επιχειρήσεις που είναι πελάτες της Εθνικής Τράπεζας και διαθέτουν κωδικούς εισόδου στην υπηρεσία NBG Internet Banking, αλλά και σε εταιρείες με δυνατότητα μίας υπογραφής στην εν λόγω υπηρεσία.

Η εφαρμογή παρέχει άμεση και αναλυτική πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες για τις συναλλαγές που πραγματοποιούνται μέσω των POS. Η χρήση της αντικαθιστά την αναγκαιότητα προσέλευσης των ενδιαφερόμενων στα καταστήματα ή εναλλακτικά, τη σύνδεση στο NBG Internet Banking για επιχειρήσεις, για την άντληση της αναλυτικής κατάστασης των συναλλαγών.

Μέσω της εφαρμογής, μπορούν να εμφανιστούν σε διαγραμματική απεικόνιση οι εισπράξεις. Παράλληλα, διατίθενται γραφικές απεικονίσεις ημέρας, εβδομάδας, μήνα και έτους ώστε να υπάρχει ξεκάθαρη εικόνα των εισπράξεων της επιχείρησης μέσω των POS, καθώς και το συνολικό άθροισμα όλων των εισπράξεων για το επιλεγόμενο χρονικό διάστημα. Παρέχεται η δυνατότητα επιλογής της προβολής απεικόνισης εισπράξεων ανά POS αν η επιχείρηση διαθέτει περισσότερα από ένα, πλήθος των συναλλαγών, καθώς και το πλήθος των δόσεων πληρωμών.

Ακόμη, η επιχείρηση μπορεί να θέσει στόχους αύξησης των εσόδων και να παρακολουθήσει την πορεία της εξέλιξής τους. Με το εργαλείο αυτό έχει τη δυνατότητα να επιλέξει οποιοδήποτε χρονικό διάστημα και να ορίσει το ποσοστό αύξησης των εσόδων που επιθυμεί να πετύχει.

Επίσης, μπορεί να διαχειριστεί τα POS της, να δώσει τη σύντομη ονομασία που επιθυμεί ή ακόμα και να αποκρύψει τις συναλλαγές που έχουν διενεργηθεί σε κάποιο από τα POS που διαθέτει η επιχείρηση, ενώ μπορεί να το επαναφέρει οποιαδήποτε στιγμή στο μέλλον.

Τέλος, στο Ιστορικό Συναλλαγών εμφανίζονται με χρονολογική σειρά οι συναλλαγές που έχουν διενεργηθεί στα POS της επιχείρησης, ενώ διατίθενται πολλά φίλτρα για την αναζήτηση συγκεκριμένου είδους συναλλαγών.

4.3 Διαδικασίες προς ανασχεδιασμό

4.3.1 Άνοιγμα νέου κοινού λογαριασμού

Η δυνατότητα ανοίγματος νέου κοινού λογαριασμού παρέχεται μέχρι στιγμής αποκλειστικά μόνο από τα καταστήματα. Οι ενδιαφερόμενοι πελάτες συνήθως επικοινωνούν πρώτα με τον αρμόδιο υπάλληλο, ώστε να ενημερωθούν σχετικά με τα απαιτούμενα δικαιολογητικά, και ενδεχομένως ορίζεται ραντεβού για την εξυπηρέτησή τους.

Με την προσέλευση και παρουσία όλων των υποψήφιων συνδικαιούχων, και αφού γίνει προηγουμένως ο απαιτούμενος έλεγχος καταλληλότητας των προσκομιζόμενων εγγράφων, πραγματοποιείται διαδοχικά η επικαιροποίηση και ο εμπλουτισμός των μερίδων των πελατών, για κάθε έναν ξεχωριστά, ή δημιουργούνται νέες σε περίπτωση που δεν υπάρχουν ήδη.

Στη συνέχεια επιλέγεται το είδος του λογαριασμού που θα ανοιχτεί, πρώτα ο γενικός χαρακτήρας, δηλαδή ταμειευτηρίου ή τρεχούμενος κλπ, και μετά ο ειδικός, όπως για παράδειγμα απλός ή μισθοδοτικός ή κάτι άλλο από τα προνομιακά πακέτα που διαθέτει η τράπεζα. Το σύστημα παράγει το μοναδικό αριθμό του λογαριασμού, και κατόπιν, προστίθενται διαδοχικά οι συνδικαιούχοι, σύμφωνα με την επιθυμητή σειρά εμφάνισης. Με την ολοκλήρωση της διεργασίας αυτής, εκτυπώνονται και υπογράφονται τα συμβατικά έγγραφα, τόσο από όλους τους εμπλεκόμενους πελάτες, όσο και από τα αρμόδια στελέχη του καταστήματος.

Αξίζει να αναφερθεί ότι τυπικά δεν υπάρχει περιορισμός στον αριθμό των ατόμων που μπορούν να είναι συνδικαιούχοι σε έναν τραπεζικό λογαριασμό, καθώς επίσης και ότι η σειρά των ονομάτων συνήθως δεν έχει σημασία, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων, αφού οι λογαριασμοί είναι διαζευτικοί, και οι συναλλαγές μπορούν να πραγματοποιηθούν είτε από τον πρώτο συνδικαιούχο, είτε από το δεύτερο κλπ.

Ο ανασχεδιασμός που προτείνεται είναι σχετικά με τη δυνατότητα ανοίγματος νέου κοινού λογαριασμού απομακρυσμένα, μέσω του NBG Internet Banking ή της εφαρμογής NBG Mobile Banking, με δύο ή περισσότερους συνδικαιούχους. Σημειώνεται ότι για ατομικό λογαριασμό, παρέχεται ήδη η δυνατότητα σε υφιστάμενους χρήστες της υπηρεσίας. Η διαδικασία θα μπορούσε να εφαρμοστεί σύμφωνα με τις εξής προϋποθέσεις και βήματα:

- Οι υποψήφιοι συνδικαιούχοι είναι ήδη πελάτες της τράπεζας, και επιπρόσθετα διαθέτουν κωδικούς χρήσης i-bank. Σε περίπτωση που αυτό δεν συμβαίνει, θα μπορούσε να ακολουθηθεί η διαδικασία του Digital Customer Onboarding, σύμφωνα με την οποία ο κάθε μη υφιστάμενος πελάτης μπορεί να εγκαταστήσει στο κινητό του τηλέφωνο την εφαρμογή του NBG Mobile Banking, και να ακολουθήσει τη διαδικασία μέχρι το σημείο που θα δημιουργηθεί η μερίδα πελάτη, χωρίς δηλαδή απαραίτητα να ανοίξει νέο ατομικό λογαριασμό.

- Οι υποψήφιοι συνδικαιούχοι διαθέτουν πλήρως ενημερωμένα στοιχεία. Σε περίπτωση που αυτό δεν συμβαίνει, μπορούν να κάνουν τις απαραίτητες ενέργειες επικαιροποίησης και εμπλουτισμού των προσωπικών τους στοιχείων απομακρυσμένα, από το μενού του NBG Internet Banking, όπως αναλύθηκε στην παράγραφο 4.2.1.

- Σύνδεση στο NBG Internet Banking και καταχώρηση αιτήματος ανοίγματος νέου κοινού λογαριασμού από τον πρώτο υποψήφιο συνδικαιούχο, με ταυτόχρονη επιλογή του επιθυμητού είδους λογαριασμού. Στη λίστα επιλογής θα μπορούσαν να

παρατίθενται τα χαρακτηριστικά του κάθε είδους, προς διευκόλυνση και ενημέρωση του χρήστη, παρόλο που στην ιστοσελίδα της τράπεζας περιγράφονται ήδη τα προσφερόμενα προϊόντα προς ιδιώτες.

- Δήλωση από τον αιτούντα των ονοματεπωνύμων των υπολοίπων υποψηφίων συνδικαιούχων με την επιθυμητή σειρά εμφάνισης, συνοδευτικά με ένα τουλάχιστον ακόμη στοιχείο ταυτοποίησης, όπως παράδειγμα ημερομηνία γέννησης, ΑΦΜ ή Αριθμό Αστυνομικής Ταυτότητας.

- Ειδοποίηση των υπολοίπων που δηλώθηκαν στο προηγούμενο βήμα μέσω εφαρμογής NBG Mobile Banking με push notification, μέσω NBG Internet Banking με εμφάνιση ειδικού μηνύματος κατά τη σύνδεση, ή και αποστολή e-mail, σχετικά με την καταχώρηση του σχετικού αιτήματος που τους αφορά.

- Αποδοχή ή απόρριψη του αιτήματος και των όρων της διαδικασίας από κάθε έναν από τους λοιπούς υποψήφιους συνδικαιούχους ξεχωριστά, μέσω αντίστοιχου μενού στις ψηφιακές πλατφόρμες i-bank. Σε περίπτωση μη αποδοχής από τουλάχιστον έναν υποψήφιο συνδικαιούχο, είτε λόγω απόρριψης, είτε λόγω παρέλευσης ορισμένου χρονικού διαστήματος, αποστολή σχετικής ειδοποίησης των υπολοίπων εμπλεκομένων, για αποδοχή ή απόρριψη της συνέχισης της διαδικασίας με τα νέα δεδομένα.

- Δημιουργία του νέου λογαριασμού στο σύστημα με το είδος και τα πρόσωπα που έχουν συμφωνηθεί στα προηγούμενα βήματα, και παραγωγή συμβατικών εγγράφων προς υπογραφή.

- Ψηφιακή υπογραφή των απαραίτητων συμβατικών εγγράφων από κάθε έναν συνδικαιούχο ξεχωριστά, κατόπιν σχετικής ειδοποίησής του, μέσω κατάλληλα διαμορφωμένης δυνατότητας στις ψηφιακές πλατφόρμες. Θα μπορούσε να καταχωρείται ηλεκτρονική υπογραφή του πελάτη, αποδοχή της διαδικασίας με χρήση ειδικού κωδικού, ή μεταφόρτωση στο σύστημα του απαραίτητου εντύπου που θα φέρει τη φυσική υπογραφή του.

- Αποστολή των υπογεγραμμένων εντύπων μέσω email στους υπογράφοντες με ενημέρωση για την ολοκλήρωση της διαδικασίας

- Εμφάνιση του νέου προϊόντος στη λίστα λογαριασμών του κάθε εμπλεκόμενου, με δυνατότητα άμεσης χρήσης του.

Η προτεινόμενη υπηρεσία κινείται στη φιλοσοφία της περαιτέρω προσαρμογής των τραπεζικών υπηρεσιών στις προσωπικές ανάγκες κάθε πελάτη (customization), που μπορεί να εφαρμοστεί κυρίως μέσω των καινούριων τεχνολογικών και ψηφιακών εργαλείων. Η διαδικασία αυτή θα προσέφερε μεγαλύτερη αυτονομία και έλεγχο στους τελικούς χρήστες αναβαθμίζοντας συνολικά το digital marketing της Εθνικής Τράπεζας.

4.3.2 Άνοιγμα τραπεζικού λογαριασμού συναλλάγματος

Μια ακόμα από τις διαδικασίες προς ανασχεδιασμό που προτείνεται μέσω της παρούσας διατριβής είναι το άνοιγμα νέου τραπεζικού λογαριασμού σε ξένο νόμισμα μέσω του NBG Internet Banking ή της εφαρμογής NBG Mobile Banking. Στην παρούσα φάση, το συγκεκριμένο είδος λογαριασμού υστερεί στη ψηφιοποίησή του, και για να τον αποκτήσουν οι πελάτες την τρέχουσα περίοδο, απαιτείται η φυσική παρουσία τους σε ένα κατάστημα.

Πρόκειται για αποταμιευτικό λογαριασμό, ατομικό ή κοινό, με εξαμηνιαίο εκτοκισμό, ενώ τα επιτόκια διαφοροποιούνται ανάλογα με το νόμισμα τήρησης του λογαριασμού. Διατίθεται στα δεκατρία κυριότερα νομίσματα, όπως Δολάρια ΗΠΑ (USD), Λίρες Αγγλίας (GBP), Δολάρια Αυστραλίας (AUD) κλπ. Οι διαθέσιμες επιλογές ταυτίζονται με τα νομίσματα που έχουν τιμή στην τελευταία στήλη του πίνακα 4.3.

Πίνακας 4.3: Ημερήσιο Δελτίο τιμών συναλλάγματος της 15/10/2021

ΝΟΜΙΣΜΑ	ΞΕΝΑ ΤΡΑΠΕΖΟΓΡΑΜΜΑΤΙΑ		ΔΕΛΤΙΟ ΤΙΜΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ	
	ΑΓΟΡΑ	ΠΩΛΗΣΗ	ΑΓΟΡΑ	ΠΩΛΗΣΗ
USD	1,1971	1,1276	1,1971	1,1276
CHF	1,1056	1,0414	1,1056	1,0414
CAD	1,4799	1,3940	1,4799	1,3940
SEK	10,3512	9,7500	10,3512	9,7500
NOK	10,1242	9,5362	10,1242	9,5362
DKK	7,6860	7,2396	7,6860	7,2396
TRY	11,0935	10,4001	11,0188	10,3788
JPY	136,1184	128,2122	136,1184	128,2122
AUD	1,6129	1,5192	1,6129	1,5192
GBP	0,8749	0,8241	0,8749	0,8241
SCP	0,8749	0,8241		
NIP	0,8749	0,8241		
RON			5,1128	4,8159
ZAR			17,7328	16,7028
HKD	9,3748	8,7889	9,3117	8,7708
CNY			7,7126	
HUF	384,0337	340,9645		
PLN	4,8903	4,3419		
ILS		3,5476		
SGD	1,6732	1,4855		
CZK	27,1662	24,1196		

Ο ανασχεδιασμός που προτείνεται είναι η παροχή δυνατότητας δημιουργίας νέου λογαριασμού συναλλάγματος μέσω των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης i-bank, χωρίς δηλαδή τη φυσική παρουσία του πελάτη σε κατάστημα.

Πιο συγκεκριμένα, δεδομένου ότι στην ενότητα των καταθετικών λογαριασμών, ο χρήστης της ηλεκτρονικής πλατφόρμας μπορεί να βρει ήδη την επιλογή για απόκτηση νέου λογαριασμού και να αποφασίσει ανάμεσα σε τέσσερα προϊόντα Ευρώ, προτείνεται η προσθήκη μιας ακόμη επιλογής για λογαριασμό συναλλάγματος. Στο επόμενο βήμα της διαδικασίας, θα μπορούσε να εμφανίζεται η λίστα με τα διαθέσιμα νομίσματα, με αντίστοιχη παραπομπή στα ισχύοντα επιτόκια και χαρακτηριστικά του επιλεγμένου προϊόντος.

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας, ο χρήστης θα έχει τη δυνατότητα διενέργειας μεταφορών από και προς το νέο λογαριασμό, με τα ποσά των συναλλαγών να είναι είτε σε Ευρώ είτε στο νόμισμα τήρησης του νέου λογαριασμού. Το υπόλοιπό του κάθε χρησιμοποιούμενου λογαριασμού θα μεταβάλλεται ανάλογα στο νόμισμα τήρησής του, με βάση το εκάστοτε ισχύον Ημερήσιο Δελτίο Τιμών Συναλλάγματος.

Για παράδειγμα, ο χρήστης θα μπορεί να μεταφέρει χρήματα από το λογαριασμό του σε Ευρώ προς το νέο λογαριασμό ξένου νομίσματος. Στην περίπτωση αυτή, το ποσό της συναλλαγής θα μετατραπεί με βάση την τιμή πώλησης συναλλάγματος εναλλακτικών δικτύων. Προσοχή θα απαιτείται όμως, όχι μόνο στο ύψος του ποσού αλλά και στο επιλεγόμενο νόμισμα της συναλλαγής, ώστε οι χρησιμοποιούμενοι λογαριασμοί να χρεοπιστωθούν με το επιθυμητό για το κάθε νόμισμα αντίτιμο.

Η διαδικασία που αναλύθηκε αφορά σε ατομικό λογαριασμό, οπότε σε περίπτωση που ο χρήστης επιθυμεί κοινό λογαριασμό συναλλάγματος, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί συμπληρωματικά η διαδικασία που έχει προταθεί στην παράγραφο 4.3.1. Επίσης, εφόσον απαιτείται, για την ολοκλήρωση της διαδικασίας από μέρους του πελάτη, πριν τη σύναψη της νέας σύμβασης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και η διαδικασία επικαιροποίησης των στοιχείων του πελάτη που παρουσιάστηκε στην παράγραφο 4.2.1.

Με τον προτεινόμενο ανασχεδιασμό θα γίνει πιο ευέλικτο το σύστημα εξυπηρέτησης πελατών, θα ενισχυθεί το αίσθημα ικανοποίησης της πελατείας και θα μειωθεί η επιβάρυνση των υπαλλήλων στα καταστήματα της τράπεζας, εξοικονομώντας έτσι χρήματα και χρόνο. Σε γενικές γραμμές, η χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων και οι ψηφιοποιημένες υπηρεσίες βρίσκονται στο επίκεντρο των προτάσεων των διαδικασιών προς ανασχεδιασμό, υποδεικνύοντας έτσι την κατεύθυνση προς την οποία στρέφεται το τραπεζικό περιβάλλον τα επόμενα χρόνια.

Κεφάλαιο 5^ο: Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα – Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας διατριβής ήταν να διερευνήσει τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών στη λιανική τραπεζική στην Ελλάδα, εστιάζοντας στην περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας. Σε σχέση με αυτό το σκοπό, η διατριβή είχε τους εξής ερευνητικούς στόχους:

- Να εξετάσει θεωρητικά ποιοι είναι οι παράγοντες επιτυχίας (success factors) του ανασχεδιασμού των διαδικασιών στη λιανική τραπεζική μέσα από την ανάλυση της τρέχουσας βιβλιογραφίας.
- Να διερευνήσει τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών στη λιανική τραπεζική στην Ελλάδα και ειδικότερα στην περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας, συγκρίνοντας τη θεωρία με την πράξη.

Καταρχάς, η λιανική τραπεζική είναι ένα σύνθετο πεδίο όπου η αποτελεσματικότητα της επηρεάζεται από ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων που προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της τράπεζας. Ενδεικτικά, οι πιο σημαντικοί από αυτούς του παράγοντες σύμφωνα με τις μελέτες των Bahia & Nantel (2000), Sangeetha & Mahalingam (2011) και Broderick & Vachirapornruk (2002) είναι: η προθυμία του προσωπικού και της διοίκησης να εξαλείψει τις όποιες υπάρχουσες αδυναμίες και να υπερπηδήσει εμπόδια και δυσκολίες, η καλή γνώση των λειτουργιών του τραπεζικού κλάδου, η συνέπεια, η αξιοπιστία και η ακρίβεια των υπηρεσιών λιανικής τραπεζικής, η ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες, η φήμη της τράπεζας, ο τεχνολογικός εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για την εξυπηρέτηση των πελατών, η τιμολογιακή πολιτική της τράπεζας, η καθαριότητα των υποκαταστημάτων, το χαρτοφυλάκιο των υπηρεσιών, ο σχεδιασμός των τραπεζικών υπηρεσιών, κτλ.

Από την άλλη πλευρά, ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στις επιχειρήσεις αναφέρεται στην εφαρμογή διοικητικών αρχών, τεχνικών και μεθόδων με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη βελτιστοποίηση των ενδοεταιρικών λειτουργιών (Houy et al., 2010; Aalst et al. 2003). Κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών και αναφέρονται στη βιβλιογραφία είναι: η δέσμευση από την ανώτερη ηγεσία για εφαρμογή του ανασχεδιασμού, η επένδυση σε τεχνολογικά συστήματα και καινοτομίες, η διαμόρφωση ενός συνεργατικού κλίματος εντός του οργανισμού, η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής και η αντιμετώπιση πιθανών αντιστάσεων απέναντι σε αυτές, η εκπαίδευση και η κατάρτιση του προσωπικού και η τυποποίηση των διαδικασιών (Trkman, 2010; Habib, 2013 ; Herzog et al., 2007).

Όσον αφορά τον τραπεζικό κλάδο, και ειδικότερα τη λιανική τραπεζική, στη βιβλιογραφία (Eke & Achilike, 2014; Cheng & Chiu, 2008; Ringim et al., 2013; Amanquah & Adjei, 2013) αναφέρονται αρκετά πλεονεκτήματα της εφαρμογής του ανασχεδιασμού που σχετίζονται με: τη βελτίωση της κερδοφορίας των τραπεζών, τη μείωση των λειτουργικών εξόδων και την καλύτερη προσέγγιση των αναγκών των καταθετών. Τα πλεονεκτήματα αυτά αναδεικνύουν τη σημαντικότητα του ανασχεδιασμού για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, καλώντας τις διοικήσεις τους να επανεξετάσουν την εφαρμογή του.

Εξειδικεύοντας περισσότερο το εξεταζόμενο θέμα, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του ανασχεδιασμού των διαδικασιών στον τραπεζικό κλάδο είναι πολλαπλοί και προέρχονται από διαφορετικά πεδία. Οι πιο σημαντικοί είναι: 1) η χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής, 2) η μείωση της γραφειοκρατίας, 3) η αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, 4) η δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση για την εφαρμογή του ανασχεδιασμού, 5) η επικοινωνία στους υπαλλήλους στο πώς να διαχειρίζονται τις αλλαγές, 6) η εστίαση στις ανάγκες των καταθετών, 7) η κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού, 8) η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών, 9) η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στον

ανασχεδιασμό, 10) δημιουργική σκέψη και ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, 11) διοικητική ικανότητα (management competency) και 12) σαφή σκοπιμότητα και σύνδεση με τη γενικότερη στρατηγική της τράπεζας (Eke & Achilike, 2014; Salimifard et al., 2010; Cheng & Chiu, 2008; Ringim et al., 2013; Amanquah & Adjei, 2013; Lal & Chavan, 2012).

Συνδέοντας τη θεωρία με την πράξη, η ανάλυση του παραδείγματος της Εθνικής Τράπεζας εστίασε σε διαδικασίες του τροποποιήθηκαν μέσω του ανασχεδιασμού και σε διαδικασίες που είναι προς ανασχεδιασμό. Η ανάλυση έδειξε ότι οι διαδικασίες που ανασχεδιάστηκαν ήταν ευθυγραμμισμένες με τη γενικότερη στρατηγική της τράπεζας να ψηφιοποιήσει τις περισσότερες υπηρεσίες της και να χρησιμοποιήσει τις νέες τεχνολογικές δυνατότητες για να μπορέσει να εξυπηρετήσει αμεσότερα και καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία υπογραμμίστηκε εκτενώς η σημασία της χρήσης των νέων τεχνολογιών στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών λιανικής τραπεζικής (Eke & Achilike, 2014; Nisar et al., 2014; Ringim et al. 2013; Amanquah & Adjei, 2013; Wang, Herve & Shen, 2012). Συνεπώς, φαίνεται ότι η Εθνική Τράπεζα ακολουθεί τις εξελίξεις της διεθνούς τραπεζικής με στόχο τη διαρκή ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της. Αυτό αποτυπώνεται στις διάφορες δυνατότητες και επιλογές που παρέχονται στους καταθέτες μέσω του Internet Banking. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω, η τράπεζα έχει δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ασφάλεια των ψηφιακών συναλλαγών, η σημαντικότητα της οποίας επισημάνθηκε από ερευνητές όπως οι Bahia & Nantel (2000).

Στο ίδιο μήκος κύματος, η Εθνική Τράπεζα έχει δημιουργήσει ένα ασφαλές, εύχρηστο και αποτελεσματικό ψηφιακό τραπεζικό περιβάλλον που λειτουργεί μέσω κινητών τηλεφώνων. Οι δυνατότητές που παρέχονται στους χρήστες όπως έξυπνες ειδοποιήσεις, δυνατότητα κατηγοριοποίησης των συναλλαγών, παροχή στατιστικών στοιχείων, δημιουργία μηνιαίων προϋπολογισμών, συγκεντρωτική εικόνα συναλλαγών και πάγωμα κάρτας αντανακλούν την αποτελεσματικότητα του

ανασχεδιασμού των διαδικασιών της τράπεζας. Σε όλες τις παραπάνω εφαρμογές η ασφάλεια παίζει πρωτεύοντα ρόλο, οδηγώντας το μοντέλο σχεδιασμού των υπηρεσιών της Εθνικής Τράπεζας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Sun et al. (2017), η αντιληπτή ασφάλεια των χρηστών επηρεάζει σημαντικά τις προθέσεις χρήσης τους. Σε αυτό το πλαίσιο, η Εθνική Τράπεζα ανέπτυξε ισχυρά συστήματα ασφαλείας για τη μείωση των αντιληπτών κινδύνων των χρηστών και για την αρτιότερη προσέγγιση των αναγκών των πελατών της.

Στο ίδιο μήκος κύματος, οι διαδικασίες που τίθενται προς ανασχεδιασμό εστιάζουν στην περαιτέρω ψηφιοποίηση των υπηρεσιών της τράπεζας και στη παροχή δυνατότητας στους καταθέτες να εκτελέσουν όλες τις πράξεις τους μέσω διαδικτύου. Σε αυτό το πλαίσιο, προτάθηκε το άνοιγμα κοινού λογαριασμού και το άνοιγμα λογαριασμού συναλλάγματος αποκλειστικά μέσω Internet Banking.

Συμπερασματικά, η διατριβή ανέδειξε τον κομβικό ρόλο που παίζει η χρήση των νέων τεχνολογιών στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών της λιανικής τραπεζικής. Η επιρροή της είναι τόσο μεγάλη που αλλάζει, μέσω του ανασχεδιασμού, συνολικά το επιχειρηματικό μοντέλο των τραπεζών. Αυτό παρατηρήθηκε και στην περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας, στοιχείο που δείχνει ότι το συγκεκριμένο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα είναι ευθυγραμμισμένο με τις σύγχρονες τάσεις που επικρατούν στον τομέα. Με άλλα λόγια, η Εθνική Τράπεζα κινείται προς την κατεύθυνση του λεγόμενου *Jenius Banking*, όπως το ονομάζουν οι Harjanti et al. (2018), όρος ο οποίος αναφέρεται στην Τραπεζική με τα εξής χαρακτηριστικά:

Πίνακας 5.1: Αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου των τραπεζών μέσω των διαδικασιών του ανασχεδιασμού

Νέο επιχειρηματικό μοντέλο λιανικής τραπεζικής μέσω ανασχεδιασμού των διαδικασιών	Παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο λιανικής τραπεζικής
Μικρότερος αριθμός καταστημάτων, κυρίως σε κομβικά σημεία των αστικών κέντρων	Υποκαταστήματα σε όλα τα σημεία των πόλεων
Άνοιγμα λογαριασμού χωρίς να απαιτείται η επίσκεψη σε κατάστημα	Οι πελάτες πρέπει να πάνε στην τράπεζα για να ανοίξουν λογαριασμό
Μπλοκάρισμα και πάγωμα καρτών μέσω διαδικτύου	Μπλοκάρισμα και πάγωμα καρτών μέσω επικοινωνίας με το τηλεφωνικό κέντρο
Οι πελάτες μπορούν μέσω διαδικτύου να διαχειριστούν υπηρεσίες αποταμίευσης	Για τις υπηρεσίες αποταμίευσης πρέπει να επικοινωνήσει ο πελάτης με την τράπεζα.
Οι πελάτες μέσω διαδικτύου μπορούν να έχουν πλήρη εικόνα των εξόδων τους και των οικονομικών τους καθώς και στατιστικά στοιχεία σχετικά με τις κινήσεις των λογαριασμών τους	Χρειάζεται η επικοινωνία με το κατάστημα και με το τμήμα εξυπηρέτησης καταθέσεων για να αποκτηθεί αναλυτική εικόνα των κινήσεων των λογαριασμών
Αίτηση για χορήγηση δανείων μέσω κινητού τηλεφώνου	Αιτήσεις για δάνεια μέσω φυσικής επίσκεψης στο κατάστημα
Ο/η πελάτης μπορεί από το κινητό του (ή από τον υπολογιστή του) να βάλει όρια συναλλαγών στις κάρτες τους/της	Τα όρια στις κάρτες μπαίνουν ύστερα από σχετική αίτηση σε κατάστημα μέσω φυσικής επίσκεψης

Πηγή: Harjanti et al. (2018)

Τα παραπάνω λοιπόν χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη συνολική λειτουργία της τράπεζας και την οδηγούν σε ένα μοντέλο ορθότερης οικονομικής βιωσιμότητας (Nosratabadi et al., 2020; Yip & Bocken, 2018), τοποθετώντας τη διαδικασία του ανασχεδιασμού ως θεμέλιο λίθο αυτής της προσπάθειας.

5.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες περιλαμβάνουν τα εξής:

- Δεδομένου ότι η παρούσα έρευνα στηρίχτηκε αποκλειστικά στη χρήση δευτερογενών δεδομένων, μελλοντικές μελέτες μπορούν να διεξάγουν πρωτογενή έρευνα, διανέμοντας ερωτηματολόγια σε τραπεζικά στελέχη με στόχο να διερευνήσουν τις στάσεις και τις απόψεις τους σχετικά με τον ανασχεδιασμό των τραπεζικών διαδικασιών.
- Άλλες έρευνες μπορούν να στηριχτούν σε δύο ή περισσότερες τράπεζες του εγχώριου χρηματοπιστωτικού συστήματος με στόχο τη γενίκευση των αποτελεσμάτων.
- Μελλοντικές εργασίες μπορούν να εξετάσουν τη σχέση του ανασχεδιασμού των διαδικασιών με την ικανοποίηση των πελατών των τραπεζών, κυρίως μέσω της διεξαγωγής ποσοτικής έρευνας.

Βιβλιογραφία:

Ξένη:

- Accenture Consulting (2017). Mobile Banking Applications – Security challenges for Banks. A report. New York: Accenture Consulting.
- Akamavi, R. K. (2005). Re-engineering service quality process mapping: e-banking process. *International Journal of Bank Marketing*, 23(1), 28-53.
- Amanquah, B., & Adjei, K. S. (2013). Business process reengineering (BPR) in the financial services sector: A Case study of Ghana commercial bank (GCB) limited. *European Journal of Business and Management*, 5(29), 59-66.
- Bahia, K., & Nantel, J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. *International journal of bank marketing*, 18(2), 84-91.
- Broderick, A. J., & Vachirapornpuk, S. (2002). Service quality in internet banking: the importance of customer role. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(6), 327-335
- Cheng, T. C. E., & Chiu, I. S. (2008). Critical success factors of business process re-engineering in the banking industry. *Knowledge and process Management*, 15(4), 258-269.
- Eke, G. J., & Achilike, A. N. (2014). Business process reengineering in organizational performance in Nigerian banking sector. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(5), 113.
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study, Διαθέσιμο στο: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1064378/FULLTEXT01.pdf>
- Habib, M. N. (2013). Understanding critical success and failure factors of business process reengineering. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 1-10.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation, London Nicholas Brealy.

-
- Harjanti, I., Nasution, F., Gusmawati, N., Jihad, M., Shihab, M. R., Ranti, B., & Budi, I. (2019, September). IT Impact on Business Model Changes in Banking Era 4.0: Case Study Jenius. In *2019 2nd International Conference of Computer and Informatics Engineering (IC2IE)* (pp. 53-57). IEEE.
- Harris, M. A., Brookshire, R., & Chin, A. G. (2016). Identifying factors influencing consumers' intent to install mobile applications. *International Journal of Information Management*, *36*(3), 441-450.
- Herzog, N. V., Polajnar, A., & Tonchia, S. (2007). Development and validation of business process reengineering (BPR) variables: a survey research in Slovenian companies. *International journal of production research*, *45*(24), 5811-5834.
- Houy, C., Fettke, P., & Loos, P. (2010). Empirical research in business process management—analysis of an emerging field of research. *Business Process Management Journal*, *16*(4), 619-661.
- Hung, R. Y. Y. (2006). Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, *17*(1), 21-40.
- Lal, B., & Chavan, C. R. (2012). An optimization approach to analysis of success factors and significance of IT enabled services in business process re-engineering. *International Journal of Computer Applications in Engineering Sciences*, *2*(4), 394-398
- Malhotra, N., Birks, D. (2003). *Marketing research: An applied Approach*, 2nd European edition. Harlow: Pearson Education.
- Malhotra, N., Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied Approach* 3rd European edition. Harlow: Pearson Education
- Netjes, M., Reijers, H.A. and van der Aalst, W.M.P. (2006), "Supporting the BPM life-cycle with FileNet", in Krogstie, J., Halpin, T.A. and Proper, H.A.E. (Eds), Proceedings of the Workshop on Exploring Modeling Methods for Systems Analysis and Design (EMMSAD'06), held in Conjunction with the 18th

Conference on Advanced Information Systems (CAiSE'06), Luxembourg, pp. 497-508.

Nisar, Q. A., Ahmad, S., & Ahmad, U. (2014). Exploring factors that contribute to success of business process reengineering and impact of business process reengineering on organizational performance: A qualitative descriptive study on banking sector at Pakistan. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(6), 219-224.

Nosratabadi, S., Pinter, G., Mosavi, A., & Semperger, S. (2020). Sustainable banking; evaluation of the European business models. *Sustainability*, 12(6), 2314.

Ogbo, A. I., Attah, E. Y., & Ukpere, W. I. (2018). Improving the Competitiveness of Nigerian Deposit Money Banks through Business Process Re-Engineering. *Journal of Reviews on Global Economics*, 7, 926-933.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. OUP Oxford.

Ringim, K. J., Osman, N. H., Hasnan, N., & Razalli, M. R. (2013). Exploring the implementation of business process reengineering in banks. *Asian Social Science*, 9(11), 243.

Robson, C. (2007). *The research of the real world, a tool for social scientists and professional researchers*, Athens: Gutenberg Publications.

Salimifard, K., Abbaszadeh, M. A., & Ghorbanpur, A. (2010). Interpretive structural modeling of critical success factors in banking process re-engineering. *International Review of Business Research Papers*, 6(2), 95-103.

Sangeetha, J., & Mahalingam, S. (2011). Service quality models in banking: a review. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4(1), 83-103.

Saunders M., Lewis P. and Thornihill A. (2006), "Research Methods for Business Students" 4th ed,, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

-
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009), “*Research Methods for business students*” 5th ed.. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Sun, B., Sun, C., Liu, C., & Gui, C. (2017). Research on initial trust model of mobile banking users. *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*, Vol. 7, No. 1 (April 2017) 13–20.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International journal of information management*, 30(2), 125-134.
- Wang, L., Herve, D. B. G., & Shen, Y. (2012). Continuous process improvement in banking sector and a model design for performance enhancement. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 130.
- Wrenn, B., Stevens, R., Loudon, D. (2007), *Marketing research: text and cases*, New York: Haworth publications.
- Yang, S., Chen, Y., & Wei, J. (2015). Understanding consumers' web-mobile shopping extension behavior: A trust transfer perspective. *Journal of computer information systems*, 55(2), 78-87.
- Yip, A. W., & Bocken, N. M. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of cleaner production*, 174, 150-169.

Ελληνική:

- Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2017). ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ. Αθήνα: ΕΕΕ.
- Θωμαδάκης, Σ., Ξανθάκης, Μ. (2011). *Αγορές Χρήματος και Κεφαλαίου*, 2^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Πανταζή, Π. (2016). ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Διαδίκτυο:

<http://www.oecd.org/>

<http://www.statistics.gr/>

<https://ec.europa.eu/eurostat>

<https://www.ebf.eu/>

<https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>

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