



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**  
**ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

**ΣΚΟΥΦΕΖΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Πολλάλης Ιωάννης**

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

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2022**





**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**

**Master Program in “Economic and Business Strategy”**

MASTER THESIS

**DIGITAL TRANSFORMATION & STRATEGY IN**  
**BANKING SECTOR**

by

**SKOUFEZIS VASILEIOS**

**Supervisor Professor: Yannis. A. Pollalis**

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

**PIRAEUS, GREECE, DECEMBER 2022**

# Περιεχόμενα

<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....</b>	<b>5</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....</b>	<b>6</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>7</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ.....</b>	<b>8</b>
1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ .....	8
1.2. ΕΜΠΟΔΙΑ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ .....	13
1.3. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ .....	15
1.4. ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	18
1.5. ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ.....	20
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ .....</b>	<b>27</b>
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	27
2.2 E-BANKING & MOBILE BANKING.....	30
2.3 ΝΕΕΣ ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ: FINTECHS.....	34
2.4 Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΟΥ COVID-19 .....	41
2.5 FUTURE OF BANKING .....	43
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.....</b>	<b>47</b>
3.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ .....	47
3.2 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ .....	49
3.3 ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΜΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	52
3.4 ΨΗΦΙΑΚΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	56
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....</b>	<b>59</b>
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΈΡΕΥΝΑΣ .....	59
4.1.1.ΛΟΓΟΣ ΠΟΥ ΕΠΙΛΕΧΘΗΚΕ Η ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ .....	60
4.1.2. ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΈΡΕΥΝΑ.....	60
4.1.3. ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	60
4.1.4. ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	61
4.1.5. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ.....	61
4.2. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ .....	61
4.2.1. ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ .....	61
4.2.2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	68
4.2 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΛΟΓΙΑ - ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ .....	69
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>72</b>
5.1.ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	72
5.2. ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	74
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>75</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>78</b>

## Κατάλογος πινάκων και γραφημάτων

ΓΡΑΦΗΜΑ 1: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ .....	63
ΓΡΑΦΗΜΑ 2: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥ WEB BANKING .....	65
ΓΡΑΦΗΜΑ 3: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΓΚΡΙΣΗ ΔΑΝΕΙΟΥ ΜΕΣΩ ΤΟΥ WEB BANKING.....	66
ΓΡΑΦΗΜΑ 4: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥΣ.....	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ .....	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ .....	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΑΠΟΨΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ, ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ WEB BANKING, ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΤΙΚΗΣ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ E-WALLETS .....	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥ WEB BANKING .....	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΓΚΡΙΣΗ ΔΑΝΕΙΟΥ ΜΕΣΩ ΤΟΥ WEB BANKING.....	66
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥΣ.....	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ .....	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΈΛΕΓΧΟΣ CHI-SQUARE ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΈΛΕΓΧΟΣ CROSSTABULATION ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΈΛΕΓΧΟΣ CHI-SQUARE ΣΤΟΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ WEB BANKING.....	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΈΛΕΓΧΟΣ CROSSTABULATION ΣΤΟΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ WEB BANKING .....	71

## Περίληψη

Ο κόσμος όπως τον ξέρουμε αλλάζει διαρκώς και ένας από τους θεμελιώδεις παράγοντες είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Ο χρηματοπιστωτικός τομέας βρίσκεται εν μέσω μεγάλης αναστάτωσης, καθώς μια ποικιλία από μακροοικονομικές δυνάμεις, η επιταχυνόμενη ψηφιοποίηση, η παγκόσμια οικονομική αναταραχή και ο αυξημένος ανταγωνισμός τόσο από τις αναδυόμενες νεοφυείς επιχειρήσεις όσο και από τους κατεστημένους φορείς της μεγάλης τεχνολογίας – αρχίζουν να συγκλίνουν. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τραπεζικό τομέα είναι μια συνεχής διαδικασία που επηρεάζει τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον επανασχεδιάζοντας τις εσωτερικές διαδικασίες και τις υπάρχουσες μεθόδους. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που λαμβάνει χώρα ο ψηφιακός μετασχηματισμός, όπως η εξυπηρέτηση απομακρυσμένων περιοχών χωρίς φυσικά υποκαταστήματα, η διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές ή η μείωση του λειτουργικού κόστους καθώς και η κερδοφορία. Η εμφάνιση των τεχνολογιών 5G και η ανάπτυξη του cloud computing καθώς και η Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence) υπόσχονται έναν παγκόσμιο πελάτη και εργατικό δυναμικό που είναι όλο και πιο κινητό και πάντα συνδεδεμένο με αυξημένες προσδοκίες για εξατομίκευση, ασφάλεια και αμεσότητα. Εν μέσω αυτών των ραγδαίων αλλαγών, οι εταιρείες που είχαν ήδη κάνει το έργο για τη δημιουργία σύγχρονων υποδομών είναι πλέον σε θέση να διατηρούν κανονικές λειτουργίες ενώ είναι αρκετά ευέλικτες ώστε να επωφελούνται από νέες ευκαιρίες.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, στόχος είναι να εξετάσει την λειτουργία των Τραπεζών στην νέα επιταχυνόμενη Ψηφιακή Εποχή και των νέων τεχνολογιών που έχουν ενταχθεί τόσο σε θεωρητικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο. Η θεωρητική ανάλυση αφορά την έννοια, τις δυνατότητες, τις προκλήσεις, αλλά και τα οφέλη των ψηφιακών καναλιών καθώς και πως η τεχνητή νοημοσύνη, το open banking, το blockchain και το cloud computing συμβάλουν στην στρατηγική των Τραπεζών, καθώς και στην εξέλιξη της εμπειρίας, της συμπεριφοράς και την ικανοποίηση του πελάτη μέσω των ψηφιακών καναλιών. Η ερευνητική προσέγγιση εξετάζει κατά κύριο λόγο στην αποτύπωση της εικόνας σχετικά με το πως αντιλαμβάνονται οι πελάτες την ψηφιοποίηση της Τράπεζας και εάν είναι έτοιμοι να αποδεχτούν και να την εφαρμόσουν στην καθημερινότητά τους.

Λέξεις-κλειδιά: ψηφιακή στρατηγική, ψηφιακός μετασχηματισμός, ψηφιακή τραπεζική, μοντέλο αποδοχής τεχνολογίας, ηλεκτρονικές υπηρεσίες, εμπειρία πελατών, τεχνητή νοημοσύνη

## Summary

The world as we know it is constantly changing and one of the fundamental factors is the digital transformation. The financial sector is during a major upheaval as a variety of macroeconomic forces, accelerating digitization, global economic turmoil and increased competition from both emerging start-ups and high-tech start-ups begin to converge. The digital transformation in the banking sector is an ongoing process that affects both the external and internal environment by redesigning internal processes and existing methods. There are many reasons why digital transformation takes place, such as serving remote areas without physical branches, differentiating from competitors, or reducing operating costs as well as profitability. The advent of 5G technologies and the development of cloud computing as well as Artificial Intelligence promise a global customer and workforce that is increasingly mobile and always associated with increased expectations for personalization, security, and immediacy. Amid these rapid changes, companies that had already done the work of creating modern infrastructure are now able to maintain normal operations while being flexible enough to take advantage of new opportunities.

In this dissertation, the aim is to examine the operation of Banks in the new accelerating Digital Age and the new technologies that have been integrated both at a theoretical and a research level. Theoretical analysis concerns the concept, capabilities, challenges, but also the benefits of digital channels as well as how Artificial Intelligence, open banking, blockchain and cloud computing contribute to the Banking strategy, as well as in the evolution of the customer experience, behavior and satisfaction through the digital channels. The research approach focuses primarily on capturing the image of how customers perceive the Bank's digitization and whether they are ready to accept and apply it to their daily routine.

Keywords: digital strategy, digital transformation, digital banking, technology acceptance model, e-services, customer experience, artificial intelligence.



Εικόνα 1-1 :Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Πηγή: <https://www.techfunnel.com/fintech/digital-banking-challenges-opportunities/>

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Το φαινόμενο του ψηφιακού μετασχηματισμού

### 1.1. Τι είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός (Digital Transformation) έχει συμβάλει στην αλλαγή των διαδικασιών λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης. Ο αυτοματισμός επηρεάζει τις περισσότερες βιομηχανίες από την πρώτη βιομηχανική επανάσταση. Με τις αυξημένες εξελίξεις στην τεχνολογία των πληροφοριών και την τεχνητή νοημοσύνη, οι νέες ευκαιρίες αυξάνονται σχετικά γρήγορα τα τελευταία χρόνια με εκθετικό ρυθμό και όχι γραμμικό. Η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης (Artificial Intelligence ή αλλιώς και AI) στον αυτοματισμό, τις αυτοεξυπηρετήσεις και τις ψηφιοποιημένες διαδικασίες στον χρηματοπιστωτικό τομέα έχει αυξηθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια, ειδικά στις καταναλωτικές τράπεζες.

Οι τραπεζικές σχέσεις ήταν παραδοσιακά στο επίκεντρο της καταναλωτικής οικονομίας, όπου οι δομές που στηρίζουν την εμπιστοσύνη και επιτρέπουν τις οικονομικές δραστηριότητες παρέχονται αποκλειστικά από κληροδοτημένες τράπεζες. Για την ευρύτερη οικονομία, οι τράπεζες ήταν επίσης αναπόσπαστης σημασίας, τόσο λόγω των λειτουργιών



απορρόφησης κινδύνου για τις επιχειρήσεις όσο και της συμβολικής τους αξίας στη διαμόρφωση ή την επιρροή των δημοσίων πολιτικών.

Καθώς η στροφή σε μια οικονομία βασισμένη στην εμπειρία διαταράσσει τη δυναμική των σχέσεων μεταξύ των καταναλωτών και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι τράπεζες αναμένεται πλέον να εξελιχθούν και να προσαρμόσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα πολύ πιο γρήγορα. Καθώς η ταχεία ψηφιοποίηση διαβρώνει τα εμπόδια εισόδου στην παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών από μη τραπεζικούς παράγοντες, αυξάνοντας την προσβασιμότητα των καταναλωτών και, ως εκ τούτου, τη ζήτηση, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η ψηφιακή μορφή τραπεζικών εργασιών με ένα νέο οικοσύστημα επιτάχυνε την ανάπτυξή της την τελευταία δεκαετία.

Πριν από μερικά χρόνια, οι περισσότεροι άνθρωποι πήγαιναν στο τοπικό υποκατάστημα της τράπεζας για να καταθέσουν χρήματα στο ταμείο. να υποβάλουν αίτηση για δάνειο ή αίτηση για υπερανάληψη στην πιστωτική κάρτα με την αποδοχή από έναν τραπεζικό σύμβουλο ή ακόμα και να μεταφέρουν χρήματα μεταξύ λογαριασμών. Οι περισσότερες από τις αιτήσεις για δάνεια ή άλλες διάφορες υπηρεσίες χρειάζονταν κάποια συζήτηση με τους υπαλλήλους δανείων, γραφειοκρατία και τις κατάλληλες εγκρίσεις. Για να υποβάλει αίτηση για δάνειο στο τοπικό υποκατάστημα τράπεζας, ο υπάλληλος έπρεπε να κάνει κάποια έρευνα για το οικονομικό ιστορικό του πελάτη και να βασίσει την απόφασή του σε αυτές τις πληροφορίες σε συνδυασμό με τη διατύπωση από στόμα σε στόμα και την ορθή κρίση του εάν αυτός ο πελάτης ήταν οικονομικά υγιής. Σήμερα, οι περισσότερες από αυτές τις διαδικασίες εκτελούνται ηλεκτρονικά ή μέσω της επίσημης ιστοσελίδας των τραπεζών με πολύπλοκους αλγόριθμους γνωστούς και ως e-Banking/Web Banking ή mobile-banking. Υπάρχουν νέες προτιμήσεις πελατών, ευκαιρίες πληροφορικής και το τοπίο στους κανονισμούς αλλάζει. Μόλις πριν από λίγους μήνες, μια τοπική τράπεζα στην Ελλάδα κατέστησε δυνατή τη διαδικασία αίτησης για πιστοληπτικό έλεγχο και έγκριση καταναλωτικού δανείου σε 5 λεπτά για ιδιώτες μέσω του mobile app της τράπεζας. Πριν, η ίδια διαδικασία χρειαζόταν στον πελάτη περίπου 10 ημέρες για να ολοκληρωθεί. Με αυτή τη διαδικασία, η τράπεζα έχει καταργήσει κάθε ανθρώπινη επαφή και ο πελάτης μπορεί να ζητήσει την αίτηση ανά πάσα στιγμή. Οι πιο πρόσφατες προβλέψεις υπολογίζουν ότι περίπου το 30-40% όλων των τρεχουσών διαδικασιών που σχετίζονται με τις υπηρεσίες θα αντικατασταθούν από ψηφιοποιημένο εργατικό δυναμικό. (Lamberton, 2016).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις επιχειρήσεις γενικότερα ορίζεται και ως προς τις οργανωτικές αλλαγές που πραγματοποιούνται μέσω της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών και επιχειρηματικών μοντέλων, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και γενικότερα των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Ένας άλλος ορισμός αναφέρει πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων περιλαμβάνει την αλλαγή της ηγεσίας, την αλλαγή τρόπου σκέψης και νοοτροπίας, την ενθάρρυνση της καινοτομίας με στόχο την δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων, την αύξηση χρήσης της τεχνολογίας ώστε να βελτιωθεί η εμπειρία των υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό όπως επίσης και των πελατών, των προμηθευτών και όλων των ενδιαφερόμενων μελών. (Wade, 2015).

Σύμφωνα με έκθεση της Deutsche Bank το 2015, η ψηφιοποίηση (digitization) είναι μια τάση που καθοδηγείται από τρεις κύριες δυνάμεις: την εμπειρία του πελάτη, την τεχνική ώθηση (διαδικασίες) και τα οικονομικά οφέλη. Οι πελάτες είναι οι οδηγοί σε αυτό το πλαίσιο, πράγμα που σημαίνει ότι αυτοί είναι που πιέζουν για νεότερες και ταχύτερες λύσεις. Αναμένουν μια απρόσκοπτη πολύ-καναλική εμπειρία και συνεπή, παγκόσμια εξυπηρέτηση και, επομένως, η πρόκληση για τις τράπεζες είναι η υιοθέτηση των υφιστάμενων μοντέλων υπηρεσιών τους με βάση τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών και την επίγνωση του κόστους. Η τεχνολογική ώθηση είναι όλες οι δυνατότητες στην ψηφιακή υποδομή, παρέχοντας σε δισεκατομμύρια πελάτες προσιτές ευρυζωνικές συσκευές και συσκευές χαμηλού κόστους και τις τεράστιες δυνατότητες του cloud computing με τον τεράστιο μηχανισμό επεξεργασίας πληροφοριών. Η ψηφιοποίηση επιταχύνει την οικονομική ανάπτυξη, δημιουργεί θέσεις εργασίας, επιτρέπει στις εταιρείες να μειώσουν το κόστος και να παράγουν έσοδα με νέους τρόπους. Η ψηφιοποίηση διαδικασιών (digitalization) έντασης πληροφοριών μπορεί ακόμη και να μειώσει το κόστος έως και 90% και το λογισμικό μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρηματικές μονάδες να συλλέξουν δεδομένα που θα μπορούσαν να τους βοηθήσουν να κατανοήσουν την απόδοση της διαδικασίας, τους παράγοντες κόστους και τους κινδύνους.

Ως εκ τούτου, η ψηφιακή τραπεζική δεν είναι μια απλή μεταφορά καναλιών από φυσικό σε διαδικτυακό. περιλαμβάνει έναν μετασχηματισμό του τι παρέχεται, πότε και σε ποιον. Συνεπάγεται επίσης μια πιο εξελιγμένη δομή υπηρεσιών καθώς τα μέσα και ο ρυθμός πρόσβασης στην αγορά τόσο από τους καταναλωτές όσο και από τους παρόχους απαιτούν τη συνεχή αναβάθμιση και ανάπτυξη των αρχιτεκτονικών ψηφιακών συστημάτων. Μια άλλη πτυχή, η οποία θα συζητηθεί εκτενώς σε αυτήν την έκθεση, είναι η ικανότητα της ψηφιακής τραπεζικής να μεταμορφώνει κάθε επιχειρηματικό μοντέλο είτε ενθαρρύνοντας μια Unique

Value Proposition (“UVP”, μοναδική πρόταση αξίας) για τους πελάτες είτε παρέχοντας ευκαιρίες δημιουργίας εσόδων μέσω της δημιουργίας μιας εξειδικευμένης περιοχής. Υπό αυτή την έννοια, μια πληθώρα μη τραπεζικών παραγόντων που επιδιώκουν να παρέχουν υπηρεσίες ψηφιακής τραπεζικής έχουν ανοίξει το δρόμο για συνεργασία με τράπεζες παλαιού τύπου και άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ένα φαινόμενο που δεν θα μπορούσε να ήταν δυνατό στον μη ψηφιακό κόσμο.

Πως επιτυγχάνεται όμως ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην πραγματικότητα ;

Digitization (ψηφιοποίηση), digitalization (ψηφιοποίηση στην διαδικασία), and digital transformation (Ψηφιακός Μετασχηματισμός). Αυτές οι τρεις λέξεις χρησιμοποιούνται συχνά η μια στη θέση της άλλης. Το γεγονός ότι πολλοί θεωρούν αυτές τις λέξεις ως εναλλάξιμες αποκαλύπτει τη σύγχυση σχετικά με το τι συνεπάγεται ο ψηφιακός μετασχηματισμός.

- Ψηφιοποίηση (Digitization) είναι η μετατροπή από αναλογικό σε ψηφιακό. Τα άτομα γίνονται bits (π.χ. ψηφιοποίηση δεδομένων). Δεν μπορείτε να ψηφιοποιήσετε ανθρώπους.
- Ψηφιοποίηση στην διαδικασία (Digitalization) είναι η εφαρμογή/χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας και ο αντίκτυπος που έχει (π.χ. ψηφιοποίηση μιας διαδικασίας).
- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός (Digital Transformation) είναι μια ψηφιακή προσέγγιση που περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της επιχείρησης, ανεξάρτητα από το αν αφορά μια ψηφιακή επιχείρηση ή όχι. Οδηγεί στη δημιουργία εντελώς νέων αγορών, πελατών και επιχειρήσεων (άνθρωποι, ικανότητες, διαδικασίες, μοντέλα λειτουργίας, κλπ.) Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ευρύτερος από τους τρεις αυτούς όρους. (Maltaverne, 2017)

Συνοπτικά λοιπόν, η ψηφιοποίηση επιτρέπει την συλλογή των δεδομένων του ήχου, των κειμένων, των φωτογραφιών και όλων των ειδών πληροφοριών σε bits και τα μετατρέπει σε γλώσσα υπολογιστή μέσω μικροεπεξεργαστών βοηθώντας σημαντικά στην αποθήκευση, την αναπαραγωγή και την ανταλλαγή πληροφοριών καθώς επίσης, έχει μεταμορφώσει τόσο τις επιχειρηματικές διαδικασίες όσο και τον τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας στον τραπεζικό τομέα, όπως σε όλους τους τομείς, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες της τεχνολογίας.



Εικόνα 1-2: Διαδικασία Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Πηγή: [Digital transformation of Procurement: a good abuse of language? | by Bertrand Maltaverne | Procurement Tidbits | Medium](#)

## Δομή Ψηφιακής Τραπεζικής και των υπηρεσιών

Συνδυάζοντας αυτό το οικοσύστημα παραγόντων και υπηρεσιών μαζί, είναι η δομή της ψηφιακής τραπεζικής. Αντηχώντας τις παραδοσιακές τραπεζικές δομές, οι βασικές τραπεζικές υπηρεσίες βρίσκονται στο επίκεντρο, ενώ η διαδικασία ενσωμάτωσης πελατών είναι ένα ψηφιακά προηγμένο πακέτο με ενσωματωμένα στοιχεία επαλήθευσης ταυτότητας, τεχνολογίες KYC (Know Your Customer) και AML (Anti-Money Laundering) και έλεγχος κινδύνου για κανονιστικές πρακτικές συμμόρφωσης. Είναι επίσης το σημείο έναρξης του τραπεζικού Customer Experience ή CX (εμπειρία πελατών), του οποίου η απρόσκοπτη εκτέλεση αποδεικνύεται ζωτικής σημασίας.

Τα επίπεδα υπηρεσιών που φαίνονται στο σχήμα στα δεξιά είναι εναλλάξιμα χωρίς σαφείς οριοθετήσεις που τα χωρίζουν, καθώς η ψηφιακή τραπεζική τυλίγει τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας γύρω από την εξατομίκευση, τα οικονομικά δεδομένα και την επικοινωνία γύρω από βασικά, όπως τραπεζικούς λογαριασμούς και πληρωμές και δανεισμό. Οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η δικτύωση, μπορούν επίσης να θεωρηθούν ως μετα-στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την ενσωμάτωση και την προσφορά βασικών τραπεζικών προϊόντων.

Οι φορείς που ενσωματώνονται σε κάθε επίπεδο υπηρεσιών είναι οι πάροχοι ψηφιακής τραπεζικής που ειδικεύονται σε μία ή πολλές πτυχές. Για παράδειγμα, οι regtechs, οι fintechs,

προμηθεύουν τις τράπεζες με τα απαραίτητα εργαλεία και τεχνολογίες για να ενσωματωθούν στα βασικά τους συστήματα ώστε να παραμείνουν συμμορφωμένες με τους πιο πρόσφατους κανονισμούς.

## 1.2. Εμπόδια Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Αδιαμφισβήτητα, τα τελευταία χρόνια, μία από τις καίριες προκλήσεις για το Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα είναι η ουσιαστική προσαρμογή των Ελληνικών Τραπεζών, στην νέα ψηφιακή εποχή. Καθεμία από τις τέσσερις Ελληνικές συστημικές τράπεζες, έχει υιοθετήσει και θέσει σε εφαρμογή μία διαφορετική στρατηγική, αλλά με παρόμοια φιλοσοφία, για τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό, ακολουθώντας τα παραδείγματα του εξωτερικού.

Οι Τράπεζες, έρχονται αντιμέτωπες με πολλά και ποικίλα προβλήματα και εμπόδια από την αρχή της ψηφιακή τους πορείας στην προσπάθειά τους για να καταφέρουν έναν επιτυχημένο μετασχηματισμό. Σε αυτή τη διαδικασία ψηφιακής αλλαγής, αντιμετωπίζουν διασπαστική καινοτομία που απαιτεί προσαρμογή σχεδόν όλων των διαδικασιών συνεργασίας.

Οι σημερινές αναδυόμενες τεχνολογίες, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα κινητά, τα αναλυτικά στοιχεία και οι ενσωματωμένες συσκευές, απαιτούν διαφορετικές νοοτροπίες και σύνολα δεξιοτήτων από τα προηγούμενα κύματα μετασχηματιστικής τεχνολογίας. Δεν υπάρχει ένας παράγοντας που να εμποδίζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η έλλειψη οράματος ή η αίσθηση του επείγοντος ταλαιπώρησε πολλές εταιρείες, σε κάποιες την κουλτούρα και σε άλλες τους οργανωτικούς περιορισμούς. Το φαινόμενο της αντίστασης των εργαζομένων στην αλλαγή αποτελεί ίσως ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα του ψηφιακού μετασχηματισμού ενός οργανισμού. Η απροθυμία των εργαζομένων να αλλάξουν και η αδυναμία κατανόησης της αναγκαιότητας για ψηφιακή αλλαγή κάνει ακόμα πιο δύσκολο το έργο. Παράλληλα, η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού με κατάλληλες ψηφιακές ικανότητες αλλά και η ανεπάρκεια εκπαίδευσης τους είναι πολύ κρίσιμη, γιατί όποιες νέες τεχνολογίες υιοθετηθούν, δεν θα μπορούν να εφαρμοστούν. (Cargemini, 2013). Για τον λόγο αυτό στην συγκεκριμένη διπλωματική θα εντοπίσουμε και θα αναφέρουμε με βάση το ερωτηματολόγιο μας πως αντιλαμβάνονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό οι τραπεζικοί υπάλληλοι στην εποχή της ψηφιοποίησης.

Ακόμα, πολλοί διευθυντές δεν αισθάνονται επείγουσα ανάγκη να επιτύχουν ψηφιακό μετασχηματισμό. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι τόσο λίγοι ηγέτες προσφέρουν ένα

όραμα δείχνοντας την πορεία για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, αφήνοντας τους διαχειριστές χωρίς κίνητρο για την επίτευξή του. Η έλλειψη ηγεσίας με τεχνογνωσία, όραμα και κουλτούρα ψηφιακού προσανατολισμού και ο φόβος ανάληψης ρίσκου αποτελούν ένα εμπόδιο που επιβραδύνει το έργο αυτό να υλοποιηθεί στον βαθμό που χρειάζεται. Η ψηφιακή καινοτομία απαιτεί μια διαφορετική προσέγγιση. Οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και η τεχνολογία συνδυάζονται για τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων και υπηρεσιών. (sepe.gr, 2018)

Αν και η παραγωγή «ταλέντου» με τη μορφή καλά καταρτισμένων πτυχιούχων ανώτατης εκπαίδευσης σε τομείς που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό (π.χ. ΤΠΕ, επιστήμες μηχανικών, θετικές επιστήμες) βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα, η επίδοση της Ελλάδας σε ό,τι αφορά τις ψηφιακές δεξιότητες στις επιχειρήσεις και την κοινωνία ευρύτερα κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με λοιπές χώρες της ΕΕ. Η ελλιπής σύνδεση της εκπαίδευσης με τις επιχειρήσεις και την αγορά εργασίας, η διαρροή ταλέντου στο εξωτερικό (brain drain), το χαμηλό επίπεδο της δια βίου μάθησης (reskilling και upskilling) και η απουσία μηχανισμού παρακολούθησης και αξιολόγησης των ψηφιακών δεξιοτήτων μπορούν να θεωρηθούν ως βασικές αιτίες του φαινομένου αυτού. (Deloitte, 2020).

Η λήψη αποφάσεων βάσει των δεδομένων και των πληροφοριών (Big Data), που αποκτούνται από τα νέα τεχνολογικά εργαλεία (Analytics), αρκετές φορές έρχονται σε σύγκρουση με την «επαγγελματική» κρίση ή τον παραδοσιακό τρόπο λήψης αποφάσεων που έχουν συνηθίσει να χρησιμοποιούν τα διάφορα στελέχη. Συνήθως, τα στελέχη που δεν έχουν γνώσεις στις νέες τεχνολογίες προσλαμβάνουν γνώστες του αντικειμένου είτε συνεργάζονται με άλλες εταιρείες που παρέχουν αυτού του είδους τις υπηρεσίες. Παρόλο που πολλές φορές τα στελέχη κατανοούν την σημαντικότητα του να προσλάβουν εξειδικευμένα άτομα γι' αυτές τις τεχνολογίες επαναπαύονται στο να δημιουργούν εξωτερικούς συνεργάτες.

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στην παραδοσιακή και ψηφιακή τραπεζική είναι η πρόληψη της απάτης. Στο παρελθόν, η απάτη αφορούσε σε μεγάλο βαθμό κατά τις πραγματικές συναλλαγές (δηλαδή, συναλλαγές που πραγματοποιήθηκαν μέσω αντιγραμμένης/κλεμμένης πιστωτικής/χρεωστικής κάρτας). Τώρα, με την πρόοδο των ψηφιακών τεχνολογιών, οι πολλοί τύποι της έχουν εξαπλωθεί σε ολόκληρο το ψηφιακό ταξίδι πελατών, ξεκινώντας από την ενσωμάτωση. Οι συνήθεις τύποι ψηφιακής απάτης είναι:

- Απάτη/Κλοπή ταυτότητας: Ένας από τους πιο συνηθισμένους τύπους απάτης στην ψηφιακή τραπεζική, τα θύματα ενθαρρύνονται να αποκαλύπτουν τα προσωπικά τους στοιχεία μέσω πλαστών email (phishing) ή/και SMS (smishing) ή να επιτρέπουν την απομακρυσμένη πρόσβαση μέσω κακόβουλου λογισμικού/ιού υπολογιστή. Αυτός ο τύπος απάτης είναι από τους πιο συνηθισμένους, που πραγματοποιείται για πρόσβαση σε στοιχεία πληρωμής ή τραπεζικούς λογαριασμούς των θυμάτων.

- Απάτη νέων λογαριασμών: Επίσης γνωστή ως Απάτη ανοίγματος λογαριασμού ή Απάτη μέσω Διαδικτύου κατά την προέλευση λογαριασμού, περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων τραπεζικών λογαριασμών με συνδυασμό κλεμμένων και κατασκευασμένων ταυτοτήτων, προκαλώντας επίσης απώλειες πιστωτικών καρτών.

- APP (Authorized Push Payments): Συμπεριλαμβανομένων των εξαγορών λογαριασμών, όπου οι χρήστες λαμβάνουν πληρωμές push από διαφορετικές πλατφόρμες, χρησιμοποιούνται μέθοδοι πληρωμής σε πραγματικό χρόνο, όπως ένας σύνδεσμος ή ένα email, για την αποστολή χρημάτων σε έναν δόλιο τραπεζικό λογαριασμό.

Με την ταχεία ψηφιοποίηση των χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων, ιδίως των ψηφιακών πληρωμών που προκλήθηκαν από φυσικούς περιορισμούς που επιβλήθηκαν από τα lockdown, πολλές τράπεζες και μη τραπεζικοί πάροχοι χρηματοοικονομικών υπηρεσιών πιάστηκαν ανεπαρκώς εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσουν την αύξηση της ζήτησης, καθώς και στο ηλεκτρονικό εμπόριο. (Juniper Research, 2021)

### 1.3. Σπουδαιότητα Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Η αλλαγή προς ένα Ψηφιακό Μετασχηματισμό σίγουρα δεν είναι εύκολη όμως, είναι το κλειδί για την καινοτομία, την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη. Προσφέρει επίσης πολλές ευκαιρίες στους οργανισμούς να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά. Οι εταιρείες που υιοθετούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό έχουν καλύτερες επιδόσεις, είναι πιο δυναμικές, έχουν υψηλότερη παραγωγικότητα εργασίας, αναπτύσσονται ταχύτερα, έχουν καλύτερες πρακτικές διαχείρισης και δημιουργούν υψηλότερα αμειβόμενες θέσεις εργασίας.

Οι εταιρείες που διαχειρίζονται αποτελεσματικά την ψηφιακή τεχνολογία μπορούν να αναμένουν να κερδίσουν σε έναν ή και σε περισσότερους από τους τρεις τομείς: καλύτερες εμπειρίες και αφοσίωση πελατών, βελτιωμένες λειτουργίες και νέες γραμμές

επιχειρηματικών ή επιχειρηματικών μοντέλων. Οι εμπειρίες των πελατών αντικατοπτρίζουν τον σαφέστερο αντίκτυπο του ψηφιακού μετασχηματισμού στον κλάδο.

Καθώς η τεχνολογία έχει μπει ολοένα και περισσότερο στις ζωές μας, ανεξαρτήτου ηλικίας, όχι μόνο για επικοινωνία ή εκπαίδευση αλλά και για αγορές προϊόντων και παροχή υπηρεσιών, σε έναν κόσμο όπου η ψηφιοποίηση ήταν ήδη ένα κορυφαίο θέμα στις αίθουσες συνεδριάσεων, οι συνθήκες που δημιουργήθηκαν και οι τάσεις που επιταχύνθηκαν από την προχωρημένη πανδημία του COVID-19 όπου θα αναλυθούν και παρακάτω. Η νοοτροπία που ενισχύεται από ανταποκρινόμενους οργανισμούς μπορεί και έχει επιταχύνει την ανάπτυξη ψηφιακών λύσεων σε σύγχρονα ζητήματα, όπως η αφοσίωση και η λειτουργικότητα των εργαζομένων ενώ εργάζονται από το σπίτι ή η ταχύτερη αξιολόγηση των εξελίξεων του πιστωτικού κινδύνου και του κινδύνου αγοράς σε ορισμένες εγκαταστάσεις. Σε μία επίσημη μελέτη της KPMG εντόπισαν τρία βασικά οφέλη που θα μπορούσαν να έχουν διδαχθεί τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα από τις τρέχουσες συνθήκες, «μαθήματα» που μιλούν για τη σημασία και την σπουδαιότητα της υιοθέτησης της ψηφιοποίησης - με άλλα λόγια, η αξιοποίηση καινοτόμων εργαλείων και τεχνολογίας με τέτοιο τρόπο που οδηγούν σε κέρδη αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στις διαδικασίες και να ξεκλειδώνουν τα σχετικά οφέλη.

Από μια πελατο-κεντρική σκοπιά, η σημασία της ψηφιακής τραπεζικής είναι πολλαπλή, σε πελάτες από άτομα μέχρι επιχειρήσεις:

- Η σημασία της συνεχόμενης σύνδεσης με τους πελάτες

Οι πρόσφατες συνθήκες έδειξαν ότι τα ψηφιακά εργαλεία δεν μπορούν να αντικαταστήσουν πλήρως το ανθρώπινο στοιχείο των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, αλλά αποτελούν την επόμενη καλύτερη εναλλακτική. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται δέσμευση με την ομάδα τους, ώστε να μπορούν να εκτελούν λειτουργικές εργασίες εξ αποστάσεως και σε συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς. Ταυτόχρονα, οι τράπεζες πρέπει να συνεχίσουν να εξυπηρετούν πελάτες, μέσω συστημάτων παρακολούθησης αιτημάτων πελατών ή μέσω ανώτερων και χωρίς σφάλματα ψηφιακών ταξιδιών. Αυτό, ενώ διασφαλίζει ισχυρή ασφάλεια στον κυβερνοχώρο για να φιλοξενήσει την αυξημένη ψηφιακή κίνηση. Αυτά τα ψηφιακά εργαλεία είναι απαραίτητα για να μπορέσει ολόκληρος ο οργανισμός να παραμείνει συνδεδεμένος - μέσα στους δικούς του ανθρώπους, αλλά και με τους πελάτες του.



- Η σημασία της ευελιξίας

Όπως όλοι αναγκαστήκαμε να αλλάξουμε τρόπους και να ξεπεράσουμε τις προκλήσεις, οι τράπεζες έπρεπε και θα πρέπει να συνεχίσουν να επιδεικνύουν την ικανότητά τους να παρεκκλίνουν από τις τυπικές διαδικασίες και να αντιμετωπίζουν εξαιρετικές περιστάσεις. Οι προσωρινοί κανονισμοί έχουν επηρεάσει πελάτες και εργαζόμενους, επηρεάζοντας έτσι έμμεσα τις τράπεζες. Αρκετές από αυτές τις ξαφνικές αλλαγές θα μπορούσαν να είχαν επιτραπεί και διευκολυνθεί περαιτέρω από ανώτερα ψηφιακά εργαλεία για την αποτελεσματική παρακολούθηση της πίστωσης, της ρευστότητας και του κινδύνου αγοράς για τη βελτιστοποίηση των αποφάσεων σχετικά με τα αποθεματικά κεφαλαίου ή την αποτελεσματική παρακολούθηση των διευκολύνσεων πελατών και των σχετικών εξαιρέσεων. Όλα αυτά έχουν αποδείξει ότι όλοι πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις αποκλίσεις και ο μόνος τρόπος για να βελτιστοποιηθεί αυτή η ευελιξία, προχωρώντας μακριά, είναι η χρήση ψηφιακών εργαλείων. (KPMG, 2020)

- Ασφάλεια

Αν και μπορεί να φαίνεται παράδοξο, οι τραπεζικοί πελάτες θεωρούν ότι η ψηφιακή τραπεζική είναι πιο ασφαλής, εν μέρει χάρη στα προληπτικά μέτρα ασφαλείας που έλαβαν οι τράπεζες με πρόσθετα επίπεδα στις διεπαφές χρήστη και τις εφαρμογές υποστήριξης. Επιπλέον, οι τράπεζες άρχισαν επίσης να υιοθετούν τεχνολογίες που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη για να ανιχνεύουν και να αποτρέπουν απάτες πληρωμών στο διαδίκτυο και να εντοπίζουν απειλές όπως εξαγορές λογαριασμών σε πραγματικό χρόνο.

- Ευκολία

Με την αυξανόμενη διείσδυση των smartphone και του Διαδικτύου, οι τραπεζικές υπηρεσίες είναι προσβάσιμες μέσω διαδικτυακών πλατφορμών χωρίς να χρειάζεται να επισκέπτεστε υποκαταστήματα τραπεζών ή να χρειάζεται να υποβάλετε διοικητικές διαδικασίες ή έγγραφα για τις συναλλαγές τους. Αυτή είναι μια τάση που τονίζεται από τους περιορισμούς που επιφέρει η πανδημία.

- Ελεγχόμενο κόστος & Λειτουργική αποτελεσματικότητα

Η ψηφιακή τραπεζική επιτρέπει την αυτοματοποίηση διαδικασιών μέσω ενσωμάτωσης σε διαφορετικό λειτουργικό λογισμικό (για παράδειγμα, λογιστική και ανθρώπινο δυναμικό για λειτουργίες μισθοδοσίας), μειώνοντας σημαντικά το λειτουργικό κόστος. Μέσω της αντικατάστασης της ανάπτυξης μεγάλων συστημάτων που οδηγούνται από φυσικές υποδομές

με ψηφιακές, οι λύσεις ψηφιακής τραπεζικής μειώνουν την ανάγκη για βοήθεια μεγάλων ομάδων εργαζομένων που ασχολούνται με μη αυτόματες και επαναλαμβανόμενες εργασίες. Ο ρομποτικός αυτοματισμός, ενισχυμένος με ML (μηχανική μάθηση), δίνει τη δυνατότητα στις ομάδες να επικεντρωθούν σε τομείς όπου δημιουργείται πραγματική αξία για την επιχείρηση.

- Οικονομική ένταξη

Η ψηφιακή τραπεζική έχει τη δυνατότητα να γίνει μια επαναστατική δύναμη στην εξυπηρέτηση των τμημάτων του πληθυσμού που δεν έχουν τραπεζικές τράπεζες, ειδικά στις αναπτυσσόμενες χώρες όπου οι παραδοσιακές τραπεζικές υπηρεσίες είναι δαπανηρές και θεωρούνται αναξιόπιστες. Από την άποψη της απασχόλησης, η ψηφιακή τραπεζική βοηθάει τους εργαζόμενους στην οικονομία επισημοποιώντας τις οικονομικές τους συναλλαγές, δίνοντάς τους έτσι τη δυνατότητα να δημιουργήσουν πιστώσεις. Στην Αφρική, το κινητό χρήμα έχει γίνει βασικός παράγοντας για την οικονομική ένταξη, καθώς οι τραπεζικές υπηρεσίες θα αναπτυχθούν και θα αποκτήσουν εξέχουσα θέση με την άνοδο της διείσδυσης των smartphone.

- Περιβαλλοντική βιωσιμότητα

Ενθαρρύνοντας μικρά βήματα (π.χ. απομάκρυνση από έντυπες δηλώσεις και πλαστικές κάρτες) σε μεγαλύτερα (όπως, λιγότερη φυσική παρουσία που οδηγεί σε χαμηλότερο αποτύπωμα άνθρακα), η ψηφιακή τραπεζική μπορεί να πρωτοστατήσει εκπαιδύοντας τους καταναλωτές σχετικά με τη βιωσιμότητα και ακόμη και να τους καθοδηγήσει να αντισταθμίσουν τα αποτυπώματα άνθρακα προσφέροντας επιλογές προγραμμάτων εξοικονόμησης ενέργειας ως ανταμοιβή. (Juniper Research, 2021)

#### 1.4. Ψηφιακή Στρατηγική

Αρχικά είναι σημαντικό να αναφερθούμε σύντομα στην έως και σήμερα στρατηγική των Ελληνικών Τραπεζών, αναφορικά με την ψηφιακή καινοτομία. Οι τεχνολογικές καινοτομίες εφαρμόστηκαν από τις ελληνικές τράπεζες με ιδιαίτερη ένταση κυρίως τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια και με σημαντική υστέρηση σε σχέση με τις τάσεις της ευρωπαϊκής τραπεζικής αγοράς. Τα Ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα επικεντρώθηκαν αρχικά στην ανάπτυξη υποδομών, και πληροφοριακών συστημάτων ασφάλειας, και στη συνέχεια

έστρεψαν την προσοχή τους στην ανάπτυξη καινοτόμων τεχνολογικά προϊόντα και υπηρεσιών για ηλεκτρονικούς υπολογιστές ή Smartphones (έξυπνα κινητά τηλέφωνα), αλλά και “εύχρηστων εφαρμογών” για “έξυπνες” συσκευές (Tablets, Smartwatches κ.λ.π.).

Επιπλέον, οι Ελληνικές Τράπεζες ακολούθησαν ένα μοντέλο συγκεντροποίησης των λειτουργιών τους, παρόλη την ταυτόχρονη επέκταση του δικτύου καταστημάτων έως και το 2007, κυρίως λόγω της ευνοϊκής οικονομικής συγκυρίας. Οι ανωτέρω εξελίξεις επέφεραν σημαντική ανακατανομή των εργασιών και του προσωπικού από τα καταστήματα προς τις κεντρικές υπηρεσίες, ολικό επανασχεδιασμό των διαδικασιών και των συναλλαγών, με στόχο τη μείωση της χειρόγραφης εργασίας στα καταστήματα, αυτοματοποίηση των διαδικασιών backoffice και την εξωτερική ανάθεση “μη βασικών” τραπεζικών δραστηριοτήτων. Ωστόσο, οι εργασίες των ελληνικών τραπεζών εξακολουθούν να βρίσκονται σε ένα μεταβατικό στάδιο ωρίμανσης, σε ό,τι αφορά τη χρήση και την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και των εναλλακτικών δικτύων, σε σύγκριση με την υπόλοιπη ψηφιακά ανεπτυγμένη Ευρώπη.

Παρ’ όλα αυτά η ψηφιακή στρατηγική των τραπεζών είναι σήμερα στραμμένη σε ένα νέο πρότυπο λειτουργίας και οργάνωσης, στο οποίο περιορίζεται σημαντικά ο ρόλος του παραδοσιακού τραπεζικού καταστήματος και αυξάνεται σημαντικά ο ρόλος των εναλλακτικών δικτύων. Ήδη έχουν τεθεί σε λειτουργία τα πρώτα ψηφιακά καταστήματα “νέου τύπου” (e-branches) μέσω των οποίων προσφέρεται η πρωτοποριακή υπηρεσία του Ταμιά από απόσταση (remote teller), χωρίς φυσική παρουσία του υπαλλήλου στον τόπο της συναλλαγής ή και χωρίς χρήση χαρτιού. Ωστόσο, τα πρώτα στατιστικά στοιχεία από τη λειτουργία των e-branches αναφέρουν ότι το 74% των πελατών που κάνει χρήση του ταμιά από απόσταση είναι στις ηλικίες 41+ ετών (και 31% στις ηλικίες 60+) γεγονός που υποδηλώνει ότι το e-branch αποτελεί για την ώρα ένα ενδιάμεσο στάδιο για τη μετάβαση των μεγαλύτερων σε ηλικία ομάδων του πληθυσμού σε Internet & mobile banking.

Παράλληλα, στα παραδοσιακά τραπεζικά καταστήματα έχουν πλέον εγκατασταθεί εξελιγμένες αυτοματοποιημένες μηχανές διενέργειας συναλλαγών με διευρυμένες δυνατότητες, οι οποίες εκτελούν συναλλαγές πληρωμών και μεταφοράς κεφαλαίων, καθώς και δεκάδες εργασίες, όπως την αυτόματη ενημέρωση του παραδοσιακού βιβλιαρίου καταθέσεων. Επίσης, για τη διαχείριση μεγάλου όγκου τυποποιημένων εργασιών που απαιτούν ένα πεπερασμένο εύρος ερωτήσεων-απαντήσεων και εντολών, υιοθετήθηκαν καινοτόμες λύσεις αυτοματοποιημένων υπηρεσιών IVR μέσω τηλεφωνικών κέντρων «τεχνητής νοημοσύνης». Ενδεικτικά, το 2016 και μόνο σε μία τράπεζα από αυτές που

ενσωμάτωσαν την εν λόγω τεχνολογία, ολοκληρώθηκαν περισσότερες από 130.000 ενέργειες, που περιλάμβαναν εργασίες ξεκλειδώματος λογαριασμών e-banking, παράδοσης κωδικών ασφαλείας ή διασύνδεσης και καθοδήγησης της πελατείας σε συγκεκριμένα «φυσικά» τμήματα της τράπεζας, ενώ συστήματα chat bots λειτουργούν και μέσω του e-banking παρέχοντας ενημέρωση γενικού περιεχομένου προς τους πελάτες.

Συμπερασματικά, μια εξήγηση για το γιατί η ψηφιακή στρατηγική είναι επιτυχής είναι η προσέγγισή της με προτεραιότητα τον καταναλωτή, που αποτελείται από πολλά ξεχωριστά στάδια. Πρώτον, η εμπειρία των καταναλωτών είναι το κλειδί με τις βολικές διαδικασίες ενσωμάτωσης και την ευκολία συναλλαγών, όπως η αλλαγή λογαριασμού και οι καταθέσεις ηλεκτρονικών χρημάτων. Η εμπειρία ενισχύεται επίσης με δυνατότητες προσαρμογής και υπηρεσίες τραπεζικών πληροφοριών που παρέχονται μέσω άμεσων ειδοποιήσεων push, ενισχύοντας τη διαφάνεια και τον έλεγχο σε πραγματικό χρόνο.

Δεύτερον, η οικονομική προσιτότητα παραμένει βασικό κίνητρο. Η αλλαγή στα δημογραφικά στοιχεία των καταναλωτών βρίσκεται εν μέρει πίσω από αυτήν την τάση. Οι Millennials και η Gen Z είναι οι μεγαλύτεροι υιοθέτες της ψηφιακής τραπεζικής με ξεχωριστές ανάγκες σχετικά με τη διαχείριση προϋπολογισμού και τη μακροπρόθεσμη εξοικονόμηση πόρων, διατηρώντας παράλληλα τον τρόπο ζωής τους. Οι τραπεζικές σχέσεις αυτών των ομάδων όσον αφορά τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες περιορίζονταν παραδοσιακά σε ένα στενότερο εύρος. Λειτουργίες όπως τα αυτοματοποιημένα εργαλεία εξοικονόμησης και οι ανιχνευτές προϋπολογισμού εξοπλίζουν τους πελάτες με καλύτερη διαχείριση των οικονομικών τους. Επιπλέον, οι περισσότερες ψηφιακές τράπεζες παρέχουν συμβουλές για να αυξήσουν τον χρηματοοικονομικό γραμματισμό των πελατών τους και πώς να επωφεληθούν από τις μακροπρόθεσμες τραπεζικές τους σχέσεις.

### 1.5. Μέσα και Τεχνολογίες

Η ψηφιακή τραπεζική είναι ένας συνεχώς εξελισσόμενος τομέας, διαπλέκοντας τις τελευταίες τεχνολογίες με κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες που διαμορφώνουν την καθημερινή ζωή των καταναλωτών. Ως εκ τούτου, αυτό που στοχεύουμε να δώσουμε μια εικόνα στην επόμενη ενότητα εξισορροπείται περισσότερο ως προς την ανταπόκριση της ψηφιακής τραπεζικής στις ανθρώπινες ανησυχίες σε αυτόν τον τομέα, σε αντίθεση με ένα καθαρά τεχνικό παρακολούθηση τάσεων.

Η τρέχουσα αγορά ψηφιακών τραπεζών βρίσκεται σε οριακό σημείο. μια προσέγγιση με προτεραιότητα τον πελάτη με ευέλικτες τεχνολογικές λειτουργίες που εξυπηρετεί τους τελικούς χρήστες έχει εδραιώσει τη θέση της έναντι της παραδοσιακής τραπεζικής. Η προσέγγισή μας θα είναι να εντοπίσουμε την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των στοιχείων και να κατανοήσουμε πώς οι τράπεζες θα μπορούσαν να τοποθετηθούν και να προσαρμόσουν αποτελεσματικά τις προσφορές τους σε αυτήν την αντιπαράθεση.

Τα μέσα και οι τεχνολογίες θα κάνουν την τραπεζική πιο εξατομικευμένη και πανταχού παρούσα σε συσκευές και εφαρμογές. Αυτό το μέλλον θα επιτραπεί από μια σειρά από καινοτομίες που μεταβαίνουν από αναδυόμενες σε μετασχηματιστικές. Θα κάνουν πτυχές της τραπεζικής να γίνουν αγνώριστες από αυτό που βιώνουμε σήμερα, αλλάζοντας τα κανάλια των υπηρεσιών και τον ρόλο που παίζουν οι τράπεζες στην καθημερινή ζωή. Παρακάτω θα γίνει ανάλυση των τεχνολογιών και των μέσων που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί καθώς και την χρησιμότητα τους.

### Artificial Intelligence (AI) & Machine Learning (ML)

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) και η Μάθηση των Μηχανών (ML), ενώ έχουν διαφορετικούς ορισμούς, συλλογικά εργάζονται προς τον κοινό στόχο να βοηθήσουν τους ανθρώπους να αυτοματοποιήσουν και να βελτιστοποιήσουν εργασίες που συνήθως εκτελούνται χειροκίνητα. Το AI ορίζεται ευρύτερα ως ένας υπολογιστής που εκτελεί εργασίες που σχετίζονται με την απαίτηση ανθρώπινης νοημοσύνης, ενώ η ML είναι η διαδικασία που επιτρέπει στα υπολογιστικά συστήματα να διδάσκονται να βελτιώνονται μέσω της επανάληψης. Αυτές οι δύο τεχνολογίες συνεργάζονται αρμονικά και χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα αυτοκίνητα αυτόνομης οδήγησης. Το AI είναι ο όρος που ορίζει τους υπολογιστές που οδηγούν ένα αυτοκίνητο, ενώ το ML επιτρέπει στον υπολογιστή να βελτιστοποιεί τη δική του οδήγηση μέσω της επανάληψης. Οι πιο επικείμενες εφαρμογές των AI και ML στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες θα είναι: Εξυπηρέτηση πελατών - μέσω εκπροσώπων πελατών υπολογιστών με δυνατότητα φωνής, οι οποίοι μπορούν να έχουν συνομιλίες απρόσκοπτα ή ρομπότ συνομιλίας για να διαχειριστούν ένα σημαντικό μέρος των εργασιών που διαχειρίζονται αυτήν τη στιγμή άνθρωποι. Analytics - λόγω του εκθετικά αυξανόμενου όγκου δεδομένων λόγω του Internet of Things (IoT) και των μεγάλων δεδομένων, το AI θα χρησιμοποιηθεί για τη διερεύνηση των βουνών δεδομένων για τον εντοπισμό των πληροφοριών. Ασφάλεια - με τις τεχνολογίες αναγνώρισης προσώπου και φωνής που θα αντικαταστήσουν τα παραδοσιακά μέσα αναγνώρισης, οι εξελίξεις στην

τεχνολογία για την παραποίηση αυτών είναι επίσης σε άνοδο και ο AI θα πρέπει να επαληθεύει και να επαληθεύει εικόνες ή ήχο προσώπου και φωνής. (Nick Maynard, George Crabtree, 2020)

Συγκεκριμένα, οι δύο αυτές τεχνολογίες θα αυτοματοποιήσουν εργασίες που απαιτούν επί του παρόντος ανθρώπινη νοημοσύνη, με αποτέλεσμα την εξυπηρέτηση πελατών να μεταμορφώνεται, να αναλύονται τεράστιες ποσότητες δεδομένων που παράγονται από την παρτίδα και να βελτιώνεται η ασφάλεια.

## Blockchain

Το blockchain είναι ένας αυτοματοποιημένος, συλλογικός τρόπος όπου καταγράφεται ένα ψηφιακό αρχείο συναλλαγών ή συμβάντων. Τα μεμονωμένα μπλοκ δεδομένων συνδέονται μεταξύ τους σε μια αλυσίδα, κάθε μπλοκ ασφαρίζεται και συνδέεται με τα άλλα χρησιμοποιώντας κρυπτογραφικές αρχές, διασφαλίζοντας έτσι την ασφάλεια και την ακεραιότητα των δεδομένων. Κάθε μπλοκ επικυρώνεται από τους καταναμημένους κόμβους σε ένα αποκεντρωμένο δίκτυο στο δίκτυο πριν προστεθεί, προσφέροντας μια αμετάβλητη και διαφανή διαδικασία χωρίς μεμονωμένη οντότητα ή κεντρική αρχή στον έλεγχο.

Το Blockchain έχει τη δυνατότητα να συμβάλει στην κάλυψη των απαιτήσεων ελέγχου και ιχνηλασιμότητας με πολύ πιο αξιόπιστο και αποτελεσματικό τρόπο από ό,τι είναι σήμερα εφικτό, παρέχοντας μια σαφέστερη διαδρομή ελέγχου και μειώνοντας τις επικαλύψεις των διαδικασιών, καθώς και βελτιώνοντας την εμπειρία του χρήστη. Το Blockchain μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επαλήθευση της ταυτότητας των χρηστών χωρίς την ανάγκη κεντρικής αποθήκευσης εγγράφων ταυτότητας και οι πληροφορίες KYC μπορούν να κοινοποιηθούν γρήγορα και με ασφάλεια, ενώ τηρούνται οι κανονιστικές απαιτήσεις. Το Blockchain υπόσχεται επίσης να επιτρέψει τη δημιουργία αυτοδιαχειριζόμενων ταυτοτήτων. να έχει μια ενιαία, επαληθευμένη ψηφιακή ταυτότητα, την οποία ο κάτοχος μπορεί να επιλέξει να μοιραστεί με τους παρόχους υπηρεσιών. (Juniper Research, 2021)

## Distributed Ledger Technology (DLT)

Η τεχνολογία Distributed Ledger Technology (DLT) είναι μια βάση δεδομένων συναλλαγών περιουσιακών στοιχείων που μοιράζονται και αποθηκεύονται σε πολλές τοποθεσίες ταυτόχρονα. Δεν υπάρχει κεντρικός διαχειριστής ή τοποθεσία αποθήκευσης. Όταν ενημερώνεται ένα καθολικό, κάθε μηχανήμα στο δίκτυο ψηφίζει με συναίνεση για να καθορίσει ποιο αντίγραφο είναι σωστό και, στη συνέχεια, όλα τα άλλα μηχανήματα

ενημερώνονται με το νέο αντίγραφο του καθολικού. Το Blockchain είναι ένας τύπος DLT, όπου τα δεδομένα δομούνται σε μπλοκ και στη συνέχεια συνδέονται μεταξύ τους και κρυπτογραφούνται για ασφάλεια. Μια κύρια διαφορά είναι ότι το blockchain επιτρέπει μόνο την προσθήκη δεδομένων και όχι την επεξεργασία ή την αφαίρεση δεδομένων - διασφαλίζοντας έτσι ότι όλα τα μέρη με πρόσβαση μπορούν να δουν κάθε ιστορική συναλλαγή. Το Open Banking (θα αναλύσουμε αργότερα στην παρούσα εργασία), η πρόληψη της απάτης και τα έξυπνα συμβόλαια θα ωφεληθούν σε μεγάλο βαθμό από το blockchain και το βασικό του πλεονέκτημα να επιτρέπει ένα κατακευματισμένο καθολικό που δεν μπορεί ποτέ να επεξεργαστεί.

Η DLT θα αποκεντρώσει τη διαχείριση των δεδομένων συναλλαγών πελατών, παρέχοντας μια πιο ανοιχτή πλατφόρμα. ενώ το blockchain θα διασφαλίσει ότι οι ιστορικές συναλλαγές δεν θα μπορούν ποτέ να αλλάξουν, επιβάλλοντας διαφάνεια σε όλες τις επιχειρήσεις που εξυπηρετούν τον πελάτη.

## Cloud Computing

Η τεχνολογία του cloud computing αφαιρεί το βάρος της μεταφοράς υλικού για την εκτέλεση εργασιών όπως η αποθήκευση, η διαχείριση ή η επεξεργασία δεδομένων, καθώς οι διακομιστές μπορούν να λάβουν οδηγίες να εκτελούν τις ίδιες εργασίες μέσω του Διαδικτύου. Αυτό επιτρέπει στους χρήστες να εκτελούν εξαιρετικά σύνθετες και απαιτητικές εργασίες από σχεδόν οποιαδήποτε συσκευή με δυνατότητα σύνδεσης στο διαδίκτυο. Οι Τράπεζες του Μέλλοντος θα μπορούν να βοηθούν τους πελάτες να επεξεργάζονται τεράστιες ποσότητες δεδομένων χρησιμοποιώντας το υλικό τους από κέντρα δεδομένων, που συνήθως προορίζονται για επιχειρηματικές επιχειρήσεις στην εποχή μας. Χρησιμοποιώντας τα δεδομένα από την πλήρη σειρά συσκευών μέσω της δυνατότητας του IoT ενός πελάτη καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους, θα είναι σε θέση να βοηθήσουν τους πελάτες να εντοπίσουν βαθιές πληροφορίες για το πώς ζουν τη ζωή τους και την επίδραση που έχει αυτό στην οικονομική τους ευημερία. Αυτές οι πληροφορίες θα επιτρέψουν στις τράπεζες να βελτιστοποιήσουν τη ζωή των πελατών τους, διαμορφώνοντας θετικές συμπεριφορές δαπανών και προτείνοντας λύσεις αρνητικών συμπεριφορών δαπανών - όλα από το έξυπνο τηλέφωνο ή τη φορητή συσκευή του πελάτη.

## Internet of Things (IoT)

Το Internet of Things ορίζεται ευρέως ως καθημερινά αντικείμενα που μπορούν να στέλνουν και να λαμβάνουν δεδομένα μέσω του Διαδικτύου. Ο σχετικά ευρύς ορισμός ευθυγραμμίζεται επίσης με το ευρύ του πεδίο εφαρμογής - καθώς υπάρχουν σχεδόν ατελείωτα πλεονεκτήματα για τη σύνδεση καθημερινών αντικειμένων στο διαδίκτυο, όπως: Κάδοι σκουπιδιών - Μπορούν να αναφέρουν τη χωρητικότητα στις υπηρεσίες συλλογής απορριμμάτων της πόλης για να τους βοηθήσουν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους. Αθλητικά προϊόντα όπως ποδόσφαιρα και φανέλες παικτών - Μπορούν να αρχίσουν να αναφέρουν ζωντανά στατιστικά στοιχεία σε βάθος που μπορούν να βοηθήσουν τους παίκτες και τις ομάδες να εντοπίσουν τομείς βελτίωσης ή τους σχολιαστές να αναλύσουν στρατηγικές κατά τη διάρκεια της μετάδοσης. Ψυγεία - Μπορούν να αρχίσουν να αναφέρουν όταν το γάλα και άλλα προϊόντα είναι χαμηλά και μπορεί να σας βοηθήσει να ορίσετε υπενθυμίσεις για να παραλάβετε ένα ανταλλακτικό ή ακόμα και να παραγγείλετε μια αντικατάσταση για παράδοση αυτόματα. Προϊόντα όπως τα έξυπνα ρολόγια και τα έξυπνα ηχεία ανήκουν ήδη σε αυτήν την κατηγορία. Με τον όγκο δεδομένων που αναμένεται να δημιουργηθεί, υπάρχει μεγάλη εξάρτηση από το 5G Διαδίκτυο που κυκλοφορεί για να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του. Το Διαδίκτυο των πραγμάτων θα επιτρέψει στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες να παρακολουθούν και να παρακολουθούν τη χρήση προϊόντων που ευθυγραμμίζονται με ασφάλειες ή δάνεια, όπως: Η υψηλή χρήση μηχανημάτων που λήφθηκαν για δάνειο • θα αυξήσει τα βάρη αποπληρωμής, ενώ η χαμηλή χρήση θα μειώσει 5 στα 24 από τα 27 επιβαρύνσεις αποπληρωμής - καθώς η χαμηλότερη χρήση είναι πιθανότερο να διατηρηθεί η αξία του μηχανήματος. Ζητά από τους σερ να εκτελέσουν sks από σχεδόν τα ασφάλιστρα ασφάλισης θα χρεωθούν με βάση την απόδοση του βουρ - και όχι με βάση γενικές κατηγοριοποιήσεις όπως το φύλο ή η ηλικία. Στο αυτοκίνητο θα εγκατασταθούν συσκευές για την παρακολούθηση του τρόπου με τον οποίο οδηγείτε, θα βοηθήσουν τους πελάτες και θα αναπτυχθεί ένα προφίλ κινδύνου χρησιμοποιώντας τα δεδομένα που δημιουργούνται από το υλικό τους για να σας χρεώνουν ανάλογα.

## Biometrics

Το κλειδί για όλες τις εξελίξεις είναι η ανάγκη για ασφαλείς, αξιόπιστες τεχνολογίες και πλατφόρμες στις οποίες οι πελάτες και οι πάροχοι υπηρεσιών μπορούν να έχουν απόλυτη εμπιστοσύνη και εμπιστοσύνη ότι το απόρρητο θα προστατεύεται και οι συναλλαγές θα



διασφαλίζονται. Οι βιομετρικές τεχνολογίες και οι τεχνολογίες συμπεριφοράς, σε συνδυασμό με το προφίλ ασφαλείας AI σε πραγματικό χρόνο θα χρησιμοποιηθούν για την παροχή σταθερής, σε πραγματικό χρόνο επικύρωσης ταυτότητας χρήστη και προηγμένου προφίλ συμπεριφοράς. Το ανθρώπινο στοιχείο θα αφαιρεθεί εντελώς. Οι κωδικοί πρόσβασης και τα PIN θα πάψουν να υπάρχουν, θα αντικατασταθούν με βιομετρικά στοιχεία όπως η αναγνώριση προσώπου και φωνής, επιτρέποντας τη σταθερή, σε πραγματικό χρόνο επικύρωση ταυτότητας χρήστη και το προηγμένο προφίλ συμπεριφοράς. Οι τεχνολογικές εξελίξεις με βάση το AI, τον κβαντικό υπολογισμό, τη βιομετρική ασφάλεια και το blockchain θα λειτουργήσουν με διαφάνεια και σε συνδυασμό για να παρέχουν μια ασφαλή εμπειρία χωρίς τριβές στους πελάτες.

## 5G

Με την εισαγωγή των συνδέσεων δεδομένων κινητής τηλεφωνίας 4G, οι ταχύτητες διαδικτύου για κινητά αυξήθηκαν έως και 10 φορές από αυτές του 3G, κατά μέσο όρο από 20 mbps έως 50 mbps. Με την επικείμενη κυκλοφορία της πέμπτης γενιάς (5G) συνδέσεων δεδομένων κινητής τηλεφωνίας, αναμένουμε να δούμε άλλη μια σημαντική αύξηση στις ταχύτητες μεταφοράς δεδομένων κινητής τηλεφωνίας. Οι πρώιμες δοκιμές από αυστραλιανούς παρόχους τηλεπικοινωνιών έχουν επιτύχει ταχύτητες πάνω από 1,2 gbps (1200 mbps) σε μεμονωμένες περιπτώσεις Αυτό το εξαιρετικά γρήγορο, επόμενη γενιάς Διαδικτύου για κινητά θα χρησιμεύσει ως ο ενεργοποιητής των περισσότερων άλλων τεχνολογιών του μέλλοντος, ιδιαίτερα του Internet of Things (IoT) και το cloud computing.

## Augmented Reality (AR) / Virtual Reality (VR)

Η Επαυξημένη Πραγματικότητα (AR) και η Εικονική Πραγματικότητα (VR) επιτρέπουν στο κοινό να βελτιώσει ή να αλλάξει τον κόσμο γύρω τους και είναι η επόμενη εξέλιξη στις διεπαφές του χρήστη μετά τις οθόνες. Το AR χρησιμεύει ως οπτικό εργαλείο για τη δημιουργία συμφραζομένων του πραγματικού κόσμου - στρώνοντας πλούσιες πληροφορίες που μας επιτρέπει να κάνουμε πολλαπλές εργασίες και να λαμβάνουμε αποφάσεις πιο αποτελεσματικά. Τα προϊόντα σε ένα ράφι καταστήματος θα μπορούσαν να λάβουν εικονικές επικαλύψεις πληροφοριών καθώς οι καταναλωτές τα κοιτάζουν με τα ιδρύματα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που επισημαίνουν ότι ένα παρόμοιο προϊόν είναι διαθέσιμο με χαμηλότερο κόστος για να βοηθήσουν τους πελάτες τους να παραμείνουν σε καλό δρόμο με τους στόχους αποταμίευσης τους. Το AR θα μπορούσε επίσης να παίξει ρόλο βοηθώντας τους καταναλωτές να βρουν το πλησιέστερο υποκατάστημα, με εικονικά βέλη να

εμφανίζονται στον πραγματικό κόσμο για να καθοδηγούν τον πελάτη στο ταξίδι του. Τα εικονικά περιβάλλοντα που δημιουργούνται από την εικονική πραγματικότητα επιτρέπουν στους πελάτες που ενδέχεται να αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην επίσκεψη ενός υποκαταστήματος, όπως εκείνοι που αντιμετωπίζουν αναπηρίες ή ζουν σε απομακρυσμένες τοποθεσίες, να εξακολουθούν να λαμβάνουν την εμπειρία στο κατάστημα. Μια εικονική συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο θα επιτρέψει στα ιδρύματα χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών να δημιουργήσουν εντελώς νέες εμπειρίες πελατών, μετατρέποντας τις παραδοσιακά εγκόσμιες εμπειρίες σε συναρπαστικές και αξέχαστες συναντήσεις.

### Αυξημένη Αυτοματοποίηση στην Τραπεζική Αγορά

Ο αυτοματισμός στην αγορά της ψηφιακής τραπεζικής αναφέρεται σε μεγάλο βαθμό στο RPA (Robotic Process Automation) με τη βοήθεια λύσεων AI και ML. Το RPA επιτρέπει την εξάλειψη των χειρωνακτικών και επαναλαμβανόμενων εργασιών για την αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη μείωση του κόστους. Οι λειτουργίες του RPA δεν περιορίζονται στην αύξηση της παραγωγικότητας αλλά σε έναν πολύ ευρύτερο τομέα υπηρεσιών. Όταν συνδυάζονται με AI και ML, οι δυνατότητες RPA ενισχύονται για να εξυπηρετήσουν τα ακόλουθα από την άποψη της ψηφιακής τραπεζικής:

- **Απλοποίηση:** Οι βασικές διαδικασίες στις οποίες βασίζονται τα βήματα της ψηφιακής τραπεζικής, όπως το άνοιγμα ενός τρεχούμενου λογαριασμού, απλοποιούνται με την ανάπτυξη RPA. οδηγώντας σε μια πιο ομαλή μετάβαση στα ακόλουθα βήματα του ταξιδιού του πελάτη. Πρώτα και κύρια, η εξάρτηση από χειροκίνητες ή/και επαναλαμβανόμενες εργασίες και, επομένως, το ανθρώπινο λάθος ειδικά στη συλλογή και ταξινόμηση δεδομένων ουσιαστικά εξαλείφεται. Επομένως, από καθαρά οικονομική άποψη, η απλούστευση οδηγεί σε μεγαλύτερη απόδοση επένδυσης (απόδοση επένδυσης) με την αυτοματοποίηση κουραστικών ενοτήτων (δηλαδή εισαγωγή δεδομένων). Εξοπλίζει τους υπαλλήλους με περισσότερο χρόνο και καλύτερες πληροφορίες για να δημιουργήσουν πρόσθετη αξία σε διαφορετικούς τομείς εργασίας όπου απαιτούνται πιο ολοκληρωμένες δεξιότητες ανάλυσης ή λήψης αποφάσεων. Μειώνει δραστικά το κόστος στις λειτουργικές διαδικασίες.
- **Παρακολούθηση και συμμόρφωση:** Η πανδημία έχει υπερφορτώσει τον μετασχηματισμό σε ψηφιακό για πολλές επιχειρήσεις που δεν ήταν καλά προετοιμασμένες. Η επιτάχυνση της απάτης στο ηλεκτρονικό εμπόριο σε συνδυασμό

με αυτή της ψηφιοποίησης έχει τονίσει τη σημασία της ενσωμάτωσης πελατών, ειδικά των διαδικασιών επαλήθευσης ψηφιακής ταυτότητας. Χάρη σε αυξημένες δυνατότητες, όπως το KYC που βασίζεται σε βίντεο, η αναγνώριση προσώπου και τα βιομετρικά στοιχεία, η επαλήθευση ταυτότητας και το RPA δημιουργούν ένα αρχικό στρώμα χωρίς τριβές και ασφαλές για να προχωρήσετε τα επόμενα βήματα. Όπως δείχνει το σχήμα 1.5 παρακάτω, το RPA διεισδύει σε κάθε βήμα της διαδικασίας ενσωμάτωσης, βοηθώντας τους διεξοδικούς ελέγχους που πρέπει να διεξαχθούν. Επιπρόσθετα, με δυνατότητες όπως η ψηφιακή υπογραφή και η εξαγωγή δεδομένων, τα ψηφιακά έγγραφα προετοιμάζονται για άλλες διαδικασίες, όπως η αναδοχή για δανεισμό. Τέτοιες δυνατότητες βοηθούν επίσης στην εκτέλεση μεγαλύτερων καθηκόντων συμμόρφωσης, όπως έλεγχοι AML και αντιτρομοκρατικής χρηματοδότησης, που απαιτούν συνεχή παρακολούθηση των ροών συναλλαγών. Τα έξυπνα ρομπότ με τεχνητή νοημοσύνη μπορούν να ανιχνεύσουν και να αναφέρουν δόλιες δραστηριότητες χωνεύοντας εκατομμύρια δραστηριότητες και εντοπίζοντας αναδυόμενα μοτίβα μέσα σε λίγες ώρες με τη χρήση αλγορίθμων. Μπορούν επίσης να εντοπίσουν αποκλίσεις συμπεριφοράς σε πελάτες και λογαριασμούς πελατών σε πραγματικό χρόνο, επιτρέποντας την άμεση πρόληψη ύποπτων δραστηριοτήτων.

Επιπλέον, οι δυνατότητες ML μεταφράζονται επίσης ότι ανταποκρίνονται σε οποιεσδήποτε κανονιστικές αναβαθμίσεις, τροποποιήσεις ή περιφερειακές παραλλαγές τους. Ως εκ τούτου, μειώνοντας την ανάγκη αντικατάστασης ή ενημέρωσης των υφιστάμενων συστημάτων που αναμένεται να επιβεβαιωθούν με μέτρα συμμόρφωσης. Το RPA θα παραμείνει ο σημαντικότερος παράγοντας συμμόρφωσης. (Juniper Research, 2021)

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Τραπεζικό Κλάδο

### 2.1 Εισαγωγή

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει κάνει Τράπεζες όλων των μεγεθών να προσπαθούν σε γενικές γραμμές να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες και υπηρεσίες. Τι σημαίνει όμως ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τραπεζικό τομέα; Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις τραπεζικές συναλλαγές συνεπάγεται σε μεγάλο βαθμό με τη μετάβαση στην προσφορά

διαδικτυακών και ψηφιακών υπηρεσιών, καθώς και τον τεράστιο αριθμό αλλαγών στο backend<sup>1</sup> που απαιτούνται για την υποστήριξη αυτού του μετασχηματισμού.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις τραπεζικές συναλλαγές πρέπει να συνεπάγεται μια προσέγγιση από την κορυφή προς τα κάτω, που ενσωματώνει ψηφιακά συστήματα, πλατφόρμες εμπειρίας πελατών, εφαρμογές και υποδομές.

Στα τμήματα Πληροφορικής των Τραπεζών, λειτουργούν αυτοματοποιημένες εργασίες, ενδο-επιχειρησιακά για τις ενημερώσεις λογισμικού καθώς και για την παραγωγή αναφορών για τεχνικά προβλήματα, τα οποία προκύπτουν στα ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης των πελατών. Τέλος, έχουν δημιουργηθεί ηλεκτρονικές εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα με χαρακτηριστική εκείνη του «ψηφιακού πορτοφολιού». Μέσω αυτών ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει χρήματα και να πραγματοποιεί πληρωμές από το Smartphone ή το tablet του, με μια απλή κίνηση, ακόμα και μέσω των εφαρμογών κοινωνικής δικτύωσης. Όμως, στην ελληνική περίπτωση παράγοντας προς αυτή την κατεύθυνση δεν ήταν μόνο τα νέα πρότυπα οργάνωσης των εργασιών και ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών ή η επιταχυνόμενη, και από την εναλλαγή γενεών, στροφή των πελατών σε εναλλακτικά δίκτυα πληρωμών. Η μείωση του αριθμού των υποκαταστημάτων των ελληνικών τραπεζών, η περαιτέρω συρρίκνωση δραστηριοτήτων και η επακόλουθη αύξηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών, κυρίως την τελευταία πενταετία, δεν ήταν αποτέλεσμα μόνο των νέων τεχνολογιών ή ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου και της στροφής των τραπεζών σε μία πιο “προσωποποιημένη” εξυπηρέτηση. Η εκτεταμένη αναδιάρθρωση ή και η παύση λειτουργίας των καταστημάτων του δικτύου του κλάδου μέχρι σήμερα ήταν συνέπεια κυρίως των συνθηκών της εγχώριας αγοράς, των σημαντικών επικαλύψεων που προέκυψαν από τις προγενέστερες εκτεταμένες εξαγορές και συγχωνεύσεις και την επιβεβλημένη συγκέντρωση του κλάδου μέσω της 1ης και της 2ης ανακεφαλαιοποίησης. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα πλάνα αναδιάρθρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος απαιτούσαν και περαιτέρω συρρίκνωση του δικτύου και εξοικονόμηση λειτουργικού κόστους, δηλαδή κυρίως του κόστους εργασίας και μάλιστα με συγκεκριμένους ποσοτικούς στόχους. Από την άλλη πλευρά, οι νομοθετικές προβλέψεις για την καθιέρωση του αφορολόγητου ορίου μέσω της χρήσης πλαστικού ή/και ηλεκτρονικού χρήματος και η επιβολή των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων, αύξησαν υποχρεωτικά τη

---

<sup>1</sup> Στον κόσμο των υπολογιστών, το "backend" αναφέρεται σε οποιοδήποτε μέρος ενός ιστότοπου ή προγράμματος λογισμικού και το επίπεδο πρόσβασης δεδομένων που οι χρήστες δεν βλέπουν.

χρήση της ηλεκτρονικής τραπεζικής και τις συναλλαγές για αγορές προϊόντων και υπηρεσιών με κάρτες κάθε τύπου κατά την τελευταία διετία στην Ελλάδα.

Ένας ακόμα παράγοντας που ωθεί τις τράπεζες στον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι και το ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας τους. Με την εφαρμογή της Βασιλείας III οι τράπεζες είναι υποχρεωμένες να διατηρούν υψηλότερη κεφαλαιακή επάρκεια και κεφάλαια ασφαλείας και παράλληλα τίθενται μεγαλύτεροι περιορισμοί στις επενδυτικές τους δραστηριότητες με σκοπό την αποφυγή μελλοντικών κρίσεων όπως αυτή του 2008. Με τον τρόπο αυτό όμως περιορίζεται δραστικά η κερδοφορία τους που σε μεγάλο βαθμό οφειλόταν σε επενδυτικές δραστηριότητες (ομόλογα, μετοχές, παράγωγα προϊόντα, επιχειρηματικές συμμετοχές κλπ.) και ταυτόχρονα αυξάνεται το κόστος τους λόγω της υποχρέωσης διακράτησης περισσότερων διαθέσιμων κεφαλαίων. Έτσι είναι υποχρεωμένες να αναζητήσουν αλλού πηγές εξοικονόμησης πόρων και ωθούνται στην ψηφιοποίηση των εργασιών τους προκειμένου να μειώσουν σημαντικά το λειτουργικό τους κόστος.

Τέλος, ένας ακόμα παράγοντας που προωθεί τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών είναι η απελευθέρωση τμήματος των τραπεζικών εργασιών. Συγκεκριμένα, απελευθερώθηκαν πλήρως και προς τρίτους παρόχους όλες οι υπηρεσίες πληρωμών που παλαιότερα γίνονταν μόνο μέσω των τραπεζών. Η οδηγία αυτή δίνει την δυνατότητα στον κάθε πελάτη να παρέχει πρόσβαση των οικονομικών του πληροφοριών που τηρούνται σε μια τράπεζα και σε τρίτα μέρη με σκοπό την πραγματοποίηση κάποιας συναλλαγής πληρωμών μέσω αυτού. Με τον τρόπο αυτό το τραπεζικό σύστημα αποκτά έντονο ανταγωνισμό σε ένα σημαντικό κομμάτι των εργασιών και των εσόδων του από τεχνολογικούς κολοσσούς αλλά και από μικρές νεοφυείς επιχειρήσεις που είναι πλήρως ψηφιοποιημένες και λειτουργούν με πολύ χαμηλό κόστος. Έτσι οι τράπεζες είναι υποχρεωμένες να ακολουθήσουν και να επενδύσουν και αυτές στα ψηφιακά συστήματα.

### Ιστορική Αναδρομή

Η ψηφιακή τραπεζική δεν είναι καθίσταται ως μια νέα έννοια, καθώς στοιχεία της χρονολογούνται από τα τέλη της δεκαετίας του 1960 με την εισαγωγή των ATM.

Ο Τραπεζικός τομέας έχει υποστεί σημαντικές και ραγδαίες αλλαγές. Η πρόοδος, η εξέλιξη και γενικότερα η εξάπλωση του διαδικτύου από τα μέσα της δεκαετίας του 90, ώθησε τις τράπεζες στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων που αυτό πρόσφερε καθιστώντας το στην πραγματικότητα το ουσιαστικότερο κανάλι διανομής προϊόντων και υπηρεσιών τους. Αυτός ο τρόπος λειτουργίας και εξυπηρέτησης της πελατείας των τραπεζικών ιδρυμάτων,

που αφορά τόσο τους ιδιώτες όσο και τις επιχειρήσεις, αποκαλείται ψηφιακή ή ηλεκτρονική τραπεζική. Σήμερα οι πελάτες κάνοντας χρήση της ηλεκτρονικής τραπεζικής, μπορούν και εκτελούν απευθείας τις συναλλαγές τους, χωρίς να απαιτείται η φυσική τους παρουσία σε τραπεζικό κατάστημα. Τα διαφορετικά κανάλια της ηλεκτρονικής τραπεζικής, όπως οι κάρτες και οι διαδικτυακές συναλλαγές, αποτελούν έναν εύκολο, χρηστικό και διαδεδομένο τρόπο συναλλαγών.

Ωστόσο, ο πολλαπλασιασμός του Διαδικτύου και των smartphone και ιδιαίτερα ο ρυθμός υιοθέτησης του online και του mobile banking τα τελευταία πέντε χρόνια έχει φέρει επανάσταση στην προσβασιμότητα στις ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες, τροφοδοτώντας την ανάπτυξή του.

## 2.2 E-banking & mobile Banking

Δεδομένου των τεράστιων αλλαγών στη ζήτηση για χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, οι τράπεζες ανταποκρίνονται στην ψηφιακή πρόκληση χρησιμοποιώντας διαφορετικές προσεγγίσεις και με ποικίλες ταχύτητες, καθώς δεν κατανοούν όλες οι εταιρείες τι σημαίνει να μεταμορφώνεται σε ψηφιακή τράπεζα με τον ίδιο τρόπο

Οι τράπεζες έχουν πλέον προχωρήσει στην παραγωγή, διανομή και πωλήσεις χρηματοπιστωτικών προϊόντων και υπηρεσιών μέσω ψηφιακών καναλιών, εκμεταλλευόμενη την τεχνολογία για την καλύτερη γνώση των πελατών και την πρόβλεψη των αναγκών τους γρήγορα και κατάλληλα, και μια λύση όλων των καναλιών, ή τη δυνατότητα επικοινωνίας πελατών με την τράπεζά τους μέσω όλων των καναλιών, αναλογικών και ψηφιακών, καθώς και την αυτοματοποίηση των υπηρεσιών. (BBVA, 2015)

### ο Νέα κανάλια: εστιάζοντας στην ηλεκτρονική τραπεζική

Η ηλεκτρονική τραπεζική αναφέρεται στην παροχή τραπεζικών υπηρεσιών ηλεκτρονικά ή μέσω Διαδικτύου, η οποία ονομάζεται επίσης Internet-banking ή web-banking. Διαφέρει από το digital banking και το mobile banking στο βαθμό που περιλαμβάνει συγκεκριμένα τους ιστότοπους (και τις εφαρμογές επιτραπέζιων υπολογιστών) των FI για πρόσβαση σε τραπεζικές υπηρεσίες χρησιμοποιώντας υπολογιστές και φορητούς υπολογιστές. Οι διαδικτυακές τραπεζικές συναλλαγές αντιπροσωπεύουν ένα από τα πιο σημαντικά βήματα της μετάβασης από την τραπεζική στην υιοθέτηση μοντέλων ψηφιακής τραπεζικής για παλαιού τύπου τράπεζες και ήταν αποφασιστικής σημασίας για τη δημιουργία της βάσης για το mobile banking για αυτά τα ιδρύματα. Με την υποστήριξη του βασικού συστήματος του

FI με καθορισμένο ιστότοπο, οι χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές τραπεζικές υπηρεσίες (όπως η απόκτηση καταστάσεων λογαριασμών ή βιβλιαρίων επιταγών) παρέχονται εύκολα και 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα μέσω της ηλεκτρονικής τραπεζικής, η οποία λειτουργεί ως εικονική επέκταση μιας φυσικής τράπεζας υποκατάστημα και άλλα. Οι υπηρεσίες που διατίθενται παραδοσιακά μέσω ενός υποκαταστήματος FI, συμπεριλαμβανομένων καταθέσεων, μεταφορών χρημάτων, πληρωμών λογαριασμών για μεμονωμένους και επιχειρηματικούς πελάτες, πραγματοποιούνται τώρα άμεσα, αποτελεσματικά και με ασφάλεια χωρίς να χρειάζονται υπερβολική γραφειοκρατία ή έλεγχοι ασφαλείας με χαμηλότερο κόστος.

- ο **Νέα κανάλια: εστιάζοντας σε κινητές συσκευές**

Από τα τέλη της δεκαετίας του '90, τα περισσότερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προσφέρουν υπηρεσίες διαδικτυακής τραπεζικής με τις οποίες μπορεί να έχει πρόσβαση ένα μέρος του χαρτοφυλακίου προϊόντων τους. Τα τελευταία χρόνια, εκτός από τον εκσυγχρονισμό αυτών των πλατφορμών, οι προσπάθειες επικεντρώθηκαν στο άνοιγμα νέων καναλιών πρόσβασης και διανομής μέσω κινητών συσκευών. Έτσι, εμφανίστηκαν νέες εφαρμογές για smartphone ή tablet με ελκυστικές διεπαφές και απλό κείμενο, εμπνευσμένες από την εμπειρία χρήστη που προσφέρουν τα κοινωνικά δίκτυα, όπου οποιαδήποτε λειτουργία απέχει μόλις ένα κλικ και όπου η αμεσότητα έχει ιδιαίτερη σημασία.

Στην απλούστερη μορφή του, το mobile banking σημαίνει τη δυνατότητα διενέργειας οικονομικών συναλλαγών με τη χρήση κινητής συσκευής, όπως smartphone ή tablet. Όντας ένας από τους πρωτοπόρους στη διάδοση της ψηφιακής τραπεζικής χάρη στην ευκολία και την προσβασιμότητά της που τροφοδοτείται από τη διείσδυση των κινητών τηλεφώνων, το mobile banking βασίζεται σε εφαρμογές, ειδικά στο FI και είναι εξαιρετικά προσαρμόσιμο, για να προσφέρει καλύτερη εξατομικευμένη εμπειρία πελατών. Υπάρχουν δύο κατηγορίες υπηρεσιών mobile banking:

- Βασικές τραπεζικές υπηρεσίες που αποτελούνται από υπηρεσίες push and pull, όπως παροχή πληροφοριών λογαριασμού, καταθέσεις, πληρωμές, μεταφορές χρημάτων, αιτήσεις δανείου κ.λπ.
- Πρόσθετες λειτουργίες, όπως διαχείριση προϋπολογισμού και άλλα εργαλεία PFM, υπηρεσίες που σχετίζονται με περιεχόμενο, όπως προγράμματα επιβράβευσης και αφοσίωσης, καθώς και spin-offs, συμπεριλαμβανομένων εφαρμογών lifestyle.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από την Ipsos και το Forbes Advisor, το 76% των Αμερικανών «χρησιμοποίησαν την εφαρμογή για κινητά της κύριας τράπεζάς τους εντός του [2020] για καθημερινές τραπεζικές εργασίες, όπως κατάθεση επιταγών ή προβολή λογαριασμών και υπολοίπων λογαριασμών. Η χρήση του mobile banking είναι ζωτικής σημασίας για ιδιώτες και επιχειρήσεις στις αναδυόμενες και υπανάπτυκτες αγορές όπου έχει συμβάλει καθοριστικά στην επέκταση των βασικών και βασικών τραπεζικών υπηρεσιών σε εκατομμύρια ανθρώπους και επιχειρήσεις. Για αυτές τις αγορές, το κινητό είναι η προεπιλεγμένη τραπεζική μέθοδος. κυρίως για το άνοιγμα τραπεζικών λογαριασμών και τη διενέργεια ασφαλών συναλλαγών όπου η πρόσβαση σε υποκατάστημα τράπεζας είναι εξαιρετικά δύσκολη ή σε ορισμένες περιπτώσεις αδύνατη (M-PESA στην Αφρική) και πρόσβαση σε προσωπικά και επιχειρηματικά δάνεια χωρίς επίσημους πιστωτικούς βαθμούς (AliPay στην Κίνα). Η εξέχουσα θέση του mobile banking τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναδυόμενες αγορές θα συνεχίσει να ενισχύεται με ενισχυμένα μέτρα ασφαλείας για διαφορετικές συσκευές, καλύτερες διεπαφές χρήστη ειδικά για smartphone και τραπεζικές λειτουργίες.

- Ψηφιακά προϊόντα: εστίαση στις πληρωμές λιανικής

Οι τράπεζες αναπτύσσουν επίσης νέα ψηφιακά προϊόντα, κυρίως στον τομέα των πληρωμών λιανικής, όπως ψηφιακά πορτοφόλια, λύσεις στις πληρωμές τεχνολογίας κοντινού πεδίου (NFC) ή εφαρμογές για τη μεταφορά χρημάτων μεταξύ ιδιωτών (P2P) που είναι παρόμοιες με αυτές που προσφέρει το ανταγωνισμό των νέων εταιρειών FinTech. Σε αυτήν την αρχική φάση της ψηφιοποίησης, τα ιδρύματα συνήθως αντιμετωπίζουν τις ψηφιακές εξελίξεις ως μεμονωμένα έργα και χειρίζονται τα διάφορα κανάλια διανομής είτε εν μέρει είτε πλήρως σε ξεχωριστή βάση. Η δημιουργία νέων ψηφιακών καναλιών και προϊόντων σε κάθε περίπτωση συνεπάγεται την τοποθέτηση πολύπλοκων νέων συστημάτων στην προϋπάρχουσα τεχνολογική υποδομή, τα οποία πρέπει να ενσωματωθούν με προηγούμενες αρχιτεκτονικές και να τις αναβαθμίσουν.

- Αυτοματοποίηση διαδικασιών

Κατά τη διάρκεια της αυτοματοποίησης των διαδικασιών στην πορεία προς την ψηφιοποίηση, τα τραπεζικά ιδρύματα προσπαθούν για την αποκοπή χειρωνακτικών και επαναλαμβανόμενων εργασιών, βελτιώνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα και επιταχύνοντας ολόκληρο το σύστημα. Αν και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν



επίγνωση της αυτοματοποίησης ως έννοιας εδώ και μερικά χρόνια, σε αυτή τη φάση της ψηφιοποίησης αποκτά μια νέα σημασία: το επίκεντρο τώρα δεν είναι μόνο στις εργασίες back-office, αλλά και στην εφαρμογή αυτοματοποιημένων διαδικασιών front-office για τους πελάτες και στη δημιουργία πίστης μεταξύ των πελατών. Έτσι, για παράδειγμα, αρχίζουν να χρησιμοποιούν αναλυτικές τεχνικές και εξελιγμένους αλγόριθμους βασισμένους στην τεχνητή νοημοσύνη για να βελτιώσουν τη βαθμολογία, να κάνουν αυτοματοποιημένες και προσαρμοσμένες προτάσεις προϊόντων ή να παρέχουν εξατομικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες. Η αναβάθμιση της τεχνολογικής υποδομής σημαίνει νέες επενδύσεις που είναι πρόσθετες στις συνολικές δαπάνες πληροφορικής, οι οποίες αποτελούν ήδη σημαντικό στοιχείο στους ισολογισμούς των τραπεζών. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το συγκεκριμένο κομμάτι της ψηφιοποίησης είναι ένα πολύ υψηλό ποσοστό των δαπανών με ένα επαναλαμβανόμενο κόστος που απαιτείται για τη συντήρηση μεγάλων κέντρων δεδομένων και υποδομών τηλεπικοινωνιών.

- Οι περιπτώσεις της HSBC και Barclays

Η HSBC είναι μία από τις κορυφαίες τράπεζες παλαιού τύπου που επενδύει στον ψηφιακό μετασχηματισμό και την ενημέρωση του βασικού τραπεζικού της συστήματος. Παρά τις οπισθοδρομήσεις στην κερδοφορία το περασμένο έτος, κυρίως λόγω του COVID-19, η τράπεζα έχει διατηρήσει το ενδιαφέρον της για την ενίσχυση των ψηφιακών δυνατοτήτων τόσο στη λιανική όσο και στη χονδρική τραπεζική. με αποτέλεσμα την αύξηση κατά 32% στις λήψεις της τραπεζικής εφαρμογής της HSBC (Mobile X) από κινητές συσκευές σε εμπορικές τραπεζικές εργασίες το 1ο τρίμηνο του 2020. Η τράπεζα δήλωσε ότι δαπάνησε 5,5 δισεκατομμύρια δολάρια σε ψηφιακή και τεχνολογία το 2020. Ενώ πριν από τον COVID, η χρήση ψηφιακών τραπεζικών συναλλαγών αυξήθηκε κατά 30%, με τον αντίκτυπο της πανδημίας, η τράπεζα είδε 1,28 δισεκατομμύρια συνδέσεις στην εφαρμογή προσωπικής τραπεζικής της καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, όπου το 90% των προσωπικών τραπεζικών συναλλαγών παγκοσμίως έγιναν μέσω ψηφιακής πλατφόρμας

Η Barclays είναι μία από τις κορυφαίες τράπεζες όσον αφορά τις επενδυτικές δυνατότητες, καθώς και μία από τις πρωτοπόρες σε εφαρμογές mobile banking, δηλαδή είναι η πρώτη εφαρμογή τράπεζας που παρουσίασε τη δυνατότητα προβολής πολυτραπεζικών λογαριασμών μέσω του Open Banking. Το 2019, η εφαρμογή για κινητά της Barclays είχε πάνω από 7,4 εκατομμύρια πελάτες με περισσότερο από το 90% των συναλλαγών να πραγματοποιούνται σε κινητά. Οι επενδύσεις της τράπεζας έχουν επιταχυνθεί προς την

αύξηση των δυνατοτήτων της για κινητά, όπως οι επενδύσεις της στο Enable (με εξειδίκευση στην κατασκευή λογισμικού B2B) και πρόσφατα ανακήρυξε τον τομέα των πληρωμών ως βασική ευκαιρία ανάπτυξης, μέσω της εξαγοράς από εμπόρους και του ψηφιακού BNPL (Buy Now Pay Later). Η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού της Barclays για ανάπτυξη μέσω εξαγοράς και ενσωμάτωσης για να προσφέρει περισσότερες δυνατότητες και ευελιξία στις δικές της υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας είναι πιθανό να επιφέρει μεγαλύτερη μόχλευση για την επιτάχυνση της διαδικασίας ψηφιοποίησης. (Juniper Research, 2021)

### 2.3 Νέες ψηφιακές Τράπεζες-ανταγωνιστές: FinTechs

Η Χρηματοοικονομική Τεχνολογία (Financial Technology ή Fintech ) είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να αναφερθεί σε οποιαδήποτε τεχνολογία εφαρμόζεται στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να ορίσουμε το FinTech ως έναν πολύπλοκο συνδυασμό οικονομικών υπηρεσιών και τεχνολογικών καινοτομιών σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη πορεία των προσδοκιών των πελατών και των ρυθμιστικών αρχών.

Το FinTech ισχύει για τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται από παραδοσιακές χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες για την ευθυγράμμιση και τον εκσυγχρονισμό τους. Επίσης, καλύπτει διάφορες περιοχές σε όλο τον τραπεζικό τομέα και εξυπηρετεί νέα επιχειρηματικά μοντέλα, συμπεριλαμβανομένων νεότερων μορφών νομισμάτων, τα οποία είναι γνωστά ως κρυπτονομίσματα. (World Economic Forum, 2015)

Η λέξη 'fintech' προέρχεται από τις δύο λέξεις ('financial' και 'technology') που συνθέτουν την έννοια της 'χρηματοοικονομικής τεχνολογίας'. Ουσιαστικά η λέξη 'fintech' συνοψίζει τους δύο πυλώνες της έννοιας, δηλαδή τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και την τεχνολογία. Αν και είναι σχετικά απλό να καταλάβει κάποιος με τι σχετίζεται η λέξη 'fintech', η ίδια περιέχει αρκετή ασάφεια, και δεν μπορεί να γίνει κατανοητή με τον ίδιο τρόπο από διαφορετικούς ανθρώπους σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Μέχρι σήμερα, έχουν δοθεί πάνω από είκοσι διαφορετικοί ορισμοί με τον καθέναν να παρουσιάζει και μια διαφορετική ερμηνεία της έννοιας. Κάποιοι ορισμοί παρουσιάζουν το fintech ως τεχνολογική εξέλιξη, άλλοι ως δραστηριότητα (σύζευξη της τεχνολογίας με την παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών) και άλλοι ως κλάδο επιχειρηματικής δραστηριοποίησης. Πρόκειται για μία σαφή ένδειξη του πολυδιάστατου χαρακτήρα της έννοιας.

Σύμφωνα με τον Hertzum ως ψηφιακή τραπεζική ορίζεται, με έναν απλό και λιτό τρόπο, η προσφορά και χρήση τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών μέσω διαδικτύου (Hertzum, et al., 2004). Για τα τραπεζικά ιδρύματα, δύο είναι οι σημαντικοί παράγοντες που προσδιορίζουν και διαμορφώνουν τη σχεδίαση και τιμολόγηση των υπηρεσιών που προσφέρουν. Ο πρώτος είναι η ευκολία. Η ευκολία χρήσης των υπηρεσιών και η αμεσότητα στην εξυπηρέτηση συνεπάγονται για τον σύγχρονο καταναλωτή σημαντική εξοικονόμηση χρόνου. Η παράμετρος της ευκολίας συναρτάται με μια σειρά παραμέτρων, όπως τη γεωγραφική θέση, το εύρος, το κόστος και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται. Στη σύγκριση με την παραδοσιακή τραπεζική, σε σχέση με την ποιότητα και τη γεωγραφική θέση, η ψηφιακή σαφώς υπερτερεί. Οι πελάτες κάνοντας χρήση των δυναμικών χαρακτηριστικών της ψηφιακής τράπεζας, όπως η δια-συνδεσιμότητα και η κατάργηση των φυσικών ορίων και εμποδίων της παραδοσιακής, έχουν σε κάθε χρονική στιγμή πρόσβαση στους λογαριασμούς τους και για την εκτέλεση των συναλλαγών τους, όπως π.χ. μεταφορές χρημάτων, πληρωμές υποχρεώσεων κτλ. απολαμβάνοντας πλήρη υποστήριξη και ενημέρωση σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Στην τρέχουσα μορφή τους, οι περισσότερες τράπεζες μόνο με ψηφιακή χρήση προσφέρουν περιορισμένα τραπεζικά προϊόντα/υπηρεσίες, π.χ. τρεχούμενους/χρεωστικούς λογαριασμούς και δάνεια μικρής αξίας, και η επιτυχία τους μέχρι στιγμής εξαρτάται από το χρονοδιάγραμμα εισόδου στην αγορά, ενώ η κερδοφορία εξακολουθεί να παραμένει ερωτηματικό.

Από την άλλη πλευρά, οι εξειδικευμένοι fintechs είναι πιο ευέλικτοι σε σύγκριση με τις τράπεζες που χρησιμοποιούν μόνο ψηφιακά μέσα στην ικανότητά τους να προσελκύουν τόσο μεμονωμένες επιχειρήσεις όσο και τράπεζες ως πελάτες. Καθιερώνοντας τους εαυτούς τους ως σημαντικούς εταίρους ψηφιακού μετασχηματισμού σε τράπεζες παλαιού τύπου ή βοηθούς επιχειρήσεων, αυτοί οι fintechs περιηγούνται στο τοπίο με τον διπλό τους ρόλο, είτε ως προμηθευτές BaaS είτε ως αυτόνομες εταιρείες λογισμικού. Ενώ η εστίαση στους πελάτες τους δίνει τη δυνατότητα να παραμείνουν σχετικοί με την αγορά, η συνεργασία τους με κληρονομικές τράπεζες υπερβαίνει τη λευκή σήμανση για να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών και την πρόσβαση σε μια πολύ μεγαλύτερη πελατειακή βάση. (Ethan Loufield, 2018)

Μια άλλη στρατηγική που μπορούν να ακολουθήσουν οι Fintech σχετίζεται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των βασικών τραπεζικών συστημάτων των τραπεζών παλαιού τύπου. Καθώς τα βασικά τραπεζικά συστήματα έχουν μεταβεί στο cloud, υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες για τους προμηθευτές cloud banking, όπως η Temenos, να ενεργούν

ως μεσίτες. Δεδομένου ότι τα συστήματα cloud banking έχουν τη δυνατότητα να γίνουν αγορά για τέτοιους προμηθευτές, οι fintechs μπορούν να συνεργαστούν με παρόχους όπως η Temenos για να ενσωματώσουν τις λύσεις τους στην πλατφόρμα cloud. Αντί να συνεργάζονται απευθείας με τράπεζες για λευκή επισήμανση ή άλλες υπηρεσίες, οι fintechs μπορούν να επιλέξουν να συνεργαστούν με τον βασικό πάροχο τραπεζικών λύσεων, κάτι που μπορεί να είναι πολύ πολύτιμο όσον αφορά το μειωμένο κόστος, τις καλύτερες λύσεις συμμόρφωσης και την ταχύτερη καινοτομία προϊόντων. Οι μεγάλες Fintech επιδιώκουν μια διαφορετική στρατηγική και από τους δύο φορείς, καθιστώντας τα ίδια τα κανάλια συναλλαγών των καταναλωτών, μερικά από τα οποία έχουν τη μορφή υπερεφαρμογών που μπορούν στη συνέχεια να εξελιχθούν σε μια ψηφιακή τράπεζα, όπως η WeBank της Alibaba. Οι άλλοι, όπως η Amazon, κατέχουν ολόκληρο το φάσμα των καναλιών λιανικής μέσω των οποίων συμβαίνει σχεδόν μονοπώληση των συναλλαγών του πελάτη μέσω των διεπαφών και της χρήσης δεδομένων τους. (Juniper Research, 2021)

Επιπρόσθετα, ο γρήγορος ψηφιακός μετασχηματισμός στον τραπεζικό τομέα σημαίνει ότι οι τράπεζες παλαιού τύπου έπρεπε όχι μόνο να ενημερώσουν σημαντικά τα βασικά τους συστήματα για να θέσουν τον ψηφιακό πελάτη στο επίκεντρο των επιχειρηματικών μοντέλων τους προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές, αλλά και να συνεργαστούν με fintechs για να μπορέσουν να το κάνουν. Το τρέχον περιβάλλον χαμηλής κερδοφορίας, ένα φαινόμενο που ενισχύεται μόνο από τον αντίκτυπο του COVID-19, έχει επίσης ωθήσει τις τράπεζες να επανεξετάσουν τη φυσική τους παρουσία και ικανότητα. Από αυτή την άποψη, τα fintech αναδεικνύονται τόσο ως ανταγωνιστές όσο και ως συνεργάτες, ενώ διαταράσσουν την αγορά με τη λιτή δομή και τις ικανότητές τους να εξυπηρετούν τους πελάτες καλύτερα χρησιμοποιώντας μεγάλα δεδομένα και πιο βολικές διεπαφές, χρειάζονται επίσης τράπεζες παλαιού τύπου για να μπορούν να λανσάρουν και να δοκιμάσουν τις προσφορές τους σε ευρύτερης κλίμακας.

Η άνοδος του API banking δημιούργησε επίσης την ευκαιρία για τις κληροδοτημένες τράπεζες να συνυπάρχουν και να συνδημιουργούν με φορείς fintech που δραστηριοποιούνται στην αγορά ψηφιακών τραπεζών. Για τις τράπεζες παλαιού τύπου, η συνεργασία με τους fintechs έχει κατά κύριο λόγο δύο τρόπους: Εξωτερική ανάθεση, όπου οι τράπεζες χρησιμοποιούν την υποστήριξη fintech όπως στο BaaS ή στο PaaS για μια ολοκληρωμένη λύση. Εναλλακτικά, μπορούν να εγγραφούν σε μια μερική λύση με εξειδικευμένα fintechs, όπως υπηρεσίες ενσωμάτωσης, εργαλεία διαχείρισης προσωπικών χρημάτων ή λειτουργίες αφοσίωσης πελατών με τη βοήθεια AI. Τα τελευταία χρόνια, ο αριθμός των fintech που

λειτουργούν ως πάροχοι υπηρεσιών στις τράπεζες έχει αυξηθεί. που σημαίνει την προθυμία και των δύο παικτών να συνάψουν μια συναλλακτική σχέση.

Ο δεύτερος δρόμος είναι η εταιρική σχέση, στην οποία οι τράπεζες παλαιού τύπου χρησιμοποιούν μια ποικιλία πηγών API για να καλέσουν τους fintechs να συνεργαστούν για την ανάπτυξη ή τη βελτίωση συγκεκριμένων λειτουργιών και υπηρεσιών, όπως οι πληρωμές. Αυτά περιλαμβάνουν την παροχή τραπεζικών υποδομών ως πλατφόρμες. Οι fintechs μπορούν να αναπτύξουν τις υπηρεσίες τους για συνδρομές βάσει χρέωσης ενώ εργάζονται με ομάδες τραπεζικού λογισμικού.

Η συνεργασία είναι ένα βιώσιμο κανάλι για τις τράπεζες να προσφέρουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας σε ένα ολοένα και πιο ψηφιακό καταναλωτικό κοινό, σε αντίθεση με την προσπάθεια να εμποδίσουν τα fintech να ανταγωνίζονται ή να προσπαθούν να μονοπωλήσουν την αγορά μετατρέποντας οι ίδιες σε τράπεζες μόνο ψηφιακές. Αυτή η στρατηγική εξυπηρετεί επίσης καλά τους fintech, οι οποίοι θέλουν να παραμείνουν κερδοφόροι στην αγορά χωρίς να χρειάζεται να γίνουν τράπεζες – για να κλιμακώσουν δραστικά τις υπηρεσίες/τα προϊόντα τους – επομένως, χωρίς να επιβαρύνονται με βαρύ κόστος συμμόρφωσης ή τη σχετική νομική τεχνογνωσία. Επιπλέον, για τους fintechs, οι τράπεζες παλαιού τύπου είναι ουσιαστικοί συνεργάτες για την απόκτηση πρόσβασης στις μεγάλες πελατειακές βάσεις τους για να τους βοηθήσουν να εξελιχθούν και να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους.

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις Fintech συγκέντρωσαν 21,5 δισεκατομμύρια δολάρια παγκοσμίως το δεύτερο τρίμηνο του 2022, το χαμηλότερο των τελευταίων 5 τριμήνων, μειωμένο κατά 39% από την κορύφωση το 4ο τρίμηνο του 2021. Ο κλάδος των Fintech εξακολουθεί να είναι η βιομηχανία με τις περισσότερες επενδύσεις παγκοσμίως, αλλά η χρηματοδότηση μειώθηκε 32% σε ετήσια βάση, 1,5 φορές τη συνολική χρηματοδότηση Venture Capitals σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι Megarounds βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο σε περισσότερο από ένα χρόνο, ενώ ο συνολικός αριθμός των γύρων διατηρείται πολύ

καλύτερα. (ABN AMRO , dealroom.co, 2022)

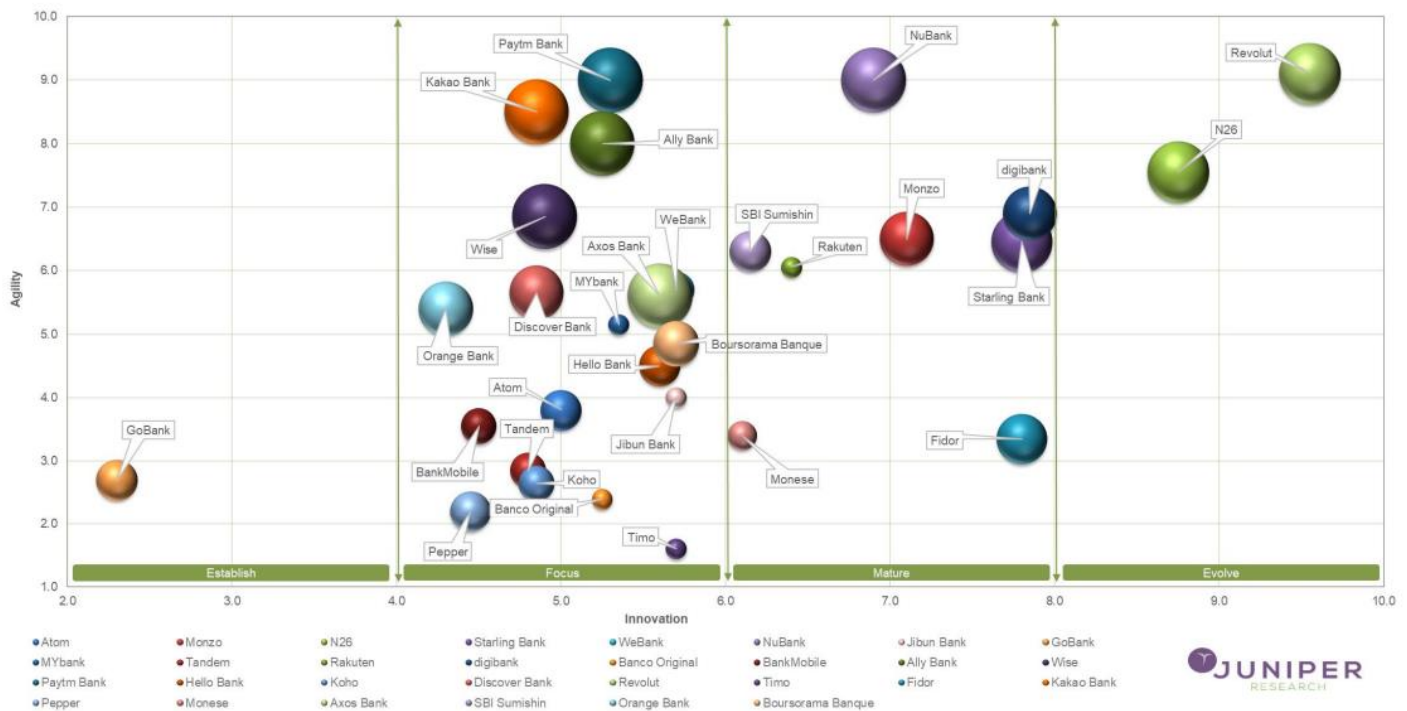


|

Εικόνα 0-2: «Οι 3 κορυφαίες startups με τη μεγαλύτερη χρηματοδότηση το 2ο τρίμηνο του 2022»

(Source: ABN AMRO- dealroom.com FinTechs Q2 2022)

Η άνοδος των τραπεζών μόνο με ψηφιακή χρήση συνεχίζει να έχει έντονο αντίκτυπο στην τραπεζική αγορά, καθώς οι παραδοσιακές τράπεζες αναγκάζονται να μεταμορφώσουν τις δραστηριότητές τους για να ανταγωνιστούν. Είναι σημαντικό να αναλυθούν αυτές οι τράπεζες που διαθέτουν μόνο ψηφιακή χρήση και να αξιολογηθούν τα δυνατά, τα αδύνατα σημεία και οι ευρύτερες δυνατότητές τους.



Source: Juniper Research

Εικόνα 0-3: Juniper Research Vendor Positioning Index – Neo & Challenger Banks

Πηγή: Juniper Research – Digital Banking, Deep Dive Strategy & Competition

### Οι περιπτώσεις της N26 και Revolut

- N26

Η N26 ιδρύθηκε στη Γερμανία το 2013 και δραστηριοποιείται σε 26 αγορές, κυρίως στην Ευρώπη. Το N26 κυκλοφόρησε στις ΗΠΑ τον Ιούλιο του 2019 και συνεργάζεται με την Axos Bank, εκδίδοντας κάρτες Visa για τους κατόχους λογαριασμών της. Τον Ιανουάριο του 2020 έφτασε τα 5 εκατομμύρια πελάτες, με μισό εκατομμύριο πελάτες στις ΗΠΑ. Ένα χρόνο αργότερα, τον Ιανουάριο του 2021, εισήλθε στην αγορά της Βραζιλίας με την απόκτηση άδειας από την Κεντρική Τράπεζα της Βραζιλίας για τη διενέργεια «πιστωτικών πράξεων συμπεριλαμβανομένης της πιστωτικής ανάλυσης τρίτων και την έκδοση ηλεκτρονικού

νομίματος στη χώρα». Τον Φεβρουάριο του 2020, αποχώρησε από την αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου λόγω ανησυχιών για το Brexit. Μέχρι σήμερα, η τράπεζα συγκέντρωσε 819 εκατομμύρια δολάρια, με τις τελευταίες επενδύσεις 100 εκατομμυρίων δολαρίων τον Μάιο του 2020 και 36 εκατομμυρίων δολαρίων τον Φεβρουάριο του 2021. Με αξία πάνω από 3,5 δισεκατομμύρια δολάρια τον Οκτώβριο του 2020, έλαβε την υποστήριξη του κινεζικού ομίλου Tencent ως επενδυτή σε επενδυτικό γύρο του 2018.

Η τράπεζα, ωστόσο, έχει υποφέρει από οπισθοδρομήσεις παρά την ικανότητά της να προσελκύει χρηματοδότηση. Το 2019, οι καθαρές ζημιές της ανήλθαν στα 262 εκατομμύρια δολάρια και, μεταξύ Μαρτίου 2020 και Μαρτίου 2021, έχασε περισσότερους από 300 υπαλλήλους από το 1.500 και πλέον εργατικό δυναμικό της, με ορισμένους ανώτερους υπαλλήλους να παραιτούνται, μια τάση που χρονολογείται από το 2019.<sup>lviii</sup> Στη Γερμανία, η τράπεζα έχει προειδοποιηθεί από την BaFin τον Μάιο του 2021 να βελτιώσει τις πρακτικές της για την αντιμετώπιση της καταπολέμησης της χρήσης και να συμμορφωθεί με τις γενικές πρακτικές δέουσας επιμέλειας. Το πιο σημαντικό, η N26 εξακολουθεί να αγωνίζεται να προχωρήσει σε κέρδη και αυτό πιθανότατα θα προκαλέσει περισσότερα οργανωτικά και διαχειριστικά προβλήματα στο μέλλον και θα εμποδίσει σοβαρά τα σχέδια ανάπτυξης και επέκτασής της. (Juniper Research, 2021)

- Revolut

Η Revolut ιδρύθηκε στο Λονδίνο το 2014, ξεκινώντας τις υπηρεσίες της ένα χρόνο αργότερα. Η τράπεζα προσφέρει διάφορες υπηρεσίες, όπως χρεωστικούς/τρεχούμενους λογαριασμούς, μεταφορές χρημάτων σε 29 νομίσματα και ανταλλαγή κρυπτονομισμάτων και δανεισμό P2P. Δραστηριοποιείται σε 35 χώρες, σε όλη την επικράτεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και στον Καναδά, την Ιαπωνία και την Αυστραλία και το δεύτερο τρίμηνο του 2020, εισήλθε στην αγορά των ΗΠΑ. Η τράπεζα δήλωσε ότι έφτασε τα 12 εκατομμύρια χρήστες τον Ιούνιο του 2020 και προέβλεψε την αύξηση των χρηστών σε 16,4 εκατομμύρια τον Δεκέμβριο του 2020 με 400.000 νέους πελάτες να προσχωρούν στην τράπεζα κάθε μήνα κατά μέσο όρο. Αυτός ο αριθμός αναμένεται να ξεπεράσει τα 19 εκατομμύρια τον Δεκέμβριο του 2021. Πιο πρόσφατα, η Revolut συνεργάστηκε με την Clear Books για να επεκτείνει την ενσωματωμένη χρηματοδοτική της πλατφόρμα για να εξυπηρετεί επιχειρηματικούς πελάτες. Με αξία 10 δισεκατομμυρίων δολαρίων από τον Απρίλιο του 2021, η τράπεζα συγκέντρωσε 905,5 εκατομμύρια δολάρια, με τον τελευταίο γύρο χρηματοδότησης 80 εκατομμυρίων δολαρίων τον Ιούλιο του 2020.



Ωστόσο, δεν ήταν απλό για την τράπεζα, καθώς απέτυχε να αποκτήσει τραπεζική άδεια στο Ηνωμένο Βασίλειο και το αποτέλεσμα της εκ νέου αίτησής της που υποβλήθηκε στις αρχές του 2021 αν και διαθέτει τραπεζική άδεια της ΕΕ, επί του παρόντος λειτουργεί ως ίδρυμα ηλεκτρονικού χρήματος για επιχειρηματικούς πελάτες, σκοπεύοντας να προσφέρει τραπεζικές υπηρεσίες σε πελάτες στον Ευρωπαϊκό Οικονομικό Χώρο στο εγγύς μέλλον, καθώς και να αναζητεί τραπεζικές άδειες σε πολλές από τις άλλες περιοχές στις οποίες δραστηριοποιείται.

Μια άλλη ανησυχία είναι ότι η Revolut δεν κατάφερε να διαφοροποιήσει ουσιαστικά τις προσφορές της από τους ανταγωνιστές της. Φαίνεται να το κάνει εστιάζοντας σε εξειδικευμένους τομείς όπως οι υπηρεσίες ανταλλαγής κρυπτονομισμάτων. Ωστόσο, θα πρέπει να επιδιώκει να κλιμακωθεί, ενώ θα προσφέρει παραδοσιακούς, όπως χρεωστικούς/λογαριασμούς ελέγχου, ώστε να είναι σε θέση να επιτύχει βιώσιμη ανάπτυξη.

## 2.4 Ο Αντίκτυπος του COVID-19

Ο αντίκτυπος του COVID-19 στην επιτάχυνση της ανάγκης για ψηφιοποίηση ήταν άνευ προηγουμένου. Σύμφωνα με την έρευνα του 2021 Banking Industry Outlook της Deloitte, το 44% των πελατών λιανικής τραπεζικής που ερωτήθηκαν δήλωσαν ότι «χρησιμοποιούν συχνότερα την εφαρμογή για κινητά της κύριας τράπεζάς τους». Σήμαινε αύξηση 50% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Τον Απρίλιο του 2020, αμέσως μετά την πανδημία, οι νέες εγγραφές mobile banking σημείωσαν αύξηση 200% στις ΗΠΑ, ενώ η κίνηση mobile banking αυξήθηκε κατά 85%. Αυτή η τάση, ωστόσο, δεν μεταφράζεται αυτόματα σε αυξημένη ικανοποίηση πελατών ή, στα περισσότερα. Οι περιπτώσεις δεν συμβάλλουν στη δυνατότητα πώλησης πρόσθετων προϊόντων και υπηρεσιών σε πελάτες τραπεζών. Στον Καναδά και τις ΗΠΑ, η ικανοποίηση των πελατών μειώθηκε το 2020 σε σχέση με την αύξηση της χρήσης του mobile banking. Καθώς οι προσδοκίες των πελατών, ιδίως όσον αφορά την εξατομίκευση και την ευκολία, αυξάνονται, οι τράπεζες παλαιού τύπου αγωνίζονται να εφαρμόσουν αποτελεσματικά στρατηγικές ψηφιακής ενσωμάτωσης για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους πελάτες για να οικοδομήσουν μια μακροχρόνια τραπεζική σχέση. Στην πραγματικότητα, για τις περισσότερες τράπεζες παλαιού τύπου η διαδικασία ψηφιακής ενσωμάτωσης είναι ένα μεμονωμένο, εφάπαξ βήμα που δεν θεωρείται κρίσιμο βήμα δέσμευσης πελατών. Η εξομοίωση της προσέγγισης των fintechs δεν είναι

πάντα εύκολη για τις κληροδοτημένες τράπεζες, καθώς το κόστος, ο χρόνος και οι ανάγκες σε προσωπικό για τη διακυβέρνηση τέτοιων συστημάτων είναι οι πιο συχνά αναφερόμενοι λόγοι για την προ-πανδημική απροθυμία να επικεντρωθεί στην υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης λύσης ψηφιακής ενσωμάτωσης. Αυτή η στάση αλλάζει μεταξύ των κληροδοτημένων τραπεζών ως απάντηση στις τάσεις της πανδημίας ενός έτους.

Καθώς οι προσδοκίες των πελατών, ιδίως όσον αφορά την εξατομίκευση και την ευκολία, αυξάνονται, οι τράπεζες παλαιού τύπου αγωνίζονται να εφαρμόσουν αποτελεσματικά στρατηγικές ψηφιακής ενσωμάτωσης για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους πελάτες για να οικοδομήσουν μια μακροχρόνια τραπεζική σχέση. Η εξομοίωση της προσέγγισης των FinTechs δεν είναι πάντα εύκολη για τις κληροδοτημένες τράπεζες, καθώς το κόστος, ο χρόνος και οι ανάγκες σε προσωπικό για τη διακυβέρνηση τέτοιων συστημάτων είναι οι πιο συχνά αναφερόμενοι λόγοι για την προ-πανδημική απροθυμία να επικεντρωθεί στην υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης λύσης ψηφιακής ενσωμάτωσης. (Juniper Research, 2021)

Ο τεχνολογικός μετασχηματισμός που επισπεύδεται από τον COVID-19 δεν περιορίζεται σε διαδικασίες ψηφιακής ενσωμάτωσης. Με την εμπειρία και τη δέσμευση των πελατών να παραμένει ο κεντρικός στόχος στις τραπεζικές σχέσεις μετά την πανδημία, η αυξημένη ψηφιοποίηση των βασικών τραπεζικών συστημάτων έχει αποκτήσει επείγουσα ανάγκη. Η πρόοδος διαφορετικών τεχνολογιών σημαίνει ότι αυτά τα βασικά συστήματα μπορούν να ψηφιοποιηθούν ή/και να εκσυγχρονιστούν χωρίς να απαιτείται πλήρης αντικατάσταση. Πρώτον, υπάρχουν αρθρωτές λύσεις τραπεζικών συστημάτων που επιτρέπουν την κοινή χρήση δυνατοτήτων σε διαφορετικές διαδικασίες του συστήματος. Τέτοια συστήματα που βασίζονται σε εξαρτήματα επιτρέπουν επίσης τη γρήγορη και χαμηλότερη κατασκευή πρόσθετων λειτουργιών, οδηγώντας σε λειτουργική επιδεξιότητα και βελτιωμένη χρήση πρόσθετων εργαλείων ή/και χαρακτηριστικών. Για παράδειγμα, προσθέτονται δυνατότητες που θα λειτουργούν ως εργαλεία παράδοσης εμπειρίας πελάτη για τη δημιουργία αφοσίωσης, ειδικά ως μικτή εμπειρία σε φυσικά σημεία εξυπηρέτησης, όπως υβριδικά περίπτερα AI, τεχνολογίες AR (Augmented Reality) και VR (Virtual Reality) ή σε συνδυασμό με λειτουργίες ή κανάλια που υποστηρίζονται από ένα σύστημα που βασίζεται στις ίδιες αρχές λειτουργίας. Επιπλέον, επειδή υπάρχει άπειρη υπολογιστική ικανότητα μέσω της μετάβασης σε συστήματα που βασίζονται σε cloud computing, οι τράπεζες μπορούν να εγγραφούν στη χρήση μικροϋπηρεσιών, π.χ. εγγενείς εφαρμογές στο cloud, και να τις δοκιμάσουν και να τις κλιμακώσουν όπου χρειάζεται. Με αυτόν τον τρόπο, ο σχεδιασμός προϊόντων και υπηρεσιών

από τράπεζες παλαιού τύπου θα ριζοσπαστικοποιηθεί, φέρνοντάς τες πιο κοντά στο fintech και στον τεχνολογικό χώρο των τραπεζών μόνο για ψηφιακή χρήση.

Τα συστήματα αυτά, δεν προσφέρουν μόνο τα πλεονεκτήματα της επεκτασιμότητας των επιχειρήσεων με πολύ χαμηλότερο κόστος, αλλά εξοπλίζουν επίσης τις τράπεζες με μια συνεχή ικανότητα καινοτομίας που απαιτείται για να εξισωθεί με την ταχεία ψηφιοποίηση του μεταπανδημικού κόσμου. (Juniper Research, 2022)

## 2.5 Future of Banking

Μέχρι το 2030, οι πελάτες των Τραπεζών θα αναμένουν από αυτές να τους γνωρίζουν και να ενσωματώνονται απρόσκοπτα στον τρόπο ζωής τους. Θα περιμένουν αυτοματοποιημένες, αισθητικές και φιλικές προς τον χρήστη διαδικασίες που θα ελαχιστοποιούν το χρόνο και την προσπάθεια κατά την αλληλεπίδραση με τις τράπεζές τους. Θα περιμένουν από τις τράπεζες να είναι πρωτοπόροι της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο και ότι διαχειρίζονται προληπτικά το πλαίσιο των οικονομικών ενός πελάτη και προσφέρουν προϊόντα και γνώσεις. Οι προηγμένες τεχνολογίες που αναφέραμε παραπάνω θα έχουν τεράστιο αντίκτυπο τόσο ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους, όσο και στα προϊόντα και στους καταναλωτές με αποτέλεσμα την αλλαγή της Τραπεζικής εμπειρίας συνολικά.

Τεχνολογίες όπως, η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI), το Internet of Things (IoT), η Μηχανική Μάθηση (Machine Learning/ML) και άλλες όπως προαναφέραμε επιτρέπουν στους οργανισμούς να μετατρέπονται από το να είναι απλώς ένα εργαλείο «οικονομικής υπηρεσίας» (Financial Service) σε έναν πιο ενεργό ρόλο «ενισχυτών αναγκών». Αυτό γίνεται για να διασφαλιστεί ότι η αξία παρέχεται συνεχώς στους υφιστάμενους πελάτες με σκοπό να εξασφαλίζεται η αφοσίωση τους αλλά και να επεκτείνουν το πελατολόγιο τους. Ακόμα, τα ψηφιακά νομίσματα (Digital Currencies), καθώς και παράγοντες όπως το Open Banking και η αλλαγή της συμπεριφοράς των καταναλωτών που αναλύσαμε παραπάνω, θα πρέπει να ενσωματωθούν στα επιχειρηματικά και λειτουργικά μοντέλα των τραπεζών. Η τραπεζική βρίσκεται σε ένα επαναστατικό σταυροδρόμι. Με την άνοδο των FinTechs και των Μη Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων (NFI), οι παραδοσιακές τράπεζες θα πρέπει να προσαρμοστούν για να παραμείνουν σχετικές. Η ψηφιοποίηση των διαδικασιών για τη διασφάλιση της βάσης κόστους και τη βελτίωση της διαχείρισης των (ρυθμιστικών) διαδικασιών και των σχετικών δεδομένων σε εσωτερικά συστήματα γίνεται ολοένα και περισσότερο στρατηγική λύση. Η ψηφιοποίηση της προσφοράς των προϊόντων και η συνεργασία με τρίτα μέρη - και η προβολή των εξελίξεων όπως το Open Banking με

ευκαιριακό και όχι παθητικό τρόπο - είναι όλα τα μέτρα που πρέπει να λάβουν οι τράπεζες για να διασφαλίσουν ότι οι παραδοσιακές τράπεζες σήμερα θα παραμένουν επίκαιρες αύριο.

Με πρότυπα χρήσης γνωστά μέσω των «έξυπνων» μετρητών, οι τράπεζες μπορούν να αναλύουν τις προσφορές των παρόχων με βάση τις τιμές αιχμής και τις εκπτώσεις όγκου, να αλλάζουν παρόχους καθώς γίνονται διαθέσιμες καλύτερες προσφορές με σκοπό να γίνονται πιο ανταγωνιστικές κάθε φορά. Η Τραπεζική εμπειρία των πελατών θα επηρεαστεί σημαντικά. Αυτό θα γίνει πιο αισθητό μέσω της παροχής μαζικής εξατομίκευσης και της παροχής βοήθειας στους πελάτες καθώς ξεπερνούν τα χαμηλά επίπεδα χρηματοοικονομικής παιδείας. Οι αλγόριθμοι και τα μοντέλα δεδομένων θα χτιστούν γύρω από τη βελτιστοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων για τους πελάτες και θα ενισχύουν συχνά θετικές συμπεριφορές μέσω της «ώθησης» των ατόμων να κάνουν συγκεκριμένα πράγματα. Ωστόσο, αυτοί οι αλγόριθμοι ώθησης θα πρέπει να αντιμετωπίσουν εγγενείς δομικές αδυναμίες, καθώς τα δεδομένα εισόδου θα είναι μεροληπτικά (π.χ. δημογραφικά δεδομένα) και μπορούν εύκολα να παρερμηνευθούν από τους αλγόριθμους μηχανικής μάθησης ως τον επιθυμητό στόχο. Ενώ είναι δύσκολο να γίνουν συγκεκριμένες προβλέψεις για τους κανονισμούς που τελικά θα εγκριθούν, οι πρόσφατες νομοθετικές τάσεις δείχνουν την ισχυρή πιθανότητα εισαγωγής κυβερνητικών ρυθμίσεων αλγορίθμων για την αντιμετώπιση πτυχών προκαταλήψεων, απαιτήσεων γνωστοποίησης και πνευματικής ιδιοκτησίας. Η άρση πιθανών προκαταλήψεων του AI δημιουργεί μια μοναδική ευκαιρία για την Τράπεζα του Μέλλοντος να διαφοροποιηθεί από τις πλατφόρμες καθαρής τεχνολογίας. Αυτό τους επιτρέπει να εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες τους με μια μοναδική εμπειρία χρήστη που έχει ανθρώπινη πινελιά. (Juniper Research, 2021)

Μόνο στις ΗΠΑ, η Τράπεζα της Αμερικής (Bank of America) ανέφερε ότι 30,78 εκατομμύρια πελάτες της χρησιμοποίησαν υπηρεσίες mobile banking το 2020. Ομοίως, οι ενεργοί χρήστες κινητής τηλεφωνίας της JPMorgan Chase αυξήθηκαν κατά 10% από έτος σε έτος το 2ο τρίμηνο του 2020, φτάνοντας τους 39 εκατομμύρια χρήστες. Και πάλι, στις ΗΠΑ, τα ανοίγματα λογαριασμών όψεως σε ψηφιακά κανάλια αυξήθηκαν στο 66% του όγκου το δεύτερο τρίμηνο του 2020, μια τάση που παρακολουθείται γρήγορα με τον αντίκτυπο του COVID-19. Στην Ευρώπη, περισσότερα από τα μισά άτομα της ΕΕ, το 58%, χρησιμοποίησαν διαδικτυακή τραπεζική το 2019, από 54% το 2018. Το 2020, τέσσερις στους πέντε Βρετανούς χρησιμοποίησαν διαδικτυακή τραπεζική. Στην Κίνα, οι χρήστες διαδικτυακής τραπεζικής το 1ο τρίμηνο του 2020 έφτασαν τα 421 εκατομμύρια. Ο αριθμός των πελατών

mobile banking παγκοσμίως βρίσκεται επίσης σε σταθερή ανοδική πορεία, φθάνοντας λίγο πάνω από 2 δισεκατομμύρια το 2019.

Το 53% του παγκόσμιου πληθυσμού θα έχει πρόσβαση σε υπηρεσίες ψηφιακής τραπεζικής το 2026. φτάνοντας σε πάνω από 4,2 δισεκατομμύρια χρήστες ψηφιακής τραπεζικής, από 2,5 δισεκατομμύρια το 2021. Οι αυξημένες προσπάθειες ψηφιακού μετασχηματισμού επέτρεψαν στις τράπεζες να λειτουργούν αποτελεσματικά κατά τη διάρκεια της πανδημίας, δικαιολογώντας τα οφέλη της χρήσης της ψηφιακής τραπεζικής και ενισχύοντας την περαιτέρω ανάπτυξη των χρηστών. (Juniper Research, 2021)

Οι προοπτικές της τρέχουσας αγοράς ψηφιακής τραπεζικής καταδεικνύει ότι η τάση των τραπεζών παλαιού τύπου να συνεργάζονται με Fintechs θα συνεχιστεί. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα κατά την αντικατάσταση ή την αναβάθμιση των βασικών τραπεζικών συστημάτων τους, καθώς και την προσθήκη λειτουργιών και επιπλέον υπηρεσιών για τη βελτίωση των προσφορών τους στους πελάτες τους. Η αντικατάσταση των βασικών τραπεζικών συστημάτων είναι ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα για τις κληροδοτημένες τράπεζες. Η χρήση των Fintech είναι απαραίτητη, καθώς η αντικατάσταση αυτών των συστημάτων είναι εξαιρετικά χρονοβόρα και δαπανηρή, ενώ οι ενημερώσεις/αναβαθμίσεις πρέπει να είναι σταδιακές για να αποφευχθούν τυχόν σφάλματα που θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια του συστήματος ή πλήρη τερματισμό λειτουργίας που θα σταματούσε την παροχή του συνόλου των τραπεζικών υπηρεσιών.

### Αναδυόμενες αγορές και Fintech στον Τραπεζικό Τομέα

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει συσχετιστεί με τη διάδοση του Διαδικτύου και τη διεύδυση των κινητών τηλεφώνων στις αναδυόμενες αγορές. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι το επίπεδο ωριμότητας των αναδυόμενων αγορών στο fintech και στην ψηφιακή τραπεζική δεν ισοδυναμεί με αυτό των ανεπτυγμένων αγορών, όπου η εστίαση είναι στην προσέλκυση και διατήρηση πελατών που είναι ήδη τραπεζικοί ή των νεότερων δημογραφικών τμημάτων που επιδιώκουν ενεργά να δημιουργήσουν τραπεζικές σχέσεις για την οικοδόμηση ανεβάζουν την πίστη τους. Αντίθετα, οι πελάτες χωρίς τραπεζικές συναλλαγές και πελάτες που δεν διαθέτουν τραπεζικές συναλλαγές βρίσκονται στο επίκεντρο των τραπεζικών δραστηριοτήτων στις αναδυόμενες αγορές. Επιπλέον, τα μέσα οικονομικής παραγωγής και η γεωγραφική εξάπλωση των πληθυσμών σε αυτές τις αγορές ποικίλλουν δραστικά, οδηγώντας στην εμφάνιση μιας πολύ διαφορετικής προοπτικής στις τραπεζικές υπηρεσίες. Ως εκ τούτου, η ψηφιακή τραπεζική και η ευρύτερη αγορά fintech

επικεντρώνονται σε αναδυόμενες αγορές: Χρηματοοικονομική ένταξη και εύρεση καινοτόμων τρόπων για να διασφαλιστεί ότι οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες ανταποκρίνονται στα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των συγκεκριμένων αγορών. Αν και ο αριθμός των μη τραπεζικών πελατών στις αναδυόμενες αγορές μειώνεται τα τελευταία πέντε χρόνια, οι διαφορές στην πρόσβαση και τη χρήση τραπεζικών υπηρεσιών, όπως οι λογαριασμοί ταμιευτηρίου, παραμένουν μεγάλες. Για παράδειγμα, στην Κίνα και την Ινδία, η ιδιοκτησία του λογαριασμού είναι σχετικά υψηλή, ωστόσο, αυτές οι χώρες έχουν επίσης μεγάλα μερίδια μη τραπεζικού πληθυσμού παγκοσμίως, περίπου 225 εκατομμύρια και 190 εκατομμύρια αντίστοιχα.

Επιπλέον, τα φτωχότερα τμήματα αυτών των πληθυσμών και οι γυναίκες συχνά παραμελούνται στην σύλληψη νέων λύσεων για την εξυπηρέτηση των μη τραπεζικών ή υποτραπεζών. Υπάρχει επίσης μια σημαντική απόκλιση μεταξύ της διείσδυσης κινητής τηλεφωνίας και της χρηματοοικονομικής ένταξης, πράγμα που σημαίνει ότι παρόλο που ο αριθμός των συνδέσεων κινητής τηλεφωνίας, των χρηστών του Διαδικτύου και ακόμη και των ενεργών χρηστών μέσων κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να είναι υψηλός σε αυτές τις οικονομίες, αυτό δεν μεταφράζεται αυτόματα σε αύξηση των τραπεζικών αριθμών. Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω παράγοντες, η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών στις αναδυόμενες αγορές φαίνεται να είναι η πιο βιώσιμη επιλογή για την προώθηση των προσπαθειών χρηματοοικονομικής ένταξης, πρώτον με τη χρήση των επιπέδων διείσδυσης κινητών και, δεύτερον, με τη συνεργασία με τις υπάρχουσες δομές χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, ιδιαίτερα με τις κληροδοτημένες τράπεζες, για δημιουργηθούν συγκεκριμένες λύσεις.

Συγκεκριμένα, οι τράπεζες μπορούν να αναζητήσουν κέρδη από την ενισχυμένη ψηφιακή ένταξη όσον αφορά τα αυξημένα έσοδα, τη διευρυμένη πελατειακή βάση και τη διαίωσιση της θεσμικής τους αξιοπιστίας. Για να γίνει αυτό, οι fintechs είναι οι καλύτεροι συνεργάτες με τις λύσεις τους σχετικά με χρήματα/πληρωμές μέσω κινητού τηλεφώνου, ηλεκτρονική τραπεζική και εναλλακτικές πλατφόρμες δανεισμού. Τα Fintechs είναι ιδιαίτερα ισχυρά λόγω της ευελιξίας τους στην ικανοποίηση των απαιτήσεων τέτοιων τμημάτων, επειδή οι δομές τους συνεπάγονται χαμηλότερο κόστος και κίνδυνο σε σύγκριση με τις τράπεζες παλαιού τύπου. Χρησιμοποιούν επίσης πιο αποτελεσματικά τα δεδομένα πελατών, βοηθώντας έτσι τις τράπεζες να επεκτείνουν τις προσφορές τους σε αυτά τα τμήματα γρηγορότερα και να τις προσαρμόσουν ανάλογα με τις ποικίλες ανάγκες τους.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Εμπειρία Πελάτη στον Τραπεζικό Τομέα

### 3.1 Σημασία της εμπειρίας του πελάτη

Οι καταναλωτές πλέον στις ημέρες μας λαμβάνουν ολοένα και περισσότερες αποφάσεις με βάση την ευκολία με την οποία μπορούν να αλληλοεπιδρούν με το χρηματοπιστωτικό τους ίδρυμα, ενώ αντίστοιχα ο ανταγωνισμός γύρω από την εμπειρία των πελατών δημιουργεί νέους ρόλους, νέους τίτλους και αυξημένη παρουσία στους τραπεζικούς οργανισμούς.

Οι πελάτες των Τραπεζών αναμένουν περισσότερα από έναν εξαιρετικό συνδυασμό προϊόντων και εξυπηρέτησης από τα ποικίλα κανάλια. Αναζητούν ανώτερες εμπειρίες πελατών που εκπληρώνουν τις βασικές προσδοκίες ενώ ταυτόχρονα παρέχουν προστιθέμενη αξία. Στην πραγματικότητα, η εμπειρία των πελατών είναι ο πιο σημαντικός και σύνθετος λόγος για το άνοιγμα και το κλείσιμο λογαριασμών, περισσότερο από τις χρεώσεις, τις τιμές, τις τοποθεσίες και την ευκολία. Σε μια εποχή που τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τα ψηφιακά μέσα επιτρέπουν στους καταναλωτές να μοιράζονται αμέσως τις εμπειρίες τους, οι πελάτες που έχουν θετική εμπειρία θα οδηγήσουν και στις περισσότερες παραπομπές για νέους πελάτες, ενώ ακόμα θα είναι πιο πρόθυμοι να ενοποιήσουν τις τραπεζικές τους ανάγκες με έναν μόνο πάροχο χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Παράλληλα, όμως, οι δυσαρεστημένοι πελάτες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την ικανότητα δημιουργίας (ή διατήρησης) πελατών περισσότερο από ποτέ. Με νέα προϊόντα, νέα κανάλια και νέους ανταγωνιστές στον χώρο της Τραπεζικής, η σημασία μιας ισχυρής στρατηγικής εμπειρίας πελάτη είναι πλέον πιο σημαντική από ποτέ. Με τον ίδιο τρόπο που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται προηγμένα αναλυτικά στοιχεία για την απόκτηση και την πώληση υπηρεσιών στους καταναλωτές, οι στρατηγικές εμπειρίας πελατών θα πρέπει, επίσης να εξατομικεύονται όσο το δυνατόν περισσότερο χρησιμοποιώντας τον ίδιο τύπο αναλυτικών στοιχείων. Παρά τη βελτίωση τόσο της εμπιστοσύνης όσο και της ικανοποίησης στον τραπεζικό κλάδο συνολικά, ένας αυξανόμενος αριθμός παρόχων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών ανταγωνίζεται για τους ίδιους πελάτες. Η αναδυόμενη τεχνολογία και η αυξανόμενη χρήση κινητών συσκευών τόσο για τραπεζικές συναλλαγές όσο και για πληρωμές διευκολύνουν τους νεοεισερχόμενους αλλά και τους υπάρχοντες πελάτες να εκμεταλλευτούν περιοχές δυσαρέσκειας και υποεπενδύσεων. (DIGITAL BANKING REPORT, 2017).

Η εμπειρία του πελάτη είναι κάτι πολύ περισσότερο από μια απλή λέξη-κλειδί και απαιτεί την καινοτομία όλων των επιπέδων που περιλαμβάνουν σημεία επαφής, συμπεριλαμβανομένων λειτουργιών που δεν απευθύνονται στον πελάτη, καθώς και

δημιουργία σχετικού περιεχομένου. Μια πρόσφατη έρευνα καταναλωτών διαπίστωσε ότι πάνω από το 50% των πελατών στο Ηνωμένο Βασίλειο πιστεύουν ότι τα τραπεζικά ψηφιακά συστήματα εξυπηρετούν τις ανάγκες των τραπεζών και όχι εκείνων των πελατών. Η αντοχή των τραπεζών που απευθύνονται μόνο σε ψηφιακές μονάδες μπορεί να αποδοθεί κυρίως στην πελατοκεντρική στάση, ενώ αποδεσμεύουν και στη συνέχεια επαναδεσμεύουν τις προσφορές τους εξυπηρετώντας τις μεταβαλλόμενες ανάγκες. Ένα άλλο ζήτημα που ήταν μια ανάμεικτη ευλογία για τις τράπεζες που χρησιμοποιούν μόνο ψηφιακά και από το οποίο μπορούν να μάθουν άλλοι παράγοντες, είναι η εμπιστοσύνη. Σύμφωνα με την EY Global Consumer Banking Survey 2019, οι μη τραπεζικοί ανταγωνιστές «έχουν επιτύχει ισοτιμία με τις παραδοσιακές τράπεζες όσον αφορά την εμπιστοσύνη», ειδικά σε στρατηγικούς τομείς, όπως η παροχή αμερόληπτων συμβουλών για τη διαχείριση των οικονομικών. Σε συνδυασμό με την παροχή πολύ καλύτερου CX συνολικά, οι μη τραπεζικοί παράγοντες θα πρέπει να επιδιώξουν να επιτύχουν μεγαλύτερη διαφάνεια σχετικά με τις προσφορές τους και να επενδύσουν ενεργά σε εργαλεία χρηματοοικονομικής διαχείρισης. (CGI, 2016)

### Προτεραιότητα έχουν οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες

Τα προγράμματα αφοσίωσης υιοθετούνται από επωνυμίες με σκοπό να αυξήσουν τη βάση των πελατών τους. Η απόκτηση νέων πελατών είναι πιο δαπανηρή και πιο δύσκολη από τη διατήρηση των ήδη υπάρχοντων. Οι υπάρχοντες πελάτες είναι πιο πιθανό να δοκιμάσουν ένα νέο προϊόν και να ξοδέψουν περισσότερα από έναν νέο πελάτη. Ως εκ τούτου, οι επωνυμίες θέλουν ένα τέλεια σχεδιασμένο πρόγραμμα αφοσίωσης που προσφέρει μια σειρά από ελκυστικές προσφορές και πολλούς τρόπους αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Η παροχή κινήτρων για την αφοσίωση των πελατών μέσω ενός προγράμματος μπορεί να βοηθήσει τις επωνυμίες να αποφύγουν τα υψηλά ποσοστά εκτροπής και να διατηρήσουν πελάτες υψηλής αξίας. Είναι μια οικονομικά αποδοτική προσέγγιση για την αύξηση των πωλήσεων. Ένα σχετικό και συναρπαστικό πρόγραμμα ανταμοιβής μπορεί να βοηθήσει τις επωνυμίες να ορίσουν λιγότερους πόρους για τις παραδοσιακές διαφημιστικές προσπάθειες και να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στη δημιουργία πολύτιμων, μακροπρόθεσμων σχέσεων με υπάρχοντες πελάτες.

### Η “πίστη” είναι ο τρόπος για τη νέα πελατειακή βάση

Οι συστάσεις πελατών είναι οι πιο αποτελεσματικές μορφές μάρκετινγκ σύμφωνα με την Blue Stout. Η μελέτη αναφέρει ότι οι συστάσεις αυτές δημιουργούν περισσότερες από δύο φορές περισσότερες πωλήσεις από τις πληρωμένες διαφημίσεις. Η αύξηση της



αποτελεσματικότητας των προσπαθειών μάρκετινγκ κατά 54%. ν Τα προγράμματα επιβράβευσης αυξάνουν τις ευκαιρίες από στόμα σε στόμα μεταξύ των πελατών. Οι πελάτες πιο συχνά έλκονται από ένα ενδιαφέρον πρόγραμμα επιβράβευσης και εγγράφονται στην ηλεκτρονική πλατφόρμα ή κάνουν λήψη της εφαρμογής. Ορισμένα προγράμματα αφοσίωσης οδηγούν επίσης νέους πελάτες προσφέροντας ανταμοιβές για παραπομπές, καθώς οι πελάτες που αναφέρονται είναι πιο πιστοί και κερδοφόροι από τους πελάτες που δεν αναφέρονται. Τα προγράμματα επιβράβευσης μπορούν από μόνα τους να αποτελούν USP της επωνυμίας και να βοηθήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με ενδιαφέρουσες προσφορές επιβράβευσης.

Τα προγράμματα αφοσίωσης είναι η πηγή των πληροφοριών των πελατών

Τα δεδομένα είναι το πιο κρίσιμο συστατικό των προγραμμάτων αφοσίωσης. Τα προγράμματα επιβράβευσης έχουν σχεδιαστεί για να ωφελούν καλύτερα όχι μόνο τον πελάτη αλλά και το εμπορικό σήμα. Οι έμποροι λιανικής είναι πρόθυμοι να κατανοήσουν την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών τους για να καταλάβουν τις τάσεις της αγοράς και τις κλίσεις των αγοραστών. Τα προγράμματα αφοσίωσης μπορούν να είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για την απόκτηση πληροφοριών πελατών χρησιμοποιώντας τα δεδομένα που συλλέγονται από πελάτες κατά την εγγραφή σας στο πρόγραμμα. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στις επωνυμίες να πειραματίζονται με διάφορα κίνητρα, να προσδιορίζουν τις ανταμοιβές που απευθύνονται σε συγκεκριμένους τύπους πελατών και να προσδιορίζουν τις ανταμοιβές που δεν λαμβάνουν τόση αφοσίωση. (Juniper Research, 2022)

### 3.2 Στόχοι και Επένδυση στην εμπειρία του πελάτη

Κάθε στρατηγική πρωτοβουλία είναι σημαντική, όπως και ο μετασχηματισμός της εμπειρίας του πελάτη. Έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία για κάθε οργανισμό να θέτουν στόχους.

Κατά τον καθορισμό των προσδοκιών για την εμπειρία των πελατών, οι Τράπεζες θα πρέπει να προσελκύουν ηγέτες και υπαλλήλους, ώστε να έχουν τους στόχους και τα αποτελέσματα. Για να γίνει αυτό με επιτυχία, θα πρέπει να παρουσιαστεί μια γενική λογική για την επικύρωση αυτής της αλλαγής και ένα όραμα που θα επιδιώξουν και θα ενστερνιστούν. Η συμβολή πρέπει να συγκεντρώνεται από όλους τους οργανισμούς, παρέχοντας στους βασικούς υπαλλήλους προσωπικότητα στις φιλοδοξίες του οργανισμού. Καθώς ο μετασχηματισμός προχωρά, είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι όλοι κατανοούν πώς οι ατομικές συνεισφορές ταιριάζουν στη μεγάλη εικόνα. Η συνεχή ιδιοκτησία μέσω επίσημης λογοδοσίας και άτυπου μάρκετινγκ.

Ο καθορισμός στόχων για μια βελτιωμένη εμπειρία πελάτη δεν διαφέρει πολύ από οποιονδήποτε άλλο στόχο μέσα στον οργανισμό. Η κύρια διαφορά είναι ότι οι στόχοι της εμπειρίας του πελάτη πρέπει να είναι δια-λειτουργικοί και γενικοί, ενώ θα εξακολουθούν να είναι επιτεύξιμοι σε τμηματικό και προσωπικό επίπεδο.

Αξιοποιώντας πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών και ενεργώντας σύμφωνα με αυτές, οι μελλοντικές τράπεζες μπορούν να βελτιστοποιήσουν τις λειτουργίες τους, να δημιουργήσουν νέες πηγές αξίας για τους πελάτες τους και τελικά να αυξήσουν το αποτέλεσμα τους. Αν και αυτό μπορεί να ακούγεται ξεκάθαρο, η εξέταση ακριβώς του τρόπου με τον οποίο ένα ίδρυμα πρέπει να αναδιοργανωθεί για να εκπληρώσει αυτούς τους στόχους είναι αρκετά σημαντικό για να δικαιολογήσει μια άλλη συζήτηση εντελώς. Με απλά λόγια, δεν είναι τόσο εύκολο να γίνει. Η χρήση τεχνολογίας αιχμής και τις προόδους στη συλλογή και τη διάδοση δεδομένων μπορεί σίγουρα να βοηθήσει στη δημιουργία ενός οργανισμού με επίκεντρο τον πελάτη, αλλά τα εργαλεία από μόνα τους δεν θα κάνουν τη δουλειά. Μια αλλαγή νοοτροπίας και μια δέσμευση από πάνω προς τα κάτω είναι επίσης επιτακτική ανάγκη. Η ολοκλήρωση της παρουσίασης μιας ενοποιημένης εμπειρίας χρήστη, η δέσμευση για τη φωνή του πελάτη, η ενδυνάμωση των εργαζομένων για καλύτερη εξυπηρέτηση και η ενθάρρυνση των σχολίων και της καινοτομίας είναι μερικοί στόχοι επιλογής για να ξεκινήσετε, αλλά υπάρχουν πολλοί άλλοι. Στο τέλος της ημέρας, χρειάζονται επενδύσεις για να αποπληρωθούν οι υποσχέσεις που δόθηκαν σε εργαζόμενους και πελάτες. Ανεξάρτητα από το πώς μία τράπεζα κινείται για να υιοθετήσει την εμπειρία των πελατών ως βασικό δείκτη απόδοσης, η εστίαση στον πελάτη δεν είναι ποτέ κακή επένδυση.

Με την τεχνητή νοημοσύνη και την τεχνητή νοημοσύνη ML, οι τράπεζες διαθέτουν καλύτερες προγνωστικές δυνάμεις σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Όπου στο παρελθόν, οι τράπεζες βασίζονταν εκτενώς στη μερική εικόνα των πελατών τους που παρείχαν εξωτερικοί φορείς, με RPA, η συγκέντρωση δεδομένων, με δεδομένα που λαμβάνονται από πολλαπλές πηγές όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, είναι μια τυπική δυνατότητα. Αυτό όχι μόνο βοηθά τις τράπεζες να διοχετεύουν την προσφορά εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών σε ατομικό επίπεδο και να επιλύουν γρήγορα σημεία πόνου, π.χ. μέσω της χρήσης chatbot, αλλά τους δίνει επίσης τη δυνατότητα να παρέχουν συμβουλές οικονομικής διαχείρισης και εργαλεία προϋπολογισμού. Όλα αυτά είναι απαραίτητα για τη διατήρηση και την αφοσίωση των πελατών. Ο πολλαπλασιασμός των ανιχνευτών χρημάτων, των «δοχείων» που διαχωρίζουν τις δαπάνες

και τις αποταμιεύσεις από τις ψηφιακές τράπεζες μόνο υπογράμμισαν αυτήν την ανάγκη εξωτερικής βοήθειας. Η επένδυση σε τέτοιες δυνατότητες μπορεί εν μέρει να αντιμετωπίσει ζητήματα εμπιστοσύνης των πελατών προς τις τράπεζες παλαιού τύπου. Η χρήση ρομπότ συμβούλων και chatbots στην οικονομική εξυπηρέτηση πελατών παραμένει επίσης ένας σε μεγάλο βαθμό αναξιοποίητος πόρος. Οι τελευταίοι μπορούν να θεωρηθούν ως γνωστικοί παράγοντες και αποτελούν συνδυασμό ML και NLP (Natural Language Processing). Μπορούν να λειτουργήσουν ως διαμεσολαβητές σε εξαιρετικά εξατομικευμένα ταξίδια πελατών και όχι ως απλοί βοηθοί για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων πελατών. Σε συνδυασμό με προσαρμοσμένες προσφορές και συμβουλές σε ένα βελτιωμένο ταξίδι πελατών, μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε αλλαγή συμπεριφοράς στους πελάτες στη στάση τους απέναντι στις δαπάνες και τον προϋπολογισμό. Με βάση αυτό το δυναμικό, πιστεύουμε ότι ο ρόλος του RPA στη δημιουργία μίας εμπειρίας πελάτη χωρίς τριβές, όταν αναπτύσσονται οι γνωστικές ικανότητες, είναι σχεδόν απεριόριστος.

Οι έμποροι λιανικής βρίσκουν νέους τρόπους για να παραμένουν ενημερωμένοι με τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών. Η ψηφιακή αφοσίωση προσφέρει την ευκαιρία στους λιανοπωλητές όχι μόνο να μεγιστοποιήσουν τη βάση των πελατών τους, αλλά και να χτίσουν εμπιστοσύνη για την επιχείρηση. Οι πελάτες έχουν γίνει πολύ προσεκτικοί σχετικά με τα δεδομένα που παρέχουν κατά την εγγραφή τους σε προγράμματα επιβράβευσης. Θέλουν να βεβαιωθούν ότι οι ανταμοιβές και οι υπηρεσίες που λαμβάνουν αξίζουν τις πληροφορίες που παρέχουν στους λιανοπωλητές. Η τεχνολογική πρόοδος αλλάζει επίσης γρήγορα το τοπίο πίστης. Παραδοσιακά, οι πελάτες σάρωναν πλαστικές κάρτες στο ταμείο και λάμβαναν τα κουπόνια μέσω email. Τα τρέχοντα σενάρια περιλαμβάνουν προηγμένες μεθόδους, όπως η ύπαρξη ψηφιακών πορτοφολιών καρτών αφοσίωσης στα οποία μπορείτε να έχετε πρόσβαση μέσω smartphone και να λάβετε τις ανταμοιβές στις εφαρμογές ή το email. Οι πελάτες μπορούν να παραμείνουν συνεχώς συνδεδεμένοι με τους λιανοπωλητές μέσω απρόσκοπτης ενοποίησης μεταξύ των καναλιών. Η στόχευση σε πραγματικό χρόνο ή γεωγραφική τοποθεσία είναι ένα άλλο σύγχρονο πρόγραμμα αφοσίωσης όπου οι πωλητές στέλνουν αυτόματα μια ειδοποίηση εφαρμογής ή ένα email όταν οι πελάτες εισέρχονται στο κατάστημα ενός ανταγωνιστή, ειδοποιώντας τους ότι ένα από τα καταστήματά τους βρίσκεται επίσης κοντά. Οι εφαρμογές είναι ενσωματωμένες στο GPS και ως εκ τούτου τα email και τα μηνύματα ενεργοποιούνται όταν η συγκεκριμένη διεύθυνση IP φτάσει στην επιθυμητή τοποθεσία. Η γεωγραφική στόχευση είναι το καλύτερο παράδειγμα διαχείρισης δεδομένων στο ψηφιακό οικοσύστημα αφοσίωσης.

Η απόκτηση νέων πελατών είναι πιο δαπανηρή και πιο δύσκολη από τη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων. Οι υπάρχοντες πελάτες είναι πιο πιθανό να δοκιμάσουν ένα νέο προϊόν και να ξοδέψουν περισσότερα από έναν νέο πελάτη. Ως εκ τούτου, Τράπεζες θέλουν ένα τέλεια σχεδιασμένο πρόγραμμα αφοσίωσης που προσφέρει μια σειρά από ελκυστικές προσφορές και πολλούς τρόπους αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Η παροχή κινήτρων για την αφοσίωση των πελατών μέσω ενός ψηφιακού προγράμματος μπορεί να βοηθήσει τις επωνυμίες να αποφύγουν τα υψηλά ποσοστά εκτροπής και να διατηρήσουν πελάτες υψηλής αξίας. Είναι μια οικονομικά αποδοτική προσέγγιση για την αύξηση των πωλήσεων. Ένα σχετικό και ελκυστικό πρόγραμμα επιβράβευσης μπορεί να βοηθήσει τις Τράπεζες να ορίσουν λιγότερους πόρους για τις παραδοσιακές διαφημιστικές προσπάθειες και να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στη δημιουργία πολύτιμων, μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες. (Juniper Research, 2022)

### 3.3 Αφοσίωση και προνόμια πελατών

Η αφοσίωση των πελατών είναι μια θετική συσχέτιση μεταξύ ενός πελάτη και μιας επιχείρησης. Οδηγεί την εμπιστοσύνη με την πάροδο του χρόνου. Η αφοσίωση των πελατών μπορεί να συνδεθεί με θετικές εμπειρίες, όπως η εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών, η αίσθηση σύνδεσης με τις αξίες και τα ιδανικά της επωνυμίας ή η σταθερά υψηλή ποιότητα των προϊόντων. Η αφοσίωση των πελατών υφίσταται σημαντικό τεχνολογικό μετασχηματισμό τα τελευταία 10 χρόνια. Οι έμποροι λιανικής εστιάζουν σε περισσότερη καινοτομία και αποτελεσματικές λύσεις αφοσίωσης για να επιταχύνουν την αύξηση των εσόδων τους και να προωθήσουν τις επωνυμίες πιο αποτελεσματικά. Ο κινητήριος παράγοντας για το αυξημένο ενδιαφέρον των λιανοπωλητών για τα προγράμματα πίστης είναι το γεγονός ότι συμβάλλει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Τα προγράμματα πίστης βοηθούν τους λιανοπωλητές να διατηρήσουν τους υπάρχοντες πελάτες τους, καθώς και να προσελκύουν νέους. Τα προγράμματα ψηφιακής πιστότητας προέρχονται από τον ίδιο στόχο με την παραδοσιακή πίστη, αλλά εκτελούνται με μια πιο σύγχρονη και τεχνικά καθοδηγούμενη προσέγγιση.

Οι ανταμοιβές, οι συνεργασίες και οι πόντοι επιβράβευσης έχουν αποτελέσει βασικό παράγοντα της διαφοροποίησης μεταξύ των προϊόντων και των πληρωμών καθώς και οι

ενσωματωμένες ανταμοιβές όπου συμβουλεύουν τους πελάτες ποια προτιμώμενη μέθοδο πληρωμής θα μεγιστοποιήσει το όφελός τους.

Η συμπεριφορά των πελατών δίνει σημαντικό αντίκτυπο στα προγράμματα αφοσίωσης. Πολλοί κλάδοι όπως οι αεροπορικές εταιρείες, οι λιανικές, τα ξενοδοχεία έτσι και οι τραπεζικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες που συμμετέχουν στα προγράμματα αφοσίωσης, γίνονται η νέα ατζέντα των οργανισμών καθώς θα διατηρήσουν τον υπάρχοντα πελάτη και θα διερευνήσουν έμμεσα τις δυνατότητες νέων πελατών. Στην πραγματικότητα, ένας αριθμός λιανοπωλητών τους οποίους οι πελάτες εγγράφουν για διάφορους τύπους προγραμμάτων αφοσίωσης εκτίθενται σε πολλαπλές πηγές πληροφοριών.

Η δέσμευση, η εμπιστοσύνη και η ικανοποίηση των πελατών των ευρωπαϊών λιανοπωλητών οδηγούν σε μελλοντικές πωλήσεις μέσω προγράμματος αφοσίωσης. Αυτό συμβαίνει επειδή από τη στιγμή που οι πελάτες προσελκύονται από ένα συγκεκριμένο κατάστημα, το πρόγραμμα επιβράβευσης θα δώσει στους πελάτες ένα μερίδιο από το πορτοφόλι ή ένα μερίδιο επίσκεψης στο κατάστημα. Τα κοινωνικά οφέλη και η ειδική μεταχείριση από τους συμμετέχοντες λιανοπωλητές έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην αξία του προγράμματος. Το σκεπτικό για αυτόν τον θετικό αντίκτυπο οδηγεί σε πιο ευάλωτες, διασταυρούμενες και ανοδικές ευκαιρίες πώλησης στο πρόγραμμα (Evanschitzky et al., 2012). Μελέτη από τους Lin & Bennet (2014) σε καταναλωτές λιανικής στην Κίνα, όπως φαίνεται στον Πίνακα 1.1 δείχνει ένα μοντέλο της επίδρασης των εμπειριών των πελατών στην ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών. Επιπλέον, η μελέτη τους αποκαλύπτει ότι το πρόγραμμα αφοσίωσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο μετριασμού στην ενίσχυση των δεσμών στο μοντέλο του προγράμματος. Ωστόσο, οι πελάτες ανησυχούν και για την εμπειρία που αντιμετωπίζουν στο πρόγραμμα επιβράβευσης, ακόμα κι αν είναι ικανοποιημένοι με την αγορά που έκαναν.

Σήμερα το πρόγραμμα πιστότητας/αφοσίωσης είναι ένα από τα σημαντικά στοιχεία για τις τράπεζες για την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Οι τράπεζες χρησιμοποιούν προϊόντα πίστης για να διατηρήσουν τη μακροπρόθεσμη σχέση τους και περαιτέρω, για να κερδίσουν τους πιθανούς πελάτες τους. Θα είναι χρήσιμο να κάνουμε μια έρευνα και ανάπτυξη για το πώς οι καταναλωτές ανταποκρίνονται επιλεκτικά στο πρόγραμμα πίστης και είναι πρόθυμοι να οικοδομήσουν μια σχέση με έναν λιανοπωλητή σε καταστάσεις όπου έχουν πολλούς πελάτες πίστης (Ha, 2007). Η ικανοποίηση των πελατών από το πρόγραμμα αφοσίωσης συμβάλλει επίσης στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος. Ως

εκ τούτου, υπάρχει εμπιστοσύνη του καταναλωτή προς τα προγράμματα και αφοσίωση στον τραπεζικό τομέα.

Η αφοσίωση που συνδέεται με την κάρτα είναι ένας τρόπος για τους καταναλωτές να συνδέσουν την πιστωτική τους κάρτα με το πρόγραμμα επιβράβευσης ενός εμπόρου. Όταν οι έμποροι λιανικής χρησιμοποιούν αυτήν την τεχνολογία, τους επιτρέπει να αποκτούν δεδομένα πελατών μέσω ενός API που παρακάμπτει οποιεσδήποτε προκλήσεις μετάβασης απευθείας στην πηγή. Επομένως, πολύτιμα δεδομένα συναλλαγών συλλέγονται όταν οι πελάτες ψωνίζουν με την κανονική τους κάρτα πληρωμής. Αυτά τα δεδομένα μπορούν στη συνέχεια να αποδοθούν σε ένα μοναδικό αναγνωριστικό πελάτη, το οποίο βοηθά τους λιανοπωλητές να δημιουργήσουν μια ενιαία προβολή πελάτη. Ο τύπος πληροφοριών που μπορούν να συλλέξουν οι έμποροι λιανικής μέσω της τεχνολογίας σύνδεσης καρτών περιλαμβάνουν τον χρόνο συναλλαγής και τον αριθμό των αγορών, την τοποθεσία και το αναγνωριστικό εμπόρου, τον κωδικό Merchant Category Classification (MCC ή Κωδικός κατηγορίας εμπόρου) και τον κωδικό εξουσιοδότησης, καθώς και τον τρόπο πληρωμής και την κατάσταση. Αυτά τα δεδομένα προσφέρουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του ιστορικού αγορών ενός πελάτη. Ένα πρόσφατο παράδειγμα αφοσίωσης που συνδέεται με κάρτες είναι η συνεργασία του Bink με την Barclays. Οι πελάτες μπορούν να συλλέγουν ανταμοιβές αφοσίωσης όταν χρησιμοποιούν τις πιστωτικές/χρεωστικές κάρτες Barclays για να ψωνίσουν από καταστήματα λιανικής όπως η Iceland, η Wasabi, ο Harvey Nichols, χωρίς να χρειάζεται να φέρουν φυσικές κάρτες επιβράβευσης.

Ακόμα, πολλοί πωλητές με POS προσφέρουν ενσωμάτωση προγραμμάτων πιστότητας με ένα σύστημα POS. Αυτό λειτουργεί ενσωματώνοντας τις πληρωμές και το πρόγραμμα αφοσίωσης ενός λιανοπωλητή στην ίδια πλατφόρμα, επιτρέποντας την άμεση ανάλυση των δεδομένων αγορών από πελάτες που επιστρέφουν σε πραγματικό χρόνο. Αυτό επιτρέπει στους λιανοπωλητές να στοχεύουν καλύτερα τις εξατομικευμένες εκπτώσεις αφοσίωσης.

Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια, υπήρξε μια αλλαγή στον τρόπο που οι άνθρωποι ψωνίζουν, με μια στροφή στο ηλεκτρονικό εμπόριο (e-Commerce), όπως αποδεικνύεται από την επιτυχία ιστοτόπων όπως το Amazon και η Alibaba. Παράλληλα με αυτό, υπήρξε μια αλλαγή στις προσδοκίες των καταναλωτών. με μια μεγάλη ποικιλία επιλογών για τον πελάτη και μια πολύ-καναλική προσέγγιση στην αγορά, έχει προκύψει η προσδοκία ότι οι ανταμοιβές αφοσίωσης θα πρέπει να είναι απλές στη συγκέντρωση και οι προσφορές προσαρμοσμένες στο άτομο, παρακινώντας έτσι τους καταναλωτές να τις «κερδίσουν». Η

άνοδος του ηλεκτρονικού εμπορίου δημιούργησε μια μεγαλύτερη ευκαιρία στους λιανοπωλητές να παρακολουθούν τα δεδομένα των πελατών και να δίνουν κίνητρα στη συμπεριφορά που οδηγεί στην αξία της επιχείρησης. Η ψηφιοποίηση των προγραμμάτων αφοσίωσης πελατών επιτρέπει στις επωνυμίες να ξεπεράσουν τα προβλήματα που παραδοσιακά παρεμπόδιζαν τα προγράμματα αφοσίωσης – συμπεριλαμβανομένων των προκλήσεων της εγγραφής και της εξαργύρωσης. Προσφέρει επίσης καλύτερες ευκαιρίες για επικοινωνία με τον πελάτη, επιτρέποντας στους λιανοπωλητές να συνδέονται με πελάτες μέσω των ψηφιακών πορτοφολιών τους – μια πλατφόρμα που οδηγεί σε μεγαλύτερη αφοσίωση και με χαμηλότερο κόστος. Επιτρέπει την εξατομικευμένη αλληλεπίδραση, όπως έγκαιρες ειδοποιήσεις push για να ειδοποιούν τους καταναλωτές εντός ή κοντά σε ένα κατάστημα ότι έχουν ανταμοιβές σε προσφορά ή να τους προσκαλούν στο κατάστημα για εμπειρίες στις οποίες δεν θα έχουν πρόσβαση άλλοι αγοραστές. (Thok, 2022)

### Σχέδια ανταμοιβής καρτών – Mastercard

Η Mastercard είναι ένα δίκτυο πληρωμών και δεν εκδίδει η ίδια κάρτες. Αντίθετα, συνεργάζεται με χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, όπως τράπεζες και πιστωτικές ενώσεις, που ενεργούν ως εκδότες καρτών. Η προσφορά ανταμοιβής του είναι επομένως ευρύτερη και πιο κατακερματισμένη από εκείνη των εκδοτών καρτών όπως η American Express. Το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα που εκδίδει ελέγχει τα προγράμματα επιβράβευσης, ενώ η Mastercard (και η Visa) τα κοινοποιούν και συμμετέχουν στη σύνταξη των όρων και προϋποθέσεων. Η Mastercard προσφέρει στους εκδότες καρτών της και άλλους συνεργάτες, πλατφόρμες και υπηρεσίες στις οποίες μπορούν να χτίσουν τις προσφορές πίστης και ανταμοιβής τους, κάτω από την ομπρέλα των προϊόντων της «Λύσεις πίστης».

- Οφέλη που προσθέτουν αξία: Επιτρέπει στους εκδότες να προσφέρουν μια σειρά από πρόσθετες υπηρεσίες για να δώσουν κίνητρα στους κατόχους της κάρτας τους, συμπεριλαμβανομένων πλεονεκτημάτων τρόπου ζωής, όπως υπηρεσίες θυρωρείου, ταξιδιωτικά οφέλη, όπως προγράμματα σαλονιού αεροδρομίου και ασφάλεια, και υπηρεσίες βοήθειας, όπως προγράμματα ταξιδιού και βοήθειας στο σπίτι .

- Λύσεις επιβράβευσης: Μέσω αυτής, η Mastercard παρέχει βοήθεια με τη δόμηση του προγράμματος, τη διαχείριση προγραμμάτων από άκρο σε άκρο και μια πλατφόρμα επεξεργασίας αφοσίωσης, καθώς και ανάλυση δεδομένων, προμήθεια ανταμοιβών και παράδοση και ψηφιακό μάρκετινγκ.

- Πληρωμές με ανταμοιβές: Προσφέρει στους εκδότες καρτών τη δυνατότητα να επιτρέπουν στους κατόχους καρτών να εξαργυρώνουν πόντους σε ένα ευρύτερο φάσμα παγκόσμιων τοποθεσιών.

Συμπερασματικά, τα προγράμματα αφοσίωσης βοηθούν να δημιουργηθεί μια συναισθηματική σύνδεση με τους πελάτες σε προσωπικό επίπεδο. Οι πωλητές σε αυτόν τον τομέα σχεδιάζουν προσαρμοσμένα προγράμματα αφοσίωσης σύμφωνα με τις αγοραστικές συμπεριφορές μεμονωμένων πελατών. Αυτό μεγιστοποιεί τις πιθανότητες οι πελάτες να κάνουν επαναλαμβανόμενες αγορές και συχνά οδηγεί σε συνεργασίες επωνυμιών για να αξιοποιήσουν στο έπακρο την αλληλεπίδραση πελάτη-εταιρίας. Συχνά, προωθήσεις τρίτων εμφανίζονται σε εφαρμογές ή ιστότοπους επωνυμιών για να προσφέρουν στους πελάτες μια πιο εξατομικευμένη εμπειρία. Μεγάλες τράπεζες παρέχουν ήδη ορισμένες ανταμοιβές ή εκπτώσεις που κρατούν τον πελάτη αφοσιωμένο και τον βοηθούν να έχει μια συναισθηματική σχέση με την τράπεζα.

### 3.4 Ψηφιακά κανάλια και ικανοποίηση πελατών

Ο κλάδος των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών έχει επηρεαστεί σημαντικά από την αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας από smartphones και wearables. Αυτή η αλλαγή στις μεθόδους συναλλαγών έχει επιτρέψει πιο εξατομικευμένη δέσμευση, επιτρέποντας στους πελάτες να χρησιμοποιούν ταυτόχρονα πολλαπλά κανάλια για να συμμετέχουν σε απρόσκοπτη, πολυδιάστατη τραπεζική εμπειρία. Αυτό έχει επίσης αυξήσει τόσο τις δυνατότητες όσο και την πολυπλοκότητα της δημιουργίας μιας θετικής εμπειρίας πελάτη ωθώντας τα επίπεδα ικανοποίησης για τις Τράπεζες ένα από τα σημαντικότερα μεγέθη.

Στην εποχή που τα κανάλια κινητής τηλεφωνίας πρωταγωνιστούν, η δυνατότητα απλοποίησης των βασικών συναλλαγών έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην ικανοποίηση και την αφοσίωση των καταναλωτών. Με τον ανταγωνισμό να αυξάνεται τόσο από τους παραδοσιακούς όσο και από τους μη παραδοσιακούς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, η σημασία της βελτιωμένης εμπειρίας των καταναλωτών και η επακόλουθη ικανοποίηση και αφοσίωση δεν ήταν ποτέ μεγαλύτερη. Μια βελτιωμένη εμπειρία, όχι μόνο επηρεάζει την ανάπτυξη μιας σχέσης και τις μετρήσιμες διατήρησης, αλλά μπορεί να βελτιώσει ακόμη τις παραπομπές και τα οικονομικά της εξυπηρέτησης πελατών και μελών. Συγκεκριμένα σύμφωνα με την CGI σε ένα περιβάλλον όπου η άμεση ικανοποίηση και η “αναμενόμενη” ικανοποίηση είναι ο κανόνας, οι οργανισμοί πρέπει να αντιδρούν μεταμορφώνοντας τις



επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες τους, συχνά μπροστά σε ανταγωνιστές με γνώσεις ψηφιακής τεχνολογίας, ώστε:

- Να γίνουν πραγματικά πελατο-κεντρικοί.
- Να ικανοποιούν πελάτες ενώ οδηγούν σε λειτουργική αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και αξία.
- Να προσφέρουν ουσιαστικές εμπειρίες που ανταποκρίνονται στις υψηλές προσδοκίες των πελατών.
- Να αυξάνουν την αφοσίωση, διατήρηση και αξία έναντι νέων ψηφιακά ευέλικτων ανταγωνιστών.
- Να προσφέρουν ολιστικές και διαισθητικές εμπειρίες — ωστόσο, όπου και όποτε τα άτομα επιλέγουν να αλληλοεπιδράσουν.
- Να αντιμετωπίσουν τις θολές διαδικασίες μάρκετινγκ, πωλήσεων και υπηρεσιών.
- Να δημιουργήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης, με σεβασμό στο απόρρητο.

Οι πελάτες και τα άτομα περιμένουν όλο και περισσότερες εμπειρίες δέσμευσης, με όποιον τρόπο αγγίζουν τους οργανισμούς. Με τη σειρά τους, αυτοί οι οργανισμοί πρέπει να εξελίξουν τις αλληλεπιδράσεις τους για να ανταποκριθούν στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών, των πολιτών και των μελών τους. Σε αυτό το περιβάλλον, τα αναλυτικά στοιχεία, ο σχεδιασμός της εμπειρίας χρήστη και η χρήση μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης μέσω όλων των καναλιών είναι οι κύριες δυνατότητες που πρέπει να υιοθετήσουν οι οργανισμοί για να προβλέψουν τις απαιτήσεις των πελατών και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους σε πραγματικό χρόνο. (CGI, 2016)

Είναι ανάγκη για τις τράπεζες να ενσωματώνουν δεσμεύσεις για κινητές συσκευές στα προγράμματα αφοσίωσης τους όπως μεγάλες επωνυμίες, για να προσφέρουν αποτελεσματικά εξατομικευμένη εμπειρία παντός καναλιού. Με το πρόγραμμα αφοσίωσης που είναι ενσωματωμένο με λύσεις αφοσίωσης για κινητά, όπως SMS και email, οι έμποροι λιανικής μπορούν να στέλνουν αποκλειστικό προσωπικό περιεχόμενο μάρκετινγκ στους πελάτες τους, να παρακολουθούν τη συμπεριφορά τους και να κάνουν περαιτέρω στρατηγικό σχεδιασμό σχετικά με τα προγράμματα αφοσίωσης. Η αφοσίωση σε κινητές συσκευές εξοπλίζει τους λιανοπωλητές με πολλές δυνατότητες περαιτέρω αλληλεπίδρασης με τους καταναλωτές σε ένα πρόγραμμα αφοσίωσης. Από την παροχή πληροφοριών που σχετίζονται

με αποκλειστικές προσφορές, κερδισμένες ανταμοιβές και υπόλοιπα πόντων –μέσω SMS και πορτοφολιού για κινητά– έως το εξατομικευμένο μάρκετινγκ με βάση την προηγούμενη συμπεριφορά αγορών, οι έμποροι λιανικής μπορούν να οικοδομήσουν σχέσεις με πελάτες όπου βρίσκονται σε φορητή συσκευή. (Juniper Research, 2022)

### Εφαρμογές προγράμματος επιβράβευσης

Πρόκειται για εφαρμογές που προσφέρονται για λήψη σε smartphone ή tablet ή από την επιχείρηση που λειτουργεί το πρόγραμμα επιβράβευσης. Επιτρέπουν στα μέλη του προγράμματος να παρακολουθούν τη συνδρομή τους, τους πόντους (ή άλλο νόμισμα ανταμοιβής) που έχουν συγκεντρωθεί, τους πόντους που εξαργυρώνονται και να προβάλλουν και να χρησιμοποιούν τις διαθέσιμες προσφορές. Το πλεονέκτημα για τα μέλη είναι ότι δεν υπάρχει χάρτινο κουπόνι ή πλαστική κάρτα για απώλεια.

### Ψηφιακά Πορτοφόλια

Η πανδημία έχει σαφώς επιταχύνει τη μετάβαση σε μια οικονομία χωρίς μετρητά. Τα ψηφιακά πορτοφόλια κέρδισαν τη μέγιστη δυναμική κατά τη διάρκεια της εξάπλωσης του κορωνοϊού. Οι πάροχοι προγραμμάτων αφοσίωσης εντόπισαν αυτήν την ευκαιρία να εισαγάγουν κάρτες επιβράβευσης που είναι ενσωματωμένες ψηφιακά. Οι πελάτες μπορούν να έχουν πρόσβαση στην κάρτα πίστης τους χρησιμοποιώντας το smartphone ή το tablet τους. Αυτό εξαλείφει επίσης την ανάγκη να έχετε μαζί σας πολλές φυσικές κάρτες. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ενός επιτυχημένου συστήματος ψηφιακής αφοσίωσης μέσω ψηφιακού πορτοφολιού είναι τα Starbucks. Η καινοτόμος εφαρμογή της εταιρείας στο κατάστημα ήταν μια κυρίαρχη μέθοδος πληρωμής σε όλες τις τοποθεσίες των Starbucks στις ΗΠΑ. Ένας από τους μεγάλους λόγους που αυτό λειτούργησε τόσο καλά για τα Starbucks ήταν επειδή τοποθετεί την πίστη στο επίκεντρο όλων. Οι πελάτες πληρώνουν χρησιμοποιώντας την εφαρμογή Starbucks και λαμβάνουν πόντους για κάθε αγορά. Μόλις συγκεντρώσουν αρκετούς πόντους, μπορούν να τους εξαργυρώσουν για ένα δωρεάν ρόφημα ή σνακ της επιλογής τους. Το Apple Pay πρόσφατα ξεπέρασε τα Starbucks και έγινε η πιο δημοφιλής εφαρμογή πληρωμών μέσω κινητού στις ΗΠΑ. Πάνω από 30 εκατομμύρια άνθρωποι χρησιμοποιούν το Apple Pay και περίπου το 70% των καταστημάτων λιανικής στις ΗΠΑ θα είναι εξοπλισμένα για να δεχτούν αυτήν την πληρωμή μέχρι το τέλος του έτους. Επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και σε κάθε κλάδο θα πρέπει να επωφεληθούν από την αγορά πληρωμών προσέγγισης μέσω κινητού τηλεφώνου, καθώς συνεχίζει να αυξάνεται. Οι χρήστες του Google Pay και του Samsung Pay μπορούν να προσθέσουν τις υπάρχουσες

κάρτες αφοσίωσης στις εφαρμογές. Το 2019 το Google Pay επέτρεψε στους χρήστες να εισάγουν αυτόματα κάρτες επιβράβευσης, κουπόνια και προσφορές απευθείας από το Gmail. Όπως το Google Pay, το Apple Pay προσφέρει τη δυνατότητα αποθήκευσης ψηφιακών αντιγράφων των υπάρχουσών καρτών αφοσίωσης των πελατών στην εφαρμογή, αν και δεν τις υποστηρίζει όλες. Όταν η Apple κυκλοφόρησε τη νέα της πιστωτική κάρτα, την Apple Card, συνοδευόταν από το «Daily Cashback» για δαπάνες στην κάρτα. Αυτό θα καλυφθεί αργότερα με περισσότερες λεπτομέρειες. Το Paytm της Ινδίας και το Rakuten Pay της Ιαπωνίας επιτρέπουν στους πελάτες να κερδίζουν πόντους μέσω αγορών από τρίτους λιανοπωλητές. Το Paytm είναι η μεγαλύτερη πλατφόρμα πληρωμών και εμπορίου μέσω κινητών της Ινδίας. Προσφέρει ανταμοιβές με τη μορφή μετρητών Paytm στους κατόχους του πορτοφολιού του, για δαπάνες μέσω του πορτοφολιού Paytm και σε εμπόρους που δέχονται πληρωμές χρησιμοποιώντας το Paytm. (Juniper Research, 2022)

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Ερευνητικό Μέρος

### 4.1 Εισαγωγή Έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας είναι η μελέτη του θέματος που είναι υπό έρευνα, οι κατευθυντήριες γραμμές, καθώς και οι περιορισμοί της έρευνας. Συγκεκριμένα, θα αναλυθεί στην συνέχεια η ερευνητική μέθοδος και ο σχεδιασμός, η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την δομή του ερωτηματολογίου και την συλλογή των δεδομένων, αλλά και μια σύντομη περιγραφή των στατιστικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται σε αυτή την μελέτη.

Το παρόν ερευνητικό αντικείμενο είναι η εξέταση των εντυπώσεων του εκάστοτε ερωτηθέντος, αναφορικά με την ψηφιοποίηση του τραπεζικού συστήματος, τον ψηφιακό μετασχηματισμό του κλάδου και την αντίδρασή τους σε αυτήν την μετάβαση.

Με βάση τα παραπάνω, εξετάζονται τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Η περιοδικότητα της χρήσης της τραπεζικής υπηρεσίας E-wallets, από τους ερωτηθέντες, είναι διαφορετική με βάση τον παράγοντα που οδήγησε στην υπηρεσία Web banking;
- Οι υπηρεσίες των τραπεζών που χρησιμοποιούν οι ερωτηθέντες προκαλούν διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης, ανάλογα με την τράπεζα;

#### 4.1.1. Λόγος που Επιλέχθηκε η Ποσοτική Έρευνα

Στην έρευνα, που ακολουθεί, εκτιμήθηκε πως η πιο κατάλληλη μεθοδολογία, η οποία τελικά αξιοποιήθηκε, είναι η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, η οποία αξιοποιείται από τους περισσότερους μελετητές στις έρευνες επιχειρησιακής διοίκησης και marketing (Bunghez, 2020). Η επιστημονική παράδοση των φυσικών επιστημών ενστερνιστεί από την ποσοτική έρευνα με βαρύτητα στην δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων, τις μετρήσεις και την αιτιότητα (Rosario & Diaz, 2022).

Τα ακόλουθα αποτελούν τα πλεονεκτήματα της ποσοτικής έρευνας: διερευνάει μεταβλητές έχουν την δυνατότητα να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν, με μεθόδους στατιστικής, τα αποτελέσματά της έχουν την δυνατότητα να γενικευτούν καθώς αφορούν μεγάλο κοινό, επομένως, είναι αξιόπιστα και αποκαλύπτουν μια λεπτομερειακή αποτύπωση του γκρουπ ανθρώπων που διερευνάται.

#### 4.1.2. Συμμετέχοντες στην Έρευνα

Οι συμμετέχοντες στην μελέτη είναι 120 τραπεζικοί πελάτες (αντιπρόσωποι εταιρειών ή και ιδιώτες), εκ των οποίων οι περισσότεροι είναι γυναίκες, κυρίως στο ηλικιακό γκρουπ των 31 έως 45 ετών. Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απασχολούνται ως ιδιωτικοί υπάλληλοι, έχουν αποφοιτήσει από την τριτοβάθμια και την δευτεροβάθμια εκπαίδευσης και κατοικούν σε αστικές περιοχές. Επίσης, το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων έχει από 5.000€ έως 10.000€, εισόδημα.

#### 4.1.3. Εργαλείο Έρευνας

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο είναι χωρισμένο σε 3 ενότητες. Η πρώτη συμπεριλαμβάνει 3 κλειστού τύπου ερωτήματα και σχετίζεται με την σχέση που έχουν οι πελάτες με την τράπεζα. Η δεύτερη ενότητα, απαρτίζεται από 20 ερωτήματα, τα οποία ερευνούν τη σύγκριση των παρελθοντικών υπηρεσιών με τις σημερινές, αλλά και με υπηρεσίες τρίτων χωρών, τη χρησιμοποίηση του Web banking και των υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής. Επιπρόσθετα, ερευνούν ενδεχόμενες συγκρούσεις με τις τράπεζες, τη χρησιμοποίηση του E-wallet και την χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών υπηρεσιών για την έγκριση δανείου. Επίσης, η τρίτη ενότητα απαρτίζεται από 6 κλειστού τύπου ερωτήματα και ερευνά τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

#### 4.1.4. Τρόπος συλλογής δεδομένων

Για την διανομή του ερωτηματολογίου αξιοποιήθηκαν σελίδες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, μετά την διαμόρφωσή του σε ηλεκτρονική μορφή, με τον σχηματισμό Google form αρχείου από την μελετητή αυτής της έρευνας. Οι ερωτώμενοι, ενημερώθηκαν και γραπτώς σχετικά με τον χρόνο και το σκοπό της παρούσας έρευνας, αλλά και την ανωνυμία της και την εθελοντική της μορφή.

#### 4.1.5. Εργαλεία Διερεύνησης

Τα προγράμματα SPSS v.25 ( στατιστικό πρόγραμμα) και το Microsoft Excel χρησιμοποιήθηκαν για την εξέταση των δεδομένων. Όλα τα ερωτήματα που εμπεριέχονται στο ερωτηματολόγιο εμφανίζονται με τυπικές αποκλίσεις, μέσες τιμές και ποσοστά, ενώ χρησιμοποιήθηκαν ραβδρογράμματα και πίνακες για την βελτίωση της παρουσίασή τους. Συγχρόνως, αξιοποιήθηκε η Crosstabulation Analysis και ο έλεγχος Chi-Square ( $\chi^2$ ), για την απάντηση των ερωτημάτων της έρευνας.

### 4.2. Συνοπτική παρουσίαση των δεδομένων της έρευνας - Περιγραφική Στατιστική

Σκοπός της παρούσας έρευνας αποτελεί η παρουσίαση των εντυπώσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με την υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού ως στρατηγική από τις τράπεζες της Ελλάδας, πως την εκλαμβάνουν, και τον τρόπο που αντέδρασαν σε αυτή την στρατηγική. Για την εκπλήρωση αυτού του σκοπού, αξιοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με 3 ενότητες, στο οποίο αναλύονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, οι απόψεις τους επί του θέματος της μελέτης και η σχέση των συμμετεχόντων με την τράπεζα.

#### 4.2.1. Σχέση των συμμετεχόντων με την τράπεζα

Η πρώτη ενότητα συμπεριλαμβάνει 3 ερωτήματα και σχετίζεται με την σχέση των πελατών με τις τράπεζες και πιο συγκεκριμένα, το χρόνο συνεργασίας τους με την τράπεζα που συνεργάζονται, το όνομά της και το είδος τραπεζικής κάρτας που κατέχουν.

Στον παρακάτω Πίνακα φαίνεται πως οι ερωτηθέντες με ποσοστό 37.5% κατέχουν πιστωτική κάρτα και το 60% χρεωστική. Επιπρόσθετα, το 0.8% Virtual Card, το 0.8% προπληρωμένη και το 0.8% κάποιο άλλο είδος κάρτας. Στη συνέχεια, το 33.3% των συμμετεχόντων γνωστοποιούν πως συνεργάζονται με την Εθνική Τράπεζα, το 33.3% με την Τράπεζα Πειραιώς, το 16.7% με την Eurobank και το 16.7% με την Alpha bank. Επίσης, γίνεται έρευνα των χρόνων κατά τους οποίους συνεργάζονται οι ερωτηθέντες με κάποιον τραπεζικό οργανισμό. Το 22.5% των συμμετεχόντων συνεργάζεται με κάποιον τραπεζικό οργανισμό έως 5 έτη, ενώ ο 33.3% 11 με 14 έτη και το 19.2% από 16 έως 20 έτη. Επίσης,

όσοι έχουν συνεργασία πάνω από 20 έτη φτάνουν το 10.8% και το 14,2% ανήκει σε όσους συνεργάζονται για 6 με 10 έτη.

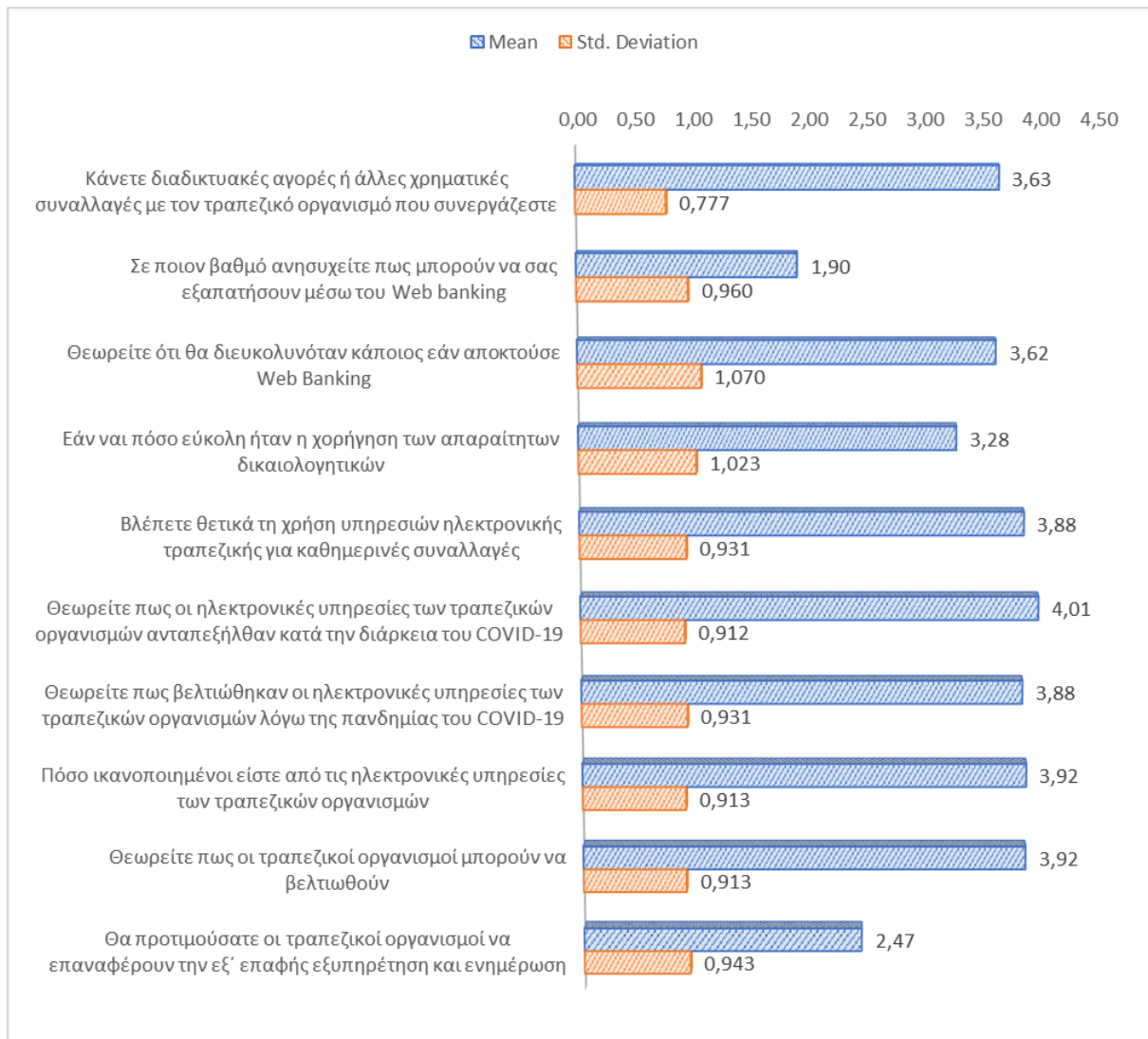
Πίνακας 1: Η συνεργασία της τράπεζας με τον πελάτη

		Frequency	Valid Percent
Τι είδους κάρτα διαθέτετε	Προπληρωμένη	1	0.8
	Πιστωτική	45	37.5
	Χρεωστική	72	60.0
	Virtual Card	1	0.8
	Άλλο	1	0.8
Με ποια τράπεζα συνεργάζεστε	Alpha bank	20	16.7
	Eurobank	20	16.7
	Τράπεζα Πειραιώς	40	33.3
	Εθνική Τράπεζα	40	33.3
Πόσα χρόνια συνεργάζεστε με κάποιον τραπεζικό οργανισμό	Έως 5 έτη	27	22.5
	6 - 10 έτη	17	14.2
	11 - 15 έτη	40	33.3
	16 - 20 έτη	23	19.2
	Πάνω από 20 έτη	13	10.8

Πίνακας 2: Απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με τη χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής

	Mean	Std. Deviation
Κάνετε διαδικτυακές αγορές ή άλλες χρηματικές συναλλαγές με τον τραπεζικό οργανισμό που συνεργάζεστε	3,63	0,777
Σε ποιον βαθμό ανησυχείτε πως μπορούν να σας εξαπατήσουν μέσω του Web banking	1,90	0,960
Θεωρείτε ότι θα διευκολυνόταν κάποιος εάν αποκτούσε Web Banking	3,62	1,070
Εάν ναι πόσο εύκολη ήταν η χορήγηση των απαραίτητων δικαιολογητικών	3,28	1,023
Βλέπετε θετικά τη χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής για καθημερινές συναλλαγές	3,88	0,931
Θεωρείτε πως οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες των τραπεζικών οργανισμών ανταπεξήλθαν κατά την διάρκεια του COVID-19	4,01	0,912
Θεωρείτε πως βελτιώθηκαν οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες των τραπεζικών οργανισμών λόγω της πανδημίας του COVID-19	3,88	0,931
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες των τραπεζικών οργανισμών	3,92	0,913

Θεωρείτε πως οι τραπεζικοί οργανισμοί μπορούν να βελτιωθούν	3,92	0,913
Θα προτιμούσατε οι τραπεζικοί οργανισμοί να επαναφέρουν την εξ' επαφής εξυπηρέτηση και ενημέρωση	2,47	0,943



Γράφημα 1: Απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με τη χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής

Στον παρακάτω Πίνακα, αναλύονται οι απαντήσεις οι οποίες αφορούν την άποψη σχετικά με την ηλεκτρονική ενημέρωση, τον παράγοντα επιλογής του Web banking, την άποψη για το χρονικό διάστημα της ολοκληρωτικής ψηφιοποίησης των τραπεζικών οργανισμών και τη χρήση του E-wallet. Το 21.8% των ερωτηθέντων αναφέρουν πως η διαθεσιμότητα είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας χρησιμοποίησης Web banking, το 20.2% το μειωμένο κόστος

συναλλαγής, το 21% μιλάει για την αποφυγή αναμονής, το 11.8% η ταχύτητα, το 18.5% η ασφάλεια και το 6.7% κάποιος άλλος παράγοντας. Στη συνέχεια, το 30.3% των συμμετεχόντων ισχυρίζονται πως η ηλεκτρονική ενημέρωση των τραπεζικών προϊόντων είναι ίδια, το 20.2% υποστηρίζουν πως είναι καλύτερη, το 24.4% πολύ καλύτερη, το 11.8% πολύ χειρότερη και το 13.4% χειρότερη. Μετέπειτα, το 33.3% των συμμετεχόντων εμφανίζεται να χρησιμοποιεί πάνω-κάτω κάθε μέρα το Web banking το 16.7% έως 2 φορές το μήνα, , το 17.5% σχεδόν ποτέ, το 15.8% έως 2 φορές το χρόνο και το 16.7% έως 2 φορές την εβδομάδα. Τέλος, το 28.3% των ερωτηθέντων αναφέρουν πως κρίνουν ότι σε δέκα χρόνια η επίσκεψη σε τράπεζα θα είναι αχρείαστη, το 26.7% πως σε 4 με 5 χρόνια δεν θα πάνε ξανά δια ζώσης σε τράπεζες, το 28.3% πως πάντα θα χρειάζεται και το 16.7% πιστεύει πως δεν θα πάνε ξανά δια ζώσης σε τράπεζες σε 1-3 χρόνια.

*Πίνακας 3: Άποψη ως προς την ηλεκτρονική ενημέρωση, παράγοντας επιλογής Web Banking, άποψη για το χρονικό διάστημα της ολοκληρωτικής ψηφιοποίησης των τραπεζικών οργανισμών και χρήση των e-wallets*

		Frequency	Valid Percent
Ποιος είναι ο κυριότερος παράγοντας που σας ώθησε στην χρήση Web banking	Μειωμένο κόστος συναλλαγής	24	20.2
	Ταχύτητα διεκπεραίωσης	14	11.8
	Ασφάλεια συναλλαγής	22	18.5
	Διαθεσιμότητα	26	21.8
	Αποφυγή αναμονής	25	21.0
	Άλλο	8	6.7
Η ηλεκτρονική ενημέρωση που λαμβάνετε για τα καινούργια προϊόντα των τραπεζικών οργανισμών είναι καλύτερη ή χειρότερη από την ενημέρωση που έχετε δεχθεί στο παρελθόν με άλλους τρόπους	Πολύ χειρότερη	14	11.8
	Χειρότερη	16	13.4
	Ίδια	36	30.3
	Καλύτερη	24	20.2
	Πολύ καλύτερη	29	24.4
Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε την υπηρεσία e-wallets των τραπεζικών οργανισμών	Σχεδόν ποτέ	21	17.5
	Έως 2 φορές το χρόνο	19	15.8
	Έως 2 φορές το μήνα	20	16.7
	Έως 2 φορές την εβδομάδα	20	16.7
	Σχεδόν καθημερινά	40	33.3
	1 - 3 χρόνια	20	16.7

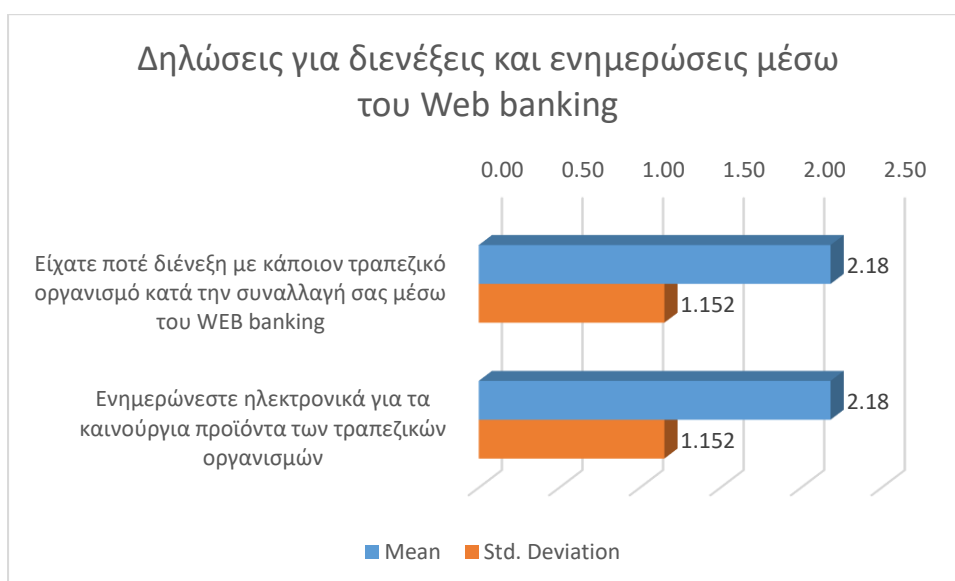


Σε πόσο καιρό πιστεύετε ότι θα μπορείτε να μην επισκέπτεστε καθόλου ένα τραπεζικό κατάστημα για οποιαδήποτε εξυπηρέτηση	4 - 5 χρόνια	32	26.7
	Στην επόμενη δεκαετία	34	28.3
	Ποτέ, πάντα θα απαιτείται φυσική παρουσία	34	28.3

Στη συνέχεια, στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 2 που ακολουθούν, εξετάζεται η ποσότητα των συγκρούσεων των ερωτηθέντων με τις τράπεζες και η συχνότητα ενημέρωσης για καινούργια προϊόντα. Οι τιμές των απαντήσεων κυμαίνονται από το 1 έως το 5 (5-Πολύ συχνά, 4-Συχνά, 3-Κάποιες φορές, 2-Σπάνια, 1-Ποτέ) και η αύξηση της συχνότητας, συνεπάγεται με αύξηση του μέσου όρου. Οι συμμετέχοντες ισχυρίζονται πως σπανίως συγκρούονται με κάποιον τραπεζικό οργανισμό μέσω του Web banking (2.18) και σπανίως λαμβάνουν ηλεκτρονικές ενημερώσεις για καινούργια προϊόντα (2.18).

Πίνακας 4: Απαντήσεις για ενημερώσεις και συγκρούσεις μέσω του Web banking

	Mean	Std. Deviation
Είχατε ποτέ διένεξη με κάποιον τραπεζικό οργανισμό κατά την συναλλαγή σας μέσω του WEB banking	2,18	1,152
Ενημερώνεστε ηλεκτρονικά για τα καινούργια προϊόντα των τραπεζικών οργανισμών	2,18	1,152

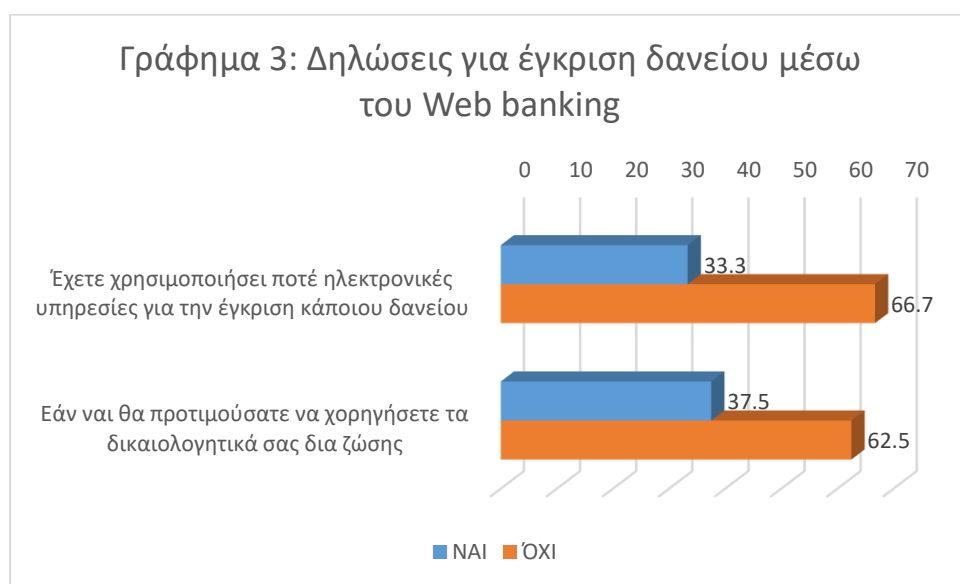


Γράφημα 2: Απαντήσεις για ενημερώσεις και συγκρούσεις μέσω του Web banking

Επιπλέον, στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 3, είναι εμφανές πως, αν και το 33,3% των συμμετεχόντων έχει χρησιμοποιήσει ηλεκτρονικές υπηρεσίες για την έγκριση δανείου, το 66.7% δεν έχουν κάποια τέτοια εμπειρία. Επιπρόσθετα, το 37,5% των ερωτηθέντων που πήραν ηλεκτρονικά έγκριση δανείου θα προτιμούσε να χορηγήσει τα δικαιολογητικά δια ζώσης, ενώ το 62.5% δεν θα το προτιμούσαν.

Πίνακας 5: Απαντήσεις σχετικά με την έγκριση δανείου μέσω του Web banking

	Ναι		Όχι	
	Frequency	Valid Percent	Frequency	Valid Percent
Έχετε χρησιμοποιήσει ποτέ ηλεκτρονικές υπηρεσίες για την έγκριση κάποιου δανείου	32	33,3	64	66,7
Εάν ναι θα προτιμούσατε να χορηγήσετε τα δικαιολογητικά σας δια ζώσης	12	37,5	20	62,5

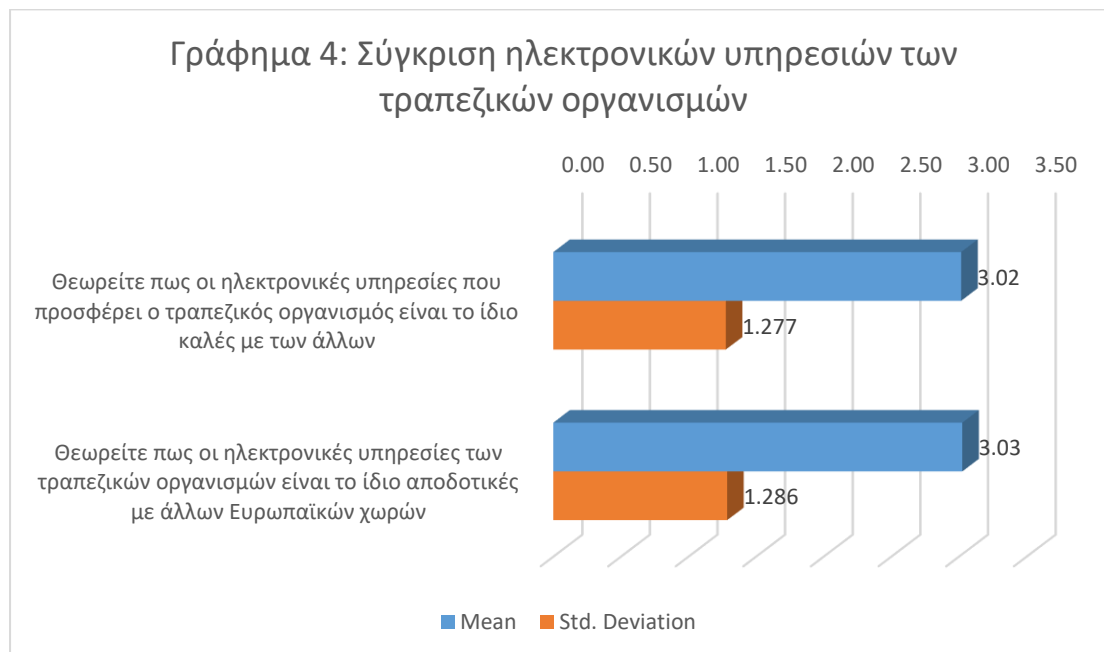


Γράφημα 3: Απαντήσεις σχετικά με την έγκριση δανείου μέσω του Web banking

Στον Πίνακα 6 και το Γράφημα 4, παρουσιάζεται μια σύγκριση η οποία ασκείται από τους συμμετέχοντες στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του συνεργαζόμενου τραπεζικού οργανισμού, συγκριτικά με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες άλλων τραπεζών στην Ευρώπη και την χώρα. Οι τιμές των απαντήσεων κυμαίνονται από το 1 έως το 5 (5- Συμφωνώ απόλυτα, 4- Συμφωνώ, 3- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 2- Διαφωνώ, 1- Διαφωνώ απόλυτα) και η εκάστοτε απάντηση έχει απήχηση ανάλογη με τον μέσος όρος. Ειδικότερα, ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν στο ότι οι τραπεζικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες είναι το εξίσου αποδοτικές με άλλες τράπεζες της Ευρώπης (3.03) και με άλλες τράπεζες της χώρας (3.02).

Πίνακας 6: Σύγκριση των τραπεζικών οργανισμών ανάλογα με τις υπηρεσίες τους

	Mean	Std. Deviation
Θεωρείτε πως οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρει ο τραπεζικός οργανισμός είναι το ίδιο καλές με των άλλων	3,02	1,277
Θεωρείτε πως οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες των τραπεζικών οργανισμών είναι το ίδιο αποδοτικές με άλλων Ευρωπαϊκών χωρών	3,03	1,286



Γράφημα 4: Σύγκριση των τραπεζικών οργανισμών ανάλογα με τις υπηρεσίες τους

#### 4.2.2. Δημογραφικά στοιχεία

Σε αυτήν την ενότητα, ερευνάται το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων.

Στον Πίνακα 7 γίνεται φανερό ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι γυναίκες με ποσοστό 65%, ενώ οι άνδρες είναι μόλις το 35%. Επιπρόσθετα, το 30% έχουν ηλικία 30 ετών, το 35% είναι έως 31-45 ετών, το 15% άνω των 60 ετών και το 20% 46-60 ετών. Επιπλέον, το 35% των ερωτηθέντων απασχολούνται ως ιδιωτικοί υπάλληλοι το 11.7% ελεύθεροι επαγγελματίες, , το 25.8% δημόσιοι υπάλληλοι, το 9.2% φοιτητές, το 10% συνταξιούχοι και το 8.3% καταλαμβάνει η απάντηση «Άλλο». Επίσης, το 30% αποφοίτησαν από τη τριτοβάθμια εκπαίδευση και το 30% από την δευτεροβάθμια, το 10.8% απόκτησαν μεταπτυχιακό-διδακτορικό και το 29.2% από την μεταδευτεροβάθμια. Στη συνέχεια, το 55% των συμμετεχόντων κατοικούν σε αστικές περιοχές, το 20.8% σε αγροτική-νησί και το 24.2% σε ημιαστική. Τέλος, το 41.7% κατέχει εισόδημα 5.001 - 10.000, το 8.3% έως 5.000€, το 14.2% 15.001 - 20.000€, το 32.5% €10.001 - 15.000€ και το υπόλοιπο 3.3% δηλώνουν ετήσιο εισόδημα άνω των 20.000€.

*Πίνακας 7: Δημογραφικά χαρακτηριστικά*

		Frequency	Valid Percent
Φύλο	Άνδρας	42	35.0
	Γυναίκα	78	65.0
Ηλικία	Έως 30 ετών	36	30.0
	31 - 45 ετών	42	35.0
	46 - 60 ετών	24	20.0
	Άνω των 60 ετών	18	15.0
Επάγγελμα	Ιδιωτικός υπάλληλος	42	35.0
	Δημόσιος υπάλληλος	31	25.8
	Ελεύθερος επαγγελματίας	14	11.7
	Φοιτητής	11	9.2
	Συνταξιούχος	12	10.0
	Άλλο	10	8.3
Επίπεδο σπουδών	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	36	30.0
	Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	35	29.2
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	36	30.0
	Μεταπτυχιακό-διδακτορικό	13	10.8
Περιοχή κατοικίας	Αστική	66	55.0
	Ημιαστική	29	24.2
	Αγροτική-νησί	25	20.8
Ετήσιο εισόδημα	Έως 5.000€	10	8.3
	5.001 - 10.000€	50	41.7
	10.001 - 15.000€	39	32.5
	15.001 - 20.000€	17	14.2
	Άνω των 20.000€	4	3.3

#### 4.2 Στατιστική Συμπερασματολογία - Επαγωγική στατιστική

Στην παρούσα ενότητα, εξετάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα με τη χρησιμοποίηση της Crosstabulation Analysis και του ελέγχου Chi-Square ( $\chi^2$ ). Αυτός ο έλεγχος συντελείται ανάμεσα σε δύο ποιοτικές μεταβλητές, με σκοπό να βγει συμπέρασμα για την μεταξύ τους

εξάρτηση. Αναλυτικότερα, γίνεται ένας έλεγχος στατιστικός, με μηδενική υπόθεση την μεταξύ ανεξαρτησίας των μεταβλητών που μελετιούνται, η οποία τείνει προς απόρριψη στην περίπτωση που το 0.05 αποτελεί μεγαλύτερη τιμή από εκείνη της p-value, καθώς, στατιστικά, θα αναδεικνύει σημαντική εξάρτηση.

### Ερευνητικό Ερώτημα 1<sup>ο</sup>

Ο Πίνακας 8, παραθέτει την τιμή του ελέγχου Chi-Square, η οποία, στατιστικά, προβάλλει σημαντική εξάρτηση ανάμεσα στις μεταβλητές.

Πίνακας 8: Έλεγχος Chi-Square στην τράπεζα συνεργασίας

	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	0.000

Στον Πίνακα 9, διακρίνεται πως οι πλειοψηφία των συμμετεχόντων που συνεργάζονται με την Εθνική Τράπεζα και την Τράπεζα Πειραιώς δηλώνουν, τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες τους, εξαιρετικά ικανοποιητικές. Επίσης, εκείνοι που συνεργάζονται με την Alpha Bank είναι αρκετά ικανοποιημένοι και αυτοί που συνεργάζονται με την Eurobank συνήθως δηλώνουν μετρίου επιπέδου ικανοποίηση.

Πίνακας 9: Έλεγχος Crosstabulation στην τράπεζα συνεργασίας

			Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες των τραπεζικών οργανισμών					Total
			Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
Alpha bank	Count		1	2	3	9	5	20

Με ποιά τράπεζα συνεργάζεστε		% within	5.0%	10.0%	15.0%	45.0%	25.0%	100.0%
	Eurobank	Count	0	0	15	5	0	20
		% within	0.0%	0.0%	75.0%	25.0%	0.0%	100.0%
	Τράπεζα Πειραιώς	Count	0	0	13	12	15	40
		% within	0.0%	0.0%	32.5%	30.0%	37.5%	100.0%
	Εθνική Τράπεζα	Count	0	2	6	14	18	40
		% within	0.0%	5.0%	15.0%	35.0%	45.0%	100.0%
	Total	Count	1	4	37	40	38	120
		% within	0.8%	3.3%	30.8%	33.3%	31.7%	100.0%

## Ερευνητικό Ερώτημα 2<sup>ο</sup>

Ο Πίνακας 10, παραθέτει την τιμή του ελέγχου Chi-Square, η οποία, στατιστικά, προβάλλει, για άλλη μια φορά, σημαντική εξάρτηση ανάμεσα στις μεταβλητές.

Πίνακας 10: Έλεγχος Chi-Square στον παράγοντα χρησιμοποίησης του Web banking

	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	0.000

Στον Πίνακα 11, διακρίνεται πως οι συμμετέχοντες που διάλεξαν το Web banking εξαιτίας του μειωμένου κόστους συναλλαγής, εκμεταλλεύονται σπάνια την υπηρεσία E-wallets, με τους συμμετέχοντες που την διάλεξαν ώστε να αποφύγουν την αναμονή ή για κάποιον «Άλλο» λόγο να αξιοποιηθούν το E-wallets πάνω-κάτω καθημερινά στην πλειοψηφία τους.

Πίνακας 11: Έλεγχος Crosstabulation στον παράγοντα χρησιμοποίησης του Web banking

		Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε την υπηρεσία E-wallet των τραπεζικών οργανισμών					Total
		Σχεδόν ποτέ	Έως 2 φορές το χρόνο	Έως 2 φορές το μήνα	Έως 2 φορές την εβδομάδα	Σχεδόν καθημερινά	
Μειωμένο κόστος συναλλαγής	Count	10	1	0	5	8	24
	% within	41.6%	4.1%	0.0%	20.7%	33.3%	100.0%
Ταχύτητα διεκπεραίωσης	Count	3	0	11	0	0	14
	% within	21.3%	0.0%	78.5%	0.0%	0.0%	100.0%
Ασφάλεια συναλλαγής	Count	4	10	2	1	5	22
	% within	18.1%	45.4%	9.1%	4.6%	22.6%	100.0%
Διαθεσιμότητα	Count	2	2	5	12	5	26
	% within	7.6%	7.6%	19.1%	46.3%	19.2%	100.0%
Αποφυγή αναμονής	Count	1	5	2	2	15	25
	% within	4.0%	20.0%	8.0%	8.0%	60.0%	100.0%
Άλλο	Count	0	1	0	0	7	8
	% within	0.0%	12.4%	0.0%	0.0%	87.4%	100.0%
Total	Count	20	19	20	20	40	119
	% within	16.7%	16.0%	16.7%	16.7%	33.6%	100.0%

## Συμπεράσματα

### 5.1.Ερευνητικά Αποτελέσματα

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκαν οι εντυπώσεις και οι απόψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με την επίδραση που έχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός του τραπεζικού κλάδου στους πελάτες τραπεζών και για τον ίδιο τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι συμμετέχοντες είναι 120 άτομα σύνολο, με τις γυναίκες από 31 έως 45 ετών να αποτελούν την πλειοψηφία, οι οποίοι έχουν αποφοιτήσει από την τριτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση και απασχολούνται κυρίως ως ιδιωτικοί υπάλληλοι. Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων κατοικούν σε κάποια αστική περιοχή, με το εισόδημά τους να κυμαίνεται από τις 5.000€ έως 10.000€.

Στο κομμάτι της περιγραφικής στατιστικής φαίνεται πως οι περισσότεροι ερωτηθέντες κατέχουν χρεωστική κάρτα ενώ η τράπεζα συνεργασίας είναι συνήθως η Εθνική και η



Πειραιώς, ιδιαιτέρως για 11 με 16 έτη. Επιπλέον, γνωστοποιήθηκε το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες αρκετές φορές πραγματοποίησαν αγορές στο διαδίκτυο μέσω της τράπεζας με την οποία συνεργάζονται και ξεχώρισαν το Web banking κυρίως γιατί δεν πιστεύουν είναι δυνατή η εξαπάτηση μέσω αυτού και για την διαθεσιμότητα των προϊόντων. Έτσι, ισχυρίζονται ότι ο καθένας θα διευκολυνόταν, σε μέτριο τουλάχιστον βαθμό, με την απόκτηση Web banking και πως δεν υπήρξε ποτέ σύγκρουση με την τράπεζα συνεργασίας τους.

Συγχρόνως, διακρίνεται η έλλειψη ηλεκτρονικής ενημέρωσης, στους περισσότερους συμμετέχοντες, για τα καινούργια τραπεζικά προϊόντα ενώ χρησιμοποιούν το e-wallet σχεδόν κάθε μέρα. Όμως, δεν έχουν χρησιμοποιηθεί, για την έγκριση δανείου, οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες, μολονότι, σε γενικές γραμμές, έχουν θετική άποψη για την χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών για τακτικές συναλλαγές. Επιπρόσθετα, υποστηρίζουν ότι, οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες, όχι μόνο βελτιώθηκαν κατά την διάρκεια της πανδημίας του COVID-19, αλλά και ανταπεξήλθαν επαρκώς, και επομένως, ικανοποιήθηκαν από την χρήση τους, αν και δηλώνουν πως η βελτίωση τους είναι πάντα δυνατή. Επίσης, δηλώνουν ουδέτεροι σχετικά με την σύγκριση της τράπεζας συνεργασίας τους και άλλων τραπεζών της Ευρώπης ή της Ελλάδας στον τομέα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, αλλά και σχετικά με την προτίμηση της εξυπηρέτησης και ενημέρωσης εξ επαφής σε σύγκριση με την ηλεκτρονική. Τέλος, πιστεύουν ότι σε δέκα χρόνια ή και παραπάνω, ίσως η επίσκεψη σε τραπεζικό κατάστημα να είναι αχρείαστη.

Παρατηρήθηκε από τις απαντήσεις που δόθηκαν στο πρώτο ερώτημα, πως οι συμμετέχοντες οι οποίοι έχουν συνεργασία με την Εθνική Τράπεζα ή της Τράπεζα Πειραιώς αποτελούν το πιο ικανοποιημένο γκρουπ όσον αφορά τις ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες, σε σύγκριση με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες, με εκείνους που έχουν συνεργασία με την Eurobank να αποτελούν τους λιγότερο ικανοποιημένους. Μέσω του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, παρατηρήθηκε πως το e-wallet χρησιμοποιείται λιγότερο από τους συμμετέχοντες που επέλεξαν το Web banking εξαιτίας του μειωμένου κόστους συναλλαγής. Συγχρόνως, αυτή η υπηρεσία χρησιμοποιείται περισσότερο από εκείνους που επέλεξαν το Web banking ώστε να αποφύγουν την αναμονή.

## 5.2. Συστάσεις για Μελλοντική Μελέτη και Συνεισφορά Έρευνας

Η παρούσα έρευνα είναι πιθανόν να προμηθεύσει, τις τραπεζικές εποπτικές αρχές, με κατάλληλες υποδείξεις για τον σχηματισμό αρμοζόντων KPI (Βασικοί Δείκτες Απόδοσης) για την παρακολούθηση και την χάραξη της εξέλιξης της ψηφιοποίησης. Για παράδειγμα, τα τραπεζικά ιδρύματα έχουν την δυνατότητα να τα αξιοποιήσουν για τον προσδιορισμό της καταλληλότητας των επενδύσεών τους στην ψηφιοποίηση και αν έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, ενώ για την ομαλότερη προσαρμογή των πελατών των τραπεζών στην ψηφιοποίηση, οι εποπτικές αρχές δύναται να καθιερώσουν προγράμματα ή πολιτικές. Επίσης, τα παρόντα αποτελέσματα μπορούν να αξιοποιηθούν και από ακαδημαϊκούς ώστε να βρεθεί μια αρμόζουσα βάση και να σχεδιαστεί μια μελλοντική μελέτη. Είναι απαραίτητο να έχουμε υπόψιν πως τα ευρήματα αυτής της έρευνας είναι αποτέλεσμα δεδομένων που αξιολογήθηκαν και είναι απαραίτητο να αξιολογηθούν με την γνώση ότι συλλέχθηκαν ηλεκτρονικά, όπως προαναφέρθηκε. Επομένως, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν εξοικειωμένοι με την τεχνολογία (αλλιώς δεν θα κατείχαν την ικανότητα να συμμετέχουν στα ερωτηματολόγια). Μια περαιτέρω έρευνα ίσως να συμπεριλαμβάνει την εξέταση ενός μεγαλύτερου γκρουπ τραπεζικών υπαλλήλων και τραπεζικών πελατών, καταταγμένων σε περισσότερες κατηγορίες, όπως μη αστικές και αστικές περιοχές, ώστε να συμπεριληφθεί κι αυτός ο παράγοντας και να είναι δυνατόν να συγκριθούν τα δεδομένα, ανάλογα με την τράπεζα, σε σχέση με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών αναφορικά με την εξέλιξη των συστημικών τραπεζών. Επίσης, είναι δυνατή η επέκταση σε μια παρεμφερή έρευνα μη συστημικών τραπεζών αλλά και εταιρειών διαχείρισης πιστώσεων και δανείων (services) (που εποπτεύονται όπως όλες οι τράπεζες, από την Τράπεζα της Ελλάδος) που πληθαίνουν αφού επιλαμβάνονται τη διαχείριση ενός μέρους που όλο και αυξάνεται, των «ληξιπρόθεσμων» τραπεζικών δανείων.

## Βιβλιογραφία

- ABN AMRO , dealroom.co. (2022). *FinTech Q2 2022*. ABN AMRO , dealroom.co.
- BBVA. (2015, July 16). The digital transformation of the banking industry. *Digital Economy Watch*.
- Capgemini. (2013). *Capgemini*. (N. K. Michael Fitzgerald, Επιμ.) Ανάκτηση από Embracing Digital Technology: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/embracing\\_digital\\_technology\\_a\\_new\\_strategic\\_imperative.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/embracing_digital_technology_a_new_strategic_imperative.pdf)
- CGI. (2016). Digital Customer Experience. *Enabling personal, real-time and seamless interactions*.
- Deloitte. (2020, Ιούνιος). *Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα*. Ανάκτηση από [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/technology/gr\\_SEV\\_Deloitte\\_Digital\\_Maturity\\_Report\\_2020\\_noexp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/technology/gr_SEV_Deloitte_Digital_Maturity_Report_2020_noexp.pdf)
- DIGITAL BANKING REPORT. (2017, Ιανουάριος). Digital Banking Report. *Improving the Customer Experience in Banking*(246).
- Ethan Loufield, T. J. (2018). *Accelerating Financial Inclusion with New Data*. Institute of International Finance, Center of Financial Inclusion.
- Grant, R. (1991). California Management Review. *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, 33(3), σσ. 114-135.
- Ivanchenko O.V., M. O. (2019, 9 28). Marketing Relations and Communication Infrastructure Development in the Banking Sector Based on Big Data Mining. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6( 2), σσ. pp. 176-184.
- Juniper Research. (2021). *Blockchain in Financial Services* . Juniper Research Limited.
- Juniper Research. (2021). *DIGITAL BANKING, Executive Summary and Core Findings*. Juniper Research Limited.
- Juniper Research. (2021). *Digital Banking: Deep Dive strategy & Competition 2021-2026*. Juniper Research Limited.
- Juniper Research. (2021). *Why Banking-as-a-Service is Driving Banking Innovation*. Juniper Research Limited.
- Juniper Research. (2022). *Banking-as-a-Service Strategy & Forecasts*. Juniper Research Limited.
- Juniper Research. (2022). *Digital Loyalty Programmes - Market Trends & Strategies*. Juniper Research.
- Juniper Research. (2022). *Digital Loyalty Programmes Market Data & Forecasting* . Juniper Research Limited.

Juniper Research. (2022). *DIGITAL LOYALTY PROGRAMMES, Emerging Trends, Regional Analysis & Market Forecasts*. Juniper Research Limited.

KPMG. (2020, Σεπτέμβριος). KPMG. *Digitalization in Banking beyond COVID-19*, σσ. 2-4.

Lamberton, C. (2016). *Ernst and Young*. Ανάκτηση από Ernst and Young: Get ready for robots: <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/insurance/ey-get-ready-for-robots>

Maltaverne, B. (2017, Φεβρουάριος). *Digital transformation of Procurement: a good abuse of language?* . Ανάκτηση από Medium: <https://medium.com/procurement-tidbits/digital-transformation-of-procurement-a-good-language-abuse-bfcf565b957c>

Ms. M. Rathi Meena, D. G. (2020, January 1). INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH. *IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON*, 9(01), σσ. 4912-4915.

Nick Maynard, George Crabtree. (2020). *AI & Automation in Banking*. Juniper Research.

Orfyanny Syahreffy Themba, N. R. (2019, February 28). Increasing Customer`s loyalty. The contribution of marketing Strategy , service quality and customer satisfaction. *Archives of Business Research*, 7(2), σσ. 3-12. doi:10.14738/abr.72.6114

sepe.gr. (2018, Αύγουστος). Ανάκτηση από sepe.gr/Research-Studies: <http://www.sepe.gr/gr/research-studies/article/11639279/exi-ebodia-frenaroun-ton-psifiako-metashimatismo-ton-epiheiriseon/>

Thok, H. (2022). *Digital Loyalty Programmes*. Juniper Research.

Wade, M. (2015). «*Digital Business Transformation*». Ανάκτηση από Global Center for Digital.

World Economic Forum. (2015, June). *How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed*. Ανάκτηση από World Economic Forum: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_future\\_\\_of\\_financial\\_services.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future__of_financial_services.pdf)

#### **Links:**

<https://www.cnbc.com/2020/05/27/coronavirus-crisis-mobile-banking-surge-is-a-shift-likely-to-stick.html>

<https://www.finextra.com/blogposting/19963/from-neobanks-to-embedded-finance-defining-a-new-future-for-banking>

<https://www.businessinsider.com/banking-industry-trends?r=US&IR=T>

<https://www.penser.co.uk/article/digital-transformation-spotlight-barclays/>

<https://stories.wf.com/digital-banking-soars-in-the-covid-19-pandemic/>

<https://www.finder.com/uk/digital-banking-statistics>



**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**  
**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

<b>A</b>	<b>Σχέση με την τράπεζα</b>					
A_1	Τι είδους κάρτα διαθέτετε	Προπληρωμένη	Πιστωτική	Χρεωστική	Virtual Card	Άλλο
A_2	Με ποια τράπεζα συνεργάζεστε	Alpha Bank	Eurobank	Πειραιώς	Εθνική	
A_3	Πόσα χρόνια συνεργάζεστε με κάποιον τραπεζικό οργανισμό	>5 έτη	6-10 έτη	11-15 έτη	16-20 έτη	>20 έτη
<b>B</b>	<b>Ψηφιακός μετασχηματισμός τραπεζικού κλάδου</b>					
<b>B1</b>	<b>Δηλώσεις για τη χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής</b>					
B1_1	Κάνετε διαδικτυακές αγορές ή άλλες χρηματικές συναλλαγές με τον τραπεζικό οργανισμό που συνεργάζεστε	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
B1_2	Σε ποιον βαθμό ανησυχείτε πως μπορούν να σας εξαπατήσουν μέσω του Web banking	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
B1_3	Θεωρείτε ότι θα διευκολυνόταν κάποιος εάν αποκτούσε Web Banking	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
B1_4	Εάν ναι πόσο εύκολη ήταν η χορήγηση των απαραίτητων δικαιολογητικών	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
B1_5	Βλέπετε θετικά τη χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής για καθημερινές συναλλαγές	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ

B1_6	Θεωρείτε πως οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες των τραπεζικών οργανισμών ανταπεξήλθαν κατά την διάρκεια του COVID-19	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
B1_7	Θεωρείτε πως βελτιώθηκαν οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες των τραπεζικών οργανισμών λόγω της πανδημίας του COVID-19	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
B1_8	Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες των τραπεζικών οργανισμών	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
B1_9	Θεωρείτε πως οι τραπεζικοί οργανισμοί μπορούν να βελτιωθούν	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
B1_10	Θα προτιμούσατε οι τραπεζικοί οργανισμοί να επαναφέρουν την εξ' επαφής εξυπηρέτηση και ενημέρωση	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
<b>B2</b>	<b>Web banking, παράγοντες και συχνότητα χρήσης και σύγκριση με το παρελθόν</b>					
B2_1	Ποιος είναι ο κυριότερος παράγοντας που σας ώθησε στην χρήση Web banking	Μειωμένο Κόστος Συναλλαγής	Ταχύτητα Διεκπεραίωσης	Ασφάλεια Συναλλαγής	Διαθεσιμότητα	Αποφυγή Αναμονής
B2_2	Η ηλεκτρονική ενημέρωση που λαμβάνετε για τα καινούργια προϊόντα είναι καλύτερη ή χειρότερη από την ενημέρωση στο παρελθόν	Πολύ Χειρότερη	Χειρότερη	Ίδια	Καλύτερη	Πολύ Καλύτερη
B2_3	Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε την υπηρεσία e-wallet των τραπεζικών οργανισμών	Σχεδόν	Έως 2 φορές το χρόνο	Έως δύο φορές το μήνα	Εώς 2 φορές την εβδομάδα	Καθημερινά

B2_4	Σε πόσο καιρό πιστεύετε ότι θα μπορείτε να μην επισκέπτεστε καθόλου ένα τραπεζικό κατάστημα	1-3 έτη	4-5 έτη	Την επόμενη δεκαετία	Ποτέ. Πάντα θα απαιτείται φυσική παρουσία	
<b>B3</b>	<b>Δηλώσεις για διενέξεις και ενημερώσεις μέσω του Web banking</b>					
B3_1	Είχατε ποτέ διένεξη με κάποιον τραπεζικό οργανισμό κατά την συναλλαγή σας μέσω του Web banking	Ποτέ	Σπάνια	Κάποιες Φορές	Συχνά	Πολύ Συχνά
B3_2	Ενημερώνεστε ηλεκτρονικά για τα καινούργια προϊόντα των τραπεζικών οργανισμών	Ποτέ	Σπάνια	Κάποιες Φορές	Συχνά	Πολύ Συχνά
<b>B4</b>	<b>Δηλώσεις για έγκριση δανείου μέσω του Web banking</b>					
B4_1	Έχετε χρησιμοποιήσει ποτέ ηλεκτρονικές υπηρεσίες για την έγκριση κάποιου δανείου	Ναι			Όχι	
B4_2	Εάν ναι θα προτιμούσατε να χορηγήσετε τα δικαιολογητικά σας δια ζώσης	Ναι			Όχι	
<b>B5</b>	<b>Σύγκριση ηλεκτρονικών υπηρεσιών των τραπεζικών οργανισμών</b>					
B5_1	Θεωρείτε πως οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρει ο τραπεζικός οργανισμός είναι το ίδιο καλές με των άλλων	Διαφωνώ πλήρως	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Πλήρως
B5_2	Θεωρείτε πως οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες των τραπεζικών οργανισμών είναι το ίδιο αποδοτικές με άλλων Ευρωπαϊκών χωρών	Διαφωνώ πλήρως	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Πλήρως
Δημ	Δημογραφικά στοιχεία					



Δημ_1	Φύλο	Άνδρας		Γυναίκα		
Δημ_2	Ηλικία	Έως 30 ετών	31-45 ετών	46-60 ετών	Άνω των 60 ετών	
Δημ_3	Επάγγελμα	Ιδιωτικός Υπάλληλος	Δημόσιος Υπάλληλος	Ελεύθερος Επαγγελματίας	Φοιτητής	Συνταξιούχος
Δημ_4	Επίπεδο σπουδών	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Μεταδευτεροβάθμια Εκπαίδευση		Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό
Δημ_5	Περιοχή κατοικίας	Αστική	Ημιαστική		Αγροτική/Νησί	
Δημ_6	Ετήσιο εισόδημα	Έως 5000€	5001-10000€	10001-15000€	15001-20000€	20001 και άνω €