



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ,
ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ
ΠΟΡΟΙ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

ΛΙΤΣΙ Ν. ΓΙΟΑΝ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
κ. ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΑΤΣΟΠΟΥΛΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Ε.Μ.Π.

ΑΘΗΝΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2021

Στην οικογένεια μου.

Θερμές ευχαριστίες στον καθηγητή μου κ. Γεώργιο Ματσόπουλο.

Περίληψη

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο της απόκτησης τίτλου μεταπτυχιακών σπουδών του ΔΠΜΣ Τεχνοοικονομικά Συστήματα. Αντικείμενο διερεύνησης αποτέλεσε το ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον σε σχέση με τις ηλεκτρονικές συναλλαγές και τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, ιδιαίτερος των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και δη των ελληνικών συστημικών τραπεζών. Το περιεχόμενο της εργασίας χωρίζεται σε 3 θεματικές ενότητες, που αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους, την ηλεκτρονική τραπεζική (E-Banking), τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, ως φυσική εξέλιξη της πρώτης και την επίπτωση των νέων τεχνολογικών μέσων στους Ανθρώπινους Πόρους. Ως τέταρτη ενότητα, καταγράφεται η περίπτωση του μετασχηματισμού της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, που απέσπασε διεθνείς διακρίσεις για την πρωτοπορία και την καινοτομία της, στη βελτίωση της ψηφιακής εμπειρίας των πελατών της.

Λέξεις – Κλειδιά

Ηλεκτρονική Τραπεζική, Ψηφιακός μετασχηματισμός, Μετασχηματισμός Τραπεζών, Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Abstract

The present Diploma Thesis was prepared in the context of obtaining a postgraduate degree from the Department of Technical and Economic Systems. The object of investigation was the growing interest in relation to electronic transactions and the digital transformation of companies, especially of financial institutions and foremost of the Greek systemic banks. The content of the thesis is divided into 3 thematic sections, which are interrelated, the electronic banking (E-Banking), the digital transformation of businesses, as a natural evolution of the former and the impact of new technological means on Human Resources. As a fourth section, the case of the transformation of the National Bank of Greece, which has received international distinctions for its pioneering and innovation, in improving the digital experience of its customers, is recorded.

Keywords

Internet Banking, Digital Transformation, Bank Transformation, Human Resource Planning

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	3
Abstract	4
Κατάλογος Πινάκων.....	7
Πίνακας Εικόνων.....	7
Κεφάλαιο 1 ^ο ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ.....	8
1.1 Ορισμός Ηλεκτρονικής Τραπεζικής (E–Banking).....	8
1.2 Ιστορία της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής.....	8
1.3 Είδη Ηλεκτρονικής Τραπεζικής.....	11
1.3.1 Τραπεζικές υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου (Internet Banking).....	12
1.3.2 Τραπεζικές υπηρεσίες μέσω τηλεφώνου (Phone Banking)	12
1.3.3 Τραπεζικές υπηρεσίες μέσω κινητών συσκευών (Mobile Banking)	13
1.4 Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Τραπεζικής	13
1.4.1 Οικονομικές Συναλλαγές.....	13
1.4.2 Κατάσταση Εντολών	17
1.4.3 Προμήθειες Συναλλαγών	17
1.4.4 Πληροφοριακές Συναλλαγές.....	18
1.4.5 Αιτήσεις	19
1.4.6 Πρόσθετες και Βοηθητικές Υπηρεσίες.....	19
1.5 Η Ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής στην Ελλάδα	20
1.6 Πλεονεκτήματα της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής για την Τράπεζα και τον Πελάτη	21
1.6.1 Πλεονεκτήματα για την Τράπεζα	21
1.6.2 Πλεονεκτήματα για τον Πελάτη	23
1.7 Μειονεκτήματα της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής για την Τράπεζα και τον Πελάτη.....	25
1.7.1 Μειονεκτήματα για την Τράπεζα.....	25
1.7.2 Μειονεκτήματα για τον Πελάτη	26
1.8 Βαθμός Χρήσης Μέσων Ηλεκτρονικής Τραπεζικής στην Ελλάδα και την Ευρώπη.....	27
Κεφάλαιο 2 ^ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	30
2.1 Η έννοια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	30
2.2 Το Ιστορικό του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	30
2.3 Διαστάσεις και Στάδια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	32
2.4 Βασικές Τεχνολογίες του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	37
2.5 Τα Πλεονεκτήματα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	38
2.6 Τα Μειονεκτήματα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	40

2.7	Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Επιχειρήσεων στην Ελλάδα.....	41
2.8	Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο	45
2.9	Fintech και Τράπεζες	47
	Κεφάλαιο 3 ^ο ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	52
3.1	Το Περιβάλλον της Επιχείρησης ή Οργανισμού.....	52
3.2	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	53
3.3	Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	54
3.3.1	Ανάλυση Εργασίας	55
3.3.2	Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	56
3.3.3	Προσέλκυση.....	57
3.3.4	Επιλογή Προσωπικού	59
3.3.5	Αξιολόγηση Εργαζομένων.....	60
3.3.6	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....	61
3.3.7	Αμοιβές και Παροχές.....	62
3.4	Ψηφιακή Κουλτούρα και Ανθρώπινοι Πόροι	64
3.5	Εκπαίδευση Προσωπικού και Προσέλκυση Νέων Ταλέντων.....	70
3.5.1	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	70
3.5.2	Τράπεζα Πειραιώς	72
3.5.3	Eurobank.....	75
	Κεφάλαιο 4 ^ο Ο ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	77
4.1	Πρόγραμμα Μετασχηματισμού	77
4.2	Λειτουργικό Κόστος και Ανθρώπινοι Πόροι	81
4.3	Κίνητρα Εθελούσιας Εξόδου	83
4.4	Οι Νέες Ψηφιακές Υπηρεσίες της Εθνικής Τράπεζας	86
4.4.1	Ψηφιακή Αναβάθμιση Παραδοσιακών Υπηρεσιών και Νέες Online Υπηρεσίες.....	87
4.4.2	Πλατφόρμα Open Banking: Developer Portal	89
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ	92
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	94
	Ελληνική Βιβλιογραφία	94
	Ξένη Βιβλιογραφία.....	95

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Βαθμός χρήσης μέσων ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ευρώπη	29
Πίνακας 2: Τεχνολογικές εποχές.....	31
Πίνακας 3: Διαστάσεις και Κριτήρια του Μοντέλου Ψηφιακής Ωριμότητας (DMM).....	34
Πίνακας 4: Τα 6 στάδια του ψηφιακού μετασχηματισμού	36
Πίνακας 5: Κυρίαρχες Ψηφιακές Τεχνολογίες.....	38
Πίνακας 6: Οφέλη Ψηφιακών τεχνολογιών για τις Επιχειρήσεις	40
Πίνακας 7: Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων το 2020	42
Πίνακας 8: Στρατηγικές για την ψηφιακή αναβάθμιση των ελληνικών επιχειρήσεων	43
Πίνακας 9: Στρατηγικές που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19.....	43
Πίνακας 10: Πρακτικές εν μέσω πανδημίας, που εκτιμώνται ότι θα παγιωθούν.....	44
Πίνακας 11: Βραχυπρόθεσμες Προκλήσεις Τραπεζών και Μακροπρόθεσμες Τάσεις.....	46
Πίνακας 12: Το Περιβάλλον της Επιχείρησης	53
Πίνακας 13: Δραστηριότητες Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων	57
Πίνακας 14: Μείωση Λειτουργικού Κόστους – Εθνική Τράπεζα	82
Πίνακας 15: Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων - Εθνική Τράπεζα.....	83
Πίνακας 16: Καταστάματα - Εθνική Τράπεζα	85
Πίνακας 17: Σύνολο Προσωπικού - Εθνική Τράπεζα.....	85

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1: FinQuest by Alpha Bank	48
Εικόνα 2: befinnovative by NBG	49
Εικόνα 3: NBG Business Seeds	49
Εικόνα 4: e.g.g. - enter.grow.go by Eurobank	50
Εικόνα 5: Συστατικά Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένων	61
Εικόνα 6: Total Reward Framework Model - Hay Group	63
Εικόνα 7: Aon Hewitt's Engagement Model.....	63
Εικόνα 8: Ψηφιακή Κουλτούρα – Empowerment Feeling 18-35 ετών (Ελλάδα).....	66
Εικόνα 9: Ψηφιακή Κουλτούρα – Empowerment Feeling > 36 ετών (Ελλάδα).....	66
Εικόνα 10: Ψηφιακή Κουλτούρα – Empowerment Factors (Ελλάδα).....	67
Εικόνα 11: Ψηφιακή Κουλτούρα – Engagement Factors (Ελλάδα)	67
Εικόνα 12: Ψηφιακή Κουλτούρα – Innovation Factors (Ελλάδα).....	68
Εικόνα 13: Internship i-work@nbg.....	70
Εικόνα 14: Project Future.....	72
Εικόνα 15: Internship BeAPro	75
Εικόνα 16: Πρόγραμμα Μετασχηματισμού ΕΘΝΙΚΗ 180.....	77
Εικόνα 17: Στρατηγικές Προτεραιότητες 2019-2022 - Εθνική Τράπεζα.....	78
Εικόνα 18: Online Άνοιγμα Εταιρικού Λογαριασμού ΕΤΕ.....	88
Εικόνα 19: NBG Technology HUB - Developer Portal.....	90

Κεφάλαιο 1^ο ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

1.1 Ορισμός Ηλεκτρονικής Τραπεζικής (E-Banking)

Ο όρος του Internet Banking ή E-Banking ως εϊθισται να αποκαλείται ευρέως, αναφέρεται στις τραπεζικές δραστηριότητες που πραγματοποιούνται μέσω του Παγκόσμιου Ιστού (World Wide Web), ο οποίος αναπτύχθηκε στο ερευνητικό κέντρο του CERN (Conseil Européen pour la Recherche Nucleaire, Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Πυρηνικής Έρευνας) της Ελβετίας, από τον Sir Timothy John Berners-Lee το 1989 και στη συνέχεια τον Robert Cailliau το 1990. Ένας πιο ολοκληρωμένος και καθιερωμένος ορισμός δίνεται από τη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη (United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD), ο οποίος καλύπτει σχεδόν σε όλους τους τομείς της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω Διαδικτύου και αναφέρεται στην ανάπτυξη τραπεζικών υπηρεσιών λιανικής και χονδρικής τραπεζικής μέσω Διαδικτύου. Στις υπηρεσίες αυτές, οι οποίες απευθύνονται τόσο σε ιδιώτες, όσες και επιχειρήσεις, συμπεριλαμβάνονται τραπεζικές μεταφορές, πληρωμές, διακανονισμοί, πιστώσεις, δανεισμός εταιρειών και νοικοκυριών, επιχειρηματικές κάρτες κ.α. (UNCTAD, 2002). Ως ηλεκτρονική τραπεζική (ή εξ αποστάσεως τραπεζική, Remote Banking), εννοούμε τη διεξαγωγή παραδοσιακών και καινοτόμων εργασιών, με τη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων, ήτοι το σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρουν οι τράπεζες στην πελατειακή τους βάση μέσω των επίσημων ιστοσελίδων τους, δίχως να απαιτείται η φυσική τους παρουσία σε κάποιο από τα καταστήματα του δικτύου της τράπεζας (Γκόρτσος, Χ., Τασάκος, Κ., 2003). Σε διαφορετική διατύπωση, η ηλεκτρονική τραπεζική ορίζεται ως μια πλατφόρμα που αποτελεί προσομοίωση ενός τραπεζικού καταστήματος, εντυπωμένο στην οθόνη ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή, το οποίο υποκαθιστά την φυσική ύπαρξη των υπαλλήλων ενός τραπεζικού ιδρύματος. Υφίσταται μία αλληλένδετη σχέση με την έννοια της ηλεκτρονικής τραπεζικής, του ηλεκτρονικού εμπορίου και των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων, με τις τράπεζες όχι μόνον να προσφέρουν τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά να αποτελούν και το κύριο μέσο διεκπεραίωσης έτερων συναλλαγών ηλεκτρονικού εμπορίου.

1.2 Ιστορία της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής

Για να λάβει «σάρκα και οστά» το E-Banking, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η δυνατότητα πρόσβασης στο Διαδίκτυο, του οποίου πρόδρομος ήτο το ARPAnet , που περί τα

τέλη της δεκαετίας του '60, στο πλαίσιο ερευνών που σχετίζονται με τα δίκτυα, αναπτύχθηκε από τον Οργανισμό Προηγμένων Ερευνητικών Έργων του Υπουργείου Άμυνας των ΗΠΑ (ARPAnet – Advanced Research Projects Agency Network). Το δίκτυο αυτό, απαρτιζόταν από τέσσερις διασυνδεδεμένους πανεπιστημιακούς υπερπολιτιστές, με κύριο ρόλο την επικοινωνία και διαμοιρασμό πληροφοριών μεταξύ των πανεπιστημιακών χρηστών.

Η εμπορευματοποίηση του διαδικτύου ήτο φυσικό επακόλουθο και δεν αφορούσε μόνον στην ανάπτυξη ανταγωνιστικών υπηρεσιών δικτύου στον ιδιωτικό τομέα, αλλά και στην ανάπτυξη εμπορικών προϊόντων που ενσωματώνουν την τεχνολογία του διαδικτύου. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70, πληθώρα προμηθευτών ενσωμάτων πρωτόκολλα TCP/IP στα προϊόντα τους και η ανάπτυξη αυτών διευκόλυνε την επέκταση του δικτύου (Leiner, B., 2003).

Ακολούθως αναμενόμενη ήταν και η επιρροή της χρήσης του διαδικτύου και στον τραπεζικό κλάδο. Ειδικότερα, η επινόηση του μηχανήματος αυτόματης ανάληψης ATM (Automated Teller Machine), που εγκαταστάθηκε για πρώτη φορά στο Λονδίνο το 1967 στην τράπεζα Barclays, σε συνδυασμό με την πρώτη πιστωτική κάρτα Barclaycard, έθεσε τις βάσεις για την ανάπτυξη της ψηφιακής τραπεζικής και στη λειτουργία των τραπεζών επί 24ώρου βάσεως, επιτρέποντας οικονομικές συναλλαγές δίχως τη χρήση φυσικού χρήματος. Το όραμα για τη διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών εξ αποστάσεως, παρουσιάστηκε τη δεκαετία '80, όπου έκανε την εμφάνισή του ο όρος "Online Banking". Ο όρος αυτός συνεπάγεται τη χρήση τερματικού, πληκτρολογίου και τηλεόρασης ή υπολογιστή για την πρόσβαση στον τραπεζικό λογαριασμό του δικαιούχου, με απαραίτητη τη χρήση σταθερής τηλεφωνικής γραμμής (Cronin, M. J., 1998).

Το 1981 η Νέα Υόρκη αναδείχθηκε ως η πρώτη πολιτεία στις ΗΠΑ, στην οποία οι τέσσερις από τις κύριες τράπεζες της (Citibank, Manufacturers Hanover, Chemical Bank και Chase Manhattan) εφάρμοσαν καινοτόμες μεθόδους και ένα πρωτοποριακό τρόπο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας παρέχοντας απομακρυσμένες υπηρεσίες, παρέχοντας πρόσβαση στους πελάτες της στο "Home Banking" (Sarreal, R., 2018). Το «Home Banking» προσέφερε στους χρήστες του, τη δυνατότητα πραγματοποιήσουν τις συναλλαγές τους από το χώρο τους, με τη χρήση του ηλεκτρονικού τους υπολογιστή, δίχως τη φυσική τους παρουσία στο οικείο δίκτυο καταστημάτων του τραπεζικού τους ιδρύματος.

Το 1983, η Bank of Scotland σε συνεργασία με την Prestel British Telecom, προσφέρει στους πελάτες της Nottingham Building Society (NBS, Οικοδομική εταιρεία που ιδρύθηκε το 1849), για πρώτη φορά στο Ηνωμένο Βασίλειο, υπηρεσία E-Banking, την οποία ονομάζει

«Homelink» και ο πελάτης έχει τη δυνατότητα μεταφοράς χρημάτων και πληρωμής λογαριασμών, με τη χρήση μίας οθόνης τηλεόρασης και τηλεφωνικής γραμμής¹.

Οι πρώτες ηλεκτρονικές συναλλαγές κάνουν την εμφάνισή τους το 1990 με την τράπεζα Wells Fargo Bank των ΗΠΑ, ενώ πολύ σύντομα στα τέλη της ίδιας δεκαετίας διαδόθηκε το E-Banking. Στόχος των τραπεζικών ιδρυμάτων ήταν η συρρίκνωση του λειτουργικού τους κόστους, αντικαθιστώντας την παροχή υπηρεσιών δια ζώσης στα καταστήματα, με ηλεκτρονικές υπηρεσίες, αυξάνοντας τοιουτοτρόπως τα κέρδη τους από τις υπηρεσίες αυτές που προσέελκυαν υφιστάμενους και νέους πελάτες. Η εγκαθίδρυση της νέας αυτής υπηρεσίας, αποτέλεσε πρόκληση, αλλά και ευκαιρία για τον τραπεζικό κλάδο, να διευρύνει την πελατειακή του βάση και να επενδύσει στην έρευνα και ανάπτυξη. Βέβαια, η εμφάνιση του E-Banking αποτέλεσε λόγο εύλογης ανησυχίας για τις παραδοσιακές τράπεζες, που διεκπεραίωναν τις συναλλαγές των πελατών τους και συνάμα προωθούσαν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους μέσω του δικτύου καταστημάτων τους και συνειδητοποίησαν σύντομα πως μερίδα των πελατών τους στράφηκε στις τράπεζες νέας τεχνολογίας (Τσάμμη Α., 2003).

Το 1994 αναπτύχθηκε ο Netscape Navigator, ο πρώτος περιηγητής του Διαδικτύου (Browser), που καθιστούσε πλέον δυνατή την περιήγηση στο Internet, από οποιονδήποτε χρήστη είχε στην κατοχή του έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή και ένα Modem (Μόντεμ ή θύρα ευρυζωνικού δικτύου). Το ίδιο έτος, το Stanford Federal Credit Union κατέστη το πρώτο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα που προσέφερε υπηρεσίες E-Banking μέσω της δικής του ιστοσελίδας (Website), ενώ τον Οκτώβριο του 1995 εγκαινιάστηκε στην Αμερική η πρώτη ηλεκτρονική τράπεζα, η Security First Network Bank, η οποία δεν διέθετε φυσικό δίκτυο καταστημάτων, αλλά εξυπηρετούσε την πελατειακή της βάση, αποκλειστικά μέσω Διαδικτύου. Ως κατ' εξοχήν ηλεκτρονική ή διαδικτυακή τράπεζα ιδρύθηκε το 1996 η Atlanta Internet Bank (μετονομάστηκε σε Net.B@nk το 1998), η οποία ωστόσο έκλεισε το 2007. Μια τράπεζα χαρακτηρίζεται ως διαδικτυακή ή E-Banking ή On-Line Banking, όταν η παροχή των τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων πραγματοποιείται μέσω του διαδικτύου (Σινανιώτη-Μαρούδη, Α., Φαρσαρώτας, Ι., 2005).

Πέραν των ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω διαδικτύου, την εμφάνισή της έκανε και η εναλλακτική υπηρεσία οικονομικών συναλλαγών μέσω τηλεφώνου (Phone Banking), η οποία διαδόθηκε εμπορικά το 1984 στο Ηνωμένο Βασίλειο, όταν η Girobank ίδρυσε το πρώτο τηλεφωνικό τραπεζικό σύστημα (The Telegraph, 2014). Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η πρώτη

¹ Πηγή: <https://thefinancialbrand.com>

τράπεζα χωρίς φυσικά καταστήματα (First Direct Bank), η οποία προσέφερε αποκλειστικά τηλεφωνικές τραπεζικές συναλλαγές, ιδρύθηκε το 1989 από την Midland Bank (μία εκ των τεσσάρων τότε μεγαλύτερων τραπεζών), μία πρωτοπόρος για την εποχή επιχειρηματική επένδυση στην εξυπηρέτηση πελατών, η οποία μόλις σε δύο χρόνια απαριθμούσε στους 100.000 εγγεγραμμένους χρήστες. Η ευρεία χρήση της τηλεφωνικής υπηρεσίας (Phone Banking) χρονολογείται μεταξύ 1985 με 1990 και έλαβε τεράστιες διαστάσεις το 2000, λόγω έντονης προώθησης από πλευράς τραπεζών, ενώ από το 2007 σε συνδυασμό με την ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας των τηλεφωνικών συσκευών και την επιχειρηματική και εμπορική επιτυχία της Apple, τη σκυτάλη έδωσε στη διάδοση της με τη χρήση κινητών συσκευών τηλεφώνου και εφαρμογών (Mobile Banking).

Στην Ελλάδα, η πρώτη τράπεζα που επιχείρησε το 1997 την ανάπτυξη και αξιοποίηση υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής, ήταν η Εγνατία το 1997, με την παρουσίαση της ολοκληρωμένης υπηρεσίας WebTeller, που αφορούσε αρχικά στοιχειώδεις υπηρεσίες ενημέρωσης υπολοίπου, έκδοσης λογαριασμών και μεταφορές κεφαλαίων εντός τράπεζας. Δεδομένου ότι, για την χρήση των υπηρεσιών αυτών απαιτούνταν ικανές ταχύτητες μεταφοράς δεδομένων, που το διαδίκτυο δεν ήταν σε θέση να υποστηρίξει πανελλαδικά την δεδομένη περίοδο, το κοινό που μπορούσε να τις αξιοποιήσει ήταν περιορισμένος. Αργότερα το 2000, η τράπεζα που κατάφερε να παράσχει μία ολοκληρωμένη εμπειρία ηλεκτρονικής τραπεζικής, ήταν η τράπεζα Πειραιώς με την πλατφόρμα Winbank, η οποία με την ολοένα αυξανόμενη χρηστικότητα της έδωσε το έναυσμα και στις λοιπές ελληνικές τράπεζες να εισάγουν στις υπηρεσίες τους πλατφόρμες ηλεκτρονικής τραπεζικής, ικανές να καλύψουν το μεγαλύτερο φάσμα των υπηρεσιών που προσφέρουν.

1.3 Είδη Ηλεκτρονικής Τραπεζικής

Κατόπιν μίας σύντομης επισκόπησης της ιστορικής εξέλιξης της ηλεκτρονικής τραπεζικής, άλλως E-Banking, εξίσου σημαντικό είναι να αναφέρουμε τα είδη που τη διακρίνουν. Ανάλογα με τον τεχνολογικό εξοπλισμό και τα λογισμικά προγράμματα συναντάμε συχνά όρους όπως Internet ή Online Banking, Phone Banking και Mobile Banking. Το E-Banking περιλαμβάνει όλους αυτούς τους όρους και περιγράφει τους εναλλακτικούς τρόπους που έχει στη διάθεσή του ο πελάτης, ούτως ώστε να έρθει σε επαφή με το τραπεζικό του ίδρυμα, για τη διεκπεραίωση των οικονομικών του συναλλαγών, είτε αυτές πραγματοποιούνται μεταξύ

επιχειρήσεων (Business to Business) είτε μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών τους (Business to Customer).

1.3.1 Τραπεζικές υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου (Internet Banking)

Η τραπεζική μέσω Διαδικτύου είναι η χρήση του Διαδικτύου ως απομακρυσμένου καναλιού διεκπεραίωσης τραπεζικών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των παραδοσιακών υπηρεσιών, όπως το άνοιγμα καταθετικού λογαριασμού ή η μεταφορά κεφαλαίων μεταξύ διαφορετικών λογαριασμών της ίδιας τράπεζας ή εμβασμάτων σε έτερες, καθώς και νέες τραπεζικές υπηρεσίες, όπως η εμφάνιση ηλεκτρονικών λογαριασμών και η διενέργεια πληρωμών, οι πραγματοποιούνται μέσω της επίσημης ιστοσελίδας (Website) μιας τράπεζας (Furst, K., Lang, W., Nolle, D., 2002). Για να συνδεθεί ο πελάτης στην ιστοσελίδα του χρηματοπιστωτικού του ιδρύματος, απαιτείται συνήθως η χρήση ενός προσωπικού ηλεκτρονικού υπολογιστή, συνδεδεμένο με το Διαδίκτυο και η χρήση των προσωπικών του κωδικών ασφαλείας, ωστόσο ορισμένες φορές λόγω αυξημένων μέτρων ασφάλειας για συγκεκριμένες συναλλαγές, τα ιδρύματα προσφέρουν στους πελάτες τους και επιπλέον συσκευές (tokens), που απαιτούν την εγκατάσταση εξειδικευμένου λογισμικού ή ακόμα και ψηφιακή υπογραφή. Η ηλεκτρονική τραπεζική μέσω Διαδικτύου παρέχει τις περισσότερες από τις παραδοσιακές υπηρεσίες που απολαμβάνει ο πελάτης μέσω ενός καταστήματος μεταφορές κεφαλαίων, οι πληρωμές, η διαχείριση του λογαριασμού κ.α., όπως επίσης και τη δυνατότητα υποβολής αιτήσεων για νέα χρηματοδοτικά και επενδυτικά προϊόντα.

1.3.2 Τραπεζικές υπηρεσίες μέσω τηλεφώνου (Phone Banking)

Το Phone Banking ανήκει στις απομακρυσμένες υπηρεσίες, οι οποίες προσφέρονται μέσω ηλεκτρονικών συσκευών που συνδέονται με τα πληροφοριακά συστήματα των τραπεζών και προσφέρονται μέσα από ιδιωτικά δίκτυα που διαθέτουν οι ίδιες οι τράπεζες ή μέσω κοινόχρηστων δικτύων, που λειτουργούν σε όλες τις χώρες (Αγγέλης, Β., 2005). Οι υπηρεσίες που συνήθως προσφέρονται μέσω αυτού του καναλιού εξυπηρέτησης είναι η ενημέρωση υπολοίπου λογαριασμών, η παροχή πληροφοριών για επιταγές και δάνεια, η μεταφορά υπολοίπου μεταξύ λογαριασμών του πελάτη κ.α.

1.3.3 Τραπεζικές υπηρεσίες μέσω κινητών συσκευών (Mobile Banking)

Για τις υπηρεσίες Mobile Banking είναι απαραίτητη η χρήση φορητών συσκευών που διαθέτουν τη δυνατότητα πρόσβασης στο Διαδίκτυο, μέσω των δικτύων κινητής τηλεφωνίας ή ασύρματου δικτύου, όπως τα κινητά τηλέφωνα, οι φορητές ατζέντες (PDA) και οι υπολογιστές παλάμης (Palmtops, Tablets), οι οποίοι βέβαια κατ' ουσία τείνουν να αντικατασταθούν πλήρως με τα smartphones της τρέχουσας τεχνολογίας, τα οποία συνδυάζουν τις δυνατότητες ενός μικρού υπολογιστή με τις λειτουργίες ενός κινητού τηλεφώνου και χρησιμοποιούν ειδικό λειτουργικό σύστημα, κατάλληλα προσαρμοσμένο στις διαστάσεις και τις δυνατότητες των μικρών αυτών συσκευών. Οι συναλλαγές που δύνανται να πραγματοποιηθούν είναι εξίσου (με το Phone Banking) η ενημέρωση υπολοίπου λογαριασμών, η παροχή πληροφοριών για επιταγές και δάνεια, η μεταφορά υπολοίπου μεταξύ λογαριασμών του πελάτη, ωστόσο σε αυτές προστίθενται και επιπλέον δυνατότητες όπως η έκδοση αναλυτικής κίνησης λογαριασμών και δανείων, η διαχείριση του προσωπικού λογαριασμού πελάτη και η αλλαγή των κωδικών ασφαλείας.

1.4 Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Τραπεζικής

1.4.1 Οικονομικές Συναλλαγές

Οι οικονομικές συναλλαγές που δύνανται να πραγματοποιηθούν μέσω των ηλεκτρονικών μέσων καλύπτουν κατ' ουσία όλο το φάσμα των συναλλαγών που ο πελάτης θα πραγματοποιούσε προσερχόμενος σε ένα κατάστημα. Τέτοιες συναλλαγές είναι η μεταφορά κεφαλαίων, η αποπληρωμή πιστωτικών καρτών και δανείων, η εξόφληση λογαριασμών προς τρίτες επιχειρήσεις ή δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς που έχουν συνάψει διμερείς συμφωνίες με το τραπεζικό ίδρυμα, όπως λόγου χάριν λογαριασμοί κινητής τηλεφωνίας και ΔΕΚΟ, οι οποίες υλοποιούνται μέσω διατραπεζικών συστημάτων «ΔΙΑΣ» ή «ΕΡΜΗΣ». Παρακάτω, παρατίθενται οι κύριες, αυτές, οικονομικές συναλλαγές.

Μεταφορές κεφαλαίων εντός του τραπεζικού ιδρύματος

Όταν η μεταφορά κεφαλαίων πραγματοποιείται μεταξύ λογαριασμών του ίδιου τραπεζικού ιδρύματος, είτε αυτή πραγματοποιείται μεταξύ λογαριασμών του ίδιου του χρήστη είτε προς λογαριασμό τρίτων, αυτή υλοποιείται άμεσα (On-line) και ο δικαιούχος του αποδέκτη λογαριασμού είναι σε θέση να κάνει άμεση χρήση του πιστωθέντος ποσού. Στο πλαίσιο της

βέλτιστης εμπειρίας που απολαμβάνει ο χρήστης και για τη μέγιστη δυνατή διευκόλυνσή του, οι τράπεζες δίνουν τη δυνατότητα στον χρήστη να επιλέγει τον λογαριασμό προέλευσης του επιθυμητού ποσού προς μεταφορά και με την επιλογή του λογαριασμού, παρέχεται η πληροφορία του διαθέσιμου υπολοίπου αυτού. Εφόσον, ο αποδέκτης λογαριασμός τηρείται εντός του ιδίου ιδρύματος, τότε αρκεί ο χρήστης να αναγράψει τον αριθμό λογαριασμού ή και τον πλήρη αριθμό IBAN (International Bank Account Number - Διεθνής Αριθμός Λογαριασμού Τράπεζας), την ημερομηνία που επιθυμεί να εκτελεστεί η μεταφορά και το ποσό που επιθυμεί να μεταφέρει. Όσον αφορά την ημερομηνία εκτέλεσης της χρέωσης, εάν αυτή είναι η τρέχουσα, τότε η μεταφορά πραγματοποιείται άμεσα, ενώ εάν επιλέξει μία μεταγενέστερη (Forward), τότε αυτή θα εκτελεστεί κατά την επιθυμητή ημερομηνία. Κατά αυτό τον τρόπο, οι τράπεζες παρέχουν στον πελάτη την ευχέρεια να προγραμματίζει τις μεταφορές του, όπως για παράδειγμα πληρωμή εργαζομένων, προμηθευτών ή ενοικίων και να έχει πλήρη έλεγχο των διαθέσιμων κεφαλαίων του. Στις περιπτώσεις που ο αποδέκτης λογαριασμός ανήκει σε έτερο πρόσωπο ή οργανισμό, απαιτείται όμως ιδιαίτερη προσοχή από μέρους του χρήστη κατά την πληκτρολόγηση του λογαριασμού, προκειμένου να αποφευχθεί μία εσφαλμένη μεταφορά. Προς αποφυγήν ενός τέτοιου ενδεχομένου, οι τράπεζες διενεργούν έλεγχο ψηφίου ελέγχου (Check Digit), ούτως ώστε να εξασφαλίσουν την ορθότητα των συναλλαγών. Σε κάθε περίπτωση και για λόγους ασφαλείας και διαφάνειας, η συναλλαγή ολοκληρώνεται με την τελική επιβεβαίωση του χρήστη και τη χρήση κάποιου token, αριθμού extra pin, 6ψήφιου κωδικού μίας χρήσης και περιορισμένης χρονικής ισχύος, που λαμβάνει μέσω μηνύματος SMS ή Viber, ενώ με τη χρήση προηγμένων smartphones με ανιχνευτή βιομετρικών στοιχείων (δακτυλικό αποτύπωμα), δύναται να επιβεβαιώσει άμεσα μία συναλλαγή μέσω της εφαρμογής E-Banking.

Εμβάσματα Εσωτερικού και Εξωτερικού

Για την πραγματοποίηση ενός εμβάσματος, ήτοι μεταφοράς κεφαλαίου προς έναν λογαριασμό που τηρείται σε ένα έτερο τραπεζικό ίδρυμα, ακολουθείται η ίδια ακριβώς διαδικασία με την μεταφορά κεφαλαίων εντός του ιδίου ιδρύματος, ωστόσο σε αυτή την περίπτωση απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο χρήστης να γνωρίζει και να πληκτρολογήσει σωστά τον πλήρη αριθμό IBAN. Και σε αυτή την περίπτωση, προς αποφυγήν σφάλματος του χρήστη κατά την πληκτρολόγηση, οι τράπεζες διενεργούν έλεγχο ψηφίου ελέγχου (Check Digit), ούτως ώστε να εξασφαλίσουν την ορθότητα των συναλλαγών. Περαιτέρω, ο εντολέας θα πρέπει να αναγράψει και την επωνυμία του (πρώτου, σε περίπτωση κοινού διαζευκτικού ή συμπλεκτικού λογαριασμού καταθέσεων) δικαιούχου, ούτως ώστε να πραγματοποιηθεί η ταυτοποίηση του

αποδέκτη, στο πλαίσιο εξασφάλισης της ποιότητας και ορθότητας των συναλλαγών. Η πλειονότητα των εγχώριων εμβασμάτων που πραγματοποιούνται σε νόμισμα ευρώ, εκτελούνται μέσω του διατραπεζικού συστήματος DIASTRANSFER, κατά το σύνθημα με τοκοφόρο ημερομηνία (Valeur) 2 εργάσιμων ημερών μεταγενέστερα, δηλαδή απαιτούνται δύο εργάσιμες ημέρες για την ολοκλήρωση της συναλλαγής και η πίστωση να τεθεί στη διάθεση του δικαιούχου. Όσον αφορά τα εμβάσματα σε τραπεζικά ιδρύματα του εξωτερικού και εφόσον αυτά απευθύνονται σε χώρες που συμμετέχουν στο σύστημα SEPA (Single European Payments Area) ή όπως ονομάζεται στην Ελλάδα, EXΠΕ (Ενιαίος Χώρος Πληρωμών σε ευρώ), αυτά διεκπεραιώνονται κατόπιν αίτησης εμβάσματος από πλευράς εντολέα, η οποία αίτηση ελέγχεται και εκτελείται από το αρμόδιο τμήμα κίνησης κεφαλαίων της τράπεζας, διαδικασία που ενδέχεται να διαρκέσει αρκετές εργάσιμες μέρες. Τα στοιχεία που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της αίτησης εμβάσματος είναι ο αριθμός IBAN ή αριθμός λογαριασμού του παραλήπτη, ο κωδικός ταυτοποίησης της τράπεζας του παραλήπτη SWIFT/BIC (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication/ Bank Identifier Code), η χώρα όπου ο παραλήπτης τηρεί τον συγκεκριμένο λογαριασμό και το ονοματεπώνυμο του δικαιούχου του λογαριασμού². Άλλως, ενδέχεται να απαιτηθεί η συνδρομή κάποιας ανταποκρίτριας τράπεζας, διαδικασία που αυξάνει τον χρόνο διεκπεραίωσης της συναλλαγής.

Πληρωμές Δανείων και Πιστωτικών Καρτών

Η πληρωμή του ληξιπρόθεσμου υπολοίπου ενός δανείου ή πίστωσης με ανοιχτό αλληλόχρεο λογαριασμό, αποτελεί ουσιαστικά ακόμη μία μεταφορά υπολοίπου καταθέσεων εντός του τραπεζικού ιδρύματος και ισχύουν οι ίδιες προϋποθέσεις και διαδικασίες ελέγχου με μία απλή μεταφορά χρημάτων, δηλαδή ο χρήστης πληκτρολογεί τον αριθμό του καταθετικού λογαριασμού χρέωσης, τον αριθμό του λογαριασμού τήρησης του δανείου, την ημερομηνία εκτέλεσης της συναλλαγής (άμεση, μεταχρονολογημένη ή και επαναλαμβανόμενη) και τον κωδικό επιβεβαίωσης της συναλλαγής. Σε περίπτωση παρουσίασης κάποιου σφάλματος ή αναντιστοιχίας λογαριασμών, η διαδικασία διακόπτεται άμεσα για λόγους ασφαλείας. Η πληρωμή του ληξιπρόθεσμου υπολοίπου μίας πιστωτικής κάρτας, διαφέρει ελάχιστα από την πληρωμή ενός δανείου, καθώς η πιστωτική κάρτα μπορεί να τηρείται στην ίδια τράπεζα και να αφορά τον ίδιο ή έτερο πρόσωπο ή να τηρείται σε έτερη τράπεζα. Εάν η πιστωτική κάρτα τηρείται εντός του ιδίου ιδρύματος, τότε αρκεί η επιλογή λογαριασμού χρέωσης και η επιλογή ή πληκτρολόγησης της εξοφλούμενης κάρτας και η πληρωμή εκτελείται άμεσα, ενώ στην

²Κατάλογος συντομογραφιών που χρησιμοποιούνται στις μεταφορές χρηματικών ποσών μέσω τράπεζας, διαθέσιμο στον σύνδεσμο <https://www.iban.gr/glossary>

τρίτη περίπτωση απαιτείται επιπλέον η επιλογή της τράπεζας του πιστούχου. Οι πληρωμές πιστωτικών καρτών άλλων τραπεζών διεκπεραιώνονται μέσω του διατραπεζικού συστήματος DIASTRANSFER, με εντολή άμεσης εκτέλεσης (μεταγενέστερη Valeur) ή μεταχρονολογημένη και απαιτούνται περισσότερες από μία εργάσιμες ημέρες.

Πληρωμές Δημοσίου και Παρόχων Ενέργειας

Οι υποχρεώσεις των πελατών έναντι του δημοσίου, δύνανται να διεκπεραιώνονται μέσω του E-Banking και συγκεκριμένα μέσω του διατραπεζικού συστήματος DIASDEBIT. Τέτοιες πληρωμές μπορεί να αφορούν βεβαιωμένες οφειλές σε Δ.Ο.Υ., οφειλές σε Κτηματολόγιο, Ειδικά Πρόστιμα Ρύθμισης Αυθαιρέτων και άλλα τέλη, ρυθμίσεις δανείων τ. Ο.Ε.Κ., συνδρομές και παράβολα σε Επιμελητήρια, τέλη κυκλοφορίας οχημάτων, η έκδοση και πληρωμή e-παραβόλων, ο Φόρος Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.), οι εργοδοτικές εισφορές ασφάλισης και πληθώρα έτερων πληρωμών. Για τις πληρωμές που αφορούν υπηρεσίες του δημοσίου, απαιτείται περαιτέρω ταυτοποίηση των οφειλών που πραγματοποιείται με την καταχώρηση στοιχείων όπως η ταυτότητα πληρωμής, ο Αριθμός Μητρώου Εργοδότη (ΑΜΕ) και η μισθοδοτική περίοδος που αφορά η οφειλή, το ΑΦΜ και έτερα στοιχεία κατά περίπτωση. Αντίστοιχα με τις οφειλές προς το δημόσιο και πάλι μέσω του διατραπεζικού συστήματος DIASDEBIT, ο πελάτης δύναται να προβεί και στην πληρωμή λογαριασμών προς παρόχους ενέργειας. Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται συγκεκριμένα διότι λόγω της απελευθέρωσης της αγοράς ενέργειας, δεν ομιλούμε πλέον μόνον για Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφελείας (ΔΕΚΟ), αλλά και ομίλους επιχειρήσεων παροχής ενέργειας που έχουν διεισδύσει στην ελληνική αγορά ενέργειας, παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες ηλεκτρικού ρεύματος και φυσικού αερίου. Οι τράπεζες έχοντας συνάψει διμερείς συμφωνίες με τους παρόχους ενέργειας που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, παρέχουν στους πελάτες ολοκληρωμένη ψηφιακή εμπειρία και διευκόλυνση των οικονομικών τους συναλλαγών. Ευνόητο είναι ότι για την ολοκλήρωση όλων αυτών συναλλαγών, χρησιμοποιείται ένας κωδικός πληρωμής που ο πελάτης λαμβάνει με την έκδοση του λογαριασμού ενέργειας, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις παρέχεται η δυνατότητα απευθείας ανάγνωσης QR Code μέσω της κινητής συσκευής τηλεφώνου ή tablet, εφόσον χρησιμοποιείται για την διεκπεραίωση της συναλλαγής (Mobile Banking App).

Λοιπές Πληρωμές

Ομοίως με τις προϋποθέσεις που ισχύουν για τις πληρωμές προς το δημόσιο, τα ασφαλιστικά ταμεία και τις εταιρίες παροχής ενέργειας, ο πελάτης έχει στη διάθεσή του πληθώρα έτερων

συναλλαγών όπως πληρωμές προς εταιρίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ασφαλιστικές εταιρίες, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, μη κυβερνητικές οργανώσεις και ένα υπερμεγέθους εύρος εταιρών, που στηρίζονται στη σύναψη διμερών σχέσεων και συμφωνιών μεταξύ του ιδιωτικού τομέα και έκαστης τράπεζας. Όλες οι προαναφερθείσες συναλλαγές υλοποιούνται χάρη στην τήρηση ενιαίων προδιαγραφών έκδοσης κωδικών πληρωμής, που να διασταυρώνουν την προέλευση της πληρωμής και την εξόφληση της οφειλής, διασφαλίζοντας την εγκυρότητα και διαφάνεια των συναλλαγών.

1.4.2 Κατάσταση Εντολών

Μέσω της πλατφόρμας E-Banking του οικείου τραπεζικού ιδρύματος, ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί την πορεία εξέλιξης μίας εντολής, από το στάδιο της καταχώρησής της, έως και την οριστική υλοποίησή της από πλευράς της τράπεζας. Οι καταστάσεις εντολών που συναντώνται, είναι οι ακόλουθες:

- Υπό επεξεργασία
- Ακυρωμένη από χρήστη
- Ακυρωμένη από τράπεζα
- Ακυρωμένη από οργανισμό
- Επιβεβαιωμένη από τράπεζα
- Εκτελεσμένη
- Μερικώς εκτελεσμένη.

1.4.3 Προμήθειες Συναλλαγών

Οι τράπεζες, όντας κερδοσκοπικά ιδρύματα χρεώνουν προμήθειες επί των συναλλαγών και για την παροχή των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών του. Ο πελάτης που επιθυμεί να πραγματοποιήσει μία συναλλαγή, θα πρέπει να είναι ενήμερος για την ισχύουσα τιμολογιακή πολιτική του οικείου τραπεζικού ιδρύματος, για αυτό το λόγο το τιμολόγιο εργασιών του κάθε ιδρύματος θα πρέπει να είναι δημόσια αναρτημένο και σε εμφανές σημείο στην επίσημη ιστοσελίδα του, ούτως ώστε να καταστεί σαφές και με εύληπτο τρόπο στον πελάτη, το ποσό που οφείλει να καταβάλει για την χρήση της παρεχόμενης υπηρεσίας. Για συναλλαγές που πραγματοποιούνται μέσω μεταφοράς κεφαλαίων εντός της ίδιας τράπεζας και ενίοτε και για πληρωμές προς το δημόσιο, δεν χρεώνονται προμήθειες, ενώ για πληρωμές λογαριασμών χρεώνεται προμήθεια, η οποία είναι ασφαλώς μειωμένη λόγω της αυτοεξυπηρέτησης μέσω του

E-Banking, που είναι και ένα από τα βασικά του πλεονεκτήματα. Η κύρια πηγή εισόδων από προμήθειες, αφορούν εμβάσματα εσωτερικού και εξωτερικού, τα οποία διαβαθμίζονται ανάλογα με το ύψος των μεταφερόμενων κεφαλαίων.

1.4.4 Πληροφοριακές Συναλλαγές

Ο χρήστης, μέσω της πλατφόρμας E-Banking του οικείου τραπεζικού ιδρύματος, πέραν των οικονομικών συναλλαγών, έχει στη διάθεσή του ένα εύρος πληροφοριακών συναλλαγών, μέσω των οποίων αντλεί σε πραγματικό χρόνο πληροφορίες για το σύνολο των τραπεζικών προϊόντων που διατηρεί στην τράπεζα, όπως περιγράφονται παρακάτω.

Πληροφορίες Λογαριασμών

Ο χρήστης έχει άμεσα στη διάθεση του βασικές πληροφορίες όπως ο αριθμός, το είδος και το κατάστημα τήρησης του λογαριασμού, το IBAN, το λογιστικό και το διαθέσιμο υπόλοιπο σε ευρώ ή συνάλλαγμα και τις δεσμευμένες καταθέσεις για αγορές προς εκκαθάριση ή άλλη αιτία, όπως για παράδειγμα λόγω οφειλών προς το δημόσιο ή έναντι ιδιωτών. Επιπλέον, για έκαστο λογαριασμό, ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να δει τις κινήσεις του λογαριασμού, στο σύνολό τους ή για συγκεκριμένο χρονικό εύρος και πλήθος συναλλαγών, που ο ίδιος θα ορίσει. Τέλος, οι τράπεζες παρέχουν και στατιστικές πληροφορίες, κατηγοριοποιώντας τις δαπάνες του πελάτη σε έξοδα για super markets, οχήματα και μετακινήσεις, λογαριασμού και φόρους, αγορές για το σπίτι, μετρητά ή έτερα γενικά έξοδα, για το επιθυμητό διάστημα που ο χρήστης θα ορίσει.

Πληροφορίες Καρτών

Ο κάτοχος αντλεί πληροφορίες σχετικά με την χρεωστική ή με την πιστωτική του κάρτα, όπως για παράδειγμα τον αριθμό, τον τύπο και τον κύριο κάτοχο της κάρτας του, το όριο των ημερήσιων αγορών και αναλήψεων, την ημερομηνία λήξεως και το ανοιχτό ανεξόφλητο υπόλοιπο προς αποπληρωμή, όπως επίσης και την κίνηση αυτής. Πέραν αυτών, ο χρήστης έχει την πλήρη διαχείριση των καρτών του, εκτελώντας ενέργειες προσωρινού παγώματος ή πλήρους κατάργησης σε περίπτωση απώλειας ή κλοπής, την αλλαγή προσωπικού κωδικού ασφαλείας (PIN) και το ξεκλείδωμα αυτής (κατόπιν 3 αποτυχημένων προσπαθειών πληκτρολόγησης του προσωπικού κωδικού ασφαλείας), την μεταβολή του ημερήσιου ορίου ανάληψης μετρητών και ανέπαφων συναλλαγών, καθώς και την επιλογή του είδους των συναλλαγών που μπορούν να πραγματοποιούνται με τη συγκεκριμένη κάρτα.

Πληροφορίες Δανείων

Ο πελάτης έχει στη διάθεσή του πληροφορίες για τα ενεργά δάνεια του, οι οποίες έχουν να κάνουν με το ποσό της αρχικής χορήγησης, το επιτόκιο δανεισμού, το πλήρες τοκοχρεωλυτικό δοσολόγιο του δανείου, το υπόλοιπο των ανεξόφλητων ληξιπρόθεσμων δόσεων, το πλήθος εναπομεινασών δόσεων και το άληκτο κεφάλαιο.

Πληροφορίες Επιταγών

Ο πελάτης αντλεί χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τις εκδοθείσες επιταγές του, ανά συνδεδεμένο λογαριασμό, έχοντας στη διάθεσή του αναλυτική εικόνα για το πλήθος των επιταγών, την ημερομηνία έκδοσής τους, την ημερομηνία λήξης και πληρωμής τους, το ποσό προς εκτέλεση, καθώς επίσης και για την τρέχουσα κατάστασή τους, ήτοι εάν είναι μελλοντική, πληρωμένη ή ακυρωμένη

1.4.5 Αιτήσεις

Στο πλαίσιο των διευρυνμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, που προσφέρονται από πλευράς τραπεζών, ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να αιτηθεί άμεσα το άνοιγμα λογαριασμού καταθέσεων ταμειευτηρίου ή υπερανάληψης, το άνοιγμα λογαριασμού καταθέσεων προθεσμίας, τη χορήγηση δανείου ή μικροπιστώσεων, η αίτηση παραγγελίας συναλλάγματος ή έκδοσης μπλοκ επιταγών. Σε ορισμένες περιπτώσεις και για συγκεκριμένες αιτήσεις, η διαδικασία είναι άμεση, δίχως την προσκόμιση περαιτέρω δικαιολογητικών (εφόσον έχει προηγηθεί σχετικά πρόσφατα σε κάποιο κατάστημα, η πλήρης επικαιροποίηση των προσωπικών στοιχείων του πελάτη και έχει ενημερωθεί το συναλλακτικό του προφίλ), ενώ σε άλλες περιπτώσεις απαιτείται η επικοινωνία με αρμόδια στελέχη του δικτύου ή κεντρικών υπηρεσιών για την αποστολή σχετικών δικαιολογητικών και τη σύναψη συμβάσεων μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων.

1.4.6 Πρόσθετες και Βοηθητικές Υπηρεσίες

Στο πλαίσιο των υπηρεσιών που μία τράπεζα προσφέρει συγκαταλέγονται και πρόσθετες υπηρεσίες όπως τραπεζοασφαλιστικά και επενδυτικά προϊόντα (e-investment), αγοραπωλησίες συναλλάγματος, ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), προθεσμιακές καταθέσεις κ.α.. Επιπλέον, προσφέρονται και βοηθητικές υπηρεσίες που ικανοποιούν και τους πιο απαιτητικούς πελάτες, όπως συγκέντρωση εικόνας τραπεζικών προϊόντων πελάτη από όλα τα τραπεζικά ιδρύματα, ανέπαφες συναλλαγές μέσω κινητής συσκευής τηλεφώνου (NFC), υπολογισμός δανείων, υπολογισμός αφορολόγητου σε νόμισμα ευρώ ή συνάλλαγμα,

ηλεκτρονικό πορτοφόλι, καθώς και στατιστικά στοιχεία εσόδων και εξόδων, ανά κατηγορία, έχοντας τη δυνατότητα ο χρήστης να ορίσει τον μηνιαίο προϋπολογισμό του και να παρακολουθεί την πορεία εξέλιξής του.

1.5 Η Ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής στην Ελλάδα

Όπως προαναφέραμε στην αρχή του κεφαλαίου, στην Ελλάδα, η ολοκληρωμένη εμπειρία ηλεκτρονικής τραπεζικής, ήρθε το 2000 από την τράπεζα Πειραιώς με την πλατφόρμα Winbank, την οποία ακολούθησαν και οι λοιπές ελληνικές τράπεζες.

Ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός πελατών των τραπεζών άρχισαν να χρησιμοποιούν τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, εξοικονομώντας χρόνο και χρήματα στις συναλλαγές τους, από επιβαρύνσεις που φέρουν ορισμένες συνδιαλλαγές που πραγματοποιούνται σε ένα κατάστημα της τράπεζας. Από το 2010 και μετά, παρατηρήθηκε μία συστηματική προσπάθεια των τραπεζών που δραστηριοποιούνταν στη χώρα μας, να αναπτύξουν εναλλακτικά δίκτυα παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, όπως αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATM), τα κέντρα αυτόματων πληρωμών (APS), η τηλεφωνική τραπεζική (Phone Banking) και η ηλεκτρονική τραπεζική (E-Banking). Με την αναβάθμιση και διεύρυνση του δικτύου αυτόματων μηχανημάτων ATM και APS, πέραν των παραδοσιακών υπηρεσιών ανάληψης μετρητών, κατάθεσης μετρητών και ερώτησης υπολοίπου, κατέστη δυνατή η πραγματοποίηση περισσότερων τραπεζικών συναλλαγών, όπως η μεταφορά κεφαλαίων σε λογαριασμούς τρίτων, η πληρωμή οφειλών από πιστωτικές κάρτες και δάνεια, καθώς και η πληρωμή λογαριασμών προς λοιπές επιχειρήσεις. Καθοριστικό ρόλο στη διάδοση της ηλεκτρονικής τραπεζικής έπαιξε και η εμφάνιση των έξυπνων συσκευών smartphones και tablets, οι χρήστες των οποίων (Mobile Banking) έφθασαν σε αριθμό τους χρήστες του Internet Banking και είναι ζήτημα εβδομάδων να τους ξεπεράσουν, σύμφωνα με άρθρο της ηλεκτρονικής εφημερίδας «Η Καθημερινή», που δημοσιεύθηκε τον Φεβρουάριο του 2021³ (Λιδωρίκης, Α., «Κ» 2021). Σύμφωνα με το ίδιο άρθρο, «ο αριθμός των ενεργών χρηστών Mobile Banking από 2,2 εκατ. που ήταν τον Δεκέμβριο του 2019 ανήλθαν στα τέλη Δεκεμβρίου του 2020 στα 3,4 εκατ. ενεργούς χρήστες, παρουσιάζοντας αύξηση 55% σε ετήσια βάση. Την ίδια χρονική περίοδο ο αριθμός των συναλλαγών στο Mobile Banking αυξήθηκε από 39 εκατ. στα τέλη του 2019 σε περίπου 68 εκατ. στα τέλη του 2020». Χαρακτηριστικά ήταν και τα όσα ανέφερε στη δημόσια ομιλία της στο πλαίσιο του Fin Forum 2021, η Γενική

³Πηγή: <https://www.kathimerini.gr/economy>

Διευθύντρια Λιανικής Τραπεζικής της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, Χριστίνα Θεοφιλίδη, ότι «*ήδη πάνω από το 90% των εγχρημάτων συναλλαγών πραγματοποιείται σε αυτόματες μηχανές όπως ATM και APS και φυσικά online*». Στην ομιλία αυτή, η κυρία Θεοφιλίδη ανέφερε ότι πλέον η Εθνική Τράπεζα έχει φθάσει σε μία ισορροπία, με τον αριθμό καταστημάτων ανά 1000 κατοίκους, να είναι κοντά στον ευρωπαϊκό μέσο όρο, γύρω στα 20, με τις συναλλαγές και τις διεκπεραιωτικές εργασίες να γίνονται έξω από το κατάστημα, απελευθερώνοντας πολύτιμο χρόνο για τα στελέχη των καταστημάτων, ούτως ώστε «*να μπορεί να αξιοποιηθεί για την παροχή αναβαθμισμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών για την καλύτερη καθημερινή διαχείριση των οικονομικών της οικογένειας και τον προγραμματισμό και κάλυψη των αναγκών ρευστότητας μιας επιχείρησης*».

1.6 Πλεονεκτήματα της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής για την Τράπεζα και τον Πελάτη

1.6.1 Πλεονεκτήματα για την Τράπεζα

Από επιχειρηματικής πλευράς, η υιοθέτηση της ηλεκτρονικής τραπεζικής, προσφέρει ποικίλα πλεονεκτήματα όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών προς την πελατεία του, οι οποίες διακρίνονται από αμεσότητα, ασφάλεια και ευελιξία. Με την εισαγωγή καινοτόμων υπηρεσιών στην αγορά, οι τράπεζες αυξάνουν την αποτελεσματικότητά τους και την κερδοφορία τους, με αποτέλεσμα να βελτιώσουν τη θέση τους στην χρηματοπιστωτική αγορά (Khiaonarong, T., Liebenau, J., 2009). Τα κύρια στοιχεία των πλεονεκτημάτων που αποκομίζουν οι τράπεζες, με την υιοθέτηση της ηλεκτρονικής τραπεζικής, εντοπίζονται σε οφέλη όπως:

Γεωγραφική κάλυψη: Τα αυτόματα μηχανήματα συναλλαγών (ATM και APS), μπορούν να εγκατασταθούν σε περισσότερες γεωγραφικές περιοχές, όπου δεν εξυπηρετούνται από κάποιο φυσικό κατάστημα, προσφέροντες το μεγαλύτερο μέρος των ταμειολογιστικών υπηρεσιών.

Συνεχής εξυπηρέτηση: Ο συναλλασσόμενος δεν περιορίζει πλέον τις οικονομικές του δραστηριότητες στις εργάσιμες ώρες καταστημάτων, αλλά έχει την ελευθερία να αναπτύξει τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες όλο το 24ωρο και για 365 ημέρες το χρόνο, δεδομένου ότι δεν έχει τον χρονικό αυτό περιορισμό, εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο και εξαλείφοντας

τον κίνδυνο διαφυγόντων κερδών, λόγω περιορισμένης πρόσβασης στα χρηματοοικονομικά του προϊόντα.

Αποσυμφόρηση καταστημάτων: Με τη διενέργεια των βασικών συναλλαγών μέσω των εναλλακτικών δικτύων εξυπηρέτησης, δεν απαιτείται η προσέλευση των πελατών σε ένα κατάστημα για τη διεκπεραίωση των καθημερινών του συναλλαγών, που μπορούν να ολοκληρωθούν χωρίς τη σύμπραξη ενός αρμόδιου υπαλλήλου, αποσυμφορίζονται τα καταστήματα, ιδιαίτερα σε μία δύσκολη υγειονομική συγκυρία λόγω της πανδημίας Covid-19 και δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να επικεντρωθούν σε παραγωγικές εργασίες, προσφέροντας εξειδικευμένες στους πελάτες και την αμέριστη προσοχή τους στην επίλυση ζητημάτων που χρήζουν ιδιαίτερης αντιμετώπισης.

Μείωση λειτουργικού κόστους: Οι τραπεζικές συναλλαγές μέσω εναλλακτικών δικτύων κοστίζουν λιγότερο, σε σχέση με αυτές που προσφέρονται σε ένα φυσικό κατάστημα της τράπεζας. Τα πάγια έξοδα συντήρησης ενός φυσικού καταστήματος, όπως για παράδειγμα ενοίκια, λειτουργικά έξοδα (ηλεκτροδότηση, νερό, θέρμανση, ψύξη, πυρασφάλεια, έντυπο υλικό, εξοπλισμός κλπ.), μέτρα ασφαλείας και εργασιακό κόστος μειώνονται σε σημαντικό βαθμό, δίνοντας τη δυνατότητα της αποδοτικότερης αξιοποίησης του προσωπικού σε κεντρικές μονάδες με μεγαλύτερες ανάγκες σε έμπυχο δυναμικό, ενώ στην περίπτωση που οι κτιριακές εγκαταστάσεις είναι ιδιόκτητες, αυτές μπορούν να αξιοποιηθούν πιο αποδοτικά και κερδοφόρα, από την αρμόδια διεύθυνση διαχείρισης της περιουσίας της τράπεζας.

Ανταγωνιστικές παροχές: Η μείωση του λειτουργικού κόστους, επιφέρει και μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η τράπεζα είναι σε θέση να μετακυλήσει μέρος της κερδοφορίας της, στους πελάτες, προσφέροντας πιο φθηνές υπηρεσίες και κίνητρο αύξησης της συνεργασίας και των συναλλαγών.

Διεύρυνση πελατειακής βάσης: Ένα επαρκές δίκτυο εναλλακτικών μέσων διενέργειας συναλλαγών και μία αξιόπιστη και λειτουργική πλατφόρμα, πλούσια σε υπηρεσίες On-Line, δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην τράπεζα και προσελκύει ολοένα και περισσότερους πελάτες, οι οποίοι είναι πλέον εξοικειωμένοι με τα ηλεκτρονικά μέσα και πιο απαιτητικοί.

Αφοσίωση πελατών: Η σχέση εμπιστοσύνης που αναπτύσσουν οι τράπεζες με τους πελάτες τους ενισχύεται, όταν ο πελάτης αισθάνεται την τράπεζα συνεχώς δίπλα του, ικανή να καλύψει σε απρόσκοπτη βάση τις συναλλακτικές του ανάγκες και τείνουν να διατηρούν μακροπρόθεσμα τη σχέση συνεργασίας, ακόμα και όταν ο ανταγωνισμός παρέχει εφάμιλλες

υπηρεσίες, σε σχέση με την τράπεζα που συνεργάζονται. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, που συμβαδίζουν με τις τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις του εγχώριου και διεθνούς περιβάλλοντος.

1.6.2 Πλεονεκτήματα για τον Πελάτη

Στον αντίποδα, ο πελάτης, είτε πρόκειται για φυσικό πρόσωπο είτε πρόκειται για επιχείρηση, απολαμβάνει αντίστοιχα οφέλη όπως:

Γεωγραφική κάλυψη: Με τα αυτόματα μηχανήματα συναλλαγών (ATM και APS) ή μέσω της χρήσης του E-Banking, δεν υφίσταται πλέον γεωγραφικός περιορισμός στην ολοκλήρωση των καθημερινών συναλλαγών, λόγω απουσίας κάποιου φυσικού καταστήματος, φαινόμενο έντονο σε ακριτικές και νησιωτικές περιοχές της χώρας. Ο πελάτης μπορεί, από την ασφάλεια του χώρου του, όπως για παράδειγμα της οικίας, της εργασίας ή της επιχείρησης, ακόμη και εκτός Ελλάδος, να προβεί σε όλες εκείνες τις οικονομικές συναλλαγές στο πλαίσιο της καθημερινής του ενασχόλησης.

Συνεχής εξυπηρέτηση: Ο πελάτης μπορεί να συναλλάσσεται όλο το 24ωρο και για 365 ημέρες το χρόνο, εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο και κόστος μετακινήσεων, δίχως σημαντικούς περιορισμούς, πλην εξαιρέσεων όπως η κατάθεση μετρητών σε ένα αυτόματο ταμειολογιστικό μηχάνημα (ATM), σε μη εργάσιμες ημέρες όπως το Σάββατο και την Κυριακή.

Διευκόλυνση συναλλαγών: Με τη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων, ο πελάτης έχει στη διάθεσή του πλήρη εικόνα των προϊόντων του, που δύναται να διαχειριστεί πιο εύκολα, σε σύγκριση με την επίσκεψή του σε ένα κατάστημα, όπου την πλήρη εικόνα έχει μόνον ο υπάλληλος πίσω από τον γκισέ του ταμείου ή το γραφείο του, στην οθόνη του τερματικού του. Ακόμη, εφόσον ο πελάτης διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό με πρόσβαση στο διαδίκτυο (προσωπικός υπολογιστής, Smartphone ή Tablet), δεν υφίσταται χωρικός περιορισμός και εξυπηρετούνται καλύτερα ακόμα και άτομα με κινητικές δυσκολίες και ειδικές ανάγκες (A.M.E.A.).

Ταχύτητα συναλλαγών: Οι συναλλαγές που πραγματοποιούνται On-Line, τυγχάνουν άμεσης εκτέλεσης και η διαδικασία απαιτεί μόλις λίγα λεπτά, σε σχέση με την επίσκεψη σε ένα φυσικό κατάστημα, που απαιτεί σημαντικό χρόνο προσέλευσης, αναμονής σε ουρά, ταυτοποίησης πελάτη και ολοκλήρωσης της συναλλαγής.

Ασφάλεια συναλλαγών: Η ανάπτυξη προηγμένων συστημάτων ασφαλείας και μεθόδων ταυτοποίησης, εξαλείφουν σε σημαντικό βαθμό τον κίνδυνο ανθρώπινου λάθους, κατά την εκτέλεση μία πληρωμής, όπως για παράδειγμα η πληκτρολόγηση λάθους ποσού προς μεταφορά, η διαβίβαση κεφαλαίων προς λάθος παραλήπτη, η μεταφορά κεφαλαίων προς ένα λογαριασμό του πελάτη του ίδιου ιδρύματος, επί του οποίου υφίστανται δεσμεύσεις από τρίτους (λ.χ. ηλεκτρονικά ή έγχαρτα κατασχετήρια από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς) ή πάγιες εντολές για έτερες αιτίες, με αποτέλεσμα το μεταφερόμενο ποσό να μην είναι στη διάθεση του πελάτη ή να μην εξυπηρετήσει την επιθυμητή ανάγκη για την οποία κατατέθηκε και να δυσχεράνει την οικονομική του δραστηριότητα.

Υγειονομική ασφάλεια: Μετά από δύο έτη από την εμφάνιση της πρωτοφανούς παγκόσμιας υγειονομικής πανδημίας Covid-19, λόγω του Κορονοϊού SARS-CoV-2, τον χειμώνα του 2019 και τη ραγδαία εξάπλωσή του στην Ελλάδα από τις 26 Φεβρουαρίου και έπειτα⁴, ήταν εμφανή τα σημάδια της οικονομικής αγκύλωσης της χώρας, από την επιβεβλημένη ανάγκη τήρησης υγειονομικών μέτρων. Τη λύση στην συνέχιση των οικονομικών δραστηριοτήτων έδωσαν τα ηλεκτρονικά μέσα συναλλαγών, που απέτρεψαν τη φυσική παρουσία και συγχρότιση των συναλλασσόμενων σε κλειστούς χώρους, περιορίζοντας την εξάπλωση της πανδημίας σε σημαντικό βαθμό.

Μείωση κόστους: Μέσω των εναλλακτικών δικτύων, ο πελάτης εξοικονομεί κόστη λόγω μετακίνησης και απώλειας εισοδήματος κατά τις εργάσιμες ώρες απουσίας του, προκειμένου να προσέλθει σε ένα κατάστημα, είτε είναι φυσικό εργαζόμενο πρόσωπο, είτε ελεύθερος επιχειρηματίας, ακόμη και επιχείρηση, η οποία θα πρέπει να διαθέσει έναν εργαζόμενο αποκλειστικά για την ολοκλήρωση μίας συναλλαγής, τη στιγμή μάλιστα που θα μπορούσε να τον αξιοποιήσει πιο αποδοτικά σε έτερες δραστηριότητες της επιχείρησης. Ωστόσο, πιο άμεσα αντιληπτά γίνονται τα οικονομικά οφέλη που αποκομίζει ο πελάτης από τις μειωμένες δαπάνες και προμήθειες, ενίοτε και μηδενικές, που απαιτούν οι συναλλαγές μέσω αυτοεξυπηρέτησης, σε σχέση με τις παραδοσιακές υπηρεσίες που θα προσέφερε ένας υπάλληλος του καταστήματος.

⁴ Πανδημία COVID-19 στην Ελλάδα, https://el.wikipedia.org/wiki/Πανδημία_COVID-19_στην_Ελλάδα

1.7 Μειονεκτήματα της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής για την Τράπεζα και τον Πελάτη

Η χρήση των εναλλακτικών μέσων ηλεκτρονικών τραπεζικής (E-Banking) έχει επιφέρει δραστικές αλλαγές στις συναλλακτικές συνήθειες της πλειοψηφίας των πελατών, επηρεάζοντας σημαντικά τα επιχειρησιακά πρότυπα των τραπεζών και τη λειτουργία του παραδοσιακού δικτύου καταστημάτων, δημιουργώντας οφέλη αλλά και πιθανούς κινδύνους, τόσο για τις ίδιες όσο και την πελατεία τους, είτε αυτά εκφράζονται σε εγχρήματο κόστος είτε σε κόστος φήμης και αξιοπιστίας.

1.7.1 Μειονεκτήματα για την Τράπεζα

Κόστος αρχικής επένδυσης και συντήρησης: Με τη στρατηγική απόφαση για την ανάπτυξη ενός δικτύου εναλλακτικών μέσων εξυπηρέτησης, επέρχονται και μεγάλα κόστη όχι μόνον για την αγορά προηγμένων συστημάτων και εξοπλισμού για την ανάπτυξη των καναλιών ηλεκτρονικής τραπεζικής, αλλά και τη συντήρηση και την εξέλιξή τους. Οι υποδομές που θα φιλοξενήσουν τόσο τα πληροφοριακά συστήματα της τράπεζας, όσο και τα φυσικά μηχανήματα αυτοεξυπηρέτησης, θα πρέπει να είναι υψηλών τεχνολογικών προδιαγραφών, ικανά να υποστηρίξουν τον ολοένα αυξανόμενο όγκο συναλλαγών και να πληρούν ύψιστα πρωτόκολλα ασφαλείας. Στην περίπτωση των αυτόματων μηχανημάτων, ανεξαρτήτου γεωγραφικής περιοχής όπου έχουν εγκατασταθεί, η τράπεζα θα πρέπει να διασφαλίζει την απρόσκοπτη λειτουργικότητά τους και τον επαρκή ανεφοδιασμό τους με μετρητά, όταν αυτά πραγματοποιούν αμφίδρομες χρηματικές συναλλαγές.

Κόστος εκπαίδευσης πελατείας: Η συνεχής τεχνολογική πρόοδος, η αυτοματοποίηση και η εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων στην αγορά, απαιτούν κατάρτιση του προσωπικού και ισχυρές στοχευμένες προωθητικές ενέργειες. Το τραπεζικό ίδρυμα θα πρέπει να επενδύει διαρκώς στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της, το οποίο με τη σειρά του θα εκπαιδεύσει τους συναλλασσόμενους όσον αφορά τη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων, είτε αυτό αφορά τις εφαρμογές E-Banking (τηλεφωνική εξυπηρέτηση πελατών), είτε αφορά το δίκτυο καταστημάτων (χρήση μηχανημάτων με τη συνδρομή εξειδικευμένου στελέχους). Σαφώς, υπάρχουν αρκετοί πελάτες, κυρίως μεγαλύτερης ηλικίας, αλλά και πολλές φορές χαμηλού μορφωτικού επιπέδου, τα οποία δυσκολεύονται να εξοικειωθούν με τις νέες τεχνολογίες και το διαδίκτυο. Στην περίπτωση αυτή, οι τράπεζες θα πρέπει να εφαρμόσουν

κατάλληλες πολιτικές εξυπηρέτησης και αφοσιώσουν περισσότερο χρόνο στην επικοινωνιακή επιμόρφωση της πελατειακής βάσης, που μακροπρόθεσμα θα χτίσουν γερές βάσεις εμπιστοσύνης και επιφέρουν μεγαλύτερη κερδοφορία.

Λειτουργικός κίνδυνος: Ο κίνδυνος ζημιών, προερχόμενος από συστημικές δυσλειτουργίες εφαρμογών, τεχνική αποτυχία των αυτόματων μηχανημάτων αυτοεξυπηρέτησης ή ζημία από εξωτερικούς παράγοντες και δολιοφθορά, συνοδευόμενος με υψηλά κόστη αποκατάστασης, ειδικότερα εάν τα μηχανήματα είναι εγκατεστημένα σε απομακρυσμένες περιοχές.

Ασφάλεια συναλλαγών: Οι τράπεζες πρέπει να μεριμνούν διαρκώς για την επικαιροποίηση και αναβάθμιση των πρωτοκόλλων ασφαλείας, προκειμένου να διασφαλίσουν την φερεγγυότητα των συναλλαγών και προστασία των πελατών από φαινόμενα απάτης και προσπάθειες υποκλοπής στοιχείων, είτε αυτά αφορούν προσωπικά δεδομένα είτε αφορούν απώλεια καταθέσεων και άυλων τίτλων. Η διαφύλαξη της οικονομικής θέσης των πελατών, απαιτεί συνεχείς επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη των ηλεκτρονικών συστημάτων ασφαλείας, αλλά και κατάλληλων υποδομών στα σημεία εγκατάστασης αυτόματων μηχανημάτων (ATM και APS (λ.χ. κλειστό κύκλωμα παρακολούθησης), όταν αυτά εγκαθίστανται σε εξωτερικούς χώρους, όπου δεν επιβλέπονται από υπαλλήλους της τράπεζας, διότι σε αντίθετη περίπτωση η τράπεζα είναι εκτεθειμένη σε κινδύνους ένδικων μέσων και χρηματικές ανταξιώσεις (αποζημίωση).

1.7.2 Μειονεκτήματα για τον Πελάτη

Δυσπιστία: Η έλλειψη τεχνολογικών γνώσεων επί των νέων εναλλακτικών μέσων ηλεκτρονικής τραπεζικής, προκαλούν δυσφορία και αίσθηση ανασφάλειας στους πελάτες, στη νοοτροπία των οποίων έχει παγιωθεί η παραδοσιακή τραπεζική. Η δυσπιστία των πελατών, αποτελεί μία από τις κύριες προκλήσεις που καλούνται τα τραπεζικά ιδρύματα να αντιμετωπίσουν, για να αποτινάξουν τη διστακτικότητα και τον αρνητισμό των πελατών ως προς τα νέα τεχνολογικά μέσα, προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες μέσα από ένα φιλικό προς τον χρήστη ψηφιακό περιβάλλον που να επεξηγεί τις διάφορες λειτουργικότητές του, με τρόπο κατανοητό και εύληπτο, που να ικανοποιεί και τον πιο δύσπιστο πελάτη. Η δυσπιστία των πελατών, προέρχεται πολλές φορές και από την έλλειψη φυσικής επαφής με εξειδικευμένους υπαλλήλους, με τους οποίους έχουν αναπτύξει μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης, ενώ υφίσταται πάντα φόβος της ασφάλειας των συναλλαγών από εξωγενείς παράγοντες ή από προσωπικό σφάλμα, όπου στην τελευταία περίπτωση υφίσταται ο φόβος

μετακύλησης του κόστους (από προσωπικό σφάλμα) στους ίδιους, παρά στο τραπεζικό ίδρυμα.

Έλλειψη εξοπλισμού: Για να αποκτήσει ένας πελάτης πρόσβαση στις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής, απαιτείται η κατοχή ηλεκτρονικού υπολογιστή και σύνδεσης στο διαδίκτυο. Ωστόσο, στη σύγχρονη εποχή μας, ο πελάτης έχει στη διάθεσή του και έτερα τεχνολογικά μέσα (Smartphones και Tablets), που μπορούν σε μεγάλο βαθμό να καλύψουν την πλειονότητα των ηλεκτρονικών συναλλαγών και η έλλειψη ηλεκτρονικού υπολογιστή αποκτά σταδιακά ήσσονα σημασία.

Έλλειψη τεχνογνωσίας: Πελάτες που δεν είναι εξοικειωμένοι με το διαδίκτυο, αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων.

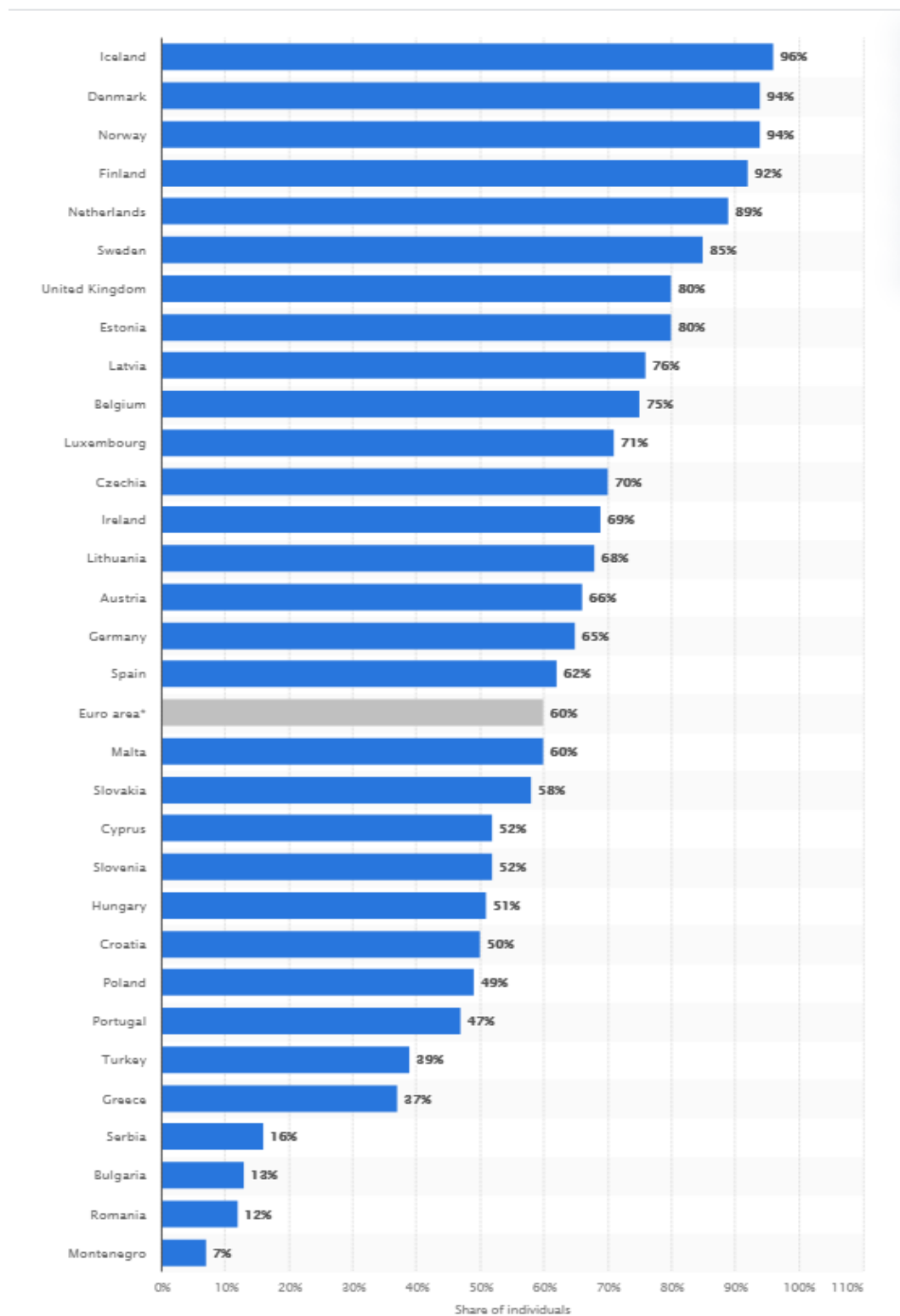
Νομικά ζητήματα: Ακόμη και εάν αντιμετωπιστούν ζητήματα λειτουργικής φύσεως και εξοικείωσης με τα πληροφοριακά ζητήματα, πάντοτε θα υπάρξουν ζητήματα νομικής φύσεως και κυβερνητικών ή διεθνών κανονισμών, που απαιτούν διαρκή ενημέρωση και προσωπική αναζήτηση, που δεν είναι εφικτή για την πλειοψηφία των πελατών και απαιτείται εξειδικευμένη γνώση σε σχέση με τις τραπεζικές εργασίες, που μόνον οι υπάλληλοι ενός τραπεζικού ιδρύματος είναι εφικτό να παρακολουθούν και να αποδοθούν.

1.8 Βαθμός Χρήσης Μέσων Ηλεκτρονικής Τραπεζικής στην Ελλάδα και την Ευρώπη

Σύμφωνα με έρευνα του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας (ΣΕΠΕ), που δημοσιεύθηκε στις 3 Φεβρουαρίου 2021 (Φραγκούλη, Ν., 2021), διαπιστώθηκε ότι το 60% των καταναλωτών χρησιμοποιεί ψηφιακές τραπεζικές εφαρμογές, πάνω από μια φορά την εβδομάδα, ενώ ένας στους τέσσερις (24%) δηλώνει πως τις χρησιμοποιεί τουλάχιστον μία φορά την ημέρα. Η έρευνα αυτή κατέδειξε ότι οι κύριοι λόγοι χρήσης των υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής είναι η εξοικονόμηση χρόνου (69%) και η δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών οπουδήποτε και οποτεδήποτε (65%), ο καλύτερος έλεγχος των αγορών (55%), καθώς και η ευκολία χρήσης και διευκόλυνση της διαχείρισης των οικονομικών τους (47%). Στη δημοσίευση αυτή, γίνεται λόγος ότι η ψηφιακή πρόοδος (58%) αποτελεί ένα από τα τρία κορυφαία κριτήρια επιλογής μίας τράπεζας, μαζί με την αξιοπιστία της (63%) και τα οικονομικά οφέλη που παρέχει στους καταναλωτές (59%).

Όσον αφορά το κλίμα που επικρατεί στην Ευρώπη, σύμφωνα με έρευνα της διαδικτυακής ερευνητικής πλατφόρμας Statista, που δημοσιεύθηκε στις 5 Ιουλίου 2021 και αφορά το οικονομικό έτος 2020 για πολίτες από 16 έως και 74 ετών, διαπιστώθηκε ότι το 96% του ισλανδικού πληθυσμού έχει πρόσβαση σε διαδικτυακές τραπεζικές ιστοσελίδες, καθιστώντας την Ισλανδία τη χώρα με τον ισχυρότερο βαθμό χρήσης ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ευρώπη, ακολουθούμενη από τη Νορβηγία και τη Δανία. Η ηλεκτρονική τραπεζική καθίσταται ένας από τους πιο δημοφιλείς τρόπους πληρωμής στην Ευρώπη, επιτρέποντας στους πελάτες μιας τράπεζας ή άλλου χρηματοπιστωτικού ιδρύματος να αναπτύξουν ένα ευρύ φάσμα χρηματοπιστωτικών συναλλαγών μέσω των ιστοσελίδων τους. Με την πάροδο του χρόνου, η εμπιστοσύνη των Ευρωπαίων σε αυτό το σύστημα ηλεκτρονικών πληρωμών έχει αυξηθεί, ενώ η χρήση μετρητών αντιμετωπίζει σημαντική μείωση σε ορισμένες χώρες, όπως η Γερμανία ή η Αυστρία. Στην έρευνα αυτή, ο βαθμός διείσδυσης της ηλεκτρονικής τραπεζικής, στην καθημερινότητα των Ελλήνων ανέρχεται σε ποσοστό 37%, υψηλότερο του ποσοστού που αποτιμά ο ΣΕΠΕ (24%).

Πίνακας 1: Βαθμός χρήσης μέσω ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ευρώπη



Πηγή: <https://www.statista.com/statistics>, Online banking penetration in selected European markets in 2020

Κεφάλαιο 2^ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

2.1 Η έννοια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Με τον όρο «Ψηφιακός Μετασχηματισμός» ορίζεται «η δημιουργία ψηφιακών οδών περάτωσης των διαδικασιών που εφαρμόζονται στην καθημερινή παραγωγική διαδικασία, όποια μορφή και αν έχει αυτή, αλλά και ψηφιοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών που διαθέτει ένας οργανισμός» (Μυλωνάκης, Ι., 2019). Είναι η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης ή οργανισμού, με αποτέλεσμα τη θεμελιώδη μεταβολή του τρόπου λειτουργίας της, αλλά και στον τρόπο που προσφέρει αξία στους πελάτες. Αποτελεί τη στρατηγική μέσα από την οποία επανακαθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο κάθε επιχείρηση διασυνδέει τους τρεις βασικούς παράγοντες που την απαρτίζουν, τον άνθρωπο, τις διαδικασίες και τα δεδομένα. Αποκαλείται «ψηφιακός», διότι αξιοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα, όπως για παράδειγμα ο ηλεκτρονικός υπολογιστής, τα έξυπνα κινητά τηλέφωνα (smartphones), οι ηλεκτρονικές εφαρμογές, η τεχνητή νοημοσύνη, η ρομποτική κ.α.. Διαδικασίες που παραδοσιακά πραγματοποιούνταν με χειρωνακτικό τρόπο ή με τη χρήση έντυπου υλικού, με τη συνδρομή ενός υπαλλήλου, πλέον πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά και απομακρυσμένα, μέσω μίας πλατφόρμας E-Banking, δίχως να απαιτείται η φυσική προσέλευση του πελάτη σε ένα κατάστημα τράπεζας. Είναι «μετασχηματισμός», καθώς μία υπάρχουσα διαδικασία/εργασία από χειρωνακτική και υλική, μετατρέπεται σταδιακά σε ψηφιακή.

2.2 Το Ιστορικό του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού έλαβε διαστάσεις τη δεκαετία του '90, με τη διάδοση του διαδικτύου, την τεχνολογική ανάπτυξη και την ψηφιοποίηση. Η έννοια της ψηφιοποίησης, συνδέεται άμεσα με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, δίχως όμως να ταυτίζονται, καθώς η μεν πρώτη είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία τα παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας (ήχος, εικόνα και έγγραφα) μετατρέπονται σε δυαδική μορφή μηδέν και ένα, η δε δεύτερη είναι φυσικό επακόλουθο της ψηφιοποίησης καθώς αναφέρεται στις αλλαγές που επέφεραν οι διάφορες εφαρμογές τεχνικών συστημάτων⁵.

⁵ <https://www.sas.com>, Digital transformation

Σήμερα, η ψηφιοποίηση έχει παρεισφρήσει σε όλες τις καθημερινές πτυχές της ζωής μας, επηρεάζοντας τον τρόπο εργασίας μας, τις αγορές μας, τα ταξίδια, την μόρφωσή μας και γενικότερα όλες τις δραστηριότητές μας. Με την υιοθέτηση των ψηφιακών τεχνολογιών στην επιχειρηματικότητα, δημιουργήθηκαν νέα επιχειρηματικά μοντέλα και ροές εσόδων. Οι αναδύμενες τεχνολογίες, όπως για παράδειγμα η τεχνητή νοημοσύνη, το υπολογιστικό νέφος (Cloud) και το διαδίκτυο των πραγμάτων (Internet of Things), όπως επίσης και οι θεμελιώδεις τεχνολογίες όπως η διαχείριση δεδομένων (Data Management) και η ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων (Big-Data Analytics), που προκύπτουν από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, διαδραμάτισαν καθοριστικό στην επιτάχυνση του μετασχηματισμού των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με μελέτη της Deloitte (2019) για λογαριασμό του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ), η τεχνολογική εξέλιξη εκτιμάται ότι θα είναι εκθετική.

Πίνακας 2: Τεχνολογικές εποχές

Τεχνολογίες	1970 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΥΡΗΝΑΣ	1980 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ	1990 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	2000 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΔΙΑΣΜΟΣ	2010 ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ	2020 ΕΚΘΕΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ
Συνέπειες...	<ul style="list-style-type: none"> Κεντρικοί υπολογιστές (mainframes) Κατανεμημένα συστήματα "Core computing" 	<ul style="list-style-type: none"> Μικρο-υπολογιστές Επεξεργασία κειμένου Υπολογιστικά φύλλα (Spreadsheets) 	<ul style="list-style-type: none"> Προσωπικοί υπολογιστές με γραφική διεπαφή χρήστη Δίκτυο υπολογιστών Ηλεκτρονική αλληλογραφία Σχισιακές βάσεις δεδομένων Εφαρμογές διακομιστή - πελάτη 	<ul style="list-style-type: none"> Διαδίκτυο-Internet Browser wars Διασύνδεση με τον πελάτη Εφαρμογές Intranet Ευρυζωνική σύνδεση 	<ul style="list-style-type: none"> Κινητές συσκευές Cloud computing Big Data - Analytics Μέσα κοινωνικής δικτύωσης Wearables 	<ul style="list-style-type: none"> Τεχνητή νοημοσύνη Internet of Things Blockchain Επαυξημένη και εικονική πραγματικότητα (AR/VR) 3D εκτύπωση Κοινωνική ρομποτική
	<ul style="list-style-type: none"> Νέα τάξη πραγμάτων στον εργασιακό τομέα με πυρήνα τις νέες τεχνολογικές δυνατότητες 	<ul style="list-style-type: none"> Οι υπολογιστές γίνονται αναπόσπαστο κομμάτι του εργασιακού περιβάλλοντος 	<ul style="list-style-type: none"> Ραγδαία ανάπτυξη της αγοράς των προσωπικών υπολογιστών Δημιουργία ιστοσελίδων από επιχειρήσεις 	<ul style="list-style-type: none"> Αξιοποίηση δεδομένων μέσω των επιχειρησιακών λογισμικών όπως ERP 	<ul style="list-style-type: none"> Προσωποποιημένες προτάσεις Η μεγάλη υπολογιστική ισχύς βασικός παράγοντας καινοτομίας 	<ul style="list-style-type: none"> Βελτιστοποίηση στην λήψη αποφάσεων Αυτόνομα ρομποτικά συστήματα

Πηγή: <https://www.deloitte.com>, Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων, Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού, 1η ετήσια έκδοση, Ιούλιος 2019

Με βάση την ίδια μελέτη, η Deloitte στηρίζει την εκτίμησή της, ότι η τεχνολογική πρόοδος θα έχει εκθετικό πρόσημο για τις επόμενες δεκαετίες, εξωθούμενη από τέσσερις αλληλοσυμπληρούμενες και αλληλοενισχυόμενες δυνάμεις, την εκθετική ανάπτυξη, την ταχύτητα διασποράς, τη συνδυαστική καινοτομία και τις αναδύμενες τεχνολογίες. Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων, δεν αφορά μόνο την τεχνολογία, αλλά τον συνδυασμό ανθρώπων, επιχειρήσεων και τεχνολογίας, μέσω μίας ευρύτερης επιχειρηματικής στρατηγικής, η οποία εφόσον εφαρμοστεί αποτελεσματικά, δίνει τη δυνατότητα στην

επιχείρηση να καινοτομήσει και να παράσχει στους πελάτες της ολοκληρωμένες ψηφιακές εμπειρίες και λειτουργίες.

2.3 Διαστάσεις και Στάδια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Η αυξανόμενη σημασία της ψηφιακής τεχνολογίας για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς αντικατοπτρίζεται στην ευθυγράμμιση μεταξύ τεχνολογίας πληροφοριών (IT) και επιχειρήσεων και συγκεκριμένα στη συνένωση της στρατηγικής τεχνολογίας πληροφοριών και επιχειρηματικής στρατηγικής, σε μία κοινή ψηφιακή επιχειρηματική στρατηγική (Bharadwaj, A. et al, 2013). Ενώ μια ψηφιακή στρατηγική ενοποιεί και ευθυγραμμίζει τη στρατηγική πληροφορικής με τη στρατηγική των επιχειρήσεων, μια στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού εμπεριέχει το όραμα, τον προγραμματισμό και την εφαρμογή της οργανωσιακής διαδικασίας αλλαγής (Matt, C. et al, 2015). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει ταυτόχρονα πολλούς τομείς μέσα σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό και στον καθορισμό μιας στρατηγικής μετασχηματισμού, λαμβάνουν μέρος και τμήματα όπως το Μάρκετινγκ, η Πληροφορική, η Ανάπτυξη Προϊόντων, Στρατηγικής ή Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), τα οποία τμήμα θα πρέπει να κατανοούν εξίσου τη σημασία της ιεράρχησης και προτεραιοποίησης των δραστηριοτήτων του ψηφιακού μετασχηματισμού. Τα αποτελέσματα του ψηφιακού μετασχηματισμού, διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο, με τις επιχειρήσεις που απευθύνονται στους καταναλωτές (B2C), να αντιλαμβάνονται τον αντίκτυπο ψηφιακής εποχής νωρίτερα και εντονότερα, σε σχέση με επιχειρήσεις που απευθύνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε άλλες επιχειρήσεις (B2B).

Κατά την ανάπτυξη μιας στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού, τα διοικητικά στελέχη χρειάζονται ένα εργαλείο που να τους κατευθύνει στις πιθανές περιοχές δράσης και να τους βοηθήσει να χαρτογραφήσουν της δραστηριότητες του ψηφιακού μετασχηματισμού, θέτοντας προτεραιότητες μεταξύ των δράσεων που θα πρέπει να υλοποιηθούν. Ένα τέτοιο εργαλείο είναι το Μοντέλο Ψηφιακής Ωριμότητας (Digital Maturity Model - DMM). Ένα μοντέλο ωριμότητας αποτελείται από διαστάσεις και κριτήρια, τα οποία περιγράφουν τους τομείς δράσης και τα στάδια ωριμότητας του ψηφιακού μετασχηματισμού και καταδεικνύουν την πορεία εξέλιξης προς την ωριμότητα, ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν με δύο τρόπους, στην περιγραφική τους λειτουργικότητα, να αποκαλύψουν τις διαστάσεις που πρέπει να επανασχεδιαστούν, και στην προδιαγραφική τους λειτουργικότητα, επιτρέπουν στις εταιρείες

να καθορίσουν τρόπους δράσης ή τις ικανότητες που απαιτούνται για να φτάσουν στο επιθυμητό στάδιο ωριμότητας. Οι Berghaus, S. και Back, A. (2016) μέσα από την μελέτη τους, καταλήγουν σε 9 διαστάσεις και κριτήρια, όπως αναγράφονται στο Πίνακα 1. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

- Εμπειρία Πελατών
- Καινοτομία Προϊόντων
- Στρατηγική
- Οργάνωση
- Ψηφιοποίηση Διαδικασιών
- Συνεργασία
- Τεχνολογία Πληροφοριών
- Κουλτούρα και Τεχνογνωσία
- Διοίκηση Μετασχηματισμού

Πίνακας 3: Διαστάσεις και Κριτήρια του Μοντέλου Ψηφιακής Ωριμότητας (DMM)

Customer Experience (CX)	<ul style="list-style-type: none">•Experience design•Analytics
Product Innovation (PI)	<ul style="list-style-type: none">•Business segment extension•Innovation capability•Customer integration
Strategy (ST)	<ul style="list-style-type: none">•Strategic innovation•Digital commitment
Organization (OR)	<ul style="list-style-type: none">•Digital team set-up•Organizational agility•Partner network
Process Digitization (PD)	<ul style="list-style-type: none">•Digital marketing communication•Automation•Data-driven business
Collaboration (CO)	<ul style="list-style-type: none">•Teamwork•Knowledge management•Flexible working
Information Technology (IT)	<ul style="list-style-type: none">•Agile project management•Integrated architecture•IT-expertise
Culture & Expertise (CU)	<ul style="list-style-type: none">•Digital affinity•Readiness to take risk•Error culture / No blame culture
Transformation Management (TM)	<ul style="list-style-type: none">•Governance•Performance measurement•Management support

Πηγή: Berghaus, S., Back, A., 2016. Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study, MCIS 2016 Proceedings

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Altimeter (Solis, B., Szymanski, J., 2016), βασισμένη στα μοντέλα ωριμότητας, εντοπίστηκαν έξι βασικά στάδια, που περνούν πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί στην πορεία τους προς τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό.

Στάδιο 1: Business as Usual. Οι επιχειρήσεις αποστρέφονται την αλλαγή, αγνοούν ή δεν είναι ικανές να διαπιστώσουν την ανάγκη για εξέλιξη και επαναπαύονται σε παρωχημένα επιχειρηματικά μοντέλα και διαδικασίες με ελάχιστα ή μηδενικά περιθώρια πειραματισμού.

Στάδιο 2: Present and Active. Οι επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη για μετασχηματισμό και μπορεί ακόμη και να πειραματίζονται με διαφορετικές τεχνολογίες για την περαιτέρω εξέλιξή τους. Ο αυξημένος ανταγωνισμός τις αναγκάζει να διερευνήσουν νέα κανάλια σε κοινωνικά, κινητά και ψηφιακά μέσα, ενώ ξεκινούν μελέτες εμπειρίας πελατών και παρακολούθηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Στάδιο 3: Formalized. Όταν μια επιχείρηση μεταβεί στο στάδιο επισημοποίησης της διαδικασίας ψηφιακού μετασχηματισμού, αρχίζουν να διαφαίνονται τα πρώτα σημάδια σκόπιμου πειραματισμού με νέες τεχνολογίες, τα δεδομένα πελατών αρχίζουν να επηρεάζουν τις αποφάσεις και ξεκινούν έρευνες για τον εντοπισμό κενών στην ανάλυση δεδομένων. Τα τμήματα πληροφορικής συνεργάζονται στενά για τη χαρτογράφηση της διαδικασίας ψηφιακού μετασχηματισμού. Σε αυτό το στάδιο είναι πιθανότερο οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν εμπόδια, που προκύπτουν από την υφιστάμενη επιχειρησιακή κουλτούρα, την οποία θα πρέπει να βελτιώσουν για έναν επιτυχημένο μετασχηματισμό.

Στάδιο 4: Strategic. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, διαφορετικά τμήματα και μονάδες συνεργάζονται μεταξύ τους και μοιράζονται δράσεις, εκ των οποίων μπορούν να επωφεληθούν όλοι και να βρεθούν λύσεις στα ίδια προβλήματα, τα οποία εξετάζονται από διαφορετική οπτική γωνία. Αυτό οδηγεί στη δημιουργία νέων στρατηγικών διαδικασιών, καθορίζονται ρόλοι, σχεδιάζονται επενδύσεις και ανατίθενται εργασίες, με τον πελάτη στο επίκεντρο. Τα διοικητικά στελέχη παρακολουθούν στενά τα αποτελέσματα των αλλαγών, καθώς η απόδοση των επενδύσεων συνδέεται με τις προσπάθειες του μάρκετινγκ, ενώ συνήθως προκύπτουν και νέες θέσεις ευθύνης, όπως Chief Digital Officer και Chief Experience Officer, που παρακολουθούν την ψηφιακή εξέλιξη της επιχείρησης και την εμπειρία των πελατών.

Στάδιο 5: Converged. Εφόσον καθοριστούν όλες οι στρατηγικές πτυχές της διαδικασίας του μετασχηματισμού, δημιουργούνται στο στάδιο αυτό ειδικές ομάδες που θα επικεντρωθούν σε επιχειρηματικούς και πελατοκεντρικούς στόχους, θα διαχειριστούν με επιτυχή τρόπο τις απαραίτητες διαδικασίες και θα διαμορφώσουν τη νέα δομή της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι ρόλοι, οι διαδικασίες, η τεχνογνωσία, τα επιχειρησιακά μοντέλα και τα

συστήματα, που υποστηρίζουν τη διενέργεια του μετασχηματισμού έχουν πλέον οριστικοποιηθεί για την υλοποίηση του μετασχηματισμού.

Στάδιο 6: Innovative and Adaptive. Στο τελευταίο στάδιο αρχίζουν να διαφαίνονται τα πρώτα ενθαρρυντικά αποτελέσματα του ψηφιακού μετασχηματισμού, με τα διοικητικά στελέχη να αντιλαμβάνονται τα πραγματικά οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού και να συνειδητοποιούν την ανάγκη για συνεχή αλλαγή και βελτίωση, ούτως ώστε να συμβαδίζει η επιχείρηση με την τεχνολογική εξέλιξη και τις αυξανόμενες ανάγκες των πελατών και να είναι ικανές να ανταποκριθούν άμεσα και επιτυχώς σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, την κατάλληλη στιγμή και με τις σωστές δράσεις. Η ψηφιακή εμπειρία των πελατών είναι πλέον ένα αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής κουλτούρας, που ενσωματώνεται σε όλα τα λειτουργικά της τμήματα και επηρεάζει όχι μόνο την ανάπτυξη προϊόντων και το μάρκετινγκ, αλλά και τις πωλήσεις, τις υπηρεσίες και τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Στην τελευταία περίπτωση, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η τεχνολογική εξέλιξη επηρεάζει τα κριτήρια επιλογής των νέων υποψηφίων υπαλλήλων και οδηγεί σε δράσεις για την προσέλκυση νέων ταλέντων.

Πίνακας 4: Τα 6 στάδια του ψηφιακού μετασχηματισμού



Πηγή: <https://www.briansolis.com>, 6 Stages Of Digital Transformation

2.4 Βασικές Τεχνολογίες του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Η τεχνολογία παρέχει στους καταναλωτές τη δυνατότητα να γίνουν πιο ευέλικτοι, κοινωνικοί και διασυνδεδεμένοι από ποτέ, αλλάζοντας τον τρόπο που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, αλλά και σε σχέση με προϊόντα, υπηρεσίες και επιχειρήσεις. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός οδηγεί τις επιχειρήσεις σε νέες ευκαιρίες για καινοτομία στον τρόπο σχεδιασμού, ενσωμάτωσης και διαχείρισης της εμπειρίας των πελατών, αλλά και των ίδιων των εργαζομένων της, στην οργανωσιακή τους λειτουργία. Σύμφωνα με τον δείκτη ψηφιακής ωριμότητας DESI της Ευρωπαϊκής Επιτροπής⁶, οι βασικές τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι:

- Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Social Media)
- Υπηρεσίες κινητής τεχνολογίας
- Τεχνολογίες Cloud
- Ανάλυση δεδομένων
- Διαδίκτυο των πραγμάτων (Internet of Things)
- Ρομποτική και αυτοματοποίηση
- Τρισδιάστατη εκτύπωση (3D Printing)
- Τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence)
- Κυβερνοασφάλεια (Cybersecurity)

⁶ <https://www.eurobank.gr/el/business/digital-academy-business>, Τι είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός

Πίνακας 5: Κυρίαρχες Ψηφιακές Τεχνολογίες



Πηγή: <https://www.slideshare.net>, Accenture Greece, ΣΕΒ, Η ψηφιακή Ελλάδα: Ο δρόμος προς την Ανάπτυξη, Μάιος 2017

2.5 Τα Πλεονεκτήματα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί την αξία των ψηφιακών τεχνολογιών, στις οποίες στρέφονται σταδιακά αναγνωρίζοντας διαρκώς τα πλεονεκτήματα του διαδικτύου για την ανάπτυξη, τους, μέσω της διαδικτυακής τους παρουσίας, του διαδικτυακού μάρκετινγκ και της ψηφιακής τους επικοινωνίας με πελάτες και προμηθευτές. Οι επιχειρήσεις κατανοούν τη



χρησιμότητα των πληροφοριακών συστημάτων, για τη βελτίωση της παραγωγικής τους διαδικασίας και των εσωτερικών τους λειτουργιών. Η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης αποφέρει πολλαπλά οφέλη και κίνητρα για βιώσιμη ψηφιακή ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης και της πελατειακής της βάσης, τα οποία συνοψίζονται σε:

- Βελτίωση ποιότητας και διεύρυνση γκάμας προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- Βελτίωση αποτελεσματικότητας λειτουργιών
- Βελτίωση αποδοτικότητας προσωπικού
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Ανταγωνιστικότητα
- Εισχώρηση σε νέες αγορές
- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Αύξηση κερδοφορίας
- Εξοικονόμηση χρόνου
- Μείωση λειτουργικού κόστους

Σύμφωνα με τη μελέτη που εκπονήθηκε από την Deloitte για λογαριασμό του Παρατηρητηρίου Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ⁷, *«οι ψηφιακές τεχνολογίες είναι επιταχυντές της καινοτομίας και μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα, να ενισχύσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, να επιτρέψουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα και να επεκτείνουν τα παραδοσιακά όρια μεταξύ των κλάδων»*. Τα κυρίαρχα οφέλη της υιοθέτησης ψηφιακών τεχνολογιών και του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι:

⁷ <https://www.deloitte.com>, Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων, Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού, 1η ετήσια έκδοση, Ιούλιος 2019

Πίνακας 6: Οφέλη Ψηφιακών τεχνολογιών για τις Επιχειρήσεις

	01	Ανάπτυξη πελατοκεντρικής στρατηγικής Οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να συμβάλουν στην εμβάθυνση της σχέσης εταιρείας με τους πελάτες μέσα από την βαθύτερη «διασύνδεση» (customer engagement). Οι ψηφιακές τεχνολογίες παρέχουν εργαλεία για τη δημιουργία μιας διαφοροποιημένης εμπειρίας πελάτη με στόχο τη μεγαλύτερη αίσθηση ταυτοποίησης και αφοσίωσης των πελατών προς μία συγκεκριμένη μάρκα.
	02	Ανάλυση Δεδομένων Τα analytics μπορούν να βοηθήσουν μία επιχείρηση να επιτύχει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της από την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής έως και την καλύτερη τμηματοποίηση του πελατολογίου της με στόχο την παροχή περισσότερο προσωποποιημένων υπηρεσιών προς τους πελάτες της.
	03	Δημιουργία νέων αγορών Οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν τη δυνατότητα να αναπτύσσουν νέα ζήτηση στην αγορά καθώς βοηθούν στην αξιοποίηση μεριδίων της αγοράς που μέχρι πρότινος δεν εξυπηρετούνταν. Κάτι τέτοιο απαιτεί σημαντικές επενδύσεις τόσο σε τεχνολογία όσο και σε δαπάνες μάρκετινγκ, αλλά έχει τη δυνατότητα υψηλής απόδοσης για όσες εταιρείες ακολουθήσουν μία τέτοια στρατηγική.
	04	Συνεργασίες Πλατφόρμας Οι ψηφιακές τεχνολογίες επιτρέπουν τη βέλτιστη διασύνδεση μερών που αποτελούν την «προσφορά» και των μερών που αποτελούν τη «ζήτηση» σε κάθε αγορά μέσω ψηφιακών πλατφόρμων. Τονίζεται ωστόσο ότι επειδή η αξία μιας ψηφιακής πλατφόρμας αυξάνεται με τον αριθμό των συμμετεχόντων, μπορεί να υπάρξουν μόνο λίγες επιτυχημένες πλατφόρμες σε κάθε κλάδο.
	05	Νέα Ψηφιακά Επιχειρησιακά Μοντέλα Τέλος, οι ψηφιακές τεχνολογίες είναι ο κύριος μοχλός «αλλαγής» που αναβαθμίζουν τον επιχειρηματικό κόσμο καθώς έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν νέα ή να ενισχύσουν τα υφιστάμενα επιχειρηματικά μοντέλα βάσει των οποίων δημιουργείται αξία στις επιχειρήσεις.

Πηγή: <https://www.deloitte.com>, Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων, Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού, 1η ετήσια έκδοση, Ιούλιος 2019

2.6 Τα Μειονεκτήματα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Ως μειονέκτημα του ψηφιακού μετασχηματισμού, θα μπορούσε εν μέρει να αναφερθεί η μείωση του Ανθρώπινου Δυναμικού, δεδομένης της βελτιστοποίησης των διαδικασιών και την παροχή ψηφιακών πλέον υπηρεσιών. Ωστόσο το γεγονός αυτό δεν αποτελεί από μόνο του αιτία συρρίκνωσης του προσωπικού μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Η συνεχόμενη παγκόσμια οικονομική και κοινωνική κρίση από το 2008, η πρωτοφανής παγκόσμια υγειονομική κρίση λόγω της πανδημίας COVID-19, που εξακολουθεί να υφίσταται έως σήμερα, αλλά και η ραγδαία ανάπτυξη και χρήση της τεχνολογίας είναι ορισμένες από τις συγκυρίες που συνυπήρξαν ταυτόχρονα και οδήγησαν στην περιστολή των λειτουργικών τους εξόδων και συνεπώς και στην μείωση του πλεονάζοντος προσωπικού. Ασφαλώς, η μείωση του προσωπικού και η περιστολή του λειτουργικού κόστους δεν είναι αυτοσκοπός για τις επιχειρήσεις, οι οποίες πολλές φορές αντισταθμίζουν τις απολεσθείσες θέσεις εργασίας που χάνουν το αντικείμενό τους στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης, με τη δημιουργία νέων τμημάτων και θέσεων εργασίας, που προσανατολίζονται στην καινοτομία και τις τεχνολογίες πληροφορικής και απαιτούν τεχνικά καταρτισμένους υπαλλήλους.

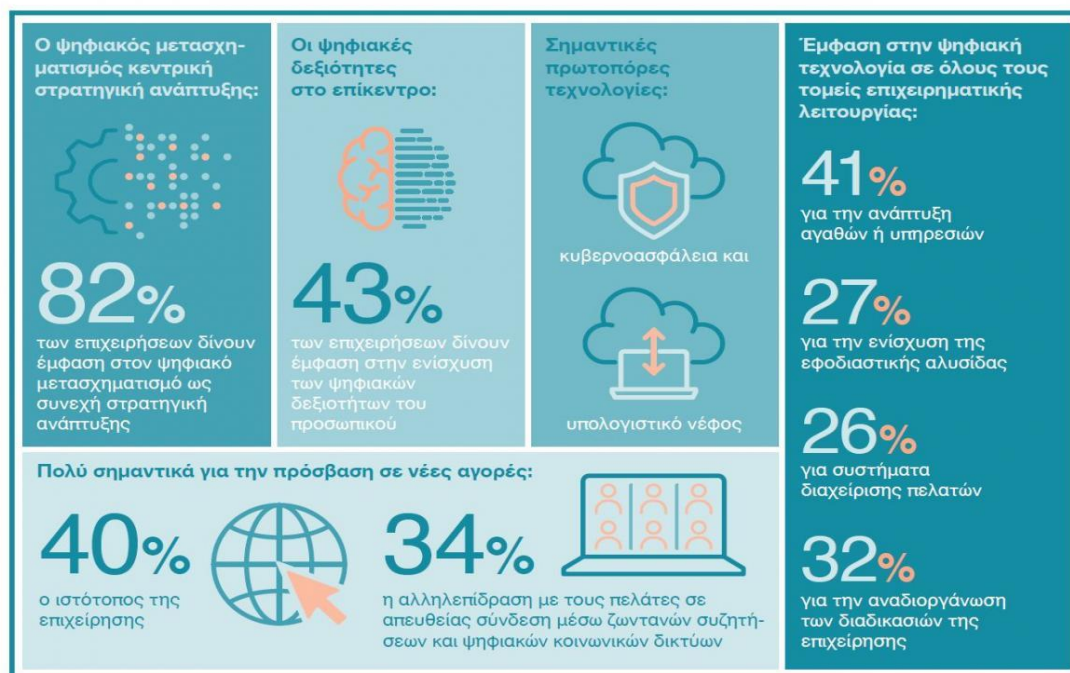
Με την ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις και οι πελάτες απολαμβάνουν πλείστα οφέλη, ωστόσο αντιμετωπίζουν και ψηφιακούς κινδύνους. Ένα από τα μειονεκτήματα του ψηφιακού μετασχηματισμού, εάν δεν ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα ασφαλείας, θεωρείται και η εξάπλωση της ψηφιακής απάτης, τόσο εντός της επιχείρησης όσο και έναντι των πελατών, καθώς πλέον οι επιτήδευτοι απατεώνες, που επιβουλεύονται τα χρήματα των ανυποψίαστων θυμάτων έχουν στη διάθεσή τους νέες τεχνικές εξαπάτησης και τα τεχνολογικά μέσα για να το επιτύχουν.

Περαιτέρω, στα μειονεκτήματα συγκαταλέγεται η εσφαλμένη υλοποίηση ενός σχεδίου μετασχηματισμού, όπως επίσης και ο κακός σχεδιασμός μίας ψηφιακής διαδικασίας, που μπορεί να επιφέρουν αργοπορίες και πρόσθετο κόστος για την επιχείρηση, αφαιρώντας το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού.

2.7 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Σε έρευνα του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού περιεχομένου (ΕΚΤ), που δημοσιεύθηκε τον Απρίλιο του 2021, αναφορικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των ελληνικών επιχειρήσεων το 2020, εν μέσω της πανδημίας COVID-19, προέκυψε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί κεντρική στρατηγική ανάπτυξης για 8 στις 10 επιχειρήσεις με δραστηριότητες Έρευνας & Ανάπτυξης. Προτεραιότητα για την πλειονότητα των επιχειρήσεων αποτέλεσε η ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων του προσωπικού, δίνοντας έμφαση στην ψηφιακή τεχνολογία, τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη νέων προϊόντων, την ενίσχυση της εφοδιαστικής αλυσίδας, την εφαρμογή συστημάτων ERP και CRM, όπως επίσης και στις πρωτοπόρες ψηφιακές τεχνολογίες, σε τομείς όπως η κυβερνοασφάλεια και το υπολογιστικό νέφος (Cloud). Όπως δηλώνει το ΕΚΤ: *«Το 2020, έτος που χαρακτηρίστηκε από την εμφάνιση της πανδημίας COVID-19 και την επιβεβλημένη αύξηση της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών, αποτέλεσε μία καταλυτική χρονιά για τον ταχύτατο Ψηφιακό Μετασχηματισμό των ελληνικών επιχειρήσεων που υλοποιούν δραστηριότητες E&A, αναδεικνύοντάς τον σε μία απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη και την διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς τους.»*

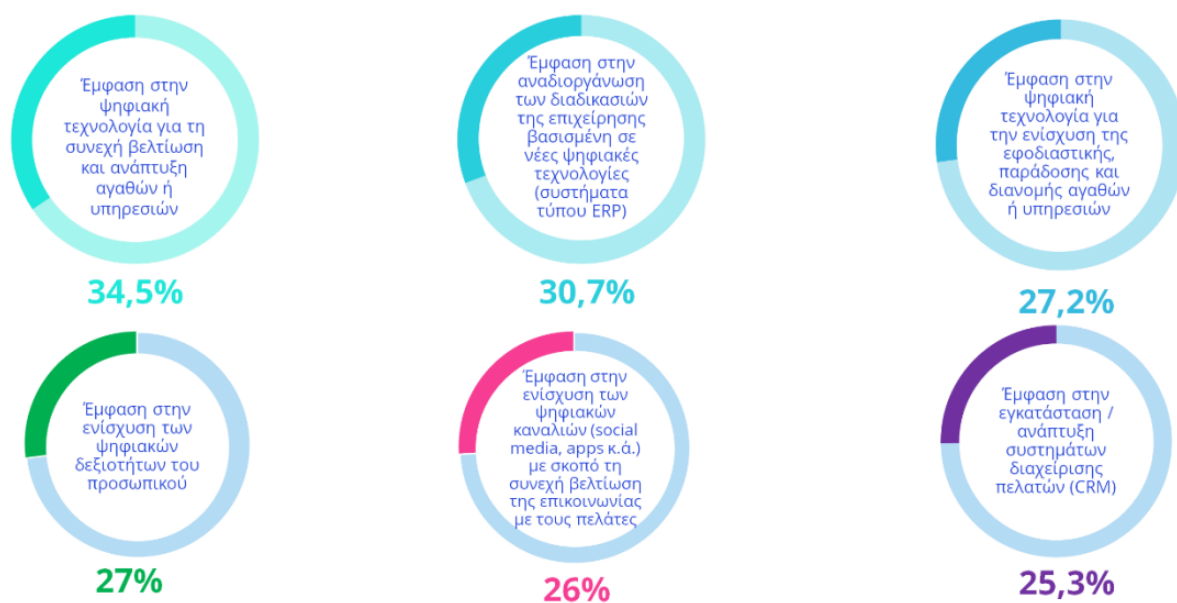
Πίνακας 7: Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων το 2020



Πηγή: ΕΚΤ, "Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων, 2020: Η επίδραση της πανδημίας COVID-19"

Σε αντίστοιχη έρευνα του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού περιεχομένου (ΕΚΤ), που δημοσιεύθηκε το 2020, αναφορικά και πάλι με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των ελληνικών επιχειρήσεων, προέκυψε πως σημαντικότερη στρατηγική για την ψηφιακή αναβάθμιση των επιχειρήσεων, με ποσοστό 34,5% (σε πληθυσμό 12.213 επιχειρήσεων), θεωρείται η έμφαση που δίνεται στην ψηφιακή τεχνολογία για τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη αγαθών ή υπηρεσιών. Ακολουθούν η στρατηγική αναδιοργάνωσης των διαδικασιών της επιχείρησης βασισμένη σε ψηφιακές τεχνολογίες, η ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων του προσωπικού και η ενίσχυση των ψηφιακών καναλιών, με στόχο τη συνεχή βελτίωση της επικοινωνίας με τους πελάτες. Αξίζει να σημειωθεί, ότι με την έλευση της πανδημίας στη σημερινή πραγματικότητα, η έμφαση που δίνουν πλέον οι επιχειρήσεις στην ψηφιακή ανάπτυξη έχει εκτιναχθεί, με σημαντικότερη την άνοδο του ποσοστού (43%) που αφορά στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων του προσωπικού, κατά 16 ποσοστιαίες μονάδες.

Πίνακας 8: Στρατηγικές για την ψηφιακή αναβάθμιση των ελληνικών επιχειρήσεων



Πηγή: EKT (2020), Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων 2016-2018

Τα περιοριστικά μέτρα που επιβλήθηκαν καθολικά και σε παγκόσμιο επίπεδο το 2020, για τον περιορισμό της πανδημίας COVID-19, σαφώς επηρέασαν και την επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα, με το 90% των επιχειρήσεων, που συμμετείχαν στην έρευνα της EKT (2020) να δηλώνουν ότι έχουν επηρεαστεί σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό και το 22% να έχει επηρεαστεί σημαντικά.

Πίνακας 9: Στρατηγικές που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19



Πηγή: EKT (2021). Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων, 2020: Η επίδραση της πανδημίας COVID-19

Όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα, για την αντιμετώπιση της υγειονομικής κρίσης, το 89% των επιχειρήσεων υιοθέτησαν το μοντέλο της τηλεργασίας στην απασχόληση του προσωπικού τους, το 62% επικεντρώθηκαν στον ψηφιακό τους μετασχηματισμό και περίπου 3 στις 10 επιχειρήσεις άλλαξαν το επιχειρησιακό τους μοντέλο για την παραγωγή υφιστάμενων αγαθών ή υπηρεσιών, προσαρμοσμένων στις νέες συνθήκες, αλλά και την παραγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Μείζονος σημασίας ήταν και τα προβλήματα που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις σχετικά με τις αναγκαστικές απουσίες του προσωπικού τους, λόγω νόσησης ή προληπτικά, καθώς ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες ή με γονικές άδειες ειδικού σκοπού. Για τη διατήρηση της απρόσκοπτης λειτουργίας τους, οι επιχειρήσεις χρησιμοποίησαν νέες ψηφιακές διαδικασίες, ορισμένες από τις οποίες εκτιμούν ότι θα παγιωθούν και μετά το πέρας της πανδημίας.

Πίνακας 10: Πρακτικές εν μέσω πανδημίας, που εκτιμώνται ότι θα παγιωθούν



Πηγή: ΕΚΤ (2021). Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων, 2020: Η επίδραση της πανδημίας COVID-19

2.8 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο

Στη σύγχρονη τεχνολογική εποχή, η μεγαλύτερη ίσως πρόκληση για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι ο ψηφιακός τους μετασχηματισμός, που δεν αφορά μόνον την ψηφιακή τους αναβάθμιση, αλλά την επιβίωσή τους σε ένα εκθετικά αναπτυσσόμενο τεχνολογικό περιβάλλον, με τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες να είναι όχι μόνον πιο γρήγορες, αλλά και πιο έξυπνες. Ως εκ τούτου, δεν αρκεί μόνο η υιοθέτηση της ψηφιακής τεχνολογίας και καινοτομίας, αλλά είναι επιτακτική η ανάγκη για οργανωτική διάρθρωση στο ανθρώπινο δυναμικό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τις διαδικασίες.

Αρωγός στην επίτευξη της διαδικασίας του ψηφιακού μετασχηματισμού αποτέλεσε η έλευση της παγκόσμιας πανδημίας COVID-19. Σύμφωνα με την ετήσια της εταιρίας Ernst & Yang, με τίτλο Global Banking Outlook 2021⁸, το 2021, οι τράπεζες θα πρέπει να αδράξουν την ευκαιρία να μετασχηματιστούν επιταχύνοντας τις επενδύσεις τους σε τεχνολογία και ενσωμάτωση ευέλικτων και κλιμακούμενων επιχειρηματικών μοντέλων, δημιουργώντας συνάμα και έναν ισχυρό πυρήνα. Στην πορεία επιτάχυνσης των σχεδίων μετασχηματισμού τους, οι τράπεζες, θα πρέπει να εντείνουν τις επενδύσεις τους σε τομείς όπως:

- **Ανθεκτικότητα στην ενεργοποίηση της ευκινησίας (Resilience to Enable Agility):** Η πανδημία COVID-19 δοκίμασε την ανθεκτικότητα των τραπεζών και προκάλεσε την επικαιροποίηση των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων και συνέχιας της επιχειρησιακής λειτουργίας. Η ενίσχυση της δομής των τραπεζών, επιβάλλουν τη διενέργεια σεναρίων για μεταβολές σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον, την τεχνολογία, τις λειτουργίες και κανονισμούς, καθώς και την ανάπτυξη δεικτών απόδοσης. Η πανδημία έδειξε ότι δεν είναι εφικτή η πρόβλεψη όλων των κινδύνων, αλλά με την ενίσχυση της ανθεκτικότητας, η κάθε τράπεζα μπορεί να ανταποκριθεί με ευκινησία και ευελιξία, όταν αυτοί ανακύψουν.
- **Διαχείριση του κόστους ως θεμέλιο της κερδοφορίας (Cost Management as the Foundation of Profitability):** Μια ευκίνητη οργανωτική δομή, απαιτεί μία ευέλικτη βάση κόστους. Για τις περισσότερες τράπεζες, αυτό σημαίνει τον πλήρη επαναπροσδιορισμό των υφιστάμενων δομών κόστους, συμπεριλαμβανομένων των μοντέλων ταλέντων. Οι τράπεζες που θεωρούν την κρίση ως μία ευκαιρία για ολιστική μείωση του κόστους (λειτουργικό, δομικό και στρατηγικό) μπορούν να βρουν στρατηγικούς τρόπους για την κατανομή πόρων και μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων της.

⁸ Ernst & Yang, Global Banking Outlook 2021, Can banks turn today's disruption into tomorrow's transformation?, <https://eyfinancialservicesthoughtgallery.ie/2021-global-banking-outlook/>

- **Μεγαλύτερη εστίαση στον πελάτη που ενεργοποιείται από εσωτερικά και εξωτερικά δεδομένα** (Greater Customer Centricity enabled by Internal and External Data): Οι τράπεζες που επιθυμούν τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας, πρέπει να προσαρμόσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα, για να βοηθήσουν τους πελάτες να διαχειριστούν την κρίση και τις συνέπειές της, να δημιουργήσουν νέες ροές εσόδων και τρόπους να προσφέρουν στους πελάτες τους, προϊόντα και υπηρεσίες στην μετα-πανδημική εποχή. Για το λόγο αυτό, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πρέπει να εξετάσουν πώς να αξιοποιήσουν τα δεδομένα, για να προσωποποιήσουν την αξία που προσφέρουν στους πελάτες λιανικής και στους επιχειρηματίες, χρησιμοποιώντας τις δυνατότητες που προσφέρουν οι πλατφόρμες.

Πίνακας 11: Βραχυπρόθεσμες Προκλήσεις Τραπεζών και Μακροπρόθεσμες Τάσεις

	Macro	Regulation and compliance	Sustainability	Customer	Technology and operations	Talent
Short-term (12-18 months)	<p>Growth makes a sharp recovery, but flattens out</p> <p>5.2% global GDP growth in 2021. Source: IMF</p>	<p>Increased scrutiny of support programs</p> <p>7x reported monthly fraud in business loans July 2020 compared to 2014. Source: Pogo.org</p>	<p>Consumers remain concerned about sustainability</p> <p>62% of consumers will buy from organizations which focus on positive impact. Source: EY Future Consumer Survey</p>	<p>Preference for digital channels will continue to grow</p> <p>56% of consumers will make use of mobile banking. Source: EY Future Consumer Survey</p>	<p>Operational resilience will be high on the agenda</p> <p>80% of financial institutions reported an increase in cyberattacks over the past 12 months. Source: Vmcare</p>	<p>Remote working will become the norm</p> <p>90% average bank employee base working from home since March 2020. Source: EY analysis</p>
Near-term (18-36 months)	<p>A weak interest rate environment could limit growth</p> <p>0.0%-0.25% expected US interest rates until 2023. Source: US Fed</p>	<p>Prudential reforms – currently on hold – will gain traction</p> <p>US\$50m estimated costs for legal and contract remediation for IBOR. Source: EY</p>	<p>Sustainability-related disclosures will become standardized</p> <p>30% of banks currently have the appropriate quality of sustainability disclosures. Source: EY</p>	<p>Customers will need greater support with their finances</p> <p>20% average collections rate pre-COVID – lowest in 25 years. Source: EY</p>	<p>Real-time decisions will become business as usual across most processes</p> <p>94% of bank CROs expect AI/ML to automate most operational tasks. Source: Tenth annual EY/IIF global bank risk management survey</p>	<p>Demand for emerging technology skills will increase</p> <p>6-11% average increase in spend on new technology at global banks. Source: Celent</p>
Long-term (36-60 months)	<p>Geopolitical risk management will remain high on agenda</p> <p>60% of chief risk officers (CROs) consider geopolitical risk as a priority over five years. Source: Tenth annual EY/IIF global bank risk management survey</p>	<p>The regulatory perimeter will expand and cost of non-compliance will increase</p> <p>371 likely number of new legislative initiatives for financial services firms by 2021. Source: Marklogic</p>	<p>Focus will shift toward more sustainable solutions</p> <p>US\$2t per year cost of achieving net zero green house emissions by 2050. Source: Energy-transitions.org</p>	<p>Focus will shift toward solutions which help address holistic needs</p> <p>~40% of US customers want financial products to link other aspects of their life. Source: EY NextWave Financial Wellbeing</p>	<p>Banks will need entirely new infrastructure</p> <p>1.4b 5G connections by 2025. Source: EY Mega Trends report</p>	<p>Building diversity across the organization will be paramount</p> <p>30% average female participation in bank boards currently. Source: EY analysis</p>

Πηγή: Earnst & Yang, Global Banking Outlook 2021, Can banks turn today's disruption into tomorrow's transformation?

2.9 Fintech και Τράπεζες

Η χρηματοοικονομική τεχνολογία (Fintech) χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη νέα τεχνολογία που επιδιώκει να βελτιώσει και να αυτοματοποιήσει την παράδοση και τη χρήση χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών⁹. Στον πυρήνα της, η Fintech χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τις εταιρείες, τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και τους καταναλωτές να διαχειριστούν καλύτερα τις οικονομικές λειτουργίες, τις διαδικασίες και τη ζωή τους χρησιμοποιώντας εξειδικευμένο λογισμικό και αλγόριθμους που χρησιμοποιούνται σε υπολογιστές και, όλο και περισσότερο, smartphone. Όταν εμφανίστηκε η Fintech τον 21ο αιώνα, ο όρος εφαρμόστηκε αρχικά στην τεχνολογία που χρησιμοποιήθηκε στα back-end συστήματα των καθιερωμένων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Έκτοτε, ωστόσο, υπήρξε μια στροφή προς πιο καταναλωτικές υπηρεσίες και συνεπώς έναν περισσότερο καταναλωτικό προσανατολισμό. Η Fintech περιλαμβάνει πλέον διάφορους τομείς και βιομηχανίες όπως η εκπαίδευση, η λιανική τραπεζική, η συγκέντρωση κεφαλαίων και η μη κερδοσκοπική οργάνωση και η διαχείριση επενδύσεων. Η INE/OTOE (2018) στη μελέτη της αναφέρει ότι ο πιο ολοκληρωμένος ορισμός της Fintech είναι που υιοθετεί και το Συμβούλιο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Financial Stability Board): *«η Fintech είναι μια νέα χρηματοπιστωτική βιομηχανία που εφαρμόζει τη νέα τεχνολογία για τη βελτίωση των χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων, περιλαμβανομένων διαδικασιών, προϊόντων ή και επιχειρηματικών μοντέλων»*. Σύμφωνα, με τη μεθοδολογία του Συμβουλίου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, οι δραστηριότητες της Fintech διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες βασικών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών:

- Πληρωμές, εκκαθάριση και διακανονισμός
- Καταθέσεις, δανεισμός και άντληση κεφαλαίων
- Διαχείριση επενδύσεων
- Στήριξη της αγοράς.

Οι νέες εταιρίες Fintech, εστιάζουν τη στρατηγική τους στην καινοτομία, που βασίζεται στην τεχνολογία και έως ένα βαθμό ανταγωνίζονται τις παραδοσιακές τράπεζες, ιδιαίτερα στον τομέα των συστημάτων πληρωμών, με πλήρη ψηφιακά και εικονικά συστήματα, χάρη στα οποία δεν απαιτείται η φυσική προσέλευση σε τραπεζικό κατάστημα, όπως επίσης και στον τομέα του δανεισμού. Στην Ελλάδα ωστόσο, δεν είναι τόσο ισχυρή η διείδυση των Fintechs

⁹ <https://www.investopedia.com>

στη χρηματοπιστωτική αγορά και οι ελληνικές τράπεζες επιλέγουν τη συνεργασία και την ενσωμάτωση της καινοτομίας των startup εταιριών.

Εικόνα 1: FinQuest by Alpha Bank



Πηγή: <https://www.finqest.gr>

Η Alpha Bank, εστιάζοντας στον ψηφιακό της μετασχηματισμό, ανέπτυξε το «Fintech Challenge '17», μία νέα πρωτοβουλία με στόχο τη διατήρηση ανοιχτών διαύλων επικοινωνίας με νεοφυείς και καινοτόμες επιχειρήσεις, επιδιώκοντας μια ευρύτερη εμπλοκή της τράπεζας στο startup οικοσύστημα της χώρας με τη δημιουργία του δικού της incubator. Η δράση της τράπεζας συνεχίστηκε και το 2020 (ήδη βρίσκεται σε εξέλιξη ο δεύτερος κύκλος του προγράμματος το 2021), με το πρόγραμμα FinQuest by Alpha Bank¹⁰, έναν διεθνή διαγωνισμό ανοιχτής καινοτομίας, με αντικείμενα ενδιαφέροντος Customer Onboarding and Engagement, Predictive Analytics, Identity Management, New Digital Products, Personalization and Unique Context Driven Solutions και "Phygital" Banking. Στόχος του προγράμματος είναι να προωθήσει καινοτόμες προτάσεις και να καταστήσει την κοινότητα της Fintech μέρος του μετασχηματισμού της χρηματοπιστωτικής βιομηχανίας. Το FinQuest αξιοποιεί την κορυφαία τεχνογνωσία της Alpha Bank και το δίκτυο συνεργατών της με κορυφαίες επιδόσεις, προκειμένου να προσφέρει προστιθέμενη αξία σε εξωτερικές ομάδες και να γίνει πυλώνας ανάπτυξης του οικοσυστήματος Fintech. Έως και 7 ομάδες θα επιλεγούν για να συμμετάσχουν σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και καθοδήγησης (accelerator) διάρκειας 5 εβδομάδων.

¹⁰ <https://www.finqest.gr/competition/>

Εικόνα 2: befinnovative by NBG



Πηγή: <https://www.crowdpolicy.com/el/project/be-finnovative-impact-accelerator-2/>

Η Εθνική Τράπεζα με τη σειρά της, συμμετέχει ενεργά στην εκπαίδευση και τη «μύηση», όσο το δυνατόν περισσότερων startups στη βιομηχανία του Fintech, μέσω του προγράμματος befinnovative, ενός επιταχυντή για νεοφυείς επιχειρήσεις που ξεκίνησε τη δραστηριότητά του, έπειτα από ένα επιτυχημένο Fintech Hackathon, που διοργάνωσε από κοινού με την CrowdPolicy, τον Απρίλιο του 2016. Το εξαμηνιαίο πρόγραμμα befinnovative, συνιστά μια πρωτοβουλία, η οποία συμβαδίζει και με τη στρατηγική πολλών διεθνών τραπεζών να προσεγγίσουν τις Fintech επιχειρήσεις με σκοπό την υποστήριξη, αλλά και τη συνεργασία.

Εικόνα 3: NBG Business Seeds



Πηγή: <https://www.businessnews.gr/>

Στις δράσεις της τράπεζας για την ανάπτυξη των Fintechs, συγκαταλέγεται και ο διαγωνισμός NBG Business Seeds, που αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα στήριξης της καινοτόμου και εξωστρεφούς επιχειρηματικότητας, που περιλαμβάνει δράσεις ανάδειξης και προβολής καινοτόμων ιδεών και έργων, εκπαίδευσης και καθοδήγησης ομάδων, παροχής υποδομών, δικτύωσης και χρηματοδότησης, ενώ πέραν της διαγωνιστικής φάσης και βράβευσης των προτάσεων, δίνεται έμφαση στην υποστήριξη της υλοποίησης επιλεγμένων προτάσεων, οι οποίες έχουν διακριθεί, μέσα από τις δράσεις του προγράμματος¹¹. Τον Οκτώβριο 2021 ολοκληρώνονται οι αιτήσεις συμμετοχής στον 12ο Διαγωνισμό Καινοτομίας & Τεχνολογίας του προγράμματος NBG Business Seeds της Εθνικής Τράπεζας, που αποτελεί τον μακροβιότερο Διαγωνισμό Καινοτομίας ελληνικού φορέα, στον οποίο έχουν ήδη συμμετάσχει 6.500 άτομα

Εικόνα 4: e.g.g. - enter.grow.go by Eurobank



Πηγή: <https://www.corallia.org/>

Η Eurobank, επίσης, με τη δράση «egg – enter*grow*go»¹², στηρίζει startup και νέες επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο στα πρώτα τους επιχειρηματικά βήματα. Αυτό το Πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σχεδιάστηκε σε συνεργασία με το Corallia, του πρώτου φορέα για την οργανωμένη και συστηματική ανάπτυξη συνεργατικών σχηματισμών (clusters) και υλοποιείται με τη συνδρομή κορυφαίων επιχειρήσεων και οργανισμών της ελληνικής και διεθνούς κοινότητας. Η Eurobank στηρίζει την καινοτόμο επιχειρηματικότητα, προσφέροντας ευκαιρίες σε startup και νέες επιχειρήσεις για κατάλληλη χρηματοδότηση, mentoring,

¹¹ <https://www.nbg.gr/el/nbgseeds>

¹² <https://www.eurobank.gr/el/omilos/esg-environment-society-governance/koinonia/programma-neanikis-epixeirimatikotitas-egg-enter-grow-go>

εμπορική δράση, δικτύωση και εξωστρέφεια, μέσα από τις 2 πλατφόρμες του egg – enter*grow*go:

- **Start Up:** Απευθύνεται σε νέες επιχειρήσεις με στόχο να τις υποστηρίξει στα πρώτα τους βήματα. Τις βοηθά να αναπτυχθούν και να διαθέσουν ταχύτερα το προϊόν ή την υπηρεσία τους στην αγορά (incubation).
- **Scale Up:** Απευθύνεται σε πιο ώριμες startup επιχειρήσεις, που, μέσω επιτάχυνσης της προϊόντικής ανάπτυξής τους, αναζητούν αύξηση πωλήσεων και στον επόμενο γύρο χρηματοδότησης. Η πλατφόρμα Scale Up είναι ο εξελεγμένος επιχειρηματικός επιταχυντής του egg – enter*grow*go (acceleration).

Κεφάλαιο 3^ο ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών, αλλά και τον επιχειρήσεων ευρύτερα, εστιάζει στην τεχνολογία και την καινοτομία, ωστόσο ο ανθρώπινος παράγοντας εξακολουθεί να διαδραματίζει τον πιο ενεργό και σημαντικό ρόλο στη μετάβαση προς τη νέα ψηφιακή εποχή. Για να κατανοήσουμε τη σημασία των ανθρώπινων πόρων στην οργανωτική δομή και τις επιχειρησιακές λειτουργίες μίας επιχείρησης ή οργανισμού, είναι χρήσιμο να γνωρίσουμε τις βασικές έννοιες και λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, με απώτερο σκοπό να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων συμβάλει στην επιτυχή υλοποίηση ενός προγράμματος μετασχηματισμού. Σημαντικές, επίσης, είναι οι δραστηριότητες των τραπεζών για την προσέλκυση νέων ταλέντων από την αγορά εργασίας, κυρίως νέων ανθρώπων, πτυχιούχων ανώτερων και ανώτατων σχολών, με κυρίαρχη τάση την ανάπτυξη ιδιωτικών προγραμμάτων έμμισθης πρακτικής άσκησης (graduate programs) ή με τη σύμπραξη ιδιωτικών και δημοσίων φορέων.

3.1 Το Περιβάλλον της Επιχείρησης ή Οργανισμού

Η ανταγωνιστική ή επιχειρηματική στρατηγική, που ακολουθεί μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός έχει άμεση σχέση με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η επιχείρηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το περιβάλλον της και προσπαθεί να προσαρμόζει τις πολιτικές της σε σχέση με τις οποιοδήποτε αλλαγές σε αυτό. Το περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό.

Προκειμένου μία επιχείρηση να διαμορφώσει τη στρατηγική της, θα πρέπει πρωτίστως να ανιχνεύσει το εξωτερικό της περιβάλλον, ούτως ώστε να εντοπίσει ενδεχόμενες ευκαιρίες ή απειλές, όπως και το εσωτερικό της περιβάλλον ώστε να εντοπίσει και να σκιαγραφήσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της. Οι Hunger και Wheelen (2004) θεωρούν πως η ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η μετάδοση των πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό της επιχείρησης προς τα κύρια πρόσωπα μέσα σε αυτήν. Αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την αποφυγή στρατηγικών «εκπλήξεων» και την διασφάλιση της υγείας και μακροβιότητας της επιχείρησης.

Το εξωτερικό περιβάλλον, χωρίζεται σε δύο επιμέρους σύνολα, το *ευρύτερο-Μάκρο Περιβάλλον*, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση και κάθε άλλη επιχείρηση στη χώρα και το

ειδικό (ή ανταγωνιστικό)-Μίκρο Περιβάλλον, που αφορά το άμεσο περιβάλλον του κλάδου της επιχείρησης.

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μέρος της Στρατηγικής Διοίκησης και αναλύει το ιδιαίτερο τμήμα του ειδικού περιβάλλοντος, τον ανθρώπινο παράγοντα.

Πίνακας 12: Το Περιβάλλον της Επιχείρησης



Πηγή : Γεωργόπουλος Β.Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2006

3.2 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Πληθώρα ερευνητών έχουν επιχειρήσει διαχρονικά να αποδώσουν την έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και σαφώς έχουν διατυπωθεί αμέτρητες απόψεις, πολλές φορές διαφορετικές μεταξύ τους. Σε πρώτη προσέγγιση, οι Beer et al., (1984) υποστηρίζουν ότι η ΔΑΠ, αναφέρεται σε όλες τις διαχειριστικές αποφάσεις και ενέργειες που επηρεάζουν τη φύση της σχέσης μεταξύ της οργάνωσης και των εργαζομένων της, ήτοι των ανθρώπινων πόρων της, ενώ ο Sisson (1990) ορίζει γενικά την έννοια της ΔΑΠ ως «πολιτικές, διαδικασίες και λειτουργίες που εμπλέκονται στη διαχείριση των ανθρώπων στους οργανισμούς». Για τον Dessler (2015), η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τις πρακτικές και πολιτικές

που αφορούν θέματα προσωπικού, όπως η πρόσληψη, κατάρτιση, η αξιολόγηση και η ανταμοιβή των εργαζομένων της επιχείρησης, απαραίτητες για την διοίκηση, όπως επίσης και παροχή ενός ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος εργασίας. Ο Χυτήρης (2018) κάνει λόγο για διατήρηση του προσωπικού, αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας, ορίζοντας την ΔΑΠ ως «σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών, που πρέπει να γίνουν, έτσι ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους», ενώ οι Armstrong και Taylor (2020) υποστηρίζουν ότι η ΔΑΠ αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι προσλαμβάνονται, διοικούνται και αναπτύσσονται μέσα σε έναν οργανισμό και ρόλος της είναι να επιτρέψει στον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη, σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με τους εργαζομένους του.

3.3 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η ΔΑΠ εφαρμόζει μια σειρά από ενέργειες, στρατηγικές και λειτουργίες προκειμένου μία επιχείρηση ή οργανισμός, να μπορεί να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους με σκοπό την επίτευξη των στόχων της. Αποτελεί τη θεωρία και την πρακτική, που προσδιορίζει τη φύση της εργασίας, ρυθμίζει τις εργασιακές σχέσεις και διακρίνεται από τους παρακάτω λειτουργικούς τομείς:

- Ανάλυση Εργασίας
- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- Προσέλκυση
- Επιλογή Προσωπικού
- Αξιολόγηση Εργαζομένων
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
- Αμοιβές – Παροχές

3.3.1 Ανάλυση Εργασίας

Ως ανάλυση εργασίας ορίζεται η συλλογή δεδομένων για συμπεριφορές προσανατολισμένες στην εργασία, συμπεριφορές προσανατολισμένες στον εργαζόμενο, συμπεριφορές που εμπλέκονται σε αλληλεπιδράσεις με μηχανήματα, υλικά και εργαλεία, μέθοδοι αξιολόγησης των επιδόσεων, του περιβάλλοντος εργασίας και των απαιτήσεων προσωπικού (McCormick, E. J., Jeanneret, P. R., Mecham, R. C., 1972). Η ανάλυση εργασίας είναι "μία από τις πιο διαδεδομένες τεχνικές συλλογής δεδομένων" (Morgeson F. P., Campion M. A., 1997), ωστόσο απώτερος σκοπός της ανάλυσης εργασίας είναι να συνδράμει και σε άλλους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού. Οι Brannick et al. (2007) αναφέρουν ότι οι αναλύσεις εργασίας χρησιμοποιούνται για όλα, από τη δημιουργία περιγραφών θέσεων εργασίας (job descriptions), την ανάπτυξη και την κατάρτιση των εργαζομένων, τον καθορισμό της αποδοτικότητας και τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού. Κατά νεότερη προσέγγιση, ο Μπουραντάς (2015), θεωρεί πως πρωταρχικό ζήτημα του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των θέσεων εργασίας, που κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων θα αναλάβει. Αυτό συνεπάγεται τη διαίρεση σε επιμέρους ρόλους, σύμφωνα με τις επιχειρησιακές διεργασίες, του συνολικού έργου που η επιχείρηση πρέπει να εκτελέσει βάσει της αποστολής και των στόχων της. Από αυτή την διαίρεση προκύπτουν οι θέσεις εργασίας με συγκεκριμένο περιεχόμενο καθηκόντων, για τα άτομα που τις αναλαμβάνουν. Αποτελούν δε απαραίτητο όρο για την αποτελεσματικότητα της οργανωμένης δράσης.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2018), η διαδικασία της ανάλυσης εργασίας, που συντονίζεται και εκτελείται από τον «Αναλυτή Εργασιών» (στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων), με τη συνδρομή των άμεσα εμπλεκόμενων με την εργασία, εργαζομένων και ανώτερων στελεχών περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- Προσδιορισμός των εργασιών
- Επικοινωνία με τους άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενους στην εργασία, στο βαθμό που κρίνεται απαραίτητο για την ανάλυση εργασίας
- Εξασφάλιση της ενεργής συμμετοχής των εμπλεκόμενων στην ανάλυση
- Επιλογή της καταλληλότερης ή του καλύτερου συνδυασμού μεθόδων για την ανάλυση
- Διενέργεια της ανάλυσης με τη χρήση της μεθόδου ή μεθόδων, που αποφασίστηκαν

- Σύνταξη της προδιαγραφής και της περιγραφής κάθε θέσης εργασίας που αναλύθηκε
- Δημιουργία βάσης δεδομένων ανάλυσης για κάθε θέση εργασίας

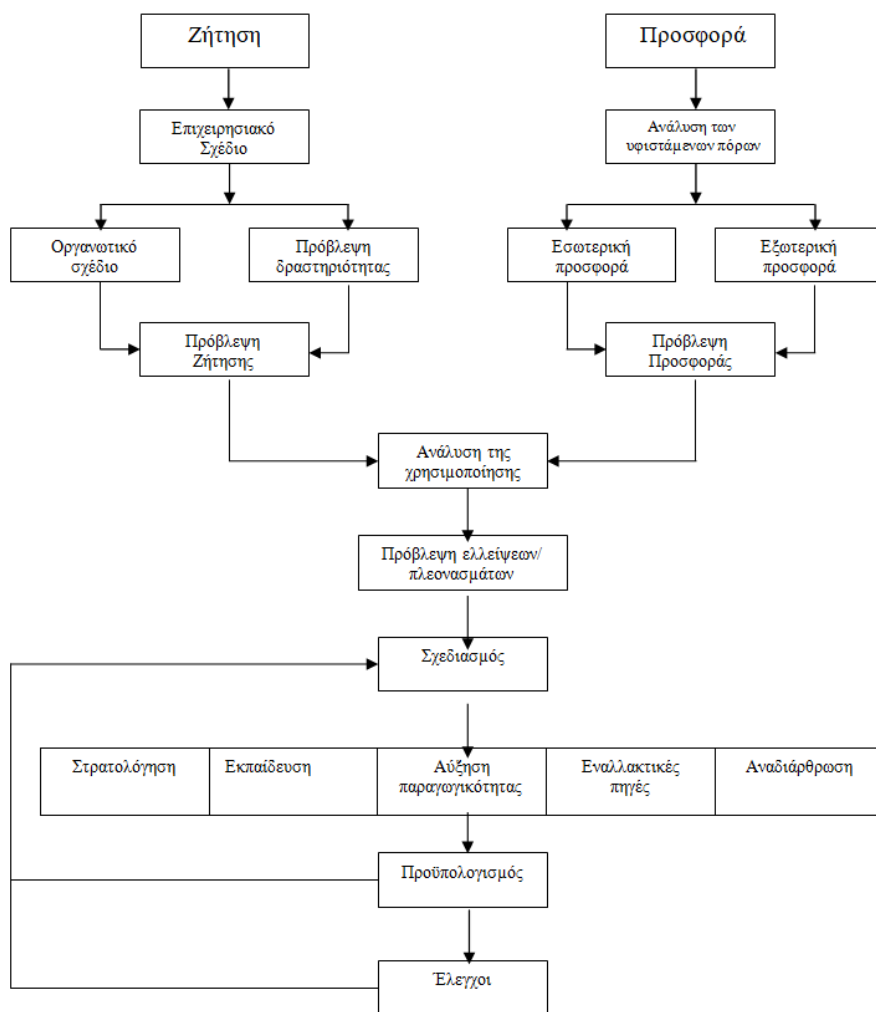
Σημειώνεται ότι, στην περιγραφή και προδιαγραφή κάθε θέσης εργασίας αναφέρεται και περιγράφεται το έργο, που εκτελείται από τον κάτοχο της θέσης, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές του, οι συνθήκες εργασίας, οι απαιτήσεις της θέσης σε ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρία, εξειδίκευση, καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κατόχου της θέσης (Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., 2016).

3.3.2 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Η εξέλιξη του Τμήματος Προσωπικού σε Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, οδήγησε στην αντικατάσταση του παραδοσιακού όρου «Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού» (Manpower Planning), από τον όρο «Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων» (Human Resource Planning). Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων, ως έννοια, πραγματεύεται ευρύτερα θέματα, αναφορικά με την εργασία των ανθρώπων, σε σχέση με το παραδοσιακό ποσοτικό μοντέλο Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού (Armstrong, M., 2020). Ο Drucker θέλοντας να τονίσει την αναγκαιότητα αλλά και την αξία του προγραμματισμού, είπε: «όποιος δεν προγραμματίζει το μέλλον του, δε δικαιούται να έχει καν μέλλον...» (Τζεκίνης, Χ., 1988). Εάν επιχειρούσαμε να προσδώσουμε έναν ορισμό, αναφορικά με την έννοια του προγραμματισμού, τότε θα μπορούσαμε να πούμε ότι προγραμματισμός σημαίνει να αποφασιστεί προκαταβολικά τι θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει (Argenti, J., 1980). Κατά τον Μαντέ (Τζεκίνης, Χ., 1988), ο προγραμματισμός είναι ένα σύστημα που σκοπεύει στην κάλυψη του χάσματος ανάμεσα σε μία πραγματική τρέχουσα κατάσταση και μία επιθυμητή μελλοντική, ενώ σύμφωνα με τους Montana και Charnov (1993), προγραμματισμός είναι η διαδικασία προσδιορισμού των στόχων της επιχείρησης και της μεθόδου, με την οποία αυτοί επιτυγχάνονται, διαχωρίζοντάς τον στρατηγικό, μακροπρόθεσμο και λειτουργικό.

Διαχρονικά έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων. Σύμφωνα με τον Armstrong (2020), οι στρατηγικές ανθρώπινων πόρων παρουσιάζουν πρόοδο μέσω της ανάλυσης των επιχειρησιακών στρατηγικών και των δημογραφικών εξελίξεων και μετατρέπονται σε προγράμματα δράσης που στηρίζονται στο αποτέλεσμα των παρακάτω αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων προγραμματισμού:

Πίνακας 13: Δραστηριότητες Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων



3.3.3 Προσέλκυση

Η προσέλκυση, μαζί με την επιλογή αποτελούν σημαντικό μέρος της διαδικασίας πρόσληψης η οποία αρχίζει όταν η ανάγκη για νέο εργαζόμενο γεννάται και λήγει με την απόφαση πρόσληψης (Breaugh, J. A., 2008). Η διαδικασία της προσέλκυσης, συμβάλλει στο ποσοστό επίτευξης των στόχων πρόσληψης, που έχουν τεθεί από τον εργοδότη, κατά συνέπεια πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή στην ίδια τη διαδικασία (Breaugh J. A., Starke, M., 2000). Ανεξάρτητα της ιδιότητας του εργοδότη, ήτοι δημόσιου ή ιδιωτικού φορέα, τίθενται περιορισμοί βάσει της ισχύουσας νομοθεσίας, αναφορικά με ζητήματα διακρίσεων φύλου, ηλικίας, κοινωνικού ή θρησκευτικού υπόβαθρου κ.α., οι οποίοι περιορισμοί εκφράζονται σε ποσοτώσεις επί του συνόλου των απασχολούμενων (άτομα με ειδικές ανάγκες, συγκεκριμένη εθνικότητα (καμποτάζ)) κ.α. (Χυτήρης, Λ., 2018). Οι Mathis & Jackson, (2010), εντοπίζουν

πέντε ευρείες διαστάσεις - παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις της διαδικασίας προσέλκυσης:

- ❖ Διάσταση ανθρώπων: Ποιοι θα προσελκυσθούν;
- ❖ Διάσταση πηγής : Από που θα προσελκυσθούν
- ❖ Διάσταση διαύλου-καναλιού: Πώς θα προσελκυσθούν;
- ❖ Στρατηγική διάσταση του χρόνου: Πότε θα προσελκυσθούν;
- ❖ Διάσταση ποσότητας: Πόσοι θα προσελκυσθούν;

Πηγές Εσωτερικής Προσέλκυσης:

- Προαγωγές
- Μεταθέσεις
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας
- Ανακοίνωση θέσεων
- Επαναπροσλήψεις και Ανακλήσεις
- Βάσεις δεδομένων
- Συστάσεις
- Πρώην εργαζόμενοι και Υποψήφιοι
- Υποψήφιοι «Πόρτας»
- Ενδοεπιχειρησιακά Προγράμματα

Πηγές Εξωτερικής Προσέλκυσης:

- Αγγελίες στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
- Γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Εταιρίες ενοικίασης εργαζομένων (Out sourcing), πχ ICAP, MELLON, ADECCO, ACTIONLINE κ.α.
- Εταιρίες ευρέσεως στελεχών
- Ανταγωνισμός
- Εκπαιδευτικά Ιδρύματα πχ αριστούχοι απόφοιτη, ΙΚΥ
- Πρακτική άσκηση πχ ΕΣΠΑ, ΤΕΙ/ΑΕΙ, ΟΑΕΔ
- Επαγγελματικοί σύνδεσμοι
- Ηλεκτρονική προσέλκυση πχ LinkedIn, Collegelink, Kariera.gr

3.3.4 Επιλογή Προσωπικού

Η διαδικασία της επιλογής προσωπικού, αφορά το σύνολο των ενεργειών που πραγματοποιούνται για τη στρατολόγηση εργαζομένων με κατάλληλη επιδεξιότητα, ικανότητα, γνώση και εμπειρία, για την πλήρωση θέσεων σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Ως διαδικασία, έπεται της προσέλκυσης ανθρώπων από το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού και χρήζει δέουσας επιμέλειας, δεδομένου ότι το κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης είναι ιδιαίτερα σημαντικό για αυτή και δημιουργεί μείζονα οργανωτικά και οικονομικά προβλήματα. Μία αποτελεσματική επιλογή προσωπικού επηρεάζει τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων και συμβάλλει στην ποιοτική στελέχωση και αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ή οργανισμού. Τα κυριότερα στάδια της επιτυχούς επιλογής κατάλληλων υποψηφίων είναι:

- ❖ **Αρχική επιλογή (Long List)**, με βάση τα τυπικά απαιτούμενα προσόντα που έχουν οριστεί στην ανάλυση εργασίας και τον βαθμό που αυτά ικανοποιούνται με βάση την αίτηση του υποψηφίου και το βιογραφικό του σημείωμα.
- ❖ **Προκαταρκτικά τεστ ευφυΐας και ψυχομετρικά τεστ** (διαδικτυακά), με την ολοένα και περισσότερο υιοθετούμενη μέθοδο του gamification, όπου μέσω της συμμετοχής του υποψηφίου σε ένα διαδραστικό παιχνίδι, υπολογίζονται με βάση σύνθετους αλγόριθμους χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως Προσαρμοστικότητα (Adaptability), Ικανότητα λήψης αποφάσεων (Decision Making), Πρόθεση αλλαγής (Willingness to Change) και Ελαστικότητα (Resilience), εκφρασμένα σε ποσοστιαίες μονάδες (%). Χαρακτηριστικό παράδειγμα με διεθνείς διακρίσεις, η ελληνική Startup εταιρία OWIWI.
- ❖ **Προκαταρκτική συνέντευξη (Short List)**, με στελέχη τμήματος Ανθρώπινων Πόρων (HR), συνήθως 2 στον αριθμό. Στόχος της συνέντευξης αυτής είναι να επιβεβαιωθούν τα στοιχεία του βιογραφικού σημειώματος, ενώ ταυτόχρονα δίνεται η ευκαιρία στους επιλαχόντες υποψήφιους να ξεδιπλώσουν πτυχές του χαρακτήρα τους.
- ❖ **Επαγγελματικά τεστ** εξειδικευμένων γνώσεων και ικανοτήτων.
- ❖ **Κέντρα αξιολόγησης**. Πρόκειται για μια αφενός δαπανηρή διαδικασία αξιολόγησης, όπου εκτιμάται η ευφυΐα, η αντίληψη, η κριτική σκέψη και η προσωπικότητα του υποψηφίου, ενίοτε υπό καθεστώς πίεσης χρόνου, μέσω της χρήσης ορισμένων μεθόδων, όπως χρονομετρημένων γραπτών τεστ σύντομων απαντήσεων (διαθέσιμος χρόνος σε

δευτερόλεπτα), ομαδικές συζητήσεις και δραστηριότητες, παίγνια, παρουσιάσεις, ασκήσεις και δείγματα εργασίας, μελέτες περιπτώσεων και υπόδηση ρόλων.

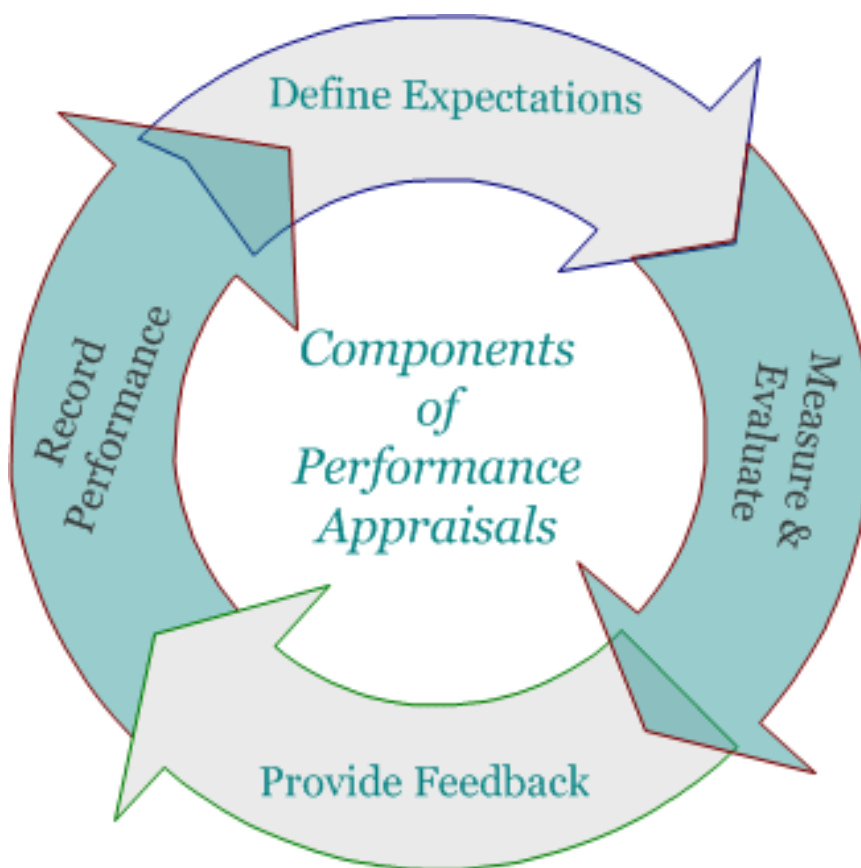
- ❖ **Εξέταση φυσικής κατάστασης**, όπου για ορισμένες θέσεις εργασίας απαιτείται καλή ή άριστη φυσική κατάσταση και οι υποψήφιοι καλούνται να δώσουν πληροφορίες για την κατάσταση της υγείας τους και υποβάλλονται σε ιατρικές εξετάσεις, ώστε να αποκλειστούν ακατάλληλοι υποψήφιοι.
- ❖ **Τελική συνέντευξη**, με εξειδικευμένα στελέχη (ή/και τον Διευθυντή) του ενδιαφερόμενου επιχειρηματικού χώρου, το οποίο επιθυμεί να στελεχώσει το τμήμα του
- ❖ **Απόφαση επιλογής**. Στο τελικό αυτό στάδιο, οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε συνεννόηση με την Διοίκηση της επιχείρησης ή οργανισμού, θα πρέπει να λάβουν την απόφαση για την πρόσληψη του καταλληλότερου υποψήφιου -ων με βάση τα στοιχεία που έχουν συγκεντρώσει από τα προηγούμενα στάδια.

3.3.5 Αξιολόγηση Εργαζομένων

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι μια διαδικασία με την οποία η διοίκηση ενός οργανισμού, προσπαθεί να προσδιορίσει τον βαθμό ανταπόκρισης ενός υπαλλήλου στην εργασία του, συγκριτικά με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του και σε σχέση με τους στόχους που έχουν καθοριστεί. Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, κατά τον Hansen (2002), πρέπει να αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

- Καθορισμός ενός κοινά κατανοητού, από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο, πλαισίου σχετικού με την ολοκλήρωση της εργασίας και του τρόπου εκτίμησης της.
- Συνεχής εκτίμηση της απόδοσης και της προόδου σε σχέση με τις προσδοκίες
- Τεκμηρίωση της απόδοσης με τη με τη χρήση ειδικής φόρμας αξιολόγησης, προσαρμοσμένη στη συγκεκριμένη εργασία.
- Συζήτηση σχετικά με την απόδοση, σύμφωνα με τις φόρμες αξιολόγησης και εν συνεχεία, δημιουργία ενός αναπτυξιακού σχεδίου.

Εικόνα 5: Συστατικά Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένων



Πηγή : <http://www.whatmakesagoodleader.com/Performance-Appraisal.html>

3.3.6 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Η εκπαίδευση και η Ανάπτυξη (E&A), ορίζονται ως η διαδικασία διασφάλισης ότι ο οργανισμός έχει το καταρτισμένο, εξειδικευμένο και απασχολούμενο εργατικό δυναμικό που χρειάζεται. Περιλαμβάνει τη διευκόλυνση της απόκτησης, από ιδιώτες και ομάδες, γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω της εμπειρίας, εκπαιδευτικών εκδηλώσεων και προγραμμάτων που παρέχονται από την οργάνωση, την καθοδήγηση και την επίβλεψη που παρέχουν τα γραμμικά στελέχη και άλλοι, και τις δραστηριότητες αυτό-κατευθυνόμενης μάθησης που διενεργούνται ατομικά (Armstrong, M., 2016). Συστατικά της εκπαίδευσης και ανάπτυξης αποτελούν:

Εκπαίδευση: η διαδικασία με την οποία ένα πρόσωπο αποκτά και αναπτύσσει γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, συμπεριφορές και στάσεις. Περιλαμβάνει την τροποποίηση της συμπεριφοράς μέσω της εμπειρίας, καθώς και πιο τυπικές μεθόδους για να βοηθήσει τους ανθρώπους να μάθουν εντός ή εκτός του χώρου εργασίας.

Ανάπτυξη: η ανάπτυξη της ικανότητας και της δυναμικής ενός ατόμου, μέσω της παροχής μαθησιακών και εκπαιδευτικών εμπειριών.

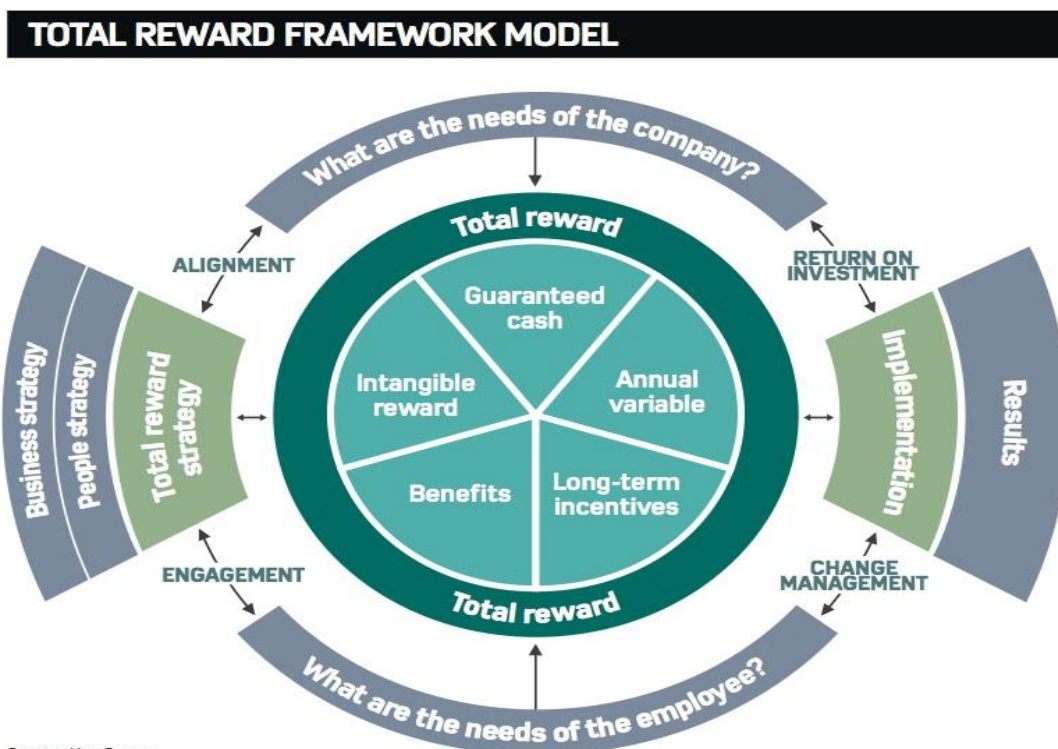
Κατάρτιση: η συστηματική εφαρμογή τυπικών διαδικασιών για τη μετάδοση γνώσεων και η βοήθεια των ανθρώπων, να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να εκτελέσουν τις θέσεις εργασίας τους ικανοποιητικά.

Παιδεία: η ανάπτυξη της γνώσης, των αξιών και της κατανόησης που απαιτείται σε όλες τις πτυχές της ζωής και όχι στις γνώσεις και τις δεξιότητες που σχετίζονται με συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας.

3.3.7 Αμοιβές και Παροχές

Η στρατηγική αμοιβών – παροχών, ορίζει τους στόχους των ανταμοιβών του εκάστοτε οργανισμού κατά τα επόμενα χρόνια και πώς σκοπεύει να τους υλοποιήσει, οδηγώντας στην ανάπτυξη ενός συστήματος ανταμοιβών από αλληλένδετες διαδικασίες και πρακτικές, οι οποίες συνδυαζόμενες, διασφαλίζουν ότι η διαχείριση ανταμοιβών πραγματοποιείται προς όφελος του οργανισμού και των ανθρώπων, που εργάζονται εκεί (Armstrong, M., 2016). Για την επίτευξη των στόχων αυτών, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη παράμετροι όπως η ισχύουσα η ισχύουσα εργασιακή νομοθεσία και κανονισμοί, η αποτελεσματική διαχείριση του κόστους εργασίας για τον οργανισμό, η ισότητα των εργαζομένων, η βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού, η επιτυχής αναγνώριση της απόδοσης των εργαζομένων και η αποτελεσματική διαχείριση των ταλέντων. Οι συνολικές ανταμοιβές, αφορούν όχι μόνο χρηματικές αμοιβές, αλλά και μη χρηματικές-ηθικές ανταμοιβές, που παρέχονται στους εργαζομένους, στοχεύοντας στην προσέλκυση, την ενθάρρυνση και τη διατήρηση των εργαζομένων, εξισορροπώντας το κόστος και τα συμφέροντα των εργοδοτών με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Trevor (2010), η στρατηγική ανταμοιβών «είναι ένα μέσο για την ενίσχυση της απόδοσης των επιχειρήσεων και την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της ευθυγράμμισης των στρατηγικών των αμοιβών, των συστημάτων, των πρακτικών και των διαδικασιών στην στρατηγική του οργανισμού. Ως εργαλείο διαχείρισης, οι αμοιβές δεν αποτελούν πλέον αμιγώς κόστος πρόσληψης της απαραίτητης εργασίας, αλλά ένα μέσο ευθυγράμμισης του μοναδικού και αμίμητου περιουσιακού στοιχείου της εταιρείας – των υπαλλήλων τους – προς τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού».

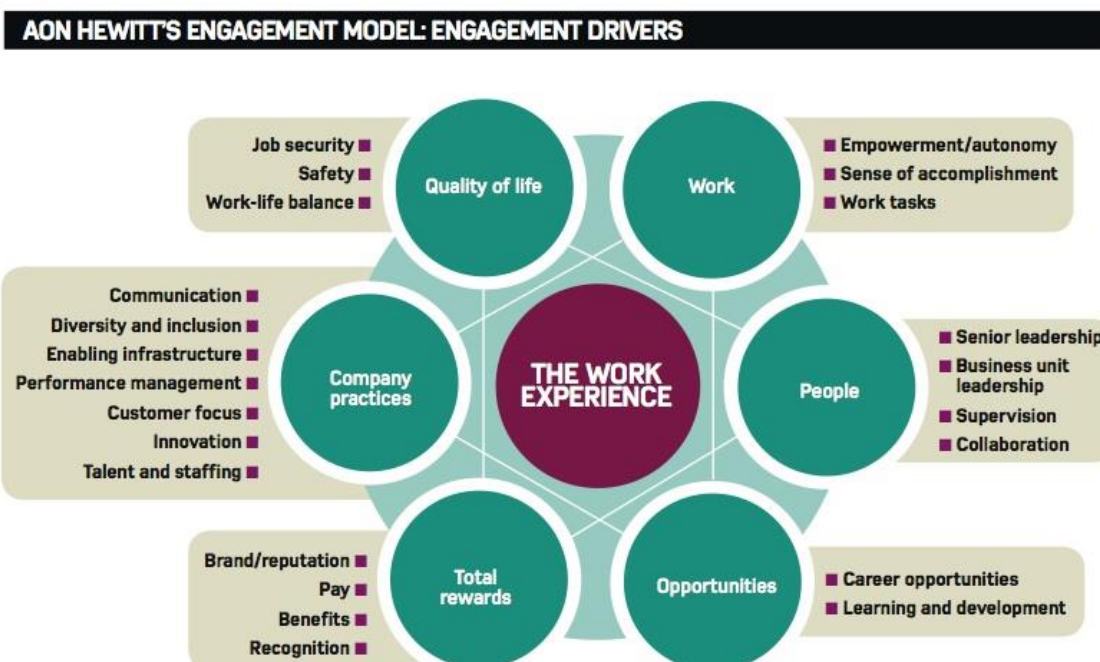
Εικόνα 6: Total Reward Framework Model - Hay Group



Source: Hay Group

Πηγή : <https://www.totalrewards2050.com/today>

Εικόνα 7: Aon Hewitt's Engagement Model



Source: 2013 Trends in Global Employee Engagement, Aon Hewitt, May 2013

Πηγή : <https://employeebenefits.co.uk/issues/april-2014/creating-an-employee-value-proposition-to-win-the-war-for-talent/>

3.4 Ψηφιακή Κουλτούρα και Ανθρώπινοι Πόροι

Σύμφωνα με άρθρο με τίτλο: Ψηφιακή κουλτούρα: Γιατί αποτελεί μονόδρομο για τις επιχειρήσεις, που δημοσιεύθηκε το 2018 στο διαδικτυακό περιοδικό Fortune Greece¹³, ο όρος ψηφιακή κουλτούρα μεταφράζεται ως «το εταιρικό εκείνο περιβάλλον το οποίο ενθαρρύνει και στηρίζει τη χρήση της τεχνολογίας ώστε οι εργαζόμενοι να δουλεύουν πιο αποτελεσματικά». Αν και δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η μεταφορά δεδομένων στο cloud, η υιοθέτηση της Τεχνητής Νοημοσύνης και η εφαρμογή εργαλείων απομακρυσμένης εργασίας, βοηθούν τις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν και να καινοτομήσουν, το ερώτημα που απασχολεί τους ηγέτες δεν είναι «εάν», αλλά «πώς» θα υλοποιήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό της επιχείρησης στο πώς η τεχνολογία μπορεί να ενδυναμώσει τους υπαλλήλους τους και να τους οδηγήσει στην ανάπτυξη (Microsoft, 2018). Προκειμένου, η Microsoft να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τον βέλτιστο τρόπο για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού τους, μίλησε με περισσότερα από 20.000 άτομα που εργάζονται σε μεσαίες και μεγάλες εταιρείες, από μια σειρά βιομηχανιών, σε 21 διαφορετικές χώρες σε ολόκληρη την Ευρώπη, οι οποίοι ερωτήθηκαν για την τεχνολογία που χρησιμοποιούν στην εργασία, και τη στάση τους απέναντι στη δουλειά τους και την απόδοση της εργασίας τους. Τα ευρήματα της έρευνας κατέδειξαν ότι στη σημερινή ψηφιακή εποχή, δεν αρκεί μόνο να διαθέτουμε ποιοτικά εργαλεία και προκειμένου η χρήση της τεχνολογίας να γίνει πιο αποτελεσματική, πρέπει να συνοδεύεται από μία ισχυρή ψηφιακή κουλτούρα. Σύμφωνα με τη Microsoft, η ψηφιακή κουλτούρα αναφέρεται σε ένα περιβάλλον όπου οι επικεφαλές των επιχειρήσεων θεωρούν κρίσιμη την υιοθέτηση της τεχνολογίας για την ευημερία της επιχείρησης, όπως επίσης και το περιβάλλον όπου η χρήση των ψηφιακών εργαλείων ενθαρρύνεται, υποστηρίζεται και υιοθετείται στην οργανωσιακή της δομή. Εν ολίγης, μια εταιρεία με ισχυρή ψηφιακή κουλτούρα ενθαρρύνει τη χρήση και την υποστήριξη της τεχνολογίας, στις καθημερινές της λειτουργίες με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Η εν λόγω πανευρωπαϊκή έρευνα έδειξε ότι οι επιχειρήσεις με ισχυρή ψηφιακή κουλτούρα είναι πιθανό να ξεπεράσουν τους λιγότερο εξοπλισμένους ανταγωνιστές τους, δεδομένου ότι έχουν:

- 5 φορές περισσότερους υπαλλήλους που αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι (empowered)
- 4 φορές περισσότερους υπαλλήλους, που αισθάνονται συμμετέχοι (engaged)

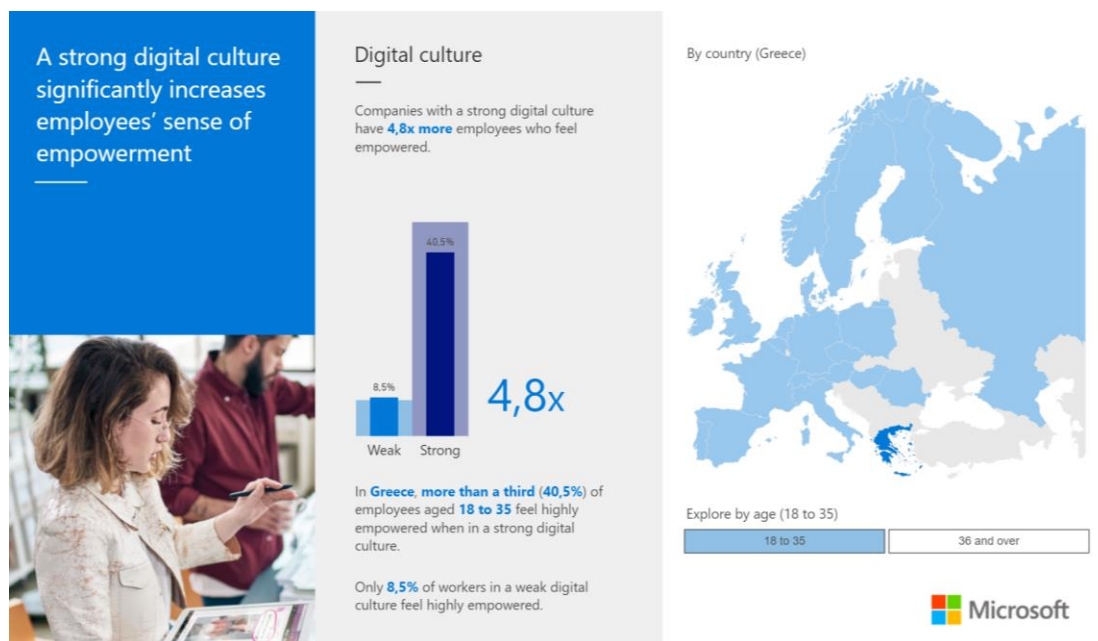
¹³ <https://www.fortunegreece.com/>

- 3 φορές περισσότερους υπαλλήλους, που αισθάνονται καινοτόμοι (innovative)
- 2 φορές περισσότερους υπαλλήλους, που αισθάνονται παραγωγικοί (productive)

Η έρευνα αποκαλύπτει ότι οι επιχειρήσεις, που συνδυάζουν μια ισχυρή ψηφιακή κουλτούρα με μια συνολικά θετική κουλτούρα, απολαμβάνουν τα μεγαλύτερα κέρδη, από την υιοθέτηση και τη χρήση νέας τεχνολογίας. Σημαντικά είναι και τα ευρήματα για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, με τους νέους ηλικίας 18 έως 35, να αισθάνονται κατά 40,5% πιο εξουσιοδοτημένοι όταν εργάζονται σε ένα περιβάλλον με ισχυρή ψηφιακή κουλτούρα, με το ποσοστό αυτό να ανέρχεται σε ποσό 31% για εργαζόμενους ηλικίας άνω των 36 ετών. Στην Ευρώπη, ο μέσος όρος των εργαζόμενων, άνω των 36 ετών, που αισθάνονται πιο εξουσιοδοτημένοι (empowered) όταν εργάζονται σε μία επιχείρηση με ισχυρή ψηφιακή κουλτούρα, ανέρχεται σε ποσοστό 37%, σε σχέση με ποσοστό 6,1% εργαζόμενων της ίδιας ηλικίας που εργάζονται σε επιχειρήσεις με χαμηλή ψηφιακή κουλτούρα. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, να γίνουν πιο αποδοτικοί όταν οι απόψεις τους εισακούγονται και αισθάνονται ότι με τη δουλειά τους προσφέρουν στην επιχείρηση και μπορούν να κάνουν τη διαφορά.

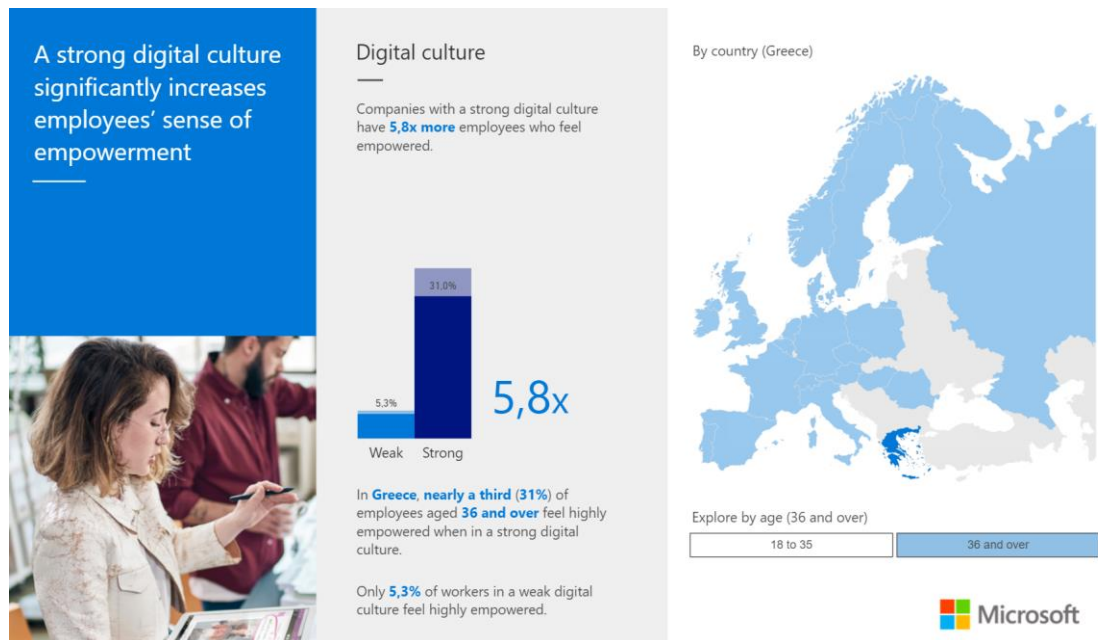
Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αίσθηση ισχύος ή και λήψης πρωτοβουλιών από μέρους των εργαζομένων, αλλά και την αίσθηση ότι μπορούν να καινοτομήσουν στην εργασία τους είναι η χρήση της τεχνολογίας και η υποστήριξη που λαμβάνουν, ενώ ο λόγος που αισθάνονται συμμετοχικοί στις δραστηριότητες της επιχείρησης και νοιάζονται για το αποτέλεσμα της εργασίας τους και την αποδοτικότητά τους είναι ο ρόλος που διαδραματίζουν οι επικεφαλείς τους και η έμπρακτη αναγνώριση των προσπαθειών τους, συνοδευόμενη με την κατάλληλη υποστήριξη.

Εικόνα 8: Ψηφιακή Κουλτούρα – Empowerment Feeling 18-35 ετών (Ελλάδα)



Πηγή: <https://news.microsoft.com/europe/features/the-secret-of-productivity/>

Εικόνα 9: Ψηφιακή Κουλτούρα – Empowerment Feeling > 36 ετών (Ελλάδα)



Πηγή: <https://news.microsoft.com/europe/features/the-secret-of-productivity/>

Εικόνα 10: Ψηφιακή Κουλτούρα – Empowerment Factors (Ελλάδα)



Πηγή: <https://news.microsoft.com/europe/features/the-secret-of-productivity/>

Εικόνα 11: Ψηφιακή Κουλτούρα – Engagement Factors (Ελλάδα)



Πηγή: <https://news.microsoft.com/europe/features/the-secret-of-productivity/>

Εικόνα 12: Ψηφιακή Κουλτούρα – Innovation Factors (Ελλάδα)



Πηγή: <https://news.microsoft.com/europe/features/the-secret-of-productivity/>

Όπως έχουμε αναφέρει, μία ψηφιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις κοινές αξίες και τις συμπεριφορές εκείνες, που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μία επιχείρηση. Όσον αφορά τις περισσότερες παραδοσιακές τράπεζες, το «ψηφιακό» ξεκινά με το να παρέχει στους υπαλλήλους και τους επικεφαλής των τμημάτων τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων και πρωτοβουλιών να καινοτομήσουν και να ξεφύγουν από παρωχημένα πρότυπα εργασίας, για να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών. Όταν αναπτυχθεί σωστά, μια ψηφιακή κουλτούρα, με επίκεντρο τον πελάτη, μπορεί να οδηγήσει στον πραγματικό μετασχηματισμό του ιδρύματος, για να παραμείνει ανταγωνιστικό στον συνεχώς εξελισσόμενο χρηματοπιστωτικό κλάδο.

Για την υλοποίηση ενός επιτυχημένου ψηφιακού μετασχηματισμού σε ένα τραπεζικό ίδρυμα, θα πρέπει να υπάρχει ευθυγράμμιση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η τεχνολογία ασφαλώς είναι το θεμέλιο για τον μετασχηματισμό, αλλά ακόμη και στη νέα ψηφιακή εποχή, ακρογωνιαίος λίθος αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και ανάπτυξη μίας επιχείρησης ή οργανισμού είναι η εκπαίδευση και η εξοικείωση του ανθρώπινου δυναμικού με τις νέες τεχνολογίες, η απόκτηση νέων ψηφιακών δεξιοτήτων και η ανάπτυξη μίας εργασιακής κουλτούρας που συμβαδίζει με τις ψηφιακές λειτουργίες της επιχείρησης.

Για το λόγο αυτό, τα τραπεζικά ιδρύματα έχουν υιοθετήσει σύγχρονες ηλεκτρονικές εκπαιδευτικές μεθόδους, όπως προγράμματα αυτοεκπαίδευσης e-learning, διαδικτυακά σεμινάρια και on-line workshops, με στόχο τη σταδιακή διάδοση μίας ψηφιακής κουλτούρας σε όλο το προσωπικό. Ταυτόχρονα, οι τράπεζες επενδύουν πόρους στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους, ως προς τους τρόπους χρήσης και αξιοποίησης των ψηφιακών καναλιών, που αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των νέων μοντέλων εξυπηρέτησης, με ολοένα και αυξανόμενη ζήτηση, ούτως ώστε να είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους στο βέλτιστο των δυνατοτήτων τους. Πέραν βέβαια της εκπαίδευσης του υφιστάμενου προσωπικού, οι τράπεζες στοχεύουν και στην προσέλκυση νέων ταλέντων με ψηφιακές δεξιότητες και αναβαθμισμένη τεχνολογική αντίληψη, που θα φέρουν στις τράπεζες σημαντική τεχνογνωσία και θα συμβάλλουν στην ψηφιακή μεταμόρφωση των ιδρυμάτων.

3.5 Εκπαίδευση Προσωπικού και Προσέλκυση Νέων Ταλέντων

Στο Κεφάλαιο 2 αναφερθήκαν οι δράσεις των ελληνικών τραπεζών για την ανάπτυξη των Fintechs και τα προγράμματα στήριξης της καινοτόμου και εξωστρεφούς επιχειρηματικότητας, δίνοντας το βήμα στις startup εταιρίες να προβάλλουν τι καινοτόμες ιδέες και τα έργα τους. Ωστόσο, οι ελληνικές τράπεζες εστιάζουν στη συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση του υφιστάμενου προσωπικού της και στη προσέλκυση νέων ταλέντων, με εξειδίκευση και δεξιότητες που συμβαδίζουν με την νέα τεχνολογική πραγματικότητα και προσανατολίζονται στην ψηφιακή εποχή.

3.5.1 Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

Εικόνα 13: Internship i-work@nbg



Πηγή: <https://www.eduguide.gr/nea2019/eikosi-20-8eseis-emmis8hs-praktikhs-askshs-sto-programma-intern/>

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος στη μακρά διάρκεια της ιστορίας της, αναπτύσσει και εφαρμόζει διάφορα στάδια της ΔΑΠ, γεγονός που την καθιστά έναν όμιλο με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, προσανατολισμένη στον ανθρώπινο παράγοντα, με γνώμονα τη συνεχή ανάπτυξη του προσωπικού της και την παροχή άριστων υπηρεσιών στους πελάτες της. Επιδιώκοντας την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η Εθνική δίνει ιδιαίτερη σημασία στην επιμόρφωση και την εκπαίδευση του προσωπικού της, μέσα από εσωτερικά

εκπαιδευτικά προγράμματα (Ακαδημία Πίστης), σεμινάρια e-learning (ζητήματα νομοθεσίας, ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, προσωπικά δεδομένα, τεχνολογικές εξελίξεις κ.α.), μαθήματα ξένων γλωσσών, χρηματοδοτούμενες μεταπτυχιακές σπουδές, καθώς και οικονομική ενίσχυση στους εργαζομένους της για επαγγελματική κατάρτιση, πιστοποιήσεις (CFA, ACCA, Ασφαλιστικής Διαμεσολάβησης κ.α.) και διαρκής επιμόρφωση.

Ωστόσο, οι ενέργειες της τράπεζας δεν περιορίζονται μόνο στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των υφιστάμενων ανθρώπινων πόρων, αλλά και στην προσέλκυση νέων ταλέντων μέσα από το χώρο της ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης, με προγράμματα διασύνδεσης των νέων φοιτητών και αποφοίτων με την αγορά εργασίας, υλοποιώντας δράσεις όπως:

- ✓ **Πρακτική άσκηση φοιτητών** ΤΕΙ/ΑΕΙ (6μηνης ή 4μηνης διάρκειας), με κριτήριο την ακαδημαϊκή τους επίδοση.
- ✓ Συμμετοχή στο **πρόγραμμα υποτροφιών** για Μεταπτυχιακές Σπουδές του Ιδρύματος Κρατικών Υποτροφιών (**ΙΚΥ – ΕΤΕ 2+2**), όπου και πάλι με γνώμονα την ακαδημαϊκή επίδοση των νέων αποφοίτων ανώτερων/ανώτατων σχολών και άλλων κριτηρίων που έχει ορίσει το ΙΚΥ, παρέχεται από το ΙΚΥ πλήρης υποτροφία για την απόκτηση τίτλου ΜΣ, προσανατολισμένο στις οικονομικές/θετικές επιστήμες συναφή με τον τραπεζικό τομέα, 2ετής έμμισθη ημιαπασχόληση από την ΕΤΕ, στο Δίκτυο Καταστημάτων/Διευθύνσεων της, ενόσω διαρκούν οι σπουδές του υποψηφίου και 2 χρόνια πλήρους έμμισθης απασχόλησης, με προοπτική την πρόσληψη των υποτρόφων στην λήξη των 4 ετών, σύμφωνα με εσωτερικά κριτήρια αξιολόγησης.
- ✓ Ιδιωτικό πρόγραμμα έμμισθης πρακτικής άσκησης (Graduate Program) **i-work@nbg**, απευθυνόμενο σε κατόχους προπτυχιακών και μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών διαφόρων ειδικοτήτων, χωρίς εργασιακή εμπειρία ή με προϋπηρεσία έως 2 χρόνια, διάρκειας 6-12 μηνών, κατόπιν ενδιάμεσης αξιολόγησης, με προοπτική την πρόσληψη των προσληψιτών στην λήξη της πρακτικής άσκησης, σύμφωνα με εσωτερικά κριτήρια αξιολόγησης.

3.5.2 Τράπεζα Πειραιώς

Εικόνα 14: Project Future



Πηγή: <https://www.eduguide.gr/>

Στην Τράπεζα Πειραιώς, η δια βίου ανάπτυξη του προσωπικού θεωρείται αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας της και θέλει οι εργαζόμενοί της να είναι οι πιο ικανοί επαγγελματίες στο χώρο, με γνώσεις, ικανότητες, κατάλληλο περιβάλλον, παρακίνηση και σωστή ηγεσία. Για το λόγο αυτό, η τράπεζα επενδύει στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, αξιοποιώντας σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης, εξειδικευμένα εργαλεία και κανάλια μάθησης (e-Learning, webinars). Ωστόσο, ο όμιλος επενδύει και στην ανάπτυξη της νέας γενιάς, διασυνδέοντας την επόμενη γενιά επιστημόνων και επαγγελματιών με την αγορά εργασίας, μέσα από προγράμματα πρακτικής άσκησης φοιτητών ΤΕΙ/ΑΕΙ (6μηνης ή 4μηνης διάρκειας) και με την εκπαιδευτική πρωτοβουλία της, το λεγόμενο Project Future, το οποίο είναι ένα πρωτοποριακό πρόγραμμα εταιρικής υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς, που αξιοποιεί την τεχνογνωσία του ReGeneration, έτσι ώστε να γεφυρώσει το χάσμα ανάμεσα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και την αγορά εργασίας. Οι συμμετέχοντες στο Project Future¹⁴, επιλέγουν ανάμεσα σε 7 πυλώνες εξειδίκευσης, ώστε να εκπαιδευτούν σε έναν από αυτούς, λαμβάνοντας συμβουλές για την προσωπική ανάπτυξη και την απόκτηση δεξιοτήτων, που θα αξιοποιήσουν στη μετέπειτα επαγγελματική τους πορεία. Οι τα πυλώνες εξειδίκευσης είναι :

¹⁴ <https://www.projectfuture.gr/>

- ✓ **Digital Marketing & e-Commerce Young Practitioners** (powered by EY). Το πρόγραμμα, συνολικής διάρκειας 116 ωρών, προσφέρει ολοκληρωμένη θεωρητική εκπαίδευση και πρακτική εξάσκηση στο digital marketing & e-Commerce. Στις 81 ώρες εκπαίδευσης, από industry experts και 20 ώρες πρακτικής εφαρμογής των γνώσεων του συμμετέχοντος στο DigiCamp, υπό την εκπαιδευτική καθοδήγηση εξειδικευμένων συμβούλων της EY Ελλάδος, αναλύονται σε βάθος η θεωρία, οι τεχνικές, τα εργαλεία και οι πιο σύγχρονες στρατηγικές του digital marketing & του e-Commerce.
- ✓ **Project Management with Agile Specialization** (powered by Code. Hub). Το πρόγραμμα αυτό, παρέχει εξειδικευμένη εκπαίδευση σε αποκλειστική συνεργασία με το Athens Tech College. Πρόκειται για ένα εντατικό πρόγραμμα θεωρητικής και πρακτικής (hands-on) εκπαίδευσης βασικών και πιο προχωρημένων αρχών σε Project Management και Agile Methodologies. Εντός 80 ωρών κατά την διάρκεια πέντε (5) εβδομάδων, οι συμμετέχοντες θα γνωρίσουν πώς να αξιοποιούν την τεχνολογία και τα σύγχρονα εργαλεία management, στα πλαίσια της ανάγκης των εταιρειών για Ψηφιακό Μετασχηματισμό (Digital Transformation), στο ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον την εποχή της Ψηφιακής Οικονομίας (Digital Economy). Η διδασκαλία συμπληρώνεται με την υλοποίηση real-life case studies και projects, όπου εφαρμόζονται project management μεθοδολογίες, με σύγχρονα εργαλεία, και η καθοδηγούμενη από τα δεδομένα (Data-driven) διαδικασία λήψης αποφάσεων στο επίπεδο του management.
- ✓ **Front-End Web Development** (powered by Code. Hub). Σε αποκλειστική συνεργασία με το Athens Tech College, η ανάπτυξη του front-end τμήματος μιας web εφαρμογής ασχολείται με οτιδήποτε ο χρήστης βλέπει και αλληλεπιδρά, και τη βελτιστοποίηση της εφαρμογής ώστε αυτή η αλληλεπίδραση να γίνεται με έναν αποδοτικό, εύκολο και ταυτόχρονα ελκυστικό τρόπο. Ο τομέας αυτός απαιτεί εξειδικευμένους επιστήμονες και ανταγωνιστικούς επαγγελματίες και η εκπαίδευση αυτή έχει ως στόχο, οι συμμετέχοντες, εντός 100 διδακτικών ωρών, κατά την διάρκεια πέντε (5) εβδομάδων, να αποκτήσουν θεμελιώδεις, αλλά και advanced γνώσεις και εμπειρία σε HTML, CSS, JavaScript, TypeScript, Web app architecture, HTTP, REST, καθώς και εξοικείωση στα κορυφαία και πιο δημοφιλή frameworks δημιουργίας δυναμικών εφαρμογών διαδικτύου εταιρικής κλίμακας (React/Angular).
- ✓ **Human Resources Management** (powered by Athens University of Economics & Business). Το πρόγραμμα συνολικής διάρκειας 90 ωρών έχει δημιουργηθεί από μια ομάδα ειδικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την υπογραφή του

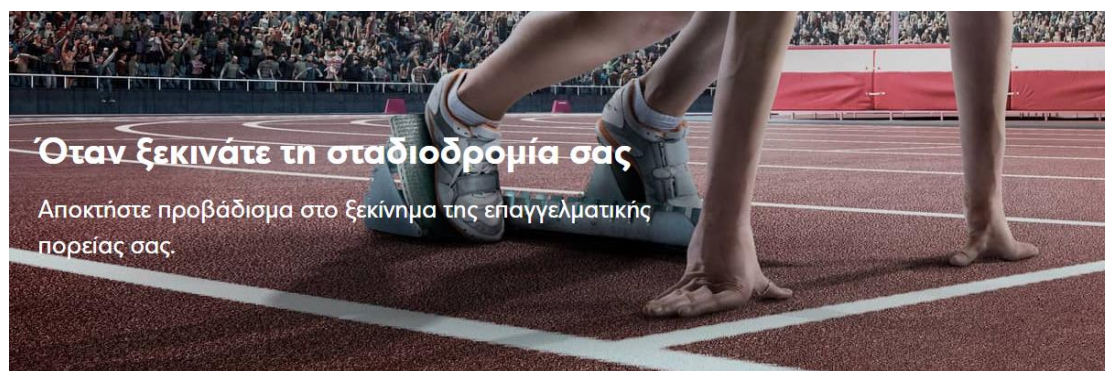
Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και σε συνεργασία με HR experts από τον κόσμο των επιχειρήσεων. Το πρόγραμμα, προσφέρει μια θεωρητική, αλλά και πρακτική εκπαίδευση με βιωματικό τρόπο και προκαλεί τους συμμετέχοντες να εξασκήσουν αυτά που μαθαίνουν σε business games και hand-on ασκήσεις και δίνει την ευκαιρία να συμμετέχουν σε ένα πρόγραμμα mentoring με έμπειρα στελέχη HR για να βρουν πιο εύκολα τον δρόμο σου στον κόσμο του HR.

- ✓ **.NET** (powered by Code. Hub). Πρόκειται για ένα εντατικό πρόγραμμα hands-on εκπαίδευσης βασικών και πιο προχωρημένων αρχών σε OO Programming, C#, Relational Databases, .NET 5, Azure, Software Engineering, Agile Methodologies, Web Technologies και Enterprise Apps Development, διάρκειας 100 εκπαιδευτικών ωρών σε πέντε εβδομάδες, σε αποκλειστική συνεργασία με το Athens Tech College. Τα Enterprise Web Apps είναι εταιρικά software που αποτελούν ένα σημαντικό βήμα της μετάβασης στον ψηφιακό μετασχηματισμό, έχοντας ως στόχο την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας των business processes ενός φορέα.
- ✓ **DevOps Engineering** (powered by Code. Hub). Η εκπαίδευση αυτή, αποτελεί ένα εντατικό πρόγραμμα 100 διδακτικών ωρών εντός πέντε (5) εβδομάδων στο οποίο με διαρκή εφαρμοσμένη (hands-on) προσέγγιση, διδάσκονται βέλτιστες πρακτικές (practices) της βιομηχανίας λογισμικού (software industry) και πρότυπα (standards), μέσα από το πρίσμα της ομαδικής συνεργασίας με καθορισμένες επαγγελματικές διαδικασίες, σε αποκλειστική συνεργασία με το Athens Tech College. Στόχος της εκπαίδευσης DevOps Engineering powered by Code.Hub είναι να προετοιμάσει ανταγωνιστικούς και εξειδικευμένους επιστήμονες σε τομείς της αγοράς σχετικούς με DevOps και DevSecOps Engineering, Site Reliability Engineering, Cloud Engineering, Software Engineering, System Administration, Solutions Architecture, Automation Engineering, Release Engineering, αλλά και να μεταφέρει στους συμμετέχοντες ουσιαστική τεχνογνωσία σχετική με Software Engineering, Infrastructure Management, Configuration Management, Continuous Pipelines, Cloud Solutions, Containers, Orchestration και Agile πρακτικές.
- ✓ **Business Intelligence & Data Sciences** (powered by Code. Hub). Πρόκειται για ένα εντατικό πρόγραμμα θεωρητικής και πρακτικής (hands-on) εκπαίδευσης βασικών και πιο προχωρημένων αρχών σε Data & Data Management Systems, Data Warehouses, Big Data, Data Integration, Data Analysis, Data Visualization, Business Analytics (Descriptive, Predictive, Prescriptive), Dashboards, Data Mining, Machine Learning και Artificial Intelligence με χρήση της γλώσσας προγραμματισμού Python και των πιο

σύγχρονων εργαλείων που υλοποιούν Business Intelligence αρχιτεκτονικές και λύσεις, όπως SQL Server Integration Services (SSIS) και Power BI, σε αποκλειστική συνεργασία με το Athens Tech College. Το πρόγραμμα έχει διάρκεια 120 εκπαιδευτικών ωρών εντός πέντε εβδομάδων με σκοπό να προετοιμάσει ανταγωνιστικούς και εξειδικευμένους επιστήμονες στους τομείς της Επιχειρηματικής Ευφυΐας, της Επιστήμης των Δεδομένων και των Αποφάσεων, προσφέροντάς τους ισχυρό θεωρητικό και εφαρμοσμένο υπόβαθρο. Παράλληλα, οι συμμετέχοντες θα εξοπλιστούν με τα απαραίτητα εφόδια που θα τους καταστήσουν ανταγωνιστικούς στην αγορά εργασίας, ώστε να διεκδικήσουν θέσεις εργασίας στους τομείς του Business Intelligence, Data Integration/ ETL Development, Data Analysis, Data Engineering, Data Sciences, Machine Learning, Artificial Intelligence, αλλά και ευρύτερα σε αντίστοιχες θέσεις Consulting.

3.5.3 Eurobank

Εικόνα 15: Internship BeAPro



Πηγή: <https://www.eurobank.gr/>

Με γνώμονα την ανθρωποκεντρική προσέγγιση, η Διεύθυνση των Ανθρώπινων Πόρων επιλέγει να σταθεί επιτυχώς απέναντι στις τάσεις της ελληνικής και της διεθνούς αγοράς, δίνοντας την ευκαιρία στο προσωπικό της Τράπεζας να αξιοποιήσει ψηφιακές εφαρμογές για ανάλυση δεδομένων, ενώ παράλληλα προάγεται η καινοτομία, ο καλός προγραμματισμός και η καλή οργάνωση, με απώτερο σκοπό την επίτευξη καλής και υγιούς επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο. Η τεχνολογική αιχμή στην Τραπεζική (Fintech) αποτελεί αντικείμενο διερεύνησης και ενσωμάτωσης στα δίκτυα της τράπεζας και στα παραγόμενα προϊόντα και

υπηρεσίες της. Ο Όμιλος και η Διοίκηση δίνουν τεράστια σημασία στους εργαζομένους του, δεδομένου ότι ουσιαστικός σκοπός τους, πέραν των άλλων, είναι η ορθή ανάπτυξη, η εξέλιξη και η ικανοποίηση των ανθρώπων. Μέσα από την αξιοκρατική επιλογή και αξιολόγηση των υποψήφιων εργαζομένων της Τράπεζας για κάθε οργανωσιακή βαθμίδα, παρέχονται ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση, εξέλιξη και εκπαίδευση των υποψηφίων εργαζομένων της, ανεξαρτήτως φυλής, φύλου, θρησκείας και ηλικίας, παρέχοντας διαρκή αναγνώριση και επιβράβευση της απόδοσης, αξιοποιώντας μεθόδους όπως οι γραπτές αξιολογήσεις, οι δομημένες συνεντεύξεις, τα ψυχομετρικά τεστ και οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης, για την επιλογή του προσωπικού της. Η Eurobank, μετέχει και αυτή σε δράσεις προσέλκυσης νέων αποφοίτων ανώτερων και ανώτατων εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, υλοποιώντας δράσεις όπως:

- ✓ **Πρακτική άσκηση φοιτητών** TEI/AEI (6μηνης ή 4μηνης διάρκειας), με κριτήριο την ακαδημαϊκή τους επίδοση.
- ✓ **Ιδιωτικά προγράμματα** έμμισθης πρακτικής άσκησης (Graduate Program) **BeAPro in Technology, BeAPro in Banking** και **BeAPro in Audit**, απευθυνόμενο σε κατόχους προπτυχιακών και μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών διαφόρων ειδικοτήτων, χωρίς εργασιακή εμπειρία ή με προϋπηρεσία έως 2 χρόνια, διάρκειας 8 μηνών έως 2 ετών, όπου κατόπιν ολοκλήρωσης 8μηνης εναλλαγής θέσεων (rotation), ανάμεσα στις μονάδες της Τράπεζας που μετέχουν στον εκάστοτε κύκλο των εν λόγω προγραμμάτων, ο εκπαιδευόμενος αξιολογείται από αρμόδια επιτροπή και εφόσον αξιολογηθεί θετικά, τοποθετείται στην κατάλληλη θέση εργασίας, έως την ολοκλήρωση της διάρκειας του προγράμματος.

Κεφάλαιο 4^ο Ο ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

4.1 Πρόγραμμα Μετασχηματισμού

Η Εθνική Τράπεζα, στις 16 Μαΐου 2019, παρουσίασε στο ετήσιο διεθνές συνέδριο Investor Day που διεξήχθη στο Λονδίνο το στρατηγικό πλάνο για την περίοδο 2019-2022. Στην παρουσίαση αυτή αναπτύχθηκαν οι 6 στρατηγικοί στόχοι της τράπεζας έως το 2022 και οι στρατηγικές κατευθύνσεις που η τράπεζα θα ακολουθήσει για την επίτευξή τους. Το νέο πρόγραμμα μετασχηματισμού, που επικεντρώνεται στην ικανότητα «παράδοσης» αποτελεσμάτων, αφορά όλα τα τμήματα της οργανωτικής δομής του Ομίλου αλλά και όλες τις διαδικασίες. Εστιάζει στην κινητοποίηση των ανθρώπων του ομίλου, τη βελτίωση του ελέγχου, την ανάπτυξη της τεχνολογίας, τη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων, την αποτελεσματικότητα και την αύξηση των εσόδων. Για την υλοποίηση του προγράμματος έχει οριστεί σαφή δομή και διακυβέρνηση, με έξι ροές εργασίας, που αποτελούν και τις στρατηγικές προτεραιότητες του Ομίλου Εθνική.

Εικόνα 16: Πρόγραμμα Μετασχηματισμού ΕΘΝΙΚΗ 180



Πηγή: https://www.nextdeal.gr/sites/default/files/sitefiles_2019-05/nbg_investor_day_presentation.pdf/

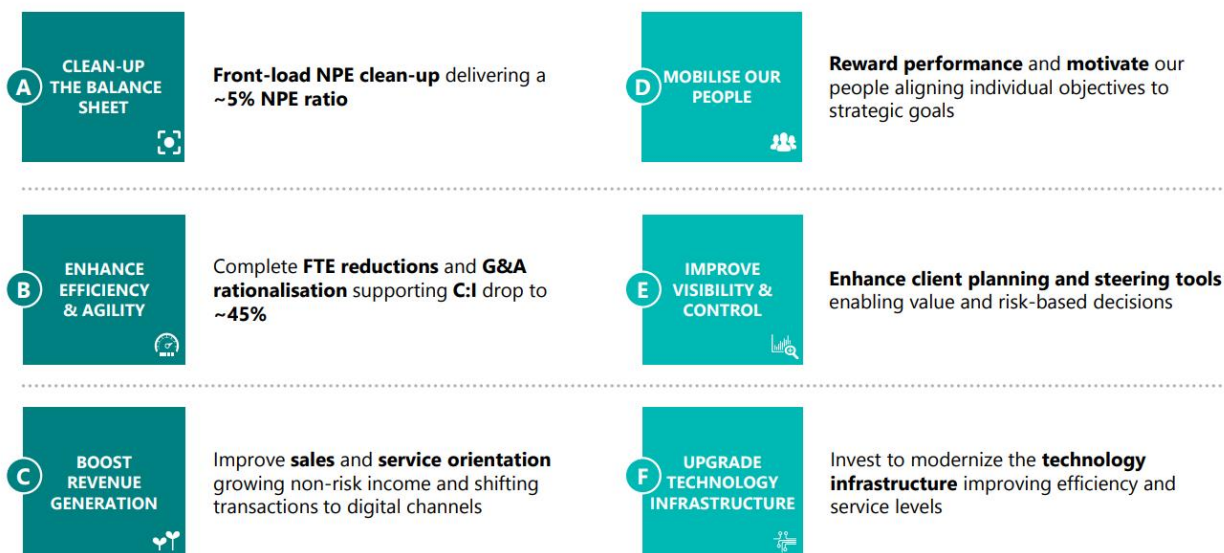
Ένα πρόγραμμα μετασχηματισμού σε ολόκληρη την τράπεζα, που επικεντρώνεται στην ικανότητα παράδοσης.

Χαρακτηριστικά:

- **Πανελλαδική προσπάθεια:** 6 ροές εργασίας, 20+ πρωτοβουλίες, 100+ υπό-πρωτοβουλίες, 500+ άτομα που συμμετέχουν
- Σαφής **δομή και διακυβέρνηση**, με επικεφαλή μια ανώτατη διοικητική επιτροπή μετασχηματισμού
- Ευρεία **οργανωτική δέσμευση**, με πρόγραμμα που αναπτύχθηκε από κάτω προς τα πάνω
- Ισχυρή **ευθύνη στελεχών**, υπεύθυνοι για πρωτοβουλίες και υπό-πρωτοβουλίες
- **Διαφάνεια και πειθαρχία** παράδοσης έργου, μέσω αυστηρού σχεδιασμού και παρακολούθησης
- Μια «**μηχανή παράδοσης**» ενορχηστρωμένη από ένα εξουσιοδοτημένο Γραφείο Προγράμματος Μετασχηματισμού
- **Πρόγραμμα ανάπτυξης ηγεσίας**, για την υποστήριξη του νέου τρόπου εργασίας

Εικόνα 17: Στρατηγικές Προτεραιότητες 2019-2022 - Εθνική Τράπεζα

Our six strategic priorities for 2019-2022



Πηγή: https://www.nextdeal.gr/sites/default/files/sitefiles_2019-05/nbg_investor_day_presentation.pdf/

Μια καθαρή τράπεζα με αναλογία NPE¹⁵ στο 5% το 2022.

Στρατηγικές κατευθύνσεις:

- ✓ Μείωση υλικών NPE έως το 2020, με βάση το πωλήσεις σε καταναλωτές, SBL και εταιρείες χαρτοφυλάκια
- ✓ Περισσότερες παραχωρησιακές αναδιάρθρωσεις και φιλικό νομικό πλαίσιο για αύξηση της ανακτήσιμης αξίας στο χαρτοφυλάκιο στεγαστικών δανείων
- ✓ Μεγάλες τιτλοποιήσεις στεγαστικών δανείων την περίοδο 2021–2022, όταν οι συνθήκες της αγοράς βελτιωθούν περαιτέρω και ολοκληρωθούν οι προσπάθειες αναδιάρθρωσης
- ✓ Εσωτερική πλατφόρμα REO¹⁶ για την κάλυψη ολόκληρης της αλυσίδας αξίας, από την ενσωμάτωση στην εμπορευματοποίηση, ικανή να στηρίξει τους στόχους ρευστοποίησης

Αποτελεσματικές και πιο ευέλικτες λειτουργίες, με λιγότερα άτομα και χαμηλότερη βάση κόστους.

Στρατηγικές κατευθύνσεις:

- ✓ Εστιασμένες λύσεις οικειοθελούς αποχώρησης για την απελευθέρωση ισοδύναμων ωρών απασχόλησης (FTE – Full Time Equivalent) και την αύξηση της μέσης παραγωγικότητας των υπαλλήλων
- ✓ Βελτίωση αποδοτικότητας, μέσω κεντροποίησης και αυτοματοποίησης διεκπεραιωτικών διαδικασιών (π.χ. στεγαστικός δανεισμός, λιανική αναδιάρθρωση) και εναλλακτικών καναλιών
- ✓ Εξορθολογισμός αποτυπώματος κλάδου
- ✓ Εξορθολογισμός χρήσης ακινήτων, από κεντρικές υπηρεσίες
- ✓ Μείωση γενικών και διοικητικών εξόδων (G&A – General and Administrative), μέσω της εισαγωγής λειτουργίας ελέγχου κόστους και ισχυρότερη λειτουργία προμηθειών

¹⁵ NPEs – Non-Performing Exposures: Μη εξυπηρετούμενα ανοίγματα, είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται από τις ρυθμιστικές αρχές για να υποδηλώσουν συμβάσεις δανεισμού ή άλλα ανοίγματα αντισυμβαλλομένων, που είναι προβληματικά με την έννοια της απροσδόκητης απόκλισης από τις συμβατικές ταμειακές ροές λόγω συμπεριφοράς αντισυμβαλλομένου. <https://www.investopedia.com/terms/e/eva.asp>

¹⁶ Real estate owned (REO): Είναι ακίνητα που ανήκουν σε δανειστή, όπως μια τράπεζα, τα οποία δεν έχουν πωληθεί με επιτυχία σε πλειστηριασμό. Ένας δανειστής-συνήα μια τράπεζα - αναλαμβάνει την ιδιοκτησία ενός κατασχεμένου ακινήτου όταν αυτό δεν πωληθεί στο επιθυμητό ποσό για την κάλυψη του δανείου.

Μια τράπεζα λιανικής, περισσότερο εστιασμένη στη διασταυρούμενη πώληση και στη δημιουργία προμηθειών.

Στρατηγικές κατευθύνσεις:

- ✓ Στοχευμένη διαχείριση σχέσεων πελατείας (Relationship Management) για εύπορες και μικρές επιχειρήσεις
- ✓ Επιταχυνόμενη μετάβαση συναλλαγών στα ψηφιακά κανάλια, για αύξηση του χρόνου που δαπανάται στις πωλήσεις
- ✓ Προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, που δημιουργούν αμοιβές και προμήθειες, παρουσίαση πακέτων προϊόντων και ανανεωμένο πρόγραμμα πιστότητας πιστωτικών καρτών (Loyalty Scheme)
- ✓ Ισχυρότερη διαχείριση απόδοσης και ανάλυση δεδομένων
- ✓ Απλή και ελκυστική ψηφιακή πρόταση για αύξηση της χρήσης και ενσωμάτωση νέων πελατών

Μια εταιρική τράπεζα με βαθύτερες σχέσεις με μεγάλους πελάτες και ευρύτερη βάση μικρομεσαίων επιχειρήσεων (SME).

Στρατηγικές κατευθύνσεις:

- ✓ Βελτιωμένα επίπεδα υπηρεσιών μέσω εταιρικών υποκαταστήματα, νέα RM, ταχύτερες διαδικασίες και ψηφιακές προσφορές
- ✓ Περαιτέρω επανεστίαση του χρόνου που δαπανά ο Relationship Manager, από τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την χορήγηση πίστωσης, προς τις πωλήσεις
- ✓ Προώθηση βοηθητικών προϊόντα και προμηθειών (π.χ. ομολογίες, χρηματοδότηση εμπορίου, ασφάλειες)
- ✓ Ανάπτυξη EVA¹⁷ και εργαλείων λογιστικού προγραμματισμού, για τη βελτίωση της κατανόησης του πελάτη και εστίαση στις πωλήσεις

¹⁷ EVA- Economic Value Added: Η οικονομική προστιθέμενη αξία είναι ένα μέτρο της οικονομικής απόδοσης μιας εταιρείας, με βάση τον υπολειπόμενο πλούτο, που υπολογίζεται με αφαίρεση του κόστους κεφαλαίου, από τα λειτουργικά κέρδη της εταιρείας, προσαρμοσμένο σε φόρους, στη βάση μετρητών. Μπορεί επίσης να αναφέρεται ως οικονομικό κέρδος, καθώς προσπαθεί να αποτυπώσει το πραγματικό οικονομικό κέρδος μιας εταιρείας <https://www.investopedia.com/terms/e/eva.asp>

Βασικοί παράγοντες: Οι άνθρωποι μας, η λογοδοσία και η αναβαθμισμένη τεχνολογία.

- ✓ **Στρατηγική νέων ανθρώπων:** Διαχείριση απόδοσης, διαφανής πορεία επαγγελματικής σταδιοδρομίας και προγράμματα ανάπτυξης των βασικών μας ταλέντων
- ✓ **Επανασχεδιασμένη οργάνωση:** πιο λιτή δομή και υψηλότερη κινητικότητα
- ✓ **Εργαλεία αναφοράς** για τη μέτρηση της απόδοσης
- ✓ **Εργαλεία καθοδήγησης** για την ενίσχυση της λήψης αποφάσεων βάσει αξίας
- ✓ Βελτιωμένη **ποιότητα δεδομένων** και **διαθεσιμότητα** στην επιχείρηση
- ✓ Επενδύσεις στην εξέλιξη των **ψηφιακών καναλιών**
- ✓ Μείωση του κόστους μέσω **απλοποίησης, ενοποίησης** των υποδομών πληροφορικής και **αυτοματοποίησης** διαδικασιών
- ✓ **Αναβάθμιση των βασικών συστημάτων**, για τη βελτίωση της ικανότητας πληροφορικής, της ευελιξίας και του χρόνου στην αγορά

4.2 Λειτουργικό Κόστος και Ανθρώπινοι Πόροι

Μία από τις στρατηγικές προτεραιότητες για την Τράπεζα και τον Όμιλο έως το 2022, είναι ο εξορθολογισμός του λειτουργικού και εργοδοτικού κόστους, που θα προέλθει κατά μεγάλο μέρος από τη συρρίκνωση του δικτύου καταστημάτων, τη μείωση του προσωπικού με εστιασμένες λύσεις οικειοθελούς αποχώρησης και την αύξηση της μέσης παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των υφιστάμενων υπαλλήλων, μέσω κεντροποίησης και αυτοματοποίησης διεκπεραιωτικών διαδικασιών.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Εθνικής, το συνολικό όφελος για την προαναφερόμενη περίοδο, προερχόμενο από τη μείωση του εργοδοτικού κόστους και την περιστολή των γενικών και διοικητικών εξόδων, εκτιμάται ότι θα αγγίξει το 17%.

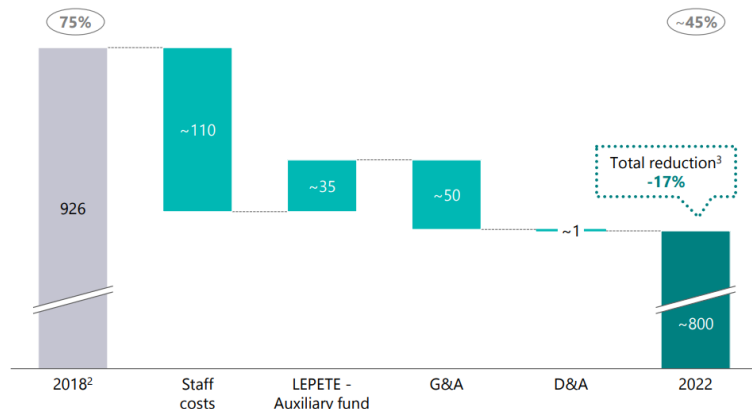
Πίνακας 14: Μείωση Λειτουργικού Κόστους – Εθνική Τράπεζα

Targeted cost reduction mainly driven by staff cost improvements

Opex evolution targets

Group, €MM

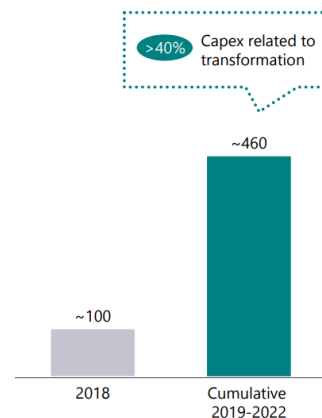
Cost: Income¹



1. Excluding restructuring costs | 2. 2018 Pro forma (Pangaea deconsolidated and adjusted for IFRS 16 implementation) | 3. Excluding LEPETE

Capex

Group, €MM



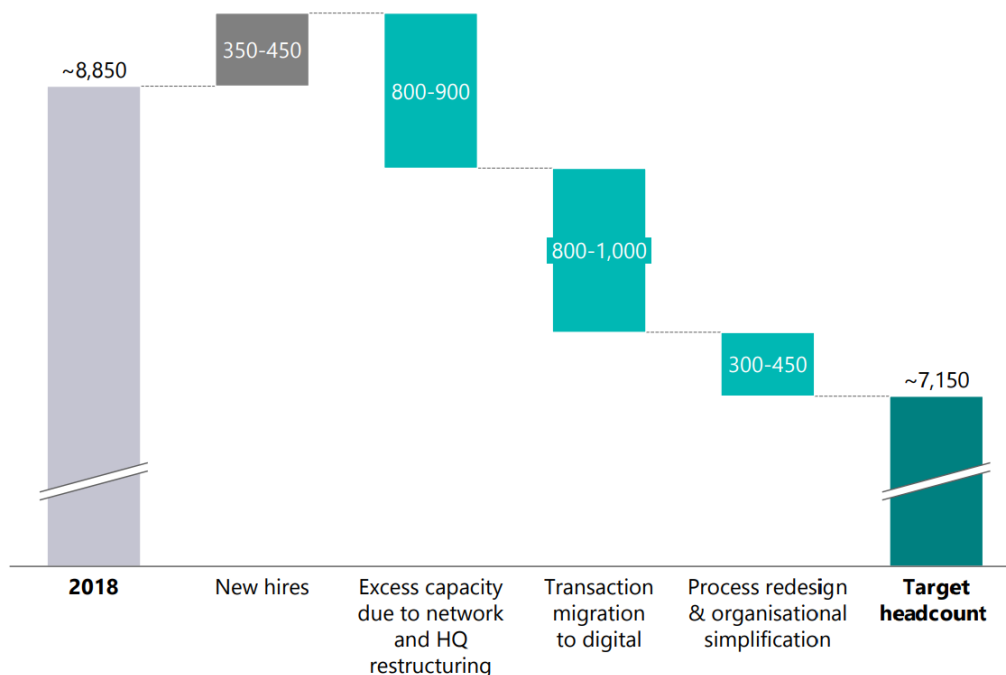
Πηγή: https://www.nextdeal.gr/sites/default/files/sitefiles_2019-05/nbg_investor_day_presentation.pdf/

Ασφαλώς, για την κάλυψη κέραιων εργασιακών θέσεων, που σχετίζονται με διαδικασίες και λειτουργίες που προσανατολίζονται στις νέες τεχνολογίες και τα ψηφιακά κανάλια, η τράπεζα έχει σχεδιάσει ένα εστιασμένο πλάνο νέων προσλήψεων έως το 2022, για να υποστηρίξει την αύξηση των εσόδων και τις ανάγκες υλοποίησης του μετασχηματισμού. Οι δράσεις μετασχηματισμού της οργανωτικής διάρθρωσης της τράπεζας, θα επικεντρωθούν στη συρρίκνωση του παραδοσιακού δικτύου καταστημάτων, τη συγκέντρωση των διαδικασιών παρακολούθησης και στήριξης των ληξιπρόθεσμων δανειακών χαρτοφυλακίων σε κέντρα διαχείρισης απαιτήσεων (Hubs), τη διακοπή της διακριτικής ευχέρειας κεντρικών υπηρεσιών, τη γενικότερη αναδιάρθρωση των κεντρικών μονάδων διοίκησης, καθώς και την εν δυνάμει εξωτερική ανάθεση εργασιών (outsourcing).

Περαιτέρω, η διοίκηση σχεδιάζει τη μετάπτωση των παραδοσιακών συναλλαγών σε ψηφιακές συναλλαγές, μειώνοντας τις απαιτήσεις σε χωρητικότητα συστήματος. Ταυτόχρονα, θα πραγματοποιηθεί επανασχεδιασμός διαδικασιών, όπως για παράδειγμα η βελτιστοποίηση του λιανικού και εταιρικού δανεισμού και αναδιάρθρωση της λιανικής τραπεζικής, καθώς επίσης απλοποίηση της οργανωτικής δομής, με κατάργηση των πολυεπίπεδων οργανωτικών στρωμάτων.

Πίνακας 15: Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων - Εθνική Τράπεζα

Headcount evolution targets



Πηγή: https://www.nextdeal.gr/sites/default/files/sitefiles/2019-05/nbg_investor_day_presentation.pdf/

Σταδιακά, οι εν λόγω δράσεις αναδιάρθρωσης των ανθρώπινων πόρων και της διοικητικής πυραμίδας, μαζί με τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών υποδομών, θα οδηγήσουν σε μία προηγμένη τράπεζα, ικανή να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες αιχμής, μέσω ενός άριστα καταρτισμένου προσωπικού, αφενός λιγότερο σε πλήθος, αφετέρου να έχει στη διάθεσή του νέα και αποτελεσματικά εργαλεία που κάνουν τη δουλειά του πιο εύκολη και αποτελεσματική.

4.3 Κίνητρα Εθελούσιας Εξόδου

Σαφώς, με τη μείωση των ανθρώπινων πόρων, η Τράπεζα επιτυγχάνει σημαντική μείωση του εργοδοτικού κόστους, ωστόσο επιδιώκει και μία τομή τις εργασιακές σχέσεις με τη θέσπιση ενός νέου, ελκυστικού και κοινωνικά υπεύθυνου σχεδίου εθελούσιας εξόδου. Τα κίνητρα εθελούσιας αποχώρησης αφορούν χρηματικές αποζημιώσεις, ασφαλιστική και υγειονομική κάλυψη, καθώς έτερες συμπληρωματικές παροχές, όπως:

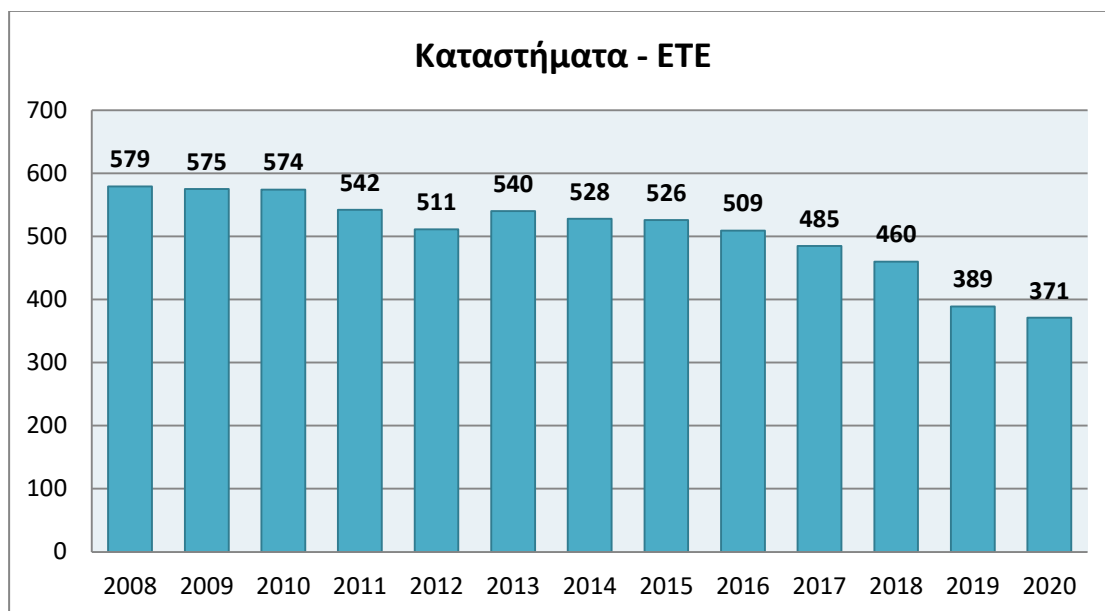
- ✓ Οικονομικά κίνητρα με βάση την ηλικία και τα έτη υπηρεσίας

- ✓ Επιπλέον αμοιβές και προσαυξήσεις σε υπαλλήλους μεγαλύτερης ηλικίας, προκειμένου να γεφυρωθεί το χρονικό φάσμα έως τη συνταξιοδότηση
- ✓ Παροχές παιδικής μέριμνας
- ✓ Διατήρηση ασφάλισης και υγειονομικής κάλυψης για έως και 15 έτη κατόπιν εθελούσιας εξόδου
- ✓ Επέκταση κάλυψης σε όλα τα μέλη της οικογενειακής μερίδας
- ✓ Διατήρηση όρων στεγαστικών δανείων
- ✓ Υπηρεσίας χρηματοοικονομικής διαχείρισης και υποστήριξη ανάπτυξης οικογενειακών επιχειρήσεων έως τη συνταξιοδότηση

Τα οφέλη από την εθελούσια εξόδου του κάθε υπαλλήλου, όπως εκτιμά η τράπεζα, αρχίζουν να διαφαίνονται κατά μέσο όρο μετά από 2,1 έτη. Σύμφωνα με δημοσιευμένα στοιχεία της ΟΤΟΕ, αναφορικά με την πορεία εξέλιξης του τραπεζικού κλάδου τις τελευταίες δεκαετίες, ιδιαίτερα μετά την παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση του 2008, μπορεί να δει κανείς ότι η ΕΤΕ έχει συρρικνώσει το δίκτυο καταστημάτων της κατά 35,9%, δηλαδή σε μόλις 12 έτη, 1 στα 3 καταστήματά της έχει κλείσει. Αντίστοιχα, το προσωπικό της τράπεζας έχει μειωθεί κατά 40,6%, δηλαδή έχουν αποχωρήσει παραπάνω από 4 στους 10 υπαλλήλους, παρά την παροδική αύξηση του προσωπικού κατά το έτος 2013, η οποία οφείλεται στην απορρόφηση των τραπεζών FBB και Probank, ενώ η μείωση του προσωπικού από το 2014 και εντεύθεν, οφείλεται στα προγράμματα εθελούσιας εξόδου που υλοποίησε η τράπεζα.

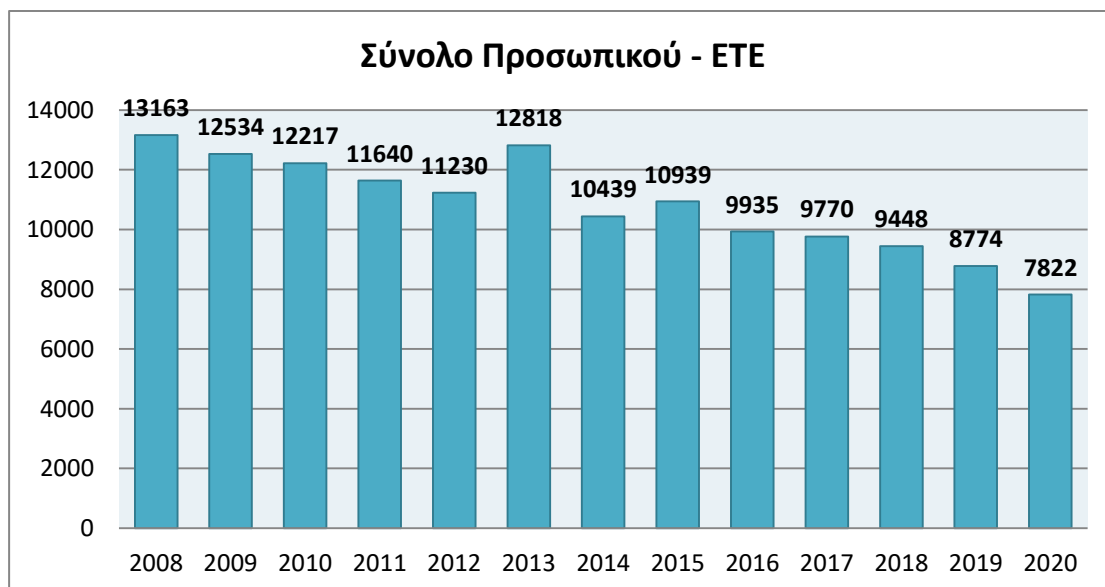
Εξετάζοντας το σχέδιο μετασχηματισμού που παρουσιάστηκε τον Μάιο του 2019, προκύπτει ότι η Εθνική πέτυχε με τα στοχευμένα προγράμματα εθελούσιας εξόδου, πέτυχε σε μόλις 2 έτη την μείωση του προσωπικού της, ενταγμένου στον κανονισμό εργασίας, κατά 1.626 άτομα (17,2%), σχεδόν 1,5 φορά περισσότερους υπαλλήλους σε σχέση με όσους αποχώρησαν την τετραετία 2015-2018 μετά την απορρόφηση των δύο έτερων τραπεζικών ιδρυμάτων. Το σχέδιο συρρίκνωσης του δικτύου καταστημάτων και της μείωσης του ενταγμένου προσωπικού συνεχίζεται με ταχείς ρυθμούς και το 2021, δίχως ωστόσο να έχουν γίνει ακόμη γνωστά επίσημα στοιχεία.

Πίνακας 16: Καταστήματα - Εθνική Τράπεζα



Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, <https://www.hba.gr/Statistics/List?type=BanksNetwork>

Πίνακας 17: Σύνολο Προσωπικού - Εθνική Τράπεζα



Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, <https://www.hba.gr/Statistics/List?type=BanksNetwork>

4.4 Οι Νέες Ψηφιακές Υπηρεσίες της Εθνικής Τράπεζας

Με 3 εκατ. εγγεγραμμένους πελάτες στα ψηφιακά της κανάλια και 1,7 εκατ. ενεργούς χρήστες των υπηρεσιών της κάθε μήνα, η Εθνική τράπεζα επιβεβαιώνει την πρωταγωνιστική της θέση στην ψηφιακή τραπεζική και τη δέσμευση της, στην επιτυχημένη ολοκλήρωση του προγράμματος μετασχηματισμού της, που από το 2019 αποτελεί την κινητήρια δύναμή της και τη διασφάλιση ότι θα συνεχίσει να είναι πρωτοπόρος στη νέα ψηφιακή εποχή. Τη δυναμική της παρουσία στην ψηφιακή επανάσταση, που εκτυλίσσεται στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, καθώς και την επιτυχημένη ψηφιακή στρατηγική της, σφράγισε για άλλη μία φορά με το βραβείο Best Innovation in Retail Banking Greece, που απέσπασε στο πλαίσιο του καθιερωμένου ετήσιου θεσμού βραβείων του International Banker, περί τα τέλη του 2020. Ο Group COO, Στράτος Μολυβιάτης, ανέφερε χαρακτηριστικά τον Ιούλιο του 2021: *«Σήμερα έχουμε καταφέρει να παρουσιάσουμε μια ολοκληρωμένη και συμμετρική ψηφιακή πρόταση και για τους ιδιώτες και για τις επιχειρήσεις με κορυφαία χαρακτηριστικά όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Έχουμε δημιουργήσει μια πλήρη ψηφιακή πλατφόρμα, που αυτή τη στιγμή χρησιμοποιείται από περίπου 2,3 εκατομμύρια πελάτες, και υποστηρίζει πάνω από 8 χιλιάδες χρήστες, 60 χιλιάδες κλήσεις και 3.000 "εγρήματα" συναλλαγές ανά λεπτό, τις ημέρες με μεγάλο φόρτο. Είναι ο μεγαλύτερος εξυπηρετούμενος όγκος στην ελληνική αγορά»*. Πράγματι, η Εθνική Τράπεζα κατάφερε μέσα στο 2020 να κατακτήσει την πρώτη θέση στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο (βάσει αριθμού ενεργών χρηστών στα ψηφιακά της μέσα), κατέχοντας μερίδιο 30% της ελληνικής τραπεζικής αγοράς, ενώ παράλληλα διακρίθηκε ανάμεσα στις 10 Digital Champions τράπεζες διεθνώς, σύμφωνα με άρθρο της ψηφιακής εφημερίδας Capital.gr.

Πρόσφατα τον Ιούλιο 2021, η τράπεζα ανακοίνωσε σε διαδικτυακή παρουσίαση, τη νέα digital banking πρότασή της, που διευκολύνει τη χρηματοοικονομική λειτουργία κάθε επιχείρησης ή επαγγελματία, ενισχύοντας την εμπορική δραστηριότητα, την ανάπτυξη των εργασιών και τη βελτίωση της εμπειρίας κάθε πελάτη, μέσα από νέο εξελιγμένο μοντέλο εξυπηρέτησης και μία νέα ολοκληρωμένη ψηφιακή πλατφόρμα υπηρεσιών προσφέροντας δύο νέα online τραπεζικά προϊόντα, το «New Business Customer Onboarding» και το «Business Δάνειο Express» για online επιχειρηματικό δάνειο €6.000,00 έως €35.000. Η Εθνική Τράπεζα προσφέρει μία ολοκληρωμένη ψηφιακή εμπειρία στους πελάτες της με την κορυφαία Open Banking

πλατφόρμα της, το Developer Portal¹⁸, που την καθιστά ένα λαμπρό παράδειγμα του τραπεζικού μέλλοντος, σε πανευρωπαϊκό επίπεδο.

4.4.1 Ψηφιακή Αναβάθμιση Παραδοσιακών Υπηρεσιών και Νέες Online Υπηρεσίες

Η Εθνική Τράπεζα αναβαθμίζει το σύνολο των ψηφιακών υπηρεσιών που προσφέρει μέσω του Internet Banking, με σύγχρονη εμφάνιση και εργαλεία, που καλύπτουν τις ανάγκες κάθε επιχείρησης και επαγγελματία, γρήγορα και με ασφάλεια, παρέχοντας στους πελάτες της νέες λειτουργικότητες, όπως:

Ανοιγμα Λογαριασμού Όψεως, αποκλειστικά online, για υφιστάμενους πελάτες της, επιχειρήσεις και επαγγελματίες, δίχως να απαιτείται η επίσκεψη σε κατάστημα.

POS και e-Commerce, δίνεται για πρώτη φορά η δυνατότητα σε επιχειρήσεις και επαγγελματίες, να αιτηθούν και αποκτήσουν άμεσα online τερματικά POS, ενώ προσφέρονται και ολοκληρωμένες λύσεις e-Commerce, όπως το Key2Pay και το e-Simplify.

Μεταφορές χρημάτων, σε όλες τις τράπεζες εσωτερικού και εξωτερικού, εύκολα και γρήγορα, μέσα από ένα φιλικό προς το χρήστη ψηφιακό περιβάλλον.

Πληρωμές προμηθευτών και λογαριασμών, με τη χρήση μηχανής «έξυπνης» αναζήτησης ή με την εύρεση της πληρωμής από ομαδοποιημένες κατηγορίες συναλλαγών.

Πληρωμές τιμολογίων εισαγωγών, με άμεση αποστολή εμβασμάτων, χωρίς καμία συνδρομή ή πρόσθετο εξοπλισμό, μέσω της εξειδικευμένης πλατφόρμας i-bank Trade Finance της τράπεζας.

Πληρωμή μισθοδοσίας, με χρήση αρχείου ή λίστας, που δημιουργείται και αποθηκεύεται για εύκολη χρήση κάθε μήνα, μέσα από το Internet Banking.

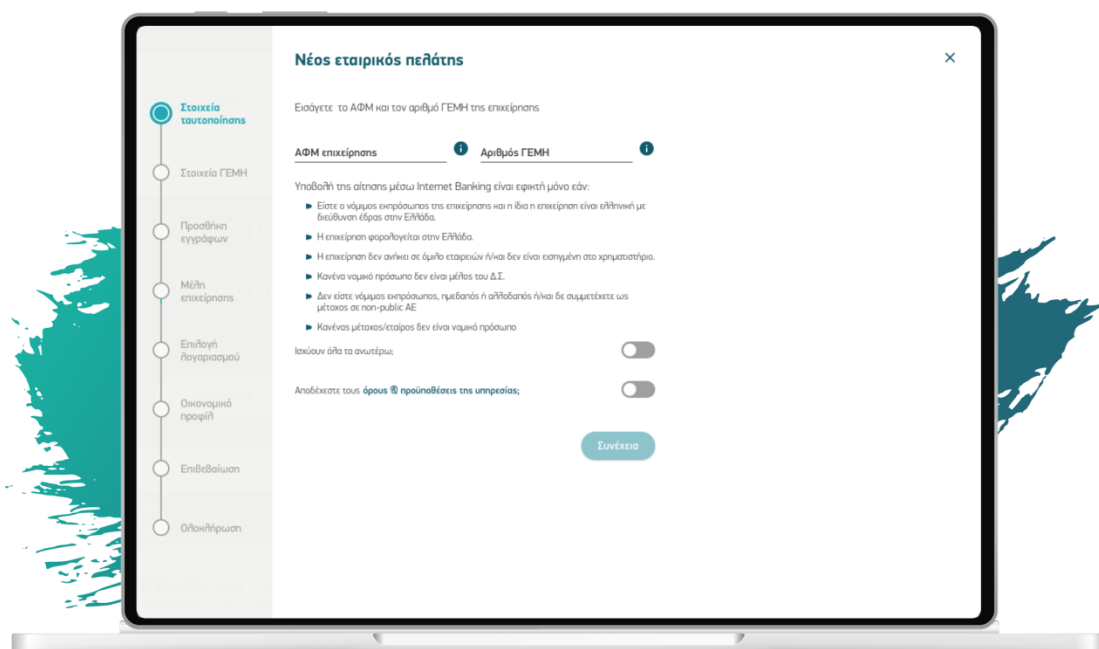
¹⁸ <https://developer.nbg.gr/>

Σύστημα εγκρίσεων, ώστε κάθε επιχειρηματίας να έχει τη δυνατότητα να καθορίζει διακριτά τα όρια καταχώρησης και έγκρισης συναλλαγών, ανά θέση εργασίας ώστε να έχει τον απόλυτο έλεγχο της ροής των χρημάτων.

Online Legalization, διαδικασία που αφορά την ηλεκτρονική υποβολή αιτημάτων, για ανανέωση ή τροποποίηση της νομιμοποίησης της επιχείρησης, επισυνάπτοντας σε ψηφιακή μορφή τα σχετικά δικαιολογητικά έγγραφα, δίχως να απαιτείται η προσκόμισή τους εκ νέου σε κάποιο κατάστημα της τράπεζας

Push Notifications, ειδοποιήσεις στο κινητό τηλέφωνο, σε πραγματικό χρόνο όλο το 24ωρο, σε σχέση με οποιαδήποτε συναλλαγή, χρέωσης ή πίστωσης οποιουδήποτε λογαριασμού καταθέσεων.

Εικόνα 18: Online Άνοιγμα Εταιρικού Λογαριασμού ΕΤΕ



Πηγή: https://microsites.nbg.gr/ib_corporate_onboarding/

Digital Customer Onboarding, είναι υπάρχουσα υπηρεσία που αφορά τη δυνατότητα φυσικών προσώπων, να γίνουν πελάτες της τράπεζας από το κινητό τους, χωρίς να απαιτείται επίσκεψη στο κατάστημα. Η δυνατότητα αυτή επεκτείνεται πλέον και σε εταιρικούς πελάτες με το «New Business Customer Onboarding», μία καινοτομία που δίνει την ευκαιρία σε επιχειρήσεις που δεν είναι πελάτες της, να ξεκινήσουν την τραπεζική τους συνεργασία,

ανοίγοντας λογαριασμό όψεως online και αποκτώντας ταυτόχρονα πρόσβαση στο Internet Banking, με μία τόσο απλή διαδικασία, που ολοκληρώνεται σε μόλις 6 βήματα¹⁹ και δεν απαιτεί επίσκεψη σε κάποιο τραπεζικό κατάστημα. Ο νόμιμος εκπρόσωπος της επιχείρησης, εφόσον συγκεντρώσει τα απαραίτητα στοιχεία για την εταιρεία, όπως τον αριθμό ΓΕΜΗ και το ΑΦΜ της επιχείρησης και τις πληροφορίες για τα εμπλεκόμενα στην επιχείρηση φυσικά πρόσωπα, ακολουθεί τα εξής απλά βήματα:

- Βήμα 1: Είσοδος νόμιμου εκπροσώπου στο NBG Internet Banking με τους προσωπικούς κωδικούς του
- Βήμα 2: Μετάβαση στην καρτέλα "Υπηρεσίες" και επιλογή "Δημιουργία εταιρικής σχέσης"
- Βήμα 3: Συμπλήρωση των στοιχείων επιχείρησης και των απαιτούμενων δικαιολογητικών
- Βήμα 4: Επιλογή λογαριασμού όψεως και απόκτηση εταιρικών κωδικών πρόσβασης στο NBG Internet Banking
- Βήμα 5: Έλεγχος εγγράφων νομιμοποίησης και ηλεκτρονική υπογραφή της σύμβασης μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της γνωμάτευσης νομιμοποίησης της επιχείρησης
- Βήμα 6: Ολοκλήρωση εγγραφής της επιχείρησης και πλήρης πρόσβαση στο Internet Banking της Εθνικής

Business Δάνειο Express, για επιχειρήσεις και επαγγελματίες που έχουν ανάγκη άμεσης ρευστότητας. Είναι ένα χρηματοδοτικό προϊόν κεφαλαίου κίνησης από €6.000,00 έως και €35.000,00 και παρέχεται αποκλειστικά online, με απλές και σύντομες διαδικασίες υποβολής αίτησης, έγκρισης, υπογραφής συμβάσεων και εκταμίευσης.

4.4.2 Πλατφόρμα Open Banking: Developer Portal

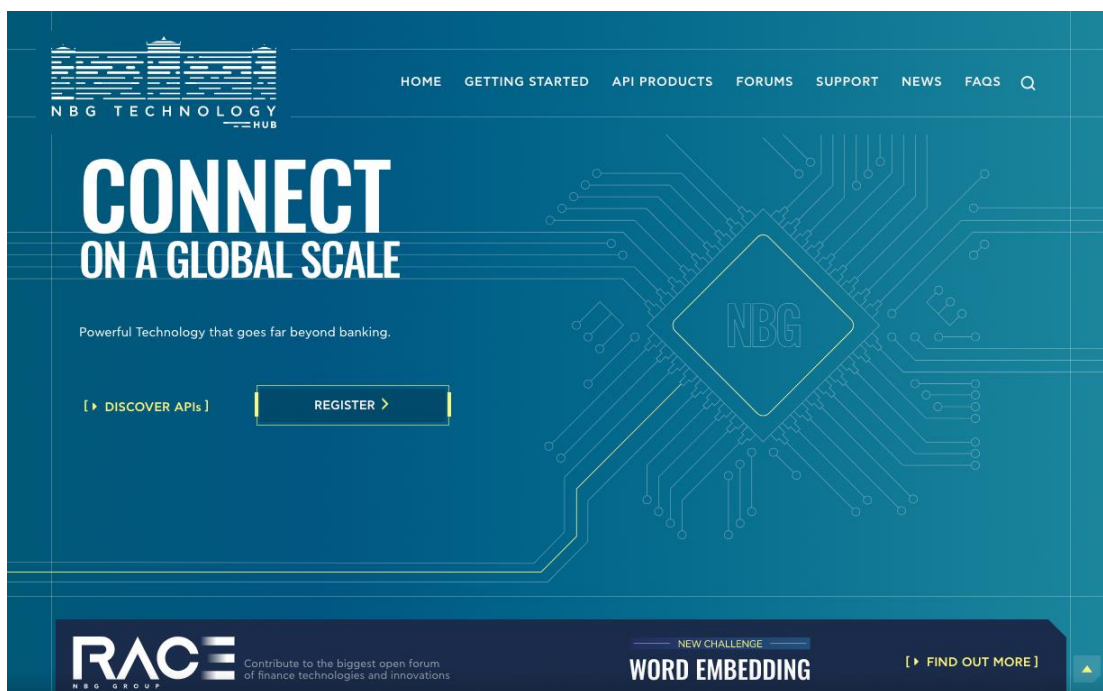
Κατά γενική ομολογία, το Open Banking είναι η απόλυτη εξέλιξη στις ψηφιακές χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, για το λόγο αυτό οι μεγαλύτερες διεθνείς τράπεζες αναπτύσσουν και χρησιμοποιούν σήμερα διεπαφές προγραμματισμού εφαρμογών (APIs - Application Programming Interfaces²⁰), η χρήση των οποίων επιτρέπει σε τρίτους παρόχους να

¹⁹ https://microsites.nbg.gr/ib_corporate_onboarding/

²⁰ Η Διεπαφή Προγραμματισμού Εφαρμογών, γνωστή και ως Διασύνδεση Προγραμματισμού Εφαρμογών (για συντομία διεπαφή ή διασύνδεση), είναι η διεπαφή των προγραμματιστικών διαδικασιών που παρέχει ένα

δημιουργούν εφαρμογές και υπηρεσίες γύρω από ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Η Εθνική Τράπεζα είναι η πρώτη τράπεζα στην Ελλάδα που αναγνώρισε και αξιοποίησε τις ευκαιρίες που προσφέρει το Open Banking και δημιούργησε το Developer Portal (NBG Technology HUB).

Εικόνα 19: NBG Technology HUB - Developer Portal



Πηγή: <https://devportalawards.org/nominees/2019/nbg>

Το Developer Portal είναι μία ανοιχτή και εύκολα προσβάσιμη σε όλους πλατφόρμα, που συνδέει το υπάρχον εμπορικό λογισμικό μίας επιχείρησης, δίχως να απαιτεί ειδικές γνώσεις προγραμματισμού ή πρόσβαση σε εξειδικευμένα συστήματα, με τις τεχνολογικές υποδομές της τράπεζας, για Fintech λύσεις και υπηρεσίες που επιτρέπουν:

- ✓ Online παρακολούθηση των λογαριασμών και των εισπράξεων
- ✓ Απλοποίηση και προγραμματισμό των πληρωμών
- ✓ Αυτοματοποίηση της συμφωνίας του λογιστηρίου
- ✓ Απλοποίηση της διαχείρισης των παραστατικών, κ.ά.

λειτουργικό σύστημα, βιβλιοθήκη ή εφαρμογή προκειμένου να επιτρέψει να γίνονται προς αυτά αιτήσεις από άλλα προγράμματα ή/και ανταλλαγή δεδομένων. Πηγή: <https://el.wikipedia.org/>,

Οι δυνατότητες που προσφέρει το NBG Technology HUB, αφορά συναλλαγές επιχειρήσεων, όπως:

- ✓ **Digital Onboarding:** Εγγραφή νέων χρηστών σε ηλεκτρονικές πλατφόρμες της τράπεζας.
- ✓ **Identity Management:** Διαχείριση χρηστών στις online πλατφόρμες πελατών και συνεργατών, με στόχο την απλοποίηση της δημιουργίας ψηφιακών υπηρεσιών.
- ✓ **Λύσεις συλλογής και διαχείρισης δεδομένων:** Εστιάζουν στην ευκολία χρήσης, ενώ προσφέρουν μέγιστη ασφάλεια και αξιοπιστία.
- ✓ **Ψηφιακά πιστοποιητικά:** Δυνατότητα αξιοποίησης της τεχνολογίας της τράπεζας για την ψηφιακή υπογραφή εγγράφων από τους ίδιους, τους συνεργάτες και τους πελάτες τους.
- ✓ **Εκσυγχρονισμός κάθε είδους σύναψης σχέσεων ή συμβάσεων:** Απλοποίηση των online διαδικασιών στις συμβάσεις, καλύπτοντας σημαντική γκάμα επιχειρηματικών αναγκών.
- ✓ **Ολοκληρωμένες λύσεις e-Commerce:** Υποστηρίζει όχι μόνο πληρωμές μέσω καρτών, αλλά και άμεσες πληρωμές μέσω λογαριασμών, online χορήγηση καταναλωτικών δανείων, loyalty σχήματα, καθώς και υπηρεσίες Digital Wallets.
- ✓ **Λύσεις πληρωμών:** Λύσεις που υποστηρίζουν τη λειτουργία φυσικών και ηλεκτρονικών καταστημάτων των επιχειρήσεων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

Αδιαμφισβήτητα η ηλεκτρονική τραπεζική είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των πολιτών και επηρεάζει τις καταναλωτικές συνήθειες, το πώς πραγματοποιούν τις πληρωμές τους και τους τρόπους με τους οποίους καλύπτουν κάθε συναλλακτική τους ανάγκη. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας δημιούργησε τις βάσεις για την ενίσχυση της εμπορικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων, την επέκταση σε νέες αγορές, καθώς και την δημιουργία νέων ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες Internet Banking, Phone Banking και Mobile Banking, αποτέλεσαν καταλύτη για τον μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, για να καλύψουν τις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες των πελατών τους και να ικανοποιήσουν ακόμη και τους πλέον απαιτητικούς, που αξιολογούν τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, εξοικονομώντας χρόνο και χρήματα στις συναλλαγές τους, από επιβαρύνσεις που φέρουν ορισμένες παραδοσιακές συνδιαλλαγές που πραγματοποιούνται σε ένα κατάστημα τράπεζας.

Οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής προσφέρουν αρκετά οφέλη και για τις τράπεζες, αλλά και για τους ίδιους τους πελάτες, τα οποία συναντώνται κυρίως στη μείωση λειτουργικού κόστους, την αύξηση της κερδοφορίας, στη συνεχή και αξιόπιστη εξυπηρέτηση, τη βελτιστοποίηση και διευκόλυνση των συναλλαγών, την εξοικονόμηση χρόνου και κόστους, αλλά κυρίως στην ασφάλεια των συναλλαγών. Για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας και την μέγιστη αξιοποίηση των τεχνολογικών μέσων, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα πρέπει να προβούν στη θεμελιώδη μεταβολή του τρόπου λειτουργίας τους, αλλά και στον τρόπο που προσφέρουν αξία στους πελάτες τους. Πρωτοπόρος στην υιοθέτηση των νέων τεχνολογικών μέσων καθίσταται ο τραπεζικός κλάδος, που είναι και ο οικονομικός σύνδεσμος μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών τους. Οι ελληνικές τράπεζες κινήθηκαν εύστοχα με το νέο κύμα τεχνολογικών εξελίξεων και δημιούργησαν συμμαχίες με νεοφυείς και καινοτόμες επιχειρήσεις startup, ενσωματώνοντας το Fintech στην οργανωσιακή της δομή και το σύνολο των δραστηριοτήτων τους.

Ωστόσο, η υιοθέτηση των νέων τεχνολογικών μέσων και ψηφιακών καναλιών δεν είναι από μόνη της η «μαγική συνταγή» της επιχειρηματικής επιτυχίας και θα πρέπει να συνδυαστεί με ένα επιτυχημένο πρόγραμμα μετασχηματισμού, που να εστιάζει στην βελτιστοποίηση της εμπειρίας του πελάτη και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Οι ανθρώπινοι πόροι

εξακολουθούν να είναι το κυρίαρχο συστατικό για την εξέλιξη των τραπεζικών ιδρυμάτων και την επιβίωσή τους στη νέα ψηφιακή εποχή.

Αν και ήδη οι ελληνικές συστημικές τράπεζες έχουν θεσπίσει δράσεις για την ενσωμάτωση της τεχνολογίας νεοφυών επιχειρήσεων και την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, εντούτοις θα πρέπει να αναπτύξουν περαιτέρω πρωτοβουλίες. Οι δράσεις που θα μπορούσαν να υιοθετήσουν τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα, μπορούν να συμπτυχτούν σε:

- ✓ Στρατηγικές συμμαχίες, ανάδειξη καινοτόμων προτάσεων και χρηματοδότηση εταιριών startups.
- ✓ Πλήρης ψηφιοποίηση διεκπεραιωτικών διαδικασιών του δικτύου καταστημάτων και μονάδων διοίκησης.
- ✓ Διασύνδεση των πληροφοριακών της συστημάτων με δημόσιες και ιδιωτικές πλατφόρμες.
- ✓ Ανανέωση των τεχνικών γνώσεων του προσωπικού της μέσα από καινοτόμα εσωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης.
- ✓ Συνεργασία με εξωτερικές συμβουλευτικές εταιρίες για την παροχή εξειδικευμένης τεχνολογικής γνώσης στο ανθρώπινο δυναμικό της.
- ✓ Ανάπτυξη ισχυρής ψηφιακής κουλτούρας.
- ✓ Έμπρακτη διασύνδεση των ανώτατων εκπαιδευτηρίων και απορρόφηση νέων αποφοίτων προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών.
- ✓ Ανανέωση του προσωπικού της, με την παροχή στοχευμένων και ελκυστικών προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου.
- ✓ Κατάργηση του παρωχημένου συστήματος προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ και ταυτόχρονα ανάπτυξη καινοτόμων ιδιωτικών προγραμμάτων προσλήψεων, με δημόσια πρόσκληση και σύγχρονα κριτήρια επιλογής προσωπικού, που θα προσανατολίζονται σε επίκαιρες χρηματοοικονομικές γνώσεις και τεχνολογική κατάρτιση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αγγέλης, Β., 2005. Η Βίβλος του E-Banking, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα
- Γεωργόπουλος, Β.Ν., 2006. Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Β' Έκδοση
- Γκόρτσος Χ., Τασάκος, Κ., 2003. Το ευρωπαϊκό κοινοτικό δίκαιο για την Ηλεκτρονική Τραπεζική, Ελληνική Ένωση Τραπεζών
- ΕΚΤ (2020), Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων 2016-2018, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου
- ΕΚΤ (2021). Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων, 2020: Η επίδραση της πανδημίας COVID-19, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου
- Ινστιτούτο Εργασίας Ομοσπονδίας Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος (ΙΝΕ/ΟΤΟΕ), 2018. Νέες Τεχνολογίες στις τράπεζες και επιπτώσεις στην απασχόληση, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ., 2015. Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο - σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι - διοικητικές και ηγετικές ικανότητες, Εκδόσεις Μπένου
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., 2016. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μπένου
- Σινανιώτη-Μαυρούδη, Α., Φαρσαρώτας, Ι., 2005. Ηλεκτρονική Τραπεζική, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή
- Τζεκίνης, Χ., 1988. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Γαλιλαίος
- Τσάμμη, Α., 2003. Οι εξελίξεις, διαπιστώσεις και διλήμματα στην σύγχρονη ηλεκτρονική τραπεζική, <https://www.hba.gr>
- Χυτήρης, Λ., 2018, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – HRM Human Resource Management, Εκδόσεις Μπένου

Dessler, G., 2015. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού-Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, 2 η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική

Hunger J.D., Wheelen T.L., Σοκοδήμος Α. (Μετάφραση), Κατσαντώνης Γ. (Επιμέλεια Έκδοσης), 2004. Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Γ' Αμερικάνικη Έκδοση

Montana, P., Charnov, B., Κατσαντώνη, Σ. (Μετάφραση), 1993. Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Ξένη Βιβλιογραφία

Aon, H., 2013. Trends in global employee engagement,
http://www.aon.com/forms/2013/AH_trends-employee-engagement.html

Argenti, J., 1980, Systematic Corporate Planning, Nelson, Hong Kong

Armstrong, M., Taylor, S., 2020, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 15th Edition, Kogan Page Publishers

Beer, M., Spector B. A., Lawrence P. R., Quinn Mills, D., Walton R. E., 1984. Managing Human Assets, Simon and Schuster

Berghaus, S., Back, A., 2016. Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study, MCIS 2016 Proceedings.

Bharadwaj, A. et al., 2013. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights, MIS Quarterly.

Brannick M. T., Levine E. L., Morgeson F. P., 2007. Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management, 2nd Edition, Sage Publications Inc.

Breaugh J. A., 2008. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research, Human Resource Management Review, Volume 18, Issue 3

Breaugh J. A., Starke M., 2008. Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions, Journal of Management, Volume 26, No.3

Cronin, M. J., 1998. *Banking and Finance on the Internet*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Earnst & Yang, 2021. *Global Banking Outlook 2021, Can banks turn today's disruption into tomorrow's transformation?*

FSB: "Financial Stability Implications from Fintech - Supervisory and Regulatory Issues that Merit Authorities' Attention"

Furst, K., Lang, W., Nolle, D., 2002. *Internet Banking: Developments and Prospects*, Publication at Harvard University

Hansen D., 2002. *Performance Appraisal*,
http://iso9k1.home.att.net/pa/performance_appraisal.html

Hay Group, 2013, *Employee engagement and enablement trends report*,
<http://www.haygroup.com/downloads/ww/2013%20engagement%20trends.pdf/>

Khiaonarong, T., Liebenau, J., 2009. *Banking on Innovation. Modernization of Payment Systems*, UK.

Leiner, Barry M. et al, 2003. *Brief History of the Internet*, published online by the Internet Society in December 2003 and re-published in *ACM SIGCOMM Computer Communication Review*, Volume 39, 2009.

Matt, C. Et al, 2015. *Digital Transformation Strategies. Business & Information Systems Engineering*.

McCormick, E. J., Jeanneret, P. R., & Mecham, R. C., 1972. *A study of job characteristics and job dimensions as based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ)*. *Journal of Applied Psychology*, Vol 56(4)

Morgeson Frederick P., Campion Michael A., (1997), *Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis*, *Journal of Applied Psychology*, Vol 82(5)

Sarreal, R., 2018. *History of online banking. How Internet went mainstream*

Sisson, K., 1990. *Introducing The Human Resource Management Journal*, *Human Resource Management Journal*, Volume1, Issue, September 1990

Solis, B., Szymanski, J., 2016, The Race Against Digital Darwinism: Six Stages of Digital Transformation, Altimeter

The Telegraph. 2014, A history of banking, from coins to pings.

Trevor, J., 2010. Can Pay Be Strategic?: A Critical Exploration of Strategic Pay in Practice, Palgrave Macmillan

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) , 2002. E-Commerce and Development Report