

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Μετασχηματισμός και Προσαρμογή των Χρηματοπιστωτικών Οργανισμών στον Σύγχρονο Κόσμο υπό το πρίσμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – Μελέτη Περίπτωσης: Ελληνική Τράπεζα

Νίκος Παπαχριστοδούλου

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Παρασκευή Καπετανοπούλου**

Μάιος, 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Μετασχηματισμός και Προσαρμογή των Χρηματοπιστωτικών Οργανισμών στον Σύγχρονο Κόσμο υπό το πρίσμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – Μελέτη Περίπτωσης: Ελληνική Τράπεζα.

Νίκος Παπαχριστοδούλου

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Παρασκευή Καπετανοπούλου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο πρόγραμμα σπουδών «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος, 2021

Περίληψη

Ο κόσμος αλλάζει και μετασχηματίζεται ψηφιακά με την εισαγωγή νέων, καινοτόμων τεχνολογιών οι οποίες διαμορφώνουν ένα καινούργιο τοπίο που αγγίζει όλες τις εκφάνσεις της σύγχρονης ζωής, από την καθημερινότητα μέχρι τον επιχειρηματικό κόσμο. Μεταξύ άλλων, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τα οποία λειτουργούν στο ευρύτερο πεδίο του τριτογενή τομέα, τοποθετούνται σε κομβικό σημείο σε ό,τι αφορά στον ψηφιακό τους μετασχηματισμό, ο οποίος αποκτά διττό σκοπό· τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης, της απόδοσης κόστους, τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αλλά και τη βελτίωση της εμπειρίας που προσφέρουν στους πελάτες τους, όπως αυτή μπορεί να γίνει αντιληπτή μέσα από την ποιότητα της εξυπηρέτησης και την ικανοποίηση των πελατών.

Επιπροσθέτως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων -ο οποίος λαμβάνει χώρα τουλάχιστον την τελευταία δεκαετία κι έχει ως κυριότερο και πιο διαδεδομένο επίτευγμα τη διεύδυση της ηλεκτρονικής τραπεζικής στην καθημερινότητα των πελατών των τραπεζών- έχει μεταμορφώσει πλήρως τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι περισσότερες τραπεζικές συναλλαγές.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων σκοπεύει αφενός στους παραπάνω επιχειρηματικούς και επιχειρησιακούς λόγους και μπορεί αφετέρου να αποτελέσει καταλύτη για την εφαρμογή μεθόδων διοίκησης ολικής ποιότητας, καθώς μετασχηματίζει βαθέως όχι μόνον τις επιχειρησιακές λειτουργίες των τραπεζών, αλλά και τον τρόπο με τον οποίον αυτές αλληλοεπιδρούν με τους πελάτες τους. Η ωφέλεια του ψηφιακού μετασχηματισμού των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων σε όρους ποιότητας εντοπίζεται τόσο εσωτερικά, μέσα από τη βελτίωση της ποιότητας των εσωτερικών διαδικασιών, όσο και εξωτερικά, μέσα από τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ερευνάται η περίπτωση της Ελληνικής Τράπεζας, η οποία έχει κάνει σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού και ήδη απολαμβάνει οφέλη τόσο στο εσωτερικό της περιβάλλον, όσο και στο εξωτερικό. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της τράπεζας κατευθύνεται από την ανάγκη διατήρησης των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων, από την ανάγκη βελτίωσης της οργανωτικής απόδοσης, αλλά και από την ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας της εξυπηρέτησης των πελατών στο ευρύτερο πλαίσιο της διοίκησης ολικής ποιότητας. Καταδεικνύεται συνεπώς η ανάγκη το προσωπικό των οργανισμών να καταστεί κοινωνός της οργανωτικής αλλαγής που

εισάγεται κατά τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό, αλλαγή η οποία είναι μεγάλης κλίμακας και μπορεί να έχει μακρά διάρκεια. Έπειτα, καταδεικνύεται η ανάγκη να δίδεται η απαραίτητη προσοχή σε ό,τι αφορά στην εκπαίδευση του προσωπικού, προκειμένου αυτό να μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες ψηφιακά μετασχηματισμένες διαδικασίες ούτως ώστε να εισέλθει ομαλά στην ψηφιακή εποχή αλλά και να αντιμετωπίζει θετικά τον ψηφιακό μετασχηματισμό του οργανισμού.

Τέλος, υπογραμμίζεται η πρόκληση ταυτόχρονης βελτίωσης των εσωτερικών, επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και της ποιότητας των προσφερόμενων στους πελάτες υπηρεσιών.

Λέξεις κλειδιά: Ηλεκτρονική Τραπεζική, Μετασχηματισμός τραπεζών στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Abstract

The world is changing and is under transformation with the introduction of disruptive, innovative technologies that shape a new landscape in all modern life facets from everyday life to the business world. Among others, financial institutions, which operate in the wider field of the tertiary sector, are placed at a focal point in terms of digital transformation, which has a dual purpose; improving organizational performance, cost performance, creating competitive advantages and improving the experience offered to customers, which may be perceived through the quality of services and through the level of customer satisfaction.

In fact, the digital transformation of financial institutions has been happening over at least the last decade, with the main and most widespread achievement being the penetration of electronic banking into the daily lives of bank customers, which has completely transformed the way most banking transactions are carried out.

The digital transformation of financial institutions is intended, on the one hand, for the above business and operational reasons and can be a catalyst for the implementation of total quality management methods, as it profoundly transforms not only the operational functions of banks but also the way in which they interact with customers. The benefits of financial institutions digital transformation in terms of quality are identified both internally, via the improvement of the quality in internal processes, and externally, via the improvement of customer service.

This postgraduate thesis explores the case of the Hellenic Bank, which has taken significant steps towards its digital transformation and is already enjoying benefits both internally and externally. The digital transformation of the bank was driven by the need to maintain its competitive advantages, by the need to improve organizational performance, but also by the need to improve the quality of customer service under the context of total quality management. The need to render the bank personnel owners of the organizational change induced by the bank digital transformation is demonstrated hereby. The applying organizational change is large scale and long lasting, mandating the personnel commitment and willing to embrace the change in order for it to be successful.

Moreover, the need to provide the personnel with proper training in order to develop the necessary digital skills in order for the personnel to be able to operate within a new, digitally

transformed business and in order for them to evaluate the undergoing change positively is also demonstrated hereby.

Finally, the challenge of simultaneously improving the internal, operational activities and the quality of the services offered to customers via digital transformation is pointed out.

Keywords: Web Banking, Digital transformation of banks and the modern, digital environment, Digital Transformation, Total Quality Management (TQM)

Ευχαριστίες

Στην οικογένειά μου και κυρίως στην Κυριακή για την υποστήριξη και βοήθειά τους τα δύο αυτά χρόνια.

Περιεχόμενα

Περίληψη	iv
Abstract	vi
Ευχαριστίες	viii
Περιεχόμενα.....	9
Κατάλογος πινάκων	11
Κατάλογος γραφημάτων	14
Κατάλογος εικόνων.....	17
1. Εισαγωγή	18
1.1. Καθορισμός του προβλήματος.....	18
1.2. Σκοπός της Μεταπτυχιακής διατριβής.....	19
1.3. Συμβολή της διατριβής	20
1.4. Δομή της διατριβής.....	20
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	21
2.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	21
2.2. Μετασχηματισμός τραπεζών στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον	24
2.3. Ηλεκτρονική τράπεζα και παρεχόμενες υπηρεσίες	26
2.4. Ψηφιακή ανασυγκρότηση	28
2.5. Το σύγχρονο Κυπριακό Τραπεζικό Σύστημα	31
3. Μεθοδολογικό πλαίσιο – ερευνητικά ερωτήματα	32
3.1. Μεθοδολογικά πλαίσια	32
3.2. Ερευνητικά ερωτήματα.....	33
3.3. Περιγραφή ερωτήσεων ερωτηματολογίου.....	33
4. Μελέτη περίπτωσης και αποτελέσματα έρευνας.....	36
4.1. Περιγραφή Τράπεζας	36

4.2.	Ψηφιακή ωριμότητα και καινοτομία.....	38
4.2.1.	Η παρούσα κατάσταση	38
4.2.2.	Σχεδιασμός για το μέλλον.....	39
4.3.	Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	41
4.4.	Αποτελέσματα έρευνας.....	42
4.4.1.	Δημογραφικά στοιχεία.....	42
4.4.2.	Η υφιστάμενη κατάσταση.....	45
4.4.3.	Αντιλήψεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και το μέλλον της τράπεζας...55	
4.4.4.	Ανάλυση αποτελεσμάτων	65
5.	Συμπεράσματα-προτάσεις προς την τράπεζα	68
5.1.	Συμπεράσματα	68
5.2.	Προτάσεις προς τράπεζα.....	70
5.3.	Προτάσεις για μελλοντική εργασία	71
	Βιβλιογραφία	73
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Δημογραφικά	76
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Η υφιστάμενη κατάσταση	78
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Αντιλήψεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και το μέλλον της τράπεζας	83

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Εσωτερική συνοχή (σύνολο ερωτήσεων).....	34
Πίνακας 2: Εσωτερική συνοχή (ερωτήσεις σε κλίμακα Likert)	34
Πίνακας 3: Έλεγχος εγκυρότητας.....	34
Πίνακας 4: Φύλο	76
Πίνακας 5: Ηλικία.....	76
Πίνακας 6: Επίπεδο σπουδών	76
Πίνακας 7: Εργασιακό καθεστώς	76
Πίνακας 8: Θέση στον οργανισμό	77
Πίνακας 9: Χρόνια υπηρεσίας	77
Πίνακας 10: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Τηλεφωνική Εξυπηρέτηση].....	78
Πίνακας 11: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Αίτηση για δάνειο]	78
Πίνακας 12: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Αναλήψεις και καταθέσεις μετρητών].....	78
Πίνακας 13: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Πληρωμές/μεταφορές].....	78
Πίνακας 14: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Παρακολούθηση λογαριασμών και ενημερώσεις υπολοίπου].....	79
Πίνακας 15: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Ψηφιοποίηση εγγράφων].....	79
Πίνακας 16: Η τράπεζα αξιοποιεί και βελτιώνει τις τεχνολογικές γνώσεις και ικανότητες των υπαλλήλων με στόχο να βελτιώσει την αποδοτικότητά της, αλλά και την εξυπηρέτηση των πελατών της;	79
Πίνακας 17: Η τράπεζα ζητά τη συμβολή και γνώμη των υπαλλήλων της για να βελτιώσει τις διαδικασίες /συστήματά της από τεχνολογικής πλευράς με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών;.....	79
Πίνακας 18: Βάσει της εμπειρίας σας, η συνεργασία σας με άλλα τμήματα της τράπεζας (όπως προϊόντικό, υποστηρικτικό, κανονιστικό, ανθρώπινο δυναμικό κτλ) με στόχο τον	

μετασχηματισμό και την καλύτερη προσαρμογή του οργανισμού στον ψηφιακό κόσμο, σε τι βαθμό είναι ικανό;	80
Πίνακας 19: Πόσο καινοτομεί η τράπεζα στον τεχνολογικό τομέα και τον ψηφιακό μετασχηματισμό της;	80
Πίνακας 20: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Κυβερνοασφάλεια (ασφαλής εκτέλεση εμβασμάτων, προστασία προσωπικών δεδομένων κτλ)]	80
Πίνακας 21: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Big data (συλλογή και επεξεργασία δεδομένων)]	81
Πίνακας 22: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Τηλεργασία].....	81
Πίνακας 23: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Τεχνολογίες Cloud Computing (υπολογιστικό νέφος-κεντρική διάθεση υπολογιστικών πόρων)]	81
Πίνακας 24: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Αυτοματοποίηση Εμβασμάτων]	82
Πίνακας 25: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Global Payment Initiative (Ταχύτητα στη διόδευση της πληρωμής, Άμεσος εντοπισμός της πληρωμής κτλ)]	82
Πίνακας 26: Σε ποιον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού πιστεύετε πως πρέπει να επικεντρωθεί η τράπεζα;.....	83
Πίνακας 27: Τα νέα τμήματα ή η αναβάθμιση συγκεκριμένων τμημάτων (fraud, customer service center, compliance investigation, payments monitoring κτλ) αναβαθμίζουν την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών;	83
Πίνακας 28: Οι νέοι ρόλοι που δημιουργήθηκαν στην τράπεζα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού;.....	84
Πίνακας 29: Η διαδικασία αυτοματοποίησης και μετασχηματισμού των τραπεζικών εργασιών (ψηφιοποίηση, ηλεκτρονική διεκπεραίωση, προηγμένα τεχνολογικά συστήματα κτλ) διευκολύνει την εργασία σας και βελτιώνει τις ικανότητές σας;.....	84
Πίνακας 30: Η τηλεργασία διευκολύνει την εργασία σας και αυξάνει την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών;.....	84
Πίνακας 31: Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι επένδυσης και στροφής της τράπεζας στον ψηφιακό κόσμο;	85

Πίνακας 32: Ποιος πιστεύετε πως ευνοείται από τη διαδικασία αυτοματοποίησης και ψηφιοποίησης των τραπεζικών λειτουργιών;	86
Πίνακας 33: Έχετε εκπαιδευτεί επαρκώς στα νέα συστήματα, εφαρμογές και διαδικασίες που εφαρμόζει πλέον η τράπεζα;	86
Πίνακας 34: Είστε ευχαριστημένος/η με το υπάρχον σύστημα εκπαίδευσης που εφαρμόζει η τράπεζα ώστε να είστε σε θέση να ανταπεξέλθετε σε αυτές τις μεταβολές;	87
Πίνακας 35: Πιστεύετε πως η αυτοματοποίηση των τραπεζικών εργασιών και η ανάπτυξη ψηφιακών προϊόντων θα επηρεάσει τα καθήκοντά σας στον οργανισμό;.....	87
Πίνακας 36: Η αυτοματοποίηση των τραπεζικών εργασιών και η ανάπτυξη ψηφιακών προϊόντων πιστεύετε πως θα έθετε σε κίνδυνο τη σταδιοδρομία σας στον οργανισμό (θέση εργασίας, μισθός, εργασιακά κεκτημένα κτλ)	87
Πίνακας 37: Με βάση της προαναφερθείσες μεταβολές στα τραπεζικά συστήματα και διαδικασίες είστε αισιόδοξος για την πορεία της καριέρας σας άλλα και γενικότερα το μέλλον του τραπεζικού υπαλλήλου;	88
Πίνακας 38: Αν η τράπεζα χρηματοδοτούσε ολόκληρο το ποσό ή ένα μέρος, θα σας ενδιέφερε να παρακολουθήσετε σεμινάρια ή να αποκτήσετε κάποιο δίπλωμα ούτως ώστε να εμπλουτίσετε τις γνώσεις και τις δεξιότητές σας στον τομέα των νέων τεχνολογικών συστημάτων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής σας;.....	88
Πίνακας 39: Οι τεχνολογικές εξελίξεις πιστεύετε πως διευκολύνουν την καθημερινότητά σας στην εργασία;	88

Κατάλογος γραφημάτων

Γράφημα 1: Φύλο.....	42
Γράφημα 2: Ηλικία	43
Γράφημα 3: Επίπεδο σπουδών.....	43
Γράφημα 4: Εργασιακό καθεστώς	44
Γράφημα 5: Θέση στον οργανισμό	44
Γράφημα 6: Χρόνια προϋπηρεσίας.....	45
Γράφημα 7: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Τηλεφωνική Εξυπηρέτηση].....	46
Γράφημα 8: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Αίτηση για δάνειο]	46
Γράφημα 9: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Αναλήψεις και καταθέσεις μετρητών].....	47
Γράφημα 10: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Πληρωμές / μεταφορές].....	47
Γράφημα 11: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Παρακολούθηση λογαριασμών και ενημερώσεις υπολοίπου].....	48
Γράφημα 12: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Ψηφιοποίηση εγγράφων].....	48
Γράφημα 13: Η τράπεζα αξιοποιεί και βελτιώνει τις τεχνολογικές γνώσεις και ικανότητες των υπαλλήλων με στόχο να βελτιώσει την αποδοτικότητά της, αλλά και την εξυπηρέτηση των πελατών της;	49
Γράφημα 14: Η τράπεζα ζητά τη συμβολή και γνώμη των υπαλλήλων της για να βελτιώσει τις διαδικασίες /συστήματά της από τεχνολογικής πλευράς με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών;	50
Γράφημα 15: Βάσει της εμπειρίας σας, η συνεργασία σας με άλλα τμήματα της τράπεζας (όπως προϊόντικό, υποστηρικτικό, κανονιστικό, ανθρώπινο δυναμικό κτλ) με στόχο τον μετασχηματισμό και την καλύτερη προσαρμογή του οργανισμού στον ψηφιακό κόσμο, σε τι βαθμό είναι ικανοποιητική;.....	50

Γράφημα 16: Πόσο καινοτομεί η τράπεζα στον τεχνολογικό τομέα και τον ψηφιακό μετασχηματισμό της;	51
Γράφημα 17: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Κυβερνοασφάλεια (ασφαλής εκτέλεση εμβασμάτων, προστασία προσωπικών δεδομένων κτλ)]	51
Γράφημα 18: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Big data (συλλογή και επεξεργασία δεδομένων)]	52
Γράφημα 19: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Τηλεργασία].....	52
Γράφημα 20: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Τεχνολογίες Cloud Computing (υπολογιστικό νέφος-κεντρική διάθεση υπολογιστικών πόρων)]	53
Γράφημα 21: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Αυτοματοποίηση Εμβασμάτων].....	53
Γράφημα 22: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Global Payment Initiative (Ταχύτητα στη διόδευση της πληρωμής, Άμεσος εντοπισμός της πληρωμής κτλ)].....	54
Γράφημα 23: Σε ποιον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού πιστεύετε πως πρέπει να επικεντρωθεί η τράπεζα;.....	55
Γράφημα 24: Τα νέα τμήματα ή η αναβάθμιση συγκεκριμένων τμημάτων (fraud, customer service center, compliance investigation, payments monitoring κτλ) αναβαθμίζουν την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών;	56
Γράφημα 25: Οι νέοι ρόλοι που δημιουργήθηκαν στην τράπεζα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού;.....	57
Γράφημα 26: Η διαδικασία αυτοματοποίησης και μετασχηματισμού των τραπεζικών εργασιών (ψηφιοποίηση, ηλεκτρονική διεκπεραίωση, προηγμένα τεχνολογικά συστήματα κτλ) διευκολύνει την εργασία σας και βελτιώνει τις ικανότητες σας;.....	58
Γράφημα 27: Η τηλεργασία διευκολύνει την εργασία σας και αυξάνει την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών;.....	58
Γράφημα 28: Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι επένδυσης και στροφής της τράπεζας στον ψηφιακό κόσμο;	59
Γράφημα 29: Ποιος πιστεύετε πως ευνοείται από τη διαδικασία αυτοματοποίησης και ψηφιοποίησης των τραπεζικών λειτουργιών;	60

Γράφημα 30: Έχετε εκπαιδευτεί επαρκώς στα νέα συστήματα, εφαρμογές και διαδικασίες που εφαρμόζει πλέον η τράπεζα;	61
Γράφημα 31: Είστε ευχαριστημένος/η με το υπάρχον σύστημα εκπαίδευσης που εφαρμόζει η τράπεζα ώστε να είστε σε θέση να ανταπεξέλθετε σε αυτές τις μεταβολές;	61
Γράφημα 32: Πιστεύετε πως η αυτοματοποίηση των τραπεζικών εργασιών και η ανάπτυξη ψηφιακών προϊόντων θα επηρεάσει τα καθήκοντά σας στον οργανισμό;.....	62
Γράφημα 33: Η αυτοματοποίηση των τραπεζικών εργασιών και η ανάπτυξη ψηφιακών προϊόντων πιστεύετε πως θα έθετε σε κίνδυνο τη σταδιοδρομία σας στον οργανισμό (θέση εργασίας, μισθός, εργασιακά κεκτημένα κτλ)	63
Γράφημα 34: Με βάση της προαναφερθείσες μεταβολές στα τραπεζικά συστήματα και διαδικασίες είστε αισιόδοξος για την πορεία της καριέρας σας άλλα και γενικότερα το μέλλον του τραπεζικού υπαλλήλου;	63
Γράφημα 35: Αν η τράπεζα χρηματοδοτούσε ολόκληρο το ποσό ή ένα μέρος, θα σας ενδιέφερε να παρακολουθήσετε σεμινάρια ή να αποκτήσετε κάποιο δίπλωμα ούτως ώστε να εμπλουτίσετε τις γνώσεις και τις δεξιότητές σας στον τομέα των νέων τεχνολογικών συστημάτων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής σας;.....	64
Γράφημα 36: Οι τεχνολογικές εξελίξεις πιστεύετε πως διευκολύνουν την καθημερινότητά σας στην εργασία;	65

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1: Στοιχεία και αριθμοί· η δραστηριοποίηση στην αγορά (Hellenic Bank, 2020).....	38
Εικόνα 2: Στοιχεία και αριθμοί· η τράπεζα και οι άνθρωποί της (Hellenic Bank, 2020).....	39
Εικόνα 3: Προτεραιότητες της Ελληνικής Τράπεζας για το μέλλον (Hellenic Bank, 2020)...	40

1. Εισαγωγή

Η μελέτη και εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις σύγχρονες επιχειρήσεις αποτελεί σημαντικό κομμάτι των λειτουργιών τους. Η ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια προσφέρει τεράστιες ευκαιρίες στις επιχειρήσεις για βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν, καθώς επίσης και τη δυνατότητα για εκπαίδευση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Στόχος τους είναι να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών τους ώστε να αποκτήσουν ή και να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Παράλληλα όμως, πέραν από τις όποιες ευκαιρίες αυξάνονται και οι κίνδυνοι για τις επιχειρήσεις. Οι απαιτήσεις και οι γνώσεις των καταναλωτών όλο και μεγαλώνουν, δεν αρκούνται απλώς στην ικανοποίηση των αναγκών τους, αλλά αποζητούν συνεχώς καλύτερες, γρηγορότερες, ασφαλέστερες και λειτουργικότερες υπηρεσίες σε όλους τους τομείς, όπως μεταξύ άλλων βελτίωση της ποιότητας, βελτίωση της ταχύτητας και ευκολίας εξυπηρέτησης καθώς και ταυτόχρονη ικανοποίηση πολλών αναγκών μέσα από τις σταυροειδείς πωλήσεις και υπηρεσίες. Υπό αυτό το πρίσμα, οι οργανισμοί που δεν αναπτύσσουν την ικανότητα προσαρμογής σε αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον θα αντιμετωπίσουν προβλήματα επιβίωσης. Ενώπιον αυτών των προκλήσεων βρίσκεται κι ένας από τους βασικούς πυλώνες της παγκόσμιας οικονομίας -ο χρηματοπιστωτικός- ο οποίος συνεχώς εξελίσσεται και μετασχηματίζεται.

1.1. Καθορισμός του προβλήματος

Όπως προαναφέρθηκε, η καθημερινή ζωή και όλες οι πτυχές της μετασχηματίζονται ψηφιακά στη βάση των τεχνολογικών επιτευγμάτων των τελευταίων ετών. Παράλληλα με την καθημερινή ζωή, μετασχηματίζονται ψηφιακά και οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του κλάδου δραστηριοποίησής τους ούτως ώστε να αντεπεξέλθουν στις νέες καταναλωτικές ανάγκες που προκύπτουν, αλλά και για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν.

Ειδικότερα σε ό,τι αφορά στον τριτογενή τομέα, στον οποίον εμπίπτουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, όπου η τριβή με τους πελάτες είναι καθημερινή και έντονη, οι προκλήσεις οι οποίες διαμορφώνονται είναι πολύπλοκες και κρίσιμες. Το ζήτημα της

Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αρχικά συγκέντρωνε ενδιαφέρον για τον δευτερογενή τομέα, ωστόσο τα τελευταία χρόνια εντοπίζεται μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον για εφαρμογή των μεθόδων και εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στον τριτογενή τομέα.

Αναφορικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα, αυτή μπορεί να διευκολυνθεί και τα ευεργετικά της αποτελέσματα να επιταχυνθούν διαμέσου της επίστευσης του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών. Ο δε ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών, σε όλες τις επιχειρηματικές τους λειτουργίες και με βάρος στις λειτουργίες οι οποίες υποστηρίζουν και περιλαμβάνουν την αλληλοεπίδραση με τους πελάτες μπορεί πέρα από το να διευκολύνει την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας άμεσα, να βελτιώσει την εμπειρία των πελατών, καλύπτοντας τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες τους, οδηγώντας σε πολύπλευρη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, καθώς οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ποιότητα ως το μέτρο της ικανοποίησης των προσδοκιών τους.

Σε ό,τι αφορά στην πραγματικότητα της κυπριακής τραπεζικής, ο ψηφιακός μετασχηματισμός πιθανόν να υστερεί τόσο σε βαθμό ολοκλήρωσης – διείσδυσης όσο και στον ρυθμό με τον οποίο οι κυπριακές τράπεζες μετασχηματίζονται κι ακολουθούν τις διεθνείς εξελίξεις. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών σε συνδυασμό με την έρευνα σε ό,τι αφορά στην περίπτωση της «Ελληνικής Τράπεζας» αναμένεται να εξετάσει την υπάρχουσα κατάσταση στο κυπριακό τραπεζικό σύστημα, αλλά και να αναδείξει τις τάσεις, τις πεποιθήσεις και τα προσδοκώμενα οφέλη από τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών υπό το πρίσμα της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

1.2. Σκοπός της Μεταπτυχιακής διατριβής

Σκοπός αυτής της διατριβής είναι ο εντοπισμός και η παρουσίαση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον τραπεζικό τομέα και πιο συγκεκριμένα η ικανότητα των τραπεζικών οργανισμών να αξιοποιήσουν και να βελτιώσουν τους ανθρώπινους πόρους, καθώς επίσης και η εξέλιξή τους στον ψηφιακό και τεχνολογικό κόσμο.

Τα προσδοκώμενα ερευνητικά αποτελέσματα είναι να κατατεθούν προτάσεις για βελτίωση της λειτουργικότητας και των σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού της Ελληνικής Τράπεζας

στην ψηφιακή εποχή, κυρίως μετά και την ενσωμάτωση των λειτουργιών της Συνεργατικής Κεντρικής Τράπεζας στον Όμιλο της Ελληνικής.

1.3. Συμβολή της διατριβής

Ο λόγος που η έρευνα καθίσταται αναγκαία είναι η ανάγκη μελέτης του τρόπου με τον οποίο η Ελληνική Τράπεζα θα περάσει στη νέα εποχή μετά και την ενσωμάτωση των λειτουργιών της Συνεργατικής Κεντρικής Τράπεζας σε αυτήν. Τέλος, ένα αλλά σημαντικό κομμάτι του παρόντος πονήματος είναι ο μετασχηματισμός και η στρατηγική του οργανισμού στον σύγχρονο ψηφιακό κόσμο.

1.4. Δομή της διατριβής

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποτελείται από πέντε διακριτά κεφάλαια.

Το πρώτο, παρόν, κεφάλαιο αποτελεί μία εισαγωγή στο ερευνητικό θέμα, όπου καθορίζεται το ερευνητικό πρόβλημα, δίδεται ο σκοπός της έρευνας, αξιολογείται η συμβολή της παρούσας εργασίας και περιγράφεται η δομή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρατίθενται και συζητούνται τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής έρευνας στο πεδίο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στο πεδίο του Ψηφιακού Μετασχηματισμού των τραπεζών και στο συνδυασμό των δύο αυτών πεδίων.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται και υποστηρίζεται η ερευνητική μεθοδολογία στην οποία βασίζεται η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, κατατίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα, περιγράφεται το ερωτηματολόγιο και παρουσιάζεται το δείγμα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται η περίπτωση της Ελληνικής Τράπεζας. Αρχικά γίνεται μία σύντομη παρουσίαση της τράπεζας και αξιολόγηση της υφιστάμενης θέσης της σε ό,τι αφορά στις ψηφιακές τεχνολογίες, στη διαχείριση της ποιότητας και στο εσωτερικό της περιβάλλον μέσω της ανάλυσης SWOT. Έπειτα παρατίθενται τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας και απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο καταρτίζονται προτάσεις προς την τράπεζα, εκτίθενται τα συμπεράσματα και κατατίθενται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Σε αυτό το κεφάλαιο παρατίθενται τα ευρήματα της βιβλιογραφικής έρευνας στο πεδίο του μετασχηματισμού των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων υπό το πρίσμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

2.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ως Total Quality Management ή TQM, αποτελεί μία οργανωτική - επιχειρηματική κουλτούρα η οποία στοχεύει στην επίτευξη της διαρκούς αυξανόμενης ικανοποίησης των πελατών μέσα από τη συνεχή βελτιούμενη κάλυψη των αναγκών και προσδοκιών τους από τα προϊόντα και από τις υπηρεσίες που αγοράζουν και απολαμβάνουν, όπως αυτή μπορεί να επιτευχθεί διαμέσου της διαρκούς βελτίωσης των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών λειτουργιών των οργανισμών και δη της ποιότητας κάθε επιμέρους λειτουργίας, διαδικασία στην οποία μετέχει ενεργά όλο το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού (Kanji, 1995).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται ένα βασικό επιχειρηματικό εργαλείο το οποίο ενσωματώνεται στη στρατηγική κάθε οργανισμού και με το οποίο πρέπει να ευθυγραμμίζεται και να είναι συνυφασμένη η οργανωτική κουλτούρα κάθε οργανισμού. Το εργαλείο αυτό αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των επιμέρους επιχειρηματικών διαδικασιών, στην παραγωγή και παροχή ποιοτικότερων προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να βελτιωθεί η συνολική απόδοση του οργανισμού και να αυξηθεί εν γένει η ικανοποίηση των πελατών ούτως ώστε ο οργανισμός να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και να ενισχύσει την κερδοφορία του.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί μεταξύ άλλων να επιτευχθεί μέσα από τη συνεχή βελτίωση των διοικητικών και παραγωγικών διαδικασιών των οργανισμών, μέσα από την επανεξέταση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνουν τα επιμέρους τμήματα και οι επιμέρους λειτουργίες, μέσα από την αναζήτηση εναλλακτικών μέσων και μεθόδων για βελτίωση της απόδοσης διαδικασιών και λειτουργιών. Κύριος στόχος καθίσταται η διαρκής μείωση του απαιτούμενου χρόνου για την εκτέλεση κάθε διαδικασίας και λειτουργίας και ο εντοπισμός και η εξάλειψη κάθε περιττής δαπάνης η οποία αναγνωρίζεται

ως σπατάλη, καθώς δεν προσθέτει αξία στα προσφερόμενα προϊόντα και στις προσφερόμενες υπηρεσίες (Jammal, et al., 2015), (Ross, 2017).

Αξίζει να αναφερθεί πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εισήχθη στη βιβλιογραφία και εφαρμόζεται στο πλαίσιο εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης, η οποία στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ως Lean Management, και των επιμέρους εργαλείων και μεθόδων αυτής όπως η Just in Time και η Five Sigma και Six Sigma (Al-Doorj, 2020), (Goetsch & Davis, 2000). Κοινός παρονομαστής των παραπάνω εργαλείων και μεθόδων της Λιτής Διοίκησης αποτελεί η εξάλειψη κάθε μορφής σπατάλης από τις παραγωγικές και διοικητικές διαδικασίες ενός οργανισμού, με σκοπό τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης (Kannan & Tan, 2005). Χωρίς να γίνεται περαιτέρω αναφορά στις μεθόδους Λιτής Διοίκησης, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως για την υιοθέτηση και εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η εκ των προτέρων εξάλειψη της σπατάλης αποτελεί καταλυτικό παράγοντα επιτυχίας (Terziovski & Samson, 1999).

Προτού γίνει περαιτέρω μνεία στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αξίζει να αποσαφηνιστεί ο **όρος ποιότητα**. Μέχρι το σημείο αυτό ως ποιότητα αναφέρεται και επεξηγείται στη βιβλιογραφία ο βαθμός τον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται πως ικανοποιούνται οι προσδοκίες τους όχι αποκλειστικά κατά την αγορά μιας υπηρεσίας, αλλά καθ' όλη τη διάρκεια κατά την οποία απολαμβάνουν την υπηρεσία αυτή ή απλούστερα κατά την εμπειρία αλληλοεπίδρασής τους με τον εκάστοτε οργανισμό (Psomas & Jaca, 2016).

Παρακάτω γίνεται αναφορά και προσέγγιση του ορισμού της έννοιας της ποιότητας, έτσι ώστε να δημιουργηθεί το απαραίτητο γνωστικό υπόβαθρο για την παρούσα.

Ως ποιότητα ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας αναφέρονται τα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τα οποία οδηγούν στην πλήρη ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών και ενδεχομένως φτάνουν σε σημείο τέτοιο ώστε οι προσδοκίες των πελατών να ξεπερνιούνται. Σύμφωνα με τον Newton (2006), κατόπιν αφαίρεσης της μίας βασικής συνιστώσας του παραπάνω ορισμού, αυτής των πελατών, μπορεί να εκληφθεί ως ποιότητα το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας και εν γένει της εμπειρίας που προσφέρει ο εκάστοτε οργανισμός, μέρος της οποίας είναι το προαναφερόμενο προϊόν ή η προαναφερόμενη υπηρεσία, τα οποία πληρούν προκαθορισμένες προδιαγραφές. Με άλλα λόγια, η ποιότητα μπορεί να γίνει αντιληπτή ως η τήρηση της υπόσχεσης ενός οργανισμού αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, των υπηρεσιών και των εμπειριών που αυτός προσφέρει (Newton, 2006).

Μία ευρύτερη προσέγγιση στην έννοια της ποιότητας είναι αυτή στην οποία εντάσσονται όλες οι επιμέρους παραγωγικές και διοικητικές διαδικασίες, οι οποίες είναι απαραίτητες ώστε να προσφερθεί ένα τελικό προϊόν ή μία υπηρεσία σε έναν τελικό πελάτη (Joseph, et al., 1999), (Kanji, 1995), (Newton, 2006).

Προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν διάφορες από τις διαθέσιμες μεθόδους και από τα διαθέσιμα εργαλεία τα οποία προτείνονται από τη βιβλιογραφία στο πεδίο της διαχείρισης της ποιότητας (Goetsch & Davis, 2000), (Kanji, 1995).

Η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου και του αποτελεσματικότερου εργαλείου έγκειται στην ανάλυση πολλών παραγόντων και συνθηκών που διαμορφώνουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί κάθε οργανισμός.

Η διαρκής βελτίωση της ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από τους λίγους ή πιθανόν ο μοναδικός τρόπος για βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών που προσφέρουν υπηρεσίες και δη των τραπεζών (Banna, et al., 2018). Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας παίζει καταλυτικό ρόλο στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών η οποία δύναται να οδηγήσει στην επίτευξη περισσότερων κερδών κυρίως για τις τράπεζες. Ειδικότερα για τον τραπεζικό τομέα, η διαρκής βελτίωση της ποιότητας διαμέσου εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε μείωση οποιουδήποτε σημείου ή ελαττώματος προκαλεί δυσαρέσκεια στους πελάτες, αλλά και στον εντοπισμό και την εξάλειψη των αιτιών, για την εκ βαθέων βελτίωση της απόδοσης. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να οδηγήσει στην αποφυγή οποιουδήποτε σφάλματος προτού αυτό συμβεί, με αποτέλεσμα την όλο και μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, την ενίσχυση της πίστης τους καθώς και τη διατήρηση των υφιστάμενων πελατών και την ενδεχόμενη προσέλκυση καινούργιων (Famiyeh, et al., 2018), (Talib, et al., 2012), (Raza, et al., 2020).

Η διαχείριση της ποιότητας είναι μία σημαντική πτυχή, ιδίως σε έναν ανταγωνιστικό τομέα όπως ο τραπεζικός. Η έννοια της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην τραπεζική δεν είναι μία νέα έννοια και επιπλέον βρίσκεται υπό διαρκή εξέλιξη στο πλαίσιο των προσπαθειών των τραπεζών να μεγεθύνουν την ικανοποίηση των πελατών και να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια στις πολύ ανταγωνιστικές αγορές στις οποίες λειτουργούν. Επιπρόσθετα, τα τεχνολογικά επιτεύγματα των τελευταίων ετών έχουν δώσει νέες δυνατότητες στις τράπεζες για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, δυνατότητες οι οποίες έχουν μεγάλη σημασία καθώς παράλληλα οι πελάτες αναπτύσσουν νέες ανάγκες,

εξοικειώνονται με τις ψηφιακές τεχνολογίες και γενικά με τα τεχνολογικά επιτεύγματα των τελευταίων ετών και εν γένει καθώς η διαμόρφωση νέων καταναλωτικών συμπεριφορών, αναγκών και προτιμήσεων καθιστά ακόμη δυσκολότερο το έργο των τραπεζών να αποκτήσουν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να διατηρήσουν την κερδοφορία τους (Almarimi & Jeberson, 2019), (Roy, et al., 2018).

Η δε έννοια της ποιότητας στην τραπεζική συνοψίζεται σήμερα στην παροχή ολοένα και πιο εξατομικευμένων, έξυπνων υπηρεσιών στους πελάτες, με τρόπο ο οποίος εξασφαλίζει την άνεση και την ασφάλεια των πελατών, μειώνει σημαντικά τον απαιτούμενο χρόνο και βασίζεται εν γένει στις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις τις οποίες άλλωστε έχουν ενστερνιστεί οι σύγχρονοι καταναλωτές και δη οι σημερινοί πελάτες των τραπεζών (Talib, et al., 2012).

2.2. Μετασχηματισμός τραπεζών στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, όπως ήδη εισήχθη στο εισαγωγικό τμήμα της παρούσης, διεισδύει μεταξύ άλλων και στην τραπεζική και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο βελτίωσης της ποιότητας. Η ταχύτατη εξέλιξη των τεχνολογιών και η ραγδαία αλλαγή των καταναλωτικών αναγκών, των συμπεριφορών και των προτιμήσεων επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία των περισσότερων οργανισμών, ειδικά αυτών οι οποίοι δραστηριοποιούνται στον τριτογενή τομέα και βασίζονται στην επαφή και αλληλεπίδραση των πελατών στο πλαίσιο της παροχής υπηρεσιών. Οι αλλαγές δε αυτές έχουν κυριαρχήσει στις σύγχρονες οικονομίες, τόσο για την κάλυψη των προαναφερθεισών συνεχώς εξελισσόμενων καταναλωτικών αναγκών, ειδικά όπως αυτές διαμορφώνονται με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, όσο και ως ένα μέσο δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Οι τράπεζες, στην προσπάθεια τους να προσελκύσουν νέους πελάτες, καθώς και στο πλαίσιο της διαρκώς αυξανόμενης ανάγκης να διατηρήσουν τους υφιστάμενους πελάτες τους ικανοποιημένους μετασχηματίζονται στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον προκειμένου να είναι σε θέση να παρέχουν στους πελάτες τους νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες ούτως ώστε να είναι σε θέση να αυξάνουν ή να διατηρούν υψηλή την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Αν και, όπως προαναφέρθηκε, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στο κυπριακό τραπεζικό σύστημα δεν είναι τόσο εξελιγμένος και η διείσδυση των νέων τεχνολογιών δεν είναι εξίσου ραγδαία όσο σε άλλες χώρες, οι κυπριακές τράπεζες έχουν κάνει ουσιαστικές προσπάθειες ψηφιακού μετασχηματισμού, μέσα από την υιοθέτηση νέων στρατηγικών και εργαλείων και μέσα από την τροποποίηση των επιχειρηματικών τους μοντέλων, με ένα σημαντικό μέρος των καναλιών επικοινωνίας, δημιουργίας αξίας και συνεργασίας να αφορά σε ψηφιακά μέσα και τεχνολογίες.

Οι δύο **βαθύτεροι σκοποί του μετασχηματισμού** των τραπεζών αποτελούν η καλύτερευση της ποιότητας των υπηρεσιών και η βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης. Η βελτίωση της ποιότητας, όπως την εκλαμβάνονται οι πελάτες μέσω της ικανοποίησής τους μπορεί να λειτουργήσει θετικά στη διατήρηση του πελατολογίου και στην προσέλκυση νέων πελατών. Η βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης αποτελεί τη συνισταμένη βελτίωση της απόδοσης όλων των οργανωτικών λειτουργιών, των επιχειρησιακών διαδικασιών και των τμημάτων της τράπεζας η οποία επέρχεται μέσα από τη βελτίωση των αποτελεσμάτων με δαπάνη ίσων ή λιγότερων πόρων.

Εντός του πλαισίου του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών δημιουργούνται νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες, νέα τμήματα, νέες διαδικασίες ενώ τα υφιστάμενα τμήματα και διαδικασίες αναπροσαρμόζονται ενσωματώνοντας τα τεχνολογικά επιτεύγματα που επιτρέπουν την αυτοματοποίησή τους, με συχνότερο σκοπό τη μετατροπή της φυσικής επαφής σε ψηφιακή, απομακρυσμένη προσέγγιση. Έτσι, μέσα από τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών αλλάζει άρδην ο τρόπος με τον οποίο εκτελούνται οι περισσότερες τραπεζικές διαδικασίες, διευκολύνονται οι ψηφιακές συναλλαγές, η ψηφιακή ταυτοποίηση των πελατών, αλλά και οι εσωτερικές διαδικασίες ψηφιοποιούνται.

Οι απαιτήσεις των πελατών των τραπεζών σήμερα είναι αυξημένες, με τον σύγχρονο πελάτη να επιθυμεί να εκτελεί συναλλαγές μέσω διαδικτύου, από πληθώρα συσκευών όπου και αν αυτός βρίσκεται και οποιαδήποτε ώρα επιθυμεί. Σημαντική πρόκληση εξακολουθεί να αποτελεί η ψηφιακή ταυτοποίηση των πελατών, μία από τις τραπεζικές διαδικασίες η οποία λόγω της νομοθεσίας, αλλά και λόγω της δυσκολίας ανατροπής των προκαταλήψεων από τις οποίες διακατέχονται οι τραπεζίτες, χωλαίνει όσον αφορά στην ψηφιοποίηση.

Οι τράπεζες σήμερα λειτουργούν νεότευκτα τμήματα και διευθύνσεις, που δεν υπήρχαν πριν από μία ή δύο δεκαετίες, με νέες θέσεις εργασίας να καλύπτονται ολοένα και περισσότερο από προσωπικό το οποίο δεν ανήκει στον σκληρό πυρήνα του τραπεζικού υπαλλήλου αλλά

προέρχεται από ένα μείγμα επαγγελματιών στους τομείς της πληροφορικής, της μηχανικής, του ψηφιακού marketing και του ευρύτερου τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων. Σκοπός αυτών των τμημάτων και νέων πόστων είναι η μετάβαση των τραπεζών στη νέα ψηφιακή εποχή, με τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες να εξελίσσονται διαρκώς.

Κυρίως στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι τράπεζες βρίσκουν ένα σύνολο πλεονεκτημάτων τα οποία φέρουν οι νέες τεχνολογίες με τις οποίες ψηφιοποιούνται τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές διαδικασίες, με το κυριότερο να είναι η δυνατότητα μέτρησης της αποτελεσματικότητας κάθε αλλαγής· πλεονέκτημα το οποίο επιτρέπει τον έλεγχο της ποιότητας διαρκώς και διευκολύνει τον σχεδιασμό δράσεων για τη βελτίωσή της (στο πλαίσιο μια διαρκούς, κυκλικής κίνησης βελτίωσης).

Τα τελευταία χρόνια μάλιστα έχουν εμφανιστεί οι λεγόμενες εταιρείες Fintechs, οι οποίες εισάγουν μία εναλλακτική οδό στην παραδοσιακή τραπεζική, μέσα από την παράκαμψη των επίσημων τραπεζικών συστημάτων, υποσχόμενες ταχείες συναλλαγές, με υψηλή ασφάλεια και απαλλαγμένες από υπέρογκες χρεώσεις. Στο πλαίσιο αυτό, την εμφάνισή τους έχουν κάνει και τα λεγόμενα κρυπτονομίσματα, τα οποία διεισδύουν σε ολοένα και περισσότερους τομείς, και προσφέρουν ένα εναλλακτικό μέσο πραγματοποίησης συναλλαγών το οποίο παρακάμπτει τα επίσημα νομίσματα.

Ως εκ τούτου, η επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών αποτελεί μεγάλη ανάγκη για τη διαφύλαξη των κεκτημένων από τον παραδοσιακό χρηματοπιστωτικό τομέα, με τις τράπεζες οι οποίες μετασχηματίζονται γρηγορότερα να απολαμβάνουν μεγαλύτερα μερίδια στις αγορές όπου δραστηριοποιούνται.

2.3. Ηλεκτρονική τράπεζα και παρεχόμενες υπηρεσίες

Οι σύγχρονες τράπεζες μετασχηματίζονται σε ηλεκτρονικές με την εισαγωγή της αυτοματοποίησης και ψηφιοποίησης στις καθημερινές συναλλαγές και στις εξωτερικές επιχειρησιακές τους δραστηριότητες και στις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες.

Μία σύγχρονη ηλεκτρονική τράπεζα ξεκινά τη συνεργασία της με έναν νέο πελάτη διαδικτυακά, μέσα από την ψηφιοποίηση των διαδικασιών ταυτοποίησης των πελατών. Οι νέοι πελάτες με τον τρόπο αυτό δεν χρειάζεται να επισκεφτούν ένα φυσικό κατάστημα της

τράπεζας προκειμένου να αγοράσουν ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, αλλά αποστέλλουν ηλεκτρονικά το αίτημά τους ή ανεβάζουν στην ιστοσελίδα της τράπεζας τα απαραίτητα έγγραφα. Σημαντική είναι η συνεισφορά της διασύνδεσης των τραπεζών με το δημόσιο, προκειμένου να διευκολύνεται η ταυτοποίηση και πιστοποίηση των πελατών.

Ακόμη, η ριζική αναμόρφωση των τομέων ηλεκτρονικής τραπεζικής τόσο στους ιστοτόπους όσο και στις εφαρμογές για κινητές συσκευές κρίνεται απαραίτητη. Οι πελάτες αρχικά μπορούν να έχουν πρόσβαση στα τραπεζικά τους προϊόντα με προηγμένες μεθόδους ταυτοποίησης, όπως με χρήση βιομετρικών στοιχείων (δαχτυλικό αποτύπωμα, ίριδα ματιών, αναγνώριση προσώπου κ.α.). Επίσης, μέσα από την πλατφόρμα ηλεκτρονικής τραπεζικής μπορούν να ολοκληρώνουν τραπεζικές και εμπορικές συναλλαγές με τη συμπλήρωση όσο το δυνατόν λιγότερων πεδίων, ιδίως μέσα από την κατάλληλη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων προκειμένου η τράπεζα να εξατομικεύει την πλατφόρμα της σε κάθε πελάτη. Η αγορά τραπεζικών προϊόντων, όπως καταθετικών λογαριασμών, χρεωστικών και πιστωτικών ή προπληρωμένων καρτών, αλλά και δανείων ή επενδυτικών προϊόντων πρέπει να είναι εφικτή χωρίς την επίσκεψη του πελάτη σε φυσικό κατάστημα και με τον λιγότερο δυνατό χρόνο αναμονής. Ιδίως σε ό,τι αφορά τα πιστωτικά προϊόντα, ο πιστοληπτικός έλεγχος των πελατών πρέπει να δύναται να ολοκληρωθεί ηλεκτρονικά, πράγμα στο οποίο μπορεί να συμβάλει ο συνολικός ψηφιακός μετασχηματισμός του τραπεζικού συστήματος. Σημαντικό βήμα ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελεί η δυνατότητα χειρισμού και εποπτείας των τραπεζικών προϊόντων τα οποία διατηρεί ο πελάτης σε πολλές τράπεζες μέσα από την πλατφόρμα μίας μόνον τράπεζας, αλλά και η εκτέλεση διατραπεζικών συναλλαγών σε πραγματικό χρόνο με ελάχιστες χρεώσεις.

Σπουδαία υπηρεσία που προσφέρουν ήδη αρκετές τράπεζες αποτελούν τα ηλεκτρονικά καταστήματα¹, τα οποία λειτουργούν με διευρυμένο ωράριο ή ακόμη και επί 24ώρου, τα οποία δύνανται να επισκέπτονται οι πελάτες για την ηλεκτρονική τους εξυπηρέτηση με χρήση ATMs, tablets και υπολογιστών της τράπεζας χωρίς την παρουσία προσωπικού ή με τη συνδρομή μόνο βοηθητικού προσωπικού. Τα ηλεκτρονικά καταστήματα αποτελούν σημαντική συμβολή και ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών οι οποίοι εργάζονται, είναι πολυάσχολοι και θέλουν να πραγματοποιούν τραπεζικές συναλλαγές με ευκολία και ταχύτητα οποιαδήποτε ώρα της ημέρας.

¹ e-branches

Αξιοσημείωτη είναι και η συνεισφορά των ATMs τα οποία σε μία ηλεκτρονική τράπεζα πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρουν υπηρεσίες όπως καταθέσεις, μεταφορές και πληρωμές σε πραγματικό χρόνο, με παροχή βοήθειας σε πελάτες με προβλήματα ακοής ή όρασης.

Τέλος, πολυσήμαντη πτυχή των ηλεκτρονικών τραπεζών αποτελεί η συνεργασία με άλλες ψηφιακές επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες διαχείρισης ηλεκτρονικών πορτοφολιών όπως η Google, η Amazon, η Western Union και άλλες, με την τελευταία να έχει σημειώσει έντονη παρουσία στην Κύπρο τις τελευταίες δεκαετίες.

Συνοπτικά, οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι σύγχρονες ηλεκτρονικές τράπεζες πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρουν ευκολία χρήσης στους πελάτες, διευκόλυνση στο ωράριο εκτέλεσης των συναλλαγών, χαμηλές χρεώσεις, ευκολία διατραπεζικών συναλλαγών και τη δυνατότητα εκτέλεσης όλων των συναλλαγών από οποιοδήποτε μέρος και οποιαδήποτε ώρα της ημέρας.

2.4. Ψηφιακή ανασυγκρότηση

Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν μπορεί να ακολουθεί μία μόνον επιτυχημένη οδό, καθώς η εφαρμοζόμενη επιχειρηματική στρατηγική, το καταναλωτικό κοινό στο οποίο στοχεύει, η τεχνογνωσία και περισσότερο από όλα η ψηφιακή ωριμότητα του οργανισμού καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο επιτελείται η ψηφιακή ανασυγκρότηση των τραπεζών. Η ψηφιακή ανασυγκρότηση των τραπεζών εκκινεί με τον μετασχηματισμό των επιχειρηματικών τους μοντέλων, όπου όλες οι συνιστώσες του επιχειρηματικού μοντέλου (συνεργάτες, δραστηριότητες, πρόταση αξίας, σχέσεις με τους πελάτες, καταναλωτικό κοινό, πόροι, κανάλια διανομής, δομή κόστους, κανάλια δημιουργίας αξίας) μετασχηματίζονται με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Στην προηγούμενη παράγραφο παρατέθηκαν ενδεικτικά οι κύριες υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει μία ηλεκτρονική τράπεζα, ενώ σε αυτήν περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνει χώρα η ψηφιακή ανασυγκρότηση.

Σύμφωνα με άρθρο της BCG² (2018), ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών βασίζεται σε τέσσερις κύριους άξονες (Boston Consulting Group, 2018):

- Ανασχεδιασμός της εμπειρίας – ταξιδιού του καταναλωτή

Οι σύγχρονοι καταναλωτές χρησιμοποιούν την τεχνολογία καθημερινά σε όλες τις πτυχές της ζωής τους. Έχοντας βιώσει τις ευκολίες και τα οφέλη που εισάγουν οι νέες τεχνολογίες, οι καταναλωτές αποκτούν όλο και μεγαλύτερες απαιτήσεις από τις τράπεζες. Σε αντίθεση με τον ψηφιακό μετασχηματισμό άλλων επιχειρηματικών κλάδων, ο οποίος π.χ. έχει καταστήσει εφικτή την τηλεργασία, την αγορά προϊόντων από το σπίτι κ.α., οι τράπεζες δεν έχουν φτάσει στο ίδιο σημείο ψηφιοποίησης. Στο πλαίσιο του ψηφιακού τους μετασχηματισμού, καλούνται να επαναπροσδιορίσουν την αξία των καταναλωτών, φέρνοντάς τους στο προσκήνιο των δραστηριοτήτων τους και παρέχοντάς τους ψηφιακές ευκολίες, από την πλοήγηση στην ιστοσελίδα τους μέχρι την ηλεκτρονική εκτέλεση συναλλαγών και την αγορά τραπεζικών προϊόντων. Βασικά εμπόδια τα οποία καλούνται να ξεπεράσουν οι σύγχρονες τράπεζες είναι η αυστηρή τήρηση της νομοθεσίας κυρίως αναφορικά με την ταυτοποίηση των πελατών, τον πιστοληπτικό τους έλεγχο και τον έλεγχο προέλευσης κεφαλαίων.

- Αξιοποίηση των δεδομένων για τη δημιουργία αξίας

Βασική συνεισφορά των νέων τεχνολογιών είναι η ανάδειξη των δεδομένων ως πηγή δημιουργίας αξίας. Σε ό,τι αφορά στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, αξία μπορεί να δημιουργηθεί μέσα από τρεις οδούς. Αρχικά, μέσα από τη συλλογή και κατάλληλη επεξεργασία των δεδομένων των πελατών μπορούν να αυτοματοποιηθούν και να βελτιωθούν ως προς την απόδοση και την ταχύτητά τους οι εσωτερικές διαδικασίες των τραπεζών, κάνοντας ευκολότερη και αποδοτικότερη τη δουλειά του προσωπικού. Μέσα από τα δεδομένα μπορούν να σχεδιαστούν εξατομικευμένα προϊόντα ανάλογα με το προφίλ κάθε πελάτη, προσφέροντας υψηλότερη ικανοποίηση. Τέλος, τα δεδομένα μπορούν να λειτουργήσουν ως πηγή βελτίωσης της οργανωτικής απόδοσης συνολικά μέσα από τον έλεγχο της απόδοσης κάθε αλλαγής και κάθε νέας υπηρεσίας, προϊόντος ή συστήματος, για τη λήψη διορθωτικών μέτρων προκειμένου να βελτιώνεται διαρκώς η ποιότητα σε μία τράπεζα.

- Ανασχεδιασμός του επιχειρηματικού μοντέλου

² Boston Consulting Group

Όπως ήδη προαναφέρθηκε, βασική συνιστώσα του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών αποτελεί ο ανασχεδιασμός του επιχειρηματικού τους μοντέλου. Όλες οι συνιστώσες οι οποίες συνθέτουν το επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει να τροποποιηθούν με την εισαγωγή νέων ψηφιοποιημένων ή και αυτοματοποιημένων διαδικασιών. Οι συνεργάτες και οι πόροι των τραπεζών αλλάζουν με την εισαγωγή συμβούλων και έμμισθου προσωπικού με τεχνογνωσία πάνω στις νέες τεχνολογίες. Η πρόταση αξίας αλλάζει με την εισαγωγή των όρων ψηφιακής ή ηλεκτρονικής τραπεζικής και τα οφέλη της ταχύτητας, ασφάλειας, απλότητας των συναλλαγών. Το καταναλωτικό κοινό αλλάζει με τις νεότερες γενιές να ορίζονται εκ νέου ως πελάτες των τραπεζών. Η δομή του κόστους επίσης αλλάζει, καθώς οι νέες τεχνολογίες, αν και αρχικά φέρουν μεγάλες απαιτήσεις επενδύσεων, σε υλικό, λογισμικό, προσωπικό, εκπαιδεύσεις, marketing, οδηγούν σε μείωση της απόδοσης κόστους. Σημαντική αλλαγή εντοπίζεται στα κανάλια διανομής, με την εισαγωγή ψηφιακών καναλιών διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών, με την ίδρυση ηλεκτρονικών καταστημάτων, την εισαγωγή εφαρμογών για κινητές συσκευές και τον ανασχεδιασμό των ενοτήτων ηλεκτρονικής τραπεζικής στους ιστοτόπους των τραπεζών. Τέλος, σημαντική αλλαγή παρατηρείται και στα κανάλια δημιουργίας αξίας. Η ροή της αξίας μετασχηματίζεται, με ένα μεγάλο μέρος της αξίας να δημιουργείται ηλεκτρονικά.

- Μετασχηματισμός σε έναν πλήρως ψηφιακό οργανισμό

Τελευταίος άξονας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών είναι η μετατροπή των τραπεζών σε οργανισμούς πλήρως ψηφιακούς. Στο σημείο αυτό οι τράπεζες παρέχουν για κάθε διαδικασία με τους πελάτες την ηλεκτρονική της μορφή, ενώ έχουν υποκαταστήσει τις εσωτερικές διαδικασίες με νέες, ισχυρά βασισμένες στις ψηφιακές τεχνολογίες. Βασική προϋπόθεση για την κτήση του τέταρτου αυτού άξονα αποτελεί η αποτελεσματική διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής που εισάγει ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών.

Το προσωπικό πρέπει να ενστερνιστεί την αλλαγή, να συμμετέχει κατά το μέγιστο δυνατόν στην αλλαγή, ιδίως σε ό,τι αφορά τις διαδικασίες οι οποίες εμπίπτουν στα καθήκοντά του, να εκπαιδευτεί επάνω στις νέες τεχνολογίες προκειμένου να είναι σε θέση να εκτελεί τα καθήκοντά του αποτελεσματικά και πάνω από όλα να ενημερωθεί για τα οφέλη που εισάγει ο ψηφιακός μετασχηματισμός για τον οργανισμό, για τους ίδιους και για τους πελάτες ώστε να υιοθετήσει την αλλαγή και να καταβάλει τα μέγιστα προκειμένου αυτή να επιτύχει.

2.5. Το σύγχρονο Κυπριακό Τραπεζικό Σύστημα

Ο τραπεζικός τομέας στην Κύπρο αποτελείται από εγχώριες τράπεζες, διεθνείς τράπεζες με κυπριακά υποκαταστήματα ή θυγατρικές και συνεταιριστικές πιστωτικές εταιρείες. Εκτός από τις παραδοσιακές υπηρεσίες καταθέσεων και δανεισμού, οι τράπεζες προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα προϊόντων όπως χρηματοδοτικές διευκολύνσεις, επενδυτικές υπηρεσίες, ηλεκτρονική και τηλεφωνική τραπεζική, ιδιωτική τραπεζική καθώς και ασφαλιστικές υπηρεσίες.

Οι εγχώριες, συμπεριλαμβανόμενης της Συνεργατικής Τράπεζας, και διεθνείς τράπεζες ρυθμίζονται, παρακολουθούνται και εποπτεύονται από την Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου (CBC).

Το σύγχρονο Κυπριακό Τραπεζικό Σύστημα έχει αλλάξει ριζικά την τελευταία δεκαετία, ειδικά μετά την ένταξη της Κύπρου στο σύστημα ΕΛΑ που ακολούθησε την οικονομική κρίση του 2010. Από τα 150 τραπεζικά ιδρύματα τα οποία λειτουργούσαν στην Κύπρο το 2010, πλέον λειτουργούν μόλις 30 τραπεζικά ιδρύματα. Πιο συγκεκριμένα λειτουργούν επτά κυπριακές τράπεζες, τρεις θυγατρικές τραπεζών από χώρες μέλη της Ε.Ε., μία θυγατρική τράπεζα από χώρα μη μέλος της Ε.Ε., πέντε τράπεζες με παρουσία με υποκαταστήματα από χώρες μέλη της Ε.Ε., δεκατρείς τράπεζες με παρουσία με υποκαταστήματα από χώρες μη μέλη της Ε.Ε. και μία τράπεζα η οποία λειτουργεί γραφείο αντιπροσωπείας στην Κύπρο (Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου, 2021).

Μετά από μία ταχεία τριετή προσαρμογή, η Κύπρος βγήκε από το πρόγραμμα χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και έκτοτε οι κυπριακές τράπεζες σημειώνουν σταθερή ανάπτυξη, με επαναφορά των καταθέσεων και σταδιακό περιορισμό των μη εξυπηρετούμενων δανείων (Clerides, 2014).

Η Ελληνική Τράπεζα είναι μία από τις επτά εγχώριες τράπεζες, η οποία έχει παρουσία στην Κύπρο για περίπου μισό αιώνα. Μετά και τη στήριξή της με πάνω από €100 εκατομμύρια, η Ελληνική Τράπεζα κατάφερε να συνεχίσει τη λειτουργία της τηρώντας τα πιο αυστηρά πρότυπα ρευστότητας της Ε.Ε. στοχεύοντας στον ψηφιακό της μετασχηματισμό και στη διαρκή μείωση του λειτουργικού της κόστους (Association of Cyprus Banks, 2021).

3. Μεθοδολογικό πλαίσιο —

ερευνητικά ερωτήματα

3.1. Μεθοδολογικά πλαίσια

Στη βιβλιογραφία εντοπίζεται πλειάδα φιλοσοφικών προσεγγίσεων τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει ο ερευνητής ή η ερευνήτρια, με προεξάρχουσες τον θετικισμό, τον ρεαλισμό και τον ερμηνευτισμό. Η παρούσα έρευνα ακολουθεί την προσέγγιση του θετικισμού, σύμφωνα με την οποία μπορούν να εξαχθούν αξιόπιστα συμπεράσματα μόνο στη βάση μετρήσιμων δεδομένων (Reed, 2009).

Το παρόν πόνημα θα επιδιώξει να εξάγει συμπεράσματα και προτάσεις, βασισμένα σε παρατηρήσεις και σε ποσοτικά δεδομένα. Επικεντρώνεται στον ψηφιακό μετασχηματισμό του τραπεζικού κλάδου και ως εκ τούτου βρίσκει ειδική εφαρμογή στον συγκεκριμένο κλάδο.

Ο ερευνητικός σχεδιασμός αποτελεί το σχέδιο και τη στρατηγική για την εκπόνηση μίας έρευνας η οποία στοχεύει να απαντήσει σε συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα. Για την επιλογή του καταλληλότερου ερευνητικού σχεδιασμού λαμβάνονται υπόψη η φύση των ερευνητικών ερωτημάτων, το δείγμα, η φύση των δεδομένων και οι εφαρμοζόμενες μέθοδοι για τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων (Chakrabarti, 2010).

Κατόπιν αξιολόγησης του ερευνητικού πεδίου, των ερευνητικών ερωτημάτων και του δείγματος, επελέγη ένας συνδυασμός ερευνητικών προσεγγίσεων και τεχνικών, καθώς για τη διεξαγωγή της παρούσης απαιτείται η έρευνα και η ερμηνεία της υφιστάμενης κατάστασης σε ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα υπό το πρίσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού και της σύνδεσης αυτού με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Πιο συγκεκριμένα, επελέγη ένας συνδυασμός βιβλιογραφικής ανασκόπησης και έρευνας για την απάντηση ερωτημάτων της φύσεως «πώς», «πόσο» και «γιατί» (Yin, 2003). Αναφορικά με την ερευνητική μέθοδο, η παρούσα αποτελεί **ποσοτική έρευνα**, η οποία διεξήχθη με **χρήση ερωτηματολογίου και ανάλυση των συλλεχθέντων πρωτογενών δεδομένων**.

Η ποσοτική έρευνα ενδείκνυται για το πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων, στο οποίο εμπίπτει το παρόν ερευνητικό θέμα και για τη διεξαγωγή της απαιτείται η συλλογή

πρωτογενών ή και δευτερογενών ποσοτικών δεδομένων. Στη βάση του θετικισμού, τα συμπεράσματα της παρούσης παράγονται κατόπιν στατιστικής ανάλυσης των συλλεχθέντων πρωτογενών δεδομένων.

Η κατασκευή του πραγματοποιήθηκε κατόπιν ανασκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας, καθώς με τον τρόπο αυτό κατέστη εφικτός ο εντοπισμός των κατάλληλων μεταβλητών οι οποίες έχουν χρησιμοποιηθεί σε πρότερες έρευνες και οι οποίες σύμφωνα με τη βιβλιογραφία χαρακτηρίζουν τον ρυθμό, τον βαθμό και την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Saunders, et al., 2019).

3.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Στην έρευνα η οποία πραγματοποιείται στο πλαίσιο της παρούσης μεταπτυχιακής διατριβής διερευνώνται τα ακόλουθα:

- Το πώς οι Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί διαχειρίζονται το προσωπικό τους.
- Καθώς και πώς το ενδυναμώνουν στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον όπου οι απαιτήσεις για ουσιαστική γνώση και εξειδίκευση είναι μεγάλες.
- Επίσης, θα ερευνηθεί το πώς καινοτομούν και ανταποκρίνονται στις προκλήσεις δεδομένου ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις αναγκάζουν τους οργανισμούς όχι μόνο να αναθεωρούν τις πολιτικές και στρατηγικές τους, αλλά να προπορεύονται και να λειτουργούν με ευελιξία.
- Ένα επιπρόσθετο ζήτημα που θα τεθεί είναι η σχέση που αναπτύσσουν με τους πελάτες τους.
- Επιπρόσθετα θα εξεταστεί το επίπεδο υπηρεσιών και ασφάλειας που δύνανται να τους προσφέρουν σε μια εποχή αβεβαιότητας, όπου κυριαρχούν οι οικονομικές κρίσεις καθώς και η πρωτόγνωρη -για τη γενιά μας- υγειονομική.

3.3. Περιγραφή ερωτήσεων ερωτηματολογίου

Το δείγμα αποτελείται από 99 υπαλλήλους της Ελληνικής Τράπεζας. Αναφορικά με την εσωτερική συνοχή (αξιοπιστία) του ερευνητικού εργαλείου, αυτή ισούται με 0.864, κατόπιν εκτίμησής της για όλες τις ερωτήσεις και με 0.897 κατόπιν εκτίμησης για τις ερωτήσεις που τέθηκαν σε κλίμακα Likert.

Πίνακας 1: Εσωτερική συνοχή (σύνολο ερωτήσεων)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,864	47

Πίνακας 2: Εσωτερική συνοχή (ερωτήσεις σε κλίμακα Likert)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,897	17

Σε ό,τι αφορά στην εγκυρότητα των δεδομένων μετρήθηκε η επάρκεια του δείγματος με το τεστ Kaiser-Meyer-Olkin και εξετάστηκε η υπόθεση της σφαιρικότητας των δεδομένων με το τεστ Bartlett.

Η τιμή του KMO τεστ ισούται με $0.656 > 0.6$, συνεπώς το δείγμα είναι επαρκές. Η στατιστική σημαντικότητα του τεστ Bartlett ισούται με $0.000 < 0.05$, οπότε η υπόθεση της σφαιρικότητας απορρίπτεται.

Πίνακας 3: Έλεγχος εγκυρότητας

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,656
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	2819,413
	df
	1081
	Sig.
	,000

Επομένως, το δείγμα είναι επαρκές και τα δεδομένα δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους κι ως εκ τούτου το χρησιμοποιούμενο ερευνητικό εργαλείο μπορεί να παράγει έγκυρα αποτελέσματα.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από **17 ερωτήσεις** οι οποίες διαχωρίζονται σε **τρεις ενότητες**. Η πρώτη ενότητα, στην οποία περιλαμβάνονται ερωτήσεις για τη συλλογή των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων αποτελείται από 6 ερωτήσεις. Η δεύτερη ενότητα, στην οποία περιλαμβάνονται ερωτήσεις για τη συλλογή δεδομένων αναφορικά με την υφιστάμενη κατάσταση σε ό,τι αφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό της τράπεζας και των λειτουργιών της αποτελείται από 6 ερωτήσεις. Η τρίτη ενότητα, στην οποία περιλαμβάνονται ερωτήσεις με τις οποίες ερευνάται η άποψη των συμμετεχόντων αναφορικά

με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, το μέλλον της τράπεζας και τους τρόπους με τους οποίους επιδρά ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και στις λειτουργίες της τράπεζας, αποτελείται από 5 ερωτήσεις.

4. Μελέτη περίπτωσης και αποτελέσματα έρευνας

4.1. Περιγραφή Τράπεζας

Η Ελληνική Τράπεζα ξεκίνησε τις εργασίες της το 1976 με ένα υποκατάστημα στην Λευκωσία και 33 υπαλλήλους. Από τα πρώτα κιόλας χρόνια των δραστηριοτήτων της κατάφερε να επεκταθεί στις επενδυτικές υπηρεσίες μέσω της θυγατρικής της «Ελληνική Τράπεζα (Επενδύσεις) ΛΤΔ» και δημιουργώντας το τμήμα καρτών της να εκδώσει την πρώτη Hellenicard Visa. Στα πρώτα 15 χρόνια ύπαρξης του ο οργανισμός καταφέρνει να γίνει η πρώτη τράπεζα στην Κύπρο που εισαγάγει την υπηρεσία Telebank, ιδρύει τμήμα ασφαλιστικών υπηρεσιών και λειτουργεί το πρώτο Διεθνές Επιχειρηματικό Κέντρο στη Λεμεσό.

Το τέλος του 20ου αιώνα αποτέλεσε μια εξαιρετικά σημαντική περίοδο για την πορεία του οργανισμού. Δημιουργείται δίκτυο ταμειολογιστικών μηχανών (ATM) δίνοντας έτσι την δυνατότητα στους πελάτες του οργανισμού να εξυπηρετούνται επί 24ωρη βάση. Σημαντικά γεγονότα αυτής της δεκαετίας αποτελούν επίσης η δημιουργία του Διεθνούς Κέντρου Επιχειρήσεων στη Λευκωσία και η εξαγορά των δραστηριοτήτων της Barclays Bank PLC στην Κύπρο. Παράλληλα αυτή την περίοδο η πρώτη πιστωτική κάρτα του οργανισμού βγαίνει στην αγορά. Η στρατηγική ανάπτυξης του οργανισμού συνεχίζεται μέσα από περαιτέρω συνεργασίες όπως αυτή που ανέπτυξε το επενδυτικό τμήμα του οργανισμού με την Merrill Lynch International όπως και με τις εξαγορές της Παγκύπριας Ασφαλιστικής και της Ledra. Την ίδια περίοδο ο οργανισμός δημιουργεί τη θυγατρική εταιρεία Ελληνική Τράπεζα (Factors) Ltd και την ασφαλιστική εταιρεία Hellenic Alico Life Insurance Company Ltd. Επίσης, κατά τη διάρκεια της ίδιας δεκαετίας ο οργανισμός επεκτείνεται και εκτός Κύπρου με το άνοιγμα επτά υποκαταστημάτων στην Ελλάδα και με γραφεία αντιπροσωπείας στην Νότια Αφρική και Μόσχα.

Κατά την πρώτη δεκαετία του 21ου αιώνα εφαρμόζεται ο Κώδικας Εσωτερικής Διακυβέρνησης του οργανισμού, πράγμα το οποίο απαιτεί και τον ανασχηματισμό της οργανωτικής δομής του οργανισμού. Ταυτόχρονα όλες οι θυγατρικές ασφαλιστικές εταιρείες ενσωματώνονται κάτω από την ομπρέλα της Παγκυπριακής Ασφαλιστικής Ε.Π.Ε. Επίσης η

Ελληνική Τράπεζα εξασφαλίζει την έγκριση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς να λειτουργεί ως Κυπριακή Εταιρεία Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών. Μέσα σε αυτή την δεκαετία εξασφαλίζοντας της έγκριση από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση Ποιότητας (EFQM) εφαρμόζει την νέα προωθητική της καμπάνια υιοθετώντας το σύνθημα «Η εξέλιξη είναι στην φύση μας» καταδεικνύοντας την πρωτοπορία του οργανισμού στον κυπριακό χώρο όσον αφορά τον σχεδιασμό και εξέλιξη προγραμμάτων ποιότητας. Η επέκταση του οργανισμού στο εξωτερικό συνεχίζεται με το άνοιγμα δεκατριών νέων καταστημάτων στην Ελλάδα και την ίδρυση γραφείου αντιπροσωπίας στο Κίεβο και την Αγία Πετρούπολη. Επιπροσθέτως, η Κεντρική Τράπεζα την Ρωσικής Ομοσπονδίας παραχωρεί τραπεζική άδεια στον οργανισμό για την περιοχή της Μόσχας, ενώ ταυτόχρονα οι αναγνωρίσεις και τα βραβεία για τον οργανισμό συνεχίζονται. Από το περιοδικό Euromoney παίρνει τον τίτλο της καλύτερης Μονάδας Ιδιωτικής Τραπεζικής στον κυπριακό χώρο, ενώ σε ευρωπαϊκό διαγωνισμό το σύστημα Net banking for business κατατάσσεται στις καλύτερες ηλεκτρονικές τράπεζες για εταιρείες στην Ευρώπη. Τέλος, αυτή τη δεκαετία μια από τις μεγαλύτερες τράπεζες παγκοσμίως η Citi Bank θα απονεμίσει στην Ελληνική Τράπεζα το βραβείο Citi Performance για τις γρήγορες και πλήρως αυτοματοποιημένες συναλλαγές προς την Citi Bank.

Η εξέλιξη του οργανισμού συνεχίστηκε και τη δεκαετία που μόλις ολοκληρώθηκε. Σημαντικοί σταθμοί αυτής της περιόδου αποτελούν το άνοιγμα του πρώτου καταστήματος στη Μόσχα, το άνοιγμα του 2ου Διεθνούς Επιχειρηματικού Κέντρου στη Λευκωσία και το 1ο Ναυτιλιακό Κέντρο στην Κύπρο αφιερωμένο εξ ολοκλήρου στην εξυπηρέτηση και προώθηση της ναυτιλιακής επιχειρηματικότητας του τόπου. Το 2013, χρονιά σταθμός για τον χρηματοπιστωτικό τομέα της Κύπρου, η Ελληνική Τράπεζα μετά από υποδείξεις της Τρόικας και τις οδηγίες του Υπουργείου Οικονομικών και της Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου πώλησε τις εργασίες της στην Ελλάδα στην Τράπεζα Πειραιώς. Ακόμη, αυτή τη δεκαετία βραβεύεται από την Green Dot Cyprus για τον προσανατολισμό της Εταιρική Κοινωνικής Ευθύνης του οργανισμού σε περιβαλλοντικά ζητήματα ενώ γίνεται ταυτόχρονα η πρώτη τράπεζα που πιστοποιείται με το σήμα της περιβαλλοντικής ποιότητας Green Key. Το 2015 θα ακολουθήσουν άλλα δυο βραβεία, ένα ως η καλύτερη τράπεζα στην Κύπρο και ένα για την εσωτερική διακυβέρνηση του οργανισμού. Την ίδια περίοδο θα πραγματοποιηθεί αύξηση μετοχικού κεφαλαίου κατά € 201 εκατομμύρια, ενώ παράλληλα λανσάρεται στην αγορά προς καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών το Hellenic Bank Mobile App. Το 2017 η τράπεζα δημιούργησε την πρώτη πλατφόρμα εξυπηρέτησης χρεών στην Κύπρο. Σταθμός στην

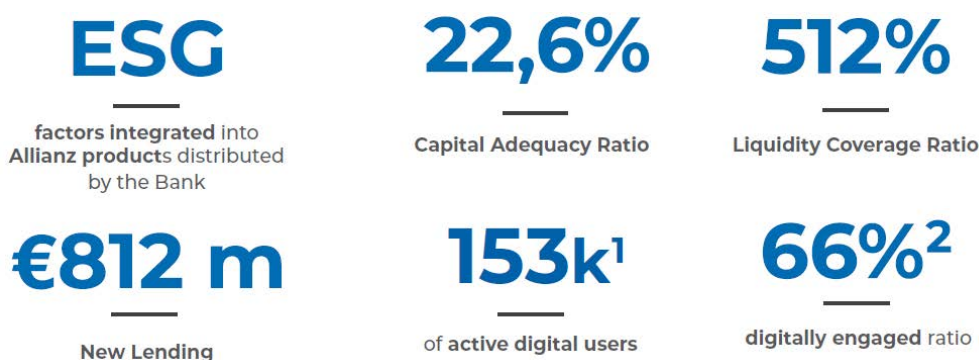
σύγχρονη ιστορία του οργανισμού αλλά και σε ολόκληρο τον χρηματοπιστωτικό τομέα της Κύπρου δεν θα μπορούσε να αποτελέσει άλλη ημερομηνία από τις 3 Σεπτεμβρίου του 2018 όπου ολοκληρώνεται η μεταφορά των υγιών δανείων και καταθέσεων της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας συμπεριλαμβανομένων 75 καταστημάτων και πέραν των 1000 υπαλλήλων στην Ελληνική Τράπεζα.

4.2. Ψηφιακή ωριμότητα και καινοτομία

Η ψηφιακή ωριμότητα και ο βαθμός στον οποίο η Ελληνική Τράπεζα καινοτομεί εκπορεύεται από τη βαθιά της δέσμευση να υιοθετήσει και να εφαρμόσει την Agenda 30 του ΟΗΕ για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. Στόχος της τράπεζας αποτελεί η επιτάχυνση της αειφόρου ανάπτυξης, η αντιμετώπιση των κλιματικών αλλαγών και η στροφή στη βιώσιμη ανάπτυξη μέσα από τη συνεργασία με όλα τα μέρη τα οποία μπορούν να συνεισφέρουν.

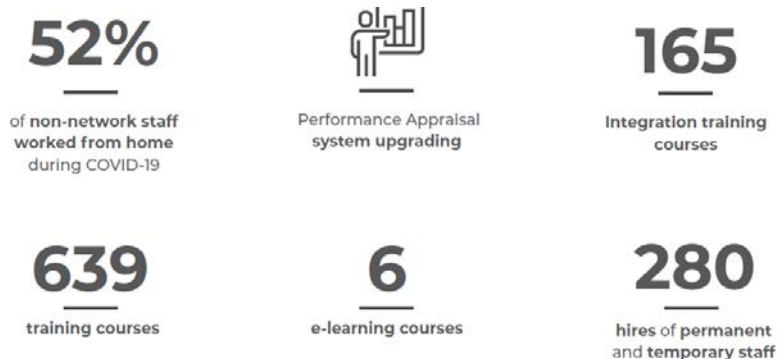
4.2.1. Η παρούσα κατάσταση

Σύμφωνα με την έκθεση βιωσιμότητας της τράπεζας για το 2020, η τράπεζα έφτασε στους 153 χιλιάδες ενεργούς ψηφιακούς πελάτες, με το 66% αυτών να πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους τουλάχιστον ψηφιακά.



Εικόνα 1: Στοιχεία και αριθμοί· η δραστηριοποίηση στην αγορά (Hellenic Bank, 2020)

Σημαντική είναι και η κοινωνική συνεισφορά της τράπεζας στην κατεύθυνση της ψηφιακής ωρίμανσης των κοινωνιών με διοργάνωση πρωτοβουλιών για την εκπαίδευση των κατοίκων 100 χωριών στις νέες ψηφιακές τεχνολογίες.



Εικόνα 2: Στοιχεία και αριθμοί· η τράπεζα και οι άνθρωποί της (Hellenic Bank, 2020)

Η κεκτημένη ψηφιακή ωριμότητα της τράπεζας συνέφερε καταλυτικά στη διαχείριση των συνεπειών της υγειονομικής κρίσης και στη συνέχιση της λειτουργίας της τράπεζας, με το 52% του προσωπικού που δεν εργάζεται σε καταστήματα να εργάζεται από το σπίτι κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ενώ παράλληλα η τράπεζα προσέφερε εκατοντάδες εκπαιδευτικές ενότητες, με μόλις έξι από αυτές να είναι ηλεκτρονικές. Αναμένεται κατά συνέπεια οι συμμετέχοντες στην έρευνα να αναφέρουν την έλλειψη επαρκούς ηλεκτρονικής εκπαίδευσης.

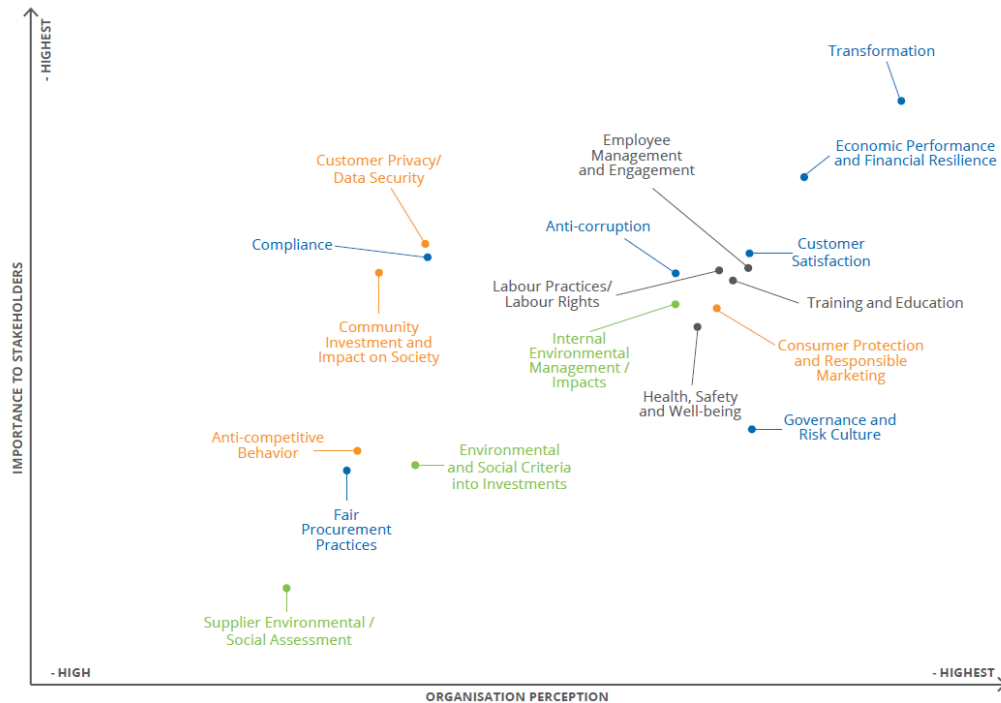
Έχοντας διαγνώσει τις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, η τράπεζα έχει εφαρμόσει στο πλαίσιο του ψηφιακού της μετασχηματισμού μία αναθεώρηση των καναλιών διανομής της, μέσα από την ενίσχυση του δικτύου ATMs, την προσφορά ανέπαφων συναλλαγών, τη συνεργασία με ηλεκτρονικά πορτοφόλια, την εισαγωγή ανέπαφων πληρωμών με χρήση των κινητών συσκευών των πελατών, ενώ παράλληλα έχει αποκτήσει τη δυνατότητα διασύνδεσης με τους ιστοτόπους των εταιρικών πελατών της για τη διευκόλυνση των συναλλαγών.

Εκτός από την εκπαίδευση του προσωπικού, η τράπεζα δίνει προσοχή στην εκπαίδευση και εξοικείωση των πελατών στις νέες ψηφιακές της υπηρεσίες και εν γένει στις ψηφιακές τεχνολογίες.

4.2.2. Σχεδιασμός για το μέλλον

Η τράπεζα έχει υιοθετήσει μία στρατηγική μετασχηματισμού του επιχειρηματικού της μοντέλου. Ο μετασχηματισμός αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα για όλους τους εμπλεκόμενους, τόσο για την τράπεζα όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό, ακολουθούμενος μεταξύ άλλων από την υψηλή απόδοση και ασφάλεια, καθώς και την ικανοποίηση των πελατών.

Τις προτεραιότητες αυτές συνοψίζει ο σχεδιασμός της Ελληνικής Τράπεζας για το μέλλον, όπου αναμένεται να ενταθούν περισσότερο οι προσπάθειες ψηφιακού μετασχηματισμού και εν γένει ο μετασχηματισμός όλου του επιχειρηματικού μοντέλου.



Εικόνα 3: Προτεραιότητες της Ελληνικής Τράπεζας για το μέλλον (Hellenic Bank, 2020)

Αξιοπρόσεκτη πτυχή του σχεδιασμού για το μέλλον αποτελεί η υιοθέτηση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και ανταμοιβής του προσωπικού, το οποίο βασίστηκε σε ένα σύνολο καλών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Hellenic Bank, 2020).

Ισχυρός δε είναι ο προγραμματισμός της τράπεζας για στροφή στην ηλεκτρονική τραπεζική τόσο για τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών όσο και για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Παρακάτω παρατίθενται τέσσερα projects ψηφιακού μετασχηματισμού τα οποία βρίσκονται σε εξέλιξη ή αναμένεται να εκκινήσουν σύντομα:

- Εφαρμογή ρομποτικής τεχνολογίας (Robotics Process Automation) για την αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων, μικρής προστιθέμενης αξίας, χειρωνακτικών

καθηκόντων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας του προσωπικού, τη μείωση των ανθρώπινων λαθών και τη μείωση του λειτουργικού κόστους.

- Δημιουργία κέντρου επεξεργασίας και δημιουργίας εγγράφων (Document Generation Engine) για την υποστήριξη της ψηφιοποίησης των απαραίτητων εγγράφων για τις εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες.
- Κατασκευή συστήματος διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Management) για την ενίσχυση της απόδοσης του προσωπικού, μέσα από τη δημιουργία απλών διαδικασιών που βασίζονται σε απλές τεχνολογίες.
- Εκπαίδευση του προσωπικού στις νέες τεχνολογίες και στις νέες επιχειρηματικές και επιχειρησιακές διαδικασίες προκειμένου να καλυτερεύσει η απόδοσή τους και να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών.

4.3. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Στο υποκεφάλαιο αυτό παρατίθεται μία συνοπτική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της Ελληνικής Τράπεζας βασισμένη στην ανάλυση SWOT.

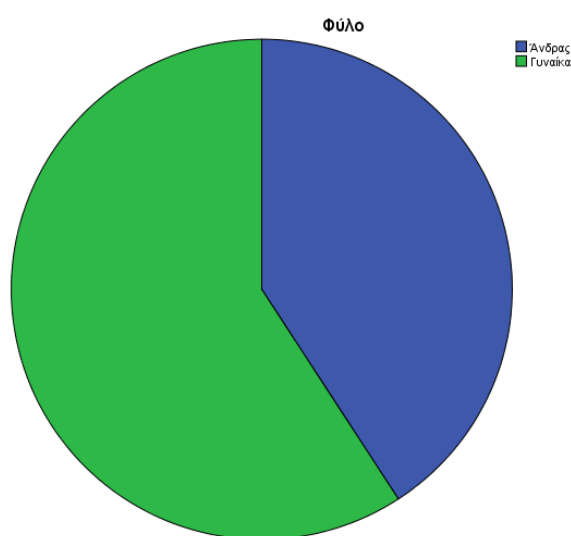
Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Ενισχυμένη ρευστότητα • Χαμηλός δείκτης μη εξυπηρετούμενων εκθέσεων • Εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων • Κεκτημένη ψηφιακή ωριμότητα • Σημαντικός αριθμός ψηφιακών πελατών • Σημαντικός αριθμός ψηφιακών συναλλαγών 	<ul style="list-style-type: none"> • Ελλιπές πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού σε νέες τεχνολογίες • Η ψηφιοποίηση των εγγράφων δεν έχει ολοκληρωθεί • Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των υπηρεσιών της τράπεζας είναι ακόμη σε εξέλιξη 	<ul style="list-style-type: none"> • Μέσα από την εκπαίδευση των πελατών καλλιεργείται ένα αυξημένο μελλοντικό μερίδιο αγοράς • Ενίσχυση της δέσμευσης και ικανοποίησης του προσωπικού μέσα από νέα προγράμματα εκπαίδευσης, αξιολόγησης και επιβράβευσης • Δημιουργία νέων ευκαιριών εταιρικής τραπεζικής 	<ul style="list-style-type: none"> • Το προσωπικό δεν έχει λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση - το πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι στα μελλοντικά σχέδια - μόλις 6 στις 639 ενότητες εκπαίδευσης ήταν ηλεκτρονικές για το 2019

4.4. Αποτελέσματα έρευνας

4.4.1. Δημογραφικά στοιχεία

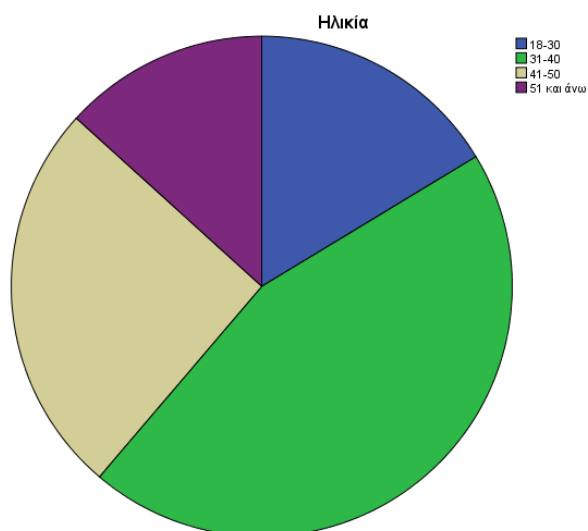
Το δείγμα αποτελείται από 99 υπαλλήλους της Ελληνικής Τράπεζας. Παρατίθενται κατ' αρχάς τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

Το 59,2% των συμμετεχόντων είναι γυναίκες, ενώ το υπολειπόμενο 40,8% είναι άνδρες (Πίνακας 4).



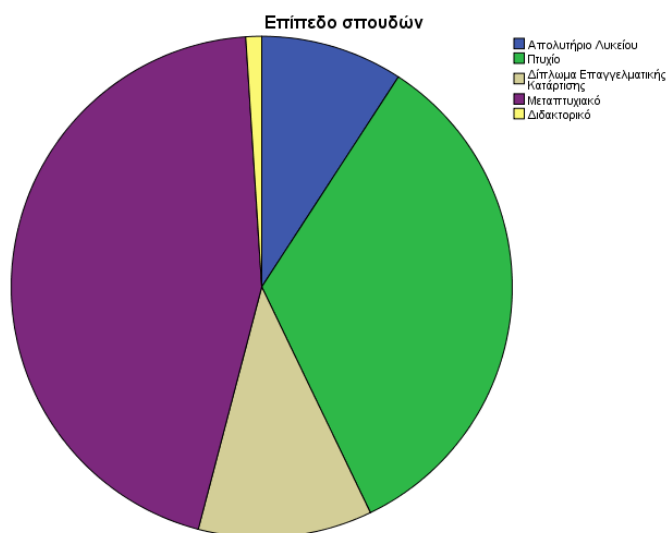
Γράφημα 1: Φύλο

Το 44,9% των συμμετεχόντων είναι ηλικίας 31-40 ετών, το 25,5% είναι ηλικίας 41-50 ετών, το 16,3% είναι ηλικίας 18-30 ετών, ενώ το υπολειπόμενο 13,3% είναι ηλικίας 51 ετών και άνω (Πίνακας 5).



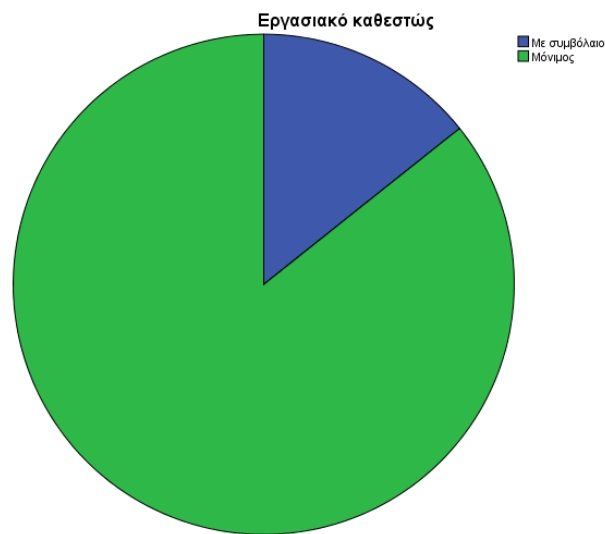
Γράφημα 2: Ηλικία

Διαπιστώθηκε πως το 44,9% των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το 33,7% είναι κάτοχοι προπτυχιακού τίτλου σπουδών, το 11,2% είναι κάτοχοι διπλώματος επαγγελματικής κατάρτισης, το 9,2% είναι κάτοχοι απολυτήριου λυκείου, ενώ το 1% είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου (Πίνακας 6).



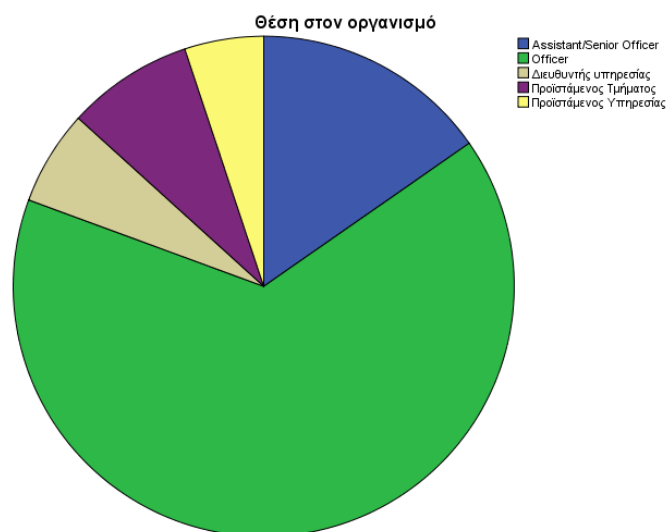
Γράφημα 3: Επίπεδο σπουδών

Αναφορικά με το εργασιακό καθεστώς των συμμετεχόντων, το 85,7% αυτών κατέχει μόνιμες θέσεις εργασίας, ενώ μόλις το 14,3% κατέχει θέσεις εργασίας με συμβόλαιο (Πίνακας 7).



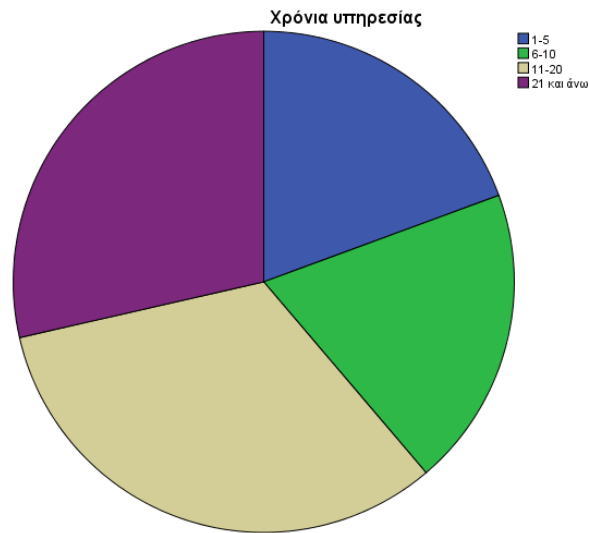
Γράφημα 4: Εργασιακό καθεστώς

Όσον αφορά τις θέσεις τις οποίες κατέχουν οι συμμετέχοντες στον οργανισμό, σε ποσοστό 65,3% κατέχουν θέσεις officer, άρα διοικητικού στελέχους, σε ποσοστό 15,3% κατέχουν θέσεις Assistant/Senior Officer, σε ποσοστό 8,2% είναι προϊστάμενοι τμημάτων, σε ποσοστό 6,1% είναι διευθυντές υπηρεσίας και σε ποσοστό 5,1% είναι προϊστάμενοι υπηρεσίας (Πίνακας 8).



Γράφημα 5: Θέση στον οργανισμό

Τέλος, ως προς τα χρόνια υπηρεσίας των συμμετεχόντων, ποσοστό 32,7% έχουν 11 έως 20 έτη υπηρεσίας, ποσοστό 28,6% έχουν πάνω από 21 έτη υπηρεσίας και ποσοστό 19,4% έχουν 1 έως 5 και 6 έως 10 έτη υπηρεσίας αντίστοιχα (Πίνακας 9). Σημειώνεται ότι αθροιστικά έχουν υπηρεσία πάνω από 10 έτη σε ποσοστό 61,3%.



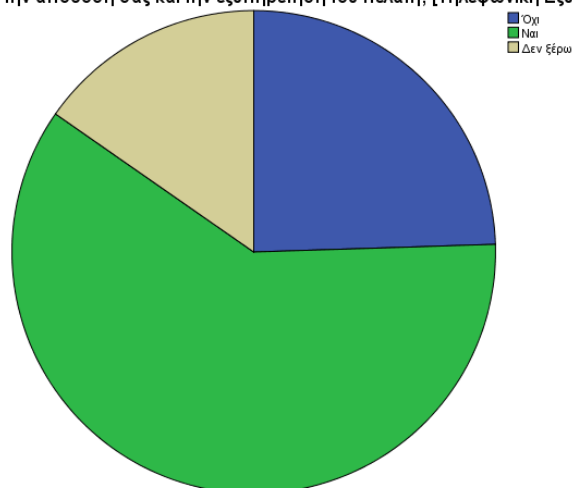
Γράφημα 6: Χρόνια προϋπηρεσίας

4.4.2. Η υφιστάμενη κατάσταση

Στην πρώτη ερώτηση αυτής της ενότητας εξετάζεται αν έχουν αυτοματοποιηθεί διάφορες λειτουργίες και συστήματα της τράπεζας οδηγώντας σε βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων και ταυτόχρονα σε βελτίωση της εξυπηρέτησης που λαμβάνουν οι πελάτες.

Το 60,2% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι έχει αυτοματοποιηθεί η τηλεφωνική εξυπηρέτηση, ενώ το 24,5% δήλωσε το αντίθετο και ένα 15,3% δήλωσε πως δεν γνωρίζει (Πίνακας 10).

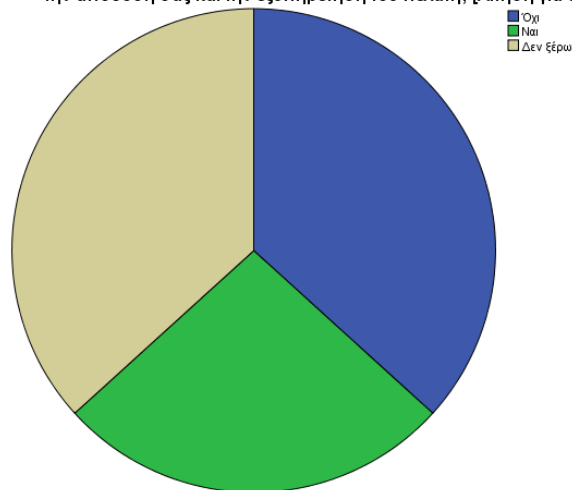
Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Τηλεφωνική Εξυπηρέτηση]



Γράφημα 7: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Τηλεφωνική Εξυπηρέτηση]

Το 26,5% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι έχουν αυτοματοποιηθεί οι διαδικασίες αιτήσεων δανείων, ενώ το 36,7% δήλωσε το αντίθετο και το 36,7% δήλωσε πως δεν γνωρίζει (Πίνακας 11).

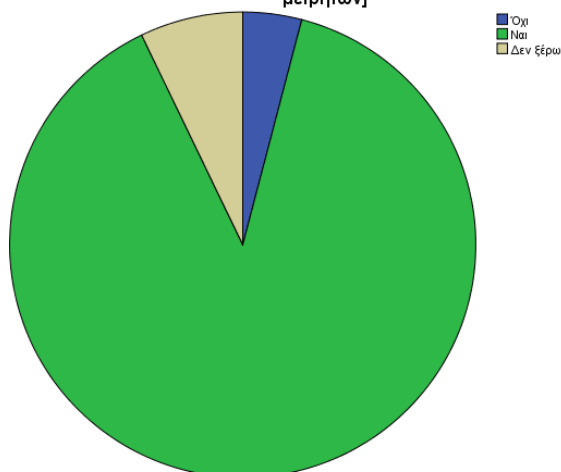
Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Αίτηση για δάνειο]



Γράφημα 8: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Αίτηση για δάνειο]

Το 88,8% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι έχουν αυτοματοποιηθεί οι διαδικασίες αναλήψεων και καταθέσεων, ενώ το 4,1% δήλωσε το αντίθετο και το 7,1% δήλωσε πως δεν γνωρίζει (Πίνακας 12).

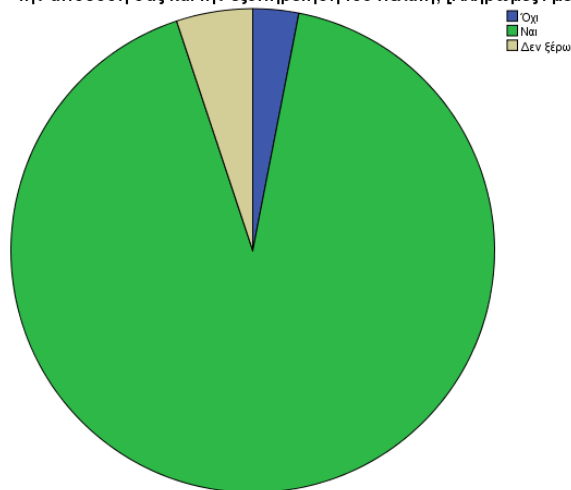
Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Αναλήψεις και καταθέσεις μετρητών]



Γράφημα 9: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Αναλήψεις και καταθέσεις μετρητών]

Το 91,8% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι έχουν αυτοματοποιηθεί οι διαδικασίες πληρωμών και μεταφορών, ενώ το 3,1% δήλωσε το αντίθετο και το 5,1% δήλωσε πως δεν γνωρίζει (Πίνακας 13).

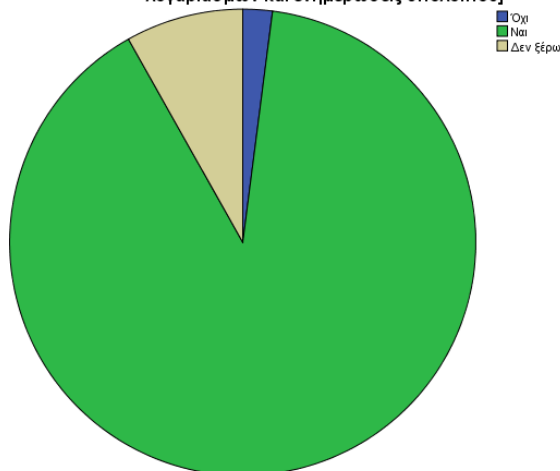
Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Πληρωμές / μεταφορές]



Γράφημα 10: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Πληρωμές / μεταφορές]

Το 89,8% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι έχουν αυτοματοποιηθεί οι διαδικασίες παρακολούθησης λογαριασμών και ενημερώσεων υπολοίπου, ενώ το 2,0% δήλωσε το αντίθετο και το 8,2% δήλωσε πως δεν γνωρίζει (Πίνακας 14).

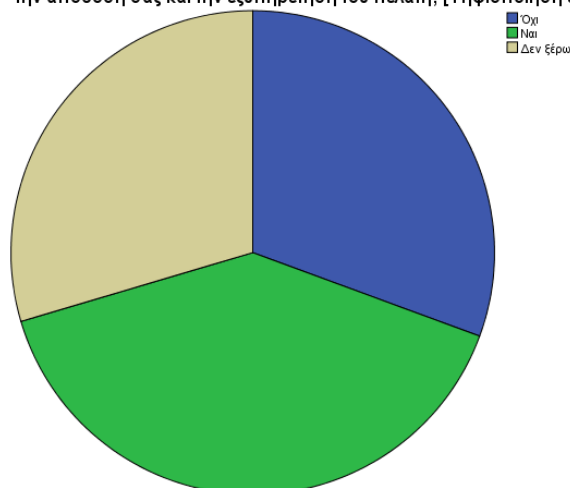
Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Παρακολούθηση λογαριασμών και ενημερώσεις υπολοίπου]



Γράφημα 11: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Παρακολούθηση λογαριασμών και ενημερώσεις υπολοίπου]

Το 39,8% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι έχουν αυτοματοποιηθεί οι διαδικασίες ψηφιοποίησης εγγράφων, ενώ το 30,6% δήλωσε το αντίθετο και το 29,6% δήλωσε πως δεν γνωρίζει (Πίνακας 15).

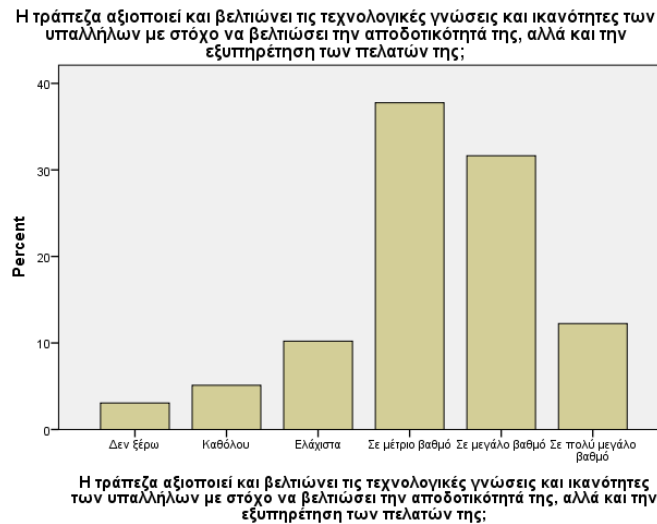
Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Ψηφιοποίηση εγγράφων]



Γράφημα 12: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Ψηφιοποίηση εγγράφων]

Στις επόμενες ερωτήσεις οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τον βαθμό στον οποίο η τράπεζα αξιοποιεί τις τεχνολογικές εξελίξεις για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της εξυπηρέτησης των πελατών.

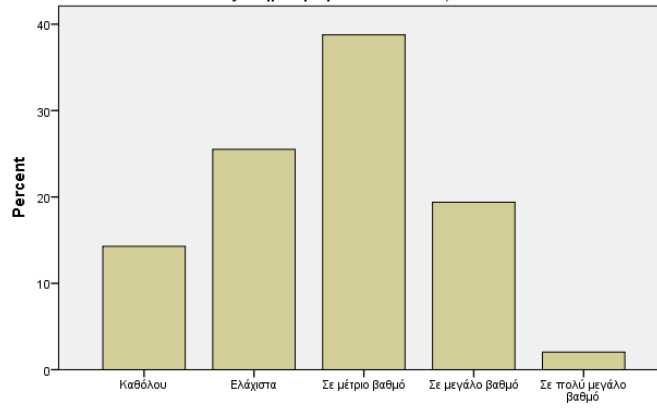
Στη δήλωση ότι η τράπεζα αξιοποιεί και βελτιώνει τις τεχνολογικές γνώσεις και ικανότητες των υπαλλήλων με στόχο να βελτιώσει την αποδοτικότητά της, αλλά και την εξυπηρέτηση των πελατών της συμφωνεί σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό το 43,8%, σε μέτριο βαθμό το 37,8% και καθόλου ή ελάχιστα το 15,3%, ενώ το 3,1% δήλωσε πως δεν γνωρίζει (Πίνακας 16).



Γράφημα 13: Η τράπεζα αξιοποιεί και βελτιώνει τις τεχνολογικές γνώσεις και ικανότητες των υπαλλήλων με στόχο να βελτιώσει την αποδοτικότητά της, αλλά και την εξυπηρέτηση των πελατών της;

Στη δήλωση ότι η τράπεζα ζητά τη συμβολή και γνώμη των υπαλλήλων της για να βελτιώσει τις διαδικασίες/συστήματά της από τεχνολογικής πλευράς με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών συμφωνεί σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό το 21,4%, σε μέτριο βαθμό το 38,8% και καθόλου ή ελάχιστα το 39,8% (Πίνακας 17).

Η τράπεζα ζητά τη συμβολή και γνώμη των υπαλλήλων της για να βελτιώσει τις διαδικασίες /συστήματά της από τεχνολογικής πλευράς με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών;

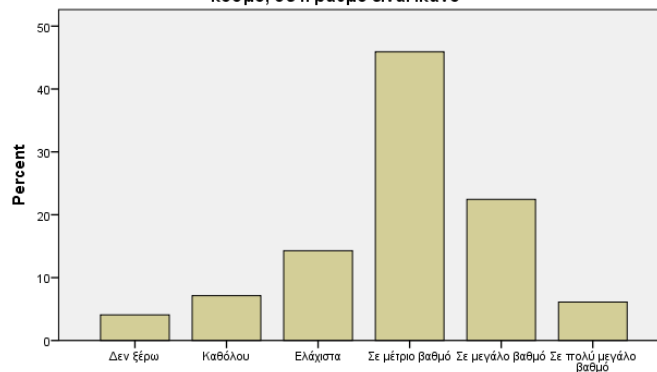


Η τράπεζα ζητά τη συμβολή και γνώμη των υπαλλήλων της για να βελτιώσει τις διαδικασίες /συστήματά της από τεχνολογικής πλευράς με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών;

Γράφημα 14: Η τράπεζα ζητά τη συμβολή και γνώμη των υπαλλήλων της για να βελτιώσει τις διαδικασίες /συστήματά της από τεχνολογικής πλευράς με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών;

Βάσει της εμπειρίας των συμμετεχόντων, η συνεργασία τους με άλλα τμήματα της τράπεζας (όπως προϊόντικό, υποστηρικτικό, κανονιστικό, ανθρώπινο δυναμικό κτλ) με στόχο τον μετασχηματισμό και την καλύτερη προσαρμογή του οργανισμού στον ψηφιακό κόσμο, είναι ικανοποιητική σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό σύμφωνα με το 28,6%, σε μέτριο βαθμό το 45,9% και καθόλου ή ελάχιστα το 21,4%, ενώ το 4,1% δήλωσε πως δεν γνωρίζει (Πίνακας 18).

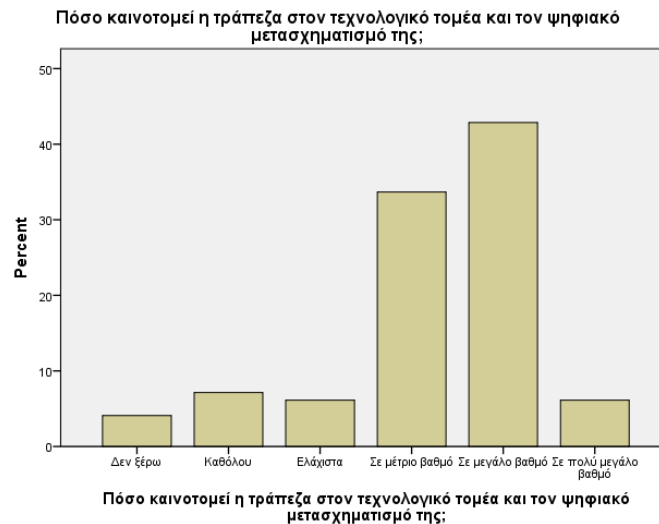
Βάσει της εμπειρίας σας, η συνεργασία σας με άλλα τμήματα της τράπεζας (όπως προϊόντικό, υποστηρικτικό, κανονιστικό, ανθρώπινο δυναμικό κτλ) με στόχο τον μετασχηματισμό και την καλύτερη προσαρμογή του οργανισμού στον ψηφιακό κόσμο, σε τι βαθμό είναι ικανο



Βάσει της εμπειρίας σας, η συνεργασία σας με άλλα τμήματα της τράπεζας (όπως προϊόντικό, υποστηρικτικό, κανονιστικό, ανθρώπινο δυναμικό κτλ) με στόχο τον μετασχηματισμό και την καλύτερη προσαρμογή του οργανισμού στον ψηφιακό κόσμο, σε τι βαθμό είναι ικανο

Γράφημα 15: Βάσει της εμπειρίας σας, η συνεργασία σας με άλλα τμήματα της τράπεζας (όπως προϊόντικό, υποστηρικτικό, κανονιστικό, ανθρώπινο δυναμικό κτλ) με στόχο τον μετασχηματισμό και την καλύτερη προσαρμογή του οργανισμού στον ψηφιακό κόσμο, σε τι βαθμό είναι ικανοποιητική;

Το 49% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η τράπεζα καινοτομεί στον τεχνολογικό τομέα και στον ψηφιακό της μετασχηματισμό σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 33,7% σε μέτριο βαθμό, το 13,2% καθόλου ή ελάχιστα, ενώ ένα 4,1% δήλωσε πως δεν γνωρίζει (Πίνακας 19).



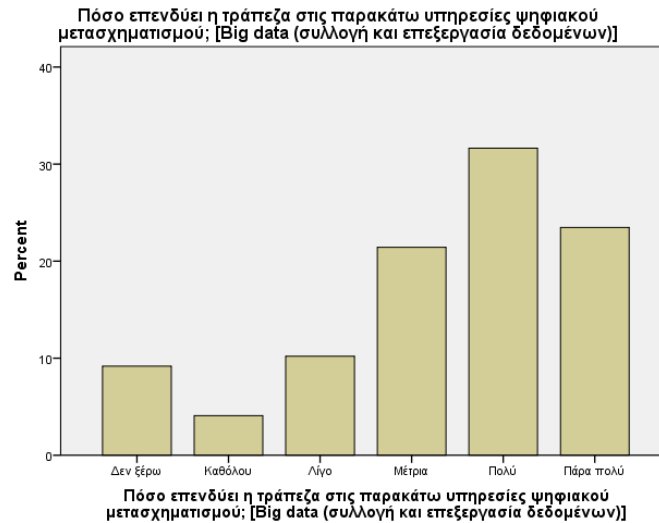
Γράφημα 16: Πόσο καινοτομεί η τράπεζα στον τεχνολογικό τομέα και τον ψηφιακό μετασχηματισμό της;

Το 71,4% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η τράπεζα επενδύει στην κυβερνοασφάλεια (ασφαλής εκτέλεση εμβασμάτων, προστασία προσωπικών δεδομένων κτλ) σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 17,3% σε μέτριο βαθμό, το 8,1% καθόλου ή ελάχιστα, ενώ ένα 3,1% δήλωσε πως δεν γνωρίζει (Πίνακας 20).



Γράφημα 17: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Κυβερνοασφάλεια (ασφαλής εκτέλεση εμβασμάτων, προστασία προσωπικών δεδομένων κτλ)]

Το 55,1% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η τράπεζα επενδύει στα Big data (συλλογή και επεξεργασία δεδομένων) σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 21,4% σε μέτριο βαθμό, το 14,3% καθόλου ή ελάχιστα, ενώ ένα 9,2% δήλωσε πως δεν γνωρίζει (Πίνακας 21).



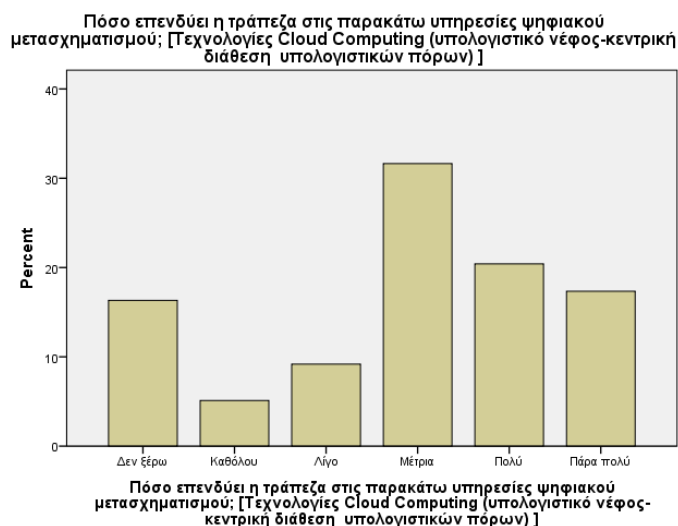
Γράφημα 18: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Big data (συλλογή και επεξεργασία δεδομένων)]

Το 51% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η τράπεζα επενδύει στις ψηφιακές τεχνολογίες για την υποστήριξη της τηλεργασίας σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 28,6% σε μέτριο βαθμό, το 17,3% καθόλου ή ελάχιστα, ενώ ένα 3,1% δήλωσε πως δεν γνωρίζει (Πίνακας 22).



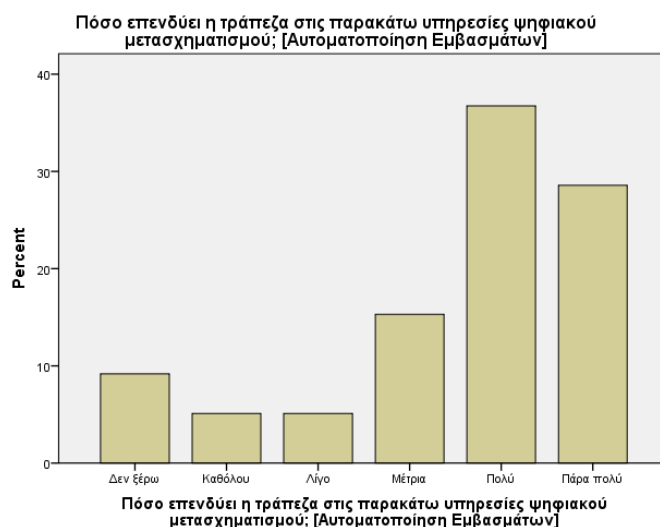
Γράφημα 19: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Τηλεργασία]

Το 37,7% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η τράπεζα επενδύει στις Τεχνολογίες Cloud Computing (υπολογιστικό νέφος-κεντρική διάθεση υπολογιστικών πόρων) σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 31,6% σε μέτριο βαθμό, το 14,3% καθόλου ή ελάχιστα, ενώ ένα 16,3% δήλωσε πως δεν γνωρίζει (Πίνακας 23).



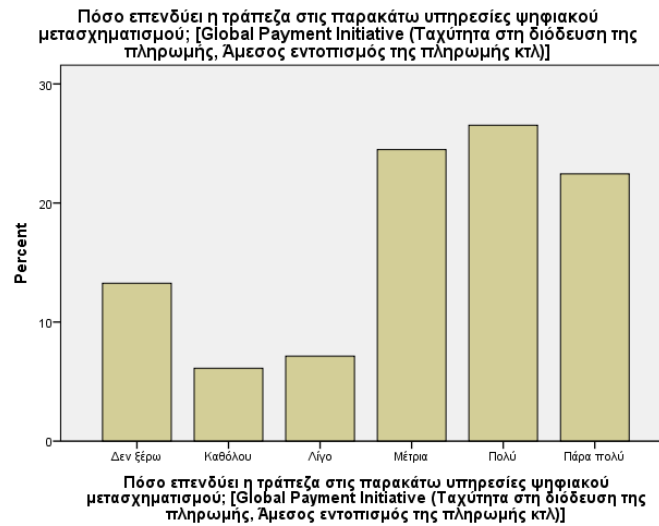
Γράφημα 20: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Τεχνολογίες Cloud Computing (υπολογιστικό νέφος-κεντρική διάθεση υπολογιστικών πόρων)]

Το 65,3% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η τράπεζα επενδύει στις ψηφιακές τεχνολογίες για την αυτοματοποίηση των εμβασμάτων σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 15,3% σε μέτριο βαθμό, το 10,2% καθόλου ή ελάχιστα, ενώ ένα 9,2% δήλωσε πως δεν γνωρίζει (Πίνακας 24).



Γράφημα 21: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Αυτοματοποίηση Εμβασμάτων]

Τέλος, το 48,9% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η τράπεζα επενδύει στις ψηφιακές τεχνολογίες για την συμμετοχή στο Global Payment Initiative (ταχύτητα στη διόδευση της πληρωμής, άμεσος εντοπισμός της πληρωμής κτλ) σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 24,5% σε μέτριο βαθμό, το 13,2% καθόλου ή ελάχιστα, ενώ ένα 13,3% δήλωσε πως δεν γνωρίζει (Πίνακας 25).

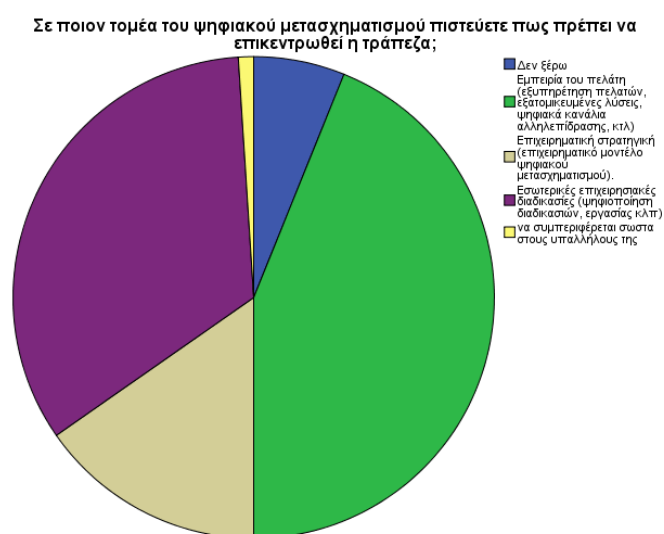


Γράφημα 22: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Global Payment Initiative (Ταχύτητα στη διόδευση της πληρωμής, Άμεσος εντοπισμός της πληρωμής κτλ)]

4.4.3. Αντιλήψεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και το μέλλον της τράπεζας

Στην ενότητα αυτή εξετάζονται οι απόψεις και η αντίληψη των συμμετεχόντων αναφορικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της τράπεζας, τα οφέλη του και αναφορικά με τις μελλοντικές κινήσεις της τράπεζας.

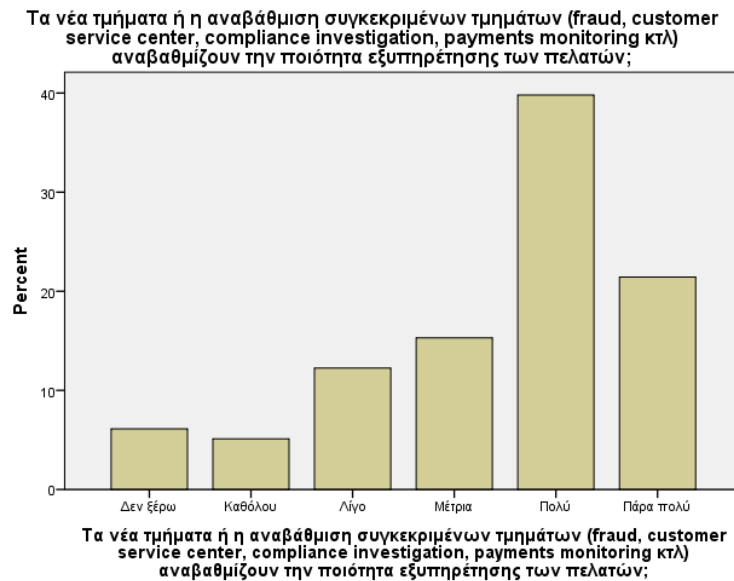
Στην πρώτη ερώτηση της ενότητας, ερευνάται η αντίληψη των συμμετεχόντων αναφορικά με τον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού στον οποίο πρέπει να επενδύσει η τράπεζα. Το 43,9% πιστεύει πως η τράπεζα πρέπει να επικεντρωθεί στην εμπειρία του πελάτη (εξυπηρέτηση πελατών, εξατομικευμένες λύσεις, ψηφιακά κανάλια αλληλεπίδρασης κτλ), το 33,7% πιστεύει ότι η τράπεζα πρέπει να επικεντρωθεί στις εσωτερικές επιχειρησιακές της διαδικασίες (ψηφιοποίηση διαδικασιών, εργασίας κλπ), το 15,3% πιστεύει ότι πρέπει να επικεντρωθεί στην επιχειρηματική στρατηγική (επιχειρηματικό μοντέλο ψηφιακού μετασχηματισμού), το 6,1% δεν γνωρίζει, ενώ ένας συμμετέχων δήλωσε ότι πρέπει η τράπεζα να επικεντρωθεί στη βελτίωση της συμπεριφοράς της προς τους υπαλλήλους της μέσα από τον ψηφιακό της μετασχηματισμό (Πίνακας 26).



Γράφημα 23: Σε ποιον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού πιστεύετε πως πρέπει να επικεντρωθεί η τράπεζα;

Το 61,2% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι τα νέα τμήματα της τράπεζας ή τα αναβαθμισμένα στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού τμήματα της τράπεζας, όπως τα τμήματα fraud, customer service center, compliance investigation, payments monitoring κτλ, αναβαθμίζουν την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 15,3% σε

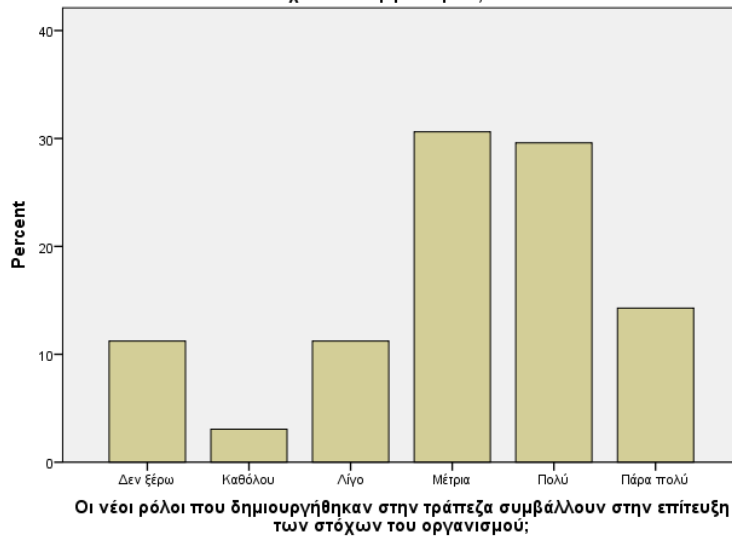
μέτριο βαθμό, το 17,3% καθόλου ή ελάχιστα, ενώ το 6,1% των συμμετεχόντων δεν έχει άποψη αναφορικά με τη δήλωση αυτή (Πίνακας 27).



Γράφημα 24: Τα νέα τμήματα ή η αναβάθμιση συγκεκριμένων τμημάτων (fraud, customer service center, compliance investigation, payments monitoring κτλ) αναβαθμίζουν την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών;

Το 43,9% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι νέοι ρόλοι που δημιουργήθηκαν στην τράπεζα, εντός του πλαισίου του ψηφιακού της μετασχηματισμού, συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 30,6% σε μέτριο βαθμό, το 14,3% καθόλου ή ελάχιστα, ενώ το 11,2% των συμμετεχόντων δεν έχει άποψη αναφορικά με τη δήλωση αυτή (Πίνακας 28).

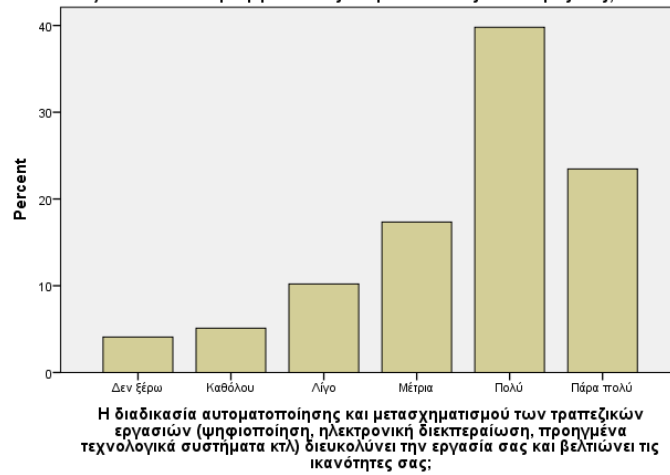
Οι νέοι ρόλοι που δημιουργήθηκαν στην τράπεζα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού;



Γράφημα 25: Οι νέοι ρόλοι που δημιουργήθηκαν στην τράπεζα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού;

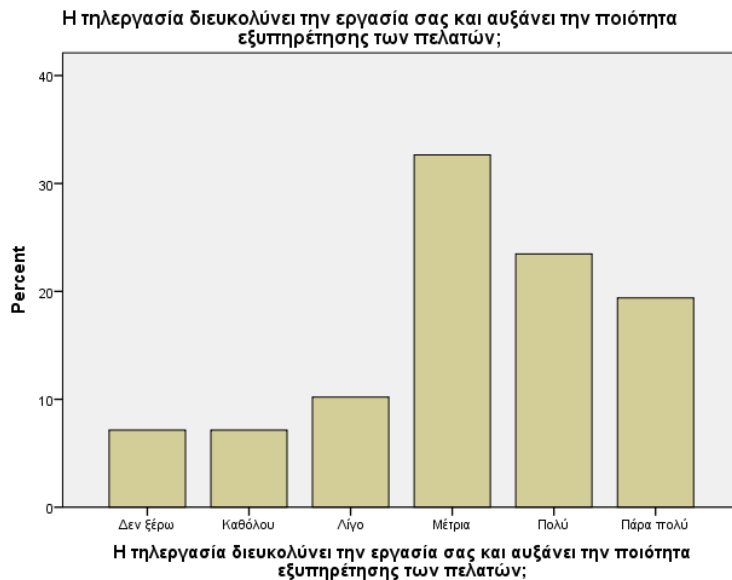
Σύμφωνα με το 63,3% των συμμετεχόντων, η διαδικασία αυτοματοποίησης και μετασχηματισμού των τραπεζικών εργασιών (ψηφιοποίηση, ηλεκτρονική διεκπεραίωση, προηγμένα τεχνολογικά συστήματα κτλ) διευκολύνει την εργασία του και βελτιώνει τις ικανότητές του σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, σύμφωνα με το 17,3% σε μέτριο βαθμό, σύμφωνα με το 15,3% καθόλου ή ελάχιστα, ενώ το 4,1% των συμμετεχόντων δεν έχει άποψη αναφορικά με την επίδραση της αυτοματοποίησης και του μετασχηματισμού των τραπεζικών εργασιών (Πίνακας 29).

Η διαδικασία αυτοματοποίησης και μετασχηματισμού των τραπεζικών εργασιών (ψηφιοποίηση, ηλεκτρονική διεκπεραίωση, προηγμένα τεχνολογικά συστήματα κτλ) διευκολύνει την εργασία σας και βελτιώνει τις ικανότητές σας;



Γράφημα 26: Η διαδικασία αυτοματοποίησης και μετασχηματισμού των τραπεζικών εργασιών (ψηφιοποίηση, ηλεκτρονική διεκπεραίωση, προηγμένα τεχνολογικά συστήματα κτλ) διευκολύνει την εργασία σας και βελτιώνει τις ικανότητές σας;

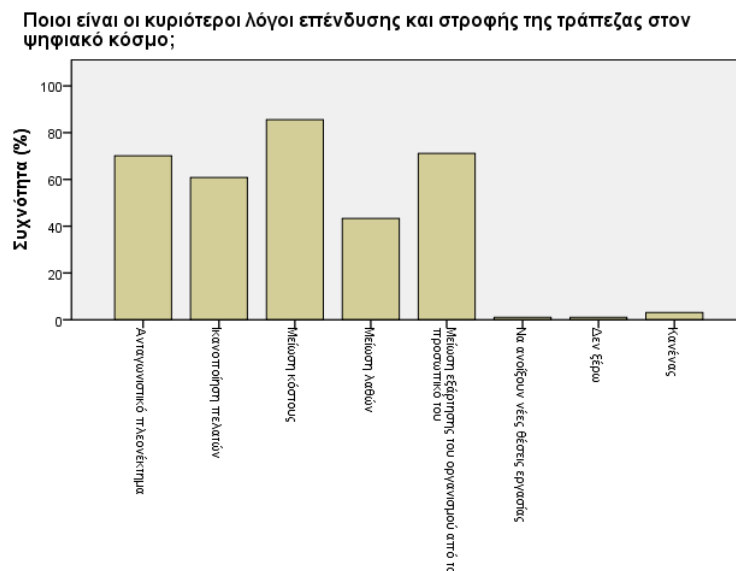
Σύμφωνα με το 42,9% των συμμετεχόντων, η τηλεργασία διευκολύνει την εργασία του και αυξάνει την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο, σύμφωνα με το 32,7% σε μέτριο βαθμό, σύμφωνα με το 17,3% καθόλου ή ελάχιστα, ενώ το 7,1% των συμμετεχόντων δεν έχει άποψη αναφορικά με την επίδραση της τηλεργασίας (Πίνακας 30).



Γράφημα 27: Η τηλεργασία διευκολύνει την εργασία σας και αυξάνει την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών;

Στην επόμενη ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν έναν ή περισσότερους λόγους επένδυσης και στροφής της τράπεζας στον ψηφιακό κόσμο. Οι παρακάτω απαντήσεις αφορούν στην επιλογή καθενός από τους προσφερόμενους προς επιλογή λόγους και ως εκ τούτου οι συχνότητες των απαντήσεων δεν αθροίζονται στο 100%.

Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ένας από τους λόγους επένδυσης και στροφής της τράπεζας στον ψηφιακό κόσμο σύμφωνα με το 70,1% των συμμετεχόντων, η ικανοποίηση των πελατών σύμφωνα με το 60,8% των συμμετεχόντων, η μείωση κόστους σύμφωνα με το 85,%, η μείωση των λαθών σύμφωνα με το 43,3%, η μείωση εξάρτησης του οργανισμού από το προσωπικό του σύμφωνα με το 71,1%, η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας σύμφωνα με το 1% των συμμετεχόντων, ενώ οι επιλογές «κανένας» και «δεν ξέρω» συγκέντρωσαν το 4,1% των απαντήσεων των συμμετεχόντων (Πίνακας 31).

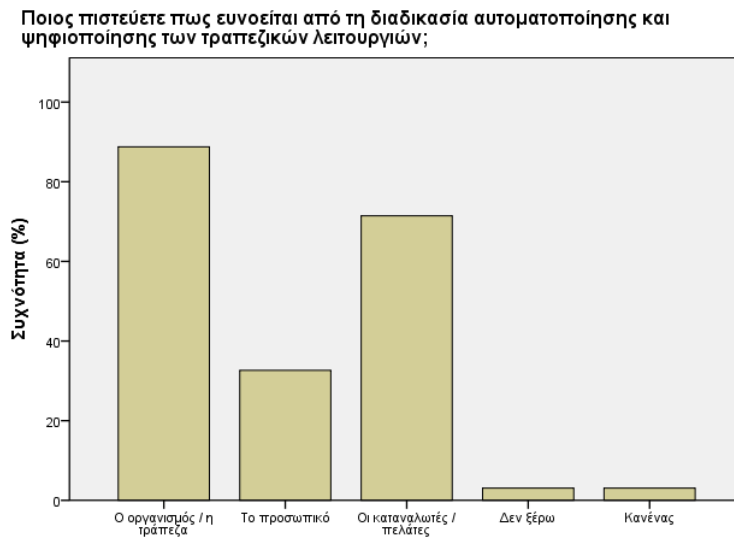


Γράφημα 28: Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι επένδυσης και στροφής της τράπεζας στον ψηφιακό κόσμο;

Στην επόμενη ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν αυτούς οι οποίοι ευνοούνται από τη διαδικασία αυτοματοποίησης και ψηφιοποίησης των τραπεζικών λειτουργιών. Οι παρακάτω απαντήσεις αφορούν στην επιλογή καθενός από τους προσφερόμενους προς επιλογή stakeholders που ωφελούνται και ως εκ τούτου οι συχνότητες των απαντήσεων δεν αθροίζονται στο 100%.

Η τράπεζα (ο οργανισμός) ευνοείται σύμφωνα με το 88,8% των συμμετεχόντων, το προσωπικό σύμφωνα με το 32,7% των συμμετεχόντων, οι καταναλωτές – πελάτες σύμφωνα

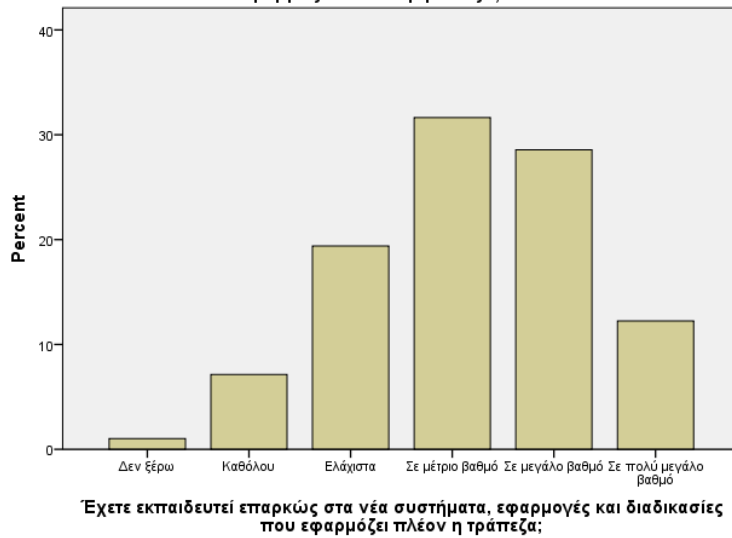
με το 71,4% των συμμετεχόντων, ενώ αθροιστικά το 6,2% των συμμετεχόντων δεν αναγνώρισε ή δεν γνωρίζει κανέναν stakeholder ο οποίος εννοείται από τη διαδικασία αυτοματοποίησης και ψηφιοποίησης των τραπεζικών λειτουργιών (Πίνακας 32).



Γράφημα 29: Ποιος πιστεύετε πως εννοείται από τη διαδικασία αυτοματοποίησης και ψηφιοποίησης των τραπεζικών λειτουργιών;

Το 40,8% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι έχει εκπαιδευτεί επαρκώς στα νέα συστήματα, εφαρμογές και διαδικασίες που εφαρμόζει πλέον η τράπεζα σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 31,6% σε μέτριο βαθμό, 26,5% καθόλου ή ελάχιστα και το 1% δεν γνωρίζει αν έχει εκπαιδευτεί επαρκώς (Πίνακας 33).

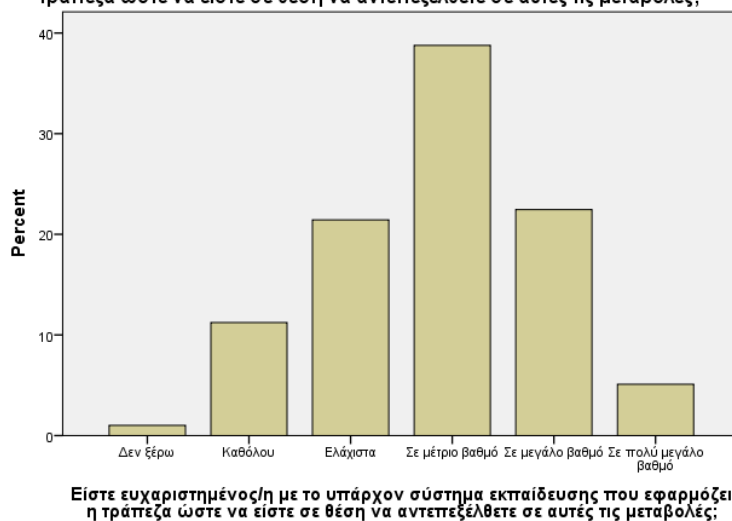
Έχετε εκπαιδευτεί επαρκώς στα νέα συστήματα, εφαρμογές και διαδικασίες που εφαρμόζει πλέον η τράπεζα;



Γράφημα 30: Έχετε εκπαιδευτεί επαρκώς στα νέα συστήματα, εφαρμογές και διαδικασίες που εφαρμόζει πλέον η τράπεζα;

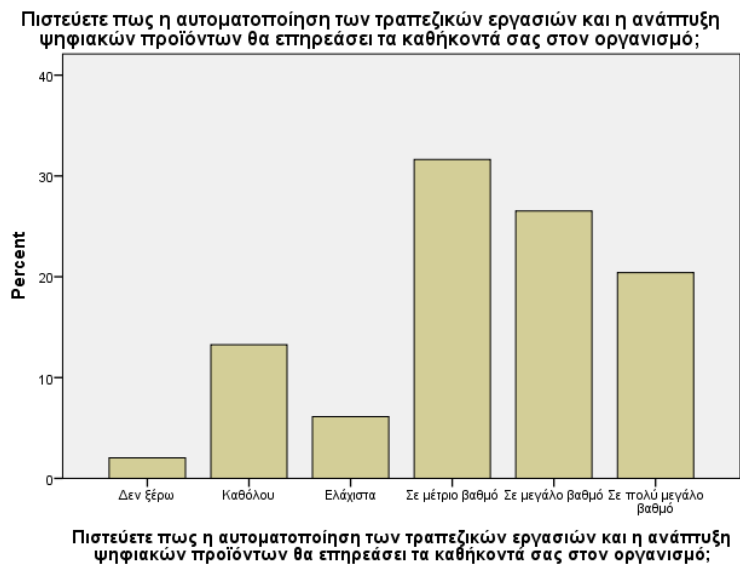
Το 27,5% των συμμετεχόντων είναι ευχαριστημένο με το υπάρχον σύστημα εκπαίδευσης που εφαρμόζει η τράπεζα ώστε να είναι σε θέση να αντεπεξέλθει στις μεταβολές που εισάγονται στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού της τράπεζας σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 38,8% σε μέτριο βαθμό, το 32,6% καθόλου ή ελάχιστα και το 1% δεν εξέφερε την άποψή του σχετικά με την παραπάνω δήλωση (Πίνακας 34).

Είστε ευχαριστημένος/η με το υπάρχον σύστημα εκπαίδευσης που εφαρμόζει η τράπεζα ώστε να είστε σε θέση να αντεπεξέλθετε σε αυτές τις μεταβολές;



Γράφημα 31: Είστε ευχαριστημένος/η με το υπάρχον σύστημα εκπαίδευσης που εφαρμόζει η τράπεζα ώστε να είστε σε θέση να αντεπεξέλθετε σε αυτές τις μεταβολές;

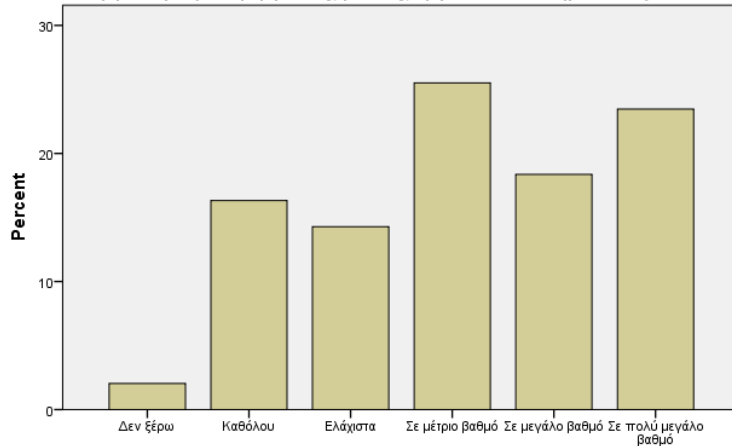
Το 46,9% των συμμετεχόντων πιστεύει πως η αυτοματοποίηση των τραπεζικών εργασιών και η ανάπτυξη ψηφιακών προϊόντων θα επηρεάσει τα καθήκοντά του στον οργανισμό σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 31,6% σε μέτριο βαθμό, το 19,4% καθόλου ή ελάχιστα, ενώ το 2% δεν γνωρίζει αν θα επηρεαστούν τα καθήκοντά του στον οργανισμό (Πίνακας 35).



Γράφημα 32: Πιστεύετε πως η αυτοματοποίηση των τραπεζικών εργασιών και η ανάπτυξη ψηφιακών προϊόντων θα επηρεάσει τα καθήκοντά σας στον οργανισμό;

Το 41,9% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι η αυτοματοποίηση των τραπεζικών εργασιών και η ανάπτυξη ψηφιακών προϊόντων θα έθετε σε κίνδυνο τη σταδιοδρομία του στον οργανισμό (θέση εργασίας, μισθός, εργασιακά κεκτημένα κτλ) σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 25,5% σε μέτριο βαθμό, το 30,6% καθόλου ή ελάχιστα, ενώ το 2% δεν γνωρίζει αν η αυτοματοποίηση μπορεί να επηρεάσει τα καθήκοντά του στον οργανισμό (Πίνακας 36).

Η αυτοματοποίηση των τραπεζικών εργασιών και η ανάπτυξη ψηφιακών προϊόντων πιστεύετε πως θα έχετε σε κίνδυνο τη σταδιοδρομία σας στον οργανισμό (θέση εργασίας, μισθός, εργασιακά κεκτημένα κτλ)

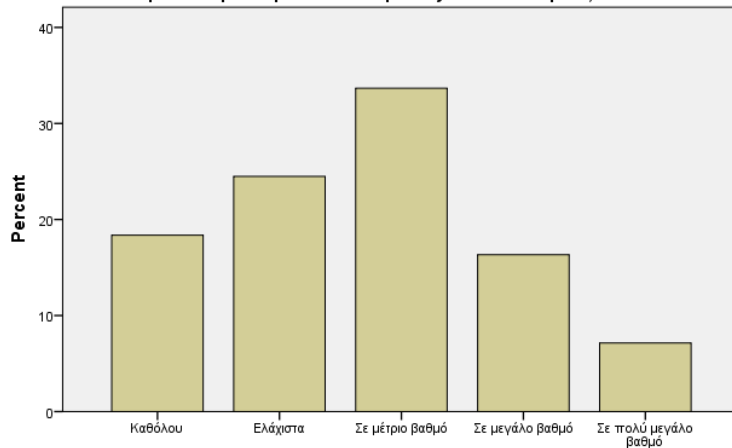


Η αυτοματοποίηση των τραπεζικών εργασιών και η ανάπτυξη ψηφιακών προϊόντων πιστεύετε πως θα έχετε σε κίνδυνο τη σταδιοδρομία σας στον οργανισμό (θέση εργασίας, μισθός, εργασιακά κεκτημένα κτλ)

Γράφημα 33: Η αυτοματοποίηση των τραπεζικών εργασιών και η ανάπτυξη ψηφιακών προϊόντων πιστεύετε πως θα έχετε σε κίνδυνο τη σταδιοδρομία σας στον οργανισμό (θέση εργασίας, μισθός, εργασιακά κεκτημένα κτλ)

Το 23,4% των συμμετεχόντων είναι αισιόδοξο για την πορεία της καριέρας του αλλά και γενικότερα για το μέλλον του τραπεζικού υπαλλήλου, υπό το πρίσμα των αλλαγών που εισάγονται για επίτευξη του ψηφιακού μετασχηματισμού, σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 33,7% σε μέτριο βαθμό και το 42,9% καθόλου ή ελάχιστα (Πίνακας 37).

Με βάση της προαναφερθείσες μεταβολές στα τραπεζικά συστήματα και διαδικασίες είστε αισιόδοξος για την πορεία της καριέρας σας αλλά και γενικότερα το μέλλον του τραπεζικού υπαλλήλου;

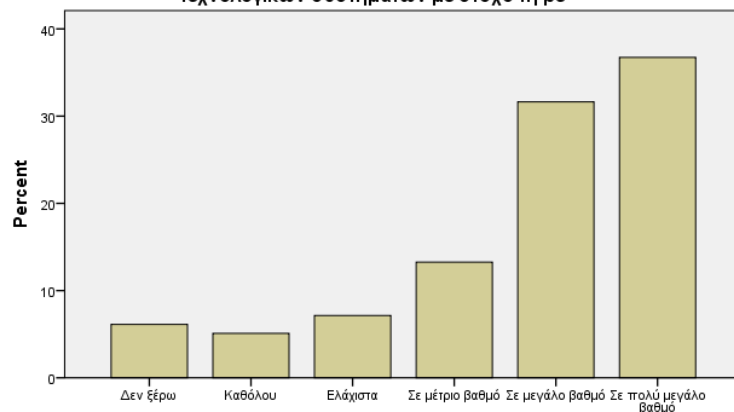


Με βάση της προαναφερθείσες μεταβολές στα τραπεζικά συστήματα και διαδικασίες είστε αισιόδοξος για την πορεία της καριέρας σας αλλά και γενικότερα το μέλλον του τραπεζικού υπαλλήλου;

Γράφημα 34: Με βάση της προαναφερθείσες μεταβολές στα τραπεζικά συστήματα και διαδικασίες είστε αισιόδοξος για την πορεία της καριέρας σας αλλά και γενικότερα το μέλλον του τραπεζικού υπαλλήλου;

Αν η τράπεζα χρηματοδοτούσε ολόκληρο το ποσό ή ένα μέρος, θα ενδιέφερε να παρακολουθήσει σεμινάρια ή να αποκτήσει κάποιο δίπλωμα ούτως ώστε να εμπλουτίσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του στον τομέα των νέων τεχνολογικών συστημάτων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής του σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό σύμφωνα με το 68,3%, σε μέτριο βαθμό σύμφωνα με το 13,3%, καθόλου ή ελάχιστα σύμφωνα με το 12,2%, ενώ το 6,1% των συμμετεχόντων δεν γνωρίζει αν θα ενδιαφερόταν να αποκτήσει σχετικές ψηφιακές γνώσεις και να αναπτύξει τις ψηφιακές του δεξιότητες (Πίνακας 38).

Αν η τράπεζα χρηματοδοτούσε ολόκληρο το ποσό ή ένα μέρος, θα σας ενδιέφερε να παρακολουθήσετε σεμινάρια ή να αποκτήσετε κάποιο δίπλωμα ούτως ώστε να εμπλουτίσετε τις γνώσεις και τις δεξιότητές σας στον τομέα των νέων τεχνολογικών συστημάτων με στόχο τη βε



Αν η τράπεζα χρηματοδοτούσε ολόκληρο το ποσό ή ένα μέρος, θα σας ενδιέφερε να παρακολουθήσετε σεμινάρια ή να αποκτήσετε κάποιο δίπλωμα ούτως ώστε να εμπλουτίσετε τις γνώσεις και τις δεξιότητές σας στον τομέα των νέων τεχνολογικών συστημάτων με στόχο τη βε

Γράφημα 35: Αν η τράπεζα χρηματοδοτούσε ολόκληρο το ποσό ή ένα μέρος, θα σας ενδιέφερε να παρακολουθήσετε σεμινάρια ή να αποκτήσετε κάποιο δίπλωμα ούτως ώστε να εμπλουτίσετε τις γνώσεις και τις δεξιότητές σας στον τομέα των νέων τεχνολογικών συστημάτων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής σας;

Τέλος, το 67,4% των συμμετεχόντων πιστεύει πως οι τεχνολογικές εξελίξεις διευκολύνουν την καθημερινότητα στην εργασία τους σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 14,3% σε μέτριο βαθμό, το 12,2% καθόλου ή ελάχιστα, ενώ το 6,1% δεν γνωρίζει αν οι τεχνολογικές εξελίξεις διευκολύνουν την καθημερινότητα στην εργασία του (Πίνακας 39).



Γράφημα 36: Οι τεχνολογικές εξελίξεις πιστεύετε πως διευκολύνουν την καθημερινότητά σας στην εργασία;

4.4.4. Ανάλυση αποτελεσμάτων

Το δείγμα των συμμετεχόντων αποτελεί μια αντιπροσωπευτική εικόνα των περισσότερων θέσεων εργασίας στον οργανισμό, με την κατηγορία των officers (διοικητικών υπαλλήλων) να υπερτερεί, ως εκ τούτου τα αποτελέσματα της έρευνας προέρχονται από μέρος του προσωπικού το οποίο χειρίζεται καθημερινά τα συστήματα της τράπεζας. Παράλληλα, καθώς ένα σημαντικό ποσοστό του δείγματος αποτελείται από προϊσταμένους και διευθυντές, τα αποτελέσματα της έρευνας συμπεριλαμβάνουν συνεπώς την οπτική των ανώτερων στελεχών της τράπεζας αναφορικά με τον ψηφιακό της μετασχηματισμό.

Επιπλέον, καθώς το 61,3% του δείγματος έχει υπηρεσία στην τράπεζα πάνω από 10 έτη, έχει σφαιρική άποψη για την υφιστάμενη κατάσταση συγκριτικά με την προηγούμενη κατάσταση του οργανισμού.

Τα συστήματα και οι λειτουργίες της τράπεζας έχουν αυτοματοποιηθεί, βελτιώνοντας τόσο την απόδοση των εργαζομένων όσο και την εξυπηρέτηση των πελατών, με εξαιρέσεις να αποτελούν οι διαδικασίες αιτήσεων δανείων και οι διαδικασίες ψηφιοποίησης των εγγράφων.

Εντοπίζονται σημαντικά περιθώρια βελτίωσης σε ό,τι αφορά στην αξιοποίηση και βελτίωση των τεχνολογικών γνώσεων του προσωπικού προκειμένου να βελτιωθεί η οργανωτική απόδοση και η εξυπηρέτηση των πελατών σύμφωνα με το 53% του δείγματος. Επιπλέον, παρατηρήθηκε πως δεν ζητείται η συμβολή του προσωπικού και των προτάσεών του για την

τεχνολογική βελτίωση των διαδικασιών της τράπεζας σύμφωνα με το 78,6% του δείγματος, ενώ η διατμηματική συνεργασία του προσωπικού για την προσαρμογή της τράπεζας στον ψηφιακό κόσμο είναι ελλιπής σύμφωνα με το 67,3% του δείγματος.

Αναφορικά με τον βαθμό στον οποίο η τράπεζα καινοτομεί, αυτός δεν είναι ισχυρός σύμφωνα με το 51% του δείγματος. Επιπλέον, η τράπεζα επενδύει σε μεγάλο βαθμό σε ψηφιακές τεχνολογίες, με εξαίρεση να αποτελεί η υπολογιστική νέφους και η συμμετοχή στο Global Payment Initiative, για τα οποία ένα σημαντικό μέρος του δείγματος δεν γνωρίζει πώς κινείται η τράπεζα.

Σχετικά με τις αντιλήψεις του προσωπικού σε ό,τι αφορά στις μελλοντικές κινήσεις της τράπεζας, ξεχωρίζει η ανάγκη επικέντρωσης στην καλύτερευση της εμπειρίας του πελάτη, μέσα από τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, την παροχή εξατομικευμένων λύσεων, την ενίσχυση των ψηφιακών καναλιών αλληλεπίδρασης με τους πελάτες κ.α., και η ανάγκη επικέντρωσης στην ψηφιοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών σε επιχειρησιακό επίπεδο, όπως είναι η ψηφιοποίηση των διαδικασιών, της εργασίας κ.α..

Επιπρόσθετα, αξίζει να υπογραμμιστεί πως ενώ η αναβάθμιση και η ψηφιοποίηση των διαδικασιών και των τμημάτων της τράπεζας συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, στη διευκόλυνση της εργασίας και στη βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού, ταυτόχρονα δεν συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων της τράπεζας. Ειδικότερα η τηλεργασία δεν διαφαίνεται να διευκολύνει την εργασία του προσωπικού και ταυτόχρονα να βελτιώνει την εξυπηρέτηση των πελατών.

Αναφορικά με τους λόγους και τα κίνητρα τα οποία ωθούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό της τράπεζας, το προσωπικό συμφωνεί ισχυρά στη μείωση του κόστους, την ικανοποίηση των πελατών, τη μείωση της εξάρτησης της τράπεζας από το προσωπικό και λιγότερο στην μείωση των λαθών, ενώ το μέρος του δείγματος το οποίο δεν γνωρίζει ποιοι είναι οι λόγοι και τα κίνητρα αυτά είναι μικρό. Παράλληλα, η αντίληψη του προσωπικού αναφορικά με τους stakeholders οι οποίοι ευνοούνται από τον ψηφιακό μετασχηματισμό της τράπεζας, είναι ότι υπερτερούν η τράπεζα και η ικανοποίηση των πελατών και υστερεί το προσωπικό.

Η πλειοψηφία του δείγματος δηλώνει ότι δεν έχει εκπαιδευτεί επαρκώς για την εκτέλεση των νέων ψηφιοποιημένων διαδικασιών και για την ανάπτυξη των τεχνολογικών της γνώσεων, αλλά και ότι δεν είναι ευχαριστημένη με το σύστημα εκπαίδευσης το οποίο εφαρμόζει η τράπεζα, ενώ η πλειοψηφία του δείγματος δηλώνει ότι θα επιθυμούσε να συμμετέχει σε

εκπαιδευτικά προγράμματα, χρηματοδοτούμενα από την τράπεζα για την ενίσχυση των τεχνολογικών της γνώσεων.

Αν και το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος δεν πιστεύει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της τράπεζας θα επηρεάσει τα καθήκοντά τους ή θα θέσει σε κίνδυνο τη σταδιοδρομία τους, εντούτοις η πλειοψηφία είναι απαισιόδοξη αναφορικά με το μέλλον του επαγγέλματος του τραπεζικού υπαλλήλου και την καριέρα τους, αν και πιστεύει ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις οδηγούν σε βελτίωση της καθημερινότητας στην εργασία γενικότερα.

Συνολικά, διαφαίνεται ότι η τράπεζα έχει στραφεί στις ψηφιακές τεχνολογίες και έχει προχωρήσει σημαντικά ο ψηφιακός μετασχηματισμός των λειτουργιών της τράπεζας, αλλά όχι επαρκώς. Επιπλέον, διαφαίνεται ότι η τράπεζα δεν έχει δώσει την απαραίτητη βαρύτητα στην εκπαίδευση του προσωπικού, ούτε προσφέρει στο προσωπικό τη δυνατότητα να συμμετέχει στη διαμόρφωση του ψηφιακού μέλλοντός της, και δεν έχει καταστήσει τους υπαλλήλους της κοινωνούς των οργανωτικών αλλαγών που επιφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός του οργανισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το προσωπικό να είναι σκεπτικό αναφορικά με την καριέρα του, να είναι απαισιόδοξο κι ανήσυχο για το μέλλον του επαγγέλματος του τραπεζικού υπαλλήλου κι ενδεχομένως να μη βλέπει καλή τη πίστι τις τεχνολογικές αλλαγές αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό ενόψει της ενίσχυσης της αυτοματοποίησης των τραπεζικών συστημάτων και διαδικασιών.

5. Συμπεράσματα-προτάσεις προς την τράπεζα

5.1. Συμπεράσματα

Από τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης διαφαίνεται ότι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στρέφονται στις ψηφιακές τεχνολογίες και εν γένει στον ψηφιακό τους μετασχηματισμό προκειμένου να ακολουθήσουν τις αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά, να διατηρήσουν ή να κερδίσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών και να καταφέρουν να περιορίσουν τα λειτουργικά κόστη διατηρώντας το επίπεδο των κερδών, δηλαδή να αυξήσουν την οργανωτική απόδοση και την απόδοση κόστους.

Η δυναμική του ψηφιακού μετασχηματισμού των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων καθίσταται σαφής μέσα από τα ευρήματα της παρούσης μεταπτυχιακής διατριβής. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων λαμβάνει χώρα σήμερα σε ρυθμό ο οποίος διαρκώς αυξάνει και διαμορφώνει ένα διαφορετικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο για τις τράπεζες, αλλά και για όλους τους εμπλεκόμενους, δηλαδή το προσωπικό και τους πελάτες.

Η δε ψηφιακή ανασυγκρότηση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων μπορεί να επηρεάζει ή να εφαρμόζεται στο πλαίσιο της υιοθέτησης πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς από τη μία ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να προσφέρει τα μέσα ώστε να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και να διευκολυνθεί η διαρκής βελτίωση της ποιότητας και από την άλλη τα βήματα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την επανάληψη κύκλων βελτίωσης της ποιότητας (PDCA), κυρίως σε επιχειρησιακό επίπεδο. Τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης καταδεικνύουν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ο ψηφιακός μετασχηματισμός των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων μπορούν να λειτουργήσουν παράλληλα, συμπληρωματικά και να οδηγήσουν σε βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης αλλά και της ποιότητας τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Εσωτερικά μπορεί να βελτιωθεί η καθημερινότητα και η αποδοτικότητα του προσωπικού και εξωτερικά μπορεί να βελτιστοποιηθεί η ποιότητα της εξυπηρέτησης που απολαμβάνουν οι πελάτες.

Αναφορικά με τα ευρήματα της έρευνας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Ελληνικής Τράπεζας έχει εκκινήσει, με πολλές από τις λειτουργίες και διαδικασίες της τράπεζας να έχουν αυτοματοποιηθεί και νέα τμήματα να έχουν δημιουργηθεί βασισμένα σε ψηφιακές τεχνολογίες. Ωστόσο, κάποιες διαδικασίες, όπως οι αιτήσεις δανείων δεν έχουν αυτοματοποιηθεί και ψηφιοποιηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό.

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού δεν κρίνεται επαρκές και αποτελεσματικό, καθώς η πλειοψηφία του προσωπικού δεν έχει εκπαιδευτεί πλήρως, δεν είναι ικανοποιημένη με το εφαρμοζόμενο πρόγραμμα εκπαίδευσης και θα επιθυμούσε την παροχή εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων προκειμένου να βελτιωθούν οι ψηφιακές της γνώσεις και δεξιότητες.

Διαπιστώθηκε ακόμη πως το προσωπικό της τράπεζας δεν συμμετέχει ενεργά, με ιδέες και προτάσεις, στον ψηφιακό μετασχηματισμό της τράπεζας, ούτε έχει καλή εικόνα για τις κινήσεις της τράπεζας αναφορικά με την ψηφιοποίηση όλων των επιμέρους διαδικασιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το προσωπικό να μην γνωρίζει σε ποιο στάδιο ψηφιοποίησης βρίσκονται κάποιες από τις επιχειρησιακές διαδικασίες και να μην είναι αρκετά αισιόδοξο για το μέλλον του εντός της τράπεζας και γενικότερα για το μέλλον των τραπεζικών υπαλλήλων.

Η απαισιοδοξία του προσωπικού εκφράζεται και μέσα από την αναγνώριση της τράπεζας και των πελατών ως τους πιο ωφελούμενους από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ενώ οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνωρίζουν ότι το προσωπικό επωφελείται κατά μειοψηφία.

Αναφορικά με τους λόγους οι οποίοι ωθούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελληνικής Τράπεζας, το προσωπικό δίνει μία εικόνα η οποία συμβαδίζει με τη βιβλιογραφία εν πολλοίς, καθώς καταδεικνύει τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ικανοποίηση των πελατών, τη μείωση κόστους και τη μείωση της εξάρτησης του οργανισμού από το προσωπικό του.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν ωφελεί σε όλες του τις διαστάσεις την απόδοση, την καθημερινότητα του προσωπικού και την ποιότητα της εξυπηρέτησης που απολαμβάνουν οι πελάτες.

5.2. Προτάσεις προς τράπεζα

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψαν χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με την υφιστάμενη κατάσταση στην Ελληνική Τράπεζα και το μέλλον του ψηφιακού της μετασχηματισμού.

Κατ' αρχάς προτείνεται να ενταθούν οι προσπάθειες αυτοματοποίησης όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών δίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στις διαδικασίες αιτήσεων δανείων και στις διαδικασίες ψηφιοποίησης των εγγράφων, καθώς οι δύο αυτές διαδικασίες υστερούν και είναι θύματα ενός σημαντικού επιπέδου γραφειοκρατίας. Αποτελούν ωστόσο δύο τομείς οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά όχι μόνον την οργανωτική απόδοση της τράπεζας, αλλά και την εξυπηρέτηση και την εμπειρία των πελατών.

Επιπλέον, προτείνεται να ενταθούν οι προσπάθειες καινοτομίας της τράπεζας σε όλους τους τομείς, ειδικότερα στους τομείς της υπολογιστικής νέφους και της υιοθέτησης του Global Payment Initiative, αλλά και η ενίσχυση της ενημέρωσης του προσωπικού αναφορικά με τις καινοτομίες που εισάγονται στον οργανισμό προκειμένου να έχει το προσωπικό μία πιο καθαρή εικόνα της κατάστασης της τράπεζας.

Διαγνώστηκε ακόμη η ανάγκη να καταστούν οι υπάλληλοι της τράπεζας κοινωνοί της αλλαγής και να την ενστερνιστούν ώστε η μεταξύ τους συνεργασία να πραγματοποιείται καλή τη πίστει. Ως εκ τούτου προτείνεται να αυξηθεί η συμμετοχή του προσωπικού σε ό,τι αφορά στις μελλοντικές κινήσεις της τράπεζας στην κατεύθυνση του ψηφιακού της μετασχηματισμού, κίνηση η οποία μπορεί να ενισχύσει την επιτυχία των οργανωτικών αλλαγών τις οποίες επιφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Μέσα από αυτές τις προτεινόμενες κινήσεις, θα βελτιωθεί η άποψη και η στάση του προσωπικού όχι μόνον έναντι του τρέχοντος ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά συνολικά έναντι των καινοτόμων ψηφιακών τεχνολογιών οι οποίες αναμένεται να διαμορφώσουν ένα πολύ διαφορετικό περιβάλλον εργασίας για τους τραπεζικούς υπαλλήλους μελλοντικά.

Επιπρόσθετα, προτείνεται να ενισχύσει η τράπεζα τις προσπάθειες αυτοματοποίησης και ψηφιοποίησης των επιχειρησιακών διαδικασιών και των διαδικασιών στις οποίες συμμετέχουν οι πελάτες και μέσω των οποίων αλληλοεπιδρούν με την τράπεζα.

Εν συνέχεια, κατατίθεται η πρόταση για αξιολόγηση του σταδίου στο οποίο έχει φτάσει ο ψηφιακός μετασχηματισμός της τράπεζας, ειδικά σε ό,τι αφορά στην ευθυγράμμιση των επαγόμενων οργανωτικών αλλαγών και στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων, οι οποίοι

καθ' ομολογία των συμμετεχόντων δεν εξυπηρετούνται σε ικανοποιητικό βαθμό μέσα από τον ψηφιακό μετασχηματισμό της τράπεζας. Υποδεικνύεται συνεπώς να αξιολογηθεί εκ νέου το εφαρμοζόμενο μοντέλο τηλεργασίας προκειμένου να επιτύχει ταυτόχρονα τη διευκόλυνση της καθημερινότητας του προσωπικού και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.

Ειδική προσοχή πρέπει να δοθεί στο εφαρμοζόμενο πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού, σε ό,τι αφορά στην ανάπτυξη των τεχνολογικών τους γνώσεων και ψηφιακών τους δεξιοτήτων, ενδεχομένως μέσα από την παροχή σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων με έξοδα της τράπεζας προκειμένου να ενισχυθεί βραχυπρόθεσμα η ικανότητα του προσωπικού να εκτελεί τις ψηφιοποιημένες διαδικασίες της τράπεζας και μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα η οργανωτική απόδοση και η ικανοποίηση των πελατών.

5.3. Προτάσεις για μελλοντική εργασία

Η παρούσα καταλήγει σε προτάσεις για μελλοντική εργασία στο ευρύτερο ερευνητικό πεδίο του ψηφιακού μετασχηματισμού των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και της εφαρμογής μεθόδων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Καθώς η παρούσα έρευνα βασίστηκε σε ένα ερευνητικό εργαλείο με ισχυρή αξιοπιστία και εγκυρότητα, τα αποτελέσματά της μπορούν να γενικευτούν για τον τομέα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Ωστόσο, καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός οποιουδήποτε οργανισμού, ανεξαρτήτως τομέα δραστηριοποίησης, είναι μία βαθέως οργανωτική αλλαγή, ο τρόπος, ο ρυθμός και οι κατευθύνσεις με τις οποίες διεισδύει ο ψηφιακός μετασχηματισμός στους οργανισμούς εξαρτάται από πολλούς εξωγενείς παράγοντες, όπως είναι οικονομικοί, τεχνολογικοί, κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες. Ως εκ τούτου, προτείνεται να ερευνηθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα τα οποία επιχειρούν σε διαφορετικές χώρες, καθώς και σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα τα οποία δραστηριοποιούνται τόσο στην λιανική τραπεζική όσο και στην εταιρική τραπεζική. Μέσα από την προτεινόμενη έρευνα μπορούν να εντοπιστούν σημαντικά ευρήματα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της φάσης του ψηφιακού μετασχηματισμού στην οποία βρίσκονται τα ιδρύματα διαφορετικών χωρών, διαφορετικών μεγεθών και διαφορετικής εξειδίκευσης των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επιπλέον, προτείνεται η εκπόνηση έρευνας για τη συσχέτιση της ψηφιακής ωριμότητας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων με την ποιότητα των υπηρεσιών όπως αυτή γίνεται αντιληπτή

από τους πελάτες των τραπεζών. Μέσω αυτής της έρευνας θα εξαχθούν ενδεχομένως χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με τη σχέση κόστους και ωφέλειας του ψηφιακού μετασχηματισμού των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, υπό το πρίσμα της ωφέλειας όπως αυτή εκφράζεται στην ικανοποίηση των πελατών.

Βιβλιογραφία

Association of Cyprus Banks, 2021. *Ανασκόπηση*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://acb.com.cy/overview/>
[Πρόσβαση 2 Απρίλιος 2021].

Al-Doorj, J., 2020. The impact of lean practices on operational performance in the banking sector: An empirical investigation. *International Journal of Services and Operations Management*, 37(1), pp. 27-39.

Almarimi, K. & Jeberson, W., 2019. The mediating effect of knowledge management on the relation between tqm and banking service performance: a review. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 28(1), pp. 554-576.

Banna, H., Ahmad, R. & Koh, E., 2018. How does total quality management influence the loan quality of the bank?. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(3-4), pp. 287-300.

Boston Consulting Group, 2018. *Global Corporate Banking 2018: Unlocking Success Through Digital*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/global-corporate-banking-2018-unlocking-success-through-digital>
[Πρόσβαση 21 Απρίλιος 2021].

Chakrabarti, A., 2010. A course for teaching design research methodology. *Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing*, 24(3), pp. 317-334.

Clerides, S., 2014. The Collapse of the Cypriot Banking System: A Bird's Eye View. *Cyprus Economic Policy Review*, 8(2), pp. 3-35.

Famiyeh, S., Asante-Darko, D. & Kwarteng, A., 2018. Service quality, customer satisfaction, and loyalty in the banking sector: The moderating role of organizational culture. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(8), pp. 1546-1567.

Goetsch, D. L. & Davis, S. B., 2000. *Quality Management. Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. 3 επιμ. s.l.:Prentice-Hall Inc.

Hellenic Bank, 2020. *Sustainability Report 2019*, Nicosia: Hellenic Bank.

- Jammal, M., Khoja, S. & Abd.Aziz, A., 2015. Total Quality Management Revival and Six Sigma. *International Journal of Computer Applications*, 119(8), pp. 1-2.
- Joseph, I., Rajendran, C., Kamalanabhan, T. & Anantharaman, R., 1999. Organizational factors and total quality management-an empirical study. *International Journal of Production Research*, 37(6), pp. 1337-1352.
- Kanji, G. K. K. a. J. D., 1995. Quality motivation. *Total Quality Management*, 6(4), pp. 427-435.
- Kannan, V. & Tan, K., 2005. Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance. *Omega*, Volume 33, p. 153–162.
- Newton, P. J., 2006. *What is quality?*. Munich, s.n.
- Psomas, E. L. & Jaca, C., 2016. The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(3), pp. 380-398.
- Raza, S., Umer, A., Qureshi, M. & Dahri, A., 2020. Internet banking service quality, e-customer satisfaction and loyalty: the modified e-SERVQUAL model. *TQM Journal*, 32(6), pp. 1443-1466.
- Reed, M., 2009. Critical realism: philosophy, method, or philosophy in search of a method. Στο: D. Buchanan & A. Bryman, επιμ. *The SAGE handbook of organizational research methods*. London: Sage, pp. 430-448.
- Ross, J. E., 2017. *Total quality management: Text, cases, and readings*. London: Routledge.
- Roy, S., Shekhar, V., Lassar, W. & Chen, T., 2018. Customer engagement behaviors: The role of service convenience, fairness and quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Τόμος 44, pp. 293-304.
- Saunders, A. M., Lewis, P., Thornbill, A. & Bristow, A., 2019. *Research Methods for Business students*. 8 επιμ. s.l.:Pearson Education, Inc.

Talib, F., Rahman, Z. & Qureshi, M., 2012. Impact of Total Quality Management and Service Quality in the Banking Sector. *Journal of Telecommunications Systems Management*, 1(2), pp. 1-2.

Talib, F., Rahman, Z. & Qureshi, M., 2012. Total quality management in service sector: A literature review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 6(3), pp. 259-301.

Terziovski, M. & Samson, D., 1999. The link between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(3), pp. 226-237.

Yin, R. K., 2003. *Case Study Research design and methods*. 3 επιμ. London: Sage.

Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου, 2021. *Μητρώο Πιστωτικών Ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Κύπρο*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.centralbank.cy/el/licensing-supervision/banks/register-of-credit-institutions-operating-in-cyprus>

[Πρόσβαση 29 Απρίλιος 2021].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Δημογραφικά

Πίνακας 4: Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	40	40,8	40,8	40,8
	Γυναίκα	58	59,2	59,2	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 5: Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30	16	16,3	16,3	16,3
	31-40	44	44,9	44,9	61,2
	41-50	25	25,5	25,5	86,7
	51 και άνω	13	13,3	13,3	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 6: Επίπεδο σπουδών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απολυτήριο Λυκείου	9	9,2	9,2	9,2
	Πτυχίο	33	33,7	33,7	42,9
	Δίπλωμα Επαγγελματικής Κατάρτισης	11	11,2	11,2	54,1
	Μεταπτυχιακό	44	44,9	44,9	99,0
	Διδακτορικό	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 7: Εργασιακό καθεστώς

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Με συμβόλαιο	14	14,3	14,3	14,3
	Μόνιμος	84	85,7	85,7	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 8: Θέση στον οργανισμό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Assistant/Senior Officer	15	15,3	15,3	15,3
Officer	64	65,3	65,3	80,6
Διευθυντής υπηρεσίας	6	6,1	6,1	86,7
Προϊστάμενος Τμήματος	8	8,2	8,2	94,9
Προϊστάμενος Υπηρεσίας	5	5,1	5,1	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 9: Χρόνια υπηρεσίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5	19	19,4	19,4	19,4
6-10	19	19,4	19,4	38,8
11-20	32	32,7	32,7	71,4
21 και άνω	28	28,6	28,6	100,0
Total	98	100,0	100,0	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Η υφιστάμενη κατάσταση

Πίνακας 10: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Τηλεφωνική Εξυπηρέτηση]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	24	24,5	24,5	24,5
Ναι	59	60,2	60,2	84,7
Δεν ξέρω	15	15,3	15,3	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 11: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Αίτηση για δάνειο]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	36	36,7	36,7	36,7
Ναι	26	26,5	26,5	63,3
Δεν ξέρω	36	36,7	36,7	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 12: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Αναλήψεις και καταθέσεις μετρητών]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	4	4,1	4,1	4,1
Ναι	87	88,8	88,8	92,9
Δεν ξέρω	7	7,1	7,1	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 13: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Πληρωμές/μεταφορές]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	3	3,1	3,1	3,1
Ναι	90	91,8	91,8	94,9
Δεν ξέρω	5	5,1	5,1	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 14: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Παρακολούθηση λογαριασμών και ενημερώσεις υπολοίπου]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	2	2,0	2,0	2,0
Ναι	88	89,8	89,8	91,8
Δεν ξέρω	8	8,2	8,2	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 15: Έχουν αυτοματοποιηθεί τα πιο κάτω συστήματα και λειτουργίες βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή σας και την εξυπηρέτηση του πελάτη; [Ψηφιοποίηση εγγράφων]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	30	30,6	30,6	30,6
Ναι	39	39,8	39,8	70,4
Δεν ξέρω	29	29,6	29,6	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 16: Η τράπεζα αξιοποιεί και βελτιώνει τις τεχνολογικές γνώσεις και ικανότητες των υπαλλήλων με στόχο να βελτιώσει την αποδοτικότητά της, αλλά και την εξυπηρέτηση των πελατών της;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν ξέρω	3	3,1	3,1	3,1
Καθόλου	5	5,1	5,1	8,2
Ελάχιστα	10	10,2	10,2	18,4
Σε μέτριο βαθμό	37	37,8	37,8	56,1
Σε μεγάλο βαθμό	31	31,6	31,6	87,8
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	12	12,2	12,2	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 17: Η τράπεζα ζητά τη συμβολή και γνώμη των υπαλλήλων της για να βελτιώσει τις διαδικασίες /συστήματά της από τεχνολογικής πλευράς με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	14	14,3	14,3	14,3
Ελάχιστα	25	25,5	25,5	39,8
Σε μέτριο βαθμό	38	38,8	38,8	78,6
Σε μεγάλο βαθμό	19	19,4	19,4	98,0
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	2	2,0	2,0	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 18: Βάσει της εμπειρίας σας, η συνεργασία σας με άλλα τμήματα της τράπεζας (όπως προϊόντικό, υποστηρικτικό, κανονιστικό, ανθρώπινο δυναμικό κτλ) με στόχο τον μετασχηματισμό και την καλύτερη προσαρμογή του οργανισμού στον ψηφιακό κόσμο, σε τι βαθμό είναι ικανό;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν ξέρω	4	4,1	4,1	4,1
	Καθόλου	7	7,1	7,1	11,2
	Ελάχιστα	14	14,3	14,3	25,5
	Σε μέτριο βαθμό	45	45,9	45,9	71,4
	Σε μεγάλο βαθμό	22	22,4	22,4	93,9
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	6	6,1	6,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 19: Πόσο καινοτομεί η τράπεζα στον τεχνολογικό τομέα και τον ψηφιακό μετασχηματισμό της;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν ξέρω	4	4,1	4,1	4,1
	Καθόλου	7	7,1	7,1	11,2
	Ελάχιστα	6	6,1	6,1	17,3
	Σε μέτριο βαθμό	33	33,7	33,7	51,0
	Σε μεγάλο βαθμό	42	42,9	42,9	93,9
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	6	6,1	6,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 20: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Κυβερνοασφάλεια (ασφαλής εκτέλεση εμβασμάτων, προστασία προσωπικών δεδομένων κτλ)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν ξέρω	3	3,1	3,1	3,1
	Καθόλου	2	2,0	2,0	5,1
	Λίγο	6	6,1	6,1	11,2
	Μέτρια	17	17,3	17,3	28,6
	Πολύ	31	31,6	31,6	60,2
	Πάρα πολύ	39	39,8	39,8	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 21: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Big data (συλλογή και επεξεργασία δεδομένων)]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν ξέρω	9	9,2	9,2	9,2
Καθόλου	4	4,1	4,1	13,3
Λίγο	10	10,2	10,2	23,5
Μέτρια	21	21,4	21,4	44,9
Πολύ	31	31,6	31,6	76,5
Πάρα πολύ	23	23,5	23,5	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 22: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Τηλεργασία]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν ξέρω	3	3,1	3,1	3,1
Καθόλου	6	6,1	6,1	9,2
Λίγο	11	11,2	11,2	20,4
Μέτρια	28	28,6	28,6	49,0
Πολύ	31	31,6	31,6	80,6
Πάρα πολύ	19	19,4	19,4	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 23: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Τεχνολογίες Cloud Computing (υπολογιστικό νέφος-κεντρική διάθεση υπολογιστικών πόρων)]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν ξέρω	16	16,3	16,3	16,3
Καθόλου	5	5,1	5,1	21,4
Λίγο	9	9,2	9,2	30,6
Μέτρια	31	31,6	31,6	62,2
Πολύ	20	20,4	20,4	82,7
Πάρα πολύ	17	17,3	17,3	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 24: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Αυτοματοποίηση Εμβασμάτων]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν ξέρω	9	9,2	9,2	9,2
Καθόλου	5	5,1	5,1	14,3
Λίγο	5	5,1	5,1	19,4
Μέτρια	15	15,3	15,3	34,7
Πολύ	36	36,7	36,7	71,4
Πάρα πολύ	28	28,6	28,6	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 25: Πόσο επενδύει η τράπεζα στις παρακάτω υπηρεσίες ψηφιακού μετασχηματισμού; [Global Payment Initiative (Ταχύτητα στη διόδευση της πληρωμής, Άμεσος εντοπισμός της πληρωμής κτλ)]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν ξέρω	13	13,3	13,3	13,3
Καθόλου	6	6,1	6,1	19,4
Λίγο	7	7,1	7,1	26,5
Μέτρια	24	24,5	24,5	51,0
Πολύ	26	26,5	26,5	77,6
Πάρα πολύ	22	22,4	22,4	100,0
Total	98	100,0	100,0	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Αντιλήψεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και το μέλλον της τράπεζας

Πίνακας 26: Σε ποιον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού πιστεύετε πως πρέπει να επικεντρωθεί η τράπεζα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν ξέρω	6	6,1	6,1	6,1
Εμπειρία του πελάτη (εξυπηρέτηση πελατών, εξατομικευμένες λύσεις, ψηφιακά κανάλια αλληλεπίδρασης, κτλ)	43	43,9	43,9	50,0
Επιχειρηματική στρατηγική (επιχειρηματικό μοντέλο ψηφιακού μετασχηματισμού).	15	15,3	15,3	65,3
Εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες (ψηφιοποίηση διαδικασιών, εργασίας κλπ).	33	33,7	33,7	99,0
να συμπεριφέρεται σωστα στους υπαλλήλους της	1	1,0	1,0	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 27: Τα νέα τμήματα ή η αναβάθμιση συγκεκριμένων τμημάτων (fraud, customer service center, compliance investigation, payments monitoring κτλ) αναβαθμίζουν την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν ξέρω	6	6,1	6,1	6,1
Καθόλου	5	5,1	5,1	11,2
Λίγο	12	12,2	12,2	23,5
Μέτρια	15	15,3	15,3	38,8
Πολύ	39	39,8	39,8	78,6
Πάρα πολύ	21	21,4	21,4	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 28: Οι νέοι ρόλοι που δημιουργήθηκαν στην τράπεζα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν ξέρω	11	11,2	11,2	11,2
	Καθόλου	3	3,1	3,1	14,3
	Λίγο	11	11,2	11,2	25,5
	Μέτρια	30	30,6	30,6	56,1
	Πολύ	29	29,6	29,6	85,7
	Πάρα πολύ	14	14,3	14,3	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 29: Η διαδικασία αυτοματοποίησης και μετασχηματισμού των τραπεζικών εργασιών (ψηφιοποίηση, ηλεκτρονική διεκπεραίωση, προηγμένα τεχνολογικά συστήματα κτλ) διευκολύνει την εργασία σας και βελτιώνει τις ικανότητές σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν ξέρω	4	4,1	4,1	4,1
	Καθόλου	5	5,1	5,1	9,2
	Λίγο	10	10,2	10,2	19,4
	Μέτρια	17	17,3	17,3	36,7
	Πολύ	39	39,8	39,8	76,5
	Πάρα πολύ	23	23,5	23,5	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 30: Η τηλεργασία διευκολύνει την εργασία σας και αυξάνει την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν ξέρω	7	7,1	7,1	7,1
	Καθόλου	7	7,1	7,1	14,3
	Λίγο	10	10,2	10,2	24,5
	Μέτρια	32	32,7	32,7	57,1
	Πολύ	23	23,5	23,5	80,6
	Πάρα πολύ	19	19,4	19,4	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 31: Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι επένδυσης και στροφής της τράπεζας στον ψηφιακό κόσμο;

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Λόγοι επένδ. & στροφής στον ψηφ. κόσμο ^a	Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι επένδυσης και στροφής της τράπεζας στον ψηφιακό κόσμο; [Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα]	68	20,9%	70,1%
	Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι επένδυσης και στροφής της τράπεζας στον ψηφιακό κόσμο; [Iκανοποίηση πελατών]	59	18,1%	60,8%
	Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι επένδυσης και στροφής της τράπεζας στον ψηφιακό κόσμο; [Μείωση κόστους]	83	25,5%	85,6%
	Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι επένδυσης και στροφής της τράπεζας στον ψηφιακό κόσμο; [Μείωση λαθών]	42	12,9%	43,3%
	Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι επένδυσης και στροφής της τράπεζας στον ψηφιακό κόσμο; [Μείωση εξάρτησης του οργανισμού από το προσωπικό του]	69	21,2%	71,1%
	Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι επένδυσης και στροφής της τράπεζας στον ψηφιακό κόσμο; [Να ανοίξουν νέες θέσεις εργασίας]	1	0,3%	1,0%
	Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι επένδυσης και στροφής της τράπεζας στον ψηφιακό κόσμο; [Δεν ξέρω]	1	0,3%	1,0%
	Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι επένδυσης και στροφής της τράπεζας στον ψηφιακό κόσμο; [Κανένας]	3	0,9%	3,1%
Total		326	100,0%	336,1%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Πίνακας 32: Ποιος πιστεύετε πως ευνοείται από τη διαδικασία αυτοματοποίησης και ψηφιοποίησης των τραπεζικών λειτουργιών;

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Οφέλη ^a	Ποιος πιστεύετε πως ευνοείται από τη διαδικασία αυτοματοποίησης και ψηφιοποίησης των τραπεζικών λειτουργιών; [Ο οργανισμός / η τράπεζα]	87	44,6%	88,8%
	Ποιος πιστεύετε πως ευνοείται από τη διαδικασία αυτοματοποίησης και ψηφιοποίησης των τραπεζικών λειτουργιών; [Το προσωπικό]	32	16,4%	32,7%
	Ποιος πιστεύετε πως ευνοείται από τη διαδικασία αυτοματοποίησης και ψηφιοποίησης των τραπεζικών λειτουργιών; [Οι καταναλωτές / πελάτες]	70	35,9%	71,4%
	Ποιος πιστεύετε πως ευνοείται από τη διαδικασία αυτοματοποίησης και ψηφιοποίησης των τραπεζικών λειτουργιών; [Δεν ξέρω]	3	1,5%	3,1%
	Ποιος πιστεύετε πως ευνοείται από τη διαδικασία αυτοματοποίησης και ψηφιοποίησης των τραπεζικών λειτουργιών; [Κανένας]	3	1,5%	3,1%
Total		195	100,0%	199,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Πίνακας 33: Έχετε εκπαιδευτεί επαρκώς στα νέα συστήματα, εφαρμογές και διαδικασίες που εφαρμόζει πλέον η τράπεζα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν ξέρω	1	1,0	1,0	1,0
	Καθόλου	7	7,1	7,1	8,2
	Ελάχιστα	19	19,4	19,4	27,6
	Σε μέτριο βαθμό	31	31,6	31,6	59,2
	Σε μεγάλο βαθμό	28	28,6	28,6	87,8
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	12	12,2	12,2	100,0
Total		98	100,0	100,0	

Πίνακας 34: Είστε ευχαριστημένος/η με το υπάρχον σύστημα εκπαίδευσης που εφαρμόζει η τράπεζα ώστε να είστε σε θέση να ανταπεξέλθετε σε αυτές τις μεταβολές;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν ξέρω	1	1,0	1,0	1,0
	Καθόλου	11	11,2	11,2	12,2
	Ελάχιστα	21	21,4	21,4	33,7
	Σε μέτριο βαθμό	38	38,8	38,8	72,4
	Σε μεγάλο βαθμό	22	22,4	22,4	94,9
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	5	5,1	5,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 35: Πιστεύετε πως η αυτοματοποίηση των τραπεζικών εργασιών και η ανάπτυξη ψηφιακών προϊόντων θα επηρεάσει τα καθήκοντά σας στον οργανισμό;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν ξέρω	2	2,0	2,0	2,0
	Καθόλου	13	13,3	13,3	15,3
	Ελάχιστα	6	6,1	6,1	21,4
	Σε μέτριο βαθμό	31	31,6	31,6	53,1
	Σε μεγάλο βαθμό	26	26,5	26,5	79,6
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	20	20,4	20,4	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 36: Η αυτοματοποίηση των τραπεζικών εργασιών και η ανάπτυξη ψηφιακών προϊόντων πιστεύετε πως θα έθετε σε κίνδυνο τη σταδιοδρομία σας στον οργανισμό (θέση εργασίας, μισθός, εργασιακά κεκτημένα κτλ)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν ξέρω	2	2,0	2,0	2,0
	Καθόλου	16	16,3	16,3	18,4
	Ελάχιστα	14	14,3	14,3	32,7
	Σε μέτριο βαθμό	25	25,5	25,5	58,2
	Σε μεγάλο βαθμό	18	18,4	18,4	76,5
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	23	23,5	23,5	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 37: Με βάση της προαναφερθείσες μεταβολές στα τραπεζικά συστήματα και διαδικασίες είστε αισιόδοξος για την πορεία της καριέρας σας άλλα και γενικότερα το μέλλον του τραπεζικού υπαλλήλου;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	18	18,4	18,4	18,4
	Ελάχιστα	24	24,5	24,5	42,9
	Σε μέτριο βαθμό	33	33,7	33,7	76,5
	Σε μεγάλο βαθμό	16	16,3	16,3	92,9
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	7	7,1	7,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 38: Αν η τράπεζα χρηματοδοτούσε ολόκληρο το ποσό ή ένα μέρος, θα σας ενδιέφερε να παρακολουθήσετε σεμινάρια ή να αποκτήσετε κάποιο δίπλωμα ούτως ώστε να εμπλουτίσετε τις γνώσεις και τις δεξιότητές σας στον τομέα των νέων τεχνολογικών συστημάτων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν ξέρω	6	6,1	6,1	6,1
	Καθόλου	5	5,1	5,1	11,2
	Ελάχιστα	7	7,1	7,1	18,4
	Σε μέτριο βαθμό	13	13,3	13,3	31,6
	Σε μεγάλο βαθμό	31	31,6	31,6	63,3
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	36	36,7	36,7	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Πίνακας 39: Οι τεχνολογικές εξελίξεις πιστεύετε πως διευκολύνουν την καθημερινότητά σας στην εργασία;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν ξέρω	6	6,1	6,1	6,1
	Καθόλου	5	5,1	5,1	11,2
	Ελάχιστα	7	7,1	7,1	18,4
	Σε μέτριο βαθμό	14	14,3	14,3	32,7
	Σε μεγάλο βαθμό	42	42,9	42,9	75,5
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	24	24,5	24,5	100,0
	Total	98	100,0	100,0	