



# ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

## ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ &

ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

---

«Ο Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR) και  
η ψηφιοποίηση των λειτουργιών στον τραπεζικό κλάδο»

---

ΤΣΑΚΑΛΗΣ ΜΑΡΙΟΣ

ΑΜ: 7119Μ042

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΕΦΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

Μάρτιος 2021



## **Τριμελής Επιτροπή**

Κέφης Βασίλειος, Καθηγητής και Κοσμήτορας

Μπάλτα Ευαγγελία, Επίκουρη Καθηγήτρια

Δρ. Σπυρίδων Πολυμελής, μέλος Ε.ΔΙ.Π

**Copyright © Τσάκαλης Μάριος,**

**2020 All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.**

**Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης σκοπό, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται στο συγγραφέα. Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.**

## **Πίνακας Συντομογραφιών**

### **Ελληνική**

|         |                                           |
|---------|-------------------------------------------|
| A.E.Δ : | Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών  |
| Δ.Ο.Π : | Διοίκηση Ολικής Ποιότητας                 |
| E.E:    | Ευρωπαϊκή Ένωση                           |
| E.T.E:  | Εθνική Τράπεζα Ελλάδος                    |
| E.E.T:  | Ελληνική Ένωση Τραπεζών                   |
| E.K.T:  | Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα                |
| T.Π.Ε.: | Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας |

### **Αγγλική**

|        |                                 |
|--------|---------------------------------|
| A.T.M: | Automated Teller Machine        |
| A.P.S: | Automated Payment Systems       |
| B.P.A: | Business Process Automation     |
| B.P.I: | Business Process Improvement    |
| B.P.R: | Business Process Re-engineering |
| P.O.S: | Point of sale                   |
| T.Q.M: | Total Quality Management        |

## Ευχαριστίες

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας μου και κοσμήτορα της σχολής κύριο Βασίλη Κέφη για την συνεργασία και τις συμβουλές του τόσο σε προπτυχιακό, όσο και σε μεταπτυχιακό επίπεδο, καθώς και για την καθοδήγηση του στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την κυρία Καντιώτου Κατερίνα, βιβλιοθηκονόμο στην Βιβλιοθήκη του Παντείου Πανεπιστημίου, για την βοήθεια που μου παρείχε στην παραλαβή των συγγραμμάτων.

Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στην οικογένεια μου για την αμέριστη και αδιάκοπη στήριξη της σε όλα τα επίπεδα καθ' όλη την ακαδημαϊκή μου πορεία, καθώς και για την πίστη και παρότρυνση της στο πρόσωπο μου να συνεχίσω να εξελίσσομαι και να εκπληρώνω τους στόχους μου.

## Περιεχόμενα

|                                                                        |        |
|------------------------------------------------------------------------|--------|
| Συντομογραφίες .....                                                   | 4      |
| Ευχαριστίες .....                                                      | 5      |
| Περιεχόμενα .....                                                      | 6      |
| Πίνακες - Εικόνες .....                                                | 8      |
| Περίληψη .....                                                         | 9      |
| Abstract .....                                                         | 10     |
| <br>Εισαγωγή .....                                                     | <br>11 |
| <br>Κεφάλαιο 1   Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών              |        |
| 1.1   Εισαγωγή Κεφαλαίου .....                                         | 13     |
| 1.2   Ορισμοί-Εννοιολογικές Προσεγγίσεις .....                         | 14     |
| 1.2.1   Οι επιχειρησιακές διαδικασίες .....                            | 17     |
| 1.3   Αρχές BPR .....                                                  | 20     |
| 1.4   Εταιρείες που επιλέγουν το BPR .....                             | 23     |
| 1.5   Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας BPR .....                     | 25     |
| 1.5.1   Παράγοντες επιτυχίας .....                                     | 25     |
| 1.5.2   Παράγοντες αποτυχίας .....                                     | 27     |
| 1.6   Σχέση μεταξύ TQM και BPR .....                                   | 31     |
| 1.6.1   Ποιότητα .....                                                 | 31     |
| 1.6.2   Ολική Ποιότητα .....                                           | 33     |
| 1.6.3   Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....                                | 33     |
| 1.6.4   Σύγκριση TQM με BPR .....                                      | 35     |
| <br>Κεφάλαιο 2   Η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή                         |        |
| 2.1   Εισαγωγή κεφαλαίου .....                                         | 38     |
| 2.2   Το ηλεκτρονικό εμπόριο (E-Commerce) .....                        | 40     |
| 2.3   Το ψηφιακό επιχειρείν (Digital Business) .....                   | 43     |
| 2.4   Ο ψηφιακός μετασχηματισμός (Digital Transformation) .....        | 47     |
| 2.4.1   Ψηφιακός μετασχηματισμός και ψηφιοποίηση .....                 | 49     |
| 2.4.2   Μορφές-σημεία παρέμβασης ψηφιακού μετασχηματισμού .....        | 51     |
| 2.4.3   Η σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού .....                   | 56     |
| 2.4.4   Προκλήσεις για την εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού ..... | 58     |
| 2.4.5   Η περίπτωση της DELL .....                                     | 60     |
| 2.5   Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών και Τεχνολογία .....    | 62     |
| <br>Κεφάλαιο 3   Η ψηφιοποίηση των λειτουργιών στον τραπεζικό κλάδο    |        |
| 3.1   Εισαγωγή κεφαλαίου .....                                         | 66     |
| 3.2   Η έννοια της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής .....                       | 67     |
| 3.3   Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα Ηλεκτρονικής Τραπεζικής .....    | 70     |
| 3.3.1   Πλεονεκτήματα Ηλεκτρονικής Τραπεζικής για τον πελάτη .....     | 71     |

|                                                                     |                                                                                      |     |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3.2                                                               | Πλεονεκτήματα Ηλεκτρονικής Τραπεζικής για την τράπεζα .....                          | 72  |
| 3.3.3                                                               | Μειονεκτήματα Ηλεκτρονικής Τραπεζικής για τον πελάτη .....                           | 73  |
| 3.3.4                                                               | Μειονεκτήματα Ηλεκτρονικής Τραπεζικής για την τράπεζα .....                          | 74  |
| 3.4                                                                 | Η ασφάλεια των συναλλαγών και η εμπιστοσύνη των πελατών .....                        | 75  |
| 3.5                                                                 | Η ψηφιοποίηση των ελληνικών τραπεζών και ο ανθρώπινος παράγοντας ...                 | 78  |
| 3.5.1                                                               | Η συρρίκνωση του τραπεζικού κλάδου σε Ελλάδα και Ευρώπη ....                         | 78  |
| 3.5.2                                                               | Νέες συνθήκες εργασίας .....                                                         | 80  |
| 3.6                                                                 | Η ψηφιοποίηση των λειτουργιών στις ελληνικές τράπεζες την περίοδο του COVID-19 ..... | 82  |
| 3.6.1                                                               | Η περίοδος της πανδημίας του κορονοϊού .....                                         | 83  |
| 3.6.2                                                               | Οι ελληνικές τράπεζες την περίοδο του πανδημίας .....                                | 84  |
| <br>Κεφάλαιο 4 Η μετάβαση των ελληνικών τραπεζών στην ψηφιακή εποχή |                                                                                      |     |
| 4.1                                                                 | Εισαγωγή κεφαλαίου .....                                                             | 89  |
| 4.2                                                                 | Η περίπτωση της Alpha Bank .....                                                     | 90  |
| 4.2.1                                                               | Προϊόντα & Υπηρεσίες της Alpha Bank .....                                            | 92  |
| 4.3                                                                 | Η περίπτωση της Eurobank .....                                                       | 97  |
| 4.3.1                                                               | Προϊόντα & Υπηρεσίες της Eurobank .....                                              | 100 |
| 4.4                                                                 | Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας .....                                               | 104 |
| 4.4.1                                                               | Προϊόντα & Υπηρεσίες της Εθνικής Τράπεζας .....                                      | 107 |
| 4.5                                                                 | Η περίπτωση της Τράπεζας .....                                                       | 111 |
|                                                                     | Πειραιώς                                                                             |     |
| 4.5.1                                                               | Προϊόντα & Υπηρεσίες της Τράπεζας Πειραιώς .....                                     | 112 |
| Συμπεράσματα .....                                                  |                                                                                      | 116 |
| Βιβλιογραφία .....                                                  |                                                                                      | 120 |

## Πίνακες

|            |                                                     |    |
|------------|-----------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 1. | Εναλλακτικές μέθοδοι επίτευξης αλλαγών              | 28 |
| Πίνακας 2. | Σύγκριση TQM και BPR κατά Davenport                 | 37 |
| Πίνακας 3. | Προτιμώμενος τρόπος τραπεζικών συναλλαγών (ποσοστά) | 75 |

## Εικόνες

|            |                                                                                                                                                                              |    |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Εικόνα 1.  | Άρθρα-Μελέτες Περίπτωσης σχετικά με το BPR από το 1990-2001                                                                                                                  | 15 |
| Εικόνα 2.  | Η επιχειρηματική διαδικασία κατά τους Davenport και Short (1990)                                                                                                             | 19 |
| Εικόνα 3.  | TQM vs BPR                                                                                                                                                                   | 36 |
| Εικόνα 4.  | Στάδια Ανάπτυξης Ίντερνετ                                                                                                                                                    | 39 |
| Εικόνα 5.  | Τύποι επικοινωνίας πελατών-προμηθευτών                                                                                                                                       | 42 |
| Εικόνα 6.  | Ποσοστά νοικοκυριών Ε.Ε με δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο (2019)                                                                                                         | 45 |
| Εικόνα 7.  | Άτομα που έχουν παραγγείλει αγαθά ή υπηρεσίες μέσω του διαδικτύου για προσωπική χρήση τους 12 μήνες που προηγήθηκαν της έρευνας, 2014 και 2019 (% των ατόμων 16 έως 74 ετών) | 45 |
| Εικόνα 8.  | Ψηφιοποίηση και ψηφιακός μετασχηματισμός                                                                                                                                     | 50 |
| Εικόνα 9.  | Τα εννιά σημεία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού                                                                                                                                 | 51 |
| Εικόνα 10. | Κέρδη Dell σε δις. δολάρια 1996-2020                                                                                                                                         | 61 |
| Εικόνα 11. | Κανάλια διανομής υπηρεσιών και προϊόντων στην ηλεκτρονική τραπεζική                                                                                                          | 69 |
| Εικόνα 12. | Ποσοστά εμπιστοσύνης ψηφιακών καναλιών μέσω ψηφιακής τραπεζικής                                                                                                              | 76 |
| Εικόνα 13. | Αριθμός τοπικών μονάδων (υποκαταστημάτων) και υπαλλήλων εγχώριων πιστωτικών ιδρυμάτων                                                                                        | 79 |
| Εικόνα 14. | Η συρρίκνωση του Τραπεζικού Κλάδου                                                                                                                                           | 80 |
| Εικόνα 15. | Τα επίπεδα του ΑΕΠ των χωρών του πλανήτη το 2020                                                                                                                             | 84 |

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Re-engineering) αποτελεί μία μέθοδο επίτευξης αλλαγών, η οποία στοχεύει στον ριζικό επανασχεδιασμό των διαδικασιών της επιχειρηματικής δράσης. Ο ανταγωνισμός και οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στη σύγχρονη αγορά οδηγούν τις επιχειρήσεις στη συνεχή αναζήτηση νέων μεθόδων διοίκησης, ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους. Στη συγκεκριμένη εργασία, θα αναφερθούμε στον τρόπο με τον οποίο οι τράπεζες έχουν αλλάξει τις παραδοσιακές μεθόδους λειτουργίας τους και έχουν ανασχεδιάσει τις διαδικασίες τους. Θα μελετήσουμε την διαδικασία με την οποία οι τράπεζες έχουν μετασχηματιστεί ψηφιακά τα τελευταία χρόνια, χρησιμοποιώντας την ηλεκτρονική τραπεζική και τις δυνατότητες που προσφέρονται από τα ψηφιακά μέσα.

Πιο συγκεκριμένα, θα μας απασχολήσουν σημαντικές έννοιες, όπως αυτές του ηλεκτρονικού εμπορίου, του ψηφιακού επιχειρείν, του ψηφιακού μετασχηματισμού καθώς και η σχέση μεταξύ του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών και της τεχνολογίας, ενώ θα γίνει αναφορά στον τρόπο με τον οποίο οι τράπεζες έχουν μεταβεί στην ψηφιακή εποχή. Θα μελετήσουμε τις θετικές και αρνητικές πτυχές της ηλεκτρονικής τραπεζικής, τον τρόπο που άλλαξε την διεξαγωγή των τραπεζικών συναλλαγών, τα ζητήματα ασφάλειας που απασχολούν τους πελάτες, αλλά και την εικόνα που διαμορφώθηκε στις ελληνικές συστημικές τράπεζες την τρέχουσα περίοδο της πανδημίας του Covid-19. Η παρούσα εργασία θα ολοκληρωθεί με την παράθεση των ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών που προωθούν οι τέσσερις μεγάλες ελληνικές τράπεζες στην προσπάθειά τους να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να μεταφέρουν το μεγαλύτερο μέρος των λειτουργιών τους στο ψηφιακό περιβάλλον.

**Λέξεις κλειδιά:** Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Ψηφιακό Επιχειρείν, Ψηφιοποίηση, Ηλεκτρονική Τραπεζική

## ABSTRACT

Business Process Re-engineering is a method of achieving change, which aims to the radical redesign of business processes. Competition and the changing conditions in the modern market lead companies to constantly seek new management methods in order to achieve their goals. In this paper, we will refer to the way in which banks have changed their traditional operating methods and redesigned their procedures. We will study the process by which banks have been digitally transformed in recent years, using e-banking and the opportunities offered by digital media.

Specifically, we will be concerned with important definitions, such as those of e-commerce, digital business, digital transformation, and the relationship between business process re-engineering and technology, while referring to the way in which banks have moved to digital age. We will study the positive and negative aspects of e-banking, the way it changed the conduct of banking transactions, the security issues that concern customers, but also the image formed in the Greek systemic banks during the current period of the Covid-19 pandemic. The present work will be completed with the listing of digital products and services promoted by the four major Greek banks in their effort to remain competitive and transfer most of their operations to the digital environment.

**Keywords:** Business Process, Re-engineering, Digital Transformation, E-Commerce, Digital Business, Digitization, Electronic Banking

## Εισαγωγή

Στη σύγχρονη οικονομική αγορά ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα υψηλός και οι εταιρείες στην προσπάθεια τους, είτε να επιβιώσουν, είτε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αναζητούν νέους τρόπους εκτέλεσης των επιχειρησιακών τους διαδικασιών. Ο Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών αποτελεί μία μέθοδο επίτευξης αλλαγών, που απαιτεί ριζικές και θεμελιώδεις παρεμβάσεις με στόχο θεαματικά αποτελέσματα. Προχωρώντας στον ανασχεδιασμό, οι μάνατζερ που τον επιλέγουν προσδοκούν σε σημαντικά οφέλη στην εξυπηρέτηση των πελατών, στον εκσυγχρονισμό των δραστηριοτήτων και στην εστίαση στις διαδικασίες, με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας και τα γρήγορα και εντυπωσιακά αποτελέσματα.

Το Ίντερνετ και η πιο γνωστή υπηρεσία του, ο Παγκόσμιος Ιστός (World Wide Web) χρησιμοποιούνται από την πλειονότητα του παγκόσμιου πληθυσμού, κάτι το οποίο έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές σε καθημερινές πτυχές καθημερινότητάς μας. Η επίδρασή του στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο είναι καθοριστική. Μέσα από αυτό, διεξάγονται καθημερινά εκατομμύρια επιχειρηματικές συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων (B2B), καταναλωτών (C2C), αλλά και επιχειρήσεων με ιδιώτες (B2C). Πλέον, η ευρεία χρήση των φορητών συσκευών έχει συμβάλει στην ακόμα μεγαλύτερη επέκταση του ηλεκτρονικού εμπορίου, με την τρέχουσα περίοδο να αποτελεί ιδανική περίπτωση για μελέτη από επιχειρηματική και τεχνολογική άποψη.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αποτυπώνουμε την έννοια του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, των βασικών χαρακτηριστικών, και των παραγόντων επιτυχημένης ή ανεπιτυχούς εφαρμογής του, με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των λόγων που οι εταιρείες στρέφονται σε αυτόν. Μετά από μία παράθεση πληθώρας εννοιολογικών προσεγγίσεων, που αποτυπώνονται στη διεθνή βιβλιογραφία, αποσαφηνίζεται η φύση των εταιρειών που στρέφονται σε αυτόν, ενώ, συγχρόνως, τονίζεται η σχέση του με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και το γεγονός ότι λειτουργεί συμπληρωματικά σε αυτή και όχι ανταγωνιστικά, αποτελώντας μια ιδανική διάδοχη κατάσταση της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφερόμαστε σε σημαντικές έννοιες, για την κατανόηση της συγκεκριμένης εργασίας, όπως αυτές του ηλεκτρονικού εμπορίου, του ψηφιακού επιχειρείν και του ψηφιακού μετασχηματισμού. Επιπρόσθετα, γίνεται μία

παράθεση της σχέσης του ανασχεδιασμού με την τεχνολογία, τονίζοντας την άμεση σύνδεση μεταξύ των δύο.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφερόμαστε πλέον στον τρόπο με τον οποίο το ηλεκτρονικό εμπόριο και ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέονται με τον τραπεζικό κλάδο. Αποτυπώνεται η έννοια της ηλεκτρονικής τραπεζικής, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της για τους πελάτες και τις τράπεζες. Έπειτα, αναφερόμαστε σε πιθανά ζητήματα ασφάλειας, στον αντίκτυπο που έχει η ψηφιοποίηση των λειτουργιών σε πελάτες και εργαζομένους, καθώς και το γεγονός της επιτάχυνσης του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών την τρέχουσα περίοδο της πανδημίας.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, παραθέτουμε αναλυτικά τις ψηφιακές υπηρεσίες και τα προϊόντα που προωθούν οι τέσσερις ελληνικές συστημικές τράπεζες, στην προσπάθεια τους να ανασχεδιάσουν τις διαδικασίες τους και να μεταβούν στο ψηφιακό περιβάλλον. Ο εν εξελίξει ψηφιακός μετασχηματισμός στον τραπεζικό κλάδο βρίσκεται εντός των πλαισίων μίας προσπάθειας αύξησης της κερδοφορίας, ποιοτικής αναβάθμισης των υπηρεσιών και περιορισμού των λειτουργικών εξόδων.

## **Κεφάλαιο 1**

### **Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών**

#### **1.1 Εισαγωγή Κεφαλαίου**

Οι διαρκείς μεταβολές στο επιχειρηματικό περιβάλλον που προέρχονται από διάφορους παράγοντες, αστάθμητους και μη, είναι ιδιαίτερα διακριτές στη σύγχρονη αγορά. Ο ανταγωνισμός είναι διαρκώς αυξανόμενος και οι επιχειρηματικές προσπάθειες για να μπορούν να καθίστανται αποτελεσματικές και κερδοφόρες πρέπει να εμπεριέχουν απαραίτητα το στοιχείο της ποιότητας. Βέβαια, η έννοια της ποιότητας δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως τρόπος περιγραφής του τελικού παραγόμενου προϊόντος ή της τελικής παραγόμενης υπηρεσίας. Η ποιότητα θα πρέπει να είναι παρούσα σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, για να μπορεί το τελικό αποτέλεσμα να είναι άρτιο. Συνεπώς, θα πρέπει να νοείται περισσότερο ως το μέσο και λιγότερο ως ο σκοπός.

Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών - ΑΕΔ (Business Process Reengineering - BPR) αποτελεί μία έννοια που συναντάται ολοένα και περισσότερο τα τελευταία χρόνια ως αποτέλεσμα κυρίως, όπως αποτυπώθηκε παραπάνω, του αυξανόμενου ανταγωνισμού στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, αλλά και ως στρατηγική επιλογή των μάνατζερ διαφόρων εταιρειών, που έχουν ως σκοπό να αλλάξουν ριζικά το μοντέλο διοίκησης και λειτουργίας της εταιρείας τους. Μέσω του BPR δίνεται προτεραιότητα στις διαδικασίες, στην ικανοποίηση των πελατών, στην ριζική και γρήγορη βελτίωση, στον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών και στην αναβάθμιση του ρόλου της τεχνολογίας.

Η έννοια του BPR καθιερώθηκε και διαδόθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 μέσα από τις μελέτες των Hammer και Champy και έπειτα του Davenport (1993). Η ουσία του ανασχεδιασμού είναι ο ισχυρισμός, ότι μία εκ βάθρων αναθεώρηση και ριζοσπαστική νέα αποτύπωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, της δομής εταιρικών τμημάτων, ομάδων και αρμοδιοτήτων του προσωπικού είναι δυνατόν να φέρει θεαματικά αποτελέσματα στην απόδοση της επιχείρησης.

Οι γρήγορα μεταβαλλόμενες σημερινές συνθήκες, η εξέλιξη της τεχνολογίας, καθώς και διάφοροι αστάθμητοι παράγοντες που μπορεί να προκύψουν ανά πάσα

στιγμή μπορεί να οδηγήσουν μία εταιρεία να αναπροσαρμόσει τον τρόπο λειτουργίας της. Σε αυτό το σημείο το BPR έρχεται να δώσει αρκετές λύσεις, καθώς, αν και νέα, αποτελεί μία από τις γνωστές και προτιμητέες μεθόδους αλλαγών ριζικού μετασχηματισμού.

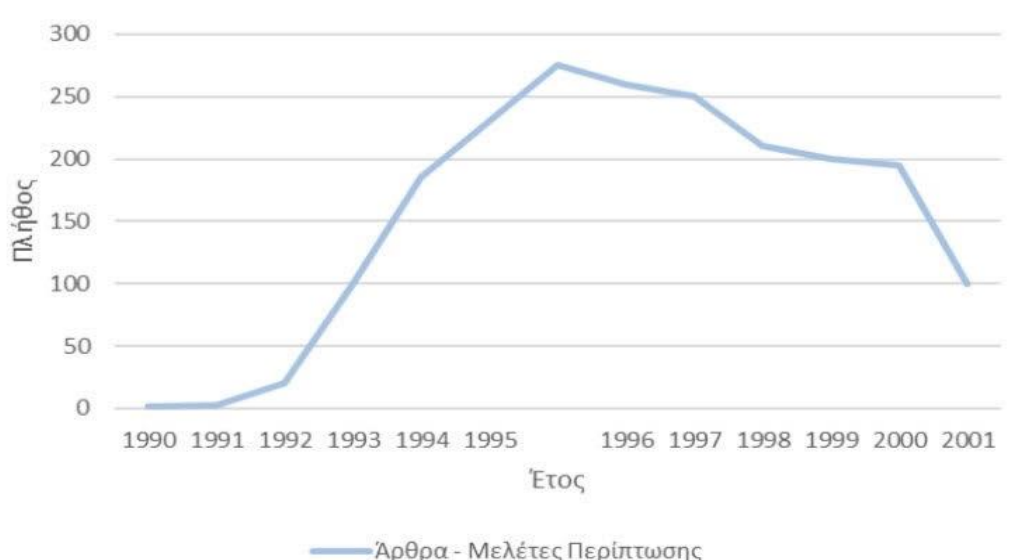
Οι έννοιες της ποιότητας και της διαδικασίας αποτελούν έννοιες που βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση όταν αναφερόμαστε στον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών. Δεν πρέπει όμως, όπως θα αναλυθεί παρακάτω, να θεωρηθεί πως ο ΑΕΔ αντικαθιστά την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-ΔΟΠ, την φιλοσοφία δηλαδή εκείνη που στοχεύει στην συνεχή βελτίωση και στην ικανοποίηση των πελατών. Το BPR λειτουργεί συμπληρωματικά στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

## **1.2 Ορισμοί- Εννοιολογικές Προσεγγίσεις**

Ο Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών αποτελεί μία έννοια που εμφανίστηκε το 1990 εντασσόμενη σε ένα πλαίσιο θεωριών διοίκησης. Η διεθνής βιβλιογραφία περιλαμβάνει ποικίλους ορισμούς διαφόρων θεωρητικών. Αναμφισβήτητα, όμως, «πατέρες» της συγκεκριμένης θεωρίας πρέπει να θεωρούνται οι Hammer και Champy (1990), οι οποίοι πρώτοι σύστησαν τη συγκεκριμένη μέθοδο αλλαγών ως μέθοδο διοίκησης στην επιστημονική κοινότητα και στους μάνατζερ ανά τον κόσμο, ενώ ιδιαίτερη συμβολή είχαν και οι μελέτες των Davenport και Short (1993).<sup>1</sup> Έκτοτε ακολούθησαν δεκάδες αναφορές και εννοιολογικοί προσδιορισμοί, όπως αποτυπώνεται και στο παρακάτω διάγραμμα:

---

<sup>1</sup>Chaffey D., (2016) Ψηφιακές Επιχειρήσεις και Ηλεκτρονικό Εμπόριο, 6<sup>η</sup> εκδ., εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 575



Εικόνα 1. Άρθρα-Μελέτες Περίπτωσης σχετικά με το BPR από το 1990-2001<sup>2</sup>

Οι Hammer και Champy διατυπώνουν τον ορισμό του ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών ως: «η εκ βάθρων αναθεώρηση και η ριζοσπαστική νέα αποτύπωση των επιχειρηματικών διαδικασιών με σκοπό την επίτευξη δραματικών βελτιώσεων σε κρίσιμους δείκτες απόδοσης όπως το κόστος, η ποιότητα, η υπηρεσία και η ταχύτητα».<sup>3</sup> Η άποψη του Michael Hammer, πρώην καθηγητή Πληροφορικής στο Πανεπιστήμιο της Μασαχουσέτης, όπως προαναφέρθηκε, ήταν η πρώτη που εισήγαγε την έννοια του BPR και αυτό συνέβη μέσω ενός άρθρου του με τίτλο: «Μην αυτοματοποιήσετε, εξαλείψτε!» στο περιοδικό Harvard Business Review το 1990. Στο συγκεκριμένο άρθρο αναφέρει χαρακτηριστικά: «Αντί να ενσωματώνουμε στη σιλικόνη και το λογισμικό ξεπερασμένες διαδικασίες, θα πρέπει να τις εξαφανίσουμε και να ξεκινήσουμε από την αρχή. Πρέπει να ανασχεδιάσουμε τις επιχειρήσεις, να χρησιμοποιήσουμε την ισχύ της σύγχρονης πληροφορικής για να ανασχεδιάσουμε ριζικά τις επιχειρησιακές διαδικασίες προκειμένου να πετύχουμε δραστικές βελτιώσεις στην απόδοσή τους».<sup>4</sup> Οι Davenport και Short, επίσης ακαδημαϊκοί, υποστήριξαν ότι το BPR είναι «η ανάλυση και ο σχεδιασμός της ροής εργασιών εντός και εκτός των επιχειρήσεων».<sup>5</sup>

<sup>2</sup> Macintosh, R., (2003), BPR: Alive and Well in the Public Sector, International Journal of Operations & Production Management Vol 23, Iss 3, σελ. 328

<sup>3</sup> Chaffey D., ο.π. σελ. 576

<sup>4</sup> Αποστολάκης Ι., Λούκης Ε. και Χάλαρης Ι., (2008), Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 286

<sup>5</sup> Κέφης Β., (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2<sup>η</sup> εκδ., εκδ. Κριτική, Αθήνα, σελ. 245

Σημαντικοί είναι, επίσης, και άλλοι εννοιολογικοί προσδιορισμοί που δόθηκαν τη δεκαετία του 1990 από σημαίνοντες καθηγητές για το BPR. Σύμφωνα με τη Λίντσεϊ και τους συναδέλφους της, το BPR αποτελεί ένα εργαλείο διοίκησης, σύμφωνα με το οποίο *«οι διαδικασίες επανασχεδιάζονται και επανακαθορίζονται με στόχο την αποδοτικότητα του κόστους και την αποτελεσματικότητα των παραγόμενων υπηρεσιών»*.<sup>6</sup>

Ο Talwar το 1993 όρισε το BPR ως *«μία ικανότητα επανεξέτασης, αναδιάρθρωσης και εξορθολογισμού των δομών της επιχείρησης, των εργασιακών μεθόδων και των εξωτερικών σχέσεων μέσω των οποίων δημιουργείται και διαχέεται η αξία»*.<sup>7</sup>

Οι Pits και Lei περιγράφουν τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών ως *«τον πλήρη επανακαθορισμό του τρόπου σκέψης και σχεδιασμού σε μία επιχείρηση»*, ενώ ο Westell αναφέρεται στο BPR ως *«το σύνολο μικρών ή μεγάλων πρωτοβουλιών, ριζικών ή συντηρητικών που στοχεύουν στην αναμόρφωση της οργανωσιακής απόδοσης μέσω της βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών»*.<sup>8</sup> Στο ίδιο μήκος κύματος βρίσκονται με τις εννοιολογικές τους προσεγγίσεις και άλλοι θεωρητικοί, όπως για παράδειγμα ο Kettinger, ο οποίος θεωρεί πως αντί για μία *«γρήγορη επιδιόρθωση»*, το BPR αναγνωρίζεται κυρίως ως *«μία μέθοδος οργανωσιακής αλλαγής που χαρακτηρίζεται από τον στρατηγικό μετασχηματισμό αλληλοσυνδεόμενων υποσυστημάτων, παράγοντας έτσι διαφορετικά αποτελέσματα»*.<sup>9</sup> Ο Alter έχοντας την πρόθεση να τονίσει και τον ρόλο της τεχνολογίας ορίζει το BPR ως *«τη μεθοδολογική διαδικασία που χρησιμοποιεί την τεχνολογία για να διορθώσει ριζικά τη λειτουργία των επιχειρησιακών διαδικασιών, προκειμένου να επιτύχει σημαντικούς στόχους της επιχείρησης»*.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Goksoy A., Ozsoy B. and Vayvay O., (2012), Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application, International Journal of Business and Management, January 2012, σελ. 92, [διαδικτυακά], vol 7, no 2, στο [https://pdfs.semanticscholar.org/4f77/cf0676700714309db6ac7a23a85f458b825b.pdf?\\_ga=2.26224602.7.668168247.1615586797-826954306.1614275601](https://pdfs.semanticscholar.org/4f77/cf0676700714309db6ac7a23a85f458b825b.pdf?_ga=2.26224602.7.668168247.1615586797-826954306.1614275601) (τελ. πρόσβαση στις 20/12/20)

<sup>7</sup> ο.π., σελ. 92

<sup>8</sup>Κέφης Β., ο.π. σελ. 246

<sup>9</sup>Goksoy A., Ozsoy B. and Vayvay O., ο.π. σελ. 92

<sup>10</sup>Grover V. and Kettinger W., (1998), Business Process Change-Reengineering Concepts, Methods and Technologies, Idea Group Publishing, Harrisburg, σελ. 35

Πιο πρόσφατα, το 2005, οι Reijers and Mansar αναφερόμενοι στο BPR εστίασαν στο ότι *«ως κύρια στοιχεία του BPR θεωρούνται ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών και η αξιοποίηση της τεχνολογίας»*. Μάλιστα, οι δύο καθηγητές εστίασαν και στις κύριες προκλήσεις που προκύπτουν από τον ΑΕΔ, τονίζοντας ότι μπορεί να είναι τεχνικού χαρακτήρα, αλλά και αλλαγές που αφορούν την κουλτούρα. Αναφερόμενοι στις πρώτες πίστευαν, πως πιθανόν να είναι *«τεχνικά προβληματικό»* να αναπτυχθούν ριζικές βελτιώσεις σε υφιστάμενες διαδικασίες, ενώ ως προς τις δεύτερες, έθεσαν το ζήτημα του πώς θα αντιμετωπιστούν οι πιθανές αντιδράσεις των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές.<sup>11</sup>

Τη σημασία που πρέπει να δίνεται στο BPR για οργανισμούς που επιθυμούν να προχωρήσουν σε ενδοεπιχειρησιακές αλλαγές αναδεικνύουν και άλλοι ορισμοί, όπως για παράδειγμα των Valentine και Knights, οι οποίοι όρισαν το BPR ως *«τον μοναδικό τρόπο να σωθούν επιχειρήσεις παγιδευμένες σε ξεπερασμένες και απαρχαιωμένες επιχειρηματικές διαδικασίες και παλαιού τύπου τρόπους εργασίας»*.<sup>12</sup> Τέλος, η μεγάλη εταιρεία KMPG, που ειδικεύεται στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, χαρακτηρίζει το BPR ως έναν τρόπο για τις επιχειρήσεις να εισάγουν στη λειτουργία τους νέες διαδικασίες και ευκαιρίες εύκολα και γρήγορα, πριν το κάνουν αυτό οι ανταγωνιστές τους. Παράλληλα, τονίζει τον σημαντικό ρόλο που έχει για την επιτυχή εφαρμογή του BPR η κατανόηση και η εφαρμογή του από τους εργαζόμενους.<sup>13</sup>

Γίνεται αντιληπτό, από το σύνολο των εννοιολογικών προσδιορισμών που παρατέθηκαν, πως η πλειονότητα όσων θεωρητικών αναφέρθηκαν στον ΑΕΔ, εστίασε κυρίως στη σημασία του ρόλου της τεχνολογίας, του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς και στην έννοια της διαδικασίας.

### **1.2.1. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες**

Κάθε προϊόν ή μία υπηρεσία που προσφέρει μία εταιρεία στην αγορά αποτελεί το αποτέλεσμα μίας σειράς δραστηριοτήτων που προηγούνται. Η οργάνωση των εν λόγω δραστηριοτήτων γίνεται μέσω των επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες μπορούν να εκτελεστούν είτε χειροκίνητα από τους

---

<sup>11</sup>Goksoy A., Ozsoy B. and Vayvay O., ο.π. σελ. 92

<sup>12</sup> ο.π.

<sup>13</sup>Κέφης Β., ο.π, σελ. 246

υπαλλήλους, είτε με την βοήθεια πληροφοριακών συστημάτων χωρίς να υπάρχει ανθρώπινη συμμετοχή.<sup>14</sup>

Οι Hammer και Champy ορίζουν την επιχειρησιακή διαδικασία στο βιβλίο τους *Reengineering the Corporation* ως: «ένα σύνολο δραστηριοτήτων που προσλαμβάνουν ένα η περισσότερα είδη εισροών και δημιουργούν μία εκροή που έχει αξία για τον πελάτη».<sup>15</sup> Ο συγκεκριμένος ορισμός δίνει έμφαση στη συμπεριφορά εισροής/εκροής μιας επιχειρησιακής διαδικασίας, δηλώνοντας τις αρχικές συνθήκες που είναι οι εισροές και τη μετασυνθήκη που είναι το προϊόν ή η υπηρεσία. Ο Davenport το 1993 όρισε τις επιχειρησιακές διαδικασίες ως: «ένα σύνολο λογικά συσχετισμένων εργασιών που εκτελούνται για να επιτευχθεί ένα καθορισμένο επιχειρησιακό αποτέλεσμα για έναν συγκεκριμένο πελάτη ή για μία συγκεκριμένη αγορά».<sup>16</sup>

Ο Mathias Weske στο βιβλίο του «Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών» έδωσε για τις επιχειρηματικές διαδικασίες τον ακόλουθο ορισμό: «Μια επιχειρηματική διαδικασία αποτελείται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων οι οποίες εκτελούνται συντονισμένα σε ένα οργανωτικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Αυτές οι διεργασίες μαζί πραγματοποιούν έναν επιχειρηματικό στόχο. Κάθε επιχειρηματική διαδικασία εκτελείται από έναν μόνο οργανισμό, αλλά μπορεί να αλληλεπιδράσει με επιχειρησιακές διαδικασίες, που εκτελούνται από άλλους οργανισμούς».<sup>17</sup>

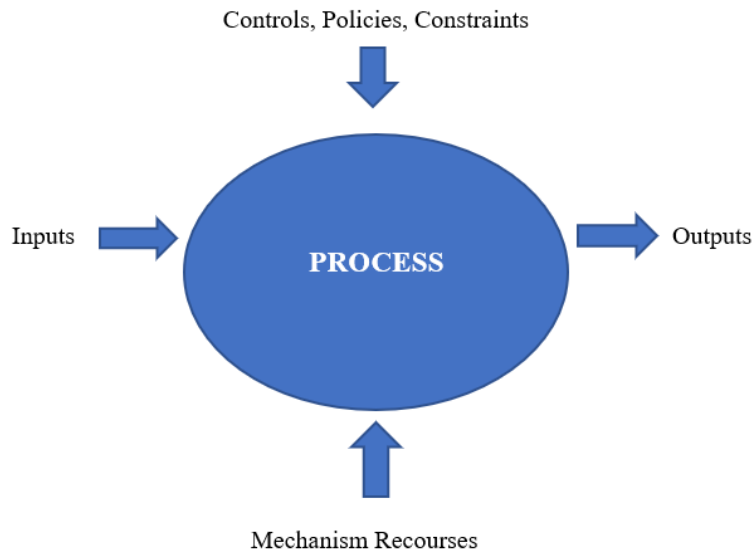
---

<sup>14</sup>Weske M., (2018), Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, 2<sup>η</sup> εκδ., εκδ. Τζιόλα, Θεσσαλονίκη, σελ.2

<sup>15</sup>Hammer M. and Champy J., (2001), *Reengineering the Corporation- A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey Publishing, London, σελ. 54

<sup>16</sup>Weske M., ο.π., σελ. 3

<sup>17</sup>ο.π., σελ. 4



Εικόνα 2. Η επιχειρηματική διαδικασία κατά τους Davenport και Short (1990)<sup>18</sup>

Οι Manganelli και Klein (1995) ανέφεραν πως οι διαδικασίες αποτελούνται από τριών ειδών δραστηριότητες:

- τις δραστηριότητες εκείνες που είναι σημαντικές για τους πελάτες και που προσδίδουν κέρδος στην επιχείρηση,
- τις διοικητικές δραστηριότητες, οι οποίες αφορούν τον έλεγχο της μεταβίβασης των δραστηριοτήτων μέσα στην εταιρεία ή την επιχείρηση,
- τις υποστηρικτικές δραστηριότητες.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται από τους Manganelli και Klein, ο ΑΕΔ δεν στοχεύει στο να αλλάξουν όλες οι διαδικασίες μέσα σε έναν οργανισμό, αλλά μόνο εκείνες οι δραστηριότητες που είναι στρατηγικής σημασίας και μπορούν να προσδώσουν οφέλη στην επιχείρηση.<sup>19</sup> Βέβαια, οι διαδικασίες, που για μία επιχείρηση είναι βασικής και στρατηγικής σημασίας, μπορεί να μην είναι εξίσου σημαντικές για μία άλλη.<sup>20</sup> Γι' αυτό, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να επιλέγεται από τους μάνατζερ των

<sup>18</sup>Management & Development Center, στο

<http://mdcegypt.com/Pages/Management%20Approaches/Business%20Process%20Reengineering/Business%20Process%20Reengineering/Business%20Process%20Reengineering.asp> (τελ. πρόσβαση στις 27/12/20)

<sup>19</sup>Manganelli L. and Klein M., (1994), The Reengineering Handbook, A step-by-step guide to business transformation, Amacom, New York, σελ. 8

<sup>20</sup>Dutta S. and Manzoni J-F, (1999), Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement, Mc Graw-Hill Publishing Company, England, σελ.64

εταιρειών, πάντα σε συνάρτηση με τους επιδιωκόμενους στόχους της εταιρείας, ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών εκείνων που θα αποφέρουν θετικό αποτέλεσμα.<sup>21</sup>

### 1.3 Αρχές BPR

Για τους Hammer και Champy ο ΑΕΔ πρέπει να έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία προκύπτουν από την ανάλυση του ορισμού που παρατέθηκε παραπάνω<sup>22</sup> και των λέξεων-κλειδιά που αυτός περιέχει. Ο ανασχεδιασμός στον οποίο προχωρά μία επιχείρηση πρέπει να είναι<sup>23</sup>:

- Θεμελιώδης: για να είναι αποτελεσματική η προσπάθεια, θα πρέπει προτού εκτελεστεί να μπορούν να απαντηθούν θεμελιώδη ερωτήματα από τους ίδιους τους μάνατζερ για την λειτουργία της επιχείρησης, όπως το αν η λειτουργία της είναι η επιθυμητή και οι διαδικασίες εκτελούνται με τον ορθό τρόπο. Η απάντηση μπορεί να τους οδηγήσει σε σημαντικά συμπεράσματα. Ο ανασχεδιασμός για να είναι θεμελιώδης δεν πρέπει να λαμβάνει καμία παγιωμένη τακτική ως δεδομένη. Εστιάζει στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, μη λαμβάνοντας υπόψη τις υφιστάμενες διαδικασίες της επιχείρησης που ανασχεδιάζεται.
- Ριζικός: ο ΑΕΔ για να επιτευχθεί θα πρέπει να είναι ριζικός και καθολικός. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αλλάξει καθολικά το υφιστάμενο-απαρχαιωμένο μοντέλο εκτέλεσης των διαδικασιών και παραγωγής και να αντικατασταθεί από νέους τρόπους εκτέλεσης της εργασίας. Ο ανασχεδιασμός δε στοχεύει στην βελτίωση των διαδικασιών, αλλά στην «επανάδρωση» κάτω από διαφορετικούς όρους.
- Δραματικός: ο στόχος είναι η επίτευξη ριζικών αλλαγών και όχι παροδικών και βραχυπρόθεσμων θετικών αποτελεσμάτων. Αυτό μπορεί να συμβεί μόνο αν το παλιό αντικατασταθεί με το καινούργιο και οι υφιστάμενες διαδικασίες αλλάξουν καθολικά και ριζικά. Η αυτοματοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών επιτρέπει βελτιώσεις που κινούνται απλώς σε χαμηλά επίπεδα.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup>Dutta S, Manzoni J-F, ο.π., σελ. 68

<sup>22</sup>Βλ. Ορισμό Hammer and Champy, σελ. 15

<sup>23</sup>Hammer M. and Champy J., ο.π., σελ. 44

<sup>24</sup>Chaffey D., ο.π., σελ. 576

Ιδιαίτερα από την μέχρι τώρα εφαρμογή του BPR, καθώς και από όσα αναφέρονται στην βιβλιογραφία, θα πρέπει να υπάρχει μία σειρά αρχών που θα πρέπει να τηρούνται εφόσον ο οργανισμός, που βρίσκεται σε διαδικασία ανασχεδιασμού, σκοπεύει να ολοκληρωθεί επιτυχημένα η προσπάθεια αυτή. Βέβαια, αναγνωρίζεται και το γεγονός πως κάθε εταιρεία μπορεί να έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, οπότε και ο ανασχεδιασμός μπορεί να διαφέρει ανάλογα και με τις διαδικασίες που επιλέγονται από την διοικητική ομάδα να αλλάξουν. Η μελέτη δεκάδων περιπτώσεων και η εμπειρία των Hammer και Champy στην εφαρμογή του σε διάφορους οργανισμούς, τους οδήγησε στο να αποτυπώσουν τις εξής βασικές αρχές και χαρακτηριστικά του BPR:

- **Συνδυασμός-συνένωση εργασιών διαφορετικής φύσης:** Οι υπάλληλοι θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να εμπλέκονται σε περισσότερα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και να μην περιορίζονται σε μίας συγκεκριμένης φύσεως παραγωγική δραστηριότητα. Μπορούν να δημιουργούνται μέσα στην εταιρεία ομάδες εργαζομένων που προέρχονται από διαφορετικά τμήματα, οι οποίοι θα έχουν την δυνατότητα να χειρίζονται διάφορες υποθέσεις, αιτήματα και προκλήσεις που συναντώνται καθημερινά, κάτι που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την συνένωση τμημάτων, εργασιών και αρμοδιοτήτων. Η συγκεκριμένη φιλοσοφία έρχεται σε αντίθεση με την θεωρία του Adam Smith ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο αποδοτικοί όταν απασχολούνται με μία προκαθορισμένη, απλή και συγκεκριμένη διαδικασία.<sup>25</sup>
- **Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις:** Ο ΑΕΔ ενισχύει την λήψη πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους και η λήψη αποφάσεων αποτελεί μέρος της δραστηριότητας τους. Δεν είναι απαραίτητο να ακολουθούν την επικρατούσα, στις περισσότερες εταιρείες και επιχειρήσεις, πρακτική του να απευθύνονται στους ανωτέρους τους για την λήψη μίας τυπικής εξουσιοδότησης, αλλά αυτό που θα μπορούν να κάνουν είναι να εφαρμόζουν την στρατηγική που έχει προκαθοριστεί από εκείνους. Με αυτό τον τρόπο αποτρέπεται η βραδύτητα και η χρονοτριβή κατά την λήψη των αποφάσεων, δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης μέσα στον οργανισμό και ενισχύεται ο ρόλος τους, ενώ, επίσης, αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών. Σύμμαχος,

---

<sup>25</sup>Hammer M and Champy J., ο.π, σελ. 54

βεβαίως, για τους εργαζομένους κατά την λήψη των αποφάσεων είναι και η τεχνολογία.<sup>26</sup>

- **Οι δραστηριότητες (βήματα) της διαδικασίας εκτελούνται με τη «φυσική» τους σειρά:** Σύμφωνα με τους Hammer και Champy θα πρέπει τα βήματα που ακολουθούνται, παραδείγματος χάριν για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, να ακολουθούν μία δομημένη-φυσική σειρά και να διαδέχονται το ένα το άλλο. Βασικός στόχος είναι κάθε βήμα να αρχίζει στο «φυσικό του χρόνο».<sup>27</sup> Όταν εφαρμόζεται ο ΑΕΔ, θα πρέπει να υπάρχει ένας κοινός προσανατολισμός στον στόχο και όχι στα καθήκοντα.
- **Οι διαδικασίες έχουν πολλαπλές παραλλαγές:** Στο απαιτητικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, οι ίδιες διαδικασίες θα πρέπει να έχουν πολλαπλές εκφάνσεις και να μπορούν να εκτελούνται με διαφορετικό τρόπο ανάλογα πάντα με τις απαιτήσεις των πελατών και σε συνάρτηση με τον ανταγωνισμό. Ένας τυποποιημένος τρόπος εκτέλεσης των διαδικασιών, που δεν είναι ευέλικτος και απαιτεί ειδικές διαδικασίες για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, μπορεί να αποδειχθεί προβληματικός. Οι παραδοσιακές διαδικασίες δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών στη σύγχρονη οικονομική αγορά.<sup>28</sup>
- **Οι έλεγχοι μειώνονται:** Στο BPR οι περιττοί έλεγχοι και οι ενδοεπιχειρησιακές επαληθεύσεις εμφανίζουν σημαντική μείωση, με σκοπό την αφοσίωση σε άλλες δραστηριότητες που προσδίδουν οφέλη στον οργανισμό. Οι έλεγχοι περιορίζονται και εντοπίζονται κυρίως σε οικονομικής φύσεως ζητήματα, όταν αυτό είναι απαραίτητο.<sup>29</sup>
- **Κάθε εργασία θα πρέπει να εκτελείται στο κατάλληλο σημείο:** Οι Hammer και Champy στάθηκαν στο γεγονός ότι στο BPR οι δραστηριότητες πρέπει να εκτελούνται όπου αυτό είναι απαραίτητο. Η διατύπωση της συγκεκριμένης βασικής αρχής από τους δύο καθηγητές, εστιάζει στο ότι η εργασία, η κατανομή

---

<sup>26</sup>Hammer M. and Champy J., ο.π, σελ.56

<sup>27</sup>Αποστολάκης Ι., Λούκης Ε. και Χάλαρης Ι., ο.π., σελ. 294

<sup>28</sup>ο.π., σελ. 295

<sup>29</sup>Hammer M and Champy J., ο.π, σελ. 61

των δραστηριοτήτων, η λήψη των αποφάσεων και μία σειρά από πολλές ενέργειες σε έναν οργανισμό δεν πρέπει να κατανέμονται με τον παραδοσιακό τρόπο. Αντ' αυτού θα πρέπει να γίνεται ένας διαμερισμός της εργασίας που πιθανόν, πολλές φορές, να «σπάει» τα οργανωτικά όρια, με στόχο τη μείωση του κόστους, την ταχύτητα στην εξυπηρέτηση και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Βέβαια, η κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων που εκτελούν δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας, οι σαφείς οδηγίες και η υποστήριξη τους με τεχνολογικά μέσα είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητα.<sup>30</sup>

- **Καθιέρωση υπεύθυνου περίπτωσης ως μοναδικού σημείου επαφής με τον πελάτη:** Σε μία εταιρεία υπάρχουν διαδικασίες για τις οποίες απαιτείται ένας υπεύθυνος για κάθε ξεχωριστή περίπτωση με στόχο το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Ο συγκεκριμένος υπεύθυνος (case manager) έχει ως αρμοδιότητες: τον συντονισμό των δραστηριοτήτων, τη μεταφορά των συγκεκριμένων ενεργειών στους αρμοδίους, την επίλυση προβλημάτων και την πληροφόρηση του πελάτη.<sup>31</sup>

#### 1.4 Εταιρείες που επιλέγουν το BPR

Θα πρέπει να γίνει σαφές πως, οι εταιρείες που προχωρούν σε ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών τους διαδικασιών, δεν είναι απαραίτητα μόνο εταιρείες που η λειτουργία τους είναι αποτυχημένη ή εταιρείες που αναζητούν νέους τρόπους εκτέλεσης των εργασιών τους για να ανατρέψουν την υποβαθμισμένη θέση τους στην αγορά. Το BPR μπορεί να επιλέγεται ως μέθοδος αλλαγών και από επιχειρήσεις που κατέχουν εξέχουσα θέση στην αγορά με ηγετικά χαρακτηριστικά στον κλάδο τους, γιατί θέλουν να θέσουν τον πήχη ψηλότερα και να κατακτήσουν ακόμη υψηλότερες κορυφές.<sup>32</sup>

Προσπαθώντας να αναφέρουμε συγκεντρωτικά τα είδη των εταιρειών που επιλέγουν να προχωρήσουν σε ανασχεδιασμό, θα παραθέσουμε τις εξής κατηγορίες:

---

<sup>30</sup>Hammer M and Champy J., ο.π, σελ. 59

<sup>31</sup>Αποστολάκης Ι., Λούκης Ε. και Χάλαρης Ι., ο.π., σελ.297

<sup>32</sup>Κέφης Β., ο.π., σελ 250

- **Εταιρείες που βρίσκονται σε κρίση**

Στην ουσία οι συγκεκριμένες εταιρείες έχουν εξαντλήσει κι άλλους εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης των προβλημάτων τους, δίχως αποτέλεσμα, επιλέγοντας στην συνέχεια να προχωρήσουν σε ανασχεδιασμό.<sup>33</sup>

Η κρίση στην οποία μπορεί να βρίσκεται η εταιρεία μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες όπως για παράδειγμα υψηλά κόστη λειτουργίας, χαμηλού επιπέδου εξυπηρέτηση των πελατών, ελαττωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες κ.α., ωθώντας έτσι τους μάνατζερ να προχωρήσουν στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών, προσβλέποντας στην επίλυση των προβλημάτων του οργανισμού.<sup>34</sup>

- **Επιχειρήσεις που δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά η διορατικότητα των στελεχών της, τις ωθεί στο BPR<sup>35</sup>**

Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις μπορεί να μην αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα την περίοδο που επιλέγουν να ανασχεδιάσουν τις διαδικασίες τους, αλλά η παρατήρηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, η παρακολούθηση της συμπεριφοράς των καταναλωτών και διάφοροι άλλοι παράγοντες, μπορεί να τις ωθούν στην συγκεκριμένη επιλογή, ώστε μελλοντικά να είναι σε μία ευνοϊκότερη θέση σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις.

Με αυτόν τον τρόπο η ίδια η επιχείρηση προλαμβάνει τις εξελίξεις και είναι προετοιμασμένη για το ό,τι ακολουθήσει στο μέλλον. Για να προχωρήσει μία εταιρεία στην συγκεκριμένη επιλογή θεωρείται δεδομένο, πως πρέπει έχει ικανά στελέχη με γρήγορα αντανακλαστικά και διορατικότητα. Άλλωστε, σύμφωνα και με τον Κάρολο Δαρβίνο: «στη φύση δεν επιβιώνει το ισχυρότερο είδος, ούτε το πιο έξυπνο, αλλά εκείνο που μπορεί να προσαρμοστεί καλύτερα στις αλλαγές».<sup>36</sup>

- **Εταιρείες που βρίσκονται στο απόγειο των δραστηριοτήτων τους<sup>37</sup>**

Υπάρχουν εταιρείες που μπορεί η παραγωγική τους δραστηριότητα, το εύρος του πελατολογίου τους, η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών τους να είναι σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο, αλλά να προχωρούν σε ανασχεδιασμό. Αυτό

---

<sup>33</sup>Hammer M. and Champy J., ο.π., σελ.36

<sup>34</sup>Κέφης Β., ο.π., σελ 250

<sup>35</sup>Hammer M. and Champy J., ο.π., σελ. 37

<sup>36</sup> Charles Darwin, <https://www.britannica.com/biography/Charles-Darwin> (τελ. πρόσβαση 30/12/20)

δικαιολογείται, όταν πρόθεση των ηγετικών στελεχών τους είναι η συνεχής ανάπτυξη και η κατάκτηση νέων αγορών.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν Hammer και Champy: «μία πραγματικά επιτυχημένη εταιρεία δεν είναι ποτέ ικανοποιημένη με την επιτυχία της στο παρόν, αλλά είναι διατεθειμένη να εφαρμόσει επιτυχημένες πρακτικές με την προσμονή να εξελιχθεί θετικά».<sup>38</sup> Γίνεται αντιληπτό, ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο και φιλόδοξο για ήδη επιτυχημένες επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε τόσο σημαντικές αλλαγές, καθώς στις περιπτώσεις αυτές το ρίσκο τοποθετείται σε υψηλά επίπεδα. Αυτές, όμως, οι επιλογές είναι που ξεχωρίζουν και μπορεί να απογειώσουν τον οργανισμό.

### **1.5 Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας BPR**

Όπως έγινε αντιληπτό από όσα παρατέθηκαν παραπάνω, η μετάβαση σε μία νέα μέθοδο επίτευξης αλλαγών<sup>39</sup>, όπως αυτή του BPR, δεν αποτελεί μία εύκολη υπόθεση για μία εταιρεία. Η υιοθέτηση μίας νέας κουλτούρας-φιλοσοφίας, όπως κάθε νέα και φιλόδοξη μεταρρυθμιστική προσπάθεια έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Ιδιαίτερα, όταν για την εφαρμογή της συγκεκριμένης φιλοσοφίας απαιτείται σύμπλευση διοίκησης και προσωπικού, ανάδειξη του ρόλου της τεχνολογίας, προσαρμογή σε νέες συνθήκες και αλλαγές, πίστωση χρόνου και υπομονή για τα αποτελέσματα, επάρκεια πόρων και εκπαίδευση των εργαζομένων, γίνεται κατανοητό πως υπάρχουν ποικίλοι παράγοντες επιτυχημένης ή ανεπιτυχούς εφαρμογής του συγκεκριμένου μοντέλου.

#### **1.5.1 Παράγοντες επιτυχίας**

Για να θεωρηθεί επιτυχημένη η εφαρμογή του BPR είναι σημαντικό, διαφορετικοί μεταξύ τους παράγοντες, να συμβαδίζουν αρμονικά. Συγκεκριμένα, απαιτείται όραμα από την πλευρά της διοίκησης και πίστη στο πλάνο του ανασχεδιασμού. Η ηγεσία της εταιρείας είναι αυτή που θα εμπνεύσει και θα πείσει το

---

<sup>38</sup>Hammer M. and Champy J., ο.π., σελ. 37

<sup>39</sup>Κέφης Β., ο.π., σελ 244

ανθρώπινο δυναμικό, ότι η επιλογή της να εφαρμοστεί ΑΕΔ, απαιτεί συνολική και ομαδική προσπάθεια και ότι οι άνθρωποι είναι αυτοί που τον εφαρμόζουν.<sup>40</sup>

Οι μάνατζερ των εταιρειών είναι αυτοί που επιλέγουν ποιες είναι οι διαδικασίες που πρέπει να ανασχεδιαστούν. Συνεπώς, η επιλογή τους ως προς τις διαδικασίες που θα αλλάξουν είναι ιδιαίτερα σημαντική, ενώ οι ίδιοι είναι μάλιστα επιφορτισμένοι με την ευθύνη της παρακολούθησης για την επιτυχημένη ολοκλήρωσή τους.<sup>41</sup> Τον σημαντικότερο, όμως, ρόλο τον έχουν οι εργαζόμενοι, που όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οργανωμένοι σε ομάδες και συμμετέχοντας σε περισσότερα στάδια της παραγωγικής δραστηριότητας, εκτελώντας περισσότερες αρμοδιότητες και έχοντας μάλιστα μεγαλύτερη άνεση στην λήψη αποφάσεων<sup>42</sup> είναι αυτοί που συμμετέχουν περισσότερο στην αφομοίωση της νέας φιλοσοφίας και της αναγέννησης της εταιρείας.<sup>43</sup>

Σημαντικός, επίσης, παράγοντας για την επιτυχημένη εφαρμογή του ΑΕΔ είναι η διαρκής προσήλωση στους στόχους της εταιρείας που οδήγησαν σε αυτόν. Η επιλογή του συνδέεται αυστηρά με την αύξηση της κερδοφορίας, της βελτίωσης του βαθμού ικανοποίησης των πελατών<sup>44</sup>, αλλά και, όπως προαναφέρθηκε, με την επίτευξη βελτιώσεων σε μεγέθη, όπως το κόστος, η ποιότητα, η υπηρεσία και η ταχύτητα. Συμπεραίνεται, πως ο καθορισμός των στόχων με ακρίβεια, η παρακολούθηση της πορείας επίτευξής τους, η δυνατότητα μέτρησής τους και η ύπαρξη ενός χρονοδιαγράμματος για την ολοκλήρωσή τους αποτελεί μία διαδικασία απόλυτα ταυτισμένη με την επιτυχία του συνολικού εγχειρήματος.<sup>45</sup>

Βασικό ρόλο για την επιτυχημένη εφαρμογή του BPR έχει και η χρήση της τεχνολογίας στην αξία της οποίας θα αναφερθούμε εκτενέστερα παρακάτω. Οι Hammer και Champy, μάλιστα, αναφέρονται σε αυτή ως «καθοριστικό παράγοντα»<sup>46</sup>, ενώ Davenport και Short μιλούν για άρρηκτα συνδεδεμένη σχέση μεταξύ πληροφοριακής τεχνολογίας και BPR.<sup>47</sup>

---

<sup>40</sup>Hammer M. and Champy J., ο.π., σελ. 107-108

<sup>41</sup>ο.π., σελ. 106

<sup>42</sup>Βλ. σελ. 21

<sup>43</sup>Hammer M. and Champy J., ο.π., σελ. 113

<sup>44</sup>Κέφης Β., ο.π σελ. 244

<sup>45</sup>Manganelli L. and Klein M., ο.π., σελ. 57

<sup>46</sup>Goksoy A., Ozsoy B. and Vayvay O., ο.π., σελ. 94

<sup>47</sup>ο.π.

Μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε πως αν στις αρχές της δεκαετίας του 1990 διατυπωνόταν η άποψη ότι η τεχνολογία παίζει ρόλο-κλειδί στην εφαρμογή του BPR, σήμερα, σε μία εποχή που η αγορά συνεχώς αναπτύσσεται, εξελίσσεται και μετασχηματίζεται ψηφιακά, ο ρόλος της είναι ακόμα περισσότερο αναβαθμισμένος και κρίσιμος.

### 1.5.2 Παράγοντες αποτυχίας

Η επιλογή μίας εταιρείας να προχωρήσει σε ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών της διαδικασιών δεν συνεπάγεται απαραίτητα ότι θα είναι επιτυχημένη. Είναι απαραίτητο να ακολουθήσει συγκεκριμένες ενέργειες, να επενδύσει πόρους, χρόνο και να είναι διαρκώς προσηλωμένη στον στόχο. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που προχωρούν και δεν είναι έτοιμες, αποτυγχάνουν. Η έρευνα των Hammer και Champy όρισε το ποσοστό των εταιρειών αυτών στα επίπεδα του 50-70%<sup>48</sup>, στοιχείο που κάνει εμφανές τον παράγοντα του ρίσκου που λαμβάνει ένας οργανισμός όταν προχωρά σε μία τόσο σημαντική αλλαγή.

Η παραπάνω διαπίστωση οδηγεί αρκετές εταιρείες στην υιοθέτηση άλλων μεθόδων επίτευξης αλλαγών που περιλαμβάνουν λιγότερο ριζικές αλλαγές και λιγότερο ρίσκο, με στόχο να περιορίσουν τις πιθανότητες αποτυχίας, όπως η βελτίωση επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Improvement - BPI), η αυτοματοποίηση επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Automation - BPA).<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup>Hammer M. and Champy J., ο.π. σελ. 221

<sup>49</sup>Chaffey D., ο.π., σελ. 577

| <i>Όρος</i>                                       | <i>Περιλαμβάνει</i>                                                     | <i>Πρόθεση</i>                             | <i>Κίνδυνος αποτυχίας</i> |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------|
| <i>Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών</i>  | Εκ βάθρων διαφορετική αποτύπωση όλων των βασικών εταιρικών διαδικασιών. | Υψηλά οφέλη στην απόδοση (ίσως και >100%;) | Υψηλότετος                |
| <i>Βελτίωση επιχειρηματικών διαδικασιών</i>       | Διαδοχικός ανασχεδιασμός ορισμένων κεντρικών διαδικασιών.               | (<50%)                                     | Μεσαίος                   |
| <i>Αυτοματοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών</i> | Χρήση τεχνολογικών μέσων σε υφιστάμενες διαδικασίες.                    | (<20%)                                     | Χαμηλός                   |

Πίνακας 1. Εναλλακτικές μέθοδοι επίτευξης αλλαγών<sup>50</sup>

Ακολουθεί μία συνοπτική αποτύπωση των συνηθέστερων παραγόντων που οδηγούν στην αποτυχημένη εφαρμογή του BPR: <sup>51</sup>

- **Η προσπάθεια επιδιόρθωσης μίας διαδικασίας αντί της αλλαγής της**

Συνηθέστερο παράγοντα αποτυχημένης εφαρμογής του BPR αποτελεί το γεγονός πως οι περισσότερες εταιρείες, όντας εξοικειωμένες με τις υφιστάμενες διαδικασίες και την οργανωτική δομή της εταιρείας, αντί να ανασχεδιάσουν πλήρως μία υπάρχουσα διαδικασία, προσπαθούν με μικρές παραλλαγές και αλλαγές να φέρουν το ζητούμενο αποτέλεσμα.<sup>52</sup> Η προσπάθεια επιδιόρθωσης μίας διαδικασίας είναι εντελώς αντίθετη με μία διαδικασία ανασχεδιασμού, αφού ο ΑΕΔ επιτάσσει και προϋποθέτει ριζικές και θεμελιώδεις παρεμβάσεις.

- **Έλλειψη εστίασης στις επιχειρησιακές διαδικασίες**

Παράγοντα αποτυχίας αποτελεί η έλλειψη ουσιαστικής και πλήρους αφοσίωσης στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Οι έννοιες της ομαδικότητας, της ενδυνάμωσης, της καινοτομίας μπορεί να αποδειχθούν «αφηρημένες» όταν δεν υπάρχει το κατάλληλο πλαίσιο καλά σχεδιασμένων πρακτικών που θα αναβαθμίσουν την επιχείρηση και τις

<sup>50</sup>Chaffey D., ο.π., σελ. 576

<sup>51</sup>Hammer M. and Champy J., ο.π. σελ. 222-234

<sup>52</sup>ο.π.

διαδικασίες της. Όταν μιλάμε, λοιπόν, για ανασχεδιασμό θα πρέπει οι έννοιες της διαδικασίας και της προοπτικής των αλλαγών τους να είναι άμεσα συνδεδεμένες.<sup>53</sup>

- **Προθυμία να επιτευχθούν μικρότερα αποτελέσματα, πρόωρη παραίτηση**

Τα μεγάλα αποτελέσματα ακολουθούν τις μεγάλες φιλοδοξίες. Μία εταιρεία δεν πρέπει να είναι ικανοποιημένη με μικρά-εφήμερα αποτελέσματα. Σε βάθος χρόνου οι μικρές αλλαγές δεν συνιστούν βελτίωση, αλλά ίσως επιβραδύνουν την εξέλιξη ενός οργανισμού.<sup>54</sup> Ο ανασχεδιασμός, συνεπώς, δεν αποτελεί μία προσπάθεια που μικρά αποτελέσματα μπορούν να τον καταστήσουν επιτυχημένο. Χρειάζεται υπομονή και διάθεση χρόνου από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Η πρόωρη παραίτηση από το BPR εμφανίζεται συχνά, ακριβώς γιατί τα συμμετέχοντα μέρη είτε παραιτούνται νωρίς από το εγχείρημα, είτε μετά τα πρώτα θετικά αποτελέσματα σταματούν, θέλοντας να επιστρέψουν στην προηγούμενη «κανονικότητα».<sup>55</sup>

- **Παραμέληση αξιών και αντιλήψεων των ανθρώπων**

Οι διαδικασίες και οι νέες πρακτικές είτε σχεδιάζονται, είτε εφαρμόζονται από το ανθρώπινο δυναμικό μίας εταιρείας. Μπορεί, λοιπόν, να οδηγήσει σε αποτυχημένη εφαρμογή των νέων πρακτικών η αδράνεια των μάνατζερ να εμπνεύσουν τους εργαζομένους της εταιρείας, να ακούσουν τις απόψεις τους, να αφουγκραστούν τις ανησυχίες και τα συναισθήματα τους.<sup>56</sup> Τα συναισθήματα άλλωστε βρίσκονται στο κέντρο των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και λειτουργούν ως προσαρμοστικοί μηχανισμοί σε συνθήκες που αλλάζουν.<sup>57</sup> Από την άλλη, αυτό δεν σημαίνει ότι μπορεί να εφαρμοστεί ανασχεδιασμός δίχως να επηρεαστεί κανείς συναισθηματικά. Μία τέτοια αντίληψη ή η αδυναμία αντιμετώπισης δυσάρεστων καταστάσεων μπορεί οδηγήσει σε αποτυχία.

Η υπό μελέτη προσπάθεια δεν αποτελεί μία κατάσταση που είναι κερδοφόρα για όλα τα συμμετέχοντα μέρη. Κάποιοι εργαζόμενοι πιθανόν να χάσουν την δουλειά τους και σε άλλους μπορεί να αλλάξει η φύση της εργασίας τους. Είναι σημαντικό να σημειωθεί, πως την δεκαετία του 1990 πολλά έργα ανασχεδιασμού απέτυχαν, λόγω της

---

<sup>53</sup>Hammer M. and Champy J., ο.π. σελ. 224

<sup>54</sup>ο.π. σελ. 226

<sup>55</sup>ο.π. σελ. 227

<sup>56</sup>ο.π. σελ. 226

<sup>57</sup>Ιορδανόγλου Δ., (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- Νέες τάσεις και πρακτικές, Εκδ. Κριτική, Αθήνα, σελ. 115

υπερβολικά φιλόδοξης προοπτικής τους και λόγω του ότι συνδυάστηκαν με απολύσεις σε ορισμένες εταιρείες, κάτι που είχε ως αποτέλεσμα την διαρροή προσωπικού και γνώσεων, με συνέπεια το BPR να συνδεθεί με δυσμενείς καταστάσεις.<sup>58</sup>

- **Τοποθέτηση περιορισμών στον ορισμό του προβλήματος και στον σκοπό του ανασχεδιασμού**

Ο προσδιορισμός των προβλημάτων που τίθενται προς επίλυση και το πεδίο εφαρμογής των νέων πρακτικών αποτελεί μία διαδικασία που υπάγεται στα πλαίσια του ανασχεδιασμού. Σε πολλές εταιρείες εμπλέκονται και περιορίζουν την εξέλιξη της προσπάθειας ανασχεδιασμού οι ίδιοι οι μάνατζερ και σύμβουλοι των εταιρειών.<sup>59</sup>

- **Η προσπάθεια να ξεκινήσει ο ανασχεδιασμός από «κάτω προς τα πάνω»**

Ανασταλτικό παράγοντα, επίσης, για την εφαρμογή του BPR αποτελεί η προσπάθεια ο ανασχεδιασμός να ξεκινήσει από κάτω προς τα πάνω. Δηλαδή, το συνολικό εγχείρημα να ξεκινάει από τους εργαζομένους και να καταλήγει στις ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες του οργανισμού. Αυτό είναι μια διαδικασία που δεν μπορεί να επιτευχθεί για τους εξής λόγους<sup>60</sup>:

- Ο πρώτος λόγος είναι ότι η ώθηση για την εφαρμογή του δεν μπορεί να δοθεί από τις κατώτερες βαθμίδες λόγω του ότι δεν υπάρχει ολοκληρωμένη και ευρύτερη οπτική των αναγκών της εταιρείας.
- Ο δεύτερος λόγος είναι το γεγονός ότι η ηγεσία της εταιρείας είναι αυτή που έχει την εξουσία να επιβάλλει τέτοιου τύπου αλλαγές, καθώς έχει σαφή εικόνα των διαδικασιών που εκτελούνται και χρειάζονται αλλαγή, καθώς και την δυνατότητα και την εμπειρία να πείσει το ανθρώπινο δυναμικό να αποδεχθεί τον μετασχηματισμό που θα επιφέρει ο ανασχεδιασμός.

Τέλος, πέραν των παραγόντων που παρατέθηκαν παραπάνω, οι Hammer και Champy αναφερόμενοι στους λόγους που μπορεί να οδηγήσουν σε ανεπιτυχή εφαρμογή του BPR, εστίασαν στο γεγονός ότι οι μάνατζερ, που ηγούνται της προσπάθειας, θα πρέπει να έχουν επαρκείς γνώσεις και εμπειρία γύρω από τις επιχειρησιακές διαδικασίες που οδηγούν στην επάρκεια πόρων για την εταιρεία. Επίσης, τόνισαν την ανάγκη ύπαρξης ενός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος.

---

<sup>58</sup>Chaffey D., ο.π., σελ. 577

<sup>59</sup>Hammer M. and Champy J., ο.π. σελ. 228

<sup>60</sup>ο.π. σελ. 229

Παράλληλα, σύμφωνα με τους πρωτεργάτες της υπό μελέτη θεωρίας, δεν θα πρέπει να περιπλέκεται το εγχείρημα του ΑΕΔ με κάποια άλλη φιλοσοφία ή πρόγραμμα αλλαγών, και θα πρέπει να αποτελεί διαρκώς τον πρωταρχικό στόχο στην ατζέντα της εταιρείας.<sup>61</sup>

## **1.6 Σχέση μεταξύ TQM και BPR**

Μία επιχείρηση που θέλει να μεταβεί σε μία νέα εποχή, αλλάζοντας παγιωμένες καταστάσεις και διαδικασίες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της, μπορεί να υιοθετήσει μία σειρά από διάφορες μεθόδους αλλαγών όπως είναι το BPR στο οποίο έχουμε αναφερθεί εκτενώς.

Μία άλλη διοικητική προσέγγιση είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – ΔΟΠ (Total Quality Management - TQM). Πρέπει, όμως, να γίνει σαφές πως BPR και TQM δεν είναι το ίδιο. Ο ανασχεδιασμός δεν αντικαθιστά την ΔΟΠ, αλλά λειτουργεί συμπληρωματικά σε αυτήν και μπορεί, μάλιστα, να αποτελέσει μία επιτυχημένη διάδοχη κατάστασή της.<sup>62</sup> Στη συγκεκριμένη ενότητα θα αναλυθεί η έννοια της ΔΟΠ και θα γίνει αποτύπωση των βασικών χαρακτηριστικών της, ώστε να μπορεί ευκολότερα να κατανοηθούν η σχέση, οι ομοιότητες και οι διαφορές της με τον ΑΕΔ.

### **1.6.1 Ποιότητα**

Από όσα παρατέθηκαν παραπάνω έγινε αντιληπτό πως η έννοια της ποιότητας αποτελεί κύριο στόχο ανάμεσα σε άλλους, όταν μία εταιρεία προχωρά σε ριζικές αλλαγές. Αντίστοιχα, και στην ΔΟΠ η ποιότητα αποτελεί το σημαντικότερο μέσο των εταιρειών που την υιοθετούν ως φιλοσοφία για την εξασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών και την επίτευξη των βασικών προτεραιοτήτων που έχουν τεθεί από την διοίκηση.<sup>63</sup>

Ιδιαίτερα στην περίπτωση της ΔΟΠ, όταν μία επιχείρηση δεχθεί να υιοθετήσει το συγκεκριμένο μοντέλο διοίκησης, απαιτούνται μία σειρά από διάφορα στάδια προσαρμογής, εκ των οποίων ιδιαίτερα σημαντικό είναι το στάδιο της αποδοχής της έννοιας της ποιότητας. Στην ουσία, κατά το συγκεκριμένο στάδιο, τα στελέχη της

---

<sup>61</sup>Hammer M. and Champy J., ο.π. σελ.229-233

<sup>62</sup>Κέφης Β., ο.π., σελ. 248

<sup>63</sup>Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ. Πασχαλίδης, Αθήνα, σελ 39

επιχείρησης αποδέχονται την έννοια της ποιότητας, η οποία ταυτίζεται κυρίως με την εφαρμογή των κατάλληλων προδιαγραφών κατά την παραγωγή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, και όχι τόσο με τους στόχους του οργανισμού.<sup>64</sup>

Ειδικότερα, προσεγγίζοντας ετυμολογικά την έννοια της ποιότητας, διαπιστώνουμε πως προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «ποιότης» με ρίζα το «ποιος-τι λογής» και αναφέρεται στο ποιόν, τη φύση, την εσωτερική υπόσταση ενός προσώπου ή πράγματος.<sup>65</sup>

Για την ποιότητα έχουν διατυπωθεί δεκάδες εννοιολογικές προσεγγίσεις, κάτι το οποίο είναι απόλυτα λογικό, αν αναλογιστούμε πως αποτελεί μία έννοια υποκειμενική, καθώς εξαρτάται από τον κριτή, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του. Ο Deming πρωτεργάτης της θεωρίας της ΔΟΠ, συνέδεσε την ποιότητα με την ικανοποίηση του πελάτη.<sup>66</sup> Πιο συγκεκριμένα, διατύπωσε τον εξής ορισμό: *«η ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητα του για την αγορά καθώς και η στόχευση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές»*.<sup>67</sup> Ο Crosby (1979) συνέδεσε την ποιότητα με την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις, ενώ ο Juran το 1964 την όρισε ως *«την συμμόρφωση με τις προδιαγραφές και την καταλληλότητα για χρήση»*.<sup>68</sup> Το γεγονός ότι η ποιότητα συνδυάζεται με την τήρηση των προδιαγραφών την κάνει ένα μέγεθος μετρήσιμο, καθώς μπορούμε να γνωρίζουμε πότε αυτές τηρούνται και πότε όχι.<sup>69</sup>

Συμπεραίνουμε πως η έννοια της ποιότητας είναι υποκειμενική, καθώς μπορεί να ερμηνεύεται διαφορετικά μεταξύ των ανθρώπων, ανάλογα με τα κριτήρια που τίθενται από τον καθένα. Συνεπώς, δεν μπορούμε να θεωρήσουμε πως υπάρχει ένας ακριβής ορισμός. Πρέπει όμως να θεωρείται δεδομένο πως αποτελεί καθοριστικό παράγοντα είτε για την επιβίωση, είτε για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον.

---

<sup>64</sup>Μπινιώρης Σπ., ο.π. σελ 81

<sup>65</sup>Κέφης Β., ο.π, σελ 45

<sup>66</sup>W. Edwards Deming, [https://en.wikipedia.org/wiki/W.\\_Edwards\\_Deming](https://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming) (τελ. πρόσβαση στις 04/01/21)

<sup>67</sup>Κωσταγιόλας Π., Κατελίδου Δ. και Χατζοπούλου Μ., (2008), Βελτιώνοντας την Ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας, Εκδ. Παπασωτηρίου, Αθήνα, σελ. 63

<sup>68</sup>Κέφης Β., ο.π., σελ. 46

<sup>69</sup>Macdonald J., (1994), Επιτυχημένη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, μτφρ. από Ταουσάνης Β., εκδ. Anubis, Αθήνα, σελ. 6

### 1.6.2 Ολική Ποιότητα

Αποσυνθέτοντας τον ορισμό της ΔΟΠ και αφού αποτυπώθηκε και αναλύθηκε η έννοια της ποιότητας, είναι σημαντικό να εστιάσουμε στο τι θεωρείται Ολική Ποιότητα. Στην ουσία, ως Ολική Ποιότητα νοείται η συμμετοχή των πάντων μέσα στην επιχείρηση-οργανισμό για την παραγωγή του τελικού αποτελέσματος για τον πελάτη.<sup>70</sup>

Όπως γίνεται αντιληπτό, όλο το ανθρώπινο δυναμικό οφείλει να συμμετέχει ενεργά στις διαδικασίες που εκτελούνται. Αυτή η αλλαγή νοοτροπίας θα επιφέρει την βελτίωση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης. Η Ολική Ποιότητα χρησιμοποιεί μετρήσιμες μεθόδους για την διαρκή βελτίωση των διαδικασιών ενός οργανισμού ώστε να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών, είτε αυτοί είναι εσωτερικοί, είτε εξωτερικοί.<sup>71</sup>

Όπως στην έννοια της ποιότητας που παρατέθηκε παραπάνω, έτσι και στην έννοια της Ολικής Ποιότητας, υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές που πρέπει να είναι κοινά αποδεκτές από διοίκηση και εργαζομένους, οι οποίες αποτελούν μία από τις βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία του εγχειρήματος. Οι συγκεκριμένες βασικές αρχές της Ολικής Ποιότητας είναι οι κάτωθι<sup>72</sup>:

- Η δέσμευση της ηγεσίας
- Η έμφαση στον εξωτερικό, αλλά και στον εσωτερικό πελάτη
- Η ικανοποίηση του πελάτη
- Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών
- Η εκπαίδευση
- Το μάνατζμεντ

### 1.6.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η ΔΟΠ θεωρείται μία εταιρική λειτουργική φιλοσοφία, η οποία στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών μέσα από την διαρκή βελτίωση. Στην ΔΟΠ η ευθύνη για την

---

<sup>70</sup>Macdonald J., ο.π., σελ. 6

<sup>71</sup>Κέφης Β., ο.π., σελ. 46

<sup>72</sup>International Organization for Standardization, (2015), Quality management principles, , [διαδικτυακά] σελ. 1. στο <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf> (τελ. πρόσβαση στις 07/01/21)

επίτευξη του ελέγχου της ποιότητας, που αποτελεί τον κύριο και βασικότερο στόχο, ανήκει σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη του οργανισμού. Είναι μία ομαδική προσπάθεια και η συνεργασία των ατόμων που συμμετέχουν στον οργανισμό, για να παραχθεί το τελικό προϊόν- υπηρεσία, είναι απαραίτητη. Αποτελεί μία μέθοδο που υποστηρίζει τις αλλαγές, ώστε ο οργανισμός να μπορεί να προσαρμόζεται στις συνεχείς μεταβολές του οικονομικού και όχι μόνο περιβάλλοντος.<sup>73</sup> Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος που οι εταιρείες προσφεύγουν στην ΔΟΠ. Η προσπάθειά τους δηλαδή να αποκτήσουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, που θα τους επιτρέψει αφενός να επιβιώσουν, αφετέρου να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους.<sup>74</sup>

Επιπρόσθετα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό, και πρέπει να αποτυπωθεί πως, η καλύτερη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών που αποτελεί βασικό αντικειμενικό σκοπό της ΔΟΠ δεν αποτελεί μία διαδικασία στην οποία συμμετέχει μόνο το υπαλληλικό προσωπικό.

Για την ποιότητα πρέπει να υπάρχει ένας κοινός «αγώνας» σε όλες τις πτυχές και από όλα τα μέρη που συναποτελούν τον οργανισμό, είτε αυτά είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, είτε οι προμηθευτές, ακόμη και οι πελάτες.<sup>75</sup> Η συγκεκριμένη φιλοσοφία, ότι η ποιότητα δεν αφορά μόνο ένα τμήμα της επιχείρησης, αλλά επεκτείνεται σε ολόκληρη την επιχείρηση (ολιστική θεώρηση), αποτελεί ίσως το βασικότερο χαρακτηριστικό της υπό μελέτη θεωρίας.

Η ΔΟΠ στηρίχθηκε πάνω στον ιαπωνικό τρόπο διοίκησης και στις οκτώ κύριες αρχές του, οι οποίες παρατίθενται παρακάτω<sup>76</sup>:

1. Μόνιμη Απασχόληση
2. Στρατολόγηση
3. Εκπαίδευση
4. Αμοιβή βασισμένη στην εμπειρία
5. Συλλογικές αποφάσεις
6. Ευημερία
7. Συνδικαλισμός

---

<sup>73</sup>Κέφης Β., ο.π., σελ 57-58

<sup>74</sup>Μπινιώρης Σπ., ο.π., σελ. 80

<sup>75</sup>Dale B. (1999), Managing Quality, 3rd ed., Blackwell ed., Massachusetts USA, p. 133

<sup>76</sup>Κέφης Β., ο.π. σελ. 40-41

## 8. Κύκλοι ποιότητας και μέθοδοι παραγωγής.

Η ΔΟΠ ξεκίνησε και άρχισε να εμφανίζεται τις δεκαετίες του '80 και του '90, όταν οι εταιρείες ανά τον κόσμο είχαν θετικά δείγματα γραφής και στοιχεία από την επιτυχημένη εφαρμογή της συγκεκριμένης εταιρικής φιλοσοφίας στην Ιαπωνία. Οπότε και ξεκίνησαν να την υιοθετούν στοχεύοντας σε μία σειρά αλλαγών.<sup>77</sup> Πρωτεργάτες θεωρούνται οι W. Edwards Deming και Joseph Juran, φυσικός και μηχανικός αντίστοιχα.

Η ΔΟΠ σκοπεύει σε μία γρήγορη και επιτυχημένη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, στην μείωση του κόστους μέσω της ποιότητας και της εξάλειψης εργασιών που δεν προσθέτουν αξία, στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των νέων τεχνολογιών, καθώς, βεβαίως, και στην μετάδοση μίας αντίληψης στους ανθρώπους που συμμετέχουν στην εκτέλεση των διαδικασιών ότι οι στόχοι επιτυγχάνονται μόνο όταν η κουλτούρα αυτή γίνει συνήθεια τους.<sup>78</sup>

### 1.6.4 Σύγκριση TQM με BPR

Οι δύο μεθοδολογίες εμφανίζουν μεταξύ τους διαφορές και ομοιότητες που τις κάνουν να ξεχωρίζουν η μία από την άλλη. Εντούτοις, αμφότερες εντάσσονται σε ένα κοινό πλαίσιο και επιλέγονται από τους διοικούντες των εταιρειών, οι οποίοι σκοπεύουν να προχωρήσουν σε ριζοσπαστικές αλλαγές.

Συνοψίζοντας όσα καταγράφηκαν παραπάνω για τις δύο μεθόδους, είναι αρχικά σημαντικό να αποτυπωθεί ότι η ΔΟΠ αποτελεί την βάση πάνω στην οποία μπορεί να εφαρμοστεί ο ΑΕΔ. Αποτελεί τη φιλοσοφία εκείνη που διαμόρφωσε τα θεμέλια, ώστε να αναπτυχθεί μία κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας που θα καταργεί τα εμπόδια μέσα στους οργανισμούς.<sup>79</sup> Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να θεωρείται ότι το BPR λειτουργεί ανταγωνιστικά στην ΔΟΠ. Όπως προαναφέρθηκε, μπορεί να αποτελέσει μια ιδανική διάδοχη κατάσταση της.<sup>80</sup>

---

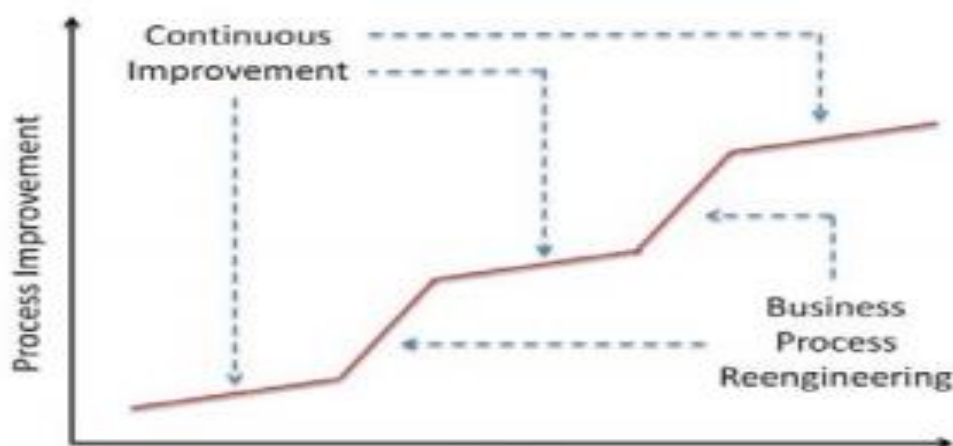
<sup>77</sup>Bpir.com, History of quality, <https://www.bpir.com/total-quality-management-history-of-tqm-and-business-excellence-bpir.com.html#tqm> (τελ. πρόσβαση στις 09/01/21)

<sup>78</sup>Κέφης Β., ο.π., σελ. 59

<sup>79</sup>Goksoy A., Ozsoy B. and Vayvay O., ο.π., σελ. 95

<sup>80</sup>Κέφης Β., ο.π., σελ. 248

Ως προς τις διαφορές τους, ιδιαίτερα σημαντικό είναι το χρονικό περιθώριο που απαιτείται για να εφαρμοστεί η καθεμιά θεωρία διοίκησης και να μπορούν να γίνουν εμφανείς οι αλλαγές και η επίδρασή τους. Όπως προαναφέρθηκε, η ΔΟΠ αποτελεί μία διαδικασία διαρκή και αδιάκοπη, ενώ η συνεχής προσπάθεια από όλα τα μέρη που συμμετέχουν στο εγχείρημα είναι απαραίτητη. Αντίθετα, το BPR εφαρμόζεται μία φορά και στοχεύει σε ριζικά και άμεσα αποτελέσματα.



Εικόνα 3. TQM vs BPR<sup>81</sup>

Παράλληλα, η ΔΟΠ εστιάζει στη δημιουργία μίας νέας κουλτούρας διοίκησης, η οποία θα προσδώσει αλλαγές και θα βελτιώσει τις υφιστάμενες διαδικασίες της εταιρείας που επιλέγει να εισχωρήσει σε μία τέτοια φιλοσοφία. Συγχρόνως, με αυτή την στόχευση υπάρχει και μία προσπάθεια βελτίωσης της δομής και του τρόπου οργάνωσης της εταιρείας. Στον ανασχεδιασμό, απεναντίας, μιλάμε για «*ριζική αναθεώρηση με στόχο τις δραματικές βελτιώσεις*» που θα δημιουργήσει νέες διαδικασίες και διαφοροποιήσεις μέσα στις εταιρείες.

Μία άλλη σημαντική διαφορά είναι το γεγονός ότι το BPR εστιάζει κυρίως στο προϊόν ή τις υπηρεσίες που παράγονται δίνοντας έμφαση στις διαδικασίες, ενώ απώτερος στόχος της ΔΟΠ είναι η ικανοποίηση των πελατών.<sup>82</sup>

<sup>81</sup>Al-Khoury M., (2011), Re-thinking Enrolment in Identity Card Schemes, International Journal of Engineering Science and Technology, [διαδικτυακά], vol 3, no 2, Φεβρουάριος 2011, σελ. 923, στο <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1105/1105.6361.pdf> (τελ. πρόσβαση στις 09/01/21)

<sup>82</sup>Webster D. and Black M., (1998), Business Process Re-engineering: A case study of a developmental approach, Total Quality Management [διαδικτυακά], vol 9, nos 2,3, στο <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0954412989216?journalCode=ctqm19> (τελ. πρόσβαση στις 10/01/21)

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συγκεντρωμένες οι βασικές διαφορές των δύο θεωριών :

| Στοιχεία             | Διοίκηση<br>Ολικής<br>Ποιότητας (ΔΟΠ)                                        | Ανασχεδιασμός<br>Επιχειρησιακών<br>Διαδικασιών (BPR)       |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| ΑΛΛΑΓΗ               | Αυξητική                                                                     | Ριζική                                                     |
| ΣΗΜΕΙΟ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ     | Υπάρχουσα διαδικασία                                                         | Από την αρχή                                               |
| ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ      | Το σύνολο της<br>επιχείρησης                                                 | Μία και μόνο διαδικασία                                    |
| ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ<br>ΑΛΛΑΓΩΝ | Συνεχής                                                                      | Μία φορά                                                   |
| ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ            | Από κάτω προς τα πάνω<br>(bottom up) με τη μορφή<br>συμμετοχικής διαδικασίας | Από πάνω προς τα κάτω<br>(top-down) με τη μορφή<br>εντολών |
| ΚΙΝΔΥΝΟΣ             | Μέτριος                                                                      | Υψηλός                                                     |
| ΔΥΝΑΜΗ ΩΘΗΣΗΣ        | Στατιστικός έλεγχος                                                          | Υψηλή τεχνολογία                                           |

Πίνακας 2. Σύγκριση TQM και BPR κατά Davenport<sup>83</sup>

<sup>83</sup>Κέφης Β., ο.π., σελ 248

## Κεφάλαιο 2

### Η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή

#### 2.1 Εισαγωγή Κεφαλαίου

Είναι γεγονός πως το οικονομικό περιβάλλον των ημερών μας λειτουργεί σε τελείως διαφορετική βάση και με τελείως διαφορετικά δεδομένα σε σχέση με το πως λειτουργούσε παλαιότερα. Η επιλογή των εταιρειών να ανασχεδιάσουν τις διαδικασίες τους και να προχωρήσουν σε ένα νέο μοντέλο εκτέλεσης των εργασιών τους έχει φέρει ιδιαίτερες αλλαγές. Οι διαδικασίες αλλάζουν, ο ρόλος της τεχνολογίας ενισχύεται και ως φυσικό επακόλουθο η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού εμφανίζεται όλο και πιο συχνά. Οι επιχειρήσεις που έχουν την δυνατότητα να είναι ευέλικτες και να προσαρμόζονται στις αλλαγές είναι αυτές που επιβιώνουν.

Πρέπει να θεωρείται δεδομένο πως ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Digital Transformation), το ηλεκτρονικό εμπόριο (Electronic Commerce), το ψηφιακό επιχειρείν (Digital Business) δεν θα υπήρχαν, αν δεν υπήρχε το Ίντερνετ, το οποίο αποτελεί ένα δίκτυο χιλιάδων συνδεδεμένων άλλων δικτύων και εκατομμυρίων υπολογιστών που συνδέουν επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα, κυβερνητικές υπηρεσίες και βεβαίως μεμονωμένα άτομα.<sup>84</sup>

Σήμερα εκτιμάται ότι περισσότεροι από 3,7 δισεκατομμύρια άνθρωποι χρησιμοποιούν το Ίντερνετ και τις αμέτρητες δυνατότητες που τους παρέχει, καθώς και την σημαντικότερη υπηρεσία του, τον Παγκόσμιο Ιστό-World Wide Web, ο οποίος παρέχει προσβασιμότητα σε τρισεκατομμύρια ιστοσελίδες.<sup>85</sup> Βέβαια, η εμπορευματοποίηση του Ίντερνετ μπορεί να ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 90', η γέννηση του, όμως, τοποθετείται στις αρχές της δεκαετίας του 1960.

---

<sup>84</sup>Laudon K and Traver C.G., (2019), Ηλεκτρονικό Εμπόριο 2018, 14<sup>η</sup> εκδ., εκδ. Παπασωτηρίου, Αθήνα, σελ. 114

<sup>85</sup>Ο.π., σελ.134



Εικόνα 4. Στάδια Ανάπτυξης Ίντερνετ<sup>86</sup>

Η χρήση του διαδικτύου από την πλειοψηφία του παγκόσμιου πληθυσμού και η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας κατέστησαν τον ψηφιακό μετασχηματισμό επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις. Ο υψηλός ανταγωνισμός, οι ιδιαιτερότητες της νέας εποχής, οι ευκαιρίες που γεννούν οι νέες τεχνολογίες, η ανάγκη υιοθέτησης καινοτόμων πρακτικών, τον μετέτρεψαν περισσότερο ως μία απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρά ως μία ακόμη συμπληρωματική επιλογή.

Ο μετασχηματισμός και η χρήση της τεχνολογίας αποτελούν σκοπό και μέσο, αντίστοιχα, για μία επιτυχημένη εφαρμογή του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών. Ψηφιακός μετασχηματισμός και ΑΕΔ είναι δύο έννοιες που έχουν κοινή κατεύθυνση, αυτή της ικανοποίησης του πελάτη και της καθιέρωσης του πρωταγωνιστικού ρόλου των επιχειρήσεων στη σύγχρονη αγορά.

Η βελτίωση της εμπειρίας και της ικανοποίησης του πελάτη δεν αποτελούν, όμως, τους μοναδικούς λόγους που καθιστούν σημαντικό τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η προσέλκυση νέων πελατών σε συνδυασμό με την βελτίωση των διαδικασιών εντός των επιχειρήσεων, η δημιουργία και η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και προϊόντων, η δημιουργία εταιρικών σχέσεων και αναπροσδιορισμού του παραδοσιακού μοντέλου διοίκησης και εκτέλεσης των διαδικασιών, αναδεικνύουν την αξία του.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει παράθεση σημαντικών, για την κατανόηση της συγκεκριμένης εργασίας, εννοιολογικών προσεγγίσεων, όπως αυτών

<sup>86</sup> Laudon K and Traver C.G., ο.π., σελ. 116

του ηλεκτρονικού εμπορίου, του ψηφιακού επιχειρείν, του ψηφιακού μετασχηματισμού.

## 2.2 Το ηλεκτρονικό εμπόριο (E - Commerce)

Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει περάσει από τρία βασικά στάδια: της καινοτομίας, της εδραίωσης και της αναγέννησης του. Τα πρώτα χρόνια (1995-2000) υπήρξε μία ραγδαία ανάπτυξη και «έκρηξη» καινοτομίας. Έπειτα, ακολούθησε το στάδιο της εδραίωσης του στην αγορά (2001-2006), ενώ από το 2007 και έπειτα αναγεννήθηκε με την ραγδαία ανάπτυξη του Web 2.0. Το Web 2.0 αποτελεί: *«ένα σύνολο εφαρμογών τεχνολογίας που δημιουργούν περιεχόμενο, όπως τα ηλεκτρονικά κοινωνικά δίκτυα, τα ιστολόγια, τα site διαμοιρασμού βίντεο και φωτογραφιών και τα wiki»*.<sup>87</sup> Οι συγκεκριμένες εφαρμογές προσέλκυσαν τεράστιο κοινό σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, με αποτέλεσμα στην εποχή μας η εξέλιξη του ηλεκτρονικού εμπορίου να μπορεί να μελετηθεί και να αναλυθεί όχι μόνο για τη σημασία της σε επιχειρηματικό και τεχνολογικό επίπεδο, αλλά και ως κοινωνιολογικό φαινόμενο.<sup>88</sup>

Σύμφωνα με τον Dave Chaffey στο ηλεκτρονικό εμπόριο θα πρέπει να εντάσσονται όλες οι ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ μίας επιχείρησης και οποιουδήποτε τρίτου αυτή συναλλάσσεται. Ακόμη και αν οι συναλλαγές δεν είναι οικονομικής φύσεως, όπως η παροχή πληροφοριών και υποστήριξης στους πελάτες, αποτελούν μέρος του ηλεκτρονικού εμπορίου.<sup>89</sup>

Το ηλεκτρονικό εμπόριο περιλαμβάνει τη χρήση του Internet, του Παγκόσμιου Ιστού, καθώς και των εφαρμογών και προγραμμάτων περιήγησης που είναι σχεδιασμένα για εμπορικές συναλλαγές μέσω φορητών συσκευών. Οι Kenneth Lauder και Caror Traver σε έναν ευρύτερο ορισμό που έδωσαν στο ηλεκτρονικό εμπόριο αναφέρθηκαν σε αυτό ως: *«το σύνολο των ψηφιακά εκτελούμενων εμπορικών συναλλαγών μεταξύ οργανισμών και ιδιωτών»*. Ως ψηφιακά εκτελούμενες συναλλαγές αναφέρονται στο σύνολο των συναλλαγών που πραγματοποιούνται μέσω Internet, Web και φορητών συσκευών, ενώ στην 14<sup>η</sup> έκδοση του βιβλίου τους «Ηλεκτρονικό

---

<sup>87</sup>Laudon K and Traver C.G., ο.π. σελ. 51

<sup>88</sup>ο.π. σελ. 31

<sup>89</sup>Chaffey D., (2016), Ψηφιακές Επιχειρήσεις και Ηλεκτρονικό Εμπόριο, 6<sup>η</sup> εκδ., εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 47

Εμπόριο» αντιμετωπίζουν τις έννοιες του ηλεκτρονικού εμπορίου και του «ψηφιακού εμπορίου» ως ταυτόσημες.<sup>90</sup>

Το 1997 οι δύο ακαδημαϊκοί Kalakota και Whinston σημείωσαν στο βιβλίο τους με τίτλο: «Electronic Commerce» ότι ανάλογα με την πλευρά από την οποία τίθεται το ερώτημα του τί αποτελεί ηλεκτρονικό εμπόριο, οι απαντήσεις μπορεί να είναι διαφορετικές. Οι πτυχές από τις οποίες μπορεί να εξεταστεί η έννοια του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι οι κάτωθι<sup>91</sup>:

- από επικοινωνιακής σκοπιάς, ηλεκτρονικό εμπόριο σημαίνει παροχή πληροφοριών, προϊόντων ή υπηρεσιών και διεκπεραίωση συναλλαγών με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων
- από τη σκοπιά των επιχειρησιακών διαδικασιών, ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η αυτοματοποίηση των εμπορικών συναλλαγών με την βοήθεια της τεχνολογίας
- από τη σκοπιά της παροχής υπηρεσιών, το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένα εργαλείο που αποτυπώνει την επιθυμία εταιρειών, διοικήσεων και πελατών να περιοριστεί το κόστος, ενώ παράλληλα η ποιότητα και η ταχύτητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αναβαθμίζονται.
- από την πτυχή του διαδικτύου, ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η δυνατότητα της αγοράς και της πώλησης αγαθών και υπηρεσιών στο Ίντερνετ και σε ζωντανές πλατφόρμες.

Για τους δύο καθηγητές όλοι οι παραπάνω ορισμοί είναι έγκυροι, ενώ σε μία προσπάθεια ευρύτερης αποτύπωσης του συγκεκριμένου όρου, ανέφεραν πως το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτυπώνει την δυνατότητα δημιουργίας και εκμετάλλευσης νέων επιχειρησιακών δυνατοτήτων και την ανάγκη των επιχειρήσεων να *«πετυχαίνουν περισσότερο, με λιγότερα»*.<sup>92</sup>

Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει κάποια ιδιαίτερα σημαντικά χαρακτηριστικά τα οποία ισχύουν σωρευτικά και μπορούν να αλλάξουν την εικόνα μίας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα το ηλεκτρονικό εμπόριο χαρακτηρίζεται από <sup>93</sup>:

- πανταχού παρουσία

---

<sup>90</sup>Laudon K and Traver C.G., ο.π. σελ. 9

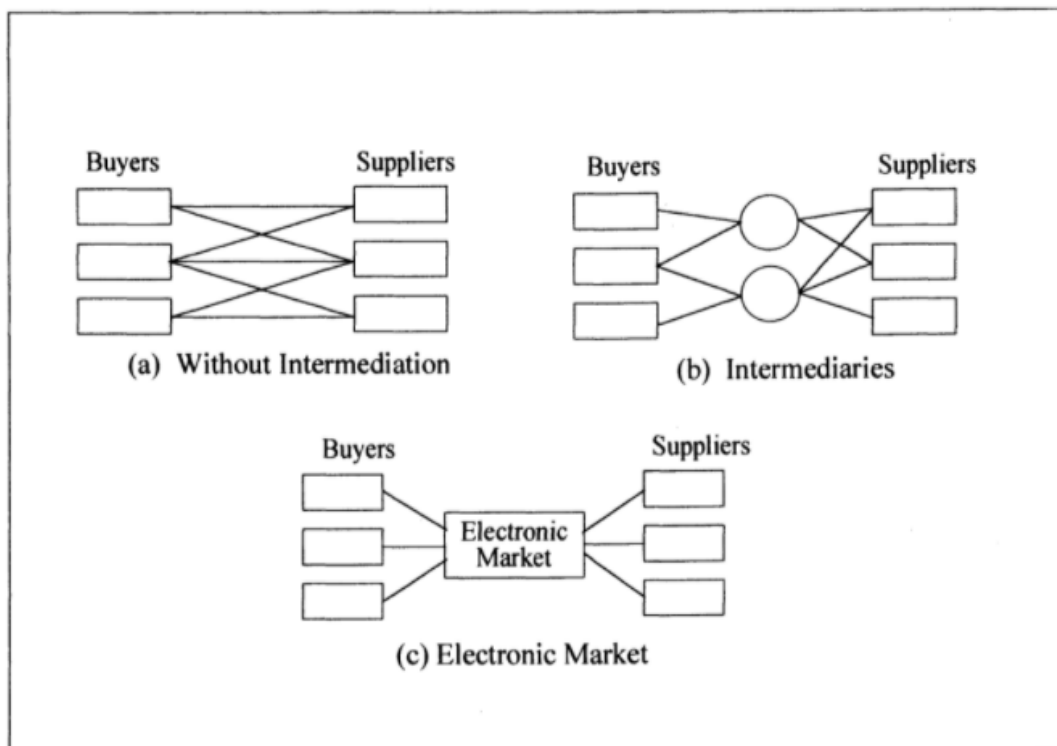
<sup>91</sup>Kalakota R and Whinston A. B., 1997, Electronic Commerce, pub. Addison-Wesley, σελ. 3

<sup>92</sup> ο.π.

<sup>93</sup>Laudon K and Traver C.G., ο.π. σελ. 17

- παγκόσμια εμβέλεια
- αφθονία πληροφοριών
- διαδραστικότητα
- πυκνότητα πληροφοριών
- εξατομίκευση και προσαρμογή
- παγκόσμια πρότυπα.

Σε αντίθεση με το παραδοσιακό εμπόριο, στο ηλεκτρονικό εμπόριο δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο σημείο αγοράς όπου μόνο εκεί είναι δυνατή η αλληλεπίδραση με τον πελάτη, αλλά η παρουσία του είναι διαθέσιμη παντού και οποιαδήποτε στιγμή. Υπάρχει παγκόσμια εμβέλεια, χαρακτηριστικό το οποίο αυξάνει το δυνητικό μέγεθος της αγοράς για τους εμπόρους. Επιπρόσθετα, σε αντίθεση με την τηλεόραση και άλλα μέσα παραδοσιακού εμπορίου, που διαφέρουν ανά την υφήλιο, το ηλεκτρονικό εμπόριο διεξάγεται υπό συγκεκριμένα τεχνικά παγκόσμια πρότυπα τα οποία μειώνουν τα κόστη εισόδου των επιχειρήσεων στην αγορά.<sup>94</sup>



Εικόνα 5. Τύποι επικοινωνίας πελατών-προμηθευτών<sup>95</sup>

<sup>94</sup>Laudon K and Traver C.G., ο.π., σελ. 18-19

<sup>95</sup>Shaw M., Blanning R., Strader T. and Whinston A., (2000), Handbook on Electronic Commerce, pub. Springer, Berlin, σελ.13

Η αφθονία και η ταυτόχρονη πυκνότητα των πληροφοριών, που παρέχονται στο καταναλωτικό κοινό, σε συνδυασμό με την διαδραστικότητα και την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ εμπόρου και καταναλωτή, έχουν καταστήσει το ηλεκτρονικό εμπόριο μία αξιόπιστη και συνάμα αναγκαία λύση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις που είτε θέλουν να επιβιώσουν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, είτε να κατακτήσουν κορυφές.<sup>96</sup>

### 2.3 Το ψηφιακό επιχειρείν (Digital Business)

Ψηφιακό επιχειρείν και ηλεκτρονικό εμπόριο δεν αποτελούν ταυτόσημες έννοιες. Το ψηφιακό επιχειρείν είναι ένας ευρύτερος όρος και περιλαμβάνει επιχειρηματικές διαδικασίες που καλύπτουν ολόκληρη την αλυσίδα που δημιουργεί επιχειρηματική αξία. Δεν περιλαμβάνει μόνο την αγορά ή την πώληση αγαθών και υπηρεσιών, αλλά και άλλες διαδικασίες όπως η εξυπηρέτηση πελατών, η συνεργασία με εμπορικούς εταίρους. Στις επιχειρησιακές διαδικασίες του ψηφιακού-ηλεκτρονικού επιχειρείν, για την επικοινωνία χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα, ενώ ως όρος είναι πιο ευρύς σε σχέση με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Το ψηφιακό επιχειρείν αναφέρεται στη χρήση των τεχνολογικών μέσων για την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης.<sup>97</sup>

Ο όρος «ψηφιακό επιχειρείν» (digital business) συναντάται συχνά ως «ηλεκτρονικό επιχειρείν», όρος ο οποίος καθιερώθηκε από την IBM το 1997 ως: *«ο μετασχηματισμός των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών με τη χρήση τεχνολογιών του διαδικτύου»*. Στην ουσία, ηλεκτρονικό και ψηφιακό επιχειρείν έχουν την ίδια σημασία, με το ψηφιακό επιχειρείν να αποτελεί μία νέα ονομασία, την εποχή που η ψηφιακή τεχνολογία επιδρά σε μεγάλο βαθμό στις επιχειρήσεις.<sup>98</sup>

Πιο συγκεκριμένα, ο D. Chaffey ορίζει το «ψηφιακό επιχειρείν» ως: *«ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν την ψηφιακή τεχνολογία και τα ψηφιακά μέσα για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους βελτιστοποιώντας τις εσωτερικές διαδικασίες*

---

<sup>96</sup> Laudon K and Traver C.G., ο.π., σελ. 20

<sup>97</sup> Eurostat statistic explained, Glossary e- business, <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:E-business> (τελ. πρόσβαση στις 15/01/21)

<sup>98</sup> Chaffey D., ο.π. σελ. 48

τους στα διαδικτυακά και παραδοσιακά και παραδοσιακά κανάλια προμήθειας και διάθεσης στην αγορά».<sup>99</sup>

Οι βασικότερες χρήσεις του ψηφιακού επιχειρείν περιλαμβάνουν την απλοποίηση και την αυτοματοποίηση διαδικασιών, τη δημιουργία εξατομικευμένων σχέσεων με τους πελάτες, τον επανακαθορισμό των επιχειρηματικών διεργασιών. Ο Γιάννης Δελγιάννης στο βιβλίο του «Η κοινωνία της πληροφορίας και ο ρόλος των διαδραστικών πολυμέσων» ανέφερε πως κατά βάση οι στόχοι του είναι δύο:<sup>100</sup> η βελτίωση των δομών ενός οργανισμού με την εισαγωγή της αυτοματοποίησης, καθώς και η δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών που θα αναβαθμίσουν την επιχείρηση.

Το ψηφιακό επιχειρείν έχει δημιουργήσει ευκαιρίες για μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς το διαδίκτυο δίνει σημαντικές δυνατότητες αλληλεπίδρασης των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους, με αποτέλεσμα να μπορούν να διατηρήσουν και να διευρύνουν το πελατολόγιο τους.<sup>101</sup> Παράλληλα, η αυξανόμενη χρήση των διαδικτυακών υπηρεσιών ψηφιακού επιχειρείν μειώνει τα κόστη για τις επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, δημιουργείται ένα ευνοϊκό, άνετο κανάλι επικοινωνίας και εξυπηρέτησης των καταναλωτών, οι οποίοι πλέον, στην πλειονότητά τους, είναι χρήστες των νέων τεχνολογικών μέσων και του διαδικτύου.

Πιο συγκεκριμένα, η πλειονότητα (54%) των νοικοκυριών της Ε.Ε είχε πρόσβαση στο διαδίκτυο το 2007, ενώ το 2019 το ποσοστό των νοικοκυριών της Ε.Ε που διέθεταν πρόσβαση στο διαδίκτυο ανερχόταν στο ποσοστό του 90 %, περίπου 36 ποσοστιαίες μονάδες πάνω από αυτό του 2007 σύμφωνα με τα αποτελέσματα στατιστικής έρευνας της Eurostat.

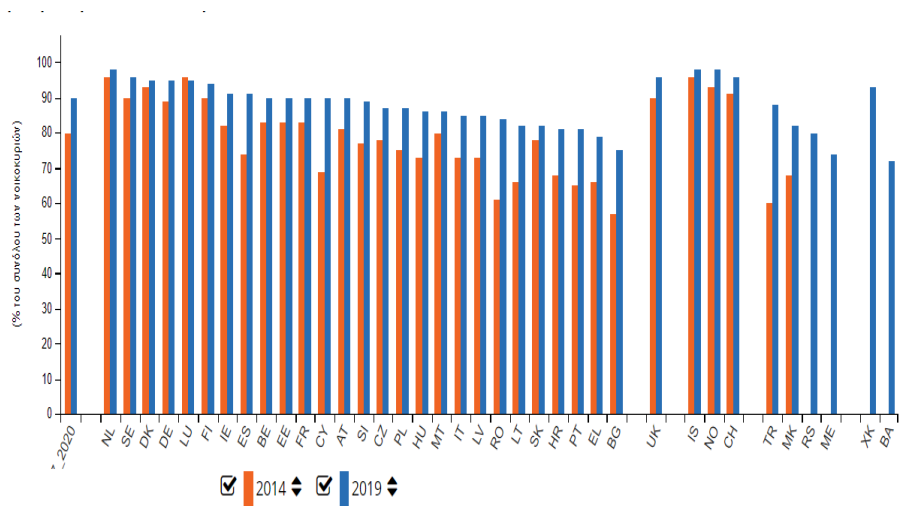
---

<sup>99</sup> Ο.π.

<sup>100</sup> Ηλεκτρονικό επιχειρείν

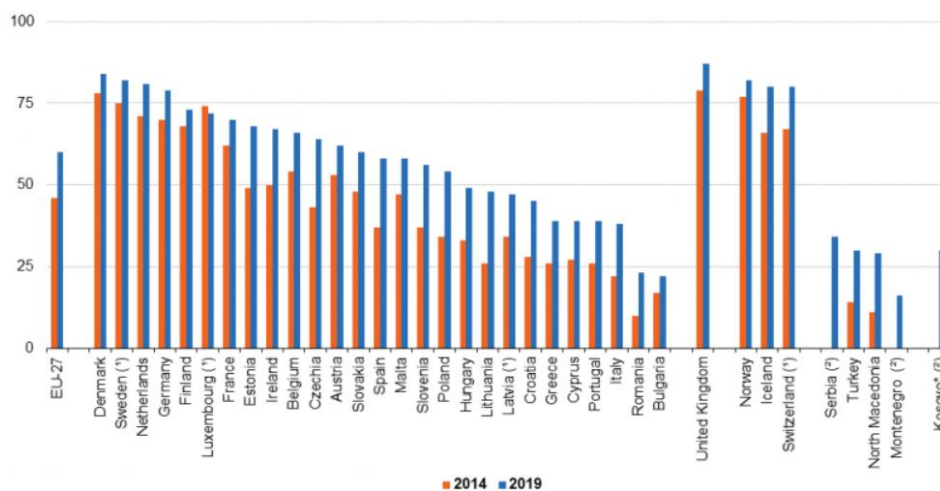
[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C\\_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%BD#cite\\_ref-a\\_1-1](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%BD#cite_ref-a_1-1), (τελ. πρόσβαση στις 18/01/21)

<sup>101</sup> Chaffey D., ο.π. σελ. 64



Εικόνα 6. Ποσοστά νοικοκυριών Ε.Ε με δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο (2019)<sup>102</sup>

Στο γράφημα που ακολουθεί αποτυπώνεται από τα αποτελέσματα της ίδιας έρευνας το ποσοστό των ατόμων από 16 έως 74 ετών που παρήγγειλαν αγαθά και υπηρεσίες για προσωπική ή επαγγελματική χρήση μέσω διαδικτύου τους δώδεκα μήνες που προηγήθηκαν της έρευνας της Eurostat, με το ποσοστό να αυξάνεται στο 60% και να έχει αυξανόμενη τάση. Ενδεικτικά το ποσοστό αυτό το 2014 ανερχόταν στο 44%.<sup>103</sup>



<sup>102</sup> Eurostat Statistic explained, Ψηφιακή οικονομία και στατιστικές για την κοινωνία της πληροφορίας – νοικοκυριά και άτομα [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_households\\_and\\_individuals/el&oldid=510150](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals/el&oldid=510150), (τελ. πρόσβαση στις 17/01/21)

<sup>103</sup> Eurostat Statistic explained, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_households\\_and\\_individuals/el&oldid=510150](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals/el&oldid=510150), (τελ. πρόσβαση 17/1/21)

Εικόνα 7. Άτομα που έχουν παραγγείλει αγαθά ή υπηρεσίες μέσω του διαδικτύου για προσωπική χρήση τους 12 μήνες που προηγήθηκαν της έρευνας, 2014 και 2019 (% των ατόμων 16 έως 74 ετών)<sup>104</sup>

Αναμφίβολα το ψηφιακό επιχειρείν μπορεί να δημιουργήσει επιχειρηματική αξία, όπως σημείωσαν οι Chaffey και White το 2010. Κατά την άποψη τους<sup>105</sup>: «ένα μεγάλο μέρος της οργανωσιακής αξίας που δημιουργεί το ψηφιακό επιχειρείν οφείλεται στην αποτελεσματικότερη χρήση των πληροφοριών και της τεχνολογίας ώστε να παρέχονται νέες υπηρεσίες που προσθέτουν αξία και να γίνονται ενοποιήσεις διαδικασιών στην αλυσίδα αξία της επιχείρησης». Οι τρόποι που το ψηφιακό επιχειρείν μπορεί να δημιουργήσει αξία για τις επιχειρήσεις είναι οι εξής<sup>106</sup>:

1. Προσθήκη αξίας, μέσω παροχής αγαθών και υπηρεσιών αναβαθμισμένης ποιότητας, αξιοποίησης των πληροφοριών, παρακολούθησης των δεδομένων.
2. Μείωση κόστους, μέσω της αποδοτικής διεκπεραίωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών. Η αποδοτικότητα μπορεί να επιτευχθεί με την ταυτόχρονη δέσμευση λιγότερων πόρων και τη χρήση πληροφοριών για την προμήθεια, δημιουργία, προώθηση και παροχή υπηρεσιών. Στα παραπάνω τον σημαντικότερο ρόλο τον έχουν τα τεχνολογικά μέσα.
3. Διαχείριση κινδύνων. Σύμφωνα με τον Marchand (1999), ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην δημιουργία αξίας από το ψηφιακό επιχειρείν έχει ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες διαχειρίζονται τους κινδύνους. Ο Marchand παραθέτει το παράδειγμα της δημιουργίας επιχειρηματικών μονάδων και επαγγελμάτων, όπως των οικονομικών και της λογιστικής, που γεννήθηκαν κατά την προσπάθεια διαχείρισης των κινδύνων.
4. Δημιουργία νέας πραγματικότητας. Σύμφωνα με τον Marchand μπορεί να δημιουργηθεί μία νέα πραγματικότητα όταν η καινοτομία, νέα τεχνολογικά μέσα και πληροφορίες μπορούν να συνδυαστούν για την δημιουργία νέων τρόπων ανάπτυξης αγαθών και υπηρεσιών.

<sup>104</sup> Eurostat statistic explained, Παραγγελία ή αγορά αγαθών και υπηρεσιών, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_households\\_and\\_individuals/el&oldid=510150#CE.A0.CF.81.CF.8C.CF.83.CE.B2.CE.B1.CF.83.CE.B7\\_.CF.83.CF.84.CE.BF\\_.CE.B4.CE.B9.CE.B1.CE.B4.CE.AF.CE.BA.CF.84.CF.85.CE.BF](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals/el&oldid=510150#CE.A0.CF.81.CF.8C.CF.83.CE.B2.CE.B1.CF.83.CE.B7_.CF.83.CF.84.CE.BF_.CE.B4.CE.B9.CE.B1.CE.B4.CE.AF.CE.BA.CF.84.CF.85.CE.BF) (τελ. πρόσβαση 17/01/21)

<sup>105</sup> Chaffey D., ο.π. σελ. 265

<sup>106</sup> ο.π. σελ. 266-267

Είναι λοιπόν αναγκαίο οι σύγχρονες επιχειρήσεις να διαμορφώνουν στρατηγική ψηφιακού επιχειρείν (digital business strategy) και οι επενδύσεις που γίνονται στο ηλεκτρονικό εμπόριο να γίνονται σύμφωνα με την εταιρική στρατηγική, των μελλοντικών δηλαδή κατευθύνσεων και ενεργειών μίας εταιρείας που προσδιορίζονται ως προσεγγίσεις για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.<sup>107</sup>

## 2.4 Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Digital Transformation)

Ο όρος Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Digital Transformation) εμφανίζεται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια στη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία. Περιλαμβάνει το σύνολο των αλλαγών που αφομοιώνει και υιοθετεί μία επιχείρηση στην προσπάθεια της να αξιοποιήσει τα σημαντικά πλεονεκτήματα που της προσφέρουν το διαδίκτυο, τα ψηφιακά μέσα και οι νέες τεχνολογίες.<sup>108</sup> Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί μία αδιάκοπη διαδικασία και μπορεί να αλλάξει το μέλλον πολλών επιχειρήσεων, με την προϋπόθεση ότι συνοδεύεται από συνεχή εκπαίδευση των υπαλλήλων και κατάλληλες υποδομές.

Μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού το μοντέλο μίας επιχείρησης αλλάζει ριζικά. Η λειτουργία της αυτοματοποιείται, ο παραδοσιακός τρόπος εκτέλεσης των εργασιών δίνει την θέση του σε έναν πιο σύγχρονο, ο ρόλος του πελάτη αναπροσδιορίζεται, ενώ πέρα από την τεχνολογία, κομβικός είναι και ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα. Οι νέες τεχνολογίες και η ψηφιοποίηση των λειτουργιών σχεδιάζονται από ανθρώπους και απευθύνονται σε ανθρώπους.

Ο όρος του ψηφιακού μετασχηματισμού *«εμφανίζεται αρκετά συχνά, αλλά σπανίως ορίζεται»*, όπως χαρακτηριστικά σημείωσε ο Wade το 2015.<sup>109</sup> Πολλοί θεωρητικοί, καθώς και μεγάλοι οργανισμοί έχουν αποδώσει ανά διαστήματα διάφορες εννοιολογικές προσεγγίσεις. Ο Terrar το 2015 όρισε τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως *«την διαδικασία μετατόπισης από μία παλαιότερη προσέγγιση σε νέους τρόπους*

---

<sup>107</sup>Chaffey D, ο.π. σελ. 239

<sup>108</sup>Eurobank, Τι είναι ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός, <https://www.eurobank.gr/el/business/digital-academy-business/ti-einai-o-psifiakos-metaxsimatismos> (τελ. πρόσβαση στις 20/01/21)

<sup>109</sup>Udovita V., 2017, Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era, International Journal of Scientific and Research Publications, [διαδικτυακά], vol 10, iss. 2, Φεβρουάριος 2020, σελ. 523, στο [https://www.researchgate.net/profile/Viduni\\_Udovita/publication/339412785\\_Conceptual\\_Review\\_on\\_Dimensions\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_Modern\\_Era/links/5e4ff449299bf1c9db93cc256/Conceptual-Review-on-Dimensions-of-Digital-Transformation-in-Modern-Era.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Viduni_Udovita/publication/339412785_Conceptual_Review_on_Dimensions_of_Digital_Transformation_in_Modern_Era/links/5e4ff449299bf1c9db93cc256/Conceptual-Review-on-Dimensions-of-Digital-Transformation-in-Modern-Era.pdf) (τελ. πρόσβαση 21/1/21)

εκτέλεσης των λειτουργιών, σκέψης και χρήσης των ψηφιακών μέσων, των κοινωνικών δικτύων, των αναδιδόμενων τεχνολογιών. Περιλαμβάνει αλλαγή στον τρόπο διοίκησης, διαφορετική αντίληψη, αναβάθμιση του ρόλου της τεχνολογίας και των νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Σε μία διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες αποτελούν ενδιαφερόμενους φορείς».<sup>110</sup>

Για την μεγάλη εταιρεία της Microsoft ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι: «ο επαναπροσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο ενώνονται άνθρωποι, δεδομένα και διαδικασίες για να παραχθεί αξία για τους πελάτες και να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν ραγδαίως αναπτυσσόμενο ψηφιακό κόσμο». Ο Wade το 2015 όρισε τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως: «οργανωτικές αλλαγές μέσω της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών και επιχειρηματικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται για να βελτιωθούν οι δραστηριότητες και η απόδοση της επιχείρησης».<sup>111</sup>

Ο Marc Baker στο βιβλίο του, κατά την προσπάθεια του να αποτυπώσει την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού αναφέρει χαρακτηριστικά : «Μετά από χρόνια εμπειρίας, έχω αντιληφθεί πως όλοι έχουν μία έτοιμη απάντηση για το τι σημαίνει ψηφιακός μετασχηματισμός, αλλά οι απαντήσεις αυτές συνήθως διαφέρουν η μία με την άλλη. Το μόνο που είναι κοινά αποδεκτό είναι πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί την μεγαλύτερη δύναμη αλλαγής σε επιχειρήσεις και οργανισμούς σήμερα».<sup>112</sup>

Το 2008 ο ορισμός που έδωσαν οι καθηγητές Lankshear και Knobel<sup>113</sup> ήταν ο εξής: «Ψηφιακός Μετασχηματισμός είναι η υιοθέτηση της ψηφιακής τεχνολογίας με στόχο τον μετασχηματισμό υπηρεσιών και επιχειρήσεων και η αντικατάσταση μη ψηφιακών ή αυτόματων διαδικασιών παλαιότερης ψηφιακής τεχνολογίας, με ψηφιακές διαδικασίες νεότερης ψηφιακής τεχνολογίας. Οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να προσδώσουν καινοτομία, αποτελεσματικότητα, δημιουργικότητα, αντί απλώς να ενισχύουν παραδοσιακές μεθόδους εκτέλεσης των εργασιών ». Ο συγκεκριμένος

---

<sup>110</sup>A. Karagiannaki, G. Vergados and K. Fouskas, (2017), The Impact of Digital Transformation In The Financial Services Industry: Insights From An Open Innovation Initiative In Fintech In Greece, MCIS, Φεβρουάριος 2017, σελ. 2 στο <https://core.ac.uk/download/pdf/301373728.pdf> (τελ. πρόσβαση στις 21/1/21)

<sup>111</sup>Udovita V., ο.π. σελ. 523

<sup>112</sup>Baker M., 2014, Digital Transformation, Buckingham Monographs, σελ. 9

<sup>113</sup> Lankshear C. and Knobel M., (2008), Digital literacies: concepts, policies, practices, publ. Peter Lang, σελ. 173

ορισμός υιοθετήθηκε και από την ελεύθερη διαδικτυακή εγκυκλοπαίδεια της Wikipedia.<sup>114</sup>

Οι Solis και Littleton το 2017 στην έκθεση που δημοσίευσαν για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό<sup>115</sup>, η οποία ήταν αποτέλεσμα έρευνας και ανάλυσης δεδομένων από 528 επιχειρήσεις, απέδωσαν στον υπό μελέτη όρο τον εξής ορισμό: *«Ψηφιακός Μετασχηματισμός είναι η επένδυση και η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, νοοτροπίας, λειτουργικών επιχειρησιακών μοντέλων με στόχο την βελτίωση της εργασίας και της ανταγωνιστικότητας, καθώς και την διαμόρφωση νέων αξιών για πελάτες και υπαλλήλους»*.

#### 2.4.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός και ψηφιοποίηση

Από τις εννοιολογικές προσεγγίσεις που παρατέθηκαν παραπάνω, γίνεται αντιληπτό πως ο υπό μελέτη όρος συναντάται ολοένα και περισσότερο τις τελευταίες δύο δεκαετίες, ως αποτέλεσμα της συνεχούς ανάπτυξης της τεχνολογίας και της επιλογής πολλών εταιρειών και οργανισμών να προχωρήσουν σε ψηφιακό μετασχηματισμό.

Κρίνεται σημαντικό αυτό το σημείο να γίνει ένας διαχωρισμός των εννοιών της ψηφιοποίησης (digitization και digitalization) με τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η ψηφιοποίηση (digitization) από μόνη της σαν έννοια αναφέρεται στην μετατροπή της αναλογικής μορφής της πληροφορίας σε ψηφιακή μορφή, όπως για παράδειγμα δεδομένα ήχου και εικόνας που μετατρέπονται μέσω διάφορων εφαρμογών τεχνολογίας. Αποτελεί την διαδικασία κατά την οποία τα περιεχόμενα από φυσικά η αναλογικά μετατρέπονται σε μερικό βαθμό η εξ' ολοκλήρου σε ψηφιακά.

Μέσω της ψηφιοποίησης οι διαδικασίες γίνονται πιο ευέλικτες. Βίντεο, εικόνα και ήχος ως ψηφιακό περιεχόμενο, μπορούν να αντιγράφονται, αποθηκεύονται, αναζητούνται, αναλύονται, διορθώνονται, βελτιώνονται με πιο εύκολο και γρήγορο τρόπο, περιορίζοντας τον χρόνο και τα κόστη που απαιτούνται για τις προαναφερθείσες

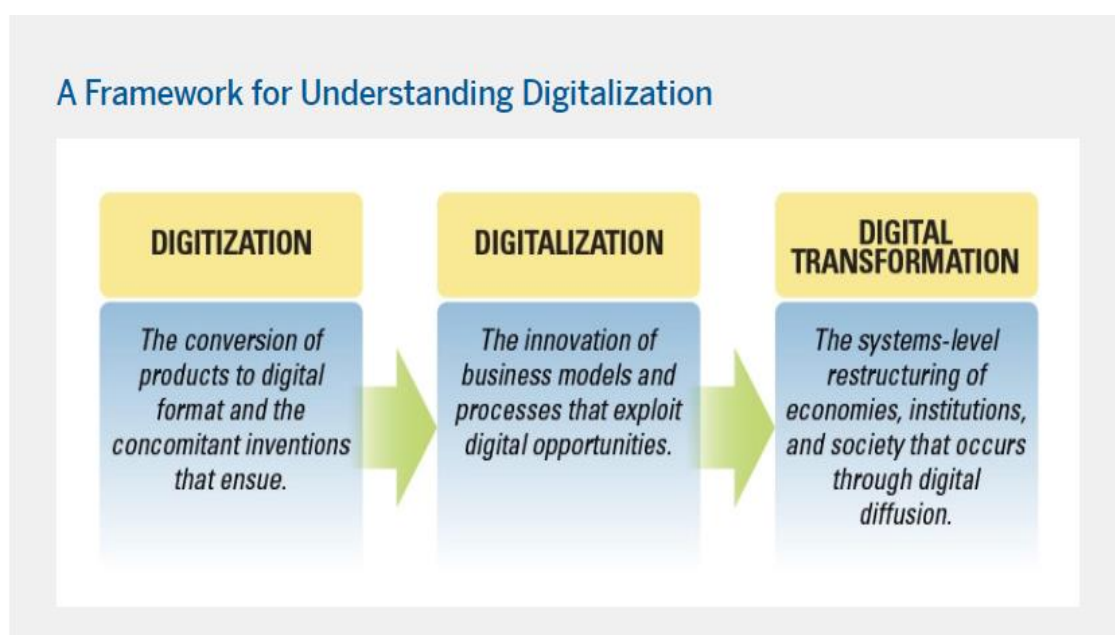
---

<sup>114</sup>Ψηφιακός Μετασχηματισμός, [https://en.wikipedia.org/wiki/Digital\\_transformation](https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_transformation), (τελ. πρόσβαση στις 15/1/21)

<sup>115</sup>Solis B. and Littleton A., (2017), The 2017 State of Digital Transformation, Altimeter Alphabet, [διαδικτυακά], σελ.7, <https://www.slideshare.net/Altimeter/report-preview-the-2017-state-of-digital-transformation> (τελ. πρόσβαση στις 15/1/21)

διαδικασίες. Τα ψηφιακά αντικείμενα προσφέρουν νέες δυνατότητες, όπως αυτές της επικοινωνίας και της συνδεσιμότητας, κάνοντας τα ψηφιακά προϊόντα αξιόπιστα και εύπλαστα, διευρύνοντας την λειτουργικότητα τους.<sup>116</sup>

Ο όρος digitalization είναι συγγενής με τον όρο digitization. Οι δύο προαναφερθέντες όροι στα ελληνικά μεταφράζονται ως ψηφιοποίηση. Αποτελούν όμως διαφορετικές έννοιες. Με τον όρο digitalization, περιγράφεται η διαδικασία μέσω της οποίας έρχεται η αλλαγή, αξιοποιώντας την ψηφιακή πληροφορία. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός.<sup>117</sup>



Εικόνα 8. Ψηφιοποίηση και ψηφιακός μετασχηματισμός<sup>118</sup>

<sup>116</sup> Omarini A., (2017), The Digital Transformation in Banking and The Role of FinTechs in the New Financial Intermediation Scenario, MPRI [διαδικτυακά], no 85228, Μάρτιος 2018, σελ. 3

[https://mpira.ub.uni-muenchen.de/85228/1/MPRA\\_paper\\_85228.pdf](https://mpira.ub.uni-muenchen.de/85228/1/MPRA_paper_85228.pdf) (τελ. πρόσβαση στις 18/01/21)

<sup>117</sup> Bloomberg J, Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril», Απρίλιος 2018, <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=659473e72f2c> (τελ. πρόσβαση στις 18/01/21)

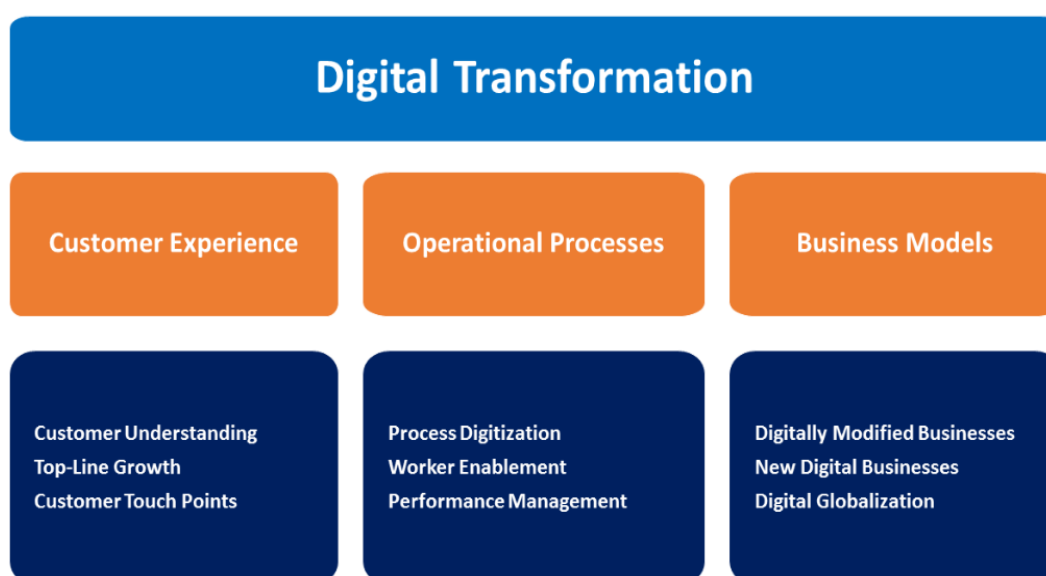
<sup>118</sup> Unruh G. and Kiron D., Digital Transformation on Purpose, Νοέμβριος 2017, <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/> (τελ. πρόσβαση στις 20/1/21)

## 2.4.2 Μορφές-σημεία παρέμβασης ψηφιακού μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αλλάζει ριζικά την δομή μίας επιχείρησης, τις διαδικασίες της, τις παραγόμενες υπηρεσίες και προϊόντα της, ενώ παράλληλα συντελεί στην βελτιστοποιημένη λήψη αποφάσεων, καθώς κύριο γνώμονα για τις επιλογές που γίνονται αποτελούν οι αναλύσεις και τα δεδομένα που έχουν στη διάθεση τους οι επιχειρήσεις (data-driven decision making).<sup>119</sup> Όταν μία επιχείρηση μεταβαίνει σε ψηφιακή εποχή σημαντικό είναι το γεγονός πως αναβαθμίζεται ο ρόλος των πελατών, καθώς εκείνοι είναι πλέον που καθορίζουν την στρατηγική μιας επιχείρησης.

Τα σημεία παρέμβασης του ψηφιακού μετασχηματισμού, τα οποία στην βιβλιογραφία εμφανίζονται και ως «πυλώνες» είναι <sup>120</sup>:

1. Ο μετασχηματισμός της εμπειρίας του πελάτη (Transforming customer experience)
2. Ο μετασχηματισμός των επιχειρησιακών διαδικασιών (Transforming operational processes)
3. Το επιχειρηματικό μοντέλο (Transforming business models)



Εικόνα 9 : Τα εννιά σημεία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού<sup>121</sup>

<sup>119</sup>European Economic and Social Committee, Impact of digitalisation and the on-demand economy on labour markets and the consequences for employment and industrial relations [διαδικτυακά] σελ. 31, στο <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/qe-02-17-763-en-n.pdf> , (τελ. πρόσβαση στις 20/01/21)

<sup>120</sup>Westerman G., Bonnet D. and McAfee A., (2011), Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations, σελ. 18-22

<sup>121</sup>ο.π., σελ. 47

### ➤ Εμπειρία πελάτη- Customer Experience

Προϋπόθεση για να την επιτυχημένη εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η κατανόηση των αναγκών των πελατών, κάτι το οποίο έχει εξελιχθεί σε σημαντική προτεραιότητα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Επόμενο βήμα, μετά την διαπίστωση των αναγκών του τμήματος της αγοράς στο οποίο απευθύνονται, είναι η μετατροπή των συγκεκριμένων αναγκών και επιθυμιών στις αντίστοιχες υπηρεσίες ή προϊόντα. Η συγκεκριμένη διαδικασία αλλάζει το σύνολο της εμπειρίας του πελάτη.<sup>122</sup>

Σημαντικό, επίσης, παράγοντα του συγκεκριμένου «πυλώνα» του ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελεί το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις διαθέτουν με μεγαλύτερη γνώση και άνεση κεφάλαια προς επένδυση, ακριβώς γιατί υπάρχει ένα αίσθημα ασφάλειας που προκύπτει από την αποτύπωση σε δεδομένα, των αναγκών των πελατών που η επιχείρηση φιλοδοξεί και σκοπεύει να καλύψει.

Τα σημαντικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για την κατανόηση της συμπεριφοράς και την βελτίωση της εμπειρίας των πελατών είναι<sup>123</sup>:

- Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media)
- Η δημιουργία ιστότοπων με σκοπό την διεύρυνση του νέου πελατολογίου και την διατήρηση του υφισταμένου
- Ανάπτυξη και αξιοποίηση νέων ψηφιακών εφαρμογών
- Δημιουργία και ανάπτυξη εξατομικευμένων υπηρεσιών για τους πελάτες

Θεωρείται σημαντικό για επιχειρήσεις που θέλουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά να επενδύουν σημαντικά κεφάλαια στην κατανόηση της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Γι' αυτό τον λόγο πολλές εταιρείες διαμορφώνουν ζωντανές πλατφόρμες επικοινωνίας με τους πελάτες τους, ώστε να χτίσουν μία σχέση εμπιστοσύνης μαζί τους. Επίσης, σημαντικά κεφάλαια επενδύονται και σε συστήματα ανάλυσης δεδομένων έτσι ώστε αφού γίνουν αντιληπτές οι επιθυμίες και οι ανάγκες των πελατών να υπάρξει και η ανάλογη προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και η εξατομικευμένες πωλήσεις.<sup>124</sup>

---

<sup>122</sup>Sahu N., Deng H. and Mollah A, (2018), Investigating the Critical Success Factors of Digital Transformation For Improving Customer Experience, CONF-IRM, [διαδικτυακά], Μάιος 2018, σελ. 9 <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1020&context=confirm2018> (τελ. πρόσβαση στις 26/01/21)

<sup>123</sup>Westerman G., Bonnet D. and McAfee A., ο.π., σελ. 18-22

<sup>124</sup>ο.π., σελ.18

### ➤ Επιχειρησιακές Διαδικασίες (Operational Processes)

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στην έννοια των επιχειρησιακών διαδικασιών παραθέτοντας τον ορισμό των Hammer και Champy που τις ορίζουν ως: *«ένα σύνολο δραστηριοτήτων που προσλαμβάνουν ένα η περισσότερα είδη εισροών και δημιουργούν μία εκροή που έχει αξία για τον πελάτη»*.<sup>125</sup> Είναι, λοιπόν, σημαντικό σε αυτό το σημείο να αναφερθεί πως ο μετασχηματισμός των επιχειρησιακών διαδικασιών αποτελεί μία εξίσου σημαντική μορφή μετασχηματισμού με αυτόν της εμπειρίας των πελατών.

Στην ουσία, κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρησιακών διαδικασιών γίνεται μία προσπάθεια για αυτοματοποίηση των διαδικασιών που έχουν ψηφιοποιηθεί με στόχο την καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των ψηφιακών μέσων και της τεχνολογικής εξέλιξης και την ελάχιστη δυνατή παρέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα σε διαδικασίες που μπορούν να εκτελεστούν, είτε κατευθείαν από τους πελάτες μέσω της τεχνολογίας, είτε μέσω αυτοματοποιημένων διαδικασιών.<sup>126</sup>

Με τον μετασχηματισμό των επιχειρησιακών διαδικασιών αλλάζει και ο τρόπος που εκτελείται η εργασία. Οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να εργάζονται από το σπίτι τους, ενώ, επίσης, τα ψηφιακά εργαλεία τους δίνουν την δυνατότητα να επικοινωνήσουν με πελάτες και συναδέλφους και να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους ανά πάσα στιγμή, με τρόπους διαφορετικούς από τον παραδοσιακό. Παραδείγματος χάριν, ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων πλέον επικοινωνεί και συνεργάζεται με πελάτες, προμηθευτές, συναδέλφους που δεν έχει συναντήσει ποτέ, από περιοχές που δεν έχει βρεθεί ποτέ.<sup>127</sup>

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, και εν γένει το ψηφιακό επιχειρείν, απαιτούν δεξιότητες που ίσως να μην υπάρχουν στις επιχειρήσεις. Γι' αυτό, είναι ιδιαίτερα σημαντικός και ο ρόλος της εκπαίδευσης του υφιστάμενου προσωπικού, καθώς οι συνθήκες και η τεχνολογία συνεχώς εξελίσσονται. Επιπρόσθετα, όπως χαρακτηριστικά τόνισε ο Hayes (2002), όταν εξωτερικές δυνάμεις επιβάλλουν την πραγματοποίηση

---

<sup>125</sup> Βλ. περισσότερα Κεφάλαιο 1, σελ. 17-19

<sup>126</sup> Westerman G., Bonnet D. and A. McAfee, ο.π., σελ. 20

<sup>127</sup> ο.π., σελ. 21

αλλαγών, είναι δύσκολο για όσους ανήκουν σε μία εταιρεία να διαχειριστούν και να ελέγξουν τον αντίκτυπο των αλλαγών.<sup>128</sup>

#### ➤ Επιχειρηματικό Μοντέλο

Η έννοια «επιχειρηματικό μοντέλο» περιγράφει ένα σύνολο διαδικασιών, δομής, πρακτικών, τα οποία συναποτελούν τον τρόπο που μία επιχείρηση προσφέρει αξία στις υπηρεσίες και στους πελάτες της. Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι αυτό που δημιουργεί βιώσιμες και κερδοφόρες ροές εσόδων σε πελάτες και συνεργάτες.<sup>129</sup> Ο ορισμός που δίνεται για τον υπό μελέτη όρο από τους K. Laudon και C.G Traver στο βιβλίο τους «Ηλεκτρονικό Εμπόριο» είναι ότι επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί: «ένα σύνολο προγραμματισμένων δραστηριοτήτων που σχεδιάζονται ώστε να έχουν κερδοφόρα αποτελέσματα στην αγορά».<sup>130</sup> Το επιχειρηματικό μοντέλο σε μία επιχείρηση<sup>131</sup> καθορίζει το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, αναλύει τις απειλές του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης, αναλύει στρατηγικές marketing της επιχείρησης, καθώς και το χρονοδιάγραμμα εκπλήρωσης των στόχων που έχουν τεθεί.

Σύμφωνα με τα όσα αποτύπωσαν οι Osterwalder και Pigneur στο βιβλίο τους με τίτλο: «Business Model Generation» ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιλαμβάνει εννέα βασικά δομικά στοιχεία τα οποία είναι<sup>132</sup>:

1. Η πρόταση αξίας
2. Οι κατηγορίες πελατών
3. Η επικοινωνία και τα δίκτυα διανομής
4. Οι σχέσεις που διαμορφώνονται με τους πελάτες
5. Οι πόροι
6. Οι δραστηριότητες για την υλοποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου
7. Οι συνεργάτες και τα κίνητρα τους
8. Οι ροές και το μοντέλο εσόδων

---

<sup>128</sup>Chaffey D., ο.π., σελ. 595

<sup>129</sup>Osterwalder A., Pigneur Y. and Tucci C., (2005), Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, " Communications of the Association for Information Systems, [διαδικτυακά], vol. 16, art. 1, σελ. 5, στο <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais> (τελ. πρόσβαση στις 27/01/21)

<sup>130</sup>Laudon K. and Traver C.G., ο.π., σελ. 58

<sup>131</sup>Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C., ο.π. σελ. 14

<sup>132</sup>Osterwalder A. and Pigneur Y., (2010), Business Model Generation, pub. John Wiley & Sons, σελ. 244

9. Το κόστος που προκύπτει από την λειτουργία του επιχειρηματικού μοντέλου.

Ο μετασχηματισμός μπορεί να επέμβει σε οποιοδήποτε δομικό στοιχείο του επιχειρηματικού μοντέλου. Οι Osterwalder και Pigneur αναφορικά με τον μετασχηματισμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου τόνισαν χαρακτηριστικά πως οποιαδήποτε προσπάθεια θα πρέπει να ικανοποιεί τουλάχιστον έναν από τους εξής στόχους<sup>133</sup>:

- Να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών
- Να φέρνει στην αγορά προϊόντα και υπηρεσίες που προκύπτουν μέσω της χρήσης νέων τεχνολογικών εργαλείων
- Το νέο επιχειρηματικό μοντέλο να βελτιώνει την αγορά
- Να δημιουργεί μία νέα αγορά.

Οι ανατρεπτικές τεχνολογίες (disruptive technologies) είναι οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν την ανατροπή ενός επιχειρηματικού μοντέλου, οι οποίες, όταν έχουν ψηφιακή μορφή, οδηγούν σε ψηφιακή ανατροπή (digital disruption), την αλλαγή δηλαδή του επιχειρηματικού μοντέλου που καθοδηγείται από αλλαγές στην τεχνολογία της πληροφορίας.<sup>134</sup> Η εμφάνιση των ανατρεπτικών τεχνολογιών μπορεί να επηρεάσει όλα τα δομικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου που παρατέθηκαν παραπάνω, ενώ σε πολλές περιπτώσεις σύμφωνα με τους Bower και Christensen (1995) μπορεί να οδηγήσει και στην δημιουργία-ανακάλυψη μίας νέας αγοράς, προκαλώντας σύγχυση και σημαντικά προβλήματα στις μεγάλες εταιρείες. Ο τρόπος με τον οποίο οι μεγάλοι οργανισμοί μπορούν να αντιμετωπίσουν τις πιέσεις που προέρχονται από νέες εταιρείες που χρησιμοποιώντας τις νέες ανατρεπτικές τεχνολογίες αλλάζουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο ή δημιουργού ένα νέο, είναι μέσω της χρήσης της ενισχυτικής τεχνολογίας (sustaining technology), η οποία επιτρέπει την σταδιακή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.<sup>135</sup>

Συνεπώς, όταν μιλάμε για ψηφιακό μετασχηματισμό του επιχειρηματικού μοντέλου, αναφερόμαστε σε μία ριζική αλλαγή για την επιχείρηση. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ενός επιχειρηματικού μοντέλου στις περισσότερες περιπτώσεις σηματοδοτεί τη

---

<sup>133</sup>ο.π., σελ. 18-19

<sup>134</sup>Laudon K. and Traver C.G., ο.π., σελ. 96

<sup>135</sup>ο.π., σελ. 97-98

μετάβαση από ένα παραδοσιακό ή μοντέλο λειτουργίας σε έναν πιο σύγχρονο κάτι το οποίο αποτελεί μία σημαντική και στρατηγικής σημασίας επιλογή.

### 2.4.3. Η σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού

Οι εννοιολογικοί προσδιορισμοί που παρατέθηκαν παραπάνω κατέστησαν σαφές, πως η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού εμφανίζεται ολοένα και συχνότερα από το 2000 και έπειτα και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την τεχνολογία. Τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι πολλαπλά για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Σε μια προσπάθεια συνοπτικής αποτύπωσής τους, μπορούμε να αναφέρουμε πως η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις και ο ψηφιακός τους μετασχηματισμός μπορεί να οδηγήσει σε<sup>136</sup>:

- Ανάπτυξη στρατηγικής με επίκεντρο τον πελάτη. Οι ψηφιακές τεχνολογίες δίνουν την δυνατότητα στις εταιρείες αλληλεπιδρούν με τους πελάτες πιο αποτελεσματικά και, βεβαίως, παρέχουν εργαλεία που θα αναβαθμίσουν την εμπειρία του πελάτη και θα ενισχύσουν την αφοσίωση του.
- Καλύτερη ανάλυση των δεδομένων. Η καλύτερη δυνατή ανάλυση των δεδομένων από τις επιχειρήσεις θα τις βοηθήσει να πετύχουν πιο εύκολα βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, περιορίζοντας ταυτόχρονα τα λειτουργικά τους έξοδα, λαμβάνοντας ορθότερες αποφάσεις και παρέχοντας στους πελάτες τους προσωποποιημένες υπηρεσίες.
- Η δημιουργία νέων αγορών. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων οδηγούν σε νέα ζήτηση στην αγορά και στην κάλυψη αναγκών των πελατών που προηγουμένως δεν εξυπηρετούνταν.
- Μέσω των ψηφιακών πλατφορμών, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα άμεσα και με τον καλύτερο δυνατό τρόπο να παρέχουν το προϊόν ή την υπηρεσία που παράγουν καλύπτοντας τη ζήτηση των καταναλωτών. Αυτή η βέλτιστη διασύνδεση μεταξύ των μερών που αποτελούν την «προσφορά» και τη «ζήτηση» αποτελεί ένα σημαντικό όφελος του ψηφιακού μετασχηματισμού.

---

<sup>136</sup> ΣΕΒ, Deloitte, Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων, (2019), σελ. 72, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/technology/gr\\_SEV\\_Deloitte\\_Digital\\_Maturity\\_Report\\_2020\\_noexp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/technology/gr_SEV_Deloitte_Digital_Maturity_Report_2020_noexp.pdf) (τελ. πρόσβαση 29/1/21)

- Η ανάπτυξη νέων επιχειρησιακών μοντέλων, που όπως αναφέρθηκε παραπάνω προκύπτει από την εμφάνιση των νέων τεχνολογιών λειτουργούν θετικά στην αγορά. Οι ανατρεπτικές τεχνολογίες λειτουργούν σαν κινητήριος δύναμη για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού κόσμου.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ο ψηφιακός μετασχηματισμός λειτουργεί επιδραστικά τόσο για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, όσο και για την οικονομία και το περιβάλλον. Επίσης, δημιουργεί σημαντικές προοπτικές γι' αυτές, ενθαρρύνει την ανάπτυξη αξιόπιστης τεχνολογίας, ενώ, παράλληλα, ευνοεί την δημιουργία μίας δυναμικής και βιώσιμης οικονομίας. Οι ψηφιακές λύσεις σύμφωνα με την Επιτροπή συμβάλλουν σε σημαντικό βαθμό στην μετάβαση σε μία «πράσινη» Ευρώπη και στην καταπολέμηση του σημαντικού προβλήματος της κλιματικής αλλαγής.<sup>137</sup>

Ειδικότερα, ως προς τη σημασία και την αξία της μετάβασης προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων από περιβαλλοντικής πλευράς, έχει ενδιαφέρον η αποτύπωση των έξι λόγων που διατύπωσε η IMRG στην εκστρατεία της «Go Green, Go Online» το 2007. Σύμφωνα μ' αυτούς, η στροφή στις ψηφιακές επικοινωνίες και στο ηλεκτρονικό εμπόριο θα έχει ως αποτέλεσμα<sup>138</sup> :

1. Τη μείωση των διανυόμενων διαδρομών ανά όχημα, οι οποίες σύμφωνα με συγκεκριμένες μελέτες που παρέθεσε η εταιρεία αφορούν έναν από τους πιο συχνούς λόγους μετακίνησης με το αυτοκίνητο.
2. Την παραγωγή λιγότερου έντυπου υλικού.
3. Τη μείωση της ποσότητας των απορριμμάτων.
4. Την ενίσχυση της ψηφιοποίησης με αποτέλεσμα την αύξηση της διάθεσης προϊόντων αποκλειστικά σε ψηφιακή μορφή.
5. Χαμηλότερες απαιτήσεις σε αποθέματα προϊόντων. Οι εταιρείες θα γνωρίζουν τις απαιτήσεις σε προϊόντα πριν αυτά κατασκευαστούν η συναρμολογηθούν και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την αποφυγή παραγωγής παρωχημένων αγαθών που στη συνέχεια καταστρέφονται. Το συγκεκριμένο παράδειγμα ακολουθεί η εταιρεία Dell.

<sup>137</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Διαμόρφωση του ψηφιακού μέλλοντος της Ευρώπης, στο [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europe-digital-future\\_el](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europe-digital-future_el) (τελ. πρόσβαση στις 15/1/21)

<sup>138</sup> Chaffey D., ό.π. σελ. 206

6. Θα απαιτούνται λιγότερα υλικά συσκευασίας σε σύγκριση με αυτά που απαιτούνται όταν η πώληση γίνεται με τον παραδοσιακό τρόπο.

Αναμφίβολα η αξία και η σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων είναι μεγάλη. Η βελτίωση της εμπειρίας των καταναλωτών και η ικανοποίησή τους, η δυνατότητα διεύρυνσης του πελατολογίου αποτελούν σημαντικά οφέλη. Παράλληλα, στο εσωτερικό επίπεδο των εταιρειών, οι διαδικασίες βελτιώνονται, αναπτύσσονται νέα προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων τις βοηθά να επιβιώσουν στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, αλλά και πολλές φορές να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παράγοντας ένα προϊόν ή μία υπηρεσία και φέρνοντας το στην αγορά σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές τους.<sup>139</sup>

#### **2.4.4 Προκλήσεις για την εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού**

Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν είναι εύκολη για τις επιχειρήσεις. Έχει αποδειχθεί από έρευνες σε παγκόσμιο επίπεδο ότι κατά την έναρξη ή κατά την διάρκεια του ψηφιακού μετασχηματισμού (digital transformation journey) οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις όπως<sup>140</sup>:

- Αντίσταση στην αλλαγή και έλλειμα επιχειρηματικής κουλτούρας.
- Έλλειψη στρατηγικής κατεύθυνσης.
- Ανεπάρκεια ταλέντου και κατάρτισης.
- Ανεπαρκής δέσμευση της ηγεσίας για την εφαρμογή της ψηφιακής στρατηγικής.
- Έλλειψη προθυμίας για την ανάληψη ρίσκου.
- Ανταπόκριση στην αλλαγή δυσανάλογη με την ταχύτητα των τεχνολογικών εξελίξεων.

Ο ρόλος της ηγεσίας αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό μίας επιχείρησης. Ο στόχος των σημερινών ηγετών εστιάζεται στην δημιουργία ενός οράματος για την επιχείρηση καθώς και στο να ωθεί

---

<sup>139</sup>Laudon K. and Traver C.G., ό.π. σελ. 68

<sup>140</sup>ΣΕΒ, Deloitte, ο.π., σελ.78

και να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να είναι ενεργοί κατά την πραγματοποίηση του.<sup>141</sup> Σύνθηδες πρόβλημα, λοιπόν, για την μετάβαση σε μία ψηφιακή εποχή για τις επιχειρήσεις αποτελεί η έλλειψη οράματος και της αντίστοιχης εταιρικής φιλοσοφίας. Οι ηγέτες πολλές φορές τον εταιρειών δεν είναι έτοιμοι να λάβουν τις απαραίτητες πρωτοβουλίες και να κινηθούν στην ανάλογη κατεύθυνση υποστηρίζοντας το προσωπικό τους.

Επιπρόσθετα, πέρα από τον ρόλο της ηγεσίας σύνθηδες αποτρεπτικό παράγοντα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, όπως παρατέθηκε παραπάνω αποτελεί η μη ύπαρξη των κατάλληλων υπαλλήλων και στελεχών.<sup>142</sup> Πέρα από αυτό, ενώ οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί απαιτούν από τους υπαλλήλους τους ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων, δεν το συνοδεύουν με τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα.<sup>143</sup> Αυτό έχει ως συνέπεια την αντίσταση του προσωπικού στην αλλαγή, συγκρούσεις και εντάσεις μέσα στους οργανισμούς.<sup>144</sup>

Πέραν των υπολοίπων παραγόντων στους οποίους έγινε αναφορά, σημαντικός παράγοντας σε μία προσπάθεια μετάβασης της επιχείρησης στο ψηφιακό επιχειρείν με ενεργή παρουσία στο ηλεκτρονικό εμπόριο, είναι η συγκρότηση του αντίστοιχου τμήματος μέσα στους οργανισμούς. Η συγκρότηση μίας τέτοια ομάδας (π.χ. ομάδα ψηφιακού μετασχηματισμού) και η δημιουργία των αντίστοιχων δομών μέσα στην εταιρεία απαιτεί και την επένδυση των αντίστοιχων πόρων.<sup>145</sup> Η έλλειψη της αντίστοιχης κουλτούρας, η απροθυμία επένδυσης χρημάτων κα ανάληψης του αντίστοιχου ρίσκου, καθώς και η έλλειψη χρόνου και υπομονής είναι οι συνηθέστεροι λόγοι που προσπάθειες ψηφιακού μετασχηματισμού «ναυαγούν».

---

<sup>141</sup>Κέφης Β., ο.π. σελ. 105

<sup>142</sup>Chaffey D., ο.π. σελ. 597-568

<sup>143</sup> Κέφης Β., ο.π. σελ. 106

<sup>144</sup>Chaffey D., ο.π. σελ. 569

<sup>145</sup>ό.π. σελ. 571

## 2.4.5 Η περίπτωση της DELL

Ο Michael Dell ξεκίνησε το 1983 μία μικρή επιχείρηση πουλώντας μέρη και συστατικά υπολογιστών. Αγόραζε προϊόντα και τα μεταπούλούσε με υψηλότερες τιμές μέσω αγγελιών. Ξεκινώντας πήγαινε καλά, οπότε αποφάσισε να αφήσει την Ιατρική Σχολή στο Πανεπιστήμιο του Τέξας και να ιδρύσει μία εταιρεία επονομαζόμενη PCs Ltd και να συνεχίσει τις πωλήσεις συστατικών μερών ηλεκτρονικών υπολογιστών. Μέχρι το 1987 η εταιρεία είχε ανοδική τάση, οπότε και άρχισαν να εμφανίζονται προβλήματα ρευστότητας και άλλα εμπόδια εξαιτίας της έλλειψης υλικών πόρων. Ο Michael Dell σε εκείνο το σημείο δημιούργησε ένα νέο τμήμα πωλήσεων που αφορούσε μεγάλους πελάτες, όπως για παράδειγμα κυβερνητικούς οργανισμούς. Η εταιρεία μετονομάστηκε σε Dell Computer σε συνδυασμό με άλλες ενέργειες άρχισε να φαίνεται ότι θα αποκτούσε γιγαντιαίες διαστάσεις.<sup>146</sup>

Η Dell μέσα σε τρία χρόνια έφτασε να έχει κατακτήσει το 3% της συνολικής αγοράς. Έπειτα κατασκεύασε τον πρώτο φορητό ηλεκτρονικό υπολογιστή, ενώ ήδη μέχρι το 1992 είχε προλάβει να εισχωρήσει στην λίστα με τις 500 μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου του περιοδικού Fortune,<sup>147</sup> με κέρδη που ξεπερνούσαν τα 2 δισεκατομμύρια δολάρια. Σημαντικά κατασκευαστικά προβλήματα των υπολογιστών έφεραν πτώση στα κέρδη της εταιρείας το 1994 και μία μικρή κρίση στην εταιρεία, η οποία τότε έκανε την επιλογή να περιορίσει τις απευθείας πωλήσεις της σε μεμονωμένα πρόσωπα.<sup>148</sup>

Η στρατηγική επιλογή που έγινε το 1996 από τον Dell άλλαξε το μέλλον της εταιρείας. Αξιοποιώντας την διάδοση που είχε το Ίντερνετ, ανασχεδίασε συγκεκριμένες διαδικασίες και άλλαξε τον τρόπο πώλησης των προϊόντων του. Δίνοντας την δυνατότητα στους πελάτες του να αγοράζουν τα προϊόντα του μέσω διαδικτύου άμεσα και δίχως να παρεμβάλλονται πωλητές, εξασφάλισε γρήγορα ηγετική θέση στην αγορά πολλαπλασιάζοντας τα κέρδη του.<sup>149</sup>

Η Dell πρωτοστάτησε στο ψηφιακό επιχειρείν προσπαθώντας να αξιοποιήσει όλες τις δυνατότητες που του έδιναν τα νέα μέσα. Προτεραιότητα της εταιρικής

---

<sup>146</sup> Παπαδάκης Β., (2011), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, εκδ. Ε. Μπένου, Αθήνα, σελ. 188

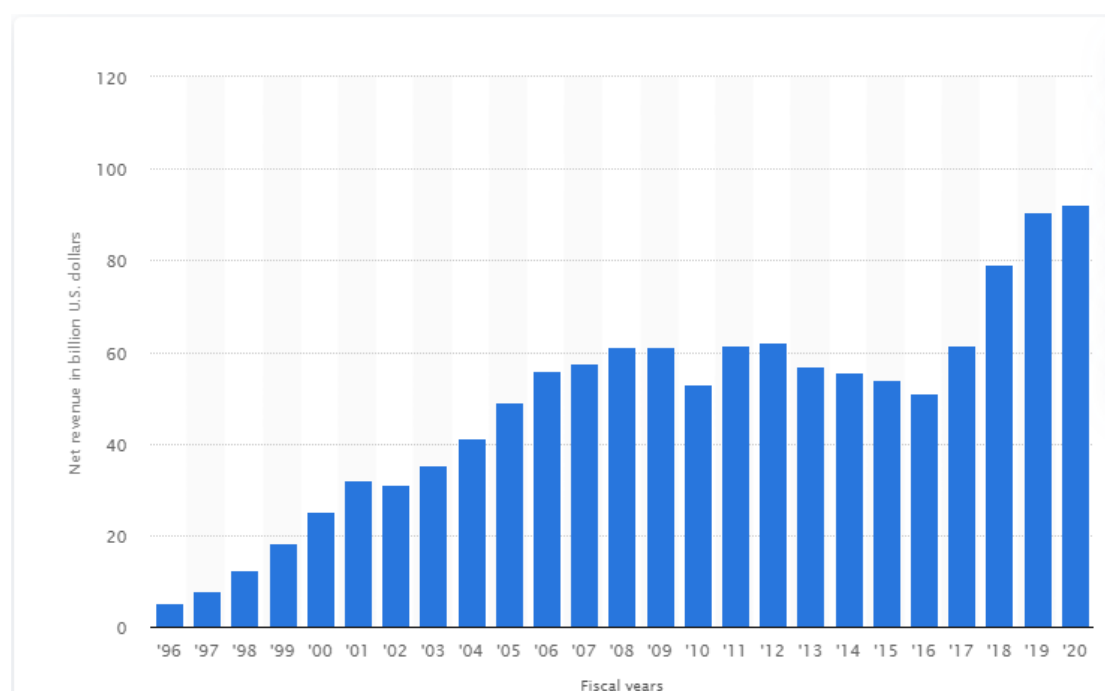
<sup>147</sup> [https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune500\\_archive/full/1992/](https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune500_archive/full/1992/) (τελ. πρόσβαση 30/1/21)

<sup>148</sup> Παπαδάκης Β., ο.π., σελ. 188

<sup>149</sup> ο.π., σελ. 189

στρατηγικής αποτέλεσε ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων, ενώ για τις συγκεκριμένη κατεύθυνση δεσμευόντουσαν και οι διατίθεντο οι απαραίτητοι πόροι. Διαμορφώνοντας γρήγορα ο Michael Dell μία στρατηγική ψηφιακού επιχειρείν κατάφερε να διαγράψει μία λαμπρή πορεία.<sup>150</sup>

Συνεχίζοντας την σύντομη αποτύπωση της πορείας της DELL είναι άξιο αναφοράς το γεγονός ότι το 1999 οι πωλήσεις της Dell μέσω Ίντερνετ ανερχόντουσαν στα 40 εκατομμύρια δολάρια ανά ημέρα, ενώ ταυτόχρονα υπήρχε τεχνική υποστήριξη των πελατών μέσω διαδικτύου. Το 2000 είχε εξασφαλίσει την πρωτιά σε πωλήσεις φορητών ηλεκτρονικών υπολογιστών. Εν συνεχεία κατάφερε να έχει κατακτήσει το 40% του ποσοστού της αγοράς των ΗΠΑ εκτοπίζοντας την πρώτη, έως τότε, Compaq, ενώ σήμερα κατέχει μία πολύ σημαντική και ξεχωριστή θέση στην αγορά.



Εικόνα 10. Κέρδη Dell σε δις. δολάρια 1996-2020<sup>151</sup>

Η Dell αποτελεί μία χαρακτηριστική περίπτωση εφαρμογής ψηφιακού μετασχηματισμού και αξιοποίησης του διαδικτύου και των τεχνολογικών μέσων. Σήμερα η Dell εξακολουθεί να πουλά προϊόντα και υπηρεσίες απευθείας στους πελάτες

<sup>150</sup>Chaffey D., ο.π. σελ. 241

<sup>151</sup> Statista, Dell Technologies' net revenue from 1996 to 2020 στο <https://www.statista.com/statistics/264911/dells-net-revenue-since-1996/> (τελ. πρόσβαση στις 02/02/21)

μέσω αποκλειστικών αντιπροσώπων πωλήσεων, τηλεφωνικών πωλήσεων και της ιστοσελίδας της, ενώ δίνει μεγάλο βάρος στο επιχειρηματικό μοντέλο των άμεσων υπηρεσιών της.<sup>152</sup> Με την πάροδο των χρόνων το παράδειγμα της έγινε αφορμή και για τον μετασχηματισμό και την ψηφιοποίηση των λειτουργιών σε χιλιάδες επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων ανά την υφήλιο.

## 2.5 Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών και Τεχνολογία

Η καθιέρωση εφαρμογών ψηφιακού επιχειρείν, συστημάτων προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων και προγράμματα που αναβαθμίζουν τον ρόλο της τεχνολογίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις, συνδέονται άμεσα με προγράμματα αλλαγών ριζικού μετασχηματισμού, όπως είναι ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών.<sup>153</sup> Σύμφωνα με τους Hammer και Champy τα πληροφοριακά συστήματα και οι ανατρεπτικές τεχνολογίες<sup>154</sup> μπορούν να αποτελέσουν τον καταλύτη για ριζικές αλλαγές στις επιχειρήσεις.

Οι τεχνολογίες της πληροφορικής αποτελούν καίριους παρόχους δυνατοτήτων (enablers) και σημαντικά εργαλεία του BPR για την επίτευξη των στόχων που θέτουν οι επιχειρήσεις, αλλά και αντίστροφα, ο ανασχεδιασμός αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη οφελών και τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση της χρήσης των ΤΠΕ. Συνεπώς, η σχέση μεταξύ ΤΠΕ και ΑΕΔ αποτελεί μία αμφίδρομη σχέση.<sup>155</sup>

Μία εταιρεία που έχει ως στόχο τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών της διαδικασιών, αναμφίβολα πρέπει να επενδύσει στον ρόλο της τεχνολογίας, χωρίς, παράλληλα, να συγχέει τις έννοιες της τεχνολογίας και του αυτοματισμού.<sup>156</sup> Για τους Hammer και Champy, ο ρόλος των ΤΠΕ στο BPR είναι καθοριστικός, τόσο στην φάση του σχεδιασμού του BPR, όσο και στην φάση της υλοποίησής του. Η απουσία της τεχνολογίας, όχι μόνο σταματά την υλοποίηση του ανασχεδιασμού, αλλά ενισχύει απαρχαιωμένες παραδοσιακές αντιλήψεις και μεθόδους εκτέλεσης των εργασιών.<sup>157</sup>

---

<sup>152</sup>Chaffey D., ο.π. σελ. 446

<sup>153</sup>ό.π. σελ. 575

<sup>154</sup>Βλ. σελ. 55

<sup>155</sup>Αποστολάκης Ι, Λούκης Ε. και Χάλαρης Ι., (2008), Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα, εκδ. Παπαζήση, σελ. 301

<sup>156</sup>Hammer M. and Champy J., (2001), Reengineering the Corporation- A Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey Publishing, London, σελ. 35

<sup>157</sup> ο.π., σελ. 35

Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Davenport και Short αναφερόμενοι στον ρόλο της τεχνολογίας της πληροφορικής ανέπτυξαν την άποψη ότι για την επιτυχημένη εφαρμογή του BPR απαιτείται να υπάρχει μία ευρύτερη εικόνα της επιχειρηματικής διαδικασίας και της τεχνολογίας της πληροφορικής, η οποία σύμφωνα με τους δύο ακαδημαϊκούς θα πρέπει να νοείται ως κάτι περισσότερο από μία αυτοματοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών.<sup>158</sup>

Ο Light το 2000 περιέγραψε την σχέση μεταξύ BPR και ΤΠΕ ως μία αμφίδρομη σχέση. Κατά την άποψη του, οι επιχειρηματικές διαδικασίες θα πρέπει να νοούνται ως κάτι περισσότερο από μία συλλογή ξεχωριστών-λειτουργικών διαδικασιών, όταν μία επιχείρηση στοχεύει στην μέγιστη αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με τον ίδιο οι δυνατότητες που παρέχει η τεχνολογία της πληροφορικής θα πρέπει να υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες και, αντίστοιχα, οι επιχειρηματικές διαδικασίες θα πρέπει να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται με βάση τις δυνατότητες που μπορεί να παρέχει η τεχνολογία.<sup>159</sup>

Οι Grover και Jeong το 1995 αναφερόμενοι στον ρόλο της τεχνολογίας, τόνισαν την πλήρη μεταμόρφωση που μπορεί να επιφέρει η τεχνολογία σε μία εταιρεία και στις επιχειρηματικές της διαδικασίες, ενώ ο Broadbent το 1999 την χαρακτήρισε τεχνολογία ως : *«καταλύτη και μοχλό αλλαγής για μία επιχείρηση»* τονίζοντας την αξία της ύπαρξης της στην προσπάθεια του ανασχεδιασμού των διαδικασιών. Ο Whitman το 1996 ταύτισε τον BPR με ΤΠΕ προσθέτοντας την αξία του ρόλου της καινοτομίας.<sup>160</sup>

Επιστρέφοντας στις αναφορές των Hammer και Champy, είναι σημαντικό να αποτυπωθεί η άποψη τους ότι: *«η πραγματική δύναμη της τεχνολογίας δεν έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να συντελέσει στο να αποδίδουν καλύτερα οι παλιές διαδικασίες, αλλά στο να ενισχύει τις επιχειρήσεις να διακόψουν παλιές πρακτικές και να διαμορφώσουν νέες πρακτικές διενέργειας των διαδικασιών, προχωρώντας στον Ανασχεδιασμό»*.<sup>161</sup> Πιο συγκεκριμένα, αποτύπωσαν συγκεκριμένες συνθήκες κάτω από τις οποίες η τεχνολογία

---

<sup>158</sup> Khan H., 2014, Army Public College of Management Sciences (APCOMS), Impact Of Information Technology on BPR: A Study Of Information Technology As BPR Enabler in Tractor Industry In Pakistan. σελ. 51, <https://core.ac.uk/download/pdf/234677117.pdf> (τελ. πρόσβαση 3/2/21)

<sup>159</sup> ο.π. σελ. 51

<sup>160</sup> Goksoy A., Ozsoy B. Vayvay O., (2012). Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application, σελ. 94

<sup>161</sup> Hammer M. and Champy J., ο. π., σελ. 94

αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Παρατίθενται συγκεκριμένα παραδείγματα<sup>162</sup>:

1. Με την χρήση της τεχνολογίας η πληροφορία μπορεί να εφαρμοστεί ταυτόχρονα σε διαφορετικά μέρη του οργανισμού, όποτε είναι απαραίτητο.
2. Με την χρήση ειδικών συστημάτων και την βοήθεια της τεχνολογίας, απλοί υπάλληλοι μπορούν να κάνουν δουλεία που μέχρι πρότινος μπορούσαν να κάνουν μόνο ειδικοί.
3. Μέσα από δίκτυα τηλεπικοινωνιών οι επιχειρήσεις μπορούν να απολαμβάνουν τα οφέλη τόσο της συγκέντρωσης, όσο και της αποκέντρωσης.
4. Η λήψη αποφάσεων είναι ευθύνη και αρμοδιότητα όλων όσων συμμετέχουν στην εταιρεία, ακριβώς γιατί κατά λήψη της απόφασης έχουν στην διάθεση τους όλα τα απαραίτητα υποστηρικτικά εργαλεία.
5. Το προσωπικό μπορεί να στέλνει και να λαμβάνει πληροφορίες από οποιοδήποτε σημείο βρίσκεται, μέσω ασύρματων δικτύων και φορητών υπολογιστών.
6. Ύπαρξη ουσιαστικής και αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους πελάτες μέσω της χρήσης των μέσων τεχνολογίας.
7. Μέσα από τα συστήματα καταγραφής των διαδικασιών, οι υπάλληλοι μπορούν ανά πάσα στιγμή να γνωρίζουν σε ποιο σημείο της παραγωγικής διαδικασίας βρίσκονται, όπως τις ενέργειες και τα βήματα που προηγήθηκαν και έπονται.
8. Με την χρήση της τεχνολογίας τα σχέδια μπορούν να αναθεωρηθούν άμεσα.

Η απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η επιθυμία μιας επιχείρησης να αποκτήσει πρωταγωνιστική θέση στην σύγχρονη αγορά, όπως αποτυπώθηκε παραπάνω, αποτελούν λόγους για τους οποίους στρέφεται στην υιοθέτηση του BPR ως μεθόδου διοίκησης. Η διαδικασία εξερεύνησης των κατάλληλων τεχνολογικών εργαλείων που θα οδηγήσουν την επιχείρηση ένα βήμα μπροστά, δεν αποτελεί ενέργεια που συμβαίνει μία φορά, αλλά η προσπάθεια πρέπει να είναι αέναη, καθώς η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι συνεχής και αδιάκοπη.<sup>163</sup>

---

<sup>162</sup> ο.π. σελ. 96-103

<sup>163</sup> Hammer M and Champy J., ο.π., σελ.103

Από την συντριπτική πλειονότητα των απόψεων που διατυπώνονται στην διεθνή βιβλιογραφία διαπιστώνεται ότι, η αυτοματοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών με τη χρήση της τεχνολογίας και ο ριζικός ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών με την αξιοποίηση των ΤΠΕ, αποτελούν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις. Οι υφιστάμενες διαδικασίες, στις περισσότερες περιπτώσεις, στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στη λογική του παραδοσιακού χειρόγραφου συστήματος εργασίας και εκτέλεσης των διαδικασιών, μη λαμβάνοντας υπόψη τις σημαντικές δυνατότητες που προσφέρουν τα νέα τεχνολογικά μέσα. Συνεπώς, η αυτοματοποίηση των συγκεκριμένων λειτουργιών με τη χρήση των ΤΠΕ είναι πιθανό αντί να επιφέρει οφέλη, να λειτουργήσει αρνητικά για μία επιχείρηση.<sup>164</sup>

---

<sup>164</sup> Αποστολάκης Ι., Λούκης Ε. και Χάλαρης Ι., ό.π. σελ. 301

## Κεφάλαιο 3

### Η ψηφιοποίηση των λειτουργιών στον τραπεζικό κλάδο

#### 3.1. Εισαγωγή Κεφαλαίου

Το 1994 ο ιδρυτής της Microsoft, Bill Gates είχε πει τη διάσημη φράση: «*Η τραπεζική είναι αυτή που είναι απαραίτητη, όχι οι τράπεζες*» (*Banking is essential, banks are not*).<sup>165</sup> Η πάροδος των χρόνων και η ίδια η πραγματικότητα δικαίωσαν τον Bill Gates και την άποψη του. Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, όπως αποτυπώθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, έχει επιφέρει σειρά αλλαγών στις επιχειρήσεις, οι οποίες ανασχεδιάζουν τις λειτουργίες τους, προχωρώντας σε ψηφιοποίηση των λειτουργιών τους. Ο τραπεζικός κλάδος, δεν αποτέλεσε εξαίρεση.

Η ψηφιακή τάση έχει αλλάξει την καταναλωτική συμπεριφορά και τον τρόπο που οι πελάτες διενεργούν έρευνα αγοράς, προχωρούν στην επιλογή του κατάλληλου προϊόντος ή υπηρεσίας, αλλά και, εν συνεχεία, του τρόπου με τον οποίο μοιράζονται την εμπειρία τους με τρίτους. Στα πλαίσια των αλλαγών, σε τεχνολογικό επίπεδο και της προσπάθειας εκμετάλλευσης της ευεργετικής επίδρασης των ψηφιακών τεχνολογιών, ο τραπεζικός κλάδος βρίσκεται σε μία συνεχή προσπάθεια ψηφιοποίησης των λειτουργιών του και του ψηφιακού μετασχηματισμού του εν γένει.

Ο παραδοσιακός τρόπος λειτουργίας και αλληλεπίδρασης των τραπεζών με πελάτες και εργαζόμενους και η απαραίτητη άμεση-διαπροσωπική επαφή, που απαιτούνταν με τα εν λόγω πρόσωπα για την διεκπεραίωση των απαραίτητων λειτουργιών, δίνει τη θέση του σε ένα νέο μοντέλο λειτουργίας, όπου η αξιοποίηση της τεχνολογίας και οι καινοτόμες πρακτικές αποτελούν το μέσο για την ικανοποίηση αναγκών, επιθυμιών και αιτημάτων των καταναλωτών.

Η διαδικασία αναθεώρησης των παραδοσιακών δομών πάνω στις οποίες στηρίχθηκαν οι τράπεζες τα προηγούμενα χρόνια και η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών δεν αποτελεί μία καινούργια διαδικασία. Παλαιότερα, παραδοσιακές τράπεζες είχαν αναπτύξει μορφές τραπεζικών συναλλαγών μέσω τηλεφώνου, αλλά μέχρι το 1998 δεν χρησιμοποιούσαν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες.<sup>166</sup> Παρατηρώντας,

<sup>165</sup> Arcieri J., "Banking is Essential, Banks are Not" - Bill Gates στο <https://www.linkedin.com/pulse/future-banking-james-arcieri/> (τελ. πρόσβαση στις 17/02/21)

<sup>166</sup> Laudon K., Traver C.G., ο.π. σελ. 625

πλέον τις εξελίξεις στον τραπεζικό κλάδο, μπορούμε να αναφέρουμε πως η μετάβαση του τραπεζικού κλάδου στην ψηφιακή εποχή βρίσκεται στο αποκορύφωμα της.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει μία προσπάθεια αποτύπωσης σημαντικών εννοιών, όπως της ηλεκτρονικής τραπεζικής, καθώς και των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της για τις τράπεζες και τους πελάτες. Επιπρόσθετα, θα εστιάσουμε στον ανθρώπινο παράγοντα, ενώ θα παραθέσουμε την επίδραση που είχε η τρέχουσα υγειονομική κρίση στην επιτάχυνση της μετάβασης των τραπεζών στην ψηφιακή εποχή.

### 3.2. Η έννοια της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής

Η έννοια της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής (e-banking) συναντάται ολοένα και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, αφενός διότι γίνεται ολοένα και περισσότερο δημοφιλής, αφετέρου λόγω του γεγονότος ότι συγκεντρώνει την προσοχή ανθρώπων άμεσα ενδιαφερομένων με τον τραπεζικό κλάδο όπως επιχειρηματιών, τραπεζικών, αλλά και απλών ιδιωτών. Σε μία βασική της μορφή, η ηλεκτρονική τραπεζική σημαίνει την παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών από μία τράπεζα προς τους ενδιαφερόμενους μέσω του Παγκόσμιου Ιστού (World Wide Web).<sup>167</sup>

Βασικές υπηρεσίες της ηλεκτρονικής τραπεζικής είναι η παροχή της δυνατότητας στους πελάτες να έχουν πρόσβαση στους τραπεζικούς λογαριασμούς τους, να προβαίνουν σε κινήσεις χρηματικών ποσών, να εκτελούν πληρωμές, να αιτούνται δάνεια.<sup>168</sup> Οι προαναφερθείσες δυνατότητες είναι μερικές από τις εκατοντάδες που προσφέρει το e-banking, ενώ σε καθημερινό επίπεδο προστίθενται κι' άλλες.

Σύμφωνα με τον Α. Τσάμη: *«η ηλεκτρονική τραπεζική μας μιλά για εξυπηρέτηση και μπορούμε σε αυτό να συμπεριλάβουμε και το ηλεκτρονικό εμπόριο, τα θέματα συναλλαγών “business to business” και, βεβαίως, την πώληση πολύ τυποποιημένων πραγμάτων, όπως είναι να μπορεί ο πελάτης να βρίσκει προϊόντα και υπηρεσίες έτοιμες»*. Σύμφωνα με τον κύριο Τσάμη η μετάβαση στην ηλεκτρονική τραπεζική σηματοδοτεί την «έξοδο» από το παραδοσιακό κατάστημα, το οποίο στην εποχή του e-banking θα

---

<sup>167</sup>Shah M. and Clarke S., (2009), E-Banking Management: Issues, Solutions and Strategies, New York, publ. Information Science Reference, New York, σελ. 2

<sup>168</sup>Ο.π.

αποτελεί λύση για πελάτες που επιθυμούν να λάβουν εξειδικευμένες συμβουλές και λύσεις από ειδικευμένους υπαλλήλους σε θέματα και υπηρεσίες μεγαλύτερης δυσκολίας και αξίας.<sup>169</sup>

Γίνεται αντιληπτό πως ως ηλεκτρονική τραπεζική ορίζονται οι συναλλαγές που σχετίζονται με τον τραπεζικό τομέα και μπορούν να εκτελεσθούν κυρίως μέσω διαδικτύου, χωρίς να είναι αναγκαία η φυσική παρουσία των πελατών στο κατάστημα της τράπεζας.

Η Ελληνική Ένωση Τραπεζών αναφερόμενη στην ηλεκτρονική τραπεζική, ταυτίζει την έννοια της με όλες τις συναλλαγές που εκτελούνται μέσω ηλεκτρονικών μέσων με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και οι οποίες μπορούν να εκτελεσθούν μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας<sup>170</sup>. Ενδεικτικά:

- το διαδίκτυο (e-banking)
- το κινητό τηλέφωνο (m-banking)
- το τηλέφωνο (phone-banking)
- την αυτόματη ταμειολογιστική μηχανή (ATM)
- τις αυτόματες μηχανές είσπραξης οφειλών (APS)

Σύμφωνα με τον Γκουτζίνη Α. ως ηλεκτρονική τραπεζική μπορεί να οριστεί: *«Η παροχή τραπεζικών υπηρεσιών και η απόδοση πληρωμών μέσω του τραπεζικού συστήματος με ηλεκτρονικά μέσα και προηγμένες ψηφιακά τεχνολογίες. Το e-banking αποτελεί έναν γενικό εννοιολογικά όρο, ο οποίος σημαίνει τραπεζικές υπηρεσίες που παρέχονται μέσω μίας ποικιλίας συσκευών πρόσβασης και συνδέσμων επικοινωνίας»*.<sup>171</sup>

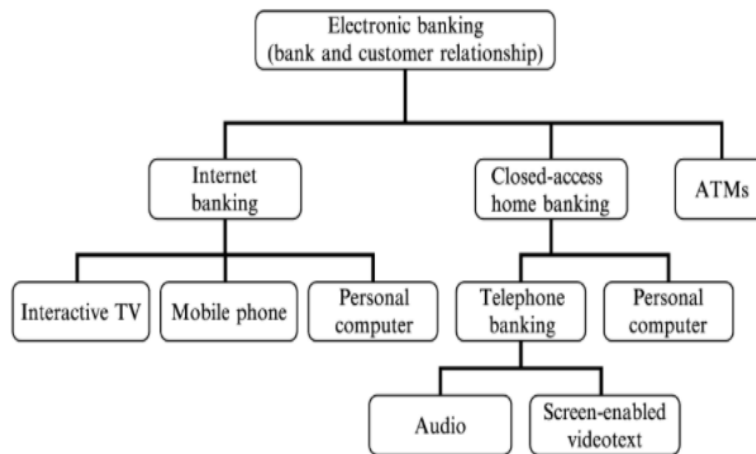
Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρατίθενται τα κανάλια διανομής προϊόντων και υπηρεσιών στην ηλεκτρονική τραπεζική:

---

<sup>169</sup> Τσάμης Α., (2003), Εξελίξεις, διαπιστώσεις και διλήμματα στη σύγχρονη ηλεκτρονική τραπεζική, , Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, [διαδικτυακά], σελ. 8-9, στο [https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/3\\_2003/3\\_2003.pdf](https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/3_2003/3_2003.pdf) (τελ. πρόσβαση στις 19/2/21)

<sup>170</sup> Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Συστήματα πληρωμών και ηλεκτρονικής τραπεζικής / Ηλεκτρονική τραπεζική στο <https://www.hba.gr/ActivityAreas/List?type=OnlineBanking> (τελ. πρόσβαση στις 26/2/21)

<sup>171</sup> Gkoutzinis A., (2006), Internet Banking and the Law in Europe, publ. Cambridge University Press, σελ. 8



Εικόνα 11. Κανάλια διανομής υπηρεσιών και προϊόντων στην ηλεκτρονική τραπεζική<sup>172</sup>

Όπως αποτυπώνεται και στην παραπάνω εικόνα, οι πελάτες έχουν την δυνατότητα να χρησιμοποιούν είτε τα κλειστά δίκτυα των τραπεζών όπως τα αυτόματα μηχανήματα ανάληψης (Automated Teller Machines - ATM), τις αυτόματες μηχανές είσπραξης οφειλών (Automated Payment Systems - APS), καθώς και τα σημεία πώλησης (Points of Sale - POS), είτε τα ανοιχτά δίκτυα όπως το internet banking, το phone banking και το mobile banking διενεργώντας έτσι τις τραπεζικές τους συναλλαγές και χωρίς να είναι απαραίτητη η φυσική τους παρουσία στο κατάστημα. Οι κύριες εφαρμογές της ηλεκτρονικής τραπεζικής αφορούν υπηρεσίες πληρωμών, χρηματοδότησης και επενδύσεων.<sup>173</sup>

Ως προς τη φύση των συναλλαγών που εξυπηρετεί η ηλεκτρονική τραπεζική στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, αυτή χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για την εξυπηρέτηση χιλιάδων συναλλαγών:<sup>174</sup>

- Μεταξύ επιχειρήσεων (business-to-business, B2B)

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων σύμφωνα με το οποίο επιχειρήσεις επικεντρώνονται σε πωλήσεις σε άλλες επιχειρήσεις είναι η μεγαλύτερη μορφή

<sup>172</sup> ο.π.

<sup>173</sup> Galhau, V., (2016), Constructing the possible trinity of innovation, stability and regulation for digital finance, *Financial Stability in the digital era*, Financial Stability Review, [διαδικτυακά], no 20, Απρίλιος 2020, σελ.8 στο [https://publications.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/financial-stability-review-20\\_2016-04.pdf](https://publications.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/financial-stability-review-20_2016-04.pdf) (τελ. πρόσβαση στις 21/02/21)

<sup>174</sup> Taleghani M., (2011), Key Factors in E-Banking, Concepts and Applications, *Life Science Journal*, [διαδικτυακά], σελ. 562, στο [http://www.lifesciencesite.com/ljsj/life0802/76\\_5497life0802\\_559\\_564.pdf](http://www.lifesciencesite.com/ljsj/life0802/76_5497life0802_559_564.pdf) (τελ. πρόσβαση στις 21/02/21)

ηλεκτρονικού εμπορίου. Το απόλυτο μέγεθος του ηλεκτρονικού εμπορίου θεωρείται δυνητικά τεράστιο.<sup>175</sup>

- Μεταξύ επιχειρήσεων με ιδιώτες (business-to-consumer, B2C)

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών (B2C) αφορά τις περιπτώσεις όπου ηλεκτρονικές επιχειρήσεις επιχειρούν να προσελκύσουν ιδιώτες καταναλωτές για αγορές που αφορούν κατά κύριο λόγο καταναλωτικά αγαθά, ταξιδιωτικά και υπηρεσίες ηλεκτρονικού περιεχομένου γενικότερα. Αποτελεί τον τύπο ηλεκτρονικού εμπορίου που συναντούν οι περισσότεροι καταναλωτές.<sup>176</sup>

- Μεταξύ ιδιωτών (consumers-to-consumers, C2C)

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ καταναλωτών, παρέχει τον τρόπο στους καταναλωτές να πωλούν υπηρεσίες και αγαθά ο ένας στον άλλο με την βοήθεια ενός ηλεκτρονικού παρόχου υπηρεσιών αγοραπωλησιών (π.χ. eBay) και βεβαίως με την δυνατότητα πληρωμών που εξασφαλίζονται μέσω της ηλεκτρονικής τραπεζικής.<sup>177</sup>

### **3.3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα Ηλεκτρονικής Τραπεζικής**

Η μετάβαση στην ψηφιακή τραπεζική μέσω της εκτέλεσης των λειτουργιών και της παροχής των υπηρεσιών μέσα από το διαδίκτυο και τα υπόλοιπα ψηφιακά κανάλια αποτελεί μία σημαντική μεταρρύθμιση για τον τραπεζικό κλάδο και σηματοδοτεί την μετάβαση του σε ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο. Αναπόφευκτα, η συνολική επένδυση που γίνεται από τις τράπεζες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους έχει τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και για τις ίδιες και αντίστοιχα για τους πελάτες. Θα ακολουθήσει μία προσπάθεια αποτύπωσης τους.

---

<sup>175</sup>Laudon K. and Traver C.G., (2019), Ηλεκτρονικό Εμπόριο 2018, 14<sup>η</sup> εκδ., εκδ. Παπασωτηρίου, Αθήνα, σελ. 23

<sup>176</sup>ο.π. σελ. 22

<sup>177</sup>ο.π. σελ. 24

### 3.3.1. Πλεονεκτήματα Ηλεκτρονικής Τραπεζικής για τον πελάτη

Η ψηφιακή στρατηγική που ακολουθούν οι τράπεζες τα τελευταία χρόνια και η επιλογή του e-banking από την πλειονότητα των πελατών για την εξυπηρέτησή τους, έχει σημαντικά οφέλη για τους καταναλωτές.

- Οι πελάτες έχουν την δυνατότητα να εξυπηρετούνται σε καθημερινό επίπεδο, όλο το εικοσιτετράωρο, για 365 μέρες τον χρόνο. Δεν είναι απαραίτητο να μεταβαίνουν στην τράπεζα κατά τις ώρες λειτουργίας της, αλλά μπορούν εύκολα και γρήγορα μέσω των δυνατοτήτων που τους προσφέρει η ηλεκτρονική τραπεζική να διεκπεραιώσουν τις συναλλαγές τους εξοικονομώντας χρόνο.<sup>178</sup>
- Η επιλογή και η χρήση της ψηφιακής τραπεζικής από τους πελάτες ως μέσου εκπλήρωσης των συναλλαγών μπορεί να γίνει από οπουδήποτε. Τα γεωγραφικά όρια καταργούνται, συνεπώς οι πελάτες έχουν άμεση πρόσβαση σε τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες από όποιο μέρος και αν βρίσκονται.<sup>179</sup> Επιπρόσθετα, οι πελάτες μπορούν να διεκπεραιώνουν τις συναλλαγές τους ακόμη και από το εξωτερικό.
- Μεγαλύτερη ευκολία και προσβασιμότητα σε άτομα με ειδικές ανάγκες.
- Εξοικονόμηση χρημάτων. Οι πελάτες που επιλέγουν να διεκπεραιώσουν τις συναλλαγές τους ψηφιακά δεν πληρώνουν προμήθειες ή ακόμα και αν πληρώνουν, αυτές είναι μικρότερες σε σχέση με τις αντίστοιχες που θα πλήρωναν εάν μετέβαιναν στα τραπεζικά καταστήματα.
- Άμεση ταχύτητα συναλλαγών. Πλέον, οι πληρωμές λογαριασμών, οι μεταφορές χρημάτων και η διεκπεραίωση διάφορων αιτημάτων γίνεται σε πραγματικό χρόνο (on-line). Επίσης, δεν παρατηρούνται πλέον οι καθυστερήσεις του παρελθόντος όταν γίνονται μεταφορές χρημάτων από μία τράπεζα σε μία άλλη.
- Οι πελάτες έχουν την δυνατότητα ανά πάσα στιγμή να ανατρέξουν στον λογαριασμό τους ώστε να παρακολουθήσουν το υπόλοιπο τους, την κίνηση και το ιστορικό του λογαριασμού τους.

<sup>178</sup>Τράπεζα Πειραιώς, Τραπεζικές συναλλαγές εύκολα και παντού, [διαδικτυακά] στο <https://www.piraeusbank.gr/el/idiwtēs/trapezikes-ypiresies/e-banking/winbank-web-banking-trapezikes-sunallages-eukola-pantou> (τελ. πρόσβαση στις 25/2/21)

<sup>179</sup>Eurobank, Πληρωμές με e-banking ή Europhone Banking, [διαδικτυακά] στο <https://www.eurobank.gr/el/retail/ilektroniki-trapeziki/e-banking/ti-mporo-na-kano/pliromes-me-e-banking-i-meso-europhone-banking> (τελ. πρόσβαση στις 25/2/21)

- Το πλήθος των συναλλαγών που οι πελάτες των τραπεζών μπορούν να διεκπεραιώσουν συνεχώς αυξάνεται. Πολλές τράπεζες πλέον προσφέρουν ακόμη και την δυνατότητα ανοίγματος λογαριασμού και επικαιροποίησης των στοιχείων των πελατών τους ηλεκτρονικά χωρίς να είναι απαραίτητη η φυσική τους παρουσία στο κατάστημα.<sup>180</sup>

### 3.3.2 Πλεονεκτήματα Ηλεκτρονικής Τραπεζικής για την τράπεζα

- Οι τράπεζες, αναπτύσσοντας καινοτόμες πρακτικές, προϊόντα και υπηρεσίες, προσφέρουν στους πελάτες τους την δυνατότητα να διεκπεραιώσουν τις ενέργειες τους με ψηφιακά μέσα. Έτσι, ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα τους και το κύρος τους. Αυτές οι παροχές έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας τους και, κατά συνέπεια, την διεύρυνση του πελατολογίου τους.<sup>181</sup>
- Μέσω της ηλεκτρονικής τραπεζικής και δίχως την ύπαρξη γεωγραφικών και χρονικών περιορισμών, οι τράπεζες έχουν την δυνατότητα να παρέχουν υπηρεσίες και προϊόντα αποτελεσματικά και άμεσα στο καταναλωτικό κοινό.<sup>182</sup>
- Η ψηφιοποίηση και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών προσφέρει στις τράπεζες την δυνατότητα να εξοικονομήσουν ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους για άλλες εργασίες. Επιπρόσθετα, η απουσία των πελατών από τα καταστήματα και η εξυπηρέτηση τους ηλεκτρονικά, έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό των ουρών και την καλύτερη εξυπηρέτηση όσων επιλέγουν τα υποκαταστήματα.
- Η μετάβαση στην ψηφιακή τραπεζική οδηγεί σε μείωση του λειτουργικού κόστους για τις τράπεζες. Ο μικρότερος αριθμός υπαλλήλων που έχουν ανάγκη οι τράπεζες, η μείωση στον αριθμό των εγκαταστάσεων και ο περιορισμός των αντίστοιχων εξόδων ενοικίασης και συντήρησης τους, καθώς και ο

<sup>180</sup> Eurobank, Ηλεκτρονική μεταφόρτωση εγγράφων για επικαιροποίηση στοιχείων [διαδικτυακά] στο <https://www.eurobank.gr/el/retail/ilektroniki-trapeziki/e-banking/ti-mporo-na-kano/epikairopoiisi-stoixeion-online> (τελ. πρόσβαση στις 25/02/21)

<sup>181</sup> Efremidou M., Mihiotis A. and Tsoulfas G., (2014), Trust of e-banking services: evidence from Greece, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, [διαδικτυακά], vol. 5, no. 12, Απρίλιος 2014, σελ. 463, στο <https://journal-archives36.webs.com/461-485apr14.pdf> (τελ. πρόσβαση στις 02/02/21)

<sup>182</sup> <https://www.eurobank.gr/el/omilos/grafeio-tupou/deltio-tupou-23-02-21> (τελ. πρόσβαση στις 19/2/21)

περιορισμός των αναγκαίων υλικών αγαθών οδηγεί στην εξοικονόμηση σημαντικών πόρων για τις τράπεζες.<sup>183</sup>

- Οι υπάλληλοι μπορούν να αφοσιωθούν σε πιο απαιτητικές, ουσιαστικές και δημιουργικές εργασίες που αφορούν την τράπεζα και την αύξηση των κερδών της.

### 3.3.3 Μειονεκτήματα Ηλεκτρονικής Τραπεζικής για τον πελάτη

Ο Chaffey το 2009 ανέφερε τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή από το κοινό οποιασδήποτε υπηρεσίας ηλεκτρονικού εμπορίου, παραθέτοντας ως τους εξής<sup>184</sup>:

1. Κόστος πρόσβασης
2. Πρόταση αξίας
3. Ευκολία χρήσης
4. Ασφάλεια
5. Φόβος για το άγνωστο

Σε μία προσπάθεια αποτύπωσης των μειονεκτημάτων της ηλεκτρονικής τραπεζικής που αφορούν τους πελάτες, αποτυπώνονται τα παρακάτω:

- Βασικό μειονέκτημα της ηλεκτρονικής τραπεζικής αποτελεί το γεγονός πως άτομα μη καταρτισμένα με την τεχνολογία αντιμετωπίζουν προβλήματα εξοικείωσης, τα οποία γίνονται ακόμη περισσότερο εμφανή σε ανθρώπους μεγαλύτερης ηλικίας. Είναι σαφές, πως η χρήση της ψηφιακής τραπεζικής δεν είναι εύκολη για το σύνολο του πληθυσμού.
- Βασικό προαπαιτούμενο, επίσης, για την χρήση της ηλεκτρονικής τραπεζικής αποτελεί η δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο και η κατοχή συσκευής που να είναι συμβατή, ώστε οι πελάτες να μπορούν να έχουν πρόσβαση στις τραπεζικές υπηρεσίες. Στις μέρες μας, η πλειονότητα των ανθρώπων έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο και κατέχει συσκευές νεότερης τεχνολογίας. Υπάρχει, όμως, και ένας αριθμός ανθρώπων που, μη κατέχοντας τα απαραίτητα τεχνολογικά εργαλεία, θα πρέπει να προχωρήσει στην αντίστοιχη δαπάνη για

---

<sup>183</sup> Efremidou M., Mihiotis A. and Tsoulfas G., ο.π., σελ. 463

<sup>184</sup> Chaffey D., ο.π., σελ.180

την προμήθεια τους, εφόσον επιθυμεί να έχει πρόσβαση στην ψηφιακή τραπεζική.

- Οι πελάτες δεν έρχονται σε επαφή με τους υπαλλήλους της τράπεζας. Πολλοί πελάτες διακατέχονται από ένα αίσθημα ανασφάλειας, όταν οι διαδικασίες δεν εκτελούνται από τους εκπροσώπους της τράπεζας, ενώ υπάρχουν και αυτοί που επιζητούν την διαμόρφωση μίας ανθρώπινης σχέσης εμπιστοσύνης για τη συνεργασία τους με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.
- Ένας άλλος παράγοντας, που λειτουργεί αποτρεπτικά για την χρήση της ψηφιακής τραπεζικής από τους πελάτες, είναι τα ζητήματα ασφάλειας. Ο φόβος της υποκλοπής κωδικών e-banking, προσωπικών δεδομένων και χρημάτων μέσα από τους λογαριασμούς τους, εντείνει το αίσθημα της ανασφάλειας και του κινδύνου της χρήσης των ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών.<sup>185</sup>

### **3.3.4 Μειονεκτήματα Ηλεκτρονικής Τραπεζικής για τις τράπεζες**

- Οι τράπεζες θα πρέπει να διαθέσουν υψηλά ποσά για την εκπαίδευση των εργαζομένων, καθώς και για την δημιουργία και διατήρηση ψηφιακών συστημάτων, αυτοματοποιημένων διαδικασιών και εφαρμογών ηλεκτρονικής τραπεζικής που χρησιμοποιούνται από τους πελάτες.
- Είναι απαραίτητο να διατίθενται σημαντικά κεφάλαια για την θωράκιση της ασφάλειας των συναλλαγών και για την δημιουργία ενός ασφαλούς πλαισίου εξυπηρέτησης των πελατών. Οι τράπεζες έχουν την υποχρέωση να διαθέτουν ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων συστημάτων ασφάλειας της ψηφιακής τεχνολογίας, καθώς και να αναλαμβάνουν τις συνέπειες για ενδεχόμενες παραλείψεις και παραβιάσεις που μπορεί να προκαλέσουν ηθική ή οικονομική βλάβη στον πελάτη.
- Υπάρχει μία διαρκής ανάγκη και υποχρέωση παρακολούθησης και εφαρμογής του ρυθμιστικού κανονιστικού πλαισίου. Οι τράπεζες οφείλουν να σέβονται την νομοθεσία, διασφαλίζοντας το απόρρητο των προσωπικών δεδομένων και προστατεύοντας τους καταναλωτές.

---

<sup>185</sup>Laudon K. and Traver C.G., ο.π. σελ. 625

- Η δυνατότητα των τραπεζών να εξυπηρετούν πελάτες δίχως να υπάρχουν γεωγραφικά όρια αυξάνει την δυνητική τους πελατεία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει αρκετά υψηλός ανταγωνισμός, ο οποίος, πολλές φορές, δεν διεξάγεται σε ίδια βάση αφού μικρές τράπεζες έρχονται αντιμέτωπες με κολοσσούς.

### 3.4. Η ασφάλεια των συναλλαγών και η εμπιστοσύνη των πελατών

Πλέον η προαναφερθείσα συνθήκη του φόβου και της ανασφάλειας των πελατών κατά την χρήση των ψηφιακών καναλιών για την εκτέλεση των συναλλαγών τους έχει μεταβληθεί. Τα επίπεδα ανασφάλειας των χρηστών έχουν μειωθεί. Αυτό αποτελεί αποτέλεσμα του γεγονότος ότι οι τράπεζες επενδύουν σημαντικά κεφάλαια για την θωράκιση των συστημάτων ασφαλείας τους και λαμβάνουν συνεχώς απαραίτητα μέτρα: κρυπτογράφηση σελίδας σύνδεσης με το πρόγραμμα περιήγησης, διεργασία ελέγχου ταυτότητας δύο σταδίων, κωδικός πρόσβασης ενός χρόνου κ.α..

Στον πίνακα<sup>186</sup> που παρατίθεται, σύμφωνα με τα στοιχεία που δόθηκαν στην δημοσιότητα από την Αμερικανική Ένωση Τραπεζών (American Bankers Association-ABA), φαίνεται αποτυπωμένη σε ποσοστά η αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών στην ηλεκτρονική τραπεζική ως προτιμώμενο μέσο για να διεκπεραιώσουν τις συναλλαγές τους.

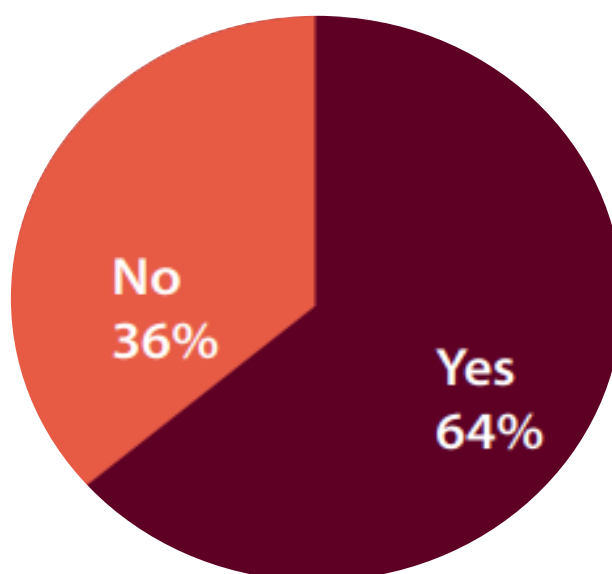
|                                                  | 2008 | 2010 | 2012 | 2014 | 2016 |
|--------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Καταστήματα                                      | 29   | 25   | 18   | 21   | 14   |
| Internet (PC's)                                  | 20   | 36   | 39   | 35   | 55   |
| ATM                                              | 26   | 15   | 12   | 14   | 6    |
| Κινητή τηλεφωνία<br>(Κινητό τηλέφωνο και Tablet) | 1    | 3    | 6    | 11   | 8    |
| Τηλέφωνο                                         | 4    | 6    | 9    | 7    | 4    |
| Mail                                             | 9    | 8    | 8    | 6    | 3    |
| ΔΞ/ΔΑ                                            | 9    | 7    | 8    | 6    | 0    |

Πίνακας 3. Προτιμώμενος τρόπος τραπεζικών συναλλαγών (ποσοστά)

<sup>186</sup>Κοντιάδης Ξ., Παπαδημητρίου Κ., Γεωργακοπούλος Β. και Στεφανίδης Δ., (2018) Νέες τεχνολογίες στις τράπεζες και επιπτώσεις στην απασχόληση, Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ, [διαδικτυακά], Αθήνα, σελ. 68, στο [https://www.otoe.gr/uploads/files/otoe\\_Digitalization2018.pdf](https://www.otoe.gr/uploads/files/otoe_Digitalization2018.pdf) (τελ. πρόσβαση στις 27/02/21)

Η επιλογή των συγκεκριμένων καναλιών, ως τρόπων εκτέλεσης των συναλλαγών, και η αυξανόμενη εμπιστοσύνη των πελατών με την πάροδο των ετών στα ψηφιακά κανάλια αποτυπώνει το αποτέλεσμα της επένδυσης του τραπεζικού κλάδου σε συστήματα θωράκισης της ασφάλειας. Βέβαια, όπως φαίνεται και στην παραπάνω εικόνα που αποτυπώνει αποτελέσματα της περιόδου 2008-2016, αλλά και από την έρευνα της Javelin Strategy & Research το 2017, διαπιστώνεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό των Αμερικανών πολιτών (45% το 2017) εκφράζει ανησυχίες για την ασφάλεια των συναλλαγών που διεκπεραιώνονται μέσω κινητού τηλεφώνου.<sup>187</sup>

Μία άλλη έρευνα, αυτή της εταιρείας InfoSys που διεξήχθη το 2018, αποτυπώνει τα ποσοστά που παρατίθενται στην παρακάτω εικόνα σχετικά με το ποσοστό αυτοπεποίθησης των χρηστών κατά την πραγματοποίηση ψηφιακών συναλλαγών. Οι ερωτηθέντες, απαντώντας στο αν αισθάνονται αυτοπεποίθηση όταν εκτελούν πληρωμές μέσω ψηφιακών καναλιών, απάντησαν στην πλειοψηφία τους θετικά και συγκεκριμένα ως εξής:



Εικόνα 12. Ποσοστά εμπιστοσύνης ψηφιακών καναλιών μέσω ψηφιακής τραπεζικής<sup>188</sup>

Βέβαια, παρά την αύξηση του επιπέδου ασφάλειας των τραπεζικών συναλλαγών και της εμπιστοσύνης των πελατών, κίνδυνοι όπως: υποκλοπή κωδικών και

<sup>187</sup> K. Laudon, C. G. Traver, ό.π. σελ. 625

<sup>188</sup> Infosys , (2018), Digital-only banking- A soaring wave in consumer banking, [διαδικτυακά], σελ. 4, στο <https://www.infosys.com/industries/financial-services/white-papers/Documents/next-wave-banking.pdf> (τελ. πρόσβαση στις 27/02/21)

λογισμικού, προσωπικών δεδομένων των πελατών, εγκατάσταση ύποπτων και κακόβουλων προγραμμάτων, κατασκοπίας και παράνομης χρήσης καρτών, αλλά και του ηλεκτρονικού ψαρέματος (phishing), είναι πάντα υπαρκτοί.

Ως phishing θεωρείται κάθε παραπλανητική προσπάθεια που γίνεται στο Internet από κάποιον τρίτο για να αντλήσει κακόβουλες πληροφορίες με σκοπό το οικονομικό όφελος. Όσοι συμμετέχουν σε τέτοιες μεθόδους βασίζονται σε τακτικές εξαπάτησης, χρησιμοποιώντας e-mail για να παραπλανήσουν τους αποδέκτες τους, πολλοί από τους οποίους ξεγελιούνται δίνοντας είτε κωδικούς οικονομικής φύσεως, είτε προσωπικά δεδομένα και στοιχεία.<sup>189</sup> Τα τραπεζικά ιδρύματα, πέραν των υπόλοιπων μέτρων που λαμβάνουν προσπαθούν να προστατέψουν τους πελάτες τους με άμεσες ενημερώσεις κάθε φορά που διαπιστώνονται προσπάθειες υφαρπαγής δεδομένων και εξαπάτησης των πελατών.

Οι χρήστες του digital banking φοβούνται, επίσης, την διαρροή δεδομένων τους (data breach), η οποία κατά κύριο λόγο συμβαίνει όταν ένας οργανισμός χάνει τον έλεγχο των πληροφοριών του από αγνώστους. Συγκεκριμένα, το 2016 ήταν μία χρονιά που κατεγράφησαν 1093 διαρροές κάτι το οποίο αποτέλεσε ρεκόρ όλων των εποχών. Οι συγκεκριμένες διαρροές αφορούσαν στην πλειοψηφία τους τον επιχειρηματικό κλάδο, ενώ οφείλονταν κατά κύριο λόγο στην παράνομη δραστηριότητα των χάκερ.<sup>190</sup>

Αναφορικά με τις απάτες και τις κλοπές των πιστωτικών ή χρεωστικών καρτών, είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως αποτελεί σημαντικό παράγοντα που αποτρέπει τους πελάτες των τραπεζών να προχωρούν σε αγορές μέσω Ίντερνετ. Οι ηλεκτρονικοί έμποροι και οι αρμόδιοι κλάδοι των τραπεζών προσπαθούν να καταπολεμήσουν τον συγκεκριμένο φόβο και ενδοιασμό των πελατών επενδύοντας σημαντικά κεφάλαια σε συστήματα αυτόματης ανίχνευσης απάτης. Βέβαια, τα περιστατικά κλοπής είναι λιγότερα από όσα ίσως νομίζουν οι περισσότεροι καταναλωτές. Σύμφωνα με στοιχεία της CyberSource το 2017 τα ποσοστά τους εντοπίζονται στο 0,9% από το σύνολο των συναλλαγών με ηλεκτρονικές κάρτες στο διαδίκτυο.<sup>191</sup>

---

<sup>189</sup> K. Laudon, C. G. Traver, ο.π. σελ. 274

<sup>190</sup> ο.π. σελ. 275

<sup>191</sup> ο.π., σελ. 278

### **3.5. Η ψηφιοποίηση των ελληνικών τραπεζών και ο ανθρώπινος παράγοντας**

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών και η μετάβαση σε ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο επιφέρει σημαντικές αλλαγές σε όλες τις πτυχές του τραπεζικού κλάδου. Η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή διαμορφώνει νέα δεδομένα, αφενός για τους τελικούς χρήστες των υπηρεσιών (πελάτες), αφετέρου, όπως θα δούμε στην συγκεκριμένη ενότητα, στους εργαζομένους και τις ίδιες τις τράπεζες.

Τα νέα δεδομένα επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας του κλάδου, όπως π.χ. τις συνθήκες και τις μορφές εργασίας. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, η τεχνολογική εξέλιξη, η αβεβαιότητα, οι υψηλές απαιτήσεις των πελατών αλλά και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders), όπως των μετόχων, δημιουργούν μία νέα πραγματικότητα πίεσης και υψηλών απαιτήσεων.<sup>192</sup>

#### **3.5.1. Η συρρίκνωση του τραπεζικού κλάδου σε Ελλάδα και Ευρώπη**

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η ψηφιοποίηση των λειτουργιών στις επιχειρήσεις, γενικότερα, και στον τραπεζικό κλάδο ειδικότερα, έχουν μεταβάλει το σύνολο του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος. Η ψηφιακή τραπεζική και οι αλλαγές που τη συνοδεύουν έχουν δημιουργήσει ένα νέο τοπίο.

Συγκεκριμένα, ο τραπεζικός κλάδος τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σε διαρκή συρρίκνωση. Άξιο παράθεσης είναι το γεγονός ότι, ταυτόχρονα με τη μείωση των καταστημάτων, μειώνεται σημαντικά και το προσωπικό των τραπεζών, γεγονός το οποίο παρατηρείται στην Ελλάδα, αλλά και σε πανευρωπαϊκό επίπεδο.

Η εν λόγω συρρίκνωση του κλάδου, η οποία συντελείται με αυξανόμενους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια, αντανακλά την στροφή προς την ψηφιακή τραπεζική και της αυξανόμενης χρήσης των ψηφιακών καναλιών για τραπεζικές συναλλαγές. Σημαντικές είναι οι προβλέψεις της Forrester, μίας εκ των μεγαλύτερων ερευνητικών-συμβουλευτικών εταιρειών στον κόσμο, η οποία κάνει λόγο για «αόρατες» τράπεζες μέχρι το τέλος του 2030, οπότε και οι τράπεζες θα χρησιμοποιούν την τεχνολογία ως

---

<sup>192</sup> Ιορδανόγλου Δ., ο.π., σελ. 43

βασικό εργαλείο για την κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών και θα έχουν εισαγάγει χρηματοοικονομικές υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους.<sup>193</sup>

Στον παρακάτω πίνακα<sup>194</sup> που δημοσιεύτηκε από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) διαπιστώνεται η συρρίκνωση του τραπεζικού κλάδου σε πανευρωπαϊκό επίπεδο :

|                  | Number of local units (branches) |                |                |                |                | Number of employees of domestic credit institutions |                  |                  |                  |                  |
|------------------|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                  | 2014                             | 2015           | 2016           | 2017           | 2018           | 2014                                                | 2015             | 2016             | 2017             | 2018             |
| Belgium          | 3,607                            | 3,508          | 3,347          | 3,195          | 2,983          | 56,666                                              | 55,774           | 54,657           | 53,059           | 51,740           |
| Bulgaria         | 3,720                            | 3,684          | 2,936          | 3,060          | 3,142          | 31,715                                              | 30,657           | 30,352           | 30,070           | 29,991           |
| Czech Republic   | 2,144                            | 2,095          | 1,977          | 1,868          | 1,868          | 38,791                                              | 38,835           | 39,654           | 39,990           | 40,244           |
| Denmark          | 1,186                            | 1,113          | 995            | 1,007          | 958            | 37,201                                              | 40,748           | 41,123           | 42,240           | 41,737           |
| Germany          | 35,284                           | 34,001         | 31,974         | 30,072         | 27,887         | 649,900                                             | 637,338          | 619,621          | 597,319          | 564,935          |
| Estonia          | 122                              | 107            | 99             | 95             | 91             | 4,860                                               | 4,979            | 4,924            | 4,920            | 5,317            |
| Ireland          | 994                              | 1,029          | 1,048          | 916            | 891            | 28,871                                              | 27,091           | 26,811           | 26,891           | 27,940           |
| Greece           | 2,688                            | 2,547          | 2,331          | 2,168          | 1,978          | 45,654                                              | 46,095           | 42,647           | 41,707           | 39,382           |
| Croatia          | 1,194                            | 1,175          | 1,142          | 1,112          | 1,035          | 21,190                                              | 20,914           | 20,607           | 20,434           | 20,028           |
| Spain            | 31,999                           | 31,087         | 28,807         | 27,480         | 26,166         | 201,656                                             | 196,556          | 186,982          | 183,053          | 179,055          |
| France           | 37,623                           | 37,567         | 37,261         | 37,209         | 36,519         | 408,726                                             | 406,701          | 410,925          | 409,925          | 408,941          |
| Italy            | 30,723                           | 30,258         | 29,039         | 27,374         | 25,454         | 299,684                                             | 298,473          | 295,305          | 281,928          | 274,056          |
| Cyprus           | 615                              | 563            | 544            | 460            | 386            | 10,956                                              | 10,983           | 10,663           | 10,632           | 8,946            |
| Latvia           | 319                              | 276            | 261            | 249            | 218            | 9,374                                               | 9,401            | 8,803            | 8,492            | 7,345            |
| Lithuania        | 610                              | 558            | 506            | 480            | 406            | 8,952                                               | 8,434            | 8,643            | 8,922            | 9,165            |
| Luxembourg       | 221                              | 213            | 230            | 217            | 210            | 25,972                                              | 25,945           | 26,062           | 26,149           | 26,317           |
| Hungary          | 3,112                            | 2,812          | 2,691          | 2,418          | 2,235          | 39,456                                              | 38,205           | 38,751           | 38,885           | 39,434           |
| Malta            | 110                              | 109            | 105            | 102            | 97             | 4,426                                               | 4,584            | 4,747            | 4,924            | 5,044            |
| Netherlands      | 1,854                            | 1,764          | 1,674          | 1,619          | 1,489          | 94,000                                              | 90,137           | 82,836           | 75,215           | 72,199           |
| Austria          | 4,247                            | 4,094          | 3,934          | 3,765          | 3,631          | 74,110                                              | 73,315           | 72,957           | 71,927           | 71,798           |
| Poland           | 14,117                           | 14,307         | 13,647         | 13,855         | 12,645         | 175,972                                             | 175,151          | 173,043          | 168,800          | 166,011          |
| Portugal         | 5,938                            | 5,453          | 5,323          | 5,001          | 4,169          | 53,888                                              | 50,687           | 51,062           | 50,358           | 50,819           |
| Romania          | 5,304                            | 4,947          | 4,798          | 4,596          | 4,382          | 57,732                                              | 55,928           | 55,396           | 55,044           | 53,737           |
| Slovenia         | 592                              | 589            | 583            | 560            | 532            | 10,682                                              | 10,444           | 10,055           | 9,844            | 9,683            |
| Slovakia         | 1,277                            | 1,291          | 1,293          | 1,233          | 1,174          | 18,656                                              | 18,900           | 19,788           | 18,879           | 19,539           |
| Finland          | 1,188                            | 1,051          | 1,039          | 970            | 858            | 22,019                                              | 21,806           | 21,965           | 20,999           | 20,796           |
| Sweden           | 2,027                            | 1,718          | 1,734          | 1,978          | 1,453          | 54,644                                              | 54,319           | 55,260           | 70,877           | 52,255           |
| United Kingdom   | 10,760                           | -              | -              | -              | -              | 401,256                                             | 398,606          | 387,571          | 367,044          | 370,083          |
| <b>Euro area</b> | <b>159,401</b>                   | <b>156,065</b> | <b>149,398</b> | <b>143,165</b> | <b>135,139</b> | <b>2,020,100</b>                                    | <b>1,997,643</b> | <b>1,959,453</b> | <b>1,905,143</b> | <b>1,853,017</b> |
| <b>EU</b>        | <b>203,575</b>                   | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>2,887,009</b>                                    | <b>2,851,006</b> | <b>2,801,210</b> | <b>2,738,527</b> | <b>2,666,537</b> |

Εικόνα 13. Αριθμός τοπικών μονάδων (υποκαταστημάτων) και υπαλλήλων εγχώριων πιστωτικών ιδρυμάτων

Παρατηρούμε πως η μείωση του αριθμού των εργαζομένων στην Ε.Ε διενεργείται με ρυθμό που ξεπερνά κατά μέσο όρο το 2,3%, με την αντίστοιχη συρρίκνωση των τραπεζικών καταστημάτων να φτάνει το 7,4 % σε ετήσιο επίπεδο για την πενταετία 2014-2018. Η μείωση των τραπεζικών καταστημάτων συνεχίστηκε και το 2009 με τον κλάδο να συρρικνώνεται περαιτέρω κατά 6,3%.<sup>195</sup>

<sup>193</sup> Morgan J., The Future Of Banking Has Arrived, [διαδικτυακά], Αύγουστος 2020, στο <https://www.forbes.com/sites/forrester/2020/08/03/the-future-of-banking-has-arrived/?sh=3b0db5c372e1> (τελ. πρόσβαση στις 01/02/21)

<sup>194</sup> Structural Indicators for the EU Banking Sector, 2019, [διαδικτυακά], στο [https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/annex/ecb~10913d25c1.pr190604\\_ssi\\_table.pdf?715e585fcbca1f858aee3d82b45b9422](https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/annex/ecb~10913d25c1.pr190604_ssi_table.pdf?715e585fcbca1f858aee3d82b45b9422) (τελ. πρόσβαση στις 01/02/21)

<sup>195</sup> Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, EU structural financial indicators: end of 2019, διαδικτυακά, Ιούνιος 2018, στο <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2020/html/ecb.pr200608~4613968937.el.html> (τελ. πρόσβαση στις 01/02/21)

Στην Ελλάδα, με βάση στοιχεία που διατέθηκαν από την Τράπεζα της Ελλάδος το 2019, ο αριθμός των τραπεζικών υποκαταστημάτων ανερχόταν στα 1.834 σημειώνοντας περαιτέρω μείωση, ενώ οι τραπεζικοί υπάλληλοι περιορίστηκαν στους 36.727. Ο αριθμός αυτός εξακολουθεί να μειώνεται, ενώ τα προγράμματα εθελούσιας εξόδου, τα οποία δίνουν την δυνατότητα στους εργαζομένους να αποχωρήσουν οικειοθελώς με ευνοϊκούς όρους και λαμβάνοντας ένα επιπλέον μόνους της αποζημίωσης που τους αναλογεί, διαδέχονται το ένα το άλλο.<sup>196</sup>



Εικόνα 14. Η συρρίκνωση του Τραπεζικού Κλάδου

### 3.4.2 Νέες συνθήκες εργασίας

Γίνεται σαφές πως όσο η τεχνολογία και η ψηφιοποίηση διεισδύουν στον τραπεζικό κλάδο, τόσο περισσότερο εμφανής είναι ο μετασχηματισμός της οργάνωσης της εργασίας. Ιδιαίτερα για τους εργαζομένους στις τράπεζες, η ψηφιοποίηση των λειτουργιών θα επαναπροσδιορίσει τα πρότυπα της επιχειρησιακής οργάνωσης και του τρόπου με τον οποίο παρέχονται οι υπηρεσίες.<sup>197</sup>

Η διείσδυση της πληροφορικής στον κλάδο φαίνεται να δημιουργεί μία πόλωση των ειδικοτήτων. Εντοπίζεται ένας περιορισμένος αριθμός εργαζομένων με

<sup>196</sup> Τζώρτζη Ε., Μειώνουν περαιτέρω το προσωπικό οι τράπεζες, [διαδικτυακά], Σεπτέμβριος 2020, στο <https://www.kathimerini.gr/economy/561077059/meionoun-peraitero-to-prosopiko-oi-trapezes/> (τελ. πρόσβαση στις 01/02/21)

<sup>197</sup> Κοντιάδης Ξ., Παπαδημητρίου Κ., Γεωργακόπουλος Β. και Στεφανίδης Δ., ο.π., σελ. 57

περιεχόμενο εργασίας πλούσιο και ποικίλες αρμοδιότητες. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι αποτελούν συνήθως ανώτερους στην ιεραρχική βαθμίδα υπαλλήλους. Από την άλλη πλευρά, εντοπίζεται η πλειονότητα των εργαζομένων που κατέχουν πιο απλό αντικείμενο εργασίας, με λιγότερες αρμοδιότητες. Οι ενδιαμέσες βαθμίδες υπαλλήλων είναι αυτές που επηρεάζονται, και εν τέλει εξαφανίζονται.<sup>198</sup>

Ο περιορισμός των τραπεζικών υποκαταστημάτων, η μείωση του αριθμού των υπαλλήλων και η, ταυτόχρονη, αύξηση των ποσών που επενδύουν οι τράπεζες στην ψηφιακή τραπεζική αποδεικνύει ότι υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ των συγκεκριμένων καταστάσεων και πως η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή απειλεί τους εργαζομένους. Οι αλλαγές που προκύπτουν από την ψηφιοποίηση είναι μεγάλης εμβέλειας. Συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, σε διάφορους κλάδους, έχουν χαθεί και ακόμη περισσότερες αναμένεται να χαθούν στο μέλλον, λόγω αυτοματισμού, με διάφορες εκτιμήσεις να τοποθετούν το ποσοστό των θέσεων εργασίας που θα χαθούν πλήρως στο 5%-10%.<sup>199</sup>

Η απειλή για την απώλεια της θέσης εργασίας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους λόγους για τον οποίο οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους δεν αφομοιώνουν άμεσα τις αλλαγές, δείχνοντας αδράνεια. Η αλλαγή δημιουργεί συναισθήματα φόβου και ανασφάλειας. Όταν αυτές οι αλλαγές δεν συνοδεύονται με την κατάλληλη προετοιμασία, ενημέρωση και εκπαίδευση, φυσικό επακόλουθο είναι η αντίσταση των εργαζομένων, η οποία αποτελεί μέρος της ανθρώπινης φύσης.<sup>200</sup>

Βέβαια, η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή δεν μπορεί να γίνει με ομαλό και επιτυχημένο τρόπο, δίχως την ύπαρξη του απαραίτητου σχεδιασμού και τη συμβολή των υπαλλήλων με το αντίστοιχο γνωστικό υπόβαθρο. Η συνεχής αυτοματοποίηση των διαδικασιών και η ψηφιοποίηση της πλειονότητας των λειτουργιών του τραπεζικού κλάδου, ενισχύει την ανάγκη για επιμόρφωση και εκπαίδευση ιδιαίτερα για τον μέσο εργαζόμενο.

---

<sup>198</sup> ο.π., σελ. 35

<sup>199</sup> ΣΕΒ «Το μέλλον της εργασίας: Τάσεις και προκλήσεις για επιχειρήσεις και εργαζομένους» Special report, [διαδίκτυα], τευχ. 13, Οκτώβριος 2017, σελ. 5, στο [https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50583/SPECIAL\\_REPORT\\_MELLON\\_ERGASIA.18\\_10\\_2017\\_final.pdf](https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50583/SPECIAL_REPORT_MELLON_ERGASIA.18_10_2017_final.pdf) (τελ. πρόσβαση στις 03/02/21)

<sup>200</sup> Κέφης Β., (8-06-2020), το PowerPoint που δόθηκε με θέμα «Change Management» στις παραδόσεις του μαθήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στο μεταπτυχιακό του τμήματος της Δημόσιας Διοίκησης, με κατεύθυνση τη Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ, Σχολή Πάντειο Πανεπιστήμιο

Πιο συγκεκριμένα, ένας μέσος εργαζόμενος του τραπεζικού κλάδου στις μέρες μας θα πρέπει<sup>201</sup>:

- να εκπαιδεύεται και να διευρύνει το γνωστικό του πεδίο στις νέες τεχνολογίες, τα ψηφιακά μέσα και τις εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης
- να έχει την ικανότητα ερμηνείας πολυδιάστατων δεδομένων
- να είναι δημιουργικός και ικανός στην διαμόρφωση διαπροσωπικών σχέσεων και στην προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών
- να δίνει μη τυποποιημένες λύσεις, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και αναπτύσσοντας τις επικοινωνιακές του ικανότητες.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα τραπεζικού οργανισμού, που δεν αξιολόγησε σωστά τον ρόλο των υπαλλήλων κατά το εγχείρημα της αναθεώρησης των διαδικασιών, ήταν αυτό της National Bank το 1998. Η συγκεκριμένη τράπεζα προχώρησε σε ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών, αναβαθμίζοντας τον ρόλο της τεχνολογίας και εφαρμόζοντας ριζικές αλλαγές, υποτίμησε, ωστόσο, την αξία του ρόλου των υπαλλήλων. Στην προσπάθεια της να προχωρήσει σε μια ολική αναθεώρηση του τρόπου που παρείχε τις υπηρεσίες της, δεν προχώρησε στην πρόσληψη των κατάλληλα καταρτισμένων εργαζομένων και στην εκπαίδευση όσων παρέμειναν στο δυναμικό της.<sup>202</sup>

### **3.6 Η ψηφιοποίηση των λειτουργιών στις ελληνικές τράπεζες την περίοδο του COVID-19**

Η τρέχουσα περίοδος θεωρείται ιδιαίτερη καθώς ο τραπεζικός κλάδος, όπως αντίστοιχα και άλλοι τομείς της κοινωνίας, θα πρέπει να ανταποκριθεί στις σημερινές απαιτητικές συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί εξαιτίας της υγειονομικής κρίσης στην οποία θα αναφερθούμε ακολούθως.

Όπως προαναφέρθηκε, η έναρξη της υλοποίησης των σχεδίων ψηφιοποίησης για τις ελληνικές τράπεζες δεν αποτελεί νέα διαδικασία, αλλά βρίσκεται σε εξέλιξη

---

<sup>201</sup> Κοντιάδης Ξ., Παπαδημητρίου Κ., Γεωργακόπουλος Β. και Στεφανίδης Δ., ο.π., σελ. 57

<sup>202</sup>Frei F., Harker P. and Hunter L., (1998), Innovation in Retail Banking, The Wharton School, [διαδίκτυα], σελ. 25-26, στο <http://ie.technion.ac.il/serveng/Homeworks/Retail.pdf> (τελ. πρόσβαση στις 03/02/21)

χρόνια. Εντούτοις, μπορούμε να αναφέρουμε κάποια σημαντικά αποτελέσματα για τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα το 2020, προτού αναφερθούμε εκτενέστερα στο κεφάλαιο που ακολουθεί στο είδος των υπηρεσιών που παρέχονται.

### 3.6.1 Η περίοδος της πανδημίας του κορονοϊού

Η πανδημία της νόσου του κορονοϊού (COVID-19) είναι μία τρέχουσα πανδημία, η οποία προκλήθηκε από τον κορονοϊό SARS-CoV-2 και εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην πόλη Ουχάν της Κίνας τον Δεκέμβριο του 2019.<sup>203</sup> Μέχρι σήμερα έχουν προσβληθεί από τον ιό εκατομμύρια άνθρωποι σε παραπάνω από 215 χώρες ανά την υφήλιο, με τους θανάτους, που οφείλονται στη νόσο, να έχουν ξεπεράσει τα 2,5 εκατομμύρια και τα επιβεβαιωμένα κρούσματα να αυξάνονται διαρκώς.<sup>204</sup>

Στα πλαίσια της προστασίας από την πανδημία απαιτούνται σημαντικά μέτρα πρόληψης, εκ των οποίων, ιδιαίτερα σημαντικό, είναι αυτό της αποφυγής του συνωστισμού και της συνέυρεσης πολλών ατόμων στον ίδιο χώρο, καθώς ο κύριος τρόπος μετάδοσης του ιού από άνθρωπο σε άνθρωπο είναι μέσω του αναπνευστικού, με σταγονίδια από το φτέρνισμα, το βήχα ή την ομιλία.<sup>205</sup> Γι' αυτό τον λόγο, οι κυβερνήσεις των περισσότερων χωρών ανά τον κόσμο έχουν λάβει δράσεις πρόληψης και έχουν προχωρήσει, επίσης, σε περιοριστικά μετρά για την αποφυγή της εξάπλωσης του ιού, ενώ ισχυρή είναι η σύσταση των γιατρών, οι πολίτες να αποφεύγουν τις άσκοπες μετακινήσεις.

Ως συνέπεια όσων αποτυπώθηκαν παραπάνω, η καθημερινότητα και οι συνήθειες της πλειοψηφίας των ανθρώπων του παγκόσμιου πληθυσμού έχουν αλλάξει, ενώ εμφανίζεται και ένα ιδιαίτερα σημαντικό αρνητικό αποτύπωμα στην παγκόσμια οικονομία, η οποία στην πλειοψηφία των χωρών του πλανήτη, παρουσιάζει αρνητική εικόνα και βρίσκεται σε ύφεση : <sup>206</sup>

---

<sup>203</sup>Covid-19 Pandemic, διαδικτυακά στο [https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19\\_pandemic](https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19_pandemic) (τελ. πρόσβαση στις 01/02/21)

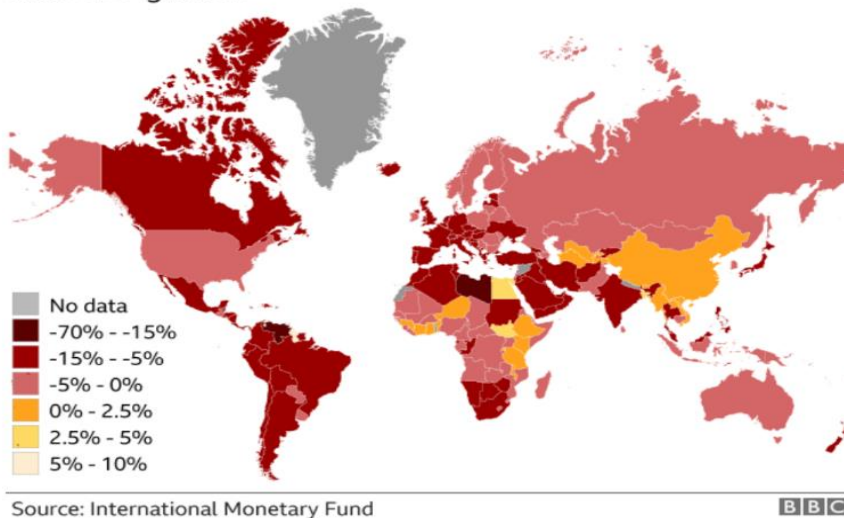
<sup>204</sup>World Health Organization, [https://covid19.who.int/?gclid=Cj0KCQiA-OeBBhDiARIsADyBcE7dmARodyb0AfJtvV5QbdcXgQJRMOMW2sLN7GBrbGp7R4f3FLNb3L0aA-j7hEALw\\_wcB](https://covid19.who.int/?gclid=Cj0KCQiA-OeBBhDiARIsADyBcE7dmARodyb0AfJtvV5QbdcXgQJRMOMW2sLN7GBrbGp7R4f3FLNb3L0aA-j7hEALw_wcB) (τελ. πρόσβαση στις 28/2/21)

<sup>205</sup>ΛΟΙΜΩΞΗ ΑΝΑΠΝΕΥΣΤΙΚΟΥ COVID-19 ΑΠΟ ΝΕΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΚΟΡΩΝΟΪΟΥ SARS-CoV-2 διαδικτυακά στο <https://eody.gov.gr/covid-19-odigies-gia-prosopiko-limenon/?print=print> (τελ. πρόσβαση στις 28/02/21)

<sup>206</sup>BBC News, Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy, διαδικτυακά στο <https://www.bbc.com/news/business-51706225> (τελ. πρόσβαση στις 28/02/21)

### Majority of countries in recession

Real GDP growth



Εικόνα 15. Τα επίπεδα του ΑΕΠ των χωρών του πλανήτη το 2020

#### 3.6.2 Οι ελληνικές τράπεζες την περίοδο του πανδημίας

Γίνεται κατανοητό, από όσα παρατέθηκαν παραπάνω, πως ο τραπεζικός κλάδος δεν αποτέλεσε εξαίρεση από τις αλλαγές που επέφερε η υγειονομική κρίση. Στην συγκεκριμένη υποενότητα, θα επιχειρηθεί να αποτυπωθεί ο βαθμός που επηρεάστηκαν οι συνήθειες των πελατών και κατά πόσο η ψηφιακή τραπεζική αποτέλεσε τη λύση στην εξυπηρέτησή τους.

Είναι αληθές, πως τα ανώτατα στελέχη των τραπεζών είδαν την κρίση σαν ευκαιρία. Το e-banking από προαιρετική επιλογή μετατράπηκε σε λύση ανάγκης για το καταναλωτικό κοινό που επισκεπτόταν την τράπεζα για κάθε είδους συναλλαγές. Η έκδοση νέων κωδικών ηλεκτρονικής τραπεζικής είχε, και εξακολουθεί να έχει, αυξητική τάση, ενώ ταυτόχρονα ο αριθμός των τραπεζικών συναλλαγών που εξυπηρετούνται σε καθημερινή βάση μέσω ψηφιακής τραπεζικής αποτελεί την πλειοψηφία. Ταυτόχρονα, συμβαδίζοντας με τις αντίστοιχες οδηγίες, η πλειοψηφία του προσωπικού εργάζεται εξ' αποστάσεως.<sup>207</sup>

<sup>207</sup>insider.gr, Τράπεζες: Τηλεργασία στο 60% στα καταστήματα και 70% στις κεντρικές υπηρεσίες, διαδικτυακά, Δεκέμβριος 2020, στο <https://www.insider.gr/epiheiriseis/trapezes/151262/trapezes-tilergasia-sto-60-sta-katastimata-kai-70-stis-kentrikes> (τελ. πρόσβαση στις 03/02/21)

Η κοινωνική αποστασιοποίηση, στα πλαίσια της αποτροπής της πανδημικής κρίσης, ενίσχυσε την ανάγκη της επιτάχυνσης του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών και την μετάβαση σε μία ψηφιακή εποχή στην κατεύθυνση της οποίας ήδη είχαν γίνει σημαντικά βήματα. Σε αυτό το σημείο, κρίνεται σημαντικό να παρατηρήσουμε την εικόνα των τεσσάρων συστημικών ελληνικών τραπεζών την περίοδο της πανδημίας.

## 1. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ETE)

Από τη μελέτη των οικονομικών αποτελεσμάτων της ETE για το γ' τρίμηνο του 2020, διαπιστώνεται πως υπάρχει μία ιδιαίτερη αύξηση της χρήσης των ψηφιακών και εναλλακτικών τραπεζικών καναλιών. Πιο συγκεκριμένα παρατηρείται<sup>208</sup> :

- μείωση του αριθμού των συναλλαγών στα καταστήματα σε ποσοστό 60% σε σχέση με το Φεβρουάριο του 2020
- αύξηση κατά 33% των συνολικών συναλλαγών ως αποτέλεσμα της εκτέλεσης της πλειονότητας των συναλλαγών σε ψηφιακά κανάλια
- αύξηση των συναλλαγών του e- banking κατά 71% για την ίδια περίοδο
- εξ αποστάσεως απασχόληση για το 50% του συνολικού προσωπικού της ETE.

Αναφερόμενος στα παραπάνω αποτελέσματα ο Διευθύνων Σύμβουλος της ETE δήλωσε χαρακτηριστικά: «Η συνεχιζόμενη μετάβασή μας σε ένα πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό μοντέλο λειτουργίας της Τράπεζας, θα μας επιτρέψει να διατηρήσουμε τη δυναμική μείωσης του κόστους. Προς αυτήν την κατεύθυνση, στρεφόμαστε με γρήγορους ρυθμούς προς ένα πιο ψηφιακό μοντέλο λειτουργίας, με απλούστερες και αυτοματοποιημένες υπηρεσίες υποστήριξης, εστιάζοντας την προσοχή μας σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας και βελτιώνοντας την εμπειρία των πελατών μας στα εναλλακτικά δίκτυα τραπεζικής εξυπηρέτησης».<sup>209</sup>

---

<sup>208</sup>Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Αποτελέσματα Γ' τριμήνου 2020, [διαδικτυακά], Νοέμβριος 2020, σελ. 1, στο <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/financial-information/financial-announcements/anakoinysi-apotelesmatvni-g-triminoy-2020> (τελ. πρόσβαση στις 03/02/21)

<sup>209</sup>ETE, ό.π. σελ. 3

## 2. Τράπεζα Πειραιώς

Σύμφωνα με την έκθεση της Τράπεζας Πειραιώς για τα αποτελέσματα του 1<sup>ου</sup> εξαμήνου του 2020, οι πελάτες συνέχισαν να επωφελούνται και να στηρίζονται από τις λύσεις που παρέχονται από τις ψηφιακές υπηρεσίες της τράπεζας, ενώ καταγράφηκε ένας ιστορικά υψηλός αριθμός νέων πελατών. Παράλληλα, υπήρξε μία επίσης τεράστια αύξηση των συνολικών ψηφιακών συναλλαγών.<sup>210</sup> Η μείωση των λειτουργικών εξόδων έφτασε 8% σε ετήσιο επίπεδο στο τέλος του τριμήνου του 2020, με την εξοικονόμηση να φτάνει τα 686 εκατομμύρια ευρώ.<sup>211</sup>

Συγκεκριμένα, αμέσως μετά το ξέσπασμα της υγειονομικής κρίσης που επίσπευσε τις διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού, καταγράφηκαν:<sup>212</sup>

- συνολικά 3 εκατομμύρια online εγγραφές, σε σύγκριση με τις 700.000 εγγραφές που υπήρχαν το 2019,
- οι εβδομαδιαίες συναλλαγές των πελατών υπολογίζονται στις 500.000 σε σύγκριση με τις 400.000 που γίνονταν έναν χρόνο πριν.
- άνοδος κατά 22% στις ηλεκτρονικές συναλλαγές έναντι των μετρητών.

Σύμφωνα με τον Στέφανο Μυτιληναίο, γενικό Διευθυντή Ψηφιακής Επιχειρηματικότητας της τράπεζας, σημειώνεται ότι ο αριθμός των συνδέσεων μέσω mobile banking είναι υψηλότερος από τον αντίστοιχο του web banking.<sup>213</sup>

## 3. Eurobank

Η Eurobank το 2020 έλαβε μία πολύ σημαντική διάκριση. Η ανεξάρτητη επενδυτική εταιρεία Global Finance βράβευσε την ελληνική τράπεζα ως την καλύτερη

---

<sup>210</sup>Τράπεζα Πειραιώς, Εξαμηνιαία Οικονομική Έκθεση, [διαδικτυακά], Ιούνιος 2020, σελ. 5, στο <https://www.piraeusholdings.gr/el/investors/financials/financial-results-categories?category=1ou-6minou> (τελ. πρόσβαση στις 03/02/21)

<sup>211</sup>Τράπεζα Πειραιώς, Οικονομική Έκθεση 9μήνου, [διαδικτυακά], Νοέμβριος 2020, σελ. 1, στο <https://www.piraeusholdings.gr/el/investors/financials/financial-results-categories?category=9minou> (τελ. πρόσβαση στις 03/02/21)

<sup>212</sup> Piraeus Bank, 2020, Corporate Presentation, [διαδικτυακά], Νοέμβριος 2020, σελ. 21 στο <https://www.piraeusholdings.gr/en/investors/financials/presentation-audio-archive> (τελ. πρόσβαση στις 03/02/21)

<sup>213</sup>Μαλλάς Δ., 2019, Τράπεζα Πειραιώς: στόχος να βρίσκεται κοντά στον πελάτη της, διαδικτυακά, Φεβρουάριος 2019, στο <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/167394/trapeza-peiraios-stoxos-na-avrisketai-konta-ston-pelati-tis> (τελ. πρόσβαση στις 04/02/21)

ψηφιακή τράπεζα στην Ελλάδα για τρίτη συνεχόμενη χρονιά. Με την συγκεκριμένη διάκριση επιβραβεύτηκε η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού της τράπεζας και η επιτυχημένη προσπάθεια προσέλκυσης νέων πελατών, καθώς και η ανάπτυξη του πελατολογίου που κάνει χρήση των ηλεκτρονικών δικτύων.<sup>214</sup>

Πιο συγκεκριμένα, η εν λόγω τράπεζα πέτυχε τα εξής αποτελέσματα στον τομέα της ψηφιακής τραπεζικής<sup>215</sup> :

- εξυπηρέτηση κατά μέσο όρο 120.000 πελατών την ώρα
- εκτέλεση μέσω των ψηφιακών καναλιών της τράπεζας 478.000 εγχρήματων συναλλαγών την μέρα
- αύξηση σε ποσοστό 30% των χρηστών του E-banking σε σχέση με το 2019
- αύξηση σε ποσοστό 70% των συναλλαγών μέσω Eurobank Mobile Banking
- αύξηση κατά 21% στη συνολική παραγωγή ψηφιακών πωλήσεων κατά το διάστημα Μαρτίου 2020-Δεκεμβρίου 2021
- ανοδο στη χρήση των social media κατά 70% και κατά 50% στην εξυπηρέτηση μέσω της ιστοσελίδας της για την προαναφερθείσα περίοδο.

Παράλληλα, όπως παρουσιάζεται και στα οικονομικά στοιχεία του εννεαμήνου του 2020 που δημοσίευσε η Eurobank, ο τραπεζικός οργανισμός στην Ελλάδα πέτυχε μείωση των λειτουργικών δαπανών σε επίπεδα 5,6% σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο το 2019, με τους πόρους που εξοικονομήθηκαν να ανέρχονται στα 647 εκατομμύρια ευρώ.<sup>216</sup> Στην δήλωση του στο δελτίο τύπου ο διευθύνων σύμβουλος της τράπεζας, Φωκίων Καραβίας, δήλωσε αναφερόμενος στις ψηφιακές υπηρεσίες της τράπεζας: *«Ενισχύουμε περαιτέρω τις καινοτόμες ψηφιακές υπηρεσίες, επιτρέποντας στα νοικοκυριά και, κυρίως, στις επιχειρήσεις να πραγματοποιούν τις τραπεζικές συναλλαγές τους από απόσταση»*.<sup>217</sup>

---

<sup>214</sup>Eurobank, Global Finance: Eurobank, η «Καλύτερη Ψηφιακή Τράπεζα στην Ελλάδα», διαδικτυακά, Οκτώβριος 2020, στο <https://www.eurobank.gr/el/omilos/grafeio-tupou/deltio-tupou-14-10-20> (τελ. πρόσβαση στις 04/02/21)

<sup>215</sup>Eurobank, 21 χρόνια Eurobank Digital Banking, Ψηφιακές λύσεις 24/7, απλά & εύκολα για όλους, διαδικτυακά, Φεβρουάριος 2021, στο <https://www.eurobank.gr/el/omilos/grafeio-tupou/deltio-tupou-23-02-21> (τελ. πρόσβαση στις 02/03/21)

<sup>216</sup>Eurobank, Οικονομικά Στοιχεία 9μήνου 2020, διαδικτυακά, Νοέμβριος 2020, σελ.4, στο <https://www.eurobankholdings.gr/-/media/holding/omilos/grafeio-tupou/etairikes-anakoinoseis/2020/3q-2020/3q2020-results-pr-gr.pdf?la=el> (τελ. πρόσβαση στις 02/03/21)

<sup>217</sup>ό.π.

#### 4. AlphaBank

Σύμφωνα με τα στοιχεία που κατέγραψε η τράπεζα της Alpha Bank και αποτυπώθηκαν στα οικονομικά αποτελέσματα που δημοσιεύτηκαν το Νοέμβριο του 2020<sup>218</sup>, η υγειονομική κρίση επιτάχυνε τη διαδικασία μετάβασης των πελατών της τράπεζας στα ψηφιακά κανάλια, δεδομένο που διατυπώθηκε και στις αντίστοιχες εκθέσεις των προαναφερθεισών τραπεζών. Συγκεκριμένα, για την Alpha Bank ισχύουν τα παρακάτω:

- το ποσοστό των εγχρήματων συναλλαγών που πραγματοποιήθηκαν μέσω ψηφιακών δικτύων ανήλθε στο 92,7%, σταθερό σε τριμηνιαία βάση, έναντι 87,3% το προηγούμενο έτος
- το εννεάμηνο του 2020 το ποσοστό των νέων συνδρομητών που απέκτησαν e-banking μέσω κινητής συσκευής, χωρίς επίσκεψη σε κατάστημα, σχεδόν διπλασιάστηκε σε ετήσια βάση και ανήλθε σε 46% έναντι 24% το εννεάμηνο 2019
- το mobile banking διατήρησε σταθερά ανοδική πορεία, καθώς οι ενεργοί χρήστες ανήλθαν σε 750.000, σημειώνοντας αύξηση κατά 47%
- οι εγχρήματες συναλλαγές που πραγματοποιήθηκαν μέσω κινητού τηλεφώνου έφτασαν τα 9 εκατομμύρια το εννεάμηνο 2020, καταγράφοντας ετήσια αύξηση κατά περίπου 66%.

Στην δήλωση του στο δελτίο τύπου για τα οικονομικά αποτελέσματα του εννεαμήνου ο Διευθύνων Σύμβουλος της AlphaBank Βασίλειος Ψάλτης αναφερόμενος στην ψηφιοποίηση των λειτουργιών της τράπεζας δήλωσε χαρακτηριστικά: *«Το πρόγραμμα λειτουργικού και ψηφιακού μετασχηματισμού της Τράπεζας βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη, καθώς εξακολουθούμε να παρέχουμε έμπρακτη στήριξη στους Πελάτες μας»*.<sup>219</sup>

---

<sup>218</sup>AlphaBank, Δελτίο Τύπου Αποτελέσματα Εννεαμήνου 2020, διαδικτυακά, Νοέμβριος 2020, σελ.6, στο [https://www.alpha.gr/-/media/alphagr/files/group/apotelesmata/2020-q3/20201125\\_deltio\\_typou.pdf](https://www.alpha.gr/-/media/alphagr/files/group/apotelesmata/2020-q3/20201125_deltio_typou.pdf) (τελ. πρόσβαση στις 03/02/21)

<sup>219</sup>Ο.π., σελ. 1

## **Κεφάλαιο 4**

### **Η μετάβαση των ελληνικών τραπεζών στην ψηφιακή εποχή**

#### **4.1 Εισαγωγή Κεφαλαίου**

Όπως διαπιστώθηκε και από τα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επηρεάσει τον τραπεζικό κλάδο και έχει ενταχθεί σε μεγάλο βαθμό στην καθημερινότητά μας. Οι τέσσερις μεγαλύτερες ελληνικές τράπεζες, στην προσπάθειά τους να ενταχθούν στον ψηφιακό κόσμο με καινοτόμες ιδέες και λειτουργικά μέσα, έχουν δημιουργήσει μια σειρά από αλλαγές των λειτουργιών τους και προωθούν συνεχώς στο καταναλωτικό κοινό νέα ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι τράπεζες, προσπαθώντας να παραμείνουν ανταγωνιστικές και παρακολουθώντας τις παγκόσμιες τάσεις της οικονομίας, ακολουθούν στρατηγικές ψηφιακού ανασχεδιασμού με στόχο την μετάβαση του μεγαλύτερου μέρους των συναλλαγών τους στο ψηφιακό περιβάλλον. Ασφαλώς, στο επίκεντρο κάθε προσπάθειας των τραπεζών, βρίσκεται ο πελάτης και ο δυνητικός καταναλωτής.

Παρατηρείται, λοιπόν, ταχύτατη εξέλιξη του τραπεζικού κλάδου στον τομέα των ψηφιακών συναλλαγών, ιδίως τα τελευταία χρόνια. Οι συνθήκες της υγειονομικής κρίσης που ξέσπασε το 2020 απλώς επέσπευσαν τις διαδικασίες και οι πρωτοβουλίες και δράσεις των τραπεζών έγιναν εντονότερες. Η συμπεριφορά των καταναλωτών συμμορφώνεται με τις εξελίξεις, ενώ η γρήγορη και ασφαλής εξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί πρωταρχικό στόχο των τραπεζών.

Στη συνέχεια, θα δούμε αναλυτικά τις περιπτώσεις των τεσσάρων συστημικών ελληνικών τραπεζών, τους στόχους που έχει θέσει σε εφαρμογή η καθεμιά, το χρονικό σημείο που ανέλαβαν το σχέδιο ψηφιακού μετασχηματισμού τους και τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες που ανέκυψαν από τις πρωτοβουλίες τους.

## 4.2 Η περίπτωση της Alpha Bank

Η Alpha Bank είναι από τις πρώτες τράπεζες του ελληνικού χώρου που εισήρθε στον ψηφιακό κόσμο το 1998, εγκαινιάζοντας την ηλεκτρονική πλατφόρμα Alpha Web Banking, η οποία καθιέρωσε τις τραπεζικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου, ενώ το 2000 παρουσίασε την υπηρεσία Alpha Bank m-



Banking, μέσω της οποίας οι πελάτες μπορούν, με τη χρήση του κινητού τηλεφώνου τους, να εκτελούν τραπεζικές συναλλαγές. Το 2015 προέβη σε αναβάθμιση των υπηρεσιών Alpha Web Banking και Alpha Mobile Banking, για τις οποίες έλαβε και σημαντικές διακρίσεις στα Lighthouse e-volution awards 2016. Ακολουθώντας τις εξελίξεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τραπεζικό κλάδο, το 2017 έθεσε σε εφαρμογή ένα νέο τριετές σχέδιο ανάπτυξης, από το οποίο προήλθαν αρκετές νέες υπηρεσίες, όπως θα δούμε και παρακάτω.<sup>220</sup>

Σύμφωνα με τον Διευθυντή Ψηφιακής Τραπεζικής της AlphaBank, κο Άγη Παπαστεργίου, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί προτεραιότητα του επιχειρησιακού προγραμματισμού της τράπεζας, επενδύοντας σε τεχνολογικές καινοτομίες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και καινοτομιών.<sup>221</sup> Με τη στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού της η τράπεζα αποσκοπεί<sup>222</sup>:

- στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών της
- στην κερδοφορία, μέσω της αξιοποίησης των δυνατοτήτων που προσφέρει η τεχνολογία και την κάλυψη αναγκών των πελατών, όπως μέσω της χρήσης ανάλυσης δεδομένων μεγάλου όγκου και μέσω της παροχής νέων, καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών

Σύμφωνα με τους παραπάνω στόχους, η τράπεζα ξεκίνησε ένα πρόγραμμα μετασχηματισμού με σκοπό τη μεταφορά μεγάλου όγκου συναλλαγών από τα ταμεία

<sup>220</sup><https://www.alpha.gr/el/omilos/alpha-bank/istoria/istoriki-diadromi> (τελ. πρόσβαση στις 15/2/21)

<sup>221</sup><https://www.amna.gr/business/article/493037/Entuposiaki-auxisi-psifiakon-sunallagon---I-periptosis-Alpha-Bank> (τελ. πρόσβαση στις 15/2/21)

<sup>222</sup>Alpha Bank, 2017, Απολογισμός Δραστηριοτήτων 2017, διαδικτυακά, σελ. 62-63 στο <https://www.alpha.gr/flipbooks/ApologismosdrastiotitonGR/4-5/> (τελ. πρόσβαση στις 15/2/21)

των καταστημάτων στα διαθέσιμα ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης. Κύρια χαρακτηριστικά αυτής της μεθοδολογίας είναι:

- η εστίαση στους πελάτες που χρησιμοποιούν σε καθημερινή βάση το ταμείο των καταστημάτων
- μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, όπως νέα «ψηφιακή γωνία» με ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης μέσα στο φυσικό κατάστημα, νέοι ρόλοι και αλλαγές στην κατανομή εργασιών του καταστήματος, εκπαίδευση και κίνητρα για το προσωπικό και τους πελάτες, νέες υποδομές και νέα τιμολογιακή πολιτική.

Το 2018 η Alpha Bank ολοκλήρωσε τον προγραμματισμό<sup>223</sup> των επιμέρους δράσεων που απαιτούνται για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της, μεταξύ των οποίων ήταν:

- Η αναβάθμιση των συστημάτων, ώστε να υπάρχει ευελιξία και ταχύτητα στην εφαρμογή των νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η ανάπτυξη καινοτομίας.
- Η αλλαγή στον τρόπο σκέψης και η αναθεώρηση του τρόπου εργασίας εντός καταστήματος, μέσω απλών και ευέλικτων οργανωτικών δομών, διατμηματικών (crossfunctional) ομάδων και ευέλικτης προσεγγίσεως.

Στην προσπάθεια εντοπισμού καινοτόμων λύσεων και εφαρμογών για τον καλύτερο χειρισμό του χρηματοπιστωτικού τομέα η τράπεζα διοργάνωσε το διεθνή διαγωνισμό FinQuest by Alpha Bank. Κριτήρια ανάδειξης των νικητών ήταν η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, η διαφοροποίηση των προτάσεών τους από την εγχώρια και διεθνή αγορά, η ευκολία υλοποίησης των εφαρμογών και το δυνητικό όφελος από αυτές για τον τραπεζικό τομέα και τους πελάτες του.<sup>224</sup> Επίσης, η Alpha Bank στην προσπάθειά της να βελτιώσει τις λειτουργίες των υπηρεσιών της διοργάνωσε το 2019 εσωτερικό διαγωνισμό

---

<sup>223</sup>Alpha Bank, 2018, Απολογισμός Δραστηριοτήτων 2018, διαδικτυακά, σελ. 70-71 στο [https://www.alpha.gr/-/media/alphagr/files/files-archive/investorrelations/3/ab\\_apologismos\\_2018\\_gr\\_final.pdf](https://www.alpha.gr/-/media/alphagr/files/files-archive/investorrelations/3/ab_apologismos_2018_gr_final.pdf) (τελ. πρόσβαση στις 15/2/21)

<sup>224</sup>Alpha Bank, 2017, Απολογισμός δραστηριοτήτων 2017, ο.π., σελ. 63

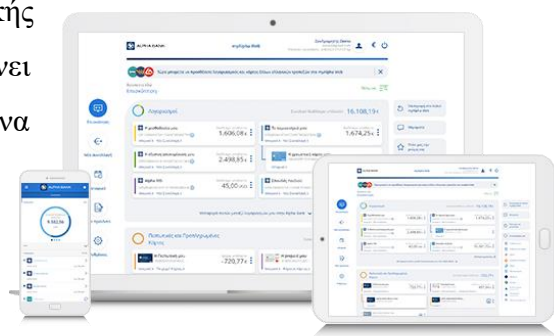
καινοτομίας και νέων ιδεών «Digitalized» στον οποίο συμμετείχαν μέλη του προσωπικού της τράπεζας.<sup>225</sup>

Κάποιες από τις καινοτόμες εφαρμογές<sup>226</sup> που τοποθέτησε η τράπεζα στον ψηφιακό σχεδιασμό της το 2020, και θα αναλυθούν παρακάτω, είναι η εφαρμογή Apple Pay, δηλαδή της εφαρμογής πληρωμών για συσκευές iPhone, του νέου myAlpha Wallet, μίας εμπειρίας ψηφιακών πληρωμών για συσκευές με λογισμικό Android, καθώς και του GarminPay, του τρόπου πληρωμών μέσω smartwatches. Οι ενεργοί χρήστες των παραπάνω υπηρεσιών έχουν ξεπεράσει τους 150.000, με τις αντίστοιχες συναλλαγές να ανέρχονται σήμερα σε περίπου 600.000 σε μηνιαία βάση.

#### 4.2.1. Προϊόντα & Υπηρεσίες της Alpha Bank

##### 1. myAlphaWeb

Η Alpha Bank, μέσω της ψηφιακής τραπεζικής πλατφόρμας myAlpha Web<sup>227</sup>, δίνει την δυνατότητα στους πελάτες της να πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους με ασφάλεια και ταχύτητα μέσα από την οθόνη του υπολογιστή τους.



Οι πελάτες ενημερώνονται κάθε στιγμή για τις κάρτες, τους λογαριασμούς και τα δάνειά τους και έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν μεταφορές, άμεσα ή σε μελλοντική ημερομηνία, σε λογαριασμούς της ίδιας ή άλλης τράπεζας, να πληρώνουν τις κάρτες τους, να εξοφλούν οφειλές δημοσίου και λοιπών εταιρειών. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα online απόκτησης τραπεζικών προϊόντων, όπως χρεωστική κάρτα, ασφαλιστικά προγράμματα και αποταμιευτικός λογαριασμός.

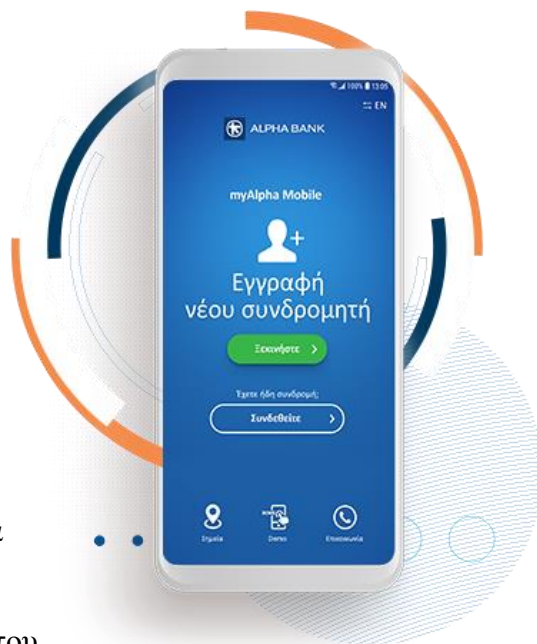
<sup>225</sup> Alpha Bank, 2019, Απολογισμός Δραστηριοτήτων 2019, διαδικτυακά, σελ. 78 στο [https://www.alpha.gr/flipbooks/apologismoi-drastiriotiton/2019/index\\_gr.html](https://www.alpha.gr/flipbooks/apologismoi-drastiriotiton/2019/index_gr.html) (τελ. πρόσβαση στις 15/2/21)

<sup>226</sup> [https://www.alpha.gr/-/media/alphagr/files/group/apotelesmata/2020-q3/20201125\\_deltio\\_typou.pdf](https://www.alpha.gr/-/media/alphagr/files/group/apotelesmata/2020-q3/20201125_deltio_typou.pdf) (τελ. πρόσβαση στις 15/2/21)

<sup>227</sup> <https://www.alpha.gr/el/idiotes/myalpha/e-banking/myalpha-web> (τελ. πρόσβαση στις 15/2/21)

## 2. myAlphaMobile

Η εφαρμογή myAlpha Mobile δίνει την δυνατότητα στους πελάτες της να πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους, οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμούν, όπου και αν βρίσκονται. Η υπηρεσία είναι διαθέσιμη για κινητές συσκευές. Μέσω της εφαρμογής ο χρήστης έχει τη δυνατότητα πρόσβασης στα ηλεκτρονικά αντίγραφα των λογαριασμών και καρτών της τράπεζας, αλλά και των άλλων τραπεζών που έχει προσθέσει στην υπηρεσία. Ενημερώνεται για τα δάνειά του, το σύνολο των Bonus πόντων που έχει συγκεντρώσει, καθώς και για το όριο του αφορολογήτου του. Ο χρήστης μπορεί, επίσης, να εκτελεί τις πληρωμές των λογαριασμών και των καρτών του.<sup>228</sup>



Το Alpha Quick Transfer<sup>229</sup> είναι μια υπηρεσία της εφαρμογής, η οποία δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες της να πραγματοποιούν άμεσες μεταφορές ή λήψεις ποσών από και προς τις επαφές τους έως 500€



ημερησίως και ανά συναλλαγή. Οι μεταφορές αυτές μπορούν να γίνουν από και προς τους αριθμούς των επαφών του κινητού τους, μέσω του προφίλ των επαφών τους στο Facebook ή, τέλος, μέσω του e-mail των επαφών τους.

## 3. MyAlpha Ραντεβού

Το myAlpha Ραντεβού<sup>230</sup> παρέχει γρήγορη εξυπηρέτηση χωρίς αναμονή στις τραπεζικές συναλλαγές. Μέσα στον πρώτο μήνα λειτουργίας της



<sup>228</sup> <https://www.alpha.gr/el/idiotes/myalpha/e-banking/myalpha-mobile> (τελ. πρόσβαση στις 15/2/21)

<sup>229</sup> <https://www.alpha.gr/el/idiotes/myalpha/ergaleia/alpha-quick-transfer> (τελ. πρόσβαση στις 15/2/21)

<sup>230</sup> <https://www.alpha.gr/el/idiotes/myalpha-rantevou> (τελ. πρόσβαση στις 15/2/21)

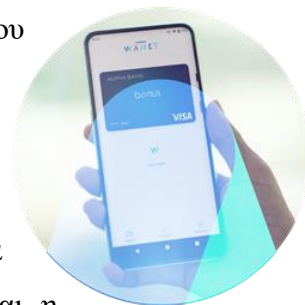
υπηρεσίας τα ραντεβού ξεπέρασαν τις 20.000, ενώ τα αιτήματα για ραντεβού σε ημερήσια βάση ξεπερνούν τα 1.300. Μέσα από την εφαρμογή myAlpha Ραντεβού, οι πελάτες κλείνουν ραντεβού την ημέρα και ώρα που τους εξυπηρετεί και επιλέγουν οι ίδιοι πώς επιθυμούν να εξυπηρετηθούν, μέσω βιντεοκλήσης, τηλεφωνικής εξυπηρέτησης ή συνάντηση στο κατάστημα.

#### 4. ApplePay

Τον Απρίλιο 2020, στο πλαίσιο ψηφιακού μετασχηματισμού των υπηρεσιών της, η Alpha Bank διέθεσε πρώτη στο ελληνικό κοινό, το ApplePay.<sup>231</sup> Μέσω της συγκεκριμένης υπηρεσίας πληρωμών<sup>232</sup> οι πελάτες κάνουν τις αγορές τους γρήγορα και ανέπαφα, μόνο με το κινητό. Οι πελάτες της τράπεζας μπορούν να καταχωρήσουν στην εφαρμογή όλες τις κάρτες της τράπεζας και να πληρώσουν σε POS ή ηλεκτρονικά σε e-shops, χωρίς να πληκτρολογήσουν το PIN της κάρτας τους. Την υπηρεσία έχουν ενεργοποιήσει πάνω από 100.000 πελάτες ενώ οι ημερήσιες συναλλαγές ApplePay υπολογίζονται γύρω στις 17.000.

#### 5. myAlpha Wallet

Το myAlpha wallet<sup>233</sup> είναι ένα ψηφιακό πορτοφόλι, που ξεκίνησε την εφαρμογή του το 2017, και δίνει την δυνατότητα στους πελάτες να κάνουν πληρωμές και αγορές σε όλο τον κόσμο. Οι πελάτες μπορούν μέσω κινητού τηλεφώνου ή υπολογιστή να πληρώνουν σε φυσικά ή ηλεκτρονικά καταστήματα με όλες τις κάρτες τους. Επιπλέον, παρέχεται η λειτουργία Tap' n'pay για ανέπαφες πληρωμές μέσω κινητού τηλεφώνου σε τερματικά αποδοχής καρτών POS με την ένδειξη contactless με ταυτόχρονη ενημέρωση στο κινητό. Σύμφωνα με τα στοιχεία Απολογισμού του 2017 εφαρμογή ξεπέρασε τις 100.000 λήψεις τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της.



<sup>231</sup><https://www.alpha.gr/el/omilos/alpha-bank/istoria/istoriki-diadromi> (τελ. πρόσβαση στις 15/2/21)

<sup>232</sup><https://www.alpha.gr/el/idiotes/myalpha/mobile-apps/apple-pay> (τελ. πρόσβαση στις 15/2/21)

<sup>233</sup>Alpha Bank, 2017, Απολογισμός Δραστηριοτήτων 2017, ο.π., σελ. 71-72

## 7. BleepApp & Bleep κάρτα

Η Alpha Bank, υλοποίησε το 2018 το πρώτο έργο ανασχεδιασμού μίας διαδικασίας επαφής και εξυπηρέτησεως πελατών, δημιουργώντας την εφαρμογή bleep app, την πρώτη εφαρμογή στον ελληνικό τραπεζικό χώρο, για την έκδοση και για τη διαχείριση προπληρωμένης κάρτας, αποκλειστικά μέσω κινητού τηλεφώνου. Η Bleep κάρτα είναι μια προπληρωμένη, επαναφορτιζόμενη κάρτα που ο χρήστης την αποκτά ηλεκτρονικά μέσω της αντίστοιχης εφαρμογής. Η ενεργοποίηση, φόρτιση, διαχείριση και παρακολούθηση του διαθέσιμου υπολοίπου και των κινήσεων της κάρτας είναι διαθέσιμα μέσω της εφαρμογής.<sup>234</sup>



Από την πρώτη εμφάνιση της εφαρμογής, το bleep app έχει σημειώσει μία επιτυχημένη πορεία προσθέτοντας όλο και περισσότερους χρήστες στην κατοχή της. Η εφαρμογή αυτή έλαβε βραβεία, όπως το βραβείο “Ομάδα της Χρονιάς: Εξυπηρέτηση Πελατών” (κατηγορία Μεγάλος Οργανισμός) στα Εθνικά Βραβεία Εξυπηρέτησης Πελατών και το βραβείο “Προϊόν της Χρονιάς” στην κατηγορία “Τραπεζική προπληρωμένη κάρτα” στην πανελλήνια καταναλωτική έρευνα της εταιρίας ερευνών IRI<sup>235</sup>.

## 8. myAlphaPOS

Η Alpha Bank, δίνει στις επιχειρήσεις και στους ελεύθερους επαγγελματίες ολοκληρωμένες λύσεις για την πραγματοποίηση συναλλαγών με κάρτες και είναι η μόνη Τράπεζα που εξυπηρετεί όλα τα μεγάλα Διεθνή Συστήματα Πληρωμών. Τα τερματικά της (myAlphaPOS) υποστηρίζουν ασφαλείς, ανέπαφες συναλλαγές (contactless), ταχύτητα στην εξυπηρέτηση, άτοκες δόσεις, ενώ η



<sup>234</sup> <https://www.alpha.gr/el/idiotes/myalpha/mobile-apps/bleep> (τελ. πρόσβαση στις 15/2/21)

<sup>235</sup> Alpha Bank, 2018, Απολογισμός Δραστηριοτήτων 2018, ο.π., σελ. 71

τράπεζα επιβραβεύει τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τα τερματικά της με bonus πόντους.<sup>236</sup>

## 9. ATM

Η AlphaBank είναι από τις πρώτες τράπεζες που εγκατέστησε Αυτόματες Ταμειολογικές Μηχανές (ATM) το 1983, δημιουργώντας το πρώτο δίκτυο αυτόματων συναλλαγών στην Ελλάδα.<sup>237</sup> Η τράπεζα μέχρι σήμερα έχει αναβαθμίσει τις λειτουργίες των δικτύων των ATM, με στόχο την καλύτερη και πιο γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών της, καθώς έχει προσθέσει νέες λειτουργικότητες όπως οθόνες αφής, φωνητικές εντολές κ.α. Οι πελάτες της, εκτός από την λήψη μετρητών, μπορούν να πραγματοποιούν πληρωμές λογαριασμών, καρτών, οφειλών, όπως επίσης και να καταθέτουν χρήματα σε λογαριασμούς και να φορτίζουν τις κάρτες τους.<sup>238</sup>

## 10. GarminPay

Η Alpha bank προώθησε το 2020 έναν νέο τρόπο πληρωμών μέσω smartwatches. Οι κάτοχοι smartwatches Garmin<sup>239</sup> έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν το ρολόι τους για τις πληρωμές τους σε ανέπαφα τερματικά POS, έχοντας προηγουμένως καταχωρήσει την κάρτα τους.



<sup>236</sup>[https://www.alpha.gr/el/epixeiriseis/epaggelmaties-kai-epixeiriseis/apodoxi-karton-my-alpha-pos?gclid=EAIaIQobChMIK6N\\_6bx7gIVFp7VCh0sfg\\_cEAAAYASAAEgJmM\\_D\\_BwE](https://www.alpha.gr/el/epixeiriseis/epaggelmaties-kai-epixeiriseis/apodoxi-karton-my-alpha-pos?gclid=EAIaIQobChMIK6N_6bx7gIVFp7VCh0sfg_cEAAAYASAAEgJmM_D_BwE) (τελ. πρόσβαση στις 15/2/21)

<sup>237</sup><https://www.alpha.gr/el/omilos/alpha-bank/istoria/istoriki-diadromi> (τελ. πρόσβαση στις 16/2/21)

<sup>238</sup><https://www.alpha.gr/el/idiotes/support-center/atm-kas/atm> (τελ. πρόσβαση στις 16/2/21)

<sup>239</sup><https://www.alpha.gr/el/idiotes/kartes/nea-karton/garmin-pliromes-me-to-smartwatch> (τελ. πρόσβαση στις 16/2/21)

### 4.3 Η περίπτωση της Eurobank

Η Eurobank ξεκίνησε τις δραστηριότητές της το 1990 με ειδίκευση στους τομείς της επενδυτικής τραπεζικής, ενώ το 2000 γνώρισε τον κόσμο του e-banking, προωθώντας στους πελάτες της ψηφιακές υπηρεσίες. Πρωταρχικός στόχος στην πελατοκεντρική προσέγγιση της τράπεζας, είναι η βελτίωση και ανάπτυξη της συνολικής εμπειρίας του πελάτη. Γι' αυτό η τράπεζα έχει εισαγάγει την εφαρμογή μεθοδολογιών όπως<sup>240</sup>:

- Customer Journey Mapping & Feedback Management με σκοπό τη βελτίωση της εμπειρίας της αλληλεπίδρασης των πελατών με την τράπεζα μέσω των διαφορετικών καναλιών εξυπηρέτησης (Δίκτυα Καταστημάτων, EuroPhone Banking, ψηφιακά κανάλια κλπ). Επιπλέον, δημιουργήθηκε η υποδομή υλοποίησης προγραμμάτων Voice of the Customer (η «φωνή του πελάτη»), με στόχο τη συλλογή σε καθημερινή βάση των σχολίων των πελατών αμέσως μετά την επικοινωνία ή τη συναλλαγή τους μέσω συγκεκριμένων καναλιών.
- User Experience, με σκοπό να εξασφαλίσει την καλύτερη εμπειρία του χρήστη σε όλα τα ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης της τράπεζας καθώς και να διασφαλίσει ότι οι πελάτες θα λαμβάνουν την βέλτιστη εμπειρία μέσα από μια ενιαία πλατφόρμα εξυπηρέτησης βασισμένη στις δικές τους ανάγκες.

Το 2017 οι πρωτοβουλίες και δράσεις της τράπεζας στον τομέα της ψηφιακής τραπεζικής υλοποιήθηκαν σύμφωνα με την «mobile first» στρατηγική της, με στόχο την αύξηση των πελατών που θα εξυπηρετούνται από ψηφιακά κανάλια, όπως το κινητό. Συγχρόνως, το ίδιο έτος ξεκίνησε η πραγματοποίηση του νέου e-Banking και Eurobank Mobile App, με στόχο να προσφέρουν νέες υπηρεσίες στους πελάτες, οι οποίες έγιναν διαθέσιμες στο κοινό το 2018.<sup>241</sup>

Το 2018 η διεύθυνση Digital Presence της Eurobank συνέχισε τον ψηφιακό μετασχηματισμό της τράπεζας, με σκοπό την ένταξη καινοτόμων ψηφιακών πρακτικών

---

<sup>240</sup>Eurobank, 2016, Ετήσιος Απολογισμός 2016, διαδικτυακά, σελ. 90, στο <https://www.eurobankholdings.gr/-/media/holding/omilos/grafeio-tupou/etisios-apologismos/etisios-apologismos-2016.pdf> (τελ. πρόσβαση στις 18/2/21)

<sup>241</sup>Eurobank, 2017, Ετήσιος Απολογισμός 2017, διαδικτυακά, σελ. 98, στο <https://www.eurobankholdings.gr/-/media/holding/omilos/annual-reports/etisios-apologismos-2017-gr.pdf> (τελ. πρόσβαση στις 18/2/21)

που στόχο θα είχαν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών. Η τράπεζα ανανέωσε το site της και το εμπλούτισε με νέες ενότητες, διευκολύνοντας την περιήγηση των επισκεπτών, καθώς και την εξυπηρέτησή τους. Το ίδιο έτος η τράπεζα προώθησε το ανανεωμένο της e-banking.<sup>242</sup>

Ένα χρόνο αργότερα η Eurobank, συνεχίζοντας την προσπάθεια ψηφιακού μετασχηματισμού της, εξακολούθησε να επενδύει στην αναβάθμιση και εξέλιξη των ηλεκτρονικών της υπηρεσιών, διαθέτοντας στους πελάτες νέες υπηρεσίες από το e-Banking και το Eurobank Mobile App, όπως όπως την δυνατότητα να κάνουν online αίτηση πιστωτικής κάρτας υπογράφοντας ηλεκτρονικά. Επίσης υλοποιήθηκε το νέο e-Banking για Επιχειρήσεις.<sup>243</sup>

Σήμερα, η Eurobank μετά από 21 χρόνια παρουσίας στην ψηφιακή τραπεζική αξιοποιεί όλα τα εναλλακτικά κανάλια. Στόχος της είναι μια απλή και σύγχρονη ψηφιακή τράπεζα, σύμφωνα με τις νέες καταναλωτικές συνήθειες. Την τελευταία τριετία, η Eurobank έχει επενδύσει άνω των 150 εκατ. ευρώ για την τεχνολογική της αναβάθμιση με στόχο νέα και καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Αυτός είναι και ο λόγος που η τράπεζα επενδύει σε μεγάλες και διεθνείς συνεργασίες, όπως η Microsoft, η Accenture, η IBM, η Deloitte, η Cisco και η HPE, για την ψηφιακή της εξέλιξη.<sup>244</sup>

Σε αυτό το σημείο, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα τελευταία χρόνια είναι εντυπωσιακή η αύξηση των πελατών που διενεργούν ψηφιακές συναλλαγές. Το 2016<sup>245</sup> παρατηρήθηκε αύξηση των πελατών κατά 20% και των συναλλαγών κατά 33% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Συγκεκριμένα, οι ηλεκτρονικές πληρωμές αντιστοιχούν σε ποσοστό 71%, σε σύγκριση με τις αντίστοιχες εγχρήματες συναλλαγές που αντιπροσωπεύουν το 29%. Όσον αφορά τα ποσοστά του m-Banking του ίδιου έτους παρατηρείται αύξηση κατά 45% των χρηστών σε σχέση με

---

<sup>242</sup>Eurobank, 2018, Ετήσιος Απολογισμός 2018, διαδικτυακά, σελ. 115-116 στο <https://www.eurobankholdings.gr/-/media/holding/omilos/annual-reports/etisios-apologismos-2018.pdf> (τελ. πρόσβαση στις 18/2/21)

<sup>243</sup>Eurobank, 2019, Ετήσιος Απολογισμός 2019, διαδικτυακά, σελ. 128, στο <https://www.eurobankholdings.gr/-/media/holding/omilos/annual-reports/etisios-apologismos-2018.pdf> (τελ. πρόσβαση στις 18/2/21)

<sup>244</sup><https://www.eurobank.gr/el/omilos/grafeio-tupou/deltio-tupou-23-02-21> (τελ. πρόσβαση στις 18/2/21)

<sup>245</sup>Eurobank, 2016, Ετήσιος Απολογισμός 2016, ο.π., σελ. 90

το 2015. Συγχρόνως, 250.000 πελάτες έχουν διακόψει την ταχυδρομική αποστολή 677.000 statements, επιλέγοντας να ενημερώνονται μόνο ηλεκτρονικά.

Το 2017 οι εγγραφές στο e-Banking αυξήθηκαν κατά 35% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Από τους 680.000 νέους πελάτες, οι 270.000 χρησιμοποίησαν και το mobile banking. Σε σχέση με το περασμένο έτος οι συναλλαγές μέσω του e-Banking υπολογίζονται στο 75% συγκριτικά με το σύνολο των συναλλαγών στην τράπεζα που έφτασε το 33%.<sup>246</sup>

Η διάθεση των e-Banking και m-Banking σε ιδιώτες πελάτες της τράπεζας οδήγησε στην αύξηση της χρήσης των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, το 2018 η τράπεζα μετρούσε 844.000 πελάτες, οι οποίοι χρησιμοποιούσαν τις αντίστοιχες υπηρεσίες. Από αυτούς 392.000 πελάτες, χρησιμοποίησαν το Mobile App παρουσιάζοντας αύξηση κατά 45% σε σχέση με το προηγούμενο έτος και αυξάνοντας τις συναλλαγές από το κινητό κατά 71%.<sup>247</sup>

Το 2019, 1 εκατ. πελάτες χρησιμοποίησαν τις υπηρεσίες e-Banking και m-Banking, αυξάνοντας τα ποσοστά χρηστών κατά 26% σε σχέση με το 2018. Από αυτούς, οι 558 χιλιάδες χρησιμοποίησαν το Mobile App αυξάνοντας τις συναλλαγές από το κινητό κατά 82%. Η υπηρεσία e-statement διατέθηκε σε συνολικά 920 χιλιάδες πελάτες, οι οποίοι λάμβαναν ηλεκτρονικά 2,3 εκατ. Statements.<sup>248</sup>

---

<sup>246</sup>Eurobank, 2017, Ετήσιος Απολογισμός 2017, ο.π., σελ. 98

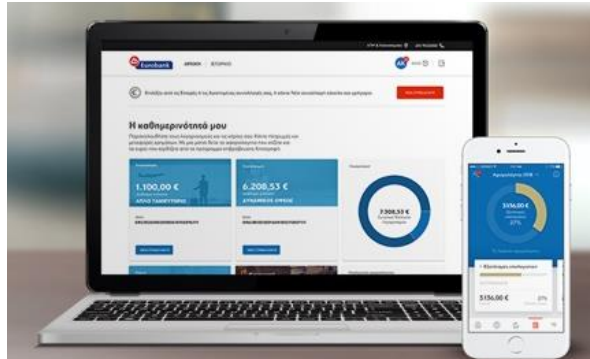
<sup>247</sup>Eurobank, 2018, Ετήσιος Απολογισμός 2018, ο.π., σελ. 114

<sup>248</sup>Eurobank, 2019, Ετήσιος Απολογισμός 2019, ο.π., σελ. 129-130

### 4.3.1 Προϊόντα & Υπηρεσίες της Eurobank

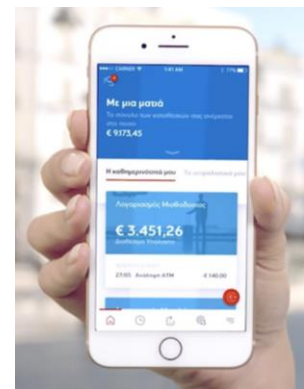
#### 1. e-banking για ιδιώτες και επιχειρήσεις

Οι πελάτες της Eurobank μπορούν, μέσω των προσωπικών τους κωδικών, να πραγματοποιούν πάνω από 1.200 συναλλαγές και να διαχειρίζονται τα προϊόντα τους οποιαδήποτε στιγμή μέσω της οθόνης του υπολογιστή τους, το κινητό ή το tablet τους. Οι πελάτες μπορούν να εξοφλούν τους λογαριασμούς και τις οφειλές τους, να φορτίζουν τις κάρτες τους, να μεταφέρουν χρήματα σε λογαριασμούς της ίδιας ή άλλης τράπεζας εσωτερικού ή εξωτερικού. Το e-banking δίνει επίσης την δυνατότητα στους πελάτες της να επικαιροποιούν online τα στοιχεία τους, να πραγματοποιούν επενδυτικές συναλλαγές, να κάνουν δωρεές και, φυσικά, να αποκτούν νέα online προϊόντα που προωθεί η τράπεζα<sup>249</sup>. Το e-banking της Eurobank ξεκίνησε με 700 πελάτες της το 2000, ενώ σήμερα η τράπεζα μετράει πάνω 2,2 εκατομμύρια ψηφιακούς χρήστες, εξυπηρετώντας 120.000 πελάτες την ώρα<sup>250</sup>.



#### 2. Eurobank Mobile App

Με το Eurobank Mobile App, την εφαρμογή για κινητά που η τράπεζα προώθησε το 2016, οι πελάτες της τράπεζας έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους οποιαδήποτε στιγμή από το κινητό τους. Η σύνδεση στην εφαρμογή γίνεται με βιομετρική ταυτοποίηση (Face ID ή δακτυλικό αποτύπωμα), μέσω 4-ψήφιου PIN ή απλώς κουνώντας το κινητό (Shake2Logout) για όσα κινητά



<sup>249</sup><https://www.eurobank.gr/el/retail/ilektroniki-trapeziki/e-banking/genikes-plirofories/e-banking> (τελ. πρόσβαση στις 18/2/21)

<sup>250</sup><https://www.eurobank.gr/el/omilos/grafeio-tupou/deltio-tupou-23-02-21> (τελ. πρόσβαση στις 18/2/21)

υποστηρίζουν αυτή τη δυνατότητα. Οι χρήστες μπορούν μέσω της εφαρμογής να διαχειρίζονται τους λογαριασμούς, τις κάρτες και τα προϊόντα τους<sup>251</sup>.

### 3. Paf Payment

Το Paf Payment είναι μια καινοτόμα υπηρεσία που η τράπεζα κυκλοφόρησε το 2016, μέσω της οποίας παρέχει στους πελάτες της την δυνατότητα να μεταφέρουν χρηματικά ποσά έως 500 ευρώ ημερησίως από το κινητό τους<sup>252</sup>. Η υπηρεσία επιτρέπει στους χρήστες να στέλνουν χρήματα από το κινητό τους, χωρίς απαραίτητα να χρησιμοποιούν το iban ή τον αριθμό λογαριασμού του παραλήπτη. Για την υπηρεσία Paf – Pay a friend αρκεί ο χρήστης να γνωρίζει τον αριθμό κινητού του παραλήπτη και αρκεί ο φίλος του να έχει κάνει εγγραφή στην αντίστοιχη υπηρεσία. Επίσης, διατίθεται και η αντίστοιχη υπηρεσία για πληρωμές σε επιχειρήσεις, Paf Pay a Business, όπου ο χρήστης μπορεί να στείλει χρήματα σε επαγγελματίες ή μικρές επιχειρήσεις αρκεί να γνωρίζει το κινητό ή το ΑΦΜ τους ή σκανάροντας τον κωδικό QR της επιχείρησης με το κινητό του.

### 4. Eurobank Wallet

Το Eurobank Wallet<sup>253</sup> είναι ένα ψηφιακό πορτοφόλι που δημιούργησε η τράπεζα για τις ανέπαφες συναλλαγές σε POS μέσω κινητού, χωρίς τη χρήση κάρτας. Ο χρήστης θα πρέπει προηγουμένως να ψηφιοποιήσει τις κάρτες της Eurobank που θέλει να χρησιμοποιήσει στην εφαρμογή.



<sup>251</sup><https://www.eurobank.gr/el/retail/ilektroniki-trapeziki/mobile-and-apps/mobile-apps/eurobank-mobile-app/> (τελ. πρόσβαση στις 18/2/21)

<sup>252</sup><https://www.eurobank.gr/el/retail/ilektroniki-trapeziki/upiresies-kai-pliromes-ilektronikis-trapezikis/oi-online-pliromes-sas/upiresies-paf-payments> (τελ. πρόσβαση στις 18/2/21)

<sup>253</sup><https://www.eurobank.gr/el/retail/ilektroniki-trapeziki/mobile-and-apps/mobile-apps/eurobank-wallet> (τελ. πρόσβαση στις 18/2/21)

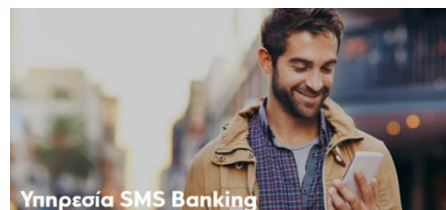
## 5. v-banking

Το v-Banking<sup>254</sup> είναι μια υπηρεσία που δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να κλείνουν ραντεβού και να επικοινωνούν τηλεφωνικώς ή μέσω βιντεοκλήσης με τον επαγγελματικό τους σύμβουλο. Οι πελάτες ενημερώνονται για όλες τις ανάγκες της επιχείρησής τους εξοικονομώντας χρόνο. Η υπηρεσία παρέχει, επιπλέον, αποθηκευτικό χώρο, όπου οι πελάτες μπορούν να ανταλλάσσουν αρχεία με τους συμβούλους τους. Μπορούν, επίσης, να παρακολουθούν διαδραστικές παρουσιάσεις των υπηρεσιών και προϊόντων της τράπεζας. Η υπηρεσία αυτή εγκαινιάστηκε το 2017 και μέσα στο πρώτο τρίμηνο λειτουργίας της καταγράφηκαν 3.800 βιντεοκλήσεις και 10.000 τηλεφωνικές κλήσεις.<sup>255</sup> Το v-banking προσέλκυσε πελάτες από απομακρυσμένες περιοχές, καθώς και πελάτες που δεν επισκέπτονταν συχνά τα φυσικά καταστήματα της τράπεζας. Σήμερα, η υπηρεσία εξυπηρετεί 12.000 επαγγελματίες και 2.500 ιδιώτες πελάτες της τράπεζας και έχει αυξήσει σημαντικά τον αριθμό κλήσεων από τους πελάτες, κατά 48% στο πρώτο δίμηνο του 2021 σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 2020. Αυξημένες κατά σχεδόν 55,5% είναι οι ημερήσιες video κλήσεις σε ετήσια βάση.<sup>256</sup>



## 6. SMS banking

Μέσω της υπηρεσίας SMS Banking<sup>257</sup> ο πελάτης μπορεί να ενημερώνεται από το κινητό του για το υπόλοιπο του λογαριασμού του, τις τρεις τελευταίες κινήσεις του λογαριασμού ή τις κάρτες του, στέλνοντας απλώς ένα μήνυμα.



<sup>254</sup>[https://www.eurobank.gr/el/business/ilektronikes-upiresies/ilektronikes-upiresies/v-banking/v-banking/v-banking-plirofories?gclid=EAIaIQobChMI3K0Nf47gIV8hoGAB1PkwpSEAAAYASAAEGJD\\_fD\\_BwE](https://www.eurobank.gr/el/business/ilektronikes-upiresies/ilektronikes-upiresies/v-banking/v-banking/v-banking-plirofories?gclid=EAIaIQobChMI3K0Nf47gIV8hoGAB1PkwpSEAAAYASAAEGJD_fD_BwE) (τελ. πρόσβαση στις 18/2/21)

<sup>255</sup>Eurobank, 2017, Ετήσιος Απολογισμός 2017, ο.π., σελ. 84-85

<sup>256</sup><https://www.eurobank.gr/el/omilos/grafeio-tupou/deltio-tupou-23-02-21> (τελ. πρόσβαση στις 19/2/21)

<sup>257</sup><https://www.eurobank.gr/el/retail/ilektroniki-trapeziki/mobile-and-apps/sms-banking/upiresia-sms-banking> (τελ. πρόσβαση στις 19/2/21)

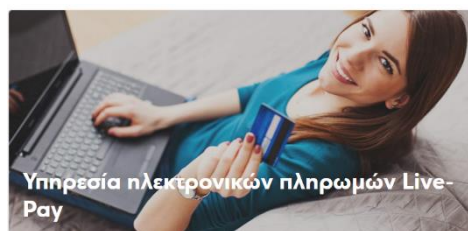
## 7. payGate

Το PayGate<sup>258</sup> είναι μια νέα υπηρεσία της τράπεζας που αφορά τις εισπράξεις των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις, που κάνουν χρήση της υπηρεσίας, ενημερώνονται άμεσα για τα χρήματα που εισπράττουν στον λογαριασμό τους από τους πελάτες τους. Οι χρήστες ορίζουν την αποστολή αυτομάτων email με αιτήματα πληρωμής στους πελάτες τους, με την ημερομηνία και το ποσό που ορίζουν για την εισπράξη του ποσού, και ενημερώνονται με αντίστοιχο τρόπο για την ολοκλήρωση της πληρωμής από τον πελάτη.



## 8. Live PayApp

Το LivePay App<sup>259</sup> είναι μία υπηρεσία ηλεκτρονικών πληρωμών, μέσω της οποίας οι χρήστες πληρώνουν online με την πιστωτική ή την προπληρωμένη κάρτα τους οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμούν. Έχουν, επίσης, τη δυνατότητα να εξοφλούν σε έως και 12 άτοκες δόσεις υποχρεώσεις προς το δημόσιο. Εγγεγραμμένοι στην εφαρμογή είναι πάνω από 800 επιχειρήσεις και δημόσιοι φορείς.



## 9. Eurobank Payment Link

Το Eurobank Payment Link<sup>260</sup> είναι μια άλλη υπηρεσία που παρέχει η τράπεζα για επιχειρήσεις, δίνοντάς τους την δυνατότητα να πωλούν προϊόντα χωρίς να διαθέτουν κάποιο



<sup>258</sup><https://www.eurobank.gr/el/business/ilektronikes-upiresies/ilektronikes-upiresies/upiresies-kai-pliromes/eisprakseis-se-e-shop/paygate> (τελ. πρόσβαση στις 19/2/21)

<sup>259</sup><https://www.eurobank.gr/el/retail/ilektroniki-trapeziki/upiresies-kai-pliromes-ilektronikis-trapezikis/oi-online-pliromes-sas/upiresia-ilektronikon-pliromon-live-pay> (τελ. πρόσβαση στις 19/2/21)

<sup>260</sup><https://www.eurobank.gr/el/business/ilektronikes-upiresies/ilektronikes-upiresies/upiresies-kai-pliromes/eisprakseis-se-e-shop/payment-link> (τελ. πρόσβαση στις 19/2/21)

ηλεκτρονικό κατάστημα πώλησης (e-shop), ενισχύοντας συγχρόνως τις συναλλαγές τους σε B2C και B2B. Αρκεί οι επιχειρήσεις να στείλουν αίτημα πληρωμής στον πελάτη τους, ο οποίος μπορεί να τους πληρώσει άμεσα μέσω κάρτας. Η υπηρεσία αυτή μπορεί αν εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις που δέχονται παραγγελίες τηλεφωνικώς, μέσω email ή από άλλο μέσο.

#### 4.4 Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

Η Εθνική Τράπεζα – ΕΤΕ ανακοίνωσε τον Σεπτέμβριο του 2018 το σχέδιο ψηφιακού μετασχηματισμού της, ανταποκρινόμενη στις αυξημένες ανάγκες των πελατών της και στις προκλήσεις της σύγχρονης οικονομικής προόδου. Για την υλοποίηση του παραπάνω σχεδίου η τράπεζα στηρίχθηκε στους εξής στόχους-άξονες<sup>261</sup>:

- η κερδοφορία της τράπεζας: μέσω της διατήρησης ή και αύξησης του ισολογισμού της αξιοποιώντας συγκεκριμένες πρωτοβουλίες
- η αποτελεσματικότητα των εργασιών: μέσω της καλυτέρευσης του γεωγραφικού της στίγματος και την καλύτερη κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας, περιορίζοντας συγχρόνως τα γενικά της έξοδα.
- η καλύτερη εξυπηρέτηση και εμπειρία του πελάτη: μέσω της εκπλήρωσης των τρεχουσών και μελλοντικών του αναγκών
- η αξιοποίηση σύγχρονων μέσων και υποδομών
- η καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της και η βελτίωση του πλαισίου διακυβέρνησης.
- η διαφάνεια στην εκπλήρωση των αποφάσεων της τράπεζας και η βελτίωση στον τρόπο διαχείρισης μη χρηματοοικονομικών κινδύνων.

Η τράπεζα, προκειμένου να καταστήσει εφικτή την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημιούργησε το Γραφείο Υλοποίησης του Προγράμματος

---

<sup>261</sup>Εθνική Τράπεζα, 2018, Ετήσια Έκθεση 2018, διαδικτυακά, σελ. 26-27, στο <https://www.nbg.gr/greek/the-group/investor-relations/annual-report-offering-circular/Documents/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%82%20%CE%95%CE%BA%CE%B8%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%95%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC%20%CE%94%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%AF%CE%B1/etisia-ekthesi-2018.pdf> (τελ. πρόσβαση στις 22/2/21)

Μετασχηματισμού, προκειμένου να εξασφαλιστεί η εκπλήρωση των παραπάνω αξόνων. Επίσης, το Γραφείο Υλοποίησης παρακολουθεί κάθε εξέλιξη και νέα ανάγκη που ανακύπτει στη διάρκεια εφαρμογής του σχεδίου, καθοδηγεί και αναλύει με σχετικές αναφορές τις εξελίξεις πάνω στον τομέα της.<sup>262</sup>

Σημειώνεται ότι το 2018 η τράπεζα κατάφερε να αυξήσει κατά 24% τις εγγραφές και κατά 11% τις συναλλαγές μέσω Internet Banking, ενώ τα αντίστοιχα πεδία στο Mobile Banking σημείωσαν άνοδο κατά 51% και 74% αντίστοιχα. Επίσης, οι συναλλαγές μέσω της υπηρεσίας i-bank Pay σημείωσαν ποσοστό 136% και οι αναλήψεις μέσω των ATM αυξήθηκαν σε ποσοστό 89,5%.<sup>263</sup>

Το 2019 η προσπάθεια που κατέβαλε η τράπεζα να μεταβεί στον ψηφιακό κόσμο, προσέφερε πλήθος δυνατοτήτων, υπηρεσιών και προϊόντων με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, ο οποίος θα μπορεί να τα αξιοποιεί από οποιοδήποτε σημείο, οποιαδήποτε στιγμή, εξοικονομώντας χρόνο από την καθημερινότητά του. Κάποιες από αυτές τις δυνατότητες είναι οι ακόλουθες<sup>264</sup>:

- Digital customer on boarding: είναι η πρώτη υπηρεσία που παρουσίασε ελληνική τράπεζα δίνοντας τη δυνατότητα στους καταναλωτές να γίνουν πελάτες της τράπεζας απευθείας μέσω του κινητού τους. Η τράπεζα αφού είχε την δυνατότητα να ταυτοποιήσει τους νέους πελάτες, μέσω live agent και μέσω ψηφιακής υπογραφής των συμβάσεων, παρείχε τη δυνατότητα να ανοίξουν ταμειευτικό λογαριασμό, να αποκτήσουν προσωπικούς κωδικούς για την πρόσβασή τους στην πλατφόρμα i-bank Internet και Mobile Banking και να εκδώσουν χρεωστικές κάρτες.
- Online αγορά προϊόντων: Οι πελάτες της τράπεζας που έχουν κωδικούς πρόσβασης στο Internet Banking και στο Mobile Banking, μπορούν να αποκτούν προϊόντα της τράπεζας, όπως κάρτες και προθεσμιακό λογαριασμό, χωρίς να χρειάζεται να επισκεφτούν κάποιο κατάστημα της τράπεζας.

---

<sup>262</sup>ο.π., σελ. 30

<sup>263</sup>ο.π., σελ. 3

<sup>264</sup><https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/press-releases/i-euniki-trapeza-stin-cifiaki-epoxi-> (τελ. πρόσβαση στις 22/2/21)

- **Ανανεωμένο Mobile Banking:** Η τράπεζα ανανέωσε την εφαρμογή του Mobile Banking, βοηθώντας τους πελάτες της να διαχειρίζονται τα οικονομικά τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- **Νέα έκδοση του Internet Banking για ιδιώτες και επιχειρήσεις:** Το 2019 έγινε ανασχεδιασμός του Internet Banking για την καλύτερη πλοήγηση των πελατών.

Η ΕΤΕ, προχωρώντας το πρόγραμμα ψηφιακού μετασχηματισμού της, ανακοίνωσε τον Μάιο του 2020 νέες δυνατότητας του Internet Banking για επιχειρήσεις, όπως αποπληρωμή επιχειρηματικών δανείων, αίτημα εκταμίευσης, αίτημα ανανέωσης ή τροποποίησης νομιμοποιητικών εγγράφων, διαχείριση εταιρικών χρηστών, Mobile Customer Onboarding. Επιπλέον, η διεύθυνση της τράπεζας ανακοίνωσε νέες δυνατότητες που θα εντάξει στον προγραμματισμό της, όπως η online ενεργοποίηση λύσεων e-commerce, οι ψηφιακές υπογραφές, η παρακολούθηση εμβασμάτων εξωτερικού σε πραγματικό χρόνο, αναβαθμισμένο σύστημα ειδοποίησης συναλλαγών, και εξελιγμένο Mobile Banking App για επιχειρήσεις.<sup>265</sup>

Η Εθνική Τράπεζα έχει καθιερώσει σε ετήσια βάση από το 2010 τον διαγωνισμό Καινοτομίας & Τεχνολογίας, τονίζοντας το ενδιαφέρον της για αναζήτηση νέων και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Ο διαγωνισμός γίνεται με τη συμμετοχή πανεπιστημιακών ιδρυμάτων της χώρας για την αξιολόγηση των προσπαθειών και η τράπεζα χρηματοδοτεί τις προσπάθειες των συμμετεχόντων και επιβραβεύει τους νικητές με απονομές βραβείων που αντιστοιχούν σε χρηματικά ποσά.<sup>266</sup> Επίσης, η τράπεζα στην προσπάθειά της να εξαλείψει τον ψηφιακό αναλφαριθμητισμό έχει θέσει σε εφαρμογή από το 2011 την δράση «Δείξ' τους». Σύμφωνα με αυτήν την πρωτοβουλία η τράπεζα διοργάνωσε μαθήματα με θέματα, όπως η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή, η ασφαλής πλοήγηση στο διαδίκτυο και η σωστή χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, στα οποία δάσκαλοι ήταν νέοι άνθρωποι και μαθητές άτομα ηλικίας άνω των 65 ετών.<sup>267</sup>

<sup>265</sup><https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/press-releases/digital-epixeiriseis> (τελ. πρόσβαση στις 22/2/21)

<sup>266</sup><https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/press-releases/10-xronia-nbg-business-seeds> (τελ. πρόσβαση στις 22/2/21)

<sup>267</sup><https://www.nbg.gr/el/i-bank/deixtous> (τελ. πρόσβαση στις 22/2/21)

#### 4.4.1 Προϊόντα & Υπηρεσίες της Εθνικής Τράπεζας

##### 1. i-bank stores

Η ΕΤΕ καθιέρωσε από το 2011, σε επιλεγμένα κεντρικά σημεία της χώρας, πολυχώρους ηλεκτρονικής τραπεζικής εξυπηρέτησης, δίνοντας την δυνατότητα στον κόσμο να ανακαλύψει όλες τις δυνατότητες που παρέχουν οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της και να εξοικειωθούν με αυτές. Στους ειδικά διαμορφωμένους χώρους που έχει δημιουργήσει η τράπεζα υπάρχουν εξειδικευμένοι υπάλληλοι που εξυπηρετούν τους πελάτες, ενώ οι πελάτες της τράπεζας μπορούν να πραγματοποιούν οποιαδήποτε συναλλαγή. Κάποιες από τις δυνατότητες που παρέχουν τα i-bank stores είναι: ενημέρωση για όλες τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της τράπεζας, ενώ στα demo points που υπάρχουν στους χώρους οι πελάτες μπορούν να κάνουν δοκιμές των υπηρεσιών και να εκπαιδεύονται για τη χρήση τους, να γίνουν νέοι πελάτες της τράπεζας ανοίγοντας λογαριασμό και αποκτώντας πρόσβαση στις ηλεκτρονικές της υπηρεσίες.<sup>268</sup>



##### 2. Internet Banking

Το Internet Banking της ΕΤΕ είναι η ψηφιακή πλατφόρμα για ιδιώτες ή επιχειρήσεις που παρέχει η τράπεζα στους πελάτες της για τις ψηφιακές τους συναλλαγές και πρόσθετες άλλες υπηρεσίες.<sup>269</sup> Κάποιες από τις δυνατότητες που δίνει η πλατφόρμα στους ιδιώτες είναι η διαχείριση των καρτών τους, η online επικαιροποίηση των στοιχείων τους, ενώ οι επιχειρήσεις μπορούν να ανανεώνουν τις εταιρικές νομιμοποιήσεις και να εκταμιεύουν online εταιρικά δάνεια.<sup>270</sup>

<sup>268</sup><https://www.nbg.gr/el/i-bank/i-bank-store> (τελ. πρόσβαση στις 22/2/21)

<sup>269</sup><https://www.nbg.gr/el/i-bank/retail/internet-banking> (τελ. πρόσβαση στις 22/2/21)

<sup>270</sup><https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/press-releases/i-euniki-trapeza-stin-cifiaki-epoxi-> (τελ. πρόσβαση στις 22/2/21)

### 3. Mobile Banking

Το Mobile Banking της ΕΤΕ είναι η εφαρμογή για κινητά Smartphone, μέσω της οποίας οι πελάτες έχουν πρόσβαση σε όλες τις υπηρεσίες που τους παρέχει η τράπεζα από το κινητό τους τηλέφωνο, οποιαδήποτε στιγμή.<sup>271</sup> Οι πελάτες ειδοποιούνται άμεσα για τις συναλλαγές που πραγματοποιούν και έχουν σαφή εικόνα για τις κινήσεις του λογαριασμού τους. Επίσης, μέσω της εφαρμογής οι χρήστες μπορούν να διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά ασφαλείας των καρτών τους, όπως ενεργοποίηση ή πάγωμα κάρτας, δήλωση απώλειας και επανέκδοση, διαχείριση ορίων αγορών κλπ.<sup>272</sup>

### 4. i-bank pay

Το i-bank pay της Εθνικής<sup>273</sup> είναι ένα ηλεκτρονικό πορτοφόλι που δημιούργησε η τράπεζα για τους πελάτες της, μέσω του οποίου μπορούν να πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους, άμεσα και ανέπαφα, χωρίς μετρητά από το κινητό τους. Οι χρήστες μπορούν να κάνουν συναλλαγές με φίλους ή με επιχειρήσεις που έχουν ενεργοποιήσει την υπηρεσία. Εάν πρόκειται για φίλους, μπορούν να λάβουν ή να στείλουν χρήματα στο facebook ή στις επαφές του κινητού τους. Το 2017 η τράπεζα βραβεύθηκε με χρυσή διάκριση στην κατηγορία «Contactless Payment, P2P Payment» στη διοργάνωση Light house e-volution Awards. Εάν πρόκειται για επιχειρήσεις, η πληρωμή μπορεί να γίνει μέσω κωδικού QR που εκτυπώνεται από την i-bank POS συσκευή του επιχειρηματία και στη συνέχεια σκανάρεται από τον πελάτη.<sup>274</sup> Οι υπηρεσίες αυτές της τράπεζας βραβεύτηκαν σε διεθνείς διαγωνισμούς τεχνολογίας το 2018.<sup>275</sup>



<sup>271</sup><https://www.nbg.gr/el/i-bank/retail/mobile-banking/> (τελ. πρόσβαση στις 22/2/21)

<sup>272</sup><https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/press-releases/i-euniki-trapeza-stin-cifiaki-epoxi-> (τελ. πρόσβαση στις 22/2/21)

<sup>273</sup><https://ibankpay.nbg.gr/iBankPay/el> (τελ. πρόσβαση στις 22/2/21)

<sup>274</sup><https://ibankpay.nbg.gr/iBankPay/el> (τελ. πρόσβαση στις 22/2/21)

<sup>275</sup><https://www.nbg.gr/el/i-bank/vravefseis-i-bank> (τελ. πρόσβαση στις 22/2/21)

## 5. i-bank pay4b

Το i-bank Pay 4 Business<sup>276</sup> είναι μια εφαρμογή για κινητά, όπου οι πελάτες μπορούν να πληρώνουν σε επιχειρήσεις μέσω του κινητού τους. Η χρέωση γίνεται άμεσα, ενώ οι επιχειρήσεις ενημερώνονται άμεσα για τις εξελίξεις πληρωμών και έχουν οποιαδήποτε στιγμή πρόσβαση στο ιστορικό συναλλαγών. Οι πελάτες που κάνουν χρήση της εφαρμογής πληρώνουν με χαμηλή προμήθεια συναλλαγών, σύμφωνα με την τιμολογιακή πολιτική που έχει ορίσει η τράπεζα. Η εφαρμογή μπορεί να χρησιμοποιείται συγχρόνως από όλους τους εργαζομένους μια επιχείρησης, χωρίς να χρειάζεται να αγοράσουν ξεχωριστά μηχανήματα POS. Αρκεί οι επιχειρήσεις να ορίσουν τους υπαλλήλους και τα καταστήματα που τους ανήκουν. Το i-bank Pay 4 Business είναι, επίσης, μια από τις εφαρμογές που διακρίθηκε το 2017 με χρυσό βραβείο στην κατηγορία «Contactless Payment, P2P Payment» της διοργάνωσης Lighthouse e-volution Awards.



## 6. i-bank payband

Το i-bank payband είναι ένα τεχνολογικό εξάρτημα για ανέπαφες συναλλαγές. Έχει την μορφή βραχιολιού για το χέρι και, στην ουσία, πρόκειται για μια προπληρωμένη επαναφορτιζόμενη κάρτα σε μορφή αποσπώμενης μικρής κάρτας. Το βραχιόλι εξυπηρετεί στις καθημερινές συναλλαγές, οι οποίες γίνονται γρήγορα και με ασφάλεια. Κάτοχος του βραχιολιού μπορεί να είναι οποιοσδήποτε διατηρεί λογαριασμό στην τράπεζα, ενώ μπορεί να αποκτήσει την κάρτα μέσω του i-bank Internet Banking.<sup>277</sup>



<sup>276</sup> <https://ibankpay.nbg.gr/iBankPay/el/4b> (τελ. πρόσβαση στις 22/2/21)

<sup>277</sup> <https://www.nbg.gr/microsites/payband/> (τελ. πρόσβαση στις 23/2/21)

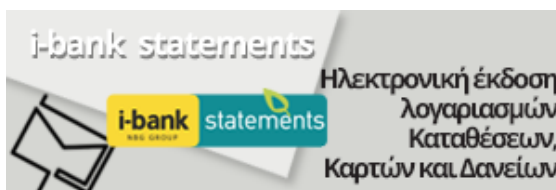
## 7. i-bank Pay Spot

Μέσω της υπηρεσίας i-bank Pay Spot της ΕΤΕ σε συνεργασία με την Pay link, οι πελάτες μπορούν να εκτελούν πληρωμές και εξοφλήσεις λογαριασμών σε διάφορα σημεία λιανικής πώλησης που φέρουν το σήμα i-bank Pay Spot. Η υπηρεσία διατίθεται για πάνω από 250 είδη λογαριασμών και για οφειλές Δημοσίου, ενώ, επίσης, οι χρήστες μπορούν να αγοράζουν και άυλα προϊόντα, όπως χρόνο ομιλίας και internet κ.α.<sup>278</sup>



## 8. i-bank statements

Μέσω της υπηρεσίας i-bank statements οι πελάτες της τράπεζας ειδοποιούνται ηλεκτρονικά για την έκδοση των λογαριασμών, των πιστωτικών καρτών και των δανείων τους χωρίς να λαμβάνουν έντυπα τους λογαριασμούς τους. Η υπηρεσία εξασφαλίζει αμεσότητα και προστασία των προσωπικών δεδομένων, καθώς δίνεται πρόσβαση μέσω των προσωπικών κωδικών i-bank Internet Banking των χρηστών. Οι χρήστες έχουν πρόσβαση στην υπηρεσία οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμούν και μπορούν να αποθηκεύουν τα ειδοποιητήρια στον υπολογιστή τους. Η συνεισφορά στην προστασία του περιβάλλοντος προσελκύει όλο και περισσότερους πελάτες να κάνουν χρήση της εφαρμογής.<sup>279</sup>



## 9. i-bank alert

Το i-bank Alert είναι υπηρεσία που διατίθεται μέσω του Internet Banking στους πελάτες της τράπεζας για την ενημέρωση των συναλλαγών τους. Οι χρήστες ενημερώνονται μέσω email ή μηνύματος στο κινητό τους για κάθε συναλλαγή και κίνηση στον λογαριασμό και των καρτών τους.<sup>280</sup>



<sup>278</sup>[https://www.nbg.gr/el/i-bank/i-bank\\_payspot](https://www.nbg.gr/el/i-bank/i-bank_payspot) (τελ. πρόσβαση στις 23/2/21)

<sup>279</sup><https://www.nbg.gr/el/i-bank/i-bank-statements> (τελ. πρόσβαση στις 23/2/21)

<sup>280</sup><https://www.nbg.gr/el/transaction-security/i-bank-alert> (τελ. πρόσβαση στις 23/2/21)

#### 4.5 Η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916 και έχει εισέλθει, με τη σειρά της, στον κόσμο του ψηφιακού μετασχηματισμού, προκειμένου να κάνει καλύτερη την εμπειρία των πελατών της. Οι πρώτες ενέργειες του ψηφιακού της μετασχηματισμού ήταν η δημιουργία web και mobile banking. Η τράπεζα λάνσαρε την ψηφιακή πλατφόρμα winbank τον Μάιο του 2000 και μέχρι σήμερα έχει εντάξει στο ψηφιακό της περιβάλλον νέες και καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα.<sup>281</sup>

Η Τράπεζα Πειραιώς προχώρησε το σχέδιο ψηφιακού μετασχηματισμού της το διάστημα 2017-2019 με βασικό της στόχο<sup>282</sup>:

- να προωθήσει μια εμπορική πρόταση που θα αξιοποιεί όλες τις ψηφιακές και αυτοματοποιημένες δυνατότητες.
- να γίνει η τράπεζα επιλογής μέσω της πελατοκεντρικής προσέγγισης και της ψηφιακής της ενεργοποίησης.
- να ενδυναμώσει το ταλέντο της μέσω της ενίσχυσης του δυναμικού της
- να προωθήσει απλοποιημένες και αυτοματοποιημένες υπηρεσίες σε χαμηλότερο κόστος που θα προσελκύσουν περισσότερους πελάτες.

Μια από τις καινοτομίες της τράπεζας ήταν η παρουσίαση ενός πλήρως αυτοματοποιημένου ηλεκτρονικού καταστήματος, e-branch<sup>283</sup>, στην Αττική το 2016. Το ηλεκτρονικό αυτό κατάστημα δημιουργήθηκε για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και, συγχρόνως, την παρουσίαση στους καταναλωτές των νέων ψηφιακών υπηρεσιών της τράπεζας σε ένα σύγχρονο και φιλικό περιβάλλον. Το e-branch λειτουργεί με διευρυνμένο ωράριο για να εξυπηρετήσει όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες. Κάποιες από τις υπηρεσίες που προσφέρει είναι:

---

<sup>281</sup><https://www.piraeusholdings.gr/el/press-office/press-release/2010/05/26-05-10-years-winbank> (τελ. πρόσβαση στις 26/2/21)

<sup>282</sup> Piraeus Bank, Corporate Presentation, 2020, ο.π., σελ. 19

<sup>283</sup><https://www.piraeusbank.gr/el/idiwtēs/kanalia-eksypiretisis/e-branch> (τελ. πρόσβαση στις 26/2/21)

- Ταμίας από απόσταση: οι πελάτες συνδέονται μέσω βίντεοκλήσης με τον ταμιά, ο οποίος τους εξυπηρετεί στις συναλλαγές τους χωρίς να χρειαστεί να μεταβούν στο φυσικό κατάστημα.
- Αυτόματες Συναλλαγές: οι πελάτες πραγματοποιούν αυτόματα τις συναλλαγές τους στα ειδικά μηχανήματα, ενημερώνουν αυτόματα το τραπεζικό τους βιβλιάριο, καταθέτουν χρήματα και πληρώνουν τις κάρτες τους.
- Digital corner: μια γωνία στην οποία οι πελάτες χρησιμοποιούν τους υπολογιστές τους και ενημερώνονται για όλες τις νέες υπηρεσίες και προϊόντα της τράπεζας με την εξυπηρέτηση εξειδικευμένου υπαλλήλου.
- Χώρος συνεργατών: οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να ενημερωθούν για προϊόντα και υπηρεσίες από επιλεγμένους συνεργάτες της τράπεζας.
- Πρόσθετοι τρόποι εξυπηρέτησης: Εκτός από την δια ζώσης εξυπηρέτηση οι πελάτες μπορούν να εξυπηρετηθούν τηλεφωνικώς ή διαδικτυακά.
- Υπηρεσίες για ΑμεΑ: τα Άτομα με Αναπηρία εξυπηρετούνται άμεσα στα e-branch για τις ιδιαίτερες ανάγκες τους.

#### 4.5.1 Προϊόντα & Υπηρεσίες της Τράπεζας Πειραιώς

##### 1. Winbank web banking

Το winbank web banking αποτελεί την ψηφιακή πλατφόρμα της Τράπεζας Πειραιώς που δίνει πλήθος δυνατοτήτων στους πελάτες της. Εκτός από τις τραπεζικές τους συναλλαγές, οι πελάτες έχουν πρόσβαση σε όλες τις υπηρεσίες που τους παρέχει η τράπεζα οποιαδήποτε στιγμή από οποιοδήποτε μέρος. Στο Winbank, επίσης, οι πελάτες παρακολουθούν το ιστορικό από τις συναλλαγές και τις δαπάνες τους και δημιουργούν στόχους αποταμίευσης για την καλύτερη διαχείριση των οικονομικών τους.<sup>284</sup>



<sup>284</sup> <https://e-banking.winbank.gr/winbanktutorial/p6/index.html> (τελ. πρόσβαση στις 26/2/21)

## 2. Winbank mobile App

Η αντίστοιχη εφαρμογή για κινητά, winbank mobile app, προσφέρει στους πελάτες πλήθος υπηρεσιών που μπορούν να πραγματοποιούν από το κινητό τους τηλέφωνο. Οι χρήστες της εφαρμογής έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται τα οικονομικά τους και πραγματοποιούν μεγάλο εύρος συναλλαγών από το κινητό τους οποιαδήποτε στιγμή όπου κι αν βρίσκονται. Οι πελάτες μπορούν να οργανώνουν τις καθημερινές ή μηνιαίες οικονομικές τους δαπάνες και να τις ταξινομούν ανά κατηγορία για τον καλύτερο έλεγχο τους ή ακόμα και να δημιουργήσουν αποταμιευτικούς στόχους.<sup>285</sup>



Μέσω της εφαρμογής διατίθεται και η λειτουργία winbank pay<sup>286</sup>, κατάλληλη για κινητά Android 5+ με δυνατότητα NFC. Το winbank pay είναι ένα ψηφιακό πορτοφόλι που οι χρήστες αξιοποιούν για τις ανέπαφες πληρωμές τους γρήγορα και εύκολα από το κινητό τους σε τερματικά POS που δέχονται ανέπαφες πληρωμές.

## 3. Μηχανήματα easypay

Για καταθέσεις μετρητών και πληρωμές με μετρητά ή μέσω κάρτας, για ενημέρωση βιβλιαρίου ή έκδοση παραβόλων οι πελάτες ή μη πελάτες της τράπεζας χρησιμοποιούν τα μηχανήματα easypay που βρίσκονται εντός ή εκτός των καταστημάτων της. Συγκεκριμένα, στα μηχανήματα easypay οι πελάτες μπορούν να εξοφλούν τους λογαριασμούς τους ή τις οφειλές τους προς το δημόσιο, να καταθέτουν χρήματα σε λογαριασμούς της ίδιας ή άλλης τράπεζας, να πληρώνουν τα δάνειά τους, να πληρώνουν λογαριασμούς των καρτών τους και να φορτίζουν τις προπληρωμένες κάρτες τους.<sup>287</sup>



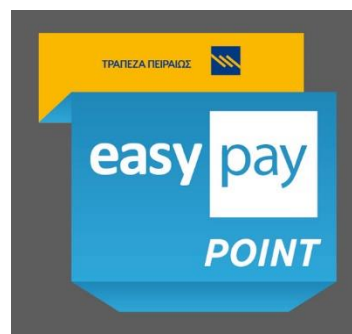
<sup>285</sup><https://www.piraeusbank.gr/el/idiwtes/Trapezikes-Ypiresies/e-Banking/Ilektronika-Kanalia-Eksypiretisis/Winbank-Mobile-Banking-App> (τελ. πρόσβαση στις 26/2/21)

<sup>286</sup><https://www.piraeusbank.gr/el/idiwtes/trapezikes-ypiresies/kathimerines-synallages/winbank-pay-anepafi-pliromi-me-kinito> (τελ. πρόσβαση στις 26/2/21)

<sup>287</sup><https://www.piraeusbank.gr/el/idiwtes/trapezikes-ypiresies/e-banking/ypiresies-easypay/michanimata-easypay> (τελ. πρόσβαση στις 26/2/21)

#### 4. EasyPay Point

Μέσω της υπηρεσίας easypay POINT οι πελάτες της τράπεζας μπορούν να εξοφλούν τους λογαριασμούς τους σε συνεργαζόμενες επιχειρήσεις με το αντίστοιχο σήμα της υπηρεσίας, χωρίς να χρειάζεται να μεταβούν σε κάποιο τραπεζικό κατάστημα ή οργανισμό για της εξόφληση των λογαριασμών τους. Η εξόφληση των λογαριασμών τους μπορεί να γίνει με μετρητά ή μέσω κάρτας.<sup>288</sup>



#### 5. Winbank mycard App.

Το Winbank mycard App είναι μια εφαρμογή της Πειραιώς διαθέσιμη για κινητά Smartphone και Smartwatches, η οποία ενημερώνει τους καταναλωτές για προσφορές, διαγωνισμούς, εκπτώσεις και προγράμματα επιβράβευσης που παρέχουν οι κάρτες της τράπεζας. Μέσω της εφαρμογής οι πελάτες εντοπίζουν στον χάρτη όλα τα σημεία που παρέχουν προσφορές, διαμορφώνουν την δική τους λίστα αναλόγως τις ανάγκες και τις προτεραιότητές τους και κάθε φορά που πλησιάζουν κάποιο σημείο που παρέχει προσφορά ενημερώνονται με σχετική ειδοποίηση.<sup>289</sup>



<sup>288</sup><https://www.piraeusbank.gr/el/idiwtetes/trapezikes-ypiresies/eidikes-trapezikes-ypiresies/easypay-point> (τελ. πρόσβαση στις 26/2/21)

<sup>289</sup><https://www.piraeusbank.gr/el/idiwtetes/trapezikes-ypiresies/e-banking/mobile-apps/winbankmycard> (τελ. πρόσβαση στις 26/2/21)

## 6. winbank e-Loan

Το e-loan της τράπεζας Πειραιώς είναι μια νέα, καινοτόμα υπηρεσία που η τράπεζα λάνσαρε το 2018, η οποία δίνει την δυνατότητα στους πελάτες να εκδίδουν ψηφιακό δάνειο. Μέσω της συγκεκριμένης υπηρεσίας η τράπεζα χορηγεί άμεσα δάνεια στους καταναλωτές, χωρίς την παρουσία τους στο κατάστημα της τράπεζας. Η διαδικασία για την χορήγηση του δανείου γίνεται ψηφιακά, καθώς ο πελάτης καταχωρεί την αίτησή του ηλεκτρονικά, μέσω ψηφιακής υπογραφής υπογράφει τη σύμβασή του και εκταμιεύει το δάνειό του. Η τράπεζα, στην προσπάθειά της να προσελκύσει τους πελάτες στην νέα αυτή υπηρεσία, τους προσφέρει 20.000 yellowseπιβραβεύοντάς τους.<sup>290</sup> Οι πελάτες μπορούν να πάρουν δάνεια από 500 ευρώ έως 15.000 ευρώ με κυμαινόμενο επιτόκιο έως 10,95% και διάρκεια από 6 έως 84 μήνες. Οι πελάτες που θέλουν να μπουν στην διαδικασία του e-loanπρέπει να πληρούν κάποιες βασικές προϋποθέσεις.<sup>291</sup>



## 7. POS

Η Τράπεζα Πειραιώς προσφέρει πλήθος διαφορετικών τερματικών POS αναλόγως των αναγκών της κάθε επιχείρησης. Οι επιλογές των τερματικών είναι οι εξής: ενσύρματα ή ασύρματα.<sup>292</sup>



<sup>290</sup><https://www.piraeusholdings.gr/el/press-office/announcement/2018/06/press-release-19-06-2018>(τελ. πρόσβαση στις 26/2/21)

<sup>291</sup>[https://www.piraeusbank.gr/el/idiwtas/daneia/katanalotika-daneia/e-loan-by-winbank?gclid=EAIaIQobChMIjpePhfv47gIVgarVCh047wXMEAAAYASAAEgJ9-vD\\_BwE](https://www.piraeusbank.gr/el/idiwtas/daneia/katanalotika-daneia/e-loan-by-winbank?gclid=EAIaIQobChMIjpePhfv47gIVgarVCh047wXMEAAAYASAAEgJ9-vD_BwE) (τελ. πρόσβαση στις 26/2/21)

<sup>292</sup><https://www.piraeusbank.gr/el/megales-epiheiriseis/transaction-banking/day-to-day-banking/kanalia-eispraksis/collections-eisprakseis/collections-eft-pos> (τελ. πρόσβαση στις 26/2/21)

## Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία έγινε αποτύπωση σημαντικών εννοιών που συνδέονται άμεσα με την τεχνολογική εξέλιξη και την ψηφιοποίηση των λειτουργιών στις σύγχρονες επιχειρήσεις γενικότερα, αλλά και στον τραπεζικό κλάδο ειδικότερα. Η έννοια του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών που εισήχθη την δεκαετία του 1990 από τους Hammer και Champy αποτέλεσε πηγή έμπνευσης της συγκεκριμένης εργασίας και κατέλαβε σημαντικό μέρος αυτής.

Οι δύο καθηγητές εστίασαν σημαντικά στον ρόλο που έχει ένας συνολικός επανακαθορισμός των δομών και των διαδικασιών ενός οργανισμού με στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών, την αύξηση της κερδοφορίας και του περιορισμού των λειτουργικών εξόδων, ενώ εστίασαν αρκετά στον ρόλο της τεχνολογίας τον οποίο χαρακτήρισαν ως καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία του συνολικού εγχειρήματος. Μελετώντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών αντιλαμβανόμαστε πως οι λόγοι οι οποίοι οδηγούν τις τράπεζες σε μία μετάβαση προς την ψηφιακή εποχή ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με τους λόγους για τους οποίους μία επιχείρηση στρέφεται προς τον ανασχεδιασμό επιχειρησιακών διαδικασιών.

Συμπεραίνουμε επίσης, πως το χρονικό σημείο που ο τραπεζικός κλάδος επιλέγει να μετασχηματιστεί ψηφιακά, έχει κοινά σημεία με τη φύση των εταιρειών και τον χρόνο που εκείνες επιλέγουν να προχωρήσουν σε εφαρμογή του BPR. Όπως αποτυπώθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, πέραν των εταιρειών που βρίσκονται στο απόγειο των δραστηριοτήτων τους, οι εταιρείες επιλέγουν να προχωρήσουν σε ένα τέτοιου είδους εγχείρημα:

- όταν βρίσκονται σε κρίση, κάτι το οποίο μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως υψηλά κόστη λειτουργίας, χαμηλού επιπέδου εξυπηρέτηση των καταναλωτών, παροχή μη ικανοποιητικών για τον πελάτη υπηρεσιών, κατάσταση εξωτερικού περιβάλλοντος και αστάθμητοι παράγοντες.
- Όταν υπάρχει διορατικότητα από τα στελέχη της και παρατήρηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, της συμπεριφοράς των καταναλωτών και των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.

Στην περίπτωση του τραπεζικού κλάδου μπορούμε να αναφέρουμε πως οι δύο λόγοι που προαναφέρθηκαν ισχύουν σωρευτικά. Η ανάδειξη του ρόλου της τεχνολογίας, η προώθηση ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και η γενικότερη μετάβαση σε μία ψηφιακή εποχή συνέβη, όταν έγινε κατανοητό από τα στελέχη των τραπεζών ότι η μετάβαση από την παραδοσιακή στην ψηφιακή τραπεζική αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αύξηση της κερδοφορίας τους, αλλά και της μελλοντικής ύπαρξης του κλάδου γενικότερα. Επιπρόσθετα, αποτέλεσε μία επιλογή που συνδέθηκε άμεσα με την μείωση των υψηλών λειτουργικών τους εξόδων και της παροχής ποιοτικά αναβαθμισμένων υπηρεσιών.

Σε αντίθεση βέβαια με τις ριζικές αλλαγές που επιτάσσει το BPR, στην περίπτωση των τραπεζών, η αντικατάσταση των υφιστάμενων διαδικασιών από νέες και οι γενικότερες αλλαγές που έγιναν και εξακολουθούν να συμβαίνουν, δεν έχουν τον άμεσο και καθολικό χαρακτήρα που επιβάλλει η φιλοσοφία του ανασχεδιασμού. Το συγκεκριμένο γεγονός δικαιολογείται, αν αναλογιστούμε πως η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι συνεχής και αδιάκοπη. Αυτό σημαίνει πως, οι όποιες προσαρμογές και παρεμβάσεις από τις διοικήσεις των τραπεζών, δεν μπορούν να έχουν ριζοσπαστικό χαρακτήρα και να εκτελεστούν μονομιάς, αλλά αυτό θα πρέπει να γίνει σταδιακά και σε συνάρτηση με την τεχνολογική εξέλιξη. Στην περίπτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών, θα μπορούσαμε να αναφερθούμε σε μία ολική αναθεώρηση της φιλοσοφίας εκτέλεσης των επιχειρησιακών διαδικασιών και την αντικατάσταση τους από νέες σε βαθμιαίο επίπεδο.

Επιπρόσθετα, όπως προκύπτει από τα στοιχεία που παρατέθηκαν στο τρίτο κεφάλαιο, μπορούμε να συμπεράνουμε πως η ψηφιοποίηση των λειτουργιών του τραπεζικού κλάδου σε συνδυασμό με την ανάγκη για τον περιορισμό των λειτουργικών εξόδων και τον κερδοφόρο, για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ψηφιακό μετασχηματισμό, συνδέθηκε άμεσα με την απώλεια χιλιάδων θέσεων εργασίας. Ο φόβος για την απώλεια των θέσεων εργασίας αποτελεί την αιτία που οι εργαζόμενοι των τραπεζών εμφανίζουν αντίσταση στις αλλαγές και στην αποδοχή των νέων μεθόδων. Αντίστοιχα, η εμπειρία εφαρμογής του BPR, την δεκαετία 1990 και έπειτα, συνδυάστηκε με απολύσεις και διαρροή προσωπικού σε αρκετές εταιρείες, ενώ η πρόωρη παραίτηση εργαζομένων και στελεχών από το εγχείρημα και η αντίσταση τους στην υιοθέτηση της συγκεκριμένης φιλοσοφίας, αποτελούσε, επίσης, κοινό χαρακτηριστικό.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναφερθήκαμε εκτενώς στην γενικότερη μετάβαση προς την ψηφιακή εποχή, παραθέτοντας εννοιολογικές προσεγγίσεις και αναλύοντας όρους, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο και το ψηφιακό επιχειρείν. Έγινε αντιληπτό πως το ηλεκτρονικό εμπόριο έφερε σημαντικές αλλαγές στις περισσότερες επιχειρήσεις, αναφορικά με τη δομή, τις διαδικασίες και τη στρατηγική τους. Αυτό συνέβη μέσω των ανατρεπτικών τεχνολογιών που οδήγησαν σε μετατροπή του επιχειρηματικού τους μοντέλου, καθοδηγούμενη από αλλαγές στην τεχνολογία της πληροφορίας.

Οι έννοιες του ηλεκτρονικού εμπορίου και του ψηφιακού επιχειρείν εμφανίζουν ομοιότητες, όμως, στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας αυτής, αποτυπώσαμε την σημαντική διαφορά μεταξύ τους, η οποία έγκειται στην ευρύτερη διάσταση που έχει ο όρος τους ψηφιακού επιχειρείν. Από την μελέτη των προαναφερθέντων όρων φτάσαμε στο συμπέρασμα ότι το διαδίκτυο δίνει, σήμερα, σημαντικές ευκαιρίες στις επιχειρήσεις να διευρύνουν το πελατολόγιο, να δημιουργήσουν στενότερες σχέσεις με τους πελάτες τους, καθώς και να περιορίσουν τα λειτουργικά τους έξοδα. Αντίστοιχα, από την άλλη πλευρά, οι πελάτες επιλέγοντας να εξυπηρετούνται διαδικτυακά, θα μπορούν να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό κανάλι επικοινωνίας και εξυπηρέτησης.

Από την μελέτη της βιβλιογραφίας και των ερευνών που παρατέθηκαν, φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν και στον οποίο επενδύουν οι τράπεζες, είναι οι ψηφιακές τεχνολογίες. Η ηλεκτρονική τραπεζική, όπως αποτυπώθηκε στα τελευταία κεφάλαια, κατά την μελέτη των τεσσάρων συστημικών ελληνικών τραπεζών και των υπηρεσιών που προωθούν, βρίσκεται διαρκώς υπό ανάπτυξη, αξιοποιώντας τις δυνατότητες που προσφέρει το διαδίκτυο.

Οι ελληνικές τράπεζες έχουν προβεί σε αναβάθμιση των υπηρεσιών τους τα τελευταία χρόνια προσφέροντας στους πελάτες τους δυνατότητες που ενισχύουν την επαφή τους με τα ψηφιακά κανάλια επικοινωνίας. Καινοτόμες υπηρεσίες όπως : το Apple Pay που προσφέρει η Alpha Bank, την δυνατότητα, δηλαδή, οι χρήστες να εκτελούν τις συναλλαγές τους απευθείας από το κινητό τους χωρίς να είναι απαραίτητη η κατοχή μετρητών ή κάρτας, η εφαρμογή Paf Payment της Eurobank, η οποία ήταν από τις πρώτες τράπεζες που έδωσαν την δυνατότητα στους πελάτες της να λαμβάνουν και να στέλνουν χρήματα σε έναν τρίτο λογαριασμό γνωρίζοντας απλώς τον αριθμό κινητού τηλεφώνου του παραλήπτη, το i-bank pay της ΕΤΕ που δίνει την δυνατότητα

μεταφοράς χρηματικών ποσών μέσω social media, καθώς και υπηρεσίες όπως το e-loan που προσφέρει η τράπεζα Πειραιώς, δίνοντας τη δυνατότητα στους πελάτες της να αιτούνται και να ολοκληρώνουν αιτήματα για λήψη δανείων, χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία τους στο τραπεζικό υποκατάστημα, επιβεβαιώνουν την «στροφή» του τραπεζικού κλάδου προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Η πληθώρα δυνατοτήτων που απολαμβάνουν πλέον οι πελάτες και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η ηλεκτρονική τραπεζική αποδείχθηκαν σημαντικής σημασίας κατά την τρέχουσα περίοδο της πανδημίας του κορονοϊού, όπου στα πλαίσια της τήρησης των κανόνων κοινωνικής αποστασιοποίησης, η συντριπτική πλειονότητα των πελατών διενεργούσε τις συναλλαγές αποκλειστικά μέσω της ψηφιακής τραπεζικής. Συμπεραίνουμε, επίσης, πως η τρέχουσα περίοδος αποτέλεσε μία ευκαιρία για τις τράπεζες να επιταχύνουν τα έργα ψηφιακού μετασχηματισμού τους με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας τους. Ταυτόχρονα, μελετώντας τα στοιχεία που δόθηκαν στην δημοσιότητα από τις ελληνικές τράπεζες, αναφορικά με την αύξηση των εγγραφών και των συναλλαγών μέσω e-banking την περίοδο της πανδημίας, διαπιστώνουμε πως κάμφθηκε η συστολή ενός μεγάλου μέρους του καταναλωτικού κοινού που δεν χρησιμοποιούσε τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών των τραπεζών και η ψηφιοποίηση των λειτουργιών τους φαίνεται να συνεχίζεται με γοργό ρυθμό. Η έκφραση του Bill Gates : *«η τραπεζική είναι απαραίτητη, όχι οι τράπεζες»* φαίνεται ότι με την πάροδο των ετών επιβεβαιώνεται όλο και περισσότερο. Η μετάβαση σε μία ψηφιακή εποχή εξελίσσεται, τα ψηφιακά μέσα και εργαλεία διαδέχονται το ένα το άλλο, η καθημερινότητα μεταβάλλεται ταχέως στην κατεύθυνση της ψηφιακής τεχνολογίας, ενώ εμείς ακολουθούμε...

## **Βιβλιογραφία**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

1. Αποστολάκης Ι., Λούκης Ε. και Χάλαρης Ι., (2008) Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα
2. Chaffey D., 2016, Ψηφιακές Επιχειρήσεις και Ηλεκτρονικό Εμπόριο, 6<sup>η</sup> εκδ., εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα
3. Ιορδανόγλου Δ., (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- Νέες τάσεις και πρακτικές, Εκδ. Κριτική, Αθήνα
4. Κέφης Β., (2014) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2<sup>η</sup> εκδ., εκδ. Κριτική, Αθήνα
5. Κέφης Β., (8-06-2020), το PowerPoint που δόθηκε με θέμα «Change Management» στις παραδόσεις του μαθήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στο μεταπτυχιακό του τμήματος της Δημόσιας Διοίκησης, με κατεύθυνση τη Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ, Σχολή Πάντειο Πανεπιστήμιο
6. Κωσταγιόλας Π., Καιτελίδου Δ. και Χατζοπούλου Μ., (2008), Βελτιώνοντας την Ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας, Εκδ. Παπασωτηρίου, Αθήνα
7. Laudon K and Traver C.G., (2019), Ηλεκτρονικό Εμπόριο 2018, 14<sup>η</sup> εκδ., εκδ. Παπασωτηρίου, Αθήνα
8. Macdonald J., (1994), Επιτυχημένη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, μτφρ. από Ταουσάνης Β., εκδ. Anubis, Αθήνα
9. Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ. Πασχαλίδης, Αθήνα
10. Παπαδάκης Β., (2011), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, εκδ. Ε. Μπένου, Αθήνα, σελ. 188
11. Weske M., (2018), Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, 2<sup>η</sup> εκδ., εκδ. Τζιόλα, Θεσσαλονίκη

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

1. Baker M., 2014, Digital Transformation, Buckingham Monographs
2. Dale B. (1999), Managing Quality, 3rd ed., Blackwell ed., Massachusetts USA
3. Dutta S. and Manzoni J-F, (1999), Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement, Mc Graw-Hill Publishing Company, England
4. Grover V. and Kettinger W. (1998), Business Process Change-Reengineering Concepts, Methods and Technologies, Idea Group Publishing, Harrisburg
5. Gkoutzinis A., (2006), Internet Banking and the Law in Europe, publ. Cambridge University Press, σελ. 8
6. Hammer M. and Champy J., (2001) Reengineering the Corporation- A Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey Publishing, London
7. Kalakota R and Whinston A. B., 1997, Electronic Commerce, pub. Addison-Wesley
8. Lankshear C. and Knobel M., (2008), Digital literacies: concepts, policies, practices, publ. Peter Lang
9. Macintosh, R., 2003, BPR: Alive and Well in the Public Sector, International Journal of Operations & Production Management Vol 23, Iss 3
10. Manganelli L. and Klein M., (1994), The Reengineering Handbook, A step-by-step guide to business transformation, Amacom, New York

11. Osterwalder A. and Pigneur Y., (2010), Business Model Generation, pub. John Wiley & Sons
12. Shah M. and Clarke S., (2009), E-Banking Management: Issues, Solutions and Strategies, New York, publ. Information Science Reference, New York, σελ. 2
13. Shaw M., Blanning R., Strader T. and Whinston A., (2000), Handbook on Electronic Commerce, pub. Springer, Berlin
14. Westerman G., Bonnet D. and McAfee A., (2011), Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations

### **Ελληνική Διαδικτυακή**

1. Alpha Bank, 2019, Απολογισμός Δραστηριοτήτων 2019, διαδικτυακά, σελ. 78 στο [https://www.alpha.gr/flipbooks/apologismoi-drastiriotiton/2019/index\\_gr.html](https://www.alpha.gr/flipbooks/apologismoi-drastiriotiton/2019/index_gr.html) (τελ. πρόσβαση στις 15/2/21)
2. Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Συστήματα πληρωμών και ηλεκτρονικής τραπεζικής / Ηλεκτρονική τραπεζική <https://www.hba.gr/ActivityAreas/List?type=OnlineBanking> (τελ. πρόσβαση στις 26/2/21)
3. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Διαμόρφωση του ψηφιακού μέλλοντος της Ευρώπης, στο [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europe-digital-future\\_el](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europe-digital-future_el) (τελ. πρόσβαση στις 15/1/21)
4. Eurobank, Τι είναι ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός, <https://www.eurobank.gr/el/business/digital-academy-business/ti-einai-o-psi-fiakos-metaxsimatismos> (τελ. πρόσβαση στις 20/01/21)
5. Eurobank, Global Finance: Eurobank, η «Καλύτερη Ψηφιακή Τράπεζα στην Ελλάδα», διαδικτυακά, Οκτώβριος 2020, στο <https://www.eurobank.gr/el/omilos/grafeio-tupou/deltio-tupou-14-10-20> (τελ. πρόσβαση στις 02/03/21)
6. Eurobank, 21 χρόνια Eurobank Digital Banking, Ψηφιακές λύσεις 24/7, απλά & εύκολα για όλους, διαδικτυακά, Φεβρουάριος 2021, στο <https://www.eurobank.gr/el/omilos/grafeio-tupou/deltio-tupou-23-02-21> (τελ. πρόσβαση στις 02/03/21)
7. Eurobank, Οικονομικά Στοιχεία 9μήνου 2020, διαδικτυακά, Νοέμβριος 2020, σελ.4, στο <https://www.eurobankholdings.gr/-/media/holding/omilos/grafeio-tupou/etairikes-anakoinoseis/2020/3q-2020/3q2020-results-pr-gr.pdf?la=el> (τελ. πρόσβαση στις 02/03/21)
8. Eurobank, Πληρωμές με e-banking ή Europhone Banking, [διαδικτυακά] στο <https://www.eurobank.gr/el/retail/ilektroniki-trapeziki/e-banking/ti-mporo-na-kano/pliromes-me-e-banking-i-meso-europhone-banking> (τελ. πρόσβαση στις 25/02/21)
9. Eurobank, Ηλεκτρονική μεταφόρτωση εγγράφων για επικαιροποίηση στοιχείων <https://www.eurobank.gr/el/retail/ilektroniki-trapeziki/e-banking/ti-mporo-na-kano/epikairopoiisi-stoixeion-online> (τελ. πρόσβαση στις 25/02/21)
10. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Αποτελέσματα Γ' τριμήνου 2020, [διαδικτυακά], Νοέμβριος 2020, σελ. 1, στο <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/financial-information/financial-announcements/anakoinvsi-apotelesmatvn-g-triminoy-2020> (τελ. πρόσβαση στις 03/02/21)
11. insider.gr, Τράπεζες: Τηλεργασία στο 60% στα καταστήματα και 70% στις κεντρικές υπηρεσίες, διαδικτυακά, Δεκέμβριος 2020, στο

- <https://www.insider.gr/epiheiriseis/trapezes/151262/trapezes-tilergasia-sto-60-sta-katastimata-kai-70-stis-kentrikes> (τελ. πρόσβαση στις 03/02/21)
12. Ηλεκτρονικό επιχειρείν  
[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%BD#cite\\_ref-a\\_1-1](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%BD#cite_ref-a_1-1), (τελ. πρόσβαση στις 18/01/21)
  13. Κοντιάδης Ξ., Παπαδημητρίου Κ., Γεωργακοπούλος Β. και Στεφανίδης Δ., (2018) Νέες τεχνολογίες στις τράπεζες και επιπτώσεις στην απασχόληση, Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ, Αθήνα, [https://www.otoe.gr/uploads/files/otoe\\_Digitalization2018.pdf](https://www.otoe.gr/uploads/files/otoe_Digitalization2018.pdf) (τελ. πρόσβαση στις 03/02/21)
  14. ΛΟΙΜΩΞΗ ΑΝΑΠΝΕΥΣΤΙΚΟΥ COVID-19 ΑΠΟ ΝΕΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΚΟΡΩΝΟΪΟΥ SARS-CoV-2 διαδικτυακά στο
  15. <https://eody.gov.gr/covid-19-odigies-gia-prosopiko-limenon/?print=print> (τελ. πρόσβαση στις 28/02/21)
  16. Μαλλάς Δ., 2019, Τράπεζα Πειραιώς: στόχος να βρίσκεται κοντά στον πελάτη της, Φεβρουάριος 2019, <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/167394/trapeza-peiraios-stoxos-na-vrisketai-konta-ston-pelati-tis> (τελ. πρόσβαση στις 04/02/21)
  17. ΣΕΒ, Deloitte, Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων, (2019), [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/technology/gr\\_SEV\\_Deloitte\\_Digital\\_Maturity\\_Report\\_2020\\_noexp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/technology/gr_SEV_Deloitte_Digital_Maturity_Report_2020_noexp.pdf) (τελ. πρόσβαση 29/1/21)
  18. ΣΕΒ «Το μέλλον της εργασίας: Τάσεις και προκλήσεις για επιχειρήσεις και εργαζόμενους» Special report, [διαδικτυακά], τευχ. 13, Οκτώβριος 2017, σελ. 5, στο [https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50583/SPECIAL\\_REPORT\\_MELLON\\_ERGASIA.18\\_10\\_2017\\_final.pdf](https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50583/SPECIAL_REPORT_MELLON_ERGASIA.18_10_2017_final.pdf) (τελ. πρόσβαση στις 03/02/21)
  19. Τσάμης Α., (2003), Εξελίξεις, διαπιστώσεις και διλήμματα στη σύγχρονη ηλεκτρονική τραπεζική, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, στο [https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/3\\_2003/3\\_2003.pdf](https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/3_2003/3_2003.pdf) (τελ. πρόσβαση στις 19/02/21)
  20. Τζώρτζη Ε., Μειώνουν περαιτέρω το προσωπικό οι τράπεζες, Σεπτέμβριος 2020, στο <https://www.kathimerini.gr/economy/561077059/meionoun-peraitero-to-prosopiko-oi-trapezes/> (τελ. πρόσβαση στις 01/02/21)
  21. Τράπεζα Πειραιώς, Τραπεζικές συναλλαγές εύκολα και παντού, [διαδικτυακά] στο <https://www.piraeusbank.gr/el/idiwtes/trapezikes-ypiresies/e-banking/winbank-web-banking-trapezikes-sunallages-eukola-pantou> (τελ. πρόσβαση στις 25/02/21)
  22. Τράπεζα Πειραιώς, Εξαμηνιαία Οικονομική Έκθεση, [διαδικτυακά], Ιούνιος 2020, <https://www.piraeusholdings.gr/el/investors/financials/financial-results-categories?category=1ou-6minou> (τελ. πρόσβαση στις 03/02/01)
  23. Τράπεζα Πειραιώς, Οικονομική Έκθεση 9μήνου, Νοέμβριος 2020, στο <https://www.piraeusholdings.gr/el/investors/financials/financial-results-categories?category=9minou> (τελ. πρόσβαση στις 03/02/01)
  24. Piraeus Bank, 2020, Corporate Presentation, [διαδικτυακά], Νοέμβριος 2020, <https://www.piraeusholdings.gr/en/investors/financials/presentation-audio-archive> (τελ. πρόσβαση στις 03/02/01)
  25. Ψηφιακός Μετασχηματισμός, [https://en.wikipedia.org/wiki/Digital\\_transformation](https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_transformation), (τελ. πρόσβαση στις 15/1/21)

## **Ξένα Διαδικτυακή**

1. Al-Khouri M., (2011), Re-thinking Enrolment in Identity Card Schemes, International Journal of Engineering Science and Technology, Φεβρουάριος 2011, <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1105/1105.6361.pdf> (τελ. πρόσβαση στις 09/01/21)
2. Arcieri J., "Banking is Essential, Banks are Not" - Bill Gates στο <https://www.linkedin.com/pulse/future-banking-james-arcieri/> (τελ. πρόσβαση στις 17/02/21)
3. BBC News, Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy, διαδικτυακά στο <https://www.bbc.com/news/business-51706225> (τελ. πρόσβαση στις 28/02/21)
4. Bloomberg J, Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril», Απρίλιος 2018, <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=659473e72f2c> (τελ. πρόσβαση στις 18/01/21)
5. Bpir.com, History of quality, <https://www.bpir.com/total-quality-management-history-of-tqm-and-business-excellence-bpir.com.html#tqm> (τελ. πρόσβαση στις 09/01/21)
6. Charles Darwin, <https://www.britannica.com/biography/Charles-Darwin> (τελ. πρόσβαση 30/12/20)
7. Covid-19 Pandemic, διαδικτυακά στο [https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19\\_pandemic](https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19_pandemic) (τελ. πρόσβαση στις 01/02/21)
8. Efremidou M., Mihiotis A. and Tsoulfas G., (2014), Trust of e-banking services: evidence from Greece, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Απρίλιος 2014, στο <https://journal-archieves36.webs.com/461-485apr14.pdf> (τελ. πρόσβαση στις 02/02/21)
9. European Economic and Social Committee, Impact of digitalisation and the on-demand economy on labour markets and the consequences for employment and industrial relations [διαδικτυακά] <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/qe-02-17-763-en-n.pdf> , (τελ. πρόσβαση στις 20/01/21)
10. Eurostat statistic explained, Glossary e- business, <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:E-business> (τελ. πρόσβαση στις 15/01/21)
11. Eurostat Statistic explained, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital economy and society statistics - households and individuals/el&oldid=510150](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals/el&oldid=510150), (τελ. πρόσβαση 17/1/21)
12. Eurostat Statistic explained, Ψηφιακή οικονομία και στατιστικές για την κοινωνία της πληροφορίας – νοικοκυριά και άτομα [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital economy and society statistics - households and individuals/el&oldid=510150](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals/el&oldid=510150), (τελ. πρόσβαση στις 17/01/21)
13. Eurostat statistic explained, Παραγγελία ή αγορά αγαπών και υπηρεσιών, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital economy and society statistics - households and individuals/el&oldid=510150#CE.A0.CF.81.CF.8C.CF.83.CE.B2.CE.B1.CF.83.CE.B7.CF.83.CF.84.CE.BF.CE.B4.CE.B9.CE.B1.CE.B4.CE.AF.CE.BA.CF.84.CF.85.CE.BF](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals/el&oldid=510150#CE.A0.CF.81.CF.8C.CF.83.CE.B2.CE.B1.CF.83.CE.B7.CF.83.CF.84.CE.BF.CE.B4.CE.B9.CE.B1.CE.B4.CE.AF.CE.BA.CF.84.CF.85.CE.BF) (τελ. πρόσβαση στις 17/01/21)

14. Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, EU structural financial indicators: end of 2019, διαδικτυακά, Ιούνιος 2018, <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2020/html/ecb.pr200608~4613968937.el.html> (τελ. πρόσβαση στις 01/02/21)
15. Frei F., Harker P. and Hunter L., (1998), Innovation in Retail Banking, The Wharton School, <http://ie.technion.ac.il/serveng/Homeworks/Retail.pdf> (τελ. πρόσβαση στις 03/02/21)
16. Galhau, V., (2016), Constructing the possible trinity of innovation, stability and regulation for digital finance, *Financial Stability in the digital era*, Financial Stability Review, [διαδικτυακά], no 20, Απρίλιος 2020, σελ.8 στο [https://publications.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/financial-stability-review-20\\_2016-04.pdf](https://publications.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/financial-stability-review-20_2016-04.pdf) (τελ. πρόσβαση στις 21/02/21)
17. Goksoy A., Ozsoy B. and Vayvay O., (2012), Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application, International Journal of Business and Management, January 2012,
18. [https://pdfs.semanticscholar.org/4f77/cf0676700714309db6ac7a23a85f458b825b.pdf?\\_ga=2.262246027.668168247.1615586797-826954306.1614275601](https://pdfs.semanticscholar.org/4f77/cf0676700714309db6ac7a23a85f458b825b.pdf?_ga=2.262246027.668168247.1615586797-826954306.1614275601) (τελ. πρόσβαση στις 20/12/20)
19. Infosys, (2018), Digital-only banking- A soaring wave in consumer banking, [διαδικτυακά], σελ. 4, στο <https://www.infosys.com/industries/financial-services/white-papers/Documents/next-wave-banking.pdf> (τελ. πρόσβαση στις 27/02/21)
20. International Organization for Standardization, (2015), Quality management principles, <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf> (τελ. πρόσβαση στις 07/01/21)
21. Karagiannaki A., Vergados G. and Fouskas K, (2017), The Impact of Digital Transformation In The Financial Services Industry: Insights From An Open Innovation Initiative In Fintech In Greece, MCIS, Φεβρουάριος 2017, <https://core.ac.uk/download/pdf/301373728.pdf> (τελ. πρόσβαση στις 21/1/21)
22. Management & Development Center, <http://mdcegypt.com/Pages/Management%20Approaches/Business%20Process%20Reengineering/Business%20Process%20Reengineering/Business%20Process%20Reengineering.asp> (τελ. πρόσβαση στις 27/12/20)
23. Morgan J., The Future Of Banking Has Arrived, [διαδικτυακά], Αύγουστος 2020, στο <https://www.forbes.com/sites/forrester/2020/08/03/the-future-of-banking-has-arrived/?sh=3b0db5c372e1> (τελ. πρόσβαση στις 01/02/21)
24. Omarini A., (2017), The Digital Transformation in Banking and The Role of FinTechs in the New Financial Intermediation Scenario, MPRI Μάρτιος 2018, [https://mpira.ub.uni-muenchen.de/85228/1/MPRA\\_paper\\_85228.pdf](https://mpira.ub.uni-muenchen.de/85228/1/MPRA_paper_85228.pdf) (τελ. πρόσβαση στις 18/01/21)
25. Osterwalder A., Pigneur Y. and Tucci C., (2005), Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, " Communications of the Association for Information Systems, <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais> (τελ. πρόσβαση στις 27/01/21)
26. Sahu N., Deng H. and Mollah A, (2018), Investigating the Critical Success Factors of Digital Transformation For Improving Customer Experience, CONF-

- IRM, Μάιος 2018,  
<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1020&context=confirm2018>  
 (τελ. πρόσβαση στις 26/01/21)
27. Solis B. and Littleton A., (2017), The 2017 State of Digital Transformation, Altimeter Alphabet, <https://www.slideshare.net/Altimeter/report-preview-the-2017-state-of-digital-transformation> (τελ. πρόσβαση στις 15/1/21)
  28. Statista, Dell Technologies' net revenue from 1996 to 2020 στο <https://www.statista.com/statistics/264911/dells-net-revenue-since-1996/> (τελ. Πρόσβαση στις 02/02/21)
  29. Structural Indicators for the EU Banking Sector, 2019, [διαδικτυακά], στο [https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/annex/ecb~10913d25c1.pr190604\\_ssi\\_table.pdf?715e585fcbea1f858aee3d82b45b9422](https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/annex/ecb~10913d25c1.pr190604_ssi_table.pdf?715e585fcbea1f858aee3d82b45b9422) (τελ. πρόσβαση στις 01/02/21)
  30. Taleghani M., (2011), Key Factors in E-Banking, Concepts and Applications, Life Science Journal, [διαδικτυακά], σελ. 562, στο [http://www.lifesciencesite.com/ljs/life0802/76\\_5497life0802\\_559\\_564.pdf](http://www.lifesciencesite.com/ljs/life0802/76_5497life0802_559_564.pdf) (τελ. πρόσβαση στις 21/02/21)
  31. Udovita V., 2017, Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era, International Journal of Scientific and Research Publications, Φεβρουάριος 2020, στο [https://www.researchgate.net/profile/Viduni\\_Udovita/publication/339412785\\_Conceptual\\_Review\\_on\\_Dimensions\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_Modern\\_Era/links/5e4ff449299bf1cdb93cc256/Conceptual-Review-on-Dimensions-of-Digital-Transformation-in-Modern-Era.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Viduni_Udovita/publication/339412785_Conceptual_Review_on_Dimensions_of_Digital_Transformation_in_Modern_Era/links/5e4ff449299bf1cdb93cc256/Conceptual-Review-on-Dimensions-of-Digital-Transformation-in-Modern-Era.pdf) (τελ. πρόσβαση 21/1/21)
  32. Unruh G. and Kiron D., Digital Transformation on Purpose, Νοέμβριος 2017, <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/> (τελ. πρόσβαση στις 20/1/21)
  33. Webster D. and Black M., (1998), Business Process Re-engineering: A case study of a developmental approach, Total Quality Management <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0954412989216?journalCode=ctqm19> (τελ. πρόσβαση στις 10/01/21)
  34. W. Edwards Deming, [https://en.wikipedia.org/wiki/W.\\_Edwards\\_Deming](https://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming) (τελ. πρόσβαση στις 04/01/21)
  35. World Health Organization, [https://covid19.who.int/?gclid=Cj0KCQiA-OeBBhDiARIsADyBcE7dmARodyb0AfJtvV5QbdcXgQJRMOMW2sLN7GBrbGp7R4f3FLNb3L0aAj7hEALw\\_wcB](https://covid19.who.int/?gclid=Cj0KCQiA-OeBBhDiARIsADyBcE7dmARodyb0AfJtvV5QbdcXgQJRMOMW2sLN7GBrbGp7R4f3FLNb3L0aAj7hEALw_wcB) (τελ. πρόσβαση στις 28/2/21)
  36. [https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune500\\_archive/full/1992/](https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune500_archive/full/1992/) (τελ. πρόσβαση 30/1/21)
  37. Οι πληροφορίες και οι εικόνες που αξιοποιήθηκαν για τη σύνταξη του Κεφαλαίου 4, αντλήθηκαν από: [www.alpha.gr](http://www.alpha.gr), [www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr), [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr), [www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr).