

# Kent Academic Repository

## Full text document (pdf)

### Citation for published version

Ioannis, Krasonikolakis and Sotiris, Syrmakezis (2019) Digital Transformation and Omnichannel Retail Banking. In: Georgios, Doukidis, ed. The Digital Future: Transformation-Strategy-Governance-Te Sideris, Athens,Greece. ISBN 978-960-08-0834-6.

### DOI

### Link to record in KAR

<https://kar.kent.ac.uk/80149/>

### Document Version

UNSPECIFIED

#### Copyright & reuse

Content in the Kent Academic Repository is made available for research purposes. Unless otherwise stated all content is protected by copyright and in the absence of an open licence (eg Creative Commons), permissions for further reuse of content should be sought from the publisher, author or other copyright holder.

#### Versions of research

The version in the Kent Academic Repository may differ from the final published version.

Users are advised to check <http://kar.kent.ac.uk> for the status of the paper. **Users should always cite the published version of record.**

#### Enquiries

For any further enquiries regarding the licence status of this document, please contact:

[researchsupport@kent.ac.uk](mailto:researchsupport@kent.ac.uk)

If you believe this document infringes copyright then please contact the KAR admin team with the take-down information provided at <http://kar.kent.ac.uk/contact.html>

# ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥΚΑΝΑΛΙΚΗ ΛΙΑΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο του προηγούμενου αιώνα, ήταν στημένο γύρω από τη φυσική διακίνηση εγγράφων. Εδώ και αιώνες, για να συνδιαλλαγεί κάποιος με μία τράπεζα, θα πρέπει να επισκεφτεί το φυσικό της κατάστημα. Το γεγονός αυτό έδινε τη δυνατότητα στις τράπεζες να έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες τους και να μπορούν να διακρίνουν τις ανάγκες τους μέσα από αυτή την επαφή. Με την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού και άλλων μορφών εμπορίου (π.χ. m-commerce, TV-commerce, 3D-commerce κ.λπ.) οι καταναλωτές μπορούν να έρθουν σε επαφή με χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες χωρίς την ανάγκη φυσικής παρουσίας.

Αυτό σημαίνει ότι, αφενός δημιουργείται χώρος για την ανάπτυξη νέων παρόχων τραπεζικών υπηρεσιών (π.χ. FinTech<sup>1</sup>) και αφετέρου οι παραδοσιακές τραπεζικές δομές χάνουν το πλεονέκτημα της σχεδόν αποκλειστικής επαφής με τον πελάτη και την κατανόηση των αναγκών του. Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, ο ψηφιακός μετασχηματισμός, και οι αλλαγές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και την αγοραστική συμπεριφορά έχουν διαβρώσει της δομές του παραδοσιακού τραπεζικού συστήματος. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, το πλεονέκτημα επαφής με τον πελάτη έχει μετακυλήσει σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, κάνοντας επιτακτική την ανάγκη αναγνώρισης και αντίδρασης στο νέο περιβάλλον προκλήσεων, για να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα ή η αποκόμιση μεριδίου στη νεοδιαμορφωμένη αγορά. Είναι βέβαιο ότι με τη μεταβολή και βελτιστοποίηση των νέων διαδικασιών και συνεργιών, ο πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο και τα σημεία διεπαφής μαζί του δημιουργούν ένα ευρύ πεδίο έρευνας και πειραματισμού απ' ό,τι ποτέ στο παρελθόν.

Σε μια πενταετή μελέτη (2013-2017) που πραγματοποιήθηκε για τέσσερις μεγάλες αμερικανικές τράπεζες με διεθνή παρουσία (Pramanik, Kirtania, & Pani, 2019), οι αριθμοί περιγράφουν ξεκάθαρα τη δυναμική του πεδίου και τις τάσεις του παρελθόντος που πλέον αποτελούν πραγματικότητα: (1) κάθε εβδομάδα το πλήθος των πληρωμών μέσω κινητών τηλεφώνων ξεπερνά τα 3 δις, (2) μία καινούρια και βραβευμένη ψηφιακή (mobile) πλατφόρμα τράπεζας προσέλκυε καθημερινά 5.500 νέους χρήστες, αυξάνοντας τελικά των αριθμό των χρηστών κατά 22 εκατομμύρια και (3) τράπεζα με πελατολόγιο 40 εκατομμύρια 'ψηφιακούς' πελάτες πραγματοποίησε μείωση των συναλλαγών από φυσικά καταστήματα κατά 130 εκατομμύρια και αύξησε αντίστοιχα τις ηλεκτρονικές κατά 180 εκατομμύρια μέσα σε δύο χρόνια.

Τα τελευταία χρόνια, μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες που εστιάζουν στην τεχνολογία, έχουν εισχωρήσει στο χώρο των ηλεκτρονικών πληρωμών, και συνεχώς αναδύονται νέες εταιρείες που εστιάζουν στην παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Είναι δεδομένο ότι οι FinTech έχουν ήδη αρχίσει ν' ασκούν πιέσεις τόσο στον παραδοσιακό τραπεζικό χώρο, όσο και όσο και στις ρυθμιστικές αρχές και στα κανονιστικά πλαίσια. Τουλάχιστον στο εξωτερικό και σε χώρες όπως η Αμερική, το νομοθετικό πλαίσιο ουσιαστικά ενθαρρύνει το άνοιγμα των τραπεζικών αρχιτεκτονικών και των από απόσταση τραπεζικών συναλλαγών, ενδυναμώνοντας τη συνεχή αλλαγή στην ανάπτυξη και παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (Berger, 2003). Οι FinTech αφενός καθιστούν τη διαδικασία πραγματοποίησης των προαναφερθεισών διαδικασιών εύκολα και γρήγορα, και αφετέρου αυξάνουν

---

<sup>1</sup> Financial Technology, λογισμικό τεχνολογίες που κάνουν εφικτή την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών

γεωμετρικά το όγκο των νέων χρηστών από όλα τα κοινωνικά στρώματα εξαιτίας των χαρακτηριστικών αυτών. Επιπλέον, η σχεδόν αδιάλειπτη επαφή με τον πελάτη, δίνει σε μια FinTech τη δυνατότητα καλύτερης κατανόησης των αναγκών και άμεσης αντίδρασης εξαιτίας της απλοποίησης των διαδικασιών.

## **2. ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ**

### **2.1. Η Επίδραση της Τεχνολογίας**

Όλοι οι κλάδοι της οικονομίας ανέκαθεν επηρεάζονταν από την τεχνολογία. Ήδη σήμερα συντελείται η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση στηριζόμενη στις ψηφιακές τεχνολογίες και, κυρίως, στην τεχνητή νοημοσύνη, η υλοποίηση και πρακτική εφαρμογή των οποίων οφείλεται στη ραγδαία αύξηση της υπολογιστικής ισχύος των σύγχρονων μικροεπεξεργαστών.

Η υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών μέσα σ' ένα οργανισμό επηρεάζει άμεσα και ολοκληρωτικά τις εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες και υπηρεσίες, τις αλληλεπιδράσεις των εμπλεκόμενων, αναδιαμορφώνει τις σχέσεις με τους πελάτες και τελικά επηρεάζει τη συνολική προσέγγιση δημιουργίας αξίας. Παρακάτω, ακολουθώντας τη θεωρία δημιουργίας αξίας, εστιάζουμε στις νέες ευκαιρίες και προοπτικές που αναδύονται από την υιοθέτηση μιας στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού, με έμφαση στη δυνατότητα των νέων τεχνολογιών να μετασχηματίσουν τη σχέση της επιχείρησης (και, συγκεκριμένα, της τράπεζας) με τους πελάτες αλλά και με τους λοιπούς εμπλεκόμενους φορείς.

### **2.2. Τι ΔΕΝ Είναι ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός**

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '90, το λιανικό εμπόριο γινόταν στα φυσικά καταστήματα και μέσω έντυπων καταλόγων. Εδώ και περίπου 25 χρόνια (περίπου τότε που ιδρύθηκε και το ELTRUN), οι πρώτες ψηφιακές τεχνολογίες έκαναν εφικτή την απλή ψηφιοποίηση (digitization) στοιχείων σχετικών με τις τραπεζικές εργασίες, δηλαδή τη μετατροπή τους από αναλογική σε ψηφιακή μορφή. Για παράδειγμα, αντί για ταχυδρόμηση φακέλων με αντίγραφα κίνησης λογαριασμού, οι τράπεζες στέλνουν ψηφιακά αρχεία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Το επόμενο βήμα ήταν η ψηφιακή επεξεργασία των ψηφιοποιημένων πλέον στοιχείων. Συνεχίζοντας το παραπάνω παράδειγμα, αντί για την απλή αποστολή ψηφιακού αρχείου μέσω email, οι τράπεζες παρουσιάζουν το αντίγραφο κίνησης λογαριασμού σε ένα ασφαλές web site, με δυνατότητες εφαρμογής φίλτρων, ταξινόμησης κ.λπ. Ωστόσο, τα παραπάνω δεν είναι ψηφιακός μετασχηματισμός.

### **2.3. Τι Είναι ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί το ολοκληρωτικό αποτέλεσμα που το digitalization έχει στις κοινωνικές και οικονομικές δομές καθώς αλλάζουν και μετασχηματίζονται τα πρότυπα κατανάλωσης, το νομικό και θεσμικό πλαίσιο, οι επιχειρησιακές οργανωτικές δομές και η κουλτούρα των εργαζομένων τις επιχειρήσεις που επηρεάζονται. Τελικά όμως επηρεάζονται ριζικά τα υφιστάμενα και δημιουργούνται νέα, ριζικά διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα τα οποία απειλούν ευθέως τα παραδοσιακά – μέχρι και σε βαθμό εξαφάνισης μάλιστα (Jackson, & Carruthers, 2019).

### 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ

#### 3.1. Στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Η χάραξη στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού μονοπωλεί το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων σε όλους τους χώρους του λιανεμπορίου. Τουλάχιστον σε θεωρητικό πλαίσιο, η χάραξη βέλτιστης στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού παραμένει ανοικτό ερευνητικό ερώτημα. Οι τράπεζες αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα κλάδου του λιανεμπορίου που διαθέτουν εμπειρία και γνώση της προ-ψηφιακής εποχής, αλλά απειλούνται έντονα από το νέο περιβάλλον. Αυτό διότι σε αντίθεση με τις αμιγώς ηλεκτρονικές επιχειρήσεις, οι πρώτες για να υιοθετήσουν τις νέες τεχνολογίες θα πρέπει να μετασχηματίσουν ολοκληρωτικά τον οργανισμό, το επιχειρηματικό μοντέλο και τις διαδικασίες που απορρέουν από αυτό (Bharadwaj et al., 2013). Αφού ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά αλλαγές στο οικοσύστημα του οργανισμού, οι έννοιες του επιχειρηματικού μοντέλου και η στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων του οργανισμού θα πρέπει να είναι αλληλένδετες, να συνυπάρχουν αρμονικά και να μην υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ τους (Mithas et al., 2013).

Μια επικρατούσα άποψη του παρελθόντος που αφορά στη θεώρηση της τεχνολογίας ως πυρήνα και θεμέλιο λίθο του ψηφιακού μετασχηματισμού θα πρέπει πλέον να εγκαταλειφθεί. Οι σύγχρονες τάσεις σε παγκόσμιο επίπεδο ενθαρρύνουν μια πελατοκεντρική προσέγγιση στην οποία η τεχνολογία είναι μεν αναπόσπαστο κομμάτι αλλά κυρίως διευκολύνει τη χάραξη και υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η λήψη αποφάσεων για τη χάραξη της στρατηγικής λαμβάνεται από διάφορα τμήματα του οργανισμού υπό την επίβλεψη του διοικητικού συμβουλίου και επηρεάζει όλα τα τμήματα και κλιμάκια του οργανισμού. Επίσης, η χάραξη μίας στρατηγικής δε νοείται ως ένα έργο που έχει ημερομηνία λήξης, αντιθέτως θα πρέπει να τίθεται υπό βελτιστοποίηση σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα.

#### 3.2. Bottom up & Bottom Down Προσεγγίσεις

Η διεθνής βιβλιογραφία συναινεί τα τελευταία χρόνια στο να μην διαχωρίζονται οι έννοιες του περιεχομένου της στρατηγικής και των στρατηγικών δραστηριοτήτων (Burgelman et al. 2018). Αυτό δεν αποτελεί έκπληξη αν λάβουμε υπόψη ότι και το περιεχόμενο της στρατηγικής αλλά και οι δραστηριότητες έχουν ένα κοινό σκοπό: να αναλύσουν την υφιστάμενη κατάσταση του οργανισμού, να χαράξουν ή να βελτιώσουν τη στρατηγική, και να επιφέρουν τα κατάλληλα αποτελέσματα. Αυτό που συγκεντρώνει το ενδιαφέρον όμως είναι αν η υιοθέτηση μιας από-πάνω-προς-τα-κάτω διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής ή από-κάτω-προς-τα-πάνω είναι αποτελεσματικότερη. Αν και υπάρχει εκτενής αναφορά στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε προσέγγισης, οι περισσότερες έρευνες συνηγορούν στην υιοθέτηση μιας υβριδικής λύσης που συνδυάζει χαρακτηριστικά και των δύο προσεγγίσεων.

Κυρίως, το όραμα και η υποστήριξη του μετασχηματισμού θα πρέπει να ξεκινάει και να έχει την πλήρη υποστήριξη του διοικητικού συμβουλίου του οργανισμού (top-down). Δεύτερον, παρότι ο μετασχηματισμός θα καθοδηγείται από το διοικητικό συμβούλιο, οι top managers του οργανισμού δε θα πρέπει να έχουν τον πλήρη και απόλυτο έλεγχο και ο λόγος είναι απλός: σε κάθε οργανισμό αναπτύσσονται πολιτικές σε διάφορες ομάδες εργασίας, τμήματα κτλ. Οι πολιτικές εντάσεις βάζουν φραγμούς στην ομαλή εξέλιξη του έργου και

καθυστερούν τη λήψη αποφάσεων. Αντιθέτως, σε μία bottom-up προσέγγιση δίνεται η ώθηση και τίθενται τα θεμέλια για την ολοκληρωτική αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού που είναι αναπόσπαστο κομμάτι για την επιτυχή υλοποίηση του μετασχηματισμού. Θα πρέπει να βρεθεί η χρυσή τομή ώστε ακόμη και των χαμηλότερων στρωμάτων δυναμικό της εταιρείας ν' αγκαλιάσει και να συμμετάσχει ενεργά στο μετασχηματισμό.

#### **4. ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

##### **4.1. Ψηφιακά Μετασχηματισμένες Τράπεζες και Fintech**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός βρίσκει σχεδόν καθολική εφαρμογή και στον χρηματοοικονομικό κλάδο. Μετά τον χώρο των μέσων μαζικής ενημέρωσης και των επιχειρήσεων τεχνολογίας (με κυριότερο τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών), ο χώρος των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών είναι αυτός που έχει επηρεαστεί και θα συνεχίσει να μετασχηματίζεται σημαντικά.

Εκτός από τις αλλαγές που συμβαίνουν στις μεγάλες τράπεζες αυτές καθ' εαυτές, τα τελευταία χρόνια το FinTech «επιτίθεται» στις παραδοσιακές τράπεζες με ψηφιακά «όπλα» προσελκύοντας τους πελάτες τους. Η ανάπτυξη του FinTech οφείλεται, όχι μόνο στη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, αλλά και α) στις τεκτονικές αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο, β) την έντονη διάθεση επενδύσεων από venture capital funds και γ) στην ετοιμότητα των καταναλωτών να αξιοποιήσουν τις νέες υπηρεσίες (CapGemini, 2017).

##### **4.2. Το Εύρος Εφαρμογής του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στις Τράπεζες**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά όλες τις επιχειρησιακές τραπεζικές λειτουργίες και επηρεάζει όλους τους χώρους και όλες τις μονάδες μιας τράπεζας. Από το φυσικό κατάστημα έως το internet banking και από την αξιολόγηση αιτήσεων δανείων μέχρι την καταχώριση τιμολογίων κ.ο.κ.

Ωστόσο, η κυριότερη και περισσότερο επιδραστική εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού εντοπίζεται στα σημεία επαφής του πελάτη με την τράπεζα (customer touchpoints) και στις αλλαγές στο μοντέλο εξυπηρέτησης και στους τρόπους προώθησης και πώλησης τραπεζικών προϊόντων. Να σημειώσουμε όμως πως ο βέλτιστος ψηφιακός μετασχηματισμός των σημείων επαφής απαιτεί ευρεία ψηφιακή επεξεργασία σε όλα τα βήματα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των συναλλαγών, αιτήσεων και όλων των υποθέσεων των πελατών.

##### **4.3. Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στις Τράπεζες της Ελλάδας<sup>2</sup>**

Το κυριότερο (από άποψη εύρους εφαρμογής) digitalization που έχει εφαρμοστεί στην Ελλάδα αφορά την εξυπηρέτηση πελατών μέσω internet, με την πρώτη λειτουργία υπηρεσίας internet banking να τοποθετείται πριν από 20 χρόνια (Φεβρουάριος 1998: WebTeller από την Εγνατία Τράπεζα). Πριν από αυτό, λίγοι μεγάλοι επιχειρηματικοί πελάτες

---

<sup>2</sup> Digitalization τραπεζών και ELTRUN: Η έναρξη του digitalization στην Ελλάδα συμπίπτει περίπου με την ίδρυση του ELTRUN. Στα επόμενα χρόνια, το ELTRUN συνέβαλε ερευνητικά στην ενίσχυση του digitalization των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών εκπονώντας σχετικές μελέτες, όπως η παροχή υπηρεσιών ψηφιακής τιμολόγησης μέσω των τραπεζών, η ψηφιοποίηση των παραβόλων και η έκδοση και πληρωμή τους μέσω των τραπεζών κ.ο.κ.

αποκτούσαν εξ αποστάσεως πρόσβαση στην τράπεζά τους μέσω ειδικού υπολογιστή ο οποίος εγκαθίστατο στα γραφεία της επιχείρησης (Alpha Τράπεζα Πίστewς, μετέπειτα Alpha Bank). Η πρώτη ολοκληρωμένη υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής (internet banking, phone banking, ATM και mobile banking) παρουσιάστηκε λίγο αργότερα (Μάρτιος 2000: winbank από την Τράπεζα Πειραιώς). Ακόμη και αυτή όμως, αν και ήταν ένα πληρέστερο digitalization, δεν ήταν πραγματικός ψηφιακός μετασχηματισμός.

## 5. Omni-channel Banking στην Λιανική Τραπεζική

### 5.1. Η Έλευση του Multi-Channel Banking: Πολλαπλά Σημεία Επαφής

Η winbank της Τράπεζας Πειραιώς ήταν η πρώτη πλήρης εφαρμογή του λεγόμενου multi-channel banking που, με τη σειρά του, αποτελεί τον «πρόγονο» του omni-channel banking το οποίο και πραγματεύεται το παρόν κείμενο.

Πρακτικά, η έννοια του multi-channel banking είναι συνυφασμένη με την εισαγωγή του internet banking και του mobile banking και έβαλε τις βάσεις για τη σταδιακή μετάβαση από την εξυπηρέτηση μέσω ανθρώπου στην αυτο-εξυπηρέτηση, για τη σταδιακή υπέρβαση του ωραρίου των καταστημάτων και για άλλες βασικές αλλαγές στον τρόπο συνεργασίας (Kotler, & Keller, 2012).

Με την είσοδο του multi-channel banking, οι ισορροπίες στη δημιουργία αξίας για έναν οργανισμό έχουν αλλάξει. Για παράδειγμα, τα κοινωνικά δίκτυα επιτρέπουν την αλληλεπίδραση και επαφή τόσο μεταξύ των επιχειρήσεων με τον πελάτη, αλλά και με τους πελάτες μεταξύ τους, επηρεάζοντας τις παραδοσιακές δομές επικοινωνίας (Lamberton & Stephen, 2016). Πλέον, οι ίδιοι οι πελάτες δημιουργούν και προωθούν πληροφορίες και περιεχόμενο που αφορά στις εταιρείες και μπορεί να είναι χρήσιμο για τους υπόλοιπους.

Αντίστοιχα, η τεχνολογία IoT επιτρέπει τη διασύνδεση τόσο μεταξύ εταιρείας-πελάτη και πελάτη-πελάτη, αλλά και μεταξύ των πελατών με το φυσικό περιβάλλον, π.χ. μέσω εφαρμογών που εστιάζουν στην γεωγραφική περιοχή.

### 5.2. Τι Είναι το «Channel» στο Multi/Omni-Channel

Ας προσεγγίσουμε το θέμα ιστορικά και, από άποψη γεωγραφική, στην Ελλάδα.

- Το πρώτο και βασικό κανάλι (“channel”) ή σημείο επαφής του πελάτη (customer touchpoint) με την τράπεζα ήταν το κατάστημα, εξακολουθεί δε να αποτελεί βασικό touchpoint για πολλούς πελάτες
- Το ATM εμφανίστηκε τη δεκαετία του '80 για να εξυπηρετήσει κυρίως αναλήψεις μετρητών
- Το phone banking, υπηρεσία που εκτελούν τα contact center (τόσο μέσω ανθρώπου όσο και μέσω Interactive Voice Response), ξεκίνησε στο τέλος της δεκαετίας '90
- Με την έλευση του world wide web στα μέσα των '90, οι τράπεζες δημιούργησαν τα πρώτα public web sites
- Λίγο αργότερα, η δημιουργία των αλγόριθμων κρυπτογράφησης SSL/128bit έκανε εφικτή την παροχή της υπηρεσίας internet/web banking, αρχικά μέσω υπολογιστών

- Στα μέσα της δεκαετίας 2000, το internet banking γινόταν και μέσω κινητών τηλεφώνων (mobile banking)
- Η εμφάνιση των smartphones (και κυρίως του iPhone) και των mobile applications μετά τα μέσα των '00, έφερε τα banking apps
- Τέλος, τα social media αναδείχθηκαν ως σημαντικό κανάλι επικοινωνίας (Facebook, Instagram), υποστήριξης (Twitter, Facebook) και digital marketing (όλα τα προηγούμενα, καθώς και τα LinkedIn και YouTube) αλλά όχι και εκτέλεσης συναλλαγών
- Φυσικά, στα κανάλια δεν πρέπει να παραλείψουμε τα τερματικά αποδοχής καρτών (POS), τόσο αυτά του φυσικού κόσμου όσο και αυτά που λειτουργούν στο internet
- Ωστόσο, πέρα από τα κανάλια για τη γενικότερη και ευρύτερη εκτέλεση συναλλαγών, το multi/omni-channel banking εντοπίζεται και σε συγκεκριμένες καθετοποιημένες υπηρεσίες και κυρίως στον χώρο των πληρωμών και, ειδικότερα στις πληρωμές μέσω καρτών: φυσικά και ψηφιακά τερματικά POS, digital wallets (λ.χ. PayPal, MasterPass) και contactless mobile payments με την τεχνολογία NFC (Near-field Communication).

### **5.3. Τι Σημαίνει «Omni-Channel» Banking**

Μέχρι και σήμερα, οι τράπεζες στην Ελλάδα – και οι περισσότερες τράπεζες σε όλο τον κόσμο – έχουν παραμείνει στο μοντέλο του multi-channel banking και δεν έχουν προχωρήσει στην ουσιαστική μετάβαση στο omni-channel banking.

Το περιβάλλον omni-channel αποτελεί μια πολυκαναλική (multi-channel) προσέγγιση που αφορά το marketing, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση των πελατών με τρόπο που να δημιουργείται ένα ολοκληρωμένο, συνεχές, αδιάκοπο, συνεκτικό, υψηλής ποιότητας σύνολο εμπειριών πελάτη οι οποίες λαμβάνουν χώρα μέσα σε κάθε σημείο επαφής και ανάμεσα στα σημεία επαφής του πελάτη με την εταιρεία (Kotler, & Keller, 2012; Frost & Sullivan, 2015).

## **6. ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ OMNI-CHANNEL ENANTI ΤΟΥ MULTI-CHANNEL**

Τα πολλαπλά σημεία επαφής ενός πολυκαναλικού δικτύου μπορούν να προσφέρουν μια ολοκληρωμένη και προσωποποιημένη εμπειρία πελάτη. Εξαιτίας της ολοκλήρωσης των διαδικασιών, των προϊόντων/υπηρεσιών, και ανταλλαγής πληροφορίας μεταξύ πελατών και τραπεζών μπορούν να επιτύχουν μια σχεδόν καθημερινή επαφή και αλληλεπίδραση.

### **6.1. Έμφαση στον Πελάτη και Όχι στο σημείο Επαφής**

Η προσέγγιση multi-channel είναι περισσότερο «ποσοτική» παρά «ποιοτική» και στηρίζεται στη μεγιστοποίηση του αριθμού των σημείων επαφής μέσω της οποίας η επιχείρηση στοχεύει στην επίτευξη των στόχων της. Η προσέγγιση omni-channel, είναι περισσότερο «ποιοτική» και εστιάζεται στον πελάτη και όχι στο σημείο επαφής: τα σημεία επαφής συνδέονται μεταξύ τους και, η έμφαση δίνεται στη συνολική εμπειρία καθώς στόχος είναι η ενίσχυση και ενδυνάμωση της σχέσης με τον πελάτη.

### **6.2. Άνεση, Ευκολία και Μικρότερος Φόρτος**

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007), δύο διαστάσεις στις οποίες εμφανίζεται άμεση επιρροή είναι η άνεση και η ευκολία χρήσης. Μάλιστα, οι διαστάσεις αυτές επηρεάζουν όλα τα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας από την αναγνώριση της ανάγκης μέχρι την εμπειρία μετά την πώληση. Η άνεση αφορά κυρίως στην εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος αφού οι πελάτες δε χρειάζεται να επισκέπτονται διάφορα καταστήματα. Η ευκολία χρήσης αφορά στην πνευματική προσπάθεια που απαιτείται για όλες τις ενέργειες του πελάτη.

Στην περίπτωση του multi-channel banking, η προσπάθεια που ο πελάτης πρέπει να βάλει όταν έρχεται σε ένα από τα σημεία επαφή είναι πάντα η ίδια – και ενίοτε είναι αρκετή. Στο omni-channel banking, τα δίκτυα συνδυάζονται μεταξύ τους για να απλουστεύσουν την εργασία και να διευκολύνουν τον πελάτη. Μια ενέργεια του πελάτη σε ένα σημείο, αξιοποιείται από ένα ή περισσότερα άλλα σημεία επαφής.

### **6.3. Συνοχή και Συνέχεια**

Οι τράπεζες με προσέγγιση omni-channel φροντίζουν ώστε οι πελάτες τους να λαμβάνουν την ίδια εμπειρία μέσω όλων των σημείων επαφής. Δίνεται προσοχή ώστε το branding να είναι ενιαίο, η μορφή επικοινωνίας (tone of voice) να είναι συνεπής, τα μηνύματα να είναι συνεκτικά καθώς και να είναι ενιαίες και χωρίς διαφορές μεταξύ των δικτύων αφενός η εκτέλεση των συναλλαγών και αφετέρου η διεκπεραίωση των υποθέσεων του πελάτη. Για παράδειγμα, ο πελάτης μπορεί να ξεκινήσει τη συναλλαγή σε ένα δίκτυο και να την ολοκληρώσει σε ένα άλλο και το γεγονός αυτό να είναι γνωστό σε κάθε άλλο σημείο.

### **6.4. Ενδυνάμωση της Σχέσης**

Οι υπηρεσίες μιας τράπεζας δεν αρκεί να είναι καλύτερες από αυτές των ανταγωνιστών της. Οι πελάτες των τραπεζών αγοράζουν προϊόντα και χρησιμοποιούν υπηρεσίες στις οποίες το omni-channel είναι εγγενές. Όταν ο πελάτης αγοράσει από ένα Apple Store ή χρησιμοποιήσει το Netflix και το Spotify, «ανεβάζει τον πήχη» της αναμενόμενης εμπειρίας του και για την τράπεζά του, το mobile app της οποίας πρέπει να είναι εξίσου καλό με τα αγαπημένο app του πελάτη, αυτά που χρησιμοποιεί καθημερινά. Η τράπεζα που προσεγγίζει αυτόν τον «πήχη», σταδιακά γίνεται “top of mind” και παίρνει τη θέση της κύριας τράπεζας του πελάτη. Και, ως γνωστόν, οι πελάτες ξεκινούν την αναζήτηση για την επόμενη αγορά τους, από την κύρια τράπεζά τους.

Η ενδυνάμωση της σχέσης μεταφράζεται σε ενίσχυση της πιστότητας (loyalty) του πελάτη η οποία, με τη σειρά της, αποδεδειγμένα οδηγεί σε αυξημένες πωλήσεις. Επιπλέον, αν δεν αλληλο-ενημερώνονται τα κανάλια μεταξύ τους, υπάρχει απώλεια πωλήσεων καθώς ο πελάτης ενδέχεται να ξεκινήσει τη διαδικασία αγοράς ενός προϊόντος σε οποιοδήποτε κανάλι και να τη συνεχίσει σε οποιοδήποτε άλλο. Κατ’ επέκταση, η ίδια η τράπεζα θα έπρεπε να εντοπίσει την σε εξέλιξη αγορά και να τη συνεχίσει στο κατάλληλο κανάλι (McKinsey, 2017).

### **6.5. Αξιοποίηση Δεδομένων**

Από τα διάφορα σημεία επαφής δημιουργείται ένας εξαιρετικός όγκος πληροφορίας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις τράπεζες για να παρέχει προσωποποιημένες υπηρεσίες, προωθητικές ενέργειες κ.ά. Τα διάφορα σημεία επαφής μπορούν να συλλέγουν πληροφορίες που αναλύονται συνολικά και στη συνέχεια παρέχονται προσωποποιημένες υπηρεσίες και πραγματοποιούνται στοχευμένες ενέργειες από κάθε σημείο επαφής χωριστά. Έτσι



δημιουργείται προστιθέμενη αξία και η σχέση με την τράπεζα ενδυναμώνεται περαιτέρω.

## **7. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΟΜΝΙ-CHANNEL ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Ένα σημαντικό ερώτημα που θα πρέπει απαντήσουν και να ανταποκριθούν αντίστοιχα οι παραδοσιακές τράπεζες είναι ποιος θα είναι ο ρόλος των φυσικών καταστημάτων στο νέο οικοσύστημα.

### **7.1. Μετασχηματισμός και Ενίσχυση του Ρόλου του Καταστήματος**

Στο χώρο της επιχειρηματικής πρακτικής αλλά και της βιβλιογραφίας συναντώνται δύο επικρατέστερες επιλογές. Η πρώτη, η οποία έπειτα από μελέτες έχει αποδεχτεί σχετικά αποτυχημένη στο χώρο του λιανεμπορίου και της τραπεζικής, είναι η προσπάθεια μονομερούς ψηφιοποίησης του παραδοσιακού φυσικού καταστήματος – και αυτό αποτελεί σύνηθες μειονέκτημα της προσέγγισης multi-channel. Η υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών μέσα στο φυσικό κατάστημα μπορεί να μειώνει το χρόνο διεκπεραίωσης μιας διαδικασίας αλλά δεν αυξάνει την συνολική εμπειρία του πελάτη όταν οι διαδικασίες αυτές μπορούν να πραγματοποιηθούν από άλλα κανάλια των τραπεζών πιο εύκολα και πιο γρήγορα.

Η δεύτερη επιλογή είναι η ανάδειξη και η στόχευση στα μοναδικά χαρακτηριστικά του φυσικού καταστήματος που, σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα κανάλια, θα προφέρουν την καλύτερη δυνατή εμπειρία πελάτη – και αυτή είναι η ουσιαστική εφαρμογή της φιλοσοφίας omni-channel. Στην επιλογή αυτή αναβαθμίζεται ο ρόλος των υπαλλήλων του καταστήματος και η δυνατότητα φυσικής αλληλεπίδρασης με τον οργανισμό και τα προϊόντα.

### **7.2. Το Κατάστημα ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Η ύπαρξη πολλαπλών δικτύων καθιστά πιο προσιτή και εύκολη την ενημέρωση των πελατών για τα διαθέσιμα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά. Στο πολυκαναλικό περιβάλλον, σε ενδεχόμενο τιμολογιακό ανταγωνισμό προϊόντων και υπηρεσιών με τις νεοφυείς και αμιγώς ηλεκτρονικές επιχειρήσεις, οι τράπεζες δε θα είχαν τύχη. Διατηρώντας όμως το φυσικό κατάστημα ως μία διάσταση στην πολυκαναλική προσέγγιση τούς δίνει τη δυνατότητα να βελτιώσουν την εμπειρία πελάτη και να παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις. Ήδη η χρήση νέων ψηφιακών τεχνολογιών στο φυσικό κατάστημα έχει υιοθετηθεί τόσο σε τράπεζες όσο και σε άλλους χώρους του λιανεμπορίου με αποτέλεσμα την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πελατών που, στον τραπεζικό χώρο και εξαιτίας της φύσης των συγκεκριμένων προϊόντων, αποκτά μεγαλύτερη βαρύτητα έναντι της τιμολόγησης για την απόφαση αγοράς.

## **8. ΤΑ ΣΥΝΗΘΗ ΛΑΘΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**

Η δημιουργία και η λειτουργία μιας πλατφόρμας omni-channel banking είναι στρατηγικής σημασίας. Πρέπει να αποφεύγονται κάποια συνηθισμένα λάθη όπως τα παρακάτω:

- Ανάθεση του έργου σε μια ομάδα και παράλληλη μειωμένη συμμετοχή της Διοίκησης
- Περαιτέρω, παροχή υπερβολικής εξουσίας στη Διεύθυνση Πληροφορικής και έμφαση στην τεχνολογία αντί για τον πελάτη
- Απουσία έρευνας συμπεριφοράς πελατών και σχεδιασμός με βάση τα πιστεύω της ομάδας υλοποίησης

- Υλοποίηση με βάση τις υποτιθέμενες απαραίτητες δυνατότητες και τα υποτιθέμενα απαραίτητα χαρακτηριστικά
- Αντιγραφή των χαρακτηριστικών των θεωρούμενων ως ανταγωνιστές
- Επικράτηση των απόψεων των υψηλά ιστάμενων στελεχών
- Τυφλή υιοθέτηση νέων τεχνολογικών τάσεων με στόχο τον εντυπωσιασμό και ανεξάρτητα από την πραγματική αξία για τους πελάτες ή/και την τράπεζα
- Μη υιοθέτηση των κατάλληλων μεθοδολογιών σχεδιασμού και υλοποίησης: εφαρμογή φιλοσοφίας design thinking, ανάπτυξη customer journey mapping και σχεδιασμός με service design
- Απουσία MVP (Minimum Viable Product) και μεθοδολογίας “Lean Startup”, πράγμα που οδηγεί σε αφαίρεση σημαντικού μέρους του τελικού παραδοτέου λόγω πίεσης των προθεσμιών
- Ελλιπής έμφαση σε θέματα ανάπτυξης κατάλληλης και ενιαίας κουλτούρας σε όλο τον οργανισμό
- Υποβάθμιση της σημασίας της κατάλληλης δομής και οργάνωσης: αρχικά απαιτείται ένα «δικτατορικό» μοντέλο με κεντρικό συντονισμό και αποφάσεις από μια κεντρική μονάδα και, στη συνέχεια, ένα «ομοσπονδιακό» μοντέλο όπου η κεντρική ομάδα μετατρέπεται σε «κέντρο αριστείας»
- Υιοθέτηση λογισμικού (digital-ready core banking systems, digital engagement platforms, API layer, cloud-based services κ.λπ.) που δεν ταιριάζει στις απαιτήσεις μιας omni-channel πλατφόρμας
- Παράλειψη της δημιουργίας υποδομής που επιτρέπει continuous innovation (agile development, DevOps)
- Μειωμένη σημασία στην αξία των δεδομένων, τόσο των «ιδιόκτητων» (πελάτες, προϊόντα, συναλλαγές κ.λπ.) όσο και των «εξωτερικών» και, μάλιστα, των Big Data (geospatial, 3<sup>rd</sup>-parties κ.λπ.)
- Απουσία πλάνου για τη μέτρηση της επιτυχίας με νέους, εξειδικευμένους δείκτες απόδοσης που ξεφεύγουν από τους παραδοσιακούς τραπεζικούς δείκτες
- Απουσία διαδικασίας συνεχούς βελτιστοποίησης με βάση τα δεδομένα χρήσης από τους πελάτες

## 9. TO ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ OMNI-CHANNEL BANKING

Η φιλοσοφία omni-channel έχει έρθει για να μείνει. Οι καταναλωτές χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τα διαθέσιμα μέσα, συσκευές και υπηρεσίες προκειμένου να εξυπηρετούνται. Παράλληλα, εξακολουθούν να εμφανίζονται νέα μέσα, νέες συσκευές και νέες υπηρεσίες, ενώ ο χρόνος που απαιτείται για την υιοθέτησή τους από τους καταναλωτές γίνεται όλο και μικρότερος.

Οι τρόποι πρόσβασης στις τραπεζικές υπηρεσίες είναι ήδη πολλοί και θα συνεχίσουν να αυξάνονται. Εκτός από τους τρόπους που αναφέρθηκαν παραπάνω, έχουν ήδη κάνει την εμφάνισή τους νέες υπηρεσίες όπως:

- Παροχή πληροφόρησης και υποστήριξης μέσω messaging apps όπως τα WhatsApp, Viber και Messenger. Η υποστήριξη παρέχεται από chatbots που προσπαθούν να προσομοιώσουν τον άνθρωπο πίσω από την τηλεφωνική

γραμμή. Σπανιότερα, εντοπίζονται και τραπεζικές υπηρεσίες και, κυρίως, πληρωμές

- Εκτέλεση συναλλαγών από ψηφιακούς βοηθούς (digital assistants) που καθοδηγούνται και αποκρίνονται φωνητικά, όπως οι Apple Siri, Amazon Alexa και Google Assistant
- Παροχή ειδοποιήσεων από wearables, λ.χ. smart watches, τα οποία συνεργάζονται με banking mobile apps.

Οι συνδυασμοί των υφιστάμενων και μελλοντικών μέσων είναι πολυάριθμοι ενώ ο τρόπος, ο χρόνος και η συχνότητα χρήσης των μέσων δεν μπορούν να προβλεφθούν. Μόνο η εφαρμογή ενός omni-channel σχεδιασμού και υλοποίησης της πλατφόρμας και ο συνεχής «σεβασμός» στην omni-channel φιλοσοφία μπορεί να εξασφαλίσει ότι, ανεξάρτητα από το πλήθος των “channels”, η τράπεζα θα παρουσιάζεται πάντοτε με τον κατάλληλο τρόπο στους πελάτες της.

Η έλευση του open banking θα ενισχύσει περαιτέρω την αξία του omni-channel. Καθώς ο καταναλωτής, μέσω μίας omni-channel πλατφόρμας, θα μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλες τις τράπεζες με τις οποίες έχει συνεργασία, η βέλτιστη omni-channel υλοποίηση θα δίνει προβάδισμα στην τράπεζα που την έχει πετύχει και, όπως ειπώθηκε παραπάνω, το προβάδισμα αυτό μεταφράζεται σε αυξημένη πιστότητα και αυξημένες πωλήσεις.

Όλα δε τα παραπάνω απευθύνονται σε μια γενιά πελατών που είναι η μεγαλύτερη (σε πλήθος) που έχει εμφανιστεί ποτέ στην ανθρωπότητα, τη γενιά των λεγόμενων Millennials, δηλαδή των ανθρώπων που έχουν γεννηθεί από το 1980 και μετά (Goldman Sachs, 2015). Οι άνθρωποι αυτοί έχουν μεγαλώσει με την τεχνολογία και τη θεωρούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς τους. Δεν βλέπουν διαφορές μεταξύ των τραπεζών, θα άλλαζαν εύκολα τράπεζα και δεν βλέπουν καν γιατί χρειάζονται τράπεζες (Viacom Networks, 2013). Καθώς αυτή η γενιά έχει ήδη ωριμάσει από χρηματοοικονομική άποψη, γίνεται η πιο σημαντική ομάδα υποψήφιων πελατών για τις τράπεζες και, καθώς αυτοί οι πελάτες ήδη θεωρούν ως αυτονόητη την λήψη omni-channel υπηρεσιών, δείχνουν και τον omni-channel μονόδρομο των τραπεζών.

## Βιβλιογραφικές αναφορές:

- Berger, N.A. (2003). The economic effects of technological progress: Evidence from the banking industry. *Journal of Money, Credit and Banking*, 35 (2), 141–176.
- CapGemini (2017). *World Fintech Report*. 1-48.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., Venkatraman, N.V. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37 (2), 471–482.
- Burgelman, R.A., Floyd, S.W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39 (3), 531–558.
- Goldman Sachs (2015). Millennials: Coming of Age. <https://www.goldmansachs.com/insights/archive/millennials/> (last access 14.05.2019)
- Jackson, P., & Carruthers, C. (2019). *Data driven business transformation: How to disrupt, innovate and stay ahead of the competition*. John Wiley and Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). London: Prentice Hall
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, socialmedia, andmobilemarketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172.
- McKinsey (2017). Think omni-channel, not multi-channel. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/think-omnichannel-not-multichannel> (last access 19.04.2019)
- Mithas, S., Tafti, A., Mitchell, W. (2013). How a firm's competitive environment and digital strategic posture influence digital business strategy. *MIS Quarterly*, 37 (2), 511–536.
- Viacom Networks, (2013). The Millennial Disruption Index. <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/08/millennials.pdf> (last access 09.03.2019)