

**Εφαρμογή συστημάτων CRM
στην Ηλεκτρονική Τραπεζική
στην Ελλάδα**

**Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των
απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση του διπλώματος**

**ΜΠΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
Από
ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΧΡΙΣΤΙΝΑ Κ. ΚΑΡΑΒΙΔΟΓΛΟΥ
ΠΤΥΧΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
2006**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	9
ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	9
1.1 ΚΡΙΤΙΚΗ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	9
1.2 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	17
Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ	17
2.1 ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.....	18
2.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ (E-BANKING);.....	19
2.2.1 Η Χρησιμότητα της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής.....	21
2.2.2 Λήψη της απόφασης.....	23
2.2.3 Η ωφέλεια του πελάτη.....	26
2.3 ΆΛΛΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (E-FINANCE, E-BANKING).....	27
2.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ E-BANKING.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	34
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ & ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ E-BANKING	34
3.1 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (E-STRATEGY).....	35
3.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ (E-RISKS).....	38
3.3 Η ΜΟΡΦΗ ΚΑΙ Η ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	41
3.4 Η ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ Η ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΙΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ.....	45
3.5 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΥΠΟΔΟΜΩΝ - ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	47
3.6 CRM: ΜΙΑ ΝΕΑ ΙΔΕΑ ΣΤΟ E-BANKING.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	50
Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	50
4.1 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΈΝΩΣΗ: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΜΩΝ.....	50
4.2 ΕΛΛΑΔΑ: ΣΗΜΕΙΑ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝ ΠΡΟΣΟΧΗ.....	51
4.3 ΕΛΛΑΔΑ: ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΥΝΕΧΙΣΤΟΥΝ.....	53
4.4 ΑΞΙΟΠΡΟΣΕΧΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.....	55
4.4.1 Νέες τεχνολογίες.....	55
4.4.2 Παρουσία Ελληνικών Τραπεζών στο Εξωτερικό.....	57
4.4.3 Σύναψη Συμμαχιών.....	58
4.4.4 Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες.....	58
4.5 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ E-BANKING ΓΙΑ ΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ ΠΕΝΤΕ ΧΡΟΝΙΑ.....	59
4.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ.....	60
4.6.1 Σχολιασμός.....	64
4.6.2 Εξαγωγή Συνολικού Δείκτη.....	67
4.6.3 Διαγραμματική Απεικόνιση.....	71
4.6.4 Συμπεράσματα.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	81
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ CRM	81
5.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ CRM.....	82

5.2 ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	85
5.3 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΕ ΤΟ CRM	86
5.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ CRM	88
5.5 ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ	90
5.6 CRM ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	95
ΤΟ CRM ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ	95
6.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ CRM	97
6.2 ΑΠΟ ΤΟ ΑΠΛΟ CRM ΣΤΟ MULTI-CHANNEL CRM	98
6.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ M-CRM	100
6.4 Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ M-CRM	102
6.5 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΙΑΣ ΛΥΣΗΣ MULTI-CHANNEL CRM	103
6.6 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΕΝΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ M-CRM	106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	111
ΤΟ CRM ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	111
I) WINBANK: Ένα παραδειγμα λύσης CRM	111
II) ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	114
7.1 ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	115
7.1.1 Διαχείριση αγοράς (Marketing Management)	116
7.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	117
7.2.1 Υπάρχουσα κατάσταση	117
7.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	120
7.3.1 Τμήμα Πωλήσεων	120
7.3.2 Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών	120
7.3.3 Τμήμα Μάρκετινγκ	121
7.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	122
7.4.1 Τμήμα Πωλήσεων	122
7.4.2 Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών	122
7.4.3 Τμήμα Μάρκετινγκ	123
7.4.4 Λειτουργικές Απαιτήσεις	123
7.4.5 Πηγές των Στοιχείων	126
7.4.6 Ροή στοιχείων	126
7.5 Η ΟΡΘΟΤΕΡΗ ΕΠΙΛΟΓΗ CRM	128
7.5.1 Τεχνικά χαρακτηριστικά	129
7.5.2 Ανάλυση	130
7.6 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ/ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ CRM	133
7.6.1 Δημιουργία του Σχεδίου	133
7.6.2 Πιθανοί κίνδυνοι	134
7.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	134
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	137
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	137
8.1 ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ WEB-SITES ΣΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM	138
8.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ON-LINE ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	144
8.3 ΤΟ M-CRM ΚΑΙ Η ΤΕΧΝΙΚΗ "ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΟΥ ΣΕΝΑΡΙΟΥ"	148
8.4 ΠΑΡΟΧΗ ΠΟΛΥΚΑΝΑΛΙΚΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (MULTI-CHANNEL CRM)	150
8.5 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ M-CRM	153
8.6 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ: Ένα βασικό εργαλείο του MULTI-CHANNEL CRM	155
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	158
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	161

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΗΛΕΚΤΡ. ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΓΙΑ 2004 ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ.....	17
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : ΧΡΗΣΗ E-BANKING, 2000 - 2004	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ E-BANKING ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΩΝ.....	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ.....	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - CRM.....	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΩΝ ΤΗΣ GENERAL UNION	119
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΟΙ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ GENERAL UNION.....	124
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Η ΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ - MC FARLAND.....	125
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΡΟΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	127

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΣΧΕΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣ. ΕΝΕΡΓΟΠ. - ΠΕΡΙΕΧ. ΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΤΟΠΟΥ.....	72
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΣΦ. ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ – ΠΕΡΙΕΧ. ΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΤΟΠΟΥ.....	73
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΣΧΕΣΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ – ΠΕΡΙΕΧ. ΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΤΟΠΟΥ.....	73
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΣΦ. ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ – ΔΙΑΔΙΚ. ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	74
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: ΣΧΕΣΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ – ΔΙΑΔΙΚ. ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	74
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: ΣΧΕΣΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ – ΠΡΟΣΦΕΡ. ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	75
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ CRM ΕΛΛΗΝ. ΤΡΑΠΕΖΩΝ.....	143

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό οφείλω να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου σε όλα εκείνα τα άτομα που με διάφορους τρόπους συνέβαλαν στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Καταρχάς, τον επιβλέποντα καθηγητή του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς Δρ. Ι. Σμυρλή, για την καθοδήγησή του και τις πολύτιμες συμβουλές και κατευθύνσεις του, χωρίς τις οποίες δεν θα ήταν δυνατή η πλήρης ολοκλήρωσή της εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους αρμόδιους εκπροσώπους των Ελληνικών Τραπεζών από τα τμήματα των Call Centers και Ηλεκτρονικής Τραπεζικής, που με τις πολύτιμες πληροφορίες τους συνέβαλαν στη σωστή συγγραφή της παρούσας εργασίας και στη διεξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων σχετικά με την ισχύουσα κατάσταση του e-banking στην Ελλάδα και του επιπέδου χρήσης συστημάτων CRM.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μετά την εμφάνιση του Διαδικτύου, είναι εύκολο να παρατηρηθούν και να εντοπιστούν οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Το Διαδίκτυο αποτελεί πλέον ένα βασικό μέσο επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων και μεταφέρει πολύ γρήγορα οποιοδήποτε είδος πληροφοριών. Έτσι έχουν διαμορφωθεί νέες αντιλήψεις για την έννοια της αγοράς και την τεχνική προώθησης και πώλησης ενός προϊόντος.

Οι υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου προσφέρουν έναν μεγάλο αριθμό εφαρμογών και εξυπηρετούν ένα συνεχώς μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Συγχρόνως, το Διαδίκτυο έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται ως το κέντρο διανομής προϊόντων και υπηρεσιών, με το ηλεκτρονικό εμπόριο να κατέχει ηγετική θέση.

Όλες οι επιχειρήσεις που σχετίζονται με το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελούν μέρος της ψηφιακής επανάστασης που έχει ήδη επηρεάσει εντυπωσιακά τις ζωές των ανθρώπων και αναμένεται να επιφέρει ακόμα περισσότερες επιπτώσεις στο εγγύς μέλλον. Η διεθνής φύση του ηλεκτρονικού εμπορίου μειώνει τις δυσκολίες που δημιουργούνται από την απόσταση ή το χρόνο και προσκαλεί τις επιχειρήσεις να συμμετέχουν σε μια διεθνή αγορά την οποία θα μπορούν να προσεγγίζουν 24 ώρες την ημέρα, επτά ημέρες την εβδομάδα (24/7). Για το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν υπάρχει καμία συγκεκριμένη περιοχή. Όλοι έχουν τις ίδιες ευκαιρίες, ανεξάρτητα αν ο τόπος κατοικίας τους είναι σε πρωτεύουσα, σε μια βιομηχανική πόλη ή σε μια απομονωμένη περιοχή.

Όπως είναι φυσικό, οι αλματώδεις τεχνολογικές εξελίξεις και η κοινωνία της πληροφορίας δεν θα μπορούσαν να αφήσουν αδιάφορο το χρηματοπιστωτικό τομέα, έναν από τους πιο δραστήριους και δεκτικούς χώρους στην τεχνολογική καινοτομία.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι υπηρεσίες του χρηματοπιστωτικού τομέα που παρέχονται μέσω Διαδικτύου, προσφέρουν ένα πραγματικό όφελος και χρησιμοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο. Σήμερα, το επίπεδο ηλεκτρονικών

τραπεζικών εργασιών είναι αρκετά καλό και μπορεί να γίνει ακόμα καλύτερο με τη χρήση του CRM – Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων, το οποίο πρόκειται για ένα εργαλείο που ελέγχει και διαχειρίζεται τις υπάρχουσες και μελλοντικές σχέσεις της τράπεζας με τους πελάτες της. Στόχοι ενός τέτοιου εργαλείου είναι η μεγιστοποίηση των πωλήσεων και η γενικότερη κερδοφορία του χρηματοπιστωτικού τομέα μέσω της άριστης εξατομικευμένης επικοινωνίας και του ελέγχου των εσωτερικών συστημάτων μιας τράπεζας (www.singularsoftware.gr). Η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη του Διαδικτύου, σε συνδυασμό με το CRM, επιτρέπουν σε κάθε τραπεζικό οργανισμό να έρθει σε επαφή και να επικοινωνήσει με τους πελάτες του, με βάση την ιδιαίτερη τραπεζική συμπεριφορά και τις συνήθειές τους. Αυτό είναι και η μεγάλη υπόσχεση του CRM: Η ικανότητα να ανταποκριθεί στις ανάγκες του κάθε πελάτη χωριστά χρησιμοποιώντας μια συστηματοποιημένη μεθοδολογία.

Με αυτό τον τρόπο, η κάθε τράπεζα θα είναι σε θέση να προσφέρει πλήρεις και υψηλής ποιότητας ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες, συμβάλλοντας σημαντικά στην πραγματική επιχειρησιακή αξία του κάθε πελάτη.

Όπως σε όλες τις χώρες με ανεπτυγμένο τραπεζικό σύστημα, έτσι και στην Ελλάδα τα πιστωτικά ιδρύματα χρησιμοποιούν το μοντέλο της ηλεκτρονικής τραπεζικής με διαφορετικούς τρόπους, ξεκινώντας από τη χρήση του διαδικτυακού τους τόπου για σκοπούς παρουσίασης και επικοινωνίας με τους πελάτες τους, μέχρι την παροχή χρηματοπιστωτικών προϊόντων και υπηρεσιών προσαρμοσμένων απόλυτα στα χαρακτηριστικά του νέου αυτού μέσου. Σήμερα η διεθνής τραπεζική πρακτική χρησιμοποιεί τις δυνατότητες του Διαδικτύου ως ένα ακόμη μέσο διανομής παραδοσιακών τραπεζικών προϊόντων. Βέβαια η εποχή των τραπεζικών υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου ("virtual banking"), όπου ο πελάτης μιας τράπεζας θα ολοκληρώνει τη συναλλαγή του μέσα από τον υπολογιστή, το τηλέφωνο ή και άλλα μέσα, χωρίς καμία επιπλέον επικοινωνία με την τράπεζα του, αν και χρονικά δεν απέχει πολύ από το να πραγματοποιηθεί, σήμερα δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση τον κανόνα.

Όπως κάθε επιχειρηματικός κλάδος που εντάσσει στη δραστηριότητα του το ηλεκτρονικό εμπόριο, έτσι και οι τράπεζες εξελίσσουν την επιχειρηματικότητα τους

σε δύο βασικούς άξονες: α) Επιχείρηση προς επιχείρηση (B2B) και β) επιχείρηση προς καταναλωτές (B2C). Ταυτόχρονα, οι τράπεζες στηριζόμενες στην τεχνογνωσία τους, στα οικονομικά τους μεγέθη αλλά και στη μακροχρόνια εμπιστοσύνη του κοινού, μπορούν να διαδραματίσουν πρωταγωνιστικό ρόλο στις ηλεκτρονικές συναλλαγές του κράτους με πολίτες (G2C) και επιχειρήσεις (G2B), συμβάλλοντας τα μέγιστα στην ανάπτυξη και καθιέρωση πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και επίτευξης διοικητικής σύγκλισης.

Το γεγονός ότι η χρήση ποικίλων ηλεκτρονικών εφαρμογών προκειμένου να διευκολυνθούν οι τραπεζικές συναλλαγές - όπως είναι η εφαρμογή ενός εργαλείου CRM - δεν είναι εξ' ολοκλήρου νέα, εξηγεί τις τεράστιες δυνατότητες που παρέχονται σήμερα και προέρχονται κυρίως από την εξέλιξη της τεχνολογίας και την άμεση και την "24 ώρες το 24ωρο" διασύνδεση της τραπεζικής πελατείας με όλα τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Οι ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες επεκτείνονται, βελτιώνοντας τις παραδοσιακές μορφές τραπεζικών υπηρεσιών σε τραπεζικές εργασίες μιας νέας εποχής-συνεχούς λειτουργίας. Μέσω της ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-Banking), οι τράπεζες παρέχουν υπηρεσίες 24/7 σε πραγματικό χρόνο, μειώνοντας εντυπωσιακά το χρόνο που ξοδεύεται για την ολοκλήρωση των συναλλαγών αλλά και περιορίζοντας σημαντικά το κόστος.

Σε αυτό το περιβάλλον, οι επιτυχημένες ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες εξαρτώνται από την καινοτομία, την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και τις ισχυρές σχέσεις πελατών. Οι πελατειακές σχέσεις μιας τράπεζας για να γίνουν ισχυρές θα πρέπει να μελετηθούν και να αναλυθούν όσον αφορά τις ανάγκες των πελατών, ώστε η τράπεζα να είναι σε θέση να τους ικανοποιεί με την παροχή των κατάλληλων υπηρεσιών και προϊόντων στην κατάλληλη χρονική στιγμή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Κριτική – Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η είσοδος των ηλεκτρονικών λύσεων, εφαρμογών και διευκολύνσεων στις τραπεζικές συναλλαγές δεν είναι κάποια νέα υπόθεση. Το διαφορετικό, σήμερα, βρίσκεται στις τεράστιες δυνατότητες, που προσφέρει η τεχνολογία για την άμεση και συνεχόμενη διασύνδεση της τραπεζική πελατείας με όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες του τραπεζικού συστήματος που στο σύνολό τους περιγράφονται με τον όρο ηλεκτρονική τραπεζική. Οι υπηρεσίες αυτές προσφέρονται με τη χρήση τεχνολογίας όπως: Αυτόματες Ταμειολογιστικές Μηχανές (ΑΤΜ) σε όλα τα τραπεζικά καταστήματα, ηλεκτρονικές αγορές μέσω καρτών, τηλεφωνικές συναλλαγές προσφέρουν υπηρεσίες που εφαρμόζονται ήδη με μεγάλη επιτυχία, ενώ η τραπεζική μέσω Διαδικτύου αναπτύσσεται με αξιοσημείωτους ρυθμούς.

Αρκετοί ειδικευμένοι τραπεζικοί και νομικοί πραγματεύονται, σε σχετικά άρθρα, πρακτικές και νομικές πτυχές του θέματος, στοχεύοντας στη σωστή ενημέρωση και εξοικείωση των καταναλωτών, των επιχειρηματιών, αλλά και των ίδιων των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα με την ηλεκτρονική τραπεζική (internet banking). Στο ίδιο πλαίσιο σχετικά με τις προοπτικές της ηλεκτρονικής τραπεζικής επικεντρώνονται και ανώτατα στελέχη τραπεζών που προσφέρουν τέτοιες υπηρεσίες.

Σε σχετικό του άρθρο ο Α. Τσάμη (2003) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι: "Η ηλεκτρονική τραπεζική μιλά για εξυπηρέτηση και μπορούμε σε αυτό να συμπεριλάβουμε το ηλεκτρονικό εμπόριο, τα θέματα συναλλαγών "business to business" και, βεβαίως, για την πώληση πολύ τυποποιημένων πραγμάτων, όπως είναι να μπορεί ο πελάτης να βρίσκει προϊόντα και υπηρεσίες "στο ράφι".

Από την άλλη πλευρά, ο Γ. Αρώνης (2003) αναφέρει σχετικά με τα αποτελέσματα της ηλεκτρονικής-ψηφιακής επανάστασης στον κλάδο των τραπεζών ότι: "Η ηλεκτρονική τραπεζική από μόνη της, το πιθανότερο είναι ότι δεν θα μπορεί να σταθεί και από την πλευρά της κερδοφορίας, αλλά και σε σχέση με την κουλτούρα των πελατών, οι οποίοι πιστεύουν ότι μέσα από μια διαπροσωπική σχέση, θα έχουν την καθοδήγηση που χρειάζονται για να επιλέξουν το κατάλληλο στεγαστικό δάνειο ή να αποφασίσουν που θα τοποθετήσουν τα χρήματά τους. Η πραγματικότητα αυτή πρέπει να συγκριθεί με την αντιμετώπιση που έχει ο πελάτης όταν επικοινωνεί με το "μηχάνημα". Έτσι ερμηνεύεται ο προβληματισμός που χρειάζεται να κάνουν οι τράπεζες προκειμένου να προσεγγίσουν τις ανάγκες του μεγάλου αριθμού των πελατών τους. Συνεπώς, μόνο συμπληρωματικά στα άλλα μέσα μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ηλεκτρονική τραπεζική και κυρίως, σε εργασίες που μπορούν να γίνουν φθηνότερα και με ευκολία τόσο για την τράπεζα, από άποψη κόστους όσο και από τον πελάτη, σε θέματα πρόσβασης στο ηλεκτρονικό τραπεζικό δίκτυο."

Επιπλέον ο Δ. Γεωργόπουλος (2003) σε άρθρο του σχετικά με την on-line εξυπηρέτηση πελατών αναφέρει ότι: "Η τράπεζα του 21^{ου} αιώνα θα πρέπει να βρίσκεται εκεί που βρίσκεται και ο πελάτης. Εκεί που ζει, εργάζεται, εκεί που αξιοποιεί τον ελεύθερο χρόνο του. Ο ιδανικότερος ίσως τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι μέσω της ηλεκτρονικής τραπεζικής που δημιουργεί θετικές εμπειρίες και εμπιστοσύνη. Η εμπιστοσύνη συνεπάγεται τη δημιουργία ολοένα και περισσότερων πιστών πελατών και κατ' επέκταση περισσότερων εσόδων για την τράπεζα και καλύτερων υπηρεσιών για τον πελάτη."

Παρατηρείται ότι στο σύνολό τους οι απόψεις αυτές διακατέχονται από μια ευδιάκριτη αισιοδοξία για την ανάπτυξη και μετάδοση των νέων δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής τραπεζικής, στην οποία όμως είναι εμφανή τα στοιχεία της συγκράτησης, του ρεαλισμού και φυσικά είναι καλά εμπεδωμένη στις μεγάλες δυνατότητες του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.

Οι προοπτικές του e-banking, της ηλεκτρονική τραπεζικής, είναι αρκετά καλές και θα γίνονται ολοένα καλύτερες, καθώς η καταναλωτική συμπεριφορά, ο σύγχρονος τρόπος ζωής, αλλά και οι επιδιώξεις των τραπεζών για μείωση του λειτουργικού κόστους και παροχή καλύτερης εξυπηρέτησης στον πελάτη θα εντείνονται. Ήδη οι αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά πραγματοποιούνται προς αυτή την κατεύθυνση, έστω με μικρότερους ρυθμούς στην Ελλάδα, και οι τράπεζες έχουν επενδύσει και συνεχίζουν να επενδύουν στα ηλεκτρονικά κανάλια.

Για να γίνουν ακόμα θετικότερες και να υπάρξει πραγματικό αμοιβαίο όφελος και για τις δύο πλευρές, οι βασικές προϋποθέσεις είναι δύο:

α) Οι τράπεζες θα πρέπει να κατανοήσουν, να αξιολογήσουν και να ελέγξουν προσεχτικά το νέο πολυκαναλικό σύστημα διανομής, εντάσσοντας το στη συνολική στρατηγική μάρκετινγκ, ώστε να κατανέμονται με τον ορθότερο τρόπο οι πόροι και να υπάρχει δέσμευση για το σκοπό αυτό.

Παράλληλα, είναι ανάγκη να αποποιηθούν επιχειρηματικά τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (CRM), ώστε να είναι εφικτός ο συνδυασμός του υψηλού επιπέδου προσωποποιημένης εξυπηρέτησης και του μέγιστου επιχειρηματικού οφέλους.

β) Η χρήση και ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών να πραγματοποιείται με γρηγορότερους ρυθμούς, ώστε να δημιουργηθεί ένα κλίμα αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης προς αυτά.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι το παράδειγμα των τραπεζών για υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, προκειμένου να παρέχουν ηλεκτρονικά τις υπηρεσίες τους, θα πρέπει να γίνει παράδειγμα για τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων της οικονομίας. Οι τράπεζες με την αξιοποίηση της τεχνολογίας του Διαδικτύου και τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής που προσφέρουν, όχι μόνο ενδυνάμωσαν και κατέστησαν πιο αποτελεσματικές τις υφιστάμενες εδώ και πολλά χρόνια παραδοσιακές διαδικασίες προσφοράς των υπηρεσιών τους, αλλά επινόησαν και εφάρμοσαν νέους τρόπους παροχής υπηρεσιών, που συνδυάζουν με τον πιο

αποτελεσματικό, ασφαλή και απλό τρόπο τις παραδοσιακές δραστηριότητες με τα νέα ηλεκτρονικά κανάλια διανομής των τραπεζικών υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη των υπηρεσιών του e-finance και ειδικότερα των υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής πραγματοποιείται με έντονους ρυθμούς, που συνεχώς εντείνονται καθώς η νέα γενιά, που είναι και ο κατ' εξοχήν χρήστης της νέας τεχνολογίας, εντάσσεται στον παραγωγικό μηχανισμό. Σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσουν εκτός από το ποσοστό διείσδυσης των υπολογιστών, της κινητής τηλεφωνίας και του Διαδικτύου στο κοινωνικό σύνολο της χώρας και οι υποδομές που η χώρα διαθέτει, κυρίως σε παροχή υπηρεσιών που σχετίζονται με την ανάπτυξη και χρήση του λογιστικού χρήματος. Η έκταση της χρήσης των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών τόσο από τις τράπεζες, τους οργανισμούς κοινής ωφέλειας, το δημόσιο τομέα, όσο και από τις επιχειρήσεις των διαφόρων κλάδων της οικονομίας, το θεσμικό πλαίσιο που θα καθορίζει τους κανόνες λειτουργίας και χρήσης των ηλεκτρονικών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, ο βαθμός τεχνολογικού εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, η μεταβαλλόμενη συναλλακτική συμπεριφορά και νοοτροπία του πληθυσμού, είναι βασικοί παράγοντες που μεταξύ άλλων θα επηρεάσουν το ρυθμό ανάπτυξης και το ποσοστό διείσδυσης του e-finance στον ενεργό πληθυσμό.

Ανάπτυξη αναμένεται να έχει στο άμεσο μέλλον και η διασυνοριακή παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής (cross-border e-banking) για δύο βασικούς λόγους:

- *Πρώτον*, καθώς θα συνεχίσει να αυξάνεται η αποδοχή των υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής σε πολλές χώρες, οι πελάτες των τραπεζών θα χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο το Διαδίκτυο για να έχουν πρόσβαση σε προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους, χωρίς να λαμβάνουν ιδιαίτερα υπόψη τη χώρα προέλευσης των υπηρεσιών.
- *Δεύτερον*, η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας θα διευκολύνει την ικανότητα των τραπεζών να χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο ηλεκτρονικά κανάλια για τη διανομή των υπηρεσιών τους, με στόχο τη διεύρυνση της πελατειακής τους

βάσης σε υφιστάμενες αλλά και νέες αγορές, χωρίς να απαιτείται κατ' ανάγκη φυσική παρουσία των τραπεζών στις νέες αγορές και κατ' επέκταση χωρίς να απαιτούνται σημαντικές από μέρους τους επενδύσεις.

Είναι, λοιπόν, βέβαιο ότι η γενική αποδοχή της ηλεκτρονικής τραπεζικής είναι θέμα χρόνου, καθώς οι πελάτες των τραπεζών συνηθίζουν όλο και περισσότερο τη χρήση του Διαδικτύου, αντιλαμβάνονται τα οφέλη από τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που παρέχουν οι τράπεζες και η εξέλιξη της τεχνολογίας αμβλύνει τις ανησυχίες τους σχετικά με θέματα ασφάλειας παροχής των ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Η παρούσα εργασία στοχεύει να ερευνήσει τις σύγχρονες τάσεις στις υπηρεσίες του e-Banking, πώς αυτές οι υπηρεσίες προσφέρονται στον πελάτη και εξετάζει τους τρόπους με τους οποίους τα εργαλεία και τα συστήματα CRM μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της ποιότητας των υπηρεσιών του e-Banking, προκειμένου να χτιστούν οι ισχυρότερες και πιο κερδοφόρες σχέσεις πελατών. Για να ολοκληρωθεί αυτός ο στόχος της εργασίας, η βιβλιογραφική επισκόπηση θα έρθει σε επαφή με μια ανάλυση του σημερινού περιβάλλοντος του e-Banking και των πρακτικών εφαρμογών CRM με τη βοήθεια κάποιων παραδειγμάτων.

Όπως έχει προαναφερθεί η συγκεκριμένη εργασία επιχειρεί να παρουσιάσει τις *σύγχρονες τάσεις στο περιβάλλον του e-Banking και πώς είναι δυνατό να ωφεληθεί αυτό από την εφαρμογή ενός συστήματος CRM*. Η ανάπτυξη της εργασίας ακολουθεί προσέγγιση συγκεκριμένων βημάτων με μετρήσιμους στόχους που θα χρησιμοποιηθούν ως συγκριτικές μετρήσεις επιδόσεων για την επιτυχία της εργασίας. Με την ολοκλήρωση αυτής της προσέγγισης θα έχει ικανοποιηθεί και ο γενικότερος ερευνητικός στόχος της εργασίας.

1.2 Διάρθρωση εργασίας

Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε κεφάλαια με σκοπό να διευκολύνει τον αναγνώστη να αποκτήσει άμεσα μια εποπτική εικόνα του συνόλου της και να αναζητήσει εύκολα τα σημεία που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον ίδιο.

Το **πρώτο κεφάλαιο**, αποτελεί μια επισκόπηση του θέματος της εργασίας παρουσιάζοντας έρευνες, μελέτες, δημοσιεύσεις και σχετικά άρθρα. Μια τέτοια επισκόπηση κρίνεται αναγκαία προκειμένου να διερευνηθούν οι απόψεις που έχουν διατυπωθεί για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τραπεζικής, αλλά και να μελετηθεί η τρέχουσα κατάσταση χρήσης των συστημάτων CRM που μοναδικός τους σκοπός είναι η βέλτιστη υλοποίηση των τραπεζικών συναλλαγών. Στην συνέχεια ακολουθεί μια βιβλιογραφική επισκόπηση και αναφορά της ιδιαιτερότητας της παρούσας εργασίας, που στόχο της έχει να παρουσιάσει μια σύγχρονη άποψη σχετικά με τις επιχειρηματικές δυνατότητες και προοπτικές που εισάγει η ηλεκτρονική τραπεζική στον χρηματοπιστωτικό τομέα.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο**, θα παρουσιαστεί η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-Banking) και πώς αυτή έχει επηρεάσει τα ίδια τα τραπεζικά ιδρύματα καθώς επίσης και τους πελάτες τους. Οι ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες αποτελούν σήμερα την πιο διαδεδομένη τραπεζική εφαρμογή μέσω των διαφόρων ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας (Internet, mobile phone, call center, ATM). Δεδομένου ότι αναπτύσσεται με συνεχώς αυξανόμενα ποσοστά, η ηλεκτρονική τραπεζική υπόσχεται την επανάσταση στις συναλλαγές των φυσικών προσώπων και των επιχειρήσεων με τις τράπεζες, καθώς μετέφερε την τράπεζα στην οθόνη του υπολογιστή, μειώνοντας δραστικά το κόστος και το χρόνο των συναλλαγών, τόσο για τις τράπεζες όσο και για τους πελάτες τους.

Στο **τρίτο κεφάλαιο**, θα εξεταστούν οι στρατηγικές και οι υπηρεσίες του e-Banking σε σχέση με το προσδιορισμένο περιβάλλον ηλεκτρονικής τραπεζικής. Θα αναπτυχθούν οι ιδιαίτερες πολιτικές και τακτικές που αποφασίζουν να ακολουθήσουν οι τράπεζες, ανάλογα με την ηλεκτρονική στρατηγική που έχουν επιλέξει.

Ταυτόχρονα θα αναλυθούν οι ηλεκτρονικοί κίνδυνοι που πιθανόν να προκύψουν μετά την υιοθέτηση των e-banking υπηρεσιών και που θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη προκειμένου να μη διαστρεβλώσουν τη φήμη των τραπεζών. Τέλος, θα περιγραφεί το τεχνολογικό περιβάλλον που απαιτείται, ώστε να μπορεί μια τράπεζα να επιλέξει μια ηλεκτρονική στρατηγική ενδυναμώνοντας την πίστη των πελατών της και θα γίνει μια πρώτη αναφορά σε ένα σημαντικό τεχνολογικό εργαλείο που συμβάλλει σε αυτή την ενδυνάμωση.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο**, περιλαμβάνονται στοιχεία για την προετοιμασία του ελληνικού επιχειρείν σχετικά με τη νέα ψηφιακή οικονομία, την εξοικείωση των Ελλήνων με τις νέες τεχνολογίες, τις τάσεις και τις προοπτικές που παρουσιάζονται. Επιπλέον, καταγράφεται ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η ελληνική τραπεζική αγορά και σε ποιο βαθμό είναι προετοιμασμένη για τη νέα ψηφιακή πραγματικότητα και την εφαρμογή της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Το κεφάλαιο αυτό, κλείνει με αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης των ελληνικών τραπεζών στον τομέα του e-banking, λαμβάνοντας υπόψη τις κυριότερες υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο**, παρουσιάζεται η ολοκληρωμένη διαχείριση ενός πελάτη μέσω των συστημάτων CRM, η οποία διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην υλοποίηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης ή τράπεζας, προσφέροντας βαθιά γνώση στον πελάτη και αποτελεσματική αλληλεπίδραση σε κάθε συναλλαγή με αυτόν. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, η γνώση και η διαχείριση πελατών γίνονται αναμφισβήτητα οι θεμελιώδεις ανάγκες μιας σύγχρονης τράπεζας και για αυτό θα ακολουθήσει παρουσίαση και κατανόηση του CRM, μελετώντας τις σχετικές θεωρίες και πλαίσια.

Στο **έκτο κεφάλαιο**, θα περιγραφούν οι προκλήσεις που προκύπτουν από το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος CRM, με σκοπό πάντα την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών. Η ηλεκτρονική τραπεζική είναι στην ουσία ένα σύνολο τραπεζικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της, όποτε και οπουδήποτε αυτοί επιθυμούν, σε μια βάση 24/7, μέσω των προτιμημένων καναλιών τους, αλλά κυρίως είναι η τραπεζικές υπηρεσίες που παρέχονται μέσω Διαδικτύου.

Επιτυχημένη ηλεκτρονική τραπεζική σημαίνει και επιτυχημένη εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου και κατά συνέπεια επιτυχημένο ηλεκτρονικό επιχειρείν. Επιπλέον, το CRM μπορεί να βοηθήσει τις τράπεζες στο να παρέχουν υψηλής ποιότητας και κερδοφόρες ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες αυξάνοντας, την ίδια χρονική στιγμή, την ικανοποίηση των πελατών τους.

Στο **έβδομο κεφάλαιο** έχει πλέον διαπιστωθεί ότι το παγκόσμιο επιχειρησιακό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς και κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις και τράπεζες προσπαθούν να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις συνειδητοποιώντας τον αυξανόμενο ρόλο που παίζει ο πελάτης και τοποθετώντας τον στο κέντρο της στρατηγικής τους. Ακολουθώντας αυτήν την κατεύθυνση, προσανατολίζονται στην αναζήτηση και εγκατάσταση συστημάτων CRM, τα οποία αποτελούν εργαλεία για την ευκολότερη και καλύτερη υπηρεσία των αναγκών όχι μόνο του πελάτη αλλά και της ίδιας της τράπεζας. Συνεπώς, σε αυτό το κεφάλαιο, με τη χρήση ανάλογων παραδειγμάτων, θα προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση είναι σε θέση να εφαρμόσει ένα σύστημα CRM και να βελτιώσει έτσι την αποτελεσματικότητά της.

Στο **όγδοο κεφάλαιο**, θα υποβληθούν συστάσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ένα σύστημα CRM μπορεί να βελτιώσει τις ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες. Οι επιτυχημένες ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες εξαρτώνται από την καινοτομία, την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και τις ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες. Αυτές οι σχέσεις εξαρτώνται από τη δυνατότητα να ερευνηθούν, να γίνουν κατανοητές και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών με την παροχή των κατάλληλων υπηρεσιών και προϊόντων, στην κατάλληλη χρονική στιγμή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**Η προσφορά της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής**

Το Διαδίκτυο παρέχοντας τη δυνατότητα αμφίδρομης επαφής μεταξύ ανθρώπων, επιχειρήσεων και οργανώσεων, έχει γίνει ήδη μέρος της ζωής εκατομμυρίων πολιτών στον πλανήτη και επηρεάζει με διάφορους τρόπους πολλές από τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Αν και άρχισε ως ένα καθαρά επιστημονικό εργαλείο, σήμερα έχει μετατραπεί σε έναν παγκόσμιο ανοικτό δίαυλο επικοινωνίας, ο οποίος διαμορφώνει εκτός των άλλων και την εξέλιξη της οικονομίας σε παγκόσμια κλίμακα.

Τα χαρακτηριστικά αυτής της αλλαγής, η οποία προέρχεται κυρίως από τις τεχνολογίες των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής, είναι ότι επεκτείνεται με πολύ υψηλή ταχύτητα, δεν αναγνωρίζει σύνορα, θρησκείες ή έθνη και γίνεται εύκολα και ευχάριστα αποδεκτό από τη νέα γενεά. Οι καταναλωτικές, επενδυτικές και αποταμιευτικές συνήθειες των ανθρώπων έχουν αλλάξει και ταυτόχρονα η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι πολύ γρήγορη. Σύμφωνα με τα στοιχεία έρευνας της Forrester (www.epaynews.com/statistics/transactions.html), τα εκτιμημένα εισοδήματα παγκοσμίως για το 2004 από το ηλεκτρονικό εμπόριο (από συναλλαγές B2B και B2C) έφτασαν τα \$6,6 τρισεκατομμύρια σε Β. Αμερική, Ασία και Δυτ. Ευρώπη, ενώ για τον υπόλοιπο κόσμο άγγιξαν τα \$150 δις.

Πίνακας 1: Σύνολο εσόδων Ηλεκτρ. Εμπορίου για 2004 παγκοσμίως

Περιοχή	Σύνολο
Βόρεια Αμερική	\$3.5 τρις
Ειρηνικός Ασίας	\$1.6 τρις
Δυτική Ευρώπη	\$1.5 τρις
Λατινική Αμερική	\$81.8 δις
Υπόλοιπο του Κόσμου	\$68.6 δις

Πηγή: Forrester Research

Το "ταμειακό" μέρος κάθε εμπορικής πράξης μέσω Διαδικτύου, είναι εύλογο ότι τουλάχιστον στην πρώτη του φάση, απαιτεί τη χρήση του τραπεζικού τομέα, είτε αυτό αφορά την πληρωμή μέσω κάποιου τραπεζικού λογαριασμού είτε την πληρωμή μέσω μιας τραπεζικής κάρτας.

Επιπλέον, παρουσιάζονται τεράστιες δυνατότητες για την άμεση και συνεχή διασύνδεση της τραπεζικής πελατείας με όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες του τραπεζικού συστήματος. Η πρόκληση είναι μεγάλη και αυτή η περιοχή αποτελεί μια σημαντική στρατηγική επιλογή για τις χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις.

Οι τράπεζες κατανοούν σταδιακά τις δυνατότητες της επιχειρηματικής εκμετάλλευσης αυτού του μέσου με συνέπεια, σήμερα, να δημιουργείται διεθνώς μια "κρίσιμη μάζα" χρηστών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου, η οποία διαμορφώνεται μέσω της ανταλλαγής εθίμων και πρότυπων καταναλωτικής συμπεριφοράς. Με βάση αυτά τα γεγονότα, είναι ευκολονόητο ότι ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες φαίνεται να αποτελούν το γρηγορότερο αναπτυσσόμενο ηλεκτρονικό κανάλι επικοινωνίας που έχουν ποτέ συναντήσει οι Ευρωπαϊκές Τράπεζες.

2.1 Από το παρελθόν στο μέλλον

Η είσοδος των ηλεκτρονικών λύσεων, των εφαρμογών και των ευκολιών στις τραπεζικές συναλλαγές δεν είναι κάτι καινούριο, οι περισσότερες εκ των οποίων χρησιμοποιούνται τα τελευταία χρόνια από αρκετές επιχειρήσεις και οργανισμούς (*Türk et al, 2003*). Πιο συγκεκριμένα, η ανταλλαγή ηλεκτρονικών στοιχείων με τη χρησιμοποίηση της Ηλεκτρονικής Ανταλλαγής Δεδομένων (EDI- Electronic Data Interchange) μέσω ιδιωτικών ή άλλων δικτύων, αρχίζει κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '60 από τις τράπεζες με τη χρησιμοποίηση ειδικών δικτύων και σκοπό την ηλεκτρονική ανταλλαγή κεφαλαίου.

Επιπλέον, ο τραπεζικός τομέας υπήρξε πρωτοπόρος στη μελέτη των εφαρμογών των νέων τεχνολογιών και αυτό οφείλεται κυρίως σε δύο στοιχεία των τραπεζικών υπηρεσιών: α) στη σημασία που έχει ο παράγοντας "χρόνος" στην κυκλοφορία του κεφαλαίου και β) στο σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η "εξανθρωπισμένη υπηρεσία" στην υπηρεσία των πελατών.

Αυτά τα δύο στοιχεία επηρέασαν αρκετά την απόφαση των τραπεζικών ιδρυμάτων για επενδύσεις σε καινοτόμες τεχνολογίες όπως είναι τα ΑΤΜ, οι Διανομείς Μετρητών (Cash Dispensers), οι Καταθέτες Μετρητών (Cash Depositors) και οι Τηλεφωνικές τραπεζικές εργασίες, οι οποίες ενσωματώθηκαν τελικά στα υπάρχοντα συστήματα υπηρεσιών και διανομής τραπεζικών προϊόντων και αποτέλεσαν την αιχμή για την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Για παράδειγμα, το 1967 η Barclays εισήγαγε παγκόσμια την πρώτη Αυτόματη Ταμειολογιστική Μηχανή (ΑΤΜ). Προς το τέλος της δεκαετίας του '80, οι τηλεφωνικές τραπεζικές εργασίες προσφέρθηκαν ως νέα υπηρεσία και μέχρι τη μέση της δεκαετίας του '90, οι τράπεζες της Δυτικής Ευρώπης και οι πελάτες τους χρησιμοποιούσαν ήδη ένα πολλαπλό περιβάλλον ηλεκτρονικών καναλιών επικοινωνίας (*Türk et al, 2003*).

Έχοντας καλύψει τα έξι πρώτα έτη του 21^{ου} αιώνα, τα τραπεζικά ιδρύματα και οι υπηρεσίες τους, μετατρέπονται προκειμένου να εναρμονιστούν με τη νέα πραγματικότητα. Με τις απέραντες, καθημερινά, και συχνά καινοτόμες αλλαγές στις τηλεπικοινωνίες αλλά και με το ηλεκτρονικό εμπόριο να γίνεται μια καθημερινή συνήθεια και μια πολύ καλά καθιερωμένη πρακτική, ο δρόμος για τις δραματικές αλλαγές έχει πλέον ανοίξει.

2.2 Τι είναι η Ηλεκτρονική Τραπεζική (e-Banking):

Με την ευρύτερη έννοια ο όρος του "e-banking" περιλαμβάνει οποιαδήποτε εμπορική συναλλαγή που διεξάγεται μεταξύ της τράπεζας και των πελατών της

διαμέσου ηλεκτρονικών δικτύων, κυρίως μέσω του Internet, και βοηθάει ή οδηγεί στην πώληση τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η διαφορά σήμερα εντοπίζεται στις απέραντες δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία για την άμεση και συνεχή ολοκλήρωση της σχέσης που δημιουργείται μεταξύ των πελατών μιας τράπεζας και των προϊόντων και υπηρεσιών αυτού του ιδρύματος.

Σύμφωνα με το *Wright (2002)*: "Το ηλεκτρονικό εμπόριο αλλάζει το ανταγωνιστικό τοπίο των τραπεζικών εργασιών με δύο τρόπους. Αρχικά, οι συναλλαγές ηλεκτρονικού εμπορίου δεν απαιτούν ένα μέσο, που θα διαβρώνει τη διανομή και θα βασίζεται στο εμπόδιο εισόδου που απολαμβάνουν οι παραδοσιακές λιανικές τράπεζες. Αφετέρου, το Διαδίκτυο βελτιώνει σημαντικά τη διαφάνεια τιμών, προσθέτοντας περαιτέρω ώθηση στην εμπορευματοποίηση των οικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών".

Αυτές οι νέες δυνατότητες περιγράφονται καλύτερα με τον όρο του e-Banking, το οποίο έχει εξελιχθεί τόσο το ίδιο όσο και οι θεμελιώδεις αρχές του μέσα στο περιβάλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου και όπως είναι φυσικό επηρεάζονται άμεσα από αυτό.

Στο βιβλίο του e-Banking, το Ομοσπονδιακό Συμβούλιο Εξέτασης Χρηματοδοτικών Οργανισμών (Federal Financial Institutions Examination Council) ορίζει το e-Banking ως: "την αυτοματοποιημένη παράδοση των νέων και παραδοσιακών τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών άμεσα στους πελάτες μέσω ηλεκτρονικών και αμφίδρομων καναλιών επικοινωνίας. Οι ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες περιλαμβάνουν εκείνα τα συστήματα που επιτρέπουν στους πελάτες, τα άτομα ή τις επιχειρήσεις χρηματοδοτικών οργανισμών, να έχουν πρόσβαση στους λογαριασμούς, να πραγματοποιούν συναλλαγές στην επιχείρηση ή να λαμβάνουν πληροφορίες για τα οικονομικά προϊόντα και τις υπηρεσίες μέσω ενός δημόσιου ή ιδιωτικού δικτύου, συμπεριλαμβανομένου του Διαδικτύου." (*FFIEC, 2003*)

Ένας απλούστερος ορισμός δίνεται από την Ομοσπονδιακή Τράπεζα Παρακαταθήκης της Μινεάπολης (www.minneapolisfed.org/banking/ebank/), όπου το e-Banking περιγράφεται ως "η παράδοση των τραπεζικών υπηρεσιών μέσω της

χρήσης της ηλεκτρονικής επικοινωνίας και πρωτίστου του Διαδικτύου. Επίσης, μπορεί εύκολα να δει κανείς ή να ακούσει το e-Banking να αποκαλείται με τον όρο τραπεζικές εργασίες Διαδικτύου (Internet Banking), ή ως on-line τραπεζικές εργασίες ή ακόμα και ως τραπεζικές εργασίες και συναλλαγές μέσω του προσωπικού υπολογιστή (PC Banking). Οι ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες, δηλαδή το e-banking, μπορεί να περιλαμβάνουν τα ATMs, τις τηλεφωνικές τραπεζικές εργασίες, τις ηλεκτρονικές μεταφορές κεφαλαίων και τις χρεωστικές κάρτες”.

2.2.1 Η Χρησιμότητα της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής

Αξίζει να σημειωθεί ότι, σε μια απλή τους μορφή, διάφορες ηλεκτρονικές συναλλαγές είναι ευρέως γνωστές. Οι συναλλαγές από τις Αυτόματες Ταμειολογιστικές Μηχανές, γνωστά και ως Α.Τ.Μ, οι ηλεκτρονικές αγορές μέσω καρτών και οι τηλεφωνικές συναλλαγές εφαρμόζονται ήδη με μεγάλη επιτυχία και προσφέρουν μια απέραντη ποικιλία υπηρεσιών. Η εξέλιξή τους περιλαμβάνει τις τραπεζικές εργασίες μέσω Διαδικτύου που αναπτύσσονται με αξιοπρόσεκτα ποσοστά. Η τράπεζα ρυθμίζει εκ νέου τη σχέση της με τις σύγχρονες ανάγκες των πελατών της και την προσαρμόζει σύμφωνα με εκείνα τα ποσοστά με τα οποία εργάζεται η σύγχρονη και πάντα ανταγωνιστική οικονομία. (FFIEC, 2003)

Από τη στιγμή που αλλάζει η οικονομία κατά κάποιο τρόπο αλλάζουν και οι τραπεζικές εργασίες. Ο παραδοσιακός τρόπος λειτουργίας των τραπεζών μετασχηματίζεται και βαθμιαία περιλαμβάνει μια θέση παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών που παρέχουν προσανατολισμό και πληροφορίες στον πελάτη. Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές και τα εναλλακτικά δίκτυα προετοιμάζουν το έδαφος για τις “άμεσες” τραπεζικές εργασίες, οι οποίες προσφέρουν πλήρως αυτοματοποιημένες συναλλαγές με μηχανισμούς STP (Straight Through Processing), καταλήγοντας σε απευθείας σύνδεση με την επεξεργασία των παραγγελιών του πελάτη και την ολοκλήρωση των συναλλαγών σε πραγματικό χρόνο, με μεγάλη ταχύτητα, ασφάλεια

και με καμία ανθρώπινη παρέμβαση. Επιπλέον, προσφέρουν μια διαθεσιμότητα 24/7 που συνοδεύεται από μια εντυπωσιακή εκτέλεση χρονικής αποταμίευσης των διαταγών των πελατών, οι οποίες συμβάλλουν στην ουσιαστική αναβάθμιση εξυπηρέτησης τους. Τέλος, παρέχουν σημαντικές μειώσεις στις δαπάνες και ταυτόχρονα αύξηση στα λειτουργικά κέρδη.

Επιπλέον, έχει υπολογιστεί ότι τα λειτουργικά έξοδα μιας "ηλεκτρονικής" τράπεζας είναι περιορισμένα σε σχέση με τα αντίστοιχα μιας συμβατικής τράπεζας, εφόσον μια τραπεζική συναλλαγή κοστίζει στις τράπεζες πολύ ακριβότερα όταν πραγματοποιείται μέσω του παραδοσιακού δικτύου από ότι μέσω του Διαδικτύου. Αυτό δίνει το περιθώριο στις τράπεζες να αποδώσουν υψηλότερο τόκο στις καταθέσεις και να χορηγούν δάνεια με χαμηλότερο επιτόκιο. (*Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 2000*).

Με την εφαρμογή ηλεκτρονικών τραπεζικών εργασιών, μια τράπεζα μπορεί να επιτύχει διεύρυνση της παρουσίας της και περισσότερα περιθώρια προσέλκυσης νέων πελατών. Οι υποψήφιοι πελάτες των τραπεζών δεν είναι μόνο οι φυσικοί γείτονες των συγκεκριμένων καταστημάτων, αλλά ολόκληρος ο κόσμος! Τόσο η λειτουργία ηλεκτρονικών τραπεζικών καταστημάτων όσο και η δυνατότητα υλοποίησης τραπεζικών συναλλαγών 365 ημέρες το χρόνο, είναι σημαντικοί παράγοντες για την αύξηση του όγκου συναλλαγών και την ικανοποίηση των πελατών, των οποίων τα αιτήματα ικανοποιούνται άμεσα και αποτελεσματικότερα.

Οι δυνατότητες επικοινωνίας με τους πελάτες και τους συνεργάτες κάθε μορφής αυξάνονται, ενώ ταυτόχρονα η τράπεζα αποκτά τη δυνατότητα επέκτασης σε νέες αγορές. Οι ηλεκτρονικές τράπεζες, εκτός από τις υπηρεσίες των ηλεκτρονικών εργασιών και των on-line χρηματιστηριακών πράξεων, προσφέρουν και θα συνεχίσουν να προσφέρουν μέσω του Διαδικτύου, υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου (*Wright, 2002*).

Η ηλεκτρονική τραπεζική διευκολύνει την πλήρη διαφάνεια στις τραπεζικές συναλλαγές από άποψη τιμής και κόστους. Με αυτόν τον τρόπο, επιβάλλει και εντείνει τον ανοικτό ανταγωνισμό σε ολόκληρο το εύρος των χρηματοοικονομικών

υπηρεσιών, όχι μόνο μέσα στα σύνορα μιας χώρας, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, επηρεάζοντας θετικά την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων.

Έχει αποδειχτεί ότι το τηλεμάρκετινγκ, στελεχωμένο καλύτερα και επαρκέστερα από ότι ένα τραπεζικό κατάστημα και υποστηριζόμενο από τη συγκέντρωση και διαχείριση των πληροφοριών των πελατών, μπορεί να γίνει πολύ αποτελεσματικό.

Αν και οι τραπεζικές εργασίες μέσω Διαδικτύου και κινητών τηλεφώνων είναι ακόμα σε αρχικά στάδια, υπάρχουν στοιχεία που φανερώνουν ότι οι πιο "καλοί" πελάτες μιας τράπεζας χρησιμοποιούν αυτά τα κανάλια πρόσβασης. Οι πελάτες αυτής της κατηγορίας είναι ανώτερου μορφωτικού επιπέδου, χρησιμοποιούν περισσότερα τραπεζικά προϊόντα ενώ αφήνουν μεγαλύτερο κέρδος στην τράπεζα από το μέσο πελάτη.

Τα παραπάνω αποδεικνύουν ότι η χρήση του e-banking από μια τράπεζα είναι ένα ζήτημα που δεν δέχεται οποιεσδήποτε αναβολές. Φυσικά, τα τραπεζικά καταστήματα δεν μπορούν και δεν πρόκειται να εξαφανιστούν εντελώς. Εντούτοις, οι τράπεζες που μπορούν να αξιοποιήσουν, να κοστολογήσουν, να λειτουργήσουν και να διατηρήσουν τα απαραίτητα κανάλια παροχής τραπεζικών υπηρεσιών από απόσταση, με έναν αποτελεσματικό τρόπο τόσο για τον πελάτη όσο και για τις ίδιες, θα είναι οι ηγέτες του αιώνα που μόλις άρχισε.

2.2.2 Λήψη της απόφασης

Οι τράπεζες έρχονται αντιμέτωπες με μια σειρά στρατηγικών προκλήσεων και "στοιχημάτων" που πρέπει να κερδίσουν με τη χρήση των νέων τεχνολογιών:

- Σε μεσοπρόθεσμο διάστημα, το e-banking θα έχει μετατραπεί από μια δευτεροβάθμια επιχειρηματική στρατηγική σε μια κύρια. Συνεπώς, η αποτυχία έγκαιρης εισόδου μιας τράπεζας στον ψηφιακό κόσμο μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες στη μελλοντική της θέση στην αγορά.

- Η πίστη και η αφοσίωση των πελατών μπορεί να μειωθούν λόγω της αυξανόμενης δυνατότητας πρόσβασης σε ανταγωνιστικές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Η ευκολία με την οποία προσφέρονται από τους διάφορους χρηματοπιστωτικούς και μη χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς οι τιμές των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, θα συμβάλει στην κινητικότητα των πελατών.
- Ο ανταγωνισμός μέσα στον τραπεζικό τομέα αλλά και από μη τραπεζικούς φορείς αναμένεται να αυξηθεί με την επέκταση του e-banking.

Τα εμπόδια που απέτρεψαν μέχρι τώρα όλους εκείνους που επιθύμησαν να "δοκιμάσουν την πίτα" που μοιράστηκε από τις τράπεζες, έχουν πλέον εξαλειφτεί και για την εξασφάλιση μιας κρίσιμης μάζας πελατών δεν απαιτείται πλέον ούτε κάποιο εκτενές δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων αλλά ούτε και υπέρογκες επενδύσεις. Επίσης, ένα εγκατεστημένο και ευρύ δίκτυο καταστημάτων δεν αποτελεί πλέον ικανό και απαραίτητο όρο για τη διατήρηση της θέσης που έχει στην αγορά μια τράπεζα και την προσέγγιση ενός ικανοποιητικού αριθμού πελατών. Αυτό σημαίνει ότι οι μικρές τράπεζες, που μέχρι πρόσφατα ήταν "τοποθετημένες" σε περιθωριακά τμήματα της αγοράς, μπορούν να ανταγωνιστούν τις μεγαλύτερες με ίσους όρους (*Wright, 2002*). Για παράδειγμα η Migrosbank (www.migrosbank.sh) αποτελεί περίπτωση μεσαίας τράπεζας, η οποία εκμεταλλεύτηκε τις ευκαιρίες που της παρείχε το Διαδίκτυο με επιθετική στρατηγική και κέρδισε νέο έδαφος προσφέροντας μεγάλες δυνατότητες και πρωτοποριακά προγράμματα με κύριο όπλο την ευελιξία και την τεχνογνωσία. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποίησε το e-banking για να πετύχει κυριαρχία στη λιανική τραπεζική αγορά και πλέον αποτελεί μέλος του Ομίλου Migros, που είναι ο μεγαλύτερος όμιλος λιανικής τραπεζικής στην Ελβετία, ελέγχοντας σε μερικές περιοχές περισσότερο από το 50% της ελβετικής λιανικής αγοράς.

Μια απόφαση ορόσημο για τη Migrosbank ήταν να υιοθετήσει μια πολυκαναλική προσέγγιση για να διασφαλιστεί ότι οι πελάτες μπορούν να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της οποτεδήποτε, από τη στιγμή που η ίδια δεν διέθετε μεγάλο δίκτυο καταστημάτων. Έτσι χρησιμοποιώντας μια ποικιλία καναλιών, η τράπεζα έμαθε πώς να χρησιμοποιεί τα πιο πετυχημένα χαρακτηριστικά ενός

καναλιού, αυξάνοντας την απόδοση των άλλων. Μέχρι στιγμής η στρατηγική φαίνεται να λειτουργεί αποτελεσματικά, καθώς η Τράπεζα έχει σημειώσει αύξηση κύκλου εργασιών κατά 17% τους τελευταίους 12 μήνες.

Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2002 από το Πανεπιστήμιο του Harvard (*Furst Karen, 2002*), εξήχθησαν ιδιαίτερα σημαντικά αποτελέσματα σχετικά με τους παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στην απόφαση μιας τράπεζας να δημιουργήσει ένα μέσο ηλεκτρονικής κατάθεσης, ένα μέσο επικοινωνίας μέσω e-banking. Οι συντάκτες της συγκεκριμένης έρευνας ανέπτυξαν τα στατιστικά δεδομένα σε μια προσπάθεια να εξηγήσουν, αρχικά, γιατί οι τράπεζες επιλέγουν να προσφέρουν τις υπηρεσίες του e-banking καθώς και ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών του. Επιπλέον, ερεύνησαν εάν και πώς η παροχή των τραπεζικών υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου έχει επιπτώσεις στην αποδοτικότητα μιας τράπεζας.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας, μεταξύ των βασικών παραγόντων που εξηγούν γιατί μερικές τράπεζες έχουν αποφασίσει να παρέχουν τις τραπεζικές υπηρεσίες τους on-line είναι "το γεγονός ότι μπορεί να αποτελούν μέλη μιας επιχείρησης εκμετάλλευσης τραπεζών, η φυσική τους θέση σε μια καθαρά αστική περιοχή, το ύψος των σταθερών εξόδων στο καθαρό λειτουργικό εισόδημα, τα υψηλά έσοδα εισοδήματος ή ακόμα και η αποδοτικότητα συγκριτικά με τις Τράπεζες εκτός Διαδικτύου".

Επιπλέον, η έρευνα έχει δείξει ότι ενώ η αποδοτικότητα μιας τράπεζας αφορά έντονα την παροχή των ηλεκτρονικών καναλιών επικοινωνίας, η υψηλή αποδοτικότητά της οφείλεται συνήθως στην επιθετική στρατηγική που θα υιοθετήσει κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της απόφασής της να παρέχει τραπεζικές υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου. Τέλος, διαπιστώθηκε ότι είναι πολύ πιθανό, μεταξύ των τραπεζών που προσφέρουν on-line υπηρεσίες και προϊόντα, οι μεγάλες τραπεζικές ομάδες που παρέχουν ένα συγκεκριμένο κανάλι έχουν αρκετό χρόνο ώστε να προσφέρουν μεγάλη ποικιλία από πρόσθετες υπηρεσίες και προϊόντα. (*Furst, Lang, Nolle, 2002*).

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του τραπεζικού Ομίλου Allied Irish Banks (www.aib.ie), που παρέχει τραπεζικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες στην

Ιρλανδία, τις Ηνωμένες Πολιτείες, τη Μεγάλη Βρετανία και την Πολωνία. Ο Όμιλος πραγματοποίησε σημαντικές επενδύσεις σε διάφορα ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας, αλλά έριξε το βάρος σε ένα συγκεκριμένο κανάλι διανομής παρέχοντας τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου. Η απόφαση αυτή συνδεόταν με τις προβλέψεις για τη σημασία που θα έχουν αυτές οι τραπεζικές συναλλαγές μελλοντικά ως συμπλήρωμα στις υπόλοιπες παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου και μέσω παραδοσιακών δικτύων.

2.2.3 Η ωφέλεια του πελάτη

Όταν οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί άρχισαν να παρέχουν ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες, στόχευαν στις προσωπικές συναλλαγές και όχι στις εταιρικές. Αυτό ήταν λογικό, με την έννοια ότι μια ανεξερεύνητη περιοχή και ένας νέος τρόπος προσέγγισης των καταναλωτών με τις τράπεζες, δεν θα μπορούσε να ερευνηθεί με άμεση εφαρμογή στο εταιρικό περιβάλλον, όπου οι απαιτήσεις και οι ανάγκες συνεχώς αυξάνονται. Σήμερα, με τον εμπλουτισμό των υπηρεσιών που προσφέρονται από τα συστήματα του e-banking, αλλά και με το διαχωρισμό των υπηρεσιών, σε υπηρεσίες που απευθύνονται στα άτομα και σε υπηρεσίες που απευθύνονται στις επιχειρήσεις, το e-banking αποτελεί ένα μέσο με το οποίο πραγματοποιούνται οι τραπεζικές συναλλαγές όχι μόνο με τα άτομα αλλά και με τις επιχειρήσεις.

Η ανάπτυξη και η εξέλιξη του e-Banking έχουν ωφελήσει τον πελάτη και αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι τα παραδοσιακά καταστήματα τραπεζών λειτουργούν και είναι ανοιχτά για το κοινό τους τις ώρες που η πλειονότητα των πελατών τους εργάζεται. Μέσω του e-Banking, οι τραπεζικές υπηρεσίες προσφέρονται στον πελάτη όλες τις ώρες, ενώ ταυτόχρονα ο καταναλωτής μπορεί να ενημερωθεί για κάθε προϊόν ή υπηρεσία και να πραγματοποιήσει τις ίδιες συναλλαγές από το σπίτι του ή τον εργασιακό του χώρο, με ελάχιστο κόστος και

χωρίς οποιαδήποτε αναμονή. Επιπλέον, οι πελάτες που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικά τις υπηρεσίες των τραπεζών μπορούν να έχουν μια καλύτερη και πληρέστερη ενημέρωση για τα προϊόντα και τις τραπεζικές υπηρεσίες.

Το φαινόμενο των προσφορών μέσω Διαδικτύου όπως οι πωλήσεις, τα δώρα ή η εφαρμογή περισσότερων ευνοϊκών όρων για τον πελάτη στην απόκτηση προϊόντων, είναι μια κατάσταση αρκετά συχνή η οποία μπορεί να δελεάσει μια σημαντική μερίδα πελατών που επιδιώκουν την "ευκαιρία". Η ηλεκτρονική τραπεζική παρέχει στον πελάτη δυνατότητες - μέσω των υπολογισμών με λογιστικό φύλλο (spreadsheets) - καθώς και χρηματοοικονομικές προσομοιώσεις, ώστε να αυξήσει το κέρδος του, να προβλέψει τα έσοδα και έξοδά του και να βελτιώσει την οικονομική του θέση.

2.3 Άλλες συναφείς Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες (e-Finance, e-Banking)

Από τα μέσα της δεκαετίας του '90, το Διαδίκτυο και οι εφαρμογές του επηρέασαν αρκετά όλο το φάσμα των οικονομικών υπηρεσιών. Αυτή η επίδραση έγινε ακόμα εντονότερη από το γεγονός ότι οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες είναι κατά βάση εντάσεως πληροφορίας (Information Intensive) και δεν απαιτούν συγκεκριμένα δίκτυα φυσικής διανομής.

Στον ευρύτερο τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών υπάρχουν τομείς, στους οποίους η τεχνολογία του Διαδικτύου εφαρμόζει ή και επιβάλλει ριζικές αλλαγές για τον τρόπο λειτουργίας τους, έχοντας ως ευδιάκριτο παράδειγμα τη χρήση του Διαδικτύου στις συναλλαγές του Χρηματιστηρίου Αξιών. Άλλοι τομείς έχουν επηρεαστεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγούνται στη δημιουργία νέων επιχειρησιακών προτύπων λειτουργίας και ανταγωνιστικής πρακτικής, με κύριο παράδειγμα τις ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες. Υπάρχουν επίσης τομείς οι οποίοι, με βάση τα τρέχοντα στοιχεία, φαίνεται να επηρεάζονται σε μικρότερο βαθμό

από την τεχνολογία του Διαδικτύου, όπως για παράδειγμα ο συμβουλευτικός ρόλος των τραπεζών προς τις επιχειρήσεις σχετικά με οικονομικά ζητήματα.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας Διαδικτύου έχει αλλάξει εντελώς το τοπίο στο ευρύτερο επίπεδο των οικονομικών υπηρεσιών και σήμερα οι εφαρμογές της ηλεκτρονικής χρηματοδότησης (e-finance) καλύπτουν ένα πολύ μεγάλο κομμάτι υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται κυρίως από τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα. Στην ομπρέλα εφαρμογών των ηλεκτρονικών οικονομικών υπηρεσιών που παρέχονται μέσω Διαδικτύου, οι πιο αντιπροσωπευτικές υπηρεσίες είναι:

- η ηλεκτρονική τραπεζική (e-banking),
- η ηλεκτρονική διαπραγμάτευση χρηματοπιστωτικών μέσων (e-trading) και η
- ηλεκτρονική παροχή ασφαλιστικών υπηρεσιών (e-insurance).

Αυτές οι υπηρεσίες είναι ευρέως διαδεδομένες και έχουν συμβάλει στη σημαντική μείωση του κόστους συναλλαγών, παρέχοντας τη δυνατότητα στους χρήστες τους να έχουν πρόσβαση σε ένα μεγάλο αριθμό πληροφοριών με ένα πολύ χαμηλό κόστος.

Οι πολύπλευρες τραπεζικές εργασίες με στόχο την προμήθεια και οι υπηρεσίες ασφάλειας μέσω Διαδικτύου από τις τράπεζες, αποτελούν άλλο ένα παράδειγμα, το οποίο αποδεικνύει ότι η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η εφαρμογή της στην αλυσίδα αξιών μπορούν να επιφέρουν θετικά αποτελέσματα. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Τραπεζική Ασφαλιστική: Οι τράπεζες μέσω του Διαδικτύου έχουν επενδύσει σε αυτόν τον τομέα και κατόρθωσαν να μετασχηματίσουν τις ασφαλιστικές υπηρεσίες από ένα προϊόν με αβέβαια οικονομικά αποτελέσματα για τον ισολογισμό τους, σε υπηρεσίες χαμηλού κόστους με σημαντική προσφορά στην πελατεία τους. Προκειμένου να παραχθεί εύκολα αυτό το αποτέλεσμα, πολλές Ευρωπαϊκές τράπεζες ξανασχεδίασαν την αλυσίδα αξιών τους και κατόρθωσαν να ενσωματώσουν την επένδυση και το ασφαλιστικό της περιεχόμενο, στην τελική πρόταση που παρείχαν τους πελάτες τους για ολοκληρωμένες τραπεζικές υπηρεσίες. Αυτές οι ολοκληρωμένες υπηρεσίες καλύπτουν συνολικά τις ανάγκες των πελατών, με το χαμηλότερο κόστος και τα υψηλότερα περιθώρια εισοδήματος (Christiansen, 2001).

Τα νέα πρότυπα άσκησης της χρηματοοικονομικής δράσης, που πραγματοποιήθηκαν με την ανάπτυξη της τεχνολογίας του Διαδικτύου, επιτρέπουν την ολοκλήρωση συναλλαγών με χρήση του ηλεκτρονικού χρήματος. Το "ψηφιακό" χρήμα - όπως αλλιώς ονομάζεται - είναι η εξέλιξη του "πλαστικού" χρήματος και μπορεί να εκδοθεί από ένα οικονομικό ίδρυμα, όπως ακριβώς συμβαίνει και με την έκδοση πλαστικού χρήματος.

Η διαφορά βρίσκεται στο γεγονός ότι το ψηφιακό χρήμα μπορεί να οριστεί ως "η αποθηκευμένη αξία ή το προπληρωμένο προϊόν στα οποία ένα αρχείο, με κεφάλαια διαθέσιμα στον καταναλωτή για ποικίλες χρήσεις, αποθηκεύεται σε μια ηλεκτρονική συσκευή που αποτελεί ιδιοκτησία του καταναλωτή. Αυτός ο ορισμός περιλαμβάνει επίσης τις προπληρωμένες κάρτες (αποκαλούμενες και μερικές φορές ως ηλεκτρονικά πορτοφόλια, e-wallet) καθώς και τα προπληρωμένα προϊόντα λογισμικού που χρησιμοποιούν τα διάφορα ηλεκτρονικά δίκτυα (αποκαλούμενα μερικές φορές ως ψηφιακά μετρητά). Στην περίπτωση των προϊόντων βασισμένων σε κάρτες, η προπληρωμένη αξία αποθηκεύεται τυπικά σε ένα ηλεκτρονικό κύκλωμα (ένα τσιπ μικροεπεξεργαστών) που ενσωματώνεται σε μια πλαστική κάρτα, τη λεγόμενη έξυπνη κάρτα ("smart card"). Από την άλλη πλευρά, τα προϊόντα βασισμένα στο Διαδίκτυο χρησιμοποιούν κάποιο εξειδικευμένο λογισμικό που εγκαθίσταται σε ένα συγκεκριμένο προσωπικό υπολογιστή προκειμένου να αποθηκευτεί η συνολική "αξία" (CPSS, 2004).

Η χρήση των ηλεκτρονικών υπογραφών ή ψηφιακών πιστοποιητικών όπως αλλιώς ονομάζονται, που αφομοιώνουν με ακρίβεια τη χειρόγραφη υπογραφή, υπολογίζεται να συμβάλουν στην σημαντικότερη αξιοποίηση των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών. Ο μηχανισμός αυτός είναι βασισμένος σε συγκεκριμένες κοινοτικές οδηγίες με υποχρεωτική εφαρμογή σε όλα τα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η πλήρης εφαρμογή και χρήση των προηγμένων μηχανισμών ασφάλειας για την πραγματοποίηση των συναλλαγών αναμένεται να συμβάλουν στη σημαντική αύξηση του επιπέδου ασφάλειας των συναλλαγών, όχι μόνο με τις τράπεζες αλλά και με τα ιδρύματα του ευρύτερου δημοσίου τομέα. Αναμένεται επίσης να αυξήσουν την

ταχύτητα όλων των συναλλαγών στις οποίες απαιτείται εργολαβία υπογραφών αλλά και να μειώσουν εντυπωσιακά τις δαπάνες συναλλαγών και προφανώς τη διακίνηση προσώπων και εγγράφων.

Η αγορά του E-Banking αυξάνεται συνεχώς, δεδομένου ότι περισσότεροι άνθρωποι κατανοούν και εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματά του. Το ποσοστό διείσδυσης είναι αρκετά μεγάλο στη συνολική ενεργή βάση πελατών, με τη Δυτική Ευρώπη να έχει το προβάδισμα έναντι των ΗΠΑ. Σύμφωνα με τα στοιχεία της IDC-International Data Corporation (www.epaynews.com) για το έτος 2004, οι χρήστες των τραπεζικών υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου στη Δυτική Ευρώπη έφτασαν τα 57,9 εκατομμύρια και ακολούθησαν τα 22,8 εκατομμύρια χρηστών των ΗΠΑ. Η Ευρώπη αναμένεται να επιταχύνει τα ποσοστά επέκτασης σε αυτόν τον τομέα, δεδομένου ότι για το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γερμανία και τις Σκανδιναβικές περιοχές, οι χρήστες ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών έφτασαν τα 39 εκατομμύρια για το έτος 2005 (www.epaynews.com/statistics/bankstats.html).

Πίνακας 2 : Χρήση e-Banking, 2000 - 2004

Περιοχή (εκατομμύρια των χρηστών)	2000	2001	2002	2003	2004
Δυτική Ευρώπη	18.6	28.0	37.8	47.7	57.9
Ηνωμένες Πολιτείες	9.9	14.7	17.1	20.4	22.8
Ιαπωνία	2.5	6.5	11.9	19.6	21.8
Ειρηνικό-Ασιατικός (εκτός από Ιαπωνία)	2.4	4.4	6.8	9.8	13.8
Υπόλοιπος κόσμος	1.0	1.7	3.1	5.1	6.1
Σύνολο	34.4	55.3	76.7	102.6	122.3

Πηγή: International Data Corporation

Η ανησυχία για τη μη ασφαλή διεκπεραίωση του e-banking εξακολουθεί να παραμένει εμπόδιο στις ΗΠΑ, σε αντίθεση με την Ευρώπη, όπου η ηλεκτρονική τραπεζική είναι πιο διαδεδομένη.

Σύμφωνα με δημοσκόπηση που έκανε η Global Market Insight σχετικά με τη συχνότητα χρήσης, οι καταναλωτές σε Ολλανδία, Γερμανία και Δανία κρατούν τα

ηνία στο e-banking, παγκοσμίως. Περίπου το 75% των καταναλωτών σε αυτές τις χώρες απάντησαν ότι διεξήγαγαν τουλάχιστον το ήμισυ των τραπεζικών τους συναλλαγών μέσω Διαδικτύου, ενώ το αντίστοιχα ποσοστά για τους Αμερικανούς, Ιάπωνες και Ρώσους καταναλωτές ανέρχονται σε 38%, 30% και 5%, αντίστοιχα.

Οι αναλυτές της GMI (Global Market Insite) επισημαίνουν ότι η πιο συχνή χρήση στις χώρες της Γηραιάς Ηπείρου οφείλεται στα πιο υψηλά επίπεδα ηλεκτρονικής ασφάλειας που ήδη έχουν εφαρμόσει οι ευρωπαϊκές τράπεζες. Κάποιες από αυτές έχουν εφαρμόσει το σύστημα πιστοποίησης δύο παραγόντων (two-factor authentication).

“Η αύξηση του e-banking θα εκτιναχθεί μέχρι το τέλος του τρέχοντος έτους χάρη στην ευρεία υιοθέτηση της τεχνολογίας της πιστοποίησης δύο παραγόντων, όπως έχει προτείνει το Federal Financial Institutions Examination Council (FFIEC). Τα αυστηρά μέτρα ηλεκτρονικής πιστοποίησης που ήδη χρησιμοποιούν οι ευρωπαϊκές τράπεζες είναι σε μεγάλο βαθμό ο λόγος για τον οποίον η ηλεκτρονική τραπεζική έχει γίνει σχεδόν κανόνας στην Ευρώπη”, εκτιμά η αναλύτρια της eMarketer, Λίζα Φίλιπς. (Ημερησία, 03-06-2006)

2.4 Παράγοντες ανάπτυξης του e-Banking

Οι ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες είναι σήμερα ένα από τα πιο βασικά και σημαντικά κανάλια εξυπηρέτησης πελατών, η ύπαρξη των οποίων λαμβάνονται ως δεδομένες τόσο από τις τράπεζες όσο και από τους πελάτες.

Ένα μεγάλο ζήτημα και συγχρόνως μια μεγάλη πρόκληση αποτελούν, αρχικά η ανάπτυξη του e-banking ως μια απλή και λειτουργική μέθοδος τραπεζικών συναλλαγών για τον πελάτη και αφετέρου, η δυνατότητα μιας απλής, άμεσης, αυτόματης και αμφίδρομης επικοινωνίας με την τράπεζα.

Στην ανάπτυξη και διάδοση του e-banking, σημαντικό ρόλο παίζουν - εκτός από την εξέλιξη των τηλεπικοινωνιακών δικτύων και το βαθμό διείσδυσης των

προσωπικών υπολογιστών στα νοικοκυριά, της κινητής τηλεφωνίας, της ψηφιακής τηλεόρασης και του Διαδικτύου στο κοινωνικό σύνολο κάθε χώρας - οι υποδομές που διαθέτει κάθε χώρα, παρέχοντας κυρίως υπηρεσίες που σχετίζονται με την αύξηση και τη χρήση του ηλεκτρονικού χρήματος. Ο πολιτισμός και η συμπεριφορά στις συναλλαγές κάθε κοινωνικού συνόλου φέρουν διάφορα αποτελέσματα στο ρυθμό αύξησης των ηλεκτρονικών οικονομικών υπηρεσιών.

Παρακάτω εκθέτονται οι βασικότεροι παράγοντες και όροι που επηρεάζουν το ρυθμό αύξησης και την ταχύτητα διείσδυσης των υπηρεσιών του e-banking στον ενεργό πληθυσμό. Ένας βασικός παράγοντας είναι η εξοικείωση των πελατών με τις νέες τεχνολογίες σε συνδυασμό με το ρυθμό διάδοσης του Διαδικτύου. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι το επίπεδο τεχνολογίας του e-banking που συνδέεται:

- Με την ευκολία που παρέχει στον πελάτη να χρησιμοποιεί και να βρίσκει τη συσκευή ή το μηχανισμό που χρειάζεται ώστε να πραγματοποιηθούν οι ηλεκτρονικές συναλλαγές του.
- Με την ταχύτητα στις συναλλαγές, αφού οι ηλεκτρονικές συναλλαγές που δεν πραγματοποιούνται γρήγορα θα κρατήσουν τους πελάτες μακριά από το e-banking.
- Με την ασφάλεια και την αξιοπιστία, που είναι ιδιαίτερα σημαντικά χαρακτηριστικά για την επέκταση αυτού του καναλιού.
- Με το κόστος των συστημάτων που απαιτούνται για τη λειτουργία του e-banking.
- Με τη διαθεσιμότητα των υπηρεσιών (24 X 7 = 365 ημέρες) από οπουδήποτε.

Τέλος, σημαντικοί όροι / συνθήκες για την προώθηση του e-banking είναι οι ακόλουθες:

- Το νομοθετικό πλαίσιο. Οι νόμοι δεν είναι σήμερα αρκετά σαφείς και πλήρεις σε σχέση με τα εναλλακτικά δίκτυα και τη χρήση τους.
- Η κατάλληλη ενημέρωση των πελατών. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης θα πρέπει να αποκτήσουν καλή γνώση των ηλεκτρονικών τραπεζικών εργασιών προκειμένου να είναι σε θέση να ενημερώσουν με ακρίβεια το κοινό τους.

- Η ανάπτυξη της θετικής τοποθέτησης του δημοσίου τομέα σχετικά με τη χρήση των ηλεκτρονικών συναλλαγών για την υπηρεσία των αναγκών των πολιτών και η διεύρυνση της πελατειακής βάσης με τις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανώσεις του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.
- Η άμεση υποστήριξη των πελατών όταν έχουν προβλήματα με τη χρήση των ηλεκτρονικών τραπεζικών εργασιών. Ο πελάτης των εναλλακτικών δικτύων που πραγματοποιεί γρήγορα και απλά τις συναλλαγές του είναι λογικό να θέλει τα προβλήματα του λυμένα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.
- Η τιμολόγηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών - ένα ιδιαίτερο κρίσιμο θέμα. Οι τιμές πρέπει να διαμορφωθούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μην κρατούν τον πελάτη μακριά από τις ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ανάλυση των Στρατηγικών & των Υπηρεσιών του e-Banking

Οι Τραπεζικοί οργανισμοί εστιάζονται όλο και περισσότερο στις e-banking υπηρεσίες τους και επεκτείνουν παγκόσμια τις τραπεζικές δραστηριότητες τους μέσω Διαδικτύου, ερευνώντας τη χρήση των ασύρματων δικτύων και τολμώντας να εισάγουν νέους τομείς του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι τράπεζες προσφέρουν ηλεκτρονικά τις υπηρεσίες τους για να προστατέψουν ή να επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς τους ή για να μειώσουν τη γραφειοκρατική εργασία και το προσωπικό τους, ακολουθώντας μια στρατηγική μείωσης κόστους.

Το Διαδίκτυο παρέχει στις τράπεζες την εξαιρετική ευκαιρία να αυξήσουν τον αριθμό των πελατών τους πέρα από τα ήδη υπάρχοντα όρια. Πολλές οικονομικές οργανώσεις, καθώς υπήρξαν ισχυρές στην περιοχή αρχικής δημιουργίας των προϊόντων τους, δεν χρειάστηκε ποτέ να σκεφτούν σκληρά και να πουλήσουν στους πελάτες τους. Συχνά, τέτοιες οργανώσεις κατείχαν μια γεωγραφικά καθορισμένη βάση πελατών και στηρίζονταν στα εμπόδια φυσικής απόστασης προκειμένου να εξασφαλίσουν την πίστη των πελατών τους.

Το e-banking καταφέρνει να γκρεμίσει τα προαναφερθέντα γεωγραφικά μονοπώλια, παρουσιάζοντας στα διάφορα ιδρύματα και οργανώσεις ευκαιρίες να πουλήσουν και να διανείμουν τα προϊόντα τους αρκετά μακριά από την εγχώρια αγορά τους.

Το Διαδίκτυο αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας των τραπεζών, κυρίως διαμέσου της αύξησης των σημείων επαφής τους με τους πελάτες, καθιστώντας την ύπαρξη υποκαταστημάτων σε πολλές περιπτώσεις μη αναγκαία. Επιπροσθέτως, επιτρέπει στους νέους παίκτες να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές σε βασικά προϊόντα, όπως τρεχούμενοι λογαριασμοί, στεγαστικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες και αμοιβαία κεφάλαια. Το Διαδίκτυο επιτρέπει, επίσης, τη διαμόρφωση τραπεζικών προϊόντων

συμφωνά με τις ανάγκες του πελάτη και δίνει την ευκαιρία στις τράπεζες να δώσουν μια νέα υπηρεσία επιλογής των καλύτερων προσφερομένων προϊόντων τους. Η ασυμμετρία αυτή στην πληροφόρηση δεν αποτελεί πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με αόριστο χρονικό ορίζοντα. Σε αυτό το πλαίσιο, οι διεθνείς τράπεζες επανεξετάζουν τις στρατηγικές ανάπτυξής τους. Πιο συγκεκριμένα οι Ευρωπαϊκές τράπεζες πιέζονται έντονα από τους μετόχους τους να ενσωματώσουν τις νέες τεχνολογίες και να υιοθετήσουν νέες στρατηγικές διανομής σε έναν κόσμο όπου κυριαρχεί πλέον η εξειδίκευση. Μάλιστα κάποιες Ευρωπαϊκές τράπεζες έχουν ήδη ξεκαθαρίσει ότι δεν ακολουθούν απλά μια στρατηγική για το Διαδίκτυο αλλά στην πραγματικότητα το Διαδίκτυο είναι η στρατηγική τους.

3.1 Η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Στρατηγικής (e-Strategy)

Οι ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες εξετάστηκαν από τις περισσότερες τράπεζες όχι ως άλλο ένα κανάλι διανομής υπηρεσιών και προϊόντων, αλλά ως ένα μέσο που απαιτεί ανεξάρτητο επιχειρησιακό πρότυπο με σκοπό την ανάπτυξη και τη δημιουργία νέων προϊόντων καθώς και μιας νέας σχέσης μεταξύ της παροχής υπηρεσιών και του πελάτη. Θέτοντας συγκεκριμένους στόχους για αυτό το μέσο, οι τράπεζες στο σύνολό τους, με σκοπό την επίτευξή του ακολούθησαν τις ακόλουθες στρατηγικές:

- 1. "Αμυντική ή Πολυκαναλική Στρατηγική" (Defensive or multi-channel strategy).** Οι τράπεζες που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική προσφέρουν τις e-banking υπηρεσίες τους με συμπληρωματικό τρόπο στο δίκτυο των καταστημάτων τους, το οποίο και χρησιμοποιούν ως κύριο άξονά τους. Στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχει καμία διαφοροποίηση σχετικά με την παροχή των υπηρεσιών ή προϊόντων (δηλ. χαμηλότερο κόστος).
- 2. "Επιθετική ή Ανεξάρτητη Στρατηγική" (Offensive or independent strategy).** Άλλες οικονομικές ομάδες προέβλεψαν μια κλίμακα ανάπτυξης που

προσφέρει το e-banking στις τράπεζες και δημιούργησαν έτσι ένα ξεχωριστό εμπορικό σήμα για τις on-line παροχές υπηρεσιών και προϊόντων.

3. "Συνδυασμός Αμυντικής και Επιθετικής Στρατηγικής" (A combination of defensive and offensive strategy). Με την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, οι τράπεζες παρέχουν το ίδιο επίπεδο υπηρεσιών και προϊόντων τόσο στο δίκτυο των καταστημάτων τους όσο και on-line, με το κόστος να είναι σχετικά χαμηλότερο όταν οι πελάτες χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του e-banking. (Arbussa & Enrique Bernal, 2003).

Καθεμία από τις παραπάνω στρατηγικές είχε ως συνέπεια τη δημιουργία μιας νέας πολιτικής τραπεζών, προκειμένου να δημιουργηθεί μια βιώσιμη ισορροπία μεταξύ των φυσικών και των ψηφιακών διαύλων διανομής των οικονομικών υπηρεσιών και προϊόντων. Η εφαρμογή αυτής της πολιτικής βασίστηκε σε συγκεκριμένες τακτικές όπως:

- με την εγκατάσταση καινοτόμων συστημάτων, για παράδειγμα το σύστημα ICT – Information & Communication Technologies (Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 2000),
- με τη βοήθεια συμμαχιών μεταξύ των τεχνολογικών επιχειρήσεων και των αντιπροσωπειών τηλεπικοινωνίας και
- με συγχωνεύσεις και ανάλογες αποκτήσεις (Wright, 2002).

Η επιλογή μιας συγκεκριμένης τακτικής, με την οποία θα πραγματοποιηθεί η στρατηγική απόφαση μιας τράπεζας για την ανάπτυξη των e-banking διαδικασιών, εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων (Comptroller's Handbook, 1999), μερικοί από τους οποίους είναι:

- η εικόνα της τράπεζας
- η στρατηγική που ακολουθεί
- οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της
- το μέγεθος του δικτύου των καταστημάτων που η ίδια κατέχει
- ο ανταγωνισμός
- οι πελάτες της τράπεζας

- η γεωγραφική κάλυψη της αγοράς που η ίδια στοχεύει.

Από την άλλη πλευρά, η φύση του ανοικτού δικτύου και η εξέλιξη του ηλεκτρονικού εμπορίου εκθέτουν τις τράπεζες σε σημαντικό ανταγωνισμό τόσο από τις τραπεζικές όσο και από τις μη τραπεζικές εταιρίες. Επί πλέον, τα κανάλια ηλεκτρονικής διανομής υπηρεσιών λειτουργούν σε ένα αβέβαιο νομικό και ρυθμιστικό περιβάλλον που τα κάνει να διαφοροποιούνται σύμφωνα με την αρμοδιότητα που έχει το καθένα. Όλες αυτές οι προκλήσεις παρουσιάζουν νέες ευκαιρίες για τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς στους τομείς διαχείρισης της ασφάλειας, της ακεραιότητας και της διαθεσιμότητας των υπηρεσιών, παραμένοντας ταυτόχρονα αρκετά κερδοφόρες. Σε έρευνες βιομηχανιών παρουσιάστηκε το συμπέρασμα ότι, οι περισσότερες τραπεζικές οργανώσεις απευθύνθηκαν σε βασικούς ανταγωνιστές τους, δηλαδή σε άλλες τράπεζες και σε επιχειρήσεις οικονομικών υπηρεσιών. Επίσης, μερικές από τις μεγαλύτερες τραπεζικές οργανώσεις έχουν χρησιμοποιήσει Internet Portals (πρόκειται για διάφορες τοποθεσίες του Διαδικτύου που προσφέρουν απευθείας αγοραστική ενημέρωση και ευρεία παράθεση υπηρεσιών και πηγών, όπως e-mail, forums, μηχανές αναζήτησης κλπ.) καθώς και εταιρίες προμήθειας μεσιτείας, ενισχύοντας τον ανταγωνισμό. Αυτές οι μη τραπεζικές οντότητες έχουν αρχίσει να προσφέρουν έλεγχο, ηλεκτρονική πληρωμή λογαριασμών και άλλες οικονομικές υπηρεσίες χρησιμοποιώντας το δικό τους εμπορικό σήμα μέσω των ιστοσελίδων τους.

Τελικά είναι εύκολο να παραδεχτεί κανείς, ότι τη φήμη μιας τράπεζας μπορεί να διαστρεβλωθεί από οποιαδήποτε δυσμενή ανάπτυξη που αποκλείει τη διαθεσιμότητα του e-banking καναλιού διανομής της. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι τράπεζες έχουν στηρίξει από καιρό την επιχείρησή τους σε μια καλή φήμη εμπιστοσύνης. Η δυνατότητα να παρασχεθεί ένα δίκτυο εμπιστοσύνης για να υποστηρίξει τις ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες αποτελεί σίγουρα ένα αρκετά κρίσιμο θέμα και η φήμη μιας τράπεζας μπορεί εύκολα να βλαφθεί από κακώς εκτελεσμένες τραπεζικές υπηρεσίες Διαδικτύου που αλλοτριώνουν τη σχέση της με τους πελάτες της και το ευρύτερο κοινό. Η φήμη μιας τράπεζας μπορεί εύκολα να

καταστραφεί εάν αυτή αποτύχει να προσφέρει ασφάλεια καθώς και ακριβείς και έγκαιρες ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες σε συνεχή πάντα βάση. Επιπλέον η φήμη μιας τράπεζας μπορεί να διαστρεβλωθεί αν αυτή αποτύχει να ανταποκρίνεται σε ερωτήσεις που αποστέλλονται σε αυτήν μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της μη παρέχοντας τις κατάλληλες κοινοποιήσεις ή παραβιάζοντας την ιδιωτική ζωή των πελατών της.

3.2 Διαχείριση Ηλεκτρονικών Κινδύνων (e-Risks)

Η γρήγορη ανάπτυξη των δυνατοτήτων του e-banking σε συνδυασμό με την εξέλιξη της τεχνολογίας εκτός από οφέλη εγκυμονεί και αρκετούς κινδύνους απειλώντας την ανάπτυξη των τραπεζών. Για παράδειγμα, σημαντικές παραβιάσεις στην ασφάλεια ιστοσελίδας μιας τράπεζας ή ενός μη τραπεζικού ανταγωνιστή, θα μπορούσαν να υπονομεύσουν τη γενική εμπιστοσύνη των καταναλωτών και της αγοράς στη δυνατότητα των τραπεζών να ρυθμίζουν κατάλληλα τις διαδικτυακές συναλλαγές τους. Οποιαδήποτε προβλήματα με τα οποία μια τράπεζα μπορεί να έρθει σε επαφή, όσον αφορά την προστασία στοιχείων και της μυστικότητας αυτών, θα μπορούσαν να απειλήσουν τη φήμη της καθώς επίσης και τη φήμη οποιασδήποτε άλλης τράπεζας που αντιμετωπίζει παρόμοιες καταστάσεις. Σύμφωνα με την Basle Committee on Banking Supervision (2001): "Τέτοιοι κίνδυνοι πρέπει να αναγνωριστούν, να εξεταστούν και να ρυθμιστούν από τα τραπεζικά ιδρύματα κατά τρόπο συνετό σύμφωνα με τα θεμελιώδεις χαρακτηριστικά και τις προκλήσεις των υπηρεσιών του e-banking".

Οι πιο σημαντικοί κίνδυνοι που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι τράπεζες και απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή από πλευράς διοικήσεως κατηγοριοποιούνται σε: α) στρατηγικούς, β) νομικούς και γ) λειτουργικούς κινδύνους. Πιο συγκεκριμένα:

- Οι στρατηγικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες απαιτούν την επανατοποθέτηση τους από άποψη στρατηγικής. Όπως έχει ήδη αναφερθεί

(παράδειγμα Migrosbank), μικρές τράπεζες αλλά και μη τραπεζικοί οργανισμοί απειλούν με την εφαρμογή της ηλεκτρονικής τραπεζικής τις ήδη καθιερωμένες τράπεζες. Ο ανταγωνισμός εντείνεται και όλοι όσοι εμπλέκονται στο ίδιο παιχνίδι στοχεύουν στο ίδιο τμήμα της αγοράς, αυτό από το οποίο μπορούν να αντληθούν τα μεγαλύτερα κέρδη. Ένα άλλο σημείο που απαιτεί προσοχή είναι ότι η δυναμική των τραπεζών εμφανίζει πλεόνασμα, το οποίο τείνει να μεγαλώνει και οι υπάρχουσες δομές έχουν πολύ μεγάλο κόστος λειτουργίας. Δεδομένης της ταχύτητας, με την οποία εξελίσσεται η τεχνολογία, οι τράπεζες διατρέχουν τον κίνδυνο να επενδύσουν στρατηγικά σε κάτι που θα ξεπεραστεί πολύ σύντομα. Επιπλέον συχνά και για να προλάβουν τις εξελίξεις μπορεί να δημιουργήσουν νέα προϊόντα, χωρίς να έχει προηγηθεί προσεκτική ανάλυση της ζήτησης από το κοινό και του επιπέδου απόδοσης τους. Ένα άλλο κρίσιμο σημείο, αποτελεί το διάστημα που μεσολαβεί μέχρι οι επενδύσεις στη σύγχρονη τεχνολογία να αρχίσουν να αποδίδουν. Τέλος, τα πράγματα γίνονται ακόμη δυσκολότερα για τις τράπεζες - που πρέπει να συνεκτιμήσουν όλες αυτές τις παραμέτρους κατά τη χάραξη της στρατηγικής τους - ενώ ταυτόχρονα παρατηρείται απουσία ειδικών στελεχών σε νέες τεχνολογίες από τα διοικητικά τους συμβούλια.

- Οι νομικοί κίνδυνοι είναι αλληλένδετοι με την ασάφεια των εφαρμοζόμενων νόμων και κανονισμών σε θέματα που σχετίζονται με την τεχνολογία. Η απουσία νομικού πλαισίου για τις εξ' αποστάσεως τραπεζικές υπηρεσίες, η μη ύπαρξη έγκυρων και αποδεκτών προτύπων για την επιβεβαίωση και ασφάλεια των συναλλαγών και την προστασία των προσωπικών δεδομένων, η νομική κατοχύρωση της ηλεκτρονικής υπογραφής, η διασφάλιση των συναλλαγών και η καταπολέμηση της ηλεκτρονικής απάτης είναι μερικά από τα θέματα που συμπεριλαμβάνονται σε αυτή την κατηγορία κινδύνων.
- Οι λειτουργικοί κίνδυνοι είναι μία ακόμα κατηγορία κινδύνων που παραμονεύουν και απειλούν τις ηλεκτρονικές εργασίες των τραπεζών. Τα Πληροφοριακά

Συστήματα (Management Information Systems - MIS) και ελέγχου κινδύνου (Risk Control System) των τραπεζών βελτιώνονται και εξελίσσονται διαρκώς. Αυτό καθιστά τις τράπεζες περισσότερο εξαρτημένες από αυτά και άρα περισσότερο εκτεθειμένες σε περίπτωση αστοχίας τους. Επιπλέον ανοιχτά συστήματα, όπως αυτά που συνδέονται με το Διαδίκτυο, παρουσιάζουν υψηλό βαθμό κινδύνου εισβολής από μη εξουσιοδοτημένους χρήστες. Όσο αυξάνουν οι κίνδυνοι και παράλληλα το κόστος από την αστοχία τόσο πρέπει να ενισχύονται και οι διαδικασίες τήρησης αντιγράφων ασφαλείας (back up). Παράλληλα, οι τράπεζες απειλούνται με υπερβολική εξάρτηση από τρίτα μέρη, όπως προμηθευτές λογισμικού και μηχανημάτων. Έτσι σήμερα η εικόνα και η φήμη μιας τράπεζας κινδυνεύει, εκτός των άλλων, να πληγεί και από περιπτώσεις κακής λειτουργίας μηχανημάτων και συστημάτων.

Για να περιορίσει αυτούς τους κινδύνους, η Επιτροπή Τραπεζικών Προτύπων του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών (www.ecbs.org) καθόρισε δεκατέσσερις (14) Αρχές Διοικητικού Κινδύνου (Risk Management Principles) για τη βέλτιστη διαχείριση των ιδιαίτερων κινδύνων που εκτίθενται τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα κατά την άσκηση δραστηριοτήτων ηλεκτρονικής τραπεζικής. Οι θεμελιώδεις αυτές αρχές ενσωματώθηκαν με το ρυθμιστικό πλαίσιο που όρισε η Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία (www.bis.org) αναφορικά με τη διαχείριση τραπεζικών ηλεκτρονικών κινδύνων και ταξινομήθηκαν σε τρεις (3) ευρείες κατηγορίες και κατόπιν δημοσιεύθηκαν στην έκθεση "Αρχών Διοικητικού Κινδύνου για τις ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες" (*Risk Management Principles for Electronic Banking, 2001 και ECBS, 2004*). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση οι αρχές διακρίνονται σε:

- α)** Αρχές κινδύνων που επιβλέπονται αποκλειστικά από το Διοικητικό Συμβούλιο και την Ανώτερη Διοίκηση (αρχές 1-3),
- β)** Αρχές που υπόκεινται σε ελέγχους ασφάλειας (αρχές 4-10) και σε

γ) Νόμιμες και Φημισμένες Αρχές διοικητικών κινδύνων (αρχές 11-14). (www.ecbs.org/information/News.htm).

Ο στόχος αυτής της επιτροπής είναι να βοηθήσει τα τραπεζικά ιδρύματα να αναδιοργανώσουν τις διαδικασίες τους και να επεκτείνουν τις υπάρχουσες πολιτικές τους προκειμένου να καλυφθούν οι δραστηριότητες του e-banking. (*Basle Committee, 2001*).

Είναι σίγουρο ότι κάθε τράπεζα που παρέχει τις υπηρεσίες της ηλεκτρονικά, διαθέτει ένα διαφορετικό σχεδιάγραμμα κινδύνου. Οπότε σε αυτή την περίπτωση, η προσέγγιση των παραπάνω Αρχών Κινδύνου πρέπει να εφαρμοστεί σύμφωνα με την ποικιλία των on-line υπηρεσιών κάθε τράπεζας, τους κινδύνους που παρουσιάζονται και τη θέληση της κάθε τράπεζας να εξετάσει αυτούς τους κινδύνους με τον πιο κατάλληλο τρόπο.

Οι διάφορες οργανώσεις τραπεζών προκειμένου να προστατευτούν από τις δυσμενείς καταστάσεις που μπορεί να προκαλέσουν ζημία στη φήμη τους, θα πρέπει να αναπτύξουν και να ελέγξουν ορισμένα πρότυπα απόδοσης για τις ηλεκτρονικές τραπεζικές δραστηριότητες τους. Επιπρόσθετοι κρίσιμοι παράγοντες για την προστασία της φήμης των τραπεζών αποτελούν: ο απολογισμός και η εξέταση της επιχειρησιακής συνοχής τους, η ανάκαμψη και τα συναφή σχέδια δράσης τους καθώς και οι στρατηγικές επικοινωνίας που επιλέγουν.

3.3 Η μορφή και η ταξινόμηση των Ηλεκτρονικών Τραπεζικών Υπηρεσιών

Άσχετα με το εάν απευθύνεται στην εγχώρια αγορά ή στους διεθνείς πελάτες, το e-banking μπορεί να ταξινομηθεί σε τρία βασικά επίπεδα με κριτήριο τις υπηρεσίες που παρέχει (*Comptroller's Handbook, 1999*):

- Πληροφοριακές
- Επικοινωνιακές

- Συναλλακτικές.

Οι ιστοσελίδες των περισσότερων τραπεζών έχουν περάσει από τα τρία αναφερόμενα στάδια κατά τη διάρκεια της εξέλιξής τους και πολλές από αυτές έχουν προσφέρει σήμερα μια ευρεία ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, όχι μόνο στις επιχειρήσεις αλλά και στα άτομα.

Η διαφοροποίηση των υπηρεσιών που παρείχαν οι τράπεζες διαφορετικών μεγεθών, θα μπορούσε από πολλές απόψεις να απλουστευθεί. Σε μια πανεπιστημιακή έρευνα του Harvard το 2002, οι on-line τραπεζικές υπηρεσίες μπορούν να οριστούν ως: α) Βασικές (Basic) και β) Ανεπτυγμένες (Premium). Ο όρος Βασικές αναφέρεται "στις τρεις Βασικές τραπεζικές υπηρεσίες Διαδικτύου: στην έρευνα ισορροπίας, στα μεταφερθέντα κεφάλαια και στην πληρωμή λογαριασμών". Ο όρος Ανεπτυγμένες περιλαμβάνει την ερμηνεία του όρου "Basic συν τουλάχιστον τριών άλλων υπηρεσιών". Τέλος, διαπιστώνεται ότι "οι Βασικές υπηρεσίες είναι πιθανότερο να προσφερθούν από τις μικρότερες τράπεζες, ενώ 60% των μεγαλύτερων τραπεζών προσφέρουν τις Ανεπτυγμένες τραπεζικές υπηρεσίες Διαδικτύου". (Curlson-Furst-Lang-Nolle, 2002).

Από την άλλη πλευρά, οι υπηρεσίες μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με το είδος συναλλαγής που πραγματοποιείται. Οπότε σε αυτή την περίπτωση, μπορούμε να καθοριστούν δύο κατηγορίες, τις:

- Πληροφοριακές Συναλλαγές (Informational Transactions) και
- Χρηματοοικονομικές Συναλλαγές (Financial Transactions).

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει υπηρεσίες που παρέχουν τραπεζικές πληροφορίες και αφορούν: τις αναλυτικές καταστάσεις λογαριασμών, τις αλλαγές προσωπικών στοιχείων, κ.λ.π. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις πληρωτέες υπηρεσίες όπως είναι: οι πληρωμές λογαριασμών, οι μεταφορές χρημάτων, οι πληρωμές με πιστωτική κάρτα, κ.λ.π.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθούν μερικές από τις πιο σημαντικές υπηρεσίες που προσφέρονται on-line:

- η πληρωμή λογαριασμών,

- η μεταφορά χρημάτων μεταξύ των λογαριασμών,
- η μεταφορά χρημάτων σε άλλες τράπεζες,
- η παρακολούθηση των αντιγράφων κίνησης λογαριασμών,
- η υποβολή αιτήσεων για δάνεια ή για έκδοση μπλοκ επιταγών,
- η παραγγελία πρόσθετων υπηρεσιών (π.χ. ασφάλειες και άλλες υπηρεσίες),
- η πρόσβαση σε πληροφορίες διαφόρων προϊόντων, λογαριασμών, επιτοκίων και προσφορών.

Επιπλέον, υπηρεσίες που παρέχονται on-line μπορούν να θεωρηθούν οι υπηρεσίες που έχουν σχέση με τη χρήση των πιστωτικών καρτών καθώς και οι πληροφορίες και συμβουλές που παρέχονται για επενδύσεις και αφορούν τις καταλληλότερες τοποθετήσεις κεφαλαίων σε:

- τραπεζικά προϊόντα
- αμοιβαία κεφάλαια
- ασφάλειες ζωής
- πρόσθετα προγράμματα συνταξιοδότησης.

Τα τελευταία τρία (3) έτη, ο προσανατολισμός των τραπεζών στράφηκε σταδιακά στην παροχή πρόσθετων υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις (corporate sites). Σε αυτόν τον τομέα, το εύρος επιλογής προϊόντων επεκτείνεται. Παρόλα αυτά οι πιο συνηθισμένες υπηρεσίες που προσφέρονται για τις επιχειρήσεις είναι οι ακόλουθες:

- συνεχής λήψη πληροφοριών για τα υπόλοιπα των λογαριασμών τους
- πληροφορίες για τις επιταγές που εκδίδουν
- παροχή ηλεκτρονικού αντίγραφου κίνησης (statement) σε επίπεδο λογαριασμού ή συνολικά για τις τραπεζικές χρηματοροές της επιχείρησης (cash flow)
- μεταφορές κεφαλαίων μεταξύ των λογαριασμών τους
- πληρωμές σε τρίτους μέσω των τραπεζικών λογαριασμών
- συναλλαγές θεματοφυλακής χρεογράφων και επενδυτικών προϊόντων (custody)
- εντολές αγοραπωλησίας χρεογράφων
- εντολές αγοράς

- εντολές μετατροπής συναλλάγματος.

Ένα παράδειγμα ηλεκτρονικής παροχής τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων είναι η περίπτωση της τράπεζας HSBC (www.hsbc.co.uk). Έχοντας αναπτύξει ένα ολόκληρο τραπεζικό πρότυπο με τη μορφή της παροχής ασφαλών και αξιόπιστων υπηρεσιών, η συγκεκριμένη τράπεζα μας δείχνει το δρόμο πως ένα μεγάλο τραπεζικό ίδρυμα ακολουθεί τις εξελίξεις. Αυτό το πρότυπο χαρακτηρίζει τις υπηρεσίες που παρέχονται από την HSBC μέσω του Διαδικτύου.

Οι υπηρεσίες αυτές είναι ταξινομημένες σε δύο κατηγορίες σχετικά με το εάν ο χρήστης είναι μεμονωμένος ή αποτελεί επιχείρηση. Εάν αποτελεί μεμονωμένο άτομο τότε οι μελλοντικές παροχές αφορούν τα εξής: *"Κάνετε μια πληρωμή, μεταφέρετε τα χρήματα, αιτηθείτε για ένα λογαριασμό αποταμίευσης on-line, αιτηθείτε on-line για έναν προσωπικό λογαριασμό, αιτηθείτε on-line για μια πιστωτική κάρτα, δώστε συγκεκριμένες εντολές και ζητήστε άμεσες χρεώσεις, λογαριασμούς ή ακόμα λεπτομέρειες λογαριασμών".*

(<http://www.ukpersonal.hsbc.co.uk/hsbc/verisimdemo>)

Από την άλλη πλευρά, με την παροχή Επιχειρησιακών Τραπεζικών Υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου όλες οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα: *"να λάβουν σε πραγματικό χρόνο τα υπόλοιπα λογαριασμών τους, να πληροφορηθούν για τις συναλλαγές που πραγματοποίησαν με την HSBC, για τους λογαριασμούς όψεως, την αποταμίευση τους και τα δάνεια, να πραγματοποιήσουν πληρωμές μέχρι £100,000 ανά ημέρα, να κάνουν άμεσες μεταφορές μεταξύ των λογαριασμών τους, να οργανώσουν on-line δικαιώματα πρόσβασης και ελέγχου για άλλους χρήστες κλπ."*

(<http://www.ukbusiness.hsbc.com.hsbc>)

Επιπλέον, είναι σημαντική η παρουσία μιας επίδειξης (demo) με την οποία ο χρήστης, με έναν φιλικό και απλό τρόπο, θα καθοδηγηθεί βαθμιαία στη χρήση της ηλεκτρονικής κατάθεσης και του e-banking.

3.4 Η ασφάλεια και η εμπιστοσύνη στις συναλλαγές της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής

Ένα βασικό στοιχείο που έχει επιπτώσεις στην εξέλιξη του e-banking, εκτός από την ποιότητα των υπηρεσιών και προϊόντων που παρέχονται από την τράπεζα, είναι η συμπεριφορά του πελάτη σε θέματα ασφάλειας και εμπιστοσύνης.

Σύμφωνα με την έρευνα "Strategies for Building and Communicating Trust in Electronic Banking: A Field Experiment" (Yousafzai-Paliister-Foxall, 2005), η εμπιστοσύνη είναι μια σύνθετη και πολυδιάστατη έννοια που μετασχηματίζεται δεδομένου ότι οι συναλλαγές συνεχώς κινούνται από το φυσικό προς τον ηλεκτρονικό κόσμο. Η εμπιστοσύνη των πελατών στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες μιας τράπεζας εμφανίζει μοναδικές διαστάσεις όπως: η από απόσταση και απρόσωπη φύση του on-line περιβάλλοντος, η εκτεταμένη φύση της τεχνολογίας και η έμφυτη αβεβαιότητα για τη χρήση μιας ανοικτής τεχνολογικής δομής συναλλαγών.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ασφάλεια υπολογίζεται ιδιαίτερα από τους πελάτες. Οι πολιτικές που ακολουθούνται σχετικά με τη μυστικότητα και την ασφάλεια πρέπει να παρουσιαστούν με έναν τρόπο που θα είναι προφανής, προσιτός και νόμιμος. Επιπλέον, στους πελάτες πρέπει να δοθεί μια σαφής επιλογή ως προς το εάν οι προσωπικές πληροφορίες τους μπορούν να χρησιμοποιηθούν με κάθε τρόπο. Τα αποτελέσματα επίσης φανερώνουν ότι η αξιοπιστία των χρηστών, τόσο σε λειτουργικό επίπεδο όσο και στην ασφάλεια, συνδέεται άμεσα με το εμπορικό σήμα μιας τράπεζας.

Ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας που αφορά το κέρδος της προσοχής των πελατών, είναι η δυνατότητα συνεχούς ηλεκτρονικής δέσμευσης του πελάτη. Τέτοια δέσμευση θα τονίζει πρώτα από όλα την παροχή υπηρεσιών σε εκείνο τον πελάτη που θα δημιουργήσει ένα περιβάλλον αγοράς μέσα στο οποίο ο ίδιος θα επιλέγει την επέκταση της σχέσης του με το τραπεζικό ίδρυμα. Αυτό θα πραγματοποιηθεί όταν το ίδρυμα αρχίσει να μεταφέρει ηλεκτρονικά τις υπηρεσίες

του, παρέχοντας πραγματική αξία στον πελάτη και λειτουργώντας σε μια εξατομικευμένη βάση σαν να πρόκειται για το μοναδικό πελάτη που έχει.

Ο πελάτης λαμβάνει ως μοναδική εμπειρία την υπηρεσία που παρέχεται από την τράπεζα και η οποία καταγράφεται στη μνήμη του σε τέτοιο βαθμό που χαρακτηρίζει και τη συμπεριφορά του απέναντι στην τράπεζα. Η τράπεζα μπορεί να χάσει έναν πελάτη, εάν η εμπειρία του από τη σχέση του με την τράπεζα είναι χαμηλότερη από τις προσδοκίες του. Στο σημερινό εξαιρετικά ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον συχνά υποστηρίζεται ότι *"σε μια επιχείρηση κοστίζει έξι φορές για να πουλήσει ένα προϊόν σε έναν νέο πελάτη από το να πουλήσει το ίδιο προϊόν σε έναν υπάρχοντα πελάτη"* (Dyche, 2004). Είναι συνεπώς ευκολονόητο ότι είναι εξαιρετικά σημαντική όχι μόνο η έλξη νέων πελατών αλλά και η συντήρηση των υπάρχουσών και η ενίσχυση των σχέσεών τους με την τράπεζα (όπως π.χ. με την αύξηση των προϊόντων που ο πελάτης έχει αγοράσει από την τράπεζα), δηλαδή η δημιουργία πιστών πελατών. Ο πιστός πελάτης είναι αυτός που πρόκειται να κάνει επανειλημμένα τις αγορές του σε βάθος χρόνου με αποτέλεσμα να αποτελεί ένα κερδοφόρο πελάτη για την τράπεζα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η εμπειρία ενισχύεται περισσότερο όταν παρέχεται on-line, μέσω των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών, επειδή ο πελάτης είναι ο μοναδικός που αρχίζει και ελέγχει ολόκληρη τη διαδικασία, επιλέγοντας τον τόπο και το χρόνο που ο ίδιος επιθυμεί.

Μέσω των υπηρεσιών που παρέχονται on-line, ο στόχος της τράπεζας είναι να προσθέτει συνεχώς αξία στη σχέση της με τον πελάτη, με τέτοιο τρόπο που όχι μόνο θα τον έχει ευχαριστημένο και πιστό στην τράπεζα αλλά ο ίδιος θα την προτείνει σε φίλους και συγγενείς ("loyalty effect"). Στον κόσμο του Διαδικτύου, αναφέρεται ότι *"word of mouse spreads faster than word of mouth"*. Συνεπώς οι συστάσεις από τους υπάρχοντες πελάτες φέρνουν νέους πελάτες χωρίς οποιοδήποτε συμπληρωματικό κόστος.

3.5 Δημιουργία Υποδομών - Το Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η επίτευξη των παραπάνω εξαρτάται σε ένα μεγάλο βαθμό, όχι μόνο από τη βαθύτερη γνώση των αναγκών του πελάτη, αλλά και από την επιτυχή ενσωμάτωση του e-banking στη στρατηγική της τράπεζας και την αποτελεσματική λειτουργία των παραδοσιακών και ηλεκτρονικών δικτύων. Η επιτυχής εφαρμογή όλων αυτών προϋποθέτει την υλοποίηση εκείνων των υποδομών, όπου έχουν ρητά οριστεί από τα χαρακτηριστικά των πελατών. Η χρήση των νέων τεχνολογιών είναι το μέσο αλλά και η δύναμη που επιτρέπει σήμερα την υλοποίηση αυτών των υποδομών. Από αυτό που καλείται ICT (Information & Communication Technology - Τεχνολογία Πληροφορικών & Επικοινωνιών), πρέπει να γίνει η μετάβαση σε αυτό που καλείται RT (Relationship Technology - Τεχνολογία Σχέσης), δηλαδή τεχνολογία που δανείζει αξία στη σχέση του πελάτη με την τράπεζα.

Ποια είναι, εντούτοις, τα χαρακτηριστικά ενός σύγχρονου τεχνολογικού περιβάλλοντος, το οποίο πρέπει να ενσωματωθεί στη στρατηγική μιας τράπεζας; Η απάντηση περιλαμβάνει τα ακόλουθα τέσσερα χαρακτηριστικά:

- 1. Προσέγγιση προσανατολισμένη προς τους πελάτες.** Η εντύπωση που προκαλείται στον τελικό πελάτη/χρήστη από τη χρήση των ηλεκτρονικών τραπεζικών εργασιών (αντιστοιχία με τις ανάγκες του, καλή χρήση και ταχύτητα).
- 2. Λειτουργική υπεροχή.** Εφαρμογές, υπηρεσίες και διαδικασίες που ικανοποιούν τον εσωτερικό χρήστη και τον πελάτη της τράπεζας (ασφάλεια, ευελιξία, ακρίβεια).
- 3. Αξία.** Η τεχνολογία είναι ένα αναπόσπαστο τμήμα του σχεδιασμού των προϊόντων και υπηρεσιών για τους πελάτες μιας τράπεζας. Επίσης, συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας, διευκολύνει την ανάπτυξη των συμπράξεων καθώς και τη μεγαλύτερη εκμετάλλευση των επενδύσεων.
- 4. Προσαρμοστικότητα.** Δυνατότητα κάλυψης των μελλοντικών αναγκών και ευχέρεια υιοθέτησης νέων τεχνολογικών λύσεων.

Προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η εφαρμογή αυτών των χαρακτηριστικών, θα πρέπει να ακολουθηθούν τα "βήματα του πελάτη" από την

πρώτη κιόλας στιγμή που έρχεται σε επαφή με την τράπεζά του. Οι τεχνολογικές λύσεις, που εφαρμόζονται σε αυτήν την επαφή, περιλαμβάνουν πωλήσεις και εργαλεία πληροφοριακών συστημάτων στο προσωπικό αλλά, κυρίως, τη δημιουργία ενός συστήματος "βασισμένου σε συγκεκριμένο γεγονός", σύμφωνα με το οποίο οι ανάγκες του πελάτη αναγνωρίζονται σε κάθε ιδιαίτερη στιγμή της ζωής του. Μια παρόμοια κατάσταση περιγράφει και ένα σύστημα, το οποίο καταγράφει συνεχώς, αναλύει και επεξεργάζεται μόνιμα στοιχεία που αφορούν τη σχέση του πελάτη με την τράπεζα.

Κατά συνέπεια, από την πρώτη επίσκεψη, ο πελάτης αποκτά έναν κωδικό πρόσβασης στο δίκτυο της τράπεζας και μια πιστωτική/χρεωστική κάρτα την οποία μπορεί να χρησιμοποιεί στο ATM και στις διάφορες εμπορικές του δραστηριότητες. Όλα αυτά πραγματοποιούνται μόνο σε λίγα λεπτά και μόνο με μια υπογραφή από τον πελάτη. Ο κύριος στόχος είναι η πώληση περισσότερων προϊόντων και η μεταφορά των καθημερινών τραπεζικών συναλλαγών του πελάτη στις ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες, δηλαδή στο e-banking της συγκεκριμένης τράπεζας. Ο πελάτης για τις καθημερινές συναλλαγές του αλλά και για τις πρόσθετες πληροφορίες που επιθυμεί να λάβει, μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες.

3.6 CRM: Μια νέα ιδέα στο e-Banking

Η νέα τεχνολογία προσφέρει εξαιρετικά αποτελεσματικά εργαλεία για τη δημιουργία επιτυχών δραστηριοτήτων στους τομείς της προώθησης και των πωλήσεων, που στηρίζονται κατά βάση στην ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών σε συνδυασμό με τις ανάγκες τους. Πώς όμως μπορεί να επιτευχθεί ένα τέτοιο περιβάλλον λειτουργίας; Ποιος είναι ο καθοριστικός ρόλος των τεχνολογικών λύσεων;

Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού και εύκαμπτου **Συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management)** είναι

απαραίτητη. Η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος είναι δύσκολη και περίπλοκη, όχι μόνο στην αρχική λειτουργία του αλλά και στην καθημερινή συντήρηση και ενημέρωση του. Εντούτοις, αποτελεί εκείνο το μέσο που συμβάλλει στη δημιουργία πιστών πελατών, έτσι ώστε η αποδοτικότητα της επιχείρησης ή τραπεζικού οργανισμού να επηρεάζεται θετικά. Η βασική υπόθεση είναι η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στην επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού ως ένα μέσο της εφαρμοσμένης στρατηγικής του.

Η στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση πρέπει να διευκρινίζει ποιες υπηρεσίες (και δυνατότητες) προσφέρονται μέσω του e-banking, ποιες υπηρεσίες προσφέρονται με συνδυασμό του e-banking και άλλων καναλιών επικοινωνίας και ποιες υπηρεσίες προσφέρονται μέσω όλων των καναλιών κατά τη διάρκεια της αποστολής μιας απλής συναλλαγής με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση μιας επαφής με τον πελάτη (δισσταυρούμενη ικανότητα καναλιών - cross channel capability). Αυτό που καλείται CVM – Customer Value Management αναλαμβάνει τη μέτρηση της συνολικής αξίας που δημιουργείται από τον κάθε πελάτη για την τράπεζα και κατ' επέκταση επιτρέπει τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των επενδύσεων (ROI), προσδιορίζοντας εκείνες τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να προσθέτουν συνεχώς αξία στη σχέση του πελάτη – τράπεζας. Κατόπιν αρκετά σημαντική είναι η ανάλυση αλλά και ο προσδιορισμός των τραπεζικών διαδικασιών που υποστηρίζουν την επιχειρησιακή στρατηγική πολλαπλών μέσων επικοινωνίας (multi-channel business strategy). Με την ολοκλήρωση των προηγούμενων βημάτων, η τράπεζα είναι σε θέση πλέον να πάρει αποφάσεις για την τελειοποίηση των συστημάτων της σε μια ενιαία πλατφόρμα CRM, καθώς επίσης και σε ευδιάκριτα επίπεδα υπηρεσιών με πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η Ελληνική Πραγματικότητα

Η φύση του ηλεκτρονικού εμπορίου και των ηλεκτρονικών συναλλαγών γενικότερα, μειώνει τη σπουδαιότητα των μεγεθών και των γιγάντιων φυσικών υλικών πόρων, εκμηδενίζει - χάρη στην ταχύτητα της μετάδοσης - τις αποστάσεις και δίνει σε μια χώρα μικρή, όπως η Ελλάδα σημαντική ώθηση. Η έκκεντρη γεωγραφική θέση της Ελλάδας, σε σχέση με τον κορμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παύει να είναι εμπόδιο με την ανάπτυξη και διάδοση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Από την άλλη, καθώς κυριαρχεί το μικρό και μεσαίο μέγεθος επιχειρήσεων - αν και τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σταδιακά μια πολύ ενδιαφέρουσα αύξηση του μέσου μεγέθους της ελληνικής επιχείρησης - αυτό το στοιχείο γίνεται ακόμη πιο ενδιαφέρον. Όχι γιατί η διαφορά μεγέθους παύει να είναι κρίσιμη αλλά γιατί η ψηφιακή πραγματικότητα επιφέρει σμίκρυνση της διαφοράς μεταξύ του μεγάλου και του μικρού μεγέθους της επιχείρησης. (Εθνική Επιτροπή Ηλεκτρονικού Εμπορίου, 2000).

4.1 Ευρωπαϊκή Ένωση: Συστήματα πληρωμών

Η σημασία που έχει αποκτήσει κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών για τις κεντρικές τράπεζες, σε όλες τις οικονομικά αναπτυγμένες χώρες, η εποπτεία της λειτουργίας των συστημάτων πληρωμών για πληρωμές μικρής αξίας (small-value payment systems) και μεγάλης αξίας (large-value payment systems) είναι εξαιρετικά μεγάλη. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο το ενδιαφέρον αυτό εκφράστηκε για πρώτη φορά το 1993, όταν η Ομάδα Εργασίας για τα συστήματα πληρωμών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Working Group on E.U. Payment Systems) της Επιτροπής Διοικητών των Κεντρικών Τραπεζών της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξέδωσε έκθεση με τίτλο "Minimum common features for domestic payment systems in the European

Union". Η εκπλήρωση από τα κράτη-μέλη των υποχρεώσεων που απορρέουν από την εφαρμογή των δέκα (10) βασικών κατευθυντήριων αρχών αυτής της έκθεσης αποτελούν αντικείμενο ετήσιου ελέγχου από την ΕΚΤ.

Ταυτόχρονα η προώθηση της ομαλής λειτουργίας των συστημάτων πληρωμών στη ζώνη του ευρώ εντάσσεται στα βασικά καθήκοντα του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών (ΕΣΚΤ), όπως αυτά καταγράφονται στο άρθρο 105 της Συνθήκης. Για την υλοποίηση αυτού του στόχου και στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους για την παροχή διευκολύνσεων στα συστήματα πληρωμών που λειτουργούν στα κράτη-μέλη, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και οι εθνικές κεντρικές τράπεζες των κρατών-μελών χωρίς παρέκκλιση έθεσαν σε λειτουργία την 1η Ιανουαρίου 1999 ένα σύστημα διασύνδεσης, το οποίο επιτρέπει την επικοινωνία ανάμεσα στα συστήματα διακανονισμού σε συνεχή χρόνο που λειτουργούν στα κράτη αυτά και καλείται TARGET (Trans European Automated Real-time Gross-settlement Express Transfer).

4.2 Ελλάδα: Σημεία που απαιτούν προσοχή

Η τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα, πολύ πιο εύκολα από ότι συμβαίνει στον πραγματικό κόσμο, να προσδιορίζεται η ταυτότητα του αντισυμβαλλόμενου καταναλωτή, να ορίζεται το προφίλ του, να ανιχνεύεται η αγοραστική του συμπεριφορά ή και το ενδιαφέρον. Η αμφίδρομη λειτουργία του δικτύου είναι μια εξαιρετική βάση για αυτή τη συλλογή και αξιοποίηση των προσωπικών στοιχείων του κάθε καταναλωτή. Εξάλλου η εκμετάλλευση του προφίλ των καταναλωτών δίνει πρώτης τάξης νέες ευκαιρίες στη διαφήμιση και προσδίδει μεγάλη εμπορική δύναμη.

Βέβαια οι ελληνικές εταιρίες δεν θα πρέπει να ξεχνούν ότι η χρήση αυτών των στοιχείων δεν είναι αυτονόητη και κυρίως ότι δεν μπορεί να γίνεται χωρίς όρους από τη στιγμή που το απαραβίαστο δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα είναι δικαίωμα. Το γεγονός ότι οι συναλλαγές λαμβάνουν χώρα δικτυακά σε έναν on-line

κόσμο, δεν συνεπάγεται την αναίρεση τέτοιων θεμελιακών αξιών και των εγγυήσεων που μέχρι τώρα έχει καταγράψει και καθιερώσει η έννομη τάξη. Το Διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν είναι με αυτή την έννοια ένας άναρχος χώρος, στον οποίο δεν εφαρμόζονται κανόνες και δεν υπάρχει θέση για έκφραση δικαιωμάτων.

Η συλλογή και η επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων πρέπει να είναι νόμιμη και θεμιτή και να γίνεται για νόμιμους και θεμιτούς σκοπούς. Επιπλέον, εφόσον η συλλογή αυτή των δεδομένων υπερβαίνει τον άμεσο σκοπό της συναλλαγής, θα πρέπει να γίνεται με τη συγκατάθεση του καταναλωτή. Μια πολύ σημαντική αρχή που θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη, τόσο για την ερμηνεία των κανόνων όσο και ενδεχομένως για την εκπόνηση ορισμένων ιδιαίτερων κανόνων για την προστασία των ατομικών δεδομένων στο ηλεκτρονικό εμπόριο και κατ' επέκταση στο e-banking, είναι η "αρχή της ανωνυμίας". Η αρχή αυτή αφορά το δικαίωμα των χρηστών να αποκρύπτουν την ταυτότητα τους - εάν το επιθυμούν - κατά την ηλεκτρονική επικοινωνία τους με μια επιχείρηση ή τράπεζα.

Ωστόσο ακόμη και η αρχή της ανωνυμίας ίσως να μην αποτελεί λύση: Κάθε χρήστης ηλεκτρονικών υπηρεσιών, ακόμη και στην περίπτωση που χρησιμοποιεί κάποιον κωδικό, μπορεί να αποτελέσει εύκολο στόχο ειδικευμένων εταιριών καταγραφής προσωπικών καταναλωτικών προφίλ και στη συνέχεια να δεχθεί ένα βομβαρδισμό ηλεκτρονικών μηνυμάτων από διάφορες εταιρίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν στις ΗΠΑ με τις δύο τεράστιες εταιρίες συλλογής πληροφοριών, την Doubleclick και τη Valueclick, που οδήγησαν σε παρέμβαση της Δικαιοσύνης.

Η προστασία των προσωπικών δεδομένων δεν είναι μόνο στοιχείο διασφάλισης μιας δημοκρατικής και δικαιοκρατικής πληροφοριακής τάξης, αλλά αποτελεί και ένα στοιχείο για την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου.

4.3 Ελλάδα: Προσπάθειες που πρέπει να συνεχιστούν

Στην Ελλάδα δεν έχει θεσπιστεί σχετική νομοθεσία που να εξαλείφει τα εμπόδια στη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, καθώς και ηλεκτρονικών μηχανισμών επικύρωσης. Ωστόσο ο Νόμος 2472/97 σχετικά με την προστασία του ατόμου, από την οπτική διαχείρισης προσωπικών δεδομένων, θέτει τις απαιτήσεις που πρέπει να τηρούνται (π.χ. προηγούμενη συγκατάθεση του αποδέκτη, τήρηση ενός επιπέδου ασφαλείας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας). Ο νόμος αποτρέπει, επιτρέποντας μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, τη διαχείριση "ευαίσθητων" δεδομένων, όπως για παράδειγμα πληροφορίες που σχετίζονται με τις πολιτικές ιδέες, τη φυλή ή την εθνική καταγωγή. Σύμφωνα με αυτό, η απεριόριστη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής, σε ότι αφορά την επεξεργασία των δεδομένων, απαγορεύεται, εκτός εάν καλύπτονται οι ειδικές απαιτήσεις. Οι διατάξεις του νόμου αυτού είναι σε συμφωνία με τα σχετικά άρθρα 10-13 του 1996, σχέδιο νόμου για το ηλεκτρονικό εμπόριο των Ηνωμένων Εθνών (*UNCITRAL- United Nations Commission on International Trade Law*).

Αντίστοιχα δεν υπάρχει νόμος ούτε κανονισμοί που να καλύπτουν άμεσα ή έμμεσα την ηλεκτρονική επικύρωση. Βέβαια το άρθρο 2 του Νόμου 1805/88 προσθέτει μια καινούρια παράγραφο στο άρθρο 13 του Ελληνικού Ποινικού Κώδικα και προσδιορίζει νομικά το "έγγραφο" ως "κάθε μέσο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από έναν υπολογιστή σε ηλεκτρονική, μαγνητική ή άλλη μορφή, για αποθήκευση, αρχειοθέτηση, παραγωγή και αναπαραγωγή των δεδομένων, όπως και κάθε άλλο μαγνητικό ή ηλεκτρονικό υλικό, στο οποίο έχει καταχωρηθεί κάθε πληροφορία που χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει ορισμένα γεγονότα". Επιπλέον το άρθρο 14 του Νόμου 2672/98 προσδιορίζει την ηλεκτρονική υπογραφή ως μια μορφή ηλεκτρονικής επικύρωσης και προσδιορίζει το ελάχιστο επίπεδο απαιτήσεων για την επικύρωση μιας ηλεκτρονικής υπογραφής. Διαμορφώνεται με αυτό τον τρόπο το έδαφος για τη μεταφορά εγγράφων μεταξύ των διοικητικών αρχών και του ιδιωτικού τομέα δια των ηλεκτρονικών οδών. Επιπλέον προετοιμάζεται ένα Προεδρικό

Διάταγμα, σύμφωνα με την Οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (COM 1998, 98/0191 COD) για τις ηλεκτρονικές υπογραφές και με την εφαρμογή του αναμένεται να διευθετηθούν τα θέματα αυτά που εκκρεμούν. Η Ελλάδα δεν αναγνωρίζει, σε εθνικό ή άλλο επίπεδο, οποιαδήποτε δημοσιευμένα κριτήρια και συνεπώς ηλεκτρονικά έγγραφα ή υπογραφές δεν γίνονται δεκτά ως αποδεικτικά στοιχεία. Επιπλέον δεν υφίσταται κανένας φορέας, δημόσιος ή ιδιωτικός, που να χειρίζεται θέματα ψηφιακών πιστοποιητικών για δημόσια χρήση στη χώρα. Από την άλλη πλευρά, καταβάλλεται σημαντική προσπάθεια σε αυτή την κατεύθυνση και έτσι ορισμένες διοικητικές αρχές και δημόσιες υπηρεσίες, όπως το Υπουργείο Οικονομικών, έχουν ξεκινήσει να στρέφουν το θέμα των ψηφιακών πιστοποιητικών προς την κατεύθυνση της ηλεκτρονικής υποβολής και πληρωμής του ΦΠΑ, το οποίο έχει ήδη ξεκινήσει από το 2000. Το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (ΕΒΕΑ) έχει από το 1998 ξεκινήσει πιλοτικά τη λειτουργία μιας Αρχής Πιστοποίησης που θα είναι ικανή να χειρίζεται θέματα πιστοποιητικών σε μεμονωμένα άτομα και www servers (εταιρίες παροχής εικονικής εταιρικής φιλοξενίας στο Διαδίκτυο).

Παρότι η ελληνική κυβέρνηση δεν χρησιμοποιεί τεχνολογίες ή μηχανισμούς πιστοποίησης στην ηλεκτρονική παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες, το παραπάνω αναφερόμενο άρθρο 14 του Νόμου 2672/98 (το οποίο έχει περιορισμένη εφαρμογή στην επικοινωνία, τόσο εσωτερικά του δημόσιου τομέα όσο και μεταξύ ατόμων και Δημοσίου, αλλά δεν περιλαμβάνει την επικοινωνία ατόμων μεταξύ τους), θέτει τις ελάχιστες απαιτήσεις για μια αξιόπιστη ψηφιακή υπογραφή. Σύμφωνα με αυτό, η ψηφιακή υπογραφή, προκειμένου να αναγνωρίζεται ως πιστοποιημένη, πρέπει να:

- συσχετίζεται αποκλειστικά με τον υπογράφοντα
- προσδιορίζει την ταυτότητα του υπογράφοντος
- δημιουργείται με μέσα που ο υπογράφων μπορεί να θέσει υπό τον έλεγχο του
- συνδέεται με δεδομένα στα οποία να αναφέρεται με κάποιον τρόπο ότι απαγορεύεται μεταγενέστερη τροποποίηση τους.

Οι ακόλουθες νομοθετικές προσπάθειες, σχετικές με θέματα πιστοποίησης και επικύρωσης, έχουν δρομολογηθεί ή είναι υπό σκέψη. Στον ιδιωτικό τομέα, όπου δεν

υπάρχουν μοντέλα στη λειτουργία της ηλεκτρονικής επικύρωσης, ισχύουν μόνο τα ακόλουθα:

- Το άρθρο 14 του Νόμου 2672/98 (που αφορά την ηλεκτρονική υπογραφή ως μια μορφή ψηφιακής επικύρωσης)
- Ο Νόμος 2472/97 (σχετικά με την προστασία του ατόμου υπό την οπτική της επεξεργασίας προσωπικών δεδομένων)
- Το προσχέδιο του Προεδρικού Διατάγματος, σε εφαρμογή της ευρωπαϊκής Οδηγίας 98/34 και της πρότασης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 98/0191 (COD), πρόκειται να ρυθμίσει την ηλεκτρονική επικύρωση και τις αρχές πιστοποίησης

Σημαντική πρόοδος καταγράφεται και στο έργο της Εθνικής Επιτροπής Ηλεκτρονικού Εμπορίου, που δημιουργήθηκε το 1997 από το Υπουργείο Ανάπτυξης. Ο κύριος στόχος είναι ο ανασχηματισμός του θεσμικού πλαισίου, ώστε να επιταχυνθεί η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα. Μια ομάδα εργασίας της επιτροπής έχει αναλάβει την επισκόπηση όλων των κανονιστικών παραμέτρων του ηλεκτρονικού εμπορίου, εστιάζοντας σε θέματα που σχετίζονται με την ηλεκτρονική υπογραφή, τις διαδικασίες πιστοποίησης και επικύρωσης, θέματα κρυπτογραφίας και ισχύος των ηλεκτρονικών μηνυμάτων. Επιπλέον, διεξάγεται επιστημονική έρευνα που χρηματοδοτείται από επίσημες αρχές, προκειμένου να διευκολυνθεί η χρήση των τεχνολογιών επικύρωσης και πιστοποίησης από το κοινό.

4.4 Αξιοπρόσεχτα σημεία σε σχέση με τις Ελληνικές Τράπεζες

4.4.1 Νέες τεχνολογίες

Ο τραπεζικός κλάδος σε διεθνές επίπεδο είναι από εκείνους τους τομείς της αγοράς που έχουν επηρεαστεί περισσότερο από την υιοθέτηση των τεχνολογικών καινοτομιών. Οι αλλαγές αυτές συνίστανται βασικά από το κεντρικό σύστημα

μηχανογράφησης της τράπεζας, από διάφορα δίκτυα μεταφοράς πληροφοριών και από την πλατφόρμα λειτουργίας των καταστημάτων της τράπεζας.

Η υιοθέτηση μηχανογραφικών συστημάτων από τις τράπεζες του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, κατά κανόνα καθυστέρησε σε σχέση με άλλες χώρες. Ήδη όμως έχουν εγκαταστήσει τέτοια αυτοματοποιημένα συστήματα, τα οποία αποδίδουν οικονομικά και έτσι σε πολλές περιπτώσεις η ανάγκη για υψηλές επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες δεν είναι ιδιαίτερα πιεστική. Με πρωτοπόρες τις σχετικά μεγάλες τράπεζες άρχισε από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών, με σπουδαιότερη το on-line/real time σύστημα, το οποίο μαζί με την τότε ισχύουσα ειδικότητα του ταμείο-λογιστή (teller) αναβάθμισε τη λειτουργία των τραπεζών και την ποιότητα υπηρεσιών προς τους πελάτες. Αργότερα ακολούθησαν και άλλες τράπεζες, ενώ οι καινούριες ξεκίνησαν με αυτοματοποιημένες τις περισσότερες εργασίες τους.

Η εφαρμογή και αξιοποίηση της μηχανογράφησης από το ελληνικό τραπεζικό σύστημα κατά κανόνα υστερεί σε σχέση με τις μεγάλες τράπεζες αναπτυγμένων ευρωπαϊκών χωρών. Πέρα από τις παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες, υπάρχουν σημαντικά περιθώρια για μηχανογράφηση, τόσο σε επίπεδο κεντρικών δραστηριοτήτων των τραπεζών (όπως διαχείριση διαθεσίμων, marketing, αξιοποίηση πελατολογίου, διοίκηση προσωπικού) όσο και αποκεντρωμένων δραστηριοτήτων (όπως electronic banking, home/office banking, smart cards, internet banking, εφαρμογή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου).

Μια άλλη διαρθρωτική αλλαγή, που ενισχύεται από τις εφαρμογές των νέων τεχνολογιών, είναι η αλλαγή στην κατανομή των αρμοδιοτήτων στα διάφορα επίπεδα στελεχών της τράπεζας (κεντρικά, περιφερειακά, καταστήματα). Η τάση για αποκέντρωση είναι διάχυτη στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, διότι με τον τρόπο αυτό οι τράπεζες ανταποκρίνονται ευέλικτα στις απαιτήσεις της τοπικής αγοράς. Ωστόσο η έκταση αυτών των τάσεων εξαρτάται από το μέγεθος της τράπεζας (όπου μεγαλύτερο προβληματισμό έχουν οι σχετικά μεγάλες τράπεζες), αλλά και τη νοοτροπία ανάληψης ευθυνών.

Τέλος, το Διαδίκτυο αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας των ελληνικών χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων, κυρίως διαμέσου της αύξησης των σημείων επαφής ανάμεσα στις τράπεζες και τους πελάτες, καθιστώντας την ύπαρξη υποκαταστημάτων σε πολλές περιπτώσεις μη αναγκαία. Επιπλέον, το Διαδίκτυο διευκολύνει την επέκταση των ευρωπαϊκών τραπεζών στην ελληνική αγορά. Κάτι τέτοιο θέτει μια σημαντική απειλή για την κερδοφορία των ελληνικών τραπεζών, αφού αρκετές ευρωπαϊκές τράπεζες έχουν ενεργοποιηθεί στο διαδίκτυο με στόχο τη μελλοντική τους επέκταση σε ολόκληρη την Ευρώπη.

4.4.2 Παρουσία Ελληνικών Τραπεζών στο Εξωτερικό

Μία ενδιαφέρουσα διάσταση του ελληνικού τραπεζικού τομέα είναι πως σχεδόν όλα τα κέρδη των ελληνικών τραπεζών προέρχονται από την εγχώρια αγορά. Παρόλο που οι κύριοι παίκτες σχεδιάζουν να επεκταθούν στην ευρύτερη νοτιοανατολική ευρωπαϊκή περιοχή, δεν προβλέπεται να μειωθεί η εξάρτησή τους από την εγχώρια αγορά μεσοπρόθεσμα. Αυτό έχει συνέπειες στη δημιουργία αξίας, καθώς, εάν οι ελληνικές τράπεζες υιοθετήσουν τις νέες τεχνολογίες, θα προσφέρουν απλά ένα νέο δίκτυο διανομής ή ένα διαφορετικό προϊόν στους ίδιους πελάτες. Δεν πιστεύεται πως οι ελληνικές τράπεζες με αυτό τον τρόπο θα αποκομίσουν αξιοσημείωτες μεταβολές στην αποτίμησή τους. Αυτό έχει ήδη συμβεί στις Σκανδιναβικές χώρες, όπου οι επενδυτές παρέμειναν σκεπτικοί όσον αφορά τις πρωτοποριακές τράπεζες που είχαν ενσωματώσει νέες τεχνολογίες. Ο κίνδυνος για τις ελληνικές τράπεζες είναι πως οι παγκόσμιοι παίκτες και οι ευρωπαϊκές τράπεζες έχουν μικρό μερίδιο αγοράς σε περιφερειακές αγορές, όπως η Ελλάδα. Έτσι, η νέα τεχνολογία τους δίνει το περιθώριο να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους σε αυτές τις χώρες πιο αποτελεσματικά, σε βάρος των εγχώριων τραπεζών.

4.4.3 Σύναψη Συμμαχιών

Μία άλλη ενδιαφέρουσα προοπτική, που συνδέεται με τη θέση των μεγάλων ελληνικών τραπεζών στο πλαίσιο της εμφάνισης νέων τεχνολογιών, είναι ότι η επιλογή των πιθανών συμμάχων μπορεί να ενέχει δυσκολίες. Με την ταχεία μεταβολή του επιχειρησιακού μοντέλου παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, η επιλογή κάποιου συμμάχου μπορεί να στερήσει σημαντικές ευκαιρίες από την τράπεζα ή να επιβάλει περιορισμούς στη μελλοντική της στρατηγική με τη δημιουργία συγκρούσεων συμφερόντων. Μια άλλη σημαντική διάσταση είναι η απειλή πως η πρωτοβουλία μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις σε υπάρχοντα προϊόντα ή στην πελατειακή βάση. Για παράδειγμα, αν μια ευρωπαϊκή τράπεζα αναζητούσε σύμμαχο στην Ελλάδα, οι μεγαλύτερες τράπεζες θα ήταν πολύ πιο προσεκτικές από τις μικρότερες τράπεζες όσον αφορά την αποφυγή αρνητικών επιπτώσεων στην πελατειακή τους βάση ενώ, μια μικρότερη τράπεζα θα ήταν περισσότερο ανοιχτή σε τέτοιες συμμαχίες, μια και θα αύξανε τις πιθανότητες απόκτησης μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς σε βάρος άλλων τραπεζών. Συνεπώς, για τις μεγάλες τράπεζες υπάρχει ακόμα ο κίνδυνος ότι μικρότεροι ανταγωνιστές, όπως οι μεγάλες ανεξάρτητες χρηματιστηριακές εταιρίες και εταιρίες που επεκτείνονται στον τομέα TMT (τηλεπικοινωνίες, μέσα ενημέρωσης και τεχνολογία), προσπαθώντας να ενισχύσουν τη θέση τους, θα ενεργήσουν πιο επιθετικά στην αναζήτηση συμμαχιών με διεθνείς τράπεζες.

4.4.4 Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες

Αυτό που διαφοροποιεί τις ευρωπαϊκές τράπεζες - συμπεριλαμβανομένων και των ελληνικών - από τις αμερικανικές τράπεζες σε ότι αφορά την πελατειακή σχέση και το εύρος των προϊόντων είναι το επίπεδο εξειδίκευσης των χρηματοοικονομικών σχέσεων. Οι ευρωπαϊκές τράπεζες επειδή δεν αντιμετώπισαν ρυθμιστικούς

περιορισμούς (π.χ. πώληση προϊόντων ασφάλισης, αμοιβαία κεφάλαια, χρηματιστηριακούς λογαριασμούς) είχαν πάντοτε υψηλό βαθμό διείσδυσης προϊόντων με τους κυρίους πελάτες τους. Για το λόγο αυτό οι ευρωπαϊκές τράπεζες θα έρθουν αντιμέτωπες με νέους παίκτες, οι οποίοι μπορούν εύκολα να πάρουν μερίδιο αγοράς προσφέροντας υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας και χαμηλότερου κόστους στους πελάτες σε συγκεκριμένα προϊόντα. Πολλοί Αμερικανοί καταναλωτές έχουν ήδη διαχωρισμένες χρηματοοικονομικές σχέσεις που συχνά ξεπερνούν και τις τρεις. Για παράδειγμα, μπορεί να έχουν τρεχούμενο λογαριασμό (Citibank), αμοιβαία κεφάλαια (Fidelity), πιστωτική κάρτα (MBNA), e-broking (E-trade) και στεγαστικά δάνεια (Providian). Στην αμερικανική αγορά το μοντέλο των ηλεκτρονικών τραπεζών, που προσφέρουν ένα πλήρες φάσμα υπηρεσιών, δεν έχει αναπτυχθεί. Η Ελλάδα είναι παρεμφερής με την Ευρώπη, συνεπώς υπάρχουν ευκαιρίες για νέους παίκτες να επιλέξουν κερδοφόρους πελάτες μέσω της παροχής εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

4.5 Προοπτικές εξέλιξης στην εφαρμογή του Ελληνικού e-banking για τα επόμενα πέντε χρόνια

Είναι δύσκολο να γίνουν προβλέψεις για την Ελλάδα, γιατί δεν θα ακολουθηθεί το ίδιο μοντέλο ανάπτυξης που υπάρχει μέχρι τώρα στη Βόρεια Αμερική ή τη Δυτική Ευρώπη, όπου το βασικό "μηχάνημα" αλληλεπίδρασης για το e-banking είναι ο ηλεκτρονικός υπολογιστής. Στην Ελλάδα προβλέπεται ότι εξίσου σημαντικό εργαλείο θα είναι το κινητό τηλέφωνο και η ψηφιακή τηλεόραση. Για παράδειγμα, σε έρευνα για την αξιοποίηση της ψηφιακής τηλεόρασης στο ευρύτερο πλαίσιο του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι Έλληνες καταναλωτές σε ποσοστό 32% θα ήθελαν να κάνουν συναλλαγές με τράπεζες μέσω ψηφιακής τηλεόρασης. Η συγκεκριμένη υπηρεσία ήρθε δεύτερη σε προτίμηση, μετά την "επιλογή διακοπών ή ταξιδιών" (ποσοστό 48%) μέσω ψηφιακής τηλεόρασης. Ένα άλλο σημείο που χρήζει ιδιαίτερης

αναφοράς είναι οι χρήστες. Οι συγκεκριμένες υπηρεσίες (e-banking) θα χρησιμοποιούνται όχι μόνο από τους Έλληνες της Ελλάδας. Μεγάλες κατηγορίες χρηστών πιθανώς να είναι τα 5 εκατομμύρια των Ελλήνων της διασποράς που έχουν δεσμούς με την Ελλάδα (υπολογίζεται ότι ελέγχουν το 15-20% της οικονομικής δραστηριότητας στη χώρα) και τα 10 εκατομμύρια των τουριστών που επισκέπτονται ετησίως την Ελλάδα.

4.6 Αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης της Ελληνικής Ηλεκτρονικής Τραπεζικής

Οι τράπεζες που έχουν υιοθετήσει συστήματα ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ελλάδα, άλλες σε μεγαλύτερη και άλλες σε μικρότερη έκταση, είναι η Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος, Alpha Bank, Aspis Bank, Citibank, Εγναντία Τράπεζα, Εθνική Τράπεζα Ελλάδος, Εμπορική Τράπεζα, EFG Eurobank Ergasias, Λαϊκή Τράπεζα, Nova Bank, Όμιλος Τραπεζής Πειραιώς, Τράπεζα Αττικής και Τράπεζα Κύπρου.¹

¹ Η συγκέντρωση των στοιχείων για τη σύνταξη του παρακάτω πίνακα πραγματοποιήθηκε από τη μελέτη των δικτυακών τόπων των αντίστοιχων τραπεζών, έτσι ακριβώς όπως ίσχυαν μέχρι τον Απρίλιο του 2006.

Πίνακας 3: Χαρακτηριστικά e-Banking Ελληνικών Τραπεζικών ιστοσελίδων

ΤΡΑΠΕΖΕΣ	ΑΓΡΟΤΙΚΗ	ALPHA BANK	ASPIS	CITI BANK	ΕΓΝΑΝΤΙΑ	ΕΘΝΙΚΗ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ	EUROBANK	ΛΑΪΚΗ	NOVA BANK	ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΥΠΡΟΥ
web site	www.ate.gr	www.alpha.gr	www.aspisbank.gr	www.citibank.gr	www.egnatia-bank.gr	www.nbg.gr	www.combank.gr	www.eurobank.gr	www.laiki.gr	www.novabank.gr	www.winbank.gr	www.attikisbank.gr	www.bankofcyprus.gr
ATM Banking	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Δ/νση(ή ανεξάρτητη εταιρία) υπεύθυνα για την υλοποίηση e-banking	Δ/νση Ανασυγκρότησης	Δ/νση Η/Υ Δ/νση Δικτύων	Δ/νση Πληροφορικής	Δ/νση Ηλεκτρονικής Τραπεζικής	Δ/νση Ηλεκτρονικής Τραπεζικής	Δ/νση Πληροφορικής	Δ/νσης Πληροφορικής (Τομέας Μικροπληροφορικής) & Intarget/IPNG	Δ/νση e-Banking	Δ/νση Ηλεκτρονικής Τραπεζικής	Δ/νση e-Banking	Δ/νση Ηλεκτρ. Τραπεζική Δ/νση Πληροφορικής Internet Banking (Intarget, Exodus) Mobile Banking (Incredible Networks) Phone Banking (Decision)	Δ/νση Σχεδιασμού & Οργάνωσης	Δ/νση Υποστήριξης Εναλλακτικών Δικτύων
1. Περιεχόμενο Δικτυακού Τόπου													
Δάνεια (on-line ενημέρωση: είδος δανείων, προϋποθέσεις, απαιτούμενα δικαιολογητικά κ.λπ.)	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Πληροφορίες Internet Banking	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Λίγες	✓	✓	-	✓
2. Διαδικασίες Ενεργοποίησης													
Εγγραφή	-	Εύκολη	Απλή	Εύκολη	Απλή	Χρονοβόρα	Απλή	Απλή	Απλή	Απλή	Απλή	-	Σχετικά Απλή
Ενεργοποίηση	-	Απλή	Εύκολη	Απλή	Απλή	Απλή	Εύκολη	Εύκολη	Εύκολη	Απλή	Εύκολη	-	Χρονοβόρα
Login	-	Εύκολο	Απλό	Εύκολο	Απλό	Εύκολο	Απλό	Απλό	Απλό	Εύκολο	Απλό	-	Απλό
3. Ασφάλεια Συναλλαγών													
Επίπεδο ασφαλείας	48/128 bit	48/128 bit	48/128 bit	48/128 bit	48/128 bit	48/128 bit	48/128 bit	48/128 bit	48/128 bit	48/128 bit	48/128 bit	48/128 bit	48/128 bit
4. Προσφερόμενες Υπηρεσίες													
α) Λογαριασμοί													
Κίνηση λογ/σμών	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Υπόλοιπο λογ/σμών	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓

"Εφαρμογή συστημάτων CRM στην Ηλεκτρονική Τραπεζική στην Ελλάδα"

β) Πληρωμές														
ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-
ΦΠΑ	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓
ΙΚΑ	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-
Κινητή Τηλεφωνία	-	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-
γ) Εντολές Πληρωμής														
Σε άλλο συνδεδεμένο λογ/σμό στην ίδια τράπεζα	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Σε λογ/σμό τρίτου στην ίδια τράπεζα	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Δάνεια	-	✓	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
δ) Εμβάσματα														
Σε λογ/σμούς τρίτου σε άλλη τράπεζα	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓
Εξωτερικού	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓
ε) Πάγιες Εντολές														
ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ	-	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	-	-
ΙΚΑ	-	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	-
στ) Επιταγές														
On-line εντολές Βιβλ. Επιταγών	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Παρακολούθηση Επιταγής	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓	✓	-	✓
Ακύρωση Επιταγής	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	✓
ζ) Εκτυπώσεις														
Κίνηση λογ/μών	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
Υπόλοιπο λογ/μών	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
Πληρωμές	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
Εμβάσματα	-	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-
Ιστορικό	-	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
Download	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
η) Κάρτες														
Υπόλοιπο	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-

ΚΑΡΑΒΙΔΟΓΛΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

Ανάλυση λογ/μών	-	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	-
Πληρωμή	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Αποκόμματα προηγούμενων	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-
Αίτηση για έκδοση πιστωτικής	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Εκτυπώσεις	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
Download	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-
θ) Χρηματιστήριο													
Τιμές μετοχών	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓
Συναλλαγές (πράξεις & ενημέρωση)	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓
Ενημέρωση για διεθνείς ισοτιμίες νομισμάτων	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
ι) Διαχείριση ασφάλειας													
Αλλαγές κωδικών	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Ρύθμιση ορίων	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-
Αλλαγή άλλων στοιχείων	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	✓	-	-
Προσαρμογή interface	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-
5. Προσαρμογή σε συστήματα CRM													
Ικανοποίηση των πελατών	-	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	✓
Επίδραση στις πωλήσεις	-	✓	-	-	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	-	-
6. Υποστήριξη - Ειδικό Τηλέφωνο													
Ημέρες λειτουργίας	Καθημερινά	Εργάσιμες	Εργάσιμες	Καθημερινά	Καθημερινά	Εργάσιμες	Καθημερινά	Καθημερινά	Καθημερινά	Εργάσιμες	Καθημερινά	Εργάσιμες	Καθημερινά
Ώρες λειτουργίας	24 ώρες	8 ώρες	8 ώρες	24 ώρες	24 ώρες	12 ώρες	24 ώρες	24 ώρες	24 ώρες	8 ώρες	24 ώρες	8 ώρες	24 ώρες
E-mail	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

4.6.1 Σχολιασμός

Στον παραπάνω συγκεντρωτικό Πίνακα 3 αποτυπώνεται το σύνολο των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται μέσω του Διαδικτύου και διαφαίνεται καθαρά η ανταπόκριση των τραπεζικών οργανισμών σε αυτά. Με τη συγκεκριμένη έρευνα απεικονίζεται το επίπεδο ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ελλάδα, εφόσον είναι ευδιάκριτος ο βαθμός δραστηριοποίησης των ελληνικών τραπεζών στην υιοθέτηση και εφαρμογή του e-banking.

Για να είναι πιο εύκολη η αξιολόγηση των τραπεζικών ιδρυμάτων, όσον αφορά τις επιδόσεις τους στον τομέα της ηλεκτρονικής τραπεζικής, ακολουθήθηκε η στρατηγική κατηγοριοποίησης των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών τους στις ακόλουθες ομάδες:

- 1)** Περιεχόμενα δικτυακού τόπου.
- 2)** Διαδικασίες ενεργοποίησης.
- 3)** Ασφάλεια συναλλαγών.
- 4)** Προσφερόμενες υπηρεσίες (λογαριασμοί, πληρωμές, εντολές πληρωμής, εμβάσματα, πάγιες εντολές, επιταγές, εκτυπώσεις, κάρτες, χρηματιστήριο και διαχείριση ασφάλειας).
- 5)** Προσαρμογή σε συστήματα CRM.
- 6)** Υποστήριξη που παρέχει η τράπεζα στο χρήστη της ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Επιπλέον, παρατίθενται στην αρχή του πίνακα ο τίτλος της αρμόδιας διεύθυνσης ή ανεξάρτητης εταιρίας που έχει αναλάβει την υλοποίηση της ηλεκτρονικής τραπεζικής, η ύπαρξη και λειτουργία αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανών (ATM), καθώς και οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις των τραπεζών.

Προχωρώντας σε μια σύντομη αξιολόγηση του πίνακα, είναι εύκολο να παρατηρήσει κανείς ότι ο κύριος όγκος των ελληνικών τραπεζών έχει καταβάλλει σημαντική προσπάθεια στην εφαρμογή της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Αξιοσημείωτη είναι η εικόνα που παρουσιάζουν οι δικτυακοί τόποι της Αγροτικής καθώς και της Αττικής τράπεζας, οι οποίες εμφανίζονται να παρέχουν υπηρεσίες πληροφόρησης

στους πελάτες τους. Σύντομα όμως η στροφή των πελατών στα σύγχρονα τραπεζικά προϊόντα, η εξοικείωση με τη νέα τεχνολογία και η ανάγκη να ελέγξουν αποτελεσματικά το λειτουργικό τους κόστος και να αντιμετωπίσουν το συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό, θα οδηγήσουν και αυτούς τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς να μην ξεπεράσουν τον ενημερωτικό χαρακτήρα που εμφανίζουν αυτή τη στιγμή στο Διαδίκτυο και να προχωρήσουν δυναμικά στην ανάπτυξη των e-banking υπηρεσιών τους.

Παρόλα αυτά οι περισσότερες ελληνικές τράπεζες εμφανίζουν μια εικόνα καθολικής εφαρμογής των τραπεζικών υπηρεσιών τους μέσω του Διαδικτύου. Συνεπώς, η διαφοροποίηση στην τραπεζική "αρένα" αφορά τις μεθόδους διανομής των υπηρεσιών και την εναρμόνιση των δικτύων μεταξύ τους. Η καινοτομία και η μεγάλη ποικιλία προϊόντων δεν προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γιατί αντιγράφονται πολύ εύκολα. Οπότε το πραγματικό πεδίο ανταγωνισμού είναι το δίκτυο διανομής που φέρνει την τράπεζα κοντά στον πελάτη, δηλαδή η εναρμόνιση των δικτύων (Διαδικτύου, υποκαταστημάτων, τηλεφωνικού κέντρου), ώστε να συνεργάζονται μεταξύ τους και να μην υπάρχει "κανιβαλισμός", λειτουργώντας το ένα εις βάρος του άλλου. Πρέπει η διοίκηση της τράπεζας να ασχοληθεί και να οργανώσει τον τρόπο που θα λειτουργούν τα διαφορετικά δίκτυα, ώστε να εξασφαλίζεται η πληρέστερη προσέγγιση του πελάτη. Πρόκληση, αλλά και ανάγκη, αποτελεί σήμερα η εναρμόνιση των δικτύων και η οργάνωση του πελατολογίου σε κάθε δίκτυο με βάση τη στρατηγική τους, ώστε να κατευθύνονται οι πελάτες (μέσω κινήτρων) στο δίκτυο εκείνο που κάθε φορά η τράπεζα επιθυμεί να ενισχύσει.

Στον τραπεζικό ανταγωνισμό φαίνεται να επικρατούν, έως σήμερα, οι μεγάλοι, εγχώριοι και ξένοι παίκτες (Εθνική, Alpha, Εμπορική, EFG Eurobank Ergasias, Πειραιώς, Citibank, Τράπεζα Κύπρου), οι οποίοι μέσω των ισχυρών φυσικών δικτύων καταστημάτων έχουν προχωρήσει ταυτόχρονα στην αξιοποίηση εναλλακτικών δικτύων διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Αντίθετα, ορισμένες από τις μικρότερες τράπεζες που στα μέσα του 1999 πίστεψαν ότι η αυξανόμενη τάση χρησιμοποίησης των νέων τεχνολογιών από τους παραδοσιακούς

τραπεζικούς πελάτες θα είχε ως αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση του μεριδίου τους και ως εκ τούτου επένδυσαν στις νέες τεχνολογίες, στη συνέχεια δοκίμασαν έντονη απογοήτευση, καθώς οι τραπεζικοί πελάτες εμμένουν στη σύναψη διαπροσωπικής σχέσης με τα τραπεζικά υποκαταστήματα για τη διεκπεραίωση των συναλλαγών τους.

Στο πλαίσιο του ανταγωνισμού οι τράπεζες αξιοποιούν τις τεχνολογικές εξελίξεις, εμπλουτίζοντας τα παραδοσιακά δίκτυα με πρόσθετες υπηρεσίες και νέες τεχνικές πώλησης, όπως τα call centers, το Διαδίκτυο, το σταθερό και κινητό τηλέφωνο κ.λπ. Ειδικότερα, η Εθνική Τράπεζα ολοκλήρωσε πρόσφατα την εκπόνηση προγράμματος δράσης στον χώρο του e-banking, όπου ήδη διαθέτει πλατφόρμα ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης πελατών. Η Alpha Bank επίσης διαθέτει μια επιτυχημένη πλατφόρμα ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης πελατών και συχνά έχει προβεί σε συνεργασίες με τραπεζικούς οργανισμούς και εταιρίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (ΔΕΛΤΑ-Singular, UNISYSTEMS κ.λπ.). Η Εμπορική Τράπεζα έχει δραστηριοποιηθεί με τη σειρά της σημαντικά στο e-banking, ενώ η EFG Eurobank Ergasias δραστηριοποιείται σήμερα σε όλα τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών για ιδιώτες και επιχειρήσεις (telemarketing, call centre Europhone, ATM's, POS, mobile banking). Πρόσφατα μάλιστα έθεσε σε λειτουργία τη διαδικτυακή πλατφόρμα www.open24.gr, μέσω της οποίας θα αξιοποιήσει το δίκτυο των συνεργαζόμενων (πιστωτικών και μη) επιχειρήσεων της. Η Τράπεζα Πειραιώς δραστηριοποιήθηκε στον χώρο της ηλεκτρονικής τραπεζικής, δημιουργώντας τη Winbank. Παράλληλα, σε συνεργασία με τη θυγατρική της Exodus, έθεσε σε λειτουργία ένα σύγχρονο σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας και πληροφόρησης με on-line πρόσβαση όλων των υπαλλήλων της σε αυτό.

Σε ότι αφορά τις ελληνικές τράπεζες - συνυπολογίζοντας τη χαμηλή ακόμα διείσδυση του Διαδικτύου στην Ελλάδα - φαίνεται ότι βρίσκονται σε καλό δρόμο. Έχουν αρχίσει να αξιοποιούν τα σύγχρονα εναλλακτικά δίκτυα διανομής προϊόντων και υπηρεσιών και εμφανίζουν ευοίωνες προοπτικές για το μέλλον. Οι εταιρίες πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών, παροχής υπηρεσιών Internet και κινητής

τηλεφωνίας σημειώνουν δυναμική πορεία και έχουν ισχυρή παρουσία. Επιπλέον, η ένταξη της Ελλάδας στην ευρωζώνη έχει διευρύνει το πεδίο δράσης των ελληνικών τραπεζών και έχει θέσει νέους στόχους και προκλήσεις, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στις στρατηγικές συνεργασίες και συμμαχίες μεταξύ των τραπεζικών ομίλων, των απλών τραπεζών και των εταιριών πληροφορικής. Τέλος, έχει γίνει σαφές ότι η τεχνολογία δεν πρέπει να χαράζει τη στρατηγική της επιχείρησης, αλλά η επιχειρησιακή στρατηγική θα πρέπει να χρησιμοποιεί και να στηρίζεται στην τεχνολογία.

4.6.2 Εξαγωγή Συνολικού Δείκτη

Στον παραπάνω συγκεντρωτικό πίνακα αποτυπώνεται λεπτομερώς η ποικιλία των υπηρεσιών και διαδικασιών που παρέχει η κάθε τράπεζα στο Διαδίκτυο, των οποίων η αξιολόγηση κρίνεται αναγκαία προκειμένου να διεξαχθούν περαιτέρω συμπεράσματα για το επίπεδο παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών της κάθε τράπεζας ξεχωριστά, αλλά και του γενικότερου επιπέδου του ελληνικού e-banking.

Η αξιολόγηση γίνεται με βάση ένα γενικό δείκτη (με τη βοήθεια μιας τετραβάθμιας κλίμακας), ο οποίος επηρεάζεται από τις επιμέρους επιδόσεις της κάθε τράπεζας κατά τη χρήση των on-line υπηρεσιών της. Οι επιμέρους επιδόσεις των ελληνικών τραπεζικών οργανισμών χωρίζονται σε έξι διαφορετικές κατηγορίες, οι οποίες εκπροσωπούν έξι αντίστοιχα ποιοτικά κριτήρια. Συνεπώς, η κατηγοριοποίηση των κριτηρίων για την αξιολόγηση του επιπέδου της ηλεκτρονικής τραπεζικής στον ελληνικό χώρο διαμορφώνονται ως εξής:

κ1: Περιεχόμενο Δικτυακού Τόπου
κ2: Διαδικασίες Ενεργοποίησης
κ3: Ασφάλεια Συναλλαγών
κ4: Προσφερόμενες Υπηρεσίες
κ5: Προσαρμογή σε Συστήματα CRM
κ6: Υποστήριξη

Πιο συγκεκριμένα:

K1 – "Το περιεχόμενο δικτυακού τόπου" αφορά την ευκολία και την ταχύτητα με την οποία ο επισκέπτης του site βρίσκει όλη την απαραίτητη πληροφορία για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της εκάστοτε τράπεζας και λύνει άμεσα τις απορίες του πάνω στις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής (user friendly). Το περιεχόμενο του site πρέπει να περιέχει ανανεωμένο, επίκαιρο και επεξηγηματικό υλικό, ενώ το μενού του να αποτελεί παράδειγμα εργονομίας. Θα πρέπει να διαφαίνεται η τεχνογνωσία και εμπειρία της τράπεζας μέσα από το περιεχόμενο της πληροφόρησης, την ακρίβειά της και την επικαιρότητά της.

K2 – "Οι διαδικασίες ενεργοποίησης" αφορούν την ευκολία εκμάθησης και χρήσης των ιστοσελίδων και την εύκολη πλοήγηση σε αυτές, ιδιαίτερα στην αρχική φάση εισαγωγής του χρήστη στο δικτυακό τόπο μιας τράπεζας. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα και τη μεγαλύτερη αποδοχή και χρήση του e-banking. Επομένως η δομή και αρχιτεκτονική ολόκληρου του δικτυακού τόπου κάθε τράπεζας αποτελεί κρίσιμο σημείο στη διευκόλυνση υιοθέτησης των διαδικτυακών τραπεζικών συναλλαγών. Ο αριθμός των "κλικ" που θα χρειαστεί να πραγματοποιήσει ο χρήστης, ώστε να εγγραφεί, να ενεργοποιήσει ένα λογαριασμό του, να μάθει τις λεπτομέρειες και τους όρους του στεγαστικού δανείου που τον ενδιαφέρει ή να πραγματοποιήσει την πληρωμή της κάρτας και της ασφάλειας του, αποτελεί βασικό μέτρο της κρίσης του για το αν ο δρόμος του διαδικτυακού "ταξιδιού" του θα είναι σύντομος και ευχάριστος ή μακρύς και δύσβατος.

K3 – "Η ασφάλεια συναλλαγών" αναφέρεται στην ασφαλή διαδικασία συναλλαγών, η οποία και αποτελεί ένα αρκετά περίπλοκο θέμα και προϋποθέτει την ύπαρξη ασφαλών γραμμών, ψηφιακών πιστοποιητικών και πιστοποιημένων διακομιστών. Τα πρωτόκολλα που ακολουθούνται από τις περισσότερες τράπεζες για την προστασία των τραπεζικών συναλλαγών τους είναι το SET (Secure Electronic Transactions) και το SSL (Secure Socket Layer), τα οποία στηρίζονται στην κρυπτογράφηση συναλλαγών και στη διακίνηση δεδομένων που απαιτούν τη διασφάλιση του απορρήτου και της εμπιστευτικότητας, όπως για παράδειγμα οι

κωδικοί πιστωτικών καρτών. Έτσι, κάθε φορά που ένας πελάτης-χρήστης συνδέεται με την ιστοσελίδα μιας τράπεζας, η επικοινωνία μεταξύ του υπολογιστή του και των συστημάτων της τράπεζας κρυπτογραφείται με τη χρήση ενός - διαφορετικού κάθε φορά - μυστικού κλειδιού μήκους 128 bit ή 48 bit.

K4 - "Οι προσφερόμενες υπηρεσίες" μιας τράπεζας αποτελούν ένα από τα πιο σημαντικά κριτήρια διαφοροποίησης της από τις υπόλοιπες τράπεζες. Στην ουσία, στο σημείο αυτό συγκεντρώνεται το πλήθος των υπηρεσιών και προϊόντων που η καθεμιά τράπεζα προσφέρει μέσω του Διαδικτύου και της οργανωμένης ή μη ιστοσελίδας της. Η ποικιλία των πληροφοριακών και οικονομικών συναλλαγών που προσφέρει ηλεκτρονικά δημιουργεί και την ειδοποιός διαφορά στην αρένα των τραπεζικών ιστοσελίδων. Οι πληροφορίες, τα υπόλοιπα και οι κινήσεις τόσο των λογαριασμών, όσο και των πιστωτικών καρτών και των δανείων, όπως επίσης η παρακολούθηση, η καταχώρηση ή και η ανάκληση των τραπεζικών επιταγών είναι μόνο μερικές από τις προσφερόμενες υπηρεσίες ενός δικτυακού τόπου μιας τράπεζας. Επιπλέον, οι πληρωμές δημοσίου (ΙΚΑ, ΦΠΑ, ΤΕΒΕ), οι πληρωμές λογαριασμών (ΔΕΗ, ΟΤΕ , ΕΥΔΑΠ, κινητής τηλεφωνίας), οι πληροφορίες για συναλλαγματικές ισοτιμίες και τιμές επιτοκίων, οι αλλαγές κωδικών πρόσβασης και προσωπικών στοιχείων και πολλές άλλες υπηρεσίες συγκεντρώνονται σε αυτή την κατηγορία των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών από τις τράπεζες.

K5 - "Η προσαρμογή σε συστήματα CRM" εξαρτάται από την ποιότητα εξυπηρέτησης που παρέχει το ανάλογο σύστημα CRM στους πελάτες καθώς και από το ύψος των πωλήσεων. Όσο αναφορά το πρώτο θέμα το επίπεδο προσαρμογής μιας ιστοσελίδας τράπεζας διαφαίνεται από το πόσο γρήγορα μπορούν οι υπάλληλοι να εκχωρούν, να διαχειρίζονται και να επιλύουν περιστατικά με αυτόματη δρομολόγηση, τοποθέτηση σε ουρά και κλιμάκωση αιτήσεων εξυπηρέτησης. Επιπλέον το επίπεδο προσαρμογής ενός συστήματος CRM διαφαίνεται από τον προσδιορισμό συνηθισμένων ζητημάτων υποστήριξης, την αξιολόγηση των αναγκών των πελατών, την παρακολούθηση των διαδικασιών και τη μέτρηση της απόδοσης της εξυπηρέτησης και τέλος, από την ευκολία που παρέχει στους υπαλλήλους να

κάνουν κοινή χρήση πληροφοριών πωλήσεων και παραγγελιών και να τις χρησιμοποιούν για να εντοπίζουν τους σημαντικότερους πελάτες ιεραρχώντας τις ανάγκες εξυπηρέτησης.

Όσο αναφορά την επίδραση που μπορεί να έχει ένα σύστημα CRM στις πωλήσεις εξαρτάται από την πρόσβαση που αυτό παρέχει σε μια συγκεντρωτική, προβολή δραστηριοτήτων πωλήσεων και υποστήριξης, μαζί με πλήρες ιστορικό πελατών, με σύνδεση ή χωρίς και από οποιαδήποτε θέση, χρησιμοποιώντας ένα πρόγραμμα περιήγησης στο Web. Επιπλέον οι ταχύτεροι κύκλοι πωλήσεων, η διαχείριση υποψήφιων πελατών και ευκαιριών, η προσαρμογή κανόνων ροής εργασίας για αυτοματοποιημένες διαδικασίες πωλήσεων καθώς και η δημιουργία προσφορών και διαχείρισης παραγγελιών προδίδουν το βαθμό προσαρμοστικότητας μιας ιστοσελίδας σε ένα σύστημα CRM.

K6 - "Η υποστήριξη" που παρέχει μια τράπεζα αναφέρεται στο σύνολο των ημερών και ωρών που είναι διαθέσιμη στο κοινό, δηλαδή αφορά τη διευκόλυνση επικοινωνίας που προσφέρει σε άτομα και επιχειρήσεις. Επιπλέον, η παροχή πληροφοριών μέσω τηλεφωνικού κέντρου και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου βελτιώνουν την αίσθηση επικοινωνίας με το κοινό και φανερώνουν το επίπεδο διαθεσιμότητάς της.

Στη συνέχεια για την εξαγωγή ενός γενικού δείκτη τα προαναφερθέντα ποιοτικά κριτήρια αποτιμώνται με βάση την παρακάτω τετραβάθμια κλίμακα όπου : η κλίμακα 1 σημαίνει "Μέτρια", η 2 "Ίκανοποιητικά" , η 3 "Πολύ Καλά" και η 4 "Άριστα".

Ο Πίνακας 4 που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα της εμπειρικής βαθμολόγησης των ποιοτικών κριτηρίων για τις on-line υπηρεσίες που παρέχουν οι σημαντικότερες ελληνικές τράπεζες μέσω των ιστοσελίδων τους:

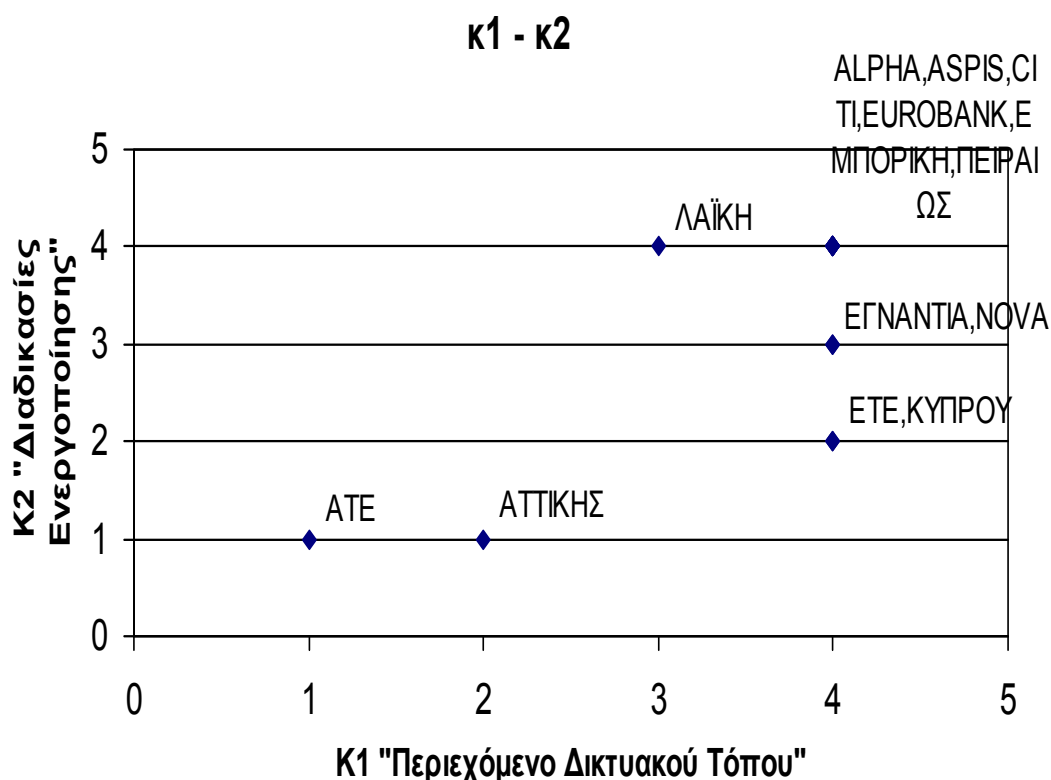
ΠΟΙΟΤΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ	κ1	κ2	κ3	κ4	κ5	κ6
ΑΓΡΟΤΙΚΗ	1	1	4	1	1	4
ALPHA BANK	4	4	4	4	4	2
ASPIS	4	4	4	2	2	2
CITI BANK	4	4	4	2	1	4
ΕΓΝΑΝΤΙΑ	4	3	4	3	3	4
ΕΘΝΙΚΗ	4	2	4	2	1	3
ΕΜΠΟΡΙΚΗ	4	4	4	3	3	4
EUROBANK	4	4	4	4	4	4
ΛΑΪΚΗ	3	4	4	2	2	4
NOVA BANK	4	3	4	4	3	2
ΠΕΙΡΑΙΩΣ	4	4	4	4	4	4
ΑΤΤΙΚΗΣ	2	1	4	1	1	2
ΚΥΠΡΟΥ	4	2	4	2	2	4

Πίνακας 4: Εμπειρική Βαθμολόγηση**4.6.3 Διαγραμματική Απεικόνιση**

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο τα στοιχεία που προέκυψαν, από την εξαγωγή του συνολικού δείκτη αξιολόγησης των υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής των ελληνικών τραπεζών, να απεικονιστούν διαγραμματικά και οι τραπεζικοί οργανισμοί να τοποθετηθούν στην ανάλογη θέση με βάση το δείκτη, εκπροσωπώντας και τη θέση τους στην ελληνική αγορά του e-banking. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι στα διαγράμματα θα εξετασθούν όλοι οι δυνατοί συνδυασμοί των κριτηρίων μεταξύ τους, εκτός από την περίπτωση του Κ3 κριτηρίου, που αφορά την Ασφάλεια των Συναλλαγών αφού δεν παρουσιάζει κάποιο ιδιαίτερο ενδιαφέρον σύγκρισης, από τη στιγμή που είναι ίδιο για όλες τις τράπεζες. Όπως φαίνεται και

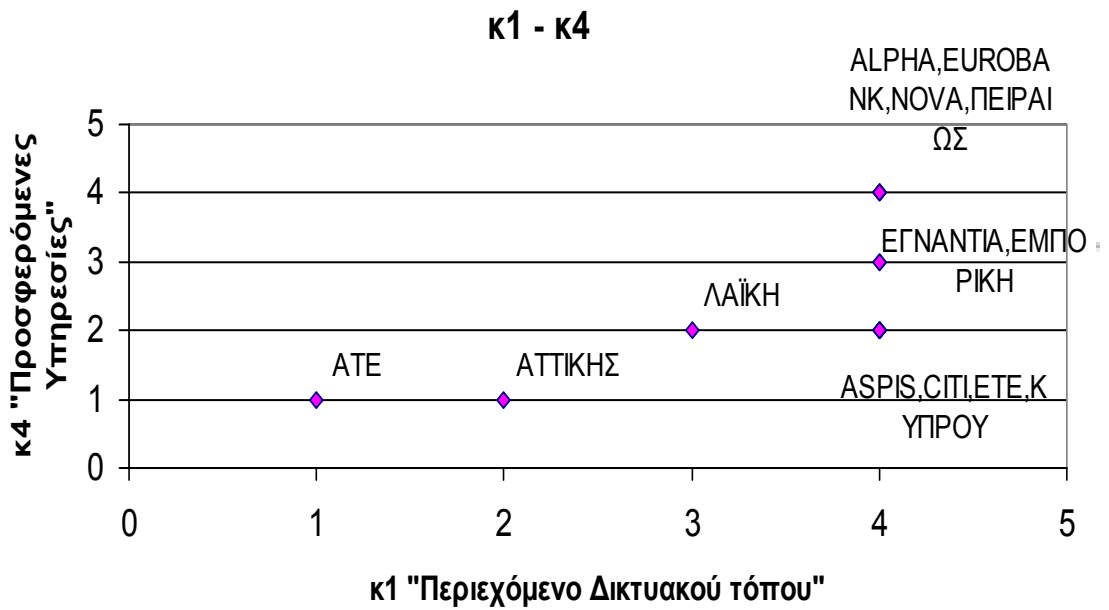
από τον αρχικό συγκεντρωτικό πίνακα όλες οι ελληνικές ιστοσελίδες των τραπεζών εμφανίζουν το ίδιο επίπεδο ασφάλειας, το οποίο εκφράζεται στα 48/128 bit. Τέλος, το κριτήριο Κ5 που αφορά την Προσαρμογή των ιστοσελίδων σε Συστήματα CRM θα εξεταστεί σε επόμενο σχετικό κεφάλαιο.²

Στη συνέχεια ακολουθούν διαγράμματα, όπου συγκρίνονται τα ποιοτικά κριτήρια μεταξύ τους και απεικονίζεται η θέση που κατέχει σε αυτά ο κάθε τραπεζικός οργανισμός.

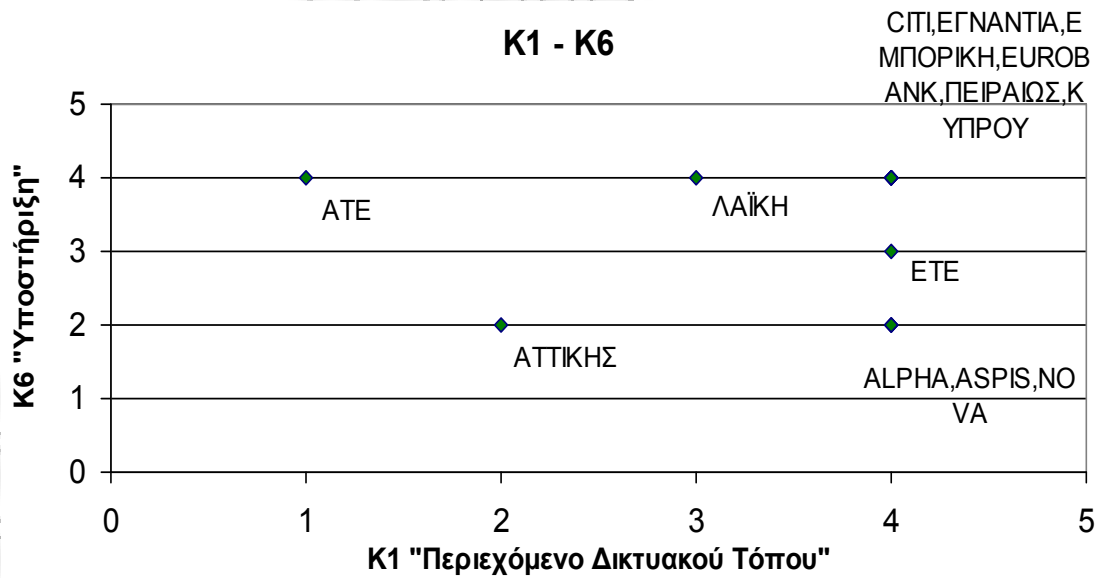


Διάγραμμα 1: Σχέση Διαδικασ. Ενεργοπ. - Περιεχ. Δικτυακού τόπου

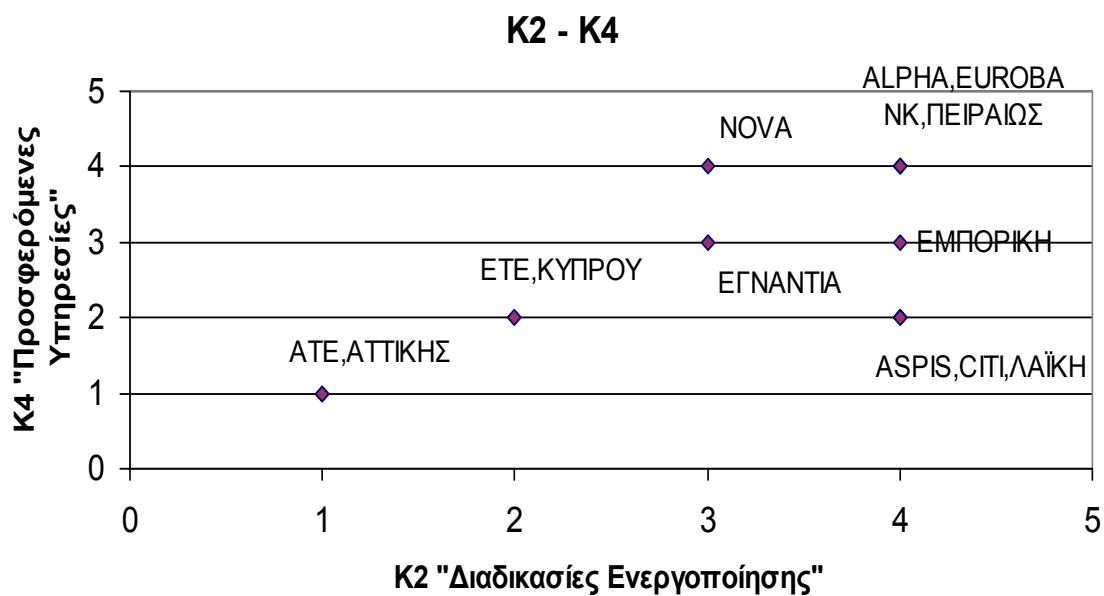
² Βλ. κεφάλαιο 8.1



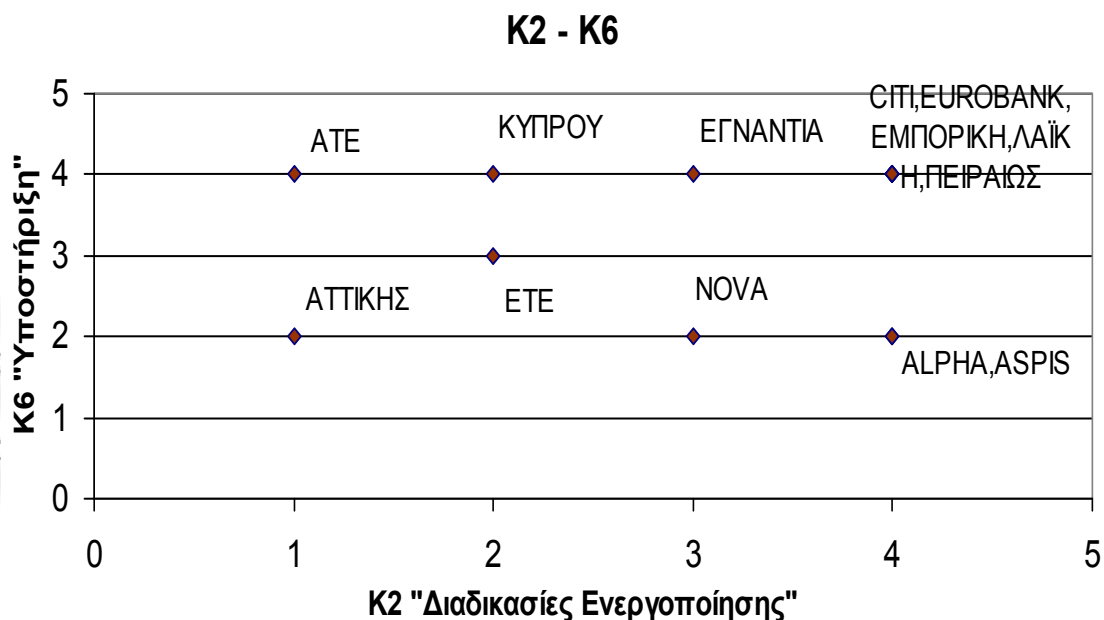
Διάγραμμα 2: Σχέση Προσφ. Υπηρεσιών - Περιεχ. Δικτυακού τόπου



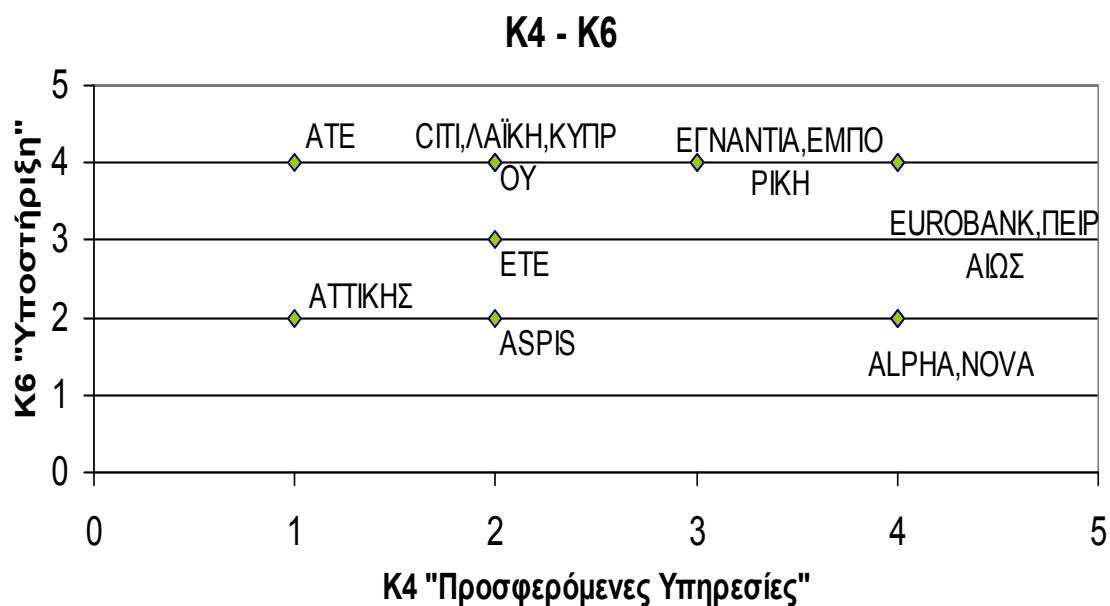
Διάγραμμα 3: Σχέση Υποστήριξης - Περιεχ. Δικτυακού τόπου



Διάγραμμα 4: Σχέση Προσφ. Υπηρεσιών - Διαδικ. ενεργοποίησης



Διάγραμμα 5: Σχέση Υποστήριξης - Διαδικ. ενεργοποίησης



Διάγραμμα 6: Σχέση Υποστήριξης – Προσφερ. υπηρεσιών

4.6.4 Συμπεράσματα

Η συγκεκριμένη έρευνα και κυρίως η διαγραμματική απεικόνιση του επιπέδου της ελληνικής ηλεκτρονικής τραπεζικής οδηγεί στη εξαγωγή πολύ σημαντικών παρατηρήσεων και συμπερασμάτων όσον αφορά την παρούσα κατάσταση, αλλά και το μέλλον του e-banking ολοκληρώνοντας την εικόνα της τραπεζικής εξυπηρέτησης μέσω του Διαδικτύου.

Γενικότερα, η εμπειρία και ο βαθμός χρήσης του Διαδικτύου αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες διευκόλυνσης και εισδοχής των χρηστών στις διαδικτυακές τραπεζικές συναλλαγές. Επομένως, όσο αυξάνεται η χρήση του Διαδικτύου, τόσο αυξάνεται και η οικειότητα με αυτό, γεγονός που κάνει τους χρήστες να αισθάνονται ασφαλείς στη χρήση των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών. Από την άλλη πλευρά, οι ελληνικές τράπεζες με την αξιοποίηση της

τεχνολογίας του Διαδικτύου και τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής που προσφέρουν, όχι μόνο ενδυνάμωσαν και κατέστησαν πιο αποτελεσματικές τις υφιστάμενες εδώ και πολλά χρόνια παραδοσιακές υπηρεσίες προσφοράς των υπηρεσιών τους, αλλά επινόησαν και εφάρμοσαν νέους τρόπους παροχής των υπηρεσιών αυτών, συνδυάζοντας αποτελεσματικά τις παραδοσιακές δραστηριότητες με τα νέα ηλεκτρονικά κανάλια διανομής υπηρεσιών.

Πιο συγκεκριμένα, το περιεχόμενο της ιστοσελίδας μιας τράπεζας, το πλήθος και η ποιότητα των υπηρεσιών που αυτή προσφέρει μέσω του Διαδικτύου, η ασφάλεια των συναλλαγών, αλλά και το επίπεδο τεχνικής υποστήριξης και διαθεσιμότητας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της, αποτελούν μερικά από τα πιο σημαντικά κριτήρια διαφοροποίησης των ελληνικών τραπεζικών ιστοσελίδων που οδηγούν και στην αντίστοιχη κατάταξη τους στην αγορά του ελληνικού e-banking.

➤ **Καλύτερες Παρουσίες:** Πρωτοπόρες στην κατάταξη των πιο ολοκληρωμένων τραπεζικών υπηρεσιών εμφανίζονται να είναι η Alpha Bank, η Eurobank, η Τράπεζα Πειραιώς και η Εμπορική Τράπεζα. Αξίζει να σημειωθεί ότι μεταξύ αυτών ξεχωρίζουν ιδιαίτερα η Eurobank και η Τράπεζα Πειραιώς, οι οποίες εμφανίζουν άριστο επίπεδο σε όλες τις ομάδες των on-line παρεχόμενων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών τους. Η εμπειρική έρευνα της παρούσας εργασίας και τα προαναφερθέντα αποτελέσματα επιβεβαιώνονται και από τα PC Labs (*PC Magazine, 2006*), τα μεγαλύτερα εργαστήρια δοκιμών τεχνολογίας στην Ελλάδα, που κατατάσσουν τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής της Τράπεζας Πειραιώς - winbank internet και winbank mobile - στην πρώτη θέση μεταξύ διαφόρων υπηρεσιών e-banking και ακολουθούν οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Eurobank και της Alpha Bank. Στοιχεία που ξεχώρισαν είναι η ποιότητα της υλοποίησης του συνόλου των συναλλαγών, η κορυφαία ασφάλεια, η μεγάλη γκάμα των διαθέσιμων πληρωμών, η ευκολία χρήσης, η τεχνική υποστήριξη κλπ. Η διάκριση αυτών των τραπεζών στην Ελληνική αγορά δεν είναι τυχαία αφού ξεχωρίζουν ιδιαίτερα για την τεχνολογική τους υπεροχή, την πληρότητα στις διαθέσιμες συναλλαγές, τη

φιλικότητα χρήσης και την άριστη λειτουργία τους. Συνεχώς εξελίσσονται και αναβαθμίζονται διατηρώντας τον ηγετικό τους ρόλο αλλά και τον πρωτοποριακό τους χαρακτήρα.

➤ **Χειρότερες Παρουσίες:** Από την άλλη πλευρά η Αγροτική Τράπεζα, η Τράπεζα Αττικής, η Λαϊκή και η Εθνική Τράπεζα κατέχουν τις πιο απομονωμένες θέσεις στην ελληνική αγορά του e-banking, με την Αγροτική και την Τράπεζα Αττικής να συγκεντρώνουν τη μικρότερη βαθμολογία σχεδόν σε όλες τις ομάδες των e-banking υπηρεσιών τους. Κάτι τέτοιο φανερώνει το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες τράπεζες δεν έχουν αναπτύξει σε ικανοποιητικό βαθμό το τμήμα e-banking και οι ιστοσελίδες τους παρέχουν κυρίως πληροφοριακό και ενημερωτικό χαρακτήρα για διάφορες τραπεζικές υπηρεσίες, χωρίς αυτές να μπορούν να υλοποιηθούν μέσω του Διαδικτύου. Ο κ. Κολλίντζας, Διευθύνων Σύμβουλος της Τράπεζας Αττικής, επιβεβαιώνει τα ως άνω αναφέροντας χαρακτηριστικά (*Καθημερινή, 29-06-2006*) ότι: "Κύριο μέλημα είναι ο εκσυγχρονισμός της Τράπεζας, η ισχυροποίηση της θέσης της στον ανταγωνισμό, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών που εν μέρει μόνο έχει πραγματοποιηθεί με την εισαγωγή του e-banking και άλλων συστημάτων ηλεκτρονικής τραπεζικής. Στόχος είναι η πρόσληψη ικανών και έμπειρων στελεχών του τραπεζικού χώρου για την κάλυψη άμεσων αναγκών του τμήματος e-banking και επιπλέον άμεση επιδίωξή της είναι και η σωστή ανάπτυξη του Customer Relationship Management (CRM), ώστε να γίνει πιο παραγωγικό το δίκτυο της Τράπεζας."

➤ **Σημεία Βελτίωσης:** Παρόλο που όλες οι εξεταζόμενες ελληνικές τράπεζες αντιλαμβάνονται τη σημασία των εξελίξεων στο χώρο της ηλεκτρονικής τραπεζικής και προσπαθούν να λάβουν σοβαρά υπόψη τους τόσο την αναμενόμενη επικράτηση των νέων ηλεκτρονικών μέσων συναλλαγών και επικοινωνίας στις προτιμήσεις των καταναλωτών όσο και το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον σε αυτούς τους τομείς, η καθεμιά χωριστά έχει αξιοποιήσει σε διαφορετικό επίπεδο τα επιτεύγματα της

σύγχρονης τεχνολογίας, εμφανίζοντας διαφορετικά σημεία βελτίωσης σε κάθε περίπτωση. Για παράδειγμα, η Αγροτική Τράπεζα (*Διάγραμμα 1, Διάγραμμα 2*) θα πρέπει να βελτιώσει αρκετά το επίπεδο των ηλεκτρονικά προσφερόμενων υπηρεσιών της και τη γενικότερη εικόνα της ιστοσελίδας της και ίσως στο μεγαλύτερο ποσοστό από όλες τις υπόλοιπες τράπεζες. Η εικόνα που παρουσιάζει στην έρευνα της παρούσας εργασίας προδίδει το γεγονός ότι έχει διστάσει να επενδύσει σημαντικά χρηματικά ποσά σε νέα ηλεκτρονικά κανάλια διανομής και εξυπηρέτησης και το τμήμα ηλεκτρονικής τραπεζικής που διαθέτει παρέχει μόνο προβολή των προϊόντων και υπηρεσιών της. Συνεπώς, η πρόσληψη του κατάλληλου τεχνικού προσωπικού θα επιταχύνει την αποτελεσματική υποστήριξη των νέων τεχνολογιών, ενώ μια σημαντική επένδυση στο τμήμα ηλεκτρονικής τραπεζικής θα μπορούσε να εκσυγχρονίσει την εικόνα της τράπεζας και να της προσφέρει περισσότερα κέρδη.

Σημεία βελτίωσης χρειάζονται στον τομέα των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών η Aspis, η Citi bank και η Εθνική Τράπεζα (*Διάγραμμα 4, Διάγραμμα 6*). Παρόλο που έχουν επενδύσει στη δημιουργία νέων προϊόντων που διευκολύνουν τις συναλλαγές των πελατών τους και έχουν δώσει έμφαση στις απαιτούμενες υποδομές για παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής, χωλαίνουν συγκριτικά με τις υπόλοιπες τράπεζες στην ποικιλία των e-banking υπηρεσιών τους. Από την άλλη, η Nona Bank και η Τράπεζα Αττικής (*Διάγραμμα 3, Διάγραμμα 5*) δείχνουν μεταξύ άλλων να υστερούν στον τομέα της τεχνικής υποστήριξης μέσω του Διαδικτύου. Για να αντιμετωπίσουν το συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό ακόμα και σε αυτό το επίπεδο, θα πρέπει να βελτιώσουν το ωράριο λειτουργίας τους, και να είναι διαθέσιμες καθημερινά και 24 ώρες το 24ωρο. Στη συνέχεια είναι εύκολο να παρατηρήσει κανείς ότι η Τράπεζα Κύπρου (*Διάγραμμα 4*) υστερεί στην ποικιλία των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου και κυρίως στις διαδικασίες ενεργοποίησης, οι οποίες είναι αρκετά πολύπλοκες για το χρήστη γεγονός που κάνει δύσκολη την πλοήγηση και μειώνει το ενδιαφέρον του πιθανού πελάτη της. Στους ίδιους τομείς θα μπορούσε να βελτιωθεί και η Εγναντία Τράπεζα, η οποία όμως είναι σε σαφώς καλύτερη θέση από την Τράπεζα Κύπρου. Η Εγναντία ήταν από τις

πρώτες τράπεζες που ενίσχυσαν το τμήμα του e-banking (1997), ενώ ακόμα η αγορά του διαδικτύου στην Ελλάδα ήταν σε εμβρυική κατάσταση και συνέχισε να βελτιώνει τις υπηρεσίες της για τα επόμενα χρόνια.

Οι δικτυακοί τόποι στον χώρο των ηλεκτρονικά παρεχόμενων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών στην Ελλάδα που εμφανίζουν το καλύτερο επίπεδο στον τομέα του e-banking και δεν φαίνεται να χρειάζονται στοιχεία βελτίωσης είναι η Eurobank, η Τράπεζα Πειραιώς και η Alpha Bank. Οι ιστοσελίδες αυτών των τραπεζών φαίνεται να κατέχουν τα πρωτεία σε όλες τις ομάδες των on-line υπηρεσιών τους και ξεχωρίζουν και στις προτιμήσεις μεγαλύτερου μέρους του ελληνικού κοινού. Ο κύριος λόγος αυτής της άριστης εικόνας είναι η συνεχής παρακολούθηση της εξέλιξης της τεχνολογίας από μέρους των τραπεζών, δίνοντας απόλυτη προτεραιότητα στην αναβάθμιση και στο διαρκή εκσυγχρονισμό του εν γένει τεχνολογικού εξοπλισμού τους. Η επιτυχία τους στηρίζεται στο γεγονός ότι στοχεύουν στην υποστήριξη όλων των νέων μορφών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου με σκοπό την απόλυτη εξυπηρέτηση του πελάτη τους και ταυτόχρονα ανταποκρίνονται στις νέες ανταγωνιστικές συνθήκες που δημιουργούνται διεθνώς.

➤ **Συσχετισμός των κριτηρίων:** Διάσπαρτη εικόνα στην παροντική κατάσταση του ελληνικής ηλεκτρονικής τραπεζικής εμφανίζεται στο *Διάγραμμα 4*, όπου απεικονίζεται η σχέση μεταξύ των Διαδικασιών Ενεργοποίησης και των Προσφερόμενων Υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου. Και σε αυτή την περίπτωση η Alpha Bank, η τράπεζα Πειραιώς και η Eurobank κατέχουν την καλύτερη θέση στην ελληνική αγορά αποδεικνύοντας ότι οι ιστοσελίδες τους παρέχουν τις πιο εύκολες, απλές και μη χρονοβόρες διαδικασίες ενεργοποίησης αλλά και χρήσης του site τους, προσφέροντας ταυτόχρονα μια πληθώρα τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών, ικανοποιώντας τους πελάτες τους και συμβάλλοντας στη συνολική φήμη και αξία των ίδιων των τραπεζών.

Παρόμοια κατάσταση της ελληνικής πραγματικότητας απεικονίζεται και στο *Διάγραμμα 2*, όπου αυτή τη φορά οι Προσφερόμενες Υπηρεσίες των τραπεζών συγκρίνονται με το Περιεχόμενο του Δικτυακού τους Τόπου. Στο σημείο αυτό, αξίζει να παρατηρηθεί ότι στην ομάδα της Alpha, Πειραιώς, Eurobank έρχεται να προστεθεί και η Nova Bank, η οποία παρέχει και εκείνη ποικιλία ηλεκτρονικών υπηρεσιών και επαρκή πληροφόρηση μέσω της ιστοσελίδας της. Η Αγροτική, η τράπεζα Αττικής και η Λαϊκή εμφανίζονται και πάλι οι πιο απομονωμένες τράπεζες, αποδεικνύοντας το χαμηλό επίπεδο του δικτυακού τους τόπου και την περιορισμένη ποικιλία σε ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Οι υπόλοιπες ιστοσελίδες τραπεζών κινούνται σε ενδιάμεσα επίπεδα, με την Εγναντία και την Εμπορική τράπεζα να εμφανίζουν μία σχετικά καλύτερη κατάσταση.

Ύστερα από την αριθμητική και στη συνέχεια διαγραμματική απεικόνιση των εξεταζόμενων δικτυακών τόπων των μεγάλων ελληνικών τραπεζών, είναι εύκολο να συμπεράνει κανείς ότι οι προοπτικές της ηλεκτρονικής τραπεζικής είναι αρκετά καλές και θα γίνουν ολοένα καλύτερες, καθώς η καταναλωτική συμπεριφορά, ο σύγχρονος τρόπος ζωής, αλλά και οι επιδιώξεις των τραπεζών για παροχή καλύτερης εξυπηρέτησης στον πελάτη θα εντείνεται. Ήδη οι ενδείξεις είναι θετικές, οι αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά πραγματοποιούνται προς αυτή την κατεύθυνση και οι τράπεζες έχουν επενδύσει και συνεχίζουν να επενδύουν στα ηλεκτρονικά κανάλια.

Το μέλλον του e-banking εξαρτάται από την πλήρη ενσωμάτωση του με την έννοια της τραπεζικής εξυπηρέτησης και για να συμβεί αυτό πρέπει να συνεχίζουν να ωριμάζουν οι τεχνολογίες και να εξοικειώνεται το κοινό με τη χρήση τους. Με την εξέλιξη του ελληνικού κοινού σε κοινό με μεγαλύτερο επίπεδο γνώσης και εμπειρίας σχετικά με τις ηλεκτρονικές συναλλαγές, οι τράπεζες θα πρέπει να είναι έτοιμες να προσαρμόζονται στις ανάγκες και προτιμήσεις του συνεχώς αυξανόμενου και μεταβαλλόμενου "ηλεκτρονικού" κοινού τους, ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν και να αναδειχτούν στον τομέα της ηλεκτρονικής τραπεζικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Παρουσίαση του CRM

Τα τελευταία έτη, το όφελος που προκύπτει από τα ποιοτικά και πρωτοποριακά προϊόντα και υπηρεσίες δεν αποτελεί πλέον την καθοριστική διαφορά για την ανάδειξη μιας επιχείρησης και αντίστοιχα μιας τράπεζας. Λειτουργώντας σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου η τεχνολογία είναι διαθέσιμη σε όλους και οι τεχνικές δημοσιότητας και προώθησης συνθέτουν μια κοινή πρακτική, ο κύριος παράγοντας διαφοροποίησης βρίσκεται στη σχέση που αναπτύσσει η τράπεζα με τη βάση των πελατών της.

Η σύγχρονη επιχείρηση και κατ' επέκταση η σύγχρονη τράπεζα στοχεύει στην αλλαγή του προσανατολισμού της και στρέφεται έτσι στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πελάτη της. Η επένδυση στον πελάτη αποτελεί μια στρατηγική μεγάλης σπουδαιότητας, δεδομένου ότι δίνει τη δυνατότητα στην ίδια, αφ' ενός να διατηρήσει και αφ' ετέρου να επεκτείνει τη σχέση της με την πελατειακή της βάση. Συγχρόνως, η άμεση βελτίωση των πωλήσεων και των διαδικασιών υποστήριξης, θα ενισχύσει και θα παγιώσει τη σχέση με τους πελάτες και θα αποτελέσει, από τώρα και στο εξής, έναν κρίσιμο παράγοντα ανάπτυξης και σταθεροποίησης για κάθε επιχείρηση ή τράπεζα που θέλει να διαφοροποιηθεί και να υπερισχύσει από τον ισχύοντα ανταγωνισμό. Αυτές οι προκλήσεις αντιμετωπίζονται σε μεγάλο βαθμό από την εφαρμογή μιας λύσης CRM.

Μέσω του CRM, μια τράπεζα στρέφεται στην αυτοματοποίηση και στη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες στους τομείς των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, της παροχής υπηρεσιών και της υποστήριξης. Το συγκεκριμένο υποσύστημα δεν διευκολύνει μόνο το συντονισμό των προαναφερθέντων τομέων αλλά λειτουργεί καταλυτικά

στην ύπαρξη των διάφορων μέσων επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένου της προσωπικής επαφής, του παραδοσιακού ταχυδρομείου και πολλών άλλων ακόμα.

Συνεπώς, η τράπεζα μπορεί να είναι σε συνεχή επαφή με τον πελάτη με τον τρόπο που ο τελευταίος επιθυμεί. Ουσιαστικά, με αυτό τον τρόπο αποκτά πιστούς πελάτες, παρέχει εξατομικευμένες υπηρεσίες σε αυτούς, γνωρίζει τις επιθυμίες τους και φυσικά, διαθέτει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5.1 Καθορισμός του CRM

Σύμφωνα με τη Jill Dyché (2004), το CRM μπορεί να οριστεί ως *"Η υποδομή που επιτρέπει τη σκιαγράφηση και την αύξηση της αξίας των πελατών, καθώς και οι σωστοί μέθοδοι οι οποίοι θα παρακινήσουν τους πολύτιμους πελάτες να παραμείνουν πιστοί ή και ακόμα να αγοράσουν ξανά"*. Το CRM προϋποθέτει την αλλαγή φιλοσοφίας μέσα στην επιχείρηση και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη ως το βασικότερο λίθο της ύπαρξής του. Οι ανταγωνιστές μπορούν εύκολα να αντιγράψουν τα προϊόντα και έτσι αυτό που θα απαιτείται, θα εστιάζεται κυρίως στην ανάπτυξη των σχέσεων εμπιστοσύνης και πίστης με τους πελάτες και όχι απλώς στην παροχή μιας υπηρεσίας (Seybold, 2001).

Ουσιαστικά δεν είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία αλλά μια στρατηγική που βασίζεται στη *"συντήρηση και την ανάπτυξη της σχέσης με τους κερδοφόρους πελάτες και ταυτόχρονα στη διαχείριση του κόστους συνεργασίας με τους λιγότερο κερδοφόρους πελάτες"* (Foss & Stone, 2002). Τα Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management systems) εκφράζουν μια στρατηγική προσέγγισης για την οργάνωση της λειτουργίας και των διαδικασιών υποστήριξης μιας επιχείρησης ή αντίστοιχα μιας τράπεζας. Με τις συνολικές δαπάνες για το CRM να φτάνουν στα 19,6 δισεκατομμύρια δολάρια έως το 2005 (www.crm2day.gr/spotlights/103530346035695.shtml), η επένδυση σε λύσεις CRM αποτελεί σήμερα την κύρια επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία θα επιτρέψει στην

επιχείρηση ή τράπεζα να επενδύσει στον πελάτη, με την τοποθέτηση του στο κέντρο της και δίνοντας έμφαση στις ανάγκες του και όχι στα χαρακτηριστικά των προϊόντων.

Με αυτό τον τρόπο μια σύγχρονη τράπεζα αποθηκεύει και χρησιμοποιεί αποτελεσματικά όλη τη γνώση που συσχετίζεται με τον πελάτη, προκειμένου να είναι σε θέση, όταν χρειαστεί, να τον υπηρετήσει αποτελεσματικά και δημιουργώντας μια αξιόπιστη σχέση μαζί του, να στηρίξει αποδοτικά τις δραστηριότητες των τμημάτων Υποστήριξης, Μάρκετινγκ και Πωλήσεων.

Η μεγάλη υπόσχεση του CRM είναι η δυνατότητα που παρέχει στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών με μια συστηματική μεθοδολογία. Η IDC μετά από μια έρευνα που πραγματοποίησε με τους πελάτες της (*IDC, 2003*), προσδιόρισε τους βασικούς λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση πρέπει να επενδύσει σε CRM, οι σημαντικότεροι εκ των οποίων είναι:

- Αύξηση στην πίστη και στη διατήρηση των πελατών.
- Πωλήσεις ενσωμάτωσης και ενδιαφέρον προς τους πελάτες.
- Βελτίωση του μάρκετινγκ.
- Αύξηση της πελατειακής βάσης.
- Βελτίωση της παραγωγικότητας και μείωση των δαπανών.
- Αυξημένες πληροφορίες για τον πελάτη.

Ο στόχος του CRM είναι η ενίσχυση των τμημάτων που ασχολούνται με τους πελάτες, με εκείνες τις πληροφορίες που απαιτούνται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών γρήγορα, αποτελεσματικά και επικερδώς. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να παρατηρούνται οι αλλαγές που προκύπτουν στις πωλήσεις. Έστω για παράδειγμα, μια επιχείρηση δημοσιεύει και πουλάει βιβλία και ο πωλητής της επιχείρησης είναι σε τηλεφωνική επικοινωνία με έναν σημαντικό πελάτη ο οποίος αγοράζει από την επιχείρηση αρκετά συχνά και για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η ανάλυση μέσω του CRM δείχνει ότι η αξία αυτού του πελάτη στην επιχείρηση θα μπορούσε να αυξηθεί, όπως επίσης και πολλές από τις συμπληρωματικές παραγγελίες σε επιστημονικά βιβλία που δίνονται σε έναν

ανταγωνιστή. Με την καταγραφή της αρχικής παραγγελίας του πελάτη, περίπου 5000 βιβλία, ο πωλητής του περιγράφει τον κατάλογο των επιστημονικών βιβλίων της επιχείρησης και του προτείνει άλλα 5000 βιβλία από αυτόν τον κατάλογο για να συνοδεύσουν την αρχική παραγγελία του πελάτη.

Ο πελάτης αναφέρει ότι έχει ήδη έναν προμηθευτή και ο πωλητής με τη χρήση ενός φορητού Η/Υ μπορεί να ελέγξει τα επίπεδα των καταλόγων των βιβλίων, ενώ συγχρόνως να ζητά μείωση των τιμών. Έτσι δημιουργεί έναν πρόσθετο πελάτη επί τόπου, ενώ ταυτόχρονα ανατρέχει στον κατάλογο βιβλίων και ελέγχει τη διαθεσιμότητα καταλόγων, τις τρέχουσες προωθήσεις μάρκετινγκ και τους τιμοκαταλόγους. Κατά συνέπεια ο πωλητής ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη σε πραγματικό χρόνο και προκαλεί τους ανταγωνιστές. Έχοντας μια σαφή εικόνα της αποθήκης καταλόγων και της παράδοσης αυτών, μπορεί επίσης με βεβαιότητα να παρέχει στον πελάτη μια συγκεκριμένη ημερομηνία παράδοσης (*Microsoft, 2003*).

Επιπλέον παραδείγματα σχετικά με τη χρήση των μεθόδων CRM που θα βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση της θεωρίας και της πρακτικής εφαρμογής τους είναι τα ακόλουθα:

α) Προγράμματα Κύκλου Ζωής - "Επιμήκυνση Ζωής" (Lifecycle programs) - Η λήξη της ζωής ενός προϊόντος δίνει την πιθανότητα για μια νέα πώληση, π.χ. μια επιχείρηση πώλησης αυτοκινήτων με αφορμή την λήξη των εγγυήσεων των αυτοκινήτων που έχουν πουληθεί, έρχεται σε επαφή με τους πελάτες της προκειμένου να τους ενημερώσει ότι έχουν ακόμα το δικαίωμα να επισκευάσουν, δωρεάν, οποιοδήποτε πρόβλημα του αυτοκινήτου τους για μια περίοδο έξι μηνών μετά από την ημερομηνία λήξης της εγγύησης τους.

β) Προγράμματα Διασταυρούμενης Πώλησης - Συνάφειας (Cross-sell programs) - Η πώληση ενός προϊόντος συντελεί σημαντικά και στην πώληση πολλών άλλων συμπληρωματικών προϊόντων, π.χ. μια επιχείρηση ηλεκτρικών ειδών επικοινωνεί με όλους τους πελάτες που έχουν αγοράσει ηλεκτρικές κουζίνες από αυτήν, προκειμένου να τους ενημερώσει ότι πουλάει, εκτός των άλλων, και εργαλεία κουζίνας.

γ) Προγράμματα Πρόσθετης Πώλησης - Αύξησης της αξίας του πελάτη (Up-sell programs) - Η πώληση ενός προϊόντος είναι το πρώτο βήμα για την προσφορά ομαδοποιημένων παρόμοιων προϊόντων ή υπηρεσιών, π.χ. ένας φορέας παροχής υπηρεσιών Διαδικτύου, έρχεται σε επαφή με τους πελάτες που ενοχλούν συχνά το τμήμα τεχνικής υποστήριξης, προκειμένου να τους ενημερώσει ότι η επιχείρηση X παραδίδει σεμινάρια για τη χρήση του Διαδικτύου.

δ) Προγράμματα Επανενεργοποίησης (Reactivation programs) - Η επικοινωνία με τους πελάτες που δεν έχουν αγοράσει κανένα προϊόν για μεγάλο χρονικό διάστημα και η ενθάρρυνσή τους για νέες αγορές, δελιάζοντας τους με ειδικές προσφορές.

5.2 Από τη Θεωρία στην Πράξη

Εντούτοις, ενώ η θεωρία είναι σχετικά απλή, η σωστή εφαρμογή της αποτελεί ένα μεγάλο πρόβλημα για τις περισσότερες επιχειρήσεις και τράπεζες. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις όπως επίσης και τράπεζες, και ιδιαίτερα εκείνες που ασχολούνται με τις λιανικές πωλήσεις, είναι αναρμόδιες για τον καθορισμό του είδους των πελατών τους και σπάνια μπορούν να εκτιμήσουν με ακρίβεια ποιοι είναι οι πιο κερδοφόροι πελάτες τους ή ποιοι μπορούν να γίνουν πιο κερδοφόροι. Ελάχιστες επίσης είναι εκείνες που καταλαβαίνουν τι θέλουν πραγματικά οι πελάτες τους, για ποιες ομάδες προϊόντων ενδιαφέρονται ή ποιο επίπεδο υπηρεσίας απαιτούν.

Η απάντηση σε όλα τα παραπάνω απαιτεί τον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής και της φιλοσοφίας που ακολουθεί μια επιχείρηση - τράπεζα. Η ιδεολογία λειτουργίας των τραπεζών της τελευταίας δεκαετίας εστίαστηκε στο κόστος και τη βελτίωση των ορίων τους, που προήλθαν από την αποδοτικότητα του Back Office (του "πίσω γραφείου") και την αντικατάστασή τους στην εστίαση της αποτελεσματικότητας του Front Office ("μπροστινό γραφείο"). Η υπηρεσία που

παρέχεται μετά από μία πώληση, και πραγματοποιείται παραδοσιακά από τα Back Office, πρέπει να μετασχηματιστεί σε ένα σημείο προσέγγισης πελατών και να χρησιμοποιηθεί ως βασικό εργαλείο τόσο για τη διατήρηση του πελάτη όσο και ως μια πιθανότητα για επιπλέον πώληση (up-sells, cross-sells).

Εντούτοις, ενώ τα οργανωτικά αποτελέσματα είναι τεράστια, η υιοθέτηση μιας στρατηγικής CRM δεν απαιτεί μακροχρόνιο ανασχηματισμό ολόκληρης της τράπεζας. Για τις περισσότερες τράπεζες, αυτή η διαδικασία πρέπει να είναι εξελικτική. Η αλλαγή της φιλοσοφίας μιας τράπεζας αποτελεί και τη σημαντικότερη αλλαγή της: Η υποχρέωση ολόκληρης της τράπεζας να προσανατολιστεί σε ένα όραμα που θα αφορά τους πελάτες της, όπως επίσης η ταχύτητα αλλά και η ίδια η φύση αυτής της αλλαγής αποτελούν βασικά αντικείμενα της στρατηγικής και της πολιτικής που ακολουθεί.

5.3 Διαφορές του Παραδοσιακού Μάρκετινγκ με το CRM

Είναι κοινά παραδεκτό ότι το παραδοσιακό μάρκετινγκ, με τη μορφή και τις πρακτικές με τις οποίες εφαρμόστηκε μέχρι σήμερα, δεν έχει να προσφέρει τίποτα περισσότερο στις επιχειρήσεις και τράπεζες. Πολλοί τραπεζικοί οργανισμοί, παρά τις τεράστιες επενδύσεις που είχαν κάνει στα τμήματα του μάρκετινγκ, συνειδητοποίησαν ότι τελικά δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Από την άλλη πλευρά υπάρχει και το CRM, το οποίο εμφανίζεται ως μια νέα θεραπεία ή νέα ιατρική που ήρθε να βοηθήσει τις επιχειρήσεις και τράπεζες σε όλα αυτά που το παραδοσιακό μάρκετινγκ δεν τα κατάφερε. Εντούτοις, δεν αποτελεί το υποκατάστατο του μάρκετινγκ, όπως έχει εφαρμοστεί μέχρι σήμερα και σίγουρα δεν είναι κάτι καινούριο. Είναι περισσότερο η περίπτωση επέκτασης και επαναπροσδιορισμού της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ, δίνοντας έμφαση στις στρατηγικές βελτίωσης της "αφοσίωσης" του πελάτη στην τράπεζα και στη δυνατότητά του να διατηρήσει τους υπάρχοντες πελάτες. Με τον όρο "αφοσίωση"

σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση ή τραπεζικό οργανισμό, εννοείται η προτίμηση που δείχνει ο πελάτης στη συγκεκριμένη τράπεζα ή επιχείρηση και η δυσκολία του να την αλλάξει (Payne, www.ebusinessforum.gr).

Κατά συνέπεια, τα τελευταία έτη παρατηρείται μια μεγάλη αλλαγή στις πρακτικές του μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ, με τη χρησιμοποίηση του CRM ως ισχυρό εργαλείο, έρχεται να δημιουργήσει και να θέσει σε εφαρμογή, διαδικασίες που θα προωθήσουν τη μακροπρόθεσμη αφοσίωση των καταναλωτών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Ορισμένοι λόγοι για αυτήν την αλλαγή είναι και οι ακόλουθοι:

- Σε ορισμένες αγορές τα προϊόντα γίνονται σχεδόν παρόμοια όσον αφορά τα τεχνολογικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά τους. Αυτή η ανάπτυξη οδηγεί τις επιχειρήσεις και τράπεζες στην απώλεια πιστών καταναλωτών δεδομένου ότι έχουν ποικίλες επιλογές για να διαλέξουν.
- Η παγκοσμιοποίηση και η ενοποίηση των αγορών, σε συνδυασμό με τη δραστική τεχνολογική πρόοδο, έχουν ως συνέπεια, οι κλασσικές στρατηγικές (όπως η ηγεσία δαπανών, η διαφοροποίηση και συγκέντρωση στα τμήματα αγοράς) να χάσουν την αποτελεσματικότητά τους.
- Οι μειώσεις των λειτουργικών δαπανών και της ποιοτικής διαχείρισης που εφαρμόζονται από πολλές επιχειρήσεις και τράπεζες, κυρίως κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, προσφέρουν στους ανταγωνιστές τους τη δυνατότητα να έρθουν κοντά τους σε λίγο χρόνο και με χαμηλότερο κόστος.
- Η συνεχής ανακατάταξη των τιμών στην αγορά έχει ως συνέπεια τη διαρκή διαφοροποίηση της συμπεριφοράς των καταναλωτών και τη συνεχή αλλαγή των αναγκών τους. Οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται για το πώς μια επιχείρηση ή αντίστοιχα μια τράπεζα αποθηκεύει τις πληροφορίες της ή πως συνδυάζει τα στοιχεία που διαθέτει με τις διαφορετικές πηγές της, προκειμένου να λάβουν την απάντησή τους. Δεν ενδιαφέρονται ακόμα και εάν έχουν καλέσει σε λανθασμένο τηλέφωνο ή σε λάθος θέση δικτύων. Θέλουν μόνο την καλύτερη υπηρεσία, γρήγορα, εύκολα, απλά και κυρίως φτηνά.

Παρακάτω συνοψίζονται σε ένα πίνακα οι διαφορές του παραδοσιακού μάρκετινγκ με το CRM:

Πίνακας 5: Διαφορές παραδοσιακού Μάρκετινγκ – CRM

Παραδοσιακό Μάρκετινγκ	CRM
Προσανατολισμός στις μεμονωμένες πωλήσεις	Προσανατολισμός στη συντήρηση των πελατών
Περιοδική επαφή με τους πελάτες	Συνεχής επαφή με τους πελάτες
Συγκέντρωση στα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών & προϊόντων	Συγκέντρωση στην αξία των πελατών
Μακροπρόθεσμο	Βραχυπρόθεσμο
Μικρή έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών	Μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών
Περιορισμένη υποχρέωση στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών	Υψηλή υποχρέωση στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών
Η ποιότητα είναι ανησυχία μόνο του προσωπικού της παραγωγής	Η ποιότητα είναι ανησυχία όλου του προσωπικού
Προϊόν προσανατολισμένο	Καταναλωτής προσανατολισμένος

5.4 Πλεονεκτήματα του CRM

Το CRM μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα μιας τράπεζας μέσω της αναγνώρισης, της έλξης και της συντήρησης των καλύτερων πελατών. Επίσης υπόσχεται να βοηθήσει την τράπεζα στο να γνωρίζει τους πελάτες της αρκετά καλά, ώστε να καταλαβαίνει ποιους θα πρέπει να κρατήσει και ποιους όχι -και γιατί-και στο μεταξύ να μην υπερβαίνει τον προϋπολογισμό της (Dyche, 2004).

Οι εφαρμογές του CRM, που χρησιμοποιούνται συχνά σε συνδυασμό με την τεχνική αποθήκευση στοιχείων, εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου και τηλεφωνικά

κέντρα, επιτρέπουν στις τράπεζες να συγκεντρώνουν και να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες γύρω από το υπόβαθρο των αγορών των πελατών τους, τις προτιμήσεις τους, τις καταγγελίες που έχουν εκφράσει περιστασιακά όπως επίσης και σε άλλα στοιχεία, αντιμετωπίζοντας έτσι τις ανάγκες τους με έναν καλύτερο τρόπο.

Αναπτύσσοντας ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες της, μια τράπεζα μπορεί να βελτιώσει τις δραστηριότητές της όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών της, καθώς είναι ευρέως γνωστό ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης μπορεί να γίνει πιστός.

Όταν δύο τράπεζες επιδιώκουν τον ίδιο πελάτη, τότε εκείνη που θα γνωρίζει καλύτερα τον πελάτη και τις ανάγκες του, θα είναι σε θέση να δημιουργήσει μια εκτενή και εντατική σχέση μαζί του, κερδίζοντας συγχρόνως πλεονεκτική θέση στην αγορά έναντι της άλλης τράπεζας. Η ερώτηση, συνεπώς, που θα πρέπει να τεθεί σε αυτό το σημείο δεν είναι εάν μια τράπεζα ή επιχείρηση θα εγκαταστήσει το CRM, αλλά πότε θα το εγκαταστήσει. Το κλειδί βρίσκεται στην αναζήτηση αυτών των ικανοτήτων που μπορούν να δώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς επίσης και τη μελλοντική ανάπτυξη τους. Το επόμενο βήμα περιλαμβάνει την αναζήτηση της κατάλληλης τεχνολογικής υποστήριξης.

Επιπλέον πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη χρήση του CRM είναι και τα ακόλουθα:

- Δυνατότητα ταχύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών.
- Αυξανόμενη αποδοτικότητα μέσω της αυτοματοποίησης.
- Βαθύτερη γνώση των πελατών.
- Περισσότερες πιθανότητες για "διασταυρούμενη πώληση" (cross-selling).
- Αναγνώριση των πιο κερδοφόρων πελατών με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτησή τους.
- Ανατροφοδότηση από τους πιο προσοδοφόρους καταναλωτές που οδηγεί σε βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Αύξηση των πωλήσεων μέσω των επαναλαμβανόμενων πωλήσεων στην πελατειακή βάση.

- Αύξηση των κερδών μέσω της διασταυρούμενης πώλησης (cross selling) και των μεθόδων της πρόσθετης πώλησης (up selling).
- Συντήρηση μιας ενιαίας πολιτικής επαφών και προσέγγισης στον πελάτη.
- Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών από τα τμήματα front office.
- Μείωση των λειτουργικών δαπανών.

5.5 Πώς λειτουργεί

Το CRM σύμφωνα με το Michael Fayerman (2002), αναπτύσσεται και λειτουργεί στο ίδιο του το "οικοσύστημα", το οποίο αποτελείται από τρία συστατικά που συνδέονται άμεσα το ένα από με το άλλο:

- α)** Λειτουργικό CRM
- β)** Αναλυτικό CRM
- γ)** Συνεργατικό CRM.

Θεωρεί ότι το Λειτουργικό (Operational) CRM *"περιλαμβάνει την αυτοματοποίηση των οριζόντια ενσωματωμένων επιχειρησιακών διαδικασιών που περιλαμβάνουν τα σημεία επαφής των μπροστινών-γραφείων με τους πελάτες"*. Στη συνέχεια το Αναλυτικό (Analytical) CRM *"αναλύει τα στοιχεία που δημιουργούνται στο λειτουργικό του οικοσυστήματος επιτρέποντας τη σταθεροποίηση πληροφοριών σύμφωνα με τη συμπεριφορά των πελατών"*, ενώ η εφαρμογή του Συνεργατικού (Collaborative) CRM *"διευκολύνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των πελατών και των τραπεζικών ιδρυμάτων"* (Fayerman, 2002).

Από την άλλη πλευρά ο Jill Dyché (*"The CRM Handbook", Addison-Wesley Information Technology Series, 2004*) παρουσιάζει μια διαφορετική προσέγγιση στο θέμα δεδομένου ότι διακρίνει δύο κατηγορίες για το CRM: **α)** Λειτουργικό (Operational) και **β)** Αναλυτικό (Analytical), όπου το Λειτουργικό CRM ή αλλιώς "front-office CRM" περιλαμβάνει τις περιοχές όπου εμφανίζεται η άμεση επαφή με

τους πελάτες, ενώ το Αναλυτικό CRM, ή αλλιώς "back-office" ή "στρατηγικό CRM" περιλαμβάνει την κατανόηση των δραστηριοτήτων των πελατών που εμφανίζονται στο μπροστινό γραφείο. Σύμφωνα με το συντάκτη, αυτή η διαφοροποίηση είναι πολύ σημαντική, δεδομένου ότι χαρακτηρίζει την πολιτική, την οποία μια επιχείρηση ή τράπεζα θα ακολουθήσει κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της στρατηγικής του CRM της. Επίσης υποστηρίζει ότι τα περισσότερα προϊόντα που είναι στην αγορά ανήκουν σε μια από αυτές τις κατηγορίες, ενώ ταυτόχρονα υπάρχουν και άλλα που συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά και των δύο στρατηγικών. (Dyche, 2004).

Δεδομένου ότι στο βιβλίο του ο Dyche περιγράφει αναλυτικά "Το Εγχειρίδιο του CRM", αναφέρει εκτός των άλλων ότι όταν το CRM εφαρμόζεται σωστά τότε είναι εφικτή η ανάλυση ενός πολύ μεγάλου όγκου στοιχείων. Αυτές οι ποσότητες στοιχείων αποθηκεύονται σε μια "αποθήκη δεδομένων στοιχείων" (data warehouse).

Ο όγκος των στοιχείων που αποθηκεύονται σε μια τέτοια αποθήκη μπορεί να αναλυθεί με τη χρήση ειδικών τεχνικών όπως το OLAP (On-Line Analytical Processing) καθώς επίσης και με άλλα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων. Τα συστήματα ανάλυσης δεδομένων υποστηρίζουν τις διαδικασίες συλλογής, την αποθήκευση, την επεξεργασία, την οργάνωση και την ανάλυση των στοιχείων που αφορούν τους πελάτες μιας επιχείρησης ή τράπεζας και παρέχουν στα συστήματα CRM ουσιαστικά συμπεράσματα (Νοημοσύνη Πελατών-Customer Intelligence), ώστε να προχωρούν στις κατάλληλες δραστηριότητες μάρκετινγκ αυξάνοντας τον κύκλο εργασιών και την πίστη των πελατών. Η διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας τα στοιχεία της αποθήκης δεδομένων στοιχείων χρησιμοποιούνται προκειμένου να αναλυθεί η συνολική "παρουσία" μιας εταιρίας ή τραπεζικού οργανισμού, καλείται Επιχειρησιακή Νοημοσύνη (Business Intelligence).

Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η Επιχειρησιακή Νοημοσύνη, σχετίζεται με την ανάκτηση σημαντικών στοιχείων της επιχείρησης ή τράπεζας και των πελατών της από τη βάση δεδομένων της (δηλ. την αποθήκη δεδομένων στοιχείων-data warehouse), εφαρμόζοντας συνδυαστικές τεχνικές σε αυτά τα στοιχεία, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι εντολές του χρήστη. Η χρήση εφαρμογών της Επιχειρησιακής

Νοημοσύνης από ανώτερους υπαλλήλους των επιχειρήσεων ή τραπεζών γίνεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση να εντοπίσουν με αποτελεσματικότερο τρόπο τις εσωτερικές αδυναμίες ή ακόμα και τις δυνατότητές τους, καθώς επίσης και για να καταγράψουν τους εξωτερικούς κινδύνους και τις ευκαιρίες της αγοράς.

Εκτός από το γεγονός ότι οι εφαρμογές της Επιχειρησιακής Νοημοσύνης προσφέρουν ακρίβεια και μεγάλη αποτελεσματικότητα σχετικά με την ανάλυση στοιχείων, παρέχουν επίσης στους ανώτερους υπαλλήλους έναν πολύ γρήγορο τρόπο για να ακολουθούν την πρόοδο των οικονομικών και στατιστικών δεικτών της τράπεζας. Κάτι παρεμφερές επιτυγχάνεται με τη συλλογή και ανάλυση των συγκεκριμένων στοιχείων από τα λειτουργικά συστήματα της τράπεζας.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι το CRM δεν αποτελεί επιχειρησιακή νοημοσύνη και, ακόμα κι αν μερικοί το συγχέουν, υπάρχουν πολλές διαφορές μεταξύ τους. Το κυρίαρχο στοιχείο του CRM είναι η εφαρμογή μιας ενέργειας βασισμένης σε εκείνα τα στοιχεία που οδηγούν στο να αλλάξουν οι θεμελιώδεις διαδικασίες μιας επιχείρησης ή τράπεζας σε περισσότερες διαδικασίες εστιάζοντας πάντα στον πελάτη. Πολλές λύσεις του CRM υποστηρίζουν το συνδυασμό με την Επιχειρησιακή Νοημοσύνη προκειμένου να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες και να αναλυθούν τα στοιχεία που θα οδηγήσουν στο Αναλυτικό CRM.

5.6 CRM και Διαδίκτυο

Η φιλοσοφία του CRM ταιριάζει με το προσανατολισμένο όραμα του πελάτη, διαμορφωμένο σύμφωνα με τις προσαγές του σύγχρονου μάρκετινγκ, με βάση το οποίο ο τραπεζικός οργανισμός στοχεύει να μην προσφέρει μια απλή αξία για τα χρήματα αλλά πολλαπλές αξίες για αυτά, δηλαδή ένα σύνολο αξιών που θα πρέπει να εκφράζουν τη βασική τοποθέτηση του εμπορικού σήματος της τράπεζας και να

είναι αναγνωρίσιμες σε κάθε επαφή του πελάτη με την ίδια και το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει αυτή.

Ο πιο άμεσος, γρήγορος, οικονομικός και κυρίως αμφίδρομος τρόπος επαφής μεταξύ της τράπεζας και του πελάτη είναι το Διαδίκτυο, καθώς μια εκστρατεία που πραγματοποιείται off-line μπορεί πολύ εύκολα να προσαρμοστεί σε μια εξίσου επιτυχημένη εκστρατεία που πραγματοποιείται on-line. Η αμεσότητα, η ταχύτητα και το χαμηλότερο κόστος της επικοινωνίας μέσω Διαδικτύου καθίστανται προφανή, καθώς η χρήση των υπολογιστών αυξάνεται ταυτόχρονα με την πρόσβαση στο Διαδίκτυο.

Το ηλεκτρονικό CRM (e-CRM) αποτελεί την εξέλιξη του CRM στο σημερινό περιβάλλον ηλεκτρονικού εμπορίου. Η δυναμική ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν και του ηλεκτρονικού εμπορίου, έχουν δημιουργήσει το ιδανικό περιβάλλον για την προσαρμογή τέτοιων προγραμμάτων λόγω της μεγάλης ακρίβειας των στοιχείων, που δημιουργούνται από τις ενέργειες και την αλληλεπίδραση των πελατών, η οποία τους παρέχει τη δυνατότητα να συμμετέχουν στην ανάπτυξη της εμπειρίας, της προσωπικής επικοινωνίας και σε πολλές περιπτώσεις αγοράς προϊόντων ή υπηρεσιών. Η επίδραση είναι τέτοια που για πολλούς ο όρος ηλεκτρονικό CRM (e-CRM) προσδιορίστηκε ως CRM.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα e-CRM είναι το ακόλουθο: ο υποψήφιος πελάτης που έχει στείλει ένα ηλεκτρονικό μήνυμα (e-mail), ρωτώντας εάν το προϊόν X έχει το χαρακτηριστικό Y, μπορεί να είχε λάβει μια αρνητική απάντηση και κατά συνέπεια δεν συνέχισε σε αγορά του προϊόντος. Εντούτοις, το ενδιαφέρον του για το χαρακτηριστικό Y έχει καταγραφεί στην ηλεκτρονική αποθήκη δεδομένων της επιχείρησης, η οποία στο μέλλον μπορεί να επικοινωνήσει μαζί του, ενημερώνοντας τον ότι το ζητούμενο χαρακτηριστικό έχει προστεθεί στα προϊόντα της.

Παρά τα πλεονεκτήματά του, το e-CRM δεν μπορεί να παρέχει λύσεις σε κάθε πρόβλημα ή σε κάθε επικοινωνία με τον πελάτη. Στον αναπτυγμένο κόσμο, οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν πρόσβαση σε μια ποικιλία μέσων επικοινωνίας όπως είναι: οι ταχυδρομικές υπηρεσίες, το καλωδιακό και κινητό τηλέφωνο (δηλ. με SMS),

το fax, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τα chat-rooms, κ.λ.π. και ανάλογα με τη διάθεσή τους ή τις ανάγκες τους μπορούν να χρησιμοποιήσουν οποιοδήποτε μέσο θέλουν προκειμένου να έρθουν σε επαφή με την επιχείρηση ή τράπεζα που επιθυμούν.

Κατά συνέπεια, προκύπτει η επέκταση του e-CRM σε Multi-Channel CRM, το οποίο είναι βασισμένο στη φιλοσοφία ότι κάθε υλοποίηση του CRM πρέπει να καλύπτει το άθροισμα όλων των μέσων επικοινωνίας με τον πελάτη και τις επιχειρήσεις ή τράπεζες. Με αυτόν τον τρόπο, θα παρέχει τη δυνατότητα σε κάθε τράπεζα να συλλέγει και να αναλύει περιεκτικά όλα τα στοιχεία που έχουν καταγραφεί κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας της με τον πελάτη, ανεξάρτητα από το μέσο που χρησιμοποίησε για να έρθει σε επαφή με αυτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Το CRM στην Ηλεκτρονική Τραπεζική

Στα προηγούμενα κεφάλαια, έγινε μια περιγραφή του “βαθμιαίου ανοίγματος” των αγορών σε συνδυασμό με την ανάπτυξη που έχει πραγματοποιηθεί στις Τεχνολογίες Ενημέρωσης και Επικοινωνιών καθώς και στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο και έχει οδηγήσει στη διεθνοποίηση του τραπεζικού ανταγωνισμού και στην παγκοσμιοποίηση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Σε μια παγκόσμια και εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά, οι τράπεζες αναγνωρίζουν ότι για την επιβίωσή τους, είναι αναγκαίο να εστιάσουν στον πελάτη. Μια βασική υπόθεση για την επίτευξη ενός τέτοιου στόχου αποτελεί η ανάλογη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης των τραπεζών. Συνεπώς, η ηγεσία ενός χρηματοδοτικού οργανισμού πρέπει να παρέχει έντονα την υποστήριξή της για τη θεμελίωση του προαναφερθέν στόχου.

Από την άλλη πλευρά, το επίτευγμα μιας προσέγγισης προσανατολισμένης στους πελάτες με την εφαρμογή ανεπαρκών μεθόδων, είναι πολύ εύκολο να καταδικαστεί σε αποτυχία. Ένα σχετικό παράδειγμα αποτελεί και η μέθοδος που στοχεύει στην κατάρτιση των τραπεζικών υπαλλήλων που εργάζονται στα ταμεία, προκειμένου να προωθήσουν και να πουλήσουν τα περίπλοκα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες. Ανεξάρτητα από το πόσο καλά έχουν εκπαιδευτεί και ποιο είδος τεχνολογικής υποστήριξης μπορεί να έχουν, είναι αδύνατο για έναν ταμιά να έχει τον απαραίτητο χρόνο να προωθήσει και να πουλήσει τα περίπλοκα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες, τα οποία πιθανών να τους επηρεάζουν για πολλά έτη. Αυτός συμβαίνει επειδή, ένας τραπεζικός ταμίας έχει πολύ λίγο χρόνο στη διάθεσή του ώστε να προβεί σε διασταυρούμενη πώληση (cross-selling) ή σε πρόσθετη πώληση (up-selling), όταν ταυτόχρονα υπάρχει αφθονία πελατών στην αναμονή, που περιμένουν τη σειρά τους για να εξυπηρετηθούν.

Για αυτό το λόγο οι τράπεζες πρέπει να αλλάξουν τις πολιτικές τους ανατρέχοντας σε λύσεις που θα τις βοηθήσουν να μεταρρυθμίσουν την προσέγγιση των πελατών τους: ένας πελάτης είναι ικανοποιημένος όταν εξυπηρετείται οπουδήποτε και οποτεδήποτε και περισσότερο ευχαριστημένος όταν εξυπηρετείται γρήγορα και επιτυχώς. Μια βασική υπόθεση για την επιβίωση των τραπεζών και τελικά για την επιτυχία τους, είναι μια στρατηγική βασισμένη στην ανάπτυξη νέων μέσων επικοινωνίας, με έμφαση στο Διαδίκτυο, και ταυτόχρονα η οικοδόμηση ενός προτύπου προσανατολισμένου στους πελάτες.

Κατά συνέπεια, ενώ μέχρι τώρα οι προσπάθειες των τραπεζών κατευθύνθηκαν σε μια παρουσία "τούβλου και κονιάματος", εφεξής στρέφονται στις ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες, εξασφαλίζοντας την παροχή τους με μια "ανθρώπινη έννοια", παρέχοντας την ίδια στιγμή στους καλύτερους πελάτες τους τη διαφοροποίηση και την προσωπική υπηρεσία. Αυτό είναι ευκολονόητο ότι θα οδηγήσει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς των τραπεζών, στην αύξηση του μεριδίου πελατών από τις τράπεζες, καθώς επίσης και στη αύξηση της συνολικής αξίας που παράγεται από τις τράπεζες κατά τη διάρκεια ζωής των πελατών.

Κρίνοντας από τα παραπάνω, η υιοθέτηση μιας σύγχρονης στρατηγικής προσέγγισης είναι απολύτως κρίσιμη, ενώ απαραίτητη είναι η ορθή διαχείριση των σχέσεων της τράπεζας με τον πελάτη μέσω των ηλεκτρονικών τραπεζικών εργασιών. Η επιτυχία αυτής της στρατηγικής εξασφαλίζεται με την εφαρμογή μιας CRM λύσης, και ακριβέστερα μιας Multi-Channel CRM λύσης.

Στοχεύοντας σε μια κατεύθυνση πολύ-διαυλικού ή αλλιώς πολύ-καναλικού CRM, δηλαδή Multi-Channel CRM, είναι μια λύση που παρέχει την απαραίτητη γνώση και τις εφαρμογές για την προσέλκυση και απόκτηση νέων πελατών, τη διασταυρούμενη πώληση (cross-selling), την πρόσθετη πώληση (up-selling) καθώς και τη συντήρηση των υπάρχοντων πελατών. Ένα σύστημα Multi-Channel CRM μπορεί να παρέχει την απαραίτητη επιχειρηματική νοημοσύνη για την υποστήριξη κρίσιμων και τολμηρών αποφάσεων, ενώ συγχρόνως να συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των τραπεζών.

6.1 Εφαρμογή μιας στρατηγικής CRM

Μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM δεν περιλαμβάνει μόνο την εγκατάσταση ενός λογισμικού πακέτου CRM. Αντίθετα, απαιτεί την αναδιοργάνωση όλων των λειτουργικών δραστηριοτήτων με αποκλειστικό προσανατολισμό στον πελάτη. Ενσωματώνει επίσης τις δραστηριότητες του μπροστινού-γραφείου (front-office) και του πίσω-γραφείου (back-office), συντονίζοντας όλο το προσωπικό μιας τράπεζας στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Αντιπροσωπεύει και απαιτεί αλλαγή του πολιτισμού από τα παραδοσιακά πρότυπα που στρέφονταν στο προϊόν και στις διαδικασίες των λειτουργούντων τμημάτων. Επιπλέον, καθορίζει νέους όρους για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της έλξης και της συντήρησης των κερδοφόρων πελατών.

Με δεδομένες τις προσπάθειες του στρατηγικού επανασχεδιασμού, η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής CRM πρέπει να διαμορφωθεί με βάση τις ακόλουθες αρχές:

- Προσδιορισμός των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που επηρεάζουν και αλληλεπιδρούν με τους πελάτες.
- Επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με προσανατολισμό στον πελάτη.
- Επανασχεδιασμός του συστήματος υποβολής εκθέσεων και συνέχιση της επιχειρησιακής ροής, εστιαζόμενα στην εξυπηρέτηση των πελατών.
- Συνέχιση των τεχνολογικών εξελίξεων και των συγκεκριμένων επενδύσεων σε τεχνολογικά συστήματα.
- Υιοθέτηση της φιλοσοφίας ότι κάθε προϊόν της επιχείρησης ή τράπεζας, που πωλείται, απεικονίζει την ίδια.
- Χρησιμοποίηση των πληροφοριών από όλα τα τμήματα της επιχείρησης ή τράπεζας, και όχι μόνο από τα μπροστινά-γραφεία (front-office).
- Διοικητική υποχρέωση.
- Συμμετοχή όλου του προσωπικού.

Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι η σωστή υιοθέτηση μιας νέας στρατηγικής CRM απαιτεί την αναδιοργάνωση ορισμένων βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών. Με τη χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών η θεμελίωση των μακροπρόθεσμων και επιτυχών σχέσεων με τους πελάτες γίνεται πλέον μια πραγματικότητα (Vikas P.Jain, 2004).

6.2 Από το απλό CRM στο Multi-Channel CRM

Το CRM φαίνεται να είναι η κορυφή του παγόβουνου για την επιβίωση των τραπεζικών οργανισμών στο παρόν ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει υπερβεί, κατά πολύ, το στάδιο της ιδέας που υποστήριξε ότι η αρχή και το τέλος μιας επιχείρησης ή τράπεζας πρέπει να είναι η παρουσία της στο Διαδίκτυο και κυρίως, η επιτυχής μεταφορά όλων των εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών της σε αυτό το ηλεκτρονικό μέσο. Κανένας, φυσικά, δεν αμφιβάλλει για τη χρησιμότητα μιας τέτοιας σκέψης, καθώς είναι γεγονός ότι η απόφαση για την επέκταση στον κόσμο του Διαδικτύου είναι μεταφρασμένη σε μια διαδικασία που ζητά από επιχειρήσεις και τράπεζες να σκεφτούν συλλογικά. Εντούτοις, έχει αποδειχτεί, ότι η Αχιλλείος πτέρνα όλης αυτής της ιδέας ήταν ότι, όταν οι τράπεζες ολοκλήρωναν το συνδυασμό του παραδοσιακού τρόπου εργασίας τους με την εφαρμογή του Διαδικτύου, ήταν πολύ πιθανόν ότι άφηναν εκτός το πιο σημαντικό μέρος: τους πελάτες. Ο πελάτης πρέπει να βρίσκεται στο κέντρο και όλες οι επιχειρηματικές κινήσεις να είναι γύρω από αυτόν.

Η θεωρία για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες δεν είναι εξ' ολοκλήρου νέα, αλλά η θεμελίωση μιας τράπεζας προσανατολισμένης στους πελάτες μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την αξιοποίηση ενός σύνθετου λογισμικού και ενός σύγχρονου τεχνικού εξοπλισμού. Δεδομένου ότι η ευελιξία μιας μικρής τράπεζας ήταν σπάνιο στοιχείο, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, παρουσιάστηκαν σε μεγάλες τράπεζες τα πρώτα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα οποία ήταν

σε θέση να αντιμετωπίσουν αυτό το θέμα. Αυτά τα συστήματα είτε θεμελιώναν μια βάση δεδομένων με λεπτομέρειες που αφορούσαν τους πελάτες και τη συμπεριφορά τους και συνοδεύονταν με ανάλογες στατιστικές αναλύσεις είτε διαχειρίζονταν τα τηλεφωνικά κέντρα, ή ακόμα και τα δύο ταυτόχρονα. Το μειονέκτημα αυτών των λύσεων ήταν ότι βοήθησαν ουσιαστικά στην καλύτερη διαχείριση των διάφορων μέσων επικοινωνίας των τραπεζών, χωρίς όμως τη βελτιστοποίηση και τη σύνδεση της ροής πληροφοριών από το ένα μέσο επικοινωνίας στο άλλο.

Για παράδειγμα, το τμήμα πωλήσεων μπορεί να ήξερε ποιο είδος προσφοράς πρέπει να κάνει σε έναν πελάτη, αλλά δεν ήξερε ότι ο ίδιος πελάτης είχε ήδη τηλεφωνική επικοινωνία προκειμένου να παραπονεθεί για τραπεζικά προϊόντα που είχε λάβει την προηγούμενη εβδομάδα. Εκτός αυτού, όλες αυτές οι λύσεις ήταν όχι μόνο ακριβές, αλλά και δύσκολες στην ενσωμάτωση τους.

Με την ανάπτυξη του Διαδικτύου, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90, οι όροι έχουν πλέον αλλάξει. Σήμερα ο ανταγωνισμός βρίσκεται ένα βήμα περαιτέρω και οι πελάτες έχουν ένα περισσότερο μέσο επικοινωνίας, το οποίο μπορούν να χρησιμοποιήσουν για τις αγορές τους. Οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνονται συνεχώς, τα προϊόντα είναι δύσκολο να διαφοροποιηθούν και επομένως, η ανάγκη των τραπεζών να πλησιάσουν τους πελάτες τους έχει γίνει επιτακτική. Για αυτόν τον λόγο αναπτύχθηκαν οι λύσεις CRM, ώστε να αντιμετωπιστεί αυτή η νέα κατάσταση. Οι συγκεκριμένες λύσεις εστιάστηκαν, όχι μόνο στη λεπτομερή καταγραφή και ανάλυση της συμπεριφοράς του πελάτη, αλλά και στη ροή των σχετικών πληροφοριών σε όλα τα τμήματα της τράπεζας, παρέχοντας με αυτό τον τρόπο μια άμεση έκθεση και αναφορά σύμφωνα με τα σημεία επαφής της τράπεζας με τους πελάτες της (πωλητές, χειριστές, Διαδίκτυο).

Το Multi-channel CRM, το οποίο καλείται και M-CRM, (http://dmreview.com/article_sub.cfm?articleID=3337) ακόμα κι αν δημιουργήθηκε εξαιτίας του Διαδικτύου, δεν αποτελεί απλά μια λύση CRM για την οικονομία του Διαδικτύου. Ο κύριος άξονάς του είναι η εξατομικευμένη επικοινωνία με τους πελάτες μέσω των πολλαπλών μέσων επικοινωνίας, χωρίς τη λήξη αυτής της

επικοινωνίας σε περίπτωση εναλλαγής τους. Είναι βασισμένο στη χρήση των τεχνικών ανάλυσης, στις νέες προοπτικές επικοινωνίας που αξιολογούν το Διαδίκτυο και στη συμμετοχή όλων των τμημάτων της επιχείρησης ή τράπεζας για τη βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης του πελάτη. (Kurtyka, 2001).

6.3 Τι είναι το M-CRM

Το M-CRM αποτελεί μια πρακτική που αφορά τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι η οικονομία των δικτύων είναι αυτή που το έφερε στο φως της δημοσιότητας. Το M-CRM παρέχει σε επιχειρήσεις και τράπεζες εκείνα τα μέσα για μια κατάλληλη, εξατομικευμένη και αλληλεπιδρούσα επικοινωνία τόσο με τους πελάτες τους όσο και με τα ηλεκτρονικά και παραδοσιακά κανάλια επικοινωνίας. Τεχνολογικά, προκύπτει από τις τεχνικές που αύξησαν την αποδοτικότητα των τηλεφωνικών κέντρων και από το εξατομικευμένο μάρκετινγκ που στόχευε στην προώθηση μαζικών παραχθέντων προϊόντων σε μικρά τμήματα της αγοράς. Βασίζεται σε αυτές τις τεχνικές και τις επεκτείνει με νέες τεχνολογίες που προκύπτουν από την ανάλυση της αγοράς, με νέα μέσα επικοινωνίας και με μία προς μία αλληλεπίδραση αυτών.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί, ότι ουσιαστικά οι πελάτες απαιτούν σήμερα το ίδιο πράγμα που χρησιμοποιούσαν πάντα:

- πολλαπλές δυνατότητες επιλογής,
- χαμηλότερο κόστος στις συναλλαγές,
- εύκολες και υπεύθυνες υπηρεσίες μέσω μιας διαδικασίας χρωματισμένης με έναν προσωπικό τόνο.

Η ποικιλομορφία της τρέχουσας περιόδου στρέφεται στο γεγονός ότι η πολυπλοκότητα στην παροχή τέτοιων υπηρεσιών έχει αλλάξει εντυπωσιακά. Ο χρόνος που οι τράπεζες εξυπηρετούσαν τους πελάτες τους μέσω λιτών τραπεζικών υπηρεσιών, όπως είναι τα τηλεφωνικά κέντρα, έχει περάσει ανεπιστρεπτί. Στη

σύγχρονη εποχή, τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για την αμφίδρομη σχέση με τους πελάτες έχουν πολλαπλασιαστεί, με το Διαδίκτυο να κατέχει κυρίαρχη θέση ανάμεσά τους. Προκειμένου να σταθούν στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι τράπεζες πρέπει να παρέχουν την ίδια ποιότητα υπηρεσιών μέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας:

- Διαδίκτυο,
- Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο (e-mail),
- Συστήματα Αμφίδρομης Φωνητικής Αναγνώρισης (IVR),
- τηλέφωνο και
- fax.

Για παράδειγμα, οι πελάτες μιας τράπεζας που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο προκειμένου να συγκρίνουν τιμές για να επιλέξουν τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες, έχουν τη δυνατότητα να στείλουν ένα ηλεκτρονικό μήνυμα, αλλά συγχρόνως και να μιλήσουν τηλεφωνικώς με έναν υπάλληλο σε περίπτωση που επιθυμούν μια πρόσθετη υπηρεσία. Απαιτούν έτσι την ανεμπόδιστη χρήση διαφόρων μέσων επικοινωνίας, χωρίς να εγκυμονεί ο κίνδυνος διακοπής του νήματος επικοινωνίας.

Είναι προφανές από τα παραπάνω ότι, το M-CRM βρίσκεται σε υψηλότερη κλίμακα από το απλό CRM επειδή προσπαθεί να ενώσει τα διεσπαρμένα κομμάτια των διαφόρων μέσων επικοινωνίας και τις συσσωρευμένες πληροφορίες που βρίσκονται γύρω από αυτά. Συγχρόνως, το M-CRM εξετάζει την προώθηση - σε κάθε επίπεδο - των εξατομικευμένων πληροφοριών των προϊόντων, σε αντίθεση με το απλό CRM που εξετάζει την προώθηση - πάλι σε κάθε επίπεδο ξεχωριστά - των μαζικών και συμπαγών παραχθέντων προϊόντων.

6.4 Η δομή του M-CRM

Οι δραστηριότητες που μπορούν να περιγράψουν την επιχειρησιακή διαδικασία του M-CRM είναι οι ακόλουθες τέσσερις (4):

- Προγραμματισμός της αμφίδρομης σχέσης μεταξύ επιχείρησης ή τράπεζας και πελατών.
- Εξατομίκευση κάθε ενέργειας για κάθε πελάτη.
- Επικοινωνία με τον πελάτη, σε κάθε τόπο και χρόνο και με το κατάλληλο μέσω επικοινωνίας.
- Διευκόλυνση και "κλείδωμα" των συναλλαγών.

Οι τραπεζικοί οργανισμοί που θα επιλέξουν να ασχοληθούν με τον τομέα του M-CRM, πρέπει να εξετάσουν έξι (6) βασικά στοιχεία:

α) Τα ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας: Νέα κανάλια επικοινωνίας, όπως το Διαδίκτυο, έχουν γίνει τα μέσα για τη γρήγορη, αμφίδρομη και οικονομική επικοινωνία με τους πελάτες.

β) Την ίδια την τράπεζα: Το M-CRM είναι απαραίτητο να περάσει από όλα τα οριζόντια τμήματα της τράπεζας και ταυτόχρονα οι ανώτεροι υπάλληλοί τους θα πρέπει να κατανοήσουν και να εκτιμήσουν τη συμπεριφορά του πελάτη.

γ) Την ενδυνάμωση των πελατών τους: Η τράπεζα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι μια στρατηγική M-CRM πρέπει να διευκολύνει την επιλογή των πελατών σχετικά με το πώς θα αποφασίσουν οι ίδιοι να επικοινωνήσουν με την τράπεζα και μέσω ποιου καναλιού. Με αυτήν την διαδικασία οι τράπεζες πρέπει να κερδίσουν το προνόμιο επικοινωνίας με τους πελάτες τους και να μην τους θεωρούν δεδομένους.

δ) Την οικονομία των πελατειακών σχέσεων: Υπάρχουν ελάχιστες τράπεζες που καταλαβαίνουν με ποιο τρόπο και μέσω ποιου καναλιού θα διαθέσουν τα χρήματά τους, προκειμένου να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη τακτική επικοινωνίας.

ε) Την αξιολόγηση των πελατειακών σχέσεων: Η σωστή διάθεση των χρημάτων στις τακτικές επικοινωνίας εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο που οι τράπεζες εκτιμούν τα

αποτελέσματα μια στρατηγικής επικοινωνίας που οι ίδιες έχουν επιλέξει, μέσω των διάφορων καναλιών επαφής με τους πελάτες τους.

στ) Τη χρήση των εξωτερικών πηγών πληροφοριών: Οι πληροφορίες που είναι διαθέσιμες είτε από ένα τρίτο πρόσωπο είτε από το λογισμικό που αναλύει τη συμπεριφορά των πελατών στο Διαδίκτυο, μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμες στην περαιτέρω κατανόηση των πελατών.

6.5 Εφαρμογή μιας λύσης Multi-Channel CRM

Η εφαρμογή μιας πολύ-διαυλικής λύσης για ένα τραπεζικό οργανισμό απαιτεί σημαντική προσπάθεια, προετοιμασία και προγραμματισμό προκειμένου να είναι επιτυχής. Η απαραίτητη προϋπόθεση για να αναπτυχθούν επιτυχώς οι υπηρεσίες του e-banking είναι η προσεκτική σχεδίαση του Multi-Channel CRM, καλύπτοντας ταυτόχρονα και τις προαναφερθείσες δραστηριότητες.

Η παράδοση του CRM μπορεί να διαιρεθεί σε τρία στάδια (*Dyche, 2004*):

- προγραμματισμός του CRM,
- επιλογή του κατάλληλου εργαλείου CRM και
- διαχείριση του CRM προγράμματος.

Αρχικά, πρέπει να καταστεί σαφές ότι οι λόγοι που οδηγούν ένα χρηματοπιστωτικό οργανισμό στην υιοθέτηση ενός συστήματος CRM πρέπει να είναι στρατηγικοί. Μια βασική ερώτηση που πρέπει να απαντήσει μια τράπεζα σε αυτό το σημείο είναι: Ποια επιχειρησιακή αξία αναμένει από τη χρήση ενός συστήματος CRM; Το μοντέλο που αναπτύχθηκε, σε σχετικό άρθρο, από τους Pfeifer και Farris θα μπορούσε να είναι αρκετά χρήσιμο στην απόφαση ενός γενικού διευθυντή, προκειμένου να βοηθήσει τους λοιπούς διευθυντές να αξιολογούν και να κατανοούν περισσότερο τα οικονομικά οφέλη που επέρχονται όταν βελτιώνεται ο τρόπος διατήρησης των πελατών. Στο μοντέλο αυτό οι Pfeifer και Farris έχουν αναπτύξει

ένα τύπο για την ECFV - ελαστικότητα της αναμενόμενης μελλοντικής αξίας των πελατών (Pfeifer-Farris, 2004).

Επιπλέον, πρέπει να γίνει μια ακριβής ανάλυση των επιχειρησιακών διαδικασιών, να αξιολογηθεί ο κίνδυνος, να καθοριστούν οι μετρικές του CRM, να οριστούν οι τεχνικές απαιτήσεις του προγράμματος και τελικά να αιτιολογηθεί ποιο αναμένεται να είναι το κόστος/ο προϋπολογισμός.

Πηγαίνοντας στο επόμενο στάδιο, η τράπεζα είναι τώρα έτοιμη να επιλέξει μια τεχνολογία CRM. Σε αυτό το σημείο, η βασική επιχειρησιακή προσέγγιση είναι η αγορά ενός λογισμικού προϊόντος από έναν προμηθευτή CRM έχοντας ακολουθηθεί η ανάλογη εσωτερική εφαρμογή. Άλλες διαφορετικές προσεγγίσεις αξιοποίησης θα μπορούσαν να είναι: η ανάπτυξη μιας εσωτερικά προερχόμενης εφαρμογής (homegrown) της ίδιας της τράπεζας ή η μεταφορά μιας εξωτερικής εφαρμογής CRM στην τράπεζα. Ένα καλό παράδειγμα για τη σύγκριση και αξιολόγηση των λύσεων CRM μπορεί να βρεθεί στην ακόλουθη διεύθυνση: www.crmevaluation.com

Τέλος, αφού έχει επιλεγεί η λύση CRM θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η εφαρμογή του συστήματος, για την οποία απαιτούνται συγκεκριμένοι ρόλοι και ευθύνες. Δεδομένου ότι όλα αυτά είναι κρίσιμα για την επιτυχία του CRM, καθίσταται επιτακτική ανάγκη η δημιουργία μιας ομάδας ανάπτυξης του CRM. Ο στόχος αυτής της ομάδας θα είναι να συντονίσει αποτελεσματικά το λογισμικό και να ολοκληρώσει τη διαδικασία εφαρμογής του σε όλα τα τμήματα της τράπεζας. (Dyche, 2004).

Η εφαρμογή ενός συστήματος M-CRM μπορεί να διαιρεθεί σε πέντε (5) στάδια:

Το πρώτο στάδιο υλοποίησης απαιτεί τη δημιουργία ενός συστήματος Πληροφορίας και Επικοινωνίας ICT (Information & Communication Technology), στο οποίο θα καταγραφούν οι λεπτομέρειες των πελατών, συμπεριλαμβανομένων των προτιμήσεών τους και οποιονδήποτε άλλων χρήσιμων πληροφοριών. Οι πληροφορίες που θα διατηρηθούν σε αυτό το σύστημα πρέπει να καλύπτουν ένα συνολικό σχεδιάγραμμα του πελάτη, το οποίο θα μπορεί να αντλείται από οποιαδήποτε πηγή

πληροφοριών διαθέτει η τράπεζα: είτε πρόκειται για κάποιο ERP σύστημα, τηλεφωνικό κέντρο ή ακόμα μια βάση δεδομένων.

Το δεύτερο στάδιο αφορά την ανάλυση του λογισμικού και του είδους αγοράς που απευθύνεται και θα βασιστεί στον αριθμό στοιχείων που αφορά τους πελάτες και που ήδη υπάρχει στο σύστημα ICT. Στη συνέχεια θα χρησιμοποιηθούν οι στατιστικές και άλλες μέθοδοι ανάλυσης, όπως οι μέθοδοι που επιτρέπουν τη δημιουργία περίπλοκων ερωτήσεων στη βάση δεδομένων (OLAP) ή οι μέθοδοι που επιτρέπουν την ανακάλυψη κρυμμένων συσχετίσεων (Επεξεργασία Δεδομένων - Data Mining). Με αυτόν τον τρόπο είναι διαθέσιμη η βέλτιστη πρόβλεψη ανάλυσης, τόσο της ομάδας όσο και της αγοράς που απευθύνεται η τράπεζα.

Το τρίτο στάδιο σχετίζεται με την υλοποίηση μιας εξατομικευμένης τεχνολογίας με σκοπό τη δημιουργία μιας τακτικής επικοινωνίας. Τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και η επικοινωνία είναι δυνατόν να αποτελούν στόχο για κάθε πελάτη χωριστά, μέσω των διαδικασιών και των προτύπων που βασίζονται στις πληροφορίες που διαθέτει η τράπεζα για κάθε πελάτη.

Το τέταρτο στάδιο αφορά τη δημιουργία ενός ιδιαίτερου "συστήματος" επικοινωνίας. Αυτή η μηχανή πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και τράπεζας. Αυτή η αλληλεπίδραση δεν πρέπει να βασίζεται μόνο σε ένα μέσο επικοινωνίας. Αν και το Διαδίκτυο έχει χαρακτηριστεί ως το οικονομικότερο μέσο, κανένας δεν έχει τη φυσική δυνατότητα να το χρησιμοποιεί όλη την ημέρα, επομένως, ο προσανατολισμός επικοινωνίας δεν μπορεί να βασιστεί μόνο στη χρήση του Διαδικτύου. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα επικοινωνιών πρέπει να διαθέτει ανοικτή αρχιτεκτονική, ώστε να υποστηρίζει όσο το δυνατόν περισσότερα κανάλια επαφών με τον πελάτη: Διαδίκτυο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλέφωνο, κινητό τηλέφωνο, ασύρματα δίκτυα, κ.λ.π.

Το τελευταίο στάδιο για την υλοποίηση μιας λύσης M-CRM, είναι ο μηχανισμός συναλλαγών. Ένας τέτοιος μηχανισμός επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της τράπεζας και του πελάτη, διότι οι πληροφορίες που παράγονται κατά τη διάρκεια μιας συναλλαγής αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της

έκθεσης που συντάσσεται για το σύστημα ICT, το οποίο με τη σειρά του τακτοποιεί τις λεπτομέρειες των πελατών της τράπεζας.

Με την εφαρμογή ενός περίπλοκου Multi-Channel CRM συστήματος, οι μεγάλες και μικρές τράπεζες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες στις βάσεις δεδομένων των πελατών τους για να προσωποποιήσουν ή να προσαρμόσουν τις on-line υπηρεσίες τους σε μεμονωμένους πελάτες. Έτσι μια σημαντική υπηρεσία θα μπορούσε να μετατραπεί σε σημαντική αποδοτικότητα για την ίδια την τράπεζα. Με αυτό, ένας τραπεζικός οργανισμός θα μπορούσε (SAP, 2002):

- να ελέγχει τις δαπάνες του,
- να αυξάνει τα εισοδήματα και τα κέρδη του,
- να διαχειρίζεται τον κύκλο ζωής των πελατών του,
- να χτίζει την εμπιστοσύνη των πελατών του,
- να χτίζει άλλους οργανισμούς με σημαντικό επίπεδο γνώσεων και γενικότερα
- να κινείται εύκολα στην αγορά.

Η υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας CRM θα βοηθήσει τις τράπεζες να αναπτύξουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη σύγκρουση που παρατηρείται μεταξύ των νέων αλληλοσυνδεόμενων απειλών της οικονομίας. Συγχρόνως, μια πρωτοβουλία CRM θα παράσχει στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς τα απαραίτητα συστατικά για την επιτυχή οικοδόμηση αμφίδρομων σχέσεων με τους πελάτες τους. Το τελικό αποτέλεσμα θα είναι η συνολική ικανοποίηση των προσδοκιών των τραπεζών, αφού θα έχει επιτευχθεί μια εντυπωσιακή επιστροφή στην επένδυση και μια μέγιστη αύξηση της αποδοτικότητας.

6.6 Σημαντικοί ανθρώπινοι παράγοντες για ένα επιτυχημένο M-CRM

Το CRM δεν είναι απλώς ένα πακέτο λογισμικού που θα αγοράσει μια επιχείρηση ή τράπεζα προκειμένου να αυξήσει μαγικά τη συμμόρφωση των πελατών

της. Είναι μια πλήρης δομή, η οποία συμπεριλαμβάνει την γενικότερη πολιτική της επιχείρησης ή τράπεζας καθώς και τη στρατηγική της, προσανατολισμένη στους πελάτες, με τις οποίες η ίδια λειτουργεί από την αρχή ως το τέλος, από τμήμα σε τμήμα και από το ανώτερο επίπεδο διαχείρισης μέχρι την πρώτη γραμμή παραγωγής της.

Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε παγκόσμια κλίμακα από την εταιρία της IBM για την Επιχειρηματική Αξία (http://www-1.ibm.com/services/us/bcs/html/2004_global_crm_study_gen.html), ένα τμήμα του τομέα των Επιχειρηματικών Συμβουλευτικών Υπηρεσιών, με τον τίτλο : "*Κάνοντας το CRM σωστά. Τι απαιτείται για να είναι επιτυχές το CRM*"³, αποκάλυψε ότι οι πιθανότητες επιτυχίας των προγραμμάτων CRM μπορούν να βελτιωθούν αρκετά σε μια επιχείρηση, σε ποσοστό από 15% ως 80%, εάν λαμβάνονται υπόψη οι προτεραιότητες και οι βασικές προσεγγίσεις του CRM και επιλέγονται οι κατάλληλες λειτουργικές διαδικασίες. Παράδοξο είναι το γεγονός ότι, οι προσεγγίσεις που έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή δεν αποτελούν και τις πιο δαπανηρές λύσεις, όπως για παράδειγμα οι εφαρμογές τεχνολογιών ή η ενοποίηση στοιχείων, αλλά αντίθετα λύσεις που κοστίζουν αρκετά αποτελούν τα ανθρωποκεντρικά βήματα που απαιτούν συνήθως συντηρητικές, προοδευτικές δαπάνες.

Η παγκόσμια μελέτη πραγματοποιήθηκε έτσι ώστε να κατανοούνται οι ιδιότητες και οι στρατηγικές που χαρακτηρίζουν ως επιτυχημένες τις πρωτοβουλίες CRM. Επιπλέον, η παραπάνω έρευνα αποκάλυψε ότι οι δύο προσεγγίσεις που αναφέρονται συνεχώς ως βασικοί όροι για την επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος CRM είναι:

- α)** η *διαχείριση της αλλαγής* (change management), που λειτουργεί ως εκπαίδευση των υπαλλήλων ώστε να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις νέες διαδικασίες, εργαλεία και την πολιτική του CRM και
- β)** η *αλλαγή διαδικασίας* (process change), που αφορά τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη νέα διαδικασία και τις νέες δραστηριότητες του CRM.

³ [http://www-1.ibm.com/services/us/bcs/pdf/ge510-3601-01f_crm_study_exec_summ_jun04\[1\].pdf](http://www-1.ibm.com/services/us/bcs/pdf/ge510-3601-01f_crm_study_exec_summ_jun04[1].pdf)

Όταν ακολουθηθούν σωστά αυτά τα βήματα, τότε οδηγούν στη συνολική υποχρέωση της επιχείρησης ή της τράπεζας προς το CRM, το οποίο μετασχηματίζεται σε μια μόνιμη αξία. Η έρευνα επισημαίνει τα βασικά ελαττώματα που αποτελούν συνήθως την αιτία αποτυχίας των προγραμμάτων CRM ή την αδυναμία επίτευξης της αναμενόμενης παραγωγής από μια τέτοια επένδυση. Στις περισσότερες τέτοιες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις και οι τράπεζες βασίζονται, σε ένα μεγάλο βαθμό, στα τεχνολογικά συστήματα ως πανάκεια ή ακόμα ελαχιστοποιούν τη σημασία αυτών των συστημάτων και της υιοθέτησής τους από την ανώτατη διοίκηση και οδηγούνται στη "χλιαρή" υιοθέτησή τους από τους ίδιους τους υπαλλήλους τους.

Η έρευνα αποκαλύπτει, επίσης, ότι βρίσκεται ήδη υπό ανάπτυξη μια δραστική αύξηση των πρωτοβουλιών για χρησιμοποίηση συστημάτων CRM. Πολλές επιχειρήσεις αποφασίζουν να χρησιμοποιήσουν CRM συστήματα, προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγή τους και να αναπτυχθούν οι συνολικές δραστηριότητές τους. Περισσότερες από το 50% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι το CRM συσχετίζεται σημαντικά με τη βελτίωση της παραγωγής από άποψη αξίας των μετοχών. Περίπου το 65%-70% θεωρεί ότι το CRM θα επιφέρει αύξηση του εισοδήματος, βελτιώνοντας την εμπειρία των πελατών, αυξάνοντας τη συντήρησή τους και συμβάλλοντας στην αύξηση των προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι ανθρώπινοι παράγοντες - και ειδικά οι ανάγκες των υπαλλήλων - είναι ακόμα σημαντικότεροι στην επιτυχία του CRM, όπως αναφέρει μία ακόμα έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τις Επιχειρησιακές Συμβουλευτικές Υπηρεσίες της IBM: *"Οι υπάλληλοι και όχι οι πελάτες, αποτελούν τη βάση της επιτυχίας του CRM"* (www.crm-daily.com/story.xhtml?story_id=23907).

Σε αυτή την έρευνα συμμετείχαν περίπου 370 ανώτεροι υπάλληλοι, οι οποίοι λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις ή επηρεάζουν την υποδοχή τους σε μικρές, ενδιάμεσες και μεγάλες τράπεζες. Ο στόχος ήταν η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι τράπεζες διακρίνουν την επιτυχία από τη χρήση ενός συστήματος CRM και επιτυγχάνουν σημαντική παραγωγή μετά από μια τέτοια επένδυση. Όταν η έρευνα

ολοκληρώθηκε, η IBM BSC προσδιόρισε τα κοινά στοιχεία που δεσπόζουν στην επιτυχία του CRM:

- Η διαχείριση του CRM πρέπει να εφαρμοστεί σε ένα συγκεκριμένο εταιρικό επίπεδο της τράπεζας ή διατμηματικά. Σχεδόν στο 75% των τραπεζών, η διαχείριση ασκείται από το εταιρικό επίπεδο τμήματος, όπως είναι το Μάρκετινγκ, οι Πωλήσεις, το τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων ή το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών. Μόνο στο 25% των τραπεζών, η διαχείριση ασκείται σε ένα εταιρικό επίπεδο, όπου μια ομάδα ανώτερων υπαλλήλων συνήθως καλύπτει τα πολλαπλά τμήματα και τις μονάδες της τράπεζας. Όταν η διαχείριση του CRM γίνεται από εταιρικές μονάδες ή διυπηρεσιακές ομάδες, τότε υπάρχει και μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας που αγγίζει το ποσοστό του 25% - 60%.
- Οι ανώτεροι υπάλληλοι, σε ποσοστό μεγαλύτερο από το 35% των τραπεζών, αποτελούν εμπόδιο για την επιτυχία του CRM χαρακτηρίζοντας το ως χρήσιμο αλλά καθόλου κρίσιμο ή αποφασιστικό. Όταν όμως οι ανώτεροι υπάλληλοι θεωρούν το CRM ως εργαλείο κρίσιμης ή στρατηγικής σημασίας για την τράπεζα, τότε συμβάλλουν αρκετά στη συνολική επιτυχία του CRM. Θεωρώντας το CRM χρήσιμο αλλά όχι όμως και κρίσιμο, οι πιθανότητες επιτυχίας του μειώνονται επειδή μια τέτοια αντιμετώπιση στέλνει στους υπαλλήλους και στους ενδιάμεσους ανώτερους υπαλλήλους το μήνυμα ότι το CRM δεν αποτελεί προτεραιότητα για την τράπεζα.
- Περισσότερο από το 75% των τραπεζών δεν έχουν επιστροφή από την πρωτοβουλία χρήσης του CRM, επειδή ακριβώς δεν το χρησιμοποίησαν ολοκληρωτικά μετά από την αρχική του εφαρμογή. Μόνο το 14% των υπαλλήλων χρησιμοποιούν πλήρως το CRM. Αυτό οφείλεται κατά ένα μεγάλο μέρος στην υποτίμηση που έδειξαν οι τράπεζες όσον αφορά την αξία των προσδοκιών που είχαν εκείνοι που ασχολήθηκαν με το CRM. Οι επιτυχεστέρες τράπεζες είναι εκείνες που ευθυγραμμίζουν τους στόχους του CRM με τις προτεραιότητες των υπαλλήλων τους. Περίεργο είναι το γεγονός ότι, οι τράπεζες που ευθυγραμμίζουν τους στόχους του CRM με τις προτεραιότητες των πελατών

τους, έρχονται με μικρή διαφορά σε δεύτερη θέση. Εντούτοις, μόνο το 21% των τραπεζών, που ρωτήθηκαν, θεωρούν ότι η ευθυγράμμιση των προσδοκιών των υπαλλήλων είναι σημαντική για την επιτυχία του CRM.

Τα συμπεράσματα της έρευνας για το CRM ενισχύουν την ημερήσια σημερινή διάταξη του CEO και εκφράζουν μια άποψη που τείνει περισσότερο στην λεπτομέρεια σχετικά με μια συγκεκριμένη τακτική που οι τράπεζες και κατ' επέκταση οι επιχειρήσεις ακολουθούν, προκειμένου να επιτευχθούν οι μελλοντικές πρωτοβουλίες για την ανάπτυξή τους. Η πρόσφατη μελέτη της IBM: "*Global CEO Study*"⁴ του 2006 (www.ibm.com/services/us/bcs/html/bcs_ceostudy2006.html), που συμπεριλάμβανε περισσότερες από 765 προσωπικές συνεντεύξεις με στελέχη CEO, αποκάλυψε τις ανανεωμένες πεποιθήσεις τους σχετικά με την αύξηση του εισοδήματος. Πολλοί θεωρούν ότι αυτή η αύξηση θα προέλθει από τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες, τις νέες αγορές και τη μεγαλύτερη οικειότητα με τους πελάτες και το CRM. Το 80% του ερωτηθέντων CEO ταξινομεί ως υψηλή προτεραιότητα για τα επόμενα έτη, τη δυνατότητα γρήγορης απάντησης στις αλλαγμένες δυνάμεις της αγοράς.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι, ο πιο συχνά αναφερόμενος στόχος ήταν ο πελάτης. Πάνω από το 50% των CEO, που απάντησε στη συγκεκριμένη έρευνα, θεώρησε ότι πρέπει να εργαστούν περισσότερο για τη γρήγορη υποδοχή και κατανόηση των πληροφοριών από τους πελάτες, ώστε να λαμβάνονται άμεσα οι αποφάσεις για την επιχείρηση και αντίστοιχα την τράπεζα.

⁴ CEO study 2006.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Το CRM στην πράξη

I) Winbank: Ένα παράδειγμα λύσης CRM

Προφίλ της Τράπεζας



Η Winbank (www.winbank.gr) είναι η ηλεκτρονική τραπεζική υπηρεσία της Τράπεζας Πειραιώς και αποτελεί μια αυτόνομη επιχειρησιακή μονάδα της τράπεζας. Το Winbank δημιουργήθηκε τον Ιανουάριο του 2000 και το επίσημο άνοιγμά του πραγματοποιήθηκε στις 17 Μαρτίου 2000. Αποτελεί την πρώτη και μοναδική ολοκληρωμένη υπηρεσία ηλεκτρονικών τραπεζικών εργασιών στην Ελλάδα. Αναπτύσσει όλες τα διαθέσιμα ηλεκτρονικά μέσα και τις νέες τεχνολογίες, προκειμένου να παρσχεθούν πάντα στους πελάτες της οι πληρέστερες υπηρεσίες οπουδήποτε, οποτεδήποτε και με κάθε δυνατό τρόπο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η Winbank, του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς, διαθέτει ένα ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης Call Center, κάτι που αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι έλαβε το 1ο βραβείο εξυπηρέτησης στο διεθνή διαγωνισμό "The Teleperformance CRM Grand Prix 2001" στην κατηγορία των μεγάλων Call Center. Το Call Center της Winbank αξιολογήθηκε ως το καλύτερο για την παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης, την έγκυρη και ολοκληρωμένη ενημέρωση, την εύκολη πρόσβαση καθώς επίσης και για το άρτια καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό του.

Το Πρόβλημα

Ο Όμιλος Τραπεζής Πειραιώς, λόγω της αυξανόμενης διείσδυσής του στην εγχώρια τραπεζική αγορά, αλλά και της προσπάθειας του για προώθηση των νέων

τραπεζικών προϊόντων του μέσω εναλλακτικών καναλιών επικοινωνίας, έκρινε απαραίτητο να δημιουργήσει ένα εσωτερικό τηλεφωνικό κέντρο εξυπηρέτησης πελατών. Για αυτόν τον λόγο αναζητούσε να εγκαταστήσει το κατάλληλο CRM πακέτο, αλλά και την εταιρία η οποία θα επιφορτιζόταν με την υλοποίηση του έργου.

Ουσιαστικά το πρόβλημα που έπρεπε να αντιμετωπίσει ο Όμιλος αφορούσε ένα νέο είδος πελατών που έχει εμφανιστεί στην αγορά και που δεν αρκούνται πλέον στην μέτρια εξυπηρέτηση. Ζητούν καθημερινά περισσότερα και δεν διστάζουν να φύγουν από μια τράπεζα και να πάνε σε κάποια άλλη εάν η εξυπηρέτηση που τους παρέχεται δεν είναι άμεση και ποιοτική. Στην ουσία οι πελάτες απαιτούν ταχύτατη και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση. Έτσι, η Winbank ακολούθησε εκείνα τα βήματα που την οδήγησαν στην παροχή προσωποποιημένης εξυπηρέτησης υψηλής ποιότητας. Σημαντικό μέρος των στρατηγικών της κινήσεων ήταν η επιλογή και εγκατάσταση της πιο κατάλληλης CRM λύσης.

Η Λύση

Η Τράπεζα Πειραιώς υποστήριξε ολόκληρο το γραφείο τηλεφωνικής εξυπηρέτησης του πελάτη της στην πλατφόρμα του Peoplesoft VANTIVE CRM, που αποτελεί ένα μοναδικό παράδειγμα τεχνολογικής προόδου όχι μόνο για την Ελληνική αλλά και για την Ευρωπαϊκή τηλεφωνική υπηρεσία.

Σήμερα, αυτή η ιδιαίτερη επένδυση έχει στηρίξει επιτυχώς τις δραστηριότητες τηλεφωνικής υπηρεσίας για ολόκληρο τον Όμιλο Τραπέζης Πειραιώς, μέσω της υπηρεσίας WinPhone, έτσι ώστε να αποτελεί μια ανεξάρτητη κεντρική επιχείρηση Τηλεφωνικής Κλήσης (Call Center), η οποία ενεργοποιείται στην ελληνική αγορά, με το όνομα "ePhonia". Την υλοποίηση αυτού του ιδιαίτερου προγράμματος ανέλαβε μια θυγατρική επιχείρηση της Info Quest που είναι γνωστή ως Decision Systems Integration.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση εγκατέστησε ολόκληρο το σύστημα τηλεφωνικής υπηρεσίας του Ομίλου Τραπέζης Πειραιώς, επιλέγοντας και ολοκληρώνοντας προϊόντα διακεκριμένων εταιριών από το εξωτερικό, καλύπτοντας έτσι την πολυεπίπεδη και πολυσύνθετη λειτουργικότητα που απαιτείται για τέτοιους τύπους λύσεων. Συγχρόνως, **αναγνωρίζοντας ότι τα συστήματα CRM δεν αποτελούν απλά μια τεχνολογική λύση, αλλά μια στρατηγική προσέγγιση οργάνωσης των επιχειρησιακών και υποστηρικτικών διαδικασιών της επιχείρησης,** αξιοποίησε καθ' όλη τη διάρκεια του έργου την ενεργή συμμετοχή της Τράπεζας, τόσο στην καταγραφή των απαιτήσεων λειτουργίας όσο και στην οργανωμένη πρόσβαση και διαχείριση των τραπεζικών πληροφοριών της. Με αυτόν τον τρόπο, το σύστημα CRM κατόρθωσε να γίνει ένα επιτυχές επιχειρησιακό σύστημα που εξασφαλίζει την ολοκληρωμένη πρόσβαση των χρηστών σε όλες τις κρίσιμες τραπεζικές πληροφορίες. Κατά συνέπεια, πετυχαίνει να προσφέρει την καλύτερη υπηρεσία στους πελάτες της τράπεζας 24/7, με ασφαλή τρόπο και σύμφωνα πάντα με τις επιχειρησιακές διαδικασίες της τράπεζας.

Η ολοκληρωμένη λύση CRM που πρότεινε η Decision Systems Integration βασίστηκε στην πλατφόρμα υποστήριξης της ακολουθίας PeopleSoft CRM, μια από τις ηγετικές ακολουθίες CRM στο διεθνές επίπεδο. Η λύση που υλοποιήθηκε αποτελεί ένα πλήρες περιβάλλον στο οποίο οι συνεχείς τηλεφωνικές κλήσεις, η επίλυση σχετικών προβλημάτων, η διαχείριση αντίστοιχων υπηρεσιών και η υποστήριξη των πελατών της τράπεζας είναι πλήρως αυτοματοποιημένες. Το σύστημα είναι χτισμένο πάνω σε μια ολοκληρωμένη βάση δεδομένων με πληροφορίες για τους πελάτες, τα τραπεζικά προϊόντα και τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες τα χρησιμοποιούν. Επιπλέον, συνδέεται σε πραγματικό χρόνο με τα Back Office συστήματα της Τράπεζας και διαθέτει έναν πρόσθετο μηχανισμό κλιμάκωσης των προβλημάτων σε άλλες ομάδες-τμήματα της Τράπεζας, αν αυτό απαιτηθεί. Το σύστημα CRM συμπληρώθηκε με την πλατφόρμα Genesys, η οποία προσφέρει δυνατότητες ευφυούς δρομολόγησης των κλήσεων και εκτέλεσης πολλαπλών marketing campaigns (CTI). Η τεχνολογία που προσφέρει η Genesys αναπτύχθηκε

με σκοπό την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών, την οργάνωση και πραγματοποίηση ερευνών καθώς και τον έλεγχο της ποιότητας των υπηρεσιών. Τέλος, η συνολική λύση ολοκληρώνεται με το σύστημα αυτόματης τηλεφωνικής εξυπηρέτησης (IVR), μέσω του οποίου η Decision Systems Integration πρόσφερε αυτόματη τηλεφωνική πρόσβαση στις τραπεζικές πληροφορίες αλλά και εκτέλεση των τραπεζικών συναλλαγών χωρίς τη μεσολάβηση ενός αντιπροσώπου της Τράπεζας.

II) Ανάπτυξη μελέτης περίπτωσης

Ο στόχος της συγκεκριμένης μελέτης (case study) είναι η αναλυτική παρουσίαση της εφαρμογής ενός συστήματος CRM στον Όμιλο Ασφαλιστικών Εταιριών "General Union Group" και πιο συγκεκριμένα στην εταιρία "General Union Health S.A.". Το βασικό πρόβλημα του ομίλου ήταν η ανεπαρκής παροχή πληροφοριών στα τμήματα που είχαν άμεση επαφή με τον πελάτη και που κατά συνέπεια επέφεραν, μειωμένη αποτελεσματικότητα στις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και τη γενικότερη εξυπηρέτηση των πελατών. Στο πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης, υπήρχε ένας μεγάλος αριθμός στοιχείων σχετικά με τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, χωρίς όμως να υφίσταται οποιαδήποτε δυνατότητα εκμετάλλευσής τους (ή μετασχηματισμού τους) σε πληροφορίες χρήσιμες για την ίδια την επιχείρηση. Η on-line παρουσίαση της επιχείρησης ήταν επίσης αμελητέα και έτσι υπήρξε μια ανεπαρκής εκμετάλλευση ενός σημαντικού καναλιού επικοινωνίας όπως είναι το Διαδίκτυο.

Για την αντιμετώπιση του προβλήματος απαιτήθηκε η εφαρμογή ενός συστήματος CRM. Η λύση CRM θα πρέπει να προσφέρει στην επιχείρηση την ευκαιρία να χειριστεί και να διαχειριστεί τη συστηματική γνώση που θα αποκτά, εκδίδοντας τα χαρακτηριστικά του κάθε πελάτη χωριστά και υιοθετώντας ως όραμα της τη μεταφορά του κάθε πελάτη της στο κέντρο της επιχειρηματικής πρακτικής της.

Η επιτυχία αυτού του στόχου απαιτήσε την πλήρη αποδοχή από τα τμήματα Πωλήσεων και Εξυπηρέτησης Πελατών, αφού εκεί απευθυνόταν κυρίως το προαναφερθέν ιδιαίτερο σύστημα πληροφοριών. Η ολοκλήρωσή του είχε ως συνέπεια τη μετάδοση ουσιαστικής γνώσης σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες, καλύτερη ποιότητα ελέγχου και τελικά αποτελεσματικότερες υπηρεσίες εντοπισμού των αναγκών του πελάτη.

7.1 Προφίλ της επιχείρησης



Η General Union Group αποτελεί μια νέα δύναμη στην ασφαλιστική αγορά μετά από τη συγχώνευση πέντε (5) ασφαλιστικών εταιρειών:

- α)** General Union A.E.E.Γ.A.,
- β)** General Trust A.E.E.Γ.A.,
- γ)** General Union Insurance Brokers S.A.
- δ)** General Union Real Estate Ltd. και
- ε)** General Union Health S.A.



Η τελευταία προαναφερθείσα εταιρία General Union Health S.A. (www.general-union-group.gr), που είναι μέλος του Ομίλου Τραπεζικών και Ασφαλιστικών εταιρειών General Union Group από το 2004, κατέχει ένα αρκετά υψηλό επίπεδο στην αγορά σε σχέση με τη αποδοχή, τη φερεγγυότητα, την αξιοπιστία και το μέγεθος της και έχει παγιώσει την πεποίθηση τόσο στους

συνεργάτες και πελάτες της όσο και στην πλειοψηφία της Ασφαλιστικής Αγοράς ότι κατέχει την κατάλληλη τεχνογνωσία για την διαχείριση όλων των πιθανών κινδύνων. Είναι εξειδικευμένη στις ασφάλειες Ζωής και Υγείας και στη διαβεβαίωση του βιοτικού επιπέδου ανά πάσα στιγμή, με σύγχρονα ατομικά και ομαδικά ασφαλιστικά προγράμματα, ενώ συγχρόνως κατατάσσεται στις ηγετικές επιχειρήσεις παροχής διαφόρων προϊόντων μέσω του Διαδικτύου (Unit Link Product).

Οι δραστηριότητες της περιλαμβάνουν όλους τους τομείς των Γενικών Ασφαλειών και για πολλά έτη, αποτελεί μια από τις βασικές ασφαλιστικές εταιρίες των βιομηχανικών, εμπορικών και τεχνικών κινδύνων. Συγχρόνως, ασφαλίζει την προσωπική ιδιοκτησία του κάθε πολίτη από οποιοδήποτε κίνδυνο.

Το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης στην Ελληνική αγορά είναι πάνω από 3,31% και ταξινομείται 8η στις πρώτες δέκα ασφαλιστικές εταιρίες που ενεργοποιούνται στην Ελλάδα. Διαθέτει 40 Γραφεία Πωλήσεων με 550 ειδικευμένους Ασφαλιστικούς Συμβούλους και 6 Γραφεία Υπηρεσιών για συνεργάτες και πελάτες με 120 Διοικητικούς υπαλλήλους. Επιπλέον, συνεργάζεται με 626 Πράκτορες και Μεσίτες Ασφαλειών καθώς και με 286 Ανεξάρτητους Ασφαλιστικούς Συμβούλους. Η πελατεία της ξεπερνά τους 75.000 πελάτες.

7.1.1 Διαχείριση αγοράς (Marketing Management)

Η διαχείριση της αγοράς πραγματοποιείται από το τμήμα Μάρκετινγκ της επιχείρησης, το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών και το τμήμα Πωλήσεων. Κάθε τμήμα έχει έναν ανώτερο υπάλληλο, ένα γραμματέα και αρκετούς υπαλλήλους ενώ όλοι τους υπόκεινται στο Διευθυντή Αγοράς (Market Director). Η διαχείριση αγοράς, αναγνωρίζοντας τις ανάγκες της επιχείρησης να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενάντια στους ανταγωνιστές της, υποστήριξε την επένδυση στην εφαρμογή νέας τεχνολογίας στοχεύοντας στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και στην αποτελεσματικότητά της στον τομέα των πωλήσεων.

7.2 Ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης

Το πρόβλημα της υπάρχουσας κατάστασης ήταν η ανεπαρκής ροή πληροφοριών στο τμήμα του μάρκετινγκ, σύμφωνα με το προφίλ των πελατών της επιχείρησης. Όπως ήταν φυσικό το παραπάνω πρόβλημα οδήγησε σε μια σειρά πρόσθετων δύσκολων καταστάσεων για την επιχείρηση όπως:

- ο εντοπισμός των ευκαιριών πώλησης,
- η έλλειψη επικοινωνίας με τους υπάρχοντες πελάτες,
- οι κακές επιχειρηματικές δραστηριότητες και φυσικά,
- η έλλειψη αρχικών στατιστικών λεπτομερειών των πελατών για τη δημιουργία νέων προϊόντων.

7.2.1 Υπάρχουσα κατάσταση

Στον Πίνακα 6, μέσω της αλυσίδας αξιών της εταιρίας, είναι εύκολο να διακριθεί η εικόνα που παρουσίασε για το εσωτερικό της περιβάλλον η General Union Health S.A.

Παρατηρείται ότι:

- 1.** Υπήρξε ένα κεντρικό σύστημα πληροφορικής, όπου όλοι οι πελάτες μπορούσαν να εγγραφούν και περιείχε ιδιαίτερες λεπτομέρειες που αφορούσαν την ηλικία, το φύλο, τον αριθμό συμβάσεων, το ιατρικό υποβάθρο, το χαρτοφυλάκιο, εκτιμήσεις αξιών, τα χρέη, κ.λπ. Σε αυτήν τη βάση δεδομένων, τα άλλα τμήματα της εταιρίας είχαν πρόσβαση μέσω του εταιρικού εσωτερικού δικτύου, δηλαδή του Intranet της εταιρίας. Κατά συνέπεια, σε περίπτωση που εμφανιζόταν ένα πρόβλημα με έναν πελάτη, υπήρχε μονάχα η δυνατότητα παρουσίασης της ακριβούς κατάστασης της σύμβασής του και του γενικού υποβάθρου του. Αν και υπήρχε αφθονία στοιχείων που αφορούσαν το συγκεκριμένο πελάτη και προέρχονταν από τα τμήματα

Πωλήσεων και Μάρκετινγκ, δεν υπήρχε καμία δυνατότητα μετασχηματισμού τους σε χρήσιμες πληροφορίες.

Αυτό οφειλόταν στο γεγονός ότι το σύστημα δεν υποστήριζε μια διαδικασία συνδυασμού αυτών των στοιχείων. Για παράδειγμα, ενώ το φύλο και η ηλικία όλων των πελατών είχαν καταχωρηθεί, το σύστημα δεν ήταν ικανό να δώσει το μέσο όρο ηλικίας ή το μέσο όρο του φύλου αυτών των πελατών.

2. Η υπηρεσία που ακολουθεί μετά από μια πώληση σε μια ασφαλιστική εταιρεία συμβαδίζει με την ίδια τη πώληση (cross selling) και έτσι η έλλειψη οργάνωσης σε αυτό το βασικό στάδιο της επιχείρησης αποτελεί ένα πολύ ουσιαστικό πρόβλημα. Για παράδειγμα, η μη αυτοματοποιημένη έγκαιρη επίσκεψη των ασφαλιστών στους πελάτες τους, συνεπάγεται αδυναμία ελέγχου της επιχείρησης στις πελατειακές της επαφές. Στη βάση δεδομένων της εταιρίας υπήρχε η ημερομηνία έναρξης των συμβάσεων, το όνομα του ασφαλιστή και το γραφείο που είχε παραβρεθεί ο πελάτης. Εντούτοις, δεν υπήρχε καμία δυνατότητα ανασύνταξης και ορθής χρήσης των παραπάνω στοιχείων, έτσι ώστε σε οποιαδήποτε απαίτηση του ασφαλιστή να παρέχονται έγκαιρα και αυτόματα οι κατάλληλες πληροφορίες, π.χ. πληροφορίες για την ανανέωση μιας σύμβασης, έτσι ώστε ο ασφαλιστής να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες.

3. Ο πελάτης προκειμένου να επιλύσει ένα πρόβλημα του, μπορούσε να επικοινωνήσει μόνο μέσω τηλεφώνου με το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών, δεδομένου ότι ήταν το μοναδικό μέσο επικοινωνίας και επαφών που διέθετε η επιχείρηση. Πολλές φορές μάλιστα έπρεπε να περιμένει αρκετές ώρες προκειμένου να επιλυθεί το πρόβλημά του (είτε στο τηλέφωνο είτε σε προσωπική επαφή), κάτι το οποίο θα μπορούσε να λυθεί άμεσα.

<p><u>Εσωτερική Υποδομή</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Σύστημα αντιπροσωπείας, δηλαδή διαχείριση του δικτύου πωλήσεων στην Ελλάδα ➤ Συνεργασία με τις ανεξάρτητες ασφαλιστικές αντιπροσωπείες ➤ Ως μέλος του Ομίλου, ακολουθεί την ευρύτερη στρατηγική του Ομίλου, προάγει τα προϊόντα του, αλλά δεν υπάρχει καμία ουσιαστική ενδοεπικοινωνία, π.χ. δεν υπάρχει καμία διανομή της τεχνογνωσίας του Ομίλου <p><u>Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Πρόσληψη των διοικητικών υπαλλήλων από εσωτερικές πηγές (επιχειρήσεις του Ομίλου) ➤ Πρόσληψη των ασφαλιστών κατ' ευθείαν από το διαγωνισμό ➤ Εκπαίδευση "στην επαγγελματική κατάρτιση" ➤ Γρήγορη δυνατότητα ανόδου των ασφαλιστών στην ιεραρχική κατάταξη <p><u>Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Καμία ιδιαίτερη σημασία δεν δίνεται στην έρευνα, την ανάπτυξη και την τεχνολογία ➤ Υπάρχει ένα κεντρικό σύστημα όπου όλα τα στοιχεία των πελατών καταχωρούνται και υπάρχει η δυνατότητα πρόσβασης σε αυτό μέσω του ενδοδικτύου (Intranet) ➤ Υπάρχει μια αδυναμία στο σύστημα όσον αφορά το μετασχηματισμό των στοιχείων σε πληροφορίες <p><u>Προμήθειες</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Μόνο προωθητικές μορφές όπως είναι: διάφορες εφαρμογές, συμβόλαια, συμβάσεις, μορφές διαφήμισης κ.λπ. ➤ Ένας υπάλληλος υπεύθυνος για όλη τη διαδικασία 		
<p><u>Υποδοχή, Αποθήκευση, Εσωτερική Διανομή πρώτης ύλης</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Απόθεμα εφαρμογών, συμβάσεις και μορφές διαφήμισης ➤ Ανυπαρξία ειδικού συστήματος επαρκούς ελέγχου ➤ Διανομή με τη χρήση εσωτερικών διαδικασιών μόνο μετά από αίτηση ➤ Χαμηλή σημασία για την επιχείρηση 	<p><u>Πωλήσεις, Μάρκετινγκ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Δημοσιότητα κυρίως στα ασφαλιστικά και οικονομικά περιοδικά και λιγότερο στην τηλεόραση ➤ Δημιουργία νέων προϊόντων σε σχέση με τις ανάγκες της αγοράς χωρίς οποιαδήποτε έρευνα ➤ Αδυναμία ποιοτικού ελέγχου στις πωλήσεις ➤ Δικτυακός τόπος με τη μορφή ενός λογαριασμού, χωρίς τη δυνατότητα ηλεκτρονικού εμπορίου ➤ Πωλήσεις μέσω προσωπικής επαφής & παρουσίας ➤ Έλλειψη στατιστικών στοιχείων 	<p><u>Παραγωγή & Υπηρεσίες μετά από την πώληση</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Η υπηρεσία του πελάτη είναι ουσιαστικά η ίδια και στην παραγωγή και μετά από αυτήν ➤ Δεν υπάρχει αυτοματοποιημένη υπηρεσία μετά από την πώληση ➤ Ηλεκτρονική αποστολή των δελτίων που ενημερώνουν για την αποδοτικότητα των συμβάσεων μία φορά το χρόνο ➤ Το τμήμα εξυπηρέτησης των πελατών είναι το μόνο σημείο επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες της

Πίνακας 6: Αλυσίδα αξιών της General Union

7.3 Προβλήματα

Το βασικό πρόβλημα ήταν ότι τα τμήματα που έρχονταν σε επαφή με τον πελάτη όπως το τμήμα Πωλήσεων, το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών (τηλεφωνικό κέντρο) και το τμήμα Μάρκετινγκ, δεν κατείχαν μια ενιαία και συνολική εικόνα του πελάτη.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται επιμέρους προβλήματα στα προαναφερθέντα τμήματα της επιχείρησης.

7.3.1 Τμήμα Πωλήσεων

Το τμήμα Πωλήσεων:

- Δεν ήταν ικανό να ελέγχει τον κύκλο πωλήσεων σε ολόκληρη την επιχείρηση καθώς επίσης και στα πολυάριθμα γραφεία πωλήσεων.
- Ήταν αδύναμο στο σχεδιασμό του συνόλου των δραστηριοτήτων όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και των ασφαλιστών.
- Δεν υπήρχε σαφής καθοδήγηση (σχέδιο) στον τομέα των υπηρεσιών που ακολουθούν μετά τις πωλήσεις καθώς και τη διασταυρούμενη πώληση (cross selling) που πραγματοποιείται σε πραγματικό χρόνο.

7.3.2 Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών

Το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών:

- Ήταν το μόνο μέσο επικοινωνίας, με το οποίο οι πελάτες είχαν τη δυνατότητα να έρθουν σε επαφή με την επιχείρηση.

- Μην έχοντας καμία πρόσβαση στα προφίλ των πελατών του, το τμήμα δεν είχε καμία ιδέα σχετικά με το πόσο σημαντικός μπορεί να ήταν ένας πελάτης για την επιχείρηση και επομένως δεν μπορούσε να αντιστοιχεί τις ανάλογες περιστάσεις.

7.3.3 Τμήμα Μάρκετινγκ

Στο τμήμα Μάρκετινγκ:

- Υπήρχε έλλειψη ποιοτικών και ποσοτικών πληροφοριών για το προφίλ των πελατών του, αν και τα στοιχεία που ήταν απαραίτητα είχαν καταχωρηθεί στο σχετικό σύστημα στοιχείων της επιχείρησης. Αυτό το ιδιαίτερο πρόβλημα είχε δημιουργηθεί λόγω της αδυναμίας του συστήματος να ταξινομεί τους πελάτες σε ομάδες σύμφωνα με: την ηλικία τους, την ύπαρξη παιδιών, το επίπεδο εκπαίδευσής τους, το επάγγελμά τους, τη γεωγραφική τους περιοχή, το πρόγραμμα που είχαν επιλέξει (επένδυση, υγεία, κ.λ.π), τη χρονική διάρκεια της σύμβασής τους, τον τρόπο πληρωμής (ετήσια, εξαμηνιαία περίοδος, με πιστωτική κάρτα, το είδος της κάρτας), την ηλεκτρονική τους διεύθυνση, τον αριθμό τηλεφώνου τους και το fax τους.
- Το συγκεκριμένο τμήμα ως μέλος του Ομίλου δεν είχε οποιαδήποτε πρόσβαση στα στοιχεία των υπόλοιπων επιχειρήσεων του Ομίλου της General Union με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι πιθανότητες να χάσει μια σημαντική πηγή στατιστικών στοιχείων.

Λόγω των παραπάνω, δεν επιτρεπόταν στο τμήμα Μάρκετινγκ να ελέγχει τις προωθητικές του δραστηριότητες και να δημιουργεί ευνοϊκούς όρους για την αύξηση της πελατείας του, μέσω της ανάπτυξης μιας αποτελεσματικής προσέγγισης του πελάτη.

7.4 Περιγραφή των στόχων

Οι βασικοί στόχοι που έπρεπε το κάθε τμήμα της General Union Health S.A. να επιτύχει, μέσω της ολοκλήρωσης ενός συστήματος CRM ανά τμήμα, ήταν οι ακόλουθοι:

7.4.1 Τμήμα Πωλήσεων

- ❖ Άμεση παροχή πληροφοριών στους ασφαλιστές και στα γραφεία σε σχέση με το ύψος και τη σύνθεση της παραγωγής τους. Οργάνωση και έλεγχος της υπηρεσίας που ακολουθεί των πωλήσεων από τους ασφαλιστές.
- ❖ Ανάπτυξη μιας νέας στρατηγικής πωλήσεων μέσω του Διαδικτύου.
- ❖ Δημιουργία εκθέσεων και στατιστικών αναλύσεων σε σχέση με την παραγωγή, έτσι ώστε οι αποφάσεις των διευθυντών να λαμβάνονται ευκολότερα.
- ❖ Δημιουργία ιστορικού πωλήσεων κατά τη διάρκεια των ετών.
- ❖ Μέτρηση της αποτελεσματικότητας του ασφαλιστή ή των γραφείων, στοχεύοντας στον καλύτερο ανεφοδιασμό κινήτρων.

7.4.2 Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών

- ❖ Εξατομικευμένη υποστήριξη που θα αντιστοιχούσε στις ιδιαιτερότητες του κάθε ένα πελάτη χωριστά. Βελτίωση της πελατειακής πίστης, στοχεύοντας σε πρόοδο σχετικά με την προσέλκυση νέων πελατών.
- ❖ Δημιουργία νέων μέσων επικοινωνίας με τον πελάτη, με το Διαδίκτυο να αποτελεί το βασικότερο από όλα τα άλλα μέσα.
- ❖ Άμεση πρόσβαση σε λεπτομέρειες και παροχή πληροφοριών, όπου απαιτείται.

7.4.3 Τμήμα Μάρκετινγκ

- ❖ Προγραμματισμός, εφαρμογή και συνέχιση των εκστρατειών στόχου σε επιλεγμένες κατηγορίες πελατών, λόγω ιδιαίτερων κριτηρίων (π.χ. συμπεριφορά αγοράς, προφίλ του πελάτη κ.λ.π).
- ❖ Προγραμματισμός πωλήσεων.
- ❖ Συσχετισμός των καταλόγων, που προέρχονται από τις εσωτερικές πηγές της επιχείρησης, με την υπάρχουσα πελατεία της με σκοπό τη διεξαγωγή στατιστικών ερευνών.
- ❖ Εκμετάλλευση των στοιχείων όλων των επιχειρήσεων του Ομίλου.

7.4.4 Λειτουργικές Απαιτήσεις

Χρησιμοποιώντας τις πέντε δυνάμεις του Porter (*Πίνακας 7*), καθώς επίσης και το στρατηγικό πλέγμα της Mac Farland (*Πίνακας 8*), έχει δημιουργηθεί πλέον μια συνολική εικόνα των δυνάμεων που ασκήθηκαν στην επιχείρηση και πώς πρόκυψε η αλλαγή της στρατηγικής της. Όλα τα παραπάνω και σε συνδυασμό με το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο έδειξε ανταπόκριση η επιχείρηση, δημιούργησαν την ανάγκη για ταχύτητα, ευελιξία και αποτελεσματική επεξεργασία ενός μεγάλου αριθμού πληροφοριών από όλα τα τμήματα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να προσφέρουν πραγματικές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, παρέχοντας συγχρόνως τα σωστά προϊόντα στο σωστό πελάτη.

Σύμφωνα με αυτή την κατάσταση, υπήρξε άμεση ανάγκη για την επιχείρηση να λάβει και να διαχειριστεί μια ενιαία και συστηματική γνώση των χαρακτηριστικών, δημιουργώντας ένα προφίλ για τον καθένα πελάτη ξεχωριστά και στοχεύοντας με αυτό τον τρόπο να γίνει ο πελάτης το κέντρο της επιχειρησιακής της πρακτικής.

Η λύση στο προαναφερθέν πρόβλημα δόθηκε από την εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων, η οποία χωρίστηκε σε δύο επίπεδα:

Στο *πρώτο επίπεδο*, που αφορούσε λειτουργικές ρυθμίσεις και αναφερόταν σε προγραμματισμό των πωλήσεων και σε εξυπηρέτηση των πελατών και στο *δεύτερο επίπεδο*, που αφορούσε διοικητικές ρυθμίσεις και αναφερόταν σε ρυθμίσεις της πολιτικής των πελατών σχετικά με τις απαιτήσεις των πωλήσεων.

Υψηλός κίνδυνος από την είσοδο νέων ανταγωνιστών

- ❖ Δεν υπάρχουν σημαντικά εμπόδια εισόδου επειδή δεν υπάρχουν οι οικονομίες κλίμακας.
- ❖ Το θεσμικό πλαίσιο ενθαρρύνει τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων.
- ❖ Η είσοδος μιας επιχείρησης στον τραπεζικό κλάδο είναι ευκολότερη δεδομένου ότι υπάρχει πλήρες δίκτυο υποκαταστημάτων.
- ❖ Προσφέροντας μια καλή οικονομική συμφωνία στις επιτυχείς ανταγωνιστικές αντιπροσωπείες, είναι εύκολο να δημιουργηθεί παραγωγή και δίκτυο πωλήσεων.

Υψηλή δύναμη διαπραγμάτευσης των προμηθευτών

A) Ασφαλιστές

- Οι πελάτες ξέρουν τον ασφαλιστή και όχι την επιχείρηση.
- Είναι εύκολο για τους ασφαλιστές να πάρουν το χαρτοφυλάκιό τους & να αλλάξουν την επιχείρηση. Αυτό σημαίνει την απώλεια διαύλου διανομής και την απώλεια παραγωγής για την επιχείρηση.

B) Πράκτορες

- Έχουν τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ 73 επιχειρήσεων που έχουν σχεδόν τα ίδια προγράμματα, έτσι απαιτούν υψηλότερες προμήθειες για την προώθησή τους.

Γ) Ηλεκτρονικό Εμπόριο

- Οι ασφάλειες ως ασήμαντο προϊόν μπορούν εύκολα να πουληθούν μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου, με τον ασφαλιστή να τακτοποιεί την τελική επαφή με τον πελάτη.

Αυξανόμενος ανταγωνισμός των υπαρχουσών επιχειρήσεων

- ❖ Διαφοροποίηση στο επίπεδο υπηρεσίας και στη στοχοθέτηση των αναγκών αγοράς.
- ❖ Ώριμη αγορά.
- ❖ Συνεχείς και επιθετικές συγχωνεύσεις και αποκτήσεις.
- ❖ 34 ασφαλιστικές εταιρείες στην αγορά, με τις πρώτες 5 να κατέχουν το 70% του συνολικού μεριδίου.
- ❖ Οι 5 προαναφερθείσες ανήκουν σε ομίλους όπου ανήκει και η τράπεζά τους.

Υψηλή δύναμη διαπραγμάτευσης των αγοραστών

- ❖ Οι πελάτες έχουν πολλές εναλλακτικές επιλογές - 34 ασφαλιστικές εταιρείες και τράπεζες.
- ❖ Ο πελάτης επιλέγει: α) τον ασφαλιστή και β) την υπηρεσία της επιχείρησης.
- ❖ Υπάρχει, πολλές φορές, υψηλό κόστος για αλλαγή μεταξύ των επιχειρήσεων.

Απειλή από τις θυγατρικές επιχειρήσεις

- ❖ Τραπεζικά προϊόντα και τραπεζική ασφάλεια με χαμηλότερο κόστος, επειδή δεν έχουν κοινό δίκτυο ασφαλειών (υψηλές επιτροπές).
- ❖ Τα προϊόντα από την τραπεζική ασφάλεια, αν και είναι φτηνά, δεν είναι ευέλικτα και δεν καλύπτουν εντελώς τις απαιτήσεις των πελατών.

Πίνακας 7: Οι 5 Δυνάμεις του Porter για την περίπτωση της General Union

Βοηθητικό Σύστημα Λειτουργικής Παραγωγικότητας

- ✓ Το τμήμα IT είναι στο παρασκήνιο
- ✓ Το υπάρχον σύστημα δεν μπορεί να μετασχηματίσει τα στοιχεία σε πληροφορίες
- ✓ Το υπάρχον σύστημα βοηθά μόνο τις βασικές δραστηριότητες (δημοσιεύσεις των συμβάσεων, των ανανεώσεων, κ.λπ.)
- ✓ Οι διευθυντές του IT έχουν μικρή επιρροή & προφίλ στον πίνακα εισροών-εκροών

Στρατηγική

- ✓ Η στρατηγική της επιχείρησης συμβαδίζει με το σύστημα του IT
- ✓ Όλα τα στοιχεία μετασχηματίζονται σε σημαντικές πληροφορίες για το κάθε τμήμα ξεχωριστά
- ✓ Οι διευθυντές του IT είναι στην κορυφή της ιεραρχικής κατάταξης

Πίνακας 8: Η τάση ανταγωνισμού των ηγετών - MC Farland

7.4.5 Πηγές των Στοιχείων

Η ποικιλία των στοιχείων και φυσικά η συλλογή τους αποτελούσαν προφανώς βασική απαίτηση για την επιτυχία ενός συστήματος CRM. Από τις ακόλουθες πηγές θα πρέπει να συλλεχθούν τα σημαντικότερα στοιχεία για την ανάπτυξη μιας βάσης δεδομένων:

- Στοιχεία από τις αιτήσεις και τις εγγραφές (στοιχεία των πελατών).
- Στοιχεία από την τηλεφωνική επαφή (ιστορικό των πελατών).
- Στοιχεία από τις επιχειρήσεις του Ομίλου.
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
- Διαδίκτυο.
- Τηλεφωνικό Κέντρο.
- Γραφείο βοήθειας (Help Desk).
- Γραφεία Πωλήσεων.

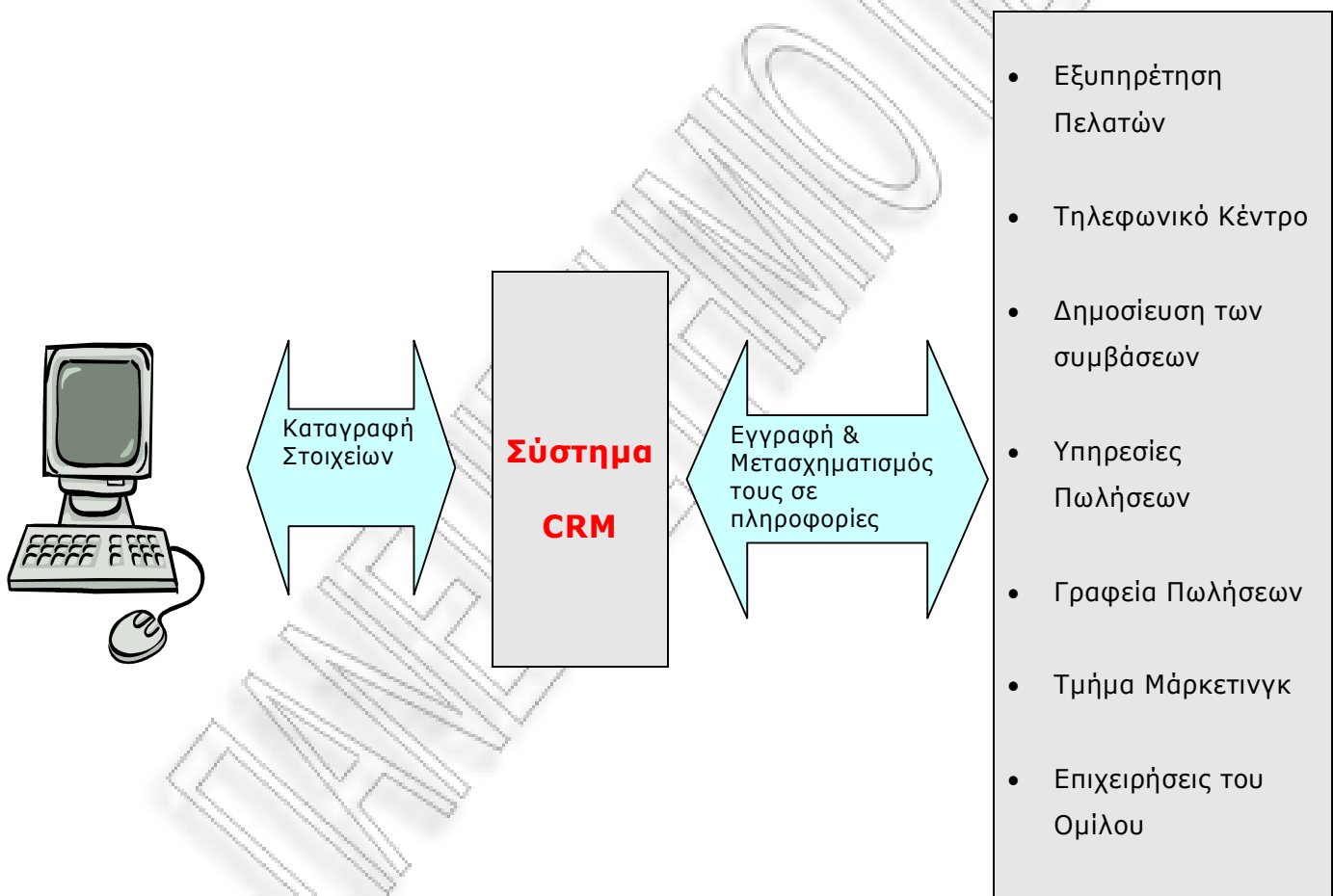
7.4.6 Ροή στοιχείων

Το λογισμικό πρέπει να βασίζεται 100% στο Διαδίκτυο και με μηδενικό πελάτη, που σημαίνει ότι χωρίς οποιαδήποτε εγκατάσταση του προγράμματος σε εργασιακό χώρο και από οποιαδήποτε γεωγραφική θέση, κάθε χρήστης θα μπορεί να αρχίζει άμεσα να εργάζεται μέσω ενός διακομιστή Διαδικτύου (web browser).

Σύμφωνα με τον Πίνακα 9, οι πληροφορίες μεταξύ διαφορετικών χρηστών διαφόρων τμημάτων ή ακόμα και διαφόρων επιχειρήσεων του Ομίλου, έπρεπε να μεταφερθούν και να μετατραπούν ταυτόχρονα σε όλες τις πλευρές του συστήματος και συγχρόνως με την καταγραφή των στοιχείων.

Η εισαγωγή των στοιχείων στο σύστημα μπορούσε να γίνει ανεξάρτητα από κάθε χρήστη (ή τμήμα), π.χ. το τηλεφωνικό κέντρο κατέγραφε την καταγγελία του πελάτη για μια καθυστέρηση, το τμήμα δημοσιεύσεων κατέγραφε τις υποχρεωτικές

λεπτομέρειες των πελατών που είχαν συμπληρωθεί κατά την αίτηση της ασφάλειας κ.λ.π. Η επεξεργασία και η αποθήκευση στοιχείων θα έπρεπε να πραγματοποιηθούν αυτόματα κατά τη διαδικασία μεταφοράς τους στο σύστημα στοιχείων από το χρήστη. Η εξαγωγή πληροφοριών θα μπορούσε να γίνει εξαιτίας των ιδιαίτερων αναγκών του χρήστη, π.χ. το τμήμα Μάρκετινγκ μπορεί να πήρε τα δημογραφικά στοιχεία των πελατών, ενώ το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών να πήρε λεπτομέρειες σχετικά με το πόσοι πελάτες κάλεσαν προκειμένου να παραπονεθούν για κάποιο θέμα κ.λπ.



Πίνακας 9: Ροή των Στοιχείων

7.5 Η ορθότερη επιλογή CRM

Η λύση στο πρόβλημα της General Union Health S.A. είναι ένα λογισμικό e-CRM που θα συντονίζει πλήρως και θα αναπτύσσει τις λειτουργίες των τμημάτων του Μάρκετινγκ, των Πωλήσεων και της Υποστήριξης Πελατών είτε ο πελάτης της πρόκειται για μεμονωμένη επιχείρηση είτε για ένα Όμιλο επιχειρήσεων ή ακόμα αν πρόκειται και για ανεξάρτητες επιχειρήσεις που συνεργάζονται μεταξύ τους. Η λύση e-CRM που επιλέχτηκε από την επιχείρηση ήταν το AlphaPartner που ανήκει στην επιχείρηση Alphanova (www.alphanova.co.uk/).

Αναπτύσσοντας πλήρως τις δυνατότητες που παρέχει το Διαδίκτυο, το AlphaPartner επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συνάπτουν συμμαχίες και συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, διατηρώντας συγχρόνως την αυτονομία τους.

Το AlphaPartner δεν επιβάλλει τη δική του δομή λογισμικού, αλλά προσαρμόζεται έτσι ώστε να επηρεάζει τις δομές και τις μεθόδους της επιχείρησης (ή των επιχειρήσεων) με απολύτως δυναμικό τρόπο. Είναι εύκολο στην υλοποίηση του και φιλικό στο χρήστη, ενώ το AlphaPartner επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας τα παρακάτω:

- Μείωση του κόστους και αύξηση του κύκλου εργασιών με αυτοματοποίηση των λειτουργιών του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, και της εξυπηρέτησης πελατών της επιχείρησης.
- Πλήρης εικόνα του πελάτη μέσω μιας γρήγορης και αποτελεσματικής απόκτησης γνώσης για τα ιδιαίτερα στοιχεία του, τόσο μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης όσο και μεταξύ της επιχείρησης με το δίκτυο των συνεργατών της.
- Προφίλ των πελατών για τους ήδη υπάρχοντες αλλά και για τους εν δυνάμει πελάτες (κατηγοριοποίηση των πελατών, αγοραστική συμπεριφορά, πιστωτική ικανότητα).
- Καλύτερη υπηρεσία προς τον πελάτη μέσω πολλαπλών μέσων επικοινωνίας, παραδοσιακών και μη (τηλεφωνικά κέντρα, αυτοεξυπηρέτηση μέσω Διαδικτύου).

- Αποτελεσματική διαχείριση, στοχεύοντας σε πιθανούς πελάτες.
- Διεύρυνση των παρεχόμενων προϊόντων και του εύρους των υπηρεσιών, αλλά και της πελατείας μέσω της εκμετάλλευσης επιχειρησιακών συμπράξεων.
- Διασταυρούμενη πώληση (cross selling) που επιτρέπει τη διάθεση πρόσθετων προϊόντων και υπηρεσιών στον τελικό πελάτη και τα οποία παρέχονται από σημαντικούς συνεργάτες της επιχείρησης.
- Συνέχιση και ρύθμιση/έλεγχο των προγραμμάτων που μεταβιβάστηκαν σε συνεργάτες της επιχείρησης μέσω του outsourcing.
- Αύξηση της αποδοτικότητας και μείωσης του χρόνου συναλλαγής μέσω της αυτοματοποίησης της ροής πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, αλλά και μεταξύ της ίδιας της επιχείρησης και των συνεργατών της.

Το Alphapartner προσφέρει ένα λειτουργικό e-CRM υψηλού επιπέδου και την ίδια στιγμή μια ολοκληρωμένη διαχείριση των σχέσεων της General Union Health S.A. με τους συνεργάτες της.

7.5.1 Τεχνικά χαρακτηριστικά

Το AlphaPartner είναι ένα σύστημα που βασίζεται 100% στη χρήση του Διαδικτύου, με μηδενική ύπαρξη πελατών και διαθέτει έτοιμα μοντέλα λειτουργιών και διαδικασιών, αλλά με μια ανοικτή αρχιτεκτονική ώστε να έχει τη δυνατότητα επέκτασης και απόλυτης προσαρμογής στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, η φιλική προσαρμογή του Alphapartner σχεδιάστηκε κατά τέτοιο τρόπο ώστε να απαιτείται ο ελάχιστος δυνατός χρόνος για την εκμάθησή του και εξασφαλίζοντας την απόδοση της επένδυσης της επιχείρησης (ROI).

Το Alphapartner ολοκληρώνεται εύκολα με τα συστήματα των Back-Office, δίνοντας τη δυνατότητα για ακόμα καλύτερη πρόσβαση και εκμετάλλευση των πληροφοριών τους. Τέλος, προσφέρει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να

διαμορφώσει τις αιτήσεις της με τη χρήση του AlphaPartner API. Δεν υπάρχει καμία ανάγκη για ειδικό τεχνικό εξοπλισμό, δεδομένου ότι ολόκληρο το σύστημα λειτουργεί με τον εξοπλισμό που ήδη υπάρχει. Το πιο βασικό στοιχείο για την επιλογή ενός τέτοιου συστήματος ήταν ότι χρησιμοποιεί βάση δεδομένων της Oracle και γλώσσα SQL, που απλοποιούν την υλοποίηση του όλου προγράμματος στην επιχείρηση, δεδομένου ότι η ήδη υπάρχουσα βάση δεδομένων στην επιχείρηση ήταν σε γλώσσα προγραμματισμού SQL και έτσι δεν ήταν απαραίτητο να καταχωρηθούν τα στοιχεία πάλι από την αρχή ή να παραμετροποιηθούν, ενσωματώνοντας με αυτό τον τρόπο εύκολα τα διάφορα δεδομένα που προϋπάρχουν σε άλλες βάσεις χωρίς να είναι αναγκαία οποιαδήποτε παραμετροποίηση.

7.5.2 Ανάλυση

A. Με την εφαρμογή του CRM, η General Union Health S.A. διαμόρφωσε τη συμπεριφορά της και τα προϊόντα της, σύμφωνα με αυτά που γνώριζε για τον πελάτη και τις ανάγκες του, προκειμένου να τον εξυπηρετήσει με έναν πιο προσωπικό τρόπο, για οποιαδήποτε δραστηριότητα του (πωλήσεις, μάρκετινγκ ή τεχνική υποστήριξη) και μέσω οποιαδήποτε μέσου επικοινωνίας (προσωπική επαφή, Διαδίκτυο, τηλεφωνικό κέντρο, γραφεία πωλήσεων, κ.λ.π).

Η γνώση για τον πελάτη "χτίζεται" πλέον με τη συλλογή στοιχείων που τον αφορούν και προέρχονται από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, τα οποία έχουν έρθει σε επαφή με τον ίδιο. Συγχρόνως, εξάγονται στοιχεία και από τα παραδοσιακά συστήματα των back-office, π.χ. από συμβόλαια που έχουν δημοσιευθεί, καθώς και από άλλες εξωτερικές βάσεις δεδομένων, που μπορεί να προέρχονται για παράδειγμα από άλλες επιχειρήσεις του Ομίλου.

Το κεντρικό σύστημα διαχείρισης της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας τη συνολική γνώση που διαθέτει για το συγκεκριμένο πελάτη και ακολουθώντας μια συγκεκριμένη ομάδα παραμέτρων, που εκφράζουν τη γενική πολιτική της

επιχείρησης, προσφέρει εξειδικευμένη υπηρεσία στον πελάτη και ταυτόχρονα αυτοματοποιημένη τη διαχείριση της σχέσης που έχει μαζί του.

Επιπλέον η εφαρμογή του νέου συστήματος εμπλούτισε τη γνώση που είχε η επιχείρηση για τις ανάγκες και δραστηριότητες των πελατών της, με αποτέλεσμα τη βελτίωση και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και την εφαρμογή αποτελεσματικότερων πολιτικών στο μάρκετινγκ και τις πωλήσεις. Επίσης, το συγκεκριμένο σύστημα CRM έχει τη δυνατότητα να "κλειδώνει" τη σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες της, προσωποποιώντας τις υπηρεσίες του και συγχρόνως, διατηρώντας και αυξάνοντας την πελατειακή βάση της επιχείρησης. Συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης, μέσω επαναλαμβανόμενων πωλήσεων στους ήδη υπάρχοντες πελάτες. Τέλος, συμβάλλει στην αύξηση των συνολικών κερδών μέσω της διαγώνιας (cross-selling) και της πρόσθετης πώλησης (up-selling).

B. Το σύστημα είναι δομημένο από τις ακόλουθες ενέργειες:

➤ *Συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και επιχειρήσεων του Ομίλου.* Πιο συγκεκριμένα επιτρέπει τη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της ίδιας της επιχείρησης, αλλά και μεταξύ των επιχειρήσεων του Ομίλου που συνεργάζονται για την εξυπηρέτηση κοινών πελατών. Κατά συνέπεια, τα διάφορα τμήματα ή και επιχειρήσεις επικοινωνούν άψογα μεταξύ τους, χρησιμοποιώντας ως βάση τους μια ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη, που είναι κοινή για όλους, και είναι έτσι έτοιμοι να παρέχουν μια ενιαία, βελτιωμένη και γρηγορότερη υπηρεσία στον πελάτη από οποιοδήποτε σημείο αποφασίσει εκείνος να τους προσεγγίσει.

➤ *Συλλογή Στατιστικών Στοιχείων.* Εκτός από τα δημογραφικά στοιχεία, το συγκεκριμένο σύστημα, συλλέγει επίσης και στοιχεία που αφορούν τη σχέση του πελάτη με την επιχείρηση. Η σχέση αυτή καθορίζεται μέσω των αγορών διαφόρων προϊόντων που πραγματοποιεί ο πελάτης, μέσω υποστήριξης που μπορεί ο ίδιος να επιθυμεί ή ακόμα και καταγγελίας και γενικά οποιαδήποτε επαφή δημιουργεί με την επιχείρηση. Αυτές οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες σε κάθε επαφή με τον πελάτη.

➤ *Δημιουργία μιας Προσωπικής Εξυπηρέτησης Πελατών.* Παρέχει τη δυνατότητα προσωπικής υπηρεσίας προς τους πελάτες, ακόμα κι αν ο αριθμός πελατών που εξυπηρετείται σε καθημερινή βάση είναι τεράστιος. Συνδέει κάθε σημείο επαφής της επιχείρησης με το συγκεκριμένο πελάτη με σκοπό την προσφορά ιδιαίτερων υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, επιτρέπει στην επιχείρηση να επικεντρωθεί στις ανάγκες και την εξυπηρέτηση αυτών των πελατών που έχουν μεγαλύτερη αξία για την ίδια (π.χ. εάν ένας πελάτης είναι από τους καλύτερους της επιχείρησης, τότε είναι εκείνος που θα επιλεγεί, προκειμένου να του προσφερθεί μια έκπτωση 20% σε κάποιο ασφαλιστικό πρόγραμμα υγείας).

Γ. Το σύστημα αυτοματοποιεί και οργανώνει τα προγράμματα της επιχείρησης που έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη και αφορούν δραστηριότητες των τμημάτων των Πωλήσεων, Εξυπηρέτησης Πελατών και του Μάρκετινγκ. Τέτοια προγράμματα είναι:

➤ *Διαχείριση διαφημιστικών εκστρατειών,* όπου η επιχείρηση προγραμματίζει, εκτελεί και συμβαδίζει με εκστρατείες προώθησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της.

➤ *Σύστημα ελέγχου διατήρησης,* όπου η επιχείρηση εφαρμόζει ένα κατάλληλο σχέδιο προκειμένου να βραβεύσει τους πιο πιστούς πελάτες της.

➤ *Διαχείριση της εξυπηρέτησης του πελάτη* μετά την πραγματοποίηση μιας πώλησης, όπου η επιχείρηση διατηρεί το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης προς τον πελάτη της από τα διάφορα τμήματά της. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται αυτοματοποίηση των ασφαλιστών που παρέχουν αυτές τις υπηρεσίες μεταπώλησης, δηλαδή αυτόματη ειδοποίηση τους από το κεντρικό σύστημα της επιχείρησης στα γραφεία τους σχετικά με το χρόνο που πρέπει να επισκεφτούν τον πελάτη, όπως π.χ. για την ανανέωση των συμβάσεών τους, για κάποιο δώρο ή ακόμα για την αποστολή μιας ευχητήριας κάρτας λόγω της ονομαστικής εορτής τους, κ.λ.π.

➤ *Διαχείριση ελέγχου των συμβάσεων και συμφωνιών* που έχουν πραγματοποιηθεί, όπου η επιχείρηση υποχρεούται να παρέχει συγκεκριμένες υπηρεσίες που είχαν συμφωνηθεί μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης.

Δ. Το σύστημα επιτρέπει την άμεση πηγή γνώσης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης σε οποιαδήποτε επαφή με τον πελάτη. Μέσω μιας προηγμένης βιβλιοθήκης με τα στοιχεία των πελατών, η γνώση της επιχείρησης γίνεται αμέσως προσιτή στους χρήστες της, οι οποίοι με πολλαπλές μεθόδους έρευνας έχουν τη δυνατότητα να θυμηθούν οποιοδήποτε είδος αρχείου επιθυμούν (κατάλογοι προϊόντων και υπηρεσιών, εγχειρίδια, φωτογραφίες κ.λ.π).

7.6 Υλοποίηση/Εφαρμογή του CRM

7.6.1 Δημιουργία του Σχεδίου

Προκειμένου να τεθεί σε λειτουργία το συγκεκριμένο λογισμικό CRM, ακολουθήθηκαν τα παρακάτω βήματα:

1. Εγκαταστάθηκε ειδικό λογισμικό στον κεντρικό υπολογιστή της επιχείρησης από τεχνικούς εμπειρογνώμονες σε συνεργασία με τους μηχανικούς λογισμικού της επιχείρησης.
2. Η παλαιά βάση δεδομένων (SQL) μεταφέρθηκε στο νέο σύστημα.
3. Διεξήχθη έλεγχος συμβατότητας.
4. Ελέγχθηκε η λειτουργία του συστήματος μεταξύ διαφορετικών σημείων χρήσης.
5. Εκπαιδεύθηκαν οι χρήστες και το προσωπικό.
6. Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω διαδικασιών, δοκιμάστηκε μια πιλοτική εφαρμογή του συστήματος μαζί με το παλιό λογισμικό, για μια περίοδο 30 ημερών.
7. Εντοπίστηκαν τα πιθανά προβλήματα.
8. Ακολούθησε η λύση τους.
9. Προγραμματίστηκε συνεδρίαση στο προσωπικό της επιχείρησης για την παρουσίαση των ικανοτήτων του CRM.

7.6.2 Πιθανοί κίνδυνοι

Η εγκατάσταση αυτού του νέου συστήματος σίγουρα επηρέασε ολόκληρη την επιχείρηση. Η εισαγωγή νέων πρακτικών επισήμανε μια σημαντική αναδιοργάνωση, η οποία οδήγησε κατά συνέπεια σε δραστικές αλλαγές πολλών τμημάτων της επιχείρησης. Τέτοιες αλλαγές μπορούν να πραγματοποιηθούν στην επιχείρηση χωρίς να επιφέρουν επιβαρυντικές για την ίδια συνέπειες, μόνο με τη συμμετοχή και την υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν, όσο είναι δυνατόν, οι αντιδράσεις κατά την πρώτη δοκιμαστική περίοδο.

7.7 Συμπέρασμα

Η εξαγωγή γνώσης μέσω της επεξεργασίας των πληροφοριών αποτελεί σημαντική δύναμη. Η πρόσβαση και η ρύθμιση των έγκυρων και εξακριβωμένων πληροφοριών είναι κρίσιμοι παράγοντες στη λήψη μιας απόφασης για την ανάπτυξη και την επέκταση κάθε επιχείρησης. Ένα σύστημα CRM αποτελεί το τεχνολογικό εργαλείο για το χτίσιμο μιας ενιαίας και προσανατολισμένης στους πελάτες επιχειρησιακής στρατηγικής καθώς και την παροχή πολύτιμων πληροφοριών για τους πελάτες από τα τμήματα της επιχείρησης και τα διάφορα μέσα επικοινωνίας. Τα συστήματα CRM σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να οργανώνουν κατάλληλα τις διοικητικές διαδικασίες και τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ κατά τη διάρκεια παροχής μιας υπηρεσίας στον πελάτη αλλά και κατόπιν αυτής. Το CRM παρέχει γνώση για το προφίλ των πελατών καθώς και τη συνολική τους αξία, όπως επίσης και εξατομικευμένες υπηρεσίες βασισμένες στις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.

Στην General Union Health S.A. που εξετάστηκε στο παραπάνω case study, η υιοθέτηση ενός συστήματος CRM είχε τέσσερις (4) στόχους:

- στόχευσε στην αύξηση εύρεσης νέων πελατών με τη χρήση των νέων καναλιών πώλησης (ηλεκτρονικό εμπόριο),
- στη διατήρηση μιας πιστής πελατείας με επαναλαμβανόμενες πωλήσεις,
- στη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών και
- στη μείωση του διαδικαστικού χρόνου που απαιτείται για την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Για την επιλογή του κατάλληλου συστήματος CRM η βαθμιαία εξέλιξη και η συνδετικότητα ήταν οι λέξεις κλειδιά. Η επιχείρηση απαιτήσε μια λύση με λογισμικό ανοικτής αρχιτεκτονικής που θα επέτρεπε μια εύκολη ενσωμάτωση με τα άλλα ήδη υπάρχοντα συστήματα της επιχείρησης (ERP, data warehousing, κ.λ.π). Επιπλέον η επιχείρηση έλαβε υπόψη τις μελλοντικές ανάγκες της, που θα προκύψουν από την ανάπτυξή της. Κατά συνέπεια, η βαθμιαία εξέλιξη πρέπει είναι απαραίτητη και να είναι διαθέσιμη στην συγκεκριμένη επιλογή CRM, προκειμένου να επιτραπεί η υποστήριξη από τους μελλοντικούς χρήστες.

Η λύση του Alphaartner εκπλήρωνε τις απαραίτητες προδιαγραφές που είχε θέσει η επιχείρηση. Η επιλεγμένη πλατφόρμα CRM προσέφερε μια ενοποιημένη προσέγγιση και εξυπηρέτηση για τους πελάτες, μέσω πολλαπλών μέσων επικοινωνίας, όπως το γραφείο βοήθειας, το τηλεφωνικό κέντρο, το Διαδίκτυο κ.λ.π. Επομένως, δόθηκε στον πελάτη η αναγκαία ευελιξία και η δυνατότητα να επιλέγει το κατάλληλο, για τον ίδιο, μέσο επικοινωνίας προκειμένου να έρθει σε επαφή με την επιχείρηση.

Επιπλέον η επιχείρηση έχει τροποποιήσει τις διαδικασίες της και έχει οργανώσει τα τμήματά της, γύρω από το σύστημα CRM που επέλεξε, με έναν τρόπο προσανατολισμένο στους πελάτες της. Επίσης, οι επιχειρησιακές διαδικασίες σχετικά με την προσέγγιση και διαχείριση των πελατών αναλύθηκαν συστηματικά και αναδημιουργήθηκαν. Επιπλέον, η αποδοτική διαχείριση των διαφόρων μέσων επικοινωνίας με τις άλλες επιχειρήσεις του Ομίλου "General Union Group" αποτέλεσε αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής CRM της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Τέλος, η General Union Health S.A. με την εφαρμογή του συγκεκριμένου συστήματος CRM απόκτησε τα ουσιαστικά εργαλεία που διευκόλυναν τη συγκέντρωση, τη διάκριση και την αξιοποίηση της λειτουργικής γνώσης. Τέτοια γνώση είναι ουσιαστική και αρκετά σημαντική για τους ανώτερους διευθυντές της επιχείρησης και γενικότερα του Ομίλου, προκειμένου να λαμβάνονται οι κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**Βελτίωση των Ηλεκτρονικών Τραπεζικών Υπηρεσιών**

Κάθε τμήμα ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού έχει, και φυσικά του ανήκει, μια συγκεκριμένη βάση πελατών. Αν και οι ρυθμίσεις μέσω των συστημάτων ICT υπάρχουν σε κάθε τράπεζα για να μοιράζονται οι πληροφορίες των πελατών μεταξύ των διάφορων τμημάτων του οργανισμού, το κοινό πρόβλημα είναι ότι δεν υπάρχει σε ισχύ καμία εταιρική άποψη πελατών. Για παράδειγμα, ένας πελάτης μιας τράπεζας θα μπορούσε να έχει μια ειδική οικονομική πολιτική μέσω των ιδιωτικών τραπεζικών εργασιών, ενώ το τοπικό υποκατάστημα της τράπεζας να μην έχει λάβει γνώση για κάτι τέτοιο.

Τα στοιχεία του πελάτη (δηλ. το όνομα, η διεύθυνση, τα οικονομικά προϊόντα που καταναλώνει κ.λ.π.) διαδίδονται στα υποκαταστήματα μιας τράπεζας και μπορεί να είναι περιττά και μη συγχρονισμένα στα διαφορετικά συστήματα ICT. Επίσης, τα συναισθηματικά στοιχεία καθώς και τα στοιχεία συμπεριφοράς των πελατών βασίζονται στις επαφές που πραγματοποιούνται μεταξύ των ίδιων και των υπαλλήλων των τοπικών υποκαταστημάτων μιας τράπεζας. Χωρίς την εφαρμογή ενός συστήματος CRM σε εταιρικό επίπεδο, είναι πολύ δύσκολο να ερευνηθεί η σκιαγράφηση των πελατών και να καθοριστούν οι κερδοφόρες ομάδες αυτών.

Στην παροχή των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών, μια τράπεζα θα βρεθεί αντιμέτωπη με τρεις τύπους ηλεκτρονικών τραπεζικών πελατών:

1. **Οι Νέοι Πελάτες:** Πελάτες που δεν έχουν αποκτήσει ακόμα έναν τραπεζικό λογαριασμό. Η πρόκληση σε αυτό το είδος πελατών έγκειται στο να μελετηθεί σε βάθος η σχέση με τον πελάτη, ώστε να προσφερθεί η κατάλληλη υπηρεσία και το κατάλληλο σύνολο οικονομικών προϊόντων.
2. **Οι Μεταφερόμενοι Πελάτες:** Πελάτες που έχουν αντικαταστήσει τις τραπεζικές υπηρεσίες "τούβλου και κονιάματος" σε υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής. Ο

μεταφερόμενος πελάτης θα απαιτήσει την ίδια οικονομική προσοχή όπως του προσφερόταν παλαιότερα και έτσι η πρόκληση εδώ εντοπίζεται στον τρόπο με τον οποίο η τράπεζα θα οργανώσει την κατάλληλη υπηρεσία και το κατάλληλο οικονομικό προϊόν, που θα τεθεί για αυτόν τον πελάτη "νέων υπηρεσιών".

3. **Οι Διπλοί Πελάτες:** Πελάτες που θα χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες "τούβλου και κονιάματος" μιας τράπεζας και ταυτόχρονα τις ηλεκτρονικές τραπεζικές της υπηρεσίες. Η πρόκληση σε αυτό το είδος πελατών αφορά στο πώς θα καταφέρει η τράπεζα να ανταπεξέλθει σε αυτή τη διπλή απαίτηση των πελατών της, ως μια τραπεζική οργάνωση (*Moss& Stone, 2002*).

Η δύναμη-κλειδί μιας τράπεζας που λειτουργεί ακόμα ως "τούβλο και κονιάμα", δηλαδή με παραδοσιακό τρόπο, είναι η ισχυρή τοπική της παρουσία, η προσωπική επαφή με τον πελάτη και η κατοχή των συναισθηματικών στοιχείων και των στοιχείων συμπεριφοράς του πελάτη. Η πρωτοβουλία για χρήση ηλεκτρονικής τραπεζικής δεν αποβλέπει μόνο στην προσέλκυση νέων πελατών αλλά και στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών της τράπεζας. Η πρόκληση εδώ εντοπίζεται στον τρόπο με τον οποίο η ηλεκτρονική τραπεζική θα κρατήσει τον εικονικό πελάτη πιστό στην τράπεζα. Οι ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες δεν έχουν καμία ανθρώπινη επαφή και έτσι η πρόκληση με το CRM έγκειται στο πώς θα έρθει σε επαφή με τους πελάτες, θα λάβει τα κατάλληλα στοιχεία από αυτούς και θα τα χρησιμοποιήσει, προκειμένου να υποβάλει και να διαχειριστεί την προσφορά οικονομικών υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου, του τηλεφώνου, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου καθώς και άλλων μέσων επικοινωνίας.

8.1 Το επίπεδο προσαρμογής των Ελληνικών Web-sites σε συστήματα CRM

Μιλώντας για προσαρμοστικότητα CRM είναι χρήσιμο να προσδιοριστεί τι δεν είναι το CRM: Δεν πρόκειται απλά για ένα λογισμικό ή ένα πρόγραμμα που μια

εταιρία ή μια τράπεζα εγκαθιστά με στόχο τη βελτίωση των πωλήσεων της. Το CRM προϋποθέτει την αλλαγή φιλοσοφίας μέσα στην ίδια την τράπεζα και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη ως ακρογωνιαίο λίθο της ύπαρξης της. Εάν μια τράπεζα θέλει να είναι ανταγωνιστική οφείλει να μετατοπίσει τη στρατηγική μάρκετινγκ από το να διαχειρίζεται το product profitability στο να μαντζάρει το αποκαλούμενο customer profitability. Τα προϊόντα αντιγράφονται πλέον εύκολα από τους ανταγωνιστές και επομένως εκείνο που απαιτείται είναι η εστίαση στις πελατειακές σχέσεις.

Η μεγάλη υπόσχεση του CRM είναι η ικανότητα ανταπόκρισης στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών - καταναλωτών με αυτόματο και συστηματοποιημένο τρόπο. Η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη στο λογισμικό των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπουν στις τράπεζες να προγραμματίζουν και να ενεργοποιούν επαφές με δυνητικούς πελάτες σύμφωνα με το προφίλ και την αγοραστική συμπεριφορά τους. Ένα σωστό πλάνο CRM σχεδόν πάντα διαπερνά συμβατικές επιχειρηματικές μονάδες και κανάλια, κάτι το οποίο απαιτεί νέες διαδικασίες, δομές και κριτήρια επιτυχίας και αποτελεσματικότητας. Για να ανταποκριθούν στην πρόκληση του CRM οι τραπεζικοί οργανισμοί συνειδητοποίησαν ότι θα πρέπει να αλλάξουν προσέγγιση στο στρατηγικό σχεδιασμό τους με τους εξής βασικούς τρόπους:

α) *Αντιστρέφοντας την διαδικασία σχεδιασμού*, έτσι ώστε αντί μια ενέργεια πρώτα να σχεδιάζεται και μετά να απευθύνεται στους πελάτες, να προσδιορίζονται πρώτα οι δυνητικοί πελάτες και μετά να σχεδιάζονται οι κατάλληλες ενέργειες που ανταποκρίνονται στις προ-εντοπισμένες ανάγκες τους.

β) *Κατανοώντας τον πελάτη και τη σχέση του με την τράπεζα.*

γ) *Αξιολογώντας πελάτες και δραστηριότητες*, ώστε να επικεντρωθούν οι προσπάθειες εκεί που υπάρχει το μεγαλύτερο δυνητικό κέρδος.

δ) *Εκμεταλλευόμενοι* στα επικοινωνιακά πλάνα τις δυνατότητες της σύγχρονης τεχνολογίας.

Στην Ελλάδα, το Customer Relationship Management είναι ακόμη στο ξεκίνημα του και πολλοί πιστεύουν ότι το μόνο που χρειάζεται είναι να μάθουν τις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών τους, να τις καταγράψουν σε κάποια βάση δεδομένων, να σχεδιάσουν μια στρατηγική επαφής με τους πελάτες και να την υλοποιήσουν χρησιμοποιώντας κάποιο έτοιμο "πακέτο" CRM και αυτόματα θα αυξηθούν οι πωλήσεις τους. Τα πράγματα όμως δεν είναι τόσο επιφανειακά. Το CRM είναι ουσιαστικά η εφαρμογή της φιλοσοφίας του Direct Marketing που ξεκίνησε τη δεκαετία του '70 με τις εταιρίες Mail Order και το οποίο εξελίχθηκε σε Data Base Marketing ή One to One Marketing και στη συνέχεια σε Customer Relationship Marketing. Οι εταιρίες Mail Order, εφάρμοσαν πραγματικό και ουσιαστικό CRM, γνωρίζοντας ονομαστικά τους πελάτες τους, το ιστορικό αγορών, επαφών, ανταπόκρισης και "διαχειριζόμενοι" διαχρονικά τη σχέση μαζί τους. Ανά πάσα στιγμή γνώριζαν τη διαχρονική αξία των πελατών τους και παράλληλα είχαν ένα αυτοματοποιημένο πελατοκεντρικό σύστημα αποστολής, τιμολόγησης, αποθήκευσης, εξυπηρέτησης, ενημέρωσης και κοστολόγησης. Με την ίδια πελατοκεντρική οπτική πρέπει να προσεγγίσουν το CRM όλες οι εταιρίες και τράπεζες που θέλουν να αποκτήσουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρόκειται τελικά για μια διαφορετική φιλοσοφία, προσέγγιση και διαδικασία επηρεασμού της σχέσης με τους πελάτες σε όλο το φάσμα του Κύκλου των Πελατειακών Σχέσεων.

Με λίγα λόγια, για να καταφέρει μια τράπεζα να μετρήσει την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος CRM μετά από την εγκατάσταση και λειτουργία του (όσο αυτό είναι δυνατό να συμβεί) θα πρέπει εκτός από την εύρυθμη λειτουργία του ως σύστημα να επιτυγχάνει τα παρακάτω σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό:

- αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- αύξηση των πωλήσεων
- καλύτερη στόχευση και απόδοση των ενεργειών προώθησης και διαφήμισης
- αύξηση των πελατών
- αύξηση των πιστών πελατών

- αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων
- δημιουργία νέων προϊόντων μέσα από την αλληλεπίδραση με τους πελάτες.

Στο σημείο αυτό καθίσταται αναγκαίο να αναφερθούν τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν από την έρευνα⁵ που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα εργασία σχετικά με την Ελληνική Ηλεκτρονική Τραπεζική και αφορούν το ποσοστό χρήσης και το επίπεδο προσαρμοστικότητας των ιστοσελίδων των Ελληνικών τραπεζών σε συστήματα CRM. Παρόλο που οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Ελληνική επικράτεια έχουν εξελίξει σε σημαντικό βαθμό το Διαδίκτυο σε μια μορφή επικοινωνίας με την πελατειακή τους βάση και είναι εύλογο να υποστηρίξει κανείς ότι τουλάχιστον κάποιες από αυτές τις τράπεζες έχουν δημιουργήσει τις βάσεις για τις λεγόμενες "εικονικές" τράπεζες, στο κομμάτι της αξιοποίησης των συστημάτων CRM βρίσκονται - με ελάχιστες εξαιρέσεις - σε εμβρυακό επίπεδο.

Γενικά, όπως και στην ηλεκτρονική τραπεζική, η ελληνική πραγματικότητα δεν ακολουθεί με γρήγορους ρυθμούς την διεθνή πρακτική σε θέματα τεχνολογίας. Τα συστήματα CRM όλων των μορφών (M-CRM κ.λ.π.) αν και δεν είναι νέα στην διεθνή πραγματικότητα, έφθασαν σχετικά αργοπορημένα στην Ελλάδα με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αρχίζουν με αργούς ρυθμούς και έντονη διστακτικότητα να τα εφαρμόζουν. Από αυτό το παιχνίδι δεν θα μπορούσαν να λείπουν και τα τραπεζικά ιδρύματα τα οποία όμως δεν έχουν ακόμα αξιοποιήσει απόλυτα όλες τις δυνατότητες των συστημάτων αυτών. Οι λόγοι ποικίλουν και διαφοροποιούνται μεταξύ τους, παρόλα αυτά ο κυριότερος αφορά το γεγονός ότι οι διοικήσεις αρκετών τραπεζικών οργανισμών δεν εμπιστεύονται την τεχνολογία σε τομείς που αφορούν τις πελατειακές σχέσεις. Από την άλλη πλευρά, η ανάπτυξη συστημάτων CRM απαιτεί την πλήρη υποστήριξη της διοίκησης και των εργαζομένων της τράπεζας, κάτι το οποίο δεν είναι πάντα εφικτό να συμβεί.

Η έρευνα που διεξήχθη παρουσίασε τη σημαντική επένδυση ορισμένων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων σε θέματα Διαδικτύου και γενικότερα σε θέματα

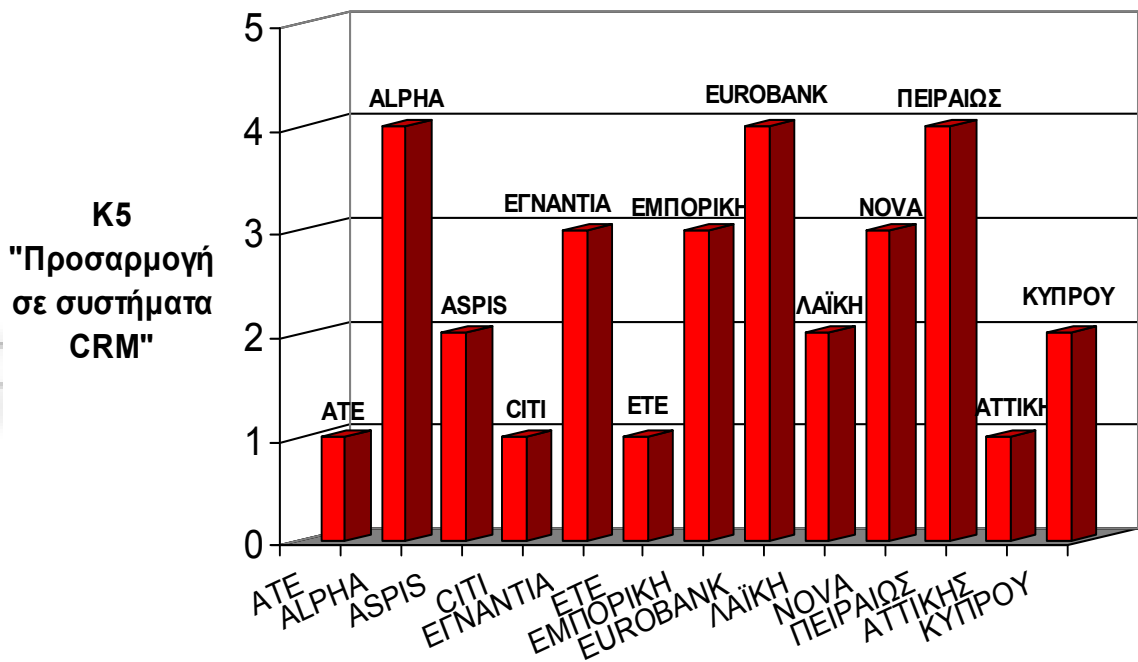
⁵ Βλ. κεφάλαιο 4.6

πολύ-διαυλικής επικοινωνίας με την πελατειακή τους βάση. Όπως έχει προαναφερθεί η Τράπεζα Πειραιώς, η Alpha Bank, η Εμπορική και η EFG Eurobank (Διάγραμμα 7) ξεχωρίζουν ανάμεσα στις τράπεζες που προσφέρουν τις πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου. Επιπροσθέτως, οι τράπεζες Πειραιώς, Alpha και Eurobank διαθέτουν τα περισσότερα στοιχεία CRM από όλες τις υπόλοιπες και κατ' επέκταση εμφανίζουν το μεγαλύτερο δείκτη προσαρμογής σε αυτά τα συστήματα. Στους τρεις αυτούς δικτυακούς τόπους παρατηρείται ότι υπάρχει άμεση σύνδεση της ιστοσελίδας του κάθε τραπεζικού οργανισμού με το Call center του καθώς και με τους υπάλληλους των front desk. Αντίθετα τράπεζες όπως η Citibank, η Αγροτική και η Λαϊκή Τράπεζα (Διάγραμμα 7) δεν προσέφεραν καμία δυνατότητα διαχείρισης πελατών μέσω κάποιου συστήματος CRM. Το κάθε τμήμα από αυτές τις τράπεζες κρατά τα δικά του στοιχεία για τους πελάτες της τράπεζας του, χωρίς να είναι δυνατή η ανταλλαγή αυτών των στοιχείων.

Ύστερα από πλοήγηση και εμπειρική έρευνα που διεξήχθη στους ιστότοπους της πρώτης ομάδας των εξεταζόμενων τραπεζών διαπιστώθηκε ότι έχει αξιοποιηθεί σε σημαντικό βαθμό το αντίστοιχο CRM σύστημα επιλογής της κάθε τράπεζας, καθώς παρατηρήθηκε ότι μετά από κάποια ώρα παραμονής στο δικτυακό τόπο υπήρξε άμεση κινητοποίηση και επικοινωνία από την πλευρά της τράπεζας, μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, για πρόταση διαφόρων προϊόντων και προσφορών. Επίσης, όσο περισσότερες φορές επαναλαμβανόταν η επίσκεψη στα ηλεκτρονικά καταστήματα αυτών των τραπεζών τόσο πιο εύκολη γινόταν η πλοήγηση, καθώς ο ιστότοπος είχε τη δυνατότητα να "θυμάται" (μέσω της χρήσης του CRM συστήματος) προηγούμενες πλοηγήσεις και πληροφορίες ή προϊόντα που είχαν ζητηθεί στο παρελθόν, κατά τη διάρκεια τη έρευνας, και έτσι να προτείνονται στο χρήστη διάφορα νέα τραπεζικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Η επικοινωνία με το Call center της κάθε τράπεζας ήταν πιο ευχάριστη επιλογή, καθώς γνώριζαν απευθείας το άτομο με το οποίο συνομιλούσαν και τις κινήσεις που είχαν προηγηθεί μέσω της χρήσης του e-banking.

Συνεπώς, οι τραπεζικοί οργανισμοί οι οποίοι έχουν επενδύσει στην δημιουργία εικονικών ή ηλεκτρονικών τραπεζικών διαύλων επικοινωνίας με τους πελάτες τους και που συνεχίζουν να τους λειτουργούν και να τους επεκτείνουν, έχουν ήδη προβλέψει τα οφέλη που προκύπτουν από τα συστήματα CRM και τα έχουν αναπτύξει ήδη στα πληροφοριακά τους συστήματα. Αντίθετα, οι τράπεζες αυτές που στηρίζονται στα παραδοσιακά στερεότυπα της τραπεζικής επιστήμης, η οποία έθετε ως μοναδικό τρόπο προώθησης προϊόντων ή εξυπηρέτησης πελατών την προσωπική επαφή με τον πελάτη, δεν επενδύουν σε νέες τεχνολογίες και δεν εκμεταλλεύονται τις νέες ευκαιρίες που τους προτείνει η τεχνολογία. Παρατηρείται, δηλαδή ότι τράπεζες οι οποίες δεν έχουν αναπτύξει οργανωμένους και σωστά δομημένους δικτυακούς τόπους, δεν χρησιμοποιούν συστήματα CRM καθώς κάτι τέτοιο δεν υποστηρίζεται από τη διοίκηση και τη γενικότερη πολιτική που ακολουθεί ο κάθε τραπεζικός οργανισμός.

Δείκτης Προσαρμογής Τραπεζών σε CRM



Ιστοσελίδες Τραπεζών

Διάγραμμα 7: Επίπεδο προσαρμοστικότητας CRM ελλην. τραπεζών

8.2 Βασικές λεπτομέρειες για επιτυχημένες on-line υπηρεσίες

Οι τράπεζες στις ΗΠΑ, την Ευρώπη, την Ασία και την Αυστραλία ασχολήθηκαν με την ανάγκη για επιβίωση σε αυτό το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον μετασχηματίζοντας "τους στόχους του ηλεκτρονικού εμπορίου από τη μείωση δαπανών στη διατήρηση πελατών και την παραγωγή εισοδήματος". Η επιτυχία αυτών των στόχων προϋποθέτει από τις παραδοσιακές τράπεζες να ρυθμίσουν εκ νέου το ρόλο τους και να δημιουργήσουν επιπρόσθετη αξία για τους πελάτες τους, ενσωματώνοντας οφέλη στα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους (Wright, 2002). Με την εφαρμογή και την ενσωμάτωση ενός Multi-Channel CRM, οι τράπεζες θα πετύχουν την ανάπτυξη αποδοτικών, δυναμικών και ποιοτικών on-line υπηρεσιών, χτίζοντας κατά συνέπεια ισχυρές και πιστές σχέσεις με τους πελάτες τους.

Αλλά ποια είναι αυτά τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν ως επιτυχημένη μια on-line υπηρεσία; Προτού ακολουθήσει η παρουσίαση αυτών των στοιχείων, πρέπει να επισημανθεί ότι μια υπηρεσία που παρέχεται on-line είναι δυσκολότερη και περισσότερο περίπλοκη έναντι μιας υπηρεσίας που παρέχεται "πρόσωπο με πρόσωπο". Η τράπεζα με τη χρήση μιας πλατφόρμας M-CRM προκαλείται να συνδυάσει την αποδοτικότητα των ηλεκτρονικών τραπεζικών εργασιών με την αποτελεσματικότητα της ανθρώπινης επαφής. Έτσι με αυτόν τον συνδυασμό, επιδιώκει να προσφέρει μια νέα εμπειρία στους πελάτες της.

Πρέπει να σημειωθεί επίσης, ότι τα παραδοσιακά τραπεζικά υποκαταστήματα των περασμένων ετών τείνουν να αναπτυχθούν περισσότερο σε κέντρα συμβουλευτικών πωλήσεων, παρά σε χώρους οικονομικών συναλλαγών (εστιάζοντας στην προσφορά ολοκληρωμένων λύσεων βασισμένων στην προσωπική υπηρεσία).

Η προμήθεια πληροφοριακών και συμβουλευτικών υπηρεσιών, καθώς επίσης και η "προσωπική" υπηρεσία είναι βασικά συστατικά του e-Banking. Είναι οι κύριοι άξονες, στους οποίους οι σύγχρονες ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες πρέπει να στηριχτούν.

Οι βασικές αρχές που προωθούν τις on-line υπηρεσίες είναι οι ακόλουθες:

❖ **Διαφοροποίηση του περιεχομένου και των υπηρεσιών στις διαφορετικές ομάδες πελατών ή ακόμα και σε κάθε πελάτη χωριστά (on-line αυτοεξυπηρέτηση).**

Αν και Διαδίκτυο προσφέρει τη δυνατότητα πρόσβασης, ο τραπεζικός οργανισμός δεν πρέπει να μπει στον πειρασμό να προσφέρει όλα τα προϊόντα σε όλους τους πελάτες. Για αυτό το λόγο η τράπεζα καλείται να δώσει απαντήσεις σε δύο βασικά ερωτήματα:

- 1) Ποιος είναι ο στόχος της ιδιαίτερης παρουσίας της στο Διαδίκτυο;
- 2) Σε ποια αγορά στοχεύει, δηλαδή ποιο είναι το market-target; (π.χ. οι ιδιοκτήτες, οι μικρές επιχειρήσεις, οι επενδυτές, κ.λ.π.)

Η δημιουργία μιας γνωστικής βάσης όχι μόνο με ποσοτικά, αλλά και με ποιοτικά χαρακτηριστικά είναι απαραίτητη, ώστε ο πελάτης να μη χάνεται στην αναζήτηση του στο Διαδίκτυο και να βρίσκει εύκολα απάντηση στις ερωτήσεις και στις απορίες του. Για αυτόν τον λόγο, είναι χρήσιμη η καταγραφή των επιλογών των πελατών και σύμφωνα με αυτές θα πρέπει να διαμορφωθεί αναλογικά και το περιεχόμενο της προαναφερθείσας βάσης.

❖ **Ευκολία κατά τη διάρκεια πλοήγησης και επαρκής χρηστικότητα.**

Η κοινή αίσθηση ότι τέτοιες υπηρεσίες είναι σε ισχύ στο φυσικό κόσμο κάνουν πιο εφικτή την εφαρμογή τους στο e-Banking. Για παράδειγμα, εάν η υποβολή μιας αίτησης ή μια συναλλαγή απαιτεί σημαντικό χρονικό διάστημα, με περίπλοκα βήματα, τότε οι πιθανότητες για παραλείψεις και λάθη αυξάνονται, ενώ υπάρχει ο κίνδυνος ο πελάτης να αποτραπεί να κάνει το ίδιο πράγμα στο μέλλον.

❖ **Αυτοματοποίηση της δημιουργίας και ορθή διαχείριση του περιεχομένου.**

Το περιεχόμενο των on-line υπηρεσιών που αφορά τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες είναι απέραντο και έτσι εάν για τη δημοσίευση τους στο Διαδίκτυο απαιτείται η συνεργασία πολλών ατόμων και αρκετός χρόνος, τότε αυτό αποτελεί σημαντικό εμπόδιο που θα οδηγήσει σε πρόωρες πληροφορίες. Συνεπώς η

αυτοματοποίηση της όλης διαχείρισης καθίσταται αναγκαία. Επιπλέον, το κατάλληλο λογισμικό επιτρέπει στα διάφορα τμήματα της τράπεζας, εύκολα και γρήγορα, να δημοσιεύουν ένα ενημερωτικό περιεχόμενο, με τέτοιο τρόπο σαν να ασχολούνται άμεσα με τους πελάτες.

❖ **Διαχείριση ηλεκτρονικών ταχυδρομείων.**

Οι πελάτες πρέπει να ενθαρρύνονται προκειμένου να υποβάλουν τις ερωτήσεις του μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο έχει αναπτυχθεί ως ένα αξιόλογο μέσο αμφίδρομης επικοινωνίας και μέσω αυτού μπορεί να πραγματοποιηθεί τόσο η υποβολή των ερωτήσεων του πελάτη όσο και η διαχείριση τους. Οι απαντήσεις πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια και προσωποποίηση, προσφέροντας συγχρόνως εναλλακτικές προτάσεις, οι οποίες δίδονται σε ένα νόμιμο χρονικό διάστημα - συνήθως την ίδια μέρα. Ο πελάτης θα εμπιστευτεί τον τραπεζικό οργανισμό που θα απαντήσει σε αυτόν άμεσα και όχι εκείνον που χρειάζεται εβδομάδες ή ακόμα και μήνες για να απαντήσει. Η ανάλυση του περιεχομένου των ηλεκτρονικών ταχυδρομείων, που στοχεύει στην εύρεση των λέξεων-κλειδιά, στις εκθέσεις προϊόντων κ.λ.π, είναι πολύτιμες πληροφορίες που μπορούν να αξιολογηθούν αναλογικά.

❖ **Σύνδεση και ολοκλήρωση με το κέντρο συνδέσεων (Web Collaboration).**

Θα πρέπει επίσης να υπάρχουν συγκεκριμένα σημεία, όχι μόνο στα πληροφοριακά σημεία της ιστοσελίδας αλλά και κατά τη διάρκεια των ηλεκτρονικών τραπεζικών συναλλαγών, όπου θα μπορεί να επιτευχθεί μια σύνδεση με αντιπρόσωπο της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης της τράπεζας (κέντρο επαφών). Ο στόχος στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι η καθοδήγηση του πελάτη κατά τη διάρκεια της αναζήτησής του στην ιστοσελίδα της τράπεζας. Έτσι, όταν ο πελάτης κάνει την επιλογή του, ο αντιπρόσωπος μπορεί να δει τις ίδιες οθόνες με αυτόν και να επικοινωνεί μαζί του είτε τηλεφωνικώς είτε με ταυτόχρονη ανταλλαγή μηνυμάτων (live chat).

❖ **Ειδοποιήσεις (Alerts).**

Η επιφυλακή αποτελεί μια χρήσιμη και πρακτική υπηρεσία. Ο πελάτης ενημερώνεται για διάφορα θέματα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, με ένα γραπτό μήνυμα στο κινητό του τηλέφωνό (SMS) ή με κλήση από έναν αντιπρόσωπο της τηλεφωνικής υπηρεσίας της τράπεζας. Ο πελάτης γνωρίζει ότι η τράπεζά του είναι πάντα δίπλα σε αυτόν έτοιμη να τον ενημερώσει για τις οικονομικές του συναλλαγές, καθώς επίσης και να παρέχει πληροφορίες για συγκεκριμένες υπηρεσίες, σε περίπτωση που ο ίδιος έχει επιλέξει εκ των προτέρων.

❖ **Δαπάνες και τιμολόγηση.**

Ένας καταναλωτής δεν θα πλήρωνε ποτέ τις τιμές ενός ακριβού εστιατορίου για ένα γεύμα για το οποίο έχει αυτοεξυπηρετηθεί, ανεξάρτητα από το πόσο καλό είναι το φαγητό. Το ίδιο πράγμα συμβαίνει και στις on-line υπηρεσίες. Είναι ευρέως γνωστό ότι οι on-line συναλλαγές έχουν χαμηλότερο κόστος για την τράπεζα, οι οποίες αναμένουν μέσω αυτών τα ανάλογα κέρδη. Επιπλέον, στο Διαδίκτυο η σύγκριση των τιμών μεταξύ των ανταγωνιστών είναι πολύ εύκολη, διευκολύνοντας με αυτόν τον τρόπο τις επιλογές του πελάτη. Ένας καλός τρόπος, που ενισχύει την εμπιστοσύνη των πελατών προς την τράπεζα, είναι το όφελος των συμβουλών το οποίο μπορεί να έχει κατά συνέπεια και το χαμηλότερο συνολικό κόστος στις συναλλαγές τους (π.χ. τρόπος χρήσης της πιστωτικής κάρτας, μόνιμες διαταγές, on-line πληρωμή λογαριασμών, κ.λ.π.)

❖ **Αξιολόγηση της άποψης των πελατών.**

Ο ευκολότερος τρόπος είναι οι on-line έρευνες, όπου τα αποτελέσματά τους βοηθούν σημαντικά στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

❖ **Ολοκλήρωση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω όλων των δικτύων της τράπεζας.**

Κάθε δίκτυο της τράπεζας είναι ένας κρίκος από την αλυσίδα της "πίστης του πελάτη". Η δύναμη αυτής της αλυσίδας δεν υπερβαίνει την αντίσταση του πιο αδύνατου κρίκου της. Συνεπώς, η παροχή πληροφοριών, συμβουλών καθώς και η αντιμετώπιση προβλημάτων πρέπει να γίνεται με τον ίδιο ποιοτικό τρόπο από όλα τα δίκτυα.

8.3 Το M-CRM και η τεχνική "πελατειακού σεναρίου"

Το ευρύ πλαίσιο στο οποίο οι πελάτες επιλέγουν, αγοράζουν και χρησιμοποιούν τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες, είναι αυτό που έχει εξεταστεί λιγότερο και από λιγοστές τράπεζες. Στο σύνολο τους, οι επιχειρήσεις και οι τραπεζικοί οργανισμοί απασχολούνται κυρίως με την αύξηση των προσφορών τους και έτσι, αποτυγχάνουν να κατανοήσουν τι εννοούσε η Patricia B. Seybold στην έρευνά της, που δημοσιεύθηκε στην "Επιχειρησιακή Αναθεώρηση" του Harvard (*Business Review, Seybold, 2001*), με τον όρο "σενάριο πελατών" - ο τρόπος, με τον οποίο τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες ταιριάζουν στις ζωές των πελατών τους. Αυτό έχει ως άμεση συνέπεια, την απώλεια σημαντικών πιθανοτήτων και δυνατοτήτων να επεκταθούν οι πωλήσεις τους και να ενισχυθεί η πίστη των πελατών τους σε αυτές.

Το ακόλουθο παράδειγμα αναλύει την παραπάνω παρατήρηση: Δύο πελάτες επισκέπτονται το τοπικό υποκατάστημα μιας τράπεζας, που επιδιώκει να έχει την καλύτερη προσφορά σε προσωπικά δάνεια. Για τον υπάλληλο που τους εξυπηρετεί, και οι δύο πελάτες είναι παρόμοιοι και στο βάθος οι περιπτώσεις τους δεν θα μπορούσαν να είναι και πολύ διαφορετικές.

Ο πρώτος χρειάζεται ένα δάνειο προκειμένου να αντιμετωπίσει τις τρέχουσες δαπάνες του γάμου του, που πρόκειται να πραγματοποιήσει σε μερικές ημέρες. Ο

στόχος του είναι να καλύψει τις υποχρεώσεις του το συντομότερο δυνατόν, χωρίς να ξοδέψει πολύ χρόνο στην αναζήτηση πόρων.

Ο δεύτερος ζητά ένα δάνειο προκειμένου να καλυφθούν οι δαπάνες του γάμου του, τον οποίο θα πραγματοποιήσει σε λίγους μήνες, ενώ ταυτόχρονα ενδιαφέρεται να λάβει πληροφορίες για δάνεια κατοικίας ώστε να προβεί στην αγορά ενός σπιτιού. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι έχει αρκετό χρόνο στη διάθεσή του προκειμένου να συγκρίνει τα επιτόκια και το συνολικό κόστος κάθε προσφοράς προτού κάνει την επιλογή του.

Όταν ο τραπεζικός υπάλληλος αντιμετωπίζει και τους δύο πελάτες με τον ίδιο τρόπο, τότε αυτομάτως η τράπεζα χάνει πολλές ευκαιρίες. Ο πρώτος πελάτης, ο οποίος πιέζεται από το χρόνο που έχει διαθέσιμο, θα εκτιμήσει πάνω από όλα την ταχύτητα με την οποία θα λάβει την απάντησης που αναζητά. Εάν ο υπάλληλος της τράπεζας μπορούσε να του προσφέρει μια γρήγορη και ζωτικής σημασίας απάντηση, έστω την επόμενη ημέρα, τότε εκείνος θα έπαιρνε το δάνειο ακόμα κι αν το ιδιαίτερο προϊόν που του προσφερόταν ήταν ακριβότερο συγκριτικά με άλλα δάνεια άλλων τραπεζών. Από την άλλη πλευρά, ο δεύτερος πελάτης δεν αποτελεί το πρότυπο του πελάτη που αναζητά γρήγορη πώληση, αλλά εκπροσωπεί έναν υποψήφιο για επιθετική διασταυρούμενη πώληση (cross-selling) διαμορφώνοντας έτσι και τη σχέση του με την τράπεζα.

Τελικά, το πιθανότερο είναι ο δεύτερος πελάτης να απευθυνθεί στην αγορά λαμβάνοντας τις ανάλογες προσφορές για το νέο του σπίτι. Η τράπεζα ακόμη και τότε μπορεί να θελήσει να του προσφέρει μια ελεύθερη συμβουλευτική υπηρεσία παρέχοντας του ένα περιεκτικό και προσαρμοσμένο σχέδιο με όλες τις λεπτομέρειες που χρειάζεται, με προσαρμοσμένη ημερομηνία παράδοσης και με μια μέτρια έκπτωση στις δαπάνες. Εάν όμως η τράπεζα δεν γνωρίζει την κατάσταση του πελάτη, μπορεί να του προσφέρει μία συνολική υπηρεσία.

Η χρήση μιας πλήρους λύσης CRM, δηλαδή ενός Multi-Channel CRM, μπορεί να βοηθήσει τις τράπεζες να διαχειριστούν τα κανάλια πληροφοριών και τα στοιχεία των πελατών τους, προκειμένου να αναπτύξουν πολλαπλά σενάρια πελατών και να

εξετάσουν ποικίλα υποδείγματα με τους διάφορους στόχους και καταστάσεις των πελατών τους. Με την οικοδόμηση μιας λεπτομερούς κατανόησης των κοινών πελατειακών σεναρίων, ένα τραπεζικό ίδρυμα μπορεί συχνά να βρει τους δημιουργικούς τρόπους για να επεκταθεί στις ζωές των αγοραστών, βοηθώντας τους να αποταμιεύσουν χρόνο, να χρησιμοποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αποτελεσματικότερα και να εκπληρώσουν πιθανές συμπληρωματικές τους ανάγκες, οι οποίες μπορεί να μην περιλαμβάνονταν στις προσφορές της τράπεζας. Παρέχοντας τέτοια οφέλη ο τραπεζικός οργανισμός καθίσταται πολύ πιο σημαντικός - και πιο αναπόφευκτος - προμηθευτής για τους πελάτες του (Seybold, 2001).

8.4 Παροχή Πολυκαναλικών Ηλεκτρονικών Τραπεζικών Υπηρεσιών (Multi-Channel CRM)

Η σωστή εφαρμογή ενός Multi-Channel CRM, χτίζει την ατομική και επιχειρηματική άποψη του πελάτη, επιτρέποντας στις τράπεζες να αναπτύξουν σχέσεις υψηλής ποιότητας, που θα οδηγούν στη βέλτιστη πίστη των πελατών τους και κατά συνέπεια σε θεσμικά κέρδη. Επιπλέον, η δέσμευση τους σε ένα σύστημα προσανατολισμένο στον πελάτη, η ταχύτητα αλλά και η υιοθέτηση πολλαπλών μέσων επικοινωνίας, μπορούν να περιγραφούν ως το "κοχύλι" των απαιτήσεων και διαδικασιών που απαιτούνται για μια λύση M-CRM. Με τα ακόλουθα παραδείγματα, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν στην πράξη οι μηχανισμοί του M-CRM:

α) Ας υποτεθεί ότι ένα άτομο, ψάχνοντας για τα καλύτερα τραπεζικά προϊόντα από το χώρο της εργασίας του, επισκέπτεται το δικτυακό τόπο μιας τράπεζας. Εκεί, συμπληρώνει ένα δελτίο επικοινωνίας, παρέχοντας με αυτόν τον τρόπο τις προσωπικές του λεπτομέρειες καθώς και τα προσωπικά του στοιχεία. Όταν επιστρέφει στο σπίτι του, λαμβάνει ένα μήνυμα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που τον ευχαριστεί για την επίσκεψή του στη συγκεκριμένη ιστοσελίδα και τον

ενημερώνει για μια προσφορά σε άνοιγμα λογαριασμού και για την παροχή ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών, με έκπτωση στις δαπάνες συναλλαγής για ένα (1) έτος.

Ο πελάτης έτσι διαμορφώνει κατάλληλα τη ρύθμιση των υπηρεσιών που επιθυμεί μέσω του Διαδικτύου και συγχρόνως, συμπληρώνει μια φόρμα με τις προτιμήσεις του ολοκληρώνοντας την παραγγελία και κερδίζοντας την έκπτωση. Η επεξεργασία της αίτησης με τις προτιμήσεις του πελάτη αρχίζει από τη στιγμή παραλαβής της από το σχετικό τμήμα της τράπεζας. Η τράπεζα έχοντας στη διάθεσή της τα προσωπικά στοιχεία του πελάτη, ολοκληρώνει το σχεδιάγραμμα του και επιλέγει το ανάλογο προϊόν. Μερικές ημέρες αργότερα, το τηλέφωνο του πελάτη χτυπά και ενημερώνεται ότι το ιδιαίτερο προϊόν που προτιμά είναι πλέον διαθέσιμο.

Στη συνέχεια ο πελάτης συμπληρώνει την αίτηση για αγορά των προϊόντων που επιθυμεί, χρησιμοποιώντας το τηλέφωνο του και την ίδια μέρα κιόλας, λαμβάνει μέσω fax τη σύμβαση του δανείου του που έχει ήδη εγκριθεί από την τράπεζα. Καθώς διαβάζει την αίτηση, ελέγχει τα στοιχεία για τα οποία ενδιαφέρεται και κατόπιν, υπογράφει και τη στέλνει πίσω στον ενδεικνυόμενο αριθμό. Τέλος, το δάνειο είναι διαθέσιμο στο λογαριασμό του και ο πελάτης μπορεί να αποσύρει το ποσό που χρειάζεται χρησιμοποιώντας το ATM της τράπεζας. Στο παραπάνω παράδειγμα, ένας απλός "επισκέπτης" της ιστοσελίδας της τράπεζας μετασχηματίστηκε σε έναν ικανοποιημένο πελάτη και σε ένα μελλοντικό πελάτη με πίστη και εμπιστοσύνη στις υπηρεσίες της τράπεζας. Επιπλέον έγινε πιο κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν στην πράξη οι πέντε διαδικασίες του M-CRM (που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο).

Κατά συνέπεια, το σύστημα ICT, που χρησιμοποιείται για την εγγραφή των στοιχείων των πελατών, παρέχει τη δυνατότητα συνολικής λειτουργίας ταυτόχρονα στο παραδοσιακό και στο ηλεκτρονικό κατάστημα της τράπεζας. Συγχρόνως, μέσω των εργαλείων ανάσυρσης δεδομένων, είναι εύκολο να ληφθεί μια απόφαση – βασισμένη στις προτιμήσεις του πελάτη - όπου το προϊόν να ενδιαφέρει τον πελάτη. Μέσω των συστημάτων Επιχειρησιακής Νοημοσύνης, παρέχεται στον πελάτη η

δυνατότητα θεμελίωσης μιας συνολικής προσφοράς. Τα πολλαπλά μέσα επικοινωνίας διευκολύνουν την επαφή με τον πελάτη:

- η πρώτη επαφή γίνεται μέσω του Διαδικτύου,
- στη συνέχεια μέσω του τηλεφώνου προσφέρεται σε αυτόν το προτεινόμενο προϊόν,
- μέσω του fax επισφραγίζεται η πώληση του προϊόντος και τελικά
- μέσω του ATM το προϊόν παραλαμβάνεται από τον πελάτη.

Τέλος, το σύστημα συναλλαγής μεριμνά για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης και ενημερώνει το σύστημα πληροφοριών των υπολογιστών με νέες διαθέσιμες λεπτομέρειες για τον πελάτη, οι οποίες σε αυτή την περίπτωση αφορούν την αγορά δανείου.

β) Το επόμενο παράδειγμα παρουσιάζει ένα πρόσθετο πραγματικό συμβάν για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι μηχανισμοί του M-CRM: Ένας πελάτης μέσω του Διαδικτύου αναζητά και τελικά καταχωρεί μια αίτηση στην ιστοσελίδα της τράπεζάς του για την αγορά μιας πιστωτικής κάρτας. Ο τραπεζικός υπάλληλος που επεξεργάζεται την αίτηση, χωρίς να είσαι σε θέση να δει το συνολικό σχεδιάγραμμα και το υπόβαθρο συναλλαγών του πελάτη, τον καλεί στο τηλέφωνο για να τον ενημερώσει ότι η παραλαβή της πιστωτικής του κάρτας μπορεί να γίνει μόνο μετά από μια συγκεκριμένη ημέρα και μόνο σε ένα συγκεκριμένο υποκατάστημα της τράπεζας. Εάν ο πελάτης δεν είναι διαθέσιμος να επισκεφτεί αυτό το υποκατάστημα, τότε ο υπάλληλος τον ενημερώνει ότι μπορεί να του σταλεί με ένα μεταφορέα (courier) στο σπίτι του, αλλά με κάποια χρηματική επιβάρυνση ως έξοδα αποστολής και παράδοσης. Ενοχλημένος ο πελάτης δεν δέχεται τα παραπάνω και κατά συνέπεια, η συναλλαγή διακόπτεται.

Ο πελάτης, εντούτοις, έχει δώσει τα προσωπικά του στοιχεία και η υπηρεσία πιστωτικών καρτών της τράπεζας δεν έχει ενημερωθεί για την τελική απόφαση του. Επομένως, τίθεται το ζήτημα της πιστωτικής κάρτας και της χρέωσης του λογαριασμού του πελάτη καθώς και το θέμα δαπανών και της ετήσιας συνδρομής.

Είναι εύκολο να παρατηρήσει κανείς ότι ο πελάτης για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα δεν έλαβε μια συγγνώμη για όλη την κατάσταση και από την άλλη πλευρά είναι υποχρεωμένος να ελέγξει τον τραπεζικό του λογαριασμό για να ανακαλύψει εάν υπήρξε ή όχι διπλή χρέωση στον λογαριασμό του. Όπως γίνεται κατανοητό, ο συγκεκριμένος πελάτης θα φύγει απογοητευμένος από την τράπεζα, κλείνοντας το λογαριασμό του και ακυρώνοντας τις προσβάσεις του στις ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες.

Με αυτό το γεγονός, αποδεικνύεται με έναν ιδιαίτερο τρόπο, ο λόγος για τον οποίο η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες είναι ουσιαστική, κυρίως στο Διαδίκτυο, ακόμα κι αν η τράπεζα, όχι μόνο με φυσική της μορφή αλλά και με την ηλεκτρονική, αποτυγχάνει σε μερικές από τις διαδικασίες της. Μια έκπτωση, μια "συγγνώμη" ή κάτι παρόμοιο (e-mail, fax κ.λ.π.), θα οδηγούσε σε αποκατάσταση των πελατειακών σχέσεων με την τράπεζα και κατά συνέπεια τη συνέχιση των συναλλαγών των πελατών με αυτήν.

8.5 Σύγχρονες εφαρμογές του M-CRM

Το M-CRM αποτελεί μια προσέγγιση "προσανατολισμένη στους πελάτες" αγκαλιάζοντας τις λειτουργίες των "μπροστινών-γραφείων" (front-offices), που αφορούν τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, την εξυπηρέτηση των πελατών και επιπλέον υποστηρίζοντας τις διαδικασίες των "πίσω-γραφείων" (back-offices), που αποτελούν την επέκταση των παραπάνω λειτουργιών. Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να "αγγίξουν" τις τράπεζες μέσω οποιουδήποτε μέσου επικοινωνίας. Μερικές από τις βασικές εφαρμογές του M-CRM είναι οι ακόλουθες:

- **Πελάτης του κτιρίου πληροφοριών:** Επιλογή ιδιαίτερων πληροφοριών (π.χ. ιστορικό αγορών, δημογραφικά στοιχεία, κ.λ.π.) και κατάλληλη εκμετάλλευσή τους για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους πελάτες.

- **Διατήρηση πελατών:** Είναι η παλαιότερη και η πιο γνωστή πλευρά του CRM και περιλαμβάνει ένα τεράστιο όγκο εργασίας, δεδομένου ότι απαιτείται η δημιουργία των κειμένων επικοινωνίας, που απαντούν σε κάθε πιθανή ερώτηση ή καταγγελία του πελάτη. Επίσης, μέσω της ανάλυσης των ερωτήσεων που αποδέχεται το τμήμα "μέριμνας των πελατών", είναι εύκολο να αναγνωριστούν οι ευκαιρίες για πρόσθετες πωλήσεις.
- **Απόκτηση πελατών βάση συγκεκριμένου στόχου:** Εύρεση των πελατών ή των υποψηφίων πελατών, με το πιο ενδιαφέρον σχεδιάγραμμα. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται και υψηλή πιθανότητα για επαναλαμβανόμενες αγορές ή οφέλη από τις υπηρεσίες μεγάλης αξίας.
- **Μετατροπή επισκεπτών:** Μετασχηματισμός των επισκεπτών σε αγοραστές. Για παράδειγμα, παρακολούθηση των "κινήσεων" των πελατών στην ιστοσελίδα της τράπεζας. Πιο συγκεκριμένα, ποιες σελίδες έχει επισκεφτεί ο χρήστης, για ποια προϊόντα και υπηρεσίες έχει ενημερωθεί και για πόσο χρόνο παρέμεινε στην ιστοσελίδα. Συνεπώς, η τράπεζα μπορεί να ενημερωθεί ότι ο χρήστης X έχει συμπληρώσει μια αίτηση για πιστωτική κάρτα, αλλά ταυτόχρονα ξόδεψε αρκετό χρόνο στις σελίδες για τις υπηρεσίες που παρέχει η τράπεζα μέσω του e-banking της, και ως εκ τούτου, πιθανών να σκέφτεται την εγγραφή του για τη χρήση αυτού του καναλιού επικοινωνίας.
- **Ανάλυση πελατών:** Αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αξίας των πελατών για την τράπεζα. Αυτό επιτυγχάνεται με τον υπολογισμό συγκεκριμένων παραμέτρων όπως είναι η LTV-Life Time Value (Χρονική Αξία Ζωής), δηλαδή το αναμενόμενο εισόδημα από αυτόν τον πελάτη. Με βάση την LTV, είναι δυνατό να υπολογιστούν πόσοι πόροι μπορούν να αφιερωθούν σε αυτήν την αξιολόγηση, ώστε η τράπεζα να κερδίσει την προτίμηση του πελάτη.
- **Συνεργατικό μάρκετινγκ:** Η συνεργασία του μάρκετινγκ, μέσω ανταλλαγής στοιχείων με τα συστήματα CRM, με άλλες μη ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και γενικότερα με την αγορά. Για παράδειγμα, μια τράπεζα με ειδίκευση στα δάνεια κατοικίας, θα μπορούσε να διαφημίσει τις υπηρεσίες της στους πελάτες μιας

επιχείρησης ακίνητων περιουσιών, προωθώντας τις πωλήσεις των τραπεζικών και ασφαλιστικών προϊόντων της.

- **Viral Μάρκετινγκ (προερχόμενο από ιό):** Αφορά την ανάπτυξη της τεχνολογίας FTAF (Forward-to-a-Friend), η οποία δίνει τη δυνατότητα σε κάθε πελάτη να στείλει ένα προσωπικό ηλεκτρονικό μήνυμα σε είκοσι (20), για παράδειγμα, φίλους και συνεταίρους, επαινώντας τα προϊόντα μιας επιχείρησης. Εξαιτίας των συστημάτων FTAF, μια επιχείρηση ή τράπεζα μπορεί να βρει τους πελάτες που το διαφημίζουν περισσότερο σε άλλους και στη συνέχεια τους ανταμείβει αναλογικά.
- **Εκστρατεία ανάλυσης.** Μια τέτοια εκστρατεία πραγματοποιείται παρατηρώντας σε ποιες προσφορές της τράπεζας ανταποκρίνονται θετικά οι πελάτες και ποιοι από αυτούς οδηγήθηκαν στο να ζητήσουν περισσότερες πληροφορίες (ακόμα κι αν τελικά δεν πραγματοποιήσαν μια αγορά) και άλλες παρόμοιες παρατηρήσεις.

8.6 Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο: Ένα βασικό εργαλείο του Multi-Channel CRM

Από όλες τις υπηρεσίες του Διαδικτύου, μόνο το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) επιτρέπει την άμεση επαφή της επιχείρησης ή της τράπεζας με το χρήστη, αντί της αναμονής για την επίσκεψή του στην αντίστοιχη ιστοσελίδα. Κατά συνέπεια, παρά τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργεί με την αποστολή σωρού διαφημίσεων μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων χωρίς τη συγκατάθεση του παραλήπτη, το όφελος των υπηρεσιών μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι τεράστιο, από τη στιγμή που προσφέρει πραγματικό κέρδος και άνεση όχι μόνο στους παλαιούς πελάτες μιας τράπεζας αλλά και σε οποιοδήποτε άλλο ενδιαφερόμενο.

Οι πρώτες προσπάθειες ανάπτυξης της διαφήμισης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου βασίστηκαν στη μαζική αποστολή διαφημιστικών μηνυμάτων

(spamming). Όταν όμως έγινε σαφές ότι αυτές οι προσπάθειες όχι μόνο δεν αποδίδουν, αλλά βρέθηκαν και στο χείλος της νομιμότητας, τη θέση τους πήρε η μέθοδος της "άδειας για μάρκετινγκ" και με αυτό τον τρόπο, τέτοια μηνύματα μπορούσαν να σταλούν μόνο σε εκείνους που είχαν δώσει τη συγκατάθεσή τους. Εντούτοις, αυτή η μέθοδος δεν έχει αποδειχθεί αποτελεσματική, δεδομένου ότι ο αριθμός εκείνων που ανταποκρίθηκαν δίνοντας τη συγκατάθεσή τους για αποστολή διαφημιστικών μηνυμάτων ήταν εξαιρετικά χαμηλός. Κατά συνέπεια, σήμερα οι προσπάθειες έχουν στραφεί στο προσεγγιστικό μάρκετινγκ όπου, βασιζόμενο στα στοιχεία που παρέχει το CRM, ο στόχος του είναι η εύρεση εκείνων των επιχειρήσεων και ατόμων που διατίθενται όχι μόνο να λάβουν ένα διαφημιστικό ηλεκτρονικό μήνυμα μέσω Διαδικτύου αλλά και να αγοράσουν το προσφερόμενο προϊόν.

Οι πιο διάσημοι μέθοδοι προσεγγιστικού μάρκετινγκ είναι οι ακόλουθοι:

- **Προγράμματα ενημερωτικών δελτίων.** Υπάρχουν δημοσιεύσεις από διάφορα ηλεκτρονικά περιοδικά, οι οποίες διανέμονται μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Με αυτήν την μέθοδο, μια τράπεζα μπορεί να παρέχει χρήσιμες πληροφορίες στους πελάτες της για τις εξελίξεις στον τομέα της χρηματοδότησης και τους παράγοντες που τους επηρεάζουν. Ταυτόχρονα, ένα τραπεζικό ίδρυμα επιλέγει να χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο προκειμένου να λανσάρει τις απόψεις και τα προϊόντα του.
- **Διαφημιστική εκστρατεία που οδηγείται από συγκεκριμένο γεγονός.** Οι διαφημιστικές αποστολές βασίζονται σε συγκεκριμένες εποχές ή γεγονότα. Για παράδειγμα, γίνονται ειδικές προσφορές κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου και ιδιαίτερα σε πελάτες που έχουν οικογένεια, οι οποίες αφορούν δάνεια με χαμηλότερο επιτόκιο.
- **Δυναμικές συγκέντρωσης μηνυμάτων.** Δημιουργία και αποστολή μηνυμάτων στη μορφή που προτιμά ο παραλήπτης. Έτσι μπορεί να είναι μηνύματα σε μορφή HTML για τον Α πελάτη, απλό κείμενο για το Β πελάτη, κ.ο.κ.

- **Διαχείριση απάντησης.** Ένα τέτοιο είδος διοίκησης αφορά τις αυτόματες εφαρμογές αποστολής απαντητικών ηλεκτρονικών μηνυμάτων μέσω Διαδικτύου για συγκεκριμένες ερωτήσεις ή περιστάσεις. Για παράδειγμα, η επιβεβαίωση που στέλνεται στον πελάτη ότι το μήνυμά του παραλήφθηκε ή η παράδοση ενός συγκεκριμένου κώδικα (password), προκειμένου να συνεχίσει την αποστολή και άλλων πιθανών αιτημάτων του.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες θα πρέπει να στοχεύουν πάντα και απευθείας στους πελάτες. Είναι σημαντικό για την επιτυχία μιας τέτοιας πρωτοβουλίας, ο τρόπος με τον οποίο θα εναρμονιστεί ένα σύστημα CRM σε ολόκληρη την εικόνα της τράπεζας. Η βελτίωση των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών συνεπάγεται ένα κατάλληλο σχέδιο, που θα ευθυγραμμίζει όλα τα συστήματα πληροφοριών που αφορούν τους πελάτες της τράπεζας και θα οργανώνει ένα κεντρικό σύστημα βασιζόμενο σε αυτές τις πληροφορίες των πελατών και σύμφωνα με αυτό θα μπορούν να λειτουργούν όλες οι ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες. Στηριζόμενες στις εταιρικές πληροφορίες των πελατών τους, οι τράπεζες με τη χρήση ενός πολύ-διαυλικού / πολύ-καναλικού CRM πρέπει να βάλουν τόσο το προφίλ των πελατών τους όσο και τη μέτρηση της αποδοτικότητας τους στο κέντρο της προσπάθειάς τους για προσφορά ενός βέλτιστου μίγματος τραπεζικών προϊόντων και μέσων επικοινωνίας στους πελάτες.

Στους νέους πελάτες αναμένεται να προσφερθεί ένα βασικό σύνολο προϊόντων και μέσων επικοινωνίας, προκειμένου να καθιερωθεί ένα συγκεκριμένο προφίλ και μια συγκεκριμένη αποδοτικότητα πελατών, ενώ η διοίκηση διαφημιστικής εκστρατείας μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα για να διευρύνει τη λήψη πρόσθετων υπηρεσιών. Οι μεταφερόμενοι πελάτες θα ανέμεναν ότι θα τους προσφερθούν τα ίδια χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται από τις παραδοσιακές τράπεζες. Ο εξανθρωπισμός των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών θα έχει ως συνέπεια, την on-line προσφορά περίπλοκων οικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία πρότινος κατείχαν μια θέση "φυσικής επαφής" λόγω της ανάγκης για επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο. Οι διπλοί πελάτες θα πρέπει να δοκιμάσουν την εικονική τράπεζα με τον ίδιο τρόπο που χρησιμοποιούσαν και την παραδοσιακή τράπεζα, τη λεγόμενη και ως τράπεζα "τούβλων και κονιάματος". Οι τράπεζες θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους στην

ομοιομορφία της επεξεργασίας των πελατών τους και στα δύο περιβάλλοντα ταυτόχρονα.

Η ισχυρή παρουσία της στην αγορά αλλά και η πελατειακή σχέση μιας τράπεζας πρέπει να επεκταθούν σε ένα περιβάλλον ηλεκτρονικής πλέον τραπεζικής. Με τη χρήση του M-CRM, θα προγραμματιστούν ενέργειες που θα οργανώνουν εικονικές εξατομικευμένες τραπεζικές εργασίες στις οποίες θα επιτρέπεται το ένα προς ένα μάρκετινγκ και ο πελάτης θα αισθάνεται μέρος της "τραπεζικής" οικογένειας.

Η δημιουργία μιας αντίληψης "προσανατολισμένης στους πελάτες" μαζί με την ανάπτυξη εφαρμογών του M-CRM, σε ένα χρηματοπιστωτικό οργανισμό, συντελούν στην αναγνώριση της στρατηγικής θέσης του πελάτη σε κάθε δραστηριότητα της τράπεζας και συγχρόνως, βελτιώνουν την ικανότητά του να:

- Καθορίζει τον τύπο πελατών που επιθυμεί να προσελκύσει και να το διατηρεί.
- Καθορίζει και διοικεί εκείνα τα προϊόντα και υπηρεσίες που θεωρούνται ελκυστικά και κερδοφόρα στους περισσότερους πελάτες.
- Αναπτύσσει νέους τρόπους εξανθρωπισμού των on-line υπηρεσιών του.
- Προσφέρει διαφορετικά επίπεδα υπηρεσιών που θα ικανοποιήσουν τη ζήτηση και τους εξαντλητικούς πελάτες.
- Αναπτύσσει αποδοτικές, δυναμικές και ποιοτικές on-line υπηρεσίες, που χτίζουν κατά συνέπεια, ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες τους.

Επιπλέον μια επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος M-CRM, ως φιλοσοφία και ως εταιρική στρατηγική για τη βελτίωση των υπάρχουσών ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών και την ανάπτυξη νέων, προϋποθέτει:

- Μετασχηματισμό των τραπεζών σε ιδρύματα προσανατολισμένα στον πελάτη.
- Διατήρηση των λεπτομερειών και των στοιχείων που αφορούν τους πελάτες σε μια κύρια βάση δεδομένων. Ανάπτυξη προηγμένων ερευνών και ανάλυση τεχνικών που αφορούν τη μετατροπή των στοιχείων των πελατών σε πληροφορίες χρήσιμες για την υποστήριξη τολμηρών αποφάσεων.

- Ανάπτυξη πολλαπλών πελατειακών σεναρίων και εξέταση διαφορετικών μοντέλων με τους στόχους και τις καταστάσεις των πελατών, σύμφωνα με τη θεωρία προσανατολισμού στον πελάτη.
- Υποχρέωση σε ένα προσανατολισμένο στους πελάτες σύστημα, σύμφωνα με την ταχύτητα και την υιοθέτηση των πολλαπλών μέσων επικοινωνίας για αυτούς.
- Χρησιμοποίηση σύγχρονων εφαρμογών του M-CRM.
- Κατάρτιση των υπαλλήλων για να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα οι διαδικασίες, τα εργαλεία και η πολιτική του CRM.
- Συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία σχεδιασμού και αλλαγής των δραστηριοτήτων του CRM.

Τέλος, όπως έχει ήδη ειπωθεί, η επιτυχία των ηλεκτρονικών τραπεζικών εργασιών εξαρτάται από την πίστη των πελατών τους. Μια πολύ-διαυλική / πολύ-καναλική πλατφόρμα CRM θα βοηθήσει τις τράπεζες να αναπτύξουν ένα πρόγραμμα πίστης πελατών. Με αυτό το είδος προγράμματος, οι τράπεζες θα προσφέρουν οφέλη στους πελάτες που θα χρησιμοποιούν το βέλτιστο προϊόν τους, το μίγμα μέσων επικοινωνίας και θα παραμένουν συντονισμένοι και πιστοί στις προσφορές των τραπεζών.

Βιβλιογραφία

1. Adrian Payne, Professor, Director Centre for Relationship Marketing, Cranfield University: '*Customer Relationship Management*'. Pdf
www.ebusinessforum.gr/index.php?op=modload&modname=Analysis&action=analysisviewdata&pageid=4&flag=0
2. Arbussa Anna and Bernal Enrique: '*Strategic Implications for the development of on-line Banking in Spain*', published online in Wiley InterScience (2003)
www.interscience.wiley.com
3. Bank for International Settlements, Basel Committee on Banking Supervision: '*Risk Management Principles for Electronic Banking*' (May 2001)
www.bis.org/publ/bcbs98.pdf
4. Bank for International Settlements: '*About BIS statistics*'
www.bis.org/statistics/index.htm
5. Bankers On-line: www.bankersonline.com
6. Committee on Payment and Settlement Systems (CPSS), Bank of International Settlements: '*Survey of developments in electronic money and internet and mobile payments*' pdf, (March 2004)
www.bis.org
7. CRM2day: '*Οι δαπάνες για CRM αναμένεται να εκτοξευθούν*'.
www.crm2day.gr/spotlights/103530346035695.shtml

- 8.** Dyche Jill: *'The CRM Handbook'*, Addison-Wesley Information Technology Series, (7th Printing, 2004).
- 9.** Epay News: *'Statistics for Banking and Treasury Management'*
www.epaynews.com/statistics/bankstats.html
- 10.** Epay News: *'Statistics for electronic transactions'*
www.epaynews.com/statistics/transactions.html
- 11.** Erika Morphy: *'Survey: Employees, Not Customers Are Key to CRM Success'*, CRM-Daily, (April 30, 2004)
www.crmdaily.com/story.xhtml?story_id=23907
- 12.** ESRC, Centre for Research on Innovation and Competition, at the University of Manchester: *'Exploring the Effects of e-Commerce, Report 1'*. pdf, (October 1999), <http://les.man.ac.uk/cric/e-commerce>
- 13.** European Committee for Banking Standards (ECBS): *'Security Guidelines for e-Banking: Application of Basel Risk Management Principles'*, (version 2, August 2004).
- 14.** Fayerman Michael: *'Customer Relationship Management'*, New Directions for Institutional Research, (2002).
- 15.** Federal Financial Institutions Examination Council (FFIEC): *'e-Banking, IT Examination Handbook'*. pdf, (August 2003).
www.ffiec.gov/ffiecinfobase/html_pages/it_01.html#ebank
www.ffiec.gov/press/pr093003.htm

16. Federal Reserve Bank of Chicago: *'Economic Research and data'*
www.chicagofed.org/economic_research_and_data/index.cfm
17. Federal Reserve Bank of Minneapolis: *'Consumer Banking Electronic and Internet Banking'*.
<http://minneapolisfed.org/banking/ebank/>
18. Foss Bryan & Stone Merlin: *'CRM in financial services-A practical guide to making customer relationship management work'*, Kogan Page Limited, (2002).
19. Frank J. Derfler & the Publishers of PC Magazine: *'e-Business Essentials'*, V.Giurdas, (Εκδοτική, 2001).
20. Furst Karen, Lang W. William and Nolle E Daniel: *'Internet Banking: Developments and Prospects'*, Program on Information Resources Policy, Harvard University & Centre for Information Policy Research, 2002.
21. Garrett S G E and Skevington P J: *'An Introduction to e-Commerce'*, BT Technol J Vol, (July 1999).
22. Global CEO Study of 2006 by IBM Corporation: *'Expanding the Innovation Horizon'*, (IBM, 2006).
23. Hans Christiansen: *'Electronic Finance: Economic and Institutional Factors'*, Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, Financial Affairs Division- Occasional Paper, (2001).
www.oecd.org/daf/financial-affairs

- 24.** IBM Institute for Business Value, department of the sector of Business Consulting Services: *"Doing CRM right: What it takes to be successful with CRM"*, (IBM, 2004).
- 25.** IDC Executive Brief: *'The Customer still comes first: Defining the mission of the Modern Contact Centre'*. pdf (September 2003).
<http://whitepapers.zdnet.co.uk/0,39025945,60089247p-39000458q,00.htm>
- 26.** Internet World Stats: *'Usage and population statistics'*
www.internetworldstats.com
- 27.** Jarre Philippe: *'e-CRM in financial services'*. pdf, δημοσίευση για την IBM από Informa Publishing Group Ltd, 2000.
www.crm2day.com/library/EpFkZkypyZHgubgXGm.php
www.crm2day.gr/spotlights/103530346035695.shtml
- 28.** Jerry Kurtyka: *'Why Multi-Channel CRM really works?'* (DM Review magazine, May 2001) http://dmreview.com/article_sub.cfm?articleID=3337
- 29.** Microsoft Business Solutions: *'The CRM guide to increasing profit and Productivity - The Interconnected Business'*. pdf (2003).
<http://uk.builder.com/whitepapers/0,39026692,60082159p-39000875q,00.htm>
- 30.** OCBC Bank: *'Benefits of Internet Banking'*
www.ocbc.com.sg/personal-banking/banking/Bnk_Ebk_InternetBnk.shtml

31. OCC, Comptroller of the Currency Administrator of National Banks: *'Internet Banking, Comptrollers Handbook'*. pdf,(October 1999).
www.occ.treas.gov/handbook/intbank.pdf
32. PC Magazine, Ιούνιος 2006: www.winbank.gr/ecportal.asp?id=259720&nt=85
33. Pfeifer E. Phillip & Farris W. Paul: *'The Elasticity of Customer Value to Retention: The duration of a Customer Relationship'*, Journal of Interactive Marketing, (2004).
34. SAP AG: *'My SAP CRM e-Commerce'*. pdf (2003).
www.sap.com/global/scripts/jump_frame.asp
35. SAP Solution: *'My SAP Customer Relationship Management for the Banking Industry'*. pdf, (SAP AG, 2002).
<http://whitepapers.zdnet.co.uk/0,39025945,60070449p-39000630q,00.htm>
36. Seybold B. Patricia: *'Get inside the Lives of your Customers'*, Harvard Business Review on Customer Relationship Management, Harvard Business School Press, 2001.
37. Steward S, Callaghan J and Rea T: *'The e-Commerce revolution'*, BT Technol J Vol (July 1999).
38. Techguide: *'Foundation for a CRM Solution - The Multichannel Contact Server'*, pdf (2001).
<http://whitepapers.zdnet.co.uk/0,39025945,60017123p-39000473q,00.htm>

- 39.** Turk Volker, Michael Kuhndt, Alakeson Vidhya, Aldrich Tim and Justus von Geibler in cooperation with Phil Case, Barclays PLC: *'The Environmental and Social impacts of e-Banking. A case study with Barclays PLC'*. pdf, Final Report (April 2003),
www.forumforthefuture.org.uk/uploadstore/Barclays_case_study.pdf
- 40.** Web Qual Instrument: *'Questionnaire'*
www.webqual.co.uk/instrument.htm
- 41.** Wright April: *'The Changing Competitive Landscape of Retail Banking in the e-Commerce Age'*, Thunderbird International Business Review, (January-February 2002).
- 42.** Yousafzai Y. Shumaila, Pallister G. John and Foxall R. Gordon: *'Strategies for Building and Communicating Trust in Electronic Banking: A Field Experiment'*, Psychology & Marketing, (February 2005).
- 43.** Άρθρο Α. Τσάμη *'Εξελίξεις, διαπιστώσεις και διλήμματα στη σύγχρονη ηλεκτρονική τραπεζική'*, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, (γ' τρίμηνο 2003).
- 44.** Άρθρο Δ. Γεωργόπουλου: *'On-line εξυπηρέτηση πελατών: Ο καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία του e-banking'*, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, (γ' τρίμηνο 2003).
- 45.** Ένωση Ελληνικών Τραπεζών : *'e-Banking, Νέοι ορίζοντες στο τραπεζικό επιχειρείν'*. pdf, Έκδοση από Ε.Ε.Τ. (2000).
www.hba.gr/5publ/meletes/e-banking.pdf

46. Ένωση Ελληνικών Τραπεζών : *Τραπεζικές εργασίες Διαδικτύου* Δελτίο Ε.Ε.Τ., Ιούλιος-Αύγουστος-Σεπτέμβριος 2003.
47. Έρευνα για λύσεις CRM - Σύγκριση και εκτίμηση αυτών των λύσεων
<http://crmevaluation.com>
48. Ημερησία On-Line: *"Global Market Insite: Πιο μπροστά η Ευρώπη στο on-line banking"*, Ημερησία 03-06-2006
49. Τρύφων Κολλίντζας: *"Να πωληθεί γρήγορα το 38% της Τράπεζας Αττικής"*, Καθημερινή 29-06-2006
50. www.ate.gr
51. www.attikisbank.gr
52. www.alpha.gr
53. www.aspisbank.gr
54. www.bankofcyprus.gr
55. www.citibank.gr
56. www.combank.gr
57. www.egnatibank.gr
58. www.eurobank.gr

59. www.hsbc.gr

60. www.laiki.gr

61. www.nbg.gr

62. www.novabank.gr

63. www.winbank.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ