

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-MBA)**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ
(COOPERATION STRATEGY)
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΥΣΤΑΘΙΑ ΝΑΠΟΛΕΟΝΤΟΣ ΚΑΡΜΗ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2007

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ (COOPERATION STRATEGY)
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΕΥΣΤΑΘΙΑ ΝΑΠΟΛΕΟΝΤΟΣ ΚΑΡΜΗ

Διπλωματική Εργασία

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων για Στελέχη (Executive MBA)

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2007

Στον σύζυγό μου Πέτρο,
για την προτροπή και τη συμπαράστασή του

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ (COOPETITION STRATEGY)
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μέσα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, το πολύπλοκο και ανταγωνιστικό και όλο και περισσότερο εξαρτώμενο από την πληροφορία και τη γνώση (know-how), οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν την ανάγκη να συνεργαστούν συχνά με ανταγωνιστές με στόχο να διατηρήσουν ή και να διευρύνουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Η παραδοχή αυτή τεκμηριώθηκε επιστημονικά και διαμόρφωσε την επιχειρηματική θεωρία του Συν-ανταγωνισμού.

Στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας θα γίνει μία θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής του Συν-ανταγωνισμού, βασισμένη κυρίως στην ανάλυση των εισηγητών της, *Adam Brandenburg* και *Barry Nalebuff*. Στο δεύτερο μέρος θα παρουσιαστούν τρόποι εφαρμογής της στρατηγικής στην περιοχή των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Αφού δε παρατεθούν τα ισχύοντα δεδομένα στο χώρο, θα κατατεθούν συγκεκριμένες προτάσεις για την αξιοποίηση του Συν-ανταγωνισμού στην επέκταση της αγοράς των υπηρεσιών αυτών.

Από τη συγκεκριμένη μελέτη συνάγεται ότι η θεωρία του Συν-ανταγωνισμού είναι δυνατόν να βρει εφαρμογή στο χώρο των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών, να δώσει στις τράπεζες μία εναλλακτική πρόταση απέναντι στις στρατηγικές επιλογές που οδηγούν στον επιζήμιο και συχνά καταστρεπτικό άκρατο ανταγωνισμό και να τις συνδράμει, τόσο στην επέκταση των

υφιστάμενων αγορών των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών όσο και στην ανακάλυψη νέων (π.χ. Βαλκανικές χώρες).

Σημαντικοί όροι:

συνεργασία, ανταγωνισμός, συν-ανταγωνισμός, παίκτες, δίκτυο αξιών, τραπεζικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	III
Κεφάλαιο 1^ο - Εισαγωγή	4
1.1 Αντικείμενο εργασίας	4
1.2 Κύριοι στόχοι – Σκοπός εργασίας	5
1.3. Συνοπτική παρουσίαση της δομής της εργασίας	6
ΜΕΡΟΣ Α. - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ (COOPERATION STRATEGY) ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	9
Κεφάλαιο 2^ο - Αναφορά στους Εισηγητές του Συν-ανταγωνισμού	10
Κεφάλαιο 3^ο - Ανάλυση της Στρατηγικής του Συν-ανταγωνισμού	13
3.1 Βασικές αρχές του Συν-ανταγωνισμού	13
3.2. Θεωρία των παιγνίων	14
3.3 Συστατικά μέρη του επιχειρηματικού παιχνιδιού - Το «Δίκτυο Αξιών»	16
3.4 Η Στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε.	21
ΜΕΡΟΣ Β. - CASE STUDY. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	30
Κεφάλαιο 4^ο - Εισαγωγή	31
Κεφάλαιο 5^ο - Περιγραφή – Οριοθέτηση των Τραπεζικών Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών	34
5.1 Παίκτες	34
5.2 Προϊόντα – Υπηρεσίες	36

Κεφάλαιο 6^ο - Υφιστάμενη Κατάσταση ως προς τη Χρήση και Απόδοση των Τραπεζικών Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών	47
6.1 Αιτίες χαμηλής διείσδυσης των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών στο ελληνικό κοινό	49
Κεφάλαιο 7^ο - Εφαρμογή Στρατηγικής Συν-ανταγωνισμού στις Τραπεζικές Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες	53
7.1 Πλεονεκτήματα για τις τράπεζες	54
7.2 Επιχειρηματικές κινήσεις στο πλαίσιο μίας στρατηγικής Συν-ανταγωνισμού	58
Α. Ίδρυση Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών (ΕΕΤ)	59
Β. Ίδρυση του «ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ»	61
Γ. Ίδρυση «ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΜΕΣΟΛΑΒΗΤΗ»	62
Δ. Δημιουργία διατραπεζικών συστημάτων συναλλαγών	62
Κεφάλαιο 8^ο - Προτάσεις	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	86

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Νίκο Γεωργόπουλο για την καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 5.1 - Δικτυακοί τόποι τραπεζών

Πίνακας 5.2.1α - Προσφερόμενες τραπεζικές υπηρεσίες μέσω ATMs

Πίνακας 5.2.1β - Κατανομή Αυτόματων Ταμειολογιστικών Μηχανών

Πίνακας 5.2.2 - Προσφερόμενες τραπεζικές υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου

Πίνακας 5.2.4α - Προσφερόμενες υπηρεσίες μέσω κινητού τηλεφώνου

Πίνακας 5.2.4β - Τράπεζες που προσφέρουν υπηρεσίες μέσω κινητού τηλεφώνου

Πίνακας 6.1 - Κυριότεροι λόγοι μη χρήσης του Διαδικτύου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 3.2 - Δίκτυο Αξιών

Διάγραμμα 7.2.1α - Δίκτυο Αξιών «προ ΔΙΑΣ»

Διάγραμμα 7.2.1β - Δίκτυο Αξιών «μετά ΔΙΑΣ»

Διάγραμμα 8.1.α - Δίκτυο Αξιών ηλεκτρονικής τράπεζας – «ΠΡΙΝ»

Διάγραμμα 8.1.β - Δίκτυο Αξιών ηλεκτρονικής τράπεζας «ΜΕΤΑ»

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 1^ο

Εισαγωγή

1.1 Αντικείμενο εργασίας

Το πεδίο της διοίκησης των επιχειρήσεων αντιμετωπίζει σήμερα μια σειρά νέων προκλήσεων που αντλούν τις ρίζες τους στη δυναμική των εξελίξεων και αλλαγών που συντελούνται στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ως συνέπεια, στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο δεν αρκεί πλέον οι παίκτες να υιοθετούν τις υπάρχουσες εφαρμοσμένες και δοκιμασμένες θεωρίες, αλλά απαιτείται να στραφούν στη μελέτη και υιοθέτηση εντελώς καινούριων.

Υπό αυτό το πρίσμα εισήχθη το 1996 η έννοια του Συν-ανταγωνισμού με σκοπό να επεκτείνει τις νέες απαιτήσεις του «ανταγωνίζεσθαι», μέσω του «συνεταιρίζεσθαι». Τη στιγμή που στην πραγματικότητα οι δεκαετίες του '80 και '90 χαρακτηρίστηκαν από εξελίξεις και στις δύο θεωρήσεις, τη θεώρηση του ανταγωνισμού και τη θεώρηση της συνεργασίας που αντιμετωπίστηκαν ως ξεχωριστές στρατηγικές, η αυγή της νέας χιλιετίας μάς εξέθεσε σε μία νέα και ίσως παράδοξη στρατηγική συμπεριφορά. Όταν οι επιλογές ήταν ανάμεσα στα ανταγωνιστικά μοντέλα και τις συνεργατικές στρατηγικές, ο Συν-ανταγωνισμός σπρώχνει τις επιχειρήσεις να μάθουν νέους και μη αναμενόμενους τρόπους για να αντιδράσουν στρατηγικά και να αναζητήσουν νέες πηγές εσόδων.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως αντικείμενο την παρουσίαση των βασικών αρχών της στρατηγικής του Συν-ανταγωνισμού, καθώς και την εξέταση της δυνατότητας εφαρμογής της στο πεδίο των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Ο Συν-ανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις πέραν της στρατηγικής της συμβατικής, συνεργατικής προσέγγισης και, θεωρώντας την αγορά ως μία πιο σύνθετη δομή από αυτή που μέχρι σήμερα έχει επικρατήσει, προτείνει μία νέα στρατηγική, όπου η συνεργασία και ο ανταγωνισμός συνδυάζονται για να δημιουργήσουν μία νέα προοπτική.

Ο Συν-ανταγωνισμός προκαλεί το παραδοσιακό πλαίσιο και εισάγει ως θεμελιώδες στοιχείο την πολυπλοκότητα των ρόλων των παικτών, των στρατηγικών και των επιχειρηματικών στόχων. Ωστόσο, δέκα χρόνια μετά την εισαγωγή της έννοιας στο θεωρητικό πεδίο της στρατηγικής διαπιστώνεται ότι λίγη έρευνα έχει γίνει και ότι ο Συν-ανταγωνισμός ως θεωρητική προσέγγιση είναι ακόμα στα αρχικά του στάδια.

1.2 Κύριοι στόχοι – Σκοπός εργασίας

Η εργασία αποτελείται από το θεωρητικό και το πρακτικό μέρος. Στο θεωρητικό μέρος παρουσιάζεται η στρατηγική του Συν-ανταγωνισμού μέσα από την εκτενή ανάλυση των θεμελιωδών εννοιών της όπως αυτές προσδιορίστηκαν από τους εμπνευστές της θεωρίας Adam Brandenburg και Barry Nalebuff. Στο πρακτικό μέρος αναλύεται η υφιστάμενη κατάσταση στην αγορά των τραπεζικών

ηλεκτρονικών υπηρεσιών και παρουσιάζονται συγκεκριμένες προτάσεις για την εφαρμογή του Συν-ανταγωνισμού από τις τράπεζες με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη της αγοράς και τη βελτίωση των οικονομικών μεγεθών τους.

Συμπερασματικά, απώτερος σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αποκτήσει ο αναγνώστης μία πρώτη γνωριμία με τη στρατηγική αυτή θεωρία και να δει πώς η εν λόγω θεωρία εφαρμόζεται στην πράξη.

1.3. Συνοπτική παρουσίαση της δομής της εργασίας

Η διάρθρωση της εργασίας ακολουθεί την ανάλυση από το γενικό προς το ειδικό και, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, χωρίζεται στο θεωρητικό και στο πρακτικό μέρος. Αναλυτικά, τα θέματα που μελετώνται σε κάθε κεφάλαιο είναι τα παρακάτω.

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή στην εργασία και περιλαμβάνει τους κύριους στόχους και το αντικείμενο εργασίας της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Με το δεύτερο κεφάλαιο ξεκινάει η θεωρητική παρουσίαση του θέματος, με αναφορά στους εισηγητές της στρατηγικής.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές αρχές της στρατηγικής του Συν-ανταγωνισμού, γίνεται αναφορά στη θεωρία των παιγνίων και πώς αυτή αποτέλεσε τη θεωρητική βάση της στρατηγικής. Στη συνέχεια παρουσιάζονται

τα συστατικά μέρη του επιχειρηματικού παιχνιδιού τα οποία αποτελούν κατά τους συγγραφείς το «Δίκτυο Αξιών». Τέλος, αναλύεται διεξοδικά η στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε., όπως ονομάζονται από τους συγγραφείς τα σημεία του επιχειρηματικού παιχνιδιού (Παίκτες – Προστιθέμενη Αξία – Κανόνες – Τακτικές – Εμβέλεια) στα οποία οι επιχειρήσεις, εφαρμόζοντας τη στρατηγική του Συν-ανταγωνισμού μπορούν να παρέμβουν διαμορφώνοντας τις εξελίξεις προς όφελός τους.

Με το τέταρτο κεφάλαιο ξεκινά το πρακτικό μέρος της εργασίας. Γίνεται μία εισαγωγική αναφορά στα χαρακτηριστικά της αγοράς των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών ενώ στο επόμενο, πέμπτο κεφάλαιο οριοθετείται η αγορά με την παρουσίαση των παικτών και των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η υφιστάμενη κατάσταση ως προς τη χρήση και απόδοση των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών στον ελληνικό χώρο, με παράθεση στοιχείων από ελληνικές και διεθνείς έρευνες. Αναφορά γίνεται και στους παράγοντες και τις αιτίες που διαμορφώνουν την υφιστάμενη κατάσταση στην εν λόγω αγορά.

Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να καταδειχθεί κατά πόσο είναι προς το συμφέρον των τραπεζών να επενδύσουν στην επέκταση της χρήση των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών και με ποιο τρόπο η εφαρμογή μίας στρατηγικής Συν-ανταγωνισμού θα τους επιτρέψει να επιτύχουν τους στόχους τους. Παρουσιάζονται τα δυνητικά οφέλη για τις τράπεζες καθώς και

συγκεκριμένες περιπτώσεις επιχειρηματικών κινήσεων που εντάσσονται στο πλαίσιο του Συν-ανταγωνισμού, τόσο σε επίπεδο τραπεζικού κλάδου όσο και σε επίπεδο συνεργασιών μεταξύ δύο ή τριών παικτών του κλάδου.

Η εργασία ολοκληρώνεται στο όγδοο κεφάλαιο με την κατάθεση συγκεκριμένων προτάσεων, η υιοθέτηση των οποίων από τις τράπεζες είναι δυνατόν να συμβάλει στην επέκταση της αγοράς υπό εξέταση, που είναι ο κύριος στόχος κάθε στρατηγικής Συν-ανταγωνισμού.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

*“...How to cooperate without being a saint,
how to compete without killing the opposition...”*

Adam Brandenburg, Barry Nalebuff

ΜΕΡΟΣ Α.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

(COOPERATION STRATEGY)

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 2^ο

Αναφορά στους Εισηγητές του Συν-ανταγωνισμού

Ο Συν-ανταγωνισμός εισήχθη ως έννοια από τον Adam Brandenburg του Harvard Business School και τον Barry Nalebuff του Yale School of Management. Οι δύο επιστήμονες ισχυρίστηκαν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να κερδίσουν πλεονεκτήματα μέσω του συνδυασμού των στοιχείων του ανταγωνισμού και της συνεργασίας. Υποστήριξαν ότι η συνεργασία με προμηθευτές, πελάτες και επιχειρήσεις που παράγουν συμπληρωματικά ή παρόμοια προϊόντα μπορεί να οδηγήσει σε επέκταση της αγοράς, σε διαμόρφωση νέου τύπου επιχειρηματικών σχέσεων, ίσως ακόμα και στη δημιουργία νέων τύπων επιχειρήσεων. Οι συγγραφείς επέλεξαν τον όρο *Συν-ανταγωνισμό* γι' αυτή την έννοια (μείγμα συνεργασίας και ανταγωνισμού), τον οποίο χρησιμοποίησαν στο ομώνυμο βιβλίο¹ [A.Brandenburg, B. Nalebuff, 1999], όπου παρέθεσαν τις απόψεις τους. Παρόλα αυτά φαίνεται ότι ήταν ο Ray Noorda, ο ιδρυτής της Novell που δημιούργησε τη λέξη.

Τόσο η έννοια όσο και η λέξη φαίνεται ότι έγιναν αποδεκτές με ιδιαίτερο ενθουσιασμό από την επιχειρηματική κοινότητα, κυρίως δε από τη βιομηχανία των ηλεκτρονικών υπολογιστών όπου οι στρατηγικές συμμαχίες είναι συχνές με στόχο την ανάπτυξη νέων προϊόντων και αγορών.

Οι A. Brandenburg και B. Nalebuff διαμόρφωσαν τη θεωρία τους βασιζόμενοι στις αρχές της θεωρίας των παιγνίων. Όπως οι ίδιοι σημειώνουν η μαθηματική θεωρία των παιγνίων βρήκε από τότε πολλές σημαντικές εφαρμογές στην οικονομική επιστήμη, στην πολιτική, στη στρατιωτική στρατηγική, στο δίκαιο, στην επιστήμη των υπολογιστών και στη βιολογία. Οι συγγραφείς βασίζονται στη θεωρία των παιγνίων προκειμένου να αποδείξουν την αξία της συνεργασίας και τη δυνατότητα λύσεων του τύπου «κερδίζω-κερδίζεις» (win-win strategy).

Βιβλιογραφία

¹ Ελληνική έκδοση: ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ, Άνταμ Μπράντενμπεγκερ, Μπάρυ Νέιλμπαφ, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 1999.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 3^ο

Ανάλυση της Στρατηγικής του Συν-ανταγωνισμού

3.1 Βασικές αρχές του Συν-ανταγωνισμού

Η θεωρητική τεκμηρίωση της στρατηγικής του Συν-ανταγωνισμού όπως αναπτύχθηκε από τους A. Brandenburg και B. Nalebuff δομήθηκε πάνω στις παρακάτω αρχές:

- ⊖ Στο επιχειρηματικό παιχνίδι δεν υπάρχουν κανόνες και αν υπάρχουν, αλλάζουν.
- ⊖ Στο παιχνίδι λαμβάνουν μέρος σε σχέση με κάθε επιχείρηση και άλλες τέσσερις κατηγορίες παικτών: οι Πελάτες, οι Προμηθευτές, οι Ανταγωνιστές και οι Προμηθευτές των συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- ⊖ Οι σχέσεις των παικτών στο επιχειρηματικό παιχνίδι διαμορφώνουν το λεγόμενο «Δίκτυο Αξιών».
- ⊖ Στο επιχειρηματικό παιχνίδι δεν υπάρχει ένας νικητής και πολλοί ηττημένοι.
- ⊖ Ο τελικός στόχος είναι να βρεθούν πρακτικές με βάση τις οποίες να είναι δυνατή τόσο η συνεργασία (χωρίς οι παίκτες να είναι «άγιοι»), όσο και ο ανταγωνισμός (χωρίς την εξολόθρευση των αντιπάλων).
- ⊖ Η επιτυχία προέρχεται και από τη διεξαγωγή του σωστού παιχνιδιού.

- δ Οι άνθρωποι μπορούν να αλλάξουν το παιχνίδι. Και αυτό μπορεί να γίνει μέσω της αλλαγής σε ένα από τα παρακάτω πέντε στοιχεία: στο Παιχνίδι, στην Προστιθέμενη Αξία, στους Κανόνες, στην Τακτική ή στην Εμβέλεια του παιχνιδιού, σε ένα δηλαδή από τα στοιχεία αυτού που οι συγγραφείς ονομάζουν εν συντομία στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε.

3.2. Θεωρία των παιγνίων

«Everything is a game. Business is a game».

Για την ανάπτυξη της θεωρίας του Συν-ανταγωνισμού οι συγγραφείς βασίστηκαν στη θεωρία των παιγνίων, την οποία αναγνώρισαν ως αποφασιστικής σημασίας εργαλείο για την κατανόηση του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου. Η θεωρία των παιγνίων αναπτύχθηκε από τον μαθηματικό John von Neumann και τον οικονομολόγο Oskar Morgenstern στο βιβλίο τους «Theory of Games and Economic Behavior» («Θεωρία των παιγνίων και οικονομική συμπεριφορά»).

Η γέννηση της θεωρίας των παιγνίων τοποθετείται στο Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και η ανάπτυξή της κατά τη διάρκεια του Ψυχρού Πολέμου. Η νοοτροπία της εποχής ήθελε νικητές και χαμένους, ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος. Η σύγχρονη θεωρία των παιγνίων εφαρμόζεται το ίδιο επιτυχημένα και σε παίγνια θετικού αθροίσματος, ή «κερδίζω – κερδίζεις» (win-win strategy).

Η θεωρία των παιγνίων εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι παίρνουν αλληλοεξαρτώμενες αποφάσεις, οι συνέπειες των οποίων εξαρτώνται από τις αποφάσεις που παίρνουν οι άλλοι. Η θεωρία μελετά περιβάλλοντα στα οποία μετέχουν πολλοί παίκτες. Η έκβαση του παιχνιδιού εξαρτάται από τις στρατηγικές επιλογές όλων των παικτών. Κεντρική έννοια αυτής της θεωρίας είναι η «στρατηγική ισορροπία Nash», κατά την οποία οι παίκτες είναι ικανοποιημένοι με το αποτέλεσμα υπό την έννοια ότι αν αλλάξουν από μόνοι τους στρατηγική δεν πρόκειται να βελτιώσουν των κέρδος τους.

Με βάση τη θεωρία των παιγνίων οι καλές αποφάσεις βασίζονται, συχνά, στις προβλέψεις για τις αποφάσεις των άλλων και πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ότι και οι άλλοι μπορεί να σκέπτονται με τον ίδιο τρόπο. Με μία φράση, η βασική συμβολή της θεωρίας των παιγνίων στο πεδίο των επιχειρηματικών στρατηγικών έγκειται στην εισαγωγή ενός συστηματικού τρόπου για το σχεδιασμό τακτικών σε περιπτώσεις όπου η τύχη μίας επιχείρησης εξαρτάται από τις πράξεις των συμπαικτών της στο επιχειρηματικό παιχνίδι.

Οι A. Brandenburg και B. Nalebuff εντοπίζουν στη δική τους θεωρία των παιγνίων πέντε θεμελιώδη μέρη κάθε παιχνιδιού: τους Παίκτες, την Προστιθέμενη Αξία, τους Κανόνες, τις Τακτικές και την Εμβέλεια (ΠΑΚΤΕ)² [P.A.R.T.S.], τα οποία θα αναλυθούν στη συνέχεια της εργασίας.

3.3 Συστατικά μέρη του επιχειρηματικού παιχνιδιού - Το «Δίκτυο Αξιών»

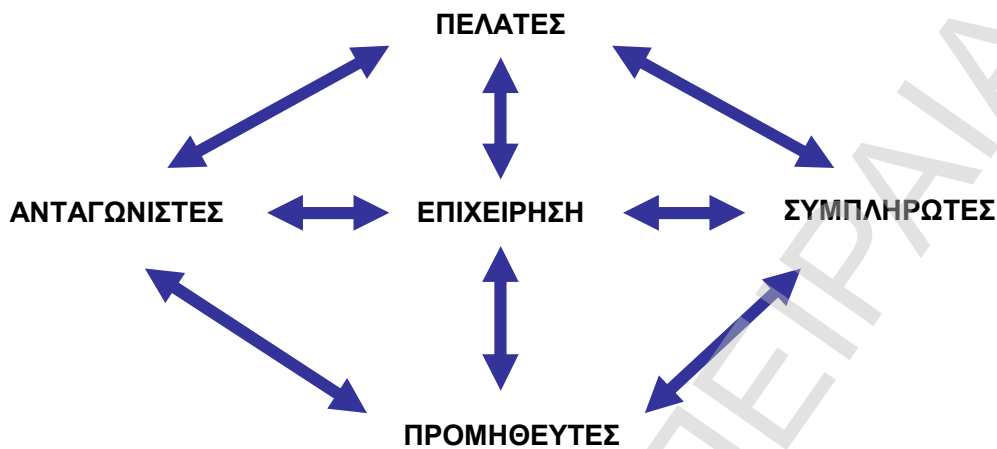
*«If business is a game,
then who are the players? »*

Πριν από την ανάλυση της στρατηγικής του Συν-ανταγωνισμού θα πρέπει να προσδιοριστούν οι παίκτες που λαμβάνουν μέρος στο επιχειρηματικό παιχνίδι και οι ρόλοι που κάθε παίκτης είναι δυνατό να λαμβάνει την ίδια στιγμή.

Συν-ανταγωνισμός σημαίνει καταρχήν ότι ένας παίκτης δεν έχει έναν μοναδικό ρόλο στο επιχειρηματικό παιχνίδι. Για μία επιχείρηση, οι άλλοι παίκτες είναι οι πελάτες της, οι προμηθευτές της, οι ανταγωνιστές της και επιπλέον, οι προμηθευτές των συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών της. Η ίδια όμως επιχείρηση μπορεί ταυτόχρονα να είναι πελάτης μίας άλλης επιχείρησης, προμηθευτής μίας τρίτης και ανταγωνιστής μία τέταρτης.

Επειδή λοιπόν ακριβώς οι παίκτες και οι ρόλοι τους στο επιχειρηματικό παιχνίδι δεν είναι τόσο προφανείς, οι συγγραφείς παρουσιάζουν αυτή την πολυπλοκότητα των σχέσεων και την αλληλεξάρτησή τους σχηματικά στο «Δίκτυο Αξιών».

ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΑΞΙΩΝ



ΠΗΓΗ: «ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ», Ανταμ Μπράντενμπεγκερ, Μπάρι Νέιλμπαφ, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 1999 “

Διάγραμμα 3.2 – Δίκτυο Αξιών

Με την έννοια «Δίκτυο Αξιών» οι A. Brandenburg και B. Nalebuff παρουσιάζουν τον ισχυρισμό τους ότι το επιχειρηματικό παιχνίδι στοχεύει στη δημιουργία αξίας. Πρόκειται για ένα σχηματικό χάρτη που παρουσιάζει όλους τους παίκτες του επιχειρηματικού παιχνιδιού καθώς και τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ αυτών. Οι αλληλεπιδράσεις λαμβάνουν χώρα σε δύο διαστάσεις:

- Στην κάθετη διάσταση τοποθετούνται οι πελάτες (*customers*) και οι προμηθευτές (*suppliers*) της επιχείρησης, παίκτες με τους οποίους η επιχείρηση συναλλάσσεται.
- Στις οριζόντιες διαστάσεις βρίσκονται οι παίκτες με τους οποίους η επιχείρηση αλληλεπιδρά αλλά δεν συναλλάσσεται. Οι παίκτες αυτοί είναι είτε ανταγωνιστές (*competitors*) της είτε «συμπληρωτές» (*complementors*) της.

Ανταγωνιστές μίας επιχείρησης ή «όσοι μπορούν να την υποκαταστήσουν», είναι εναλλακτικοί παίκτες από τους οποίους οι πελάτες της επιχείρησης μπορούν να προμηθευτούν προϊόντα ή στους οποίους οι προμηθευτές της μπορούν να διαθέσουν πρώτες ύλες.

«Στο εύρος που οι παραγωγοί ενός αγαθού και οι παραγωγοί ενός άλλου αγαθού έχουν τους ίδιους προμηθευτές και τους ίδιους πελάτες, είναι ανταγωνιστές στην ίδια αγορά»³ [Burt, R. 1988].

«Συμπληρωτές» της επιχείρησης είναι παίκτες από τους οποίους οι πελάτες αγοράζουν υποκατάστατα προϊόντα ή στους οποίους οι προμηθευτές πωλούν υποκατάστατα πρώτων υλών.

Ανταγωνιστές και «Συμπληρωτές» από την οπτική του πελάτη:

- Ένας παίκτης είναι «συμπληρωτής» μίας επιχείρησης, αν οι πελάτες αποτιμούν το προϊόν της επιχείρησης περισσότερο όταν κατέχουν και το προϊόν του άλλου παίκτη, παρά όταν έχουν μόνο το δικό της προϊόν.
- Ένας παίκτης είναι ανταγωνιστής μίας επιχείρησης, αν οι πελάτες αποτιμούν το προϊόν της λιγότερο όταν έχουν το προϊόν του άλλου παίκτη, παρά όταν έχουν το δικό της προϊόν.

Ανταγωνιστές και «συμπληρωτές» από την οπτική του προμηθευτή:

- Ένας παίκτης είναι «συμπληρωτής» μίας επιχείρησης, αν είναι περισσότερο ελκυστικό για έναν προμηθευτή να παρέχει πρώτες ύλες

στην επιχείρηση όταν προμηθεύει ταυτόχρονα και τον άλλο παίκτη, παρά όταν προμηθεύει μόνο την επιχείρηση.

- Ένας παίκτης είναι ανταγωνιστής μίας επιχείρησης αν είναι λιγότερο ελκυστικό για έναν προμηθευτή να παρέχει πρώτες ύλες στην επιχείρηση όταν προμηθεύει ταυτόχρονα και τον άλλο παίκτη, παρά όταν προμηθεύει μόνο την επιχείρηση.

Δεν είναι εύκολο να ξεχωρίσει κανείς τους συμπληρωτές από τους ανταγωνιστές. Όπως επίσης, οι ίδιοι παίκτες μπορεί να είναι συγχρόνως ανταγωνιστές και συμπληρωτές. Το γεγονός αυτό μπορεί να εξηγήσει παραδείγματος χάριν την επιμονή των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο, να εγκαθίστανται στις ίδιες περιοχές, κυριολεκτικά η μία δίπλα στην άλλη. Αν οι επιχειρήσεις επέλεγαν να δραστηριοποιηθούν σε περιοχές όπου δεν υπάρχουν ανταγωνιστές τους, θα ακολουθούσαν αποκλειστικά ανταγωνιστική στρατηγική, στοχεύοντας στην προσέλκυση περισσότερων πελατών οι οποίοι δεν θα είχαν δυνατότητα σύγκρισης προϊόντων. Οι επιχειρήσεις όμως επιλέγουν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά η μία στην άλλη και συγκεντρώνονται χωροταξικά δημιουργώντας μικρές ή μεγαλύτερες αγορές. Παρέχουν έτσι στους πελάτες τους δυνατότητα σφαιρικότερης ενημέρωσης, καλύτερης εξυπηρέτησης και επιλογής ανάμεσα σε διαφορετικές ποιότητες και τιμές. Η ευκολία πραγματοποίησης συναλλαγών ευνοεί την προσέλκυση πελατών και την αύξηση των πωλήσεων.

Πρέπει να σημειωθεί ότι το «Δίκτυο Αξιών» των A. Brandenburg και B. Nalebuff είναι μία διαφορετική θεώρηση του Υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων του

Porter, όπου επίσης αναγνωρίζεται η σημασία των συμπληρωματικών και των ανταγωνιστικών προϊόντων. Το μοντέλο εστιάζει στις κύριες ομάδες οι οποίες επηρεάζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι ανταγωνιστές περιγράφονται με παρόμοιους όρους στο υπόδειγμα του Porter: οι ανταγωνιστές είναι ένας περιεκτικός όρος που περιλαμβάνει τον υφιστάμενο ανταγωνισμό («Existing Rivals»), τους νεοεισερχόμενους («New Entrants») και την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα («Substitutes»).

Στη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών τα πιθανά οφέλη της συνεργασίας με έναν ανταγωνιστή έχουν γίνει κατανοητά και αυτό έχει οδηγήσει με τη σειρά του σε μεγάλο αριθμό συμμαχιών όπως και ανεπίσημων συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστών. Όταν οι ανταγωνιστές συνεργάζονται υπάρχει μία συνεχής τάση μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας. Αυτή η τάση και αυτός ο τύπος επιχειρηματικής σχέσης περιγράφεται με τον όρο Συν-ανταγωνισμός. Η μέχρι σήμερα έρευνα⁴ [Bengsson, M. And Kock, S 2000] έχει δείξει ότι οι επιχειρήσεις τείνουν να συνεργάζονται στα πεδία που βρίσκονται μακριά από τον πελάτη και να ανταγωνίζονται σε δραστηριότητες που βρίσκονται πολύ κοντά του. Αυτές οι επιχειρήσεις δεν είναι μόνο ανταγωνιστές ή αντίπαλοι κατά την παραδοσιακή έννοια, αλλά ταυτόχρονα και συνεταίροι που συνεργάζονται. Συμπερασματικά, οι συγγραφείς καταλήγουν ότι οι επιχειρήσεις είναι «συμπληρωτές» όσον αφορά τη δημιουργία τα αγοράς και ανταγωνιστές όσον αφορά την κατανομή της.

3.4 Η Στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε.

Μία από τις κύριες αρχές της στρατηγικής του Συν-ανταγωνισμού είναι ότι η επιτυχία μπορεί να προέλθει και από τη διεξαγωγή του σωστού παιχνιδιού. Έτσι, μετά την ανάλυση του «Δικτύου Αξιών» οι συγγραφείς στρέφονται στην παρουσίαση των πέντε στοιχείων του επιχειρηματικού παιχνιδιού που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να μεταβάλουν τις εξελίξεις προς όφελός τους: οι Παίκτες, η Προστιθέμενη Αξία, η Κανόνες, οι Τακτικές και η Εμβέλεια.

3.4.1 Μεταβολή στους Παίκτες (Players)

Μία επιχείρηση μπορεί να προσπορίσει κέρδη αν επιτύχει να προσαρμόσει το παιχνίδι στις δυνατότητές της. Από μόνη της η συμμετοχή της επιχείρησης στο επιχειρηματικό παιχνίδι επιφέρει σε αυτό αλλαγές. Τα δεδομένα αλλάζουν με την είσοδό της, επομένως είναι σημαντικό να διερευνάται και να εκτιμάται το όφελος και η ζημία που προκύπτει όχι μόνο για την ίδια την επιχείρηση, αλλά και για τους άλλους παίκτες από τη συμμετοχή της στο παιχνίδι.

Η είσοδος ή η έξοδος μίας επιχείρησης από το παιχνίδι μεταβάλλει τις ισορροπίες της αγοράς. Εκτός δε από την περίπτωση της δικής της συμμετοχής ή αποχώρησης από το παιχνίδι, μία επιχείρηση μπορεί να δράσει συν-ανταγωνιστικά προσελκύνοντας άλλους παίκτες να μπουν στο παιχνίδι, είτε αυτοί είναι πελάτες της είτε προμηθευτές είτε συμπληρωτές της, ακόμα και ανταγωνιστές της. Αυτό που ζητείται είναι να αναγνωρισθούν δυνατότητες συνεργασίας ανάμεσα στους υφιστάμενους παίκτες, αλλά και συνεννόησης με νέους παίκτες τους οποίους η επιχείρηση θα είχε συμφέρον να προσελκύσει

στο παιχνίδι. Οι A. Brandenburg και B. Nalebuff καταλήγουν με τη σύσταση «ο ανταγωνισμός είναι πολύτιμος. Γι' αυτό ποτέ μην τον χαρίζετε. Ζητήστε να σας πληρώσουν για να παίξετε».

3.4.2 Μεταβολή στην Προστιθέμενη Αξία (Added value)

Το επιχειρηματικό παιχνίδι μπορεί να αλλάξει αν η επιχείρηση μεταβάλλει την προστιθέμενη αξία που φέρει κατά τη συμμετοχή της στο παιχνίδι. Η προστιθέμενη αξία είναι το αποτέλεσμα της δράσης της επιχείρησης στο παιχνίδι, δηλαδή η οριακή συνεισφορά της στο συνολικό κέρδος όλων των παικτών. Είναι δύσκολο για έναν παίκτη να αποσπάσει κέρδος μεγαλύτερο από την οριακή συνεισφορά του. Έτσι η προστιθέμενη αξία ορίζει το μέγιστο πιθανό όφελος που μπορεί να προσδοκά μία επιχείρηση από ένα επιχειρηματικό παιχνίδι, ιδίως όταν η οριακή συνεισφορά της είναι γνωστή και στους άλλους παίκτες. Αν οι απόψεις για την προστιθέμενη αξία της επιχείρησης διαφέρουν, τότε είναι καλό να προσπαθήσει κανείς να μπει στη θέση των άλλων παικτών για να εκτιμήσει αν και κατά πόσο τους είναι πολύτιμος.

Η προστιθέμενη αξία μίας επιχείρησης δεν είναι πάντα δεδομένη και σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να αυξηθεί μέσα στο παιχνίδι. Πολλές επιχειρήσεις πέτυχαν να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία σε μονοπωλιακούς και ανταγωνιστικούς κλάδους και να δημιουργήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες και τους προμηθευτές τους. Οι ανταγωνιστές αυτών των επιχειρήσεων μπορούν να μιμηθούν επιτυχημένες προσπάθειες αύξησης της προστιθέμενης αξίας. Στην περίπτωση αυτή αναπτύσσεται η αποκαλούμενη από τους συγγραφείς «υγιής μίμηση», που βοηθά όλους τους παίκτες μεγαλώνοντας το

μέγεθος της συνολικής πίτας και διακρίνεται από την «ανθυγιεινή μίμηση» που μειώνει το συνολικό κέρδος και βλάπτει όλους τους παίκτες.

3.4.3 Μεταβολή στους Κανόνες (Rules)

Οι κανόνες υφίστανται σε ένα παιχνίδι και γίνονται αποδεκτοί από όλους τους παίκτες με στόχο να εξασφαλίσουν ότι οι πρακτικές συναλλαγές θα είναι δίκαιες, ότι οι αγορές θα συνεχίσουν να λειτουργούν και ότι τα συμβόλαια θα τιμώνται.

Οι συγγραφείς προφανώς δεν αναφέρονται σε αυτούς τους κανόνες, όταν προτείνουν στις επιχειρήσεις να τους ανα-διαμορφώσουν προκειμένου το παιχνίδι να γείρει προς όφελός τους. Η διαφοροποίηση έγκειται στους κανόνες με βάση τους οποίους συνάπτονται οι συμφωνίες ανάμεσα στους παίκτες.

Σχετικά μικρές αλλαγές στους κανόνες των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μπορούν να επιφέρουν τεράστιους μετασχηματισμούς στο παιχνίδι.

Μεταβολές στους κανόνες μπορούν να επιτευχθούν στις διαπραγματεύσεις της επιχείρησης τόσο με τους πελάτες της όσο και με τους προμηθευτές της. Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει κανόνες που ισχύουν στη σχέση της με τους πελάτες της και να εξετάσει αν αυτοί έχουν εφαρμογή στη σχέση για παράδειγμα με τους προμηθευτές της ή και το αντίστροφο.

Έτσι, κατά τη σύναψη συμβολαίων με τους πελάτες της η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της τεχνικές όπως η ρήτρα του «περισσότερο ευνοημένου πελάτη», με την οποία εγγυάται στους πελάτες της την καλύτερη τιμή που μπορεί να δώσει.

Αν η ρήτρα εφαρμοστεί ανάμεσα στην επιχείρηση και τον προμηθευτή της (B2B) εξασφαλίζει ότι θα λάβει την καλύτερη τιμή από αυτόν και έτσι δεν

πρόκειται να βρεθεί σε μειονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών της που προμηθεύονται από τον ίδιο προμηθευτή. Επιτρέπει όμως και στην επιχείρηση που έχει το ρόλο του προμηθευτή να δράσει ανελαστικά στις απαιτήσεις που θέτουν οι επιχειρήσεις-πελάτες της για μείωση της τιμής ή βελτίωση των όρων της συμφωνίας.

Αντίστοιχα, υπάρχει η ρήτρα «του περισσότερου ευνοημένου προμηθευτή» όπου η επιχείρηση εγγυάται ότι θα καταβάλλει στον προμηθευτή ποσό τουλάχιστον ίσο με εκείνο που δίνει σε οποιονδήποτε άλλο προμηθευτή της ίδιας πρώτης ύλης, με την προϋπόθεση όμως ότι ο προμηθευτής θα συνεχίσει να προμηθεύει την επιχείρηση.

Υπάρχει επίσης η ρήτρα «προσφοράς – αντιπροσφοράς», η οποία έχει εφαρμογή στις περιπτώσεις που ένας ανταγωνιστής της επιχείρησης επιτίθεται στο πελατολόγιό της. Είναι μία συμβατική ρύθμιση μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της που δίνει στην πρώτη την ευκαιρία να κρατήσει τους πελάτες της αν καταθέσει καλύτερη προσφορά από τον ανταγωνιστή της.

Οι κανόνες μπορούν να μεταβληθούν ακόμα και όταν το επιχειρηματικό παιχνίδι διαδραματίζεται ανάμεσα στην επιχείρηση και όχι σε έναν, αλλά σε πολλούς παίκτες ταυτόχρονα. Πρόκειται για τους «κανόνες μαζικής αγοράς». Ο μεγάλος αριθμός συμμετεχόντων αλλάζει δραστικά το παιχνίδι. Η επιχείρηση μπορεί να καθορίσει η ίδια τους κανόνες χωρίς να τους φέρει σε διαπραγμάτευση με τους πελάτες της. Ακόμα όμως και σε αυτή την περίπτωση, οι ρήτρες που

αναφέρθηκαν παραπάνω μπορούν να εφαρμοστούν δεδομένου ότι θα κάνουν την προσφορά της πιο ελκυστική για δύσπιστους ή αναβλητικούς πελάτες.

Συμπερασματικά αναφέρεται ότι, ακόμα και αν ένας κανόνας φαίνεται καθιερωμένος, δεν είναι αδύνατο να τεθεί σε αναδιαπραγμάτευση. Ωστόσο, μέσα στο επιχειρηματικό παιχνίδι όλοι οι παίκτες έχουν το ίδιο δικαίωμα να παρέμβουν στους κανόνες, επομένως οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να θεωρούν δεδομένο ότι οι δικοί τους κανόνες θα επικρατήσουν.

3.4.4 Μεταβολή στις Τακτικές (Tactics)

Οι τακτικές αφορούν τις αντιλήψεις των άλλων παικτών και αποσκοπούν στην εκμετάλλευση των διαφορετικών αντιλήψεων που πιθανώς να έχουν οι άλλοι παίκτες ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για μία επιχείρηση στη διαπραγμάτευση μαζί τους. Το τι πιστεύει και τι ακριβώς γνωρίζει κάθε παίκτης δεν είναι συνήθως γνωστό σε άλλους. Γι' αυτό έχει σημασία να χρησιμοποιήσει κανείς τη σωστή τακτική για να τους κάνει να πιστέψουν αυτό που εξυπηρετεί καλύτερα τους σκοπούς του. Συγκεκριμένες τακτικές θα χρησιμοποιήσει μία επιχείρηση για να αποκτήσει αξιοπιστία: για παράδειγμα, θα οργανώσει μία επίδειξη δυνατοτήτων μέσω της οποίας θα πείσει τους πελάτες της και θα διαφωτίσει τους αντιπάλους της, μεταβάλλοντας κατά αυτόν τον τρόπο τις αντιλήψεις των παικτών για την ίδια.

Σωστές τακτικές απαιτούνται και για επιτυχημένες διαπραγματεύσεις. Οι διαπραγματεύσεις σκοπό έχουν να οδηγήσουν τους παίκτες σε συμφωνία,

χωρίς αυτό να σημαίνει ότι όλοι αντιλαμβάνονται τα πράγματα με τον ίδιο τρόπο.

Το παιχνίδι μπορεί να αλλάξει με την αλλαγή των αντιλήψεων. Αυτό είναι το πεδίο των τακτικών. Όλα όσα διαδραματίζονται σε ένα παιχνίδι και όσα παραλείπονται διαμορφώνουν τις αντιλήψεις των ατόμων για το παιχνίδι και αυτό που θεωρούν, συλλογικά, τα άτομα ότι είναι το παιχνίδι, αυτό και είναι τελικά το παιχνίδι. Κατά συνέπεια, είναι ιδιαίτερα σημαντικό μία επιχείρηση να γνωρίζει τις αντιλήψεις των άλλων παικτών για να έχει επίγνωση και συνολική εικόνα της κατάστασης στην οποία συμμετέχει και να έχει τη δυνατότητα να ελέγξει πώς θα την αλλάξει προς όφελός της.

3.4.5 Μεταβολή στην Εμβέλεια (Scope)

Το επιχειρηματικό παιχνίδι θεωρητικά δεν έχει όρια. Στην πράξη όμως, επειδή ακριβώς είναι πολύπλοκο και δυσνόητο, για να αναλυθεί με μεγαλύτερη ευχέρεια και να ληφθούν επιτυχημένες αποφάσεις υπάρχει ανάγκη να χαραχθούν νοητά όρια στην εμβέλειά του και να εντοπιστούν επιμέρους παιχνίδια. Αυτό ακριβώς πιστεύουν και οι συγγραφείς της θεωρίας του Συνανταγωνισμού: ο καλύτερος τρόπος να γίνει κατανοητό σε όλο του το εύρος το επιχειρηματικό παιχνίδι είναι να τμηματοποιηθεί, να διαχωριστούν τα επιμέρους παιχνίδια που φαίνεται ότι λαμβάνουν χώρα την ίδια στιγμή και η επιχείρηση να οριοθετήσει το παιχνίδι στο οποίο θα εμπλακεί.

Όμως, οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των παιχνιδιών είναι πολλές και πολύπλοκες. Κάθε παιχνίδι συνδέεται με τα άλλα: ένα παιχνίδι που διεξάγεται σε μία περιοχή

επηρεάζει τα παιχνίδια σε άλλες περιοχές, ένα παιχνίδι σήμερα θα επηρεάζει τα παιχνίδια αύριο και μία απλή πρόβλεψη για το αυριανό παιχνίδι επηρεάζει τα δεδομένα του σημερινού. Η μεμονωμένη ανάλυση ξεχωριστών παιχνιδιών ενέχει κινδύνους γιατί τα νοητά όρια κάθε επιμέρους παιχνιδιού δεν είναι τα πραγματικά όρια και υπάρχει κίνδυνος η επιχείρηση να εκλάβει το μέρος ως σύνολο.

Στην αγορά που εξετάζεται στην παρούσα εργασία, οι τραπεζικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες αποτελούν μέρος του συνόλου των υπηρεσιών που παρέχει ένα τραπεζικό υποκατάστημα και η στρατηγική της επιχείρησης στο συγκεκριμένο τομέα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τους ευρύτερους επιχειρησιακούς στόχους της. Αυτό σημαίνει ότι μία απόφαση σε ένα άλλο φαινομενικά παιχνίδι, λόγω χάριν μία μείωση του ύψους των προμηθειών στις συναλλαγές από το υποκατάστημα, είναι δυνατόν να επηρεάσει αρνητικά την περαιτέρω ανάπτυξη των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθούν τους συνδετικούς κρίκους ανάμεσα στα επιμέρους παιχνίδια και να τους χρησιμοποιήσουν προς όφελός τους, δημιουργώντας νέους ή διαρρηγνύοντας τους ήδη υφιστάμενους με στόχο να μεταβάλουν την εμβέλεια του παιχνιδιού.

Οι σχέσεις που ενώνουν τα επιμέρους παιχνίδια υφίστανται λόγω του μεγάλου αριθμού των παικτών και των αλληλεξαρτήσεων ανάμεσα σε αυτούς. Όποτε συμμετέχει στο παιχνίδι ένας παίκτης που ταυτόχρονα παίζει και σε άλλο παιχνίδι, τα δύο παιχνίδια δυνητικά συνδέονται. Ο παίκτης αυτός μπορεί να

είναι οποιοσδήποτε από το «Δίκτυο Αξιών» που περιγράφηκε προηγουμένως, ένας προμηθευτής, ένας ανταγωνιστής ή ένας συμπληρωτής.

Εκτός από τους παίκτες, συνδετικούς κρίκους διαμορφώνει και η προστιθέμενη αξία σε περιπτώσεις που οι πελάτες ή οι προμηθευτές μίας επιχείρησης συμμετέχουν σε περισσότερες από μία αγορές. Ενδεικτικά αναφέρονται τα παιχνίδια των πιστώσεων για αγορά αγαθών και την ίδια την αγορά αγαθών. Μία επιχείρηση που διαθέτει προς πώληση αγαθά και ταυτόχρονα δραστηριοποιείται και στο χώρο των πιστώσεων, αυξάνει την προστιθέμενη αξία της. Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει αναφορά και στο ζήτημα του «κανιβαλισμού», η περίπτωση δηλαδή κατά την οποία μία επιχείρηση, εισβάλλοντας σε ένα δεύτερο παιχνίδι, μειώνει την αξία της στο κύριο παιχνίδι της.

Επιμέρους επιχειρηματικά παιχνίδια μπορούν να ενωθούν, με την εφαρμογή, τη μη εφαρμογή των κανόνων ή τη μεταβολή αυτών. Τέλος, δύο παιχνίδια μπορεί να συνδεθούν μόνο αν κάποιος αντιλαμβάνεται ότι συνδέονται. Συνεπώς οι τακτικές μπορούν να αλλάξουν τους κρίκους ανάμεσα στα παιχνίδια, αλλάζοντας τις αντιλήψεις.

Βιβλιογραφία

² Στο πρωτότυπο: Players, Added values, Rules, Tactics, Scope (P.A.R.T.S.).

³ Burt, R (1988), The Stability of American Markets, The American Journal of Sociology, Vol. 94 No. 2.

⁴ Bengtsson, M. and Kock, S. (2000), Cooperation in Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously, Industrial Marketing Management.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΜΕΡΟΣ Β. – CASE STUDY

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 4^ο

Εισαγωγή

Η τεχνολογία μετασχηματίζει την τραπεζική βιομηχανία σε όλες τις διαστάσεις: νέα προϊόντα, πρόσβαση σε νέες αγορές, νέα κανάλια διανομής των προϊόντων, εξάλειψη γεωγραφικών περιορισμών. Μέσα σε αυτό το ανταγωνιστικό πλαίσιο, οι τράπεζες που δεν διαθέτουν όλες τις απαραίτητες δεξιότητες και τους πόρους που απαιτούνται για την ενεργό συμμετοχή στην αγορά των ηλεκτρονικών συναλλαγών, συχνά επιδιώκουν στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις που διαθέτουν αυτές τις ικανότητες. Τέτοιες επιχειρηματικές κινήσεις προσφέρουν γρήγορα διασταυρωμένη και συνδυασμένη πρόσβαση στους πόρους και τις πελατειακές βάσεις του ενός και του άλλου, αλλά από την άλλη απαιτούν αφενός μεν μεγάλη προσπάθεια ευθυγράμμισης και ιεράρχησης των εκατέρωθεν στρατηγικών και των στόχων τους, και αφετέρου διαρκή συντονισμό των διαθέσιμων πόρων που είναι διάσπαρτοι στους συμμαχούντες οργανισμούς. Αυτά αποτελούν τον κρίσιμο παράγοντα τής, κατά τα άλλα, λογικής επιλογής στρατηγικών συμμάχων για την αλληλοσυμπλήρωση των κεντρικών επιχειρηματικών ικανοτήτων τους (core business capabilities)⁵ [Ι.Παρλίτση, Δ.Σταμούλη, 2000]

Η διάθεση και χρήση των τραπεζικών ηλεκτρονικών προϊόντων και υπηρεσιών παρουσιάζει ιδιαιτερότητες στην ελληνική αγορά. Η δραστηριοποίηση στο χώρο αυτό αρχικά αποτέλεσε στρατηγική επιλογή των τραπεζών, όσες από τις

οποίες πραγματοποίησαν σοβαρές επενδύσεις απέκτησαν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποκόμισαν σημαντικά οφέλη. Με την παγίωση της χρήσης της διαδικτυακής τεχνολογίας και της τεχνολογίας των πληροφοριακών συστημάτων, αυτό που την προηγούμενη δεκαετία εμφανίστηκε ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σήμερα αποτελεί ανταγωνιστική αναγκαιότητα για την επιτυχή πορεία των επιχειρήσεων.

Στο μέρος αυτό της διπλωματικής εργασίας αναλύεται η σημερινή κατάσταση ως προς τη χρήση και απόδοση των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια να καταδειχθεί η αξία της εφαρμογής μίας στρατηγικής Συν-ανταγωνισμού στο χώρο των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών, μέσα από παράθεση συγκεκριμένων προτάσεων προς υιοθέτηση από τις τράπεζες με στόχο τη διεύρυνση της εν λόγω αγοράς.

Απαιτείται όμως καταρχάς η οριοθέτηση του κλάδου των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών, με στόχο την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη ανάλυσή του.

Βιβλιογραφία

⁵ Παρλίτση Ι., Σταμούλη Δ. «Χαρτογράφηση των επιχειρηματικών ρόλων στην αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου και η θέση των τραπεζών» ΔΕΛΤΙΟ ΕΕΤ, Γ΄ Τριμηνία 2000

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Κεφάλαιο 5°

Περιγραφή – Οριοθέτηση των Τραπεζικών

Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών

Η συντριπτική πλειοψηφία των τραπεζών που δραστηριοποιούνται σήμερα στον ελληνικό χώρο έχουν παρουσία στο Διαδίκτυο και διαθέτουν δικό τους δίκτυο Αυτόματων Ταμειολογιστικών Μηχανών (ATMs). Οι τράπεζες που κατέχουν τα μεγαλύτερα μερίδια της αγοράς, συνιστούν τη στρατηγική ομάδα του κλάδου και αποτελούν τους κύριους παίκτες.

5.1 Παίκτες

Στο πρώτο μέρος αναλύθηκε το «Δίκτυο Αξιών» των A.Brandenberg και B.Neilbař όπου παρουσιάζονται οι παίκτες του επιχειρηματικού παιχνιδιού. Σε ό,τι αφορά τις τραπεζικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες, οι κύριοι παίκτες που μπορούν να είναι ταυτόχρονα συνεργάτες αλλά και ανταγωνιστές μεταξύ τους είναι όλες οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο και παρέχουν (λιγότερες ή περισσότερες) τραπεζικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Οι εν λόγω τράπεζες και οι δικτυακοί τους τόποι (ιστοσελίδες) εμφανίζονται παρακάτω (Πίνακας 5.1):

Διαδικτυακοί Τόποι Τραπεζών	
Τράπεζα	Διαδικτυακός Τόπος
A.B.N. AM.RO BANK N.V.	www.abnamro.com
ALPHA BANK	www.alpha.gr
ASPIS BANK	www.aspisbank.gr
BAYERISCHE HYPO UND VEREINSBANK	www.hypovereinsbank.gr
CITIBANK INTERNATIONAL plc	www.citibank.gr
EFG EUROBANK ERGASIAS	www.eurobank.gr
FBB - ΠΡΩΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	www.fbbank.gr
ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	www.geniki.gr
ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ	www.egnatiabank.gr
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	www.ethniki.gr
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	www.hellenicbank.gr
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	www.emporiki.gr
ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ	www.panelliniabank.gr
ΤΡΑΠΕΖΑ NOVABANK	www.novabank.gr
ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	www.bankofattica.gr
ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ	www.bankofcyprus.gr
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	www.piraeusbank.gr

ΠΗΓΗ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Πίνακας 5.1 Δικτυακοί τόποι τραπεζών

5.2 Προϊόντα – Υπηρεσίες

Τα τραπεζικά προϊόντα και οι υπηρεσίες που είναι δυνατόν να προσφερθούν από μία τράπεζα μέσω ηλεκτρονικών δικτύων, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν όπως φαίνεται στη συνέχεια.

5.2.1 Τραπεζικές Συναλλαγές μέσω ATM

Την πρώτη θέση στην προτίμηση άνω των 5.000.000 κατόχων χρεωστικών και πιστωτικών καρτών στην Ελλάδα έχουν τα ATM, σε ό,τι αφορά την ηλεκτρονική διακίνηση χρήματος. Σύμφωνα με στοιχεία της ΔΙΑΣ, το 2004 πραγματοποιήθηκαν περίπου 200.000.000 συναλλαγές σε ATM. Από αυτές, οι 17.051.000 ήταν εγχρήματες και η αξία τους ανήλθε σε 2 δισ. ευρώ, έναντι 1,9 δισ. ευρώ το 2003, σημειώνοντας αύξηση 4,9%.

Μέσω του δικτύου των ATMs οι πελάτες των τραπεζών μπορούν να πραγματοποιούν τις ακόλουθες συναλλαγές (Πίνακας 5.2.1α):

Προσφερόμενες τραπεζικές υπηρεσίες μέσω ATMs
Ανάληψη από τραπεζικό λογαριασμό που τηρείται στην ίδια ή άλλη τράπεζα
Ανάληψη μετρητών από πιστωτική κάρτα
Κατάθεση μετρητών ή επιταγών σε τραπεζικούς λογαριασμούς ίδιας ή άλλης τράπεζας
Μεταφορά ποσού μεταξύ λογαριασμών
Ερώτηση υπολοίπου του τραπεζικού λογαριασμού
Ενημέρωση για τις κινήσεις των λογαριασμών, των καρτών και των δανείων, καθώς και για κινήσεις χαρτοφυλακίου
<p>Πληρωμές με χρέωση τραπεζικού λογαριασμού ή με μετρητά:</p> <ul style="list-style-type: none"> § οφειλών πιστωτικών καρτών, § δανείων § λογαριασμών εταιρειών κινητής τηλεφωνίας (Vodafone, TIM) § λογαριασμών ΔΕΗ και ΟΤΕ, καθώς και ιδιωτικών εταιρειών (όπως Multichoice, Αττικές Διαδρομές κ.λπ.).

ΠΗΓΗ: ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Πίνακας 5.2.1α - Προσφερόμενες τραπεζικές υπηρεσίες μέσω ATMs

Το δίκτυο ATMs είναι το πιο πετυχημένο και αναπτυσσόμενο ηλεκτρονικό τραπεζικό δίκτυο στην Ελλάδα, προσφέρει μεγάλη εξοικονόμηση κόστους για τις τράπεζες και συμβάλλει στη μείωση της αναμονής στα καταστήματα. Η εγκατάσταση απομονωμένων ATMs (τα οποία δεν συνυπάρχουν με κατάστημα της τράπεζας) σε απομακρυσμένες περιοχές ή σε ειδικούς χώρους (πολυκαταστήματα, κτλ.) προσφέρει επιπλέον οικονομία καθώς επιτρέπουν – με μικρό κόστος – την παρουσία των τραπεζών σε αυτούς τους χώρους. Επιπλέον, το δίκτυο των ATMs παρουσιάζει σημαντικά έσοδα από προμήθειες για αναλήψεις χρημάτων από ξένες κάρτες (VISA , MasterCard κ.λπ.)

Τα ATMs έχουν εδραιωθεί στη συνείδηση των πελατών ως μηχανήματα αναλήψεως μετρητών, κυρίως χάρη στο ισχυρό πλεονέκτημα της δυνατότητας πραγματοποίησης αναλήψεων μετρητών όλο των 24ώρο. Η χρήση των ATMs κατά την εισαγωγή τους στην αγορά τη δεκαετία του 1980 πραγματοποιούνταν από λίγους πελάτες, σήμερα όμως θεωρείται αυτονόητη από μεγάλο μέρος αυτών. Παρά δε το γεγονός ότι δεν επίκειται μεγάλη επέκταση των παρεχομένων υπηρεσιών τους πέραν της ανάληψης και κατάθεσης μετρητών, η θέση τους στο άμεσο μέλλον αναμένεται να διατηρηθεί. Τα πιστωτικά ιδρύματα που κατέχουν ATMs παρουσιάζονται παρακάτω (Πίνακας 5.2.1β):

**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΥΤΟΜΑΤΩΝ ΤΑΜΕΙΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΩΝ
ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ - ΣΤΟΙΧΕΙΑ 31.12.2005**

ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ATMs
A1. Ελληνικά Πιστωτικά Ιδρύματα	
Εθνική	1352
EFG Eurobank – Ergasias	759
Alpha Bank	748
Εμπορική	707
Αγροτική Τράπεζα	660
Πειραιώς	561
Nova Bank	218
Γενική	194
Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο	128
Εγνατία	87
ΑΣΠΙΣ	73
Τράπεζα Probank	72
Αττικής	61
Λαϊκή Τράπεζα (Ελλάς)	59
Ωμέγα Bank	33
Πανελλήνια Τράπεζα	20
FBB-First Business Bank	15
Σύνολο:	5747

A2. Υποκαταστήματα Αλλοδαπών Π.Ι.	
CITIBANK	163
Τράπεζα Κύπρου	147
Ελληνική Τράπεζα ΛΤΔ	25
HSBC Bank	22
American Bank of Albania	2
Σύνολο:	359
Σύνολο ATMs Πιστωτικών Ιδρυμάτων	6106

ΠΗΓΗ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Πίνακας 5.2.1β - Κατανομή Αυτόματων Ταμειολογιστικών Μηχανών

5.2.2 Τραπεζικές Συναλλαγές μέσω Διαδικτύου (e-Banking)

Το e-banking (ή Internet banking) έφερε την επανάσταση στις τραπεζικές συναλλαγές καθώς κατά κάποιον τρόπο «μεταφέρει» την ίδια την τράπεζα στην οθόνη του υπολογιστή του πελάτη και παρέχει δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στους τραπεζικούς του λογαριασμούς.

Οι πελάτες (ιδιώτες και επιχειρήσεις) ωφελούνται σημαντικά από τη χρήση των υπηρεσιών e-banking, καθώς τους παρέχεται η δυνατότητα να διεκπεραιώνουν ένα μεγάλο μέρος των συναλλαγών τους με την τράπεζα εύκολα, γρήγορα και με ασφάλεια 24 x 7. Για τις ΜΜΕ το όφελος είναι ακόμη μεγαλύτερο, καθώς περιορίζεται το κόστος λειτουργίας τους όσον αφορά σε λειτουργικά έξοδα, στις προμήθειες και τους κινδύνους απώλειας χρήματος, ενώ παράλληλα εξοικονομείται πολύτιμος χρόνος.

Με το e-banking οι τραπεζικές υπηρεσίες προσφέρονται ανά πάσα στιγμή, ο δε καταναλωτής μπορεί να ενημερωθεί για κάθε προϊόν ή υπηρεσία ανέξοδα και χωρίς χρόνους αναμονής. Συχνό είναι και το φαινόμενο των προσφορών ή της εφαρμογής ευνοϊκότερων όρων στην παροχή προϊόντων μέσω Διαδικτύου, γεγονός που από μόνο του είναι ικανό να προσελκύσει σημαντική μερίδα καταναλωτών που αναζητούν προσφορές.

Οι βασικότερες ηλεκτρονικές υπηρεσίες που παρέχουν οι ελληνικές τράπεζες μέσω του Διαδικτύου παρατίθενται στον Πίνακα 5.2.2:

Προσφερόμενες Τραπεζικές Υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου
Πληροφορίες υπολοίπων για τους τηρούμενους λογαριασμούς
Μεταφορές ποσών μεταξύ των τηρούμενων λογαριασμών
Μεταφορές κεφαλαίων σε λογαριασμούς άλλων τραπεζών εσωτερικού και εξωτερικού
Πληροφορίες σχετικά με τις πρόσφατες κινήσεις των τηρούμενων λογαριασμών
Πληρωμές πιστωτικών καρτών, ΦΠΑ, ΙΚΑ, λογαριασμών κοινής ωφελείας, σταθερής και κινητής τηλεφωνίας κ.λπ.
Δυνατότητα έκδοσης και αποστολής παλαιότερων κινήσεων των τηρούμενων λογαριασμών
Παραγγελία μπλοκ επιταγών
Δυνατότητα υποβολής αίτησης για ανάκληση επιταγών ή ολόκληρου του μπλοκ επιταγών
Εντολές αγοραπωλησίας μετοχών
Ενημέρωση για την κίνηση των προσωπικών αμοιβαίων κεφαλαίων
Αλλαγή του απορρήτου προσωπικού κωδικού ασφαλείας (PIN)

ΠΗΓΗ: ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Πίνακας 5.2.2 - Προσφερόμενες τραπεζικές υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου

Σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες όπου τα συστήματα πληρωμών και οι ηλεκτρονικές συναλλαγές είναι περισσότερο ανεπτυγμένα και τυποποιημένα, ο προσανατολισμός των τραπεζών στρέφεται σταδιακά στην παροχή πρόσθετων υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις, πεδίο στο οποίο το εύρος των επιλογών είναι ιδιαίτερα διευρυμένο.

5.2.3 Τραπεζικές συναλλαγές μέσω σταθερού τηλεφώνου (Phone Banking)

Το Phone Banking είναι επίσης ένα δίκτυο που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς χρησιμοποιεί τεχνολογία (τηλεφωνική συσκευή) με την οποία είναι εξοικειωμένο το σύνολο των τραπεζικών πελατών. Μέσω Phone Banking είναι δυνατή η πραγματοποίηση όλων των τραπεζικών υπηρεσιών.

Τα πλεονεκτήματα του Phone Banking είναι παρόμοια με αυτά του e-Banking.

Όλες οι συναλλαγές εκτός από τα εμβάσματα γίνονται χωρίς κόστος.

Πρόσφατες ανακοινώσεις τραπεζών που εφάρμοσαν καινοτόμα συστήματα Phone Banking αναφέρουν βελτίωση του χρόνου αναμονής στο τηλέφωνο κατά 90%, ετήσια απόσβεση των σχετικών επενδύσεων και πολύ υψηλές αποδόσεις αυτών.

5.2.4 Τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου (m-Banking)

Το m-banking, σύντμηση του mobile banking, επιτρέπει τη διαχείριση τραπεζικών λογαριασμών από το κινητό τηλέφωνο. Παρέχει τη δυνατότητα για άμεση πληροφόρηση για την κίνηση ενός λογαριασμού, 24 x 7 και, ανάλογα με τον τρόπο που έχει σχεδιάσει η τράπεζα την υπηρεσία της, την άμεση διενέργεια συναλλαγών.

Με τη συγκεκριμένη υπηρεσία μπορούν να πραγματοποιηθούν τραπεζικές αλλά και χρηματιστηριακές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου, από όπου και αν βρίσκεται ο πελάτης. Οι τράπεζες που προσφέρουν την εν λόγω υπηρεσία συνεργάζονται με συγκεκριμένους παροχείς τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Σημειώνεται ότι η υπηρεσία δεν προσφέρεται δωρεάν, καθώς χρεώνεται ο λογαριασμός του κινητού τηλεφώνου για κάθε συναλλαγή που πραγματοποιείται. Όλες οι συναλλαγές γίνονται μέσω γραπτών μηνυμάτων (SMS). Η αποδεικτική αξία των ηλεκτρονικών εντολών είναι ίδια με αυτή των εγγράφων και οι συναλλαγές γίνονται μόνο από το προσωπικό κινητό τηλέφωνο του χρήστη.

Οι υπηρεσίες στις οποίες έχουν πρόσβαση οι πελάτες μέσω κινητού τηλεφώνου (m-banking), καθώς και οι τράπεζες που προσφέρουν τις εν λόγω υπηρεσίες, παρατίθενται παρακάτω (Πίνακες 5.2.4α και 5.2.4β αντίστοιχα):

Προσφερόμενες Υπηρεσίες μέσω Κινητού Τηλεφώνου
Υπόλοιπα και κινήσεις λογαριασμού
Υπόλοιπα και μεταφορές χρημάτων μεταξύ λογαριασμών της ίδιας τράπεζας
Παραγγελία για πλήρη αντίγραφα λογαριασμών
Αναφορά για απώλεια κάρτας
Αγορά και πώληση μετοχών
Ενημέρωση εντός ολίγων λεπτών για εκτέλεση εντολής
Ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο (real time) για την τιμή της μετοχής προς αγορά ή πώληση
Παρακολούθηση και αποτίμηση χαρτοφυλακίου
Αναλυτική πληροφόρηση για παρελθούσες κινήσεις στο χαρτοφυλάκιο
Πληροφορίες και διαφημιστικά μηνύματα για υπηρεσίες, προϊόντα και προσφορές της τράπεζας
Αλλαγή του απόρρητου προσωπικού κωδικού ασφαλείας (PIN)
Προσωπικά μηνύματα

ΠΗΓΗ: ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Πίνακας 5.2.4α- Προσφερόμενες υπηρεσίες μέσω κινητού τηλεφώνου

Τράπεζες που προφέρουν Υπηρεσίες μέσω Κινητού Τηλεφώνου
Winbank, Τράπεζα Πειραιώς
Alpha Bank
Eurobank
Εθνική Τράπεζα
Τράπεζα Κύπρου

ΠΗΓΗ: ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Πίνακας 5.2.4β – Τράπεζες που προσφέρουν υπηρεσίες μέσω κινητού τηλεφώνου

Παρά τα πλεονεκτήματα, τις ευκολίες και την ευχρηστία του, το m-banking δεν έχει καταφέρει ακόμη να πείσει το ελληνικό καταναλωτικό κοινό. Αυτό οφείλεται ενδεχομένως στη χρήση του κινητού ως κατεξοχήν μέσου επικοινωνίας, συνεπώς η αποδοχή της αξιοπιστίας του ως μέσου διεξαγωγής τραπεζικών συναλλαγών είναι ιδιαίτερως μικρή.

Τέλος, επιπροσθέτως των ανωτέρω αναφέρεται ότι δεν είναι λίγες οι τράπεζες που παρέχουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας όπως παρακολούθηση προσωπικού χαρτοφυλακίου ή δημιουργία ηλεκτρονικών αναφορών (alert σχετικά με τις καταθέσεις του πελάτη).

Κεφάλαιο 6°

Υφιστάμενη Κατάσταση ως προς τη Χρήση και Απόδοση των Τραπεζικών Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών

Η ανάγκη εξεύρεσης νέων δικτύων διανομής με χαμηλότερο κόστος συναλλαγών έχει ωθήσει τις τράπεζες στην ανάπτυξη τραπεζικών συναλλαγών και εργασιών από απόσταση στηριζόμενες στις δυνατότητες που προσφέρει το Διαδίκτυο. Η σύγκριση του κόστους μιας συναλλαγής εντός του τραπεζικού καταστήματος με το κόστος της ίδιας συναλλαγής μέσω Διαδικτύου είναι περίπου 10:1. Ο πελάτης έχει επιπροσθέτως το πλεονέκτημα της άμεσης πρόσβασης στους διάφορους λογαριασμούς του ανεξάρτητα από χώρο και χρόνο και οι παρεχόμενες πληροφορίες είναι κατά πολύ περισσότερες από αυτές που προσφέρονται από το παραδοσιακό τραπεζικό κατάστημα.

Υπολογίζεται ότι στην Ελλάδα το 95% των εμπορικών συναλλαγών πραγματοποιείται με μετρητά, όταν το αντίστοιχο μέσο ποσοστό στην Ευρωπαϊκή Ένωση ανέρχεται στο 70%. Με ηλεκτρονικό τρόπο πραγματοποιούν οι Έλληνες μόνο το 5% των συναλλαγών τους έναντι του αντίστοιχου ποσοστού 30% των Ευρωπαίων πολιτών.

Σύμφωνα με στοιχεία της εταιρίας ΔΙΑΣ το 2004 πραγματοποιήθηκαν από όλα τα δίκτυα ηλεκτρονικών συναλλαγών 62 εκατ. συναλλαγές συνολικής αξίας 129

δισ. Ευρώ, σημειώνοντας αύξηση κατά 24% σε σύγκριση με το 2003, όταν πραγματοποιήθηκαν 59 εκατ. περίπου ηλεκτρονικές συναλλαγές συνολικής αξίας 104 δισ. Ευρώ.

Στην Ελλάδα οι περισσότερες ηλεκτρονικές συναλλαγές από ιδιώτες πραγματοποιούνται μέσω internet banking από περίπου 500.000 πελάτες τραπεζών⁶. Από τους πελάτες αυτούς, εκτιμάται ότι σχεδόν οι μισοί είναι ενεργοί και πραγματοποιούν περίπου 2.000.000 συναλλαγές μέσω Διαδικτύου. Με τις συναλλαγές αυτές διακινούνται κεφάλαια περίπου 9 δισ. ευρώ. Από το ποσό αυτό, περίπου τα 7 δισ. ευρώ αφορούν μεταφορές κεφαλαίων εντός της τράπεζας, τα 1,5 δισ. ευρώ μεταφορές κεφαλαίων εκτός τράπεζας (εμβάσματα, πληρωμές) και τα υπόλοιπα χρηματιστηριακές συναλλαγές

Το 2005 σημαντική αύξηση έναντι του 2004 σημειώθηκε στον όγκο και την αξία των εντολών μεταφοράς κεφαλαίων μικρής αξίας που διακινήθηκε μέσω του συστήματος Diastransfer (κατά 73,6% και 98% αντίστοιχα), αν και οι συναλλαγές στο σύστημα αυτό παραμένουν σε σχετικά χαμηλό επίπεδο (το 2005 διακινήθηκαν 981.717 εντολές μεταφοράς συνολικής αξίας περίπου 2 δισ. ευρώ).

Η αύξηση προήλθε κυρίως από την ένταξη στο σύστημα νέων τραπεζών-μελών, καθώς και από τις μαζικές πληρωμές που συνδέονται με μισθούς, συντάξεις, επιδόματα και μερίσματα. Επίσης, στην αύξηση συνέβαλε η διεύρυνση της χρήσης του συστήματος με τη δημιουργία και εισαγωγή ιδιαίτερα εύχρηστων εφαρμογών ηλεκτρονικής τραπεζικής από ορισμένες τράπεζες.

Αξιοσημείωτο είναι ότι ενώ σε διεθνές επίπεδο η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και ιδιαιτέρως του e-banking αυξάνει σταθερά και με αξιόλογους ρυθμούς, αντίθετα η Ελλάδα δείχνει σημαντική καθυστέρηση προς αυτή την κατεύθυνση.

6.1 Αιτίες χαμηλής διείσδυσης των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών στο ελληνικό κοινό

Η χαμηλή χρήση των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών στην Ελλάδα οφείλεται κυρίως στους παρακάτω λόγους:

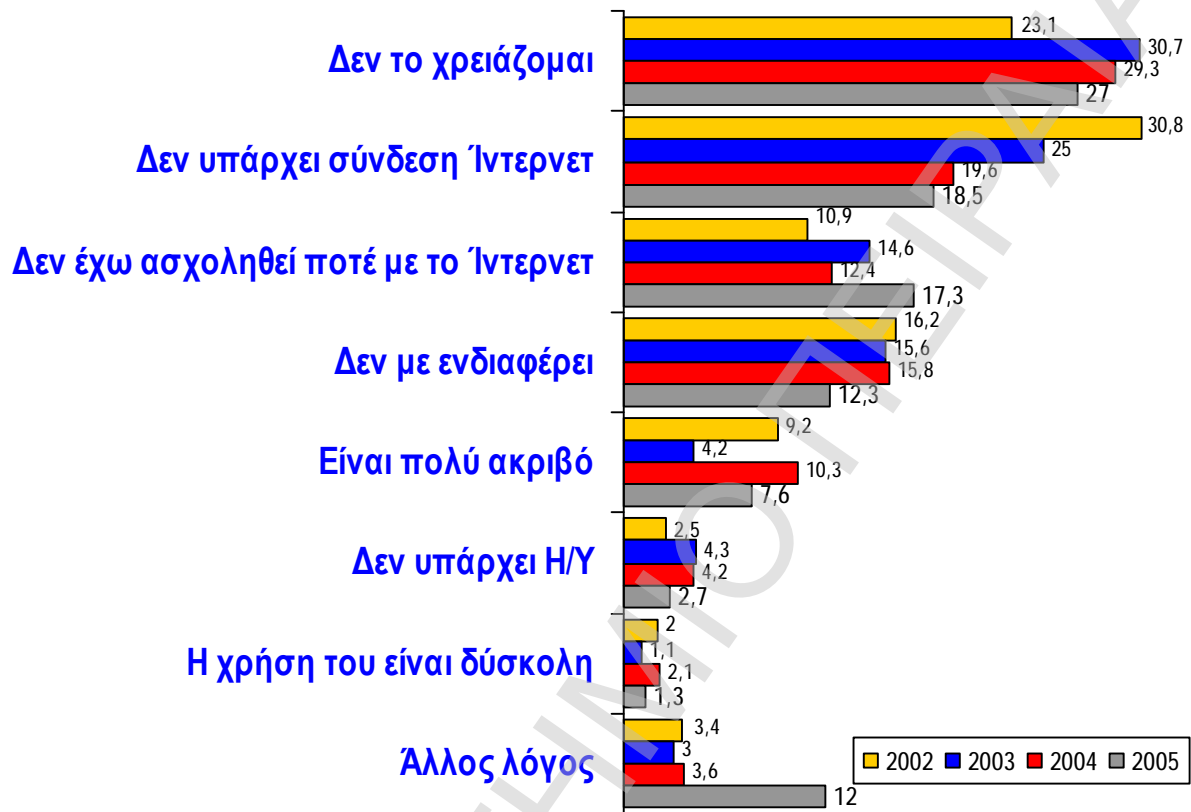
α. Στη χαμηλή διείσδυση του Διαδικτύου στη χώρα μας:

Σύμφωνα με την έρευνα καταναλωτών για θέματα ηλεκτρονικών επικοινωνιών που πραγματοποίησε η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, η χρήση του Διαδικτύου πραγματοποιείται από τα ελληνικά νοικοκυριά σε ποσοστό 16% περίπου. Σύμφωνα με την «Εθνική Έρευνα για τις Νέες Τεχνολογίες και την Κοινωνία της Πληροφορίας» που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία VPR-C από 21 Οκτωβρίου έως 23 Νοεμβρίου 2005, σε δείγμα 2.741 ατόμων, οι λόγοι που κάνουν τους Έλληνες απρόθυμους ως προς τη χρήση του Διαδικτύου είναι ότι κατά 27% των ερωτηθέντων δεν τους είναι απαραίτητο. Άλλη έκθεση της εταιρείας Focus⁷ ανεβάζει το ποσοστό των χρηστών του Διαδικτύου, στο 31,7% του συνολικού πληθυσμού.

Στον Πίνακα 6.1 παρουσιάζονται σχηματικά τα συμπεράσματα της εν λόγω έρευνας:

ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΛΟΓΟΙ ΜΗ-ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ, 2002 – 2005

Γιατί δεν χρησιμοποιείτε το Ίντερνετ;



ΠΗΓΗ: Εθνική έρευνα για τις Νέες Τεχνολογίες και την Κοινωνία της Πληροφορίας
 Φορέας Ανάθεσης: ΕΔΕΤ Α.Ε./ e-Business Forum , Φορέας Διεξαγωγής: VPRC, 2005

Πίνακας 6.1 - Κυριότεροι λόγοι μη χρήσης του Διαδικτύου

Την ίδια στιγμή, σύμφωνα με την έκθεση «Internet use in Europe: security and trust» της Eurostat⁸ το 2004, ένας στους δύο Ευρωπαίους χρησιμοποίησε το Διαδίκτυο τη χρονιά εκείνη. Η χρήση του Διαδικτύου για τη διενέργεια συναλλαγών e-banking το 2003 έφτασε στο 38%⁹ [EUROSTAT], στο σύνολο των Ευρωπαίων που έκαναν χρήση του Διαδικτύου τους τρεις τελευταίους μήνες πριν από τη διεξαγωγή της έρευνας.

β. Στην αντικειμενική δυσκολία της αρχικής εξοικείωσης της πελατείας με τις νέες μορφές ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης. Από σχετική έρευνα¹⁰ [VPRC, 2005] προκύπτει ότι οι Έλληνες δεν ενημερώνονται για τις νέες τεχνολογίες λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος και επειδή δεν έχουν έρθει ποτέ σε επαφή με το Διαδίκτυο.

γ. Θα μπορούσε τέλος να υποστηρίξει κανείς ότι ορισμένες από τις μεγάλες τράπεζες δεν προώθησαν ικανοποιητικά τις σχετικές υπηρεσίες.

Βιβλιογραφία

⁶ Λεωνίδα Στεργίου «Κάθε μέρα στα δορυφορικά πιάτα 350 εκατ. Ευρώ,»

Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (2005) <http://portal.kathimerini.gr>

- Ε. Τριανταφύλλου, «Δικτυακός Γολγοθάς για τις τράπεζες», Ελευθεροτυπία 17 Ιουλίου 2005.

- «E-Banking και αριθμοί», Περιοδικό RAM, 2004.

- Σοφία Σίμου, «Η ανησυχία των καταναλωτών έφερε νηνεμία στο online Banking», Εφημερίδα Ημερησία, 1-2 Οκτωβρίου 2005.

⁷ Έρευνα Web Id - Το περιβάλλον της αγοράς του Internet στην Ελλάδα, FOCUS - BARI MRS, 2005

⁸ EUROSTAT. ISSN 1561-4840, Catalogue number: KS-NP-05-025-EN-N

⁹ EUROSTAT, Community survey on ICT usage in Households and by individuals

¹⁰ Εθνική έρευνα για τις Νέες Τεχνολογίες και την Κοινωνία της Πληροφορίας
Φορέας Ανάθεσης: ΕΔΕΤ Α.Ε./ e-Business Forum , Φορέας Διεξαγωγής: VPRC, 2005

Κεφάλαιο 7^ο

Εφαρμογή Στρατηγικής Συν-ανταγωνισμού στις

Τραπεζικές Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες

Το ερώτημα που προκύπτει επομένως είναι κατά πόσον είναι προς το συμφέρον των τραπεζών να επενδύσουν στην επέκταση της χρήση των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών και με ποιο τρόπο η εφαρμογή μίας στρατηγικής συνανταγωνισμού θα τους επιτρέψει να επιτύχουν τους στόχους τους.

Η συνεργασία ανάμεσα στις τράπεζες - ανταγωνιστές είναι δυνατό να εφαρμοστεί σε πεδία όπως ανταλλαγή εξειδικευμένης γνώσης τόσο σε τεχνολογικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο διαδικασιών, συνεργασία σε δράσεις έρευνας και ανάπτυξης, διαφημιστικές συνεργασίες ή ακόμα και εμπορικές συμφωνίες για από κοινού προσφορά εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την επέκταση υφιστάμενων αγορών.

Στη συνέχεια παρατίθενται οι λόγοι για τους οποίους η επέκταση των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών προκύπτει επωφελής για τις τράπεζες, τόσο άμεσα, λόγω μείωσης του λειτουργικού κόστους όσο και έμμεσα, μέσω της αύξησης της πελατειακής βάσης.

7.1 Πλεονεκτήματα για τις τράπεζες

Ο τρόπος διανομής και ο συνδυασμός των προϊόντων, καθώς και η εξυπηρέτηση της πελατείας είναι τα σημεία στα οποία ανταγωνίζονται σήμερα οι τράπεζες και στα οποία αναζητούν τη διαφοροποίηση. Σε αυτό το πλαίσιο η εξυπηρέτηση των πελατών μέσα από ένα ευρύ φάσμα ηλεκτρονικών δικτύων αποτελεί παράμετρο ανταγωνιστικότητας.

Η ύπαρξη της τεχνολογίας και συνεπώς των εναλλακτικών δικτύων μεταμορφώνει το ρόλο και τη λειτουργία της τράπεζας προσφέροντας τη δυνατότητα για διαχωρισμό της παραγωγής τραπεζικών προϊόντων από τη διανομή τους. Οι τράπεζες εστιάζονται πλέον στην παραγωγή των προϊόντων τους αυτοματοποιώντας ταυτόχρονα τη διανομή τους. Επίσης, χρησιμοποιώντας την ίδια τεχνολογία δημιουργούν πιο έξυπνα και πιο ευέλικτα προϊόντα που ταιριάζουν περισσότερο στις αυξανόμενες ανάγκες των πελατών. Η χρήση των εναλλακτικών δικτύων δίνει επίσης τη δυνατότητα εύκολης και άμεσης διεκπεραίωσης των καθημερινών συναλλαγών χωρίς απασχόληση εργασιακού δυναμικού. Αυτό για την τράπεζα αποτελεί σημαντικό όφελος καθώς το προσωπικό της εστιάζεται περισσότερο στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη παρέχοντας κυρίως συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Οι επενδύσεις σε αυτές τις υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές και δεν μεταφράζονται μόνο σε υποδομή αλλά και σε ανθρώπινο δυναμικό και διαδικασίες. Το κόστος που απαιτείται για να φτιάξει κανείς μία ολοκληρωμένη ηλεκτρονική υπηρεσία που να παρέχει τα κατάλληλα επίπεδα ασφαλείας, με τους ελέγχους που απαιτούνται και με την τεχνολογία που χρειάζεται είναι το

ίδιο είτε πρόκειται για την εξυπηρέτηση δέκα πελατών είτε εκατοντάδων χιλιάδων.

Οι οικονομίες κλίμακας λοιπόν στις τραπεζικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες αρχίζουν να λειτουργούν πάνω από έναν αριθμό πελατών που είναι εξωπραγματικός για τα ελληνικά δεδομένα. Άρα με τα μεγέθη της εγχώριας αγοράς η επένδυση είναι πράγματι πολυδάπανη. Οι τράπεζες επομένως συχνά αξιοποιούν την ίδια τεχνολογία σε ποικίλες λειτουργίες εσωτερικά και εξωτερικά ώστε να εξισορροπήσουν το κόστος της επένδυσης.

Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι διαφαίνεται ως τάση στον ελληνικό χώρο η μείωση του αριθμού των τραπεζικών καταστημάτων η οποία συνδέεται επίσης με τις στρατηγικές των τραπεζών για τον περιορισμό του λειτουργικού τους κόστους λόγω της έντασης του ανταγωνισμού που υφίσταται στο χώρο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, καθώς και λόγω της επιθυμίας των ελληνικών τραπεζών να επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους στα Βαλκάνια. Η ανάπτυξη των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών δεν υποκαθιστά το παραδοσιακό τραπεζικό κατάστημα, αλλά το απαλλάσσει από ένα σημαντικό όγκο κοστοβόρων λειτουργιών, επιτρέποντάς του να αναπτύξει ακόμα πιο δυναμικά το ρόλο του στους τομείς των πωλήσεων και παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Η συνεισφορά των εναλλακτικών δικτύων στα θετικά αποτελέσματα των τραπεζών είναι πολλαπλή και προέρχεται από τις εργασίες τόσο των ιδιωτών όσο και των εταιρικών πελατών τους.

§ Λιανική Τραπεζική (Retail banking) – Τραπεζικές υπηρεσίες προς ιδιώτες:

Η εκτεταμένη χρήση των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών από πελάτες ιδιώτες, μπορεί να ωφελήσει πολλαπλά τα μεγέθη των τραπεζών. Ενδεικτικά αναφέρεται:

- ⊖ Η μείωση του λειτουργικού κόστους των τραπεζών με τη μεταφορά συναλλαγών υψηλού κόστους για τις τράπεζες και χαμηλής προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη (π.χ. ενημέρωση κινήσεων λογαριασμού), από τα γκισέ των καταστημάτων στα εναλλακτικά δίκτυα.
- ⊖ Η αύξηση της διαθεσιμότητας ανθρωπίνου δυναμικού στα τραπεζικά καταστήματα για την προώθηση των πωλήσεων.
- ⊖ Η αύξηση του διαθέσιμου λειτουργικού χώρου στα τραπεζικά καταστήματα για την προώθηση των πωλήσεων.
- ⊖ Συνεπεία των παραπάνω, η ισχυροποίηση της σχέσεως της τράπεζας με τους πελάτες της.
- ⊖ Αποκόμιση εσόδων από την προσφορά ειδικών προϊόντων και υπηρεσιών αποκλειστικά ή κυρίως μέσω ηλεκτρονικών δικτύων.
- ⊖ Αποκόμιση εσόδων από την παροχή δυνατότητας στους πελάτες να πραγματοποιούν συναλλαγές ακόμα και εκτός του ωραρίου λειτουργίας των παραδοσιακών τραπεζικών καταστημάτων.
- ⊖ Η ανάπτυξη νέων γεωγραφικών αγορών (όπως π.χ. οι ομογενείς στο εξωτερικό, φοιτητές κ.λπ.).

§ Τραπεζική Επιχειρήσεων (Corporate banking) – Τραπεζικές υπηρεσίες προς επιχειρήσεις

Το τμήμα της αγοράς που αποτελείται από εταιρικούς πελάτες ανεξαρτήτως μεγέθους αποτελεί κύριο στόχο των τραπεζών, καθώς τα περιθώρια κέρδους από προμήθειες είναι διευρυμένα, λόγω του μεγάλου πλήθους συναλλαγών και των υψηλών διακινούμενων ποσών. Οι συναλλαγές που διενεργούνται με ηλεκτρονικό τρόπο εξασφαλίζουν ταχύτητα και αξιοπιστία κι έτσι οι εταιρικοί πελάτες ενθαρρύνονται να διευρύνουν τη συνεργασία τους με την τράπεζά τους, γίνονται πιστοί πελάτες και διατηρούν μεγάλο μέρος των εργασιών τους στην ίδια τράπεζα. Ταυτόχρονα, η τράπεζα μπορεί να αξιοποιήσει τους υπαλλήλους των εταιρικών πελατών ως δυνητικούς πελάτες της και να διευρύνει την πελατειακή της βάση. Εκτός από το προφανές όφελος της αύξησης του τζίρου, οι τράπεζες έχουν την ευκαιρία με αξιοποίηση της τεχνολογίας να προσφέρουν προϊόντα που ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε επιχείρησης.

§ Συνεργασία στα δίκτυα ATMs

Οι ελληνικές τράπεζες προχώρησαν στη δημιουργία της εταιρείας ΔΙΑΣ επιδιώκοντας τη διεύρυνση του δικτύου τους. Κάθε τράπεζα με την ένταξη της στην εταιρεία ΔΙΑΣ έχει δύο βασικά οφέλη:

☉ Το δίκτυό της επεκτείνεται εντυπωσιακά καθώς διασυνδέεται με τα δίκτυα όλων των υπολοίπων τραπεζών. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνονται οι δυνατότητες των πελατών να χρησιμοποιήσουν την κάρτα τους για ανάληψη χρημάτων. Μία τράπεζα που δε θα ήθελε να ενταχθεί στο σύστημα ΔΙΑΣ, θα ήταν αναγκασμένη να περιοριστεί στο ιδιόκτητο δίκτυο

ATMs το οποίο δεν θα κατόρθωνε ποτέ να συναγωνιστεί σε γεωγραφική εξάπλωση το δίκτυο όλων των υπολοίπων τραπεζών.

- ☉ Με κάθε συναλλαγή κάρτας άλλης τράπεζα, η τράπεζα που διαθέτει το δίκτυό της έχει σημαντικά έσοδα καθώς εισπράττει σχετική προμήθεια. Επομένως, μέσω της διασύνδεσης των τραπεζών δημιουργήθηκε υπηρεσία προστιθέμενης αξίας, η οποία έχει ως εν δυνάμει πελάτες το σύνολο των πελατών όλων των τραπεζών

Συμπερασματικά διαπιστώνεται ότι με την αξιοποίηση των ηλεκτρονικών δικτύων οι τράπεζες βρίσκονται πάντα δίπλα στον πελάτη, προσφέροντας εξυπηρέτηση υψηλότερης ποιότητας και ανταποκρινόμενες στις υψηλότερες απαιτήσεις τους. Είναι λοιπόν φανερό ότι όλες οι τράπεζες θα ωφεληθούν αν η αγορά των υπηρεσιών αυτών διευρυνθεί. Αν οι τράπεζες συνεργαστούν και αντιμετωπίσουν αλλήλους όχι μόνο ως ανταγωνιστές αλλά και ως συνεργάτες με κοινό στόχο την δημιουργία «ρεύματος» προς τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες, είναι βέβαιο ότι θα αποκομίσουν κέρδη είτε με την αύξηση των πωλήσεων είτε με τη μείωση του λειτουργικού τους κόστους.

7.2 Επιχειρηματικές κινήσεις στο πλαίσιο μίας στρατηγικής Συν-ανταγωνισμού

Ακολουθώς αναφέρονται παραδείγματα επιχειρηματικών κινήσεων που έχουν ήδη πραγματοποιήσει οι τράπεζες και (δεν γνωρίζουν ότι) μπορούν να ενταχθούν στο πλαίσιο της συν-ανταγωνιστικής στρατηγικής.

7.2.1 Κινήσεις σε επίπεδο τραπεζικού κλάδου

A. Ίδρυση Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών (ΕΕΤ)¹¹

Η Ελληνική Ένωση Τραπεζών (ΕΕΤ) είναι ο φορέας εκπροσώπησης των ελληνικών και ξένων τραπεζών που λειτουργούν στην Ελλάδα. Πρόκειται για μία αστική μη κερδοσκοπική εταιρεία, που ιδρύθηκε το 1928 και σήμερα αριθμεί 29 μέλη.

Η Ελληνική Ένωση Τραπεζών στοχεύει στο συλλογικό εκσυγχρονισμό των τραπεζών-μελών της και τη συνολική ανάπτυξη του χρηματοπιστωτικού τομέα, συμβάλλοντας στην προαγωγή της εθνικής οικονομίας. Επίσης, ως φορέας εκπροσώπησης, παρεμβαίνει συμβουλευτικά στη ρυθμιστική διαδικασία, συμμετέχοντας στη λήψη αποφάσεων σε νομοπαρασκευαστικές ή τεχνικές επιτροπές σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο.

Περαιτέρω, πρωταρχική επιδίωξη της Ένωσης είναι ο φιλικός διακανονισμός και η επίλυση των διαφορών μεταξύ της ιδιωτικής πελατείας και των τραπεζών, που υλοποιούνται με τις υπηρεσίες του Τραπεζικού Μεσολαβητή.

Οι τράπεζες, λειτουργώντας ως συν-ανταγωνιστές, δηλαδή περισσότερο ως συνεργάτες παρά ως ανταγωνιστές, αντιλήφθηκαν γρήγορα ότι η συνεργασία τους μέσω της σύστασης μίας ένωσης θα λειτουργούσε θετικά και σε πολλά θέματα θα τις τοποθετούσε ως ενιαίο σύνολο απέναντι στους συνομιλητές της, το κράτος και τους πελάτες τους.

Σύμφωνα με το καταστατικό της και για λογαριασμό του συνόλου των τραπεζών που εκπροσωπεί, η Ελληνική Ένωση Τραπεζών μεταξύ άλλων:

- Προωθεί τις θέσεις των τραπεζών στις αρμόδιες αρχές και νομοπαρασκευαστικές επιτροπές.
- Μεριμνά για το συντονισμό και την ομαλή λειτουργία της διατραπεζικής συνεργασίας και των συναλλαγών στην Ελλάδα, ώστε να αντιμετωπίζονται θέματα συλλογικού ενδιαφέροντος και να αναπτύσσονται κοινές θέσεις ανάμεσα στα μέλη της.
- Μεριμνά για την ενημέρωση του κοινού σε συλλογικά θέματα τραπεζικής επικαιρότητας με την ανάπτυξη επικοινωνιακής πολιτικής.
- Επεξεργάζεται νομικά, λογιστικά και φορολογικά θέματα τραπεζικού ενδιαφέροντος.
- Αναπτύσσει διεθνείς, διμερείς σχέσεις και συνεργασίες με φορείς άλλων χρηματοπιστωτικών συστημάτων, ώστε να γίνει πομπός και δέκτης τεχνογνωσίας, την οποία μεταφέρει στα μέλη της ως προς την τραπεζική λειτουργία, τις κεφαλαιαγορές και τις εξελίξεις του κλάδου.
- Συμβάλλει στην ανάπτυξη των διατραπεζικών συστημάτων πληρωμών και την επέκταση των υπηρεσιών της ηλεκτρονικής τραπεζικής.
- Μελετά αποτελεσματικούς τρόπους αντιμετώπισης της ασφάλειας των τραπεζών και των τραπεζικών συναλλαγών.
- Λαμβάνει πρωτοβουλίες σχετικές με την Επιχειρηματική Ηθική (αυτορρύθμιση, κώδικες δεοντολογίας και συμπεριφοράς, εταιρική διακυβέρνηση).

Οι μηχανισμοί αυτορρύθμισης, η καθιέρωση δηλαδή κανόνων και όρων ορθής συμπεριφοράς τόσο μεταξύ των μελών μίας επαγγελματικής ομάδας, όσο και μεταξύ του κλάδου και της πελατείας του, αναπτύσσεται ραγδαία τα τελευταία

χρόνια σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης με στόχο μεταξύ άλλων την περισσότερο εύρυθμη λειτουργία των αγορών. Από το 1998 οι τράπεζες μέλη της ΕΕΤ κατάρτησαν και εφαρμόζουν κώδικα δεοντολογίας ορθής συμπεριφοράς στις μεταξύ τους συναλλαγές και έναντι της πελατείας τους.

Η ίδρυση όσο και η δραστηριοποίηση της ΕΕΤ εκδηλώνονται σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών. Αυτό ισχύει π.χ. για το 1928, περίοδο κατά την οποία δεν υπάρχει εξειδικευμένο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος, οπότε η ίδρυση της ΕΕΤ έρχεται να προσφέρει λύσεις στα προβλήματα που ανακύπτουν από τον οξύτατο ανταγωνισμό μεταξύ των τραπεζών και μεταξύ τραπεζών και μη τραπεζικών επιχειρήσεων, με τη διαμόρφωση κανόνων συναλλακτικής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Το ίδιο ισχύει κατά μείζονα λόγο και στη σημερινή περίοδο, που χαρακτηρίζεται από την αποκανονικοποίηση του τραπεζικού συστήματος και την ανάπτυξη του ανταγωνισμού στο πλαίσιο ενός διεθνοποιημένου πλέον τραπεζικού τομέα.¹²

[Κωστής Α. 1997]

B. Ίδρυση του «ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ»

Με τη σταδιακή ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και του τραπεζικού συστήματος, οι τράπεζες αναγνώρισαν την ανάγκη για πρόσβαση σε αξιόπιστα δεδομένα οικονομικής συμπεριφοράς, αφού κατέστη σαφές ότι τέτοιες πληροφορίες συμβάλλουν στην προστασία της πίστης και στη μείωση των επισφαλειών προς όφελος του τραπεζικού συστήματος και των ίδιων των συναλλασσόμενων. Για το σκοπό αυτό η Ελληνική Ένωση Τραπεζών (ΕΕΤ) ίδρυσε την εταιρεία ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ στην οποία και ανετέθη η ανάπτυξη και

διαχείριση ενός αξιόπιστου αρχείου δεδομένων οικονομικής συμπεριφοράς.¹³

[Δελτίο ΕΕΤ, 2001]

Ένας από τους βασικούς στόχους της ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ είναι η συμβολή της στη μείωση των επισφαλειών προς όφελος του τραπεζικού συστήματος και των συναλλασσομένων.

Γ. Ίδρυση «ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΜΕΣΟΛΑΒΗΤΗ»

Η δημιουργία του Γραφείου του Τραπεζικού Μεσολαβητή υπήρξε μία πρωτοποριακή για τα ελληνικά δεδομένα πρωτοβουλία της ΕΕΤ, στο πλαίσιο της επιθυμίας της να βελτιώσει τις σχέσεις του κλάδου με την πελατεία του και να προάγει την προστασία του καταναλωτή τραπεζικών υπηρεσιών. Βασική αποστολή του είναι η ταχεία και φιλική επίλυση διαφορών στις συναλλαγές μεταξύ καταναλωτών και πιστωτικών ιδρυμάτων, ιδιαίτερα εκείνων που οφείλονται σε λάθη, παραλήψεις ή παρανοήσεις των μερών. Με την παρέμβαση του Τραπεζικού Μεσολαβητή εξοικονομείται χρόνος και χρήμα, προστατεύονται οι καταναλωτές και κυρίως διασφαλίζεται η ομαλή συνεργασία μεταξύ των τραπεζών και της πελατείας τους.

Δ. Δημιουργία διατραπεζικών συστημάτων συναλλαγών

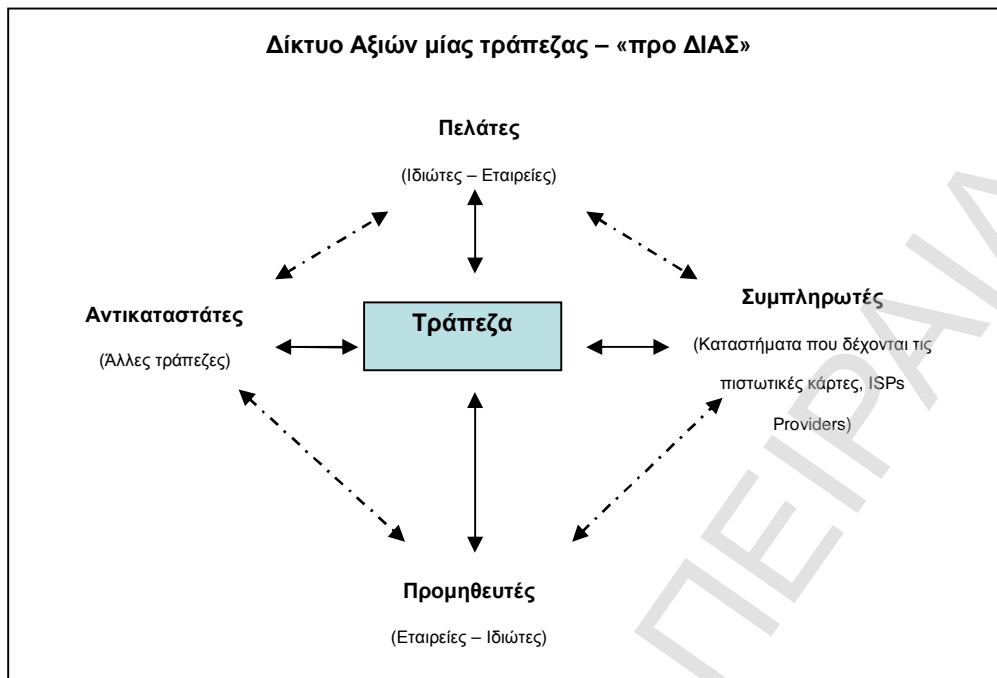
Χαρακτηριστικό παράδειγμα Συν-ανταγωνισμού αποτελεί το ελληνικό διατραπεζικό σύστημα πληρωμών. Τη δεκαετία '90 το ελληνικό τραπεζικό σύστημα υπέστη σημαντικές δομικές αλλαγές και ανακατατάξεις. Ενώ όλες οι τράπεζες συμφωνούσαν ότι η δημιουργία διατραπεζικού συστήματος πληρωμών ήταν αναγκαία, η πρωτοβουλία αυτή συνάντησε αρχικά μεγάλες

δυσκολίες, για τον απλούστατο λόγο ότι οι μέχρι τότε ανταγωνιστές καλούνταν να συνεργαστούν. Κάνοντας ένα βήμα πίσω, κάθε τράπεζα κατάφερε να αντιληφθεί ότι το κοινό συμφέρον απαιτούσε να συνεργαστεί με τους ανταγωνιστές της. Η ιστορία του ελληνικού διατραπεζικού συστήματος αποδεικνύει ότι η συνεργασία μπορεί να συνυπάρξει με τον ανταγωνισμό, προς όφελος όλης της αγοράς.

Με αυτό το σκεπτικό και με πρωτοβουλία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών δημιουργήθηκε η Εταιρεία «ΔΙΑΣ Α.Ε.», μέτοχοι της οποίας είναι μόνον πιστωτικά ιδρύματα. Υπό τη διαχείριση της ΔΙΑΣ Α.Ε. λειτουργεί το σύστημα DIASATM, το οποίο διασυνδέει τα δίκτυα των ATMs των μεγαλύτερων τραπεζών και των περισσότερων μικρότερων στον ελληνικό χώρο, με σκοπό να προσφέρει στους πελάτες των τραπεζών τη δυνατότητα να αναλαμβάνουν μετρητά από οποιοδήποτε ATMs, οποιασδήποτε τράπεζας, με τη χρήση της κάρτας τους και του προσωπικού κωδικού τους αριθμού.

Για να γίνει κατανοητή η αξία που προσέδωσε σε κάθε τράπεζα χωριστά η δημιουργία του διατραπεζικού συστήματος πληρωμών, αρκεί να εξετάσει κανείς το Δίκτυο Αξιών της πριν από τη συμμετοχή της στο διατραπεζικό σύστημα¹⁴

[Μαλλέρου Ν., 1999] (Διάγραμμα 7.2.1α):



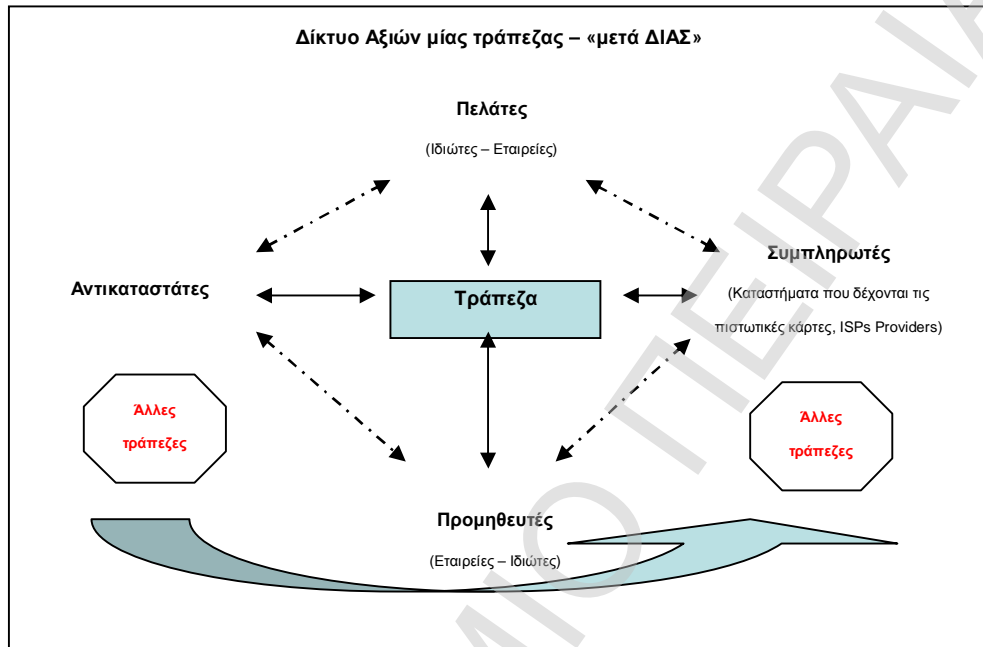
ΠΗΓΗ: Νάνσυ Μαλλέρου, «Συν-ανταγωνισμός και ΔΙΑΣ Α.Ε.», Δελτίο Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, 1999

Διάγραμμα 7.2.1α – Δίκτυο Αξιών «προ ΔΙΑΣ»

Στο Δίκτυο Αξιών της συγκεκριμένης τράπεζας αντικαταστάτες είναι φυσικά οι άλλες, ανταγωνίστριες τράπεζες. Στην ομάδα των συμπληρωτών, των παικτών δηλαδή εκείνων που διαθέτουν κάποιο προϊόν που δίνει αξία στο δικό της προϊόν, βρίσκονται τα καταστήματα που δέχονται τις πιστωτικές κάρτες που η τράπεζα εκδίδει.

Μετά τη δημιουργία του διατραπεζικού συστήματος ΔΙΑΣ Α.Ε., η ένταξη της τράπεζας σε αυτό της προσδίδει ιδιαίτερη αξία καθώς οι ανταγωνιστές της, οι άλλες τράπεζες, δεν εμφανίζονται πλέον μόνο στην ομάδα των αντικαταστατών αλλά και στην ομάδα των συμπληρωτών της (Πίνακας 7.2.1β). Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα της, για παράδειγμα οι κάρτες που εκδίδει, παίρνουν μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες της εφόσον μπορούν να χρησιμοποιηθούν στα ΑΤΜ και

άλλων τραπεζών. Κατά αυτόν τον τρόπο, αφενός επεκτείνεται η αγορά των πιστωτικών καρτών, αφετέρου η τράπεζα έχει περισσότερες δυνατότητες αποτελεσματικής αντιμετώπισης των υπολοίπων αντικαταστατών.



ΠΗΓΗ: Νάνσυ Μαλλέρου, «Συν-ανταγωνισμός και ΔΙΑΣ Α.Ε.», Δελτίο Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, 1999

Διάγραμμα 7.2.1β – Δίκτυο Αξιών «μετά ΔΙΑΣ»

Η ανάπτυξη των διατραπεζικών συστημάτων συναλλαγών έχει για τους πελάτες πλεονεκτήματα όπως:

- ⊖ Ανάλυση χρημάτων από οποιαδήποτε τράπεζα
- ⊖ Ανάλυση χρημάτων σε οποιαδήποτε περιοχή στην οποία υπάρχει έστω και ένα ATMs τράπεζας
- ⊖ Ανάλυση χρημάτων καθ' όλο το 24ωρο
- ⊖ Κέρδος χρόνου

Πλεονέκτημα επίσης για την τράπεζα που διαθέτει το δίκτυό της είναι η δυνατότητα είσπραξης προμήθειας για κάθε συναλλαγή που πραγματοποιείται στο δικό της δίκτυο ATMs από πελάτη με κάρτα άλλης τράπεζας.

4.2.2 Κινήσεις δύο ή τριών «παικτών» του κλάδου, στο πλαίσιο της στρατηγικής Συν-ανταγωνισμού

A. Παράδειγμα από τη διεθνή τραπεζική αγορά:

Μία μεγάλη τράπεζα, η HSBC και μία τράπεζα με ένα από τα μεγαλύτερα δίκτυα ATMs η Bank Central Asia (BCA), υπέγραψαν συμφωνία το Σεπτέμβριο 2000 ώστε οι πελάτες κάτοχοι καρτών της HSBC να έχουν δυνατότητα πληρωμής των λογαριασμών τους μέσω του δικτύου ATMs της BCA. Η BCA σύναψε στρατηγικές συμμαχίες και με άλλες τράπεζες, συμπεριλαμβανομένης της Bank Mega της οποίας στόχος ήταν να επεκτείνει το δίκτυο υπηρεσιών της. Η BCA θεώρησε ότι δεν είχε τίποτα να χάσει από το γεγονός ότι βοηθά τις άλλες τράπεζες να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες τους, την ίδια στιγμή που εισπράττει έσοδα από την προμήθεια με την οποία επιβαρύνει κάθε συναλλαγή στο δίκτυό της.

«Η χρήση του δικτύου ATMs της BCA είναι η απόδειξη μίας νέας εποχής που ονομάζεται συν-ανταγωνισμός», τονίζει ο αναλυτής Rhenald Kasali¹⁵ «μία εποχή όπου ο ανταγωνισμός συνυπάρχει με τη συνεργασία. Ανταγωνιζόμαστε για ένα μερίδιο από την πίτα και αποκτούμε συμμάχους όταν αντιλαμβανόμαστε ότι μπορούμε να μεγαλώσουμε την πίτα». Υποστηρίζει ότι η επένδυση στην

τεχνολογία των ATMs είναι υψηλού κόστους για τις τράπεζες, που εμφανίζονται απρόθυμες να το επιβαρυνθούν. Ταυτόχρονα όμως αναγνωρίζουν την ανάγκη για ένα προσβάσιμο, μεγάλο δίκτυο ATMs. Γι' αυτό το λόγο, η συνεργασία με μία τράπεζα με μεγάλη αλυσίδα ATMs, όπως η BCA, έχει γίνει μία βιώσιμη εναλλακτική λύση.

B. Παραδείγματα από την ελληνική τραπεζική αγορά

Ø Άτυπη συμμαχία Alpha Bank - Eurobank

Κοινή γραμμή σε θέματα στρατηγικής φαίνεται ότι έχουν συμφωνήσει να ακολουθούν η Alpha Bank και η Eurobank εγκαινιάζοντας τη νέα «άτυπη συμμαχία τους», σύμφωνα με πρόσφατο δημοσίευμα της εφημερίδας «Χρηματιστήριο». ¹⁶ Ειδικότερα υποστηρίζεται ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των δύο τραπεζών ήταν εξαντλητικός και μάλλον φαίνεται ότι έχουν επιτευχθεί ορισμένες συμφωνίες, ώστε και τα περιθώρια κέρδους να παραμείνουν σε σχετικά υψηλά επίπεδα και να ακολουθούν κοινή γραμμή σε πολλά θέματα που σχετίζονται με τον κλάδο τους.

Μεταξύ των διοικήσεων των δύο τραπεζών πλέον επικρατεί η λογική, αντί ενός αδιέξοδου και σκληρού ανταγωνισμού θα ήταν προτιμότερες οι συμφωνίες σε επίπεδο κορυφής, όσον αφορά κυρίως την τιμολόγηση η οποία θα αποτελέσει πεδίο σκληρής σύγκρουσης και αντιπαράθεσης στο προσεχές μέλλον. Σε πρώτη φάση, και οι δύο τράπεζες θα επαναξιολογήσουν τη στρατηγική τους, χωρίς να αποκλείεται ακόμη και μία

στρατηγική συμμαχία στο προσεχές μέλλον, σύμφωνα πάντα με το εν λόγω δημοσίευμα.

Ø *Συνεργασία Τράπεζας ΑΛΦΑ¹⁷ – Τράπεζας ΒΗΤΑ*

Από τον Ιούλιο 2006 η Τράπεζα ΑΛΦΑ παρέχει δυνατότητα καταθέσεως μετρητών καθώς και επιταγών ΑΛΦΑ σε συγκεκριμένους λογαριασμούς πελατών της Τράπεζας ΒΗΤΑ, μέσω των καταστημάτων της. Για τις καταθέσεις αυτές η Τράπεζα ΑΛΦΑ εισπράττει προμήθεια ανά συναλλαγή.

Οι εν λόγω τράπεζες, ενώ συναγωνίζονται για την προσέλκυση πελατών και τη σύναψη κερδοφόρων συναλλαγών, ταυτόχρονα αντιλήφθηκαν ότι μέσα από τη συνεργασία στον συγκεκριμένο τομέα είναι δυνατόν να επωφεληθούν και οι δύο: η Τράπεζα ΒΗΤΑ προσφέροντας καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης στους πελάτες της, η Τράπεζα ΑΛΦΑ αυξάνοντας τα έσοδά της από τις σχετικές προμήθειες.

Βιβλιογραφία

¹¹ ΠΗΓΗ: ΕΕΤ, www.hba.gr

¹² Κ. Κωστή, «Συνεργασία και Ανταγωνισμός. Τα 70 χρόνια της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών». 1997 Εκδόσεις ΕΕΤ

¹³ «Έργο και Προοπτικές της Τειρεσίας», Δελτίο ΕΕΤ, Δ΄ Τριμηνία 2001

¹⁴ Νάνσυ Μαλλέρου, «Συν-ανταγωνισμός και ΔΙΑΣ Α.Ε.», Δελτίο Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, 1999.

¹⁵ Irene Koesoetjaho, «It's time for Coopetition», December 2000. www.ibonweb.com

¹⁶ «Άτυπη συμμαχία Alpha-Eurobank». Εφημερίδα ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ 17/08/06

¹⁷ Πρόκειται για δύο από τις μεγαλύτερες τράπεζες της ελληνικής αγοράς. Τα ονόματα δεν αναφέρονται καθώς η εν λόγω συνεργασία δεν έχει δημοσιευθεί στον τύπο.

Κεφάλαιο 8^ο

Προτάσεις

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον όπου οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες πλέον να «ακούν» τους πελάτες τους, να δουλεύουν χέρι χέρι με τους προμηθευτές τους, να δημιουργούν ομάδες, να σχεδιάζουν και να ακολουθούν στρατηγικές συνεργασίες ακόμα και με τους ανταγωνιστές τους, η λογική που κυριαρχεί είναι «κερδίζω – κερδίζεις». Γίνεται δε φανερό η αντίθεση της νέας αντίληψης με την κυρίαρχη τάση του παρελθόντος, όπου στόχος κάθε επιχείρησης ήταν να υπερτερήσει του ανταγωνιστή, να κερδίσει μερίδια αγοράς – ενδεχομένως πατώντας επί πτωμάτων, να ξεζουμίσει τους προμηθευτές της και να αποκτήσει δέσμια πελατεία.

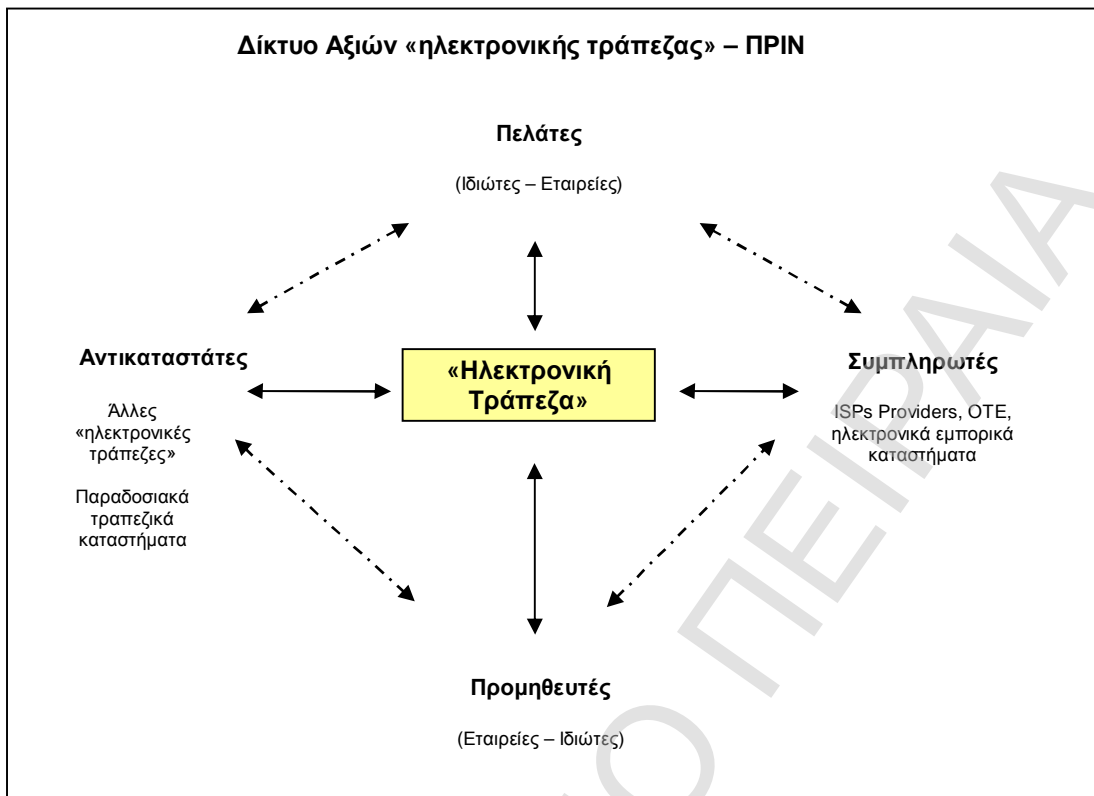
Μέσα στο νέο περιβάλλον, η στρατηγική ομάδα των τραπεζών που έχουν αναπτυγμένες τις τραπεζικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες καλείται να πάρει αποφάσεις στο πλαίσιο μίας στρατηγικής Συν-ανταγωνισμού, με πρωταρχικό στόχο την επέκταση της αγοράς ώστε στη συνέχεια κάθε παίκτης να διεκδικήσει το μεγαλύτερο δυνατό μερίδιο αυτής.

Παρακάτω προτείνονται τρόποι, μηχανισμοί και στρατηγικές μέσω των οποίων οι τράπεζες μπορούν να δώσουν ώθηση και να επεκτείνουν την πελατειακή βάση των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών αντιμετωπίζοντας τους άλλους «παίκτες» του κλάδου ως συνεργάτες με κοινό στόχο.

1. Δημιουργία διατραπεζικού συστήματος διαδικτυακών – τηλεφωνικών υπηρεσιών

Στο πρότυπο των διατραπεζικών συστημάτων πληρωμών της ΔΙΑΣ Α.Ε., προτείνεται η ανάπτυξη μίας διατραπεζικής υποδομής που θα δίνει τη δυνατότητα σε πελάτες που είναι συνδρομητές ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε περισσότερες από μία τράπεζες, να έχουν πρόσβαση μέσω του διαδικτύου και του τηλεφωνικού δικτύου σε όλους τους τραπεζικούς λογαριασμούς τους με χρήση ενός και μόνου αριθμού χρήστη (user id) και ενός μυστικού κωδικού (password). Για τις διαδικτυακές υπηρεσίες, η ηλεκτρονική σελίδα μίας τράπεζας που προσφέρει τη δυνατότητα στους πελάτες της να έχουν πρόσβαση και σε λογαριασμούς που τηρούν σε άλλες τράπεζες, αυξάνει την αξία της για αυτούς τους πελάτες, οι οποίοι με τα ίδια στοιχεία ταυτοποίησης έχουν τη δυνατότητα να διεκπεραιώνουν το σύνολο των ηλεκτρονικών συναλλαγών τους με μεγαλύτερη ευκολία και ασφάλεια. Αντίστοιχη χρήση θα παρέχεται από το τηλεφωνικό δίκτυο.

Προκειμένου να καταδειχθεί η αξία της παραπάνω πρότασης, η οποία χρήζει όπως είναι αυτονόητο περαιτέρω ανάλυσης, και σε εφαρμογή της μεθοδολογίας ανάλυσης του Συν-ανταγωνισμού, εξετάζεται το Δίκτυο Αξιών μίας τράπεζας στην αγορά των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών (για συντομία αναφέρεται ως «ηλεκτρονική τράπεζα»), πριν και μετά την ένταξη της στο προτεινόμενο διατραπεζικό σύστημα διαδικτυακών – τηλεφωνικών υπηρεσιών.



Διάγραμμα 8.1.α – Δίκτυο Αξιών ηλεκτρονικής τράπεζας – «ΠΡΙΝ»

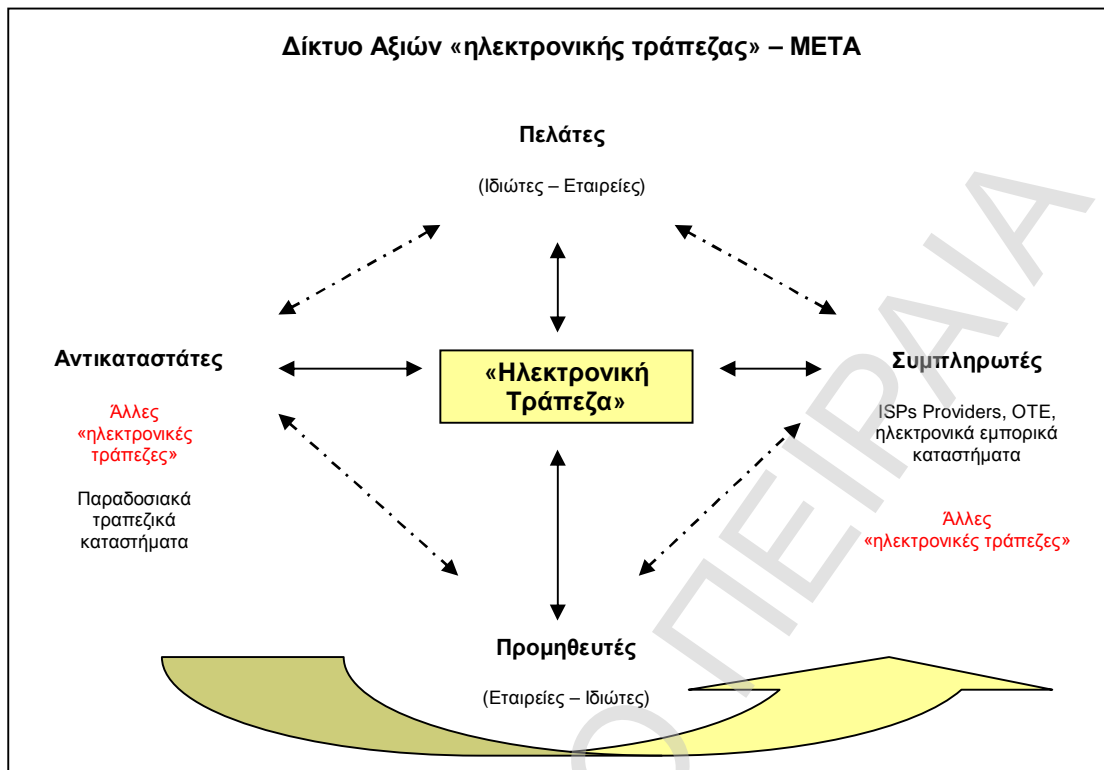
Η ιδιαιτερότητα στο συγκεκριμένο Δίκτυο Αξιών εντοπίζεται στην ομάδα των αντικαταστατών: ανταγωνιστές των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών είναι όχι μόνο οι αντίστοιχες υπηρεσίες άλλων τραπεζών, αλλά ως ένα βαθμό και οι υπηρεσίες που παρέχονται από το παραδοσιακό τραπεζικό υποκατάστημα της ίδιας τράπεζας. Επομένως, είναι ακόμα πιο επιτακτική η ανάγκη για την ηλεκτρονική τράπεζα να διευρύνει την ομάδα των παικτών που λειτουργούν και ως συμπληρωτές της.

Σημειώνεται ότι κάθε πελάτης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών μίας συγκεκριμένης τράπεζας (Α) έχει πρόσβαση μόνο στους λογαριασμούς που τηρεί σε αυτή. Για να χρησιμοποιήσει τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες άλλης τράπεζας (Β) όπου είναι πελάτης, πρέπει να χρησιμοποιήσει διαφορετικά

στοιχεία ταυτοποίησης (user id και password) και μόνο στην ηλεκτρονική σελίδα της συγκεκριμένης τράπεζας (B).

Στον αντίποδα των αντικαταστατών βρίσκονται οι συμπληρωτές, όπου ανήκει οποιοσδήποτε διαθέτει κάποιο προϊόν που δίνει αξία στις ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες της συγκεκριμένης τράπεζας. Ο ΟΤΕ παραδείγματος χάριν είναι συμπληρωτής όταν πρόκειται για την υπηρεσία phone banking, γιατί μέσω του ΟΤΕ διευκολύνεται η πρόσβαση στο συγκεκριμένο προϊόν και έτσι αυξάνεται η αξία του. Για την περίπτωση του internet banking συμπληρωτές των ηλεκτρονικών υπηρεσιών είναι οι πάροχοι διαδικτυακών υπηρεσιών (Internet Service Providers).

Παρακάτω παρουσιάζεται το Δίκτυο Αξιών της ίδιας ηλεκτρονικής τράπεζας όπως αυτό διαμορφώνεται μετά την ένταξή της στο προτεινόμενο διατραπεζικό διαδικτυακό – τηλεφωνικό σύστημα.



Διάγραμμα 8.1. β – Δίκτυο Αξιών ηλεκτρονικής τράπεζας «META»

Η σημαντική μεταβολή είναι ότι οι «άλλες ηλεκτρονικές τράπεζες» δεν εμφανίζονται πια μόνο στην ομάδα των αντικαταστατών. Σαφώς παραμένουν κι εκεί αφού συνεχίζουν να είναι ανταγωνιστές των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της υπό εξέταση τράπεζας. Ταυτόχρονα όμως γίνονται και συμπληρωτές, αφού οι λογαριασμοί και οι κάρτες της μπορούν να κινούνται και τα ηλεκτρονικά δίκτυα των άλλων ηλεκτρονικών τραπεζών. Επομένως, οι υπηρεσίες της παίρνουν μεγαλύτερη αξία για τον πελάτη αφού του προσφέρουν δυνατότητα συνδυαστικής χρήσης με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες άλλων τραπεζών, δυνατότητα πρόσβασης με χρήση των λογαριασμών του στη συγκεκριμένη τράπεζα σε υπηρεσίες που παρέχουν άλλες ηλεκτρονικές τράπεζες. Κι όλα αυτά με χρήση του ίδιου κωδικού πελάτη (user id) και μυστικού κωδικού (password) δηλαδή εύκολα και με

ασφάλεια. Αντίστοιχες δυνατότητες παρέχονται και στο πεδίο του phone banking.

Στην ουσία λοιπόν, κάθε τράπεζα που δέχεται να συμμετάσχει στο διατραπεζικό διαδικτυακό – τηλεφωνικό σύστημα στην πραγματικότητα μεταβάλλει το Δίκτυο Αξιών της. Ωστόσο κάθε αλλαγή στους παίκτες, συνεπάγεται μεταβολή και των άλλων πέντε στοιχείων της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ: Καταρχάς, μεταβάλλεται η προστιθέμενη αξία της ηλεκτρονικής τράπεζας και ταυτόχρονα της προστιθέμενης αξίας του συνόλου του διατραπεζικού διαδικτυακού – τηλεφωνικού συστήματος στο παιχνίδι. Είναι προφανές ότι το μέγεθος της αγοράς των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών χωρίς την ύπαρξη του εν λόγω διατραπεζικού συστήματος είναι πολύ μικρότερο. Επίσης, η προστιθέμενη αξία κάθε τράπεζας μέλους είναι μικρότερη όταν δε συμμετέχει στο σύστημα, γιατί αν η τράπεζα διαθέσει αυτόνομα τις ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες της, το σημείο διάθεσης θα είναι ένα: μία ιστοσελίδα και ένας τηλεφωνικός αριθμός εξυπηρέτησης και άρα πολύ περιορισμένη η προστιθέμενη αξία της στο επιχειρηματικό παιχνίδι. Αν όμως συμμετάσχει στο διατραπεζικό σύστημα, τα σημεία διάθεσης των υπηρεσιών της αυξάνονται κατά το πλήθος των ηλεκτρονικών σελίδων και τηλεφωνικών αριθμός εξυπηρέτησης των άλλων τραπεζών μελών. Επομένως η συμμετοχή της αυξάνει το μέγεθος της αγοράς και την προστιθέμενη σε αυτή αξία της.

Ένα άλλο στοιχείο που επηρεάζεται από τη συμμετοχή μίας τράπεζας στο διατραπεζικό σύστημα είναι οι κανόνες που διέπουν τη σχέση της με τις

άλλες τράπεζες αλλά και με τους πελάτες. Αυτό μπορεί να εφαρμοστεί στην τιμολόγηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών καθώς και στις προμήθειες μεταξύ των τραπεζών. Η εφαρμογή κοινής –στο πλαίσιο του νόμου- τιμολογιακής πολιτικής για τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που παρέχουν όλες οι τράπεζες μέσω του προτεινόμενου συστήματος θα συμβάλει στην ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης των πελατών και στην αύξηση των συναλλαγών.

Στη συνέχεια αναφέρονται ενδεικτικές πρωτοβουλίες που μπορούν να αναλάβουν οι τράπεζες σε περιφερειακούς τομείς, στη βάση της αλλαγής της κουλτούρας των καταναλωτών αναφορικά με τις ηλεκτρονικές συναλλαγές.

2. Εκπαίδευση καταναλωτών στη χρήση συστημάτων ηλεκτρονικών πληρωμών.

Οι Έλληνες καταναλωτές δεν έχουν ακόμα κατανοήσει τις δυνατότητες που τους προσφέρουν οι ηλεκτρονικές πληρωμές. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι οι τράπεζες δεν έχουν επενδύσει πόρους και χρόνο ώστε να τους πείσουν ότι οι νέες εξελίξεις είναι προς το συμφέρον τους. Επιπλέον, το μεγαλύτερο μέρος των καταναλωτών σε ό,τι αφορά στις συναλλαγές του χρησιμοποιεί ως επί το πλείστον μετρητά, με αποτέλεσμα να μην είναι σε μεγάλο βαθμό εξοικειωμένοι με εναλλακτικές μεθόδους πληρωμής όπως οι πιστωτικές κάρτες ούτε στο φυσικό κόσμο.

Με βάση πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση¹⁸ [Internet use in Europe, 2005] και όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, φαίνεται ότι οι Έλληνες είναι επιφυλακτικοί προς τις συναλλαγές μέσω του Διαδικτύου. Με βάση ένα «δείκτη εμπιστοσύνης» που θέσπισε η Επιτροπή, προκύπτει ότι οι Έλληνες εμπιστεύονται κατά 25,83% λιγότερο από το μέσο κοινοτικό όρο τις πληρωμές μέσω πιστωτικής κάρτας ή Διαδικτύου. Είναι λοιπόν απαραίτητη η συστηματική ενημέρωση των καταναλωτών για τα πλεονεκτήματα των ηλεκτρονικών πληρωμών. Ιδιαίτερα σημαντική είναι επίσης και η ενημέρωση σε θέματα ασφαλείας αλλά και η εκπαίδευση των καταναλωτών στην χρήση των συστημάτων αυτών και στην τήρηση των κανόνων ασφαλείας προκειμένου να διασφαλίζεται η ακεραιότητα των συναλλαγών.

Οι τράπεζες θα πρέπει να αναπτύξουν και να οργανώσουν συντονισμένη δράση, με στόχο να ενημερώσουν το κοινό για τα πλεονεκτήματα των συστημάτων ηλεκτρονικών πληρωμών. Απαιτείται επίσης να επενδύσουν στην κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού τους, οργανώνοντας ειδικά σεμινάρια μέσω της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, ώστε να είναι σε θέση να καθοδηγήσουν επαρκώς τους ενδιαφερόμενους στη χρήση συστημάτων ηλεκτρονικών συναλλαγών.

3. Προσέγγιση καταναλωτών νεαρών ηλικιακών ομάδων

Οι ηλικιακές ομάδες που είναι περισσότερο εξοικειωμένες με τη χρήση των νέων τεχνολογιών είναι οι έφηβοι και οι νέοι μέχρι 25 ετών. Το βασικό πρόβλημα με αυτές τις ομάδες πληθυσμού είναι ότι παρόλο που διάκινται περισσότερο θετικά από οποιαδήποτε άλλη ηλικιακή ομάδα στις αγορές μέσω Διαδικτύου, δεν διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια προκειμένου να χρησιμοποιήσουν ένα από τα υπάρχοντα συστήματα ηλεκτρονικών πληρωμών, τα περισσότερα εκ των οποίων σχετίζονται με την κατοχή πιστωτικής κάρτας ή τραπεζικού λογαριασμού.

Από αυτές τις ηλικιακές ομάδες θα προκύψουν οι αποδοτικοί πελάτες της επόμενης δεκαετίας. Για το λόγο αυτό, οι ελληνικές τράπεζες δρώντας *συνανταγωνιστικά* θα πρέπει να επενδύσουν σταδιακά στην ανάπτυξη ηλεκτρονικών προϊόντων και υπηρεσιών που θα είναι εύκολα προσβάσιμα και στις νεαρές ηλικίες. Στόχος αυτής της στρατηγικής είναι η προσέλκυση εκείνων των πληθυσμιακών ομάδων που είναι περισσότερο διατεθειμένες να πραγματοποιήσουν αγορές μέσω Διαδικτύου και η σταδιακή δημιουργία κρίσιμου μεγέθους (κρίσιμη μάζα χρηστών) που θα μπορέσει να δικαιολογήσει περαιτέρω επενδύσεις σε τέτοια συστήματα. Η «καθοδήγηση» των πελατών αυτής της ηλικιακής ομάδας στη χρήση των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών θα διευρύνει την εν λόγω αγορά, που είναι και ο κύριος στόχος της στρατηγικής του Συν-ανταγωνισμού.

4. Επέκταση της δυνατότητας διεκπεραίωσης των συναλλαγών με το Δημόσιο μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων

Με την εφαρμογή του Taxis η Πολιτεία έδειξε ότι διαθέτει και την τεχνογνωσία, αλλά κυρίως τη βούληση να μεταφέρει ένα σημαντικό όγκο συναλλαγών με τους πολίτες στο Διαδίκτυο όπου και διεκπεραιώνονται ταχύτερα. Η συστηματική μεταφορά των πληρωμών προς το Δημόσιο σε ηλεκτρονικά συστήματα θα δημιουργήσει αφενός ένα κρίσιμο όγκο χρηστών που σταδιακά θα επεκτείνει τη χρήση των συστημάτων αυτών και για λοιπές ηλεκτρονικές συναλλαγές και αφετέρου, θα άρει τους φόβους και την δυσπιστία των χρηστών σχετικά με τα συστήματα αυτά.

Οι τράπεζες, είτε μέσω του επίσημου φορέα εκπροσώπησής τους, την Ελληνική Ένωση Τραπεζών, είτε μέσω τυπικών ή άτυπων διαβουλεύσεων τους με τα αρμόδια όργανα του κράτους, λειτουργώντας στη συγκεκριμένη περίπτωση συνανταγωνιστικά θα πρέπει να πιέσουν ώστε να διευρυνθούν οι συναλλαγές ανάμεσα στους πολίτες και στο Κράτος που απαιτούν υποχρεωτική ή προαιρετική διεκπεραίωση με ηλεκτρονικό τρόπο.

5. Υποχρέωση επιχειρήσεων να πραγματοποιούν τις μεταξύ τους συναλλαγές μέσω των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Η πρόταση, η οποία κατατέθηκε ως μέτρο πάταξης της φοροδιαφυγής και του «μαύρου χρήματος» στη Βουλή των Ελλήνων, συνάντησε αντιδράσεις από τον εμπορικό κόσμο αλλά χαιρετίστηκε καταρχήν από τις Διοικήσεις των Τραπεζών. Με το δεδομένο ότι όλες οι συναλλαγές θα πραγματοποιούνται

ηλεκτρονικά, η εφαρμογή μίας τέτοιας απόφασης θα οδηγούσε στην ευρεία χρήση των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών, πλέον ως αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις και όχι ως επιλογή. Είναι στην ευχέρεια των τραπεζών να συνασπιστούν και να πιέσουν προς αυτή την κατεύθυνση προς όφελος της περαιτέρω διάδοσης της χρήσης των ηλεκτρονικών τους υπηρεσιών.

6. Ενδυνάμωση αισθήματος ασφάλειας πελατών

6.1 Υιοθέτηση κοινών αρχών ασφαλείας – Προτύπων (Standards)

Σημαντικό ρόλο στη εξάπλωση των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών παίζει η εδραίωση των παγκόσμια αποδεκτών προτύπων ασφαλείας, που έχει επιτευχθεί τα τελευταία χρόνια. Η δημιουργία τεχνολογικών προτύπων τα οποία θα μπορούν οι τράπεζες να υιοθετούν από κοινού, μπορεί να προσφέρει περισσότερη προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους. Τα πρότυπα τείνουν να αυξάνουν τον ανταγωνισμό και να καθιστούν εφικτή την περικοπή του κόστους παραγωγής και πώλησης, ωφελώντας τον κλάδο στο σύνολό του. Και αυτό γιατί μειώνουν την πολυμορφία, διασφαλίζουν τη διαλειτουργικότητα, διατηρούν την ποιότητα και παρέχουν πληροφορίες. Τα πρότυπα, ως πηγή της πλέον ενημερωμένης τεχνολογικής γνώσης, διευρύνουν τη βάση γνώσεων της οικονομίας και μπορούν να ενσωματώσουν αρμονικά νέες τεχνολογίες και αποτελέσματα ερευνών στη διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Τα πρότυπα ως μέσο της αγοράς, διευκολύνουν τις επιχειρήσεις στη δημιουργία κοινής εμπορικής γλώσσας. Ένα προβεβλημένο παράδειγμα είναι το GSM (Global System for Mobile Communications – Παγκόσμιο σύστημα κινητής

επικοινωνίας), το οποίο διαμόρφωσε μία παγκόσμια αγορά κινητής επικοινωνίας και συνιστά κινητήριο δύναμη για την ανάπτυξη πολλών κινητών εφαρμογών. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία σε αγορές όπου κυριαρχούν οι διαρκώς μεταβαλλόμενες τεχνολογίες, ιδίως στον τομέα των τεχνολογιών πληροφορικής.

Η υιοθέτηση κοινών αρχών ασφαλείας από τις τράπεζες αφενός θα περιορίσει επί τοις ουσίαις τα κενά ασφαλείας που προφανώς υφίστανται στα συστήματα διατραπεζικών συναλλαγών, η κυριότερη συνεισφορά τους όμως είναι ότι θα συμβάλλουν στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες καθώς και στην εκπαίδευσή τους, μέσα από την κοινή αντιμετώπιση των πελατών από όλες τις τράπεζες, τις κοινές απαιτήσεις και την κοινή διαχείριση κάθε σχετικού θέματος.

6.2 Εφαρμογή κοινής πολιτικής αντιμετώπισης περιστατικών ασφαλείας

Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί από τις τράπεζες στα μέτρα ασφάλειας που λαμβάνουν προκειμένου να αρθεί η δυσπιστία του καταναλωτικού κοινού που αποτελεί και το βασικό ψυχολογικό εμπόδιο που αποτρέπει την ευρεία υιοθέτηση των ηλεκτρονικών πληρωμών

Ο αρμόδιος φορέας για την καταγραφή και παρουσίαση περιστατικών ασφαλείας είναι σε διεθνές επίπεδο το CERT (<http://www.cert.org>), το οποίο σε καθημερινή βάση ενημερώνει τους ενδιαφερόμενους για σχετικά ζητήματα που προκύπτουν¹⁹ [Εμπιστοσύνη και ασφάλεια στο Διαδίκτυο, 2004]. Στην Ελλάδα η ομάδα GRNET-CERT του Εθνικού Δικτύου Έρευνας και

Τεχνολογίας (ΕΔΕΤ) παρέχει ανάλογες υπηρεσίες για τους χρήστες Διαδικτύου, ενώ παράλληλα παρουσιάζει και αναφορές από το CERT και άλλους διεθνείς ή Ευρωπαϊκούς οργανισμούς που ασχολούνται με την αντιμετώπιση περιστατικών ασφαλείας. Υπάρχει επίσης η δυνατότητα εγγραφής σε δημόσια λίστα ανακοινώσεων για συνεχή ενημέρωση σε σχέση με περιστατικά παραβίασεως ασφαλείας.

Η δημιουργία κοινής, μεταξύ των τραπεζών, βάσης στοιχείων ηλεκτρονικού εγκλήματος κατά τα πρότυπα του ΤΕΙΡΕΣΙΑ και εφόσον ξεπεραστεί το νομικό θέμα της προστασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, θα μπορούσε να λειτουργήσει θετικά προς την κατεύθυνση της πρόληψης περιστατικών ηλεκτρονικής απάτης και συνεπώς να συμβάλλει στην ενδυνάμωση του αισθήματος ασφάλειας των πελατών.

6.3 Υιοθέτηση κοινής πολιτικής ασφαλείας:

Η πολιτική ασφαλείας είναι το σύνολο των αρχών και των κανόνων σχετικά με την ασφάλεια του πληροφοριακού συστήματος ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Η ανάπτυξη και τήρησή της αποτελεί πρωταρχικό βήμα για την πρόληψη περιστατικών παραβίασης της ασφαλείας και τον περιορισμό των σχετικών κινδύνων στο πληροφοριακό σύστημα του οργανισμού ή της επιχείρησης. Ένα βασικό πρότυπο για την διαχείριση ασφαλείας πληροφοριών, το οποίο μπορούν να ακολουθήσουν οι τράπεζες για τη δημιουργία της κοινής πολιτικής ασφαλείας είναι το ISO/IEC 17799:2000.

7. Ανάπτυξη τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών στα Βαλκάνια:

Οι αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης αποτελούν τα τελευταία χρόνια το νέο πεδίο – στόχο για την ανάπτυξη των τραπεζικών υπηρεσιών. Οι Ελληνικές τράπεζες επεκτείνονται προς αυτή την κατεύθυνση, αλλά ως προς τον τομέα των τραπεζικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών βρίσκονται σε εμβρυακό στάδιο. Η ανάπτυξή τους είναι δυνατή μέσω παροχής εξειδικευμένων προϊόντων που να απευθύνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες των πολιτών των συγκεκριμένων χωρών, απαραίτητη όμως προϋπόθεση αποτελεί η παράλληλη ανάπτυξη γενικότερα της αγοράς των υπολογιστών και της χρήσης Διαδικτύου στις χώρες αυτές.

Για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού, οι τράπεζες θα μπορούσαν να εφαρμόσουν μία άλλη πτυχή της στρατηγικής του συν-ανταγωνισμού: τη συνεργασία με τους προμηθευτές τους, συνάπτοντας συμφωνίες με ευνοϊκότερους όρους για την επέκταση των συμβολαίων στις νέες αγορές.

8. Υποστήριξη ανάπτυξης ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω θεσμικών παρεμβάσεων και νομικών αποσαφηνίσεων:

Ιδιαίτερα πρέπει να προωθηθεί το θέμα των ηλεκτρονικών υπογραφών, ώστε να καταστεί δυνατή η διάθεση νέων τραπεζικών προϊόντων εξ ολοκλήρου μέσω των ηλεκτρονικών δικτύων, χωρίς δηλαδή να απαιτείται η φυσική παρουσία του πελάτη στο κατάστημα της τράπεζας για την υπογραφή της σχετικής συμβάσεως. Κοινή δράση μπορούν να αναπτύξουν

δύο ή τρεις τράπεζες που κατέχουν ήδη μία «κρίσιμη» μάζα πελατών ώστε, ενώ ανταγωνίζονται για την προσέλκυση περισσότερων «πιστών» πελατών, να προωθήσουν από κοινού την εφαρμογή αυτής της νέας τεχνολογίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Βιβλιογραφία

¹⁸ «Internet Use in Europe: security and trust” ISSN 1561-4840 Catalogue number: KS-NP-05-025-EN-N European Communities, 2005

¹⁹ «Εμπιστοσύνη και Ασφάλεια σε ένα κινητό και γρήγορο δικτυακό περιβάλλον», Φορείς: Expertnet, Intracom, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα. Αύγουστος 2004.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Barney J. B., *Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework*, Academy of Management Review, 1986
- Batista Dagnino G., Padula G., *Coopetition Strategy. A new kind of interfirm dynamics for value creation*, The European Academy of Management (EURAM) Second Annual Conference, Stockholm, May 2002.
- Bengtsson, M. and Kock, S. (2000), *Coopetition in Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously*, Industrial Marketing Management.
- Bettis R.A., & Hitt M.D., *The new competitive landscape*, Strategic Management Journal, 16, Summer Special Issue, 1995
- Bowser J., *Strategic co-opetition: The value of relationships in the networked economy*, IBM Global Services, www.ibm.com
- Garraffo F., *Types of coopetition to manage emerging technologies*, The European Academy of Management (EURAM) Second Annual Conference, Stockholm, May 2002.
- Gee E. Preston, "Co-opetition: The new market milieu", Journal of healthcare management, November 2000, vol.45, No.6, p.359.

Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K., *“Collaborate with your competitors—and win”*, Harvard Business Review, 67, 1989, pp.133–140

Hitt M.A., Ireland R.D., & Hoskisson R.E., *“Strategic management: Competitiveness and globalization”*, Mason, OH: Thomson South-Western, 2007.

Koesoetjaho Irene, *It's time for Coopetition*, December 2000,
www.ibonweb.com

Laine A., *Hand in hand with the enemy – Defining a competitor from a new perspective*, The European Academy of Management (EURAM) Second Annual Conference, Stockholm, May 2002

Luo Y., *A coopetition perspective of global competition*, Journal of World Business, 2006

Luo Y., *Coopetition in international business*, Copenhagen, Denmark, Copenhagen Business School Press, 2004

Pelline J., *Coopetition gaining acceptance*, CNET News.com, March 1998

Porter M., *“Strategy and the Internet”*, Harvard Business Review, March 2001, pp.63-78.

Risse M., *Why Coopetition Works*, Business Intelligence for Operations Issue, 2007, www.microsoft.com.

Zineldin Mosad, "*Co-opetition: the organisation of the future*", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 22 No. 7, 2004.

Γεωργόπουλος Ν.Β., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Έκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2004

Μπράντενμπεγκερ Άνταμ, Νέλμπαφ Μπάρι, *ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ* (ελληνική έκδοση), Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 1999.

Κωστής Κ., *Συνεργασία και Ανταγωνισμός. Τα 70 χρόνια της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών*, Εκδόσεις ΕΕΤ, 1997

Μαλλέρου Νάνσυ, «*Συν-ανταγωνισμός και ΔΙΑΣ Α.Ε.*», Δελτίο Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, 1999.

Παρλίτση Ι., Σταμούλη Δ., *Χαρτογράφηση των επιχειρηματικών ρόλων στην αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου και η θέση των τραπεζών*, ΔΕΛΤΙΟ ΕΕΤ, Γ΄ Τριμηνία 2000

Συρμακέζης Σ., «*Διατραπεζικές συναλλαγές (μετά) την εποχή του Internet*», Δελτίο Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, 2007

ΕΡΕΥΝΕΣ – ΑΡΘΡΑ

«E-Banking και αριθμοί», Περιοδικό RAM, 2004.

Internet usage by individuals and enterprises, EUROSTAT, ISSN 1561-4840,
Catalogue number KS-NP-05-018-EN-N, 2005

Internet use in Europe: security and trust, EUROSTAT. ISSN 1561-4840,
Catalogue number: KS-NP-05-025-EN-N, 2005

Risse Michael, *Why 'Coopetition' Works*, www.Microsoft.com

Άτυπη συμμαχία Alpha-Eurobank, Εφημερίδα ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ 17/08/06

Εθνική έρευνα για τις Νέες Τεχνολογίες και την Κοινωνία της Πληροφορίας
Φορέας Ανάθεσης: ΕΔΕΤ Α.Ε./ e-Business Forum , Φορέας Διεξαγωγής:
VPRC, 2005

Έρευνα Web Id - Το περιβάλλον της αγοράς του Internet στην Ελλάδα, FOCUS
- BARI MRS, 2005

Σίμου Σοφία «Η ανησυχία των καταναλωτών έφερε νηνεμία στο online
Banking», Εφημερίδα Ημερησία, 1-2 Οκτωβρίου 2005.

Στεργίου Λ. «Κάθε μέρα στα δορυφορικά πιάτα 350 εκατ. Ευρώ,» *Η*
ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (2005) <http://portal.kathimerini.gr>

Τριανταφύλλου Ε., «Δικτυακός Γολγοθάς για τις τράπεζες», Ελευθεροτυπία 17
Ιουλίου 2005.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

www.dias.gr

www.hba.gr

www.e-businessforum.gr

www.edet.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ