

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ
CASE STUDY: ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ**

ΕΛΕΝΗ ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΥ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2009

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	3
ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ, ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	6
INTERNET, ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	10
ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	12
ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	17
ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	19
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	27
PORTER'S 5-FORCES ANALYSIS	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	33
ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	36
ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10	44
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΥΠΡΟΥ	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11	61
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ, ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναπτυχθεί η έννοια της εμπιστοσύνης και πώς σχετίζεται η εμπιστοσύνη με τις τράπεζες και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Η εμπιστοσύνη αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επιλογής των πελατών για τη συνεργασία τους με οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον όπου προστίθενται νέα κανάλια, όπως αυτό των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, η εμπιστοσύνη διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο.

Ο ρόλος της εμπιστοσύνης είναι καθοριστικός στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι έρευνες αποδεικνύουν ότι η εμπιστοσύνη είναι βασική και απαραίτητη για το ηλεκτρονικό εμπόριο και ότι η μη ύπαρξη εμπιστοσύνης αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους λόγους για τον οποίο οι καταναλωτές δεν πραγματοποιούν συναλλαγές στις ψηφιακές αγορές.

Η εμπιστοσύνη αποτελεί ένα από τα κυρίαρχα κριτήρια στην επιλογή τραπεζών από τους πελάτες. Παραδοσιακά, οι τράπεζες ως θεσμός, απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη των πελατών σε κάποιο βαθμό, ενώ εκείνες που εμπιστεύονται περισσότερο οι πελάτες αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Οι τράπεζες απολαμβάνουν εμπιστοσύνη περισσότερο από άλλους κλάδους της οικονομίας για κάποιο απροσδιόριστο λόγο, ιστορικά ίσως, και αυτή η εμπιστοσύνη είναι μεταβιβάσιμη. Η πρόταση

αυτή στηρίζεται στο συμπέρασμα ότι οι τράπεζες χαίρουν μεγαλύτερης εμπιστοσύνης π.χ. σε σύγκριση με άλλους εμπόρους λιανικής που πωλούν online και η εμπιστοσύνη που έχει ο κόσμος σε αυτές μπορεί να μεταβιβασθεί σε τρίτα πρόσωπα ή υπηρεσίες εάν οι τράπεζες “συμμετέχουν” στη συναλλαγή με κάποιο τρόπο.

Η εμπιστοσύνη που έχουν οι καταναλωτές για τις παρεχόμενες τραπεζικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες στηρίζεται στην καθιερωμένη εμπιστοσύνη προς τις τράπεζες. Η αξιοπιστία, επίσης, προς τις υπηρεσίες είναι καθοριστικής σημασίας. Σύμφωνα με τα στελέχη τραπεζών, τα στοιχεία που συνθέτουν την εμπιστοσύνη είναι παρόμοια τόσο στο ψηφιακό, όσο στο φυσικό τραπεζικό περιβάλλον. Και στα δύο είδη περιβάλλοντος ο πελάτης κρίνει την αξιοπιστία του παρόχου των υπηρεσιών με βάση την προηγούμενη εμπειρία από την τράπεζα. Οι επιχειρήσεις οι οποίες χαίρουν εμπιστοσύνης στο φυσικό περιβάλλον που δρουν, χαίρουν εξ ορισμού εμπιστοσύνης και στα ψηφιακά κανάλια που παρέχουν. Ωστόσο, είναι ευκολότερο να χάσουν αυτή την εμπιστοσύνη στο ψηφιακό περιβάλλον (Publications of Ministry and Communications Finland, 2004).

Τα ηλεκτρονικά μέσα πληρωμών είναι στο επίκεντρο των ερευνών τα τελευταία χρόνια και σχετίζονται άμεσα με την έννοια της εμπιστοσύνης, ώστε να τα αποδεχθεί το καταναλωτικό κοινό. Για το σκοπό αυτό η Ευρωπαϊκή Ένωση δημιούργησε ένα δείκτη εμπιστοσύνης για κάθε κράτος-μέλος και πραγματοποίησε έρευνα σε 2.400 πολίτες της το 2003. Με άριστα το 10, ο μέσος κοινοτικός όρος ανέρχεται στο 7,08 φανερώνοντας ένα λογικό επίπεδο εμπιστοσύνης στα ηλεκτρονικά μέσα πληρωμών. Η Ελλάδα, όπως φαίνεται

από τον πίνακα 1.1, είναι η χώρα που δείχνει το χαμηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης σε αυτά, ενώ οι Σκανδιναβικές χώρες και η Ολλανδία τον υψηλότερο:

Πίνακας 1.1
Δείκτης Εμπιστοσύνης στα ηλεκτρονικά μέσα πληρωμών

ΧΩΡΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΚΛΙΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΜΕΣΟ ΟΡΟ
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	8,41	18,81
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	7,91	11,75
ΣΟΥΗΔΙΑ	7,79	10,05
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	7,58	7,08
ΗΝ. ΒΑΣΙΛΕΙΟ	7,50	5,95
ΔΑΝΙΑ	7,46	5,39
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	7,34	3,69
ΒΕΛΓΙΟ	7,12	0,58
ΓΑΛΛΙΑ	6,96	-1,68
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	6,91	-2,38
ΑΥΣΤΡΙΑ	6,66	-5,91
ΙΤΑΛΙΑ	6,62	-6,48
ΙΣΠΑΝΙΑ	6,46	-8,74
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	5,51	-22,16
ΕΛΛΑΔΑ	5,25	-25,83

Πηγή: European Communication Conference «Payments and Confidence», Δελτίο Τύπου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, 18-09-2003

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

INTERNET, ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Σε αυτή την ενότητα θα αναπτυχθεί η έννοια της πληροφορίας και πώς αυτή σχετίζεται με το Internet. Στη συνέχεια περιγράφονται οι τραπεζικές υπηρεσίες, έτσι όπως διαμορφώνονται με βάση τις ανάγκες των καταναλωτών και προσφέρονται μέσα από τα εναλλακτικά κανάλια διάθεσής τους.

Σύμφωνα με τους Shapiro και Varian (1998, σελ. 128), «Πληροφορία» είναι κάθε τι το οποίο μπορεί να ψηφιοποιηθεί. Οι πελάτες μιας επιχείρησης είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες. Οι ανάγκες του κάθε πελάτη και ο τρόπος που αντιλαμβάνεται τη χρήση της Πληροφορίας δίνει διαφορετική αξία στην ίδια την «Πληροφορία».

Η «Πληροφορία» μπορεί να χωριστεί σε κωδικοποιημένη και σε μη κωδικοποιημένη.

Κωδικοποιημένη είναι η πληροφορία που μπορεί εύκολα να μεταβιβαστεί σε άτομα, μπορεί γενικότερα να εκφραστεί πολύ πιο εύκολα.

Μη κωδικοποιημένη είναι η πληροφορία που είναι ανέκφραστη. Είναι η πληροφορία που είναι δύσκολο να τυποποιηθεί και φυσικά λόγω αυτού είναι δύσκολο να επικοινωνηθεί μέσω Internet.

Πριν από την έλευση του Internet το κομμάτι της πληροφορίας ήταν δύσκολα προσπελάσιμο και διαχειρήσιμο. Η χρήση του Internet σε αντίθεση με την αρχική εκτίμηση, δεν είναι σε θέση να αλλάξει τους βασικούς οικονομικούς κανόνες με τους οποίους ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις. Έδωσε όμως τη

δυνατότητα στους αγοραστές να έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε πληροφορίες για προϊόντα και υπηρεσίες με αποτέλεσμα να αυξάνεται καλύτερα η διαπραγματευτική τους δύναμη. Από την άλλη η χρήση του Internet επιφέρει σημαντική μείωση σε κόστη τα οποία δεν χρειάζονται και ο καταναλωτής δεν είναι διατεθειμένος να πληρώσει.

Οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι τράπεζες στους πελάτες τους προσδιορίζονται από τις ανάγκες των πελατών. Σύμφωνα με τον Yorke (1982) οι ανάγκες των τραπεζικών πελατών είναι οι εξής:

- Ø **Η πρόσβαση στα χρήματά τους:** Οι τραπεζικοί πελάτες επιθυμούν να έχουν πρόσβαση στα χρήματά τους, όποτε και όσο συχνά θέλουν. Έτσι, εκτός από τα παραδοσιακά τραπεζικά καταστήματα, δημιουργήθηκαν, ηλεκτρονικά και μη, μέσα και συστήματα, όπως τα ATMs, οι χρεωστικές και πιστωτικές κάρτες, οι επιταγές και οι συναλλαγές μέσω τηλεφώνου και Διαδικτύου.
- Ø **Η ασφάλεια των διαθεσίμων τους:** Η ασφάλεια του συνόλου του “ενεργητικού” των πελατών αναφέρεται στη φυσική ασφάλεια από κλοπή, αλλά και στην ασφάλεια από τυχόν υποτίμηση της αξίας των περιουσιακών τους στοιχείων.
- Ø **Η μεταφορά των χρημάτων τους:** Η δυνατότητα να στέλνουν χρήματα οπουδήποτε και σε οποιονδήποτε επιθυμούν με ταχύτητα και ασφάλεια είναι μια ανάγκη των τραπεζικών πελατών, όπου η τεχνολογία έχει συμβάλει αποφασιστικά στην υλοποίηση της δυνατότητας αυτής.

- Ø **Η αναβολή των πληρωμών τους:** Οι πελάτες δέχονται να επωμιστούν ένα κόστος μπροστά στην ανάγκη τους να πραγματοποιήσουν άμεσα τις επιθυμίες τους και να εξοφλήσουν τις υποχρεώσεις τους μελλοντικά.
- Ø **Η αποδοχή των χρηματοοικονομικών συμβουλών:** Οι τραπεζικοί πελάτες αισθάνονται όλο και περισσότερο την ανάγκη να γνωρίζουν επαγγελματίες, οι οποίοι θα τους συμβουλέψουν σχετικά με τα χρηματοοικονομικά προϊόντα, τα οποία γίνονται ολοένα περισσότερα και πιο σύνθετα και πολλά από αυτά χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις.

Με βάση αυτές τις ανάγκες “χτίζονται” τα τραπεζικά προϊόντα, αλλά και τα ολοκληρωμένα προγράμματα προώθησης των τραπεζών, τα οποία αποκτούν ιδιαίτερη σημασία τόσο με την αύξηση του ανταγωνισμού, αλλά και με το πέρασμα, πλέον, σε άλλα επίπεδα του προϊόντος, πέρα από το βασικό. Σε μια τέτοια προσπάθεια, η Harrison (2000) συνέδεσε τις προαναφερόμενες τραπεζικές ανάγκες με τα διαφορετικά επίπεδα του προϊόντος, όπως αναλύθηκαν από τον Kotler (1977). Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 2.1, η προσφορά υπηρεσιών μέσω ψηφιακών δικτύων σχετίζεται με τα ανώτερα επίπεδα προϊόντος και αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης τόσο της ίδιας της υπηρεσίας, όσο και της συνολικής εξυπηρέτησης και αξίας που λαμβάνει ο τραπεζικός πελάτης:

Πίνακας 2.1:
Συσχέτιση επιπέδου προϊόντος και αναγκών για τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες

ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	ΒΑΣΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ	ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΟ ΠΡΟΪΟΝ	ΔΙΕΥΡΥΜΕΝΟ ΠΡΟΪΟΝ	ΔΥΝΗΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ
Πρόσβαση σε χρήματα	Κάρτα αναλήψεων ATM, καταστήματα	Τα καταστήματα λειτουργούν χωρίς προβλήματα και τα Κατ/τα είναι ανοιχτά τις ώρες λειτουργίας	Προσφορά επιπλέον υπηρεσιών μέσω ATM και κατ/των	Ευρύτερη πρόσβαση μέσω περισσότερων δικτύων
Ασφάλεια των διαθεσίμων	Καταθετικοί λογ/μοι, επενδυτικά προϊόντα, αμοιβαία κεφάλαια	Ασφαλής αποθήκευση χρημάτων από κλοπή. Πρόσβαση στα χρήματα στο χρόνο συμφωνίας	Προσφορά επιπλέον υπηρεσιών, ύψος επιτοκίων, αναλήψεις χωρίς κόστος	Ατομική επιλογή επιτοκίων βασισμένων στην αποταμιευτική συμπεριφορά του πελάτη
Μεταφορά χρημάτων	Προσφορά της δυνατότητας μεταφορά χρημάτων μεταξύ λογ/μων	Ασφαλή συστήματα που προστατεύουν τις συναλλαγές από λάθη	Ικανότητα ελέγχου των πρόσφατων συναλλαγών	Προσφορά μεγαλύτερου ελέγχου στις συναλλαγές.
Αναβολή πληρωμών	Προσφορά χρημάτων βασισμένων στη δυνητική μελλοντική απόδοσή τους.	Ύψος επιτοκίου και όροι αποπληρωμής. Ποινές προεξόφλησης ή καθυστέρησης	Ασφάλιση δανείου, χωρίς ποινή για ολική αποπληρωμή.	Ευέλικτοι όροι αποπληρωμής δανείων. Συνδεδεμένοι με προσωπικές ικανότητες
Χρηματ/κες συμβουλές	Συμβουλές για προϊόντα που καλύπτουν υφιστάμενες και μελλοντικές ανάγκες	Ολοκληρωμένη συμβουλή από αξιόπιστη πηγή	Τακτική ενημέρωση για τις εξελίξεις (π.χ. νέα προϊόντα)	Πρόβλεψη αναγκών πελάτη και κάλυψή τους πριν προκύψουν

Πηγή: Harrison, 2000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην προώθηση των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών και στη διαφορά που υπάρχει στη διανομή των υπηρεσιών σε σχέση με τα προϊόντα. Τέλος, αναφέρεται ο ρόλος των τραπεζών ως οχήματα που μεταφέρουν εμπιστοσύνη σε νέες και σύγχρονες δραστηριότητες, όπως τα νέα κανάλια διανομής.

Η προώθηση των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών σχετίζεται άμεσα με τα κανάλια διάθεσης και περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις και δραστηριότητες, οι οποίες σχετίζονται με τη ροή του προϊόντος από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή (Kotler, 1997).

Η διανομή των υπηρεσιών παρουσιάζει διαφορές σε σχέση με την αντίστοιχη των καταναλωτικών προϊόντων. Δύο από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διανομής των υπηρεσιών, είναι η πώληση των υπηρεσιών που προσφέρει μια επιχείρηση και η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση, η οποία συνδέεται περισσότερο με τη διεκπεραίωση των τραπεζικών συναλλαγών.

Ο χρηματοοικονομικός τομέας είναι ζωτικής σπουδαιότητας για την παγκόσμια οικονομία. Ο τομέας αυτός επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Από τους εξωτερικούς παράγοντες οι

τεχνολογικές αλλαγές είναι αυτές που ασκούν το μεγαλύτερο επηρεασμό και από την τεχνολογία. Οι αλλαγές αυτές επιφέρουν με τη σειρά τους και άλλες και δημιουργούν διαφορετικού είδους συμπεριφορές και περισσότερο εκλεπτυσμένες ανάγκες, καθώς οι πελάτες επιτυγχάνουν εύκολη, γρήγορη και διαφανή πληροφόρηση μέσω του Internet.

Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που αξιολογούν οι πελάτες για την επιλογή των χρηματοπιστωτικών οργανισμών και από τα οποία κρίνεται η ικανοποίησή τους, είναι η εμπιστοσύνη, η ποιότητα εξυπηρέτησης, η διαθεσιμότητα πίστωσης και ο ανταγωνισμός τιμών, το σύστημα διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών.

Τα κανάλια διανομής των χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών (Κατάστημα, ATM, Internet κτλ) θεωρούνται ως το βασικό μέσο διαφοροποίησης. Οι Bradley και Steward (2003) θεωρούν ότι η ηλεκτρονική τραπεζική μπορεί να θεωρηθεί ως μια ψηφιακή αγορά, μέσω της οποίας οι πελάτες μπορούν να πραγματοποιούν τις τραπεζικές τους συναλλαγές. Τα νέα ψηφιακά κανάλια συναλλαγών αποτελούν, πλέον, τα εναλλακτικά δίκτυα που διαθέτουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η έννοια των εναλλακτικών δικτύων, οι κατηγορίες που αποτελούν τα εναλλακτικά δίκτυα, και γίνεται μία μικρή ιστορική αναδρομή για το πώς άρχισαν να αναπτύσσονται τα εναλλακτικά δίκτυα, ως δίκτυα εξυπηρέτησης των τραπεζικών πελατών.

Καθώς τα περιθώρια διαφοροποίησης σε νέα προϊόντα και επιτόκια στενεύουν, οι τράπεζες στρέφονται σε νέες υπηρεσίες προκειμένου να προσελκύσουν νέους πελάτες, αλλά και να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα διατηρώντας ή και αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό την κερδοφορία τους. Νέο πεδίο μάχης στο χρηματοπιστωτικό τομέα αποτελούν τα εναλλακτικά δίκτυα. Τα εναλλακτικά δίκτυα μπορούν άριστα να εξυπηρετούν επαναλαμβανόμενες τραπεζικές / χρηματοοικονομικές εργασίες, να πληροφορήσουν, να ειδοποιήσουν, να διευκολύνουν την προσωπική χρηματοοικονομική διαχείριση του πελάτη κ.ο.κ.

4.1 Κατηγορίες Εναλλακτικών Δικτύων

Η πραγματοποίηση τραπεζικών συναλλαγών μέσω διαδικτύου αποτελεί υποσύνολο των τραπεζικών συναλλαγών από απόσταση (remote banking). Στην έννοια αυτή περιλαμβάνονται όλες οι συναλλαγές που διεξάγονται χωρίς την άμεση επαφή του πελάτη με το προσωπικό της τράπεζας, αλλά με την παρεμβολή ενός μέσου. Το κύριο χαρακτηριστικό των συναλλαγών αυτών είναι ότι μέχρι σήμερα λειτουργούν συμπληρωματικά ή και ως υποκατάστατα των υπηρεσιών που παραδοσιακά παρέχονται από τα τραπεζικά

υποκαταστήματα. Αξιοποιώντας, λοιπόν, τις νέες τεχνολογίες οι τράπεζες έχουν αναπτύξει εναλλακτικά κανάλια διανομής των τραπεζικών προϊόντων τους τα οποία αποτελούνται από τις ακόλουθες βασικές κατηγορίες:

- ATMs (Αυτόματες Ταμειολογιστικές Μηχανές)



Είναι οι Αυτόματες Ταμειολογιστικές Μηχανές (ATM) που έχουν σχεδόν όλες οι τράπεζες. Τα ATMs εμφανίστηκαν στις Η.Π.Α. τη δεκαετία του '70 και μετά από αρκετά χρόνια κατάφεραν να υποκαταστήσουν ένα σημαντικό μέρος των συναλλαγών που διενεργούνταν στο κατάστημα. Μέσω των ATMs οι πελάτες των τραπεζών έχουν τη δυνατότητα κυρίως να πραγματοποιούν αναλήψεις και καταθέσεις, να ενημερώνονται για τα υπόλοιπα των λογαριασμών τους, να πραγματοποιούν διάφορες πληρωμές.

- Phone Banking (Τραπεζικές Συναλλαγές μέσω Τηλεφώνου)



Στη συγκεκριμένη υπηρεσία στην επικοινωνία μεταξύ πελάτη και τράπεζας παρεμβάλλεται ως μέσο το τηλέφωνο. Η επικοινωνία πραγματοποιείται με τον πελάτη είτε μέσω αυτοματοποιημένου συστήματος διαδραστικής ανταπόκρισης φωνής (IVR), είτε μέσω τηλεφωνικού κέντρου και του προσωπικού της τράπεζας. Ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιεί σχεδόν όλες τις τραπεζικές συναλλαγές -εκτός των αναλήψεων και καταθέσεων- καθώς επίσης του παρέχεται και η δυνατότητα άμεσης

ενημέρωσης των διαφόρων τραπεζικών προϊόντων από κατάλληλα εκπαιδευμένους υπαλλήλους.

- Internet Banking



Ο πελάτης για να πραγματοποιεί τις τραπεζικές του συναλλαγές από το συγκεκριμένο κανάλι χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο. Οι τραπεζικές συναλλαγές μέσω του Διαδικτύου αποτελούν τη πιο σύγχρονη μορφή συναλλαγών και είναι το κανάλι με το μεγαλύτερο βαθμό καινοτομίας που λειτουργεί στη χώρα μας. Είναι μια εξέλιξη των συναλλαγών μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή (PC Banking), όπου ο πελάτης συνδέει τον υπολογιστή του με αυτόν της τράπεζας μέσω ενός ειδικού μόντεμ και μιας τηλεφωνικής γραμμής, αλλά στην περίπτωση των συναλλαγών μέσω του Διαδικτύου, ο πελάτης συνδέεται με την τράπεζα μέσω του παγκόσμιου ιστού και χρησιμοποιεί κωδικούς πρόσβασης που έχει εκδώσει η τράπεζα γι αυτόν, ώστε να ταυτοποιείται με ασφάλεια.

- Mobile Banking



Πρόκειται για την πιο σύγχρονη μορφή συναλλαγών, όπου η επικοινωνία μεταξύ πελάτη και τράπεζας πραγματοποιείται από το κινητό τηλέφωνο είτε μέσω μηνυμάτων (sms), είτε μέσω της τεχνολογίας “Wireless Application Protocol” (WAP), είτε πρόσφατα με τη χρήση του συστήματος “i-mode” και σύνδεση με την πλατφόρμα του Διαδικτύου της τράπεζας.

Αξίζει να αναφερθεί ότι από τις προαναφερθείσες κατηγορίες εναλλακτικών δικτύων η πιο διευρυμένη και συνεχώς αναπτυσσόμενη είναι η υπηρεσία του Internet Banking.

4.2 Ιστορική Αναδρομή

Η ιδέα της τραπεζικής δίχως την παρουσία κάποιου καταστήματος δεν είναι νέα. Κατά τη δεκαετία του 1970, η Midland Bank στην Αγγλία λάνσαρε μια νέα τράπεζα με την ονομασία First Direct. Στη συγκεκριμένη τράπεζα οι πελάτες διεκπεραίωναν τις τραπεζικές τους υποθέσεις χρησιμοποιώντας την τηλετραπεζική και τα ATM της Midland Bank.

Τον Οκτώβριο του 1995 εμφανίστηκε στην Αμερική η πρώτη ηλεκτρονική τράπεζα, Security First Network Bank, η οποία χωρίς να διαθέτει δίκτυο καταστημάτων εξυπηρετούσε την πελατεία της μέσω του Διαδικτύου. Η νέα τράπεζα σχεδιάστηκε και αναπτύχθηκε από ένα σχετικά μικρό χρηματοπιστωτικό οργανισμό, ο οποίος χρηματοδοτήθηκε από δύο αμερικάνικες τράπεζες.

Προς τα τέλη της προηγούμενης δεκαετίας καταγράφηκε σημαντική αύξηση στην ίδρυση και λειτουργία διαδικτυακών τραπεζών, ενώ αντίστοιχα ο αριθμός των παραδοσιακών καταστημάτων παρουσίαζε μείωση. Η τάση αυτή δεν συνεχίστηκε. Τα αναμφισβήτητα πλεονεκτήματα των νέων τραπεζών φάνηκε ότι είχαν υπερεκτιμηθεί. Ο εντυπωσιακός ρυθμός αύξησης της πελατείας νέων τραπεζών επισκιάστηκε από το γεγονός ότι οι πελάτες των ηλεκτρονικών τραπεζών έπρεπε τελικά να καταφύγουν και πάλι στις παραδοσιακές τράπεζες, στα καταστήματα, ώστε να καλύψουν ανάγκες που από τη φύση

τους οι ηλεκτρονικές τράπεζες δεν μπορούσαν να εξυπηρετήσουν. Το γεγονός αυτό στάθηκε η αφορμή για τις παραδοσιακές τράπεζες - οι οποίες μέσα από τα καταστήματα προωθούσαν προϊόντα και υπηρεσίες - να διαπιστώσουν ότι τμήμα των πελατών τους άρχιζαν να στρέφονται προς τις ηλεκτρονικές τράπεζες. Έτσι, άρχιζαν να αναπτύσσουν εναλλακτικά, ως προς τα καταστήματα, δίκτυα εξυπηρέτησης στα πρότυπα των ηλεκτρονικών τραπεζών. Τελικά, οι παραδοσιακές τράπεζες και οι ηλεκτρονικές τράπεζες άρχισαν να συγκλίνουν προς έναν τρόπο λειτουργίας που δίνει έμφαση στη συνέργια ανάμεσα στα δίκτυα του φυσικού και ψηφιακού κόσμου, καθώς αναγνωρίστηκε η συμπληρωματικότητά τους. Τα ηλεκτρονικά δίκτυα μπορούν άριστα να εξυπηρετήσουν επαναλαμβανόμενες τραπεζικές/ χρηματοοικονομικές εργασίες, να πληροφορήσουν, να ειδοποιήσουν τον πελάτη, να τον διευκολύνουν στην προσωπική του χρηματοοικονομική διαχείριση, ενώ το δίκτυο καταστημάτων παραμένει αναντικατάστατο στην προσέγγιση του πελάτη για την ανάλυση των αναγκών του, την επεξήγηση πολύπλοκων προϊόντων, και τέλος στην εξυπηρέτηση όσων συναλλαγών απαιτούν ακόμα τη φυσική παρουσία του πελάτη στο κατάστημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναπτύσσονται αναλυτικά οι υπηρεσίες που παρέχονται μέσω των εναλλακτικών δικτύων και ο διαχωρισμός τους όπως γίνεται από τις τράπεζες, ώστε να γίνονται καλύτερα αντιληπτές από τους χρήστες των εναλλακτικών δικτύων.

Σε σχέση με τις τραπεζικές υπηρεσίες που προσφέρονται από τις ελληνικές τράπεζες μέσω των εναλλακτικών δικτύων τους, ώστε να προσδώσουν μεγαλύτερη συνολική αξία στην εξυπηρέτηση των πελατών τους, αυτές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- Ø Πληροφοριακές, οι οποίες παρέχουν αναλυτική ή συνοπτική πληροφόρηση για τα υπόλοιπα και τις κινήσεις των λογαριασμών των πελατών, για τις πιστωτικές κάρτες και τα δάνειά τους, καθώς και για τις επενδύσεις τους.
- Ø Εγχρήματες, οι οποίες παρέχουν τη δυνατότητα στους τραπεζικούς πελάτες να κινούν τα χρήματά τους και να πληρώνουν διάφορους λογαριασμούς, όπως λογαριασμούς οργανισμών (ΔΕΚΟ/ΔΗΜΟΣΙΟΥ, Τηλεφωνίας κτλ), κάρτες, δάνεια, να πραγματοποιούν εμβάσματα στην Ελλάδα ή το εξωτερικό και να αγοράζουν ή να πωλούν μετοχές.

Από τις δύο αυτές κατηγορίες, οι πληροφοριακές συναλλαγές είναι αυτές που προηγούνται στην προτίμηση των τραπεζικών πελατών, ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια χρησιμοποίησης των εναλλακτικών δικτύων από αυτούς.

Οι εγχρήματες συναλλαγές, οι οποίες έχουν να κάνουν με κίνηση κεφαλαίων, θεωρούνται από τους πελάτες περισσότερο σύνθετες και ως συναλλαγές που ενέχουν υψηλότερο κίνδυνο και για αυτό και απαιτείται περισσότερος χρόνος για να οικοδομηθεί η εμπιστοσύνη των πελατών σε αυτές. Αναλυτικά οι δυνατότητες / υπηρεσίες που παρέχονται από τις δύο κατηγορίες παρουσιάζονται στον πίνακα 5.1:

Πίνακας 5.1: Υπηρεσίες Εναλλακτικών Δικτύων Τραπεζών

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΕΣ	ΕΓΧΡΗΜΑΤΕΣ
Πληροφορίες και Κινήσεις Καταθετικών και Δανειακών λογαριασμών	Μεταφορά χρημάτων μεταξύ λογαριασμών ιδίου ατόμου
Διαχείριση Επιταγών	Μεταφορά χρημάτων μεταξύ πελατών της τράπεζας
Διαχείριση Αμοιβαίων Κεφαλαίων	Αποστολή εμβασμάτων μεταξύ διαφορετικών τραπεζών
Οικονομικές Αναλύσεις	Πληρωμή πιστωτική κάρτας που έχει εκδοθεί από την τράπεζα: <ul style="list-style-type: none"> • Με πάγια εντολή • Με εφάπαξ εντολή
Ενημέρωση για Χαρτοφυλάκιο	Πληρωμή πιστωτικής κάρτας που έχει εκδοθεί από άλλη τράπεζα
	Πληρωμή λογαριασμών κοινής ωφέλειας <ul style="list-style-type: none"> • Με πάγια εντολή • Με εφάπαξ εντολή
	Πληρωμή ΦΠΑ, ΙΚΑ, ΤΕΒΕ
	Πληρωμή παροχών κινητής τηλεφωνίας (WIND, VODAFONE, COSMOTE)
	Πληρωμή λογαριασμών άλλων εταιρειών (αντιπροσωπείες αυτοκινήτων, ασφαλιστικές κτλ)
	Αγοραπωλησία μετοχών

Πηγή: Ιστοσελίδες Ελληνικών Τραπεζών, 01/09/07

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Στο έκτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τα οφέλη που αποκομίζουν οι πελάτες και οι τράπεζες από τη χρήση των εναλλακτικών δικτύων.

Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν δύο τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- **Κόστους** (Cost)
- **Διαφοροποίησης** (Differentiation)

Καθένα από αυτά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα η επιχείρηση μπορεί να τα επιτύχει μέσω τριών ανταγωνιστικών στρατηγικών:

1. Ηγεσία Κόστους (Cost Leadership)
2. Πλεονέκτημα μέσω Διαφοροποίησης (Differentiation Advantage)
3. Εστίαση στο Κόστος ή στη Διαφοροποίηση (Focus)

Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους όταν επιτυγχάνει να παράγει με το χαμηλότερο δυνατό κόστος στον κλάδο της. Αν και ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται σε θέματα τιμής και κόστους είναι απαραίτητο το προσφερόμενο προϊόν να έχει έστω και ελάχιστα στοιχεία ποιότητας. Όταν περισσότερες από μια επιχειρήσεις προσπαθούν να εξασφαλίσουν την ηγεσία κόστους συνήθως είναι καταστροφικό αφενός γιατί εμπλέκονται σε αμείλικτο πόλεμο τιμών και αφετέρου γιατί συχνά πλήττουν την ποιότητα του προϊόντος και τελικά την εικόνα της μάρκας. Η ηγεσία

κόστους επιτυγχάνεται συνήθως μέσα από οικονομίες κλίμακος, αλλά και από τον στενό έλεγχο των διαδικασιών και του κόστους σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας. Πάντως, το χαμηλό κόστος δεν προϋποθέτει πάντοτε χαμηλές τιμές. Κάποιες επιχειρήσεις, όπως η Toyota, καταφέρνουν όχι μόνο να παράγουν οχήματα υψηλής ποιότητας σε χαμηλό κόστος, αλλά να έχουν αναπτύξει ένα τόσο ισχυρό brand που τους επιτρέπει να εφαρμόζουν καλύτερη πολιτική τιμολόγησης.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βάσει διαφοροποίησης προκύπτει όταν η επιχείρηση προσφέρει ένα προϊόν μοναδικό έναντι των ανταγωνιστών της σε κάποιες διαστάσεις που κρίνονται σημαντικές στην αγοραστική απόφαση. Αν και ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται στο προϊόν / υπηρεσία καθαυτή, η επιχείρηση πρέπει να είναι ευαίσθητη ως προς το κόστος και σε κάθε περίπτωση που δεν παρεμποδίζεται η στρατηγική της διαφοροποίησης, θα πρέπει να γίνεται έλεγχος του κόστους. Η διαφοροποίηση μπορεί να προκύψει από όλα τα στοιχεία του μίγματος marketing, καθώς και από την εικόνα, από επί πρόσθετες υπηρεσίες κλπ . Για παράδειγμα το Amazon.com διαφοροποιείται έναντι των άλλων βιβλιοπωλείων, από το κανάλι διανομής που χρησιμοποιεί, το Internet.

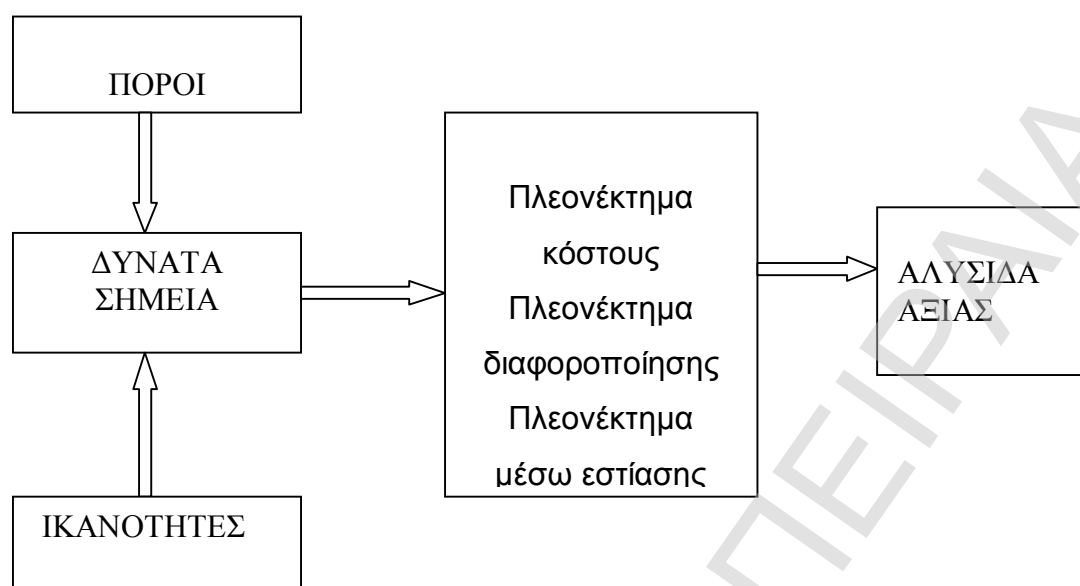
Στην περίπτωση της εστίασης, η επιχείρηση επικεντρώνεται σε ένα τμήμα της αγοράς (niche) και όχι σε όλη την αγορά και επιδιώκει να κατακτήσει σε αυτό το τμήμα μόνο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είτε παράγοντας στις χαμηλότερες τιμές από όλους όσους απευθύνονται στο τμήμα αυτό, είτε προσφέροντας μοναδικά διαφοροποιημένες λύσεις.

Στις περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις δεν επιλέγουν με σαφήνεια τη στρατηγική τους για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βρίσκονται εγκλωβισμένες (stuck in the middle), συνήθως με κερδοφορία κάτω από τη μέση κερδοφορία του κλάδου τους και αδύναμες επιδόσεις γενικά.

Μία επιχείρηση, λοιπόν, μπορεί να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν παράγει το ίδιο προϊόν με τους ανταγωνιστές της, αλλά με μικρότερο κόστος (cost advantage) ή καταφέρνει να διαφοροποιεί το προϊόν της (Differentiation advantage). Η στρατηγική εστίασης προϋποθέτει ότι η επιχείρηση επικεντρώνει τις προσπάθειες και τους πόρους της σε ένα μικρό και σαφώς καθορισμένο τμήμα της αγοράς, ώστε να επιτύχει σε αυτό να κερδίσει πλεονέκτημα βάση διαφοροποίησης (differentiation focus) ή κόστους (cost focus).

Στο διάγραμμα 6.1 απεικονίζεται το μοντέλο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βάσει των δυνατών σημείων της επιχείρησης, των πόρων που διαθέτει και φυσικά των ικανοτήτων του προσωπικού της.

Διάγραμμα 6.1: Μοντέλο Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



Πηγή: www.quickmba.com

Έχουν κατά καιρούς γίνει πολλές αναφορές για τις επιπτώσεις της τεχνολογίας του Internet. Το Internet από μόνο του αν και έχει συντελέσει στη δημιουργία νέων κλάδων δραστηριοποίησης επιχειρήσεων δύσκολα από μόνο του αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα νέα ηλεκτρονικά κανάλια συναλλαγών αποτελούν, πλέον, τα εναλλακτικά δίκτυα που διαθέτουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην προσπάθειά τους είτε να διατηρήσουν τον όγκο των συναλλαγών και τους πελάτες τους, είτε να αποκτήσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς και να βελτιώσουν την κερδοφορία τους, μειώνοντας παράλληλα το κόστος συναλλαγών.

Γενικότερα, τα πλεονεκτήματα που μπορούν να αποκομίσουν οι τράπεζες ειδικά από τη χρήση του Internet Banking ως εναλλακτικού καναλιού διανομής, είναι η μείωση του κόστους, η αύξηση της πελατειακής βάσης, η

αποτελεσματικότερη επικοινωνία, η δυνατότητα για καινοτομία και η ανάπτυξη άλλων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Στόχος των τραπεζών είναι:

- Να περιοριστούν οι συναλλαγές στο κατάστημα στις πλέον εξειδικευμένες (π.χ. Private Banking, χορηγήσεις δανείων, επενδυτικές υπηρεσίες), μεταφέροντας τις καθημερινές συναλλαγές όπως είναι οι αναλήψεις, οι καταθέσεις και οι πληρωμές στα εναλλακτικά δίκτυα.
- Να δημιουργηθεί ένα σύστημα εύκολο στη χρήση, που να καλύπτει όλες τις ανάγκες των συναλλασσομένων και να είναι απόλυτα ασφαλές.
- Να εξοικειωθούν οι πελάτες των τραπεζών με τη χρήση των εναλλακτικών δικτύων και να γνωρίσουν τα πλεονεκτήματα που αυτά τους προσφέρουν.

Μέσω των ηλεκτρονικών δικτύων, οι τράπεζες πλέον είναι σε θέση να καλύπτουν το σύνολο της χώρας, ακόμη και τις περιοχές εκείνες, όπου, λόγω διαφόρων παραγόντων π.χ. γεωγραφική θέση, δεν είναι εφικτή η λειτουργία καταστήματος.

Η μείωση των λειτουργικών εξόδων που επιτυγχάνεται με τη χρήση των εναλλακτικών δικτύων δικαιολογεί την προσπάθεια εξάπλωσής τους. Για την ακρίβεια ενώ μια συναλλαγή στο γκισέ κοστίζει στην τράπεζα περίπου 1,5 ευρώ (σε εργατώρες, κόστος λειτουργίας καταστημάτων κ.λ.π) η ίδια συναλλαγή κοστίζει μόλις 0,25 ευρώ, εάν πραγματοποιηθεί ηλεκτρονικά.

Επιπλέον, οι οικονομίες κλίμακας που εξασφαλίζονται είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Ενώ οι επενδύσεις σε τεχνολογία που πραγματοποιούνται αφορούν ολόκληρο τον όμιλο της κάθε τράπεζας, με –μικρές διαφοροποιήσεις- χρησιμοποιούνται σε όλες τις χώρες όπου αυτή δραστηριοποιείται.

Επιλέγοντας να χρησιμοποιήσουν τα εναλλακτικά δίκτυα, οι πελάτες των τραπεζών ωφελούνται διπλά:

1. Δεν περιορίζονται από το τραπεζικό ωράριο, καθώς έχουν τη δυνατότητα να διενεργούν συναλλαγές όλο το 24ωρο, όλες τις ημέρες της εβδομάδας, από όπου και αν βρίσκονται.
2. Απολαμβάνουν ιδιαίτερα ευνοϊκής τιμολογιακής πολιτικής.

Για παράδειγμα, μεγάλος αριθμός συναλλαγών όπως π.χ. η μεταφορά από λογαριασμό της ίδιας τράπεζας, η ενημέρωση υπολοίπου, η κατάθεση χρημάτων σε λογαριασμό τρίτου της ίδιας τράπεζας, και οι διάφορες πληρωμές Οργανισμών είναι δωρεάν, αν πραγματοποιηθούν μέσω εναλλακτικών δικτύων σε αντίθεση με το αν πραγματοποιηθούν στο γκισέ του καταστήματος.

Αναλυτικότερα, τα οφέλη για τους τραπεζικούς πελάτες από τη χρήση των υπηρεσιών των εναλλακτικών δικτύων είναι τα ακόλουθα:¹

¹ Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Επιπτώσεις του Internet στη Λειτουργία και Κερδοφορία των Επιχειρήσεων, σελ. 49

- Ø Ευκολία χρήσης και διαθεσιμότητα των υπηρεσιών σε 24ωρη βάση, 7 ημέρες την εβδομάδα, 365 ημέρες το χρόνο.
- Ø Δυνατότητα πρόσβασης στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της τράπεζας, ανεξάρτητη από την τοποθεσία στην οποία βρίσκεται ο χρήστης (σπίτι, γραφείο, εξωτερικό), εν γένει από οποιοδήποτε σημείο υπάρχει σταθερή πρόσβαση στο Internet, ακόμα και στην περίπτωση που ο χρήστης βρίσκεται εν κινήσει και χρησιμοποιεί το κινητό του για να έχει πρόσβαση. Ιδιαίτερα το e-banking είναι ένα παγκόσμιο δίκτυο εξυπηρέτησης πελατών των τραπεζών και παρέχει τη δυνατότητα σύναψης συναλλαγών από οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη.
- Ø Ταχύτητα στη διενέργεια και ολοκλήρωση των συναλλαγών σε σχέση με τους παραδοσιακούς τρόπους (π.χ. τραπεζικές συναλλαγές μέσω δικτύου καταστημάτων).
- Ø Υψηλό επίπεδο ασφάλειας συναλλαγών, καλύτερο από οποιοδήποτε επίπεδο ασφαλείας παρέχουν σήμερα οι παραδοσιακοί τρόποι διενέργειας συναλλαγών (π.χ. κατάστημα, εντολές μέσω φαξ).
- Ø Αποδοτικότερη διαχείριση των πάσης φύσεως συναλλαγών του χρήστη (πληροφοριακών, επενδυτικών, δανειακών, πληρωμών κλπ). Οι πελάτες των τραπεζών έχουν συνολική εικόνα των λογαριασμών και των συναλλαγών τους μέσω της οθόνης του υπολογιστή τους για παράδειγμα, καθώς επίσης και πρόσβαση σε ιστορικά στοιχεία που αφορούν προηγούμενες κινήσεις και συναλλαγές.
- Ø Πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών, το οποίο καλύπτει τις ποικίλες ανάγκες των τραπεζικών πελατών, τόσο των ιδιωτών, όσο και

των ελευθέρων επαγγελματιών και των επιχειρήσεων ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου της οικονομίας, στον οποίο δραστηριοποιούνται.

- Ø Μείωση κόστους συναλλαγών και συνεπώς οικονομικότερη ολοκλήρωση των συναλλακτικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και ιδιωτών με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Ενδεικτικά θα αναφέρουμε ότι η αποστολή εμβάσματος στο εσωτερικό από το κατάστημα της τράπεζας κοστίζει περίπου 15 έως 20 ευρώ, ενώ μέσω των εναλλακτικών δικτύων κοστίζει από 0,30 έως 1,50 ευρώ.

Παράλληλα, τα προσδοκώμενα οφέλη των τραπεζών από την ανάπτυξη των εναλλακτικών δικτύων, έχουν ως ακολούθως:

- Ø Αποδοτικότητα: Οι τράπεζες οι οποίες αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις τεχνολογικές προκλήσεις που παρουσιάζονται, έχουν νέες ευκαιρίες να επεκτείνουν τη θέση τους στην αγορά. Η ψηφιοποίηση (digitalization) των συναλλαγών μειώνει το κόστος και αυξάνει την αποτελεσματικότητα.
- Ø Είσοδος σε νέα επιχειρηματικά σχέδια: Η υπηρεσία του Internet banking δίνει τη δυνατότητα στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να δράσουν και ως “αρχές έκδοσης ψηφιακών πιστοποιητικών” στις νέας μορφής ηλεκτρονικές αγορές που δημιουργούνται (e-marketplaces). Πολλές και ευκίνητες τράπεζες σε συνεργασία για παράδειγμα με Internet Service Providers (ISPs), εταιρείες τηλεπικοινωνιών, εταιρείες παραγωγής software και άλλους φορείς, μπορούν να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία αυτή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι τέσσερις μεγαλύτερες τράπεζες της Γερμανίας που αγόρασαν από κοινού το

1999 εταιρεία παροχής υπηρεσιών ασφαλείας στις ηλεκτρονικές συναλλαγές.

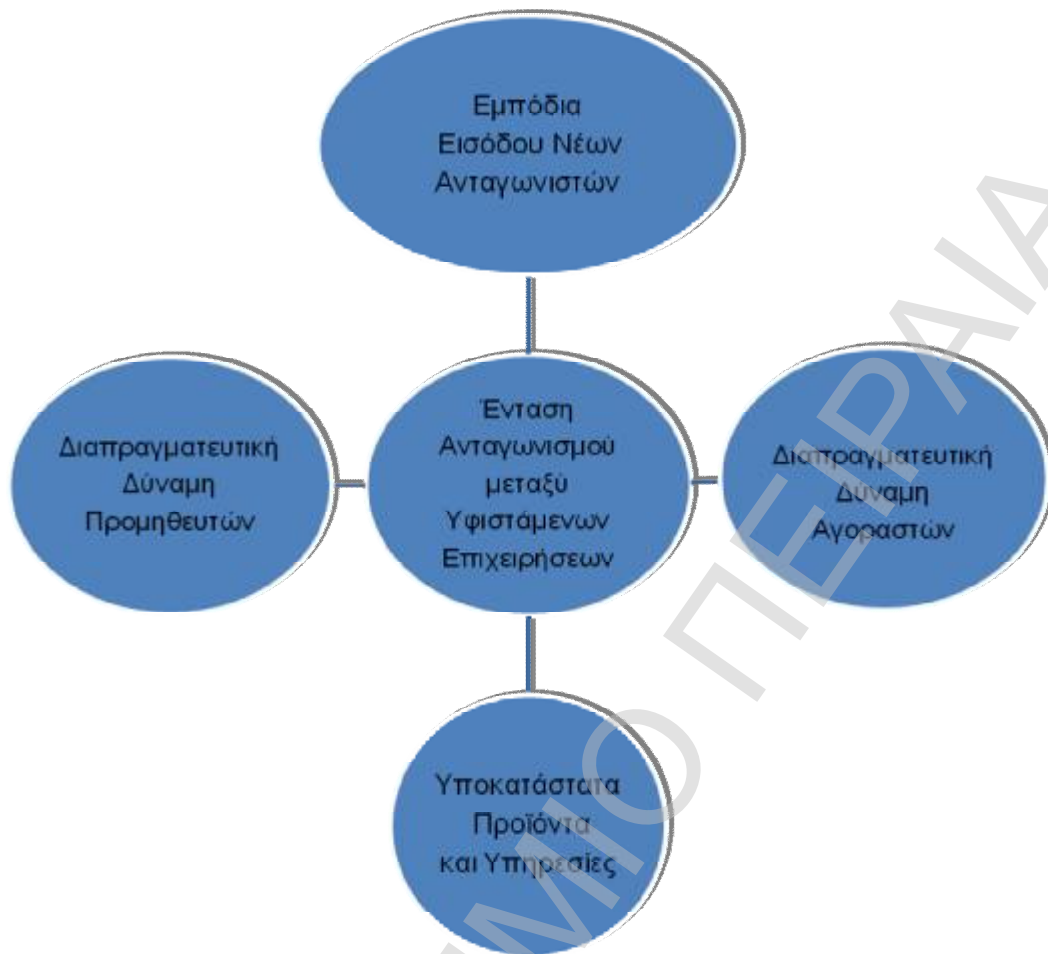
Ø Νέοι Πελάτες: Οι τράπεζες μπορούν να αποκτήσουν νέους πελάτες μέσω της παρουσίας τους στο Internet. Χαρακτηριστικές είναι οι περιπτώσεις όπου χρήστες των εναλλακτικών δικτύων των τραπεζών που δεν είναι πελάτες της τράπεζας, συνήθως υπάλληλοι εταιρειών που διεκπεραιώνουν συναλλαγές για την εταιρεία που εργάζονται, επειδή ακριβώς έχουν εξοικειωθεί με τις υπηρεσίες που τους παρέχει η τράπεζα, κατόπιν γίνονται οι ίδιοι πελάτες ως φυσικά πρόσωπα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

PORTER'S 5-FORCES ANALYSIS

Ανεξάρτητα από το εάν ένας κλάδος της οικονομίας είναι νέος ή παλιός, η δομή του και η ελκυστικότητα που παρουσιάζει για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, προσδιορίζονται από ένα μοντέλο πέντε βασικών συνιστωσών δυνάμεων οι οποίες καθορίζουν και επηρεάζουν τις συνθήκες του ανταγωνισμού που υφίστανται μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου (Porter, 1980).

Με βάση το μοντέλο αυτό ο ανταγωνισμός σε κάθε κλάδο της οικονομίας καθορίζεται διαγραμματικά από τις ακόλουθες πέντε δυνάμεις σύμφωνα με τον Porter όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 7.1



Διάγραμμα 7.1 : Οι παράγοντες ανταγωνισμού σύμφωνα με τον Porter, 1980

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν τις συνθήκες ανταγωνισμού που επικρατούν στον κλάδο και κατ'επέκταση πώς η οικονομική αξία, η οποία δημιουργείται από κάθε παραγόμενο προϊόν, υπηρεσία ή από οποιαδήποτε δραστηριότητα του παραγωγικού μηχανισμού κάθε επιχείρησης του κλάδου, καταμερίζεται μεταξύ αφενός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο και αφετέρου των προμηθευτών, δικτύων διανομής τρίτων, υποκατάστατων προϊόντων και δυνητικών νέων ανταγωνιστών που εισέρχονται στον κλάδο.

Αξίζει να γίνει αναφορά των επιπτώσεων της ανάπτυξης της τεχνολογίας του Internet στην ένταση με την οποία οι πέντε αυτές δυνάμεις του ανταγωνισμού επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας κάθε κλάδου της οικονομίας. Ευνόητο είναι ότι κάθε κλάδος επηρεάζεται σε διαφορετικό βαθμό, αφού διαφορετική είναι η ισχύς καθενιάς από τις πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού σε κάθε κλάδο της οικονομίας (Porter, 2001). Εντούτοις σε γενικές γραμμές και για εκείνους τους κλάδους στους οποίους το Internet διαδραματίζει βαρύνοντα ρόλο (π.χ. κλάδοι παροχής υπηρεσιών), αποδεικνύεται στην πράξη ότι η χρήση της τεχνολογίας του Internet ασκεί δράση, η οποία ενισχύει τις πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού με τέτοιον τρόπο, ώστε προκαλείται μεταβολή στις παραδοσιακές “συνταγές” του επιχειρείν και απειλείται η επίτευξη διατηρήσιμης κερδοφορίας για τις επιχειρήσεις.

Ειδικότερα:

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Η αξιοποίηση της τεχνολογίας του Internet παρέχει στους αγοραστές ταχύτερη, πληρέστερη και ευκολότερη πρόσβαση σε πληροφορίες για προϊόντα, τιμές και προμηθευτές, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό τη διαπραγματευτική ισχύ τους και την ευχέρεια να αλλάζουν εύκολα παροχές των υπηρεσιών τους.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Το Internet αποτελεί για τους προμηθευτές ένα χαμηλού κόστους κανάλι διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών τους, μέσω του οποίου μπορεί να

προσεγγισθεί μεγαλύτερος αριθμός πελατών- αγοραστών, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να τυποποιηθούν και να αυτοματοποιηθούν οι διαδικασίες. Η χρήση του Internet αυξάνει τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών έναντι των επιχειρήσεων, οι οποίες προσπαθώντας να μειώσουν το κόστο τους, στρέφονται προς τους προμηθευτές εκείνους που παρέχουν δυνατότητες αυτοματοποίησης της εφοδιαστικής διαδικασίας (π.χ. on-line πληρωμές)

Κίνδυνος Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών

Το Internet διευκολύνει την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά, αφού μειώνει τα εμπόδια εισόδου για τη δραστηριοποίηση νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Πράγματι οι νέοι δυνητικοί ανταγωνιστές κάθε κλάδου εκμεταλλεόμενοι τα οφέλη της τεχνολογίας χρησιμοποιούν το Internet ως εναλλακτικό κανάλι διανομής και εξοικονομούν κεφάλαια, τα οποία θα ήταν απαραίτητα για την ανάπτυξη φυσικής παρουσίας σε σημεία πώλησης και προσωπικού πωλήσεων.

Υπάρχει βέβαια και ο αντίλογος όπου πολλοί θεωρούν ότι τα μεγαλύτερα κέντρα κόστους τα οποία καθορίζουν τα εμπόδια εισόδου στις ψηφιακές επιχειρήσεις είναι τα ίδια με αυτά των φυσικών προϊόντων. Τα πληροφοριακά προϊόντα είναι πολύ απαιτητικά να παραχθούν, αλλά είναι πολύ φθηνά να αναπαραχθούν αφού το χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι ότι έχουν πολύ υψηλό σταθερό κόστος και χαμηλό οριακό. Αυτό σημαίνει ότι τα εμπόδια εισόδου για μια επιχείρηση κάθε άλλο παρά χαμηλότερα είναι.

Κίνδυνος Υποκατάστατων Προϊόντων

Σύμφωνα με τον Porter «*Δίνοντας τη δυνατότητα σε νέες προσεγγίσεις να ικανοποιούν ανάγκες και να εκτελούν διαδικασίες, αυτό δημιουργεί νέα υποκατάστατα προϊόντα*».

Η χρήση του Internet διευρύνει τη γεωγραφική έκταση μιας αγοράς, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό τον αριθμό των ανταγωνιστών και συνεπώς τον αριθμό των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τη δημιουργία νέων τρόπων προσέγγισης και ικανοποίησης των πελατειακών αναγκών, αυξάνει τον κίνδυνο για περισσότερα υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες.

Εν κατακλείδι θα λέγαμε ότι το Internet βοηθά στην επιτάχυνση της διαδικασίας ανάπτυξης των προϊόντων.

Αντιπαλότητα μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Αποτέλεσμα των παραπάνω επιπτώσεων είναι η περαιτέρω όξυνση του ανταγωνισμού και η μεταφορά της ανταγωνιστικής τακτικής, στο επίπεδο της τελικής τιμής πώλησης, και όχι στο επίπεδο της διαφοροποίησης του προϊόντος και της υπηρεσίας σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του και την παρεχόμενη ποιότητα. Είναι προφανές ότι σε μια αγορά στην οποία ο ανταγωνισμός βασίζεται στις τελικές τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών, υπονομεύεται σοβαρά η διατηρησιμότητα της κερδοφορίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη αγορά.

Ο τραπεζικός κλάδος αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα των επιπτώσεων του Internet στις δυνάμεις του ανταγωνισμού που συνοπτικά αναλύθηκαν προηγουμένως. Οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής που παρέχονται μέσω Internet αυξάνουν τη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών, αφού πλέον ο τραπεζικός πελάτης έχει να επιλέξει προϊόντα και υπηρεσίες με βάση ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών, τιμών και συναλλαγών που του παρέχονται από την άνεση του σπιτιού ή του γραφείου του.

Ο τραπεζικός πελάτης μπορεί ευκολότερα να αλλάξει “τραπεζικό προμηθευτή” των υπηρεσιών του, αφού πλέον η πρόσβαση σε τιμές, πληροφορίες, χαρακτηριστικά και ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, είναι άμεση, παρέχεται σε 24ωρη βάση και το κυριότερο είναι εξαιρετικά χαμηλού κόστους για τον χρήστη.

Τα εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο μειώνονται και συνεπώς ο ανταγωνισμός αυξάνεται, αφού μη τραπεζικοί φορείς επωφελούμενοι από τα πλεονεκτήματα της νέας τεχνολογίας προσφέρουν πλέον υπηρεσίες που παραδοσιακά αποτελούσαν δραστηριότητες των τραπεζών (όπως για παράδειγμα δάνεια, πληρωμές, έκδοση ηλεκτρονικού χρήματος). Νέα υποκατάστατα προϊόντα κάνουν την εμφάνισή τους μέσω του Διαδικτύου(π.χ. πληρωμές με χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ηλεκτρονική παρουσίαση και πληρωμή λογαριασμών, ηλεκτρονικό χρήμα από ιδρύματα έκδοσης ηλεκτρονικού χρήματος, τα οποία δεν είναι κατ’ ανάγκη τράπεζες).

Επιπλέον οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής παρέχονται πλέον και μέσω των websites τραπεζών, οι οποίες ενώ δεν έχουν φυσική παρουσία και άδεια

λειτουργίας σε άλλες χώρες πλην της χώρας προέλευσής τους, εντούτοις παρέχουν τις υπηρεσίες τους στους πελάτες άλλων χωρών, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό τον ανταγωνισμό και την αντιπαλότητα μεταξύ των τραπεζών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ

Η προώθηση των εναλλακτικών δικτύων είναι μεγάλη πρόκληση. Παρά το γεγονός ότι οι πελάτες έχουν αποδεχθεί ότι η ηλεκτρονική τραπεζική παραπέμπει αφενός στην ευκολία ως μέθοδο εκτέλεσης συναλλαγών (“convenience as a way to do banking”) και αφετέρου στη δυνατότητα απλής, άμεσης, αυτόματης και αμφίδρομης επικοινωνίας με την τράπεζα, εντούτοις ανθίστανται σημαντικά στην αποδοχή τους.

Κλασικό παράδειγμα για το πλέον διαδεδομένο σήμερα δίκτυο ηλεκτρονικής τραπεζικής, στην Ελλάδα τουλάχιστον, είναι²:

- Οι συναλλασσόμενοι με τις τράπεζες σε μεγάλο ποσοστό δεν είναι εξοικειωμένοι με τη χρήση της τεχνολογίας.
- Η διείσδυση του Internet είναι μικρή (περίπου 15% του ενεργού πληθυσμού, αν και ο ετήσιος ρυθμός αύξησης- κυρίως λόγω των νέων-

² ΔΕΛΤΙΟ ΕΝΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ / 23: ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ, ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΛΗΜΜΑΤΑ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ (ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ ΤΣΑΜΗ)

είναι σημαντικός, της τάξης του 10%. Τραπεζικές συναλλαγές μέσω Internet πραγματοποιούν μόνο 2%-3% από τους χρήστες του Internet.

- Οι συναλλασσόμενοι με τις τράπεζες ανησυχούν για την ασφάλεια των ηλεκτρονικών δικτύων. Αιτία για τη δημιουργία αυτής της αντίληψης είναι τα γνωστά προβλήματα που συχνά παρουσιάζονται μέσω των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης. Προβλήματα που στο σύνολό τους έχουν προκύψει από συναλλαγές ηλεκτρονικού εμπορίου, οι οποίες πραγματοποιούνται μέσα από συστήματα και εφαρμογές που δεν περιλαμβάνουν την ασφάλεια που διαθέτουν τα συστήματα και οι εφαρμογές της ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Η αντιμετώπιση των ανωτέρω αιτίων που δημιουργούν καθυστέρηση στην ανάπτυξη των εναλλακτικών δικτύων, μπορεί να γίνει με:

1. Σωστή ενημέρωση των συναλλασσομένων.

Η ενημέρωση των συναλλασσομένων γίνεται κυρίως από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ) και φυσικά από το προσωπικό των τραπεζών. Τα ΜΜΕ, με τη δύναμη που διαθέτουν στη μαζική πληροφόρηση, αποτελούν κεντρικό σημείο για την ενημέρωση των πολιτών. Παράλληλα, η Ένωση Ελληνικών Τραπεζών παρέχει ενημερωτικό υλικό και ακριβούς πληροφόρηση προς τους εκπροσώπους των μέσων μαζικής ενημέρωσης, προκειμένου με τη σειρά τους, να ενημερώνουν συχνότερα και έγκυρα το κοινό τους. Για την ενημέρωση των πελατών από το προσωπικό των τραπεζών προϋποθέτει άρτια εκπαίδευση των στελεχών των τραπεζών, η οποία για να έχει τα

καλύτερα δυνατά αποτελέσματα πρέπει τα ίδια τα στελέχη να χρησιμοποιούν τα εναλλακτικά δίκτυα.

2. Διεύρυνση της πελατειακής βάσης μέσω συνεργασιών με μεγάλες εταιρείες / οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.

Το δημόσιο και τα ασφαλιστικά ταμεία ΙΚΑ, ΤΕΒΕ σε μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού και βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, καθιέρωσαν και, σε μερικές περιπτώσεις, επέβαλαν ηλεκτρονικές πληρωμές, οι οποίες επειδή είναι επαναλαμβανόμενες και απλές στη χρήση τους, έγιναν εύκολα αποδεκτές από μεγάλο μέρος των συναλλασσομένων. Οι συναλλαγές των πολιτών με το δημόσιο και τους οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, μέσω των εναλλακτικών δικτύων των τραπεζών, φαίνεται ότι είναι το κυριότερο μέσο για την αποδοχή και χρήση ηλεκτρονικής τραπεζικής από περισσότερους πολίτες.

3. Άμεση υποστήριξη των πελατών στα τυχόν ερωτήματα και προβλήματα που προκύπτουν από τη χρήση των εναλλακτικών δικτύων.

Η υποστήριξη των πελατών που χρησιμοποιούν τα εναλλακτικά δίκτυα είναι κρίσιμος παράγοντας για τη διάδοσή τους. Συνηθίζοντας στην ταχύτητα εξυπηρέτησης μιας ηλεκτρονικής συναλλαγής, ο πελάτης απαιτεί το ίδιο επίπεδο ταχύτητας και αμεσότητας και στην επίλυση των θεμάτων και των προβλημάτων που προκύπτουν από τη χρήση των εναλλακτικών δικτύων. Οι

τράπεζες που ανταποκρίνονται σε αυτή την απαίτηση των πελατών τους και αμέσως επικοινωνούν μαζί τους, είτε με τη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είτε με τη βοήθεια του call center που διαθέτουν, είτε με οποιονδήποτε άλλο τρόπο, είναι βέβαιο ότι θα επιτύχουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης της πελατείας τους.

4. Καλύτερη Τιμολόγηση των Τραπεζικών Συναλλαγών

Η τιμολόγηση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής επηρεάζει την προώθηση των εναλλακτικών δικτύων. Η τιμολόγηση μπορεί να αφορά ετήσια συνδρομή των πελατών που χρησιμοποιούν τα δίκτυα ή/και τιμολόγηση των επιμέρους υπηρεσιών/ συναλλαγών που τους προσφέρονται. Το δίλημμα για τις τράπεζες είναι αν η τιμολόγηση θα αρχίσει πριν αποκτηθεί η “κρίσιμη μάζα” συνδρομητών εναλλακτικών δικτύων ή αφού καθιερωθεί η αποδοχή τους από μεγάλη μερίδα των πελατών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

Η ανασφάλεια των συναλασσομένων και η έλλειψη εξοικείωσης με τις νέες τεχνολογίες είναι τα δύο μεγάλα εμπόδια που πρέπει να ξεπεράσουν οι υπέρμαχοι των εναλλακτικών δικτύων. Ενδεικτικό είναι ότι το ποσοστό διείσδυσης του Internet είναι από τα χαμηλότερα στην ευρωζώνη, ενώ ακόμα λιγότεροι εκείνοι που πραγματοποιούν ηλεκτρονικές συναλλαγές.

Το αίσθημα της ασφάλειας των συναλλασσομένων αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την αποτελεσματική διείσδυση των εναλλακτικών δικτύων σε μεγαλύτερες ομάδες πληθυσμού. Τα συστήματα αναγνώρισης εξελίσσονται διαρκώς, ενσωματώνοντας και βιομετρικά χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα η χροιά της φωνής στις τηλεφωνικές συναλλαγές και τα δακτυλικά αποτυπώματα για τραπεζικές εργασίες μέσω Internet. Στην κατεύθυνση αυτή οι τράπεζες εφοδιάζουν τους πελάτες τους με ξεχωριστούς κωδικούς μιας χρήσης για κάθε συναλλαγή που πραγματοποιούν, ενώ άλλες στέλνουν ειδικούς κωδικούς με μήνυμα sms στο κινητό του χρήστη για συγκεκριμένες συναλλαγές που απαιτούν αυξημένη ασφάλεια (π.χ. μεταφορές προς τρίτους, μαζικά εμβάσματα).

Η κρυπτογράφηση³ των δεδομένων έρχεται να εξασφαλίσει το απόρρητο των προσωπικών πληροφοριών. Πρόκειται για μια επιστήμη που βασίζεται στα μαθηματικά για την κωδικοποίηση και την αποκωδικοποίηση των δεδομένων. Οι μέθοδοι κρυπτογράφησης καθιστούν τα ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα προσβάσιμα μόνο από όσους είναι κατάλληλα εξουσιοδοτημένοι. Εξασφαλίζουν έτσι το απόρρητο στις ψηφιακές επικοινωνίες αλλά και στην αποθήκευση ευαίσθητων πληροφοριών.

Αποκρυπτογράφηση είναι η ανάκτηση του απλού κειμένου από το κρυπτογράφημα (το ακατάληπτο μήνυμα που προκύπτει από την κρυπτογράφηση του απλού κειμένου) με την εφαρμογή αντίστροφου αλγορίθμου. Ο αλγόριθμος κρυπτογράφησης είναι μια μαθηματική

³ <http://www.e-signature.com/>

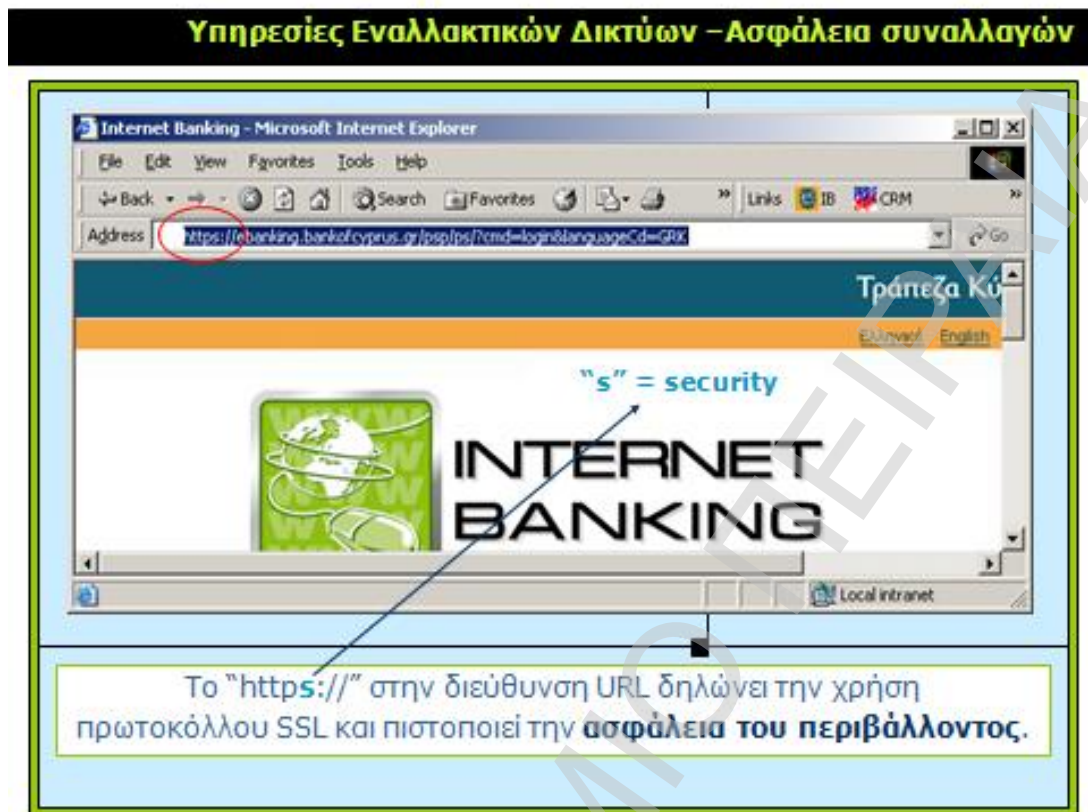
συνάρτηση. Όσο αυξάνεται ο βαθμός πολυπλοκότητάς του, τόσο μειώνεται η πιθανότητα να τον προσπελάσει κάποιος.

Κάθε φορά που ο χρήστης συνδέεται με το Internet Banking, όλη η επικοινωνία ανάμεσα στον υπολογιστή του και τα συστήματα της Τράπεζας κρυπτογραφείται με χρήση κλειδιού 128 bits. Δηλαδή, κάθε φορά που στέλνει πληροφορίες προς το σύστημα, ο browser του τις κρυπτογραφεί πρώτα με χρήση κλειδιού 128 bits και στη συνέχεια τις στέλνει στο σύστημα. Το σύστημα της Τράπεζας αποκρυπτογραφεί πρώτα τις πληροφορίες που λαμβάνει χρησιμοποιώντας το ίδιο κλειδί και στη συνέχεια τις επεξεργάζεται. Τα συστήματα της Τράπεζας, αποστέλλουν πληροφορίες ακολουθώντας την ίδια διαδικασία κρυπτογράφησης.

Τα 128 bits είναι το συνηθέστερο μέγεθος κλειδιού στην κρυπτογραφία και σημαίνει ότι υπάρχουν 2^{128} πιθανά κλειδιά που είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν για την αποκρυπτογράφηση των μηνυμάτων, αλλά μόνο 1 από αυτά λειτουργεί αποτελεσματικά.

Στην εικόνα που ακολουθεί απεικονίζεται το URL της υπηρεσίας e-banking της Τράπεζας Κύπρου, όπου είναι χαρακτηριστικό το **s** στη διεύθυνση της υπηρεσίας. Το https πιστοποιεί την ασφάλεια του περιβάλλοντος για την υπηρεσία.

Εικόνα: 9.1

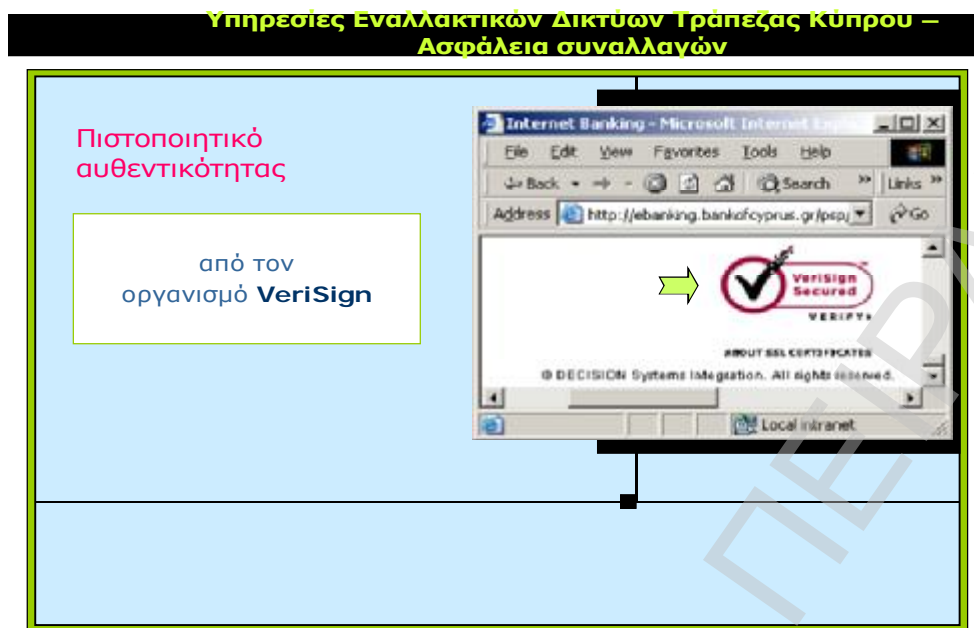


Πηγή: www.bankofcyprus.gr

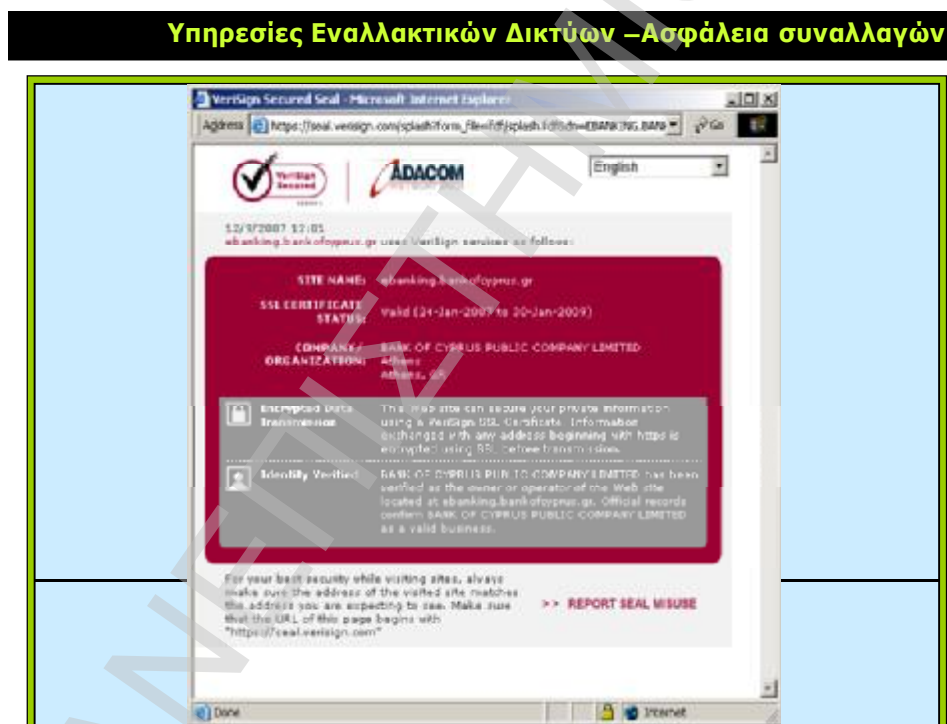
Πέρα της κρυπτογράφησης, όλες οι τράπεζες έχουν πιστοποιητικό αυθεντικότητας για την ασφάλεια των συναλλαγών τους. Το Internet Banking της Τράπεζας Κύπρου έχει πιστοποιηθεί από τον διεθνή κύριο οργανισμό **Verisign**, ο οποίος ειδικεύεται σε θέματα ασφαλείας συναλλαγών.

Το πιστοποιητικό εμφανίζεται στην οθόνη εισαγωγής του χρήστη και είναι διαθέσιμο, μέσω σχετικού εικονιδίου (κλειδαριά στο κάτω τμήμα της οθόνης), καθ' όλη τη διάρκεια χρήσης της εφαρμογής. Στην εικόνα 9.2 και 9.3 απεικονίζεται αντίγραφο του πιστοποιητικού αυθεντικότητας της Τράπεζας Κύπρου.

Εικόνα 9.2

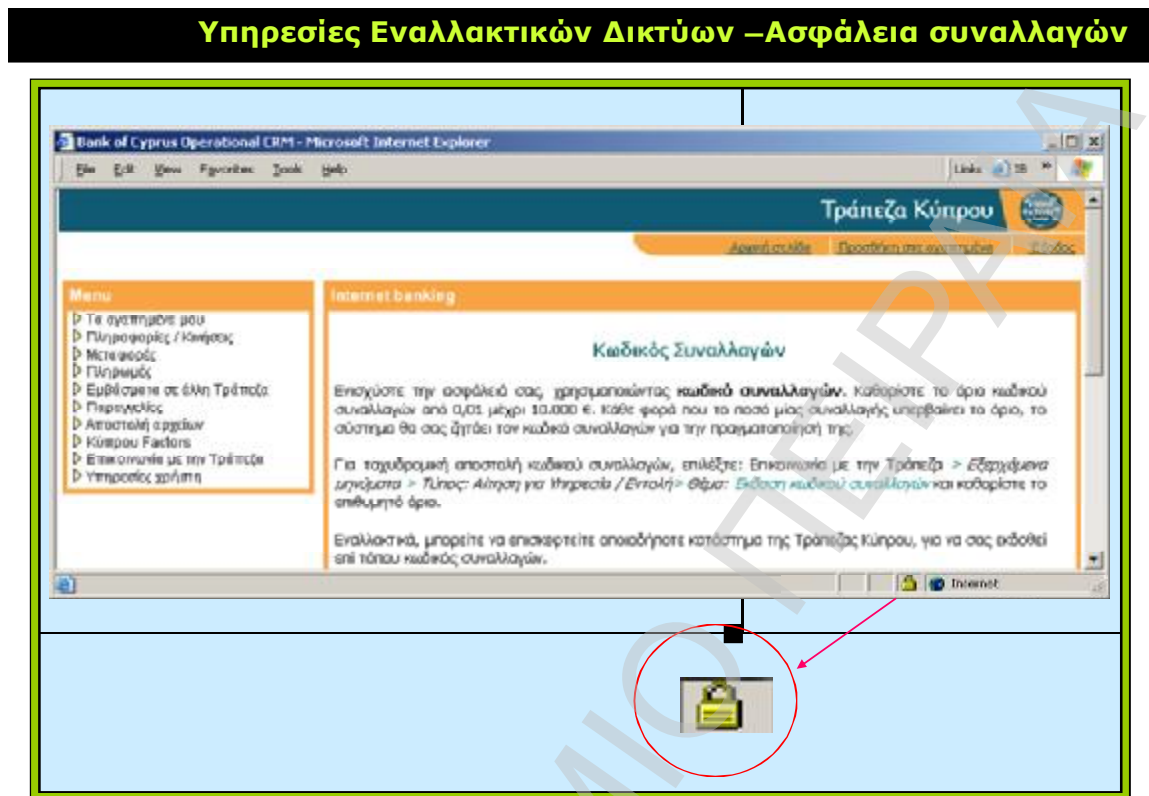


Εικόνα 9.3



Πηγή: www.bankofcyprus.gr

Εικόνα 9.4



Πηγή: www.bankofcyprus.gr

Επιπλέον, οι τράπεζες εκτός από την κρυπτογράφηση και τα πιστοποιητικά αυθεντικότητας χρησιμοποιούν επιπρόσθετα συστήματα ασφάλειας (Firewalls), αποτρέποντας με τον τρόπο αυτό οποιαδήποτε μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση στα συστήματά της. Η πρόσβαση στα συστήματα της Τράπεζας (servers) ελέγχεται από firewall, το οποίο επιτρέπει τη χρήση συγκεκριμένων υπηρεσιών από τους πελάτες/επισκέπτες απαγορεύοντας, παράλληλα, την πρόσβαση σε συστήματα και βάσεις δεδομένων με απόρρητα στοιχεία και πληροφορίες της Τράπεζας. Επίσης, εμποδίζουν την εισχώρηση προγραμμάτων ή ιών στους υπολογιστές χωρίς τη άδεια του κατόχου τους.

Τα προγράμματα αντιμετώπισης ιών (AntiVirus) προστατεύουν από ιούς που μπορούν να προκαλέσουν ποικίλα προβλήματα σε υπολογιστές.

Τα προγράμματα Antispyware προφυλάσσουν από την εγκατάσταση προγραμμάτων που καταγράφουν τις κινήσεις των χρηστών στο Internet, ενώ παράλληλα απομακρύνουν ήδη τέτοια εγκατεστημένα προγράμματα.

Παράλληλα, για την είσοδο στις υπηρεσίες εναλλακτικών δικτύων απαιτείται κάθε φορά η χρήση προσωπικών κωδικών ασφαλείας. Πολλές φορές για την εκτέλεση ορισμένων συναλλαγών απαιτείται η εισαγωγή πρόσθετου κωδικού ασφαλείας.

Οι μέθοδοι αυθεντικοποίησης βασίζονται σε 3 παράγοντες:

- ∅ κάτι που ο χρήστης ξέρει ⇒ **Single-Factor authentication**
 - (π.χ. pin, password)
- ∅ κάτι που ο χρήστης **έχει** ⇒ **Two- Factor authentication**
 - (π.χ. κάρτα ATM)
- ∅ κάτι που ο χρήστης **είναι** ⇒ **Three- Factor authentication**
 - (π.χ. βιομετρικά χαρακτηριστικά:
 - αποτύπωμα, ίριδα, γραφικός χαρακτήρας)

Οι περισσότερες τράπεζες έχουν προβεί σε χρήση two-factor authentication token που παρέχονται στους πελάτες για την πραγματοποίηση των συναλλαγών τους.

Η Τράπεζα Κύπρου παρέχει στους χρήστες των εναλλακτικών δικτύων την συσκευή **S.T.I.C.K.** (Secure Transaction Internet Code Key).



Η συσκευή S.T.I.C.K. είναι μια συσκευή παραγωγής τυχαίων κωδικών μιας χρήσης (one-time passwords) και αποτελεί την πρόταση της Τράπεζας Κύπρου για την ενίσχυση της ασφάλειας των συναλλαγών των χρηστών στην υπηρεσία Internet Banking.

Η συσκευή χρησιμοποιείται αποκλειστικά σε συνδυασμό με τους κωδικούς πρόσβασης στα Εναλλακτικά Δίκτυα (Internet Banking, Phone Banking και Mobile Banking), δηλαδή τον αριθμό κάρτας και τον κωδικό ασφαλείας.



S.T.I.C.K. (Τράπεζας Κύπρου)

Η συσκευή παράγει 6-ψήφιους κωδικούς μιας χρήσης (One-Time-Passwords), οι οποίοι αναγνωρίζονται ως γνήσιοι, μόνο εφόσον χρησιμοποιηθούν από χρήστη, ο οποίος έχει αρχικά ταυτοποιηθεί επιτυχώς στην υπηρεσία Internet Banking, με τους κωδικούς πρόσβασης του. Οι κωδικοί είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν μόνο μια φορά και έχουν περιορισμένη διάρκεια ζωής (30 δευτερόλεπτα).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΥΠΡΟΥ

10.1 Γενικές Πληροφορίες για την Τράπεζα

Η Τράπεζα Κύπρου, η οποία λειτουργεί εδώ και 17 χρόνια, είναι μέρος ενός συγκροτήματος Τραπεζών, το οποίο ιδρύθηκε το 1899. Το συγκρότημα Τραπεζών το οποίο παρέχει ολοκληρωμένες τραπεζικές υπηρεσίες, λειτουργεί μέσω 301 καταστημάτων. Στην Ελλάδα λειτουργούν σήμερα 135 καταστήματα, ενώ εκτός ελληνικού χώρου καταστήματα του συγκροτήματος Τραπεζών λειτουργούν σε Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστραλία, Ρουμανία, Ρωσία, Κύπρο και στα Channel Islands. Επιπλέον, το συγκρότημα Τραπεζών λειτουργεί καταστήματα αντιπροσωπείας στη Ρωσία, τον Καναδά και τη Νότια Αφρική. Στο συγκρότημα απασχολούνται 6.909 άτομα διεθνώς.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στα 19 χρόνια παρουσίας της στην Ελλάδα η Τράπεζα Κύπρου παρουσιάζει ανοδική πορεία και γρήγορη ανάπτυξη. Εξίσου ταχύτατη είναι και η ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων, τα οποία ξεκίνησαν 17 καταστήματα το 1999 και σήμερα είναι, όπως αναφέρθηκε, 135. Ανάλογη είναι και η αύξηση του προσωπικού του συγκροτήματος της Τράπεζας στην Ελλάδα από 796 άτομα το 1999 σε 3.000 άτομα σήμερα.

Η Τράπεζα Κύπρου προσφέρει το πλήρες φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών: τραπεζικές υπηρεσίες, leasing, διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, asset management, factoring και ασφαλιστικές υπηρεσίες (γενικές ασφάλειες και ασφάλειες ζωής). Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών

εφαρμόζεται ο διαχωρισμός της πελατειακής βάσης σε τρεις κύριους τομείς των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (retail), των ιδιωτών (consumer) και των μεγάλων επιχειρήσεων (corporate).

Το 2000 η Τράπεζα Κύπρου εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών και έτσι δημιούργησε νέες προοπτικές για το συγκρότημα Τραπεζών στην Ελλάδα και έδωσε τη δυνατότητα στο ευρύ ελληνικό κοινό να συμμετάσχει στην εξέλιξή της. Η έντονα αναπτυξιακή πορεία της Τράπεζας Κύπρου είναι εμφανής και από τους ιδιαίτερα θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης στους οποίους κινείται το σύνολο των οικονομικών μεγεθών της. Το 2007 τα δάνεια που πήραν από αυτή οι πελάτες της ανήλθαν σε 7,92 δις € έναντι 6,5 δις € το 2006, σημειώνοντας αύξηση 22% και έχοντας μερίδιο αγοράς 3,7% στα δάνεια. Επίσης οι καταθέσεις της Τράπεζας Κύπρου αυξήθηκαν από 7,59 δις € το 2006 σε 8,8 δις € το 2007, μια αύξηση κατά 16% και μερίδιο αγοράς στις καταθέσεις 3,6%. Τα κέρδη μετά φόρων της Τράπεζας Κύπρου κινήθηκαν και αυτά σε υψηλά επίπεδα παρουσιάζοντας μια αύξηση 57% και αγγίζοντας τα 100 εκ € το 2007 έναντι 64 εκ € το 2006. Ενώ η απόδοση των Ιδίων Κεφαλαίων (Return On Investment) από 14% το 2006 έφτασε το 19,3% το 2007.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πυρήνα της επιτυχίας στην Τράπεζα Κύπρου, όπως άλλωστε συμβαίνει και με το συγκρότημα των Τραπεζών. Η βασική του φιλοσοφία για την παρακίνηση του προσωπικού βασίζεται στον σεβασμό, στην αναγνώριση της εργασίας και των επιτεύξεών του, στην ανοιχτή επικοινωνία, στη σωστή διαχείριση, κατανόηση και ικανοποίηση των

αναγκών του. Μεγάλη σημασία δίνει το συγκρότημα Τραπεζών σε θέματα εκπαίδευσης με κυριότερες δραστηριότητες για το 2002, στην Ελλάδα, την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (e-learning) σε εκπαιδευτικά προγράμματα και τη λειτουργία εικονικού καταστήματος για την εκπαίδευση προσωπικού νέων καταστημάτων. Επιπλέον το σύστημα ετήσιας αξιολόγησης στηρίζεται σε μια ανοιχτή και αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ των υπεύθυνων αξιολόγησης και των αξιολογούμενων.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι το συγκρότημα Τραπεζών δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο προσωπικό της και προσπαθεί να του περνά το όραμά της, που είναι «να κάνουμε την Τράπεζα Κύπρου πρώτη Τράπεζα προτίμησης για τους πελάτες, το προσωπικό και τους επενδυτές, ώστε τα χρόνια που έρχονται να είμαστε μεταξύ των τριών μεγαλύτερων τραπεζών στον ευρύτερο ελληνικό χώρο, να αναδειχθούμε σε περιφερειακή δύναμη για την ευρύτερη περιοχή και να είμαστε ωφέλιμοι για την κοινωνία στην οποία λειτουργούμε.»

Για την Τράπεζα Κύπρου έχουν τεθεί κάποιες στρατηγικές προτεραιότητες/υπάρχουν μελλοντικά σχέδια για τα έτη 2008-2010, οι οποίες/τα οποία είναι :

- Η επέκταση του δικτύου καταστημάτων σε 220 μέχρι το 2010 (από 135 που είναι σήμερα), με έμφαση στην περιοχή της Αττικής και στα άλλα αστικά κέντρα.
- Η ωρίμανση των περίπου 880.000 πελατειακών σχέσεων της Τράπεζας, η οποία προσφέρει δυνατότητες ελκυστικότερης τιμολόγησης και σταυροειδών πωλήσεων (cross-selling).

- Η αύξηση των εσόδων από προμήθειες μέσω των υπηρεσιών διαχείρισης κεφαλαίων
- Η διατήρηση της ανάπτυξης των ασφαλιστικών εργασιών τόσο σε παραγωγή όσο και σε κερδοφορία

10.2 Η ιστορία του CRM στην Ελλάδα

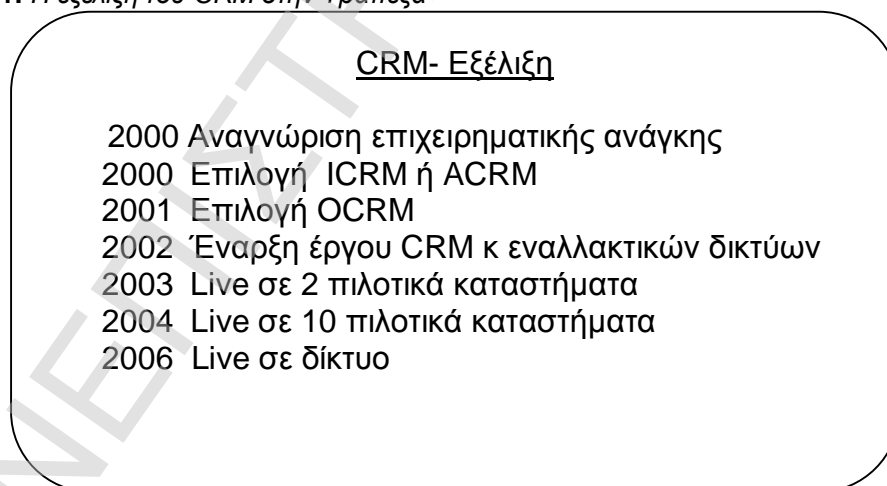
Η Τράπεζα ξεκίνησε στην Ελλάδα με 19 καταστήματα. Επειδή τα καταστήματα ήταν νέα στην αγορά έπρεπε να αυξήσουν το πελατολόγιό τους, δηλαδή να αποκτήσουν νέους πελάτες. Αυτή η αγορά/απόκτηση ήταν ιδιαίτερα δύσκολη κυρίως για δύο λόγους: ο πρώτος ήταν ότι χρειαζόταν ακριβή διαφήμιση και για την ακρίβεια «τυφλή διαφήμιση», αφού η Τράπεζα δε γνώριζε σε ποιους απευθύνονταν, με αποτέλεσμα να ενοχλεί άτομα που δεν ενδιαφέρονταν αλλά και να προτείνει λάθος προϊόντα σε άτομα που θα μπορούσαν να γίνουν πελάτες της. Ο δεύτερος λόγος ήταν ότι χρειάζονταν πολύ ευνοϊκά προϊόντα για την προσέλκυση των νέων πελατών, έτσι ώστε η Τράπεζα να κινήσει του ενδιαφέρον τους και να μπουν στη διαδικασία να φύγουν από την τράπεζα που συνεργαζόταν. Για παράδειγμα η Τράπεζα αναγκάστηκε να δώσει 5% επιτόκιο στις καταθέσεις της, το οποίο την εποχή εκείνη, δηλαδή το 1999, θεωρούνταν αρκετά υψηλό.

Αφού η Τράπεζα απέκτησε πελάτες αποφάσισε να στραφεί σε έναν πιο οικονομικό τρόπο επέκτασής της. Έτσι θέλησε να διατηρήσει τους υφιστάμενους πελάτες της, καθώς για μια επιχείρηση είναι πέντε με επτά φορές οικονομικότερο να διατηρήσει έναν ήδη υπάρχοντα πελάτη από το να αποκτήσει ένα νέο. Επίσης η Τράπεζα προσπάθησε να κάνει πελάτες της

όσους έρχονταν σε επαφή με την Τράπεζα χωρίς όμως να είναι πελάτες της, δηλαδή τους συνεργάτες της. Το CRM ήρθε στην επιχείρηση για να βοηθήσει στις παραπάνω περιπτώσεις αλλά και στην απόκτηση νέων πελατών, με πιο σωστό όμως και οργανωμένο τρόπο. Η εξέλιξη του CRM στην Τράπεζα περιγράφεται παρακάτω.

Η Τράπεζα αναγνώρισε την επιχειρησιακή ανάγκη για το CRM το 2000 και την ίδια χρονιά επέλεξε το Πληροφοριακό CRM (Informational CRM) ή Αναλυτικό CRM (Analytical CRM). Το Λειτουργικό CRM (Operational CRM) το επέλεξε το 2001, ενώ το έργο του τμήματος CRM και εναλλακτικά δίκτυα άρχισε ένα έτος μετά. Το 2003 το Λειτουργικό CRM χρησιμοποιήθηκε live σε δύο πιλοτικά καταστήματα, το 2004 σε δέκα και το 2006 σε όλο το δίκτυο. Στην εικόνα 1 φαίνεται το χρονικό του CRM στην Τράπεζα.

Εικόνα 10.1: Η εξέλιξη του CRM στην Τράπεζα



10.3 Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του CRM στην Ελλάδα

Το CRM προσέφερε πολλά στην Τράπεζα Κύπρου. Καταρχήν τη βοήθησε να γνωρίσει τον πελάτη της έτσι ώστε να μπορέσει να του πουλήσει αυτό που

πραγματικά του ταιριάζει. Επιπλέον η Τράπεζα χάριν στο CRM γνωρίζει τα πάντα για τις διαδράσεις της με τον πελάτη, καθώς στην καρτέλα του αναφέρεται με ποιόν μίλησε, πότε, τι ήθελε κτλ., ακόμα και αν ο πελάτης δεν αγόρασε τελικά. Έτσι η Τράπεζα Κύπρου μπορεί να έχει καλύτερη ανάλυση της πελατειακής συμπεριφοράς (customer behavioral analysis). Έτσι αν, για παράδειγμα, ο πελάτης ρώτησε για στεγαστικά δάνεια, που σημαίνει ότι ενδιαφέρεται για αυτά, τότε η ερώτησή του καταγράφεται μέσω του CRM και έτσι η Τράπεζα γνωρίζει ότι εκεί υπάρχει μια ευκαιρία πώλησης. Οπότε την επόμενη φορά που θα έρθει ο πελάτης η Τράπεζα Κύπρου θα είναι πιο έτοιμη να του πουλήσει το δάνειο.

Επίσης με το να αποκτήσει η Τράπεζα Κύπρου μια καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τον πελάτη της δόθηκε η δυνατότητα να τον χειρίζεται καλύτερα και να τον εξυπηρετεί πιο γρήγορα, πιο σωστά, πιο αποτελεσματικά, με αποτέλεσμα να δημιουργήσει μαζί του συναισθηματικό δέσιμο, σχέση εμπιστοσύνης και εν τέλει να κερδίσει την αφοσίωσή του. Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι το CRM συντέλεσε σημαντικά στη βελτίωση των σχέσεων της Τράπεζας Κύπρου με τους πελάτες της, το οποίο αποτελεί το πιο σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσφέρει το CRM. Απόδειξη της βελτίωσης αυτής αποτελεί το γεγονός ότι όταν άρχισε να χρησιμοποιείται το CRM παρουσιάστηκε μια σημαντική αύξηση του πελατολογίου της Τράπεζας Κύπρου.

Ένα άλλο πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που απέκτησε η Τράπεζα ήταν η βελτίωση της οικονομικής της κατάστασης. Αυτό, εκτός των

άλλων, συνέβη διότι το CRM ευνοούσε τόσο τις σταυροειδείς πωλήσεις (cross selling) όσο και τις αναβαθμισμένες πωλήσεις (up selling). Για παράδειγμα, για την πρώτη περίπτωση, αν ένας πελάτης είχε μια κατάθεση στην Τράπεζα τότε αυτή, γνωρίζοντας τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, μπορούσε να του πουλήσει και ένα δάνειο. Ενώ για τη δεύτερη περίπτωση, αν ένας πελάτης είχε μια κατάθεση στην Τράπεζα Κύπρου, μπορούσε αυτή έχοντας την κατάλληλη πληροφόρηση να τον πείσει να μεταφέρει σε αυτή και τις καταθέσεις που είχε σε άλλες τράπεζες. Η βελτίωση της οικονομικής της κατάστασης φαίνεται και από την ταχύτατη αύξηση των μεγεθών της Τράπεζας τα τελευταία χρόνια. Σίγουρα είναι ιδιαίτερα δύσκολη η ποσοτικοποίηση των οφελών από το CRM, είναι όμως αδιαμφισβήτητη η συμβολή τους στη γρήγορη οικονομική ανάπτυξη της Τράπεζας Κύπρου.

Επιπλέον χάριν στο CRM η Τράπεζα κατάφερε να οργανώσει τις διαδικασίες της καλύτερα, γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα. Συγχρόνως η Τράπεζα Κύπρου κατάφερε να αλλάξει και να απλοποιήσει τις δομές της. Η απλοποίηση των διαδικασιών και των δομών αποτελεί ακόμα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Τράπεζα.

Το CRM στηρίζει τις εκστρατείες Μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών της Τράπεζας και ακόμη βοηθά την επιχείρηση να λάβει σημαντικές για αυτή αποφάσεις. Για παράδειγμα παλιότερα για να ενημερωθεί ο διευθυντής σε ποια φάση βρισκόταν μια εκστρατεία Μάρκετινγκ θα έπρεπε να ρωτήσει τη γραμματέα του. Εκείνη έπρεπε να ρωτήσει έξι αντιπροσώπους που επέβλεπαν την εκστρατεία στην συγκεκριμένη περιοχή όπου γινόταν και

εκείνοι να ρωτήσουν άλλα 100 άτομα που την πραγματοποιούσαν. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να θέτει ο διευθυντής το ερώτημα την μια μέρα και να λαμβάνει απάντηση μετά από μια εβδομάδα, με την πιθανότητα να έχουν γίνει λάθη.

Σήμερα, με τη χρήση του CRM, ανά πάσα στιγμή ο διευθυντής ή όποιος άλλος χρειάζεται την πληροφορία μπορεί να δει σε πραγματικό χρόνο (real time) πως πηγαίνει μια εκστρατεία από διάφορες μετρικές και συμπεράσματα. Μπορεί ο διευθυντής να μάθει αν η εκστρατεία πηγαίνει καλά, αν παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα κτλ, έτσι ώστε να είναι σε θέση να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις. Σε περίπτωση που η εκστρατεία πηγαίνει καλά αλλά λήγει φροντίζει να την παρατείνει, αν παρουσιάζει κάποια μικρά προβλήματα αλλά γενικά πάει καλά τότε προσπαθεί να τα λύσει, ενώ αν δεν πηγαίνει καθόλου καλά τότε τη διακόπτει ακόμα και πριν τη λήξη της.

Επιπλέον με τη βοήθεια του CRM η Τράπεζα κατάφερε να αποκτήσει μακροπρόθεσμες σχέσεις με κερδοφόρους πελάτες της. Το στοιχείο αυτό τη διαφοροποίησε από τους ανταγωνιστές της και στήριξε την επιχειρηματική της στρατηγική, τη στρατηγική διαφοροποίησης. Για τη διατήρηση αυτής της στρατηγικής η Τράπεζα θα πρέπει να πάρει κάποιες αποφάσεις κυρίως όσον αφορά τη διαχείριση του πελάτη και σε αυτές συμβάλλει το CRM. Όπως φαίνεται και από τα παραπάνω το CRM στηρίζει τις στρατηγικές της Τράπεζας Κύπρου, αλλά και τις αποφάσεις που αφορούν σημαντικά ζητήματα και καλείται να πάρει η Τράπεζα.

10.4 Μελλοντικά σχέδια σχετικά με το CRM

Η Τράπεζα παρόλο που χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό το CRM, αναλυτικό και λειτουργικό, δεν εφησυχάζει και ψάχνει τρόπους για να αναζωογονήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα που απέκτησε χάριν στο CRM. Καταρχήν στοχεύει στο να αποκτήσει μια ακόμα πιο ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη της, δηλαδή να έχει στη διάθεσή της περισσότερες πληροφορίες για αυτόν. Επίσης πρόκειται να κάνει βελτιώσεις στο CRM, οι οποίες θα προέρχονται από προτάσεις των χρηστών. Με τον τρόπο αυτό θα διαθέτει ένα καλύτερο Πληροφοριακό Σύστημα, αλλά θα είναι και οι χρήστες του πιο ευχαριστημένοι.

Ακόμη η Τράπεζα ενδιαφέρεται να χρησιμοποιήσει νέες εκδόσεις του CRM, οι οποίες θα είναι βελτιωμένες τόσο σε πληροφοριακή τεχνολογία (Informational Technology) όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο (business level). Ένα άλλο μελλοντικό σχέδιο της Τράπεζας είναι με τη χρήση μιας δικτυακής CRM (web) εφαρμογής και ενός φορητού Ηλεκτρονικού Υπολογιστή να πηγαίνει ο ίδιος ο υπάλληλος σε μια εταιρεία και να μπορεί από εκεί να ανοίξει το λογαριασμό του πελάτη επιτόπου και να κλείσει δουλειές μαζί του. Με τον τρόπο αυτό ο πελάτης δεν θα είναι αναγκασμένος να μεταβεί στην Τράπεζα για τις συναλλαγές του. Έτσι θα δίδεται αξία στον πελάτη και φυσικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην Τράπεζα Κύπρου.

10.3 Η στρατηγική CRM

Η συγκεκριμένη τράπεζα έχει ήδη αρχίσει να ακολουθεί μια στρατηγική CRM, δηλαδή έχει ξεκινήσει να γίνεται πελατοκεντρική. Αυτό φαίνεται γενικότερα από τη λειτουργία της, καθώς προσπαθεί να τοποθετεί τον πελάτη στο κέντρο

της. Γίνεται όμως ακόμα πιο φανερό σε τρία σημεία, το πρώτο εκ των οποίων είναι οι εκστρατείες που βασίζονται σε γεγονότα (event-based campaigns). Οι εκστρατείες αυτές λαμβάνουν χώρα όταν αλλάζει η κατάσταση του πελάτη. Για παράδειγμα όταν μια γυναίκα από άγαμη γίνεται έγγαμη τότε η τράπεζα της προτείνει ένα δάνειο, το οποίο θα τη βοηθήσει να αρχίσει την νέα της ζωή. Αυτό δείχνει ότι η Τράπεζα γνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη και νοιάζεται για αυτές. Επίσης του προσφέρεται αυτό ακριβώς που χρειάζεται την κατάλληλη στιγμή. Έτσι του δίνει αξία μέσω εξατομίκευσης, του δείχνει ότι είναι σημαντικός για αυτή αφού τα προϊόντα είναι υψηλής ποιότητας και προκαθορισμένα μόνο για αυτόν (tailor-made).

Το δεύτερο σημείο που αποδεικνύει ότι η Τράπεζα βρίσκεται στο σωστό δρόμο για να γίνει πελατοκεντρική είναι το Αρχείο Πελατειακής Πληροφόρησης CIF (Customer Information File). Το CIF είναι ένας μοναδικός κωδικός τον οποίο έχει ο κάθε πελάτης και ο οποίος είναι ίδιος σε όλα τα συστήματα της Τράπεζας. Γνωρίζοντας η Τράπεζα το CIF ενός πελάτη μπορεί να δει την ολοκληρωμένη εικόνα του. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στην Τράπεζα να βλέπει συνολικά τον καθένα από τους πελάτες της, ανεξαρτήτως του αριθμού τους και του όγκου των πληροφοριών που έχει αποθηκευτεί. Από την στιγμή που μπορεί να το κάνει αυτό, έχει κάνει ακόμα ένα σημαντικό βήμα προς τη στρατηγική CRM.

Το τρίτο σημείο είναι η αλλαγή κουλτούρας και φιλοσοφίας της Τράπεζας. Η αρχή, όπως αναφέρθηκε, έχει γίνει από τις πρακτικές της και τον τρόπο δράσης τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών της. Χρειάζεται όμως

καιρό ακόμα και προσπάθεια προκειμένου η στρατηγική CRM να περάσει στις αρχές και στη συμπεριφορά των μάνατζερ και εργαζομένων και να μπει η θεωρία «ο πελάτης είναι στο κέντρο» στα πιστεύω τους.

Για να γίνει πιο εύκολα κατανοητό πόσο πελατοκεντρική θεωρείται η Τράπεζα αναφέρουμε τα τρία στάδια εξέλιξης μιας πελατοκεντρικής τράπεζας (Κέντρος, 2001) και ύστερα κατατάσσουμε την συγκεκριμένη. Στο πρώτο στάδιο οι δραστηριότητες των τραπεζών κατευθύνονται από την παραδοσιακή τμηματοποίηση και την εστίαση στο κόστος. Τα χαρακτηριστικά της φάσης αυτής είναι :

- § Η εστίαση στο κόστος και την αποτελεσματικότητα
- § Η επιφανειακή γνώση του πελάτη
- § Η ενιαία μη διαφοροποιημένη αντιμετώπιση της πελατείας
- § Η βασική τμηματοποίηση αποδοτικότητας
- § Η έλλειψη συντονισμού στη διαχείριση των διαφόρων καναλιών

Στο δεύτερο στάδιο οι τράπεζες αρχίζουν να εφαρμόζουν περισσότερο προηγμένες τεχνικές και εργαλεία διερεύνησης των δεδομένων. Η φάση αυτή χαρακτηρίζεται από:

- Μελέτη της αποδοτικότητας, της συμπεριφοράς και των καναλιών προτίμησης του πελάτη
- Βάσεις δεδομένων, οι οποίες δεν είναι ακόμη ολοκληρωμένες

- ο Προσπάθεια ανάπτυξης βασικών τραπεζικών εργασιών στο Διαδίκτυο
- ο Δημιουργία βάσης δεδομένων (Data Base), ανάλυση και μοντελοποίηση δεδομένων
- ο Παράδοση των στοιχείων και πληροφοριών στα «σημεία επαφής» της τράπεζας με τον πελάτη

Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο αναπτύσσεται το τραπεζικό πελατοκεντρικό μοντέλο και δημιουργούνται οι τράπεζες με πελατοκεντρικές προσεγγίσεις. Το συγκεκριμένο στάδιο χαρακτηρίζεται από:

- ü Σχεδόν πλήρη κατανόηση του πελάτη
- ü Οργανωτικές δομές, συστήματα διαδικασιών και στρατηγικές προσανατολισμένες στον πελάτη
- ü Συγκλίνουσες στρατηγικές διαχείρισης τμημάτων πελατείας και καναλιών

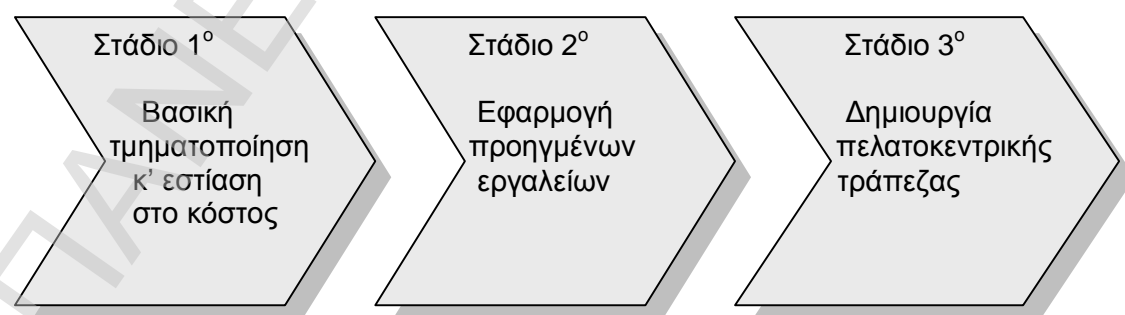
Είναι βέβαιο ότι οι τράπεζες χρειάζονται αρκετό χρόνο και αρκετή δουλειά για να μπορέσουν να περάσουν από το ένα στάδιο στο άλλο. Δεδομένου ότι τα συστήματα CRM έχουν σχετικά λίγα χρόνια που έχουν έρθει στην ελληνική αγορά, συμπεραίνουμε ότι οι περισσότερες τράπεζες πρέπει να βρίσκονται ακόμη στο πρώτο στάδιο. Όσον αφορά την συγκεκριμένη Τράπεζα από ό,τι φαίνεται από ολόκληρο το κεφάλαιο κατατάσσεται πιθανότατα στο δεύτερο στάδιο. Στο πρώτο στάδιο δεν ανήκει διότι η γνώση της για τον πελάτη σίγουρα δεν είναι επιφανειακή αλλά ουσιαστική, δε χαρακτηρίζεται από έλλειψη συντονισμού στα κανάλια της κτλ. Η Τράπεζα χρησιμοποιεί εδώ και

οχτώ χρόνια το CRM και το έχει φτάσει σε ένα αρκετά καλό σημείο, έχοντας μια καλή εικόνα του πελάτη αλλά και δυνατότητα για αναλύσεις.

Από την άλλη μεριά η Τράπεζα δεν μπορεί ακόμη να θεωρηθεί πλήρως πελατοκεντρική. Αυτό συμβαίνει γιατί ακόμη οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της μαθαίνουν και αναπτύσσουν το CRM και κάνουν διαρκώς βελτιώσεις, καθώς η Τράπεζα δεν έχει ακόμη πλήρη κατανόηση των αναγκών του πελάτη και οι οργανωτικές δομές, τα συστήματα διαδικασιών και οι στρατηγικές της δεν είναι πλήρως προσανατολισμένες στον πελάτη.

Αντίθετα με τα άλλα δύο στάδια η Τράπεζα παρουσιάζει κοινά χαρακτηριστικά με το δεύτερο στάδιο, καθώς μελετά την αποδοτικότητα, τη συμπεριφορά και τα κανάλια προτίμησης του πελάτη, χρησιμοποιεί βάση δεδομένων, κάνει αναλύσεις και μοντελοποίηση δεδομένων κτλ. Είναι βέβαιο ότι με τους ρυθμούς που αναπτύσσεται η Τράπεζα και με τη χρήση που κάνει στο CRM πρόκειται να μπει και στο τρίτο στάδιο. Στην ακόλουθη εικόνα φαίνονται τα τρία στάδια εξέλιξης μιας πελατοκεντρικής τράπεζας.

Εικόνα 10.2: Στάδια εξέλιξης μιας πελατοκεντρικής τράπεζας



Πηγή : Άρθρο με τίτλο η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης στον τραπεζικό τομέα, Κέντρος, 2001

10.4 CRM – Εναλλακτικά Δίκτυα

Τα Εναλλακτικά Δίκτυα Εξυπηρέτησης περιλαμβάνουν τα ATMs, το Internet Banking και το Phone Banking.

Το δίκτυο των ATMs της Τράπεζας αριθμεί γύρω στα 200 ATMs, εκ των οποίων τα δύο τρίτα είναι εγκατεστημένα σε καταστήματα της Τράπεζας και τα υπόλοιπα εκτός καταστημάτων (off-site ATMs) σε επιχειρήσεις, εμπορικά καταστήματα, σταθμούς υπεραστικών λεωφορείων, ξενοδοχεία, δημόσιους χώρους κ.α. Επίσης, έχει ξεκινήσει η σταδιακή εγκατάσταση ATMs με δυνατότητα κατάθεσης χωρίς φάκελο.

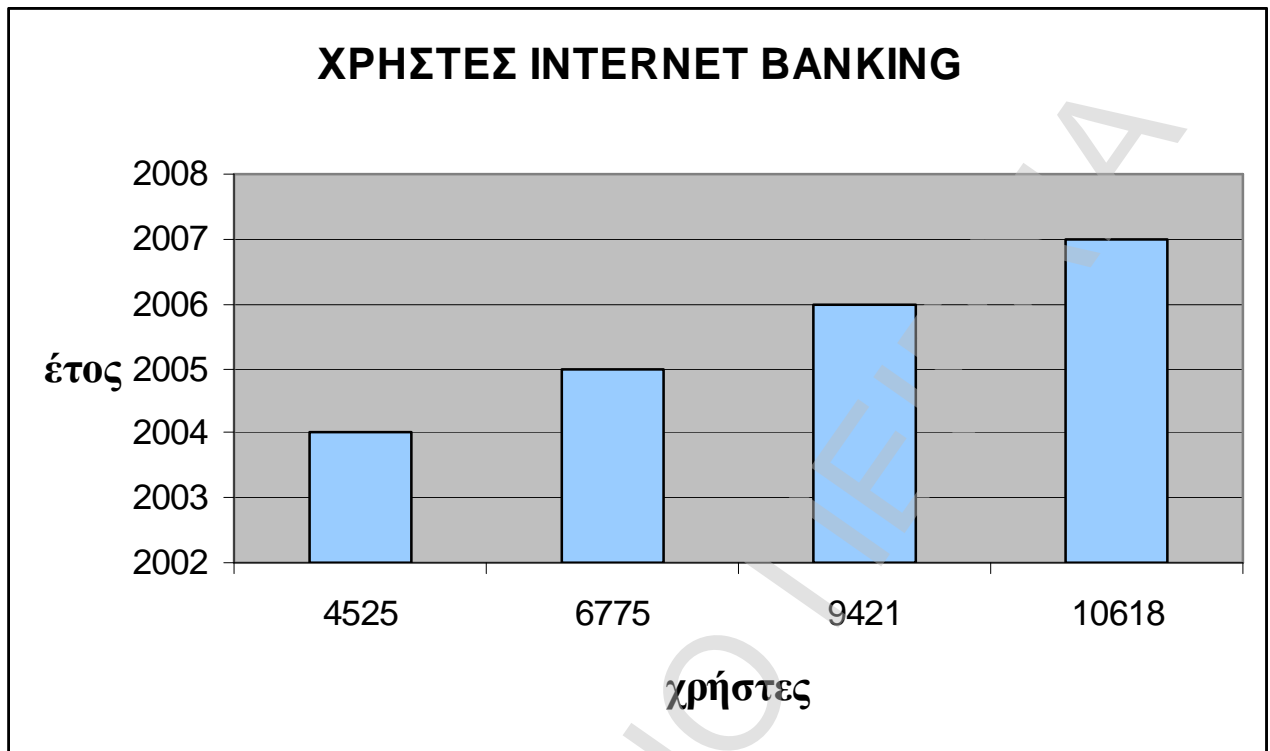
Μέσω του Internet Banking παρέχεται στους πελάτες η δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών, όπως παρακολούθηση υπολοίπων/κινήσεων λογαριασμών, μεταφορές, πληρωμές, οχρηματιστηριακές συναλλαγές κλπ. Η Υπηρεσία δέχεται μεγάλο αριθμό επισκέψεων μηνιαία από εξουσιοδοτημένους χρήστες παρουσιάζοντας συνεχώς τάση αύξησης της χρήσης της κάτι που επιβεβαιώνεται και από το διάγραμμα 10.1

Η υπηρεσία Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης, Phone Banking, παρέχει σε εξουσιοδοτημένους χρήστες τη δυνατότητα εκτέλεσης πληθώρας τραπεζικών και χρηματιστηριακών συναλλαγών και ενημέρωση για προϊόντα και υπηρεσίες της Τράπεζας. Επίσης, η υπηρεσία Loan By Phone εξυπηρετεί κλήσεις για ενημέρωση ή υποβολή αιτήσεων δανείων.

Όπως προαναφέρθηκε το ενιαίο σύστημα Εναλλακτικών Δικτύων της τράπεζας υποστηρίζεται από το Operational CRM. Το γεγονός αυτό τη βοήθησε να γίνει πελατοκεντρική και να μπορεί να αναπτύσσει το σύστημα των Εναλλακτικών Δικτύων πολύ πιο άμεσα και εύκολα. Το νέο σύστημα των Εναλλακτικών

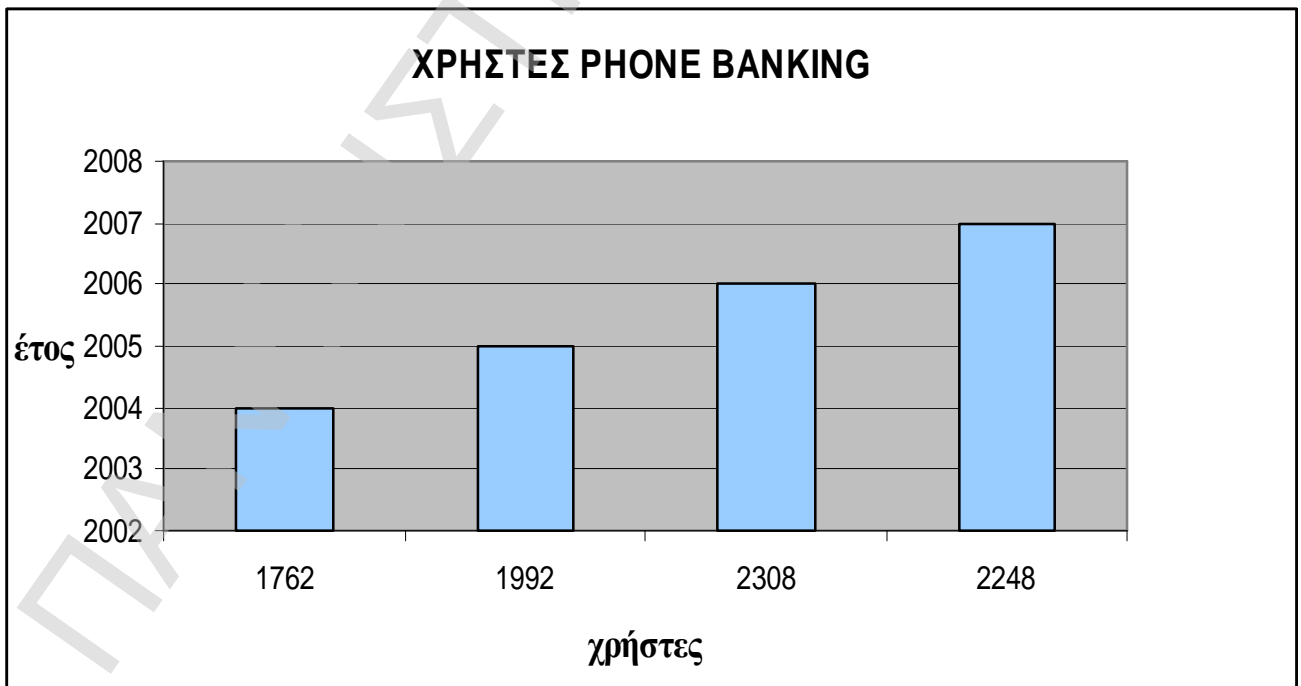
Δικτύων της Τράπεζας ξεκίνησε τον Μάρτιο του 2004. Από την έναρξη της λειτουργίας τους τα εναλλακτικά δίκτυα της Τράπεζας παρουσιάζουν συνεχή άνοδο, τόσο στον αριθμό των πελατών, όσο και στον αυξανόμενο όγκο των συναλλαγών. Το γεγονός αυτό δεν συνέβη τυχαία. Η υπηρεσία υποστήριξης των εναλλακτικών δικτύων της τράπεζας από την πρώτη ημέρα λειτουργίας της είχε δημιουργήσει ειδική ομάδα εξυπηρέτησης (help desk) για το δίκτυό της. Ειδικά εκπαιδευμένοι άνθρωποι βοηθούσαν και επίλυαν απορίες του δικτύου της. Παράλληλα, οι εργασίες της ομάδας ανάπτυξης των εναλλακτικών δικτύων της τράπεζας για πολύ καιρό ήταν μόνο η εκπαίδευση του δικτύου της. Εκτός από τα κεντροποιημένα σεμινάρια, είχαν οργανώσει επισκέψεις στα καταστήματα, ώστε να δουν από κοντά τυχόν προβλήματα του συστήματος στο δίκτυο και παράλληλα να βοηθήσουν περισσότερο τους ανθρώπους του δικτύου. Όλη αυτή η εκπαίδευση και το ενδιαφέρον της υπηρεσίας προς το δίκτυο βοήθησε ώστε και οι συνάδελφοι του δικτύου να προωθούν σωστά τις υπηρεσίες των εναλλακτικών δικτύων της τράπεζας. Στα διαγράμματα 10.1 και 10.2 απεικονίζονται οι χρήστες του e-banking και του Phone Banking από τον Μάρτιο του 2004 έως τις 31 Ιουλίου του 2007. Οι χρήστες αυξάνονται συνεχώς και αυτό οφείλεται στους λόγους που προαναφέρθηκαν.

Διάγραμμα 10.1



Πηγή: Τμήμα Ανάπτυξης Εναλλακτικών Δικτύων Τράπεζας Κύπρου

Διάγραμμα 10.2



Πηγή: Τμήμα Ανάπτυξης Εναλλακτικών Δικτύων Τράπεζας Κύπρου

10.5 Πιστοποίηση

Η Τράπεζα ελέγχθηκε από την TÜV Hellas και είναι η μόνη τράπεζα στην Ελλάδα που απέκτησε πιστοποίηση ISO για το σύνολο του σχεδιασμού, πώλησης και εξυπηρέτησης μετά την πώληση τραπεζικών προϊόντων από τα Καταστήματα Ιδιωτών, τα Business Centers, τα Εναλλακτικά Δίκτυα και τις Κεντρικές Υπηρεσίες. Η πιστοποίηση ποιότητας κατά ISO βεβαιώνει την ύπαρξη συστημάτων και διαδικασιών που διασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες ενός οργανισμού ικανοποιούν στην παρούσα στιγμή συγκεκριμένες και μετρούμενες παραμέτρους ποιότητας (όπως αυτή ορίστηκε) και ότι θα συνεχίσουν να τις ικανοποιούν και στο μέλλον. Η πιστοποίηση δηλαδή βεβαιώνει ότι ο οργανισμός εφαρμόζει ένα αξιόπιστο σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Στην Τράπεζα, η πιστοποίηση ISO αποτελεί το φυσικό επακόλουθο μιας πολυετούς, διαρκούς και συνεπούς προσπάθειας να τυποποιεί και να βελτιώνει τις διαδικασίες που αφορούν την εξυπηρέτηση των πελατών της. Η αναγνώριση της ποιότητας που κέρδισε, είναι η δέσμευση όχι μόνο προς την κατεύθυνση της διατήρησης του ποιοτικού επιπέδου των υπηρεσιών της, αλλά και προς την κατεύθυνση της διαρκούς μελλοντικής βελτίωσής τους.

Για τους πελάτες ISO σημαίνει εγγύηση ελέγχου ποιότητας, σιγουριά και ασφάλεια για τη σταθερότητα αυτής της ποιότητας παντού και πάντα, σε όλα τα σημεία εξυπηρέτησης: σε κάθε κατάστημα, στις Κεντρικές Υπηρεσίες, στα Business Centers και στα Εναλλακτικά Δίκτυα της Τράπεζας. Η μεγιστοποίηση του χρόνου διαθεσιμότητας των ATMs και η ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής στο τηλέφωνο για Phone Banking είναι δύο μόνο από τις δεκάδες περιπτώσεις όπου οι πελάτες έχουν την ευκαιρία να

διαπιστώσουν το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών της Τράπεζας. Στην Τράπεζα, στόχος της διαρκούς βελτίωσης προσφοράς ποιότητας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών. Η πιστοποίηση κατά ISO διασφαλίζει την ύπαρξη προοπτικής για περαιτέρω αναβάθμιση των υπηρεσιών της Τράπεζας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε μια εποχή που οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και οι αλλαγές καθημερινές είναι πολύ δύσκολο να προβλέψει κανείς τι επιφυλάσσει το μέλλον. Οι τράπεζες, αλλά και ευρύτερα οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί επενδύουν τεράστια κεφάλαια στο e-banking, κάτι που αποτελεί και πρωταρχική επιθυμία των μετόχων τους.

Η διαδικασία αυτοματοποίησης που ξεκίνησε πριν από χρόνια με τη διάδοση των ATM, προχώρησε την τελευταία δεκαετία με τις τηλεφωνικές συναλλαγές και τα κλειστά ιδιόκτητα συστήματα που βασίζονται σε προσωπικούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Σήμερα αξιοποιούνται το διαδίκτυο, τα κινητά και σε λίγο καιρό και η αμφίδρομη τηλεόραση, καθώς και κάθε νέο μέσο που θα εμφανιστεί.

Παρά όμως τις μεγάλες δυνατότητες που προσφέρει το διαδίκτυο η παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών μέσου αυτού βρίσκεται ακόμη σε αρχικό

στάδιο. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους πολλές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες άμεσης σύνδεσης δεν έχουν πετύχει ακόμη τόσο γρήγορους ρυθμούς, αλλά στο εξής όλα δείχνουν ότι οι ρυθμοί θα επιταχυνθούν. Οι ανησυχίες για την ασφάλεια των συναλλαγών στο διαδίκτυο, θέμα ιδιαίτερο σημαντικό για την παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, σταδιακά ξεπερνιούνται. Το πιο σημαντικό είναι ότι οι ίδιοι οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί, οι οποίοι στο παρελθόν αντιστάθηκαν στην αλλαγή, μπορεί τώρα να γίνουν οι πιο ένθερμοι υποστηρικτές της. Έχοντας επενδύσει πολλά στα συστήματά τους, οι τράπεζες ήταν λογικό να διστάζουν να τα «ξεφορτωθούν» και να αντικαταστήσουν με συστήματα βασισμένα στο διαδίκτυο. Επιπλέον μέχρι πρόσφατα οι τράπεζες αντιμετώπιζαν πολύ μικρή πίεση από τους πελάτες τους να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Όμως σύντομα οι πελάτες των τραπεζών θα θεωρούν την on-line παροχή υπηρεσιών αυτονόητη.

Το διαδίκτυο προσφέρει στις καθιερωμένες εταιρείες πολύ μεγάλες ευκαιρίες. Δύο σημαντικά πλεονεκτήματα είναι ότι προσφέρει τρόπους μείωσης κόστους και δυνατότητες για πολύ πιο αποδοτικού μάρκετινγκ για προϊόντα και υπηρεσίες. Άλλο πλεονέκτημα είναι η επίτευξη «διασταυρούμενων πωλήσεων».

Καθώς οι φραγμοί που μέχρι πρότινος εμπόδιζαν ένα οργανισμό να εισέλθει στην αγορά καταργούνται, αναμένεται να μπουν στο παιχνίδι και άλλοι οικονομικοί και μη τραπεζικοί οργανισμοί. Σήμερα δεν απαιτείται από τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς η δημιουργία εκτεταμένου δικτύου

καταστημάτων για να έρθουν πιο κοντά στον πελάτη. Μολονότι το διαδίκτυο επιτρέπει επιτυχημένες, επικεντρωμένες πωλήσεις, αυτό δεν αντισταθμίζει την αβεβαιότητα των σχέσεων με τους πελάτες άμεσης σύνδεσης.

Σε ότι αφορά το ελληνικό τραπεζικό σύστημα και τη χρήση των εναλλακτικών δικτύων φαίνεται ότι βρίσκεται σε καλό δρόμο. Έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν τα σύγχρονα εναλλακτικά δίκτυα προϊόντων και υπηρεσιών. Οι εταιρείες πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών, παροχής υπηρεσιών Internet και κινητής τηλεφωνίας σημειώνουν δυναμική πορεία και έχουν ισχυρή παρουσία. Ιδιαίτερη σημασία έχουν οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ τραπεζών και εταιρειών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Έχει γίνει σαφές ότι η τεχνολογία δεν πρέπει να χαράζει τη στρατηγική της επιχείρησης, αλλά η επιχειρησιακή στρατηγική να χρησιμοποιεί και να στηρίζεται στην τεχνολογία.

Καθώς ωριμάζει η ηλεκτρονική τραπεζική ως τρόπος εξυπηρέτησης αναγκών των πελατών, οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις μεγαλώνουν. Το στοίχημα για τα επόμενα χρόνια είναι η μετεξέλιξη των εναλλακτικών δικτύων από δίκτυα εξυπηρέτησης συναλλαγών και σε δίκτυα πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών. Στοίχημα που θα κερδηθεί όταν, με την αξιοποίηση της συνεχώς εξελισσόμενης τεχνολογίας, το μεγαλύτερο μέρος των πελατών χρησιμοποιεί τα εναλλακτικά δίκτυα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος Ν., (2002), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πρώτη Έκδοση, Εκδόσεις Γ.Μπένου
- Γεωργόπουλος, Ν. , Οικονόμου, Γ. (2004), Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Τρίτη Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Εγκυκλοπαίδεια Υδρία, (1991), Εκδόσεις Γ.Αξιωτέλλης και Σια ΕΠΕ
- Πράσινη Βίβλος, Ευρωπαϊκή Ένωση, (2001)
- Αγγέλης, Γ. Βασίλειος (2005), «Η Βίβλος του e - banking», Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, 1^η Έκδοση
- Ένωση Ελληνικών Τραπεζών (2000), e - banking: «Νέοι ορίζοντες στο Τραπεζικό Επιχειρείν».
- Καρέκλης Π. (2003), «Επιπτώσεις του internet στη λειτουργία και κερδοφορία των επιχειρήσεων. Οφέλη από τη χρήση υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Τραπεζικής», ΔΕΛΤΙΟ ΕΕΤ Γ΄ ΤΡΙΜΗΝΙΑ.
- Κασκαβέλης Χ. (2002), «e - banking: Τι Επιφυλάσσει το Μέλλον», e - banking forum.
- Κάτσικας Σ., Γκρίτζαλης Δ. & Στ (2004), «Ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων», Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
- Λυραντωνάκης Α. (2004), «Οι Τραπεζικές Συναλλαγές στο internet – Ευκαιρίες και Κίνδυνοι».
- Μαυρογιάννης Δ. (2003), «Ασφάλεια ηλεκτρονικών συναλλαγών», ΔΕΛΤΙΟ ΕΕΤ Γ΄ ΤΡΙΜΗΝΙΑ.
- Μήτρακας Α. (2003), «Οι Ηλεκτρονικές Υπογραφές στο Ελληνικό και Ευρωπαϊκό Δίκαιο: Ζητήματα εφαρμογών στον τραπεζικό τομέα», ΔΕΛΤΙΟ ΕΕΤ Γ΄ ΤΡΙΜΗΝΙΑ.
- Ρεπούσης Δ. Σπύρος (2004), «Τραπεζικές Πιστοδοτήσεις», Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ.
- Σουρής Α., Πατσός Δ., Γρηγοριάδης Ν. (2004), «Ασφάλεια της Πληροφορίας», Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
- Συρμακέζης Σ. (2003), «Όλα όσα θέλατε να μάθετε για τις ηλεκτρονικές πληρωμές και εισπράξεις (και δεν ξέρατε που να ρωτήσετε)», ΔΕΛΤΙΟ ΕΕΤ Γ΄ ΤΡΙΜΗΝΙΑ.
- Τσάμης Α. (2003), «Εξελίξεις, διαπιστώσεις και διλήμματα στη σύγχρονη ηλεκτρονική τραπεζική», ΔΕΛΤΙΟ ΕΕΤ Γ΄ ΤΡΙΜΗΝΙΑ.

- Χατζηκωνσταντής Λ. (2003), «Τάσεις και προκλήσεις για την αγορά της ηλεκτρονικής τραπεζικής», e – banking, Forum.
- Γαλάνης Δ., «Customer Relationship Management (CRM): Μια πελατοκεντρική αντίληψη λειτουργίας της επιχείρησης», META management services
- Λυσάνδρου Ν., «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM): Η Αξία και η Ανάγκη Εφαρμογής στο Μάρκετινγκ», 2007

2. Ξένη Βιβλιογραφία

- Brown S., (2000), Customer Relationship Management A Strategic Imperative in the world of e-Business, John Wiley and sons Inc.
- Coulter M., (2005), Strategic Management in Action, Third Edition, Editor Pearson Education International
- Dyche, J., (2002), The CRM Handbook, First Edition
- Goldenberg, J., (), CRM Automation, Prentice Hall Edition
- Laudon, K., Laudon,J., (2006), Management Information Systems, Ninth Edition, Pearson Prentice Hall
- Lynch R., (2006), Corporate Strategy, Forth Edition, Editor Prentice Hall Financial Times
- Rayola, F., (2003), Customer Relationship Management Operational and Technological Perspectives, Springer's edition
- Thompson J. and Martin Fr., (2005), Strategic Management Awareness and Change, Fifth Edition, Editor Thomson
- Wheelen T., Hunger D., (2006), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Tenth Edition, Editor Pearson Prentice Hall

3. Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

- <http://dictionary.bnet.com/definition/Strategic+Management.html>
- http://egalanis.blogspot.com/2008/01/blog-post_21.htm

- <http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic+Management.html>
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Customerrelationshipmanagement>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Scenario_planning
- http://marketingteacher.com/Lessons/lesson_boston_matrix.htm
- http://searchcrm.techtarget.com/sDefinition/0,,sid11_gci939078,00.html
- <http://www.bluewavemag.com/blueart31.htm>
- <http://www.bluewavemag.com/blueart282.htm>
- <http://www.bluewavemag.com/blueart286.htm>
- <http://www.crm2day.com/editorial/EEEEFFAFIpECETLweDI.php>
- <http://www.crm2day.gr/library/10025.php>
- <http://www.crm2day.gr/library/10032.php>
- <http://www.crm2day.gr/library/docs/10026.pdf>
- <http://www.csun.edu/~hfmgt001/formulation.doc>
- http://www.customerthink.com/forum/benefits_of_crm_to_financial
- <http://www.dbmarketing.com/articles/Art194.htm>
- <http://www.economics.gr/articleData/EP/2006/04/Andrianesis1.htm>
- <http://www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>
- http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1486
- http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1487
- http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1489
- <http://www.greekretail.gr/print/1694/index.html>
- <http://www.izor.com/Page/1075/EL/1/>
- <http://www.metrus.com/issues/crm.html>
- http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm
- <http://www.panteion.gr/adios/crm.html>
- <http://www.plant-management.gr/online/article.asp?returnPage=SE>
- <http://www.plant-management.gr/online/article.asp?returnPage=SE>

- <http://www.quickmba.com/strategy/pest/>
- <http://www.strategic-control.24xls.com/en144>
- <http://www.traveldailynews.gr/>
- <http://www.bankofcyprus.gr/>
- <http://www.hba.gr>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ