

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ

473

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ INTERNET ΚΑΙ ΤΩΝ ΝΕΩΝ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ
ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΩΝ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ
ΙΔΡΥΜΑΤΩΝΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΣΤΑΜΑΤΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ (ΜΧΡΗ 9926)ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ ΜΑΚΡΥΔΑΚΗΣ ΣΠΥΡΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2001

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ.ΕΙΣ:	36820
COMP:	21248422595
ΤΑΞΗ:	332.1 ΣΤ



00136820

Περιεχόμενα

1.Εισαγωγή	2
Πως ξεκίνησε το Internet και που βρισκόμαστε αυτή τη στιγμή	2
Η αντίδραση των τραπεζών στις απαιτήσεις της Ψηφιακής Οικονομίας	4
Σκοπός της εργασίας	6
2. Νέες Τεχνολογίες – Ορισμός και Προσφερόμενα Προϊόντα	7
PC Banking	7
Mobile Banking	10
Ψηφιακή Τηλεόραση	19
Sony Playstation 2 Banking?	24
3. Δυνάμεις-αδυναμίες / Ευκαιρίες- Απειλές για το Internet Banking	26
Δυνάμεις – Ευκαιρίες	26
Αδυναμίες- Απειλές	28
4. E-business	36
e-business intelligence / Data Warehousing	37
e-commerce	41
Customer Relationship Management	43
Οφέλη από την e-μεταμόρφωση	44
5. Η ελληνική πραγματικότητα	49
6. Πίνακες και διαγράμματα	54
7. Στρατηγικές για την e-πιβίωση	64
8. Τάσεις και συμπεράσματα	73

1.Εισαγωγή

Πως ξεκίνησε το Internet και που βρισκόμαστε αυτή τη στιγμή

Πριν κάνουμε λόγο για το Internet, mobile ή TV Banking θα ήταν χρήσιμο να δούμε την προέλευση του Internet. Πριν από 30 λοιπόν χρόνια το Υπουργείο Άμυνας των Η.Π.Α δημιούργησε ένα πρωτοποριακό σύστημα, γνωστό ως APRAnet, προκειμένου τα computer mainframes των Πανεπιστημίων και της Κυβέρνησης να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά. Ότας πετυχημένο το APRAnet έγινε ιδιαίτερα δημοφιλές στους ακαδημαϊκούς και κυβερνητικούς κύκλους. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, που έκανε την εμφάνιση του το 1972, γρήγορα έγινε η πιο δημοφιλής εφαρμογή του δικτύου. Παρ' όλα αυτά χρειάστηκαν αρκετά χρόνια για το APRAnet και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο προκειμένου να μετεξελιχθούν στο Internet που όλοι γνωρίζουμε σήμερα. Μόλις στα μέσα της δεκαετίας του 80 με την εμφάνιση των Desktop Operating Systems το Internet άρχισε να σχηματοποιείται με τη μορφή που το γνωρίζουμε σήμερα. Το Desktop Computing άνοιξε τον δρόμο στο ευρύ κοινό που δεν είχε εξειδικευμένες γνώσεις κώδικα μηχανής και προγραμματισμού. Το 1990 το APRAnet έτεινε προς εξαφάνιση και ο Tim Berners-Lee ανέπτυξε το πρώτο World-Wide Web software. Το 1993 ήταν η πρώτη χρονιά που επιτρέπεται σε επιχειρήσεις και ιδιώτες, να αποκτήσουν πρόσβαση στο Internet. Καθώς το Internet ανοίγει πλέον ευρέως της πύλες του, κάνουν την εμφάνιση τους και οι εμπορικές dial-up υπηρεσίες. Κάπου εκεί η Νέα Οικονομία είναι πια γεγονός. Οι νέες υπηρεσίες επιτρέπουν στους απλούς χρήστες να αποκτήσουν πρόσβαση σε πληροφορίες και κυρίως να επικοινωνήσουν μεταξύ τους ανεξαρτήτως φυσικής τοποθεσίας. Το 1993 πάνω από 100 χώρες είχαν online παρουσία. Τον ίδιο χρόνο οι εμπορικοί χρήστες ξεπέρασαν τους ακαδημαϊκούς για πρώτη φορά. Το 1994 το Internet περιείχε 10.000 WWW sites και 10.000 news groups. Στα μέσα της δεκαετίας του 90, προγράμματα πλοήγησης (browsers) όπως της Netscape, της Yahoo, της Lycos, της Microsoft, έκαναν την εμφάνισή τους προσφέροντας τζάμπα υπηρεσίες στους χρήστες. Με τους διαφημιστές να περιλαμβάνουν στους προϋπολογισμούς τους τις dot-coms, το ηλεκτρονικό εμπόριο είχε αρχίσει πια να γίνεται ελκυστικό. Μέχρι το 1997 κάθε μεγάλη εταιρεία, οργανισμός,

κυβέρνηση, και πρακτορείο ειδήσεων είχε παρουσία στο δίκτυο. Την ίδια χρονική στιγμή εταιρείες όπως η Amazon.com έκαναν το επόμενο λογικό βήμα, ξεκίνησαν επιχειρηματική δραστηριότητα μέσα από το δίκτυο. Ο λόγος προφανής. Η τεράστια απήχηση του νέου μέσου. Η παγκόσμια χρήση του Internet εκτιμάται πως θα αυξηθεί κατά 119% μέχρι το 2005. Ακόμα πιο εντυπωσιακές είναι οι προβλέψεις για τις online δαπάνες που από τα \$29,2 δις σήμερα, αναμένεται να φτάσουν τα \$133 δις τον Ιανουάριο του 2004. Σήμερα όλοι μιλούν για το μέλλον και τις δυνατότητες που μπορεί να παρέχει το δίκτυο. Το σίγουρο είναι ότι η δικτυακή επανάσταση μόλις τώρα ξεκινά. Ποιος ξέρει τι προηγμένες εφαρμογές έχουμε ακόμα να δούμε. Όλοι, από τον μεγαλύτερο μέχρι τον μικρότερο, επηρεαζόμαστε με τον ένα ή τον άλλο τρόπο από τον νέο δικτυωμένο κόσμο. Με τον ίδιο τρόπο που οι περισσότεροι μεσήλικες δεν θυμούνται μια εποχή χωρίς ραδιόφωνο, τηλεόραση ή ηλεκτρισμό αφού αυτά αποτελούσαν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας, τα σύγχρονα παιδιά αντιλαμβάνονται το Internet. Τα παιδιά του σήμερα και του αύριο θα είναι μάρτυρες λιγότερων συνόρων και περισσότερων ευκαιριών από ποτέ.

Worldwide Internet Use 2000-2005

<i>Geographical Region</i>	<i>2000</i>	<i>2005 (E)</i>
North America	151 million	231 million
Western Europe	87.7 million	213.7 million
Asia –Pacific	72.1 million	189.7 million
South/Central America	19.6 million	56.1 million
Eastern Europe	10.8 million	45.5 million

Πηγή: PriceWaterhouseCoopers

Τα στοιχεία της ιστορικής αναδρομής μπορούν να βρεθούν στην ιστοσελίδα <http://www.ebusinessisbusiness.com/> της *PriceWaterhouseCoopers*

Η αντίδραση των τραπεζών στις απαιτήσεις της Ψηφιακής Οικονομίας

Οι τράπεζες, αν και οργανισμοί που δεν φημίζονται ιδιαίτερα για την ευελιξία τους, αναγκάζονται να προσαρμοσθούν στις απαιτήσεις της Ψηφιακής Οικονομίας. Έτσι σήμερα πολλές τράπεζες, βλέποντας πως το Internet ήλθε για να μείνει και δεν είναι πια προνόμιο των λίγων, έχουν προχωρήσει στην online προσφορά των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Δίνουν δηλαδή την δυνατότητα στον πελάτη να κάνει online αίτηση για άνοιγμα λογαριασμού ή δανείου καθώς και online συναλλαγές όπως αγοροπωλησίες μετοχών, έλεγχο υπολοίπων, πληρωμή λογαριασμών κ.α. Ένας κοντόφθαλμος τραπεζίτης μπορεί να δει μέχρι εκεί. Μπορεί να δει δηλαδή το Internet μόνο σαν εναλλακτικό κανάλι διανομής των χρηματοπιστωτικών προϊόντων (ένα εικονικό υποκατάστημα πλάι στα ήδη υπάρχοντα). Ωστόσο το Internet κάνει κάτι πιο συναρπαστικό απ' αυτό. Ανατρέπει την ίδια την δομή και φιλοσοφία του τραπεζικού συστήματος, την μεσολάβηση. Οι τράπεζες δεν είναι τίποτα άλλο παρά απλοί μεσάζοντες στην αγορά χρήματος και κεφαλαίου. Αναλαμβάνουν να φέρουν σε επαφή αγοραστές και πωλητές χρήματος που τους χωρίζει είτε ο χρόνος, είτε το ποσό, είτε οι γεωγραφικοί περιορισμοί. Η αμοιβή τους προέρχεται από αυτήν ακριβώς την λειτουργία, την αντιστοιχία προσφοράς και ζήτησης χρήματος. Και η αλήθεια είναι ότι αν ρίξουμε μια ματιά στους δημοσιευμένους ισολογισμούς η αμοιβή αυτή δεν είναι διόλου αμελητέα. Το Internet ωστόσο είναι η ισχυρότερη δύναμη αποδιαμεσολάβησης, μια ωρολογιακή βόμβα στα θεμέλια αυτών των εύρωστων κατά τεκμήριο οργανισμών. Οι τράπεζες έχουν επενδύσει τεράστια ποσά σε διαφήμιση, τεχνολογία, πάγια, ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να διαχειριστούν την προσφορά χρήματος και κεφαλαίου και την διαθέσιμη πληροφόρηση για τις αγορές αυτές. Με το Internet τόσο το τεχνολογικό κόστος του να ενώσεις την προσφορά και ζήτηση κεφαλαίου όσο και το κόστος απόκτησης της απαραίτητης πληροφορίας έχει μειωθεί δραστικά. Ο παρακάτω πίνακας είναι ενδεικτικός και πρακτικά αποτελεί το υπ' αριθμόν ένα κίνητρο κάποιου που θέλει να εμπλακεί στις online χρηματοοικονομικές συναλλαγές.

Κόστος τραπεζικών συναλλαγών (Η.Π.Α. 1999, σε \$)

Ταμείο Υποκαταστημάτων	1.07
Τηλέφωνο	0.54
Αυτόματες Ταμειακές Μηχανές (ATM's)	0.27
PC Banking	0.015
Internet	0,01

Πηγή: Booz, Allen & Hamilton

Η ελεύθερη πτώση του κόστους εισόδου στον χρηματοπιστωτικό κλάδο έχει ελκύσει νέους παίκτες και έχει αλλάξει την δομή του ανταγωνισμού. Οι νέοι αυτοί παίκτες αν και συνεχίζουν να εκτελούν τις παραδοσιακές λειτουργίες είναι εξαιρετικά μικροί και ευέλικτοι (ειδικά αυτοί που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στο Internet). Ο ανταγωνισμός δεν περιορίζεται μόνο σε νέα online χρηματοπιστωτικά ιδρύματα σαν την paypal ή την netbank.com αλλά και σε μια πλειάδα άλλων εταιρειών που φαινομενικά δεν έχουν σχέση με το τραπεζικό σύστημα. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν για παράδειγμα η Intuit η Yahoo, η America On Line, η Microsoft και πληθώρα άλλων εταιρειών που παρέχουν χρηματοοικονομικά εργαλεία, εφαρμογές και πληροφόρηση. Οι νέοι ανταγωνιστές έχουν την ευελιξία να προσφέρουν προϊόντα από μια ποικιλία παροχών, όντας ταυτόχρονα αλώβητοι από τον εποπτικό έλεγχο των νομοθετικών αρχών. Αποτελούν τον κλασικό ορισμό του πληροφοριομεσάζοντα (infomediary). Ο πληροφοριομεσάζοντας παρεμβάλλεται σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από υπέρμετρη πληροφόρηση, επιλέγει μονάχα την πληροφόρηση που μπορεί να προσθέσει αξία στους ενδιαφερόμενους (Data Mining) και αμείβεται γι' αυτό. Τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα λόγω του έντονου ανταγωνισμού είναι από την φύση τους τυποποιημένα. Ακόμα και αν κάποιο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα

καινοτομήσει προσφέροντας κάποιο νέο προϊόν, αυτό είναι καταδικασμένο να αντιγραφεί αμέσως. Ο ανταγωνισμός τους έτσι περιορίζεται ως επί το πλείστον σε θέματα κόστους. Ωστόσο με το Internet ο καταναλωτής είναι πια περισσότερο ενημερωμένος από ποτέ. Sites όπως το <http://www.mysimon.com/> του επιτρέπουν σε ελάχιστα δευτερόλεπτα να βρει το πιο χαμηλότοκο δάνειο ή την πιο υψηλότοκη κατάθεση. Ο Bill Gates σε ανύποπτο χρόνο είχε δηλώσει ότι οι τραπεζικές εργασίες μπορεί να είναι χρήσιμες, όχι όμως και οι τράπεζες. Η πρόκληση για τις παραδοσιακές τράπεζες είναι μεγάλη και το ερώτημα που τίθεται άμεσο. Η Κλασική Οικονομία φάνηκε να τους πηγαίνει καλά. Θα μπορέσουν ωστόσο οι παραδοσιακές τράπεζες να ανταγωνισθούν τις dot-coms και να τα καταφέρουν το ίδιο καλά στην Νέα Οικονομία;

Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της διπλωματικής αυτής εργασίας είναι να αναλύσει το πώς ο χρηματοπιστωτικός τομέας θα επηρεαστεί από την ολοένα αυξανόμενη διάδοση του Internet και των νέων τεχνολογιών σαν κανάλι διανομής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και συναλλαγών. Η εργασία θα είναι διανθισμένη με μελέτες περιπτώσεων (case studies) τραπεζών και χρηματιστηριακών που κατανόησαν την αλλαγή και τις προκλήσεις των αναδυόμενων νέων τεχνολογιών και δημιούργησαν την βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην Ψηφιακή Οικονομία. Οι μελέτες περιπτώσεων θα αφορούν τόσο χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στο Internet (pure plays) όσο και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που διαθέτουν φυσική παρουσία και χρησιμοποιούν το Internet σαν εναλλακτικό κανάλι διανομής (clicks and mortar).

2. Νέες Τεχνολογίες – Ορισμός και Προσφερόμενα Προϊόντα

Η διπλωματική αυτή εργασία έχει τίτλο: Ο ρόλος του Internet και των νέων τεχνολογιών στον χρηματοπιστωτικό τομέα. Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να ορίσουμε τις νέες αυτές τεχνολογίες και να παρουσιάσουμε τα χρηματοοικονομικά προϊόντα που προσφέρονται μέσω Internet. Πρακτικά όταν κάνουμε λόγο στις νέες τεχνολογίες αναφερόμαστε στο *PC Banking*, στο *mobile banking*, και στο *TV Banking* μέσω Ψηφιακής Τηλεόρασης.

PC Banking

Τα online συστήματα επιτρέπουν στους πελάτες να συνδεθούν μέσω του προσωπικού τους υπολογιστή στα computers της τράπεζας, μέσω των συμβατικών τηλεφωνικών καλωδίων. Η ευκολία αυτή μεγάλη. Ο προσωπικός υπολογιστής όχι μόνο μειώνει τον χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση της συναλλαγής αλλά συχνά καθιστά τα ATM's, το phone banking και πολύ περισσότερο την «βόλτα» στην τράπεζα αχρείαστα. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, το PC Banking δεν απευθύνεται μόνο στον εξειδικευμένο χρήστη υπολογιστή. Είναι το ίδιο εύκολο και για τον μέσο χρήστη. Όπως και να το ονομάσεις PC Banking, Internet Banking, Home Banking ή Electronic Banking το σύστημα αυτό προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι της παραδοσιακής τραπεζικής.

Υπάρχουν τριών ειδών χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που προσφέρουν υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής:

1. Οι ανεξάρτητες τράπεζες που λειτουργούν αποκλειστικά στο Internet (πχ Egg).
2. Οι τράπεζες που λειτουργούν αποκλειστικά στο Internet αλλά ανήκουν σε γνωστά τραπεζικά ιδρύματα (πχ Cahoot)
3. Οι μεγάλες παραδοσιακές τράπεζες που προσφέρουν την δυνατότητα online συναλλαγών (πχ Barclays)

Ενδιαφέρον παρουσιάζει μια πρόσφατη έρευνα της Ex-IT αναφορικά με τις χρηματοοικονομικές συναλλαγές στο Internet που δημοσιεύτηκε στο τεύχος Φεβρουαρίου 2001 της εφημερίδας [netBiz](#). Στον τομέα των κλασικών τραπεζικών συναλλαγών μέσω Internet (πληροφορίες λογαριασμών και χαρτοφυλακίων άυλων τίτλων, εντολές εμβασμάτων, συναλλαγές λογιστικού χρήματος κ.α) η ευρωπαϊκή αγορά, η οποία εκτιμάται ότι φθάνει τα 15 εκατ. πελάτες, έχει πετύχει μια εκπληκτική πυκνότητα στο χώρο του ευρέως συναλλακτικού κοινού, η οποία υπολογίζεται σε 5 έως 8% περίπου. Σύμφωνα με μια δημοσκόπηση, η οποία διεξήχθη στα τέλη Ιουνίου του 2000, η Ευρώπη προηγείται ακόμη έναντι των Η.Π.Α. στο θέμα της ετοιμότητας της χρήσης των ηλεκτρονικών τραπεζικών συναλλαγών. Ποσοστό 29% των Βρετανών, 24% των Ισπανών και 42% των Γερμανών χρηστών του Internet δήλωσαν ότι ήταν πολύ πιθανό να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες των ηλεκτρονικών τραπεζικών συναλλαγών στο διάστημα του επόμενου έτους. Το ποσοστό αυτό στη Σουηδία και την Ολλανδία ήταν 35%, ενώ στην Ελβετία και το Βέλγιο 34%. Κορυφαία όλων ήταν η νότιος Αφρική με ποσοστό 46%, ενώ οι Η.Π.Α. με 21% υπολείπονται όλων των χωρών που προαναφέρθηκαν. Στην Γαλλία (9%) την Ιταλία (7%) και την Ρωσία (2%) η ετοιμότητα των χρηστών του Internet να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες ηλεκτρονικών τραπεζικών συναλλαγών είναι μάλλον περιορισμένη. Ενώ στις Η.Π.Α. οι χρηματοοικονομικές συναλλαγές μέσω του Internet σηματοδότησαν την έναρξη μιας μορφής μαζικών συναλλαγών, αυτό δεν συμβαίνει ακόμα στην Ευρώπη. Βασικός λόγος για αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί ο συγκριτικά μικρός βαθμός εξάπλωσης της κατοχής μετοχών στην Ευρώπη. Στη Γηραιά Ήπειρο βρίσκονται 35 εκατομμύρια κάτοχοι μετοχών, έναντι των 75 εκατομμυρίων που βρίσκονται στις Η.Π.Α. Το γεγονός αυτό, εξεταζόμενο σε σχέση με τον ενήλικο πληθυσμό σημαίνει ότι στην Ευρώπη ο βαθμός διείσδυσης βρίσκεται στο επίπεδο του 12% ενώ στις Η.Π.Α. ανέρχεται σε 36%. Εάν λάβει κανείς υπόψη ότι ένας μεγάλος αριθμός κατόχων μετοχών ενεπλάκησαν για πρώτη φορά σε αυτού του τύπου τις συναλλαγές μόλις στη διάρκεια του μεγάλου κύματος ιδιωτικοποίησης των τελευταίων δύο ή τριών ετών, τότε μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητό το βραχυπρόθεσμο και μεσοπρόθεσμο δυναμικό ανάπτυξης των χρηματιστηριακών συναλλαγών μέσω Internet στην Ευρώπη.

Οι εκμηδίσσεις που έχουν γίνει, δείχνουν ότι το ήμισυ των κατόχων μετοχών στην Ευρώπη διαθέτει στο χαρτοφυλάκιο του μετοχές τριών ή και λιγότερων ακόμα μετοχών. Ο αριθμός των Ευρωπαϊκών κατόχων μετοχών, οι οποίοι διαθέτουν χαρτοφυλάκιο αξίας μεγαλύτερης των 50.000 Ευρώ, υπολογίζεται σε 5 έως 7 εκατομμύρια. Αντίθετα με τις Η.Π.Α. οι ενεργές επενδύσεις σε μετοχές δεν έχουν ακόμη λάβει στην Ευρώπη τη μορφή μιας μαζικής συναλλαγής.

Η εκρηκτική άνοδος των συναλλαγών μέσω Internet στις Η.Π.Α. τα τελευταία χρόνια αντικατοπτρίζεται και στην πλευρά των προμηθευτών. Ενώ στα τέλη του 1997 στην αγορά υπήρχαν 35 μεσίτες μέσω Internet, στις αρχές του 2000 ο αριθμός τους έφτασε τους 170. Με βάση την αύξηση της αγοράς του Internet με έντονους ρυθμούς, το σημαντικό ρυθμό εξάπλωσης του φαινομένου της άμεσης κατοχής μετοχών και του γεγονότος ότι στα τέλη του 1998 λιγότεροι από 1 στους 10 άμεσους κατόχους μετοχών πραγματοποιούσαν ηλεκτρονικές συναλλαγές, όλες οι αναλύσεις προβλέπουν μια σταθερή ανάπτυξη της αγοράς. Παρά την κυριαρχία που έχουν επιτύχει όσοι πραγματοποίησαν πρώτοι την εκκίνηση τους, λόγω της αδιάλειπτης ανάπτυξης του κλάδου αναμένεται περαιτέρω αύξηση των προμηθευτών. Μέσω της ολοένα αυξανόμενης τμηματοποίησης της αγοράς, μπορεί να θεωρηθεί ότι οι ευκαιρίες εισόδου προμηθευτών δεν έχουν επηρεαστεί αρνητικά. Μολονότι περισσότεροι από 170 μεσίτες δραστηριοποιούνται στο Internet το 85-90% του συνόλου των συναλλαγών πραγματοποιείται από τις 10 μεγαλύτερες εταιρείες. Το πρώτο τρίμηνο του 2000 οι ηλεκτρονικοί μεσίτες διαχειρίστηκαν κεφάλαια ύψους 1.1 δις δολαρίων. Η συγκέντρωση μεγάλου αριθμού συναλλαγών σε μικρό αριθμό προμηθευτών καθίσταται ακόμη ευκρινέστερη αν ληφθεί υπόψη ότι μόνο η Schwab και η Fidelity διαχειρίστηκαν το 67% αυτών των ηλεκτρονικά διακινούμενων κεφαλαίων. Τα πρώτα χρόνια ο ανταγωνισμός επικεντρωνόταν στην τιμή, ενώ σήμερα κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζουν τα θέματα του χαρακτηρισμού και της διάκρισης των προϊόντων, branding, της τεχνολογίας και το περιεχόμενο. Για τη δημιουργία μιας επιτυχούς διαδικασίας branding, οι εταιρείες, οι οποίες εισέρχονται στην αγορά, θα πρέπει να είναι πρόθυμες να αντιμετωπίσουν τεράστια έξοδα στον τομέα του μάρκετινγκ. Το

κόστος προσέλκυσης για κάθε νέο πελάτη υπολογίζεται στα 250 δολάρια κατά μέσο όρο, ένα νούμερο πολύ υψηλό. Οι συναλλαγές μέσω Internet αποτελούν πια μεγάλο κομμάτι μιας πίτας στην οποία όλοι διεκδικούν πια μερίδιο

Mobile Banking

Αναμφίβολα το Internet ήταν το μέσο που σημάδεψε την δεκαετία του 90. Ωστόσο δεν είναι λίγοι αυτοί που υποστηρίζουν -και όχι άδικα- πως η πρώτη δεκαετία της νέας χιλιετηρίδας ανήκει στα ασύρματα δίκτυα. Όλα δείχνουν πως το μέλλον θα είναι ασύρματο. Τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί, internet providers, και μια πληθώρα επιχειρήσεων ανάμεσα στις οποίες και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα σπεύδουν να αγκαλιάσουν την νέα τεχνολογία. Η αγαπημένη λέξη στους κύκλους τους, ακούει στο όνομα WAP (Wireless Application Protocol), μια τεχνολογία που φέρνει το Internet στο κινητό τηλέφωνο. Η τεχνολογία WAP ανακαλύφθηκε το 1997 από τις εταιρείες Ericsson, Motorola, Nokia και Unwired Planet (τώρα Phone.Com). Με την εκρηκτική διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες ο συνδυασμός Internet και ασύρματων δικτύων αναμένεται εκρηκτικός. Σήμερα το 50% των ευρωπαίων πολιτών είναι συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας, ενώ μέχρι το 2004 το 59% των συσκευών θα υποστηρίζουν την τεχνολογία WAP. Η γνωστή εταιρεία IDC (International Data Corporation), ούτε λίγο ούτε πολύ ισχυρίζεται πως στο τέλος του 2002 οι συνδρομητές με ασύρματη πρόσβαση στο Internet θα ξεπεράσουν αυτούς με ενσύρματη. Η Forrester Research εκτιμά ότι μέχρι το 2004 το 1/3 των Ευρωπαίων που μπαίνουν συστηματικά στο Internet θα το κάνουν μέσω κινητού τηλεφώνου.

Σύμφωνοι η ασύρματη πρόσβαση έχει μέλλον ωστόσο ποια θα είναι η προοπτική για το m-commerce και πολύ περισσότερο για τις ασύρματες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες; Η Datamonitor υποστηρίζει πως οι μεγαλύτερες εφαρμογές της ασύρματης τεχνολογίας θα αφορούν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και ότι οι Η.Π.Α. θα είναι η μεγαλύτερη αγορά για τις υπηρεσίες αυτές. Σήμερα μόνο το 10 με 15% της αγοράς ασύρματων χρηματοοικονομικών συναλλαγών (μια αγορά συνολικής αξίας \$90 εκατ) αφορά τις Ηνωμένες Πολιτείες, ωστόσο καθώς η αγορά αυτή μεγαλώσει στα

\$1.8 δις τα επόμενα τρία χρόνια οι Η.Π.Α αναμένεται να κυριαρχήσουν. Αν και πολύ πιστεύουν πως οι online χρηματιστηριακές συναλλαγές (online brokerage) θα κυριαρχήσουν στις ασύρματες συναλλαγές, το πιθανότερο σενάριο είναι ότι μέχρι το 2004 αυτό που θα κυριαρχήσει θα είναι ένα μείγμα brokerage και retail banking. Οι καταναλωτές δείχνουν να ενδιαφέρονται περισσότερο για το ασύρματο banking παρά για το ασύρματο brokerage. Οι πιο καθοριστικοί παράγοντες για το αν οι καταναλωτές προτίθενται να προβούν σε ασύρματες χρηματοοικονομικές συναλλαγές φαίνονται να είναι η ασφάλεια των συναλλαγών και η εξατομίκευση των υπηρεσιών (personalization). Σήμερα οι Ηνωμένες Πολιτείες υπολείπονται έναντι της Ευρώπης στην ασύρματη τεχνολογία για μια σειρά από λόγους, όπως το ότι η Ευρώπη έχει ένα πολύ πιο τυποποιημένο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο και τα κινητά τηλέφωνα είναι πιο δημοφιλή. Το τυποποιημένο Ευρωπαϊκό GSM (Global Systems for Mobile) δίκτυο έχει επιφέρει μια τεχνολογική ομοιομορφία κάτι που δεν συναντάς στις Η.Π.Α. Στις Ηνωμένες Πολιτείες οι providers κινητής τηλεφωνίας διαθέτουν δίκτυα GSM, TDMA (Time Division Multiple Access) ή CDMA (Code Division Multiple Access) ανάλογα με την τοποθεσία. Έτσι οι εταιρείες λογισμικού αναγκάζονται να δαπανούν περισσότερο χρόνο και χρήμα στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν ευέλικτα προϊόντα δικτύου. Σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες ανάμεσα στις οποίες και η Ελλάδα περισσότερος από το μισό πληθυσμό, διαθέτει κινητό τηλέφωνο. Στις Ηνωμένες Πολιτείες το ποσοστό αυτό κυμαίνεται γύρω στο 35% (συμπεριλαμβανομένου και των PDA's). Παρ' όλα αυτά αν απομονώσει κανείς τον χρηματοοικονομικό τομέα οι ασύρματες υπηρεσίες δείχνουν να ταιριάζουν στην κουλτούρα των Αμερικάνων. Στην Αμερική ο μέσος πολίτης κάνει χρηματιστηριακές συναλλαγές. Ήδη η Bank of America η BofA και η JP Morgan προσφέρουν ασύρματες υπηρεσίες banking και brokerage. Η πρώτη χρηματιστηριακή εταιρεία που είχε τολμήσει κάτι αντίστοιχο ήταν η Wall Street Discount Corp., New York. Όλοι οι μεγάλοι παίκτες είναι σίγουρο ότι θα ακολουθήσουν πολύ γρήγορα. Για το 2001 η εκτίμηση είναι ότι οι δαπάνες για τεχνολογία θα τετραπλασιαστούν φθάνοντας τα \$380 εκατ (έναντι 90 εκατ το 2000), ενώ η κορύφωση θα έρθει το 2004 που η παγκόσμια δαπάνη θα φθάσει τα \$5.1 δις εκ των οποίων τα \$1.8 δις θα αφορούν χρηματοοικονομικές

συναλλαγές. Σημαντική αναμένεται να είναι και η ανάπτυξη της ασύρματης τεχνολογίας στην Ασία. Από τους Ιάπωνες πολίτες που απέκτησαν πρόσβαση στο δίκτυο πέρυσι περισσότεροι από το 1/3 το πραγματοποίησαν μέσω κινητού τηλεφώνου. Σημαντικό ρόλο βέβαια για αυτό βέβαια έπαιξε η υπηρεσία i-mode της NTT DoCoMo στην οποία θα αναφερθούμε παρακάτω. Ο ορισμός της Datamonitor για τις ασύρματες χρηματοοικονομικές συναλλαγές περιλαμβάνει αυστηρά μονάχα τις χρηματιστηριακές συναλλαγές, τον έλεγχο υπολοίπων και την μεταφορά κεφαλαίων. Αφήνει έξω οποιαδήποτε άλλη περίπτωση συμπεριλαμβανομένου των αγορών μέσω πιστωτικής κάρτας. Όταν πάλι κάνει λόγο για m-commerce αναφέρεται στα έσοδα που προκύπτουν από τις συνδυασμένες πωλήσεις hardware, software, ολοκληρωμένων συστημάτων και επαγγελματικών υπηρεσιών που είναι απαραίτητες προκειμένου να εφαρμόσεις ένα mobile επιχειρηματικό κανάλι. Οι προμηθευτές αυτής της υποδομής θα παίξουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία του m-commerce. Το σημερινό μέγεθος της αγοράς υποδομής είναι ακόμα πολύ μικρό και υπολογίζεται πως δεν υπερβαίνει τα 280\$ εκατ. Το μικρό μέγεθος της αγοράς οφείλεται κυρίως την χαμηλή διείσδυση των διαδραστικών υπηρεσιών πληροφόρησης μέσω κινητού, την έλλειψη bandwidth, την έλλειψη περιεχομένου και το υψηλό κόστος. Τα περισσότερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προτιμούν να περιμένουν την μείωση του τεχνολογικού κόστους και την ωρίμανση των τεχνολογιών υποδομής πριν πάρουν θέση στην αγορά. Στο m-commerce άλλωστε νικητές δεν θα είναι απαραίτητα αυτοί που θα μπουν πρώτοι στην αγορά αλλά εκείνοι που θα παρέχουν την καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών. Καθώς τα προβλήματα του μεγέθους, της ασφάλειας και της λειτουργικότητας θα λύνονται σταδιακά η αγορά όπως αναφέραμε αναμένεται να κορυφωθεί το 2004 φθάνοντας τα \$5.1δισ. Το 2005 θα μειωθεί ελαφρά καθώς η αγορά θα ωριμάσει και οι τιμές των ασύρματων τεχνολογιών θα πέσουν. Οι vendors πιθανότατα να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας λόγω αυξημένων πωλήσεων. Εντυπωσιακή θα είναι και η ανάπτυξη των m-commerce εφαρμογών που αναμένεται να φθάσουν τις 12.270 σε σχέση με τις 210 περίπου που υπάρχουν σήμερα. Η Ασία διαθέτει την πιο ραγδαία αναπτυσσόμενη αγορά m-commerce ωστόσο η Ευρώπη διαθέτει την μεγαλύτερη. Η Ευρώπη αναμένεται να διατηρήσει την κυριαρχία της στην

ασύρματη τεχνολογία έναντι των Η.Π.Α. που θα πέσουν από την δεύτερη θέση στην τρίτη, πίσω από την Ασία. Υπολογίζεται ότι η Ευρώπη βρίσκεται 18 με 22 μήνες μπροστά από τις Ηνωμένες Πολιτείες στην τεχνολογία ασύρματων τηλεφώνων. Αυτό οφείλεται στην τυποποίηση που προσφέρει το GSM και επιτρέπει στους καταναλωτές να χρησιμοποιούν το κινητό τους τηλέφωνο έστω και αν ταξιδεύουν στο εξωτερικό. Η Datamonitor θεωρεί πως η Ευρωπαϊκή m-commerce αγορά θα μεγαλώσει από τα σημερινά επίπεδα των \$130 εκατ στα \$1.9 δις το 2005. Η αντίστοιχη αγορά των Η.Π.Α. που σήμερα υπολογίζεται στα \$90 εκατ θα φτάσει τα \$1.2 το 2005. Η χαμηλότερη ανάπτυξη της αγοράς των Ηνωμένων Πολιτειών οφείλεται κυρίως στην αδυναμία να συμφωνηθεί ένα ενιαίο τηλεπικοινωνιακό πρότυπο, στις υψηλές τιμές και την έλλειψη ενημέρωσης που εμποδίζει τους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς να φθάσουν στην κρίσιμη μάζα που απαιτείται για την εισαγωγή του m-commerce. Επιπρόσθετα οι Αμερικάνικες επιχειρήσεις είναι επιφυλακτικές να κάνουν την μετάβαση σε πιο γρήγορη ασύρματη πρόσβαση αφού εκκρεμούν ακόμα οι σημαντικές τους επενδύσεις στα ψηφιακά δίκτυα. Η αγορά της Ασίας αναμένεται να ξεπεράσει αυτή των Ηνωμένων Πολιτειών μέχρι το 2004 μεγαλώνοντας από τα \$60 εκατ που είναι σήμερα, στο \$1.5 δις το 2004. Αυτό ισοδυναμεί με ανάπτυξη της τάξης του 2.500%, την υψηλότερη που θα συναντήσουμε παντού. Το Ασιατικό κοινό έχει τραβήξει την προσοχή των vendors που λόγω έλλειψης παραδοσιακής τηλεπικοινωνιακής υποδομής θα πρέπει να χτίσουν τις mobile λύσεις από την αρχή. Η ευκαιρία να κερδίσεις χτίζοντας την απαραίτητη ασύρματη υποδομή είναι τεράστια. Οι χρήστες Internet εκτιμώνται στο 1 δις το 2005 ενώ ο αριθμός των συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας αναμένεται να φτάσει το ίδιο νούμερο ένα χρόνο πριν.

Περισσότερες πληροφορίες για την Datamonitor και τις δραστηριότητές της μπορείτε να βρείτε στην ηλεκτρονική της διεύθυνση: www.datamonitor.com

Όλα λοιπόν φαίνεται να δείχνουν ιδανικά. Ωστόσο όταν έχεις να κάνεις με εκτιμήσεις και προβλέψεις, ειδικά σε θέματα τεχνολογίας όπου η μόνη σταθερά είναι η αλλαγή, τα περιθώρια σφάλματος εκτίμησης είναι τεράστια. Και δεν αποκλείεται στο θέμα του mobile banking και m-commerce οι αποκλίσεις αυτές

να είναι τεράστιες. Η κινητή τηλεφωνία κάνει όντως θραύση και σε αυτό δεν έχει να προβάλλει ένσταση κανείς. Εκεί που οι ενστάσεις πέφτουν βροχή είναι το κατά πόσο οι καταναλωτές θα χρησιμοποιήσουν τις συσκευές αυτές για πρόσβαση στο δίκτυο. Εδώ το τοπίο είναι πολύ θολό και η λύση του σταυρολέξου είναι για πολύ δυνατούς λύτες. Στις Ηνωμένες Πολιτείες περισσότερα από 40 εκατ νοικοκυριά έχουν πρόσβαση στο Internet (δεν είναι τυχαίο λοιπόν που θεωρούνται η ατμομηχανή της Νέας Οικονομίας). Ωστόσο οι συνδρομητές που χρησιμοποιούν συσκευή ασύρματης επικοινωνίας (κινητό τηλέφωνο, PDA, pager κ.τ.λ) για την πρόσβαση αυτή δεν ξεπερνούν τα 110 εκατ. Οι Αμερικάνοι εμφανίζονται πολύ επιφυλακτικοί σε ότι αφορά την χρήση του κινητού τηλεφώνου για πρόσβαση και περιήγηση στο δίκτυο. Υπολογίζεται ότι μόνο το 3% περίπου του πληθυσμού έχει πρόσβαση στο Internet μέσω του κινητού τηλεφώνου. Και στην Ευρώπη ωστόσο που προηγείται της Αμερικής στην ασύρματη τεχνολογία, τα πράγματα δεν φαίνονται πολύ καλύτερα με εξαίρεση τις Σκανδιναβικές χώρες. Σήμερα το 50% περίπου των Ευρωπαίων πολιτών είναι συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας, ενώ μέχρι το 2004 το 60% των συσκευών θα υποστηρίζουν την τεχνολογία WAP. Ωστόσο το m-commerce δεν φαίνεται να ενθουσιάζει τους συνδρομητές, καθώς το 72% υποστηρίζει ότι δεν ενδιαφέρεται για το m-banking και το 80% ότι δεν ενδιαφέρεται για το m-shopping. Ενδεικτικό είναι και το παράδειγμα της χώρας μας. Αν και το κινητό τηλέφωνο είναι πολύ δημοφιλές και η διείσδυση του έχει ξεπεράσει το 50% υπολογίζεται ότι μόλις 1% κάνει χρήση για πρόσβαση στο δίκτυο. Τα προβλήματα του WAP εστιάζονται κυρίως στο απαγορευτικό κόστος χρήσης, στην χαμηλή ταχύτητα μετάδοσης δεδομένων (χαμηλό bandwidth) και έλλειψη περιεχομένου και υπηρεσιών που θα μπορούσαν να προκαλέσουν το ενδιαφέρον του χρήστη. Πέρα από τις υπηρεσίες που έχουν σχέσεις με επενδύσεις και αγορές πολύ βασική είναι η εξατομίκευση των υπηρεσιών ανάλογα με τις πολιτισμικές συνήθειες του κάθε λαού. Η Ευρώπη και η Αμερική θα μπορούσαν να μάθουν πάρα πολλά από την τεράστια επιτυχία του i-mode, του συστήματος αμφίδρομης επικοινωνίας που καθιέρωσε η Ιαπωνική NTT DoCoMo.

Μελέτη Περίπτωσης 2: Η Επιτυχία του i-mode της NTT Docomo

Η πρόσβαση στο Internet μέσω κινητού τηλεφώνου και συγκεκριμένα το i-mode είναι σήμερα μαζί με τα Pokemon το πιο hot προϊόν στην Ιαπωνία. Πριν εμφανιστεί το i-mode στο προσκήνιο, στις 22 Φεβρουαρίου του 1999, η Ιαπωνία βρισκόταν πολύ πίσω στην επανάσταση του Internet. Τον Ιανουάριο του 2000 η NTT DoCoMo είχε γίνει ήδη ο μεγαλύτερος ISP στην Ιαπωνία ξεπερνώντας την θυγατρική της Fujitsu Nifyserve. Στην Nifyserve πήρε 15 χρόνια για να κερδίσει τους 3.5 εκατ πελάτες της. Στην NTT DoCoMo πήρε απλά ένα χρόνο για να φτάσει το ίδιο νούμερο. Δεν είναι μόνο η τεράστια διείσδυση του i-mode, ούτε το σόκ ότι ένας operator εισήγαγε μια μαζική υπηρεσία ασύρματης πληροφόρησης. Αυτό που κύρια κεντρίζει το ενδιαφέρον του υπόλοιπου κόσμου είναι η κερδοφορία. Σε μια περίοδο που τα περιθώρια κέρδους στην κινητή τηλεφωνία μειώνονται, το i-mode προσθέτει έσοδα \$13 περίπου δολαρίων ανά συνδρομητή κάθε μήνα. Η Goldman Sachs έχει προβλέψει πως μέχρι τον Μάρτιο του 2002 οι συνδρομητές του i-mode θα έχουν ξεπεράσει τα 10 εκατ-σχεδόν το 1/3 των συνολικών χρηστών. Υποστηρίζεται πως η υπηρεσία i-mode προσθέτει περίπου 420.000 yen (\$4.000) ανά μετοχή στην αποτίμηση της DoCoMo. Η υπηρεσία εκτόξευσε την τιμή της μετοχής στα \$38.000 δίνοντάς της μια κεφαλαιοποίηση της τάξης των \$340 δις. Η κεφαλαιοποίηση αυτή ήταν ακόμα μεγαλύτερη και απ' αυτήν της μητρικής εταιρείας και ξεπερνούσε τις αντίστοιχες κάθε τηλεπικοινωνιακού οργανισμού στον κόσμο. (Σήμερα η τιμή της DoCoMo έχει υποστεί σοβαρότατες απώλειες ωστόσο αυτό δεν μειώνει την διδακτική ισχύ της μελέτης περιπτώσεως.). Ολόκληρος ο κλάδος που έχει στοιχηματίσει στο WAP έχει στρέψει το βλέμμα του στην εμπειρία i-mode. Ωστόσο ανακαλύπτουν ότι κανείς operator εκτός Ιαπωνίας δεν μπορεί να ακολουθήσει το τεχνολογικό μονοπάτι του i-mode. Μόνο η τόσο κάθετα ολοκληρωμένη Ιαπωνική αγορά – με την NTT στο επίκεντρο- θα επέτρεπε μια δική της εκδοχή για το Internet και θα την υποστήριζε με ελκυστικά τηλέφωνα και ανεκτές τιμές. Η NTT DoCoMo βοηθήθηκε και από τα χαρακτηριστικά της Ιαπωνικής αγοράς Internet. Με 13% μόλις διάδοση του Internet υπολείπεται της Αμερικής και της Δυτικής Ευρώπης. Η χρήση περιορίζεται από τις υψηλές online χρεώσεις που

επιβάλλει η μητρική της DoCoMo, NTT. Το i-mode είναι ιδιαίτερα δημοφιλές στους νεαρούς χρήστες ηλικίας 24 –35. Ωστόσο η πιο βαριά χρήση φαίνεται να γίνεται από γυναίκες κοντά στα 30. Αυτές αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό κομμάτι της αγοράς με υψηλό διαθέσιμο εισόδημα. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για την επιτυχία της DoCoMo. Οι κυριότεροι ωστόσο είναι το εκτενές του περιεχόμενο, η ανεκτή τιμολόγηση και η απόφαση να επικεντρωθεί στο παραδοσιακό τηλέφωνο και όχι στα PDA's και τις άλλες συσκευές. Η ιστορία του i-mode ξεκινά με την απόσχιση της DoCoMo από την NTT το 1992. Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού ήταν επιφυλακτικό να αφήσει την μητρική εταιρεία για χάρη της νεόκοπης DoCoMo. Ο διευθύνων σύμβουλος Kouji Ohboshi έβαλε τα θεμέλια του i-mode όταν αποφάσισε να χτίσει νέα επιχειρηματικά μοντέλα και έσπασε την παράδοση στρατολογώντας προσωπικό εκτός εταιρείας. Ένας από αυτού που προσλήφθηκαν ήταν ο Takeshi Natsuno. Ο Natsuno λέει πως ξεκίνησε έχοντας στο μυαλό ένα επιχειρηματικό μοντέλο και όχι μια τεχνολογία. Αναφορικά με την τεχνολογία τα περιθώρια επιλογής δεν ήταν μεγάλα. Η επιλογή του WAP δεν ήταν ακόμα διαθέσιμη και έτσι η DoCoMo αποφάσισε να χρησιμοποιήσει τεχνολογία HTML. Ο Natsuno λέει πως το κλειδί της επιτυχίας ήταν το περιεχόμενο. Έθεσε 4 κριτήρια: 1)Να είναι φρέσκο (μια φορά την μέρα ανανέωση θεωρούνταν αργό) 2)Να είναι «βαθύ» (π.χ κάτι περισσότερο από ένα απλό SMS) 3)Να ενθαρρύνει επαναλαμβανόμενες επισκέψεις (π.χ παιχνίδια) 4)Ο χρήστης να μπορεί να δει την ωφέλεια. Όταν ξεκίνησε το i-mode ο Natsuno είχε υπογράψει συμμαχίες με 67 παροχείς περιεχομένου. Σήμερα η DoCoMo έχει πάνω από 245 συνεταιίρους και πάνω από 1500 ανεπίσημα websites. Ο Natsuno το αποκαλεί έναν «θετικά επανατροφοδοτούμενο κύκλο». Ο κύκλος είναι αυτός που οδηγεί την οικονομία του Internet. Το καλό περιεχόμενο προσελκύει χρήστες, αυτοί με τη σειρά τους προσελκύουν περισσότερο περιεχόμενο κ.ο.κ. Σήμερα με 15 εκατ συνδρομητές να συνδέονται στο Internet μέσω του κινητού του, η ιαπωνική εταιρεία μπορεί να υπερηφανεύεται ότι τα έσοδα της από τηλεφωνικές κλήσεις αντιστοιχούν μόλις στο 47% του συνόλου, με το υπόλοιπο 53% να καλύπτεται από τις υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και σύνδεσης με το Internet. Δίκαια λοιπόν σήμερα το i-mode δεν θεωρείται απλά μια τηλεφωνική υπηρεσία, αλλά ένα ευρύ καταναλωτικό

φαινόμενο.

Προσαρμογή από: America's Network, March 01 2000 "The NTT DoCoMo success story : How mobile Internet created the world's most valuable telco."
by Robert Clark

Θεωρητικά το πρόβλημα της χαμηλής ταχύτητας μεταφοράς δεδομένων και το υψηλό κόστος χρήσης αναμένεται να λυθεί με την έναρξη λειτουργίας του πρωτοκόλλου GPRS (2.5G) και πολύ περισσότερο των κινητών τηλεφώνων τρίτης γενιάς (UMTS). Τα νέα πρωτόκολλα που θα ανήκαταστήσουν το WAP θα επιτρέπουν την χρήση διαφορετικών μοντέλων χρέωσης και σημαντική βελτίωση στην ταχύτητα μεταφοράς δεδομένων. Και εδώ πάνω πατά το μεγαλύτερο επιχειρηματικό στοιχείο της ιστορίας που δεν αποκλείεται να αποδειχτεί σε τεράστιο φιάσκο. Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη τα επόμενα χρόνια αναμένεται να δαπανήσουν πάνω από \$300 δις προκειμένου να συνδυάσουν την κινητή τηλεφωνία με το Internet. Τα χρήματα αυτά αφορούν δαπάνες τόσο για την απόκτηση αδειών από τις κυβερνήσεις των χωρών που θα χορηγήσουν το απαραίτητο φάσμα, όσο και για το χτίσιμο του δικτύου που θα μεταφέρει την πληροφορία με υψηλή ταχύτητα. Φυσικά τα έξοδα μάρκετινγκ και διαφήμισης δεν περιλαμβάνονται. Τα κινητά τηλέφωνα τρίτης γενιάς (3G) και ενδιάμεσα τα 2.5G (GPRS) δεν υπάρχει αμφιβολία ότι θα υπερέχουν του WAP (τα σημερινά ασύρματα δίκτυα μεταφέρουν δεδομένα με ταχύτητα 10 kilobits το δευτερόλεπτο, μια ταχύτητα που πρόκειται να εκατονταπλασιαστεί τα επόμενα χρόνια) ωστόσο οι καταναλωτές χρειάζονται πραγματικά τις νέες υπηρεσίες; Ακόμα άλλωστε δεν έχει ξεκαθαριστεί καλά καλά ποιες ακριβώς θα είναι αυτές οι υπηρεσίες. Οι managers υπεραμύνονται για τα τεράστια ποσά που πλήρωσαν για την χορήγηση των αδειών τονίζοντας τις εξαιρετικές προοπτικές του νέου μέσου. Πιστεύουν ότι το ενδιαφέρον του κοινού θα είναι τόσο έντονο που σε εύλογο χρονικό θα αποσβεσθούν οι δαπάνες τους. Οι ίδιοι ωστόσο πριν λίγο καιρό ήταν εκείνοι που προσδοκούσαν 10 εκατ χρήστες WAP. Η πραγματικότητα των 2 εκατ χρηστών ήρθε να τους προσγειώσει. Όταν τους ρωτάς πως θα βγάλουν χρήματα από το 3G η απάντησή τους δεν είναι ακριβώς καθησυχαστική. Δεν ισχυρίζονται πως

τα νέα τηλέφωνα θα αντικαταστήσουν τα PC's για το "σερφάρισμα" στο Internet. Αυτό που ισχυρίζονται είναι ότι θα υπάρχει τεράστιο ενδιαφέρον για τις υπηρεσίες (ενημέρωση για χαρτοφυλάκια μετοχών, ταξιδιωτικές οδηγίες, το κοντινότερο ανοιχτό βενζινάδικο, e-mail, ωροσκόπια κτλ) που εκμεταλλεύονται την διαφορετικότητα του κινητού τηλεφώνου, το γεγονός δηλαδή ότι το κουβαλάς πάντα πάνω σου. Ελπίζουν να υποκαταστήσουν ακόμα και τις τράπεζες καθιστώντας το κινητό τηλέφωνο ένα ηλεκτρονικό πορτοφόλι. Τα παιδιά θα μπορούν να κατεβάζουν movie clips, και οι επιχειρηματίες να κάνουν video conferencing. Οι δυνατότητες για όλα τα παραπάνω θεωρητικά θα υπάρχουν ωστόσο η κινητικότητα απαιτεί από τις συσκευές μικρές και ελαφριές. Ακόμα και αν είναι έγχρωμη μια μικρή οθόνη δεν παύει να είναι μικρή. Το στοιχείο φυσικά και δεν έχει κριθεί ακόμα ωστόσο τα πρώτα μηνύματα δεν είναι και τα πλέον ενθαρρυντικά. Τα ποσά που δόθηκαν για τις άδειες σε Αγγλία και Γερμανία ήταν εξωπραγματικά και οι αγορές έσπευσαν να τιμωρήσουν τις εταιρείες που πλειοδότησαν. Η πώση στις τιμές των μετοχών τους ήταν κατακόρυφη και κατέστησε τον ήδη υπερτιμημένο τηλεπικοινωνιακό κλάδο ντεμοντέ. Ήδη η Vodafone ανακοίνωσε πως περιμένει τα πρώτα κέρδη από την νέα δραστηριότητα ύστερα από 7 χρόνια! Σε παρόμοια ανακοίνωση προέβη και η France Telecom που εκτιμά πως οι επενδύσεις της σε δίκτυα UMTS θα αποφέρει κέρδη από 4 ως 7 χρόνια μετά την έναρξη παροχής των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας 3G. Ο υπέρογκος δανεισμός των εταιρειών που καλούνται να αναπτύξουν τα νέα δίκτυα οδήγησε τους επενδυτικούς οίκους να προβούν σε υποβαθμίσεις της πιστοληπτικής ικανότητας. Αν η στρατηγική του «follow the money» έχει λοιπόν κάποια προβλεπτική δυνατότητα, τότε τα πράγματα όντως δεν πάνε καλά. Δεν είναι τυχαίο ότι οι τελευταίες δημοπρασίες UMTS στην Ιταλία, την Αυστρία, την Ελβετία και την Γαλλία πήγαν χειρότερα του αναμενομένου τόσο σε ύψος προσφορών όσο και συμμετοχών. Η λύση των συμμαχιών και της εκμετάλλευσης κοινών δικτύων είναι μάλλον επιβεβλημένη με εξαίρεση τους λίγους μεγάλους παίκτες. Στην επιτυχία ή όχι του όλου εγχειρήματος που λέγεται ασύρματα δίκτυα 3ης γενιάς εξαρτάται λίγο ως πολύ και το mobile banking. Κλείνοντας την αναφορά μας στο κομμάτι αυτό έχει ενδιαφέρον να δούμε δύο εναλλακτικές τεχνολογίες αναφορικά με το mobile banking. Κάποιες τράπεζες όπως η HSBC και η First

Direct χρησιμοποιούν την εναλλακτική τεχνολογία του SMS (short messaging service). Έρευνες στο Ηνωμένο Βασίλειο δείχνουν πως οι υπηρεσίες SMS αν και είναι περιορισμένων δυνατοτήτων είναι γρηγορότερες, φτηνότερες και ευκολότερες από τις εφαρμογές WAP. Η τεχνολογία SMS είναι πολύ δημοφιλής στους Ευρωπαίους που ανταλλάσσουν μεταξύ τους πάνω από ένα δισεκατομμύριο μηνύματα κάθε μήνα. Το περασμένο Μάρτιο η εταιρεία MobileAge Technology συνεργάστηκε με την εταιρεία ασύρματων τηλεπικοινωνιών και έξυπνων καρτών Bluefish προκειμένου να εκμεταλλευτούν την δημοτικότητα της τεχνολογίας SMS. Οι εταιρείες αυτές θα θέσουν σε εφαρμογή μια καινούργια σειρά κινητών υπηρεσιών βασισμένη σε SIM Toolkit τεχνολογία που θα μειώνει τον χρόνο ανταπόκρισης σε ερωτήσεις για υπόλοιπα κατά 75% μέσω της χρήσης SMS. Η υπηρεσία επιτρέπει στον καθένα με συσκευή που υποστηρίζει γραπτά μηνύματα (SMS) να έχει πρόσβαση στον τραπεζικό λογαριασμό του μέσω κινητού, αποφεύγοντας έτσι το κόστος και την καθυστέρηση της σύνδεσης μέσω WAP. Άλλη μια τεχνολογία που θα μπορούσε να αμφισβητήσει την κυριαρχία του WAP είναι το Bluetooth. Το Bluetooth είναι μια τεχνολογία ενδοσυνεννόησης των συσκευών επικοινωνίας. Επιτρέπει σχεδόν σε κάθε συσκευή να συνδέεται ασύρματα με οποιαδήποτε άλλη (laptops, κινητά, και άλλες φορητές συσκευές) μέσα σε απόσταση 9 μέτρων. Η Merridien Research εκτιμά πως το Bluetooth θα γίνει μαζικό το 2002. Απαραίτητα προϋπόθεση είναι να πέσει η τιμή του chip στα \$10-15. Μόνο τότε θα γίνει ευρεία χρήση του από κατασκευαστές και καταναλωτές. Σύμφωνα με την Meridien ο τραπεζικός όμιλος MeritaNordbanken θα είναι το πρώτο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα που θα υιοθετήσει την τεχνολογία Bluetooth. Η τράπεζα που έχει πάνω από 6.5 εκατ πελάτες σε Σουηδία και Φιλανδία σχεδιάζει να εφαρμόσει πιλοτικά το Bluetooth μέσα στο 2001.

Ψηφιακή Τηλεόραση

Για τον μέσο καταναλωτή η φράση ψηφιακή τηλεόραση παραπέμπει σε εικόνα υψηλής ευκρίνειας και τέλειο ήχο. Ωστόσο η νέα τεχνολογία υπόσχεται κάτι περισσότερο από μια πρωτοφανή οπτικοακουστική εμπειρία. Θα επιτρέψει σε ένα ευρύτερο και πιο διαφοροποιημένο κοινό να συμμετέχει στην επανάσταση

του Internet. Η ψηφιακή τηλεόραση θα είναι κάτι πολύ περισσότερο από μια τηλεόραση υψηλής ευκρίνειας και ήχου. Η νέα τηλεόραση είναι διαδραστική (interactive) και επιτρέπει στους χρήστες της να παίξουν μόνοι τους σε τηλεπαιχνίδια, να πάρουν πληροφορίες από το Internet καθώς βλέπουν μια εκπομπή ή να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες (εξυπακούεται και χρηματοοικονομικά) online. Οι επιπτώσεις είναι τεράστιες. Οι εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου θα μπορέσουν να πλησιάσουν τους καταναλωτές που δεν μπορούν ή δεν θέλουν να αγοράσουν μέσω κινητού τηλεφώνου ή ηλεκτρονικού υπολογιστή. Η ψηφιακή τηλεόραση μπορεί να διαιρεθεί σε τρία στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους μοντέλα λειτουργίας. Η πρώτη μέθοδος ονομάζεται "single mode" και επιτρέπει στους χρήστες να εναλλάσσονται ανάμεσα στο τηλεοπτικό πρόγραμμα και την διαδραστική εφαρμογή. Όταν ο χρήστης τελειώσει την διαδραστική εφαρμογή, επιστρέφει στην κανονική τηλεθέαση. Το βασικό μειονέκτημα του single mode είναι το ότι οι θεατές δεν μπορούν να παρακολουθήσουν το τηλεοπτικό πρόγραμμα ενώ ψωνίζουν ή παίρνουν πληροφορίες. Έτσι οι developers δουλεύουν πάνω σε πιο τεχνολογικά προηγμένα μοντέλα λειτουργίας προκειμένου να εμπλουτίσουν την διαδραστική εμπειρία. Στο δεύτερο μοντέλο που είναι γνωστό ως "simultaneous mode" ο θεατής μπορεί να ανοίξει την διαδραστική εφαρμογή σε ένα picture in picture (PIP) παράθυρο της οθόνης ενώ συνεχίζει να παρακολουθεί το τηλεοπτικό πρόγραμμα. Για παράδειγμα ο θεατής μπορεί να απαντά τις ερωτήσεις χωριστά από τους διαγωνιζόμενους σε ένα τηλεπαιχνίδι. Το simultaneous mode μπορεί ακόμα να χρησιμοποιηθεί για να βλέπεις πληροφορίες όπως τα στατιστικά ενός αγώνα, ενώ παράλληλα βλέπεις ζωντανά τον αγώνα. Το τρίτο μοντέλο που ονομάζεται "pause mode" αποθηκεύει τα τηλεοπτικά προγράμματα σε έναν σκληρό δίσκο επιτρέποντας έτσι στον θεατή να κάνει παύση στο πρόγραμμα που παρακολουθεί προκειμένου να κάνει χρήση της διαδραστικής υπηρεσίας σε πλήρη οθόνη. Όταν η διαδραστικότητα λάβει τέλος, ο θεατής μπορεί να συνεχίσει να παρακολουθεί το πρόγραμμα από το σημείο που σταμάτησε. Πρακτικά το σύστημα αυτό επιτρέπει στους θεατές να δημιουργήσουν τον δικό τους mini τηλεοπτικό σταθμό και να εξατομικεύσουν το πρόγραμμά τους ανάλογα με τα γούστα και τις ιδιαίτερες προτιμήσεις τους. Παρότι το pause mode είναι πολύ

σημαντικό για το ηλεκτρονικό εμπόριο και την ψηφιακή τηλεόραση δεν παύει να έχει κάποιο κόστος. Πολλοί αναλυτές θεωρούν πως με το να επιτρέπεις στους θεατές να αποφύγουν τις διαφημίσεις καταστρέφεις την οικονομική δομή της τηλεοπτικής βιομηχανίας. Η ψηφιακή τηλεόραση είναι στα πρώτα της βήματα και δεν είναι λίγοι εκείνοι που υποστηρίζουν πως μελλοντικά θα γίνει το πιο δημοφιλές μέσο πρόσβασης στο δίκτυο ξεπερνώντας τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Άλλωστε ο μέσος καταναλωτής δαπανά δέκα φορές περισσότερο χρόνο παρακολουθώντας τηλεοπτικά προγράμματα παρά «σερφάροντας στο Internet». Οι ομοιότητες του νέου μέσου με το Internet των πρώτων ετών της δεκαετίας του 90 (τότε είχε 1 εκατ χρήστες) κάνουν αίσθηση. Από το 1990 ο αριθμός των χρηστών Internet έχει ξεπεράσει τα 300 εκατ χρήστες. Αν παρόμοιες προβλέψεις ισχύσουν για την ψηφιακή τηλεόραση, τότε πρακτικά κάθε νοικοκυριό στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες θα είναι συνδεδεμένη με κάποιου είδους διαδραστική υπηρεσία. Πολλές εταιρείες ερευνών τονίζουν ότι μέσα στην δεκαετία που διανύουμε το ηλεκτρονικό εμπόριο πρόκειται να γνωρίσει εκρηκτική άνοδο. Μεγάλο μέρος του εμπορίου αυτού θα προέρχεται από τηλεοπτικές συσκευές και όχι υπολογιστές. Οι ημερομηνίες κλειδιά θα είναι όταν οι μεγάλες εταιρείες εισάγουν την ψηφιακή τηλεόραση και όταν οι τοπικοί εταιρείες καλωδιακής τηλεόρασης προσφέρουν ευρεία πρόσβαση στις υπηρεσίες αυτές. Μέχρι το 2003 το αργότερο όλα αυτά θα έχουν τεθεί ήδη σε εφαρμογή. Στην περίοδο αυτή η ανάπτυξη αναμένεται σποραδική γιατί οι υπηρεσίες δεν είναι ακόμα διαθέσιμες. Ωστόσο όταν αυτές γίνουν ευρέως διαθέσιμες η ανάπτυξη θα είναι εκρηκτική. Ο ακόλουθος πίνακας είναι η εκτίμηση της E-Commerce Times για την ανάπτυξη της ψηφιακής τηλεόρασης και του Internet στις Ηνωμένες Πολιτείες μέχρι το 2006.

Year	2000	2002	2004	2006
Internet Users	66	88	105	115
Interactive Users	1	12	70	115
% of Internet users	1%	14%	67%	100%

** E-Commerce Times Projection In Millions*

Μέχρι το 2006 δηλαδή η E-Commerce Times εκτιμά ότι η ψηφιακή τηλεόραση θα φθάσει την αντίστοιχη του Internet. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τις προβλέψεις ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου B2C για την ίδια χρονική περίοδο, διαχωρίζοντας το ηλεκτρικό εμπόριο μέσω PC και τηλεόρασης.

Year	2000	2002	2004	2006
PC-based	\$30	\$50	\$75	\$105
TV-based	\$--	\$15	\$45	\$105
Total \$	\$30	\$65	\$120	\$210

** E-Commerce Times Projection In US \$ Millions*

Το ηλεκτρονικό εμπόριο λοιπόν μέσω PC και TV αναμένεται να συγκλίνει στα \$105 δις το 2006. Η μεγαλύτερη ανάπτυξη αναμένεται το 2005 και το 2006 όταν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της ψηφιακής τηλεόρασης εδραιωθούν στην συνείδηση των χρηστών. Αν και οι συγκεκριμένες προβλέψεις αφορούν μόνο τις Η.Π.Α. η επίδραση της ψηφιακής τηλεόρασης στο ηλεκτρονικό εμπόριο αναμένεται τεράστια σε παγκόσμιο επίπεδο. Καθώς οι κυβερνήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών και του Ηνωμένου Βασιλείου απημετωπίζουν το λεγόμενο «ψηφιακό χάσμα» ακόμα και μέσα στις ίδιες τους τις χώρες στρέφουν ήδη το βλέμμα τους στην ψηφιακή τηλεόραση. Το ειρωνικό είναι ότι όλα αυτά θα προκύψουν από τον συνδυασμό ενός από τα τελευταία μέσα του περασμένου αιώνα (Internet) με ένα από τα παλαιότερα (TV). Κλείνοντας το κομμάτι ψηφιακή τηλεόραση έχει ενδιαφέρον να δούμε τις τελευταίες προβλέψεις της IDC και της Forrester Research. Σύμφωνα λοιπόν με την IDC η ψηφιακή τηλεόραση αναμένεται να γίνει μία από τις πιο δημοφιλείς πλατφόρμες για διαδραστικότητα. Λόγω της αυξανόμενης ζήτησης των καταναλωτών για υπηρεσίες πληροφόρησης και ψυχαγωγίας, η διάδοση της ψηφιακής τηλεόρασης αναμένεται να δεκαπλασιαστεί. Μέχρι το 2004 αναμένεται να εγκατασταθούν πάνω από 10 εκατ συσκευές σε σχέση με το 1 εκατ του 1999. Η ευκαιρία ενός τύπου συσκευής που παρέχει στους καταναλωτές διαδραστικά χαρακτηριστικά και ενδέχεται ακόμα και να

αντικαταστήσει το PC βρίσκεται στα πρόθυρα. Το bandwidth, η τιμολόγηση, το περιεχόμενο και οι δυνατότητες των συστημάτων υπάρχουν και εγγυώνται την επιτυχία του εγχειρήματος.

Μελέτη Περίπτωσης 3: Η Επιτυχία της Abbey National στο TV Banking

Η Abbey National γνωρίζει αυξημένη ζήτηση στους servers της στις 7:59 μ.μ κάθε μέρα εξαπίας της επιτυχίας που είχε η online TV Banking υπηρεσία που εγκαίνιασε τον Μάιο του 2000. «Είναι μετά το Coronation Street» λέει ο Ambrose McGinn, διευθυντής στρατηγικού σχεδιασμού της Abbey. «Η αμέσως πιο πολυάσχολη ώρα είναι ανάμεσα στις 9 και 10 το πρωί της Κυριακής που υπάρχει μεγάλη ανταπόκριση για ενημερωτικά φυλλάδια και πληροφορίες». Από τον Μάιο η Abbey είχε 450.000 απήσεις για e-banking μέσω ψηφιακής Τηλεόρασης. Αυτό αντιπροσωπεύει το 10% περίπου των συνολικών ηλεκτρονικών συναλλαγών της εταιρείας. Ο McGinn λέει πως είχε ένα 2% απαρακίνητη ανταπόκριση για αγορά από τις 300.000 επισκέψεις του site και 40% ανταπόκριση στην e-mail καμπάνια. Επιπρόσθετα ο μέσος κάτοχος λογαριασμού έχει στην κατοχή του 1.8 προϊόντα ενώ οι χρήστες του Internet έχουν κατά μέσο όρο 3.5 προϊόντα. Τα μελλοντικά μας σχέδια λέει είναι να βρισκόμαστε σε όλα τα κανάλια (είναι ήδη και στο m-banking με την Orange) ωστόσο θα επικεντρωθούμε στην ψηφιακή τηλεόραση.

Πηγή: Computer Weekly, October 19 2000 "Ad causes Abbey surge", by John Riley,

Η δημοτικότητα της τηλεόρασης ανεβαίνει σταδιακά παρά την εμφάνιση νέων εναλλακτικών μέσων όπως το Internet. Με την πλειοψηφία των αμερικανικών νοικοκυριών να παρακολουθούν τηλεοπτικά προγράμματα πάνω από 50 ώρες την εβδομάδα, η NetTV μπορεί να γίνει το κυρίαρχο μέσο για την διάδοση της πληροφορίας. Οι αμερικανοί καταναλωτές αναμένεται να αντιπροσωπεύουν πάνω από το 50% των συνδρομητών παγκοσμίως ενώ μέχρι το 2004 εκτιμάται ότι θα εγκατασταθούν πάνω από 81 εκατ συσκευές παγκοσμίως. Ανάλογα είναι και τα συμπεράσματα της έρευνας της Forrester

που προβλέπει δραματική αλλαγή στο επιχειρηματικό μοντέλο της τηλεόρασης. Οι προηγμένες συσκευές και το διαδραστικό περιεχόμενο θα μεταβάλλουν δραστικά τον τρόπο με τον οποίο εκατομμύρια κόσμος αντιλαμβάνεται την τηλεθέαση. Η έρευνα προβλέπει ταχύτατη διείσδυση της νέας τεχνολογίας. Μέχρι το 2005 πάνω από 87 εκατ νοικοκυριά θα διαθέτουν ψηφιακή τηλεόραση. Τα έσοδα από το νέο μέσο αναμένεται να φτάσουν τα \$7 δις από συνδρομές, τα \$17 δις από μάρκετινγκ και διαφήμιση, και \$23 δις από το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Sony Playstation 2 Banking?

Η απόφαση της Sony στις αρχές του 2001 να καταθέσει αίτηση για χορήγηση άδειας, προκειμένου να ανοίξει online τράπεζα στην Ιαπωνία είναι σίγουρα είδηση που δεν μπορεί να πάρει κανείς απήφιστα. Η online τράπεζα της Sony σίγουρα δεν θα είναι μια τράπεζα της σειράς. Ίσως μάλιστα θα ήταν πιο σωστό να την αποκαλέσει κανείς Bankstation (κατά το Playstation) παρά online bank. Η γνωστή εταιρεία ηλεκτρονικών προχώρησε σε συμφωνία με την Sakura Bank και την J.P Morgan. Η νέα τράπεζα θα λέγεται Sony Bank Corp, θα έχει κεφαλαιοποίηση 37.5 bn yen (\$323 m, 349m euros) και θα στοχεύει στην παροχή προσωπικών υπηρεσιών τραπεζικής μέσω του Internet. Δεν θα διαθέτει φυσικά καταστήματα. Οι βασικές της υπηρεσίες θα περιλαμβάνουν καταθέσεις σε yen, διαχείριση επενδύσεων, πιστωτικές κάρτες και τραπεζικές πληρωμές. Όλα αυτά μέχρι εδώ φαντάζουν κοινότυπα και έχουν ξαναγίνει. Το πραγματικά πρωτότυπο είναι ότι οι πελάτες της τράπεζας θα μπορούσαν να έχουν πρόσβαση στους τραπεζικούς τους λογαριασμούς μέσα από την κονσόλα παιχνιδιών Playstation 2. Είναι γνωστό ότι το Playstation 2 έχει την δυνατότητα πρόσβασης στο Internet και προσθήκης σκληρού δίσκου. Είναι ακόμα πασίγνωστη η δημοτικότητά του. Ήδη το Dreamcast της Sega βγήκε νοκ-άουτ και η ίδια ανακοίνωσε πως θα στραφεί στην παραγωγή παιχνιδιών για τις άλλες κονσόλες. Ένας εκπρόσωπος της Sony στο Λονδίνο δήλωσε πως η κίνηση αυτή ανοίγει τις πόρτες για μια πλειάδα δυνητικών εφαρμογών. Η επιπρόσθετη δήλωσή του πως δεν υπάρχουν επίσημα σχέδια για online σύνδεση της τράπεζας με το Playstation 2 μάλλον δεν έπεισαν κανέναν.

Διοικητής της τράπεζας θα είναι ο Shigeru Ishii, γενικός διευθυντής επιχειρηματικής ανάπτυξης των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Ο λειτουργικός στόχος της τράπεζας είναι οι 400.000 τραπεζικοί λογαριασμοί ύστερα από τρία χρόνια λειτουργίας. Η τράπεζα στοχεύει ακόμα σε καταθέσεις ύψους 600bn yen στην τριετία με προοπτική να φτάσουν στο 1 τρις στην πενταετία. Αν η τράπεζα πάρει την άδεια θα ξεκινήσει τις εμπορικές της δραστηριότητες τον Ιούνιο του 2001. Η Sony Corp θα έχει το 80% των μετοχών της κοινοπραξίας (αξίας 30bn yen) ενώ η Sakura το 16% (αξίας 6bn yen) και η J.P Morgan το 4% (αξίας 1.5 bn yen). Η Sacura θα προσφέρει την εμπειρία της στον κλάδο καθώς και πρόσβαση στο δίκτυο ATM's της, ενώ η JP Morgan θα παρέχει συμβουλευτικά χρηματοοικονομικά εργαλεία. Η περίπτωση της Sony Corp αποτελεί σαφή ένδειξη πως με το Internet η τραπεζική δεν είναι πια αποκλειστικό προνόμιο των τραπεζών. Να περιμένουμε άραγε ανάλογη κίνηση και από τη Microsoft και την νέα πολυκοσόλα της Xbox; Εδώ τα πράγματα ίσως να είναι ακόμα πιο απλούστερα. Αρκεί απλά να συνδέσει online το X-Box με το τμήμα MoneyCentral, του portal MSN .

ΕΞΕΛΙΞΗ ΧΡΗΣΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΚΑΝΑΛΙΩΝ

(Σύνολο Ευρώπης σε χιλιάδες)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Μεταβολή
	4445	7530	11154	14737	18372	24194	37%
<i>Interactive TV</i>	35	315	839	1533	2115	2754	140%
<i>Mobile Phone</i>	-	53	404	1468	2949	5556	221%
<i>Σύνολο</i>	4490	7898	12398	17737	23436	29504	46%

Πηγή: Datamonitor

3. Δυνάμεις-αδυναμίες / Ευκαιρίες- Απειλές για το Internet Banking

Δυνάμεις – Ευκαιρίες

Κατάργηση των γεωγραφικών περιορισμών

Μια εικονική τράπεζα δεν γνωρίζει πατρίδα και σύνορα. Θεωρητικά το Internet δίνει την δυνατότητα ακόμα και σε μία μικρή online τράπεζα να διευρύνει την πελατειακή της βάση σε παγκόσμιο επίπεδο. Κάτι τέτοιο θα ήταν αδύνατο διαφορετικά, αφού το κόστος που απαιτείται για γεωγραφική επέκταση μέσω φυσικών υποκαταστημάτων είναι απαγορευτικό για τους περισσότερους. Λέμε βέβαια θεωρητικά γιατί στην πραγματικότητα αυτό δεν φαίνεται να επιβεβαιώνεται. Στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι πιο εύκολο να συμβεί, ειδικά όσον αφορά τυποποιημένα προϊόντα. Ο Έλληνας χρήστης για παράδειγμα ίσως να αγοράσει κάποιο βιβλίο από το Amazon.com ή να συμμετέχει σε μια ηλεκτρονική δημοπρασία της Ebay. Πολύ δυσκολότερα όμως θα εμπιστεύονταν τις τραπεζικές του συναλλαγές σε μια τράπεζα εκτός των ελληνικών συνόρων. Ακόμα και ένα υψηλότερο επιτόκιο δεν θα ήταν ικανό να τον μεταπείσει. Ακόμα και στις ΗΠΑ οι έρευνες δείχνουν πως ένα από τα κριτήρια επιλογής ηλεκτρονικής τράπεζας είναι το αν διαθέτει υποκατάστημα κοντά στον χώρο του πελάτη. Στην Ευρώπη η κατάμηση των αγορών με βάση τα σύνορα των χωρών ίσως αποδειχθεί ο καθοριστικός παράγοντας που θα περιορίσει τις φιλοδοξίες ορισμένων τραπεζών να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους μέσω Internet υπεράνω συνόρων. Πολλές Βρετανικές και Σουηδικές τράπεζες έχουν στόχο να κατακτήσουν σημαντικό μερίδιο της αγοράς της Γερμανίας και της Γαλλίας μέσω e-banking. Οι σχετικές έρευνες οδηγούν σε επιφυλάξεις σχετικά με τις προοπτικές επιτυχίας. Οι τράπεζες όμως εκτιμούν ότι η προσπάθεια αξίζει τον κόπο αφού το κόστος είναι σχετικά μικρό σε σύγκριση μ' εκείνο στο οποίο θα υποβάλλονταν ιδρύοντας τοπικά υποκαταστήματα.

3. Δυνάμεις-αδυναμίες / Ευκαιρίες- Απειλές για το Internet Banking

Δυνάμεις – Ευκαιρίες

Κατάργηση των γεωγραφικών περιορισμών

Μια εικονική τράπεζα δεν γνωρίζει πατρίδα και σύνορα. Θεωρητικά το Internet δίνει την δυνατότητα ακόμα και σε μία μικρή online τράπεζα να διευρύνει την πελατειακή της βάση σε παγκόσμιο επίπεδο. Κάτι τέτοιο θα ήταν αδύνατο διαφορετικά, αφού το κόστος που απαιτείται για γεωγραφική επέκταση μέσω φυσικών υποκαταστημάτων είναι απαγορευτικό για τους περισσότερους. Λέμε βέβαια θεωρητικά γιατί στην πραγματικότητα αυτό δεν φαίνεται να επιβεβαιώνεται. Στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι πιο εύκολο να συμβεί, ειδικά όσον αφορά τυποποιημένα προϊόντα. Ο Έλληνας χρήστης για παράδειγμα ίσως να αγοράσει κάποιο βιβλίο από το Amazon.com ή να συμμετέχει σε μια ηλεκτρονική δημοπρασία της Ebay. Πολύ δυσκολότερα όμως θα εμπιστεύονταν τις τραπεζικές συναλλαγές σε μια τράπεζα εκτός των ελληνικών συνόρων. Ακόμα και ένα υψηλότερο επιτόκιο δεν θα ήταν ικανό να τον μεταπεισει. Ακόμα και στις ΗΠΑ οι έρευνες δείχνουν πως ένα από τα κριτήρια επιλογής ηλεκτρονικής τράπεζας είναι το αν διαθέτει υποκατάστημα κοντά στον χώρο του πελάτη. Στην Ευρώπη η κατάμηση των αγορών με βάση τα σύνορα των χωρών ίσως αποδειχθεί ο καθοριστικός παράγοντας που θα περιορίσει τις φιλοδοξίες ορισμένων τραπεζών να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους μέσω Internet υπεράνω συνόρων. Πολλές Βρετανικές και Σουηδικές τράπεζες έχουν στόχο να κατακτήσουν σημαντικό μερίδιο της αγοράς της Γερμανίας και της Γαλλίας μέσω e-banking. Οι σχετικές έρευνες οδηγούν σε επιφυλάξεις σχετικά με τις προοπτικές επιτυχίας. Οι τράπεζες όμως εκτιμούν ότι η προσπάθεια αξίζει τον κόπο αφού το κόστος είναι σχετικά μικρό σε σύγκριση μ' εκείνο στο οποίο θα υποβάλλονταν ιδρύοντας τοπικά υποκαταστήματα.

Μείωση του κόστους των τραπεζικών συναλλαγών

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του Internet και των νέων τεχνολογιών στο χρηματοπιστωτικό τομέα έχει να κάνει με την εξοικονόμηση κόστους. Ένας χρηματοοικονομικός οργανισμός που πραγματοποιεί μεγάλο μέρος των εργασιών του στο Internet είναι σε θέση να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει. Η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών μπορεί να αποτελέσει σημαντικό κοστολογικό πλεονέκτημα αφού το κόστος συναλλαγών μέσω Internet είναι πολύ χαμηλότερο από το κόστος των ίδιων συναλλαγών όταν αυτές διεξάγονται σε υποκατάστημα με την μεσολάβηση προσωπικού. Στις ΗΠΑ έχει υπολογισθεί ότι το μέσο κόστος των συναλλαγών μέσω υποκαταστημάτων με τη μεσολάβηση υπαλλήλων είναι \$1,07, μέσω τηλεφώνου \$0,54, μέσω αυτόματων ταμειακών μηχανών (ATM) \$0,27 ενώ μέσω Internet είναι λιγότερο από \$0,015. Στη Βρετανία πάλι έχει υπολογισθεί ότι το κόστος των συναλλαγών μέσω Internet αποτελεί μόνο το 10% του κόστους εκείνων που διεξάγονται με κλασικούς τρόπους. Φυσικά τα κόστη αυτά μεταβάλλονται από τράπεζα σε τράπεζα ανάλογα με την φάση ανάπτυξης του προγράμματος και την υποδομή της τράπεζας. Το ερώτημα που προκύπτει είναι το αν οι τράπεζες θελήσουν να αξιοποιήσουν πλήρως το νέο κανάλι αυξάνοντας το ειδικό του βάρος στις συναλλαγές περιορίζοντας ταυτόχρονα τον αριθμό των αριθμό του προσωπικού και των υποκαταστημάτων τους. Στην Βρετανία η αναδιάρθρωση του τραπεζικού τομέα των τελευταίων ετών, η ουσία της οποίας ήταν η μετακίνηση προς το τηλεφωνικό και online banking, υπολογίζεται ότι μέχρι τις αρχές του 2000 στοίχισε την κατάργηση 200.000 θέσεων εργασίας. Την περίοδο 1990-2000 έκλεισαν 3.600 υποκαταστήματα τραπεζών, ενώ περίπου 3.000 ακόμα αναμένεται να καταργηθούν ως το 2004. Η Barclays για παράδειγμα εκτιμά ότι η μείωση του προσωπικού της κατά 6.000 άτομα θα της αποφέρει μείωση κόστους κατά 200 εκατομμύρια λίρες ετησίως.

Βελτίωση του επιπέδου των προσφερομένων υπηρεσιών

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του Internet, αποτελεί η βελτίωση των υπηρεσιών που μπορεί να προσφέρει ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα στον πελάτη. Οι συναλλαγές μέσω δικτύου δίνουν κάποιες πολύ σημαντικές δυνατότητες στον πελάτη, που είναι δύσκολο να περάσουν απαρατήρητες. Αποκτά δυνατότητα εξυπηρέτησης 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα, 365 ημέρες τον χρόνο. Και όλα αυτά από το σπίτι του, αποφεύγοντας τις χρονοβόρες μετακινήσεις και τις ατέλειωτες ουρές. Μέσα από το web site έχει τη δυνατότητα να πάρει κάθε είδους πληροφορίες σε σχέση με νέα προϊόντα υπηρεσίες, προσφορές άμεσα και με ελάχιστο κόστος. Μέσω e-mail μπορεί να απευθύνει ερωτήσεις, προτάσεις και παράπονα. Και όλα αυτά με πολύ μικρό κόστος και χωρίς την εγκατάσταση κάποιου ειδικού λογισμικού. Τα μόνα που χρειάζεται κανείς είναι μια τηλεφωνική γραμμή, ένα PC, ένα modem, μια συνδρομή στον ISP και ένας explorer.

Αδυναμίες- Απειλές

Ασφάλεια των συναλλαγών

Η ανάγκη για ασφάλεια είναι από τις σημαντικότερες στην πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών. Πολύ λογικό λοιπόν το ότι η ασφάλεια των συναλλαγών είναι κεντρικής σημασίας για τράπεζες και δυνητικούς πελάτες. Ο κύριος λόγος που κρατά τους πελάτες μακριά από το internet banking είναι δίχως άλλο οι τρύπες στα συστήματα ασφαλείας των τραπεζών. Δικαιολογημένος μάλλον ο φόβος μας αν θυμηθούμε τα ακόλουθα:

- Όταν η Egg αναβάθμισε το site της το Μάιο του 1999 τα νέα μέτρα ασφαλείας αποδείχθηκε ότι δεν συνεργάζονταν σωστά με ορισμένα υπάρχοντα πρωτόκολλα, με αποτέλεσμα να επιτραπεί ξαφνικά στους πελάτες που βρίσκονταν online να βλέπουν λεπτομέρειες των λογαριασμών άλλων πελατών.
- Το Νοέμβριο του 1999 η Halifax Bank προσπάθησε να διορθώσει ένα πρόβλημα στο λογισμικό του site, όταν αιφνιδίως οι online πελάτες της διαπίστωσαν ότι είχαν πρόσβαση και σε λογαριασμούς άλλων πελατών.

- Στο ξεκίνημά της η Cahoot, η θυγατρική εικονική τράπεζα της Abbey National αντιμετώπισε προβλήματα και το site της τέθηκε εκτός λειτουργίας για λίγο καιρό.
- Τον Ιούλιο του 1999 η Barclays, η μεγαλύτερη online τράπεζα της Βρεταννίας, διέκοψε ξαφνικά την λειτουργία της. Και εδώ οι πελάτες είχαν πρόσβαση σε λεπτομέρειες άλλων πελατών.

Περιπτώσεις σαν τις παραπάνω έθεσαν σε κίνδυνο την εμπιστοσύνη του κοινού προς την ηλεκτρονική τραπεζική. Έτσι πέρα από την απλή διαβεβαίωση ότι προσφέρουν ασφαλείς συναλλαγές οι τράπεζες προχώρησαν ένα βήμα παραπέρα. Κατάλαβαν ότι οι πελάτες απαιτούν πιο απτές εγγυήσεις για την περίπτωση που θα καταστεί δυνατόν κάποιος τρίτος να αρπάξει τις καταθέσεις τους. Πολλές Σκανδιναβικές τράπεζες άρχισαν να συγκεκριμενοποιούν τα όρια ευθύνης τους, για να ακολουθήσουν οι γερμανικές, γαλλικές και βρετανικές τράπεζες. Η Egg υπόσχεται ότι σ' αυτή την περίπτωση θα αποζημιώσει τον πελάτη, «εκτός αν αυτός είχε σκοπό να εξαπατήσει την τράπεζα ή επέδειξε βαριά αμέλεια». Η Cahoot της Abbey «αποδέχεται την ευθύνη για οποιαδήποτε ζημιά που θα υποστεί ο πελάτης ως αποτέλεσμα της πρόσβασης στην ζώνη ασφαλείας μη εξουσιοδοτημένων προς τούτο προσώπων». Η Smile υπόσχεται πως «θα επιστρέψει στον πελάτη όσα χρήματα τυχόν αναληφθούν από το λογαριασμό του λόγω λάθους του προσωπικού της ή των συστημάτων της ή λόγω μη εξιχνιασμένου εγκλήματος που διαπράχθηκε μέσω υπολογιστών, το οποίο δεν κατάφεραν να αποτρέψουν τα συστήματα ασφαλείας της τράπεζας». Ορισμένες, ιδιαίτερα βορειοευρωπαϊκές τράπεζες αναλαμβάνουν ευρύτατες και πολύ συγκεκριμένες δεσμεύσεις απόζημίωσης των πελατών τους και έχουν καταφέρει να παγιωθεί στους τελευταίους η πεποίθηση ότι δεν πρόκειται να χάσουν τα χρήματά τους, παρά μόνο αν οι ίδιοι κάνουν εγκληματικά λάθη.

Θα κάνω τον συνήγορο του διαβόλου για τις τράπεζες λέγοντας πως ουσιαστικά προβλήματα ασφάλειας των συναλλαγών δεν υφίστανται πρακτικά. Ακόμα και στις σπάνιες περιπτώσεις που έχει συμβεί ο πελάτης έχει αποζημιωθεί. Άλλωστε σε πιο τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας μπορούμε να μιλήσουμε για απόλυτη ασφάλεια; Ο κίνδυνος είναι συνυφασμένος με την φύση του ανθρώπου. Απλά ο πελάτης δεν είναι ακόμα

απόλυτα εξοικειωμένος με την ιδέα της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Όταν άραγε διεκπεραιώνει τις τραπεζικές του συναλλαγές μέσω ενός φυσικού υποκαταστήματος είναι απόλυτα βέβαιος ότι τα πληροφοριακά συστήματα (π.χ το ATM αν ο ίδιος δεν κάνει ερώτηση υπολοίπου) λειτουργούν πάντα καλά και φροντίζουν να ενημερώνουν σωστά το βιβλιάριο του; Κι όμως εκεί νιώθει ασφαλής. Κατ' ανάλογο τρόπο είναι πολύ πιο επικίνδυνο απ' το online banking το να πληρώσεις σε ένα εστιατόριο δίνοντας την πιστωτική σου κάρτα στο γκαρσόνι. Στην Αγγλία άλλωστε οι απάτες στο δίκτυο αποτελούν μόνο το 2% συγκριτικά με το σύνολο της απάτης που αφορά πιστωτικές κάρτες. Και η τάση βαίνει πτωτική. Τώρα αν εσύ δεν θυμάσαι το username και το password σου και το έχεις κολλήσει με ένα post it στην οθόνη του PC σου, τότε φαντάζομαι πως εμπίπτεις στις περιπτώσεις εγκληματικού λάθους για τις οποίες μιλούν οι τράπεζες ότι δεν φέρουν ευθύνη. Στα σημερινά συστήματα ασφαλείας των τραπεζών και σε κάθε εκτελούμενη συναλλαγή γίνεται κρυπτογράφηση των μηνυμάτων που ανταλλάσσονται μεταξύ του πελάτη και του server της τράπεζας. Με την 128-bit encryption που ακολουθούν σήμερα όλες οι τράπεζες χρησιμοποιείται κάθε φορά ένας από τους 2 εις ην 128^η δυνατούς συνδυασμούς. Είναι πρακτικά αδύνατο να σπάσεις ένα τέτοιο σύστημα εκτός αν σε λένε Gastone. Οι τράπεζες χρησιμοποιούν και άλλα εργαλεία ασφαλείας όπως firewalls, ψηφιακά πιστοποιητικά, ψηφιακή υπογραφή (σύντομα και στην Ελλάδα) και κωδικούς πρόσβασης.

Η απουσία ενός κερδοφόρου επιχειρηματικού μοντέλου

Δεν είναι μονάχα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της ανυπαρξίας ενός ξεκάθਾਰου επιχειρηματικού μοντέλου που θα τους αποφέρει κέρδη αλλά η πλειοψηφία των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο Internet. Ανάλογα είναι και τα φαινόμενα στον κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου όπου γινόμαστε μάρτυρες παράδοξων φαινομένων. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα όλων η Amazon που αδυνατεί να βγάλει κέρδη με πωλήσεις άνω των \$2.8 δις. Το Internet σαν νέο μέσο αντιμετώπισθηκε με υπεραισιοδοξία και οι αρχικές προσδοκίες αποδείχτηκαν μάλλον υπερβολικές. Το τεράστιο όφελος που προκύπτει για τις τράπεζες μέσα από το χαμηλότερο κόστος λειτουργίας φαίνεται να εξανεμίζεται από μια

πλειάδα άλλων παραγόντων τους οποίους άλλωστε είδαμε. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της Egg που παραθέτουμε:

Egg: Η περίπτωση μια πετυχημένης (;) τράπεζας στο Διαδίκτυο.

Η Egg θεωρείται ευρέως περίπτωση επιτυχίας στις ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες στη Βρετανία. Εγκαινιάστηκε το 1998 από την Prudential μια μεγάλη ασφαλιστική εταιρεία και έγινε το αντίστοιχο του Amazon.com στον τομέα αυτό, αποσπώντας ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς από τις παραδοσιακές τράπεζες. Πολλοί ωστόσο υποστηρίζουν ότι δεν είναι ορθό να θεωρούμε την Egg πετυχημένη. Ο ισχυρισμός αυτός φαίνεται παράδοξος. Μέσα σε 18 μήνες από την ίδρυση της, η Egg είχε 1 εκατομμύριο πελάτες. Το 1999 κατέκτησε ένα εντυπωσιακό ποσοστό 19% όλων των νέων καταθέσεων στο βρετανικό τραπεζικό σύστημα. Και όταν ανακοίνωσε τον Φεβρουάριο του 2000 ότι θα διαθέσει μετοχές στο επενδυτικό κοινό, οι εκτιμήσεις για την πιθανή χρηματιστηριακή αξία της κυμαίνονταν ανάμεσα σε 1.5 και 4 δισεκατομμύρια λίρες. Η Egg, από μια άποψη, είναι σίγουρα μια εταιρεία του διαδικτύου: χάνει χρήματα. Η τράπεζα πληρώνει στο διαδίκτυο επιτόκιο 0,3% πάνω από τον ανταγωνισμό. Το να πληρώνει μια τράπεζα στους πελάτες της περισσότερο από ότι το δικό της κόστος κεφαλαίων είναι σίγουρα ένας ωραίος τρόπος να προκαλέσει και άλλους πελάτες, όπως και να προκαλέσει επιτιμητικά σχόλια από τους τραπεζικούς αναλυτές και οικονομολόγους. Ένα τέτοιο σχόλιο είναι αυτό της CSFB: «Το εκπληκτικό στην περίπτωση της Egg δεν είναι το πόσους πελάτες/καταθέσεις προσέλκυσε, αλλά το γιατί τόσους λίγους». Η Egg έκτοτε έχει προσθέσει και άλλα προϊόντα ώστε να αποφέρουν κέρδη. Άρχισε με πιστωτικές κάρτες οι οποίες προσφέρουν «εκπτώσεις επιστροφής χρημάτων», που χρηματοδοτούνται από την προμήθεια των λιανικών πωλητών στην Egg. Η ικανότητα να βλέπει κανείς και να διακανονίζει λογαριασμούς καρτών μέσα στο δίκτυο αυξάνει την προσκόλληση των πελατών στην τοποθεσία της στο διαδίκτυο. Η εταιρεία προσφέρει, επίσης, ενυπόθηκα δάνεια που διακανονίζονται μέσα στο διαδίκτυο και αμοιβαία κεφάλαια. Το επιχειρηματικό της υπόδειγμα θεωρείται ότι στηρίζεται στις καταθέσεις ως κόστος για να αποκτά πελάτες για τις άλλες δραστηριότητές της. Η μελλοντική κερδοφορία

της Egg εξαρτάται από δυο μη αποδεδειγμένες υποθέσεις: πρώτον, ότι οι διασταυρούμενες πωλήσεις χρηματοοικονομικών προϊόντων θα είναι πιο επιτυχημένες στο διαδίκτυο απ' ότι στον πραγματικό κόσμο. Και δεύτερον, ότι η Egg θα κρατήσει τους πελάτες. Οι σκεπτικιστές λένε ότι ήδη οι πελάτες της Egg έχουν αποδείξει ότι είναι λιγότερο επιρρεπείς στην αδράνεια απ' ότι οι περισσότεροι και, άρα, εύκολα θα μπορούσαν να προσελκυστούν από την επόμενη γενναιόδωρη προσφορά. Από την ίδια την τράπεζα πάλι επισημαίνουν ότι στο μεγαλύτερο μέρος της ύπαρξής της, η Egg δεν προσέφερε το καλύτερο επιτόκιο στις ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες. Παρά ταύτα, διατήρησε τους καταθέτες της, ίσως γιατί η Prudential φαίνεται ένας πολύ πιο σταθερός υποστηρικτής σε σχέση με άλλους νεοφερμένους στην αγορά. Ή ίσως οι ηλεκτρονικοί καταθέτες δεν είναι στην πραγματικότητα τόσο αχαλίνωτοι όσο τους θεωρούν. Για το 2000 η Egg αύξησε τις ζημιές τις σε £155.3 εκατομμύρια (από £149.7 εκατομμύρια το 1999) ωστόσο επιμένει πως θα φθάσει στο νεκρό σημείο λειτουργίας της το τελευταίο τρίμηνο του 2001. Οι πελάτες της σημείωσαν αύξηση κατά 70% φθάνοντας τα 1.35 εκατομμύρια.

Πηγή: The Economist Survey: Χρηματοοικονομικά στο Διαδίκτυο

Οι αυξημένες απαιτήσεις που προκαλεί η online επαφή με τον πελάτη.

Αυτό που έχει φανεί μέχρι στιγμής είναι ότι οι παροχείς χρηματοοικονομικών υπηρεσιών έχουν αποτύχει στο να χτίσουν μια στερεή σχέση με τους online πελάτες τους. Αυτό προκύπτει και από μια πρόσφατη έρευνα του κέντρου Henley. Η έρευνα έδειξε πως μόνο το 16% των ερωτηθέντων πιστεύουν πως το Internet θα χρησιμοποιηθεί από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα σαν μέσο να έρθουν πιο κοντά στον πελάτη. Αυτοί που συμμετείχαν στην έρευνα έλεγαν πως θα προτιμούσαν να κάνουν συναλλαγές με μια καταξιωμένη εταιρεία παρά με μια νέα dotcom, ενώ τα 2/3 αισθάνονται άβολα με τις συναλλαγές σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν αποκλειστικά στο Internet. Το ενθαρρυντικό ωστόσο, ήταν πως το 86% θα ήταν πρόθυμο να παρέχει προσωπικές πληροφορίες στα online χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, προκειμένου να τυγχάνει καλύτερης εξυπηρέτησης. Επιπρόσθετα το 80% είπαν πως η τακτική επικοινωνία με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα

βοηθούσε στο χτίσιμο στενότερων σχέσεων ανάμεσα στα δύο μέρη. Γίνεται ολοένα και πιο επιτακτικό για τις τράπεζες να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε εναλλακτικά κανάλια διανομής. Από τους ερωτηθέντες το 80% είχε χρησιμοποιήσει υπηρεσίες phone banking, το 65% είχε προσωπική επαφή με τον υπάλληλο της τράπεζας, το 45% έχει επισκεφτεί το site της τράπεζας ενώ το 62% θα ήταν ευχαριστημένο να λαμβάνει ενημερωτικά mail για τα νέα προϊόντα.

Τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα και οι συνήθειες των καταναλωτών. Μεγαλύτερη απειλή για τις online τράπεζες φαίνεται πως αποτελούν οι online τράπεζες. Και εξηγούμε. Στον αγώνα για την online επιβίωση στον τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, οι παραδοσιακές τράπεζες με online κανάλια διανομής (clicks and mortar) δείχνουν μεγαλύτερη δυναμική αναφορικά με την απόκτηση πελατών συγκριτικά με τις τράπεζες που λειτουργούν αποκλειστικά στο διαδίκτυο (pure plays). Αυτό υποστηρίζεται και από μια πρόσφατη έρευνα της εταιρείας Extrarise. Στην έκθεσή της που πιλοφореύεται "The E-Financial Services Shakeout," η εταιρεία θεωρεί πως τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν αποκλειστικά online είτε θα κλείσουν είτε θα γίνουν στόχος εξαγορών. Ο λόγος έχει να κάνει κυρίως με τις συνήθειες των καταναλωτών που δείχνουν μια προτίμηση προς τις παραδοσιακές τράπεζες με offline παρουσία. Το πρόσθετο online κανάλι διανομής δίνει μια πρόσθετη δυνατότητα στους πελάτες για πρόσβαση στον λογαριασμό που άνοιξαν στο φυσικό υποκατάστημα. Σύμφωνα πάντα με την έρευνα τα μεγαλύτερα και πιο διαφοροποιημένα clicks and mortar είναι πιο πιθανό να επιβιώσουν. Οι άνθρωποι φαίνεται τελικά πως έχουν την ανάγκη των συμβουλών και της ασφάλειας που μπορεί να παρέχει το φυσικό υποκατάστημα. Τα clicks and mortar εκμεταλλεύονται το κύρος την αναγνώριση και την φήμη της offline παρουσίας τους. Έτσι δεν χρειάζεται να δαπανήσουν τεράστια χρηματικά ποσά σε διαφήμιση για να κτίσουν το όνομα τους στο διαδίκτυο και αυτό τους προσφέρει σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα. Τρανή απόδειξη των παραπάνω είναι η περίπτωση της Barclays που φθάνοντας πρόσφατα τους 1.7 εκατομμύρια online πελάτες έγινε η μεγαλύτερη online τράπεζα της Βρετανίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο τέλος

του 1999 οι online πελάτες ήταν μόνο 500.000. Ωστόσο το βασικότερο μειονέκτημα όλων ίσως να είναι το ακόλουθο. Πέρα από τις εικονικές τραπεζικές συναλλαγές (πχ μεταφορά χρημάτων από τον έναν λογαριασμό στον άλλο) ο άνθρωπος θέλει να αισθάνεται ότι μπορεί να πιάσει τα χρήματα στα χέρια του ανά πάσα στιγμή στα χέρια του. Οι online γνωρίζουν το πρόβλημα και προσπαθούν. Για παράδειγμα η Juniper Bank έχει συνεργαστεί με την Mail Boxes, ωστόσο οι καταναλωτές το βρίσκουν παράξενο να συναλλάσσονται σε ταχυδρομικά κουτιά. Μερικά πράγματα στο εμπόριο δεν αλλάζουν ποτέ. Ο πελάτης έχει πάντα δίκιο. Και φαίνεται ότι στην δεδομένη τουλάχιστον χρονική στιγμή ο πελάτης δεν είναι με το μέρος των online πιστωτικών ιδρυμάτων.

Οι πελάτες του Internet είναι πιο ενημερωμένοι και λιγότερο πιστοί παρά ποτέ. Ο πελάτης παραμένει πάντα...πελάτης και αυτή η ιδιότητα του προσφέρει κάποια σταθερά χαρακτηριστικά. Θέλει να λαμβάνει αυτό που θέλει στον χρόνο που επιθυμεί, με το καλύτερο δυνατό pre-sales και after sales service και, όλα αυτά, καταβάλλοντας το μικρότερο δυνατό τίμημα. Το Internet δεν αλλάζει ούτε στο ελάχιστο αυτά τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Αυτό που αλλάζει είναι τον τρόπο με τον οποίο ο πελάτης έρχεται σε επαφή με την εταιρεία. Η ψηφιακή πλατφόρμα και η ψηφιακή πληροφορία που διακινείται σε αυτήν επιτρέπουν στον πελάτη αλλά και στον ανταγωνισμό να έχουν πλήρη ενημέρωση για την εικόνα της αγοράς, σε χρόνους σημαντικά μικρότερους από ότι στο παρελθόν. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη αναπροσαρμογής των τιμολογίων, από πλευράς της επιχείρησης, ώστε να ανταποκρίνονται στην κατάσταση που επικρατεί στην αγορά. Ο πελάτης πολύ εύκολα μπορεί να επιλέξει έναν άλλο προμηθευτή, αφού συγκρίνει ηλεκτρονικά τις διαθέσιμες προσφορές και επιλέγει το πακέτο προσφοράς που τον ικανοποιεί περισσότερο. Σαν συνέπεια οι πελάτες απεξαρτώνται από τη μια και μοναδική τράπεζα. Το e-banking τους δίνει τη δυνατότητα να γίνουν πελάτες πολλών τραπεζών, εύκολα και γρήγορα, ανάλογα με τους στόχους και τις επιδιώξεις τους, ενώ με την κάθε μία μπορούν να πραγματοποιούν ορισμένα είδη συναλλαγών, ανάλογα με τις συνθήκες, αξιοποιώντας κάθε είδους προσφορές. Οι πελάτες ισχυροποιούνται επίσης καθώς αποκτούν γρήγορα και εύκολα τις

απαραίτητες για τις αποφάσεις τους πληροφορίες. Μια επίσκεψη σε ορισμένα sites τραπεζών αρκεί για να πληροφορηθεί πελάτης τους όρους των συμβάσεων με την τράπεζα και το κόστος, ώστε να μπορεί να πάρει αποφάσεις. Με τους κλασικούς τρόπους απαιτούνται κόστος και χρόνος. Επόμενο λοιπόν είναι οι πελάτες να γίνονται όλο και πιο ευαίσθητοι ως προς την τιμή, τη στιγμή που οι τράπεζες χρησιμοποιούν τα όπλα της χαμηλότερης χρέωσης και των αυξημένων επιτοκίων καταθέσεων για να προσελκύσουν πελάτες. Ίσως μάλιστα να μην χρειάζεται καν οι πελάτες να επισκεφτούν πολλά sites τραπεζών για να αποκτήσουν τις πληροφορίες που τους ενδιαφέρουν και να προβούν σε συγκρίσεις. Υπάρχουν sites που παρουσιάζουν τις πληροφορίες συγκριτικά και κάνουν συγκριτικές αξιολογήσεις. Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά του Internet κάνουν τον πελάτη λιγότερο πιστό στο brand της εταιρείας. Στην Ψηφιακή Οικονομία ο ανταγωνισμός είναι «ένα κλικ μακριά» και είναι πολύ εύκολο για τον ηλεκτρονικό πελάτη να πάει στον «διπλανό».

Η μη εξοικείωση των χρηστών με τις νέες τεχνολογίες

Όσο η τεχνολογία εξελίσσεται με ταχείς ρυθμούς και νέες εφαρμογές δημιουργούνται, είναι πολύ δύσκολο για τον νέο ή μέσο χρήστη να τις κατανοήσει και να τις χρησιμοποιήσει. Ειδικά όταν πρόκειται για μεγάλους σε ηλικία ανθρώπους που αντιμετωπίζουν με φοβία την τεχνολογία. Δυστυχώς για τις τράπεζες που δραστηριοποιούνται στον χώρο του Internet (όπως άλλωστε και για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο) η κατηγορία αυτών των ανθρώπων είναι η πλειοψηφία και το πιο οικονομικά ισχυρό κομμάτι του πληθυσμού της κάθε χώρας. Ασφαλώς και καμία τράπεζα δεν περιμένει να βγάλει χρήματα από τον teenager που μπαίνει στο δίκτυο για να κάνει chat στο ICQ ή σε «υπόππου» περιεχομένου sites. Οι τραπεζίτες δεν θα πρέπει ποτέ να ξεχνούν πως η ανάπτυξη των πληροφοριακών τους συστημάτων θα πρέπει να υπαγορεύεται πρωτίστως από τις απαιτήσεις της αγοράς και δευτερευόντως από την τεχνολογική πρόοδο και καινοτομία. Μια τεχνολογική καινοτομία όσο εντυπωσιακή και αν είναι στην πραγματικότητα δεν σημαίνει τίποτα αν ο χρήστης δεν την

αγκαλιάσει και επιθυμήσει. Η σχέση ανάμεσα στην τεχνολογική πρόοδο και την αποδοχή της από την αγορά δεν είναι γραμμική. Αυτό ήταν που κόστισε στην Motorola δεκάδες δις δολάρια με το φιάσκο του Iridium και πιθανότατα πολλά περισσότερα δις στις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες που επένδυσαν τόσα πολλά στα δίκτυα 3^{ης} γενιάς (UMTS). Η βαθιά ανάλυση της αγοράς και των επιμέρους χαρακτηριστικών της είναι μεγάλης σημασίας για τον οποιοδήποτε θελήσει να εμπλακεί στον χώρο των online χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Η φιλικότητα προς τον χρήστη είναι το αμέσως επόμενο στάδιο. Τα Windows και το Office είναι τόσο απλά σε λειτουργία που μεταφέρουν την ψευδαίσθηση στον χρήστη ότι είναι ιδιοφυΐα των υπολογιστών. Αυτό είναι και το μεγάλο κατόρθωμα της Microsoft. Κάπως έτσι θα πρέπει να σκέπτονται οι τραπεζίτες και οι εταιρείες λογισμικού που θα πρέπει να βάλουν ένα ανάλογο στοίχημα πριν προχωρήσουν στην οποιαδήποτε επένδυση.

4. E-business

Η συμβολή του Internet και των νέων τεχνολογιών δεν έχει να κάνει μόνο με την πρόσθεση εναλλακτικών καναλιών διανομής (PC, κινητό τηλέφωνο, Ψηφιακή) πλάι στα ήδη υπάρχοντα αλλά πολύ περισσότερο με τον επαναπροσδιορισμό της παραδοσιακής μορφής της επιχειρηματικότητας, την μεταμόρφωση της επιχείρησης σε e-enterprise. Οι νέες τεχνολογίες προκαλούν τα παραδοσιακά μοντέλα της Κλασικής Οικονομίας. Περιορίζουν τους χρονικούς γεωγραφικούς περιορισμούς και δημιουργούν νέες εικονικές κοινότητες πελατών και προμηθευτών με νέες ανάγκες για προϊόντα και υπηρεσίες. Με τον όρο e-business εννοούμε την χρήση τεχνολογιών Internet προκειμένου να βελτιώσουμε και να μετασχηματίσουμε τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες. Αυτό σημαίνει πολύ περισσότερα από το να δημιουργήσεις ένα site στο δίκτυο. Τα περισσότερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, φαίνεται να αντιλαμβάνονται την ανάγκη για αλλαγή και έχουν ξεκινήσει την διαδικασία μετεξέλιξής τους. Προσπαθούν να μεταφέρουν στο δίκτυο τις βασικές τους δραστηριότητες, να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους προς τον πελάτη, να οργανώσουν την εφοδιαστική τους αλυσίδα, και να προσεγγίσουν νέους πελάτες. Το Internet έχει αλλάξει μια για πάντα τις

απαιτήσεις του πελάτη αναφορικά με την υποστήριξη και το βαθμό ανταπόκρισης στα προβλήματά του. Ο πελάτης δεν ζητά αλλά απαιτεί πλέον ακριβή και 24ωρη εξυπηρέτηση. Το e-business αν και ξεκίνησε δειλά είναι πλέον μια πραγματικότητα.

e-business intelligence / Data Warehousing

Το επιχειρηματικό τοπίο στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών αλλάζει ραγδαία. Η εστίαση στον πελάτη αντικαθιστά την εστίαση στο προϊόν και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ανακαλύπτουν πως πρέπει να εξελίξουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Η ικανοποίηση του πελάτη και η πίστη του έχει να κάνει ολοένα και περισσότερο με εξατομικευμένες υπηρεσίες και ειδική μεταχείριση. Οι περισσότεροι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί σήμερα πνίγονται κυριολεκτικά στην πληροφόρηση. Τα τελευταία χρόνια και κυρίως με την ανάπτυξη της πληροφορικής, η πρόοδος στην τεχνολογία συλλογής πληροφοριών και ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών είναι τεράστια. Την ίδια χρονική στιγμή ο χρηματοπιστωτικός κλάδος επηρεάζεται από την απελευθέρωση, τις αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες, την εμφάνιση νέων ανταγωνιστών (ακόμα και supermarkets), και την παγκοσμιοποίηση. Οι τράπεζες αντιλαμβάνονται πια, πως οι βάσεις δεδομένων με το πελατολόγιο τους αποτελούν χρυσωρυχεία πληροφόρησης. Η πληροφόρηση αυτή μπορεί να τις βοηθήσει στο να προβλέψουν τις προτιμήσεις και συνήθειες του καταναλωτή, να αναγνωρίσουν τις ανάγκες των πελατών τους και να φωτογραφίσουν τις μελλοντικές εξελίξεις στον κλάδο. Αν ανατρέξουμε στο παρελθόν θα δούμε πως στην δεκαετία του 60 και 70 ο κλάδος των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών γνώρισε ραγδαία ανάπτυξη. Νέα και άγνωστα μέχρι τότε προϊόντα όπως τα αμοιβαία κεφάλαια και οι πιστωτικές κάρτες έκαναν την εμφάνισή τους. Τα πρώτα ATM' s κάνουν δειλά δειλά τα πρώτα τους βήματα, το ίδιο και οι πρώτες υπηρεσίες phone banking. Για να ελέγξουν την ανάπτυξη αυτή τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αναγκάστηκαν να χρησιμοποιήσουν λογισμικό που θα τους επέτρεπε να υποστηρίξουν τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Αν και οι προσπάθειες αυτές αυτοματοποιήσαν υποστήριξαν συγκεκριμένα προϊόντα (καταθέσεις, δάνεια

κ.τ.λ) δημιούργησαν επίσης τόνους πληροφοριών. Η διαδικασία αυτή πυροδότησε την έναρξη ενός μοντέλου εστιασμένου στους λογαριασμούς (account-centric model). Το μοντέλο αυτό αντιλαμβάνεται την πελατειακή βάση σε όρους λογαριασμών και όχι μεμονωμένων και ξεχωριστών προσωπικοτήτων. Έτσι αναπόφευκτα στερείται πελατοκεντρικού προσανατολισμού. Αυτό ήταν αποδεκτό μέχρι το ξεκίνημα της απελευθέρωσης του κλάδου. Η απελευθέρωση επέτρεψε την είσοδο πολλών μη παραδοσιακών οργανισμών που εισέβαλλαν στην πελατειακή βάση του κλάδου. Αυτό αποτέλεσε πρόκληση για τις τράπεζες και αφορμή στο να γίνουν πιο πελατοκεντρικές. Το πελατοκεντρικό μοντέλο (customer-centric model) επέτρεψε στις τράπεζες να δουν τους πελάτες σε όρους χρήσης προϊόντων, χρήσης καναλιών (υποκαταστήματα, ATM's, home banking, τηλεφωνικά κέντρα κτλ), ρίσκου, κερδοφορίας κτλ. Η προσέγγιση αυτή ήταν που ώθησε την σύγχρονη κίνηση προς το e-business intelligence και το Data Warehousing.

Οι αποθήκες πληροφοριών στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών είναι εστιασμένες κυρίως στους ακόλουθους παράγοντες.

- Δημογραφικό μάρκετινγκ / ανάλυση τμηματοποίησης
- Διαχείριση Κινδύνου
- Κερδοφορία

Δημογραφικό μάρκετινγκ / ανάλυση τμηματοποίησης

Δημογραφικό μάρκετινγκ είναι η διαδικασία του να σπάσεις και να αναλύσεις την πληροφόρηση που έχεις για τον πελάτη σου σε μια ποικιλία δημογραφικών χαρακτηριστικών όπως η ηλικία, το φύλο και το οικονομικοκοινωνικό status. Η ανάλυση τμηματοποίησης έχει να κάνει με την κατηγοριοποίηση των πελατών με βάση τις αγοραστικές τους συνήθειες και την συμπεριφορά τους. Με τις δύο αυτές τεχνικές, ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τις αγοραστικές συνήθειες της αγοράς σε όρους απτών κατηγοριών. Η πληροφορία αυτή μπορεί να χρησιμεύσει σε μια πιο εστιασμένη πολιτική μάρκετινγκ και πωλήσεων. Ένα παράδειγμα αξίας

που ήρθε να προσθέσει το data warehousing στα τμήματα marketing των τραπεζών αποτελεί ο ρόλος του στο να μεταφέρει ξεκάθαρη και κατανοητή πληροφορία.

Διαχείριση Κινδύνου

Η διαχείριση κινδύνου περιλαμβάνει πολλών ειδών κινδύνους όπως τον πιστωτικό, τον λειτουργικό, τον κίνδυνο χαρτοφυλακίου κ.α. Πολλές τράπεζες έχουν διαπιστώσει πως ένα ολοένα αυξανόμενο ποσοστό των καθαρών κερδών τους προέρχεται από την διαχείριση Ενεργητικού-Παθητικού και από εργαλεία εκτός ισολογισμού (πχ παράγωγα προϊόντα). Την ίδια χρονική στιγμή ο κόσμος των επενδύσεων γίνεται συνεχώς πιο περίπλοκος με την δημιουργία εναλλακτικών επενδυτικών εργαλείων. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα μέσα σε όλη αυτή την πολυπλοκότητα είναι υποχρεωμένα να βελτιώσουν την διαδικασία διαχείρισης του κινδύνου. Πρέπει να διαχειριστούν να μοντελοποιήσουν και να παρακολουθούν ενεργά τις επενδύσεις τους ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα την έκθεσή τους στους διάφορους κινδύνους (επιτόκια, συνάλλαγμα κτλ). Οι αποθήκες πληροφοριών έχουν βοηθήσει τους managers να αποκτήσουν μια σφαιρική αντίληψη όλων εκείνων των παραγόντων που συνεισφέρουν στον κίνδυνο. Έτσι η τράπεζα μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα την έκθεσή της στον κίνδυνο.

Κερδοφορία

Η κερδοφορία στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών μετράται κυρίως σε τρεις διαστάσεις: τμήμα, προϊόν, πελάτης.

Κερδοφορία ανά τμήμα είναι η εκτίμηση της κερδοφορίας σε επίπεδο υποκαταστημάτων. Αρχικά αυτό σήμαινε την συνεισφορά του κάθε υποκαταστήματος και επιμέρους τμήματος στην συνολική κερδοφορία της εταιρείας. Σήμερα περιλαμβάνει ακόμα την υποστήριξη και ικανοποίηση του πελάτη. Με άλλα λόγια η κερδοφορία ανά τμήμα δεν είναι πια μόνο μια αριθμητική μέτρηση. Επιπρόσθετα με την ανάπτυξη εναλλακτικών καναλιών διανομής-όπως ATM's, τηλεφωνικά κέντρα, on-line banking, mobile banking- η ιδέα της κερδοφορίας ανά κανάλι διανομής αρχίζει να αντικαθιστά την ιδέα της

κερδοφορίας ανά τμήμα. Οι αποθήκες πληροφοριών δίνουν την δυνατότητα στους οργανισμούς να ενοποιήσουν την εταιρική πληροφορία σε ένα μόνο μέρος και ταυτόχρονα να αναλύσουν την αναλύσουν.

Κερδοφορία ανά προϊόν είναι εκείνη που μετρά τα έσοδα από το κάθε προϊόν συμπεριλαμβανομένου τόκων, προμηθειών κτλ μετά την αφαίρεση του κόστους διάθεσης. Οι αποθήκες πληροφοριών απλουστεύουν την ανάλυση κερδοφορίας ανά προϊόν αφού όλα τα έσοδα και κόστη συγκεντρώνονται και κατηγοριοποιούνται σε πολλαπλές επιχειρηματικές διαστάσεις (προϊόν, χρόνος, γεωγραφία, πελάτης κτλ). Εν συνεχεία οι αναλυτές μπορούν να προχωρήσουν με ευκολία σε ad-hoc αναλύσεις.

Κερδοφορία ανά πελάτη είναι η μέτρηση του πόσου κερδοφόροι είναι οι μεμονωμένοι πελάτες. Ένα πελάτης που κρατά 200.000 σε έναν καταθετικό λογαριασμό είναι κατά τεκμήριο ένας ζημιολόγος πελάτης για την τράπεζα. Οι τράπεζες δεν μπορούν να κάνουν και πολλά πράγματα με τις 200 αυτές χιλιάδες ωστόσο είναι υποχρεωμένες να υφίστανται το μηνιαίο κόστος ελέγχου του λογαριασμού αυτού. Το να καθορίσεις την κερδοφορία ανά πελάτη είναι κάτι το εξαιρετικά δύσκολο αφού πρέπει να διαθέτεις πληθώρα στοιχείων όπως το πόσες συναλλαγές κάνει ο πελάτης ανά μήνα, πόσο συχνά κάνει χρήση του φυσικού καταστήματος έναντι των εναλλακτικών καναλιών διανομής κτλ. Οι αποθήκες πληροφοριών είναι σε θέση να συγκεντρώσουν την πληροφόρηση αυτή. Η κερδοφορία ανά πελάτη βοηθά τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα να δώσουν προτεραιότητα σε θέματα φροντίδας του πελάτη. Οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμόσουν τις λειτουργίες τους έτσι ώστε οι πιο κερδοφόροι πελάτες τους να λαμβάνουν πιο συχνή αλληλογραφία και να έχουν καλύτερη πρόσβαση στους εταιρικούς πόρους. Η ανάλυση κερδοφορίας ανά πελάτη δίνει στην τράπεζα ξεκάθαρη εικόνα για το είδος των πελατών και των σχέσεων που συνεισφέρουν το μεγαλύτερο κέρδος, ώστε να επιδιώκουν τέτοιους πελάτες και σχέσεις.

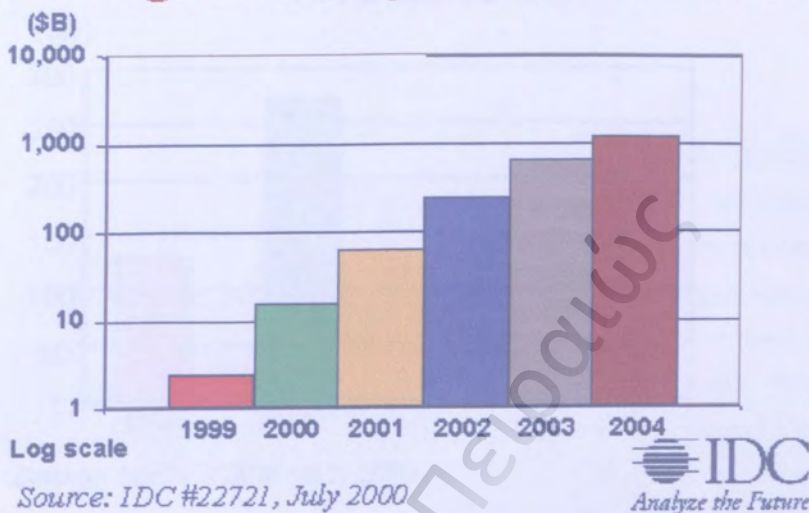
Το Data Warehousing δεν είναι απλά μια πολυτέλεια που τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα υιοθετούν απλά για να μην θεωρηθούν έξω από την μόδα της Νέας Οικονομίας και το hype του e-business. Είναι μια

αναγκαιότητα για τις σύγχρονες τράπεζες που μπορεί να λειτουργήσει σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην Ψηφιακή Οικονομία. Τρανή απόδειξη μια τριετής έρευνα της IDC σε 62 οργανισμούς που αποκάλυψε πως οι εταιρείες αυτές ξόδεψαν κατά μέσο όρο \$2.2 εκατ στις αποθήκες πληροφοριών τους και απόλαυσαν 400% απόδοση επί της επένδυσης (ROI). Καθόλου άσχημα.

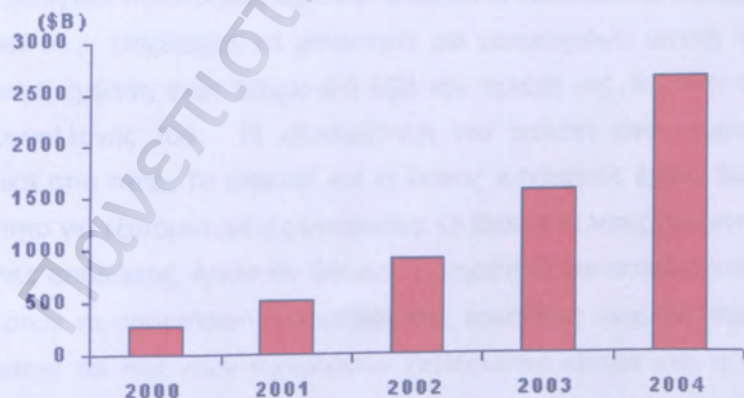
e-commerce

Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι το κομμάτι του e-business που συγκεντρώνει την μεγαλύτερη προβολή. Οι online καταναλωτές αναμένεται να ξοδέψουν πάνω από \$130 δις μέσα στα επόμενα χρόνια. Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι κάτι περισσότερο απο το άνοιγμα ενός online καναλιού διανομής. Έχει να κάνει ακόμα με την χρήση τεχνολογίας για τον επαναπροσδιορισμό του επιχειρηματικού μοντέλου, την εξοικονόμηση κόστους, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και την ενδυνάμωση των σχέσεων με πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες. Μεταφέροντας βασικές διαδικασίες στο δίκτυο η εταιρεία έχει την δυνατότητα να φέρει κοντύτερα όλους τους ενδιαφερόμενους μειώνοντας τον χρόνο και την γραφική δουλειά που απαιτούνται. Οι προμήθειες μπορούν να γίνονται πια online με την χρήση ενός extranet τα ηλεκτρονικά συστήματα πληρωμών μέσω δικτύου εκσυγχρονίζουν τις οικονομικές σχέσεις με τους πελάτες. Τα e-marketplaces εξαπλώνονται και αλλάζουν δραστικά το τοπίο των online συναλλαγών. Οι αγοραστές βρίσκουν νέους προμηθευτές. Οι προμηθευτές αποκτούν πρόσβαση σε νέους πελάτες, ενώ και τα δυο μέρη μειώνουν το κόστος.

Worldwide Value B2B eCommerce Through eMarketplaces, 1999–2004



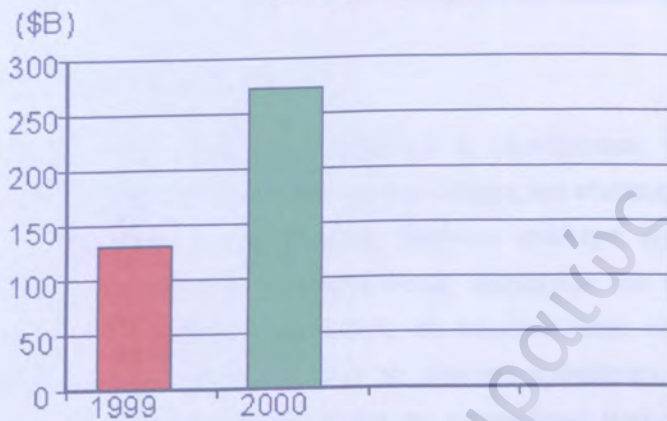
Worldwide Business-to-Business eCommerce, 2000–2004



Source: IDC Internet Commerce Market Model, V7.1



eCommerce Spending Worldwide (\$B), 1999–2000



Source: IDC's ICMM v6.3, 2000



Εξυπηρέτηση του ηλεκτρονικού πελάτη

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management) επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει μια μακροχρόνια οπτική δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην διαχρονική αξία του πελάτη απ' όπi στην αξία της κάθε συναλλαγής του. Η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι περισσότερο σημαντική από ποτέ. Το Internet και οι λύσεις e-business έχουν δώσει την δυνατότητα για εξατομικευμένες υπηρεσίες. Οι ίδιοι οι πελάτες άλλωστε έχουν αυξημένες απαιτήσεις. Απαιτούν 24ωρη εξυπηρέτηση και εκπροσώπους που να μπορούν να απαντήσουν επακριβώς στις ερωτήσεις τους. Με την χρήση του Internet και των νέων τεχνολογιών (τηλεφωνικά κέντρα κτλ) η εταιρεία μπορεί να ικανοποιήσει τις αυξημένες απαιτήσεις των πελατών της δίνοντας τους τις πληροφορίες που θέλουν, την ώρα που τις θέλουν. Ανοίγοντας έναν συνεχή διάλογο με τους πελάτες μπορείς να καταλάβεις καλύτερα τις ανάγκες του. Αναγνωρίζοντας τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τις αγοραστικές τους συνήθειες μπορείς να προσφέρεις εξατομικευμένες λύσεις σε όλα τα

κανάλια διανομής. Η ιδέα είναι να προσφέρεις μια ξεχωριστή αγοραστική εμπειρία στον πελάτη βελτιώνοντας ο ίδιος τις εσωτερικές σου διαδικασίες, μέσω της έγκυρης και έγκαιρης ενημέρωσης της αποθήκης πληροφοριών που θα αποδειχτεί πολύτιμη για τα τμήματα πωλήσεων και marketing.

Οφέλη από την e-μεταμόρφωση

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον η εξυπηρέτηση του πελάτη, η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και ο έλεγχος του κόστους είναι ζητήματα πρώτης προτεραιότητας. Οι πελάτες απαιτούν καλύτερη εξυπηρέτηση και χαμηλότερες τιμές ενώ οι ανταγωνιστές ανεβάζουν τον πήχη συνεχώς ψηλότερα με νέες λύσεις προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Τα τελευταία χρόνια το Internet εμφανίστηκε σαν ζωικής σημασίας επιχειρηματικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις που το υιοθέτησαν. Έθεσε νέα standards για τις σχέσεις ανάμεσα σε επιχείρηση και πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενους. Οι λύσεις e-business βοηθούν την παραγωγικότητα της επιχείρησης με τρεις κυρίως τρόπους:

- Διασφαλίζουν την πίστη του πελάτη προς την εταιρεία
- Χτίζουν και διατηρούν τις σχέσεις με συνεργάτες και προμηθευτές μέσω εφαρμογών πραγματικού χρόνου business to business.
- Βελτώνουν την αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου μέσω της εύκολης πρόσβασης σε εξειδικευμένη πληροφόρηση της εταιρείας.

Οφέλη αναφορικά με τους πελάτες

Το site μιας εταιρείας σε συνδυασμό με τις λύσεις e-business όπως το Customer Relationship Management και το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι σε θέση να βελτιώσουν το επίπεδο των υπηρεσιών προς τον πελάτη.

- *Βελτίωση της πρόσβασης σε πληροφορίες.*

Τόσο οι καταναλωτές όσο και οι επιχειρήσεις καταφεύγουν στο Internet προκειμένου να βρουν άμεση πληροφόρηση. Μετατρέποντας ένα site σε όχημα πληροφόρησης, οι επιχειρήσεις δίνουν στους πελάτες τους εύκολη και

24ωρη πληροφόρηση. Παρέχοντας απλά βασική πληροφόρηση για τα προϊόντα την διαθεσιμότητα και την τιμή τους οι επιχειρήσεις βελτιώνουν την ικανοποίηση του πελάτη χωρίς να προβούν σε μεγάλες επενδύσεις. Κάνοντας το επιπλέον βήμα να εντοπίσουν τα sites που επισκέπτονται οι πελάτες τους μπορούν να αποκτήσουν πρόσθετη γνώση για τα ενδιαφέροντα των πελατών. Εν συνεχεία μπορούν ευκολότερα να παρέχουν στους πελάτες την πληροφορία που χρειάζονται προκειμένου να αγοράσουν, μειώνοντας τον κύκλο πωλήσεων και το κόστος πωληθέντων.

- *Βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη.*

Οι λύσεις e-business και το δίκτυο μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τα διάφορα επίπεδα υποστήριξης προς τον πελάτη. Οι πελάτες μπορούν αποκτήσουν σημαντική πληροφόρηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας ή να λάβουν απαντήσεις στα ερωτήματά τους, χωρίς να χρειαστεί να καταφύγουν σε άμεση επαφή. Όταν αυτό γίνει αποτελεσματικά η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών μπορεί να βελτιωθεί χωρίς επιπλέον προσωπικό.

- *Απλοποίηση των επιχειρηματικών συναλλαγών.*

Οι επιχειρηματικές λύσεις ηλεκτρονικού εμπορίου μετατρέπουν το site μιας εταιρείας σε μια ισχυρή πηγή εσόδων στο οποίο έχουν πρόσβαση εκατομμύρια χρήστες Internet παγκοσμίως. Ολοένα και περισσότεροι πελάτες αισθάνονται άνετα αγοράζοντας προϊόντα από το δίκτυο. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, σύμφωνα με την Yankee Group, το ηλεκτρονικό εμπόριο business to business αναμένεται να αυξηθεί από τα \$138 δις το 1999 στα \$541 δις το 2003. Σύμφωνα με την IDC το παγκόσμιο εμπόριο μέσω Internet θα αυξηθεί από τα \$50.4 δις το 1998 σε περισσότερο από \$1 τρις το 2003. Οι πελάτες εκτιμούν την ευκολία και απλότητα του διαδικτύου. Αρκεί το απλό πάτημα ενός κουμπιού και η εφαρμογή ηλεκτρονικού εμπορίου διαχειρίζεται ολόκληρη την διαδικασία αγοράς, από την έγκριση της κάρτας μέχρι την εκτέλεση της παραγγελίας. Οι πελάτες έχουν την δυνατότητα να κάνουν παραγγελία, να κάνουν την πληρωμή, να δουν την διαθεσιμότητα των προϊόντων και να παρακολουθήσουν την εξέλιξη της παραγγελίας.

- *Διεύρυνση της πελατειακής βάσης.*

Το Internet επεκτείνει εντυπωσιακά την γεωγραφική κάλυψη των πωλήσεων, δίνοντας την δυνατότητα στην επιχείρηση να πουλήσει σε παγκόσμιο επίπεδο ανοίγοντας νέες αγορές που προηγουμένως ήταν απροσπέλαστες. Τώρα που οι πελάτες χρησιμοποιούν το δίκτυο για τις αγορές τους, οι επιχειρήσεις βρίσκουν νέες ευκαιρίες για την ανάπτυξη των πωλήσεων τους. Οι επιχειρήσεις έχουν τα δυνατότητα να βάζουν διαφημίσεις και σε άλλα sites που δέχονται επισκέψεις από δυνητικούς πελάτες με ομοειδή χαρακτηριστικά.

Οφέλη αναφορικά με προμηθευτές και συνεργάτες.

Το χτίσιμο και η διατήρηση σχέσεων ανάμεσα στις επιχειρήσεις είναι μια από τις σημαντικότερες ευκαιρίες που υπόσχεται το Internet και οι νέες τεχνολογίες. Σύμφωνα με την IDC, το 68% των επιχειρήσεων που απασχολούν λιγότερα από 100 άτομα έχουν σαν πελάτες τους επιχειρήσεις. Εργαλεία που προσφέρουν λύσεις για προμήθειες μέσω δικτύου, διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας βοηθούν την επιχειρήσεις να περάσουν σε νέα επίπεδα συνεργασίας.

- *Βελτίωση της διαχείρισης αποθεμάτων*

Μέσω του Internet οι επιχειρήσεις μπορούν με ευκολία να μοιράζονται την τρέχουσα πληροφόρηση και να βελτιστοποιήσουν την διαχείριση αποθεμάτων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω ενός extranet είτε μέσω ενός ιδιωτικού συνδέσμου ανάμεσα στην επιχείρηση και τους επιλεγμένους συνεργάτες της. Μέσω των extranets που δίνουν online πληροφορίες για τα αποθέματα καθώς και τις τελευταίες τάσεις και προβλέψεις για τις πωλήσεις, οι επιχειρήσεις μπορούν να προβούν σε πιο ακριβείς αγοραστικές αποφάσεις. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κόστους, καλύτερη διαχείριση της προσφοράς και της ζήτησης και βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη.

- *Μείωση του κόστους επικοινωνίας*

Η online συνεργασία είναι σε θέση να μειώσει δραστικά την ανάγκη για ταξίδια, τηλεφωνήματα, Fax, και courier. Το να μοιράζεσαι έγγραφα και οποιαδήποτε πληροφόρηση διαδραστικά, μειώνει το κόστος επικοινωνίας με συνεργάτες και προμηθευτές.

- *Μείωση του χρόνου που απαιτείται προκειμένου να βγεί ένα προϊόν στην αγορά.*

Η online συνεργασία επιτρέπει στις εταιρεία που υιοθετεί τις νέες τεχνολογίες να κινηθεί γρηγορότερα στην αγορά. Ο χρόνος αυτός μπορεί να μειωθεί χρησιμοποιώντας το κατάλληλο λογισμικό προκειμένου να συνδυάσεις τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πόρους. Ταυτόχρονα μπορείς να επιθεωρείς το σχεδιασμό του προϊόντος, τις προτάσεις τα συμβόλαια και τα υπόλοιπα έγγραφα. Έτσι οι επιχειρήσεις μπορούν να βγάλουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στην αγορά, μπροστά από τον ανταγωνισμό. Αυτό αποτελεί τεράστιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οφέλη αναφορικά με την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων

Με την εξεύρεση νέων μεθόδων για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων τους, οι επιχειρήσεις μπορούν να πραγματοποιούν πιο αποτελεσματικά τις δραστηριότητές τους με πελάτες, συνεργάτες και προμηθευτές. Επιχειρηματικές λύσεις όπως αυτοματοποίηση των πωλήσεων, intranets, διαχείριση ανθρώπινου, και e-learning είναι σε θέση να αυξήσουν σημαντικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων και να βελτιώσουν τις εσωτερικές διαδικασίες.

- *Βελτίωση των πελατειακών σχέσεων*

Εργαλεία αύξησης της παραγωγικότητας των πωλήσεων, ενδυναμώνουν το προσωπικό επιτρέποντας του να χτίσει ισχυρότερες σχέσεις με τους πελάτες. Τους δίνουν την δυνατότητα να ανταποκρίνονται γρηγορότερα και πιο αποτελεσματικά στις ανάγκες των καταναλωτών. Οι αντισπρόσωποι πωλήσεων μπορούν να διαχειρίζονται τα ραντεβού τους πιο αποτελεσματικά, να στείλουν

αλληλογραφία και να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες για τους πελάτες και τα προϊόντα.

- *Βελτίωση της διαδικασίας εκπαίδευσης*

Η πρόσληψη καλά εκπαιδευμένων εργαζομένων, είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις. Το κόστος εκπαίδευσης συχνά είναι μεγάλο. Η εκπαίδευση μέσω δικτύου μπορεί να μειώσει το κόστος και τον χρόνο που σχετίζονται με την εκπαίδευση. Οι εργαζόμενοι μπορούν με τον ρυθμό που αυτοί επιθυμούν να εκπαιδευτούν μέσα από το PC τους. Έτσι δεν υπάρχει η ανάγκη για μια κεντρική γεωγραφική τοποθεσία όπου θα γίνεται η εκπαίδευση και μειώνεται το κόστος και ο χρόνος ταξιδιού.

- *Ενδυνάμωση της ομαδικής δουλειάς*

Πολλές επιχειρήσεις καταφεύγουν στις νέες τεχνολογίες προκειμένου να ενδυναμώσουν την ομαδική εργασία και να χτίσουν την έννοια της κοινότητας στον εργασιακό χώρο. Οι ομάδες που χρησιμοποιούν την τεχνολογία γνωρίζουν λιγότερους γεωγραφικούς και χρονικούς περιορισμούς. Η ανταλλαγή πληροφοριών μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μπορεί να αυξήσει σημαντικά την παραγωγικότητα της ομάδας και τον βαθμό ανταπόκρισής της. Η λειτουργικότητα των προγραμμάτων αυτών δεν περιορίζεται φυσικά στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Μιλάμε ακόμα για data conferencing, videoconferencing, group document editing, groupcalendar/scheduling και μια πληθώρα άλλων εφαρμογών.

- *Μοίρασμα της γνώσης*

Ένα intranet μπορεί να χρησιμεύσει για την διάχυση των πληροφοριών ανάμεσα στους εργαζόμενους. Έτσι η πληροφορία γίνεται γνώση και πολύτιμο εργαλείο που λειτουργεί σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα ενδοεπιχειρησιακά δίκτυα αυξάνουν τον βαθμό γνώσης της εταιρείας, αφού κάνουν οποιαδήποτε πληροφορία διαθέσιμη στον οποιονδήποτε υπάλληλο ανά πάσα στιγμή. Το Intranet γίνεται εύκολα μια πλατφόρμα διαχείρισης της εταιρικής γνώσης (knowledge management).

5. Η ελληνική πραγματικότητα

Στην Ελλάδα η ηλεκτρονική τραπεζική βρίσκεται ακόμα στα πρώτα της βήματα. Το δυσάρεστο είναι ότι οι τράπεζες δεν βγάζουν προς τα έξω ποσοτικά στοιχεία και έτσι δεν υπάρχει μια ξεκάθαρη εικόνα για την υπάρχουσα κατάσταση και τις μελλοντικές προοπτικές της ηλεκτρονικής τραπεζικής στη χώρα μας. Οι τράπεζες που παρέχουν δυνατότητα online τραπεζικών συναλλαγών είναι μέχρι στιγμής η Alpha Bank, η EFG Eurobank Ergasias, η Winbank (Τράπεζα Πειραιώς), η Εθνική Τράπεζα, η Εγνατία Τράπεζα, η Nova Bank, η Citibank και η Τράπεζα Κύπρου (παρακάτω υπάρχει αναλυτικός πίνακας των υπηρεσιών που προσφέρει η καθεμία). Αυτό που παρατηρούμε στην Ελλάδα είναι πως όλα τα online πιστωτικά ιδρύματα αποτελούν τμήμα των παραδοσιακών τραπεζικών ιδρυμάτων. Έχουμε να κάνουμε δηλαδή αποκλειστικά με περιπτώσεις clicks and mortar. Λείπει η περίπτωση μιας αμιγώς pure play εικονικής τράπεζας ή μιας τράπεζας που να μην ανήκει σε ένα παραδοσιακό πιστωτικό ίδρυμα αλλά να λειτουργεί αυτόνομα σαν επιχειρησιακή μονάδα (κατά τα πρότυπα της Cahoot). Ακόμα και στην περίπτωση της Winbank της Τράπεζας Πειραιώς η διαφοροποίηση βρίσκεται μόνο στο όνομα αφού κατά τα άλλα η Winbank απλώς προσφέρει online τα προϊόντα τις Τράπεζας Πειραιώς και χωρίς κανένα κοστολογικό πλεονέκτημα (για την ίδια και τον πελάτη). Ανάλογη είναι και η κατάσταση στον τομέα των online χρηματιστηριακών συναλλαγών. Όλα αυτά με κάνουν να συμπεράνω πως οι Έλληνες τραπεζίτες αντιμετωπίζουν ακόμα το internet απλά σαν ένα επιπλέον κανάλι διανομής πλάι στα ήδη υπάρχοντα χωρίς ακόμα να καταφέρουν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες του νέου μέσου. Προσωπικά για παράδειγμα θα μου άρεσε να δω μια Winbank που να δραστηριοποιείται αυτόνομα προσφέροντας ελκυστικότερα επιτόκια από την μητρική της, ως αποτέλεσμα του μειωμένου κόστους λειτουργίας της. Η τράπεζα αυτή θα είχε αυξημένες πιθανότητες να κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών αφού θα κουβαλούσε μαζί της το κύρος της μητρικής. Αν μάλιστα έκανε χρήση των ATM's της μητρικής με κάποια μορφή μίσθωσης ή λειτουργούσε σαν supermarket χρηματοοικονομικών προϊόντων το αποτέλεσμα ίσως να ήταν ακόμα καλύτερο. Ένας τέτοιος ανταγωνισμός θα

ήταν κάτι παραπάνω από υγιές. Ενδιαφέρον θα είχε ακόμα να δούμε στη χώρα μας και μια καθαρά εικονική τράπεζα. Θα ήταν ένα στοίχημα με μεγάλο ρίσκο. Ωστόσο μήπως για όλες αυτές τις καινούργιες επενδυτικές τράπεζες που ξεφυτρώνουν η μία μετά την άλλη και στηρίζονται στην ανάπτυξη μέσω φυσικών υποκαταστημάτων το ρίσκο είναι μικρότερο; Δεν ισχυρίζομαι φυσικά ότι αυτή είναι η συνταγή της επιτυχίας. Φιλόδοξες και φιλότιμες προσπάθειες, ακόμα και σε χώρες πιο έτοιμες από εμάς να δεχτούν την αλλαγή, έχουν πέσει στο κενό. Η χώρα μας έχει την μικρότερη διείσδυση προσωπικών υπολογιστών και internet στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Internet Users in Greece

1998	1999	2000	2001(E)	2002(E)	2003(E)	2004(E)
305.000	509.000	829.000	1.293.000	1.909.000	2.631.000	3.364.000

Πηγή: Forrester Research

Το κόστος χρήσης των τηλεπικοινωνιακών υποδομών είναι ακόμα πολύ υψηλό και οι συνδέσεις αργές αφού οι γραμμές ISDN και DSL δεν είναι ακόμα δημοφιλείς (κυρίως λόγω αυξημένου κόστους). Όσο μεγαλύτερο όμως είναι το ρίσκο τόσο μεγαλύτερη είναι και η απόδοση, και μάλιστα με μη γραμμικό τρόπο. Στο χώρο των επιχειρήσεων δεν υπάρχει «free lunch». Γι αυτό κανείς αξίζει να παίρνει τον κίνδυνο, πολύ περισσότερο μάλιστα όταν στηρίζεται σε ένα λογικό και κερδοφόρο επιχειρηματικό μοντέλο. Άλλωστε το σκηνικό δείχνει να αλλάζει και μάλιστα με γρήγορους ρυθμούς. Το 3^ο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης προβλέπει δαπάνες ύψους 1 τρις δρχ για το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» και η συνεισφορά του αναμένεται σημαντική. Σύμφωνα με εκτιμήσεις της Jupiter Research αναφορικά με τον αριθμό των Ελλήνων online αγοραστών αυτοί θα φτάσουν τις 200.000 εντός του 2001, τις 300.000 το 2002, τις 500.000 το 2003, τις 700.000 το 2004 και το 1 εκατομμύριο το 2005. Ανάλογη αναμένεται και η αύξηση των online καταναλωτικών δαπανών που εκτιμάται πως θα παρουσιάσουν την ακόλουθη εικόνα:

Online Καταναλωτικές Δαπάνες στην Ελλάδα (σε δις Ευρώ)

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
0	0	0	0.1	0.1	0.2	0,4

Πηγή: Jupiter Research

Στην κινητή τηλεφωνία η διείσδυση είναι πολύ υψηλή και ξεπερνά το 50% όμως το στοίχημα είναι η δημοτικότητα του «ασύρματου internet». Μόλις 8 στους 1000 συνδρομητές στην Ελλάδα έκαναν χρήση των υπηρεσιών WAP. Αν τα πράγματα δεν αλλάξουν ραγδαία με τον ερχομό των υπηρεσιών GPRS (2.5G) και UMTS (3G) αργότερα, το μέλλον του mobile banking στην Ελλάδα διαγράφεται δυσοίωνο. Αναφορικά με την ψηφιακή τηλεόραση φιλόδοξη και ενδιαφέρουσα είναι η προσπάθεια της EFG Eurobank Ergasias η οποία είναι η μοναδική τράπεζα μέχρι στιγμής που προσφέρει τέτοιες υπηρεσίες. Προς το παρόν βέβαια και μέχρι να ολοκληρωθεί η υλοποίηση της αμφίδρομης πλατφόρμας, το TV banking της EFG Eurobank Ergasias περιορίζεται στην παροχή πληροφοριών για τα καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια, τη δημιουργία χαρτοφυλακίου αμοιβαίων κεφαλαίων και μετοχών, την παρακολούθηση της αποτίμησης αυτών καθώς επίσης και την παρακολούθηση της συνεδρίασης του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών.

Σημαδιακή για τα online τραπεζικά δρώμενα της χώρας υπήρξε η 4^η Απριλίου του 2001. Την ημερομηνία αυτή υπογράφηκε το καταστατικό της ίδρυσης ανώνυμης εταιρείας από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών, την Εθνική Τράπεζα και την Alpha Bank. Η εταιρεία έχει την επωνυμία «Ελληνική Εταιρεία Ψηφιακής Πιστοποίησης» και διακριτικό τίτλο Hellas Trust. Σκοπό έχει την παροχή υπηρεσιών πιστοποίησης, σχετικών με τη διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών. Ειδικότερα η εταιρεία θα λειτουργεί σαν μια έμπιστη τρίτη οντότητα, η οποία ως πιστοποιούσα αρχή, θα πιστοποιεί, θα ελέγχει, θα εκδίδει και θα διαχειρίζεται ψηφιακά πιστοποιητικά. Τα πιστοποιητικά αυτά θα είναι υπογεγραμμένα ψηφιακά από την ίδια για την πιστοποίηση τη ταυτότητας/υπογραφής των πελατών της, για τις συναλλαγές τους στο Internet ή και σε ιδιωτικά δίκτυα (Intranets ή Extranets). Μια ακόμα σημαντική εξέλιξη που θα πρέπει να αναμένουμε πολύ σύντομα είναι η εισαγωγή έξυπνων

καρτών (smart cards). Οι κάρτες αυτές αναμένεται να στοιχίζουν έως 20.000 δρχ και θα μπορούν να επαναφορτίζονται με χρηματικές μονάδες από τα ATM's , τα καρτοτηλέφωνα του ΟΤΕ καθώς και από άλλα συγκεκριμένα σημεία πώλησης. Θα μπορούν δε να χρησιμοποιηθούν σε περίπτερα, ταξί, κινηματογράφους, θέατρα κτλ.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Το Πανοράμα των ηλεκτρονικών συναλλαγών

Τραπεζικές Υπηρεσίες	Eurobank-Ergasias	Winbank	Alpha	Εθνική	ΕΥΡΩΤΙΑ Τράπεζα	Nova Bank	Citibank	Τράπεζα Κύπρου
Υπόλοιπα Λογαριασμών	•	•	•	•	•	•	•	•
Κινήσεις Λογαριασμών	•	•	•	•	•	•	•	
Μεταφορές Λογαριασμών	•	•	•	•	•	•	•	•
Υπόλοιπα Πιστωτικών Καρτών	•		•				•	•
Κινήσεις Πιστωτικών Καρτών	•						•	•
Πληρωμές Πιστωτικών Καρτών	•	•	•		•		•	
Εντολές Ειλεγομένων	•	•	•		•	•		
Παραγγελία Μηνός Επιταγών		•			•	•	•	•
Εξόφληση Λογαριασμών		•	•					
Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες								
Προσωπικό Χαρτοφυλάκιο	•	•	•	•	•	•		
Εικονικά Χαρτοφυλάκια	•				•			
XAA Real-Time	•	•			•	•		
Ημερ/Εξδου Δελτίο Αγοράς	•		•		•	•		
Στατιστικά, Καλείριο Αγοράς	•	•	•		•	•		
Γραφήματα Τεχνικής Ανάλυσης	•					•		
Online Εντολές XAA	•	•	•	•	•	•		
Πολιτικές Εντολές	•							
Ασφάλεια								
SSL 128 bit	•	•	•	•	•	•	•	•
Αλλαγή Κωδικού Πρόσβασης	•	•	•	•	•	•	•	
Ψηφιακό Πιστοποιητικό	•							

6. Πίνακες και διαγράμματα

Number of Banks and Credit Unions Offering Online Services

<i>Year</i>	<i>Number</i>	<i>% of Market</i>
1998	1.200	6%
1999	8.400	42%
2000	12.000	61.3%
2003	15.845	75%

- Of ~100,000 banks in the US, under 10 per cent presently provide online services
- 2001: 25 million user base expected

Source: [*International Data Corporation*](#)

Number of UK Bank Branches 1999 – 2000

<i>Year</i>	<i>Branches</i>
1999	11.000
2000	7.400
Differential	-3.600

2.5 million will bank online by 2000

Source: [*International Data Group*](#)

Potential Impact of Automating Checks

<i>Year</i>	<i>No. Checks Processed</i>	<i>Details</i>
1998	64 billion	33% personal checks
2003	40 billion	Potential of automation
Result: elimination of 24 billion checks		

Source: [TeleCheck](#)

Potential Savings from Automating Checks

<i>Category</i>	<i>Benchmark</i>	<i>Potential Savings</i>
Household	95 million takers	USD 5.4 billion
Business	If business uptake = 50%	USD 8.0 billion

Source: [TeleCheck](#)

Numbers of CheckFree Customers 1999 – 2000

<i>Year</i>	<i>Customers</i>
Mid 1999	3 million approx
2000	100 million (increase of 67 %)
Projected: Increase of 5 million per annum	

Source: [CheckFree](#)

Source: [Morgan Stanley](#)

<i>Respondent %</i>	<i>Reported problem</i>
98%	Vandalism
27%	Financial fraud
25%	Theft of transaction information

Source: Computer Security Institute

Dollar Expenditure on EBPP By Financial Institutions

<i>Year</i>	<i>US (mn)</i>	<i>Europe (mn)</i>	<i>Asia-Pacific (mn)</i>
1999	38	16	5
2000	60	32	10
2001	120	44	17
2002	150	70	38
2003	160	82	60

Source: Meridien Research

Users of Wireless Financial Services By 2003

<i>Region</i>	<i>Number</i>
Worldwide	40 million
Europe	18 million
Asia	12 million
North America	8 million

Source: Meridien Research

Proportion of Europeans Using Electronic Banking Channels

	<i>UK</i>	<i>Germany</i>	<i>Spain</i>	<i>France</i>	<i>Sweden</i>	<i>Netherlands</i>	<i>Italy</i>	<i>Switzerland</i>
<i>Year</i>	<i>(mn)</i>	<i>(mn)</i>	<i>(mn)</i>	<i>(mn)</i>	<i>(mn)</i>	<i>(mn)</i>	<i>(mn)</i>	<i>(mn)</i>
1999	1.0	0.9	0.7	0.2	1.0	0.2	0.1	0.2
2000	2.0	1.6	1.3	0.4	1.3	0.5	0.3	0.4
2001	3.1	2.5	1.8	0.8	1.5	0.9	0.5	0.6
2002	3.9	3.5	2.1	1.1	1.7	1.2	0.8	0.6
2003	4.9	4.3	2.5	1.8	1.9	1.5	1.3	0.7
2004	5.4	4.9	2.7	2.1	2.0	1.7	1.7	0.8

Source: [Datamonitor](#)

EBPP Share Between Banks, Billers & Third-Party Providers

<i>Market Segment</i>	<i>1998</i>	<i>2000</i>	<i>2003</i>	<i>2005</i>
Third-Party Providers	70%	55%	45%	35 - 40%
Billers Direct / Branded	20%	30%	35%	35 - 40% **
Banks	10%	15%	20%	25 - 30%
Total	100%	100%	100%	100%

* CheckFree, Fiserve, EDS, First Data, for example

** Up to 30% of this total may be outsourced to third-party providers

Source: [Killen & Associates](#)

European Spending on Electronic Banking Channels

Country	1999	2004
UK	USD 99 bn	USD 395 bn
Germany	USD 88 bn	USD 243 bn
France	USD 69 bn	USD 271 bn
1999	Banks spent almost \$1 million per day on e-banking	
2004	4-fold increase in e-banking spend, to \$1.4 billion	
*	\$850 million of this total will go on external contractors	

Source: Datamonitor

Users of Wireless Financial Services, 1999-2004

Users (millions)	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Europe	<1	5	12	23	48	79
Asia-Pacific	<1	2	8	19	42	63
US	<1	<1	1	1	5	13

Source: Celent Communications

Western Europe Dominates Online Banking

Region (millions of users)	2000	2001	2002	2003	2004
Western Europe	18.6	28.0	37.8	47.7	57.9
United States	9.9	14.7	17.1	20.4	22.8
Japan	2.5	6.5	11.9	19.6	21.8
Asia-Pacific (exc Japan)	2.4	4.4	6.8	9.8	13.8
Rest of the world	1.0	1.7	3.1	5.1	6.1
Total	34.4	55.3	76.7	102.6	122.3

Source: International Data Corporation

How Different Nationalities Plan To Use Online Services

<i>Country</i>	<i>Start Banking</i>	<i>Continue Banking</i>
South Africa	46% (1st)	89% (3rd)
Germany	42% (2nd)	85% (5th)
Sweden	35% (3rd)	91% (2nd)
Netherlands	35% (3rd)	83% (7th)
Switzerland	34% (4th)	86% (4th)
Belgium	35% (4th)	77% (9th)
Brazil	34% (4th)	82% (8th)
Canada	32% (5th)	84% (6th)
Australia	32% (5th)	98% (1st)
Singapore	31% (6th)	83% (7th)
Colombia	30% (7th)	74% (4th)
UK	29% (8th)	86% (4th)
Spain	24% (9th)	(N/A)
US	21% (10th)	75% (10th)

Source: [Bank Technology News](#)

Spending on Mobile Banking in Western Europe, 1999 – 2003

<i>Year</i>	<i>Total</i>
1999	\$12 million
2000	\$43 million
2001	\$116 million
2002	\$254 million
2003	\$344 million

Source: [IDC](#)

Consumer Ownership & Adoption of Network Access Devices

Banks Control Access

Channel	Total (millions)
Bank branches	2
Call center operators	2
ATMs	1
POS Terminals	14

Consumers Control Access

Channel	Total (millions)
Handheld Devices	29
Set-Top Boxes	49
Mobile Phones	450
PCs	578

Source: [*McKinsey*](#)

Consumer Attitudes Toward Online Financial Services

Consumer Attitude

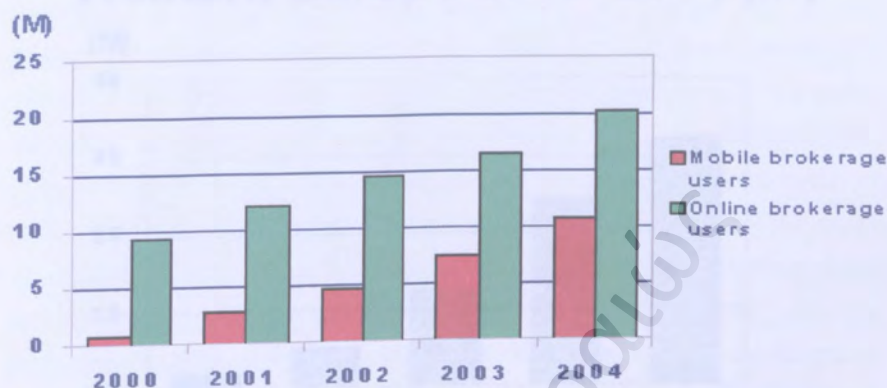
	Total	US	Japan	Italy	UK
Security/privacy concerns over transactions	79%	85%	72%	68%	78%
Find online financial transactions more convenient	45%	42%	35%	41%	32%
Net has changed attitude to financial transactions	34%	29%	15%	26%	18%

But Almost One-Quarter Will Bank Online

Conduct/expect to conduct financial transactions	24%	20%	8%	4%	17%
Check/expect to check credit card balance	17%	15%	2%	2%	13%

Source: [*American Express/International Communications Research*](#)

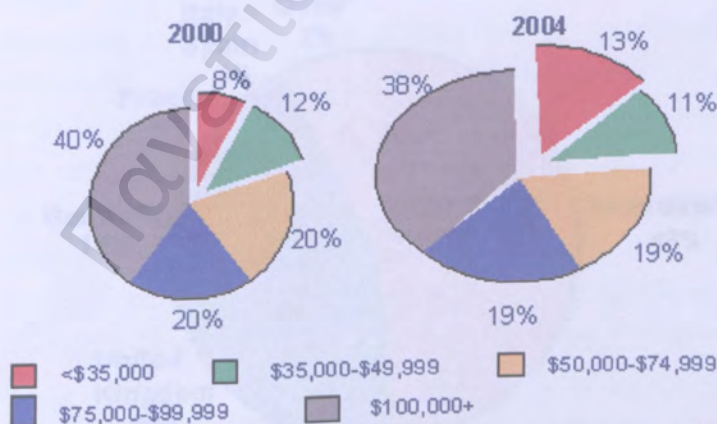
U.S. Mobile and Online Brokerage Users, 2000–2004



Source: IDC #23708, December 2000


IDC
 Analyze the Future

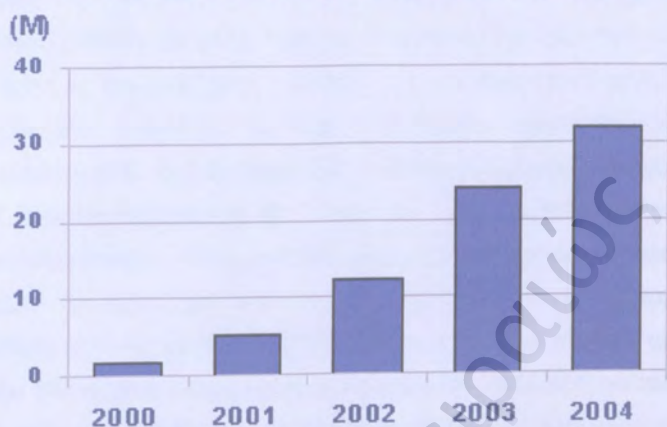
Online Brokerage Accounts by U.S. Household Income, 2000 and 2004



Source: IDC # 22452, June 2000


IDC
 Analyze the Future

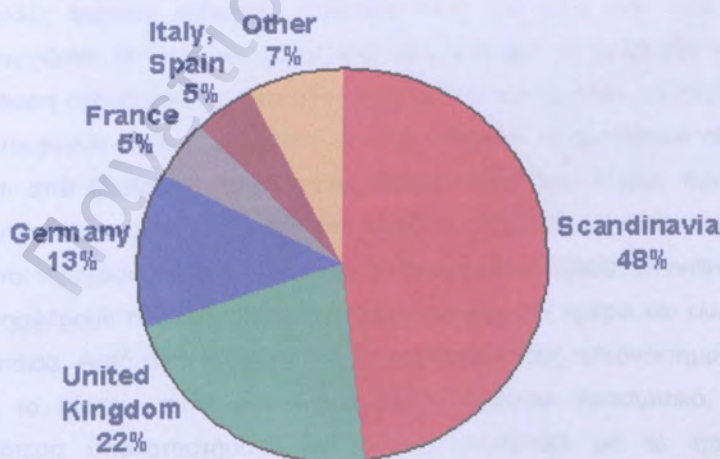
WAP-Enabled Mobile Banking Accounts, Western Europe 2000–2004 (M)



Source: IDC #MB27G, September 2000



WAP-Enabled Mobile Banking Accounts in Western Europe, 2000 (%)



Source: IDC #MB27G, September 2000



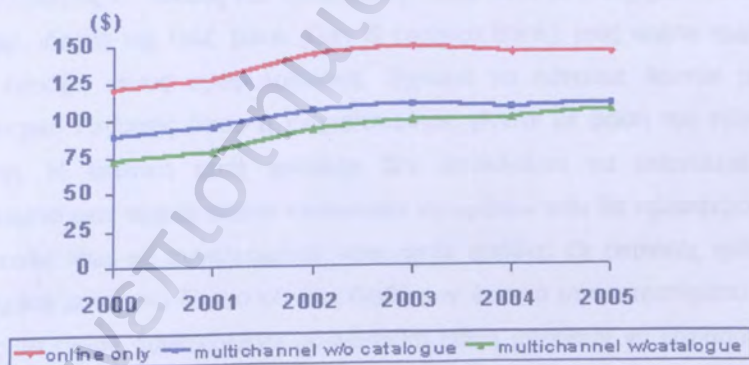
7. Στρατηγικές για την e-πιβίωση

Αλλαγή στην Τιμολογιακή Πολιτική

Πρόσφατα η WingspanBank.com αποφάσισε ότι πρέπει να χρεώνει προμήθειες από ορισμένους πελάτες. Η πολιτική της αυτή δεν αποκλείεται να αποτελέσει το ξεκίνημα μιας αλλαγής στο μοντέλο τιμολόγησης των online τραπεζών που συνηθίζουν να παρέχουν δωρεάν υπηρεσίες. Οι προμήθειες αυτές είναι μηνιαίες και αφορούν τους πελάτες της με λογαριασμούς κάτω των \$1500. Από την ίδρυσή της τον Ιούνιο του 1999 οι υπηρεσίες της Wingspan παρέχονταν δωρεάν, όπως άλλωστε και οι αντίστοιχες των υπολοίπων online τραπεζών. Ο λόγος για την αλλαγή αυτή είναι η νέα γραμμή που της επιβλήθηκε από την μητρική της Bank One. Καθώς το Internet αρχίζει πια να ωριμάζει σαν ιδέα οι επιχειρήσεις μαθαίνουν όλο και καλύτερα πως λειτουργεί το νέο μέσο και μαθαίνουν να προσαρμόζονται. Σε όλα αυτά τα χρόνια το μοντέλο του Internet πίεζε τις επιχειρήσεις να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες δωρεάν προκειμένου να προσελκύσουν πελάτες. Πολλές επιχειρήσεις (με χαρακτηριστικότερη όλων την Amazon) αδυνατούν να βγάλουν κέρδη επειδή πολλοί από τους πελάτες τους δεν συνεισφέρουν στα κέρδη. Μάρτυρες του ίδιου φαινομένου γινόμαστε και στις online τράπεζες. Ξεκινώντας πρακτικά από το μηδέν και προκειμένου να προσελκύσουν πελατεία, υποχρεώθηκαν να προσφέρουν υψηλά επιτόκια καταθέσεων και πολλές δωρεάν υπηρεσίες. Ωστόσο αυτό δεν είναι κάτι που μπορεί να συνεχίζεται έπ' άπειρο. Είναι αναπόφευκτο για τις τράπεζες να δώσουν έμφαση στους πελάτες που είναι κερδοφόροι και όχι στους ευκαιριακούς που λειτουργούν κερδοσκοπικά και δεν προσφέρουν προστιθέμενη αξία. Ουμίζει κάτι από Customer Relationship Management που λέγαμε πρωύτερα; Η Wingspan συγκεκριμένα διαθέτει περίπου 230.000 λογαριασμούς ωστόσο αυτοί τις έχουν κοστίσει \$10 εκατ σε διαφημιστικά έξοδα. Οι online τράπεζες προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες 24 ώρες την ημέρα και ελκυστικότερα επιτόκια. Αυτό είναι άλλωστε και το συγκριτικό τους πλεονέκτημα. Μπορούν να το κάνουν αυτό γιατί απασχολούν λιγότερο προσωπικό, διατηρούν λιγότερα υποκαταστήματα και ATM's συγκριτικά με τα παραδοσιακά υποκαταστήματα. Θεωρητικά τουλάχιστον το πλεονέκτημα φάνταζε τεράστιο,

ωστόσο το ανπιστάθμισμα σε πελάτες δεν ήταν το αναμενόμενο. Όλοι πια παραδέχονται λίγο ως πολύ πως η αρχική στρατηγική άφησε τελικά τις online τράπεζες με ένα κομμάτι της αγοράς από το οποίο είναι δύσκολο να βγάλει κανείς λεφτά. Με τον ίδιο τρόπο που οι e-tailers σταματάνε τα δώρα, τις προσφορές και τις δωρεάν υπηρεσίες αντιδρούν σιγά σιγά και οι online τράπεζες και μάλλον έχουν δίκιο. Κάποιες τράπεζες ζητούν καταθέσεις τουλάχιστον \$1000 προκειμένου να μην ισχύσει η μηνιαία προμήθεια των \$5 ενώ κάποιες άλλες αντί για ποινές χρησιμοποιούν ανταμοιβές προκειμένου να πείσουν τους πελάτες να αυξήσουν τις καταθέσεις. Η στρατηγική είναι μάλλον απλή και φυσικά η επιτυχία της θα εξαρτηθεί από το αν οι χαμένοι λογαριασμοί ανπισταθμιστούν από μεγαλύτερη αύξηση των καταθέσεων προκειμένου να αποφευχθεί το πρόστιμο.

U.S. Average Online Customer Acquisition Costs by Channel Strategy, 2000–2005



Source: IDC #23882, February 2001

 **IDC**
Analyze the Future

Στρατηγική Εστίασης (niche markets)

Μια βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι αυτή της εστίασης. Η στρατηγική εστίασης μπορεί να έχει στοιχεία είτε διαφοροποίησης είτε ηγεσίας κόστους. Η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Επομένως για να μπορέσει ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης θα πρέπει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευθεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής αυτής αποτελεί η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα και η επιλογή αυτού που ταιριάζει στις υπάρχουσες ή δυνητικές δυνατότητες της επιχείρησης. Η τμηματοποίηση κατά κύριο λόγο στηρίζεται σε τρεις μεταβλητές: το γεωγραφικό χώρο, τον τύπο του πελάτη και τη γραμμή προϊόντος. Άλλη βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης είναι το τμήμα της αγοράς που έχει επιλεγεί να έχει την κατάλληλη ελκυστικότητα.

Μπορεί το κριτήριο για την τράπεζά σου να είναι το ποιος είσαι αντί για το τι θα πληρώσεις σε τόκους και προμήθειες; Αυτό είναι το στοίχημα του Steven Dunlap, ιδρυτή της G&L Bank (Gay & Lesbian Bank), μιας online τράπεζας που εστιάζει στους ομοφυλόφιλους. Έχουμε να κάνουμε λοιπόν με μια στρατηγική εστίασης όπου η τμηματοποίηση γίνεται με βάση τον τύπο του πελάτη. Η εικονική αυτή τράπεζα δεν αποκλείεται να αποτελέσει τον προπομπό μιας σειράς online πιστωτικών ιδρυμάτων που θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες. Οι εικονικές τράπεζες υπάρχουν μόνο στο δίκτυο και δεν διαθέτουν φυσικά υποκαταστήματα. Έτσι χωρίς να έχουν συγκεκριμένη γεωγραφική βάση μπορούν να εσιάζουν σε συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες σε πανεθνικό επίπεδο. Χωρίς το πρόσθετο κόστος για την λειτουργία φυσικών υποκαταστημάτων μπορούν να χρεώνουν χαμηλότερες προμήθειες και να προσφέρουν ελκυστικότερα επιτόκια από τις παραδοσιακές τράπεζες. Ο Dunlap είναι πρακτικά ο πρώτος που προσφέρει τέτοιου είδους υπηρεσίες online niche τραπεζικής. Στο μέλλον όμως θα δούμε αρκετές τράπεζες που θα εστιάζουν σε μικρά τμήματα της αγοράς. Σύμφωνα με μια ανακοίνωση οι κατασκευαστές της σαμπάνιας Moët και των τσαντών Luis Vuitton θα προσφέρουν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες εστιασμένες

στους jetsetters που χρησιμοποιούν αυτά τα προϊόντα πολυτελείας. Κάτι ανάλογο άλλωστε συμβαίνει ήδη με τις πιστωτικές κάρτες. Μπορείς να πάρεις πιστωτική κάρτα για την «προστασία των φαλαινών» ή «την διατήρηση των τροπικών δασών». Στον online τραπεζικό κόσμο οι προοπτικές είναι απεριόριστες. Μπορείς να ανοίξεις τράπεζα για τους έλληνες μετανάστες του εξωτερικού, τους χορτοφάγους, τους οπαδούς του Ολυμπιακού και τους fans του Σάκη Ρουβά, ωστόσο η επιτυχία δεν είναι εγγυημένη, οπότε κάποιος θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός. Ας εξετάσουμε λίγο περισσότερο την περίπτωση της G&L που αποτελεί άλλωστε ένα ασυνήθιστο success story niche market player.

G&L Bank: It's ok to be gay

Η τράπεζα ιδρύθηκε στην Pensacola των Η.Π.Α. και ήταν προϊόν αγανάκτησης του 43χρονου Dunlap που ένιωσε πάνω του τα σημάδια του ρατσισμού. Το όνειρό του ήταν να ανοίξει ένα θέρετρο 30 δωματίων αποκλειστικά για ομοφυλόφιλους. Έφτιαξε ένα business plan και προσέφυγε σε 6 τράπεζες για χρηματοδότηση. Όλοι τον απέρριψαν. «Έτσι είστε ****, θα ξεκινήσω μια δική μου τράπεζα». Μέσα από τα ομοφυλοφιλικά chat rooms της America Online έκανε την δική του έρευνα αγοράς για το αν ο κόσμος ενδιαφέρονταν για μια τέτοια τράπεζα. Η προσπάθεια φαίνεται να άξιζε τον κόπο αφού η κοινότητα των ομοφυλόφιλων θα μπορούσε να στηρίξει το εγχείρημα. Στην αρχή σκέφτηκε να ανοίξει μια παραδοσιακή τράπεζα με υποκαταστήματα στις μεγαλύτερες πόλεις. Τον Οκτώβριο του 1995 όταν άνοιξε η πρώτη εικονική τράπεζα (Security First Network Bank) ο Dunlap συνειδητοποίησε πως το δίκτυο είναι ο καλύτερος τόπος για την τράπεζά του. Τέσσερα χρόνια αργότερα η G&L άρχισε να δέχεται καταθέσεις. Αυτό που την διαφοροποιεί είναι η ευκολία με την οποία ανοίγει κοινούς λογαριασμούς και δέχεται από κοινού αιτήσεις για δάνεια. Ένα ζευγάρι ομοφυλόφιλων με μακροχρόνια σχέση δυσκολεύεται να ζητήσει κοινές τραπεζικές υπηρεσίες από ένα παραδοσιακό τραπεζικό ίδρυμα, υπό τον φόβο του ρατσισμού. Η δυνατότητα να συνδυάζεις και τα δυο εισοδήματα του ζευγαριού όταν κάνουν αίτηση για ένα στεγαστικό δάνειο ή ένα δάνειο αυτοκινήτου είναι πολύ

σημαντική αφού τους δίνεις έτσι την δυνατότητα να δανειστούν περισσότερο. Πρακτικά οι περισσότερες τράπεζες θέλουν να δουν πιστοποιητικό γάμου πριν σε αντιμετωπίσουν από κοινού με τον/την σύντροφό σου. Αν δεν είσαι παντρεμένος οι παραδοσιακές τράπεζες θεωρούν ότι παίρνουν μαζί σου αυξημένο ρίσκο και απορρίπτουν συνήθως την αίτηση. Φυσικά πολλοί από τους πελάτες της G&L είναι απάντρευτα ετερόφυλα ζευγάρια που κάνουν αίτηση για στεγαστικά δάνεια. Η τράπεζα δεν εξυπηρετεί αποκλειστικά ομοφυλόφιλους. Οι πελάτες της είναι από 50 πολιτείες και οι περισσότεροι μαθαίνουν για την τράπεζα μέσω φίλων, διαφημίσεων στο δίκτυο και μηχανών αναζήτησης. Πρόσφατα η τράπεζα συμπλήρωσε ένα χρόνο λειτουργίας με μια συνεχώς αυξανόμενη πελατειακή βάση και ευοίωνες προοπτικές για το μέλλον. Η πρόεδρος της τράπεζας Kay Griffith ανακοίνωσε ότι η τράπεζα έφτασε αισίως τα \$ 64 εκατ σε ενεργητικό. Η τράπεζα έκανε αυτό ακριβώς που υποσχέθηκε. Ασφαλίστηκε από την FDIC και προσφέρει όλη την γκάμα των χρηματοοικονομικών της υπηρεσιών, ανεξαρτήτως σεξουαλικών προτιμήσεων, φυλής ή φύλου του πελάτη. Ένα από τα πιο πετυχημένα προϊόντα ήταν τα στεγαστικά δάνεια. Το μοντέλο του αρχικού σχεδιασμού (διακρικτότητα και αντιμετώπιση του ζευγαριού σαν ένα κοινό πορτοφόλι) φαίνεται να λειτούργησε και προσέφερε στην τράπεζα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Προσαρμογή από Bankrate.com "Gay bank heralds era of online niche institutions" by Holden Lewis και Daily News, January 19, 2001 "Gay and Lesbian Net bank celebrates first year in operation" by Steve Gold.

Ιδιαίτερα για τις online τράπεζες ίσως η στρατηγική εστίασης να αποτελεί μονόδρομο επιβίωσης. Είναι αυτονόητο ότι η τμηματοποίηση δεν είναι απαραίτητο να γίνεται με βάση τον τύπο του πελάτη όπως στην περίπτωση της G&L. Η τμηματοποίηση μπορεί ακόμα να αφορά μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, ή ένα συγκεκριμένο κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας.

Στρατηγική καινοτομίας

Ζούμε στη χαραυγή μιας εποχής, η οποία συνεπάγεται τεράστιες αλλαγές. Οι συνθήκες και τα δεδομένα του επιχειρησιακού πλαισίου του χτες και του σήμερα είναι σε μεγάλο βαθμό γνωστά σε όλους τους παίκτες. Η μεγάλη πρόκληση για μια επιχείρηση είναι το πώς θα μπορέσει να γίνει διαφορετική. Αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι να ανατρέψεις και να διαμορφώσεις το υπάρχον πλαίσιο προς όφελός σου και όχι απλά να προσαρμόζεσαι στις απαιτήσεις του εξωτερικού σου περιβάλλοντος. Η πραγματική πρόκληση έχει να κάνει λοιπόν με την ανατροπή του εξωτερικού περιβάλλοντος και την επανάσταση στον κλάδο που δραστηριοποιείσαι. Ίσως το μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να διαρκέσει για ικανό διάστημα προτού ανηγραφεί στην Νέα Οικονομία είναι ο οραματισμός του μέλλοντος και η αποτελεσματική δημιουργία του πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές. Η καινοτομία και η επανάσταση δεν είναι απαραίτητα συνώνυμη με την τεχνολογική καινοτομία (την δημιουργία μιας killer application). Η καινοτομία αφορά κυρίως τον τρόπο με τον οποίο επαναπροσδιορίζεις το επιχειρηματικό σου μοντέλο. Μια από τις εταιρείες του χρηματοπιστωτικού τομέα που έχει αποδείξει επανειλημμένα πώς μπορεί να καινοτομεί και να αλλάξει τα δεδομένα προς όφελός της στον κλάδο που δραστηριοποιείται είναι η Charles Schwab.

Charles Schwab: Μια εταιρεία εθισμένη στην αλλαγή

Ο David Pottluck, πρόεδρος της Charles Schwab το θέτει απλά «Είμαστε εθισμένοι στην αλλαγή». Γεννημένη για να σπάει τους κανόνες η Charles Schwab & Co ξεκίνησε την πρώτη της επανάσταση μειώνοντας δραστικά τις προμήθειες των χρηματιστηριακών συναλλαγών συγκριτικά με παραδοσιακές χρηματιστηριακές όπως η Merrill Lynch και η PaineWebber. Η δεύτερη επανάσταση ήρθε με την OneSource, ένα supermarket αμοιβαίων κεφαλαίων που έδινε την δυνατότητα στους πελάτες να επιλέξουν ανάμεσα σε περισσότερα από 1000 διαφορετικά αμοιβαία κεφάλαια. Πριν την OneSource ήταν δύσκολο να μεταφέρουν κεφάλαια από το ένα αμοιβαίο στο άλλο. Όσοι μάλιστα είχαν συμμετοχή σε πολλά αμοιβαία ήταν υποχρεωμένοι να

λαμβάνουν κάθε μήνα μια σειρά από διαφορετικά ενημερωτικά δελτία. Στα τέλη της δεκαετίας του 90 το βολικό one-stop κατάστημα της Schwab κατείχε το 10% του ενεργητικού της αγοράς των αμοιβαίων κεφαλαίων και η εταιρεία δεν χρειαζόνταν πια να βασίζεται τόσο πολύ στις χρηματιστηριακές συναλλαγές. Μεταξύ 1993 και 1998 το ποσοστό των εσόδων της Charles Schwab που προέρχονταν από χρηματιστηριακές συναλλαγές μειώθηκε από το 75% στο 58%. Η μεταμόρφωση της Schwab από discount broker σε δυναμικό οίκο πώλησης αμοιβαίων κεφαλαίων ήταν ένας μόνος από τους στρατηγικούς μετασχηματισμούς που έλαβαν χώρα. Κάθε μεταμόρφωση έθετε σε κίνδυνο τις παραδοσιακές πηγές κερδοφορίας της εταιρείας, ωστόσο έδινε νέα προνόμια στους πελάτες που με την σειρά τους ανταπέδιδαν. Αρχικά η Charles Schwab χρέωνε τους πελάτες της με μια επιπλέον προμήθεια σαν αντιστάθμισμα της ευκολίας του να αγοράζεις αμοιβαία κεφάλαια από ένα μέρος. Ο David Pottruck βλέποντας ότι οι πελάτες ήταν υποχρεωμένοι να πληρώνουν ακριβότερα στην Charles Schwab, ενώ μπορούσαν να αγοράσουν τα μεριδιά τους φθηνότερα απευθείας από τον εκδότη του αμοιβαίου, θεώρησε ότι η επιπλέον προμήθεια δεν θα έπρεπε να υφίσταται. Άλλοι εναντιώθηκαν λέγοντας πως κάτι τέτοιο θα ψαλίδιζε την κερδοφορία του τμήματος αμοιβαίων κεφαλαίων στο μισό. Τελικά το συμφέρον του καταναλωτή υπερίσχυσε και η Charles Schwab αντιστάθμισε το χαμένο έσοδο εισπράττοντας μια μικρή προμήθεια από τις εταιρείες των οποίων τα αμοιβαία κεφάλαια πουλούσε. Η Charles Schwab πολέμησε για δεύτερη φορά τον δαίμονα του κανιβαλισμού όταν έγινε η μεγαλύτερη online χρηματιστηριακή στις ΗΠΑ. Η απόφαση να μεταφερθεί στις φθηνές χρηματιστηριακές συναλλαγές (discount broker) είχε σαν αποτέλεσμα την μείωση την προμήθειας στο μισό. Στα τέλη του 1999 η εταιρεία διέθετε 3 εκατομμύρια πελάτες στο Internet και online ενεργητικό μεγαλύτερο από \$260 δις (το ενεργητικό της ανταγωνιστικής E*Trade ήταν μόλις το 1/10). Σήμερα η εταιρεία έχει αλλάξει στρατηγική και έχει περάσει στη φάση του full-service broker. Ακόμα και η στρατηγική εστίασης της εταιρείας έχει περάσει από διάφορα στάδια. Την πρώτη της δεκαετία για παράδειγμα η εταιρεία ήταν εστιασμένη στους «σκεπτόμενους» και μνημένους επενδυτές. Ακόμα και την περίοδο που μετεξελιχθηκε σε discount broker φρόντισε να πλαισιώσει τα τηλεφωνικά της

κέντρα με φυσικά υποκαταστήματα ώστε οι άνθρωποι να αισθάνονται φυσική παρουσία πλάι στα χρήματά τους. Η στρατηγική φαίνεται πως απέδωσε τα μέγιστα και οι πελάτες πολλαπλασιάζονταν μιας και τα φυσικά υποκαταστήματα έδωσαν στην Schwab την αξιοπιστία μιας bricks and mortar εταιρείας. Το αέριο κυνήγι για επαναπροσδιορισμό και εύρεση νέων επιχειρηματικών μοντέλων έδωσε την ευκαιρία στην Charles Schwab να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό. Πάει καιρός που έχει ξεπεράσει τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή της την δεκαετία του 70, την Quick&Reilly. Ανάμεσα στα έτη 1993 και 1998 τα έσοδα της κάθε χρόνο αυξάνονταν κατά 23% μέσο όρο φθάνοντας στα \$2.7 δις ενώ τα κέρδη της κατά 24% φθάνοντας τα \$350 εκατ. Την ίδια χρονική περίοδο η μισθολογία της μετοχής της σημείωσε άνοδο κατά 1072% συγκριτικά με το 218% της Merrill Lynch και το 164% του δείκτη S&P500. Το Δεκέμβριο μάλιστα του 1998 η Schwab είχε καταφέρει να ξεπεράσει σε κεφαλαιοποίηση την Merrill Lynch. Κανείς στον κλάδο των χρηματοπιστηριακών συναλλαγών δεν αμφιβάλλει πως η Schwab υπήρξε επαναστάτης για περισσότερες από μία φορές.

Προσαρμογή από το βιβλίο Leading the Revolution "Charles Schwab: A spiral staircase of innovation" by Gary Hamel, Harvard Business School Press 2000

Εστίαση στον πελάτη και τις ανάγκες του

Μπορείς να το πεις με πολλές λέξεις: One to one marketing, personalization, lifetime potential value, customer relationship management, customer churn είναι μόνο μερικές απ' αυτές. Στην ψηφιακή οικονομία που κυριαρχείται από τον αυξημένο ανταγωνισμό, την αποδιαμεσολάβηση και την παγκοσμιοποίηση, η μεγάλη πρόκληση για ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα είναι να γίνει πελατοκεντρικό. Το να καταλάβεις τους πελάτες σημαίνει κάτι πολύ περισσότερο απ' το να γνωρίζεις την γεωγραφική τους κατανομή. Δεν αρκεί να γνωρίζεις μονάχα το αγοραστικό τους ιστορικό, αλλά ολόκληρη την διαδραστικότητα που έχει αναπτυχθεί ανάμεσα σ' αυτούς και την εταιρεία. Εντοπίζοντας, καταγράφοντας και αναλύοντας τα στοιχεία αυτά μπορεί κανείς να γνωρίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών σε κάθε χρονική στιγμή.

Αυτό που συμβαίνει συνήθως, είναι το κάθε τμήμα να έχει μια καλή εικόνα και επικοινωνία για τους πελάτες. Ωστόσο δεν γνωρίζει σχεδόν τίποτα για τις σχέσεις των πελατών με τα υπόλοιπα τμήματα. Και εδώ έρχεται η συμβολή του Internet και του εξειδικευμένου business intelligence software που μπορεί να προσφέρει στην εταιρεία μια οπτική 360 μοιρών για τον πελάτη. Αυτή η οπτική είναι πολύ σημαντική ωστόσο δεν αποτελεί παρά το πρώτο βήμα. Το επόμενο και ίσως πιο σημαντικό είναι να χτίσεις μια σχέση 360 μοιρών με τον πελάτη προσφέροντας του μια ξεχωριστή αγοραστική εμπειρία.

Τα οφέλη της Patriot Bank από την εισαγωγή ενός συστήματος Customer Relationship Management.

Η Patriot Bank, μια τοπική τράπεζα με έδρα το Pottstown, πρόσφατα υιοθέτησε ένα νέο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που σχεδιάστηκε από την Sedona Corp. Αν και το σύστημα είναι ακόμα σχετικά νέο, η τράπεζα η τράπεζα έχει ήδη αρχίσει να βλέπει τις ωφέλειές του. Με το σύστημα αυτό η τράπεζα μπορεί να αναλύσει καλύτερα τις πληροφορίες που αφορούν τους πελάτες, την εξυπηρέτηση και την κερδοφορία. Το τελικό αποτέλεσμα; Μια καθαρότερη εικόνα για το είδος των προϊόντων και τις υπηρεσίες που πρέπει να προσφέρει και τους νέους πελάτες στους οποίους πρέπει να εσπιάσει. Η τράπεζα εγκατέστησε το σύστημα τον Ιανουάριο του 2000 και μέχρι τον Μάιο είχε ολοκληρώσει την εισαγωγή των στοιχείων στο σύστημα. Οι εργαζόμενοι της τράπεζας μπορούν πια να αναλύσουν την πληροφόρηση με βάση διάφορες μεταβλητές και να ανακαλύψουν ποιες υπηρεσίες είναι πιο δημοφιλείς, ποιο είναι το προφίλ των πελατών και το ύψος των λογαριασμών τους, ποιες υπηρεσίες είναι οι πιο κερδοφόρες για την τράπεζα. «Προσπαθούμε να είμαστε πάντα ένα βήμα μπροστά από τους πελάτες μας» αναφέρει ο Joni Naugle CEO της Patriot Bank. Η διατήρηση και η ενίσχυση της κερδοφορίας είναι άλλη μια βασική λειτουργία του συστήματος CRM. Το δίκτυο που εγκαταστάθηκε έχει την δυνατότητα ανάλυσης λειτουργικού κόστους. «Μπορούμε να εντοπίσουμε επακριβώς ποιοι είναι οι πιο κερδοφόροι πελάτες μας, ποιους θέλουμε να κρατήσουμε, και πώς να κάνουμε τους υπόλοιπους περισσότερο κερδοφόρους» συμπληρώνει ο

Naugle. Άλλα οφέλη του συστήματος περιλαμβάνουν την ικανότητα να τρέξει υποθετικά σενάρια για πιθανά νέα προϊόντα βοηθώντας έτσι στην λήψη της κατάλληλης απόφασης. Η τράπεζα αποκτά ακόμα την δυνατότητα να βλέπει τα αποτελέσματα των διαφημιστικών της προσπαθειών –σε τι είδους υποκίνηση ανταποκρίνεται ο κάθε διαφορετικός πελάτης για παράδειγμα – αναγνωρίζοντας μ αυτόν τον τρόπο το τι δουλεύει και τι όχι.

Πηγή: *Customer Relationship Management: Big Payoff For Bank, By: Vivian Wagner, BANK SYSTEMS & TECHNOLOGY, 9/1/2000, Issue #3709*

8. Τάσεις και συμπεράσματα

Αν προσπαθούσαμε να προβλέψουμε το κοντινό μέλλον της τραπεζικής πιθανότατα να ερχόμασταν αντιμέτωποι με τις ακόλουθες τάσεις:

- Οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες δεν είναι πια αποκλειστικό προνόμιο των τραπεζών

Τράπεζες, Χρηματιστηριακές, Ασφαλιστικές, portals στο διαδίκτυο, supermarkets, εταιρείες ηλεκτρικών ειδών, αυτοκινητοβιομηχανίες, όλοι ανεξαιρέτως θα μπουν (αν δεν έχουν ήδη μπει) στον χώρο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Ίσως ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της Εθνικής Τράπεζας στο μέλλον να μην είναι η Alpha ή η Eurobank-Ergasias, αλλά ο Κωτσόβολος, ο Γερμανός ή η Carrefour.

- Τα pure plays και τα bricks and mortar θα συγκλίνουν. Τα clicks and mortar ήρθαν για να μείνουν.

Τα online χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι μάλλον απίθανο να επιβιώσουν κρίνοντας από τις μέχρι τώρα επιδόσεις τους. Το στοιχείο της προσωπικής επαφής με τον πελάτη και της φυσικής παρουσίας είναι κυρίαρχης σημασίας και δεν μπορεί να αντισταθμιστεί από τα ελκυστικότερα επιτόκια. Τα online πιστωτικά ιδρύματα θα αποκτούν ολοένα και εντονότερη φυσική παρουσία, μέσω υποκαταστημάτων, ATM's και τηλεφωνικών κέντρων. Αντίστοιχα τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα αναγνωρίζοντας την ανάγκη ύπαρξης

εναλλακτικών δικτύων διανομής που θα διευκολύνουν τον πελάτη παρέχοντας του 24ωρη και εύκολη πρόσβαση θα επεκτείνουν τις κυριότερες δραστηριότητες τους στο Internet. Φυσικό επακόλουθο όλων αυτών, η κυριαρχία των click and mortars, η σύγκλιση της «Παραδοσιακής Οικονομίας» με την «Νέα Οικονομία».

- Τα νέα κανάλια διανομής δεν θα δρουν ανταγωνιστικά μεταξύ τους αλλά συμπληρωματικά.

Το PC banking, το mobile banking και το TV Banking μέσω αμφίδρομης τηλεόρασης δεν θα λειτουργούν ανταγωνιστικά μεταξύ τους, αλλά συμπληρωματικά. Ούτως η άλλως και τα τρία απευθύνονται στην ίδια κατηγορία χρηστών. Ο ίδιος χρήστης όταν δεν έχει εύκαιρο ένα PC θα πραγματοποιήσει τραπεζική συναλλαγή μέσω κινητού τηλεφώνου ή ψηφιακής τηλεόρασης. Την επόμενη μέρα τίποτα δεν τον εμποδίζει από το να γυρίσει στο αγαπημένο του laptop. Τα νέα αυτά κανάλια διανομής δεν αποκλείεται να έχουν υπερεκτιμηθεί. Η μειωμένη ανταπόκριση του κοινού είναι ένας από τους λόγους. Ο κυριότερος ωστόσο έγκειται ότι δεν είναι σε θέση να προσφέρουν μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία που θα τα χρησιμοποιήσει. Στο μέλλον όλες οι τράπεζες θα προσφέρουν στους πελάτες τους τα εναλλακτικά αυτά κανάλια, όχι επειδή ευελπιστούν ότι θα βγάλουν χρήματα από αυτά αλλά κάτω από τις προσταγές των μετόχων τους και των υπερβάλλοντα ζήλο των διευθυντικών τους στελεχών που δεν ανέχονται να υπολείπονται των ανταγωνιστών και να μην συμβαδίζουν με το hype της Νέας Οικονομίας.

- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι πολύ πιθανότερο να προκύψει από το e-business και όχι το e-commerce.

Η συμβολή του Internet και των νέων τεχνολογιών στον χρηματοπιστωτικό τομέα δεν θα είναι αμελητέα. Αυτή η συμβολή ωστόσο είναι πιθανότερο να προκύψει μέσω του e-Customer Relationship Management μέσω των αποθηκών πληροφοριών (data warehouses), των intranets-extranets που θα επιτρέπουν την διάχυση της γνώσης σε πελάτες προμηθευτές και το προσωπικό της εταιρείας και των ηλεκτρονικών προμηθειών μέσω e-

marketplaces (B2B commerce). Μια τράπεζα δεν θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας στους πελάτες της υπηρεσίες mobile banking. Ωστόσο μπορεί να το πετύχει γνωρίζοντας, όχι στα λόγια όπως όλοι ισχυρίζονται αλλά στην πράξη με ποσοτικά στοιχεία, τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών της.

- Οι «έξυπνες κάρτες» είναι το next big thing στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.

Η ώρα των «έξυπνων χρηματοπιστωτικών καρτών» είναι πιο κοντά από ποτέ. Μια έξυπνη κάρτα είναι ένα κομμάτι πλαστικού σε μέγεθος πιστωτικής κάρτας που μεταφέρει ένα μικροεπεξεργαστή ο οποίος διαθέτει τη δική του μνήμη και μπορεί να αποθηκεύσει πληθώρα πληροφοριών. Η συγκεκριμένη αγορά θα αναπτύσσεται με ετήσιους ρυθμούς μεγαλύτερους από 30% για τα επόμενα χρόνια. Ο χρηματοπιστωτικός τομέας είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αγορά που απορροφά το 29% των εκδοθέντων καρτών. (μεγαλύτερη αγορά είναι αυτή της κινητής τηλεφωνίας που κατέχει το 53% της αγοράς λόγω των γνωστών καρτών Sim).

Χρηματοπιστωτικές Κάρτες Μνήμης

1999	2000	2001	2002	2003	2004
113,8	175,9	238,5	324	395,5	459,3

Πηγή: *Gartner Dataquest*

*Σε εκατ. μονάδες παγκοσμίως

Προκειμένου να αντιμετωπίσουν το οικονομικό έγκλημα, αναμένεται όλες οι τράπεζες να αντικαταστήσουν στα επόμενα πέντε με δέκα χρόνια όλες τις υπάρχουσες χρεωστικές και πιστωτικές κάρτες με την νέα γενιά έξυπνων καρτών. Αυτό γιατί ακόμα και αν κλαπούν είναι σχεδόν αδύνατο να αναπαραχθούν ή να αναγνωσθούν τα στοιχεία που περιέχουν. Σε λίγα χρόνια κανείς πια δεν θα κουβαλά πορτοφόλι.

Συμπέρασμα

Ρεαλιστικά θα πάρει πολλά χρόνια πριν η ιδέα του online banking ωριμάσει. Αυτό μπορεί να πάρει μέχρι και 10 χρόνια. Η μεγαλύτερη διείσδυση του Internet και η εξοικείωση των χρηστών με τις νέες τεχνολογίες είναι κάτι παραπάνω από αναγκαία. Μέχρι τότε οι τραπεζίτες των παραδοσιακών ιδρυμάτων μπορούν να κοιμούνται ήσυχοι. Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές θα είναι απλά ένα επιπλέον κανάλι διανομής και όχι η επανάσταση στις χρηματοοικονομικές συναλλαγές. Οι κύριοι που αρέσκονται να κυκλοφορούν χωρίς κοστούμια και γραβάτες και να βροντοφωνάζουν πως στο Internet το κόστος εξαλείφεται θα πρέπει να προσπαθήσουν πολύ για να χρηματοδοτηθούν από κάποιο venture capital. Η μηχανή που κόβει χρήμα, απλά σταμάτησε να λειτουργεί. Τα «τούβλα» νίκησαν. Προς το παρόν τουλάχιστον...