

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Χρήση της κινητής τηλεφωνίας, από τη σκοπιά της Διοίκησης Λειτουργιών, για την κάλυψη της ανάγκης των πελατών για τραπεζικές υπηρεσίες στο σύγχρονο κόσμο»**

**Μπαλωμένος Ανδρέας**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ**  
**2014**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΣΧΗΜΑΤΩΝ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>4</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>7</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ .....</b>	<b>11</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΧΩΡΩΝ.....</b>	<b>14</b>
3.1 . Η κινητή τηλεφωνία μέσα στο περιβάλλον της «νέας οικονομίας».....	14
3.2 . Ανταγωνιστικό πλαίσιο.....	20
3.3 . Η εξάπλωση της τεχνολογίας της κινητής τηλεφωνίας και της πρόσβασης στο διαδίκτυο μέσω αυτής.....	25
3.4 . Η εμφάνιση των «έξυπνων» κινητών συσκευών και η έκρηξη των ηλεκτρονικών εφαρμογών (Applications) .....	30
3.5 . Παροχή τραπεζικών υπηρεσιών μέσω της κινητής τηλεφωνίας.....	36
3.6 . Διείσδυση της ηλεκτρονικής τραπεζικής.....	42
3.7 . Η διάθεση χρηματοοικονομικών υπηρεσιών από την οπτική γωνία της τράπεζας.....	44
3.8 . Πως οι Ευρωπαϊκές χώρες χρησιμοποιούν το mobile banking .....	52
3.9 . Περιορισμοί στην χρήση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών μέσω της κινητής τηλεφωνίας. ....	56
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....</b>	<b>59</b>
4.1 . Ανταγωνιστικότητα Ελλάδας.....	59
4.2 . Διείσδυση ηλεκτρονικών υπηρεσιών στην Ελλάδα.....	62
4.3 . Η παροχή τραπεζικών υπηρεσιών μέσω κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα και εγχώριος ανταγωνισμός .....	63
4.4 . Οι τραπεζικές ηλεκτρονικές εφαρμογές (Apps) στην Ελλάδα ανά Τράπεζα ..	67
4.5 . Μερίδια αγοράς mobile banking.....	70
4.6 . Το παράδειγμα της πληρωμής των τελών κυκλοφορίας.....	80
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΑΙ ΤΟ MOBILE BANKING.....</b>	<b>84</b>
5.1 . Οι συναλλαγές που προσφέρονται από τις εφαρμογές mobile banking των τραπεζών.....	84
5.2 . Πληροφοριακές.....	84
5.3 . Εγγρήματες .....	87
5.4 . Διαχειριστικές – Βοηθητικές .....	88
5.5 . Πλεονεκτήματα και οφέλη για τράπεζες και χρήστες .....	89
5.6 . Υιοθέτηση ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της κινητής τηλεφωνίας και αντικατάσταση των υπόλοιπων δικτύων εξυπηρέτησης.....	98
5.7 . Προσέλκυση χρηστών από άλλα δίκτυα.....	103
5.8 . Ένα επιτυχημένο application .....	110
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΚΟΣΜΟΥ.....</b>	<b>114</b>
6.1 . Περιγραφή των σύγχρονων τάσεων και εξελίξεων .....	114

6.2 . Η εξέλιξη των smartphones .....	118
6.3 . Η εξέλιξη της χρηματοοικονομικής και αγοραστικής συμπεριφοράς μέσω της κινητής τηλεφωνίας .....	121
6.4 . Αναπροσαρμογή μοντέλων και επιχειρησιακών δομών με επίκεντρο τον πελάτη .....	126
6.5 . Ο ρόλος του Mobile banking στα νέα επιχειρησιακά μοντέλα.....	132
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : QFD ΧΡΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΧΕΔΙΑΣΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ .....</b>	<b>138</b>
7.1 . Η στάθμιση των αναγκών του πελάτη στο νέο περιβάλλον .....	138
7.2 . Εισαγωγή στο εργαλείο QFD .....	139
7.3 . Εφαρμογή του QFD εργαλείου στις υπηρεσίες μέσω κινητών τηλεφώνων .	141
7.4 . Χτίζοντας το σπίτι της ποιότητας .....	144
7.5 . Από το QFD στην υλοποίηση ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω των κινητών συσκευών. ....	145
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΠΡΑΚΤΙΚΗ – QFD MOBILE BANKING.....</b>	<b>150</b>
8.1 . Δυνατότητες υπηρεσίας Mobile Banking .....	150
8.2 . Διαστάσεις Υπηρεσίας.....	152
8.3 . Οφέλη για την Τράπεζα .....	157
8.4 . 10 areas of strategic decision .....	160
8.5 . Quality Function Deployment.....	167
8.6 . Καταγραφή αναγκών και απαιτήσεων πελατών επί των χαρακτηριστικών και των λειτουργιών της υπηρεσίας .....	168
8.7 . Hows Interrelationships .....	171
8.8 . Relationship Matrix .....	172
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>173</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>175</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΣΧΗΜΑΤΩΝ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1 Παράγοντες με την μεγαλύτερη θετική επίδραση στην επιχείρηση...	16
Σχήμα 2 Γιατί οι επιχειρήσεις επενδύουν στην ψηφιακή τεχνολογία?.....	18
Σχήμα 3 : Η τεχνολογία της πληροφορίας μετασχηματίζει τις επιχειρήσεις.....	19
Σχήμα 4 : Η διείσδυση της 3G τεχνολογίας.....	25
Σχήμα 5 : Διείσδυση κινητής τηλεφωνίας στην Γερμανία.....	26
Σχήμα 6 : Η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στα χαμηλά εισοδήματα.....	26
Σχήμα 7 : Εκτιμώμενη κατανομή της δυνητικής οικονομικής επίδρασης μεταξύ των ανεπτυγμένων και των αναπτυσσόμενων οικονομιών βάσει του πλήθους των ηλεκτρονικών εφαρμογών για έξυπνα κινητά τηλέφωνα .....	28
Σχήμα 8 : Διείσδυση κινητής τηλεφωνίας θα φτάσει το 80%. Ευρωπαίοι συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας. Από το 2004 – 2009.....	30
Σχήμα 9 : Ενεργοποιήσεις λειτουργικών συστημάτων iOS / Android Vs γεννήσεις νέων παιδιών.....	31
Σχήμα 10 : Διείσδυση των «έξυπνων» κινητών τηλεφώνων στην Αμερική.....	31
Σχήμα 11 : Πωλήσεις συσκευών με πρόσβαση στο διαδίκτυο παγκοσμίως.....	32
Σχήμα 12 : Πρόσβαση στο διαδίκτυο στις 20 πιο ανεπτυγμένες χώρες του κόσμου.....	33
Σχήμα 13 : Εφαρμογές χρηματοοικονομικού ενδιαφέροντος ανά πλατφόρμα....	35
Σχήμα 14 : Πωλήσεις smartphones ανά περιοχή σε εκ τεμάχια .....	36
Σχήμα 15 : Πλήθος ενεργών χρηστών του δικτύου mobile banking.....	37
Σχήμα 16 : Αιτίες επένδυσης στις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της κινητής τηλεφωνίας.....	38
Σχήμα 17 : Αξία συναλλαγών πληρωμών που πραγματοποιήθηκαν μέσω κινητών τηλεφώνων.....	38
Σχήμα 18 : Κατάτμηση χρηστών κινητής τηλ/νίας για χρήση τρ/κών υπηρεσιών στην Δ. Ευρώπη το 2003.....	40
Σχήμα 19 : Ποσοστά χρήσης εναλλακτικών δικτύων .....	42
Σχήμα 20 : Χρήση υπηρεσιών / εφαρμογών μέσω των συσκευών κινητής τηλεφωνίας.....	43
Σχήμα 22 : Πως το Mobile banking θα επηρεάσει την τραπεζική στο μέλλον.....	46

Σχήμα 23 : Τα χαρακτηριστικά των ομάδων ρόλων βάσει της επιλεγμένης στρατηγικής.....	50
Σχήμα 24 : Οι επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και χρηματικούς όρους των τραπεζών.....	51
Σχήμα 25 : Μη τραπεζικά ιδρύματα που ηγούνται των νέων υπηρεσιών.....	52
Σχήμα 26 : Η Rabobank προσθέτει 500 νέους πελάτες κάθε εβδομάδα.....	54
Σχήμα 27 : Λόγοι μη χρήσης του mobile banking.....	57
Σχήμα 28 : Πως αξιολογείται την παρεχόμενη ασφάλεια της υπηρεσίας mobile banking (ανάλογα με το αν είστε ή όχι χρήστης του mobile banking).....	57
Σχήμα 29 : Ανταγωνιστικότητα Ελλάδας εντός Ε.Ε. για το έτος 2012.....	61
Σχήμα 30 : Συγκριτικός πίνακας υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω κινητής τηλεφωνίας για τις ελληνικές τράπεζες.....	65
Σχήμα 31 : Συγκεντρωτικός πίνακας υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω κινητής τηλεφωνίας για τις ελληνικές τράπεζες.....	66
Σχήμα 32 : Ποσοστιαία χρήση όλων των προσφερόμενων καναλιών της Τράπεζας Χ.....	72
Σχήμα 33 : Πλήθος εγγεγραμμένων συνδρομητών υπηρεσίας mobile banking τραπεζής Χ Vs συνόλου τραπεζών.....	75
Σχήμα 34 : Πλήθος downloads ηλεκτρονικών εφαρμογών (Apps) τραπεζής Χ Vs συνόλου τραπεζών.....	75
Σχήμα 35 : Πλήθος ενεργών χρηστών mobile banking τραπεζής Χ Vs συνόλου τραπεζών.....	76
Σχήμα 36 : Πλήθος εγχρημάτων συναλλαγών μέσω mobile banking για την Τράπεζα Χ.....	77
Σχήμα 37 : Πλήθος εγχρημάτων συναλλαγών μέσω mobile banking για το σύνολο των τραπεζών.....	77
Σχήμα 38 : Αξία εγχρημάτων συναλλαγών μέσω mobile banking για την Τράπεζα Χ.....	78
Σχήμα 39 : Αξία εγχρημάτων συναλλαγών μέσω mobile banking για το σύνολο των τραπεζών.....	78
Σχήμα 40 : Τέλη Κυκλοφορίας μέσω εναλλακτικών δικτύων Τράπεζας Χ Νοε - Δεκ 2012 – Ιαν 2013.....	82
Σχήμα 41 :Τι είδους μηνύματα λαμβάνεται από την τράπεζά σας.....	87
Σχήμα 42 : Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του mobile banking?.....	97

Σχήμα 43 : Πόσο χρησιμοποιείται το κάθε κανάλι συναλλαγών τους τελευταίους 12 μήνες?.....	98
Σχήμα 44 : Έχετε ποτέ συστήσει το mobile banking σε τρίτους?.....	99
Σχήμα 45 : Με ποιους τρόπους διαχειρίζονται τα οικονομικά τους ? (ενημέρωση υπολοίπου, πληρωμές, μεταφορές).....	99
Σχήμα 46 : Πόσο συχνά διαχειρίζεστε τα οικονομικά σας με κάθε ένα από τους ακόλουθους τρόπους?.....	100
Σχήμα 47 : Έχετε μειώσει την χρήση των υπόλοιπων δικτύων για την εξυπηρέτηση των συναλλαγών σας ως αποτέλεσμα της χρήσης του mobile banking.....	101
Σχήμα 48 : Θα επιθυμούσατε την επικοινωνία από πλευράς τραπεζής στο κινητό σας?.....	101
Σχήμα 49 : Για κάθε μία από τις κάτωθι τραπεζικές συναλλαγές αναφέρετε πότε ακριβώς την πραγματοποιείται. ....	103
Σχήμα 50 : Γιατί δεν κάνετε χρήση της υπηρεσίας mobile banking? .....	105
Σχήμα 51 : Οι 3 διαστάσεις της εξέλιξης στο mobile commerce.....	122
Σχήμα 52 : Ορίζοντας το ηλεκτρονικό πορτοφόλι σε όλα τα εναλλακτικά δίκτυα.....	123
Σχήμα 53 : Πόσο ικανοποιημένοι είστε από το δίκτυο εξυπηρέτησης που χρησιμοποιείτε?.....	134
Σχήμα 54 : Ηλικιακή απεικόνιση της πελατείας της τραπεζής με βάση την συναλλαγή και το κανάλι επικοινωνίας.....	136
Σχήμα 55 : Κατανοώντας τις ανάγκες των πελατών.....	141
Σχήμα 56 : Το Σπίτι της Ποιότητας.....	145
Σχήμα 57 : Καταγραφή των αναγκών και υλοποίηση υπηρεσιών για την εξυπηρέτησή τους.....	147

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διατριβή εκπονείται υπό την αιγίδα της αυξημένης σημασίας του κλάδου της λιανικής τραπεζικής και του σημαντικού ρυθμού ανάπτυξης που εμφάνισε τα τελευταία χρόνια, είτε στην φυσική είτε στην ηλεκτρονική του μορφή, με αποτέλεσμα να επηρεάσει σημαντικά τη κοινωνικοοικονομική πορεία των νοικοκυριών και την αποδοτικότητα των χρηματοπιστωτικών οργανισμών.

Δεδομένης της όξυνσης του τραπεζικού ανταγωνισμού, της εμφάνισης σύγχρονων κανόνων του μάρκετινγκ, της ραγδαίας ανάπτυξης των τεχνολογικών εφαρμογών, των τηλεπικοινωνιών, της πληροφορικής και του διαδικτύου καθώς και της τρομακτικής αναβάθμισης των συσκευών των κινητών τηλεφώνων, οι εδραιωμένες και παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες μετατρέπονται σε νέα προϊόντα με ηλεκτρονική / ψηφιακή μορφή προς όφελος των καταναλωτών και των τραπεζικών ιδρυμάτων. Υπό αυτό το πρίσμα, η λιανική τραπεζική καλείται να μετασχηματιστεί και να αναπροσαρμοστεί μέσω της προσφοράς καινοτόμων λύσεων από τις τράπεζες, της εγκαθίδρυσης ευκαιριών ανάπτυξης και της υιοθέτησης μείωσης του λειτουργικού κόστους. Οι τράπεζες καλούνται να επανεξετάσουν τις στρατηγικές τους αναπτύσσοντας νέα πελατοκεντρικά επιχειρηματικά μοντέλα και προσφέροντας διαφοροποιημένες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας αυξάνοντας την τελική αξία των υπηρεσιών τους στον πελάτη, εδραιώνοντας ταυτόχρονα το κανάλι της ηλεκτρονικής τραπεζικής ως ένα πρωτεύων δίκτυο εξυπηρέτησης της πελατείας τους.

Η διατριβή θα προσεγγίσει, πιο συγκεκριμένα, το εναλλακτικό δίκτυο της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της χρήσης έξυπνων κινητών τηλεφώνων (mobile smart phones), προσεγγίζοντας από επιχειρησιακή σκοπιά όλα τα θέματα που άπτονται στο εν λόγω εναλλακτικό δίκτυο παροχής τραπεζικών υπηρεσιών. Με τον όρο ηλεκτρονική τραπεζική μέσω της κινητής τηλεφωνίας εννοούμε όλες τις εκείνες τις συναλλαγές που προσφέρει η κάθε τράπεζα και οι οποίες τελούνται μέσω της χρήσης των «έξυπνων» κινητών τηλεφώνων (mobile smart phones / tablets) χωρίς φυσικά να απαιτούν ή να προϋποθέτουν την φυσική παρουσία του πελάτη σε κατάσταση της τράπεζας.

Στο πλαίσιο της παρουσίασης της διατριβής και των κεφαλαίων από τα οποία αποτελείται, μετά την απαραίτητη εισαγωγή παραθέτουμε την βιβλιογραφική επισκόπηση του εν λόγω αντικειμένου.

Στο επόμενο κεφάλαιο, τρίτο κατά σειρά, περιγράφεται το επίπεδο στο οποίο προσφέρεται η υπηρεσία σε παγκόσμια κλίμακα, καταγράφεται και αναλύεται η εμφάνιση της κινητής τηλεφωνίας μέσω των «έξυπνων» συσκευών και των ηλεκτρονικών εφαρμογών τους σε συνδυασμό με την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών, ενώ αναλύεται και η εμφάνιση και εδραίωση του εναλλακτικού δικτύου εξυπηρέτησης και παροχής τραπεζικών υπηρεσιών της κινητής τηλεφωνίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο σκιαγραφείται με πιο λεπτομερή τρόπο η ελληνική πραγματικότητα σε θέματα ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της χρήσης κινητών τηλεφώνων και τοποθετείται η Ελλάδα σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας παροχής τραπεζικών υπηρεσιών μέσω των ηλεκτρονικών εφαρμογών «έξυπνων» κινητών τηλεφώνων. Περιγράφεται με περισσότερο σαφή και ενδελεχή τρόπο το κανάλι της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της κινητής τηλεφωνίας στον ελληνικό τραπεζικό τομέα και παρατίθενται οι προσφερόμενες υπηρεσίες από όλες τις τράπεζες.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται όλες εκείνες τις παραδοσιακές τραπεζικές συναλλαγές που έχουν μέχρι στιγμής αντικατασταθεί από αντίστοιχες ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Σε αυτό το πλαίσιο θα εξηγήσουμε πως μέσα στα πλαίσια της εξέλιξης της ηλεκτρονικής τραπεζικής, ο φυσικός και χειροκίνητος τρόπος με τον οποίο εκτελούνταν οι συναλλαγές αυτές, αντικαταστάθηκε από αντίστοιχο ηλεκτρονικό, μέσω κάποιας εφαρμογής (application) σε κάποια «έξυπνη» συσκευή κινητού.

Στο έκτο κεφάλαιο απεικονίζονται οι παγκόσμιες τάσεις που επικρατούν στον συγκεκριμένο χώρο, καθώς και η γενικότερη κατεύθυνση που παρατηρείται στο ιδιαίτερα εξελίξιμο αυτό κανάλι ενώ ταυτόχρονα παραθέτουμε τον τρόπο με τον οποίο τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (τράπεζες) υιοθετούν και προσαρμόζουν τις διαδικασίες τους και τις επιχειρησιακές τους δομές ώστε να το ενσωματώσουν.

Στο έβδομο κεφάλαιο προσεγγίζεται από ακαδημαϊκή σκοπιά η διοίκηση λειτουργιών και τα πλαίσια που έχουν δημιουργηθεί παγκοσμίως ώστε να προδιαγράψουν βέλτιστες τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί στον τραπεζικό τομέα, καθώς και του σχεδιαστικού εργαλείου QFD μέσω του οποίου υλοποιούνται τα ανωτέρω.

Στο τελευταίο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να εντάξουμε στο πλαίσιο της διοίκησης λειτουργιών το κανάλι της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της κινητής



τηλεφωνίας και να αναλύσουμε την μετάφραση των αναγκών των πελατών σε λειτουργίες της υπηρεσίας και σε όρους Διοίκησης Λειτουργιών, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο ενσωματώνουμε αξία στον τελικό προϊόν / υπηρεσία μέσα από μία συνεχή διαδικασία υποβολής και αξιολόγησης νέων απαιτήσεων.

Αν και σε παγκόσμιο επίπεδο οι παραδοσιακές τραπεζικές υπηρεσίες πλέον παρέχονται με πολύ αποτελεσματικό τρόπο και από εναλλακτικούς των τραπεζών παρόχους, στην συγκεκριμένη διατριβή θα αναφερθούμε αποκλειστικά στην αντικατάσταση / υποκατάσταση σε μερικό ή ολικό βαθμό των παραδοσιακών τραπεζικών διαδικασιών από αντίστοιχες ηλεκτρονικές και πιο συγκεκριμένα από εφαρμογές κινητών τηλεφώνων (smartphones) από τα πιστοποιημένα τραπεζικά ιδρύματα ενώ η προσέγγιση του εν λόγω θέματος γίνεται αμιγώς επιχειρησιακά. Επιπρόσθετα, στις συναλλαγές που περιγράφουμε κατά τη διάρκεια της εν λόγω διατριβής δεν εντάσσονται οι αγορές των καταναλωτών μέσω του Internet (ήτοι η προσφορά προϊόντων / υπηρεσιών από κάποιον έμπορο μέσω της ηλεκτρονικής του ιστοσελίδας (website) με συμβολή του τραπεζικού ιδρύματος ως εκκαθαριστή των συναλλαγών) (πχ mechanisms PayPal, Stripe, Visa's new v.me platform). Δεν εντάσσονται επίσης και οι εφαρμογές πληρωμών για ιδιώτες καταναλωτές (που παρέχονται κατά κόρον κυρίως εκτός Ελλάδος) οι οποίες προσφέρονται μέσω μη χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων υιοθετώντας τον ρόλο του διαμεσολαβητή (Peer to Peer Lenders / Digital Wallets / Micro Payments) (Η εκκαθάριση γίνεται μέσω των τραπεζών αλλά η διαδικασία της καταχώρησης και της απάντησης πραγματοποιείται από τις εν λόγω εταιρίες με πολλαπλά παράπλευρα και συμπληρωματικά οφέλη). Εν κατακλείδι η ανάλυσή μας θα αφορά μόνο οτιδήποτε παρέχεται από τα τραπεζικά ιδρύματα περιγράφοντας έτσι τον τρόπο με τον οποίο αυτά αφενός επιχειρούν να προσθέσουν αξία στην παροχή των υπηρεσιών τους και αφετέρου να ευθυγραμμιστούν με τις παγκόσμιες τεχνολογικές εξελίξεις και απαιτήσεις στον κλάδο των λιανικών πωλήσεων.

Επιπρόσθετα δεν θα αναφερθούμε σε θέματα ασφάλειας των συναλλαγών αυτών καθώς και σε θέματα νομικών και θεσμικών πλαισίων, ρυθμιστικών κανόνων και μοντέλων τραπεζικής εποπτείας μέσα στα οποία οι τράπεζες δύνανται να προσφέρουν τις υπηρεσίες της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω των έξυπνων κινητών τηλεφώνων

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι οι πληροφορίες και τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την διατριβή μας, εξαιτίας των ιδιαίτερα δυναμικών και

ταχύτητα εξελισσόμενων χαρακτηριστικών της τεχνολογίας της κινητής τηλεφωνίας, διαφοροποιούνται / εξελίσσονται σχεδόν σε ημερήσια βάση, προκαλώντας δυσκολίες στον επίκαιρο και έγκαιρο χαρακτήρα της διατριβής μας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η υπηρεσία της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της χρήσης της κινητής τηλεφωνίας έχει αναπτυχθεί σημαντικά την τελευταία δεκαετία, ενώ τα τελευταία χρόνια, εμφανίζεται να λαμβάνει γιγαντιαίες διαστάσεις ακολουθώντας την τεχνολογική έκρηξη στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας και των ηλεκτρονικών εφαρμογών στα «έξυπνα» κινητά τηλέφωνα. Οι τράπεζες ανά τον κόσμο ξεκίνησαν αρχικά να προσφέρουν την υπηρεσία μέσω της wap τεχνολογίας. Οι αργές συνδέσεις και οι κοστοβόρες μεταφορές δεδομένων όμως, αποτέλεσαν ανυπέβλητο εμπόδιο με αποτέλεσμα την μη υιοθέτησή της από το καταναλωτικό κοινό. Με την πάροδο αρκετών ετών και την εμφάνιση της τεχνολογίας των ηλεκτρονικών εφαρμογών (Apps) γύρω στο 2009, η υπηρεσία της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω των κινητών τηλεφώνων ήρθε και πάλι στο προσκήνιο. Πλέον το αναφερόμενο εναλλακτικό δίκτυο εντάσσεται σε όλες τις έρευνες, μελέτες, δημοσιεύσεις επιστημονικών περιοδικών, reports και outlooks που διενεργούνται για τον παγκόσμιο τραπεζικό τομέα, αναγνωρίζοντας την δυναμική του και υπογραμμίζοντας την στάθμιση που οφείλουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να του δώσουν, στο πλαίσιο του στρατηγικού τους σχεδιασμού και της αναδιάρθρωσης των δομών τους με αυξημένα πελατοκεντρικά χαρακτηριστικά.

Ο διεθνής συμβουλευτικός οργανισμός Oxford Economics σε μελέτη που διεξήγαγε τον Μάρτιο του 2011, αναδεικνύει την σημασία της τεχνολογίας και την αναδιαμόρφωση που αυτή προκαλεί στο παγκόσμιο χρηματοοικονομικό σύστημα. Αντίστοιχες μελέτες έχουν αναρτήσει και άλλοι οργανισμοί όπως η MacKinsey & Company τον Μάιο του 2013 με τίτλο “Disruptive technologies : Advances that will transform life, business, and the global economy”.

Ο διεθνής ελεγκτικός και συμβουλευτικός οργανισμός Ernst & Young, στην έρευνα που διεξήγαγε για τα έτη 2013 και 2014 αναβαθμίζει σημαντικά τον ρόλο της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της χρήσης της κινητής τηλεφωνίας και παρουσιάζει τον παγκόσμιο αντίκτυπο που προκαλεί η τεχνολογία των ηλεκτρονικών εφαρμογών των κινητών τηλεφώνων στον τραπεζικό τομέα. Ένα χρόνο (2012) πριν σε αντίστοιχη έρευνα που διεξήγαγε σχετικά με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και την ανάγκη προσθήκης αξίας στα τραπεζικά προϊόντα για τον πελάτη, ανέδειξε την σημασία της ένταξης της τεχνολογίας της κινητής τηλεφωνίας στον τραπεζικό τομέα και την ανάπτυξη

ηλεκτρονικών εφαρμογών και λειτουργιών προς αντικατάσταση παραδοσιακών τραπεζικών διαδικασιών. Η MacKinsey έχει διεξάγει αρκετές έρευνες με σκοπό την ανάδειξη της προσφοράς τραπεζικών υπηρεσιών μέσω της κινητής τηλεφωνίας στην Ευρώπη, όπως η μελέτη του Μαρτίου 2011 «Mobile Banking in Europe – evolution or revolution» και η έρευνα του ίδιου έτους με τίτλο «The status of Mobile Banking». Τον Μάρτιο του 2013 η Κεντρική Τράπεζα της Αμερικής σύνταξε την μελέτη με τίτλο Consumers and Mobile Financial Services 2013, αναδεικνύοντας την αποδοχή που έχει λάβει πλέον το εναλλακτικό δίκτυο της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω των κινητών τηλεφώνων από το πελατειακό κοινό, την προτίμηση έναντι των υπόλοιπων καναλιών εξυπηρέτησης και τα μερίδια αγοράς που καταλαμβάνει κατ' επέκταση. Η διεθνής εταιρία μηχανών γραφείου και τεχνολογίας πληροφοριών IBM μέσω του report που πραγματοποίησε με τίτλο The “upwardly mobile” enterprise – setting the strategic agenda, τον Οκτώβριο του 2013, σημειώνει την σημασία της ένταξης της χρήσης των «έξυπνων» κινητών τηλεφώνων και των υπηρεσιών που δύναται να προσφερθούν μέσω των ηλεκτρονικών εφαρμογών, στον στρατηγικό σχεδιασμό μίας επιχείρησης. Η Deutsche Bank σε έρευνα που πραγματοποίησε το 2007 με τίτλο “Mobile Banking is ringing again. Will customers answer?”, αναδεικνύει επίσης την μεγέθυνση του εναλλακτικού αυτού δικτύου και την αξιοποίησή του από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ως ένα πρωτεύων κανάλι παροχής τραπεζικών υπηρεσιών.

Από την άλλη πλευρά, στην μελέτη «The Europe 2020 Competitiveness Report – Building A more Competitive Report» που ανάρτησε το Παγκόσμιο Οικονομικό Forum για την ανταγωνιστικότητα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε θέματα ψηφιακής τεχνολογίας και καινοτομικότητας, γίνεται φανερό η υστέρηση της χώρας μας σε σύγκριση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο και τα βήματα που πρέπει να πραγματοποιηθούν τα επόμενα χρόνια ώστε να ευθυγραμμιστεί η Ελλάδα με τις παγκόσμιες τεχνολογικές εξελίξεις. Το Παγκόσμιο Οικονομικό Forum σε συνεργασία με τον οργανισμό Boston Consulting Group πραγματοποίησε το 2011 την μελέτη με τίτλο «The Mobile Financial Development Report 2011».

Επιπροσθέτως, η Λευκή Βίβλος της Oracle, που γνωστοποιήθηκε τον Μάρτιο του 2013 με τίτλο “Rethink the Mobile in Mobile Banking” επιχειρεί να δώσει ερεθίσματα για τις παγκόσμιες εξελίξεις και τάσεις που επικρατούν στον χώρο. Αντίστοιχες τάσεις και εξελίξεις αναδεικνύει και η έρευνα της MacKinsey &

Company τον Ιούνιο του 2012 με τίτλο «Making smartphones brilliant : Ten trends», όπως επίσης και η Λευκή Βίβλος του Ιανουαρίου 2013, της Mobileearth με τίτλο «Mobile Banking – Changing the Way People Bank». Στο ίδιο επίπεδο κινείται και η έρευνα της Future Foundation σε συνεργασία με την Monitise και τίτλο «Emerging trends in Mobile Banking» καταγράφοντας αντίστοιχα εξελίξεις και προοπτικές του δικτύου.

Τα τελευταία χρόνια (από το 2010 μέχρι σήμερα) γίνεται εκτενής αναφορά στον ελληνικό τύπο για την παρουσία της ηλεκτρονικής τραπεζικής στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, ενώ από το 2012 και μέχρι σήμερα γίνεται αναφορά και στην ηλεκτρονική τραπεζική με χρήση της κινητής τηλεφωνίας, τις ηλεκτρονικές εφαρμογές (Apps) που παρέχουν οι ελληνικές τράπεζες για τα smartphones

Τέλος, όσον αφορά το πλαίσιο της Διοίκησης Λειτουργιών σε τραπεζικές υπηρεσίες και την εφαρμογή του σχεδιαστικού εργαλείου Quality Function Deployment (QFD) στις τραπεζικές υπηρεσίες μέσω κινητών τηλεφώνων υπάρχει μία έρευνα των Xiaosong Zheng and Petri Pulli σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (όχι μόνο των τραπεζικών) μέσω της κινητής τηλεφωνίας και την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΧΩΡΩΝ**

### **3.1. Η κινητή τηλεφωνία μέσα στο περιβάλλον της «νέας οικονομίας»**

Η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας των υπολογιστικών και τηλεπικοινωνιακών συστημάτων σε συνδυασμό με την ολοένα αυξανόμενη διείσδυση του διαδικτύου σε παγκόσμια κλίμακα, άλλαξε ριζικά τις δομές της «παραδοσιακής» οικονομίας. Πλέον όλες οι μελέτες και έρευνες αναφέρονται σε μία νέα παγκόσμια οικονομία η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Σε αυτήν λοιπόν την νέα οικονομία δεν θα μπορούσαν να μείνουν αμέτοχες οι επιχειρήσεις και ειδικότερα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που κατά κύριο λόγο τη διαμορφώνουν, καθώς είναι υποχρεωμένες για την επιτυχή βιωσιμότητά τους, να παρακολουθούν συνεχώς τις αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό τους περιβάλλον και να προσαρμόζονται κατάλληλα σε αυτό.

Σε προέκταση των ανωτέρω παρατηρήσεων, οι τράπεζες με σκοπό την απορρόφηση των κραδασμών από την αλλαγή του παγκόσμιου σκηνικού της παραδοσιακής οικονομίας και την προσαρμογή στα νέα δεδομένα της οικονομικής πραγματικότητας και στο νέο τοπίο της ευρύτερης χρηματοοικονομικής αγοράς, δημιούργησαν αρχικά ένα νέο εναλλακτικό τραπεζικό κανάλι προώθησης των υπηρεσιών τους, την ηλεκτρονική τραπεζική (e-banking). Πλέον εξαιτίας της σύγχρονης ανάγκης για κινητικότητα (mobility) σε συνδυασμό με την τεχνολογική εξέλιξη των συσκευών κινητής τηλεφωνίας, την συνεχή βελτίωση των τηλεπικοινωνιακών υποδομών και την εξάπλωση των ηλεκτρονικών εφαρμογών, οι τράπεζες εξαπλώνουν τις λειτουργίες τους προσφέροντας στο πελατειακό τους κοινό και τις χρηματοοικονομικές τους υπηρεσίες μέσω της κινητής τηλεφωνίας.

Με τη βοήθεια του διαδικτύου λοιπόν δημιουργούνται τεράστιες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις στη σημερινή ψηφιακή εποχή, για να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση, μειώνοντας ταυτόχρονα το λειτουργικό τους κόστος. Είναι μάλιστα σημαντικό να τονιστεί εδώ ότι λόγω της πρωτοφανούς οικονομικής

κρίσεως που βιώνουμε σήμερα, οι τράπεζες ενδιαφέρονται περισσότερο από ποτέ άλλοτε να περιορίσουν τα λειτουργικά τους έξοδα. Έτσι δίνεται ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα απ' ό,τι στο παρελθόν στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Σε αυτή τη βάση, αρκετές ευρωπαϊκές τράπεζες ανασχεδίασαν την αλυσίδα αξίας τους και κατάφεραν να ενσωματώσουν στη τελική πρόταση προς τους πελάτες τους, ολοκληρωμένες υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής εντάσσοντας δυναμικά και το κανάλι της κινητής τηλεφωνίας και καλύπτοντας σφαιρικότερα τις ανάγκες των πελατών, με χαμηλότερο κόστος και μεγαλύτερα περιθώρια εσόδων.

Στην έρευνα Digital Megatrends 2015 – The role of technology in the New Normal Market, Oxford Economics, που διεξήχθη από τον οργανισμό του Oxford Economics τον Μάρτιο του 2011 καλύπτοντας σε παγκόσμιο επίπεδο σχεδόν ολόκληρο το φάσμα των οικονομικών δραστηριοτήτων (οικονομικές υπηρεσίες, λιανικές πωλήσεις και καταναλωτικά αγαθά, παραγωγική δραστηριότητα, υπηρεσίες διασκέδασης και ψυχαγωγίας, τηλεπικοινωνίες, υπηρεσίες πληροφορικής,)<sup>1</sup> συνδυαστικά,

- με χρήση βάσεων δεδομένων, δευτερογενών και ιστορικών στατιστικών στοιχείων καθώς και
  - με συλλογή πρωτογενών στοιχείων από προσωπικές συνεντεύξεις με ανώτατα διοικητικά στελέχη από τον ευρύτερο χώρο των ανωτέρω τομέων δραστηριοτήτων με σαφή προσανατολισμό στην λήψη αποφάσεων
- , παρουσιάστηκαν τα ακόλουθα αποτελέσματα :

## 1. Αναθεώρηση δομών

Στο πλαίσιο των περιγραφόμενων αλλαγών, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναθεωρήσουν τις τακτικές προσέγγισης των αγορών τους με βάση τους ακόλουθους 2 πυλώνες :

- Αυξημένη στάθμιση στην διανομή των προϊόντων και υπηρεσιών στον τελικό πελάτη, διεύρυνση και ανάπτυξη δικτύων
- Υιοθέτηση νέων μεθόδων και αντιλήψεων στο Διαδίκτυο, εκμετάλλευση της εκρηκτικής ανάπτυξης της πληροφόρησης και της γενικότερης παγκοσμιοποίησης.

## 2. Τάσεις στις ψηφιακές τεχνολογίες

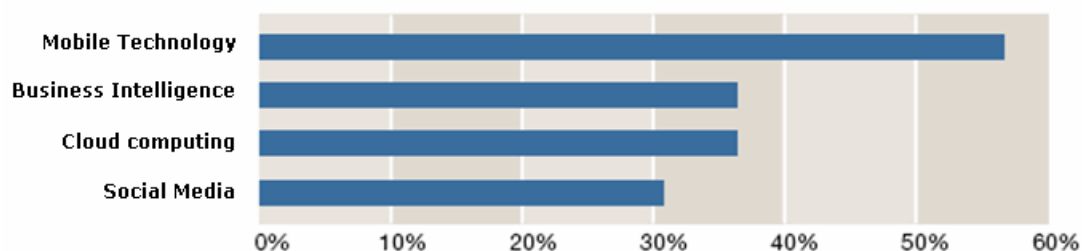
---

1. Digital Megatrends 2015 – The role of technology in the New Normal Market, Oxford Economics

Η προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται παγκοσμίως και η αφομοίωση των νέων συνθηκών, θα γίνει μετασχηματίζοντας τις δομές τους μέσω των ψηφιακών τεχνολογιών. Οι 4 κυριότερες τάσεις που εμφανίζονται στις ψηφιακές τεχνολογίες και αναδιαμορφώνουν το επιχειρηματικό σκηνικό απεικονίζονται στο ακόλουθο σχήμα :

Σχήμα 1 Παράγοντες με την μεγαλύτερη θετική επίδραση στην επιχείρηση

Ποιες παράμετροι θεωρείται ότι θα επηρεάσουν περισσότερο την επιχείρησή σας τα επόμενα 5 χρόνια?



Από αυτές τις τάσεις είναι πλέον εμφανές ότι η τεχνολογία της κινητής τηλεφωνίας εγκαθιδρύει ένα σύγχρονο δίκτυο διανομής, προσφέροντας στις επιχειρήσεις παγκόσμια παρουσία. Το τεράστιο πλήθος των συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας και η αυξανόμενη χρήση των ηλεκτρονικών εφαρμογών (Applications) από την εξέλιξη των λειτουργικών τους περιβαλλόντων, βελτιώνει σε πολύ μεγάλο βαθμό την επικοινωνία και συνδεσιμότητα του καταναλωτή με την επιχείρηση, παρέχοντας νέες ευκαιρίες αγορών. Εκτιμάται (ABI Research) ότι σε παγκόσμιο επίπεδο, το ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω της κινητής τηλεφωνίας, θα φτάσει στα 163 δις \$ το 2015. Τα ενδιαφερόμενα μέρη (καταναλωτές και επιχειρήσεις) από αναδυόμενες και ανεπτυγμένες οικονομίες επιβεβαιώνουν το ανωτέρω αποτέλεσμα, σημειώνοντας ότι αποτελεί παράμετρο που δύναται μελλοντικά να διαμορφώσει το οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, ενώ τα ανώτερα στελέχη κατέθεσαν ότι στα επόμενα 5 χρόνια σκοπεύουν να επενδύσουν σημαντικά σε αυτόν τον τομέα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι καμία άλλη τεχνολογία δεν εξαπλώθηκε τόσο άμεσα σε όλο τον κόσμο και καμία άλλη τεχνολογική συσκευή δεν έχει επιτρέψει στο παρελθόν τους καταναλωτές να επικοινωνούν τόσο άμεσα και εύκολα μεταξύ τους όσο τα κινητά τηλέφωνα. Η αμεσότητα που προσφέρεται στην επικοινωνία και η υπολογιστική δύναμη των σύγχρονων «έξυπνων» συσκευών κινητής τηλεφωνίας, σε συνδυασμό με την μείωση του κόστους των συσκευών, επιδρούν καταλυτικά στην ταχύτερη υιοθέτηση της τεχνολογίας ακόμη και από άτομα



χαμηλότερου οικονομικού εισοδήματος. Μάλιστα η δυναμική της εν λόγω τεχνολογίας είναι τόσο εντυπωσιακή που σύμφωνα με στοιχεία της Παγκόσμιας Τράπεζας, κάθε 10 κινητά τηλέφωνα ανά 100 άτομα σε ένα τυπικά ανεπτυγμένο κράτος, ισοδυναμούν με αύξηση κατά 0,8% του ΑΕΠ της χώρας αυτής. Τα τελευταία έτη οι τράπεζες σε παγκόσμιο επίπεδο φαίνεται να υιοθετούν σε μεγάλο ποσοστό τις δυνατότητες του δικτύου της κινητής τηλεφωνίας με αποτέλεσμα να παρατηρείται σημαντική αύξηση των τραπεζικών υπηρεσιών που παρέχονται μέσα από αυτό το κανάλι.

Στο γενικότερο πλαίσιο, οι υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας ανοίγουν ουσιαστικά ένα ευρύτατο φάσμα επιχειρηματικών ευκαιριών και εφαρμογών, ενώ εκτιμάται ότι τα επόμενα έτη πολλές επιχειρήσεις θα κατευθύνουν υπηρεσίες ψυχαγωγίας και προωθητικές ενέργειες σε αυτό τον τομέα. Η δυνατότητα της κινητικότητας που προσφέρει η κινητή τηλεφωνία θα ωθήσει στην ανάπτυξη νέων συμπληρωματικών τεχνολογιών συσκευής προς συσκευή, τεχνολογιών ανάγνωσης καρτών sim, τεχνολογιών RFID, ενώ τα έξυπνα δίκτυα (smart grids) – οικοσυστήματα) θα πυροδοτήσουν την ανάπτυξη καινοτομιών στους τομείς της ενέργειας και των μεταφορών. Εξάλλου, σε όρους marketing ένα σημαντικό πλεονέκτημα που καταγράφεται, είναι η εκτίμηση ότι το κινητό τηλέφωνο είναι πιο σταθερό από τη διεύθυνση της οικίας

### 3. Οι επιταγές της σύγχρονης επιχειρηματικότητας

Στο πλαίσιο της στοχευμένης πελατοκεντρικής προσέγγισης και των αυξημένων επιπέδων κινδύνου μέσα στα οποία λειτουργούν και αναπτύσσονται, οι επιχειρήσεις που θα καταφέρουν να βγουν νικήτριες, είναι εκείνες οι οποίες θα καταφέρουν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα με έξυπνο και αποτελεσματικό τρόπο βρίσκοντας τις σωστές λύσεις στα επιχειρησιακά τους προβλήματα. Σε αυτό το πλαίσιο είναι κοινώς αποδεκτό ότι η τεχνολογία αποτελεί ένα σημαντικότερο μέρος αυτών των επικείμενων αλλαγών. Στατιστικές μελέτες δείχνουν ότι 74% των επιχειρήσεων σκοπεύουν να επενδύσουν σημαντικά στον τομέα της τεχνολογίας των συσκευών κινητής τηλεφωνίας. Οι λόγοι που οδηγούν σε αυτήν την κατεύθυνση, ποικίλλουν ανά περίπτωση, ανάλογα με τον τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τις οικονομικές συνθήκες, τον ανταγωνισμό κλπ. Για παράδειγμα στον τομέα της παραγωγής, η υιοθέτηση αυτών των πρακτικών έχει ως σκοπό την βελτίωση της παραγωγικότητας ενώ στις λιανικές πωλήσεις η επένδυση στην τεχνολογία αποσκοπεί κυρίως στην προσέλκυση

νέων πελατών. Ο βασικός και κύριος λόγος όμως σε όλες τις περιπτώσεις είναι η μείωση του απαιτούμενου χρόνου για την ολοκλήρωση συγκεκριμένων εργασιών καθώς και η ανταποκρισιμότητα στις ανάγκες του πελάτη.

Σχήμα 2 Γιατί οι επιχειρήσεις επενδύουν στην ψηφιακή τεχνολογία?

**Πόσο σημαντική θεωρείται την ψηφιακή τεχνολογία στους ακόλουθους τομείς της επιχείρησής σας ?**  
**Ποσοστιαία % απεικόνιση από αδιάφορο σε** ■ **Το σημαντικότερο**  
**ιδιαίτερα σημαντικό** ■ **Το επόμενο σημαντικότερο**

	Total	Financial Services	Life Sciences	Manufacturing	Retail & Consumer	TICE
Reducing the time required to complete various tasks	60%	68%	55%	49%	70%	64%
Providing more responsive customer care	60%	63%	71%	46%	64%	68%
Improving employees productivity	58%	60%	63%	50%	64%	62%
Making it simpler to reach new customers	56%	66%	50%	34%	75%	61%
Reducing costs of doing business	56%	65%	61%	46%	57%	56%
Improving innovation in the business	56%	62%	47%	38%	58%	53%
Making working conditions more flexible	53%	59%	55%	49%	53%	53%
Eradicating functional silos to enable end-to-end process excellence	52%	57%	50%	37%	62%	58%
Redefining markets and terms of competition	50%	59%	47%	41%	57%	55%
Making it easier for suppliers to do business	48%	50%	47%	38%	58%	53%

Στο νέο περιβάλλον που πλέον διαμορφώνεται, οι επιχειρήσεις των ανεπτυγμένων κρατών θα πρέπει εκτός των άλλων να ανταγωνιστούν τις επιχειρήσεις των αναδυόμενων οικονομιών, δεδομένου ότι οι τελευταίες αν και περισσότερο ευάλωτες, αυξάνουν διαρκώς την παρουσία τους εκτός των μητρικών περιοχών τους, ενώ επίσης πιστεύουν σημαντικά στην επένδυση στην τεχνολογία για την οικονομική τους ανάπτυξη. Επιπρόσθετα, οι νέοι πελάτες σε όλα τα επίπεδα αναμένεται να είναι υπερπληροφορημένοι και προσανατολισμένοι στην αξία των προϊόντων / υπηρεσιών που επιλέγουν. Οι επιχειρήσεις με σκοπό να διατηρήσουν το υφιστάμενο πελατολόγιο αλλά και να το διευρύνουν, προσελκύοντας νέους, θα πρέπει να αναπροσαρμόσουν τις τακτικές επικοινωνίας, προώθησης και πώλησης που είχαν μέχρι σήμερα. Η σωστή, ολοκληρωμένη και άμεση πληροφόρηση των πελατών από τις επιχειρήσεις, η ανάπτυξη διαδικασιών επαναπληροφόρησης, καθώς και η αποδοτικότερη εκμετάλλευση αυτής σημαντικότητας πληροφορίας θα δώσει σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις έναντι του ανταγωνισμού, αυξάνοντας μερίδια αγοράς και ενισχύοντας την πιστότητα των πελατών τους.

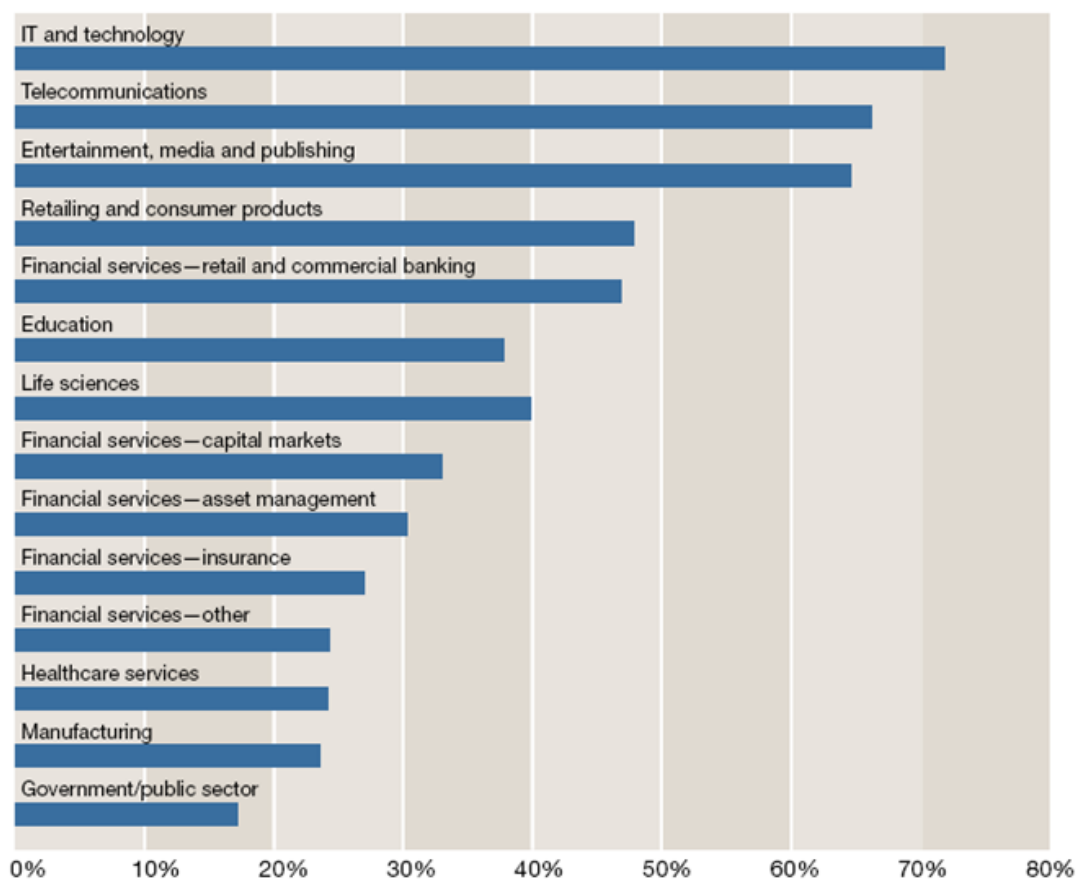
Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και οι καινοτομίες που μπορεί να γεννηθούν μέσα από αυτήν, είναι ικανά να αλλάξουν από την μία στιγμή στην

άλλη κάθε είδους επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο μπορεί να λειτουργούσε τουλάχιστον ικανοποιητικά μέχρι σήμερα.

Σχήμα 3 : Η τεχνολογία της πληροφορίας μετασχηματίζει τις επιχειρήσεις

**Ποιοι από τους ακόλουθους τομείς, κατά την αποψή σας, θα μεταμορφωθούν (προς το καλύτερο) από την τεχνολογία της πληροφορικής τα επόμενα 5 έτη?**

(Ποσοστιαία % απεικόνιση)



Συμπερασματικά μέχρι το 2015η παγκόσμια οικονομία αναμένεται να αναπτύσσεται σημαντικά (σε ένα ποσοστό 3,9% ετησίως) με τις Δυτικές οικονομίες να καταφέρνουν τελικά να ελέγξουν το δημόσιο δανεισμό τους και τον ιδιωτικό τομέα να αναθαρρεί στα πλαίσια της παγκόσμιας ζήτησης. Η τεχνολογία θα συνεχίσει να εξελίσσεται δίνοντας διαρκώς αμεσότερες λύσεις σε προβλήματα, ενώ ταυτόχρονα θα αποτελεί το αντίβαρο της έλλειψης πόρων.

Η παρέλαση των νέων τεχνολογιών και των ερευνητικών επιτευγμάτων είναι και θα παραμείνει ασταμάτητη. Σε κάθε τομέα, οι νέες τεχνολογίες που εμφανίζονται είναι ικανές να επαναδιαμορφώσουν συνολικά το τοπίο (ενέργεια, περιβάλλον, επικοινωνίες κλπ) και να αλλάξουν δραματικά την καθημερινότητά μας. Οι επιχειρήσεις στο πλαίσιο της εξέλιξής τους κοιτάζουν προς αυτήν την

κατεύθυνση ώστε να υιοθετήσουν νέες τεχνικές και να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν. Είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντικό να αξιολογήσουν πόσο οι αλλαγές που αυτές θα επιφέρουν μπορεί να επηρεάσουν τα ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, ή αντίστοιχα πως αυτές θα προσελκύσουν περισσότερους πελάτες αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς τους ή θα τις αναγκάσουν να διαφοροποιήσουν τον στρατηγικό τους σχεδιασμό ή να αναγκαστούν να διαφυλάξουν την υφιστάμενη πελατειακή τους βάση.

Οι αλλαγές που επιφέρουν οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν άμεσα την συνολική οικονομία και την κοινωνία γενικότερα. Οι κυβερνήσεις, τα διάφορα θεσμικά όργανα θα πρέπει να προετοιμάσουν και προσαρμόσουν την δομή τους ώστε να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν. Από την βιομηχανική επανάσταση στα τέλη του 18ου αιώνα και αρχές του 19ου η τεχνολογία παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη και στην αναδιαμόρφωση των κοινωνικών δομών.

Μέσω των νέων τεχνολογιών οι επιχειρήσεις δύνανται να προσθέσουν σημαντικά υπεραξία στο τελικό προϊόν / υπηρεσία χωρίς να διαφοροποιούν (αυξάνουν) τις εισροές τους αλλά την ίδια στιγμή οι νέες τεχνολογίες διαταράσσουν την υφιστάμενη κατάσταση, παγιωμένες τακτικές και συνήθειες, εδραιωμένες διαδικασίες.

### **3.2. Ανταγωνιστικό πλαίσιο**

Σε έρευνα που διεξήχθη από τον οργανισμό του Boston Consulting Group σε συνδυασμό με το Παγκόσμιο Οικονομικό Forum το οποίο προσεγγίζει το εν λόγω θέμα από την άποψη της παγκόσμιας επίδρασης, προκύπτει ότι η χρήση των κινητών τηλεφώνων για την πραγματοποίηση βασικών χρηματοοικονομικών και τραπεζικών υπηρεσιών εξυπηρετώντας ακόμη και χαμηλότερου εισοδήματος στρώματα, αποτελεί πρωτοφανής ευκαιρία. Με κινητά τηλέφωνα στα χέρια δισεκατομμυρίων ανθρώπων, μπορεί να δημιουργηθεί μία παγκόσμια τραπεζική πλατφόρμα. Σε αυτό το πλαίσιο όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν συνεργαστεί για τη δημιουργία φρέσκων, καινοτόμων αλλά και ταυτόχρονα αποτελεσματικών και αποδοτικών επιχειρησιακών μοντέλων. Το αποτέλεσμα της έρευνας «The mobile

financial services Development Report 2011»<sup>2</sup> αναδεικνύει την δομή του οικοσυστήματος της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω των κινητών τηλεφώνων σε 20 χώρες από όλο τον κόσμο. Το ανταγωνιστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να αναπτυχθούν οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες μέσω της κινητής τηλεφωνίας αναλύεται στους ακόλουθους 7 πυλώνες :

#### 1. Νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο.

Ο σχεδιασμός των θεσμικών και κανονιστικών πλαισίων επηρεάζει άμεσα την ελευθερία για καινοτομικότητα ενώ ταυτόχρονα προφυλάσσει έναντι των όποιων κινδύνων σε δυναμικά, ραγδαία εξελισσόμενα, τεχνολογικής εντάσεως συστήματα όπως είναι η ηλεκτρονική τραπεζική μέσω των κινητών τηλεφώνων. Επιπρόσθετα, τα φιλελεύθερα πολιτεύματα υιοθετούν / αποδέχονται ευκολότερα τις όποιες καινοτομίες καθώς και την ίδρυση Non-banks οργανισμών. Σε αυτά τα περιβάλλοντα θεωρείται κοινώς αποδεκτό ότι ανταγωνισμός αλλά και η δυνατότητα προσφοράς εύρους υπηρεσιών από τα τραπεζικά ιδρύματα αναπτύσσονται με περισσότερη υγεία. Συνεπώς το περιβάλλον μιας χώρας αποτελεί ιδιαίτερα κρίσιμο στοιχείο καθώς είναι αυτό που τελικά θα επιτρέπει σε κάποιον τεχνολογικό παίχτη, πάροχο κλπ ή άλλον (μη τραπεζικό ίδρυμα) να δημιουργήσει και να διαθέσει ένα σύστημα ηλεκτρονικού χρήματος για την εκτέλεση χρηματοοικονομικών και τραπεζικών υπηρεσιών.

#### 2. Προστασία καταναλωτή

Η προστασία του καταναλωτή μπορεί να μειώσει την ασυμμετρία της πληροφορικής και να διασφαλίσει τα συμφέροντα των τελικών χρηστών ενώ συμβάλλει σημαντικά στην αποδοτικότητα, την διαφάνεια και τον ανταγωνισμό. Η προστασία του καταναλωτή κατέχει υψίστης σημασίας θέση τόσο στις ανεπτυγμένες οικονομίες όπου οι πολίτες είναι ιδιαίτερα ενημερωμένοι και απαιτητικοί, όσο και στις λιγότερο ανεπτυγμένες όπου τα επίπεδα εκπαίδευσης είναι σημαντικά χαμηλότερα ενώ υπάρχουν και σημαντικοί περιορισμοί στην ροή / διάδοση της πληροφόρησης.

Όταν οι τελικοί χρήστες είναι καλύτερα και περισσότερο ενημερωμένοι σχετικά με τις τραπεζικές / χρηματοοικονομικές υπηρεσίες μπορούν να επιτελέσουν καλύτερη έρευνα αγορών και έτσι προάγεται ο ανταγωνισμός. Οι

---

<sup>2</sup> The mobile financial services Development Report 2011 In collaboration with Boston Consulting Group World Economic Forum

περισσότερο ενημερωμένοι μάλιστα μπορούν να επιλέξουν πιο αποτελεσματικά τα προϊόντα που ταιριάζει και καλύπτει καλύτερα τις ανάγκες τους πιέζοντας έτσι τους παρόχους να σχεδιάσουν καλύτερα προϊόντα. Τέλος γνωρίζοντας ότι τα δικαιώματά τους προστατεύονται θα ενδυναμώσουν την πίστη τους και τα επίπεδα της εμπιστοσύνης θα αυξηθούν και έτσι θα μπορούν να δοκιμάσουν καινούριες υπηρεσίες πιο εύκολα.

### 3. Ανταγωνιστικότητα αγοράς

Ο βαθμός της ανταγωνιστικότητας της παραδοσιακής λιανικής τραπεζικής και των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών είναι σημαντικοί παράγοντες για την ανάπτυξη των χρηματοοικονομικών / τραπεζικών υπηρεσιών μέσω των κινητών τηλεφώνων. Αν και δεν υπάρχει αποδεδειγμένη σχέση μεταξύ της ανταγωνιστικότητας στον τραπεζικό και στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας σε αυτούς τους 2 αυξάνει σημαντικά τις πιθανότητες για την εμφάνιση νέων υπηρεσιών και τεχνολογιών σε συνδυασμό με την μείωση του κόστους για τον τελικό καταναλωτή.

Η ανταγωνιστικότητα αυξάνεται επίσης και από το γεγονός της ύπαρξης ίδιου ή παραπλήσιου μεγέθους ανταγωνιστών ενώ στο τελικό αποτέλεσμα λαμβάνουν μέρος και πολλές έμμεσοι παράμετροι όπως το περιθώριο κερδοφορίας (όσο μικρότερο, τόσο μεγαλύτερος ο ανταγωνισμός), καθώς και η αυξημένη διαθεσιμότητα και οικονομική προσιτότητα της υπηρεσίας. Άλλες παράμετροι, εξίσου κρίσιμες είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, το εύρος των προσφερόμενων συναλλαγών, η διασυνδεσιμότητα με τα υπόλοιπα κανάλια και η καινοτομικότητα των υπηρεσιών. Στοιχεία μάλιστα δείχνουν ότι ακόμη και η ευκολία της δημιουργίας ενός νέου λογαριασμού είναι ικανή να συμβάλλει θετικά στην αύξηση του ανταγωνισμού. Είναι γενικά αποδεκτό ότι όσο πιο πολύ και όσο πιο εύκολα τόσο περισσότερο εστιάζεται η προσθήκη αξίας στον τελικό χρήστη και κατ' επέκταση συμβάλλει στον ανταγωνισμό. Σε αγορές με περιορισμένο ανταγωνισμό, υπάρχουν λίγες και μεγάλες εταιρίες οι οποίες προσφέρουν περιορισμένο εύρος υπηρεσιών σε υψηλότερες τιμές.

### 4. Καταλύτες αγοράς

Πέρα από το θεσμικό / κανονιστικό πλαίσιο και την ανταγωνιστικότητα της αγοράς, υπάρχει ένας αριθμός καταλυτών ο οποίος επηρεάζει σημαντικά την

διείσδυση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω των κινητών τηλεφώνων σε μίας χώρα και την κατ' επέκταση συνολική ανταγωνιστικότητα της.

- Κυβερνητική ηγεσία. : Πως συμπεριφέρονται οι δημόσιοι και μεγάλοι εγχώριοι οργανισμοί, πως ενεργούν και αν αποδέχονται αυτές τις υπηρεσίες (πχ εφαρμογή για την καταβολή των φόρων εισοδήματος και ακίνητης περιουσίας μέσω mobile εφαρμογών (Apps))
- Συλλογή δεδομένων και επεξεργασία
- Άλλοι : Έξοδα συναλλαγών / Προμήθειες σε διατραπεζικό και διασυνοριακό / διακρατικό επίπεδο

#### 5. Ενδυνάμωση και πρόσβαση του τελικού χρήστη

Οι τελικοί χρήστες που μπορούν να αναγνωρίσουν την προσθήκη αξίας από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες μέσω των κινητών τηλεφώνων, προϋποθέτει να έχουν μία βασική κατανόηση των τραπεζικών υπηρεσιών και επιπρόσθετα να μην αντιμετωπίζουν εμπόδια όσον αφορά την πρόσβασή τους. Αυτό αναλύεται σε 2 κατηγορίες :

- Χρηματοοικονομικός αλφαριθμητισμός : Είναι προφανές ότι όσο περισσότερη γνώση έχουν οι τελικοί χρήστες, τόσο περισσότερο επιθυμούν να χρησιμοποιούν το mobile banking και να αξιοποιούν τις δυνατότητές του, ενώ επιπλέον τόσο περισσότερο επιζητούν την βελτίωσή του και την παροχή περισσότερων λειτουργιών μέσω αυτού. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι η είσοδος νέων υπηρεσιών μέσω των κινητών τηλεφώνων μπορεί να προκαλέσει σημαντικά προβλήματα και μειωμένη αποδοχή στο καταναλωτικό κοινό αν δεν υπάρχει πριν, αποδοχή της τεχνολογίας.
- Χρηματοοικονομική ενδυνάμωση : Πρόσβαση περισσότερων ανθρώπων (χαμηλότερων εισοδημάτων, και μορφώσεως) (πλέον βλ taxis net ζητείται απαραίτητα η πρόσβαση στο internet) και συνεργασία με τραπεζικά ιδρύματα, καθώς και περισσότερες γυναίκες (υστερούν σημαντικά έναντι των ανδρών στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες)
- Διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας : Η διψήφια αύξηση της ζήτησης για κινητά τηλέφωνα στις αναδυόμενες χώρες οδήγησε την διείσδυση σε ποσοστά ακόμα και 100% σε κάποιες περιπτώσεις χωρών και περίπου 50% συνολικά σε όλες τις αναδυόμενες χώρες.

## 6. Δίκτυο υποδομών

Η ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω της κινητής τηλεφωνίας συνδέεται με άμεσο τρόπο με την έκταση και την αποτελεσματικότητα των τηλεπικοινωνιακών υποδομών

## 7. Υιοθέτηση και διαθεσιμότητα

Ο βαθμός στον οποίο ο πληθυσμός των κατώτερων κοινωνικών στρωμάτων έχει πρόσβαση και μπορεί πραγματικά να χρησιμοποιήσει τις χρηματοοικονομικές και τραπεζικές υπηρεσίες που προσφέρονται από τα κινητά τηλέφωνα. Αυτό μπορεί να μετρηθεί από τις συνδρομές / εγγραφές που υφίστανται από όλες τις τράπεζες (χωρίς απαραίτητα να υπάρχει κάποια χρήση)

Τέλος στο πλαίσιο του καθορισμού του ανταγωνιστικού πλαισίου, καταγράφεται η πίεση από τον εξωτερικό - στον τραπεζικό κλάδο - ανταγωνισμό. Σε πολλές χώρες κυρίως των δυτικών οικονομιών, δόθηκε η δυνατότητα σε εταιρίες του μη χρηματοοικονομικού χώρου, να δεισδύσουν στο χώρο αυτό για παροχή επιλεγμένων υπηρεσιών, όπως:

- καθετοποιημένες εταιρίες, που δημιουργούν συνεργασίες συνδυάζοντας γνωστά εταιρικά ονόματα και διευρυμένα δίκτυα παραγωγής και διανομής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

- οι λεγόμενοι διαμεσολαβητές (Aggregators), οι οποίοι δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες τους να συγκρίνουν χρηματοοικονομικά προϊόντα, όπως στεγαστικά δάνεια και ασφαλιστικά προγράμματα, όσον αφορά τα κόστος τους και τις βασικές παροχές.

- εταιρίες προερχόμενες από τους κλάδους της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και της κοινής ωφέλειας, που προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις στον τομέα των πληρωμών.

Στο παρελθόν, το κόστος εισόδου έπαιζε καθοριστικό ρόλο και αποτελούσε εμπόδιο στην είσοδο άλλων εταιριών στο κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Στο κόστος εισόδου συνέβαλε τόσο η ύπαρξη δικτύου καταστημάτων, όσο και το κόστος συλλογής πληροφοριών για τους πιστούχους-ιδιώτες, καθώς και η πρόσβαση στα συστήματα πληρωμών και η σχέση μεταξύ του ιδρύματος και του πελάτη. Τώρα όμως το κόστος εισόδου έχει μειωθεί, στο βαθμό που τα ηλεκτρονικά δίκτυα διανομής προϋποθέτουν την ύπαρξη μικρότερου δικτύου καταστημάτων.



### 3.3. Η εξάπλωση της τεχνολογίας της κινητής τηλεφωνίας και της πρόσβασης στο διαδίκτυο μέσω αυτής

Τα κινητά τηλέφωνα και το Mobile Internet έχουν εισαχθεί με εντυπωσιακά δυναμικό τρόπο ξανά στην καθημερινότητά όλων μας.<sup>3</sup> Οι μικροσκοπικές οθόνες και οι αργές συνδέσεις είναι πλέον παρελθόν. Τα νέα κινητά διαθέτουν μεγάλες οθόνες με εντυπωσιακά γραφικά, εντυπωσιακή λειτουργικότητα και απίστευτα μεγάλη, γρήγορη και ταυτόχρονα οικονομικά συμφέρουσα, μετάδοση δεδομένων. Μέχρι το 2011 περισσότερα από 40% των νέων κινητών τηλεφώνων είχαν εξοπλιστεί με την τεχνολογία 3G (για ταχύτερη μετάδοση δεδομένων και γρηγορότερη εκτέλεση συναλλαγών).

Σχήμα 4 : Η διείσδυση της 3G τεχνολογίας

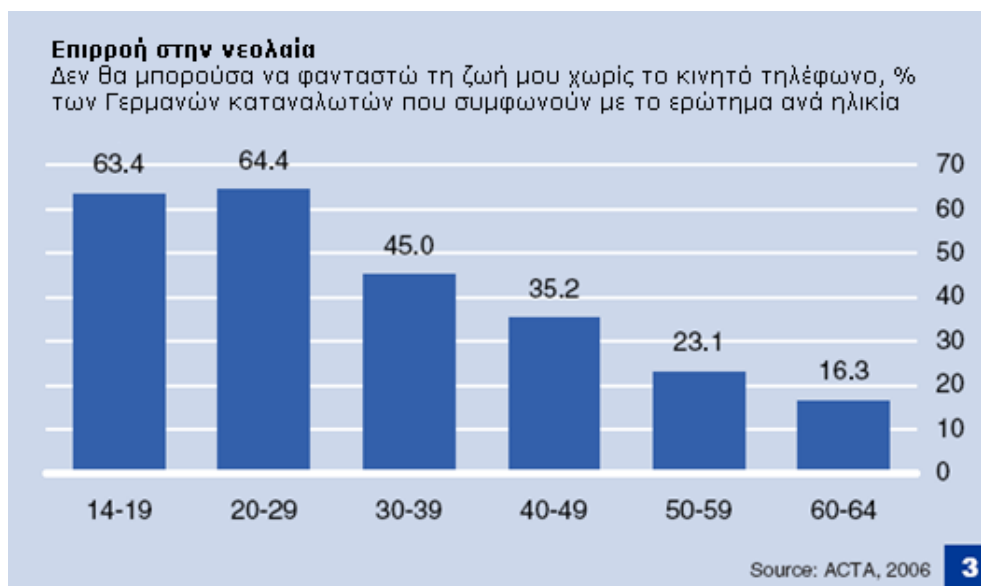


Τα κινητά τηλέφωνα αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της σύγχρονης ζωής. Σε μία από τις πλέον ανεπτυγμένες και οργανωμένες χώρες όπως είναι η Γερμανία, περισσότεροι από 60% των πολιτών κάτω των 29 ετών δεν μπορούν να φανταστούν την ζωή τους χωρίς κινητό τηλέφωνο (κυρίως γιατί ποτέ δεν έζησαν χωρίς κινητό). Αντίστοιχα στις μεγαλύτερες ηλικίες η ανάγκη της ύπαρξης του κινητού τηλεφώνου συνδέεται άμεσα με το εισόδημα (40% των Γερμανών με εισόδημα άνω των 3.000€ και 50% με εισόδημα άνω των 6.000€ επίσης δεν μπορούν να φανταστούν την ζωή τους χωρίς κινητό τηλέφωνο). Υπό αυτό το

<sup>3</sup> Mobile Banking is ringing again. Will the customers answer? Deutsche Bank Research – October 2007

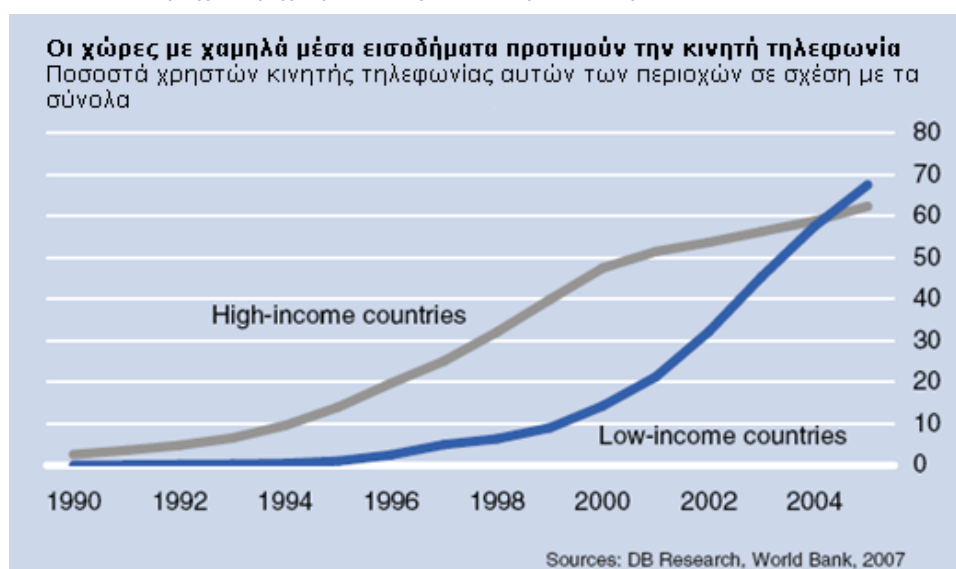
πλαίσιο οι περισσότερες τράπεζες επιδιώκουν να κατευθύνουν αυτήν την εξάρτηση των καταναλωτών με τις συσκευές κινητής τηλεφωνίας στις υπηρεσίες τραπεζικής μέσω των κινητών τηλεφώνων.

Σχήμα 5 : Διείσδυση κινητής τηλεφωνίας στην Γερμανία



Οι κάτοικοι περιοχών με χαμηλά εισοδήματα είναι συχνά οι μεγαλύτεροι υποστηρικτές των υπηρεσιών που παρέχονται από τα κινητά τηλέφωνα κυρίως εξαιτίας των ποιοτικά κάκιστων, οικονομικά ασύμφορων ή ακόμη και ανύπαρκτων υποδομών σταθερής τηλεφωνίας, Μάλιστα είναι εντυπωσιακό πολλές φορές το ποσοστό των κατόχων κινητών τηλεφώνων στις χαμηλές εισοδηματικά χώρες ξεπερνάει πολλές φορές το αντίστοιχο ποσοστό των πλούσιων χωρών.

Σχήμα 6 : Η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στα χαμηλά εισοδήματα



Η τεχνολογία των κινητών θεωρείται παγκοσμίως μία από τις πλέον αναπτυσσόμενες, με τεράστια δυναμική και σαφή προοπτική ενώ επίσης εμφανίζει την μεγαλύτερη δυναμική οικονομική επίδραση από σήμερα μέχρι το 2025<sup>4</sup>.

Από την άλλη πλευρά το mobile Internet αφορά 5 δις ανθρώπους άμεσα στην καθημερινότητά τους. Προσφέρει εργαλεία, καθιστώντας την εν λόγω τεχνολογία ως την πλέον σημαντικότερη σε όρους μεγέθους επίδρασης, καθώς μέσω αυτής δύναται η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση δισεκατομμυρίων αντικειμένων και συσκευών σε παγκόσμια κλίμακα. Πλέον μέσω της σημαντικής εξέλιξης των τηλεπικοινωνιακών υποδομών και της εκρηκτικής βελτίωσης των κινητών συσκευών και των λειτουργικών τους συστημάτων οι παραγωγοί δύναται μέσω αυτής της τεχνολογίας να προσθέσουν σημαντική υπεραξία στον τελικό πελάτη τους, δημιουργώντας ανταγωνιστικά / στρατηγικά πλεονεκτήματα.

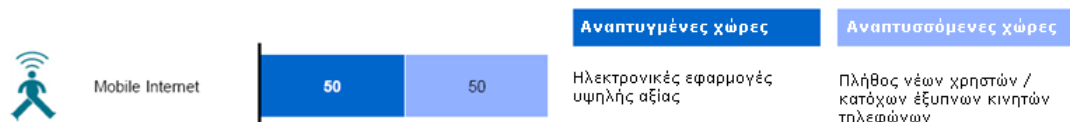
Μέσα σε πολύ λίγα χρόνια οι συσκευές κινητής τηλεφωνίας με δυνατότητα πρόσβασης στο Internet μετατράπηκαν από πολυτέλεια σε συνήθη τρόπο ζωής για πάνω από 1 εκ ανθρώπους που έχουν στην κατοχή τους smartphones και tablets. Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής ένα εκτιμώμενο ποσοστό της τάξης του 30% της πλοήγησης στο διαδίκτυο και 40% της χρήσης των κοινωνικών δικτύων, πραγματοποιείται μέσω των κινητών τηλεφώνων. Μέχρι το 2015 ωστόσο η χρήση του ασύρματου Internet αναμένεται να ξεπεράσει την καλωδιακή χρήση (wired use). Η παγκόσμια κάλυψη (connectivity) και ο εκρηκτικός πολλαπλασιασμός των ηλεκτρονικών εφαρμογών (Apps) οδηγεί τους χρήστες στην καθημερινή χρήση και σε νέα επίπεδα γνώσης, αντίληψης και επικοινωνίας με τον φυσικό κόσμο. Η τεχνολογία του Mobile Internet εξελίσσεται ραγδαία σε όλα τα επίπεδα (εξωτερική εμφάνιση και απεικόνιση, λογισμικά, συσκευές). Το mobile Internet έχει εφαρμογή σε όλο το φάσμα των επιχειρήσεων και του δημόσιου τομέα, δημιουργώντας περισσότερο αποτελεσματική την παροχή των υπηρεσιών και δημιουργώντας σε πολλές περιπτώσεις ευκαιρίες για αύξηση της παραγωγικότητας.

Η επίδραση του Mobile Internet στα ανεπτυγμένα και στα αναπτυσσόμενα κράτη περιγράφεται στο ακόλουθο σχήμα :

---

<sup>4</sup> Disruptive technologies : Advances that will transform life, business and the global economy  
Mckinsey Global Institute May 2013

Σχήμα 7 : Εκτιμώμενη κατανομή της δυναμικής οικονομικής επίδρασης μεταξύ των ανεπτυγμένων και των αναπτυσσόμενων οικονομιών βάσει του πλήθους των ηλεκτρονικών εφαρμογών για έξυπνα κινητά τηλέφωνα



Η έρευνα και αναφορά πραγματοποιήθηκε και παραδόθηκε από το Consumer Research Section of the Federal Reserve Board's Division of Consumer and Community Affairs (DCCA).

Οι συσκευές κινητής τηλεφωνίας όμως έχουν εξελιχθεί και σε πολύτιμα εργαλεία για την εκτέλεση τραπεζικών και χρηματιστηριακών συναλλαγών, για την εκτέλεση αγορών και την γενικότερη διαχείριση των χρηματικών πόρων μέσω εργαλείων προϋπολογισμού και παρακολούθησης των υπολοίπων και των κινήσεων.

Τον Δεκέμβριο του 2011 το Federal Reserve System πραγματοποίησε την πρώτη έρευνα για την χρήση των τραπεζικών υπηρεσιών μέσω της χρήσης κινητών τηλεφώνων από τους καταναλωτές και ολοκληρώθηκε τον Μάρτιο του 2012 (αναφέρεται ως έρευνα 2011).<sup>5</sup> Δεδομένης της ταχύτατης εξέλιξης της τεχνολογίας στον χώρο της κινητής τηλεφωνίας, υποχρεώθηκε να διεξάγει 2η έρευνα στα τέλη του Νοεμβρίου του 2012 (αναφέρεται ως έρευνα 2012) με σκοπό να εξετάσει τις τάσεις που εξελίσσονται στον χώρο και τον τρόπο χρήσης στο πεδίο των πληρωμών, Τα κάτωθι στοιχεία απεικονίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές χρήστες χρησιμοποιούν τις κινητές τους συσκευές για τις τραπεζικές τους συναλλαγές. Πιο συγκεκριμένα :

Όσον αφορά την ευρεία διάδοση των κινητών τηλεφώνων και την πρόσβαση στο Internet αυτή αποτυπώθηκε ως εξής :

- Το 87% του ενήλικου πληθυσμού των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής είναι κάτοχος συσκευής κινητής τηλεφωνίας
- Το 52% των κινητών τηλεφώνων είναι smartphones (με δυνατότητα πρόσβασης στο internet)
- Το 87% των κατόχων έξυπνων κινητών συσκευών μπήκε στο internet την προηγούμενη εβδομάδα

<sup>5</sup> Consumers and Mobile Financial Services 2013 – March 2013 Board of Governors of the Federal Reserve System

Όσον αφορά την ευρεία διάδοση των κινητών τηλεφώνων και πως αυτή επηρεάζει την συμπεριφορά των καταναλωτών στο πλαίσιο της εκτέλεσης των τραπεζικών τους συναλλαγών κατέληξε στα εξής αποτελέσματα :

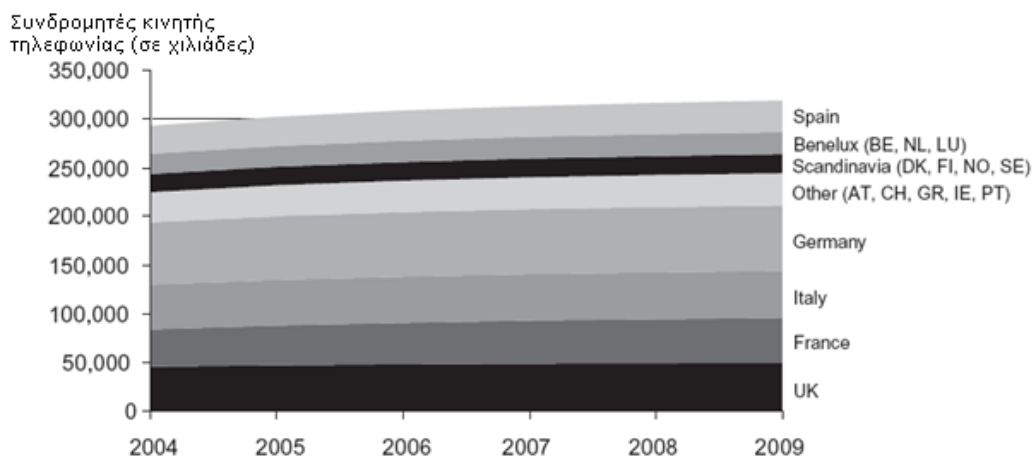
- 28% όλων των κατόχων συσκευών κινητής τηλεφωνίας έχει κάνει χρήση του mobile banking τους τελευταίους 12 μήνες (τον Δεκέμβριο του 2011 ήταν 21%)
- 48% των κατόχων smartphone έχει κάνει χρήση του mobile banking τους τελευταίους 12 μήνες (τον Δεκέμβριο του 2011 ήταν 42%)
- 10% των χρηστών που δεν κάνουν χρήση του mobile banking αναφέρουν ότι σκοπεύουν να κάνουν χρήση τους επόμενους 12 μήνες
- Η συνηθέστερη και πιο διαδεδομένη συναλλαγή του mobile banking είναι η ενημέρωση υπολοίπων και κινήσεων καταθετικών (87%)
- Η μεταφορά χρημάτων μεταξύ λογαριασμών είναι η 2η συνηθέστερη συναλλαγή (53%)

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα ποσοστά χρήσης των κινητών τηλεφώνων παραμένουν υψηλά σε όλα τα κοινωνικοοικονομικά και δημογραφικά group επιβεβαιώνοντας την κυριαρχία τους στα πλαίσια της μοντέρνας κουλτούρας. Πιο αναλυτικά, η χρήση των κινητών τηλεφώνων στις ηλικίες από 18 έως 44 ανέρχεται στο 90% και μειώνεται λίγο στο 86% για ηλικίες από 45 έως 59 και 82% για άτομα από 60 και άνω. Ωστόσο η κτήση και χρήση smartphones είναι επίσης πολύ μεγαλύτερη στις μικρότερες ηλικίες με αντίστοιχη μείωση για τις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες. Η κτήση των συσκευών κινητής τηλεφωνίας διαφέρει βάσει των εισοδηματικών κριτηρίων. Πιο συγκεκριμένα για ετήσια εισοδήματα έως 25.000\$ , το 76% των ενήλικων έχουν στην κτήση τους κινητό τηλέφωνο και 40% εξ αυτών έχουν smartphone συσκευή. Για μεγαλύτερα εισοδήματα το ποσοστά ανέρχονται σε 95% και 70% αντίστοιχα. Τέλος παρατηρούνται υψηλά ποσοστά κτήσης και χρήσης κινητών τηλεφώνων στις μικρότερες ηλικίες, στις μειονότητες, και στα χαμηλά εισοδήματα οι οποίες ταυτόχρονα εμφανίζονται είτε χωρίς συνεργασία με κάποια τράπεζα είτε με χαμηλή συνεργασία, κάτι το οποίο αποτελεί ενδεχόμενη υψηλή δυναμική και ευκαιρία για τις τράπεζες.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι τα κινητά τηλέφωνα αλλάζουν τον τρόπο που οι καταναλωτές πραγματοποιούν τις πληρωμές τους<sup>6</sup>. Οι συσκευές κινητής τηλεφωνίας επικρατούν μεταξύ των υπόλοιπων δικτύων στις περιπτώσεις των πελατών χωρίς τράπεζα / με μικρή συνεργασία

- Το πλήθος των καταναλωτών που δεν έχουν συνεργασία με καμία τράπεζα ή η συνεργασία τους είναι ιδιαίτερα χαμηλή μειώθηκαν σε 10% το 2012 από 11% το 2011
- 59% των καταναλωτών χωρίς τραπεζική συνεργασία είναι κάτοχοι κινητών τηλεφώνων τα μισά εκ των οποίων είναι smartphones
- 90% των καταναλωτών με ισχυρή τραπεζική συνεργασία είναι κάτοχοι κινητών τηλεφώνων το 56% εκ των οποίων είναι smartphones
- Το 49 % των καταναλωτών με ισχυρή τραπεζική συνεργασία χρησιμοποιούν το mobile banking

Σχήμα 8 : Διείσδυση κινητής τηλεφωνίας θα φτάσει το 80%. Ευρωπαϊκοί συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας. Από το 2004 – 2009



Source: de Lussanet, M., Østergaard, B. and van Veen, N. (2004) 'European mobile forecast: 2004–2009', Forrester Research, p. 2.

©

### 3.4. Η εμφάνιση των «έξυπνων» κινητών συσκευών και η έκρηξη των ηλεκτρονικών εφαρμογών (Applications)

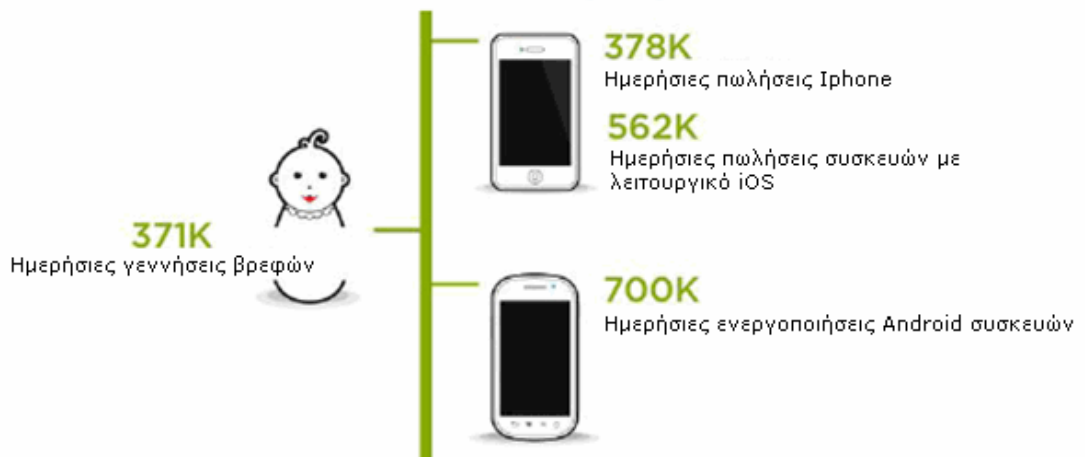
Ο κόσμος των smartphones συσκευών της κινητής τηλεφωνίας καθώς και των ηλεκτρονικών εφαρμογών που αυτές διαθέτουν είναι ταχύτατα εξελίξιμος και εκπληκτικά δυναμικός. Κάθε μέρα γεννιούνται νέες ηλεκτρονικές εφαρμογές

<sup>6</sup> Disruptive technologies : Advances that will transform life, business and the global economy  
Mckinsey Global Institute May 2013

(Apps) που μας κάνουν να βλέπουμε και να αλληλεπιδρούμε με τον υπόλοιπο κόσμο διαφορετικά<sup>7</sup>. Η έκρηξη που πραγματοποιήθηκε τα τελευταία χρόνια στον χώρο της κινητής τηλεφωνίας μέσω των smart phones συσκευών ήταν εντυπωσιακή και αποτυπώνεται στα ακόλουθα γραφήματα :

Σχήμα 9 : Ενεργοποιήσεις λειτουργικών συστημάτων iOS / Android Vs γεννήσεις νέων παιδιών

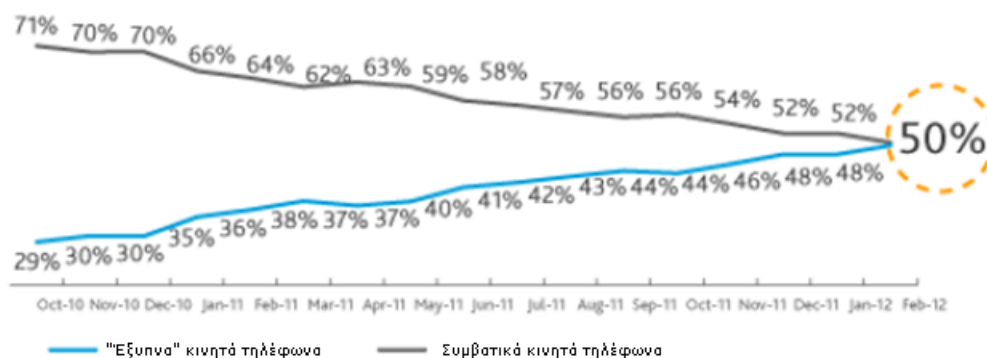
### 377.900 συσκευές Iphone πωλούνται καθημερινά παγκοσμίως



Συγκρίνουμε το σύνολο των πωλήσεων συσκευών με λειτουργικό iOS (Iphones / iPads / iPods) το οποίο ανέρχεται σε 562.000 αθροιστικά με τις πωλήσεις / ενεργοποιήσεις των Android συσκευών το οποίο ανέρχεται αντιστοίχως σε 1,27 εκ σε σχέση με τις 371.124 γεννήσεις βρεφών ανά ημέρα.

Σχήμα 10 : Διείσδυση των «έξυπνων» κινητών τηλεφώνων στην Αμερική

### Διείσδυση των "έξυπνων" κινητών τηλεφώνων στην Αμερική



Στο σχήμα αποτυπώνεται ότι στο τέλος του Φεβρουαρίου 2012, 1 στους 2 Αμερικανούς συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας είχε στην κατοχή του "έξυπνη" συσκευή.

Source: Nielsen

<sup>7</sup> The essential guide to Mobile App Testing

Η έκρηξη των ηλεκτρονικών εφαρμογών είναι πραγματικά εντυπωσιακή και ανταποκρίνεται σχεδόν σε κάθε τομέα της οικονομικής δραστηριότητας. Ακολουθούν κάποια παραδείγματα :

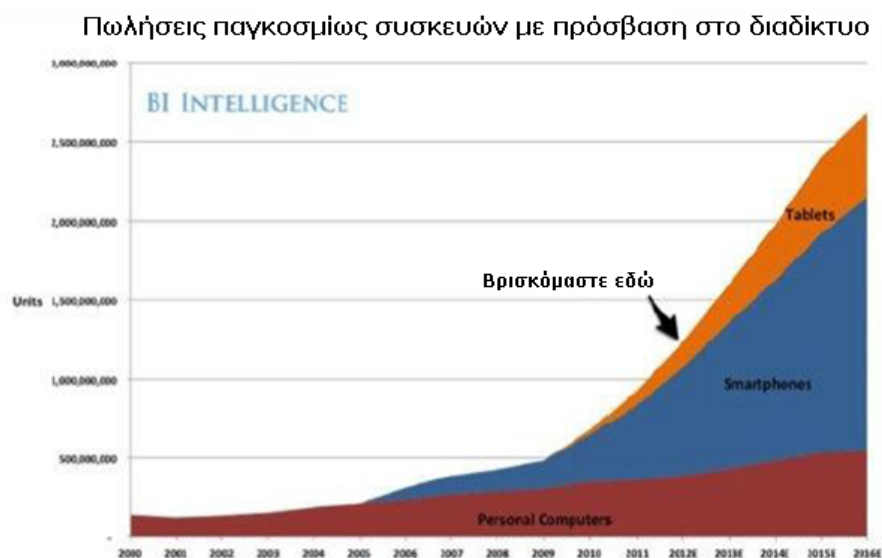
- Λιανικές πωλήσεις : Εφαρμογές με έξυπνη χρήση της τοποθεσίας
- Media : Ψηφιακά περιοδικά και εφημερίδες
- Ταξίδια : Κρατήσεις εισιτηρίων, check – ins, χάρτες
- Εκπαίδευση : Εφαρμογές μέσα στην αίθουσα
- Υγεία : Ιστορικό ασθενών, φυσική αγωγή
- Οικονομία : Διαπραγμάτευση τίτλων και αξιών στο Χρηματιστήριο σε πραγματικό χρόνο, ανάλυση χαρτοφυλακίου
- Κοινωνικά : Παιχνίδια και πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης

Αντίστοιχα σε επίπεδο εταιρών έχουν αντίστοιχα αναπτυχθεί :

- Εταιρικές εφαρμογές : CRM, ERP, HR Systems

Οι ηλεκτρονικές εφαρμογές δεν αφορούν και δεν σχετίζονται μόνο με παιχνίδια και διασκέδαση όπως πολλοί μπορεί να θεωρούσαν πριν από κάποια χρόνια. Οι ηλεκτρονικές εφαρμογές (Apps) έχουν πλέον υιοθετηθεί από όλο τον επιχειρηματικό κόσμο και αποτελούν κριτικό σημείο επιτυχίας για αυτές. Οι επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν αυτήν την τάση και συμπορεύονται μαζί της προς την ίδια κατεύθυνση μέσω των κατάλληλων ενεργειών για την ανάπτυξη ποιοτικών και χρηστικών ηλεκτρονικών εφαρμογών θα βρεθούν την επόμενη ημέρα με σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα.

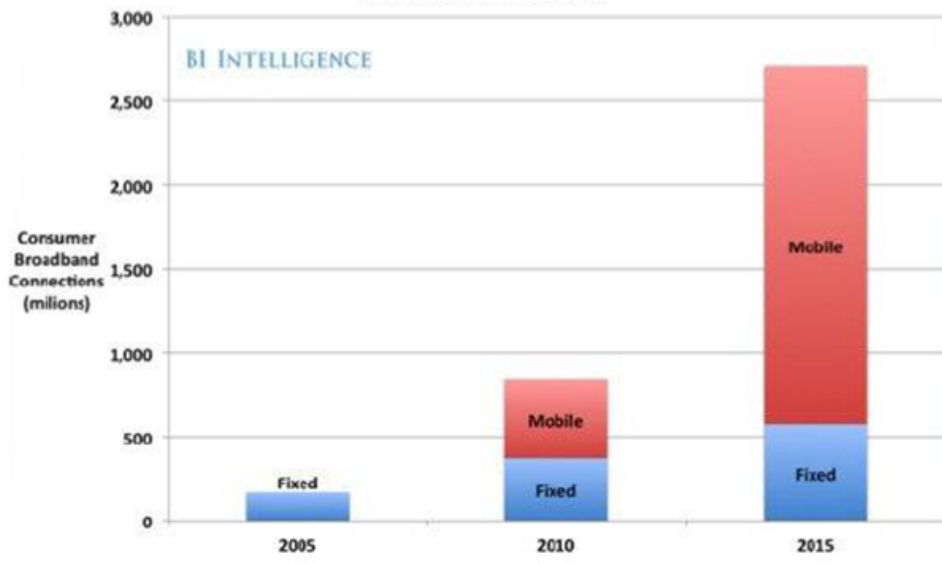
Σχήμα 11 : Πωλήσεις συσκευών με πρόσβαση στο διαδίκτυο παγκοσμίως





Σχήμα 12 : Πρόσβαση στο διαδίκτυο στις 20 πιο ανεπτυγμένες χώρες του κόσμου

Πρόσβαση στο διαδίκτυο στις 20 πιο ανεπτυγμένες χώρες του κόσμου



Παρά τον δυναμικό χαρακτήρα της τεχνολογίας της κινητής τηλεφωνίας, υπάρχουν σταθερά σημεία τα οποία μπορούμε να λάβουμε ως σημεία αναφοράς. Μέχρι τον Νοέμβριο του 2012, το 87% των Αμερικανών (ηλικίας +18) είχε στην κατοχή του κινητό τηλέφωνο. Το 52% εξ αυτών έχει έξυπνο τηλέφωνο (smartphone). Μάλιστα ενώ το ποσοστό των κατόχων κινητών παρέμεινε σταθερό, το ποσοστό των κατόχων smartphones αυξήθηκε σημαντικά από το 44% που ήταν το 2011.

Τα smartphones φαίνεται να είναι η κινητήριος δύναμη πίσω από την αποδοχή και χρήση του mobile banking, καθώς 37% των καταναλωτών ισχυρίζονται ότι αγοράζοντας ένα έξυπνο κινητό ήταν ο λόγος που τους έκανε να ξεκινήσουν να χρησιμοποιούν το mobile banking. Αυτό το ποσοστό ακολουθείται από 30% των χρηστών που δηλώνουν ότι το mobile banking τους προσφέρει άνεση και 19% που δηλώνουν ότι η χρονική στιγμή της αποδοχής και χρήσης της υπηρεσίας ταυτίζεται χρονικά με την στιγμή της προσφοράς της υπηρεσίας από την τράπεζα συνεργασίας. Έτσι όσο τα smartphones εξαπλώνονται και οι λειτουργίες και οι δυνατότητές τους διευρύνονται, οι καταναλωτές μπορούν να τα χρησιμοποιούν στο πλαίσιο της προσωπικής οικονομικής τους διαχείρισης και άμεσης χρηματοοικονομικής πληροφόρησης για την λήψη αποφάσεων. Μάλιστα δεδομένης της έντονης παρουσίας των κινητών τηλεφώνων (και κυρίως των smartphones) μεταξύ των μειονοτήτων, των πληθυσμών με χαμηλό εισόδημα και των νεότερων ανθρώπων, οι τράπεζες έχουν την δυναμική να αποκτήσουν

πρόσβαση σε ομάδες χαμηλότερης εξυπηρέτησης και συνεργασίας. Το ενδιαφέρον για το mobile banking είναι ιδιαίτερα έντονο και γίνεται ολοένα και περισσότερο, δεδομένης της εκρηκτικής αύξησης των smartphones, της διαρκούς πολλαπλασιαστικής εμφάνισης νέων ηλεκτρονικών εφαρμογών και της γενικότερης κινητοποίησης των ευρωπαϊκών τραπεζών ώστε να ανταποκριθούν στην αναδυόμενη αυτή ευκαιρία. Γίνεται γενικά αποδεκτό ότι τα smartphones αλλάζουν σημαντικά τον τρόπο που οι πελάτες ψωνίζουν. Σημειώνεται ότι το 64% των ενεργών συνδρομητών της υπηρεσίας mobile banking έχουν ελέγξει το υπόλοιπό τους πριν την εκτέλεση μιας αγοράς ενός προϊόντος. Είναι επίσης αξιοσημείωτο ότι οι κάτοχοι smartphones εμφανίζονται ιδιαίτερα δραστήριοι και ενεργητικοί όσον αφορά τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, ακόμη και όταν βρίσκονται εντός του σπιτιού τους με τον ηλεκτρονικό υπολογιστή τους (desktop) σε λειτουργία.

Το 2012 οι αποστολές smartphones έφτασαν στα 671 εκ (αύξηση περίπου 42% σε σύγκριση με το 2011) ενώ μέχρι το τέλος του 2013 θα υπάρχουν περισσότερα από 1,4 δις έξυπνα κινητά τηλέφωνα (smartphones) και περισσότεροι από τους μισούς mobile χρήστες είναι κάτοχοι smartphones. Επιπλέον πάνω από 79% των smartphone users χρησιμοποιούν τις συσκευές τους για να πραγματοποιήσουν μία αγορά ή να χρησιμοποιήσουν μία υπηρεσία. Χαρακτηριστικό αυτής της τάσης είναι ότι στην Αμερική τα έσοδα από λιανικές πωλήσεις που αναμένεται να πραγματοποιηθούν μέσω smartphones θα ξεπεράσουν τα 3,1 δις δολάρια μέχρι το 2017.

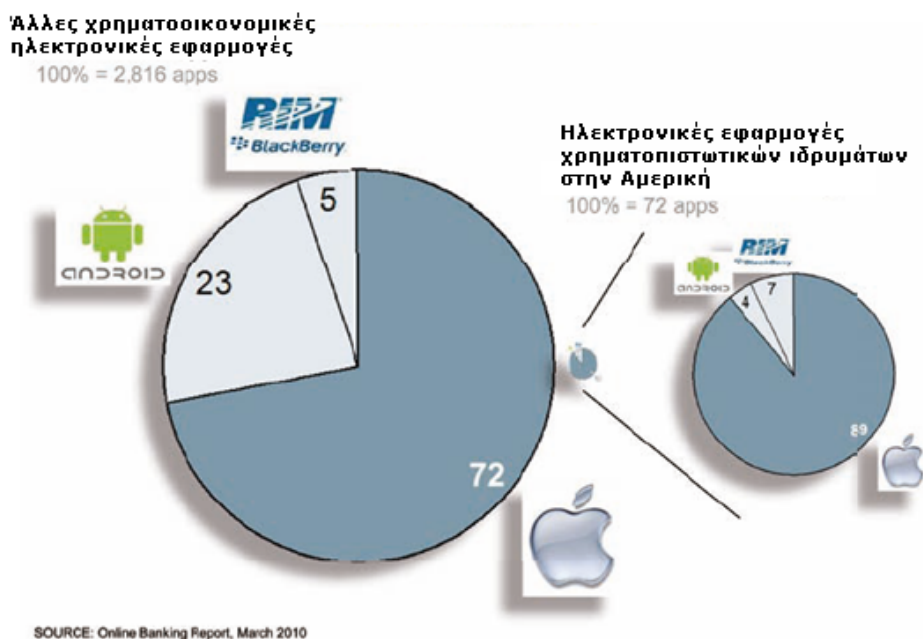
Η αποδοχή του καταναλωτικού κοινού στις νέες αυτές τεχνολογίες είναι ιδιαίτερα αυξημένη σε παγκόσμια κλίμακα. Παραδείγματος χάριν, η αύξηση των πωλήσεων των tablets (τα οποία πριν από λίγα χρόνια δεν υπήρχαν) ανέρχεται σε 50% ετησίως. Οι χρήστες πλέον χρησιμοποιούν σε υψηλά ποσοστά τα smartphones και τα tablets για να πραγματοποιήσουν ένα σύνολο δραστηριοτήτων που μέχρι πρότινος έκαναν μέσω των desktops. Επιπρόσθετα οι καταναλωτές ήδη μεταφέρονται από την χρήση των PCs στην χρήση των mobile συσκευών ακόμη και εντός του σπιτιού τους, Σε παγκόσμια κλίμακα οι αγορές και αποστολές των smartphones ξεπέρασαν το αντιστοιχο νούμερο των PCs

Ο αριθμός των εφαρμογών που διατίθενται στο Apple Ios store αυξήθηκαν κατά 775.000. Από το σύνολο των 40 δις Apps που έχουν «κατέβει» από το iOS store τα τελευταία 4 χρόνια (από τότε που δημιουργήθηκε) περισσότερα από τα μισά «κατέβηκαν» το 2012. και σε αυτά δεν προσμετρώνται τα αντίστοιχα Apps

για περιβάλλοντα Android και Windows. Την ημέρα των Χριστουγέννων το 2012 ένα παγκόσμιο ρεκόρ έσπασε με κατέβασμα 328 εκ εφαρμογών κλείνοντας εντυπωσιακά το έτος καταγράφοντας νέο ρεκόρ σε κατεβάσματα εφαρμογών και ενεργοποιήσεις smartphones. Μάλιστα μέχρι το 2015, το International Data Corporation (IDC) προβλέπει ότι 182,7 δισ. ηλεκτρονικές εφαρμογές (Apps) θα «κατέβουν» (download) κάτι το οποίο αντιστοιχεί σε αύξηση 1600% από τα 10,7 δισ. apps που «κατέβηκαν» το 2010.

Βέβαια μέσα σε αυτό το πλαίσιο επικρατεί έντονη αβεβαιότητα στους παρόχους των πλατφόρμων – operators (Iphone – Android). Ενώ τα Iphone και Android θεωρούνται ως σίγουροι νικητές, η πρόσφατη συνεργασία της Nokia με την Microsoft είναι ένα τρανταχτό παράδειγμα της δίψας των ανταγωνιστών. Αντίθετα, η εταιρία Blackberry, η οποία κυριαρχεί στον τομέα των επιχειρήσεων, δύσκολα θα μείνει κοντά στις εξελίξεις.

Σχήμα 13 : Εφαρμογές χρηματοοικονομικού ενδιαφέροντος ανά πλατφόρμα

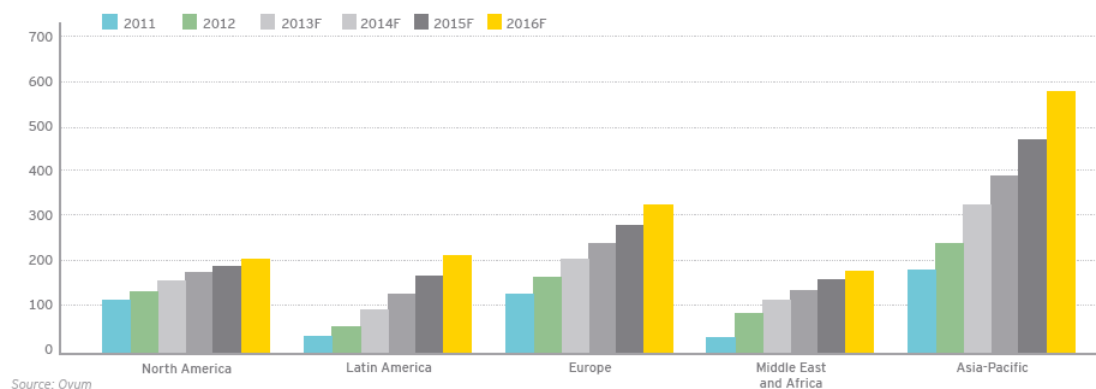


Στο πλαίσιο της αποτίμησης της σημαντικής ευκαιρίας που προκύπτει για τις τράπεζες ώστε να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους αξίζει τέλος να παραθέσουμε, ότι από τα 7 δισ των κατοίκων του πλανήτη, τα 5 δισ ή το 70% έχουν στην κατοχή τους κινητό τηλέφωνο και μόνο 2 δισ ή το 30% έχουν καταθετικό τραπεζικό λογαριασμό. Στην Ινδία για παράδειγμα από τον πληθυσμό των 1,2 δισ περίπου 800 εκ έχουν κινητό τηλέφωνο και μόνο 250 εκ έχουν

τραπεζικό λογαριασμό. Παγκοσμίως περισσότεροι από 2,5 δις ενήλικες δεν έχουν τραπεζικό λογαριασμό, αρκετοί από αυτούς σε ανεπτυγμένες οικονομίες. Τα συνηθέστερα εμπόδια που αναφέρονται είναι το υψηλό κόστος, η φυσική απόσταση και η έλλειψη της κατάλληλης τεκμηρίωσης. (World Bank – Measuring Financial Inclusion –The Global Findex Database – April 2012)

[http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/04/19/000158349\\_20120419083611/Rendered/PDF/WPS6025.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/04/19/000158349_20120419083611/Rendered/PDF/WPS6025.pdf)

Σχήμα 14 : Πωλήσεις smartphones ανά περιοχή σε εκ τεμάχια



### 3.5. Παροχή τραπεζικών υπηρεσιών μέσω της κινητής τηλεφωνίας

Την τελευταία 10ετία τα κινητά τηλέφωνα είναι παντού στη ζωή μας.<sup>8</sup> Οι χρήστες των κινητών τηλεφώνων μάλιστα είναι 3 φορές περισσότεροι από τους αντίστοιχους χρήστες PC ενώ επιπλέον αποκτούν περισσότερο πολύπλοκες ανάγκες και γίνονται περισσότερο απαιτητικοί καθώς αναμένουν πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο, πρόσβαση 24/7 από οπουδήποτε στον κόσμο και υψηλό επίπεδο υπηρεσιών. Παρακάτω θα εξετάσουμε πως τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα στην Ευρώπη και στον κόσμο ξεκινούν να εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα της κινητής τηλεφωνίας στο πλαίσιο της παροχής τραπεζικών υπηρεσιών, εγκαθιστώντας έτσι το mobile banking ως ένα βασικό δίκτυο παροχής των χρηματοοικονομικών τους υπηρεσιών. Επιπρόσθετα θα δούμε πως τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα χρησιμοποιούν το mobile banking ώστε να ενδυναμώσουν την σχέση τους με τον πελάτη μέσω της προσφοράς καλύτερων υπηρεσιών και υπεραξίας στις υπηρεσίες τους, να ενδυναμώσουν την επωνυμία

<sup>8</sup> Mobile banking : A powerful new marketing and CRM tool for financial services companies all over Europe – Practice papers 23 / March 2005 – Jukka Riivari - Journal of Financial Services Marketing

τους και να βελτιώσουν την θέση της στο μυαλό και στην αντίληψη του πελάτη μειώνοντας ταυτόχρονα τα λειτουργικά τους έξοδα.

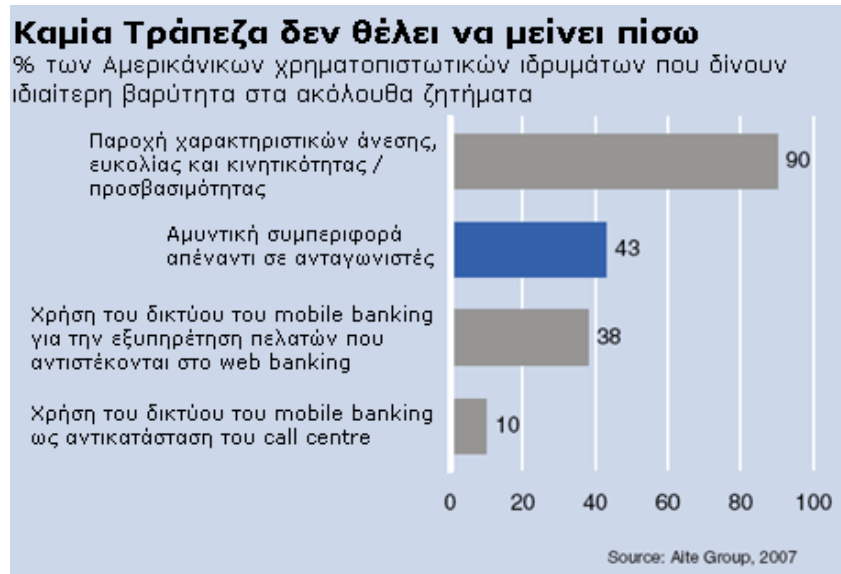
Πολλές τράπεζες και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ενεργοποιούν ξανά τις υπηρεσίες τραπεζικής για κινητά τηλέφωνα. Οι περισσότερες προσπάθειες είχαν σταματήσει περίπου το 2000 μετά τις πρώτες εκδόσεις καθώς η υποδοχή από το πελατειακό κοινό δεν ήταν ικανοποιητική. Πλέον η σύγχρονη τεχνολογία μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχία της νέας προσπάθειας. Στο 2010 περισσότεροι από 35 εκ Αμερικανοί καταναλωτές χρησιμοποιούσαν τις λειτουργίες των κινητών τηλεφώνων για την πραγματοποίηση των τραπεζικών τους συναλλαγών.

Σχήμα 15 : Πλήθος ενεργών χρηστών του δικτύου mobile banking



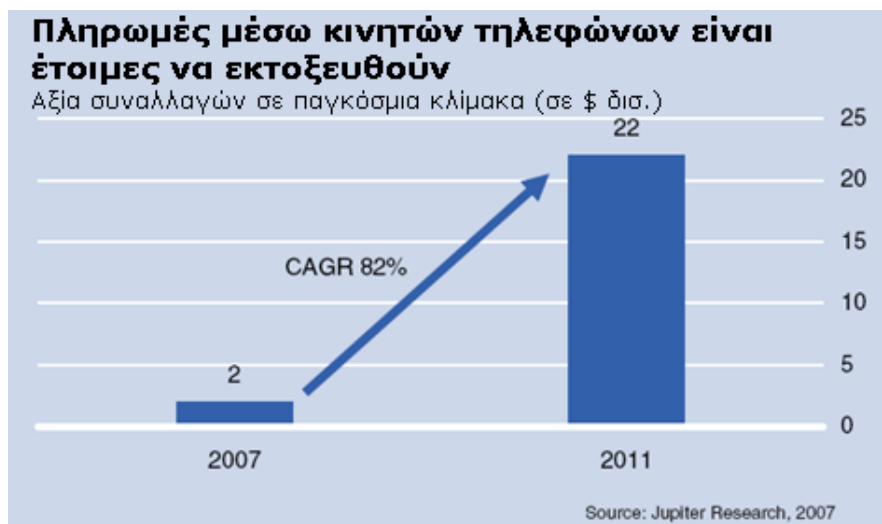
Πέρα από την πελατοκεντρική προσέγγιση και την προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών των πελατών τους οι Τράπεζες είναι υποχρεωμένες κατά μία έννοια να προσφέρουν τις εν λόγω υπηρεσίες και εξαιτίας των ανταγωνιστικών πιέσεων και της υψηλής αβεβαιότητας για το μέλλον στον χρηματοοικονομικό τομέα γενικώς. Καμία τράπεζα δεν επιθυμεί να μείνει πίσω στον αγώνα επιβίωσης / ανάπτυξης αν οι υπηρεσίες τραπεζικής μέσω των κινητών τηλεφώνων γίνουν ένα πολύ σημαντικό κανάλι παροχής τραπεζικών υπηρεσιών. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Aite Group, το 43% των Αμερικανικών χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων υποστηρίζουν ότι η επένδυση σε αυτό το δίκτυο γίνεται καθαρά για αμυντικούς λόγους έναντι του ανταγωνισμού.

Σχήμα 16 : Αιτίες επένδυσης στις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της κινητής τηλεφωνίας



Το κινητό τηλέφωνο μπορεί επίσης να γίνει και ένα ηλεκτρονικό πορτοφόλι. Η χρήση των κινητών τηλεφώνων θα εκτοξευθεί μέσω της ανάπτυξης της λειτουργίας των πληρωμών. Οι συσκευές κινητής τηλεφωνίας φαίνεται να αποτελούν δυνητικά ένα ιδιαίτερα σημαντικό κανάλι πληρωμών καθώς μπορούν να υποστηρίξουν πλήθος διαφορετικών συστημάτων και τεχνολογικών πλατφόρμων. Έρευνα από την εταιρία Jupiter αναδεικνύει ότι σε παγκόσμια κλίμακα οι πληρωμές μέσω των κινητών τηλεφώνων έφτασαν το 2011 στα 22 δις. \$ το οποίο ακόμη αποτελεί ένα ιδιαίτερα χαμηλό νούμερο. Σε κάθε περίπτωση, εάν οι καταναλωτές εξοικειωθούν με τις πληρωμές μέσω των κινητών τηλεφώνων τότε η ηλεκτρονική τραπεζική μέσω της κινητής τηλεφωνίας θα γίνει ευκολότερα αποδεκτή.

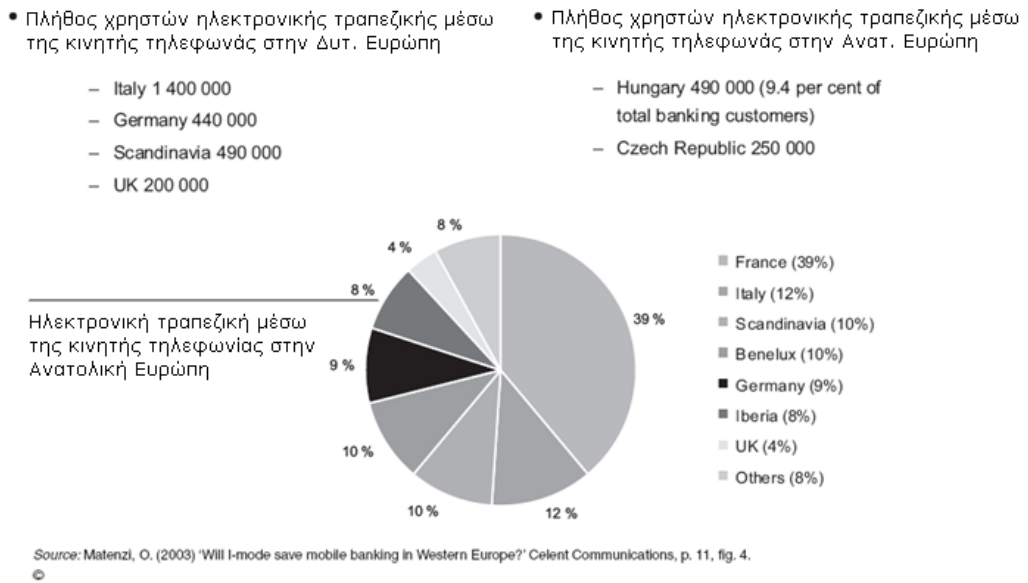
Σχήμα 17 : Αξία συναλλαγών πληρωμών που πραγματοποιήθηκαν μέσω κινητών τηλεφώνων



Η ηλεκτρονική τραπεζική μέσω των κινητών τηλεφώνων αναπτύσσεται ταχύτατα. Ήδη πάνω από 6 εκ Δυτικό Ευρωπαίοι πολίτες πραγματοποιούν τις τραπεζικές τους συναλλαγές μέσω του mobile banking με σαφή ανοδική τάση ενώ παρά το γεγονός ότι η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας κυμαίνεται σε σαφώς χαμηλότερα επίπεδα στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη (σε σύγκριση με την Δυτική), έρευνα της Forrester αναδεικνύει ότι το 2005 ο εύρωστος κόσμος της Σλοβενίας και της Τσεχίας ξεπερνούσε σε ποσοστά χρήσης τον εύρωστο κόσμο της Γαλλίας και του Ηνωμένου Βασιλείου.

Η ευκαιρία που προκύπτει για τις τραπεζικές υπηρεσίες μέσω κινητής τηλεφωνίας είναι εξαιρετική, καθώς οι χρήστες και κάτοχοι κινητών τηλεφώνων είναι 3 φορές περισσότεροι από αυτών των κλασικών ηλεκτρονικών υπολογιστών. Κατά αντιστοιχία η ποικιλία των ηλεκτρονικών εφαρμογών που προσφέρεται στους καταναλωτές από τις Ευρωπαϊκές τράπεζες και τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα, είναι σχεδόν απεριόριστη προσφέροντας πληθώρα πλεονεκτημάτων σε αυτό το ευέλικτο εναλλακτικό κανάλι παροχής υπηρεσιών. Σύμφωνα με έρευνα της εταιρίας IDC, 4,6% του συνολικού Δυτικοευρωπαϊκού πληθυσμού χρησιμοποίησε τις υπηρεσίες οικονομικού ενδιαφέροντος και κυρίως τραπεζικές υπηρεσίες, καθώς επίσης επενδυτικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες μέσω κινητού τηλεφώνου το 2007. Επιπλέον, το ποσοστό των χρηστών ηλεκτρονικής τραπεζικής με συσκευή κινητής τηλεφωνίας έφτασαν το 11% το 2007, δείχνοντας εντυπωσιακή αύξηση σε σχέση με το 1% του 2001. Αυτό σημαίνει ότι ένα μεγάλο κομμάτι του πληθυσμού που έχουν στην κατοχή τους συσκευή κινητής τηλεφωνίας, αυτή γίνεται ταυτόχρονα το κύριο μέσο επικοινωνίας για την προσωπική και επαγγελματική τους ζωή καθώς και ένα προσωπικό εργαλείο μέσω του οποίου αποκτούν πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες ώστε να διαχειριστούν τον ελάχιστο χρόνο τους πολύ πιο αποτελεσματικά.

Σχήμα 18 : Κατάτμηση χρηστών κινητής τηλ/νίας για χρήση τρ/κών υπηρεσιών στην Δ. Ευρώπη το 2003



Αν και πολλές τράπεζες είχαν εντοπίσει τη δυναμική της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της κινητής τηλεφωνίας, επενδύοντας σημαντικά ποσά στην τεχνολογία WAP (Wireless Application Protocol) περίπου στο τέλος του 1990, οι χαμηλής ποιότητας οθόνες των συσκευών, τα κοστοβόρα δίκτυα και η ασύμφορη μετάδοση δεδομένων σε συνδυασμό με τις ιδιαίτερα αργές συνδέσεις, απομάκρυναν το ήδη μικρό ενδιαφέρον των καταναλωτών. Η στροφή των τραπεζών εκ νέου στο νέο αυτό εναλλακτικό κανάλι, οφείλεται στην τεράστια αύξηση της αγοράς smart phones, την τεράστια αύξηση της χρήσης αυτών και την τεράστια αύξηση των εφαρμογών τους (Applications). Μάλιστα η αύξηση της χρήσης των applications είναι 3 φορές μεγαλύτερη από οποιαδήποτε άλλη νέα τεχνολογία και ηλεκτρονική εφαρμογή.

Οι Τράπεζες μετά την ανεπιτυχή αυτή προσπάθεια, κινήθηκαν ιδιαίτερα επιφυλακτικά ώστε να χαρακτηρίσουν τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας ως ένα σημαντικό εναλλακτικό κανάλι παροχής των τραπεζικών τους υπηρεσιών. Ωστόσο έρευνες της Forrester το 2004 έδειχναν ότι 1 στους 5 Ευρωπαίους πολίτες θα ήθελε να λαμβάνει ηλεκτρονική ειδοποίηση (μέσω sms) στο κινητό του. Αντίστοιχη έρευνα από την εταιρία Gelzus στα τέλη του 2003 έδειξε επίσης ότι περίπου τα 3/4 των χρηστών της ηλεκτρονικής τραπεζικής (12.6εκ από 17,5εκ) εξέφραζαν έντονο ενδιαφέρον για την χρήση των τραπεζικών υπηρεσιών μέσω των κινητών τους τηλεφώνων και αρκετοί ήταν διατεθειμένοι ακόμη και να πληρώσουν για αυτήν την υπηρεσία.



Η ηλεκτρονική τραπεζική μέσω των κινητών τηλεφώνων στην Ευρώπη είναι ακόμη στα πρώτα της βήματα, αλλά η έκρηξη της χρήσης των smartphones και του mobile internet πιθανολογεί την εγκαθίδρυση των κινητών ως το κυριότερο εναλλακτικό τραπεζικό δίκτυο του μέλλοντος<sup>9</sup>. Αυτή τη στιγμή όχι περισσότερο από 5%, πραγματοποιούν τις τραπεζικές τους συναλλαγές μέσω των κινητών τους τηλεφώνων. Ακόμη όμως και για αυτούς που τις χρησιμοποιούν, οι συναλλαγές που εκτελούν έχουν ως επί τω πλείστον ενημερωτικό χαρακτήρα, με ερωτήσεις για το υπόλοιπο και τις κινήσεις των λογαριασμών και των καρτών τους, ενώ σπάνια πραγματοποιούν εγχρήματες συναλλαγές (μεταφορές σε λογαριασμούς, πληρωμές οφειλών και υποχρεώσεων σε εταιρίες / οργανισμούς). Μάλιστα σε έρευνες για την χρήση εφαρμογών (Apps) χρηματοοικονομικού αντικειμένου, έδειξαν ότι πάνω από 2 στους 5 χρήστες χρησιμοποιούν εφαρμογές και εργαλεία για την δημιουργία πχ προσωπικών προϋπολογισμών ενώ λιγότεροι από 1 στους 5 χρησιμοποιούν τις εφαρμογές των τραπεζών για την πραγματοποίηση των τραπεζικών τους συναλλαγών.

Όμως είναι απόλυτα σαφές ότι τόσο οι καταναλωτές όσο και η ηλεκτρονική τραπεζική μέσω της κινητής τηλεφωνίας έχουν εξελιχθεί σημαντικά. Οι νέες γενιές των κινητών τηλεφώνων, προσφέρουν ταχύτερες τεχνολογίες μετάδοσης δεδομένων (GPRS, EDGE, 3G, 4G) ενώ επιπλέον διαθέτουν μεγάλες οθόνες υψηλής ανάλυσης. Οι τιμές διαρκώς μειώνονται ενώ οι προσφερόμενες υπηρεσίες και λειτουργίες γίνονται ολοένα και ευκολότερες στον χειρισμό. Η ηλεκτρονική τραπεζική μέσω της κινητής τηλεφωνίας έχει γίνει πλέον μία γρήγορη, φιλική στον πελάτη και οικονομικά προσιτή εφαρμογή. Οι πελάτες αντίστοιχα έχουν εξοικειωθεί σημαντικά με τις ηλεκτρονικές εφαρμογές των κινητών τηλεφώνων και τις χρησιμοποιούν ενεργά βελτιώνοντας την ποιότητα της ζωής τους. Επιπρόσθετα, το λογισμικό και τα συστήματα ασφαλείας που εφαρμόζονται και χρησιμοποιούνται στην ηλεκτρονική τραπεζική μέσω των κινητών τηλεφώνων είναι σαφώς πιο εξελιγμένα με αποτέλεσμα την απεξάρτηση από τον τύπο της συσκευής του κινητού τηλεφώνου και τη σχέση με το πόσο εξελιγμένα είναι.

Έτσι πλέον το μόνο που χρειάζεται για έναν κάτοχο μιας smartphone συσκευής είναι να επισκεφθεί τον διαδικτυακό ιστότοπο της τράπεζάς του (QR Code) και μετά από την απαιτούμενη ανακατεύθυνση στο αντίστοιχο market store

---

<sup>9</sup> Mobile banking in Europe – Evolution or Revolution- Marc Lien / Radboud Vlaar / Sebastian Sjoberg – EMEA Banking Practice – Mckinsey & Company

(ηλεκτρονικό κατάστημα εφαρμογών ανάλογα με το λειτουργικό περιβάλλον της συσκευής), να κατεβάσει την εφαρμογή που διαθέτει η κάθε τράπεζα

### 3.6. Διείσδυση της ηλεκτρονικής τραπεζικής

Με την είσοδο των κινητών τηλεφώνων και την εδραίωσή τους ως ένα κανάλι εκτέλεσης συναλλαγών, η λιανική τραπεζική έχει διαφοροποιηθεί ολοκληρωτικά<sup>10</sup>. Υπηρεσίες που επιτρέπουν στους καταναλωτές να έχουν πρόσβαση στα χρηματοοικονομικά τους δεδομένα (καταθετικοί λογαριασμοί, πιστωτικές κάρτες) και να πραγματοποιούν συναλλαγές με χρήση αυτών των προϊόντων έχουν εμφανίσει τεράστια αύξηση τα τελευταία χρόνια. Τον Δεκέμβριο του 2011, για παράδειγμα 21% των mobile χρηστών και 42% των smartphone χρηστών ανέφεραν ότι χρησιμοποίησαν το mobile banking της τράπεζας που συνεργάζονται τους τελευταίους 12 μήνες. Τον Νοέμβριο του 2012, το ποσοστό αυξήθηκε σε 28% και 48% αντίστοιχα.

Σχήμα 19 : Ποσοστά χρήσης εναλλακτικών δικτύων



Ο πιο συνηθής τρόπος επικοινωνίας των πελατών με την Τράπεζα και ο τρόπος πραγματοποίησης των συναλλαγών του, είναι μέσα από την επίσκεψή του σε κάποιο φυσικό κατάστημα σε ποσοστό 85%, ενώ ακολουθούν τα υπόλοιπα κανάλια σε μικρότερα ποσοστά. Τα τελευταία χρόνια ενώ το κανάλι του phone banking (σταθερό τηλέφωνο) παραμένει σταθερό (αν όχι μειώνεται) σε ποσοστά χρήσης, το mobile banking αυξάνεται με αλματώδη ρυθμό ξεπερνώντας κατά πολύ το phone.

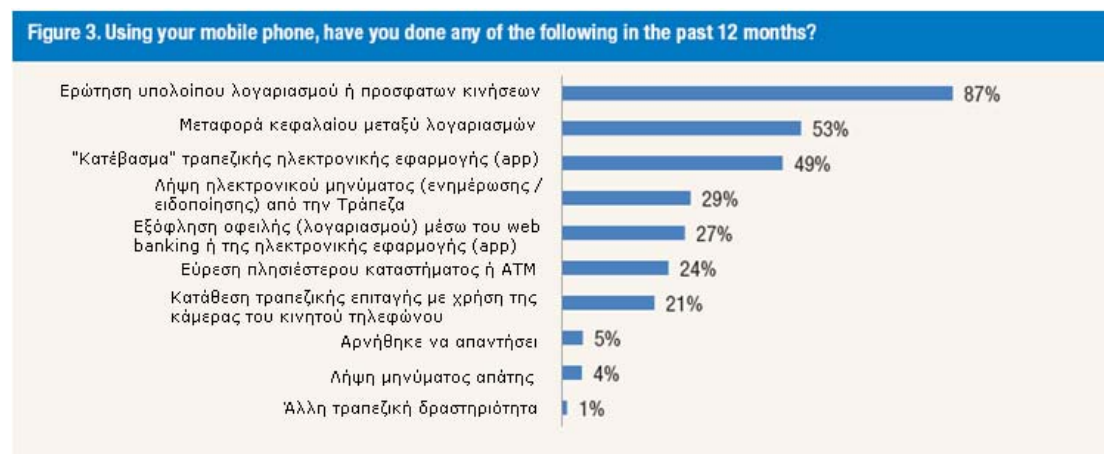
Όταν λέμε mobile banking ουσιαστικά εννοούμε την δυνατότητα πρόσβασης μέσω του κινητού τηλεφώνου (με χρήση κωδικών πρόσβασης) στα τραπεζικά προϊόντα του πελάτη (καταθετικοί λογαριασμοί, πιστωτικές κάρτες, δάνεια, επενδυτικοί λογαριασμοί κλπ). Η υιοθέτηση και αποδοχή του mobile

<sup>10</sup> Consumers and Mobile Financial Services 2013 – March 2013 Board of Governors of the Federal Reserve System

banking ως κανάλι εξυπηρέτησης των συναλλαγών του πελάτη αυξήθηκε σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Περίπου 28% των mobile κατόχων αναφέρουν ότι έκαναν χρήση του Mobile banking τους τελευταίους 12 μήνες (αύξηση από αντίστοιχο ποσοστό 21% για το 2011). Η χρήση του mobile banking είναι σαφώς μεγαλύτερη στα smartphones ενώ επίσης αποδεικνύεται ότι όσο αυξάνεται η αποδοχή των εν λόγω έξυπνων κινητών τόσο αυξάνεται και η χρήση του mobile banking. Επιπρόσθετα από τους κατόχους κινητών που δεν κάνουν χρήση του mobile banking 10% αναφέρει ότι πιθανότατα θα κάνει χρήση τους επόμενους 12 μήνες ενώ τα προηγούμενα χρόνια από το αντίστοιχο αυτό ποσοστό, οι μισοί τελικά έκαναν χρήση του mobile banking.

Όσον αφορά την χρήση των προσφερόμενων συναλλαγών η πιο συχνή συναλλαγή είναι η ενημέρωση του υπολοίπου και των κινήσεων των τραπεζικών προϊόντων (λογαριασμών και καταθέσεων) σε ποσοστό 87%. Οι μεταφορές μεταξύ λογαριασμών αυξήθηκαν σε χρήση κατά 11% φθάνοντας σε ποσοστό 53%, ενώ οι πληρωμές / εξόφληση λογαριασμών παρέμειναν σταθερά σε ποσοστά 27%. Λειτουργίες χωρίς την χρήση κωδικών πρόσβασης (Pre sign-on transactions) όπως η αναζήτηση του πλησιέστερου καταστήματος / ATM έφτασε στο 24% (αυξήθηκε κατά 3% σε σχέση με το 2011)

Σχήμα 20 : Χρήση υπηρεσιών / εφαρμογών μέσω των συσκευών κινητής τηλεφωνίας



Ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό του σύγχρονου κόσμου είναι η διαφορετικότητα και η ποικιλία. Μέσω των διαφορετικών τρόπων ζωής και των προτιμήσεών τους, οι άνθρωποι καταλήγουν σε πολύ διαφορετικές επιλογές για το πώς θα αξιοποιήσουν τον ελεύθερό τους χρόνο. Ταυτόχρονα οι νέες γενιές οι οποίες έχουν συνηθίσει να χρησιμοποιούν αυτοεξυπηρετούμενα κανάλια αναμένουν να χρησιμοποιούν το mobile banking ως μέσο διενέργειας των

τραπεζικών τους συναλλαγών. Οι υπηρεσίες μέσω κινητού τηλεφώνου σύντομα θα διαδοθούν παντού κυρίως εξαιτίας της μεγάλης διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας στην ζωή μας. Χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν την ευκαιρία να επενδύσουν επάνω σε μακροπρόθεσμες και αμοιβαίως επικερδείς σχέσεις με τους πελάτες τους, προσφέροντας τους προσωποποιημένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες μέσω του δικτύου της κινητής τηλεφωνίας. Για τις τράπεζες και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αναπτύξουν έτσι τις υπηρεσίες τους ώστε να είναι διαθέσιμες από όλα τα εναλλακτικά κανάλια, δίνοντας την ευκαιρία στους πελάτες τους να επιλέξουν αυτό το οποίο τους εξυπηρετεί καλύτερα. Η πρόσφατη ιστορία της αυτοεξυπηρετούμενης τραπεζικής μέσω των αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανών (ATMs) επιβεβαιώνει τα ανωτέρω. Σήμερα νέες τεχνολογίες όπως οι συσκευές κινητής τηλεφωνίας, προσφέρουν απεριόριστη ανεξαρτησία, τόσο όσον αφορά τον χρόνο αλλά και όσον αφορά τον τόπο. Με την επίλυση κάποιων σημαντικών θεμάτων όπως τεχνικής υποδομής για την γρήγορη μεταφορά μεγάλου όγκου δεδομένων και της ασφάλειας των δεδομένων θα μεταφέρει μεγάλους όγκους συναλλαγών (από τον χώρο των λιανικών πωλήσεων και της τραπεζικής) από τον καλωδιακό στον ασύρματο κόσμο.<sup>11</sup> Οι τράπεζες επένδυσαν σημαντικά τα τελευταία χρόνια στην anytime οποτεδήποτε τραπεζική και από εδώ και στο εξής έχουν στραφεί στην οπουδήποτε anywhere τραπεζική μέσω της συμβατότητας με κάθε συσκευή κινητής τηλεφωνίας σε οποιοδήποτε δίκτυο.

### **3.7. Η διάθεση χρηματοοικονομικών υπηρεσιών από την οπτική γωνία της τράπεζας**

Βρισκόμαστε περίπου στη μέση της νέας πραγματικότητας που έχει δημιουργηθεί στον επαγγελματικό και τραπεζικό κόσμο. Προκύπτει μία συνολική επαναπροσέγγιση για την αλληλεπίδραση με τον τελικό πελάτη, για το πώς ο πελάτης αναζητά, αγοράζει και συνολικά συναλλάσσεται. Σε πρόσφατη έρευνα της EFMA (European Financial Marketing Association) που διεξήχθη σε συνεργασία με περισσότερες από 150 ευρωπαϊκές τράπεζες σχετικά με το mobile banking<sup>12</sup> προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα :

---

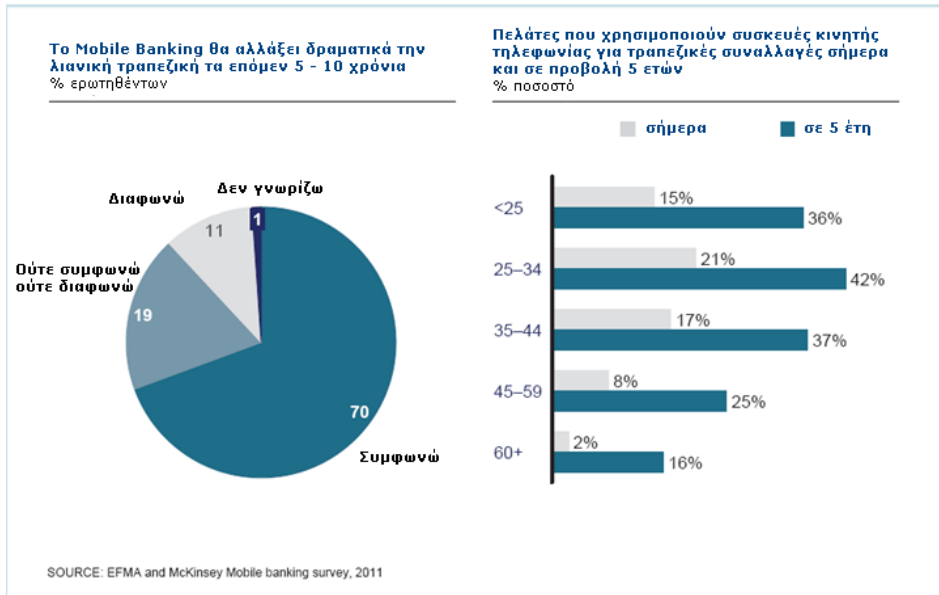
<sup>11</sup> What shape will the wireless Web take? October 2009 | by Jacques Bughin

<sup>12</sup> The current state and future of Mobile Banking in Europe 2011, McKinsey & Company

Οι τράπεζες συμφωνούν ότι το mobile banking θα επαναδιαμορφώσει σημαντικά το περιβάλλον της λιανικής τραπεζικής καθώς πιστεύουν ότι οι υπηρεσίες μέσω του κινητού τηλεφώνου είναι ικανές να εκτοξεύσουν την εμπειρία του καταναλωτή στο πλαίσιο της παροχής εξατομικευμένων / προσωποποιημένων χρηματοοικονομικών και τραπεζικών υπηρεσιών. Τα μοναδικά χαρακτηριστικά των κινητών τηλεφώνων προσφέρουν το προνόμιο της απόλυτης άνεσης και ελευθερίας κινήσεων, της δημιουργίας νέων αγορών και υπομημάτων για τις τράπεζες. Οι προοπτικές που αναδύονται προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες σε μικρούς και μεγάλους παίχτες να αποκτήσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Οι τράπεζες όμως εξίσου συμφωνούν ότι δεν ενεργούν / επενδύουν αντίστοιχα αυτής της προσδοκίας.

Όσον αφορά την ανταπόκριση των τραπεζών σε αυτήν την περιγραφόμενη τάση το 2011 περίπου όλες οι τράπεζες (87%) σκόπευαν να διαθέτουν mobile site και 84% σκόπευαν να διαθέτουν ηλεκτρονική εφαρμογή (App) τους επόμενους 12 μήνες από 59% και 47% που ήταν τα αντίστοιχα ποσοστά μέχρι τότε. Επιπρόσθετα, το είδος των υπηρεσιών που προσφέρονται σήμερα είναι ένα μέρος των παραδοσιακών τραπεζικών συναλλαγών όπως η εμφάνιση του υπολοίπου και των πρόσφατων κινήσεων των καταθετικών λογαριασμών και των πιστωτικών καρτών / προσωπικών καταναλωτικών δανείων. Το 70% των τραπεζών δηλώνει ότι σκοπεύει στο άμεσο μέλλον να προσθέσει και άλλες λειτουργίες, ενώ ίδιο ποσοστό αναφέρει ότι επιθυμεί να αναβαθμίσει την μηχανογραφική πλατφόρμα που φιλοξενεί το mobile banking που προσφέρει η τράπεζα, ενώ τέλος ένα 10% εξετάζει ακόμη και το ενδεχόμενο να αναμορφώσει εξ ολοκλήρου το εν λόγω εναλλακτικό δίκτυο όπως το προσφέρει μέχρι σήμερα.

Σχήμα 22 : Πως το Mobile banking θα επηρεάσει την τραπεζική στο μέλλον



Οι φιλοδοξίες αυτές συνάδουν απόλυτα με τις προσδοκίες των τραπεζών ότι το εναλλακτικό δίκτυο του mobile banking θα προσελκύσει το 25% των συνολικών συναλλαγών των τραπεζών τα επόμενα 5 χρόνια δεδομένης της στροφής των πελατών από τα φυσικά καταστήματα. Οι τράπεζες αναμένουν αλλαγή του σκηνικού της λιανικής τραπεζικής εξαιτίας των αλλαγών που επιφέρει η επανάσταση του mobile banking.

Οι έρευνες υποδεικνύουν ότι η γενικότερη κατεύθυνση όλων των τραπεζών είναι προς το ίδιο μέρος αλλά με διαφορετικούς ρυθμούς η κάθε μία, καθώς άλλες απλώς προσφέρουν τις βασικές λειτουργίες ενώ άλλες προσφέρουν ήδη ή σχεδιάζουν περισσότερο πολύπλοκες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ή συνεργασίες με τρίτα μέρη για την ανάπτυξη υπηρεσιών πληρωμών η πρόσθετες μη τραπεζικές λειτουργίες (πχ add ons κοινωνικής δικτύωσης). Οι ίδιες έρευνες επίσης αποδεικνύουν την οικονομική επίδραση που επιφέρει το mobile banking στην τράπεζα. Περισσότεροι από 50% των απαντηθέντων πιστεύουν ότι η ευκαιρία που αναδύεται για την καλύτερη δυνατή ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών / καταναλωτών μπορεί να αυξήσει την πιστότητα, να ενδυναμώσει τις σχέσεις και τελικά να βελτιώσει την οικονομική θέση και την κερδοφορία του οργανισμού. Για τους ίδιους λόγους, περισσότεροι από τους μισούς απαντηθέντες πιστεύουν ότι οι επενδύσεις στην κινητή τηλεφωνία θα επιφέρουν σημαντικά κέρδη. Τα πλεονεκτήματα που παρέχει η ηλεκτρονική τραπεζική μέσω των συσκευών κινητής τηλεφωνίας (smartphones) είναι πολλαπλά για τους συναλλασσόμενους :

- Περισσότερη άνεση
- Διαθεσιμότητα
- Ταχύτητα
- Εκτέλεση συναλλαγών (ερωτήσεις, μεταφορές, πληρωμές) πιο γρήγορα και περισσότερο συχνά
- Ελκυστικότητα χρήσης καινοτομικού προϊόντος

Επιπλέον μέσω του δίκτυου της κινητής τηλεφωνίας οι τράπεζες μπορούν είτε να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους είτε να αυξήσουν την χρήση (κερδίζοντας από τις μη τραπεζικές συναλλαγές πχ μία πληρωμή στο γκισέ της ΔΕΗ) στο υφιστάμενο πελατολόγιό τους. Πιο αναλυτικά οι τράπεζες μπορούν να προσδοκούν σε

- Μεγαλύτερο δέσιμο με τον πελάτη.
- Αποφυγή αποχωρήσεων πελατών
- Περισσότερα προϊόντα
- Αύξηση εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη
- Αύξηση πιστότητας
- Αύξηση χρηστικότητας
- Δικτύων προώθησης και διανομής των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών
- Παροχή περισσότερο εξατομικευμένης εξυπηρέτησης
- Τιμολόγηση

Από την έρευνα προκύπτει ότι οι τεχνολογίες των κινητών τηλεφώνων όχι μόνο παρέχουν κάποιες νέες δυνατότητες που υπόσχονται να αυξήσουν την ταχύτητα πραγματοποίησης συναλλαγών αλλά οδηγούν τους οργανισμούς να σκεφτούν ξανά τα συγκριτικά / ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Απαιτείται λοιπόν από τις εταιρίες να εξετάσουν με προσοχή τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, πως συνδέονται με τους πελάτες τους και τι αξία παρέχουν σε αυτούς. Περιληπτικά η τεχνολογία των κινητών τηλεφώνων δεν είναι απλώς μια δύναμη που έχουμε στα δάχτυλά μας, αλλά μία σημαντική στροφή που εκτυλίσσεται στην καταναλωτική συμπεριφορά, εμπειρία, αντιμετώπιση και προσδοκίες των πελατών συνολικά. Οι τεχνολογίες μέσω των τηλεφώνων δεν είναι απλώς μία καινοτομία, ένα ξεχωριστό κανάλι διανομής και προώθησης των προϊόντων αλλά γίνεται ένα ιδιαίτερα σημαντικό κανάλι επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με τους πελάτες καθώς και του τρόπου με τον οποίο

αναπτύσσει και προσφέρει τις υπηρεσίες και πως αυτό μεταφράζεται σε ανθρώπινο, φυσικό και ψηφιακό κεφάλαιο. Οι οργανισμοί και οι εταιρίες προσπαθούν μέσω αυτών των υπηρεσιών να βελτιώσουν την εμπειρία του τελικού χρήστη να αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων και να προσθέσουν σημαντική αξία στο τελικό προϊόν. Αρκετές τράπεζες επενδύουν σημαντικά κεφάλαια στην κεφαλαιοποίηση της εξέλιξης της τεχνολογίας στις συσκευές κινητών τηλεφώνων, προσφέροντας εφαρμογές με άμεση και ασφαλή πρόσβαση, λειτουργίες για προσωπική οικονομική διαχείριση, μηχανισμούς για εύκολες και άνετες πληρωμές προσωποποιημένη αντιμετώπιση και τέλος καλύτερη τιμολόγηση των συναλλαγών.

Σε έρευνα που διεξήχθη από την Mckinsey και την European financial Management and Marketing Association<sup>13</sup> αναδεικνύει ότι οι τράπεζες θα καταφέρουν να αυξήσουν τα έσοδά τους και να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα, αν αξιοποιήσουν με επιτυχία την άνεση που προσφέρει η κινητή τηλεφωνία, την δυναμική που τη συνοδεύει και την ευκαιρία να στοχεύει στα τμήματα του πληθυσμού που δεν συνεργάζονται με κάποια τράπεζα στις αναδυόμενες οικονομίες. Οι τράπεζες είναι αρκετά αισιόδοξες για το οικονομικό αντίκτυπο που θα έχει το mobile banking μέσω της αύξησης της πιστότητας των πελατών. Μάλιστα 73% των leaders υπολόγισαν ότι η επένδυση στο εναλλακτικό δίκτυο του mobile banking θα επιφέρει σημαντική βελτίωση στον δείκτη ROI. Όπως αναφέρεται στο άρθρο του C. Klimis, (2010), διατυπώθηκαν ενδιαφέροντα συμπεράσματα για το ROI (Return On Investment) των τραπεζών:

- οι χρήστες, παραμένουν πελάτες 50% περισσότερο χρονικά από τους μη χρήστες (AT&T, 2002) ενώ ξοδεύουν 54% περισσότερο χρόνο εντός του συγκεκριμένου δικτύου (eBay, 2006)
- το μέσο κόστος για την εξυπηρέτηση του πελάτη στα υποκαταστήματα εκτιμάται ότι είναι \$12, ενώ το κόστος της αντίστοιχης συναλλαγής on-line είναι \$0,25 (Forrester, 2006). Εάν μάλιστα αναλογιστούμε, ότι η προώθηση και η διάθεση αυτών των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, πραγματοποιήθηκε χωρίς τη συμπίεση των τραπεζικών χρεώσεων, (όπως συνήθως συμβαίνει σε πολλές ευρωπαϊκές και αμερικάνικες εταιρίες), τότε το μέγεθος της επιτυχίας των

---

<sup>13</sup> What's the future of mobile banking in Europe? October 2011 | by Marc Lien, Sebastian Sjöberg, and Radboud Vlaar



τραπεζών είναι αναμφισβήτητα μεγάλο (το συγκεκριμένο στοιχείο αφορά τις σκανδιναβικές τράπεζες)

- 56% των χρηστών συνδέονται τουλάχιστον μία φορά την ημέρα (Annenberg, 2007).

- για τις υποστηρικτικές λειτουργίες του πελάτη η «πρόσωπο με πρόσωπο επαφή» είναι 87% ακριβότερη ανά συναλλαγή από τα εναλλακτικά δίκτυα (ASP, 2002).

- οι πελάτες καταθέτουν θετικές εμπειρίες στα εναλλακτικά δίκτυα, περισσότερο από δύο φορές από όσο ενεργούν με τα τηλέφωνα και την αλληλογραφία. (Jupiter, 2006).

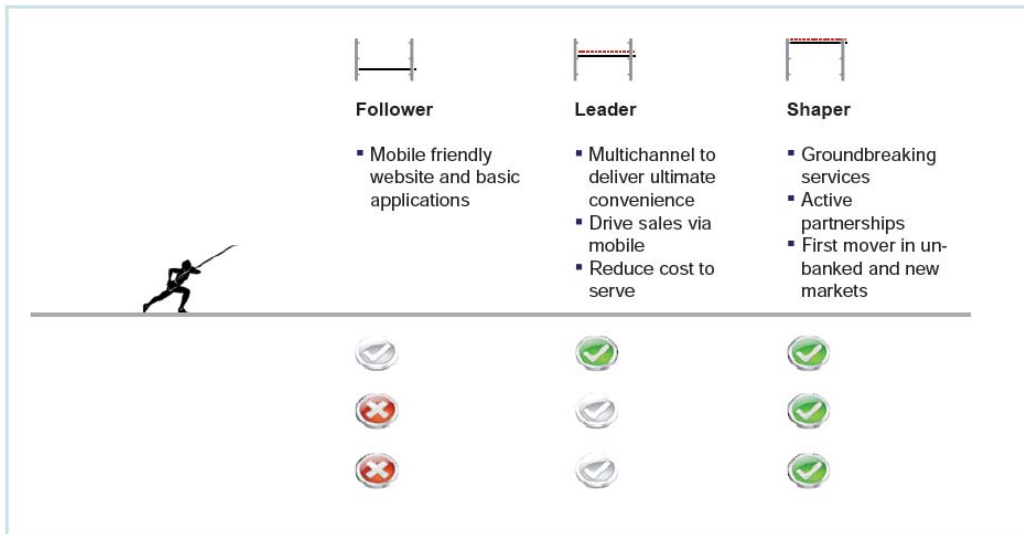
Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας, οι τράπεζες θα πρέπει να ακολουθήσουν ρόλους ώστε είτε να ηγηθούν και να προηγηθούν των καταστάσεων, είτε να ακολουθήσουν αυτές. Σαφέστατα όμως θα πρέπει εξ αρχής να έχουν αποφασίσει ποια από τις στρατηγικές επιθυμούν να ακολουθήσουν. Μόνο μικρό πλήθος εταιρών / οργανισμών και χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων έχει ξεκάθαρη στρατηγική για τις υπηρεσίες που παρέχουν μέσω των mobile συσκευών την οποία μάλιστα διασφαλίζει να είναι και αρκετά διακριτή / διαφορετική από τις υπόλοιπες των ανταγωνιστών του.

Shaper : Ο συγκεκριμένος ρόλος χαρακτηρίζεται από έντονη επιθετικότητα και διαμόρφωση των κανόνων. Οι τράπεζες που τον υιοθετούν καθίστανται first mover σε νέες περιοχές (όπως οι unbanked) καθώς επίσης και δημιουργούν νέες συνεργασίες που αποτελούν καινοτομικές ενέργειες στον τραπεζικό κόσμο.

Leader Στο συγκεκριμένο υποσύνολο, οι τράπεζες παρέχουν αρκετά εναλλακτικά δίκτυα παροχής των τραπεζικών τους υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένου φυσικά και του mobile banking ώστε να προσφέρουν την απόλυτη άνεση και εμπειρία στον τελικό πελάτη.

Followers : Σε αυτήν την ομάδα οι τράπεζες εξακολουθούν να παρέχουν το συγκεκριμένο κανάλι και να αναπτύσσουν φιλικές και εύχρηστες εφαρμογές ακολουθώντας τα διεθνή επίπεδα και την ευρύτερη τάση. Ακολουθούν όμως ως επί το πλείστον, τακτικές αναμονής μειώνοντας τον όποιο κίνδυνο σε σχέση με τις προηγούμενες ομάδες.

Σχήμα 23 : Τα χαρακτηριστικά των ομάδων ρόλων βάσει της επιλεγμένης στρατηγικής



Από εκεί και πέρα οι πολύ-καναλικές τράπεζες με ανεπτυγμένα CRM συστήματα είναι σε καλύτερη θέση για να αξιοποιήσουν καλύτερα τις δυνατότητες του mobile banking

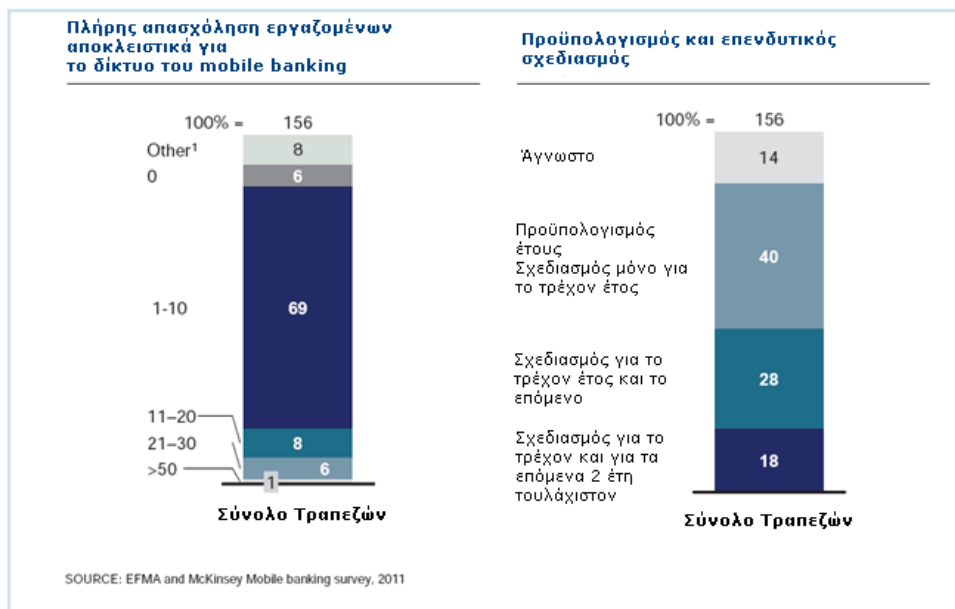
Παρά το γεγονός ότι υπάρχει πάντα ο κίνδυνος κατά την αφομοίωση μίας νέας τεχνολογίας, υπάρχει αντίστοιχα και ο κίνδυνος της μη αξιοποίησης του πλεονεκτήματος που προσφέρουν οι δυνατότητες της κινητής τηλεφωνίας, ενώ αυξάνονται οι προσδοκίες των πελατών και νέοι ανταγωνιστές αναδύονται στην διεθνή арένα. και όπως ακριβώς πριν από 15 χρόνια το Internet διαφοροποίησε άρδην το σκηνικό στον εμπορικό κόσμο, έτσι και τώρα οι οργανισμοί θα πρέπει να αξιολογήσουν πως η επίδραση από τον κόσμο της κινητής τηλεφωνίας μπορεί να επιδράσει στην μελλοντική τους κατεύθυνση.

Παρ' όλα αυτά οι αντιδράσεις των τραπεζών χαρακτηρίζονται οριακές και αργές. Η πλειοψηφία των τραπεζών ανέφερε ότι διαθέτει λιγότερα από 10 άτομα αφιερωμένα στο εν λόγω κανάλι, ενώ οι όποιες επενδύσεις τους έχουν χρονικό ορίζοντα μόνο το τρέχον έτος και ίσως και το επόμενο ενώ επιπρόσθετα δεν έχουν προϋπολογιστεί χρηματικοί πόροι για κάποια διαφημιστική εκστρατεία. Εν ολίγοις η πλειοψηφία των τραπεζών δεν έχει δημιουργήσει κάποιο επιχειρησιακό μοντέλο και δεν έχει κάποια ξεκάθαρη στρατηγική για την ανάπτυξη, εξέλιξη και υποστήριξη των mobile υπηρεσιών της.

Σε έναν ορισμένο βαθμό η αργή αυτή αντίδραση των τραπεζών δικαιολογείται από το γεγονός ότι ακόμη δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρα τα πλεονεκτήματα του mobile banking ενώ οι μεγάλες οργανισμοί τηλεπικοινωνιών , οι γιγαντιαίοι πάροχοι internet και οι πρωταθλητές των λιανικών πωλήσεων

αναπτύσσουν νέα συστατικά στις υπηρεσίες του mobile που πολύ δύσκολα οι τράπεζες μπορούν να ανταγωνιστούν (μόνο πολύ λίγες ηγετικές τράπεζες μπορούν να παίξουν αυτόν τον ρόλο επενδύοντας σημαντικά κεφάλαια σε ανθρώπινο και τεχνολογικό δυναμικό).

Σχήμα 24 : Οι επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και χρηματικούς όρους των τραπεζών



Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την IBM με δείγμα πάνω από 600 εταιρίες και 30 ηγέτες στο χώρο του mobile γίνεται αντιληπτό ότι πάνω από τις μισές έχουν χαράξει κάποιες βασικές στρατηγικές ώστε να συμμετάσχουν έστω και με τη λιγότερη δυνατή προσπάθεια σε αυτό το πλαίσιο, ενώ ελάχιστες είναι αυτές οι οποίες επενδύουν σημαντικά κεφάλαια σε αυτόν τον τομέα.<sup>14</sup> Το ανησυχητικό για τις τράπεζες είναι ότι πολλά μη τραπεζικά ιδρύματα ηγούνται αυτής της επανάστασης προσφέροντας πολλές δωρεάν ηλεκτρονικές εφαρμογές (Apps) για την διεύρυνση των τρόπων πληρωμής συμπεριλαμβάνοντας διασυννοριακές μεταφορές και peer to peer πληρωμές με τις τράπεζες να ακολουθούν από απόσταση

<sup>14</sup> The upwardly mobile enterprise Setting the strategic agenda IBM Institute for Business Value

Σχήμα 25 : Μη τραπεζικά ιδρύματα που ηγούνται των νέων υπηρεσιών



### 3.8. Πως οι Ευρωπαϊκές χώρες χρησιμοποιούν το mobile banking

Οι σκανδιναβικές χώρες προηγούνται παγκοσμίως στη χρήση κινητών τηλεφωνικών συσκευών και στη χρήση του διαδικτύου<sup>15</sup>. Σε χώρες όπως Φιλανδία, Νορβηγία, το 80% των καταναλωτών χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική τραπεζική, όχι μόνο για συναλλαγές, αλλά ακόμα και για το άνοιγμα ενός απλού καταθετικού λογαριασμού, ενώ στις ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο και Γερμανία το ποσοστό φθάνει το 50%. Η επιτυχία των Σκανδιναβικών τραπεζών να ενσωματώσουν τις νέες τεχνολογίες στον στρατηγικό τους σχεδιασμό και να τις θέσουν σε εφαρμογή καθιερώνοντας ηλεκτρονικά δίκτυα διανομής, είχε ως αποτέλεσμα τη προσφορά ενός ευρύτερου φάσματος υπηρεσιών, πλήρως ανταποκρινόμενου στις απαιτήσεις των πελατών, με έμφαση στην ασφάλεια των συναλλαγών. Η πρωτοποριακή τράπεζα Nordic Bank Holding έδωσε σε περίπου 200.000 πελάτες της, τη δυνατότητα προσβάσεως (μέσω κινητής επικοινωνίας), όχι μόνο στους τραπεζικούς λογαριασμούς για τις βασικές τραπεζικές εργασίες και τη διαβίβαση χρηματιστηριακών εντολών, αλλά και τη δυνατότητα αγοράς διαφόρων εμπορικών ειδών.

Οι Γάλλοι ήταν οι πρωταθλητές των μηνυμάτων : Οι Γαλλικές Τράπεζες θεωρούνται πρωτοπόρες στον χώρο των ηλεκτρονικών μηνυμάτων με κύριο εκφραστή την Societe Generale η οποία παρείχε την επί χρέωση υπηρεσία ενημέρωσης μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων του υπολοίπου του λογαριασμού

<sup>15</sup> Mobile banking : A powerful new marketing and CRM tool for financial services companies all over Europe – Practice papers 23 / March 2005 – Jukka Riivari - Journal of Financial Services Marketing

στα κινητά τηλέφωνα 500.000 πελατών της. Η χρέωση της υπηρεσίας ξεκινούσε από ,90€ και έφτανε μέχρι τα 4€ μηνιαίως (το 2002 εστάλησαν 43 εκ sms). Η επιτυχία της τράπεζας οδήγησε και άλλες τράπεζες να ακολουθήσουν το παράδειγμά της και να αναπτύξουν αυτήν την υπηρεσία. Πλέον η εν λόγω υπηρεσία καθώς και πολλές άλλες θεωρούνται δεδομένες σε όλες τις μεγάλες Γαλλικές Τράπεζες.

Οι Γερμανοί θέλουν πληροφόρηση : Η Γερμανική αγορά έχει τεράστια δυναμική δεδομένου του υψηλού αριθμού συμβολαίων κινητής τηλεφωνίας. Μία πρόσφατη έρευνα από την Banking Association Berlin - Mannheim Ipsos – Institut έδειξε ότι υπάρχουν περίπου στους 63 εκ ενεργούς χρήστες κινητής τηλεφωνίας, ενώ επίσης ανέδειξε ότι 1 στους 2 χρήστες του internet διενεργεί και τραπεζικές συναλλαγές μέσω αυτού του δικτύου καθώς και 1 στους 10 χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για χρηματιστηριακές συναλλαγές. Αυτό υποδηλώνει την σημαντική αποδοχή των ηλεκτρονικών υπηρεσιών από τους Γερμανούς καταναλωτές και το mobile banking ως το πιο διαδεδομένο χρηματοοικονομικό εργαλείο.

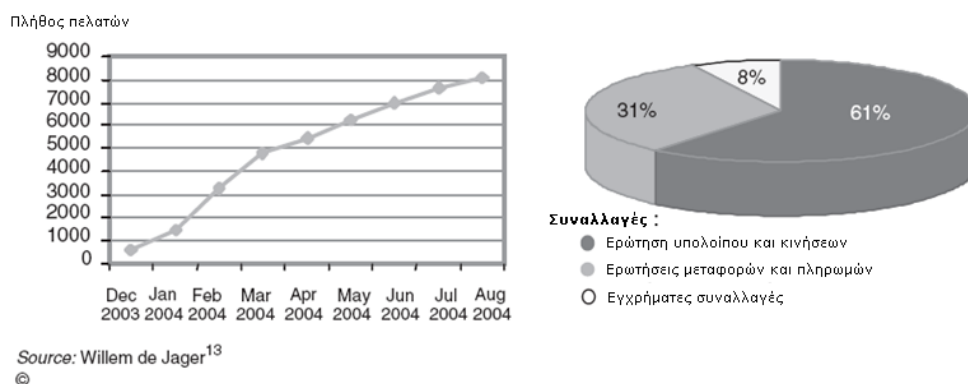
Το Ηνωμένο Βασίλειο αυξάνει διαρκώς πελάτες : Η First Direct τηλεφωνική και διαδικτυακή τράπεζα χρησιμοποιεί το mobile banking ώστε να αυξήσει το πελατολόγιό της και να αναπτυχθεί. Η First Direct επέλεξε το mobile banking ως τομέα διαφοροποίησης καθώς και του δεδομένου τρόπου λειτουργίας της (online bank – δεν διαθέτει δίκτυο καταστημάτων). Η εν λόγω τράπεζα διέθεσε για πρώτη φορά από το 1999 δωρεάν τραπεζικές υπηρεσίες μέσω κινητού τηλεφώνου αποστέλλοντας ηλεκτρονικά μηνύματα (sms) στους πελάτες της για πληροφόρηση του υπολοίπου και των κινήσεων στους λογαριασμούς τους. Η εν λόγω στρατηγική αποδείχθηκε ιδιαίτερα επιτυχής καθώς κάθε 1 νέος στους 8 πελάτες της δήλωνε ότι την επέλεξε ως τράπεζα συνεργασίας λόγω του mobile banking. Η First Direct προσθέτει διαρκώς νέες υπηρεσίες και λειτουργίες στο εν λόγω κανάλι ώστε να ενισχύει την εικόνα της ως καινοτόμος τράπεζα. Μετά από 6 χρόνια οι πελάτες της τράπεζας μπορούν πλέον να πραγματοποιήσουν με ευκολία όλες τις τραπεζικές τους συναλλαγές μέσω του δικτύου του Mobile banking

Το Βέλγιο στοχεύει στους νέους. Η Dexia Bank στο Βέλγιο αφιέρωσε την προσοχή της στο πελατειακό κοινό μικρότερων ηλικιών. Πιο συγκεκριμένα ανέπτυξε μία νέα επωνυμία «Axion» με πάνω από 1.000.000 πελάτες. Ο πυρήνας του προσφερόμενου προγράμματος που αναπτύχθηκε και προωθήθηκε σε συνεργασία με τον πάροχο Mobistar ονομάστηκε Tempo after school Package

παρέχοντας δυνατότητα άμεσης πληροφόρησης του υπολοίπου των λογαριασμών, προσφέροντας μία πίστωση ποσού 49€ στον λογαριασμό της κινητής τηλεφωνίας και πολύ ελκυστική τιμολόγηση στις περιόδους μετά τη σχολική χρονιά, τα σαββατοκύριακα και τα απογεύματα.

Οι Ολλανδοί επεδίωκαν υψηλό ποσοστό Return On Investment : Οι νέοι πελάτες αποτελούσαν τον βασικό στόχο και αντικειμενικό σκοπό για την Ολλανδική Postbank / ING όταν αρχικά διέθεσαν την πλατφόρμα του mobile banking. Δημιούργησαν μία νέα διαφημιστική / προωθητική ενέργεια η οποία ξεπέρασε κάθε προσδοκία τους. Η προσφορά ανέφερε ότι για κάθε νέο πελάτη με αρχική κατάθεση 450€ σε καταθετικό λογαριασμό θα του δινόταν εντελώς δωρεάν κινητή συσκευή συμβατή για λειτουργία του Mobile banking αξίας 150€. Σε λιγότερο από 6 εβδομάδες, σύμφωνα με τα στοιχεία της η τράπεζα είχε αποκτήσει 500.000 νέους πελάτες 97% των οποίων έγιναν και ενεργοί χρήστες του mobile banking και παρέμειναν. Τους πρώτους 3 μήνες, είχαν πραγματοποιηθεί 1,4 εκ συναλλαγές μέσω των κινητών τηλεφώνων, χωρίς να γίνει αναφορά στην αύξηση των καταθέσεων η οποία αθροιστικά ήταν στα 225 εκ. €. Η Rabobank μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες λιανικής στην Ολλανδία αναγνώρισε επίσης τα πλεονεκτήματα από την δυναμική του mobile banking. Πριν την επένδυση σημαντικών πόρων στο εναλλακτικό αυτό δίκτυο, πραγματοποίησε πρωτογενή έρευνα μέσω ερωτηματολογίου απευθείας στους πελάτες ώστε να μάθει αν αυτοί ενδιαφέρονταν για τις υπηρεσίες μέσω της κινητής τηλεφωνίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ξεκάθαρα ότι όχι μόνο ενδιαφέρονταν αλλά επιπλέον ήταν και διατεθειμένοι να πληρώσουν για αυτήν.

Σχήμα 26 : Η Rabobank προσθέτει 500 νέους πελάτες κάθε εβδομάδα



Νέα μονοπάτια στην Ιταλία. Τον Δεκέμβριο του 2003, η μεγαλύτερη τράπεζα στην Ιταλία, Banca Intensa ανακοίνωσε ότι εισάγει μία βοηθητική υπηρεσία παροχής τραπεζικών υπηρεσιών μέσω κινητών τηλεφώνων κατά την

οποία οι πελάτες θα μπορούν να πραγματοποιούν ακόμη και εγχρήματες συναλλαγές

Κοιτώντας ανατολικά : Η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας, στην κεντρική και ανατολική Ευρώπη υστερεί έναντι της Δυτικής περίπου στα 4 χρόνια. Η αποδοχή αυτών των υπηρεσιών ποικίλλει σημαντικά ανάμεσα στις διάφορες χώρες ενώ επίσης εξαρτάται και από την ανταγωνιστικότητα της αγοράς, το βιοτικό επίπεδο και τις υποδομές της κινητής τηλεφωνίας. Σε γενικές γραμμές η χρήση του κινητού τηλεφώνου είναι μεγάλη και διαρκώς αυξάνεται, ενώ η αντίστοιχη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι σημαντικά χαμηλότερη. Για παράδειγμα, στην Ουγγαρία ήδη 500.000 άνθρωποι (σύμφωνα με την Responsive Database Services Limited) χρησιμοποιούν την υπηρεσία ενώ 1 στους 10 πελάτες λιανικής της OTP Bank χρησιμοποιούν το mobile banking όπως επίσης και οι μισοί (περίπου 200.000) της CIB Bank

Στην Ασία και την Κίνα, οι αναλυτές προβλέπουν μία σημαντική άνοδο στις τραπεζικές υπηρεσίες μέσω κινητών τηλεφώνων. Η Κίνα είναι ήδη η μεγαλύτερη αγορά συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας και οι περισσότερες τράπεζες εξετάζουν προσεκτικά την προοπτική ανάπτυξης ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω κινητής τηλεφωνίας. Το Μάιο του 2000, 3 τράπεζες (Bank of China, ICBC, Merchants Bank) ξεκίνησαν ασύρματο δίκτυο παροχής τραπεζικών υπηρεσιών σε συνεργασία με την China Mobile and Celent καλύπτοντας πολλές περιοχές της ευρύτερης Κίνας και εκτιμώντας ότι περίπου 15,2 εκ Κινέζοι θα το χρησιμοποιούν μέχρι το 2005. Στην Νότια Κορέα, η χρήση του mobile banking αναπτύσσεται με ρυθμούς 70% ανά τετράμηνο. Οι αναλυτές της Kookmin πιστεύουν ότι μέχρι το 2007 τουλάχιστον 6 εκ Κορεάτες θα χρησιμοποιούν το τηλέφωνό τους για να μεταφέρουν χρήματα, να ελέγχουν το υπόλοιπο των λογαριασμών τους.

Οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη του mobile banking και οι οποίες ανταγωνίζονται στην αγορά ποικίλλουν, και στο εγγύς μέλλον δεν φαίνεται κάποια εξ αυτών να ξεχωρίζει σαν τον αναμφίβολο νικητή.<sup>16</sup> Για παράδειγμα στις αναδυόμενες οικονομίες, τα smartphones είναι αρκετά κοστοβόρα, και η τεχνολογία της αποστολής μηνυμάτων SMS δεν κρίνεται ιδιαίτερα αποτελεσματική.

Αντιθέτως, στις χώρες της Ευρώπης, την Βόρεια Αμερική και σε τμήματα της Ασίας, η παροχή της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω των συσκευών κινητής

---

<sup>16</sup> Mobile banking in Europe – Evolution or Revolution- Marc Lien / Radboud Vlaar / Sebastian Sjoberg – EMEA Banking Practice – Mckinsey & Company

τηλεφωνίας θα πρέπει να συνδυάζεται με πλούσιο interface, περισσότερες δυνατότητες και εμπλουτισμένα μενού για την εκτέλεση περισσότερων συναλλαγών. Επιπρόσθετα παρατηρείται, αφομοίωση νέων τεχνολογιών όπως της NFC (Near Field Communication) μέσω της οποίας η συσκευή smartphone μπορεί να διαβάσει από κοντινή απόσταση και να μεταφράσει ηλεκτρονικές πληροφορίες. Παρ' όλα αυτά, ακόμα και στις ανεπτυγμένες χώρες η επιτυχία, εξαρτάται από την αφομοίωση τοπικών ιδιαιτεροτήτων και χαρακτηριστικών.

### **3.9. Περιορισμοί στην χρήση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών μέσω της κινητής τηλεφωνίας.**

Η περιορισμένη χρηστικότητα και διάφορα θέματα ασφαλείας, αποτελούν τα κυριότερα εμπόδια στην περαιτέρω αποδοχή των υπηρεσιών μέσω κινητών τηλεφώνων

- Για το mobile banking, οι πελάτες που επιλέγουν να μην το χρησιμοποιούν εκτιμούν ότι οι τραπεζικές τους ανάγκες καλύπτονται χωρίς την χρήση του εν λόγω εναλλακτικού δικτύου ενώ,
- οι ανησυχίες για την ασφάλεια των ηλεκτρονικών συστημάτων αποτελούν το επόμενο μεγαλύτερο εμπόδιο που αναφέρουν οι χρήστες, για την μη χρήση του mobile banking

Πιο συγκεκριμένα οι πελάτες εκείνοι που δεν χρησιμοποιούν το mobile banking, απαντούν με 54% ότι οι ανάγκες τους καλύπτονται από την τράπεζα χωρίς να κάνουν χρήση αυτού του δικτύου, 49% ανησυχούν για την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων και 47% δεν βλέπουν κάποιον λόγο να το χρησιμοποιήσουν. Η αιτία της μη κατοχής ενός έξυπνου τηλεφώνου (smartphone) απαντάται με ποσοστό 40%. Σε μικρότερα ποσοστά τοποθετούνται απαντήσεις όπως το κόστος των συναλλαγών και το κόστος πρόσβασης (11%) ή το μικρό μέγεθος των κινητών τηλεφώνων (10%)



Σχήμα 27 : Λόγοι μη χρήσης του mobile banking

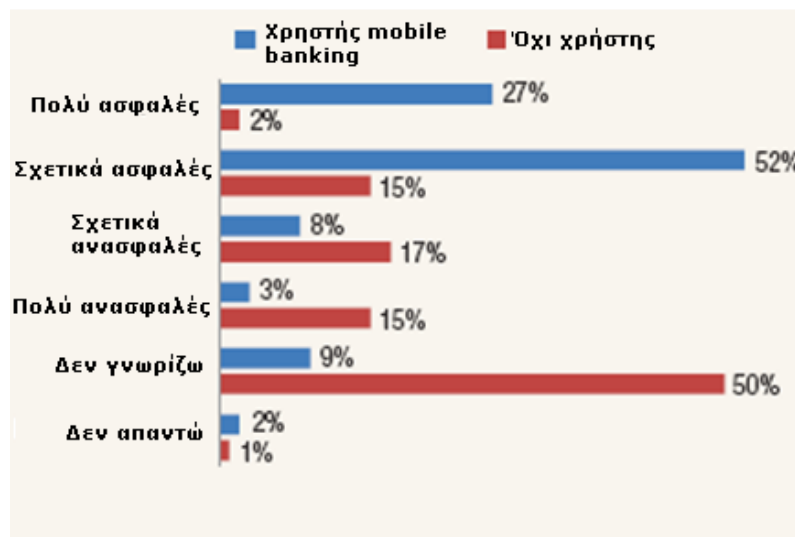


Στο πλαίσιο της ασφάλειας, οι καταναλωτές σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια όλο και περισσότεροι αναφέρουν ότι δεν γνωρίζουν πόσο ασφαλής ή ανασφαλής είναι η υπηρεσία και ότι θα επιθυμούσαν περισσότερη πληροφόρηση επ’ αυτού του θέματος.

Στο επίπεδο της ασφάλειας, οι καταναλωτές απαντούν ως εξής :

- Υποκλοπή της συνδρομής τους (hacking) 30%
- Απώλεια ή κλοπή κινητού (11%)
- Κακή χρήση προσωπικών δεδομένων από εταιρίες (3%)

Σχήμα 28 : Πως αξιολογείται την παρεχόμενη ασφάλεια της υπηρεσίας mobile banking (ανάλογα με το αν είστε ή όχι χρήστης του mobile banking)



## **Ξενόγλωσση**

1. Digital Megatrends 2015 – The role of technology in the New Normal Market, Oxford Economics, March 2011
2. The mobile financial services Development Report 2011 In collaboration with Boston Consulting Group World Economic Forum - 2011
3. Mobile Banking is ringing again. Will the customers answer? Deutsche Bank Research – October 2007
4. Disruptive technologies : Advances that will transform life, business and the global economy. Mckinsey Global Institute - May 2013
5. Consumers and Mobile Financial Services 2013 – Board of Governors of the Federal Reserve System - March 2013
6. The essential guide to Mobile App Testing
7. Mobile banking : A powerful new marketing and CRM tool for financial services companies all over Europe – Practice papers 23 / March 2005 – Jukka Riivari - Journal of Financial Services Marketing
8. Mobile banking in Europe – Evolution or Revolution- Marc Lien / Radboud Vlaar / Sebastian Sjoberg – EMEA Banking Practice – Mckinsey & Company – March 2011
9. What shape will the wireless Web take? - Jacques Bughin - October 2009
10. The current state and future of Mobile Banking in Europe 2011, McKinsey & Company – August 2011
11. What's the future of mobile banking in Europe? - Marc Lien, Sebastian Sjöberg, and Radboud Vlaar - October 2011
12. The upwardly mobile enterprise Setting the strategic agenda IBM Institute for Business Value – October 2013

## **Ξενόγλωσση (Ηλεκτρονικές πηγές)**

World Bank – Measuring Financial Inclusion –The Global Findex Database – April 2012,

[http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/04/19/000158349\\_20120419083611/Rendered/PDF/WPS6025.pdf](http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/04/19/000158349_20120419083611/Rendered/PDF/WPS6025.pdf)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

### **4.1. Ανταγωνιστικότητα Ελλάδας**

Στη σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα ο τραπεζικός κλάδος αναπτύσσεται διαρκώς και αποτελεί έναν από τους πιο κερδοφόρους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας. Την τελευταία δεκαετία οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στο σύνολο των χρηματοπιστωτικών οργανισμών είναι ριζικές ενώ το φαινόμενο των εξαγορών και των συγχωνεύσεων ειδικότερα, έχει πάρει τεράστιες διαστάσεις και στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο εντείνεται καθημερινά με αποτέλεσμα οι τράπεζες να επιδιώκουν συνεχώς να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα και να στοχεύουν με τις πολιτικές τους στην βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Οι Τράπεζες στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του διεθνούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος εκτός από τις ακολουθούμενες στρατηγικές ενοποίησης (εξαγορές, συγχωνεύσεις, στρατηγικές συμμαχίες) εντός του κλάδου, αναπτύσσουν το εύρος των προσφερομένων υπηρεσιών τους και γίνονται περισσότερο πελατοκεντρικές, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων τους επενδύοντας ολοένα και περισσότερο στις νέες τεχνολογίες.

Με την επίδραση της τεχνολογίας ολόκληρος ο τραπεζικός κλάδος μετασχηματίζεται καθώς δημιουργούνται νέα προϊόντα, διευκολύνεται η πρόσβαση σε νέες αγορές (με την εξάλειψη των γεωγραφικών περιορισμών) διακινείται λιγότερο χαρτί, υπάρχει καλύτερη διαχείριση των πληροφοριών κ.α. Με την δημιουργία νέων καναλιών διανομής και πώλησης των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, των λεγόμενων εναλλακτικών δικτύων, έχει επέλθει ολοκληρωτική επανάσταση στον τραπεζικό χώρο ο οποίος είναι πλέον σε θέση να εξυπηρετήσει τους πελάτες 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα, και 365 ημέρες τον χρόνο. Αν και η διείσδυση της ηλεκτρονικής τραπεζικής στον Ελλαδικό χώρο δεν είναι η αντίστοιχη με ορισμένες αναπτυγμένες χώρες του εξωτερικού (πχ ΗΠΑ, Σκανδιναβικές χώρες) παρ' όλα αυτά κρίνεται ικανοποιητική και με αυξητική τάση για το μέλλον.

Με βάση στοιχεία από έρευνα συνολικής ανταγωνιστικότητας σε θέματα παραγωγικότητας, επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και ψηφιακών τεχνολογιών με τίτλο «The Europe 2020 Competitiveness Report: Building a More Competitive Europe Insight Report 2012 Edition» που πραγματοποιήθηκε από το World Economic Forum<sup>17</sup>, η Ελλάδα κατατάσσεται στην 25<sup>η</sup> θέση στο συνολικό δείκτη ανταγωνιστικότητας, χαμηλότερη από τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα επιδεικνύει κάποιες αξιόλογες επιδόσεις σε μεμονωμένους δείκτες (πχ κατατάσσεται 6<sup>η</sup> σε θέματα διαθεσιμότητας επιστημόνων, ερευνητών και μηχανικών και 9<sup>η</sup> σε θέματα που αφορούν την προσπάθεια για προστασία του περιβάλλοντος), αναμφισβήτητα αγωνίζεται να επιτύχει ταυτόχρονα έξυπνη / καινοτόμα (25<sup>η</sup>) και αποτελεσματική ανάπτυξη (27<sup>η</sup>). Το ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον κρίνεται αδύναμο και στις 4 διαστάσεις του καθώς υστερεί σε εγχώρια ανταγωνιστικότητα (26<sup>η</sup>), υστερεί σε επιχειρηματικότητα και καινοτομία (25<sup>η</sup>), παρουσιάζει ανάπτυξη μόνο σε πολύ συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και εμφανίζει σημαντική έλλειψη σε χρηματικούς πόρους (πρόβλημα το οποίο διογκώθηκε περισσότερο εξαιτίας της πρόσφατης και τρέχουσας κρίσης που αντιμετωπίζει). Επιπρόσθετα σε θέματα που αφορούν την ψηφιακή τεχνολογία, η οποία θα μπορούσε να αντισταθμίσει κάποιες από τις παραδοσιακές αναποτελεσματικότητες, η Ελλάδα βρίσκεται πίσω από τις περισσότερες Ευρωπαϊκές οικονομίες παρουσιάζοντας μία από τις χαμηλότερες επιδόσεις σε όρους ICT χρήσης (26<sup>η</sup>) τόσο σε επίπεδο ιδιωτών όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων. Η απεικόνιση των ανωτέρω παρατίθεται στον ακόλουθο πίνακα :

---

<sup>17</sup> The Europe 2020 Competitiveness Report: Building a More Competitive Europe Insight Report 2012 Edition World Economic Forum

Σχήμα 29 : Ανταγωνιστικότητα Ελλάδας εντός Ε.Ε. για το έτος 2012

Country/Economy	SMART		1. Enterprise environment		2. Digital agenda		3. Innovative Europe		4. Education and training	
	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Austria	7	5.13	11	4.26	10	5.52	6	5.39	8	5.35
Belgium	8	5.11	7	4.41	15	5.03	7	5.24	2	5.77
Bulgaria	26	3.69	24	3.55	26	4.30	26	2.96	27	3.95
Cyprus	20	4.29	10	4.27	22	4.49	18	3.69	20	4.71
Czech Republic	16	4.38	16	3.88	17	4.86	17	3.98	16	4.82
Denmark	4	5.49	6	4.58	6	5.86	3	5.90	5	5.64
Estonia	11	4.79	12	4.13	5	5.94	16	4.07	12	5.03
Finland	2	5.71	2	4.77	4	6.07	2	5.98	1	6.01
France	9	5.09	9	4.34	9	5.62	10	5.05	9	5.33
Germany	6	5.29	8	4.35	7	5.69	5	5.51	6	5.61
Greece	25	3.85	27	3.27	25	4.32	23	3.32	24	4.48
Hungary	22	4.06	23	3.61	21	4.60	20	3.53	23	4.51
Ireland	12	4.69	13	4.12	18	4.76	11	4.61	10	5.29
Italy	17	4.37	14	4.04	19	4.60	14	4.11	18	4.73
Latvia	23	4.05	21	3.69	20	4.60	24	3.30	22	4.61
Lithuania	19	4.29	25	3.53	11	5.35	21	3.49	17	4.81
Luxembourg	10	5.05	3	4.74	8	5.68	9	5.06	19	4.71
Malta	18	4.36	15	3.93	13	5.19	19	3.63	21	4.71
Netherlands	3	5.51	4	4.74	3	6.09	4	5.54	4	5.68
Poland	21	4.09	22	3.65	23	4.44	22	3.39	14	4.89
Portugal	13	4.54	17	3.74	12	5.27	12	4.30	15	4.85
Romania	27	3.64	26	3.44	27	4.08	27	2.89	26	4.14
Slovak Republic	24	3.91	20	3.70	24	4.34	25	3.23	25	4.36
Slovenia	15	4.41	19	3.73	16	4.88	15	4.08	13	4.95
Spain	14	4.51	18	3.74	14	5.06	13	4.23	11	5.03
Sweden	1	5.76	1	5.05	2	6.13	1	6.12	3	5.75
United Kingdom	5	5.38	5	4.61	1	6.16	8	5.18	7	5.55
<b>EU</b>		<b>4.98</b>		<b>4.26</b>		<b>5.44</b>		<b>4.90</b>		<b>5.30</b>
<b>EU accession and candidate countries</b>										
Croatia		3.86		3.30		4.72		3.14		4.27
Iceland		5.03		3.82		5.31		5.43		5.56
Macedonia, FYR		3.60		3.70		4.17		2.72		3.84
Montenegro		4.17		3.95		4.74		3.62		4.37
Serbia		3.45		3.12		4.10		2.79		3.81
Turkey		3.87		3.90		4.27		3.29		4.01
<b>Comparator countries</b>										
BRIC		3.90		3.71		4.30		3.39		4.19
Canada		5.12		4.67		5.57		4.56		5.66
Japan		5.18		4.50		5.41		5.45		5.35
United States		5.36		4.67		5.85		5.27		5.66

Source: World Economic Forum

## 4.2. Διείσδυση ηλεκτρονικών υπηρεσιών στην Ελλάδα

Στα τέλη του 2012, οι χρήστες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών (δλδ Web Banking / Phone Banking / Mobile Banking) στις ελληνικές τράπεζες υπολογίζονταν πάνω από 2.000.000, ενώ η αύξηση τους διακρινόταν από συνεχές και διαρκώς αυξητικό βήμα<sup>18</sup>. Μάλιστα το 1/3 αυτών τις χρησιμοποιούν για τις καθημερινές τους συναλλαγές. Ειδικότερα και σύμφωνα με στοιχεία που περιλαμβάνονται στη μελέτη της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών (ΕΕΤ) με θέμα «Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2010», στο πρώτο εξάμηνο του 2010 περισσότερα από 1.929.800 φυσικά και νομικά πρόσωπα ήταν εγγεγραμμένοι χρήστες σε υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής σημειώνοντας ετήσια αύξηση 12%. Όσον αφορά στην αξία των εγχρημάτων συναλλαγών συμπεριλαμβανομένων των ενδοτραπεζικών, διατραπεζικών και χρηματιστηριακών, αυτή παρουσίασε ετήσια αύξηση 8% ήτοι περίπου 19,7 δις ευρώ το πρώτο εξάμηνο του 2010 έναντι 18,3 δις ευρώ το τέλος Ιουνίου του 2009. Το χαμηλό σημείο εκκίνησης στο οποίο βρέθηκε η Ελλάδα πριν από μερικά χρόνια στον τομέα της ευρυζωνικότητας αποτέλεσε τροχοπέδη για τη μετέπειτα πρόσβαση των πολιτών σε πληροφορία και γνώση.

Σήμερα όπως επισημαίνεται σε ειδική έκθεση για την ελληνική αγορά των τηλεπικοινωνιών που εξέδωσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μπορεί η διείσδυση της ευρυζωνικότητας να αυξάνεται φτάνοντας το 2012 στο 21,8% ,το ποσοστό ωστόσο εξακολουθεί να είναι χαμηλότερο του μέσου ευρωπαϊκού (27,7%). Οι τράπεζες πάντως οι οποίες ποντάρουν με ολοένα και μεγαλύτερη συχνότητα στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες, προσανατολίζονται ήδη στη μείωση του αριθμού των υποκαταστημάτων τους και των ATM. Ειδικότερα όπως προκύπτει από τη μελέτη του καταλόγου καταγραφής της παρουσίας του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα (γνωστό και ως ευρετήριο HEBC) στα τέλη του 2010 – αρχές του 2011, ο αριθμός των καταστημάτων των τραπεζών στην Ελλάδα ανερχόταν σε 4.180, περίπου 100 λιγότερα σε σχέση με το 2009. Ταυτόχρονα μείωση σημειώνεται και στον αριθμό των ATM. Από 7.624 το 2009 μειώθηκαν σε 7.580 το 2010 και σε περίπου 7.300 το 2011. Τα ATM πάντως εξακολουθούν να αποτελούν το βασικό εναλλακτικό τραπεζικό δίκτυο (με πάνω από 45 δις € ετήσιες αναλήψεις και 4,5 δις € καταθέσεις).

---

<sup>18</sup> Η τράπεζα μόνο ένα κλικ μακριά – Ειδικό 8-σέλιδο αφιέρωμα – Τύπος της Κυριακής 15 Ιουλίου 2012 σελ 10

Στα πλαίσια της ίδιας έρευνας καταγράφεται με εντυπωσιακό τρόπο, ότι το 50% και πλέον από τις συνολικές συναλλαγές που εκτελούνται στις τράπεζες, πραγματοποιούνται με ηλεκτρονικό τρόπο. Καταγράφεται επίσης ότι 51% των πελατών που δηλώνουν ότι χρησιμοποιούν το internet για την εξυπηρέτηση των συναλλαγών τους, επιλέγει τράπεζα με βάση το e-banking site της (interface / λειτουργικότητα / χρηστικότητα / δυνατότητες) ενώ ταυτόχρονα το 50% των πελατών κρίνει την αξιοπιστία της τράπεζας με βάση τις υπηρεσίες e-banking που προσφέρει.

Όπως προκύπτει από την έρευνα χρήσης τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ. ΣΤΑΤ.) το ποσοστό των ατόμων που χρησιμοποίησαν πέρυσι ηλεκτρονικό υπολογιστή ανέρχεται στο 54,3% ενώ το 51,7% των Ελλήνων χρησιμοποίησε το Διαδίκτυο. Την τελευταία πενταετία (2007 – 2011) μάλιστα, η αύξηση που παρατηρείται ανέρχεται σε 35,1% για χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και σε 54,8% για πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι πλέον οι χρήστες έχουν διευρυμένη πρόσβαση στο Ιντερνετ μέσα από το σπίτι, το γραφείο, hotspots ή και τα Internet cafes. Αναφορικά με την ηλικία οι περισσότεροι e-χρήστες (29,8%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 25-34 ετών ενώ σε ηλικίες 45-54 και 55-74 ετών τα ποσοστά αγγίζουν το 15,7% και 7,1% αντίστοιχα. Το τελευταίο διάστημα ωστόσο παρατηρείται μια αναστροφή της τάσης αφού ακόμη και άτομα μεγαλύτερης ηλικίας επιλέγουν τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής, γεγονός που αποδίδεται στη σταδιακή απεξάρτηση των Ελλήνων από τις όποιες φοβίες του παρελθόντος απέναντι σε αυτού του είδους τις συναλλαγές.

### **4.3. Η παροχή τραπεζικών υπηρεσιών μέσω κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα και εγχώριος ανταγωνισμός**

Παρά το σημαντικό βαθμό συγκέντρωσης ο οποίος προσδίδει στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα χαρακτηριστικά ολιγοπωλιακής αγοράς, ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα οξύς. Η έντασή του οφείλεται σε παράγοντες, όπως η διαρκώς μεγαλύτερη ενοποίηση του ευρωπαϊκού χρηματοοικονομικού χώρου, ο φόβος της εισόδου νέων ξένων πιστωτικών και μη, ιδρυμάτων και η προσφορά πλειάδας προϊόντων και υπηρεσιών στον τομέα της λιανικής τραπεζικής, με έντονη επικοινωνιακή πολιτική, αύξηση των καναλιών διανομής, βελτίωση της

ποιοτικής εξυπηρέτησης των λιανικών πελατών, και διαφοροποίηση της ακολουθούμενης τιμολογιακής πολιτικής. Στο περιγραφόμενο αυτό πλαίσιο οι τράπεζες προσφέρουν στους πελάτες τους όλο και πιο ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής, με απώτερο στόχο αφενός τη μείωση του αριθμού των συναλλαγών που γίνονται στα κατά τόπους καταστήματα, αφετέρου την αύξηση του πελατολογίου τους μέσα από τη μεγάλη δεξαμενή των χρηστών του Διαδικτύου.

Στο πλαίσιο της παροχής ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω συσκευών κινητής τηλεφωνίας η Ελλάδα τα τελευταία μόνο χρόνια κάνει τα πρώτα της σταθερά βήματα (λαμβάνοντας υπόψη και την παρελθοντική αποτυχημένη προσπάθεια μέσω της τεχνολογίας wap). Αρχικά μόνο κάποιες εκ των ελληνικών τραπεζών<sup>19</sup> προσέφεραν επιπλέον του web banking και δυνατότητες mobile banking για σύνδεση στην υπηρεσία από το κινητό τηλέφωνο. Οι υπηρεσίες αυτές γρήγορα έγιναν ιδιαίτερα αποδεκτές από το πελατειακό κοινό δεδομένης της εκρηκτικής αύξησης των «έξυπνων» κινητών τηλεφώνων και των λειτουργιών που αυτά παρουσιάζουν, καθώς και εξαιτίας της σημαντικής ανάπτυξης του mobile internet και της δυνατότητας πρόσβασης ανεξάρτητα της τοποθεσίας (αποδέσμευση χρήστη από τον σταθερό υπολογιστή). Από τις πρώτες υπηρεσίες mobile banking που διατέθηκαν στο κοινό, οι Alpha Bank, Eurobank, Marfin και Τράπεζα Πειραιώς παρείχαν αρχικά σύνδεση μέσα από τον browser της συσκευής. Επιπλέον η Eurobank διέθετε και ηλεκτρονική εφαρμογή (applications) προκειμένου η σύνδεση και πλοήγηση στην υπηρεσία να πραγματοποιείται με αποτελεσματικότερο τρόπο. Αντίστοιχα και η Εθνική Τράπεζα διέθεσε σχετικά νωρίς, ηλεκτρονικές εφαρμογές για τις δημοφιλέστερες πλατφόρμες smartphones. Η Εμπορική παρείχε την υπηρεσία της μέσω της πλατφόρμας i-mode της Cosmote (με απαραίτητη προϋπόθεση την ύπαρξη συσκευής i-mode και επιπλέον σύνδεση Cosmote). Τέλος σε κάθε περίπτωση οι υπηρεσίες που παρέχονταν ήταν μόνο οι βασικές και δεν συγκρίνονταν επ ουδενί με την πληθώρα των υπηρεσιών που ήταν διαθέσιμες στα αντίστοιχα web banking των τραπεζών αυτών.

---

<sup>19</sup> Τράπεζα παντού (Ιούλιος 2010) Τραπεζικές υπηρεσίες μέσω κινητού



Σχήμα 30 : Συγκριτικός πίνακας υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω κινητής τηλεφωνίας για τις ελληνικές τράπεζες

ΤΡΑΠΕΖΑ	ALPHA BANK	ΕΜΠΟΡΙΚΗ BANK	EUROBANK	MARFIN EGNATIA BANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΥΝΔΕΣΗ	WWW.ALPHA.GR/MB	i-MODE > MOBILE BANKING > ΕΜΠΟΡΙΚΗ BANK	M.EUROBANK.GR	WWW.MARFIN EGNATIABANK.GR/MBANKING	ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	MOBILE.WINBANK.GR
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	SSL	SSL	SSL	SSL, eToken, Certificate	eToken	SSL
ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΝΔΕΣΗΣ Η ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ	Browser	i-Mode	Browser / Apps για, Blackberry, HTC, iPhone, LG, Nokia, Samsung, Sony Ericsson, Vodafone 360	Browser	BlackBerry, iPhone, Windows Mobile	Browser
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ: ΥΠΟΛΟΙΠΑ/ ΚΙΝΗΣΕΙΣ	■ / ■	■ / ■	■ / ■	■ / ■	■ / -*	■ / ■
ΠΑΝΩΡΜΕΣ: ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ / ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ/ ΔΑΝΕΙΩΝ	■ / ■ / ■	■ / ■ / -	■ / ■ / ■	■ / ■ / -	■ / ■ / -	■ / ■ / -
ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ: ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΜΟΥ/ ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΤΡΙΤΟΥ/ ΕΚΤΟΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	■ / - / -	■ / ■ / -	■ / ■ / ■	■ / ■ / -	■ / ■ / -	■ / ■ / -
ΕΜΒΑΣΜΑΤΑ	-	-	-	-	-	■
ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ	-	■	■	-	-	■
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΒΟΗΘΕΙΑΣ	■	■	-	-	■	■
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ						

Μέσα σε 2 μόνο χρόνια η κατάσταση διαφοροποιήθηκε εντυπωσιακά. Πλέον οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω συσκευών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα<sup>20</sup> αποτελούν τον πιο σύγχρονο και ευέλικτο τρόπο τραπεζικής εξυπηρέτησης, σε οποιοδήποτε δίκτυο κινητής τηλεφωνίας. Όλες οι ελληνικές τράπεζες παρέχουν πλέον στο κοινό τους ηλεκτρονικές εφαρμογές (Applications) για όλες τις λειτουργικές πλατφόρμες (Android, IOS, Symbian, Blackberry, Windows Mobile). Κατ' αυτόν τον τρόπο παρέχουν τη δυνατότητα της εύκολης πρόσβασης μέσω της σύνδεσης στο διαδίκτυο σε πληροφοριακές συναλλαγές (ενημέρωση υπολοίπου και κινήσεων καταθετικών λογαριασμών, πιστωτικών καρτών και δανείων) καθώς και σε εγχρήματες συναλλαγές (μεταφορές μεταξύ λογαριασμών της ίδιας ή άλλης τραπεζής εσωτερικού / εξωτερικού και πληρωμές / εξοφλήσεις λογαριασμών Δημοσίου και Ταμείων /

<sup>20</sup> Μία Τράπεζα στην παλάμη σας (Περιοδικό Online – 01/12/2012 σελ 24-25)

τηλεφωνίας και internet / ασφαλιστικών φορέων / εταιριών ενέργειας / εταιριών φύλαξης κλπ. Επιπρόσθετα κάποιες εκ των τραπεζών είναι σε θέση να παρέχουν στο συνδρομητικό – πελατειακό κοινό τους και εφαρμογές για ενημέρωση επενδυτικών προϊόντων και αγοραπωλησία μετοχών αλλά και πρόσθετες λειτουργίες όπως υπηρεσίες αναζήτησης και εντοπισμού καταστημάτων και ATM της τραπεζής (με την βοήθεια χάρτη), πληροφόρηση για επιτόκια και δελτία τιμών συναλλάγματος καθώς και εργαλεία υπολογισμού IBAN μορφής λογαριασμού. Πρόσφατα κάποιες τράπεζες παρέχουν την δυνατότητα του barcode scanning μέσω της οποίας «σκανάρεται» το barcode του λογαριασμού σας και τα στοιχεία συμπληρώνονται αυτόματα στην οθόνη της τηλεφωνικής συσκευής (κωδικός πληρωμής, ποσό οφειλής, καταληκτική ημερομηνία οφειλής).

Σχήμα 31 : Συγκεντρωτικός πίνακας υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω κινητής τηλεφωνίας για τις ελληνικές τράπεζες

<b>Συγκεντρωτικός Πίνακας Τραπεζών - Υπηρεσιών</b>			
	Mobile έκδοση του site μέσω browser κινητού	Μέσω application	Υπόλοιπα/κινήσεις λογαριασμού
<b>Εθνική Τράπεζα</b>	όχι	Android, iPhone, Blackberry, Windows Mobile, Symbian	ναι/ναι
<b>Citibank</b>	mobile.citibank.gr	Android, Blackberry, iPhone	ναι/ναι
<b>Alpha Bank</b>	όχι	Android, iPhone, Windows Mobile	ναι/ναι
<b>Emporiki Bank</b>	όχι	iPhone	ναι/ναι
<b>Eurobank</b>	m.eurobank.gr	Android, Blackberry, iPhone, Nokia	ναι/ναι
<b>Marfin Egnatia Bank</b>	www.marfinbank.gr/mbanking	Android, iPhone, Blackberry	ναι/ναι
<b>Τράπεζα Κύπρου</b>	mobi.1bank.com/smart.1bank.com	Android, iPhone, iPad	ναι/ναι
<b>Τράπεζα Πειραιώς</b>	mobile.winbank.gr	Android, iPhone	ναι/ναι

Υπόλοιπα/κινήσεις πιστωτικών	Πληρωμές πιστωτικής/λογαριασμών/δανείου	Μεταφορές σε λογαριασμό μου/προς τρίτους εντός τράπεζας/ εκτός τράπεζας	Κατάλογος ATM-καταστημάτων/ Εντοπισμός ATM- καταστημάτων
ναι/ναι	ναι/ναι/όχι	ναι/ναι/όχι	ναι/ναι
ναι/ναι	ναι/ναι/όχι	ναι/ναι/ναι	ναι/ναι
ναι/ναι	ναι/ναι/ναι	ναι/όχι/όχι	ναι/ναι
ναι/ναι	ναι/ναι/ναι	ναι/ναι/όχι	όχι/ναι
ναι/ναι	ναι/ναι/ναι	ναι/ναι/ναι	ναι/ναι
ναι/ναι	ναι/ναι/όχι	ναι/ναι/όχι	ναι/όχι
όχι/όχι	ναι/ναι/όχι	ναι/ναι/όχι	όχι/ναι
ναι/ναι	ναι/ναι/ναι	ναι/ναι/ναι	ναι/ναι

\* Σημειώνεται ότι οι ανωτέρω πίνακες περιγράφουν την κατάσταση προ των πρόσφατων εξελίξεων – συγχωνεύσεων / εξαγορών των τραπεζών με τελικό αποτέλεσμα την δημιουργία ενός πλαισίου 4 μεγάλων τραπεζών (Εθνική Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς, Alpha Bank και Eurobank)

#### **4.4. Οι τραπεζικές ηλεκτρονικές εφαρμογές (Apps) στην Ελλάδα ανά Τράπεζα**

Σε συνέχεια της διαρκώς αυξανόμενης χρήσης των «έξυπνων» κινητών τηλεφώνων (smartphones) και της εκρηκτικής ανάπτυξης των ηλεκτρονικών εφαρμογών που έχουμε ήδη αναφέρει στα προηγούμενα κεφάλαια, οι ελληνικές τράπεζες δείχνουν να πραγματοποιούν μία σημαντική στροφή προς το δίκτυο της κινητής τηλεφωνίας. Έρευνες χαρακτηριστικά καταγράφουν ότι τα smartphones αποτελούν σε πολλές περιπτώσεις πλέον, την προέκταση του χεριού των Ελλήνων, οι πωλήσεις των οποίων μέσα στο 2013 άγγιξαν για πρώτη φορά το ύψος ρεκόρ του 50% στις πωλήσεις τηλεφώνων έναντι ποσοστού 44% το 2012 και 31% το 2011.<sup>21</sup> Μάλιστα, σύμφωνα με τη μελέτη της εταιρίας GfK όσον αφορά τα λειτουργικά συστήματα, το Android ήταν σαφώς κερδισμένο αυξάνοντας το μερίδιό του κατά 8,8 ποσοστιαίες μονάδες από 72,6% σε 81,4%. Αισθητά μειωμένο κατά 7,4% ήταν το μερίδιο του IOS της Apple (δηλαδή των Iphone) καταλήγοντας στο 10,4% ενώ σημαντική πτώση σημειώθηκε στο Symbian και το Blackberry ενώ τέλος μικρή άνοδος καταγράφηκε στο Windows Phone. Ως προς το κόστος των συσκευών που προτιμώνται το 41% των πωλήσεων αφορούσε σε συσκευές κάτω από 150€ ενώ η κατηγορία 0-300€ αντιπροσώπευε συνολικά το 83% των πωλήσεων.

Στο πλαίσιο αυτό οι τράπεζες θέλοντας αφενός να εξαλείψουν τις «ουρές» στα φυσικά καταστήματα και αφετέρου να διευρύνουν το πελατολόγιό τους κάνουν το δικό τους «έξυπνο άνοιγμα» εξασφαλίζοντας στους χρήστες των smartphones τη δυνατότητα οποιασδήποτε τραπεζικής ή χρηματιστηριακής συναλλαγής και δη 24 ώρες το 24ωρο 7 ημέρες την εβδομάδα. Πιο αναλυτικά, καταγράφοντας τις υπηρεσίες που παρέχουν οι 4 μεγαλύτερες και πλέον εναπομείνουσες τράπεζες του ελληνικού χρηματοπιστωτικού τομέα, σημειώνουμε τα ακόλουθα :

##### **Alpha Bank**

###### **➤ Alpha Mobile Banking**

Το βασικό application που παρέχει η εν λόγω τράπεζα είναι το Alpha Mobile Banking το οποίο υποκαθιστά ουσιαστικά τις λειτουργίες του παραδοσιακού

---

<sup>21</sup> Με το smartphone στην Τράπεζα Εφημερίδα Έξυπνο Χρήμα (Τύπος της Κυριακής) Κυριακή 20 Οκτωβρίου 2013 – σελίδα 8

καταστήματος. Μέσω αυτής της εφαρμογής η Alpha Bank παρέχει πλήθος τραπεζικών υπηρεσιών για τους χρήστες των κινητών συσκευών με λειτουργικά συστήματα iOS , Android, και Windows Phone. Οι συναλλαγές που προσφέρει η εν λόγω τράπεζα είναι

- Πληροφοριακές : ενημέρωση υπολοίπου και κινήσεων καταθετικών λογαριασμών, καρτών και δανείων
- Εγχρήματες : Μεταφορές κεφαλαίων μεταξύ λογαριασμών της ίδιας τράπεζας, καθώς και σε τράπεζες εσωτερικού και εξωτερικού (εντός και εκτός ΕΕ) σε οποιοδήποτε νόμισμα. Πληρωμές και εξόφληση οφειλών Δημοσίου – Ταμείων, σταθερής, κινητής τηλεφωνίας και internet, ασφαλιστικών φορέων, και λοιπών εταιριών
- Βοηθητικές : Διαχείριση προσωπικών κωδικών, Αναζήτηση καταστημάτων και ATM καθώς και εύρεση πλησιέστερων βάσει της γεωγραφικής τοποθεσίας του χρήστη, ενημέρωση συνόλου bonus πόντων που έχουν συλλεγεί, εμφάνιση δελτίου τιμών συναλλάγματος και παροχή εργαλείου υπολογισμού IBAN
- Υποστηρικτικές : άμεση σύνδεση με εκπρόσωπο για συναλλαγές και τηλεφωνική εξυπηρέτηση

Επιπρόσθετα η Alpha Bank έχει υλοποιήσει και παρέχει στο πελατειακό της κοινό τις εξής ηλεκτρονικές εφαρμογές (apps).

#### ➤ Alpha Mobile Trading

Η εφαρμογή παρέχει τη δυνατότητα διενέργειας συναλλαγών στο Χρηματιστήριο Αθηνών και Κύπρου μέσω Iphone συσκευής

Η υπηρεσία παρέχει τις ακόλουθες δυνατότητες

- Διαβίβαση εντολών αγοράς / πώλησης
- Διαχείριση εντολών (μεταβολή ή ακύρωση εντολής)
- Ενημέρωση σχετικά με την εκτέλεση των εντολών της τρέχουσας ημέρας
- Ενημέρωση σχετικά με την αποτίμηση του χαρτοφυλακίου
- Ενημέρωση για χρηματικά υπόλοιπα
- Ενημέρωση των τιμών μετοχών σε πραγματικό χρόνο

Σημειώνεται ότι μέχρι πρότινος οι ενδιαφερόμενοι μεταβίβαζαν τις εντολές τους στο κατάστημα συνεργασίας (αρμόδιο υπάλληλο) για την εξυπηρέτησή τους.

➤ Bonus App

Εφαρμογή μέσω της οποίας οι καρτούχοι (κάτοχοι καρτών) που ανήκουν στο πρόγραμμα Bonus ενημερώνονται για τους πόντους που έχουν συλλέξει (σημειώνω ότι ο μόνος τρόπος για την ενημέρωση των πελατών με τους πόντους ήταν η κλήση στο τηλεφωνικό κέντρο ή η μετάβασή τους στο πλησιέστερο κατάστημα)

➤ Alpha Safe Access

Εφαρμογή η οποία υποκαθιστά την φυσική συσκευή της υπηρεσίας πρόσθετου κωδικού ασφαλείας. Σημειώνεται ότι η Τράπεζα για την υποστήριξη και διαχείριση του μηχανισμού αιτήσεων πρόσθετων κωδικών ασφαλείας έχει αναπτύξει τμήμα υποδοχής των αιτημάτων – αποθήκευσης των φυσικών συσκευών και ταχυδρομικής αποστολής τους.

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι ενεργοί συνδρομητές της υπηρεσίας Mobile Banking της Alpha Bank, το Δεκέμβριο του 2012 ανήλθαν σε 22.806, αυξημένοι κατά 96,26% έναντι του 2011, ενώ πραγματοποιήθηκαν 83.406 συναλλαγές, αυξημένες κατά 189% έναντι του 2011, αξίας 63,33 εκατομμυρίων ευρώ (αύξηση 137% έναντι του 2011).

### Εθνική Τράπεζα

➤ i-bank Mobile Banking

Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες i-bank Mobile Banking της Εθνικής Τράπεζας είναι συμβατές με οποιαδήποτε συσκευή smartphone (Apple, iOS, Google Android, Windows Mobile, Symbian) παρέχοντας στο χρήστη πρόσβαση σε μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών και συναλλαγών για άμεση κάλυψη των καθημερινών αναγκών όλο το 24ώρο. Οι χρεώσεις είναι πολύ χαμηλές έως μηδενικές ενώ με τους κωδικούς πρόσβασης στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες i-bank και τη συσκευή i-code οι χρήστες έχουν άμεσα πρόσβαση τόσο στις υπηρεσίες Internet Banking όσο και στις υπηρεσίες Phone Banking από οποιοδήποτε σταθερό και κινητό τηλέφωνο

### Τράπεζα Πειραιώς

➤ Winbank Mobile App

Η εφαρμογή winbank Mobile App της Τράπεζας Πειραιώς είναι συμβατή με Android ή Iphone κινητά. Ο κάτοχός τους μπορεί μεταξύ άλλων να ελέγξει

υπόλοιπα και κινήσεις λογαριασμών, καρτών (πιστωτικών, χρεωστικών, προπληρωμένων) και δανείων, να στείλει εμβάσματα, να πληρώσει λογαριασμούς κλπ

### Eurobank

#### ➤ m-banking Eurobank App

Οι κάτοχοι smartphone με λειτουργικό Iphone / Android / Windows Phone / Blackberry / Symbian μπορούν με την δωρεάν ειδική εφαρμογή m-banking Eurobank App να ενημερωθούν για τους λογαριασμούς τις κάρτες τα δάνεια και τις επενδύσεις τους να μεταφέρουν τα χρήματά μεταξύ λογαριασμών ακόμη και εκτός Ελλάδος να φορτίσουν την προπληρωμένη κάρτα ή να την εξοφλήσουν. Η εφαρμογή Eurobank m-banking διατίθεται δωρεάν από όλα τα app stores στις αντίστοιχες πλατφόρμες κινητής τηλεφωνίας.

Σημειώνεται ότι προκειμένου να γίνει χρήση των περιγραφόμενων υπηρεσιών, οι ενδιαφερόμενοι καλούνται να εγγραφούν στα εναλλακτικά δίκτυα. Σημειώνεται επίσης ότι σε όλες τις ανωτέρω περιπτώσεις η εγγραφή στην υπηρεσία Mobile Banking παρέχεται δωρεάν ενώ και η εξυπηρέτηση των τραπεζικών συναλλαγών αντιμετωπίζεται με σαφώς προνομιακή τιμολόγηση (πχ οι λογαριασμοί δεν επιβαρύνονται με έξοδα κινήσεως).

## **4.5. Μεριδία αγοράς mobile banking**

Η ηλεκτρονική τραπεζική μέσω της κινητής τηλεφωνίας εμφανίζεται ακόμη σε ιδιαίτερα χαμηλά ποσοστά συγκριτικά με τα υπόλοιπα διαδεδομένα εναλλακτικά κανάλια (όπως web banking και ΑΤΜς). Αυτά τα ποσοστά συναντώνται σε όλες τις ελληνικές τράπεζες ανεξαιρέτως καθώς καμία εκ των μεγάλων τραπεζών δεν έχει καταφέρει να ξεχωρίσει ιδιαίτερα στον συγκεκριμένο τομέα του mobile banking.

Πιο συγκεκριμένα σε μεγάλη τράπεζα Χ, το πλήθος των συναλλαγών που εκτελούνται μέσω του δικτύου του mobile banking διακρίνονται από ανοδική τάση καθώς από 3.130.984 συναλλαγές το 2012, έφτασαν στις 5.427.086 το 2013, υλοποιώντας ποσοστιαία αύξηση της τάξεως του 73%. Τα αντίστοιχα πλήθη πχ στο κανάλι του phone banking (είτε μέσω agent είτε μέσω IVR – αυτόματου

τηλεφωνητή) παραμένουν σε σταθερά επίπεδα τα τελευταία 2 έτη και σημαντικά χαμηλότερα – περίπου 470.000 συναλλαγές. Αντίθετα το κανάλι του web banking εμφανίζει εξίσου αυξητική τάση από 80.289.343 στις 92.863.989 με ποσοστιαία αύξηση όμως σημαντικά χαμηλότερη 16%. Το δίκτυο των καταστημάτων και το δίκτυο των ATM παρουσίασε 156.764.197 και 49.761.001 συναλλαγές το 2013 παρουσιάζοντας εξίσου μικρή αύξηση σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Από τα ανωτέρω γίνεται φανερό ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αύξησης εμφανίζεται στο κανάλι του mobile banking. Όμως πρέπει εξίσου να σημειωθεί ότι το εν λόγω κανάλι αντιστοιχεί σε μόλις 1,42% (για το 2013) του συνόλου των συναλλαγών της τραπεζής (Vs 0,93% για το 2012) σε αντίθεση με τα υπόλοιπα δημοφιλή δίκτυα όπως το web banking (24,35%), ATM (13,05%) και δίκτυο καταστημάτων (41,10%). Είναι λοιπόν προφανής η δυναμικότητα που εμφανίζεται στο συγκεκριμένο κανάλι αλλά είναι αντίστοιχα ολοφάνερο ότι τόσο οι τράπεζες όσο και οι ίδιοι οι καταναλωτές θα πρέπει να διανύσουν αρκετό χρόνο ώστε να φτάσουν σημαντικά μερίδια / ποσοστά.

Σημειώνεται ότι τα ανωτέρω πλήθη αφορούν όλες τις συναλλαγές ανεξάρτητα αν αυτές είναι ενημερωτικές, εγχρήματες, βοηθητικές ή διαχειριστικές.

Σχήμα 32 : Ποσοστιαία χρήση όλων των προσφερόμενων καναλιών της Τράπεζας Χ (2013)

		2012		2013		Δ 9 μήνο (2012 - 2011)	Δ (%)	Συμμετοχή στη Δ
ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ	ΚΑΤ/ΜΑΤΑ	146.489.554	43,41%	156.764.197	41,10%	10.274.643	7%	23%
	ΑΤΜ	44.115.295	13,07%	49.761.001	13,05%	5.645.706	13%	13%
	ΑΚΠ	3.719.000	1,10%	4.570.073	1,20%	851.073	23%	2%
	Web Banking	80.289.343	23,79%	92.863.998	24,35%	12.574.655	16%	29%
	PC banking	3.604.645	1,07%	3.307.026	0,87%	-297.619	-8%	-1%
	Phone Banking	476.295	0,14%	471.610	0,12%	-4.685	-1%	0%
	Mobile Banking	3.130.984	0,93%	5.427.086	1,42%	2.296.102	73%	5%
ΑΥΤΟΜΑΤΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ	Πάγιες σταθερού ποσού (π.χ. ενοίκια)	424.436	0,13%	429.318	0,11%	4.882	1%	0%
	Πάγιες μεταβλητού ποσού (π.χ. ΟΤΕ, ΔΕΗ)	2.197.633	0,65%	2.455.687	0,64%	258.054	12%	1%
	Μισθοδοσίες συνεργαζόμενων εταιρειών	2.716.047	0,80%	2.629.620	0,69%	-86.427	-3%	0%
	Μισθοδοσίες δημοσίου κλπ (μέσω ΔΙΑΣ)	5.426.782	1,61%	7.265.160	1,90%	1.838.378	34%	4%
	Χρεώσεις / πιστώσεις (π.χ. τιμολόγηση, δόσεις δανείων, μερίσματα, εμβάσματα)	28.451.826	8,43%	36.042.841	9,45%	7.591.015	27%	17%
	Κινήσεις από χρήση καρτών (π.χ. δόσεις καρτών, πιστώσεις εμπόρων)	16.414.015	4,86%	19.428.068	5,09%	3.014.053	18%	7%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>337.455.855</b>	<b>100,00%</b>	<b>381.415.685</b>	<b>100,00%</b>	<b>43.959.830</b>		<b>100%</b>



Οι επιδόσεις που εμφανίζει η συγκεκριμένη τράπεζα X στο κανάλι της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της κινητής τηλεφωνίας δεν απέχουν ιδιαίτερα από τις αντίστοιχες επιδόσεις των υπόλοιπων τραπεζών. Το πλήθος των συναλλαγών του mobile banking της συγκεκριμένης τράπεζας X σε σύγκριση με το συνολικό πλήθος των συναλλαγών όλων των ελληνικών τραπεζών, καθώς και το πλήθος των συναλλαγών όλων των τραπεζών που εκτελούνται μέσω του δικτύου του mobile banking σε σχέση με τις αντίστοιχες συναλλαγές που εκτελούνται μέσω του web banking, βάσει στοιχείων της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, επιβεβαιώνουν τα προηγούμενα.

Πιο συγκεκριμένα, ο αριθμός των εγγεγραμμένων πελατών στο mobile banking της εν λόγω τράπεζας X ανέρχεται σε περίπου 500.000 (μεσοσταθμικά) ενώ το αντίστοιχο πλήθος για όλες τις ελληνικές τράπεζες ανέρχεται περίπου σε 2.700.000 (ποσοστό 18%). Όσον αφορά τους συνδρομητές της υπηρεσίας mobile banking, το σημαντικότερο στοιχείο είναι οι ενεργή χρήση αυτών (ήτοι η χρήση της υπηρεσίας έστω μία φορά τον προηγούμενο μήνα), καθώς οι εγγραφή δεν υποδηλώνει αυτόματα και χρήση δημιουργώντας ένα στοιχείο αρκετά πλασματικό. Έτσι, όσον αφορά τους ενεργούς χρήστες της τράπεζας X, αυτοί ανέρχονταν στο τέλος του 2013 περίπου στους 37.000 σε σύγκριση με το πλήθος των 125.000 για όλες τις τράπεζες δημιουργώντας ένα ποσοστό της τάξεως περί του 30%. Αξίζει μάλιστα να σημειωθεί ότι η ενεργή χρήση σε σχέση με την εγγραφή στην υπηρεσία αποτυπώνεται σε ποσοστό μόνο 7%, το οποίο υποδηλώνει για μία ακόμη φορά την δυναμική αυτού του καναλιού παροχής των τραπεζικών υπηρεσιών.

Επιπρόσθετα, το πλήθος των εγχρήματων συναλλαγών που εκτελούνται μέσω του mobile banking της Τράπεζας X σε σύγκριση με τις εγχρήματες συναλλαγές που εκτελούνται από το σύνολο των τραπεζών (για όλες τις κατηγορίες που απεικονίζονται στα σχήματα 4, 5, 6 και 7 είναι 179.646 και 812.272 (2013) προκαλώντας το ποσοστό του 22%.

Επίσης είναι πολύ σημαντικό να λάβουμε υπόψη μας το γεγονός ότι τα αντίστοιχα πλήθη για το web banking της Τραπεζής X και του συνόλου των ελληνικών τραπεζών είναι αντίστοιχα 13.606.316 και 46.464.375 με αποτέλεσμα το μερίδιο αγοράς της εν λόγω τράπεζας για το εν λόγω κανάλι να αποτελεί το 29% (λίγο καλύτερο από το mobile banking), ενώ το κλάσμα του πλήθους των συναλλαγών του mobile banking ως προς το πλήθος των συναλλαγών του web

για την εν λόγω τράπεζα να ανέρχεται σε 1,3%, ενώ για το σύνολο των τραπεζών ανέρχεται σε 1,74%.

Σημειώνεται ότι η εν λόγω ανάλυση όσον αφορά τα πλήθη συναλλαγών αποτυπώνει αποκλειστικά τις εγχρήματες επιτυχημένες συναλλαγές (και όχι πχ ενημερωτικές, βοηθητικές, διαχειριστικές κλπ).

Ακολουθούν οι αναφερόμενοι πίνακες, μέσω των οποίων φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι το δίκτυο του mobile banking διακρίνεται από αυξητική τάση σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα (από μήνα σε μήνα σχεδόν) – μεγαλύτερη από κάθε άλλο δίκτυο – αλλά η συμβολή του παραμένει σημαντικά χαμηλή συγκριτικά με το σύνολο των συναλλαγών της τραπεζής αλλά και συγκριτικά με το αντίστοιχο πλήθος συναλλαγών του δικτύου του web banking.

Σημειώνουμε τέλος ότι η εικόνα των εναλλακτικών δικτύων απεικονίζει μία ομαλή κατανομή των μεριδίων μεταξύ των 4 μεγαλύτερων ελληνικών τραπεζών με αντίστοιχες ποσοστώσεις στα διάφορα κλάσματα στα οποία αναφερθήκαμε (όπως συναλλαγές mobile / συναλλαγές web), υπογραμμίζοντας τον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί στον χώρο της ελληνικής λιανικής τραπεζικής μέσω του οποίου οι τράπεζες επενδύουν στην ανάπτυξη και βελτίωση προϊόντων με σκοπό την προσθήκη υπεραξίας στις σχέσεις τους με τους πελάτες

Σχήμα 33 : Πλήθος εγγεγραμμένων συνδρομητών υπηρεσίας mobile banking τραπεζής X Vs συνόλου τραπεζών

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ MOBILE BANKING-E.E.T. 2013 ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ X / ΣΥΝΟΛΟ ΤΡΑΠΕΖΩΝ									
2013									
	Τριμ	2012	2013	X			ΣΥΝΟΛΟ ΤΡΑΠΕΖΩΝ		
		Μερίδιο Αγορ. %	Μερίδιο Αγορ. %	Φυσικά Πρόσωπα	Νομ. Πρόσωπα	Σύνολο	Φυσικά Πρόσωπα	Νομικά Πρόσωπα	Σύνολο
1. Αριθ. Εγγεγραμ. Πελατών *	A	20,30%	14,81%	332.097	50.554	382.651	2.361.214	204.387	2.583.717
	B	20,23%	15,99%	341.860	52.489	394.349	2.261.549	192.040	2.466.513
	Γ	19,83%	15,68%	352.627	54.152	406.779	2.379.509	201.025	2.594.889
	Δ	19,21%	18,66%	442.820	64.866	507.686	2.493.739	211.413	2.720.919
	2013	19,86%	16,32%	1.469.404	222.061	1.691.465	9.496.011	808.865	10.366.038

Σχήμα 34 : Πλήθος downloads ηλεκτρονικών εφαρμογών (Apps) τραπεζής X Vs συνόλου τραπεζών

2013									
	Τριμ	2012	2013	X			ΣΥΝΟΛΟ ΤΡΑΠΕΖΩΝ		
		Μερίδιο Αγορ. %	Μερίδιο Αγορ. %	Φυσικά Πρόσωπα	Νομ. Πρόσωπα	Σύνολο	Φυσικά Πρόσωπα	Νομικά Πρόσωπα	Σύνολο
1. Αριθ. Εφαρμογών Downloads	A		7,21%			16.047			222.664
	B		8,70%			13.956			160.398
	Γ		10,36%			17.181			165.865
	Δ		10,73%			24.585			229.110
	2013	19,86%	8,21%	0	0	45.091	0	0	548.927

Σχήμα 35 : Πλήθος ενεργών χρηστών mobile banking τραπεζής X Vs συνόλου τραπεζών

		2013							
		2012	2013	X			ΣΥΝ.ΤΡΑΠ.		
		Μερίδιο Αγορ. %	Μερίδιο Αγορ. %	Φυσικά Πρόσωπα	Νομ. Πρόσωπα	Σύνολο	Φυσικά πρόσωπα	Νομικά πρόσωπα	Σύνολο
2. Αριθ. Ενεργών Πελατών *	Ιαν	22,18%	24,60%	20.525	2.244	22.769	83.155	5.905	92.568
	Φεβ	20,80%	25,14%	20.283	2.247	22.530	80.769	5.710	89.625
	Μαρ	20,28%	24,60%	21.185	2.307	23.492	86.035	6.310	95.480
	Απρ	19,86%	26,82%	22.132	2.516	24.648	82.503	6.290	91.889
	Μαϊ	19,47%	26,69%	22.725	2.629	25.354	85.273	6.605	94.992
	Ιουν	20,48%	26,71%	22.838	2.582	25.420	85.704	6.459	95.160
	Ιουλ	22,05%	20,35%	25.071	2.858	27.929	108.452	8.675	137.237
	Αυγ	16,84%	20,35%	26.814	3.324	30.138	117.823	10.036	148.088
	Σεπ	22,20%	19,62%	25.458	2.936	28.394	116.130	9.348	144.732
	Οκτ	21,88%	25,84%	27.650	3.092	30.742	107.434	8.277	118.979
	Νοε	21,54%	26,60%	29.833	3.286	33.119	112.958	8.330	124.502
	Δεκ	21,66%	30,42%	33.740	3.696	37.436	111.001	8.463	123.045

Σχήμα 36 : Πλήθος εγχορημάτων συναλλαγών μέσω mobile banking για την Τράπεζα Χ

		Χ													
	Τριμ	2012	2013	Πληρωμές / Μεταφορές κεφαλαίων εντός Τραπέζης			Μερίδιο Αγορ. %	Πληρωμές Οργανισμών και Τρίτων			Μερίδιο Αγορ. %	Πληρωμές / Μεταφορές κεφαλαίων σε άλλες τράπεζες			
		Μερίδιο Αγορ. %	Μερίδιο Αγορ. %	Φυσικά Πρόσωπα	Νομ. Πρόσωπα	Σύνολο		Φυσικά Πρόσωπα	Νομικά Πρόσωπα	Σύνολο		Φυσικά Πρόσωπα	Νομικά Πρόσωπα	Σύνολο	
4α. Αριθ. Εγχορημ. Συνίγων	A	15,76%	18,33%	18.650	3.725	22.375	35,63%	7.589	533	8.122	39,97%	2.354	202	2.556	
	B	15,74%	21,31%	22.131	4.427	26.558	34,24%	8.784	649	9.433	41,49%	2.751	240	2.991	
	Γ	18,33%	16,52%	26.869	5.648	32.517	31,91%	10.924	1.018	11.942	35,40%	3.656	452	4.108	
	Δ	17,87%	20,39%	33.340	6.171	39.511	29,80%	14.396	1.082	15.478	40,50%	3.596	459	4.055	
	2013	17,21%	18,98%	100.990	19.971	120.961	32,19%	41.693	3.282	44.975	38,93%	12.357	1.353	13.710	

Σχήμα 37 : Πλήθος εγχορημάτων συναλλαγών μέσω mobile banking για το σύνολο των τραπεζών

ΣΥΝΟΛΟ ΤΡΑΠΕΖΩΝ								
Πληρωμές / Μεταφορές κεφαλαίων εντός Τραπέζης			Πληρωμές Οργανισμών και Τρίτων			Πληρωμές / Μεταφορές κεφαλαίων σε άλλες τράπεζες		
Φυσικά Πρόσωπα	Νομικά Πρόσωπα	Σύνολο	Φυσικά Πρόσωπα	Νομικά Πρόσωπα	Σύνολο	Φυσικά Πρόσωπα	Νομικά Πρόσωπα	Σύνολο
84.882	3.769	122.095	20.982	547	22.796	4.274	225	6.394
87.992	4.487	124.648	25.722	659	27.552	4.484	240	7.209
136.164	5.698	196.801	34.421	1.018	37.424	7.516	472	11.603
179.203	9.887	193.798	32.184	1.088	51.939	8.564	822	10.013
488.241	23.841	637.342	113.309	3.312	139.711	24.838	1.759	35.219

Σχήμα 38 : Αξία εγχρημάτων συναλλαγών μέσω mobile banking για την Τράπεζα Χ

Χ														
	Τριμ	2012	2013	Πληρωμές / Μεταφορές κεφαλαίων εντός Τραπέζης			Μερίδιο Αγορ. %	Πληρωμές Οργανισμών και Τρίτων			Μερίδιο Αγορ. %	Πληρωμές / Μεταφορές κεφαλαίων σε άλλες τράπεζες		
		Μερίδιο Αγορ. %	Μερίδιο Αγορ. %	Φυσικά Πρόσωπα	Νομ. Πρόσωπα	Σύνολο		Φυσικά Πρόσωπα	Νομικά Πρόσωπα	Σύνολο		Φυσικά Πρόσωπα	Νομικά Πρόσωπα	Σύνολο
<b>4α. Αξία. Εγχρημ. Συνίγων</b>	<b>A</b>	26,55%	30,59%	10.353.712	5.997.301	16.351.013	57,57%	2.060.284	704.643	2.764.927	33,50%	1.270.492	508.191	1.778.683
	<b>B</b>	21,06%	30,66%	13.462.720	8.400.138	21.862.858	51,84%	1.868.492	1.074.050	2.942.542	35,24%	1.807.468	513.238	2.320.706
	<b>Γ</b>	27,60%	23,45%	16.577.473	9.116.230	25.693.703	52,60%	2.507.247	1.704.098	4.211.345	29,87%	1.813.773	906.932	2.720.705
	<b>Δ</b>	26,74%	25,01%	19.181.066	8.607.070	27.788.136	58,32%	3.495.786	1.382.952	4.878.738	31,49%	2.115.021	1.046.016	3.161.037
	<b>2013</b>	25,78%	26,54%	<b>59.574.971</b>	<b>32.120.739</b>	<b>91.695.710</b>	<b>55,11%</b>	<b>9.931.809</b>	<b>4.865.743</b>	<b>14.797.552</b>	<b>32,15%</b>	<b>7.006.754</b>	<b>2.974.377</b>	<b>9.981.131</b>

Σχήμα 39 : Αξία εγχρημάτων συναλλαγών μέσω mobile banking για το σύνολο των τραπεζών

ΣΥΝΟΛΟ ΤΡΑΠΕΖΩΝ								
Πληρωμές / Μεταφορές κεφαλαίων εντός Τραπέζης			Πληρωμές Οργανισμών και Τρίτων			Πληρωμές / Μεταφορές κεφαλαίων σε άλλες τράπεζες		
Φυσικά Πρόσωπα	Νομικά Πρόσωπα	Σύνολο	Φυσικά Πρόσωπα	Νομικά Πρόσωπα	Σύνολο	Φυσικά Πρόσωπα	Νομικά Πρόσωπα	Σύνολο
37.693.687	6.102.244	53.450.037	3.713.477	716.086	4.802.569	2.298.752	558.798	5.310.067
40.790.911	8.471.717	71.318.760	4.281.321	1.075.846	5.675.822	2.555.882	513.238	6.585.173
62.338.505	9.202.315	109.564.931	5.701.209	1.704.098	8.006.357	3.108.576	910.965	9.108.023
89.142.718	16.092.067	111.115.322	5.950.132	1.383.880	8.365.011	6.464.812	2.622.377	10.039.602
<b>229.965.821</b>	<b>39.868.343</b>	<b>345.449.050</b>	<b>19.646.139</b>	<b>4.879.910</b>	<b>26.849.759</b>	<b>14.428.022</b>	<b>4.605.378</b>	<b>31.042.865</b>

Τέλος, η έντονη δυναμική που υπογραμμίσαμε ανωτέρω για το δίκτυο του mobile banking, δεδομένης της διείσδυσης του mobile internet και της αύξησης των smartphones απεικονίζεται και από τη διάθεση των προσφερομένων ηλεκτρονικών εφαρμογών (Apps) για το έτος 2013 για την Τράπεζα Χ.

Τα μεγέθη έχουν κατηγοριοποιηθεί ανά εφαρμογή και λειτουργική πλατφόρμα, σε τριμηνιαία βάση και εμφανίζουν σημαντικά αυξητική τάση.

#### 1<sup>ο</sup> τρίμηνο 2013

	Apple	Android	WP (*)	Total
Mobile Banking	4.612	6.742	2.136	13.490
Tablet	2.557	0	0	2.557
Safe Access	2.417	1.030	593	4.040
Total	9.586	7.772	2.729	20.087

#### 2ο τρίμηνο 2013

	Apple	Android	WP	Total
Mobile Banking	4.015	6.459	1.430	11.904
Tablet	2.052	0	0	2.052
Safe Access	1.631	1.553	359	3.543
Alpha Bonus	6.681	3.095	0	9.776
Total	14.379	11.107	1.789	26.275

#### 3ο τρίμηνο

	Apple	Android	WP	Total
Mobile Banking	4.426 (6.194)	8.381	2.068	14.875
Tablet	2.306 (94)	0	0	2.306
Safe Access	1.347 (21)	1.502	489	3.338
Alpha Bonus	3.567 (292)	2.784	0	6.351
Total	11.646	12.667	2.557	26.870

#### 4ο τρίμηνο 2013

	Apple	Android	WP	Total
Mobile Banking	8.273(317)	10.754	2.356	21.700
Tablet	2.885	0	0	2.885
Safe Access	2.453	5.523	685	8.661
Alpha Bonus	1.431	1.304	0	2.735
Total	15.359	17.581	3.041	35.981

Το κάθε κελί υποδηλώνει πόσες φορές κατέβηκε (download) το συγκεκριμένο mobile application (mobile banking / safe access κλπ) για την συγκεκριμένη πλατφόρμα (iOS, Android, Windows Phone) στο διάστημα του χρόνου.

## 4.6. Το παράδειγμα της πληρωμής των τελών κυκλοφορίας

Τα τελευταία 2 χρόνια, η αποϋλοποίηση της διαδικασίας πληρωμής των τελών κυκλοφορίας 2013 και 2014 και η παροχή της δυνατότητας πληρωμής αποκλειστικά μέσω τραπεζών και ΕΛΤΑ απέφερε σημαντικά οφέλη για τους πολίτες και το Δημόσιο, εκσυγχρονίζοντας ταυτόχρονα το φορολογικό σύστημα της χώρας.<sup>22</sup> Συνολικά εισπράχθηκαν έως την 8η Ιανουαρίου 2013, 1.130 εκ. ευρώ, έναντι 1.080 εκ. ευρώ που είχαν εισπραχθεί κατά το ίδιο διάστημα πέρσι. Δεδομένου ότι το ύψος των τελών κυκλοφορίας παρέμεινε το ίδιο, αποδεικνύεται ότι η αλλαγή από έντυπη ειδοποίηση σε ηλεκτρονική πληροφόρηση είχε τόσο υψηλή αποδοχή, που δεν επηρέασε ουσιαστικά τα προσδοκώμενα έσοδα. Επομένως, αποτελεί επιτυχημένο παράδειγμα εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών της ΓΓΠΣ και του Υπουργείου Οικονομικών προς τους πολίτες και οδηγό για μελλοντικές παρόμοιες υπηρεσίες.

Σημαντικό ποσοστό κοντά στο 7% των πληρωμών έγινε μέσω εναλλακτικών δικτύων των τραπεζών, με συνέπεια τη σημαντική μείωση της τλαιπωρίας των πολιτών. Όσοι υιοθέτησαν αποκλειστικά ηλεκτρονικούς τρόπους υπολογισμού και πληρωμής των τελών, δεν ξόδεψαν παρά ελάχιστο χρόνο για να εκπληρώσουν την υποχρέωσή τους. Υπολογίζεται πως η φεινική διαδικασία εξοικονόμησε 500 χιλιάδες ανθρωποώρες στην εθνική οικονομία. Πιο συγκεκριμένα οι συνδρομητές εναλλακτικών δικτύων των ελληνικών τραπεζών (Web banking / Mobile banking) μπορούσαν να αντλήσουν μέσω των εν λόγω ηλεκτρονικών υπηρεσιών τον κωδικό πληρωμής των τελών κυκλοφορίας του οχήματός (αλλιώς μπορούσαν να αντλήσουν τον κωδικό από την εφαρμογή του taxisnet) και την ίδια στιγμή μέσω της συναλλαγής πληρωμής είτε από το web banking είτε από την υπηρεσία του mobile banking οπουδήποτε και αν βρίσκονταν (αρκεί να είναι συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο) να το εξοφλήσουν.

Ακόμη, η κατάργηση της διαδικασίας φυσικής εκτύπωσης και μεταφοράς των σημάτων στις τράπεζες, εξοικονόμησε στο Δημόσιο περίπου 15 εκ. ευρώ. Σε αυτά θα πρέπει να προστεθούν σημαντικά οφέλη από την κατάργηση της κοστοβόρου και πολύπλοκης διαδικασίας διάθεσης στο κοινό (τήρηση ταμείων, ειδικοί κανόνες ασφαλείας καθώς τα σήματα φέρουν αξία), την εξάλειψη της δυνατότητας φοροδιαφυγής (κλοπή σημάτων, αναντιστοιχία σήματος με όχημα)

---

<sup>22</sup> Απολογισμός για τα τέλη κυκλοφορίας 2013 14/01/2013



και την αποσυμφόρηση των ΔΟΥ από τις πληρωμές και εκκαθαρίσεις τελών κυκλοφορίας. Χαρακτηριστικά, 1 εκ. πληρωμές που πέρσι έγιναν στις ΔΟΥ, φέτος έγιναν μέσω των τραπεζών και των ΕΛΤΑ. Τέλος, αξιοσημείωτο είναι ότι η αλλαγή αυτή στηρίχθηκε σε εφαρμογές και διαδικτυακές υπηρεσίες που υλοποιήθηκαν με ίδιους πόρους από τη ΓΓΠΣ. Μέρος της υλοποίησης αποτελεί η υπηρεσία υπολογισμού τελών κυκλοφορίας που είναι προσβάσιμη από τις τράπεζες και το ευρύ κοινό μέσω διαδικτύου, ακόμη και από κινητά τηλέφωνα ή ταμπλέτες.

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της ΔΙΑΣ έως 3/1/2014 είχαν πληρωθεί 5.366.684 τέλη κυκλοφορίας συνολικού ποσού 1,08 δισ ευρώ περίπου (από 1.130 εκ. ευρώ το 2013 και 1.080 εκ. ευρώ το 2012). Εξ' αυτών τα 717.603, ήτοι ποσοστό 13,3%, πληρώθηκαν μέσω εναλλακτικών δικτύων (internet banking, mobile banking, phone banking). Ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά χρήσης εναλλακτικών δικτύων πέρυσι ανέρχονταν στα 511.955 συναλλαγές και ποσοστό 7% περίπου αντίστοιχα.

Τα μερίδια αγοράς διαμορφώθηκαν για τα τέλη κυκλοφορίας του 2014 αναφορικά με τα διάφορα κανάλια πληρωμών ως εξής :

- ΠΕΙΡΑΙΩΣ-ΕΤΕ-ALPHA-EUROBANK: 80,8%
- ΕΛΤΑ: 12,8%
- Λοιπά πιστωτικά ιδρύματα: 6,4%

Από τις 4 αναφερόμενες τράπεζες τα μερίδια αγοράς καταγράφονται σχεδόν ισόποσα (μεσοσταθμικά περίπου 20% αντιστοιχεί σε κάθε τράπεζα λαμβάνοντας υπόψη και κάποιες μικρότερες τράπεζες) και ο συντριπτικά μεγαλύτερος όγκος πραγματοποιήθηκε από το κανάλι του web banking ενώ το αντίστοιχο κανάλι του mobile banking κατέγραψε ένα ποσοστό της τάξης του 1% το 2013 ενώ το 2014 το ποσοστό ανήρθε σε 2,5% επί των συνολικών εναλλακτικών δικτύων. Παρατίθεται ενδεικτικός πίνακας με αληθινά στοιχεία τραπεζής η οποία, για λόγους εμπιστευτικότητας, δεν αναφέρεται (αντ' αυτού αναφέρεται ως Τράπεζα Χ)

Σχήμα 40 : Τέλη Κυκλοφορίας μέσω εναλλακτικών δικτύων ΤΡΑΠΕΖΑΣ Χ Νοε - Δεκ 2012 – Ιαν 2013						
	Πλήθος συναλλαγών			Αξία συναλλαγών		
	Από λογαριασμό	Από κάρτα	Σύνολο	Από λογαριασμό	Από κάρτα	Σύνολο
Phone	385	189	574	94.201	58.200	152.401 €
Web	90.444	10.438	100.882	21.889.130	2.624.079	24.309.041 €
Mobile	850	85	935	180.305	23.863	204.168
Σύνολο	91.679	10.712	102.391	21.708.825	2.600.612	24.665.610 €

Τέλη Κυκλοφορίας μέσω καταστήματος Νοε - Δεκ - Ιαν								
	Πλήθος συναλλαγών				Αξία συναλλαγών			
	Από λογαριασμό	Από κάρτα	Μετρητά	Σύνολο	Από λογαριασμό	Από κάρτα	Μετρητά	Σύνολο
Κατάστημα	77.582	28.820	480.674	587.076	19.711.501	7.965.481	100.104.530	127.781.512 €

	Εναλλακτικά δίκτυα Vs κατάστημα		Τράπεζα Χ Vs Σύνολο τραπεζών	
	Πλήθος συναλλαγών	Αξία συναλλαγών	Πλήθος συναλλαγών	Αξία συναλλαγών
Εναλλακτικά	102.391	24.665.610 €		
Κατάστημα	587.076	127.781.512 €		
Σύνολο Τράπεζα Χ	689.467	152.447.122 €	689.467	149.346.275 €
Μερίδιο εναλλακτικών δικτύων για την τράπεζα Χ	15%	16%		
Σύνολο τραπεζών				1.130.000.000 €
			7%	13%

## **Ξενόγλωσση**

1. The Europe 2020 Competitiveness Report: Building a More Competitive Europe Insight Report 2012 Edition World Economic Forum - 2012

## **Ελληνική**

1. Η τράπεζα μόνο ένα κλικ μακριά – Ειδικό 8 σέλιδο αφιέρωμα – Τύπος της Κυριακής 15 Ιουλίου 2012 σελ 10
2. Τράπεζα παντού (Ιούλιος 2010) Τραπεζικές υπηρεσίες μέσω κινητού
3. Μία Τράπεζα στην παλάμη σας (Περιοδικό Online – 01/12/2012 σελ 24-25)
4. Με το smartphone στην Τράπεζα Εφημερίδα Έξυπνο Χρήμα (Τύπος της Κυριακής) Κυριακή 20 Οκτωβρίου 2013 – σελίδα 8
5. Απολογισμός για τα τέλη κυκλοφορίας 2013 14/01/2013 ΕΕΤ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΑΙ ΤΟ MOBILE BANKING**

### **5.1. Οι συναλλαγές που προσφέρονται από τις εφαρμογές mobile banking των τραπεζών**

Οι πιο διαδεδομένες ηλεκτρονικές εφαρμογές των τραπεζών (ελληνικών και μη) είναι οι εφαρμογές mobile banking Apps οι οποίες αντικαθιστούν / υποκαθιστούν τις παραδοσιακές τραπεζικές συναλλαγές όπως την ενημέρωση βιβλιαρίου, την μεταφορά σε λογαριασμό, την εξόφληση της οφειλής του δανείου, την αποστολή του έντυπου αντιγράφου λογαριασμού κλπ. Οι τράπεζες μέσω των ηλεκτρονικών εφαρμογών mobile banking Apps αφενός υποκαθιστούν την παραδοσιακή τραπεζική με την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των συναλλαγών αποκομίζοντας σημαντικά πλεονεκτήματα (για τις ίδιες και τους πελάτες τους) που θα αναλυθούν παρακάτω, αφετέρου προσδίδουν υπεραξία στο τελικό προϊόν τους προς τον τελικό πελάτη. Φυσικά οι τράπεζες εκτός των ηλεκτρονικών εφαρμογών mobile banking apps προσφέρουν και άλλα Apps με ειδικότερα χαρακτηριστικά όπως (το Safe access της Alpha Bank για αντικατάσταση των συσκευών πρόσθετου κωδικού ασφαλείας, το Bonus App της Alpha Bank για την άμεση ενημέρωση των bonus πόντων και την εύρεση πλησιέστερων συνεργαζόμενων επιχειρήσεων για εξαργύρωση αυτών κλπ).

Οι συναλλαγές που προσφέρονται από τις εφαρμογές των mobile banking των τραπεζών είναι οι ακόλουθες, χωρισμένες ανά κατηγορία :

- Πληροφοριακές
- Εγχρήματες
- Διαχειριστικές
- Βοηθητικές

### **5.2. Πληροφοριακές**

Οι πληροφοριακές συναλλαγές είναι οι συναλλαγές εκείνες οι οποίες ουσιαστικά αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των συναλλαγών των

ηλεκτρονικών υπηρεσιών που προσφέρονται μέσω της κινητής τηλεφωνίας (σε ποσοστό άνω του 80%). Οι περισσότεροι συνδρομητές χρησιμοποιούν τις ηλεκτρονικές εφαρμογές του mobile banking ώστε να έχουν άμεση πρόσβαση στους λογαριασμούς τους, για να ελέγξουν σε πραγματικό χρόνο το υπόλοιπό τους ή μία παρελθοντική κίνηση. Πιο αναλυτικά οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι οι εξής :

- Εμφάνιση υπολοίπου και κινήσεων καταθετικών λογαριασμών, καρτών (πιστωτικών, χρεωστικών και προπληρωμένων) και δανείων (προσωπικών / καταναλωτικών / στεγαστικών / ανοιχτών – πιστωτικών γραμμών)
- ιστορικότητα κινήσεων λογαριασμών και δυνατότητα εμφάνισης και ηλεκτρονικής αποθήκευσης
- εμφάνιση αντιγράφων καταθετικών λογαριασμών, καρτών και δανείων
- διαχείριση μέσου αποστολής αντιγράφων
- διαχείριση υπηρεσιών ειδοποιήσεων (για λογαριασμούς και κάρτες)
- πληροφόρηση επενδυτικών προϊόντων (μετοχών, αμοιβαίων κεφαλαίων, προθεσμιακών καταθέσεων)
- ερώτηση καταχωρημένων πληρωμών / μεταφορών

Η δυνατότητα του χρήστη για άμεση πρόσβαση στο χαρτοφυλάκιό του (καταθετικούς λογαριασμούς, κάρτες, δάνεια, επενδυτικά προϊόντα) παρέχει αποτελεσματικότερη διαχείριση των τραπεζικών του προϊόντων και κατ' επέκταση την αποδοτικότερη συνεργασία του με την τράπεζα. Από εκεί και πέρα όμως, η χρήση αυτών των συναλλαγών έχει αποφορτίσει σημαντικά (και θα συνεχίσει να το κάνει με αυξανόμενο ρυθμό) τα γκισέ των καταστημάτων, με αποτέλεσμα την απεμπλοκή τους από καθημερινές διαδικαστικές συναλλαγές ρουτίνας και την παραγωγικότερη ενασχόλησή τους με περισσότερο συμβουλευτικό χαρακτήρα απέναντι στον πελάτη.

#### Υπηρεσίες αντιγράφων λογαριασμών

Μία υπηρεσία αρκετά διαδεδομένη, είναι η υπηρεσία των ηλεκτρονικών αντιγράφων λογαριασμών μέσω της οποίας η τράπεζα υποκαθιστά την έντυπη ταχυδρομική αποστολή τους. Η εν λόγω υπηρεσία προσδίδει στο τελικό προϊόν μεγαλύτερη αξία δεδομένου ότι αποτελεί μία ακόμη συναλλαγή στα πλαίσια της αμεσότητας στην ενημέρωση του πελάτη και της συνολικής του σχέσης με τον

ψηφιακό κόσμο (πλέον αρκετοί πελάτες προτιμούν να λαμβάνουν τον λογαριασμό τους με ηλεκτρονικό τρόπο στην ηλεκτρονική τους διεύθυνση ώστε να είναι σε θέση να τον αποθηκεύουν και να τον αρχειοθετούν με ιστορικότητα). Επιπρόσθετα η εν λόγω υπηρεσία από την πλευρά της τραπεζής αποφέρει σημαντικά οφέλη μέσω της μείωσης κόστους εκτύπωσης και αποστολής, συμβάλλοντας σε κάποιο ποσοστό στην στρατηγική αναδιάρθρωσης που ακολουθούν οι περισσότερες ελληνικές τράπεζες για την συμπίεση των εξόδων τους.

Μάλιστα σε κάποιες περιπτώσεις τραπεζικά ιδρύματα προσφέρουν στο συνδρομητικό τους κοινό περισσότερο εξειδικευμένες πλατφόρμες (μέσω ηλεκτρονικής εφαρμογής App) που αποκαλούνται EBPP (Electronic Bill & Presentment). Οι πλατφόρμες αυτές έχουν σκοπό να παρουσιάσουν τους λογαριασμούς του πελάτη με συγκεντρωτικό τρόπο και εν συνεχεία όπου είναι απαραίτητο να δίνουν τη δυνατότητα της εξόφλησης σε πραγματικό χρόνο. Ήτοι, ηλεκτρονική παρουσίαση και πληρωμή λογαριασμών. Με λίγα λόγια ο πελάτης θα βλέπει το λογαριασμό του με την μορφή που τον λαμβάνει ταχυδρομικά θα μπορεί να τον εκτυπώσει ή να τον αποθηκεύσει σε ηλεκτρονική μορφή και όπου απαιτείται να τον πληρώσει.

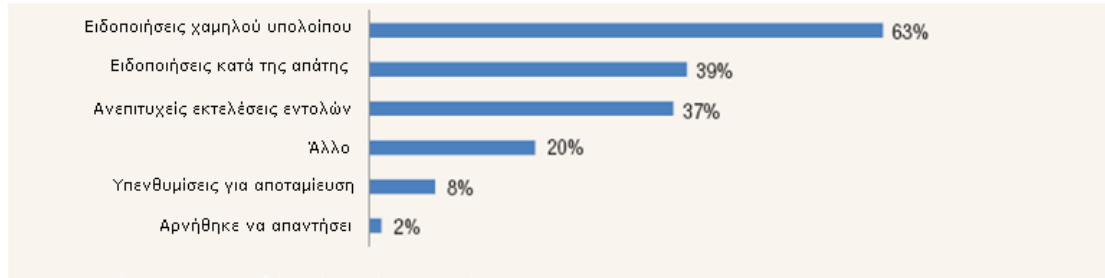
#### Υπηρεσίες ειδοποιήσεων

Όσο η χρήση του mobile banking αυξάνεται, τα κινητά τηλέφωνα γίνονται εργαλεία για την διαχείριση των προσωπικών οικονομικών και ελέγχου των προσωπικών εξόδων. Για παράδειγμα 64% των χρηστών του mobile banking ελέγχουν το υπόλοιπο του λογαριασμού τους ή το διαθέσιμο όριο της πιστωτικής τους κάρτας προτού προβούν σε μία μεγάλη αγορά. Δεδομένης της άμεσης πρόσβασης των χρηστών στην κινητή τους συσκευή, προκύπτει η δυνατότητα για άμεση πληροφόρηση η οποία μπορεί να επηρεάσει την χρηματοοικονομική συμπεριφορά του καταναλωτή και να τον βοηθήσει να πάρει διαφορετικές ίσως και εξυπνότερες χρηματοοικονομικές αποφάσεις. Στο πλαίσιο της διαφοροποίησης και βελτίωσης της χρηματοοικονομικής συμπεριφοράς των καταναλωτών εντάσσονται και οι υπηρεσίες ειδοποιήσεων που προσφέρουν οι τράπεζες με σκοπό την ενημέρωση των καταναλωτών για

- Κάθε κίνηση του λογαριασμού / κάρτας
- Υπέρβαση άνω ορίου
- Υποχώρηση κάτω του ορίου

- Πάγιες εντολές (συνδεδεμένες με τον εν λόγω λογαριασμό)
- Ανεπιτυχείς εκτελέσεις εντολών

Σχήμα 41 :Τι είδους μηνύματα λαμβάνεται από την τράπεζά σας



Περίπου 30 % των καταναλωτών αναφέρουν ότι λαμβάνουν ειδοποιήσεις από την τράπεζά τους για διάφορους λόγους . Από αυτό το ποσοστό το 63% αναφέρει ότι λαμβάνει ειδοποιήσεις για την υποχώρηση του υπολοίπου του λογαριασμού τους κάτω από ένα προκαθορισμένο όριο. Σε αυτήν την περίπτωση οι καταναλωτές ακολουθούν τις παρακάτω ενέργειες

- Μεταφέρουν χρήματα σε αυτόν τον λογαριασμό (από κάποιον άλλο) 54%
- Μειώνουν τα έξοδά τους (36%)
- Καταθέτουν παραπάνω χρήματα (24%)
- Μόνο 14% αναφέρουν ότι δεν πραγματοποιούν καμία ενέργεια.

### 5.3. Εγχρήματες

Οι εγχρήματες συναλλαγές αποτελούν μία πολύ σημαντική ομάδα συναλλαγών για την τράπεζα και τους πελάτες της, αλλά προς το παρόν ακόμη βρίσκονται σε σημαντικά χαμηλότερα επίπεδα χρήσης σε σχέση με τις υπόλοιπες, (ιδίως στην ηλεκτρονική τραπεζική μέσω της κινητής τηλεφωνίας). Βεβαίως η περιγραφόμενη κατάσταση αλλάζει σχεδόν σε καθημερινή βάση, καθώς όσο περισσότερο οι χρήστες εξοικειώνονται με την κινητή τηλεφωνία και την χρήση των smartphones τόσο περισσότερο το ποσοστό αυτό θα αυξάνεται με αντίστοιχη μείωση του από το δίκτυο των καταστημάτων. Η τράπεζα μέσω αυτών των συναλλαγών δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες της να διαχειριστούν τους λογαριασμούς τους και να πραγματοποιήσουν τις συναλλαγές τους προς όλο τον υπόλοιπο κόσμο (σε πίστωση λογαριασμού IBAN) σε άμεσο χρόνο ή σε κάποια μελλοντική ημερομηνία προγραμματίζοντας

την μεταφορά / πληρωμή τους βάσει της διαθεσιμότητας του υπολοίπου του λογαριασμού τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο τα καταστήματα αποφορτίζονται σημαντικά από χρονοβόρες συναλλαγές και πολύπλοκες διαδικασίες και για αυτόν τον λόγο παρέχονται στο συνδρομητικό κοινό με προνομιακή τιμολόγηση (σε σχέση με το αντίστοιχο τιμολόγιο του καταστήματος). Οι κυριότερες εγχρήματες συναλλαγές είναι οι ακόλουθες :

- Μεταφορά κεφαλαίων μεταξύ λογαριασμών της ίδιας τραπεζής σε άμεσο χρόνο ή σε επιλεγμένη μελλοντική ημερομηνία
- Μεταφορά κεφαλαίων σε λογαριασμούς άλλης τραπεζής εσωτερικού / εξωτερικού (εντός – εκτός ΕΕ) σε άμεσο χρόνο ή σε επιλεγμένη μελλοντική ημερομηνία και σε οποιοδήποτε νόμισμα
- Πληρωμή πιστωτικών καρτών και δανείων της ίδιας τραπεζής και άλλων τραπεζών
- Πληρωμή οφειλών – εξόφληση λογαριασμών (Δημοσίου Ταμείων, εισφορών, τηλεφωνίας και internet, ασφαλιστικών φορέων, εταιριών ενέργειας, εταιριών φυσικού αερίου, εταιριών φύλαξης, κλπ)
- P2P Πληρωμές Οι P2P πληρωμές είναι ηλεκτρονικές μεταφορές κεφαλαίων μεταξύ ιδιωτών. Με χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και κινητών τηλεφώνων, οι ιδιώτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις εν λόγω υπηρεσίες οποιαδήποτε στιγμή στέλνοντας χρήματα σε άλλα μέλη της οικογενείας τους, τακτοποιώντας οφειλές σε φίλους τους
- Εισαγωγές εξαγωγές – εξοφλήσεις τιμολογίων

#### **5.4. Διαχειριστικές – Βοηθητικές**

Τέλος, δύο ακόμη ομάδες συναλλαγών που προσφέρονται κατά κόρον στην ηλεκτρονική τραπεζική μέσω της κινητής τηλεφωνίας είναι οι διαχειριστικές και οι βοηθητικές (υποστηρικτικές)

Οι διαχειριστικές συναλλαγές δεν αντικαθιστούν πρακτικά κάποια αντίστοιχη συναλλαγή από τις παραδοσιακές του καταστήματος. Οι διαχειριστικές συναλλαγές έχουν ως σκοπό να παρέχουν την δυνατότητα στον συνδρομητή να μπορεί να διαχειριστεί την συνδρομή του, ήτοι να προσθαφαιρεί προϊόντα σε



αυτήν, να μεταβάλλει τους κωδικούς του κλπ. Πιο αναλυτικά οι κυριότερες διαχειριστικές συναλλαγές είναι οι εξής :

- Προσθήκη / Μεταβολή προϊόντων στο προφίλ της συνδρομής,
- Ενεργοποίηση υπηρεσιών
- Διαχείριση κωδικών πρόσβασης
- Μεταβολή στοιχείων επικοινωνίας

Οι βοηθητικές αντίθετα υποκαθιστούν διαδικασίες και συναλλαγές του καταστήματος που έχουν ως επί τω πλείστον ενημερωτικό / πληροφοριακό χαρακτήρα. Ο σκοπός τους είναι τέτοιος που δεν απαιτεί την ύπαρξη και χρήση κωδικών πρόσβασης. Συνεπώς δεν απαιτεί την εισαγωγή του χρήστη στο σύστημα και έτσι είναι διαθέσιμες σε όλους τους πελάτες της τραπεζής και όχι μόνο στους συνδρομητές (δλδ σε αυτούς που έχουν αποκτήσει κωδικούς πρόσβασης). Οι κυριότερες βοηθητικές συναλλαγές είναι οι εξής :

- Αναζήτηση καταστημάτων και ATM
- Εύρεση πλησιέστερων βάσει της γεωγραφικής τοποθεσίας του χρήστη (και μετάβαση στο σημείο αυτό)
- Εμφάνιση δελτίου τιμών συναλλάγματος
- Παροχή εργαλείου υπολογισμού IBAN

## **5.5. Πλεονεκτήματα και οφέλη για τράπεζες και χρήστες**

Πλέον δεν αποτελεί έκπληξη η ταχύτητα με την οποία αναπτύσσεται το mobile banking σε ολόκληρη την Ευρώπη. Οι περισσότερες τράπεζες το χρησιμοποιούν ως ένα εκ των εναλλακτικών δικτύων παροχής των τραπεζικών τους υπηρεσιών προς τους πελάτες τους. Τα οφέλη και για τα 2 μέρη είναι πολλά. Πρώτα απ' όλα εκτός του προφανούς οφέλους από την επικοινωνία αυτή κάθε αυτή της τράπεζας με τον πελάτη, της ανάγνωσης των αναγκών του και της υλοποίησης τρόπων επίλυσης / εξυπηρέτησης αυτών προκύπτουν και άλλα οφέλη. Τα λειτουργικά κόστη που προκύπτουν μέσω της χρήσης των πελατών του mobile banking σε σχέση με τα αντίστοιχα κόστη αν αυτοί οι πελάτες καλούσαν σε κάποιο τηλεφωνικό κέντρο για την εξυπηρέτηση των συναλλαγών τους είναι υποδεκαπλάσια. Με την τεχνολογία των κινητών τηλεφώνων να βρίσκεται σε τεράστια ανάπτυξη, οι συσκευές πλέον χρησιμοποιούνται με

περισσότερες λειτουργίες πέρα από την φωνητική κλήση και την αποστολή γραπτών μηνυμάτων. Οι κυριότεροι οδηγοί για την υλοποίηση και παροχή τραπεζικών υπηρεσιών μέσω των κινητών τηλεφώνων είναι οι εξής :

1. Βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών προς τους πελάτες
2. Μείωση λειτουργικού κόστους
3. Αύξηση μεριδίου αγοράς
4. Ενίσχυσης εταιρικής εικόνας
5. η προσέλκυση νέων πελατών και μείωση ποσοστού διαφυγής υφιστάμενων

Το mobile banking επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο που οι πελάτες αλληλεπιδρούν με το συνεργαζόμενο χρηματοπιστωτικό τους ίδρυμα και τον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τις συναλλαγές τους εν γένει.<sup>23</sup> Μάλιστα είναι πολλοί αυτοί που πιστεύουν ότι έχει τη δυναμική ακόμη και να αναδιαμορφώσει τον τραπεζικό κλάδο.

Όσο αυξάνεται η ζήτηση, ολοένα και περισσότεροι πελάτες καταλήγουν να αφήσουν πίσω τους το κατάστημα. Κυρίως λόγω της άνεσης που προσφέρει το εν λόγω κανάλι, οι συναλλαγές που πραγματοποιούνται μέσω των φυσικών καταστημάτων βρίσκονται σε διαρκή πτώση σε αντίθεση με αυτές που πραγματοποιούνται μέσω του mobile οι οποίες αυξάνονται και μάλιστα με εκθετικούς ρυθμούς. Η μείωση των πελατών που επισκέπτονται το κατάστημα για απλές συναλλαγές (ενημερώσεις, μεταφορές, πληρωμές) δίνει τη δυνατότητα στο κατάστημα να αποκτήσει ρόλους με περισσότερο συμβουλευτικό χαρακτήρα, καθώς και για επίλυση δυσκολότερων ζητημάτων και δυσκολιών. Και όσο το mobile banking γίνεται το δημοφιλέστερο κανάλι εξυπηρέτησης των τραπεζικών συναλλαγών, η συνολική επένδυση αποδίδει ακόμη περισσότερο επί του αρχικού κεφαλαίου.

Το μοντέλο του δικτύου των καταστημάτων αποσυντίθεται πολύ γρήγορα, καθώς τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα συνειδητοποιούν ότι τα καταστήματα αποτελούν έναν κοστοβόρο και στάσιμο πόρο. Η τραπεζική μέσω των κινητών συσκευών προσφέρει το πλεονέκτημα της άνεσης και της ευκολίας. Οι χρήστες του εναλλακτικού δικτύου του Mobile banking είναι περισσότερο δεμένοι και σαφέστατα περισσότερο επικερδής από τον συνηθισμένο πελάτη.

---

<sup>23</sup> Mobile Banking changing the way people bank Mobilearth – White Paper January 2013

Πιο αναλυτικά στα πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της κινητής τηλεφωνίας περιλαμβάνονται τα εξής :

#### Ευκολία χρήσης και διαθεσιμότητα υπηρεσιών σε 24ωρη βάση

Η λειτουργία και διάθεση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και η δυνατότητα εκτέλεσης συναλλαγών 24 ώρες το 24ωρο επί 7 ημέρες την εβδομάδα και 365 ημέρες το χρόνο συμβάλλει αφενός στην ικανοποίηση των πελατών και αφετέρου στην αύξηση του όγκου των συναλλαγών των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Η αμεσότητα που παρέχει στους χρήστες και η δυνατότητα εκτέλεσης συναλλαγών σε πραγματικό χρόνο είναι ένα ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της κινητής τηλεφωνίας

#### Δυνατότητα πρόσβασης στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της τράπεζας ανεξάρτητα από την τοποθεσία στην οποία βρίσκεται ο χρήστης

Ειδικά σε περιόδους διακοπών το γεγονός ότι ο χρήστης δεν υποχρεούται να μεταβεί στην τράπεζα για να εκτελέσει τη συναλλαγή του μπορεί να του λύσει τα χέρια. Στον τομέα αυτόν ιδιαίτερα ευνοημένες είναι οι μικρότερες σε μέγεθος τράπεζες οι οποίες αν και δεν διαθέτουν ευρύ δίκτυο καταστημάτων μπορούν να διεκδικήσουν και μάλιστα με αξιώσεις μερίδιο από την πίτα της διατραπεζικής αγοράς. Η φορητότητα που παρέχουν οι συσκευές κινητής τηλεφωνίας καθώς και η πλέον δεδομένη παρουσία τους στην καθημερινότητα όλων μας, αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για την παρουσία των τραπεζών οπουδήποτε και οποτεδήποτε.

#### Μείωση του κόστους συναλλαγών

Σύμφωνα με μελέτη του οίκου Booz Allen & Hamilton μια τυπική τραπεζική συναλλαγή όπως η κατάθεση, η ερώτηση υπολοίπου και η μεταφορά ποσού σε άλλο λογαριασμό όταν πραγματοποιείται εντός του τραπεζικού καταστήματος και απασχολεί ανθρώπινο δυναμικό κοστίζει 1,01€. Στον αντίποδα όταν η ίδια συναλλαγή πραγματοποιείται στο ATM κοστίζει 0,24€ ενώ μέσω του internet banking το κόστος υπολογίζεται σε μόλις 0,10€. Οικονομικό όφελος βέβαια προκύπτει και για τους πελάτες. Ορισμένες συναλλαγές όπως η μεταφορά ποσών σε λογαριασμούς άλλων τραπεζών οι οποίες χρεώνονται στα γκισέ των τραπεζών, είναι δωρεάν για το χρήστη που θα επιλέξει να τις πραγματοποιήσει μέσω Internet banking.

### Ταχύτητα στη διενέργεια και ολοκλήρωση των συναλλαγών σε σχέση με τους παραδοσιακούς τρόπους

Ο πελάτης κερδίζει χρόνο από τόσο από την αποφυγή μετάβασης στο κατάστημα όσο και από τις ατελείωτες ουρές μία εικόνα που αποτελεί πλέον παρελθόν

### Εξοικονόμηση χρόνου εξυπηρέτησης

Το mobile banking δεν προσφέρει μόνο ευκαιρίες για ανάπτυξη. Με την τεράστια ανάπτυξη αυτού του δικτύου παροχής τραπεζικών υπηρεσιών προκαλείται αντίστοιχα σημαντικότερη μείωση του χρόνου απασχόλησης των τηλεφωνικών κέντρων εξυπηρέτησης πελατείας, των ουρών εξυπηρέτησης των καταστημάτων, και τα αιτήματα των πελατών προς την Τράπεζα συνολικά (πχ μέσω της ιστοσελίδας της τραπεζής). Όταν οι χρήστες του Mobile banking ερωτήθηκαν πως το mobile banking άλλαξε τον τρόπο που χρησιμοποιούσαν τα υπόλοιπα δίκτυα εξυπηρέτησης,, απάντησαν:

- 43% έκαναν λιγότερα τηλέφωνα στο call centre
- 35% (περισσότεροι από το 1/3) επισκέφθηκαν λιγότερο το κατάστημα συνεργασίας τους

Όταν οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα μέσω του κινητού τους τηλεφώνου να αποκτούν πληροφόρηση για τους λογαριασμούς τους, έχει ως αποτέλεσμα η τράπεζα να εξοικονομεί περισσότερο χρόνο για να εξυπηρετήσει καλύτερα και ποιοτικότερα τους πελάτες που δεν έχουν πρόσβαση σε αυτό το δίκτυο

### Αποδοτικότερη διαχείριση των κάθε είδους συναλλαγών του χρήστη (πληροφοριακών, επενδυτικών, δανειακών πληρωμών κλπ)

Οι πελάτες των τραπεζών έχουν συνολική εικόνα των λογαριασμών και των συναλλαγών τους μέσω της οθόνης του κινητού τους καθώς επίσης και πρόσβαση σε ιστορικά στοιχεία που αφορούν σε προηγούμενες κινήσεις και συναλλαγές.

### Πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών

Καλύπτει τις ποικίλες ανάγκες των τραπεζικών πελατών τόσο των ιδιωτών όσο και των επιχειρήσεων ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου της οικονομίας στον οποίο δραστηριοποιούνται. Οι ηλεκτρονικές εφαρμογές που παρέχονται από την τράπεζα στους πελάτες, διαρκώς εμπλουτίζονται, προσφέροντας ολοένα και

περισσότερες υπηρεσίες και λειτουργίες στους χρήστες (πχ προσθήκη εργαλείου υπολογισμού δόσεως δανείου, εύρεση πλησιέστερου καταστήματος ή ATM), βελτιώνοντας με αυτόν τον τρόπο το επίπεδο της προσφερόμενης υπηρεσίας από τα υπόλοιπα κανάλια πώλησης.

Για παράδειγμα όταν ένας καταναλωτής αγοράζει ένα ψυγείο ή ένα αυτοκίνητο μέσα στο σαββατοκύριακο, μπορεί να χρησιμοποιήσει την εν λόγω λειτουργία ώστε να υπολογίσει την δόση του δανείου του. Με αυτόν τον τρόπο, η τράπεζα δίνει μία άμεση απάντηση στην ανάγκη που προέκυψε στον πελάτη, του προτείνει το καταλληλότερο προϊόν με βάση την εικόνα που δίνει και κρατάει τον πελάτη από το να απευθυνθεί σε κάποιο άλλο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Αυτές οι εφαρμογές, προσφέρουν σημαντική διάδραση μεταξύ της Τράπεζας και του πελάτη, ενισχύοντας ποιοτικά την επικοινωνία τους.

#### Ενίσχυση εταιρικής εικόνας

Η συσκευή του κινητού τηλεφώνου αποτελεί έναν σαφώς καλύτερο και απλούστερο τρόπο επικοινωνίας της τράπεζας με τον πελάτη, συνδυάζοντας την πληροφόρηση και το marketing με τρόπους που εκτείνονται πολύ παραπέρα από ένα απλό sms / email μήνυμα ενημέρωσης για το υπόλοιπο του λογαριασμού. Το mobile marketing βελτιώνει το επίπεδο παροχής υπηρεσιών των καταναλωτών και μειώνει σημαντικά τα κόστη τους. Το mobile banking δίνει τη δυνατότητα στις τράπεζες να γνωρίσουν καλύτερα τους πελάτες τους και να χτίσουν μία αμοιβαία επικερδή σχέση.

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, το mobile banking μπορεί να αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα. Οι τράπεζες θα πρέπει να εκμεταλλευθούν μία τρομακτικά αυξανόμενη νέα αγορά από καταναλωτές που αξιολογούν σημαντικά την ευκολία και την ευελιξία. Μάλιστα η συγκεκριμένη αγορά είναι ιδιαίτερα ελκυστική καθώς οι πρώτοι χρήστες είναι και οι σχετικά νεότεροι, περισσότερο εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και τελικά με μεγαλύτερη προοπτική για συνεργασία. Σε μία πρόσφατη έρευνα, το 50% των πελατών θεωρούν ότι οι online υπηρεσίες αποτελούν το κλειδί για μία άνετη εξυπηρέτηση των τραπεζικών τους συναλλαγών. Το mobile και το internet banking μπορούν να προσφέρουν στους χρήστες ένα ίδιο εύρος λειτουργικότητας με ευκολότερο τρόπο μάλιστα από το παραδοσιακό τραπεζικό κατάστημα. Κατά συνέπεια, οι νεότεροι πελάτες είναι πολύ πιθανόν να αναζητούν την τράπεζα συνεργασίας τους μέσω της καλύτερα προσφερόμενης, περισσότερο λειτουργικής και

ολοκληρωμένης εφαρμογής Mobile banking. Το μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς βεβαίως για το Mobile banking είναι οι νεότερες γενιές. Η γενιά Y είναι δύο φορές πιο πιθανό να γίνει mobile banker και 31% πιο πιθανό να ελέγχει τους λογαριασμούς της πιο συχνά. Προσφέροντας ολοκληρωμένη λύση σε αυτό το δίκτυο, οι τράπεζες, θα πραγματοποιήσουν ένα πολύ σημαντικό βήμα για την προσέλκυση αυτής της γενιάς σχεδιάζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο μακροχρόνια στρατηγική και στοχεύοντας στη βιωσιμότητα, την μεγιστοποίηση της αξίας τους και σε μακροπρόθεσμη κερδοφορία.

#### Προσέλκυση και αποτροπή διαφυγής πελατών

Μελέτες δείχνουν ότι το mobile banking παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση νέων πελατών αλλά εξίσου σημαντικό και στην αποφυγή διαφυγής υφισταμένων. Οι ίδιες μελέτες δείχνουν ότι είναι μάλιστα περισσότερο αποτελεσματικό από το δίκτυο των καταστημάτων. Οι πελάτες που μπορούν να εκτελέσουν συναλλαγές, να ενημερωθούν για τα υπόλοιπα και τις κινήσεις των λογαριασμών τους, ή να ανοίξουν έναν νέο λογαριασμό χωρίς να είναι απαραίτητο να απευθυνθούν στο κατάστημα ή να καλέσουν στο call centre είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. Μάλιστα, ο μέσος όρος του mobile χρήστη είναι στις 46 αλληλεπιδράσεις μηνιαίως μέσω των Apps (δλδ περίπου 1,5 ανά ημέρα) κάτι το οποίο σημαίνει μεγαλύτερη επαφή με το συνεργαζόμενο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, και περισσότερες πιθανότητες για την ανάπτυξη μιας δυνατής και μακροχρόνιας σχέσης.

Τέλος, τα πλεονεκτήματα του e-banking σε σχέση με τους παραδοσιακούς τρόπους διενέργειας τραπεζικών συναλλαγών είναι σημαντικά όχι μόνο για τις τράπεζες και τους πελάτες τους αλλά και για το σύνολο της χώρας. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα σχετικής έρευνας του Εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και Εμπορίου (ELTRUN) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, η χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ένα οικονομικό όφελος το οποίο ανέρχεται σε 464€ ετησίως και εξοικονόμηση χρόνου 30 ωρών για κάθε καταναλωτή. Σε εθνικό επίπεδο προκύπτει σημαντικό όφελος λόγω της εξοικονόμησης οικονομικών πόρων αφού για παράδειγμα η χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής από 1 εκ καταναλωτές που χρησιμοποιούν αποκλειστικά τη συμβατική οδό, θα εξοικονομούσε πόρους 464 εκ € ετησίως.

Αν θέλαμε να παρουσιάσουμε μια περισσότερο αναλυτική εικόνα των θετικών και αρνητικών στοιχείων που συνοδεύουν την ηλεκτρονική τραπεζική μέσω της κινητής τηλεφωνίας, θα παραθέταμε τα ακόλουθα :

#### Πλεονεκτήματα για τους χρήστες

- Εξυπηρέτηση 24/7. Οι υπηρεσίες είναι διαθέσιμες και προσφέρονται 24 ώρες το 24ωρο και 7 ημέρες την εβδομάδα
- Εξοικονόμηση χρόνου : Ο χρήστης του e-banking κερδίζει χρόνο αφού δεν είναι απαραίτητο να μεταβεί σε κάποιο από τα καταστήματα της τράπεζας προκειμένου να εκτελέσει τη συναλλαγή που θέλει.
- Παρακολούθηση των προϊόντων του σε πραγματικό χρόνο (εύκολα και γρήγορα)
- Πραγματοποίηση συναλλαγών (μεταφορών κεφαλαίου) σε πραγματικό χρόνο
- Μείωση χρήσης έντυπου υλικού :
- Εύκολη πρόσβαση από οποιοδήποτε σημείο στον κόσμο, μέσω της πρόσβασης στο διαδίκτυο
- Εξυπηρέτηση μέσω τηλεφωνικού κέντρου (call centre)

#### Μειονεκτήματα για τους χρήστες

- Χρονοβόρα εγγραφή πελατών. Ταυτοποίηση στοιχείων – ανάγκη παρουσίας σε φυσικό κατάστημα
- Δυσκολία στον χειρισμό (έλλειψη γνώσεως πάνω σε νέες τεχνολογίες)
- Δυσπιστία του χρήστη. Πολλοί άνθρωποι δεν εμπιστεύονται την ηλεκτρονική τραπεζική.

#### Πλεονεκτήματα για την τράπεζα

- Το mobile banking δίνει τη δυνατότητα στις τράπεζες να εξυπηρετούν τους πελάτες τους και να διεκπεραιώνουν τις συναλλαγές τους μέσω ενός νέου καναλιού που δεν υπήρχε τα προηγούμενα χρόνια
- Καινοτομικές υπηρεσίες : Δίνεται η δυνατότητα στις τράπεζες να εκμεταλλευτούν τα προνόμια που προσφέρει η τεχνολογία και να δημιουργήσουν καινοτομικές και πρωτοποριακές υπηρεσίες
- Μείωση λειτουργικού κόστους : Η εξοικονόμηση που κάνει η τράπεζα μέσω των καναλιών e-banking είναι πολύ σημαντική αν συγκρίνουμε τα κόστη που

έχει για τη διεκπεραίωση συναλλαγών μέσω ταμείου σε σχέση με τα αντίστοιχα κόστη των εναλλακτικών δικτύων.

- Αύξηση ποιότητας εξυπηρέτησης : Η ποιότητα εξυπηρέτησης μπορεί όχι μόνο να αυξηθεί αλλά πλέον να πιστοποιείται από εξουσιοδοτημένους φορείς προσφέροντας κύρος στις μονάδες ηλεκτρονικής τραπεζικής
- Αύξηση πελατειακής βάσης : Η δημιουργία προς το χρήστη φιλικών πλατφόρμων που παρέχουν ολοκληρωμένα πακέτα συναλλαγών και υπηρεσιών, συμβάλλουν στην προσέλκυση νέων πελατών και στην αύξηση της πελατειακής βάσης.
- Ενίσχυση της αφοσίωσης των πελατών : Πολλοί τραπεζικοί αναλυτές υποστηρίζουν ότι μέσω των υπηρεσιών της ηλεκτρονικής τραπεζικής ενισχύεται η αφοσίωση των πελατών καθώς η σχέση μεταξύ πελάτη και τράπεζας τίθεται σε νέα βάση. Επομένως οι πελάτες που έχουν εξοικειωθεί με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρει μια τράπεζα είναι πολύ διστακτικοί να αλλάξουν τράπεζα.
- Καλή φήμη : Το e-banking αποτέλεσε και αποτελεί ένα είδος βιτρίνας για τους τραπεζικούς οργανισμούς. Υπάρχουν παραδείγματα μικρών τραπεζών που στηρίζουν μέρος της καλής τους εικόνας στο e-banking τους.

#### Μειονεκτήματα για την Τράπεζα

- Υψηλό αρχικό κόστος εγκατάστασης : Η επένδυση που πρέπει να κάνει η τράπεζα για να αγοράσει τον απαιτούμενο εξοπλισμό και να αναπτύξει και να συντηρήσει τα αντίστοιχα συστήματα αλλά και για να εκπαιδεύσει το προσωπικό της πάνω σε νέες τεχνολογίες είναι μεγάλη και πρέπει να γίνει με προσοχή και να είναι συμβατή με τη γενικότερη επιχειρηματική στρατηγική της τράπεζας
- Ασφάλεια Οι ηλεκτρονικές επιθέσεις και η μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση στα τραπεζικά ηλεκτρονικά συστήματα είναι συχνή. Η ασφάλεια λοιπόν των συναλλαγών και η προστασία των συναλλασσόμενων είναι θέματα υψίστης σημασίας για τις τράπεζες

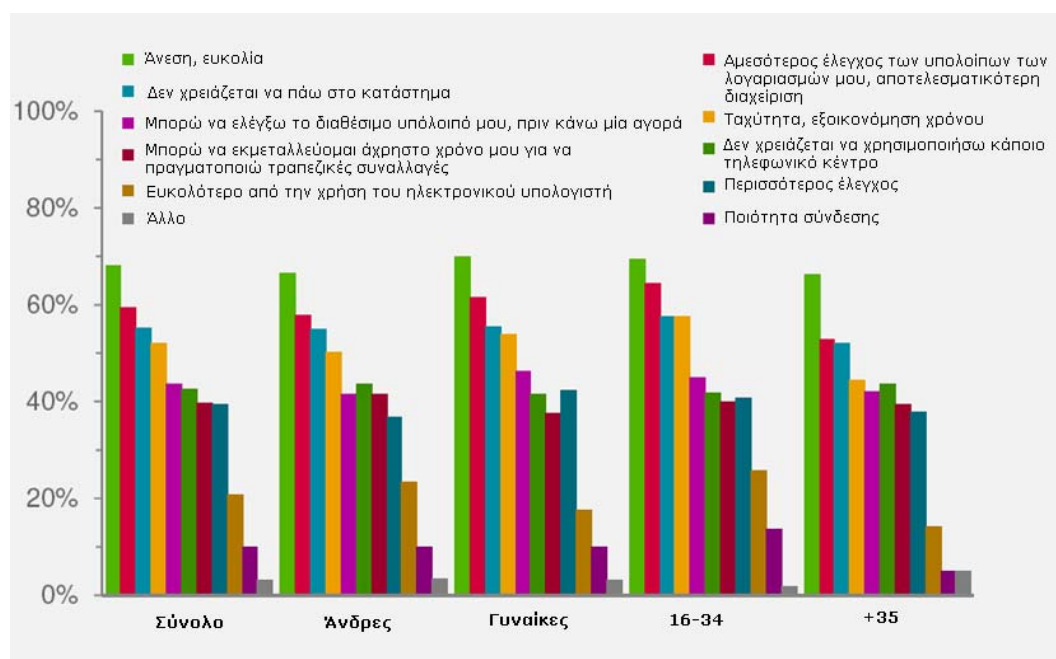
Τα web και mobile banking δίκτυα θεωρούνται πλέον από πολλές τράπεζες ως πιο σημαντικά στρατηγικά, από το δίκτυο των καταστημάτων



Τέλος, σε έρευνα που αναρτήθηκε στο Money on the move<sup>24</sup> με σκοπό την αποτύπωση της εικόνας του ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της κινητής τηλεφωνίας στην Ευρώπη του 2011 με χρήση ποσοτικής έρευνας σε δείγμα 1279 χρηστών mobile banking γίνεται γνωστό ότι οι καταναλωτές χρήστες του mobile banking αξιολογούν ιδιαίτερα θετικά τις ακόλουθες παραμέτρους για την χρήση του εν λόγω δικτύου

- Άνεση
- Δεν χρειάζεται να πάνε σε κατάστημα
- Μπορούν να ελέγξουν τη διαθεσιμότητα του υπολοίπου τους (καταθετικός λογαριασμός / κάρτα) προτού προβούν σε κάποια αγορά.
- Έλεγχος
- Αξιολόγηση και διαχείριση χρόνου
- Συχνή παρακολούθηση και διαχείριση οικονομικών
- Μείωση κόστους συναλλαγών

Σχήμα 42 : Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του mobile banking?

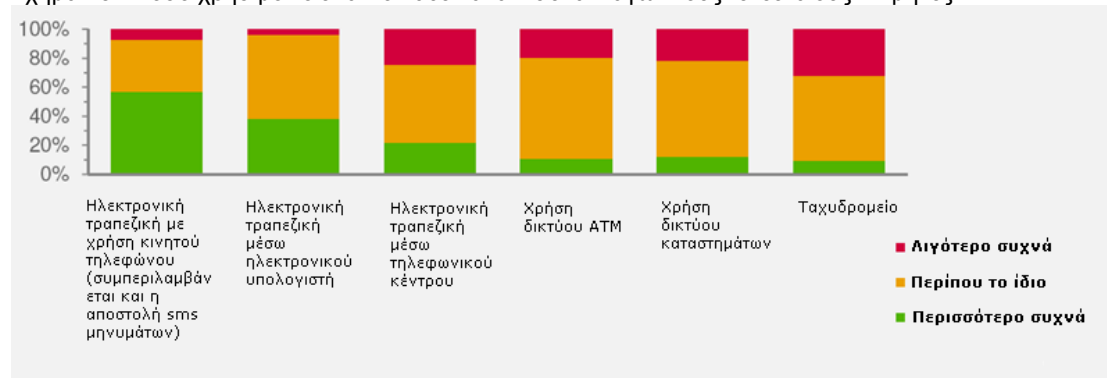


<sup>24</sup> Emerging trends in Mobile Banking – In association with Monitise – Future foundation - Money on the move

## 5.6. Υιοθέτηση ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της κινητής τηλεφωνίας και αντικατάσταση των υπόλοιπων δικτύων εξυπηρέτησης

Στην ίδια έρευνα που αναφερθήκαμε και στην προηγούμενη παράγραφο (Money on the move<sup>25</sup>) καταγράφηκε η χρήση για κάθε κανάλι συναλλαγών ξεχωριστά καθώς και η εξέλιξη αυτής τους τελευταίους 12 μήνες (δλδ αν χρησιμοποιείται περισσότερο / λιγότερο ή περίπου το ίδιο). Οι χρήστες του Mobile banking είναι ξεκάθαρο ότι ενδιαφέρονται σημαντικά και για αυτόν τον λόγο το χρησιμοποιούν περισσότερο το εξεταζόμενο διάστημα. Μόνο 7% ανέφερε ότι το χρησιμοποιεί λιγότερο. Η σύγκριση των στατιστικών αυτών στοιχείων υποδεικνύει τα αληθινά πλεονεκτήματα που αναγνωρίζουν οι χρήστες του εν λόγω δικτύου σε σχέση με τα υπόλοιπα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ανάμεσα στους χρήστες του mobile banking περίπου το 27% χρησιμοποιούν λιγότερο το δίκτυο των καταστημάτων ενώ 24 % χρησιμοποιούν λιγότερο το δίκτυο των ATM και του call centre.

Σχήμα 43 : Πόσο χρησιμοποιείται το κάθε κανάλι συναλλαγών τους τελευταίους 12 μήνες?

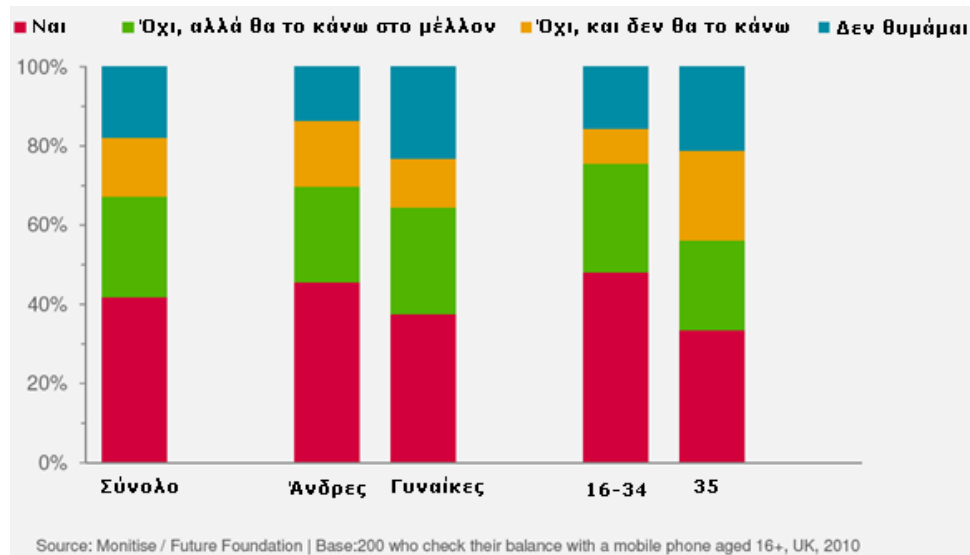


Επίσης, γίνεται φανερό ότι οι χρήστες του mobile banking λειτουργούν σε υψηλό ποσοστό ως σύμβουλοι υιοθετώντας τον ρόλο της διάδοσης αυτού του δικτύου στους υπόλοιπους. Πιο συγκεκριμένα περισσότεροι από τα 2/3 αυτών που χρησιμοποιούν το mobile banking έχουν ήδη συστήσει τον τρόπο αυτό σε άλλους ή θα το κάνουν στο εγγύς μέλλον κάτι το οποίο υποδηλώνει ουσιαστικά το επίπεδο της ικανοποίησης αυτών των πελατών. Το γεγονός ότι ένας σημαντικός αριθμός χρηστών συστήνουν το τραπεζικό αυτό κανάλι εξυπηρέτησης των

<sup>25</sup> Emerging trends in Mobile Banking – In association with Monitise – Future foundation - Money on the move

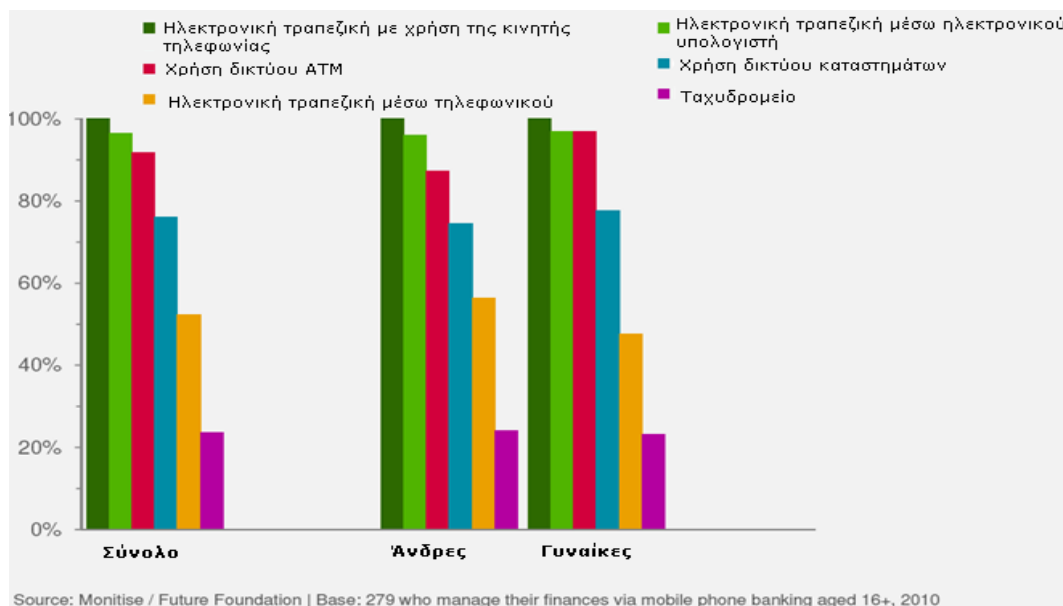
συναλλαγών τους είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτο, καθώς τα τελευταία χρόνια οι πελάτες εμφανίζονταν ιδιαίτερα αρνητικοί ενάντια στα διαφημιστικά μηνύματα. 1 στους 4 μάλιστα δηλώνει ότι ξεκίνησε να χρησιμοποιεί το mobile banking κατόπιν σύστασης.

Σχήμα 44 : Έχετε ποτέ συστήσει το mobile banking σε τρίτους?



Αναλύοντας την γενικότερη συμπεριφορά των συνδρομητών πελατών των τραπεζών ως χρήστες του mobile banking και την κατ' επέκταση τραπεζική τους συμπεριφορά γίνεται φανερό ότι παραμένουν διαρκώς συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο σε σχέση με την χρήση των υπόλοιπων δικτύων (πχ δίκτυο καταστημάτων, web banking κλπ)

Σχήμα 45 : Με ποιους τρόπους διαχειρίζονται τα οικονομικά τους ? (ενημέρωση, πληρωμές, μεταφορές)



Οι χρήστες του mobile banking δεν χρησιμοποιούν αυτό το κανάλι αποκλειστικά. Χρησιμοποιούν και το internet banking αλλά και το δίκτυο των ΑΤΜ, ενώ τα ¼ αυτών χρησιμοποιούν το δίκτυο των καταστημάτων έστω και περιστασιακά.

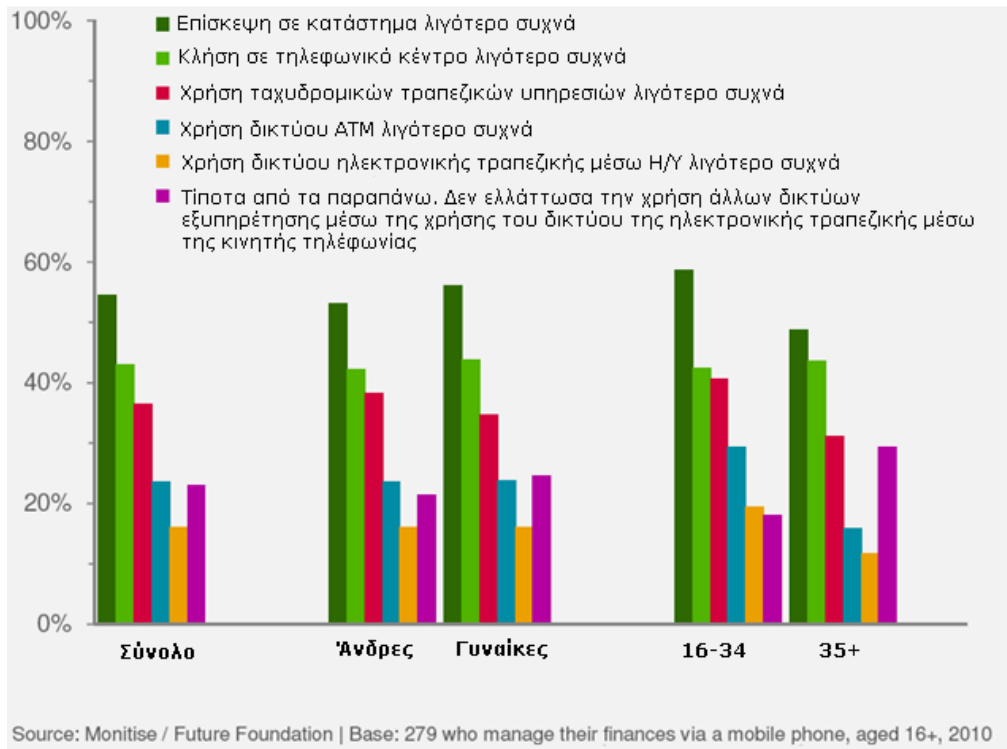
Από την άλλη οι χρήστες του mobile banking έρχονται σε επαφή με την τράπεζά τους αρκετά συχνότερα από τους υπόλοιπους πελάτες. Φαίνεται ότι αυτό που τους διακρίνει είναι πέρα από την έφεση τους και το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν στην τεχνολογία αλλά και από την προτεραιότητα που θέτουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των οικονομικών τους μέσω της συχνής τους επαφής με την τράπεζα.

Σχήμα 46 : Πόσο συχνά διαχειρίζεστε τα οικονομικά σας με κάθε ένα από τους ακόλουθους τρόπους?

	Πληθυσμός	Χρήστες του δικτύου mobile banking
Δίκτυο ΑΤΜ	18.2%	31.6%
Ηλεκτρονική τραπεζική μέσω τηλεφώνου	2.5%	8.6%
Δίκτυο καταστημάτων	2.9%	7.5%
Ηλεκτρονική τραπεζική μέσω Η/Υ	47.2%	69.6%
Ηλεκτρονική τραπεζική μέσω κινητού τηλ	3.1%	30.5%

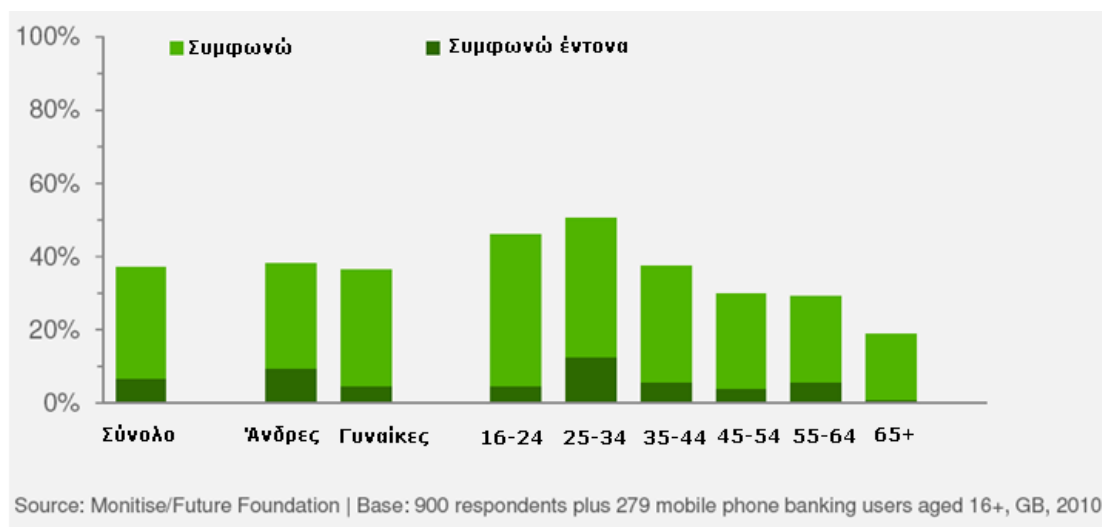
Η τραπεζική μέσω των κινητών τηλεφώνων προκαλεί ορισμένες συνέπειες καθώς οι πελάτες χρησιμοποιούν λιγότερο τα υπόλοιπα δίκτυα. Σε πολλές περιπτώσεις η ταχύτητα και η άνεση παίζουν σημαντικότερο ρόλο από την διαπροσωπική επαφή. Σημειώνεται όμως ότι περίπου το ¼ εξακολουθεί να χρησιμοποιεί τα υπόλοιπα κανάλια με την ίδια συχνότητα. Αυτό ενισχύει την ιδέα ότι σημαντικό ποσοστό των πελατών επιθυμεί μια ολοκληρωμένη σχέση με την τράπεζα που συνεργάζεται μέσω της επαφής του με τα διάφορα κανάλια εξυπηρέτησης. Επίσης είναι πολύ πρώιμο να αναφερθεί ο θάνατος του δικτύου των καταστημάτων δεδομένου ότι ακόμη και οι πιο τεχνολογικά ενήμεροι και heavy users του mobile banking εξακολουθούν να χρησιμοποιούν το δίκτυο των καταστημάτων συνεχώς

Σχήμα 47 : Έχετε μειώσει την χρήση των υπόλοιπων δικτύων για την εξυπηρέτηση των συναλλαγών σας ως αποτέλεσμα της χρήσης του mobile banking



Όπως είδαμε και προηγουμένως οι χρήστες του mobile banking έχουν πολύ συχνή επαφή με την τράπεζα συνεργασίας τους και μάλιστα είναι περισσότερο συχνή από τα υπόλοιπα κανάλια. Αυτό δημιουργεί αυτόματα σημαντικές ευκαιρίες για τις τράπεζες ώστε να χτίσουν και να ενδυναμώσουν την σχέση τους με τον πελάτη.

Σχήμα 48 : Θα επιθυμούσατε την επικοινωνία από πλευράς τραπεζής στο κινητό σας?



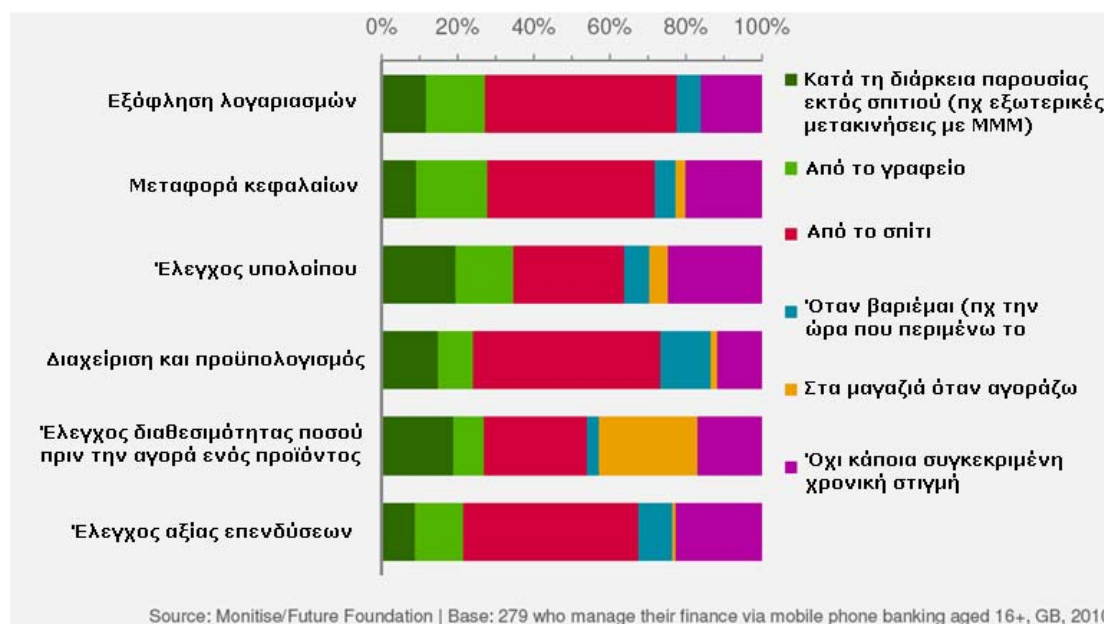
Η φύση του mobile banking συγκριτικά με τα υπόλοιπα εναλλακτικά δίκτυα είναι σημαντικά διαφορετική και συνοδεύεται από μοναδικά οφέλη και για τον πελάτη αλλά και για την τράπεζα. Το 1/3 των πελατών θα υποδεχόταν με θετικό τρόπο την επικοινωνία από πλευράς τραπεζής στο κινητό τους τηλέφωνο στα πλαίσια της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτό αποτελεί ξεκάθαρα μία ευκαιρία σύσφιξης των σχέσεων της τράπεζας με τους πελάτες της.

Σε πρόσφατη μελέτη της McKinsey&Co. (2011), σχετική με τη βελτίωση της αποδοτικότητας των τραπεζών, αναφέρεται ότι αναμένεται να μειωθεί η πυκνότητα των καταστημάτων, ενώ θα παρατηρηθεί και μείωση του μεγέθους του κάθε καταστήματος, καθώς πολλές δραστηριότητες σε σχέση με τη παροχή συμβουλών και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, αναμένεται να μεταναστεύσουν σε διαφορετικά κανάλια. Το μέσο μέγεθος από 6 άτομα θα πέσει στα 4, ενώ αυτά τα μικρότερα καταστήματα θα απαιτήσουν διαφορετικό μίγμα δεξιοτήτων και ιδιαίτερα την ικανότητα να παράσχουν ανώτερες καταναλωτικές υπηρεσίες. Επομένως, είναι αναπόφευκτη η αύξηση των ηλεκτρονικών (digital) καταναλωτών και έτσι και της online τραπεζικής.

Η αντικατάσταση συναλλαγών του δικτύου των καταστημάτων και εδραιωμένων τραπεζικών διαδικασιών από αντίστοιχες ηλεκτρονικές μέσω εφαρμογών σε συσκευές κινητής τηλεφωνίας είναι αρκετά λογική και προφανής στις περισσότερες περιπτώσεις, λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες της άνεσης, της ταχύτητας καθώς και άλλων χαρακτηριστικών που επιζητά ο χρήστης για την βελτίωση της ποιότητας της ζωής του. Όμως όσον αφορά την υποκατάσταση του εναλλακτικού δικτύου του web banking από το mobile banking οι λόγοι δεν είναι πάντα τόσο ξεκάθαροι. Στα πλαίσια της εν λόγω έρευνας έγινε γνωστό ότι οι απόψεις των χρηστών / καταναλωτών είναι σημαντικά μοιρασμένες και προς τα 2 εν λόγω δίκτυα. Πιο συγκεκριμένα, το συνηθέστερο μέρος για την εκτέλεση των τραπεζικών συναλλαγών από τους πελάτες είναι το σπίτι τους, από άποψη συμπεριφοράς του καταναλωτή και όχι εξαιτίας της ευρείας διάδοσης του internet στα νοικοκυριά. Το κινητό τηλέφωνό όμως προσφέρει στους καταναλωτές περισσότερη ταχύτητα και άνεση σε σχέση με τους προσωπικούς υπολογιστές. Μόνο το 32% των χρηστών του mobile banking θεωρούν ότι είναι ευκολότερο και γρηγορότερο από έναν σταθερό υπολογιστή. Σε γενικές γραμμές απλές συναλλαγές όπως εμφάνιση υπολοίπου και κινήσεων καταθετικών λογαριασμών και καρτών τείνουν να πραγματοποιούνται από τους χρήστες όταν βρίσκονται εκτός σπιτιού ενώ περισσότερο σημαντικές συναλλαγές όπως

πληρωμή λογαριασμών κλπ πραγματοποιούνται κατά την παρουσία του χρήστη στο σπίτι.

Σχήμα 49 : Για κάθε μία από τις κάτωθι τραπεζικές συναλλαγές αναφέρετε πότε ακριβώς την πραγματοποιείται.



## 5.7. Προσέλκυση χρηστών από άλλα δίκτυα

Η εισαγωγή της ηλεκτρονικής τραπεζικής αποτελεί την εξέλιξη και επέκταση των τραπεζικών δικτύων διανομής. Με ελάχιστες εξαιρέσεις τα εναλλακτικά δίκτυα, εμφανίστηκαν με κύριο σκοπό την μείωση των λειτουργικών εξόδων των τραπεζών. Για την επίτευξη όμως αυτού του στόχου, οι τράπεζες θα πρέπει να καταφέρουν πρώτα την μετακίνηση των πελατών τους από τα παραδοσιακά κανάλια στα νέα εναλλακτικά. Εμπειρικά φαίνεται ότι η μετακίνηση αυτή είναι μονόδρομη και σταθερή αλλά σημαντικά αργή. Το αποτέλεσμα βέβαια που τελικά προκύπτει είναι όχι η μετακίνηση, καθώς ελάχιστοι είναι αυτοί οι οποίοι εγκατέλειψαν τα καταστήματα, αλλά η μεγαλύτερη χρήση και αξιοποίηση των πολλαπλών εναλλακτικών δικτύων που προσφέρει η τράπεζα και συνολικά μεγαλύτερη χρηστικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Από την άλλη οι Τράπεζες έχοντας επενδύσει σημαντικά κεφάλαια στην ανάπτυξη αυτών των εναλλακτικών δικτύων και σε συνδυασμό με τους χαμηλούς βαθμούς αποδοχής δεν καταφέρνουν να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος.

Μάλιστα μόνο το 2.2% των τραπεζιτών αναφέρουν ότι ο βασικός σκοπός της παροχής αυτών των υπηρεσιών ήταν η μείωση του λειτουργικού τους κόστους. Το 5,8% αναφέρει ότι η ηλεκτρονική τραπεζική θα αποτελέσει μελλοντικά και σταδιακά μία πηγή εσόδων, ενώ σχεδόν οι μισοί αναφέρουν ότι η ηλεκτρονική τραπεζική προέκυψε επειδή οι πελάτες το ήθελαν. Τέλος το 29% αναφέρει ότι η αιτία της γέννησής και ανάπτυξής της, ήταν επειδή το προσέφερε ο ανταγωνισμός ενώ μόνο το 14,8% βλέπουν την υπηρεσία ως ένα σημαντικό εργαλείο προσέλκυσης νέων πελατών. Έτσι συμπερασματικά μεταξύ των στελεχών των τραπεζών η ηλεκτρονική τραπεζική θεωρείται ως μία αναγκαία και απαραίτητη υπηρεσία (συμπεριλαμβανομένου και του κόστους που επιφέρει), με λιγότερους από το 25% να βλέπουν την υπηρεσία ως επικερδής και ως εργαλείο ανάπτυξης. Βέβαια δεν είναι όλες οι τράπεζες τόσο αρνητικές. Κάποιες ηγετικές Αμερικανικές τράπεζες αναγνωρίζουν την ηλεκτρονική τραπεζική ως ένα εργαλείο για την αύξηση των μεριδίων αγοράς τους, αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στις σχέσεις με τους πελάτες τους, αύξηση της μακροχρόνιας κερδοφορίας και τέλος βελτίωση της στρατηγικής τους θέσης. Τα ηγετικά στελέχη της Citibank αναφέρουν ότι οι προσπάθειές τους για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τραπεζικής ήταν ιδιαίτερα επιτυχείς. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρουν ότι 1,9 εκ πελάτες που χρησιμοποιούν του Citibank.com έχουν στην κατοχή τους 66% περισσότερους λογαριασμούς από τους υπόλοιπους πελάτες ενώ ταυτόχρονα είναι και 33% περισσότερο κερδοφόροι για την τράπεζα (διατηρούν μεγαλύτερα υπόλοιπα στους λογαριασμούς τους).

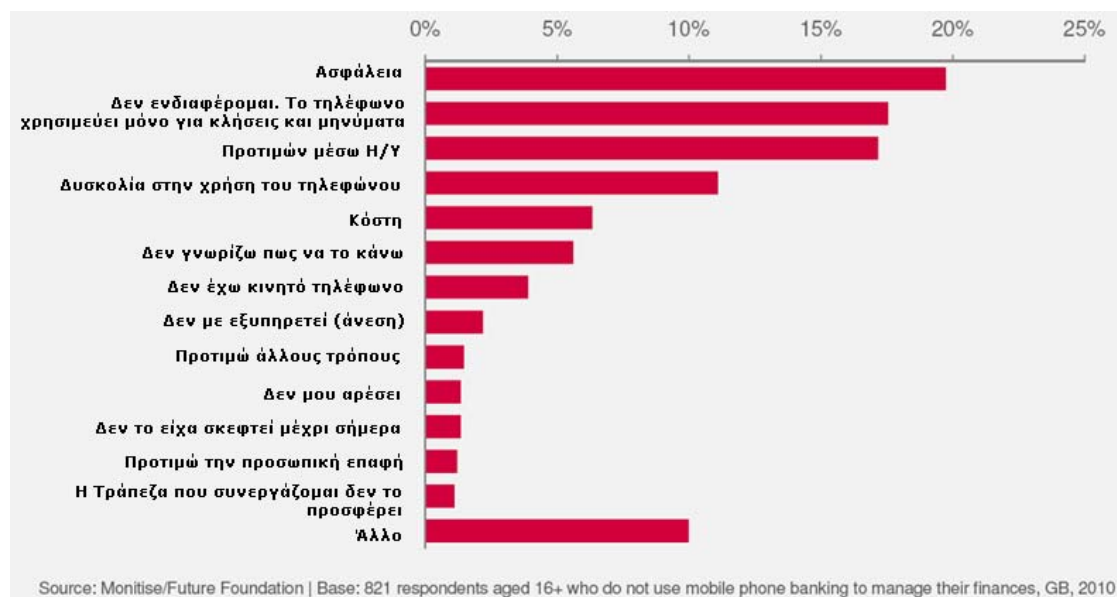
Είναι σημαντικό ότι οι τράπεζες θα πρέπει να κοιτάζουν πέρα από την απλή μείωση του κόστους. Όπως αναφέρθηκε σε αρκετά σημεία, η γενικότερη σχέση με τον πελάτη, καθώς και η εικόνα που αποτυπώνεται στην αγορά μπορεί να αποδειχθούν ιδιαίτερα κρίσιμα. Η πληρέστερη ανάγνωση των αναγκών του πελάτη και η διαρκής προσθήκη αξίας στο προϊόν / υπηρεσία αποτελούν σημαντικές παραμέτρους στον στρατηγικό σχεδιασμό. Βεβαίως για να υλοποιηθούν όλα αυτά, οι τράπεζες θα πρέπει να επενδύσουν σημαντικά στο να πείσουν όλο και περισσότερους πελάτες να χρησιμοποιήσουν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

Μελετώντας όλα τα προηγούμενα, προκύπτει εύλογα το ερώτημα γιατί υπάρχουν πελάτες τραπεζών που δεν επιλέγουν το συγκεκριμένο κανάλι για την εξυπηρέτηση των τραπεζικών τους συναλλαγών και ποιοι θα πρέπει να είναι οι τρόποι αντιμετώπισης αυτού του φαινομένου από τις τράπεζες. Σε ερώτηση



ανοιχτού τύπου «Γιατί δεν κάνετε χρήση του mobile banking?» και καταγραφή των συνηθέστερων απαντήσεων προκύπτει το εξής :

Σχήμα 50 : Γιατί δεν κάνετε χρήση της υπηρεσίας mobile banking?



Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η κύρια αιτία για την μη χρήση της κινητής τηλεφωνίας ως εναλλακτικό κανάλι για την εξυπηρέτηση των τραπεζικών τους συναλλαγών είναι η ανησυχία για την ασφάλεια των συστημάτων. Η ασφάλεια των συναλλαγών είναι ένα ζήτημα που αναδύεται ταυτόχρονα με την αύξηση της χρήσης του mobile banking, αλλά αποδεικνύεται ότι οι χρήστες έχουν αποκτήσει ένα σημαντικά υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας στην τεχνολογία που οι τράπεζές τους χρησιμοποιούν.

Επίσης υπάρχει ένα σεβαστό σύνολο καταναλωτών που επιλέγει το web banking ως προτιμώμενο κανάλι είτε λόγω συνήθειας σε αυτό, είτε λόγω του ότι δεν έχει ανάγκη την φορητότητα του mobile. Υπάρχει επίσης ένα μεγάλο σύνολο καταναλωτών που θεωρούν ότι το κινητό τηλέφωνο δύναται να κάνει και να δέχεται κλήσεις και ότι οι πρόσθετες λειτουργίες είναι μη απαραίτητες. Το πλήθος αυτών που είχαν αυτήν την άποψη ήταν σημαντικό αλλά αναμένεται να μειωθεί δραστικά όσο θα γίνονται ευρέως γνωστά τα κέρδη και το κόστος αυτής της υπηρεσίας. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι το σύνολο των ανωτέρω ανθρώπων αποτελείται κυρίως από άτομα μεγαλύτερης ηλικίας ή χαμηλότερων εισοδημάτων. Ένας άλλος λόγος μη χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω των συσκευών κινητής τηλεφωνίας είναι ότι οι καταναλωτές δεν μπορούν να το κάνουν από το τηλέφωνό τους. Η μετάφραση αυτής της παρατήρησης είναι ότι ένας σημαντικός

αριθμός καταναλωτών θεωρεί ότι για να γίνει αυτό απαιτείται ένα πολύ καλό κινητό τηλέφωνο.

Οι λόγοι που οι πελάτες αργούν να υιοθετήσουν την ιδέα και χρήση της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της κινητής τηλεφωνίας είναι αρκετοί <sup>26</sup> και θα επιχειρήσουμε να τους αναλύσουμε. Για την καλύτερη εξήγηση της αργής αποδοχής των ηλεκτρονικών υπηρεσιών είναι σημαντικό να κοιτάξουμε τον καταναλωτή. Το πελατειακό κοινό δεν είναι ένα ομοιογενές σύνολο. Αντιλήψεις, συμπεριφορές και ανάγκες / απαιτήσεις ποικίλουν σημαντικά μέσα σε αυτό. Οι innovators και early adopters ενδιαφέρονται παραδείγματος χάριν σημαντικά για το προϊόν, είναι πρόθυμοι να αναλάβουν μεγαλύτερο ρίσκο και είναι τέλος περισσότερο δεκτικοί σε πρώιμα προβλήματα και τυχόν δυσλειτουργίες. Το μεγαλύτερο στοίχημα / πρόκληση των τραπεζών είναι να καταφέρουν να πείσουν τους υπόλοιπους πελάτες είτε να το χρησιμοποιήσουν είτε να αυξήσουν την χρήση του αν είναι ήδη συνδρομητές. Εξετάζοντας την συμπεριφορά των light users φτάνουμε στο συμπέρασμα ενός αδιάφορου πελάτη / καταναλωτή. Σε αυτήν την κατηγορία των πελατών (Light users) συμπεριλαμβάνονται και οι περιπτώσεις των πελατών που κάποτε εγγράφηκαν στην υπηρεσία του mobile banking αλλά πλέον είτε δεν την χρησιμοποιούν είτε την χρησιμοποιούν πάρα πολύ αραιά. Περιστασιακά κάνουν χρήση της υπηρεσίας για να δουν το υπόλοιπο ή τις κινήσεις του λογαριασμού τους (πληροφοριακού χαρακτήρα συναλλαγές). Οι εν λόγω χρήστες έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά με τους cyberconsumers (heavy users) αλλά σε αντίθεση με αυτούς δεν πιστεύουν (ούτε και πράττουν αντίστοιχα) ότι το διαδίκτυο και κατ' επέκταση το mobile internet είναι ο καλύτερος τρόπος εξυπηρέτησης των συναλλαγών τους. Υπό αυτήν την έννοια χρησιμοποιούν τις δυνατότητες που εκείνοι θεωρούν καλύτερες ή ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες τους από το συγκεκριμένο κανάλι εξυπηρέτησης αλλά δεν το χρησιμοποιούν εκτενέστερα. Οι περισσότεροι από αυτούς τους χρήστες εκτιμούν ότι η ηλεκτρονική τραπεζική μέσω του διαδικτύου θα βελτιώσει τη ποιότητα της ζωής τους. Αλλά παρ' όλα αυτά εξακολουθούν να θεωρούν απαραίτητη την παρουσία τους στο φυσικό κατάστημα, ή ότι για την ανάληψή τους θα πρέπει να πάνε στο ATM ή θα μπορούσαν να καλέσουν στο τηλεφωνικό κέντρο από το σπίτι τους ή από τη δουλειά τους για να ενημερωθούν για το υπόλοιπο του λογαριασμού τους. Αρκετοί από αυτούς δεν θεωρούν ότι

---

<sup>26</sup> Marketing Online Banking Services : The voice of the customer - Journal Of Financial Services Marketing Vol 8, 106 – 118, Henry Stewart Publication s / 2003

τους διευκολύνει πολύ σημαντικά σε κάτι που ήδη κάνουν ενώ άλλοι αναφέρουν ότι έγιναν συνδρομητές κατόπιν παράκλησης της τράπεζας συνεργασίας τους. Επανελημμένες προσκλήσεις καθώς και δελεαστικές προσφορές στο τιμολόγιο των συναλλαγών τους οδήγησαν στα εναλλακτικά δίκτυα. Ακόμη μικρότερο μέρος αυτών χρησιμοποιεί το mobile banking για να πληρώσει / εξοφλήσει λογαριασμούς. Παρ' όλα αυτά ακόμα και για απλές πληροφοριακές συναλλαγές (όπως ερώτηση υπολοίπου λογαριασμού) οι εν λόγω πελάτες προτιμούσαν αρκετές φορές το ATM ή το κατάστημα καθώς,

- Το θεωρούσαν ευκολότερο
- ξεχνούσαν το mobile banking
- αργή σύνδεση / downtime errors / κακή εξυπηρέτηση από το τμήμα εξυπηρέτησης
- σχετική άνεση

Μάλιστα αρκετοί είναι αυτοί οι οποίοι θεωρούν ότι να επισκεφθούν ένα κατάστημα είναι ευκολότερο από το να κάνουν login στο προφίλ τους και να αναζητήσουν μέσα από το μενού συναλλαγών αυτό το οποίο θέλουν να κάνουν ενώ είναι άλλοι οι οποίοι θεωρούν ότι έχουν πολύ οικεία και καλή σχέση με τον υπάλληλο της τραπέζης έχοντας έτσι καλύτερη εξυπηρέτηση. Τέλος, εκτιμούν ότι ακόμα και για τις πιο απλές πληροφοριακές συναλλαγές προκύπτουν προβλήματα τα οποία για να επιλυθούν απαιτούνται περαιτέρω ενέργειες (πχ τηλεφώνημα στο call centre). Είχαν εξοικειωθεί με την χρήση των υπόλοιπων εναλλακτικών δικτύων (ATM, καταστήματα) και δεν έβρισκαν ακόμη τον λόγο να αποκτήσουν μία καινούρια τραπεζική συνήθεια. Μία συνήθεια την οποία αρχικά τουλάχιστον δεν ένιωθαν να τους προσθέτει κάτι εξαιρετικό ενώ εμπειρικά είχε αποδειχθεί ότι αρκετές φορές μπερδεύοντουσαν και αναγκάζονταν να καλούν στο τηλεφωνικό κέντρο (αρκετές φορές με μέτρια εξυπηρέτηση)

Αυτοί οι πελάτες θεωρούνται αδιάφοροι για το προϊόν και ίσως απρόθυμοι να το χρησιμοποιήσουν στο μέλλον (ειδικά για πιο περίπλοκα ζητήματα). Μερικοί λόγοι που οδηγούν σε αυτό το γεγονός είναι :

- Απροσδιόριστα οφέλη
- Εκτίμηση ρίσκου
- Αδυναμία εγκατάστασης
- Προβλήματα κόστους και συστήματος
- Θέματα ασφάλειας και εμπιστευτικότητας / προστασίας δεδομένων

Οι πελάτες αυτοί θέτουν υπό αμφισβήτηση την χρηστικότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Χρησιμοποιούν τα παραδοσιακά κανάλια (δίκτυο καταστημάτων) και δεν βρίσκουν τον λόγο να αλλάξουν αυτήν την συμπεριφορά. Πιστεύουν ότι όλες οι συναλλαγές απαιτούν κατά κάποιο τρόπο την παρουσία στο κατάστημα, ενώ ακόμη και οι πληροφοριακού τύπου συναλλαγές χειρίζονται καλύτερα μέσω της προσωπικής επαφής. Η άρνηση / αδιαφορία που περιγράφεται δεν αφορά φυσικά την υπηρεσία αυτή κάθε αυτή. Μάλλον τα αίτια της αποστροφής δεν ήταν η έλλειψη δυνατού κινήτρου αλλά απλώς η έλλειψη ενδιαφέροντος καθώς οι περισσότεροι δεν μπόηκαν ποτέ στην διαδικασία να αξιολογήσουν αν μέσω αυτής της υπηρεσίας θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν σημαντικά τα οφέλη της και να εκτελέσουν με καλύτερο τρόπο τις τραπεζικές τους συναλλαγές.. Οι περισσότεροι δλδ δεν δοκίμασαν καν την υπηρεσία. Απλώς η αντιλαμβανόμενη αξία της υπηρεσίας στο πλαίσιο της ικανοποίησης των αναγκών είναι σημαντικά χαμηλή πάντα σε συνδυασμό με το κόστος και τον εκτιμώμενο κίνδυνο που αυτή περιέχει. Επιπρόσθετα η έλλειψη αναλυτικής πληροφόρησης για την χρήση της υπηρεσίας, η έλλειψη δυνατότητας εκπαίδευσης των καταναλωτών και σε μερικές περιπτώσεις η μέτρια διαχείριση των προβλημάτων των πελατών από τους εκπροσώπους της τραπεζικής συμβάλλουν σημαντικά στην αργή αποδοχή των υπηρεσιών των εναλλακτικών δικτύων. Για αυτούς τους λόγους θεωρούν κα κρίνουν την μετάβαση στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες ως μία περίπλοκη, χρονοβόρα και ριψοκίνδυνη διαδικασία.<sup>27</sup> Την απέρριψαν εκ των προτέρων εξαιτίας έλλειψης

- καλής πληροφόρησης
- επεξήγησης υπηρεσίας
- παρουσίασης δυνατοτήτων και λειτουργιών

Αναλύοντας περισσότερο τους λόγους για τους οποίους η κατηγορία αυτή των πελατών (light users) χρησιμοποιούν ελάχιστα ή δεν χρησιμοποιούν καθόλου την ηλεκτρονική τραπεζική μέσω της κινητής τηλεφωνίας καταγράφουμε τα ακόλουθα:

---

<sup>27</sup> Marketing online banking to the indifferent consumer

Αντιληπτό σχετικό πλεονέκτημα : Οι περισσότεροι light και non users δεν αντιλαμβάνονται σχεδόν κανένα συγκριτικό πλεονέκτημα στο mobile banking. Η νέα αυτή δυνατότητα δεν αντιμετωπίζεται ως βασική βελτίωση, ως επίλυση σοβαρού προβλήματος και αρωγός σημαντικής βελτίωσης της ζωής τους. Η δυνατότητα της άμεσης ενημέρωσης και πληροφόρησης σχετικά με τα τραπεζικά προϊόντα του πελάτη, καθώς επίσης και η δυνατότητα πληρωμών / εξόφλησης λογαριασμών δεν εκτιμήθηκαν κατά τα αναμενόμενα από τις συγκεκριμένες 2 κατηγορίες χρηστών. Οι Marketers θα πρέπει να βρουν τους κατάλληλους τρόπους ώστε να προσελκύσουν αυτούς τους αδιάφορους χρήστες μέσω της προσπάθειας για αύξηση της αντιλαμβανόμενης αξίας του πελάτη.

Πολυπλοκότητα : Η διαδικασία της πρόσβασης στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες και τελικά η χρήση αυτής φάνηκε σε αρκετούς ως μία επίπονη και περίπλοκη διαδικασία. Οι τράπεζες θα πρέπει να τοποθετηθούν απέναντι σε αυτά τα ερωτηματικά και τις ανησυχίες με σκοπό να τις αντισταθμίσουν και να αυξήσουν τα επίπεδα αποδοχής.

Συμβατότητα : Αρκετοί πελάτες ανέφεραν τεχνικές δυσκολίες σχετικά με την συμβατότητα των συστημάτων της τραπεζής με τον προσωπικό τους υπολογιστή

Αντιλαμβανόμενος κίνδυνός : Αρκετοί καταναλωτές εξέφρασαν την ανησυχία τους σχετικά με την ασφάλεια των συναλλαγών και κατ' επέκταση των προσωπικών τους δεδομένων. Ο διαρκής φόβος της απάτης στα πλαίσια των συνεπειών της παραίτησης του ελέγχου των τραπεζικών προϊόντων του πελάτη θα πρέπει να μειωθεί σημαντικά από τις τράπεζες. Διαρκής προσπάθεια για βελτίωση της ασφάλειας, καθώς και διαρκής εκπαίδευση των πελατών είναι στοιχεία απαραίτητα.

Διαιρετότητα : Η δυνατότητα της προσφοράς μίας βασικής υπηρεσίας με κύριες λειτουργίες και η δυνατότητα μελλοντικής προσθήκης επιπρόσθετων υπηρεσιών και λειτουργιών είναι πολύ σημαντική ενέργεια με σκοπό την κάλυψη αρχικά ανασφαλών πελατών που επιθυμούν αρχικά την δοκιμή. Δυνατότητα ακόμη και χωρίς χρέωση δοκιμής της υπηρεσίας με σκοπό την επίδειξη των δυνατοτήτων.

Προοπτική : Η βασική αιτία της μειωμένης αποδοχής αρκετών πελατών είναι η έλλειψη της θέλησης και των σημαντικών κινήτρων. Τα οφέλη της άνεσης, του ελέγχου και της συνολικά ενοποίησης με τα υπόλοιπα παρεχόμενα δίκτυα της τραπεζής είναι πολύ σημαντικά στοιχεία για τους χρήστες που χρησιμοποιούν την υπηρεσία. Από την στιγμή που οι χρήστες θα αρχίσουν να εξοικειώνονται με την υπηρεσία, τα οφέλη γίνονται ακόμη πιο ξεκάθαρα.

Κατά συνέπεια η απαιτούμενη στρατηγική προσέγγισης τους από τις τράπεζες απαιτείται να είναι εντελώς διαφορετική. Πρέπει να προσαρμόσουν διαφορετικές τακτικές στους πελάτες που δεν βλέπουν μεγάλη αξία στην υπηρεσία, ή έχουν ιδιαίτερη ανησυχία όσον αφορά την πολυπλοκότητα και το ρίσκο που εμπεριέχεται κατά την χρήση της.

## **5.8. Ένα επιτυχημένο application**

Οι τράπεζες για να καταφέρουν ότι αναφέρθηκε προηγουμένως (προσέλκυση νέων πελατών είτε από άλλες τράπεζες είτε από άλλα δίκτυα και διατήρηση υφισταμένου πελατολογίου) θα πρέπει να αναπτύξουν μία ελκυστική, φιλική, απλή και σίγουρα λειτουργική εφαρμογή<sup>28</sup>. Πιο συγκεκριμένα, οι τομείς στους οποίους η τράπεζα θα πρέπει να επικεντρωθεί ώστε να καταφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι οι ακόλουθοι:

Λειτουργικό σύστημα : Η διαθεσιμότητα της εφαρμογής σε όλες τις συσκευές (και όχι σε ορισμένες εξ αυτών) καθώς και η ενιαία συμπεριφορά της είναι στοιχεία απαραίτητα για τη συνολική αποδοχή της.

Ασφάλεια : Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή πορεία μιας εφαρμογής είναι η προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών καθώς και η προστασία της εφαρμογής από κάθε είδους κακόβουλα λογισμικά (ιούς, malware, spyware)

Ταχύτητα σύνδεσης : Σε περίπτωση που η εφαρμογή (App) δεν έχει την ίδια ταχύτητα ανεξάρτητα με το δίκτυο (3G, 4G ή Wi-fi) τότε είναι πιθανή η αρνητική αξιολόγησή της

Εξοικονόμηση ενέργειας και δεδομένων : Είναι πολύ σημαντικό η εφαρμογή να λειτουργεί με την χαμηλότερη δυνατή κατανάλωση ενέργειας

---

<sup>28</sup> The essential guide to Mobile App Testing

Εγκατάσταση και εκκίνηση : Απαραίτητο στοιχείο είναι επίσης η ευκολία εγκατάστασης και εκκίνησης της εφαρμογής.

Καλώς ή κακώς, μία κακή εμπειρία από κάποιον πελάτη, είναι πλέον πολύ εύκολο να διαδοθεί, εξαιτίας της εξάπλωσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Twitter, Yelp), ενώ πολύ σημαντική είναι και η αξιολόγηση που εμφανίζεται στην βιτρίνα κάθε εφαρμογής πριν την κατεβάσει ο καταναλωτής από το αντίστοιχο store (Appstore, Google store). Δεν υπάρχει δυνατότητα απόκρυψης της κακής ποιότητας μίας εφαρμογής (App) στον κόσμο της κινητής τηλεφωνίας και στην εποχή της κοινωνικής δικτύωσης. Η λειτουργικότητα μιας καλής ηλεκτρονικής τραπεζικής εφαρμογής (App) θα πρέπει κατά συνέπεια να βασίζεται στα εξής :

1. Ποιότητα εφαρμογής : Ευκολία αρχικής πρόσβασης (sign up & login) ειδικότερα όταν είναι απαραίτητη η εισαγωγή κωδικών
2. Menu Options : Ευκολία πλοήγησης, ευκολία εύρεσης επιλογών Help, About
3. Κρίσιμα σημεία : Scrolling, επιλογή κειμένων, πλήκτρο επιστροφής, λειτουργία εφαρμογής είτε από το πληκτρολόγιο είτε από την οθόνη αφής.
4. Χειρισμός δεδομένων : Σημαντική παράμετρος είναι ο χειρισμός και η αποθήκευση των στοιχείων ή συμπεριφορά στη διαγραφή αυτών
5. Μέγεθος οθόνης : Πως συμπεριφέρεται η εφαρμογή σε διαφορετικά μεγέθη οθονών (ή ακόμα και σε tablets). Πόσο πρέπει να κάνει scroll ο χρήστης ώστε να δει όλες τις πληροφορίες της οθόνης?
6. Interruptions / Διακοπές : Πως συμπεριφέρεται η εφαρμογή όταν η μπαταρία του κινητού είναι χαμηλή ? ή όταν ο χρήστης δέχεται μία κλήση ή ένα μήνυμα?
7. Μηνύματα λάθους : Τα μηνύματα λάθους θα πρέπει να περιέχουν σαφή, περιεκτικά και με ακρίβεια λεκτικά, ώστε να κατευθύνουν και να βοηθούν με σωστές πληροφορίες τον χρήστη.

Η έκρηξη στις ηλεκτρονικές εφαρμογές (Apps) για κινητά τηλέφωνα έχει προκαλέσει και αντίστοιχη / ανάλογη έκρηξη σε ζητήματα ασφαλείας. Αν και τα περισσότερα εργαλεία και πρακτικές παραδοσιακού web δύναται να εφαρμοστούν και στο mobile υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη (πχ κλοπή συσκευής, κακόβουλο λογισμικό για κινητά κλπ). Πριν την υλοποίησή της θα πρέπει να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα :

- Εμπιστευτικότητα (Confidentiality) - Τα προσωπικά στοιχεία του χρήστη θα πρέπει να διατηρούνται εμπιστευτικά?
- Ακεραιότητα (Integrity) - Τα στοιχεία από την εφαρμογή πρέπει να είναι εμπιστευτικά και επαληθεύσιμα
- Αναγνώριση (Authentication) - Μπορεί η εφαρμογή να επαληθεύσει ποιος είναι ο χρήστης?
- Εξουσιοδότηση (Authorization) - Μπορεί η εφαρμογή να περιορίσει τα προνόμια του χρήστη?
- Διαθεσιμότητα (Availability) - Μπορεί κάποιο κακόβουλο άτομο να καταλάβει την εφαρμογή ενώ ο χρήστης είναι offline?

Απλώς αναφέρουμε ότι σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, το 60% των χρηστών θα εγκατέλειπαν την εφαρμογή (App) ή το ιστότοπο (internet site) εάν δεν έχει φορτωθεί (load) μέσα σε 3 δευτερόλεπτα. Από αυτό το ποσοστό, το 43%, δήλωσαν μάλιστα ότι δεν θα ξαναπροσπαθούσαν



## **Ξενόγλωσση**

1. Mobile Banking changing the way people bank Mobilearth – White Paper January 2013
2. Emerging trends in Mobile Banking – In association with Monitise – Future foundation - Money on the move - 2011
3. Marketing Online Banking Services : The voice of the customer - Journal Of Financial Services Marketing Vol 8, 106 – 118, Henry Stewart Publications / 2003
4. Marketing online banking to the indifferent consumer – December 2003
5. The essential guide to Mobile App Testing

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΚΟΣΜΟΥ**

### **6.1. Περιγραφή των σύγχρονων τάσεων και εξελίξεων**

Ο χρηματοοικονομικός κόσμος εξελίσσεται ταχύτατα. Δεν θα μπορούσε να συμβαίνει κάτι διαφορετικό, βεβαίως, δεδομένης της ιδιαίτερα στενής σχέσης του, με τον κόσμο της τεχνολογίας, της επιστήμης του marketing και φυσικά με τον ίδιο τον επιχειρηματικό κόσμο. Το περιβάλλον που έχει πλέον σχηματιστεί γύρω από τις τράπεζες είναι σημαντικά διαφορετικό συγκριτικά με τα προηγούμενα χρόνια. Πλέον ακόμη και στις περιπτώσεις όπου τα στοιχεία μιας τράπεζας είναι ικανοποιητικά, είναι τέτοιες οι εξωτερικές πιέσεις και είναι τόσο δυναμικό το εξωτερικό περιβάλλον που η τράπεζα θα πρέπει πάλι να τα αξιολογήσει και όπου χρειάζεται, να προσαρμοστεί κατάλληλα. Το γεγονός της αύξησης των απαιτήσεων των πελατών των τραπεζών και της στροφής τους ακόμη και στην εξυπηρέτηση από εναλλακτικούς παρόχους υπηρεσιών (πχ retail & technology firms) καθώς και της ανάγκης απομόχλευσης και συρρίκνωσης των τραπεζικών ισολογισμών με την κατ' επέκταση ανάγκη συγχωνεύσεων προκαλεί την ανάγκη για εξερεύνηση νέων περιοχών και ανάπτυξης καινοτομιών και νέων διαδικασιών<sup>29</sup>.

Οι τάσεις που φαίνεται να διαμορφώνουν τον χρηματοοικονομικό κόσμο στο μέλλον σχετίζονται, αφενός με τις εξελίξεις της τεχνολογίας και αφετέρου με την πελατοκεντρική προσέγγιση των επιχειρησιακών μοντέλων. Στην έρευνα Global Consumer Banking Survey 2012 The customer takes control<sup>30</sup> της Ernst & Young σε δείγμα 28.560 πελατών τραπεζών από 35 χώρες (500 ερωτηθέντες προέρχονταν από την Ελλάδα) που πραγματοποιήθηκε τον Μάρτιο του 2012 αλλά και σε αντίστοιχο Outlook για τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες οι οποίες θα

---

<sup>29</sup> Time for bold action Global Banking Outlook 2013 – 2014 Ernst & Young – December 2012

<sup>30</sup> Ernst & Young Global Consumer Banking Survey 2012 The customer takes control

αποτελέσουν τα συστατικά – κλειδιά για τις τράπεζες, της ίδιας εταιρίας για το 2013 – 2014<sup>31</sup> έγιναν γνωστά τα εξής συμπεράσματα :

- Οι πελάτες έχουν γίνει λιγότερο πιστοί σε μία τράπεζα με αποτέλεσμα να διασπείρουν σε ένα ποσοστό τις τραπεζικές τους εργασίες. Έτσι είναι πολύ πιθανό να χρησιμοποιούν και άλλες τράπεζες καθώς και να αλλάξουν στην πορεία την βασική τράπεζα συνεργασίας τους. Αν και οι σχέσεις των πελατών με τις τράπεζες είναι καλές με την ευρεία έννοια, η εικόνα των τραπεζών διαταράχθηκε σημαντικά με τα τελευταία γεγονότα. Οι τράπεζες θα πρέπει να επενδύσουν σε μία μελλοντική στρατηγική μεγάλου ορίζοντα με πυρήνα τον πελάτη και στόχο την εξυπηρέτηση των αναγκών του μέσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον μέσω της ανάπτυξης νέων καινοτόμων προϊόντων / υπηρεσιών και διαδικασιών. Συνεπώς κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό για τις τράπεζες να μπορούν να διατηρούν το υφιστάμενο πελατολόγιό τους αλλά και να μπορούν να προσελκύσουν νέο πελατολόγιο από τον εγχώριο τραπεζικό ανταγωνισμό
- Στο πλαίσιο της συνεχούς μειωμένης πιστότητας των πελατών και του αυξανόμενου ανταγωνισμού, προκύπτει μία ξεκάθαρη ευκαιρία για διαφοροποίηση. Κάτι το οποίο όμως δεν είναι απαραίτητα προνόμιο των τραπεζών, αλλά και πολλών τεχνολογικών εταιριών ή οργανισμών λιανικών υπηρεσιών.
- Οι πελάτες θέλουν να αναλάβουν τον έλεγχο των τραπεζικών τους συναλλαγών. Για αυτόν τον λόγο οι τράπεζες θα πρέπει να ενισχύσουν αυτήν την τάση δίνοντας περισσότερη δύναμη στους πελάτες τους, περισσότερη ευελιξία και περισσότερο έλεγχο,
- Η πελατειακή σύσταση κερδίζει σημαντικό έδαφος. Η δύναμη του στόματος επηρεάζει σημαντικά τους πελάτες.. Σε παγκόσμιο επίπεδο, το 71% των πελατών αναζητούν συστάσεις σε τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες από φίλους, οικογένεια, συναδέλφους, συμμετέχουν σε online κοινότητες. Ενώ σημαντικό ποσοστό (44%) χρησιμοποιεί τις ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης (social media), καθιστώντας ιδιαίτερα σημαντική μια επιτυχημένη παρουσία μιας τράπεζας στην ηλεκτρονική τραπεζική μέσω μιας καλής ηλεκτρονικής εφαρμογής στον κόσμο των έξυπνων κινητών τηλεφώνων
- Χωρίς έκπληξη, οι πελάτες επιζητούν χαμηλότερο κόστος και περισσότερη αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Οι απαιτήσεις των πελατών έχουν

---

<sup>31</sup> Time for bold action Global Banking Outlook 2013 – 2014 Ernst & Young – December 2012

διαφοροποιηθεί σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν, καθώς οι προσδοκίες τους για το επίπεδο των υπηρεσιών, την σημασία της εξυπηρέτησης, τα παρεχόμενα εναλλακτικά κανάλια προσφοράς των υπηρεσιών, τα καινοτόμα προϊόντα για την κάλυψη των αναγκών τους είναι διαρκώς αυξανόμενες. Οι ευέλικτες και καινοτόμες τράπεζες είναι σίγουρο ότι θα έχουν μεγαλύτερη επιτυχία συγκριτικά με τις παραδοσιακές και δυσκίνητες.

- Δεδομένης της επικείμενης συρρίκνωσης των τραπεζών (μείωση δικτύου καταστημάτων, αποχώρηση από διεθνή παρουσία, απομόχλευση) και των διαρκώς συρρικνωμένων περιθωρίων κέρδους, καθώς και του εντεινόμενου ανταγωνισμού, οι τράπεζες θα πρέπει να καταλήξουν σε ένα μίγμα προϊόντος / υπηρεσιών περισσότερο αποτελεσματικό συγκριτικά με πριν
  - Προϊόν / Υπηρεσίες : Καινοτόμο
  - Προώθηση : Ηλεκτρονικά
  - Διανομή : Ηλεκτρονικά
  - Τιμολόγηση – Παλιές προκλήσεις νέα μοντέλα
- Οι τράπεζες αντιμετωπίζουν πολλαπλά προβλήματα στον τομέα της τεχνολογίας και αρκετά έτη υποεπένδυσης σε αυτόν τον τομέα τώρα εμφανίζουν τις επιπτώσεις τους. Ένα από αυτά είναι η ασφάλεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών ειδικά σε απαρχαιωμένα συστήματα και αποθήκευση στοιχείων και δεδομένων. Σε αντίθεση με οριακές προσθήκες και βελτιώσεις αρκετών τραπεζών, πολλές τράπεζες προσεγγίζουν το ζήτημα με περισσότερη προσοχή και μακροπρόθεσμο ορίζοντα προσδοκώντας μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Η τεχνολογία αποτελεί ένα στρατηγικό τομέα ιδιαίτερα κομβικό και παράγοντα διαφοροποίησης.
- Όλα τα επιχειρησιακά μοντέλα και οι διαδικασίες θα πρέπει σε κάποιο βαθμό ή συνολικά να αναθεωρηθούν με σκοπό την αποτελεσματικότερη ανταπόκριση στις ανάγκες τόσο του συνόλου των πελατών, όσο και πιο niche τμημάτων. Σε αυτό το πλαίσιο οι πελάτες, επιθυμούν την ενίσχυση των εναλλακτικών δικτύων και κυρίως του mobile banking.
- Μετά από κάποια άσχημα και ανεπιτυχή ξεκινήματα, πλέον ο συνδυασμός νέων πλατφόρμων, των απαιτήσεων των πελατών και την εξέλιξη της τεχνολογίας (δίκτυα, λογισμικό και συσκευές smartphones) φαίνεται ότι έφτασε επιτέλους το πλήρωμα του χρόνου για να αποτελέσει η ηλεκτρονική τραπεζική μέσω των κινητών τηλεφώνων ένα ουσιαστικό εναλλακτικό κανάλι. Οι περισσότερες τράπεζες έχουν ήδη ενσωματώσει αυτήν την προοπτική σε

κάποιο βαθμό. Κάποιες μάλιστα παρουσιάζονται ιδιαίτερα ενθουσιώδεις σε αυτήν την προοπτική, παρέχοντας νέα προϊόντα μέσω της υιοθέτησης νέας τεχνολογίας ασύρματων πληρωμών και προσφέροντας νέες ηλεκτρονικές εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα. Μάλιστα η εξέλιξη του mobile banking συχνά ξεπερνάει τα αναμενόμενα στα κράτη των ταχύτατα αναδυόμενων χωρών όπου η φυσική παρουσία των τραπεζών είναι σε έλλειψη. Ωστόσο, δεν ήταν όλοι οι first movers επιτυχημένοι, καθώς σε αρκετές περιπτώσεις οι υπηρεσίες που προσφέρονται από το δίκτυο του mobile banking προκαλούν απογοήτευση στο κοινό. Οι τράπεζες που έχουν καθυστερήσει θα πρέπει να κινηθούν γρήγορα ώστε να αναπτύξουν υπηρεσίες τέτοιες που θα καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών τους μέσα στο πλαίσιο της συμμόρφωσης από παλαιότερα λάθη για την βελτίωση της λειτουργικότητας.

- Παρ' όλα αυτά ακόμη και στις ανεπτυγμένες χώρες ο θάνατος του δικτύου των φυσικών καταστημάτων κρίνεται αρκετά υπερβολικός. Οι πελάτες επιζητούν μια περισσότερο πελατοκεντρική προσέγγιση αλλά τα καταστήματα θα εξακολουθούν να είναι πολύ σημαντικά στην παροχή συμβουλών και στην επίλυση πολύπλοκων θεμάτων. Αντίθετα στο εγγύς μέλλον θα υπάρξει σημαντική εξέλιξη στην εμπειρία των πελατών με τα καταστήματα από την εικόνα των παραδοσιακών (και πολλές φορές τύπου κρατικών γραφείων) σε υβριδικά καταστήματα μεταξύ καταστήματος τεχνολογίας και καφέ
- Αναδιαμόρφωση των λειτουργιών των τραπεζών γύρω από τις ανάγκες του πελάτη.
- Οι τράπεζες ανταγωνίζονται στο πλαίσιο της διαρκούς αύξησης των απαιτήσεων και των αναγκών των πελατών τους. Διαφορετικά μοντέλα αναπτύσσονται για να εξυπηρετήσουν / ανταποκριθούν στο εύρος αυτών των αναγκών. Μερικά μοντέλα αναπτύσσονται στο πλαίσιο του ανταγωνισμού χαμηλού κόστους, κάποια άλλα στις υπηρεσίες υψηλής αξίας. Οι μεγάλες τράπεζες με παρουσία σε όλα τα επίπεδα προσπαθούν να προστατεύσουν τα μερίδια αγοράς τους, έναντι εξειδικευμένων ανταγωνιστών οι οποίοι στοχεύουν σε ειδικά τμήματα και ειδικές απαιτήσεις πελατών.

Είναι προφανές ότι η ψηφιακή τραπεζική πλέον αποτελεί τον κανόνα στις βασικές τραπεζικές συναλλαγές καθώς πραγματοποιείται τρομακτική έκρηξη στις εφαρμογές κινητών. Οι πάροχοι χρηματοοικονομικών υπηρεσιών θα πρέπει να υιοθετήσουν τις καινοτομίες στις πληρωμές μέσω της κινητής τηλεφωνίας, στο

mobile marketing και στο mobile banking ώστε να εμβαθύνουν τις σχέσεις τους με τους καταναλωτές / πελάτες τους και να συμμετάσχουν στο νέο περιβάλλον που προκύπτει. Οι τράπεζες θα πρέπει να επαναξιολογήσουν τον σκοπό και τα σύνορα των δυνατοτήτων των πληρωμών που διαθέτουν και να μάθουν να ανταγωνίζονται με νέους παίκτες σε ένα ιδιαίτερα διαφοροποιημένο περιβάλλον που πλέον έχει επεκταθεί σημαντικά. Η προσαρμογή των τραπεζών και η εξέλιξη τους στα νέα δεδομένα θα γίνει μέσα στο πλαίσιο των εξής 4 πυλώνων :

- Προσφορά καινοτόμων λύσεων
- Υπέρβαση προσδοκιών πελατών
- Πελατοκεντρική προσέγγιση
- Μακροπρόθεσμος ορίζοντας

## 6.2. Η εξέλιξη των smartphones

Οι smartphone συσκευές κινητών τηλεφώνων αλλάζουν και επαναδιαμορφώνουν ταχύτατα τον τρόπο που 5 δις συνδρομητές αναζητούν, επιλέγουν, αγοράζουν και τελικά πληρώνουν. Το 2012 οι αποστολές smartphones έφτασαν στα 671 εκ (αύξηση περίπου 42% σε σύγκριση με το 2011) ενώ μέχρι το τέλος του 2013 θα υπάρχουν περισσότερα από 1,4 δις έξυπνα κινητά τηλέφωνα (smartphones) ενώ οι περισσότεροι από τους μισούς mobile χρήστες είναι κάτοχοι smartphones (όπως είδαμε στην παράγραφο 2.4.). Παρατίθενται ακολούθως οι 10 τάσεις που επικρατούν στον χώρο των συσκευών κινητής τηλεφωνίας και οι οποίες θα διαμορφώσουν την αλυσίδα αξίας τα επόμενα 5 χρόνια.<sup>32</sup>

**Displays** : Η τάση κατευθύνει οποιονδήποτε νέο σχεδιασμό κινητού σε οθόνες υψηλής ανάλυσης με εντυπωσιακά γραφικά αλλά ταυτόχρονα χαμηλή κατανάλωση μπαταρίας (Παλιά τεχνολογία LCD υγροί κρύσταλλοι – Νέα τεχνολογία AMOLED).

**Επεξεργαστές** : Παρατηρείται σημαντική σύγκλιση μεταξύ των smartphones των tablets και των notebooks. Η τάση οδηγεί σε μεγαλύτερη δύναμη, μικρότερο μέγεθος και χαμηλότερη κατανάλωση. Αυτό πρακτικά οδηγεί σε μικρότερου μεγέθους κινητά με μεγαλύτερη αυτοδυναμία μπαταρίας και σαφώς γρηγορότερα λειτουργικά περιβάλλοντα.

---

<sup>32</sup> Making smartphones brilliant – Ten trends By Vankat Atluri / Umit Cakmak / Richard Lee – June 2012 A publication of the Telecommunications Media and Technology practice

Sensors : Σε όρους λειτουργικότητας οι αισθητήρες εξακολουθούν να βελτιώνονται σημαντικά. Τα κινητά των επόμενων γενιών θα έχουν ακόμη πιο εξελιγμένους αισθητήρες όπως βιομετρικούς ή περιβαλλοντικούς ταυτόχρονα με αυτούς που υπάρχουν ήδη (πχ αλλαγή από portrait σε landscape με περιστροφή του κινητού, σβήσιμο οθόνης όταν πλησιάζει στο αυτί μας). Η ανάπτυξη νέων αισθητήρων και η πλήρης ενσωμάτωσή τους θα γίνει τα επόμενα χρόνια προς την κατεύθυνση της δημιουργίας εξυπνότερων εφαρμογών περισσότερο προσωποποιημένων ανάλογα με την συμπεριφορά και τις προτιμήσεις του χρήστη.

Μπαταρία : Η τάση οδηγεί σε μεγαλύτερη διάρκεια ζωής, μεγαλύτερη αυτοδυναμία, χαμηλότερη κατανάλωση, μικρότερο μέγεθος, μικρότερο βάρος ακόμη και μεγαλύτερη ταχύτητα φόρτισης

Υλικά : Η τάση οδηγεί σε φιλικότερα στο περιβάλλον υλικά, περισσότερο ανθεκτικά, ελαφρύτερα αλλά ταυτόχρονα και οικονομικότερα δεδομένου του εντονότατου ανταγωνισμού στον χώρο της κινητής τηλεφωνίας και της κατ' επέκταση συμπίεσης των περιθωρίων κέρδους.

Λειτουργικά συστήματα : Παρατηρείται σημαντική σύγκλιση των λειτουργικών συστημάτων μεταξύ των smartphones, tablets και PCs της ίδιας εταιρίας με αποτέλεσμα την συνοχή και συνέχεια της εμπειρίας του χρήστη μέσα από διαφορετικές συσκευές.

Πλοήγηση στο διαδίκτυο : Βελτίωση της γλώσσας προγραμματισμού (HTML5) ενώ σε συνδυασμό με την τεχνολογία cloud θα έχει ως αποτέλεσμα ακόμη καλύτερες πλοηγητικές δυνατότητες στους χρήστες.

Εμφάνιση : Σήμερα περιοριζόμαστε στις οθόνες αφής, στην αίσθηση της κίνησης ή στην αναγνώριση φωνής. Στις επόμενες γενιές η διαδραστικότητα κινητής συσκευής και χρήστη καθώς και η προσαρμογή της πρώτης στην συμπεριφορά του χρήστη θα αυξηθεί σημαντικά. Σε αυτήν την κατεύθυνση θα αναπτυχθεί η δυνατότητα αναγνώρισης χειρός ή ματιού, ενώ βάσει της συμπεριφοράς του χρήστη θα του προτείνονται παραπλήσιες εφαρμογές καθώς και βάση της τοποθεσίας του θα του εμφανίζονται οι αντίστοιχες εφαρμογές (πχ στο γραφείο θα εμφανίζονται οι εφαρμογές που σχετίζονται με αυτό, ενώ στο σπίτι θα εμφανίζονται αντίστοιχα οι εφαρμογές με θέμα την ψυχαγωγία και τη διασκέδαση). Οι χρήστες θα μπορούν να επικοινωνούν με τις συσκευές τους με μια απλή κίνηση του χεριού τους, ή μία απλή ματιά, ενώ σημαντικές βελτιώσεις θα πραγματοποιηθούν ακόμη και στο μέγεθος των συσκευών με δυνατότητα

αυξομείωσης τους (πχ μικρό όταν θέλω να το μεταφέρω στην τσέπη και το μεγαλώνω όταν θέλω να δω μία ταινία)

Δίκτυα : Η κατακόρυφη αύξηση των smartphones σε συνδυασμό και με την αύξηση χρήσης τους, δημιουργεί αντίστοιχες ανάγκες για σημαντικές υποδομές σε δίκτυα τηλεφωνίας.

Η τεχνολογία των κινητών τηλεφώνων εξελίσσεται από μία τεχνολογία προσανατολισμένη στην συσκευή σε μία τεχνολογία προσανατολισμένη στον πελάτη καθώς επιδεικνύουν μία σημαντική στροφή στην χρήση και χρηστικότητα των συσκευών σε σχέση με τις ανάγκες του πελάτη. Πριν από χρόνια οι καταναλωτές τρόμαζαν από την επίδραση της τεχνολογίας και μπορούσαν εύκολα να ικανοποιηθούν από μια απλή υπόσχεση για την άνεσή τους. Σήμερα οι καταναλωτές έχουν πρόσβαση σε απίστευτα επίπεδα πληροφόρησης και ενημέρωσης με αποτέλεσμα να γίνονται ολοένα και περισσότερο απαιτητικοί. Ο μέσος χρήστης ενός κινητού τηλεφώνου δεν επηρεάζεται από τις συνηθισμένες υπηρεσίες που του προσφέρει μία συσκευή. Αντίθετα αναμένει τον πάροχο με τον οποίο συνεργάζεται να διατηρεί τις υπηρεσίες που του παρέχει σε πολύ υψηλό επίπεδο ποιότητας, εξελίσσοντας τις σε μακροχρόνιο ορίζοντα παραμένοντας διαρκώς στην αιχμή της τεχνολογίας. Έτσι μπορούμε με ευκολία να πούμε ότι η εποχή που ζούμε χαρακτηρίζεται ως μια εποχή καινοτομίας με προσανατολισμό στον καταναλωτή (και όχι στο προϊόν).<sup>33</sup> Τα προηγούμενα χρόνια η χρήση του πελάτη περιοριζόταν βάσει των ικανοτήτων της συσκευής του κινητού τηλεφώνου. Ωστόσο με την εξέλιξη της τεχνολογίας, η συσκευή δεν καθορίζει πλέον την χρήση του πελάτη. Αντίθετα είναι οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των καταναλωτών που καθορίζουν τις εξελίξεις. Αυξάνοντας την υπολογιστική δύναμη των συσκευών, την επεκτασιμότητα των λειτουργιών και την διάδραση του χρήστη με την συσκευή προκλήθηκαν σημαντικές καινοτομίες και νεωτερισμοί οι οποίοι αναδιαμορφώνουν συνεχώς τον τρόπο που χρησιμοποιούμε τις κινητές συσκευές. Οι περισσότερες καινοτομίες εστιάζουν στην παράδοση ταχύτερων και ευκολότερων τρόπων στην επικοινωνία του χρήστη. Και όσο τα δίκτυα των παρόχων της κινητής τηλεφωνίας εξαπλώνονται παγκοσμίως για να καλύψουν ολοένα και μεγαλύτερες επιφάνειες, τα κέρδη από τις κλήσεις συμπιέζονται, το κινητό αποκτά τον ρόλο του πιο επιθυμητού τρόπου επικοινωνίας, Όσο οι καταναλωτές χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερο την

---

<sup>33</sup> Rethink the “mobile” in Mobile Banking – Oracle White Paper March 2013



κινητή τους συσκευή και δεν εστιάζουν μόνο στην λειτουργία της επικοινωνίας αλλά αναμένουν να πραγματοποιούν όλες τις λειτουργίες που κάνει και ένας σταθερός υπολογιστής. Τα smartphones και τα tablets έχουν μεταμορφώσει τις κινητές συσκευές σε ένα περιβάλλον μέσω του οποίου οι καταναλωτές μπορούν να έρθουν σε επαφή με τους παρόχους τους, σε πραγματικό χρόνο και με μια πλειάδα επιλογών.

Με την ανάπτυξη της ανάλυσης του περιεχομένου και των πληροφοριών από την χρήση της συσκευής και την κατ' επέκταση ανάλυση της συμπεριφοράς του χρήστη καθώς και την έκρηξη της εξέλιξης των αισθητήρων, οι συσκευές θα εξελιχθούν ώστε να γνωρίζουν καλύτερα τους κατόχους τους και να προσαρμόζονται στην συμπεριφορά τους. Οι επιχειρήσεις δύνανται να εκμεταλλευθούν αυτές τις προοπτικές μέσω προσωποποιημένων διαφημίσεων, οι οποίες στατιστικά εμφανίζονται να αυξάνουν κατά 40% την πρόθεση αγοράς.

Κάθε μία από τις παραπάνω προοπτικές και τάσεις, μπορεί να έχει πολύ σημαντική επίδραση στην εξέλιξη των συσκευών της κινητής τηλεφωνίας. Επιπλέον διαφορετικές επιπτώσεις θα έχουν τα διάφορα μέρη της αλυσίδας αξίας, από τους προμηθευτές και την παραγωγή, το μάρκετινγκ, την διανομή, την πώληση και φυσικά τους πελάτες αυτούς καθ' αυτούς. Για παράδειγμα η ευρεία χρήση των smartphones θα προκαλέσει την αύξηση της ζήτησης για υλικά (τα οποία μάλιστα θα πρέπει να είναι και ανθεκτικότερα και ελαφρύτερα). Αντίστοιχα σε επίπεδο marketing και πωλήσεων, η τακτική που θα ακολουθηθεί θα είναι η περισσότερο προσωποποιημένη διαφήμιση. Σημαντικές αλλαγές θα υπάρξουν και στον τομέα των λιανικών πωλήσεων, αντίστοιχες της δημιουργίας της αλυσίδας καταστημάτων Apple stores. Σε κάθε περίπτωση όμως από όλες αυτές τις δυνατότητες εξέλιξης, είναι βέβαιο ότι ο τελικός χρήστης θα εμφανιστεί ωφελημένος.

### **6.3. Η εξέλιξη της χρηματοοικονομικής και αγοραστικής συμπεριφοράς μέσω της κινητής τηλεφωνίας**

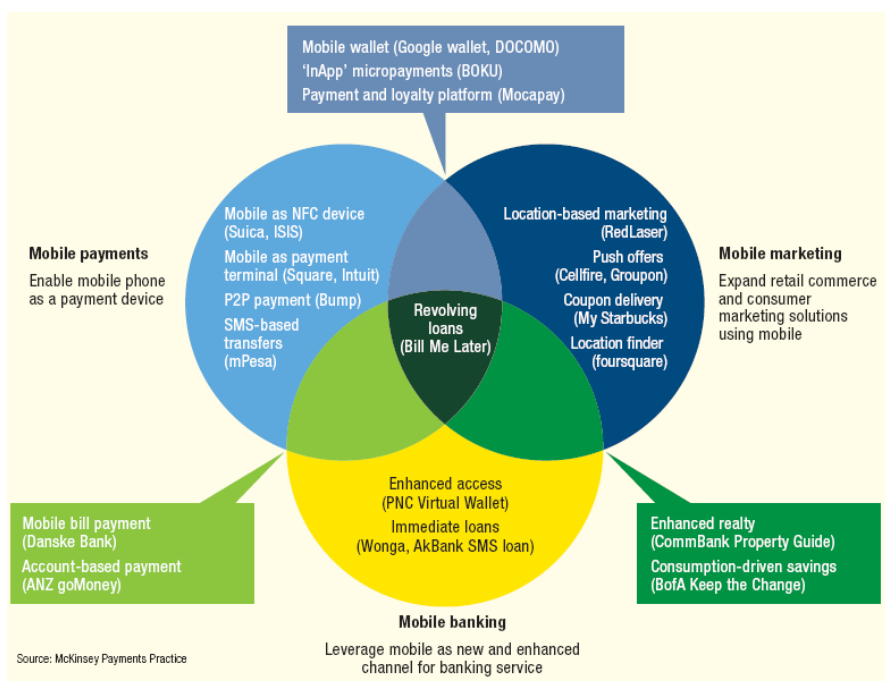
Στο πλαίσιο του έντονα δυναμικού περιβάλλοντος που αναπτύξαμε ανωτέρω, η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών καθώς και η γενικότερη χρηματοοικονομική συμπεριφορά που διαμορφώνεται στο οικοσύστημα,

μεταβάλλεται και εξελίσσεται κατά αντίστοιχο τρόπο<sup>34</sup>. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να επενδύσουν πόρους προς αυτήν την κατεύθυνση ώστε να αφουγκραστούν αυτές τις αλλαγές και να προσαρμοστούν επάνω τους. Η συναλλακτική και χρηματοοικονομική αγορά που σχετίζεται με το ηλεκτρονικό εμπόριο εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς διασχίζοντας 3 διακριτές αλλά συσχετιζόμενες περιοχές

- Mobile payments
- Mobile marketing
- Mobile banking

Η επικάλυψη των 3 αυτών περιοχών δημιουργεί τεράστιες ευκαιρίες και ελκύει mobile network operators (MNOs), εταιρίες κατασκευής εξοπλισμού (OEMs) εταιρίες λειτουργικών συστημάτων (OS), πάροχους και άλλους παίχτες εντάσεως τεχνολογίας, κάθε ένας εκ των οποίων χειρίζεται νέα εργαλεία όπως υπηρεσίες εντοπισμού τοποθεσίας, κοινωνικά δίκτυα, και μηχανές αναζήτησης με σκοπό να εντείνουν / ενδυναμώσουν την διάδραση μεταξύ των καταναλωτών και των εμπόρων.

Σχήμα 51 : Οι 3 διαστάσεις της εξέλιξης στο mobile commerce



<sup>34</sup> The road to mobile payments service – McKinsey on Payments – September 2011

## Υπηρεσίες πληρωμών μέσω της κινητής τηλεφωνίας

Οι υπηρεσίες πληρωμών μέσω των κινητών τηλεφώνων περιλαμβάνουν πολλές διαφορετικές λύσεις, ξεκινώντας από την τεχνολογία NFC (Near Field Communications – Contactless λύσεις) και sms υπηρεσίες πληρωμών και φτάνοντας στα ηλεκτρονικά πορτοφόλια, ηλεκτρονικό χρήμα, και δίκτυα P2P. Η τεχνολογία NFC έχει προσελκύσει σημαντικό ενδιαφέρον αλλά η επίδρασή της ακόμη είναι σχετικά περιορισμένη. Η αληθινή επιτυχία της εν λόγω τεχνολογίας έχει μόνο παρουσιαστεί και έχει γίνει αποδεκτή σε περιορισμένα ελεγχόμενα περιβάλλοντα (μεταφορές, κυβερνητικές δοκιμές τοπικού χαρακτήρα). Στην Νιόν της Γαλλίας η κυβέρνηση υποστήριξε το μεγαλύτερο πιλοτικό πρόγραμμα NFC ενώ πρόσφατα ανακοίνωσε πρόσθετη χρηματοδότηση με σκοπό να επιταχύνει την υιοθέτηση της σε 9 πόλεις για μη εμπορικούς σκοπούς. (πχ πρόσβαση σε δημόσιες εγκαταστάσεις και δημόσιες μεταφορές). Κατά την προετοιμασία των Ολυμπιακών Αγώνων του 2012 στο Λονδίνο ανακοινώθηκε μία συμφωνία μεταξύ της Visa και της Oyster ώστε να επιτραπεί η χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς με πιστωτικές και χρεωστικές κάρτες χωρίς επαφή (contactless). Η Barclaycard η οποία αποτέλεσε την αιχμή του δόρατος στην περιγραφόμενη υλοποίηση με την Oyster εμφανίζεται πλέον με πάνω από 11,4 εκ contactless κάρτες και 50.000 NFC τερματικά (τα οποία μπορούν να τις υποδεχτούν). Η πραγματική χρήση παρ' όλα αυτά παραμένει σε χαμηλά επίπεδα καθώς δεν ξεπερνούσε τις 2 εκ συναλλαγές το 2010.

Σχήμα 52 : Ορίζοντας το ηλεκτρονικό πορτοφόλι σε όλα τα εναλλακτικά δίκτυα



Τα ηλεκτρονικά πορτοφόλια ως εφαρμογές στα κινητά τηλέφωνα είναι επίσης μία άλλη μέθοδος που εμφανίζει αλματώδη ανάπτυξη. Το 2004 η Docomo κορυφαία εταιρία κινητής τηλεφωνίας στην Ιαπωνία πρόσφερε στο κοινό της εφαρμογή ηλεκτρονικού πορτοφολιού και in-store πληρωμές με πολλαπλές δυνατότητες και εργαλεία πληρωμής. Κατ' αντίστοιχο τρόπο η λειτουργία της Amazon, one click, αποτελεί ένα παράδειγμα ενός απλού ηλεκτρονικού πορτοφολιού συμβάλλοντας σημαντικά στην μείωση των μη ολοκληρωμένων συναλλαγών και καλαθιών αγορών. Αρκετοί παίχτες στην Αμερική όπως η Google, η Visa, ανακοίνωσαν την εκκίνηση ηλεκτρονικών πορτοφολιών αρκετά των οποίων αναμένεται να χρησιμοποιούν άμεσα ή έμμεσα και την NFC τεχνολογία. Η Visa για παράδειγμα έχει ήδη τα Pay Wave τερματικά, ενώ η Google συνεργάζεται με την Verifone.

Αν και η NFC τεχνολογία είναι ιδιαίτερα υποσχόμενη απαιτεί καθολική αποδοχή και πελατειακή χρήση ενώ είναι επίσης φανερό ότι μόνο περιορισμένος αριθμός οργανισμών θα μεταχειριστεί την εν λόγω τεχνολογία ως προτεραιότητα στο άμεσο μέλλον. Οι τράπεζες και οι έμποροι θα πρέπει να κοιτάξουν να χρηματοδοτήσουν αυτές τις κινήσεις και να χτίσουν πάνω σε στρατηγικές συμμαχίες που θα μπορούν να ενσωματώσουν την τεχνολογία σε επόμενα στάδια όταν το καταναλωτικό κοινό θα είναι περισσότερο ώριμο να την χρησιμοποιήσει. Επιπρόσθετα θα πρέπει να σκεφτούν λύσεις που δεν απαιτούν μεγάλες αλλαγές στις δομές τους αλλά μέσω της μόχλευσης της υφιστάμενης λειτουργικότητας να μπουν στον κόσμο του mobile commerce. Εναλλακτικές της NFC τεχνολογίας αποτελούν τα barcodes και τα QR (Quick Response) codes. Μέσω των τελευταίων τα Starbucks έχουν ξεκινήσει ένα προπληρωμένο πρόγραμμα μέσω του οποίου οι πελάτες τους μέσω των κινητών τους τηλεφώνων μπορούν να πραγματοποιήσουν αγορές εντός του καταστήματος. Μερικοί έμποροι μάλιστα τυπώνουν τα QR codes σε αφίσες και διαφημίσεις επιτρέποντας στους καταναλωτές να τον σκανάρουν μέσω του κινητού τους ώστε να ανακτήσουν κουπόνια, πληροφορίες κλπ.

### Τάσεις στο marketing

Οι συσκευές κινητής τηλεφωνίας (smartphones) συνδέουν τον μη συνδεδεμένο με τον συνδεδεμένο κόσμο (offline / online) συμβάλλοντας στην κινητοποίηση των εμπόρων να αναπτύξουν νέες τεχνικές marketing με περισσότερο στοχευμένα, άμεσα και σχετικά με την τοποθεσία, χαρακτηριστικά,

καθώς και μέσω εντονότερα πελατοκεντρικής προσέγγισης. Τα κοινωνικά δίκτυα έχουν επίσης τεράστια επίδραση με δυνατότητα άμεσης διάδρασης και επικοινωνίας με υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες. Ως αποτέλεσμα νέα επιχειρησιακά μοντέλα και δεξαμενές κερδών αναδύονται σε όλη την αλυσίδα αξίας και οι οργανισμοί πληρωμών χρησιμοποιούν το mobile marketing ώστε να επιτύχουν υπεραξία τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τους εμπόρους.

Ένα πλήθος νέων ενεργειών στο πλαίσιο του ψηφιακού εμπορίου χρησιμοποιούν την υπηρεσία της αποστολής sms μηνυμάτων, οπτικού scanning και ασύρματης σύνδεσης με το διαδίκτυο ώστε να καταστήσουν τις online και instore αγορές περισσότερο προσωπικές, διαδραστικές, και κοινωνικές. Η Red sales παραδείγματος χάριν και άλλοι παίχτες προσφέρουν την άμεση έρευνα τιμής για προϊόντα, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στους καταναλωτές να μετακινηθούν από ένα φυσικό κατάστημα σε ένα online πάροχο. Η Groupon Now ειδοποιεί κατόχους smart phone για επιχειρηματικές συμφωνίες και προσφορές. Η AMEX σε συνεργασία με την Foursquare και το Facebook παρέχει στους καταναλωτές στοχευμένες προσφορές οι οποίες βασίζονται σε κοινωνικές συστάσεις και πληροφορίες τοποθεσίας. Αυτή είναι μία νέα περιοχή επικοινωνίας και κοινωνικής δικτύωσης μετά την πώληση, κατά την οποία οι καταναλωτές μπορούν να αξιολογήσουν προϊόντα και εμπόρους καθώς και να εκμεταλλευτούν προσφορές ή να τις μοιραστούν με φίλους τους. Όσο οι συναλλαγές πληρωμών αυτοματοποιούνται όλο και περισσότερο και προσφέρουν λιγότερες ευκαιρίες για διάδραση με τον τελικό πελάτη, οι τράπεζες και άλλοι οργανισμοί πληρωμών θα πρέπει να σκεφτούν πώς θα καταφέρουν να αιχμαλωτίσουν περισσότερη αξία σε όλο το φάσμα δραστηριότητας του καταναλωτή. Οι συναλλαγές πληρωμών και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες συσχετίζονται με αυξανόμενο ρυθμό με τις λειτουργίες του marketing δημιουργώντας ένα ευρύτατο πεδίο ανταγωνισμού.

#### Ηλεκτρονική τραπεζική μέσω της κινητής τηλεφωνίας

Η 3η διάσταση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι η ηλεκτρονική τραπεζική. Οι κάτοχοι των έξυπνων συσκευών κινητής τηλεφωνίας μπορούν πλέον να αποκτήσουν πρόσβαση στις περισσότερες mobile banking εφαρμογές των τραπεζών και να πραγματοποιήσουν τραπεζικές συναλλαγές μέσω του κινητού τους τηλεφώνου. Το κλειδί για την προσθήκη υπεραξίας είναι η προσφορά ιδιαίτερων λειτουργιών μόνο στις εφαρμογές των smartphones. Η Danske Bank για παράδειγμα έδωσε στην παραγωγή μία εφαρμογή πληρωμής λογαριασμών

μέσω της οποίας οι πελάτες της φωτογραφίζουν τον λογαριασμό οφειλής και έπειτα εγκρίνουν την πληρωμή του με το πάτημα ενός απλού κουμπιού. Μια πρόσφατη έρευνα της Mckinsey με την EFMA δείχνει ότι η ηλεκτρονική τραπεζική μέσω της κινητής τηλεφωνίας γίνεται βασικό / κεντρικό συστατικό των τραπεζικών συναλλαγών των ιδιωτών.

Στα πλαίσια της εξέλιξης της συναλλακτικής και χρηματοοικονομικής συμπεριφοράς, αξίζει να σημειωθεί ότι τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση να εκμεταλλευτούν τις δεξαμενές αξίας που δημιουργούνται δεδομένου του ρόλου τους ως θεματοφύλακες των χρηματοοικονομικών πληροφοριών των καταναλωτών. Ωστόσο, αν τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα αργήσουν να κινηθούν ή αντισταθούν στις όποιες αλλαγές προκύπτουν στις βασικές τους λειτουργίες, οι ευκίνητοι μη τραπεζικές οργανισμοί είναι αρκετά πιθανόν να αναπτύξουν εναλλακτικές λύσεις εξωθώντας τις τράπεζες. Η συνεργασία της Google με την Verifone στην ανάπτυξη και εγκατάσταση της τεχνολογίας NFC αποτελεί ένα τρανταχτό παράδειγμα. Τα τραπεζικά ιδρύματα αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό από νέους παίχτες τεχνολογικής εντάσεως με έφεση στην καινοτομία. Μέσα από την εμφάνιση τεχνολογικών καινοτομιών οι τραπεζικοί οργανισμοί θα πρέπει να αναθεωρήσουν τις παραδοσιακές τραπεζικές τους διαδικασίες και να αναπροσαρμόσουν την οργανωσιακή τους κουλτούρα και την κανονιστική τους συμμόρφωση. Εκ των απαιτούμενων που προκύπτουν για τις τράπεζες είναι να σκεφτούν και να δράσουν σαν ψηφιακές επιχειρήσεις ενώ ταυτόχρονα να διατηρούν τα στοιχεία της ασφάλειας και της αξιοπιστίας.

#### **6.4. Αναπροσαρμογή μοντέλων και επιχειρησιακών δομών με επίκεντρο τον πελάτη**

Στο πλαίσιο της ανάκτησης του χαμένου εδάφους του τραπεζικού κλάδου μετά την παγκόσμια κρίση και ενώ αρκετές τράπεζες προσπαθούν απλώς να επιβιώσουν, πολλές άλλες κινούνται στην κατεύθυνση του μετασχηματισμού και της προσαρμογής σε νέα επιχειρησιακά μοντέλα και περιβάλλοντα. Οι δομές των τραπεζών είναι διαμορφωμένες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες τους. Ο ανασχεδιασμός των δομών θα πρέπει να γίνει με σκοπό των ευθυγράμμιση τους με τις ανάγκες των πελατών.

Πρώτα από όλα δεδομένης της επιθυμίας των πελατών για ανάκτηση του ελέγχου των τραπεζικών τους συναλλαγών, οι τράπεζες θα πρέπει να ενθαρρύνουν και φυσικά να υποστηρίζουν την αυτοεξυπηρέτηση των πελατών, κυρίως μέσω ηλεκτρονικών καναλιών (mobile banking). Η καθιέρωση των ηλεκτρονικών καναλιών ως την επιλογή των πελατών κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική και επείγουσα ενώ η ενθάρρυνση των πελατών για χρήση των εναλλακτικών δικτύων με σκοπό την ταχύτερη και απλούστερη εκτέλεση όλων των καθημερινών τραπεζικών συναλλαγών κρίνεται ιδιαίτερα αποτελεσματική.

Επίσης δεδομένης της σημασίας που δείχνουν οι ίδιοι πελάτες για την ενημέρωση τους μέσω συστάσεων από online κοινότητες και ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης θα πρέπει να στρέψει τις διαδικασίες του marketing από το Push στο Pull (μέσω του word of mouth). Τα δίκτυα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν πλέον πολύ σημαντικές πηγές αναζήτησης τραπεζικών πληροφοριών για τους πελάτες (ειδικά στις αναδυόμενες αγορές) (44% των ερωτηθέντων απάντησε ότι χρησιμοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να συλλέξει τραπεζικές πληροφορίες). Τα δίκτυα αυτά επίσης μεγεθύνουν εκθετικά τις φωνές των πελατών, αυξάνοντας τη δύναμη του ρόλου τους ως κριτικούς ή υπερασπιστές. Παγκοσμίως βλέπουμε την συνεργασία της China Merchants Bank με την Remren (το μεγαλύτερο κινέζικο social media network). Τα δίκτυα κοινωνικής δικτύωσης γίνονται ταχύτατα ως ένα κύριο μέσο ενημέρωσης των καταναλωτών μέσα στα οποία μοιράζονται τις απόψεις και τις εμπειρίες τους από τη σχέση τους με τις τράπεζες. Η προσέγγιση από το mkt πλέον δεν είναι στο κανάλι της παροχής της υπηρεσίας αλλά στα διάφορα τμήματα των πελατών (segmentation)

Έπειτα οι τράπεζες θα πρέπει να επανακαθορίσουν τους τρόπους με τους οποίους αλληλεπιδρούν καθημερινά με τους πελάτες τους. Οι πελάτες ενδιαφέρονται και σταθμίζουν πολύ υψηλά την άνεσή τους. Οι τράπεζες οφείλουν να κοιτάξουν πέρα από μια πολυκαναλική προσέγγιση, σε ένα πλήρως ενοποιημένο σύστημα και κατ' επέκταση τραπεζική εμπειρία, η οποία συνδυάζει τα πλεονεκτήματα ενός φυσικού καταστήματος και την εξατομικευμένη αλληλεπίδραση μέσω των πλούσιων σε πληροφορία ηλεκτρονικών καναλιών. Τα δίκτυα των ΑΤΜς θα αναπτυχθούν σε τέτοιο σημείο παροχής υπηρεσιών και συναλλαγών που θα αποτελούν αυτόματα μικρά καταστήματα ενώ με την εκρηκτική ανάπτυξη των smartphones οι πελάτες (κάτοικοι και μη κάτοικοι) θα κάνουν χρήση ολοένα και περισσότερο των ηλεκτρονικών εφαρμογών των

τραπεζών. Σε όλες τις χώρες (αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες) η εμπειρία του πελάτη στο φυσικό κατάστημα θα εμπλουτισθεί καθώς οι περισσότεροι πελάτες επιθυμούν μία περισσότερο αυτοεξυπηρετούμενη προσέγγιση για τις βασικές τους συναλλαγές αλλά περιμένουν προσωπική επαφή σε επίπεδο συμβουλής και επίλυσης πολύπλοκων ζητημάτων. Μέσω αυτής της ενοποίησης, η αξιοποίηση των πληροφοριών που συλλέγονται από την καθημερινή επαφή των πελατών μέσω των φυσικών καταστημάτων, των επισκέψεών τους στην ιστοσελίδα της τράπεζας και στις σελίδες της στα κοινωνικά δίκτυα θα μπορούσε να βελτιώσει την καθημερινή επαφή με τον πελάτη και να αυξήσει σημαντικά το επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Με την αναπροσαρμογή των τραπεζών στις νέες συνθήκες κάποια από τα υφιστάμενα επιχειρησιακά μοντέλα και διαδικασίες δεν είναι πλέον λειτουργικά, ενώ σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να είναι και ιδιαίτερα ακριβά (σε επίπεδο συντήρησης) ή αρκετά πολύπλοκα. Η αναπροσαρμογή / αναδιάρθρωση μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να εμφανίσει σημαντικές δυσκολίες αλλά αποτελεί ταυτόχρονα και μία ευκαιρία για τις τράπεζες να αποβάλλουν παλιές γραφειοκρατικές συνήθειες που θα έθεταν σημαντικά εμπόδια στην διαδικασία της γενικότερης αναπροσαρμογής στα νέα δεδομένα. Οι αναδιαμορφωμένες δομές των τραπεζών θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών τους και όχι με τα προϊόντα και τις λειτουργίες που προσφέρουν. Θα πρέπει να εμπεριέχουν χαμηλότερα κόστη και να προσφέρουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Ο επανασχεδιασμός επιχειρησιακών μοντέλων θα πρέπει να πραγματοποιηθεί αξιολογώντας τις κάτωθι παραμέτρους :

- Οι τράπεζες θα πρέπει να αξιολογήσουν πολύ προσεκτικά το μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον και την άμεσα σχετιζόμενη αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών. Θα πρέπει να αποφασίσουν αν θα συμμετάσχουν ενεργά στις προκλήσεις που αναδύονται από την εμφάνιση νέων σύγχρονων τρόπων πληρωμής και εξόφλησης οφειλών, αλλά και εγχρημάτων και πληροφοριακών συναλλαγών εν γένει. Σε αυτήν την περίπτωση θα απαιτηθούν με μεγάλη πιθανότητα σχετικές αλλαγές στην δομή της τράπεζας αλλά και επένδυση και εκπαίδευση σε προσωπικό που να ανταποκρίνεται στις εν λόγω ανάγκες (core υπηρεσίες ή υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας)
- Στο πλαίσιο της απόφασης της συμμετοχής της τράπεζας με ενεργό τρόπο στο νέο διαμορφούμενο περιβάλλον θα πρέπει να ληφθούν κρίσιμες αποφάσεις



στρατηγικής σημασίας για το κατά ποσόν μία προσφερόμενη εφαρμογή (πχ e-wallet) θα αναπτυχθεί εσωτερικά ή θα υλοποιηθεί μέσα από συνεργασία με κάποιον εδραιωμένο οργανισμό πληρωμών ή εταιρία πληροφορικής. Επίσης είναι σημαντική η απόφαση για επέκταση της τράπεζας στο πλαίσιο του mobile marketing είτε απλώς προσφέροντας την δυνατότητα για κάποιες απλές τραπεζικές συναλλαγές (στα πλαίσια της επιβίωσης και της προστασία της εταιρικής εικόνας) είτε προσφέροντας ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών, διαφημιστικά εργαλεία, εδραίωση σχέσης με τον πελάτη, κάλυψη niche τμημάτων εντός του πελατειακού κοινού.

- Ενώ οι λύσεις μέσω της NFC τεχνολογίας εκπροσωπούν μια στρατηγική πρόκληση για τις τράπεζες, οι τελευταίες θα πρέπει να παραμένουν διαθέσιμες και δεκτικές σε πιθανές συνεργασίες με οργανισμούς που διατίθενται να χρηματοδοτήσουν την υλοποίηση του NFC. Σε περίπτωση που οι τράπεζες και άλλοι εδραιωμένοι παίχτες αποφύγουν την συνεργασία με νεοεισερχόμενους στα πλαίσια της παράδοσης νέων υπηρεσιών, οι τελευταίοι θα βρουν άλλους τρόπους να τις προωθήσουν ανεξάρτητα από τις τράπεζες, κάτι το οποίο πιθανώς να επιφέρει απομόνωση για τις τράπεζες.

- Η ειρωνεία του ψηφιακού κόσμου είναι ότι τα φυσικά καταστήματα, το δίκτυο των καταστημάτων και τα ΑΤΜς προσδίδουν στους ιδιοκτήτες τους ένα στρατηγικό πλεονέκτημα , όπου ο συνδυασμός της online (διαδικτυακής) και φυσικής παρουσίας δημιουργεί ένα περισσότερο δυναμικό και διαδραστικό περιβάλλον για τον πελάτη βελτιώνοντας το customer experience. Οι τράπεζες επιπρόσθετα, στα πλαίσια των αυξημένων απαιτήσεων δύναται να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες εύρεσης τοποθεσίας ώστε να υποστηρίξουν με επιτυχία διαδικτυακές αναζητήσεις (πχ αναζήτηση πλησιέστερων καταστημάτων και ΑΤΜς) και συγκρίσεις τιμών ενώ ταυτόχρονα θα μπορέσουν να μεγεθύνουν την παρουσία τους με παροχή μεγαλύτερης αξίας. Οι τράπεζες θα πρέπει να δημιουργούν customer experience που θα περιλαμβάνει την εξυπηρέτηση μέσω των φυσικών καταστημάτων, των ΑΤΜς, του διαδικτύου και των smart phones. Επιπρόσθετα, οι τράπεζες δύναται να κινηθούν και προς την πλευρά των εμπόρων παρέχοντας λύσεις αντάξιας των αναγκών στο νέο ψηφιακό περιβάλλον

Η εντυπωσιακή εξέλιξη στην τεχνολογία των τηλεπικοινωνιών και η αντίστοιχη αλλαγή στην καταναλωτική συμπεριφορά προκάλεσε σημαντική επίδραση στον τρόπο που οι πελάτες αντιλαμβάνονται και χρησιμοποιούν τις

τραπεζικές υπηρεσίες. Σύμφωνα, με την Global Consumer Banking Survey της Ernst & Young το 2012<sup>35</sup>, μόνο 40% των ερωτηθέντων πελατών πιστεύουν ότι οι τράπεζες προσπαθούν μέσω των προϊόντων που προσφέρουν να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών τους. Η έρευνα έδειξε επίσης ότι σε ποσοστό 70% των πελατών είναι πρόθυμοι να παρέχουν στην τράπεζα προσωπικά πληροφοριακά τους στοιχεία, σε ανταπόδοση context – aware services. Σε γενικό πλαίσιο φαίνεται ξεκάθαρα ότι οι πελάτες μεταχειρίζονται τις τράπεζες όπως κάθε άλλον πάροχο υπηρεσίας αναζητώντας καλύτερες υπηρεσίες και προϊόντα τα οποία θα καλύπτουν αποτελεσματικότερα τις ανάγκες τους. Για αυτόν τον λόγο οι τράπεζες θα πρέπει να αναπροσαρμόσουν τα επιχειρησιακά τους μοντέλα στις ανάγκες των καταναλωτών και να ανασχεδιάσουν τα παραδοσιακά τους κανάλια σε εναλλακτικά δίκτυα παροχής αυτοεξυπηρέτησης όπως το internet, το mobile banking. Η έννοια της τραπεζικής θα πρέπει να πλαισιωθεί από τέτοιες διαδικασίες οι οποίες θα μεγιστοποιούν την αξία του τελικού πελάτη. Η τεχνολογία και οι καινοτομικές λύσεις που παρέχονται σήμερα (internet / mobile devices) επιδρούν με αποτελεσματικό τρόπο στις λειτουργίες της τραπεζικής παρέχοντας αυτονομία και επάρκεια στον πελάτη

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν παρέχει σημαντικές προκλήσεις και ευκαιρίες για τους παραδοσιακούς παίχτες καθώς και για νέες εταιρίες. Για τους παρόχους χρηματοοικονομικών υπηρεσιών οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες που δημιουργούνται βρίσκονται στο πλαίσιο της εύρεσης του βέλτιστου τρόπου συμμετοχής στο νέο ηλεκτρονικό περιβάλλον αξιοποιώντας την δύναμη των ηλεκτρονικών εφαρμογών (mobile applications) με σκοπό την ενδυνάμωση του παραδοσιακού τους ρόλου ως αξιόπιστος σύμβουλος στην οικονομική διαχείριση, στα συστήματα πληρωμών, στις επενδύσεις και στη διαχείριση ρίσκου. Γίνεται όμως ολοένα και περισσότερο αποδεκτό ότι οι τράπεζες σε αυτήν τους την μορφή δεν υπάρχουν στα επόμενα 20 χρόνια. Ήδη αρκετές από τις διαδικασίες τους θεωρούνται απαρχαιωμένες, ξεπερασμένες καθώς οι βασικές υπηρεσίες που προσφέρουν (δανεισμό, καταθέσεις, επενδύσεις κλπ) προσφέρονται ήδη με καλύτερο τρόπο από οργανισμούς των γειτονικών / περιφερειακών του τραπεζικού, κλάδων, με αποτελεσματικό τρόπο και με έναν τρόπο πιο ενήμερο με τις ζωές και τις ανάγκες των ανθρώπων σήμερα ενώ το Internet έχει μετατρέψει πολλές από τις παραδοσιακές τραπεζικές διαδικασίες σε περιττές. Είναι όμως

---

<sup>35</sup> Ernst & Young Global Consumer Banking Survey 2012 The customer takes control

επίσης σίγουρο ότι ακόμη πιο νέες ιδέες θα αναδυθούν είτε από νέους παίχτες στον κλάδο, είτε από τις παρακείμενες γειτονικές και άμεσα σχετιζόμενες εταιρίες του κλάδου<sup>36</sup>. Όσο η τεχνολογία και η νομοθεσία εξελίσσεται, οι παραδοσιακές τράπεζες θα υποχρεωθούν να αλλάξουν και αυτές. Η αλλαγή αυτή θα οριστεί από τις πρωτοεμφανιζόμενες νέες εταιρίες με περιφερειακές λειτουργίες από αυτές των τραπεζών τεχνολογικής εντάσεως και με καινοτομική προσέγγιση της πραγματικότητας, καθώς και από τις μεγάλες εταιρίες σε γειτονικούς κλάδους με ανεπτυγμένους τομείς έρευνας και ανάπτυξης. Οι τεχνολογικές εκρήξεις θα δώσουν τεράστια ώθηση σε νέες εταιρίες ενώ τα νομικά και θεσμικά πλαίσια θα στενέψουν σημαντικά δεδομένης της αδυναμίας νέας κρατικής υποστήριξης των τραπεζών.

Αν ρωτήσεις τους πελάτες (ή συλλέξεις στοιχεία) θα σου προτείνουν βελτιώσεις όπως (να γίνει πιο ελαφρύ, να γίνει πιο όμορφο κλπ) γιατί σκέφτονται το τώρα. Είναι οι ίδιοι οι οργανισμοί οι οποίοι πρέπει να σκεφτούν το αύριο (πχ κανένας πελάτης δεν θα μπορούσε να σκεφτεί τα tablets ή την τεχνολογία cloud) (συστημικές αλλαγές). Οι τράπεζες τα τελευταία χρόνια έχουν προβεί σε αρκετές βελτιώσεις συστηματικού χαρακτήρα στο πλαίσιο του online banking της αυτοεξυπηρετούμενης τραπεζικής και των mobile εφαρμογών αλλά απέτυχαν να αναπτύξουν κάποια καινοτομία συστηματικού χαρακτήρα. Ανέπτυξαν λειτουργίες για αποδοτικότερη συνεργασία με αυτές αλλά απέτυχαν να κάνουν την τραπεζική πιο αποτελεσματική. Αν οι τράπεζες θέλουν να επιβιώσουν δεν θέλουν απλώς γρήγορα άλογα, χρειάζονται αυτοκίνητα. Το 49% των Ευρωπαϊκών τραπεζών σχετίζονται με διοικητικά και λειτουργικά κόστη των φυσικών καταστημάτων και μόνο το 12% σχετίζεται με το IT. Αν τα ποσοστά αυτά αντιστρέφονταν (βλ Google, Apple, Amazon), οι τράπεζες θα ευδοκιμήσουν

Σε κάθε περίπτωση τα επόμενα χρόνια, μέσω της πελατοκεντρικής προσέγγισης των επιχειρησιακών μοντέλων των τραπεζών και μέσω του σχεδιασμού των επιχειρησιακών δομών οι πελάτες θα πάρουν την μορφή και θα αντιμετωπίζονται ως «χρήστες». Οι πελάτες φαίνονται και δείχνουν εξαρτημένοι από τις τράπεζες συνεργασίας τους. Δεν μπορούν να κάνουν αλλιώς. Δεν έχουν εναλλακτικές. Αντίθετα οι χρήστες του Facebook, του Google, της Apple, επιλέγουν να τα χρησιμοποιήσουν. Μεταχειρίζονται και αντιμετωπίζουν τον πελάτη ως χρήστη, προσφέροντας του καλύτερη εμπειρία στην σχέση του με την τράπεζα, πιο ευέλικτη, περισσότερο προσωποποιημένη. Οι τράπεζες από την

---

<sup>36</sup> The new normal The future of banking

άλλη αναγκάζουν τους πελάτες να επιλέξουν από ένα ομογενές σύνολο προϊόντων με ελάχιστη έως ανύπαρκτη ευελιξία.

Είναι απολύτως ξεκάθαρο ότι στο άμεσο μέλλον με τα μέχρι σήμερα δεδομένα, καμία τράπεζα δεν θα επιζήσει, ενώ ακόμη και σήμερα πολλές τράπεζες του Δυτικού Κόσμου θα είχαν εξαφανιστεί αν δεν είχε υπάρξει κρατική παρέμβαση. Το παλιό μοντέλο δεν είναι πλέον βιώσιμο και συμβατό με την τεχνολογία, την κοινωνία, και τον επιχειρηματικό κόσμο και επιβάλλεται να αλλάξει.

## **6.5. Ο ρόλος του Mobile banking στα νέα επιχειρησιακά μοντέλα**

Είναι ευρέως γνωστό ότι η χρήση του κινητού τηλεφώνου εκτοξεύθηκε σε απίστευτα επίπεδα την τελευταία δεκαετία, και σε συνδυασμό με την πτώση των τιμών και την εύκολη, γρήγορη και φθηνή επικοινωνία, δημιουργείται ένα τεράστιο παράθυρο ευκαιρίας στις τράπεζες οι οποίες τουλάχιστον μέχρι σήμερα δεν το έχουν εκμεταλλευθεί. Μάλιστα για τις αναδυόμενες και υποανάπτυκτες χώρες όπου η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας ξεπερνάει σημαντικά την διείσδυση των τραπεζών, το mobile banking μπορεί να εξυπηρετήσει αρκετές χρηματοοικονομικές συναλλαγές οι οποίες προσφέρονται από μη τραπεζικούς οργανισμούς (χωρίς να είναι απαραίτητη η ύπαρξη τραπεζικού καταθετικού λογαριασμού). Όλα τα στατιστικά δείχνουν ότι τα επόμενα χρόνια το mobile banking θα αποτελεί το προτιμότερο κανάλι εξυπηρέτησης τραπεζικών συναλλαγών. Παρ' όλα αυτά οι τράπεζες ακόμη το βλέπουν ως μια προέκταση του τραπεζικού καταστήματος (και όχι αντικατάστασή του) και ένα κανάλι εξυπηρέτησης κυρίως των ιδιωτών πελατών. Στο μέλλον οι τράπεζες θα πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρουν όλο το εύρος των υπηρεσιών τους μέσω του εν λόγω εναλλακτικού δικτύου. Αν και αρκετές τράπεζες προσφέρουν ήδη τις υπηρεσίες της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της κινητής τηλεφωνίας στους πελάτες τους, προσφέρουν κυρίως τις βασικές λειτουργίες (όπως ενημέρωση υπολοίπου, απλές μεταφορές και πληρωμές λογαριασμών) ενώ όσο περισσότεροι ιδιώτες και εταιρίες θα συμμετέχουν περισσότερο ενεργά στον κόσμο της κινητής τηλεφωνίας θα αυξάνεται η ανάγκη για λειτουργίες όπως cash management, εγκριτικά επίπεδα, υπηρεσίες leasing και treasury.

Ο βαθμός υιοθέτησης και προσοχής που έχουν δείξει μέχρι σήμερα τα διάφορα ιδρύματα ποικίλει. Για παράδειγμα μερικά από τα πιο σημαντικά επιτεύγματα εμφανίστηκαν στις ταχύτατα αναπτυσσόμενες χώρες, όπου υπήρχε έντονη η ανάγκη για προσέλκυση πελατών χωρίς την παρουσία των φυσικών καταστημάτων. Σε αυτές τις χώρες, το εύρος των διαθέσιμων υπηρεσιών που προσφέρονται μέσω των κινητών τηλεφώνων ποικίλλει από την άμεση / ζωντανή επικοινωνία με την τράπεζα μέχρι την διαχείριση των προσωπικών δανείων. Αντίθετα, οι πελάτες των τραπεζών σε κάποιες ανεπτυγμένες χώρες θα είναι αρκετά τυχεροί αν μπορούν να βλέπουν τα υπόλοιπα των λογαριασμών τους και είναι σε θέση να εκτελούν κάποιες βασικές πληρωμές.

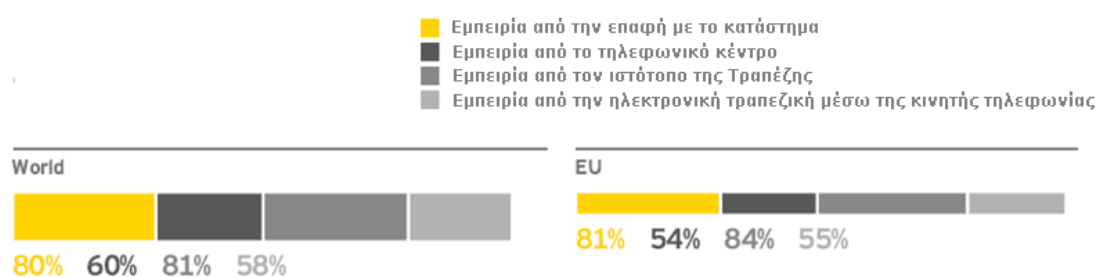
Φυσικά δεν μπορεί όλες οι τράπεζες να είναι καινοτομικοί ηγέτες σε αυτόν τον τομέα, ενώ μάλιστα οι περισσότερες δεν επιθυμούν να παίξουν αυτόν τον ρόλο. Οι τράπεζες που επιθυμούν και απέκτησαν τον ρόλο του ηγέτη θα εξακολουθούν να ηγούνται είτε μέσω in - house αναπτύξεων, είτε σε συνεργασίες με εξειδικευμένους τεχνολογικούς οργανισμούς, ενώ οι υπόλοιπες θα περιμένουν μεγαλύτερη αποδοχή του νέου αυτού εναλλακτικού δικτύου από το πελατειακό κοινό. Ωστόσο, δεδομένης της διαρκούς εμφάνισης ολοένα και περισσότερο εναλλακτικών παρόχων μέσω της φθηνότερης συνεργασίας με εμπόρους είτε με προσφορά ηλεκτρονικών πορτοφολιών μειώνοντας έτσι την χρήση των χρεωστικών και των πιστωτικών καρτών των πελατών, τα έσοδα από τις συναλλαγές για τις τράπεζες θα μπαίνουν σε κίνδυνο, αναγκάζοντας αυτές να δράσουν ώστε να υπερασπιστούν τα υφιστάμενα κανάλια εσόδων τους. Όσο η επικοινωνία μέσω των κινητών τηλεφώνων γίνεται όλο και περισσότερο ανεκτή οικονομικά και φιλική στον χρήστη, αυξάνεται η αποδοχή της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω των κινητών τηλεφώνων, ενώ νέες τεχνολογίες (όπως η NFC) και έξυπνες εφαρμογές όπως smartphone – to – smartphone μεταφορές χρημάτων (με την ύπαρξη μόνο καταθετικού λογαριασμού και αριθμού τηλεφώνου) και ηλεκτρονικά πορτοφόλια βάζουν στον χώρο των ηλεκτρονικών πληρωμών και μη τραπεζικούς οργανισμούς με αποτέλεσμα οι τράπεζες να αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να φανούν απαρχαιωμένες.

Οι τράπεζες παρ' όλα αυτά εξακολουθούν να έχουν το πάνω χέρι καθώς οι εγχρήματες συναλλαγές αποτελούν μια βασική και κύρια λειτουργία τους γύρω από την οποία έχουν χτίσει τα επιχειρησιακά τους μοντέλα. Αντίθετα οι μη τραπεζικοί οργανισμοί για να χτίσουν ένα δίαυλο εμβασμάτων μπορεί να

προκαλέσει επιφέρει σημαντικά κόστη και να συμπίεσει αντίστοιχα σε μεγάλο βαθμό τα περιθώρια κερδών.

Πάντως όσο η παρουσία των έξυπνων συσκευών εξαπλώνεται παντού και αποτελεί το προτιμότερο κανάλι για την εκτέλεση των τραπεζικών συναλλαγών, οι τράπεζες θα πρέπει να εξελιχθούν σημαντικά ώστε να αποκτήσουν πρωτεύοντα ρόλο σε ένα παγκόσμιο mobile οικοσύστημα συναλλαγών. Το ακόλουθο σχήμα αναδεικνύει πάντως ότι κινούνται προς την σωστή κατεύθυνση, καθώς η ικανοποίηση για το δίκτυο του mobile banking αυξήθηκε από 44% το 2011 σε 58% το 2012

Σχήμα 53 : Πόσο ικανοποιημένοι είστε από το δίκτυο εξυπηρέτησης που χρησιμοποιείτε?



Αναδρομικά το πρώτο στάδιο της εξέλιξης του mobile banking αφορούσε την χρήση των συσκευών κινητής τηλεφωνίας για συναλλαγές και e-commerce μέσω της πρόσβασης στο διαδίκτυο. Οι τράπεζες και οι καταναλωτές αντιμετώπιζαν το mobile banking ως ένα εναλλακτικό δίκτυο για τις τραπεζικές τους συναλλαγές και δεν υπήρχε κάποια ιδιαίτερη προστιθέμενη αξία στην υπηρεσία εκτός από την άποψη της άνεσης. Με την εξέλιξη όμως των συσκευών και την παρουσία των smartphones το mobile banking εξελίχθηκε σε ένα κανάλι με ενισχυμένη εμπειρία στον πελάτη. Η εμφάνιση και εξέλιξη των τεχνολογιών όπως (Mobile wallets, NFC, QR codes καθώς και η δυνατότητα της παραμετροποίησης ηλεκτρονικών εφαρμογών για τις διάφορες πλατφόρμες των λειτουργικών συστημάτων Ios, Android, Windows Phone) παρείχαν ένα τεράστιο παράθυρο ευκαιρίας στις τράπεζες για να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά. Πλέον και για όσο οι τράπεζες θα επενδύουν σημαντικούς πόρους στην τεχνολογία του mobile banking, θα πρέπει ταυτόχρονα και να σχεδιάζουν στην προσέλκυση των πελατών για την χρήση αυτού του δικτύου. Έτσι θα δούμε σε πολλές περιπτώσεις το παράδειγμα του καρότου και του μαστιγίου με σκοπό την ενθάρρυνση της αλλαγής συναλλακτικής συμπεριφοράς από τα παραδοσιακά τραπεζικά κανάλια. Για τα μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα οι προκλήσεις που

καλούνται να αντιμετωπίσουν δεδομένης της διεθνής παρουσίας τους και της ανάγκης προσαρμογής στα διάφορα θεσμικά και κανονιστικά καθεστώτα είναι πολυάριθμες και είναι πλέον αναγκασμένες να προσφέρουν μέσω νέων επιχειρησιακών μοντέλων υψηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσίες στο διεθνές πελατειακό κοινό τους (πχ οι ηλεκτρονικές εφαρμογές (mobile applications) να μπορούν να διατίθενται και στην τοπική γλώσσα).

Με την παγκόσμια οικονομία να δείχνει σημάδια ανάκαμψης, τώρα είναι η ώρα για τις τράπεζες να λειτουργήσουν προληπτικά και να αποκτήσουν ενεργό ρόλο. Στο πλαίσιο του τραπεζικού ανασχεδιασμού είναι μια ευκαιρία για τις τράπεζες αξιοποιώντας τα χαρακτηριστικά τους (αξιοπιστία, ιδιοκτησία λογαριασμών / προϊόντων) να συμμετάσχουν ηγετικά στο νέο οικοσύστημα. Οι τράπεζες θα πρέπει να επενδύσουν σημαντικά στον τεχνολογικό τομέα ώστε να βρίσκονται στην επικαιρότητα προσφέροντας τις τραπεζικές τους υπηρεσίες με ενοποιημένο τρόπο από ένα πλήθος δικτύων και εναλλακτικών καναλιών εξυπηρέτησης και όσο η αλλαγή θα αποτελεί την μόνη σταθερά την εποχή που διανύουμε, η ικανότητα και η ευκινησία στην αλλαγή και προσαρμογή θα πρέπει να αποτελεί κυρίαρχο ρόλο στις IT αποφάσεις των τραπεζών

Συμπερασματικά, αξίζει να διαβάσουμε τι δήλωσε ο Matt Hobbs, συνétairos κλάδου λιανικών και εμπορικών τραπεζικών εργασιών της PcW: «για να αυξήσουν τα έσοδά τους και αντιμετωπίσουν τα υψηλά ποσοστά αδράνειας των καταναλωτών, οι τράπεζες θα πρέπει να επικεντρωθούν στην προσέλκυση πελατών της επόμενης γενιάς, η οποία θα αποτελείται κυρίως από τη γενιά Y και τον πληθυσμό που δεν διαθέτει σήμερα τραπεζικούς λογαριασμούς. Οι ψηφιακές υπηρεσίες μίας τράπεζας, από την τοποθεσία ενός υποκαταστήματος ή ακόμη και το όνομα της τράπεζας, θα παίξουν σημαντικότερο ρόλο στην απόφαση των πελατών αυτών. Η γενιά Y επιλέγει σήμερα το βασικό παροχέα τραπεζικών υπηρεσιών της και αντιπροσωπεύει για τις τράπεζες μία σημαντικά πηγή μελλοντικής αξία. Οι τράπεζες θα πρέπει να αναβαθμίσουν τα ψηφιακά τους προϊόντα αν θέλουν να εξασφαλίσουν τους πελάτες αυτούς, οι οποίοι αναμένουν μία πλούσια ψηφιακή εμπειρία, τόσο κινητή όσο και κοινωνική, η οποία θα συνδυάζει τις τραπεζικές τους ανάγκες με τη ψηφιακή τους ζωή. Αν αργήσουν να ανταποκριθούν, διατρέχουν τον κίνδυνο να χάσουν το παιχνίδι από νεοεισερχόμενους ή μη παραδοσιακούς παροχείς χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, που έχουν ήδη θέσει τη ψηφιακή τεχνολογία στο επίκεντρο των υπηρεσιών τους». Τέλος, ο Stephen Whitehouse, επίσης συνétairos κλάδου

λιανικών και εμπορικών τραπεζικών εργασιών της PwC, καταλήγει: «Οι τράπεζες που προσφέρουν μία διαφοροποιημένη ψηφιακή εμπειρία, με παροχή συμβουλών και διαχείριση σχέσεων με βάση τις ανάγκες του κάθε πελάτη, θα εξασφαλίσουν βαθύτερη δέσμευση και πιο κερδοφόρες σχέσεις με τους πελάτες τους».

Σε ότι αφορά το προφίλ των πελατών, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η γενιά Υ (αναφέρεται σε άτομα που γεννήθηκαν τις δεκαετίες του '80 και '90), ηγείται αυτής της τάσης, με το 67% των συμμετεχόντων στην ηλικιακή αυτή ομάδα, να δηλώνει ότι χρησιμοποιεί ή σκέφτεται να χρησιμοποιήσει τη κινητή τηλεφωνία για τις τραπεζικές του συναλλαγές. Η έρευνα επιπλέον αναδεικνύει ότι η χρήση των διαφόρων δικτύων σχετίζεται άμεσα και με την ηλικία των πελατών για τις διάφορες τραπεζικές δραστηριότητες.

Σχήμα 54 : Ηλικιακή απεικόνιση της πελατείας της τραπεζής με βάση την συναλλαγή και το κανάλι επικοινωνίας

Ηλικιακή ομάδα	Πρόσβαση σε πληροφορίες του λογαριασμού		Συμβουλές σε προϊόντα και υπηρεσίες		Απλές συναλλαγές		Περίπλοκες συναλλαγές	
	Κατάστημα	Ηλεκτρονικά	Κατάστημα	Ηλεκτρονικά	Κατάστημα	Ηλεκτρονικά	Κατάστημα	Ηλεκτρονικά
18-24	14%	51%	33%	29%	23%	38%	63%	14%
25-34	10%	63%	36%	29%	21%	49%	68%	16%
35-54	12%	66%	44%	27%	24%	50%	73%	14%
55 και άνω	15%	66%	58%	21%	29%	50%	81%	10%
Σύνολο	13%	63%	43%	26%	24%	48%	72%	14%



## Ξενόγλωσση

1. Time for bold action Global Banking Outlook 2013 – 2014 Ernst & Young – December 2012
2. Ernst & Young Global Consumer Banking Survey 2012 The customer takes control - 2012
3. Making smartphones brilliant – Ten trends By Vankat Atluri / Umit Cakmak / Richard Lee – June 2012 A publication of the Telecommunications Media and Technology practice
4. Rethink the “mobile” in Mobile Banking – Oracle White Paper March 2013
5. The road to mobile payments service – McKinsey on Payments – September 2011
6. The new normal The future of banking

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : QFD ΧΡΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΧΕΔΙΑΣΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ**

### **7.1. Η στάθμιση των αναγκών του πελάτη στο νέο περιβάλλον**

Οι τράπεζες όπως είδαμε, παγκοσμίως, δέχονται σημαντικές πιέσεις από το εξωτερικό τους περιβάλλον (ανταγωνισμός, νομικό και θεσμικό πλαίσιο, νέο εισερχόμενοι μη τραπεζικοί οργανισμοί στον τομέα των πληρωμών) στα περιθώρια κερδών τους, προσθέτοντας ακόμη περισσότερη αβεβαιότητα στις μελλοντικές προβολές των οικονομικών τους καταστάσεων. Οι τράπεζες είναι πλέον υποχρεωμένες να αυξήσουν την προσοχή τους στους πιο σημαντικούς «μετόχους» - τους πελάτες τους. Δυστυχώς όμως τα τελευταία χρόνια και δεδομένου του πλήθους των χρηματοπιστωτικών κρίσεων παγκοσμίως αλλά και του ευρύτερου υφεσιακού κλίματος, οι πελάτες που έχουν απωλέσει την εμπιστοσύνη τους απέναντι στις τράπεζες υπερσκελίζουν αριθμητικά εκείνους που θεωρούνται ακόμη πιστοί, κάτι το οποίο καθιστά το έργο τους ακόμη δυσκολότερο. Οι Τράπεζες αντιμέτωπες με το δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον και τη διαρκή αύξηση των απαιτήσεων και των αναγκών των πελατών τους, επιδιώκουν να μεταχειρίζονται τους πελάτες τους ως χρήστες των παρεχόμενων υπηρεσιών, δίνοντας τους περισσότερη άνεση, έλεγχο και επιλογές. Αυτό φυσικά δεν προϋποθέτει επιφανειακές αλλαγές αλλά επανασχεδίαση των επιχειρησιακών μοντέλων και λειτουργιών με σκοπό την απόλυτη ευθυγράμμιση με τις ανάγκες των πελατών τους.

Διαφορετικά επιχειρησιακά μοντέλα αναπτύσσονται για να εξυπηρετήσουν / ανταποκριθούν στο εύρος αυτών των αναγκών. Μερικά μοντέλα αναπτύσσονται στο πλαίσιο του ανταγωνισμού χαμηλού κόστους, κάποια άλλα στην κατεύθυνση της διαφοροποίησης και στην παροχή υπηρεσιών υψηλής αξίας. Οι μεγάλες τράπεζες με παρουσία σε όλα τα επίπεδα προσπαθούν να προστατεύσουν τα μερίδια αγοράς τους, έναντι εξειδικευμένων ανταγωνιστών οι οποίοι στοχεύουν σε ειδικά τμήματα και ειδικές απαιτήσεις πελατών. Χωρίς έκπληξη, οι πελάτες επιζητούν χαμηλότερο κόστος και περισσότερη αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Σε αυτό το πλαίσιο οι πελάτες, επιθυμούν την ενίσχυση των εναλλακτικών δικτύων και κυρίως του mobile banking.

Η κατανόηση της συμπεριφοράς του πελάτη, οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του, αποτελούν ζωτικής σημασίας αντικείμενο σε όλο το φάσμα των λειτουργιών των τραπεζών, από τον στρατηγικό τους σχεδιασμό, στη διοίκηση λειτουργιών τους μέχρι την καθημερινή αντιμετώπιση και αλληλεπίδραση μαζί του. Σε επίπεδο λιανικής τραπεζικής τα χαρακτηριστικά αυτά εντάσσονται μέσα στο πλαίσιο της τοπικής επιχειρηματικότητας, και η επίδραση από τις ανάγκες των πελατών ποικίλλει από χώρα σε χώρα, από αγορά σε αγορά. Παρ' όλα αυτά οι πιο σημαντικές παράμετροι εμφανίζονται συνήθως με προφανή συνέπεια σε όλες τις χώρες.

Το QFD είναι μία συστημική προσέγγιση μέσω της οποίας ο οργανισμός προσπαθεί να αξιολογήσει και να ιεραρχήσει τις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών με σκοπό την βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει, ώστε να υπερβεί τις προσδοκίες των πελατών.<sup>37</sup> Το QFD αποτελεί μία αποτελεσματική προσέγγιση για την υλοποίηση των αναγκών των πελατών σε προϊόντα και υπηρεσίες, με σκοπό την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού. Μειώνεται ο χρόνος και το κόστος σχεδιασμού με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Το QFD μπορεί υπό κάποιες αλλαγές να χρησιμοποιηθεί και στον τομέα των υπηρεσιών, ή και στα mobile services. Η πρόταση που ακολουθεί αφορά ένα πλαίσιο – συνδυασμό διαδικασιών και λειτουργιών (framework) βάσει της QFD μεθοδολογίας και πρακτικής, με σκοπό την βελτίωση της ανάλυσης, του σχεδιασμού και της υλοποίησης των mobile υπηρεσιών. Σκοπός είναι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων mobile υπηρεσιών με ταυτόχρονη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών

## **7.2. Εισαγωγή στο εργαλείο QFD**

Το εργαλείο Quality Function Deployment (QFD) αναπτύχθηκε το 1970 στην Ιαπωνία από τους καθηγητές Yoji Akaο και Shigeru Mizuno ως μία συστημική προσέγγιση με σκοπό την διασφάλιση της ποιότητας στον κατασκευαστικό κλάδο. Το QFD εργαλείο είναι μια σχεδιαστική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε αρχικά σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνταν στον κατασκευαστικό κλάδο, με σκοπό να φέρουν στην αγορά γρηγορότερα από τον

---

<sup>37</sup> Extending Quality Function Deployment to Enterprise Mobile Services Design and Development Xiaosong Zheng and Petri Pulli Vol. 7, No. 2, pp. 42-49, 2005

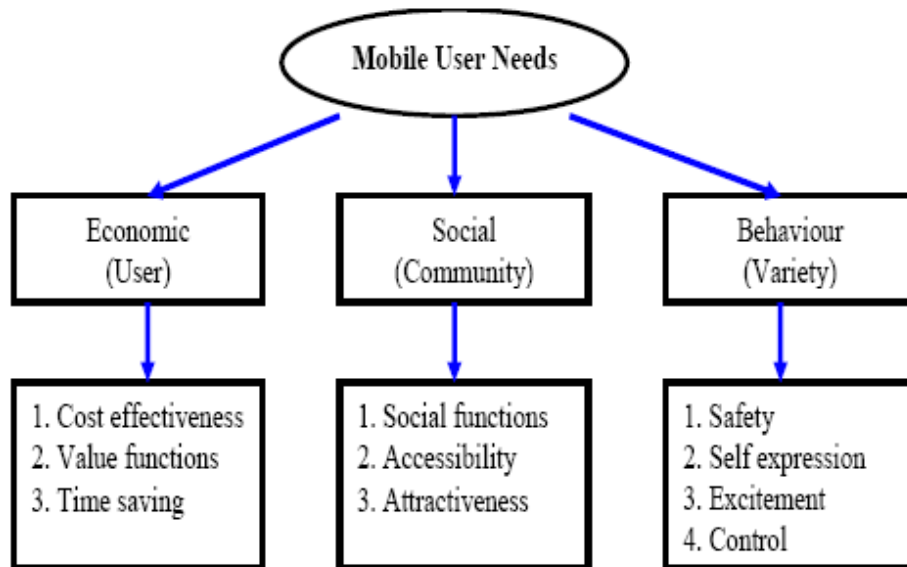
ανταγωνισμό νέα προϊόντα, με χαμηλότερο κόστος και βελτιωμένη ποιότητα. Στην βασική του μορφή, το QFD είναι μία σχεδιαστική προσέγγιση η οποία μεταφράζει τις απαιτήσεις των πελατών μέσω των κατάλληλων λειτουργικών και τεχνικών προδιαγραφών σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Οργανισμοί από διάφορους κλάδους, όπως φαρμακευτικές, εταιρίες πληροφορικής, εταιρίες από τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και της ασφάλειας, κλπ θεωρούν το QFD ως μία ευέλικτη και αποτελεσματική λύση μέσω της οποίας μπορεί να ανταπεξέλθουν στην ικανοποίηση των αυξημένων αναγκών των πελατών τους, σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο κόσμο. Από την άλλη πλευρά είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι «υπηρεσία» είναι μία οικονομική δραστηριότητα που παράγει χρόνο, τόπο, και ψυχολογική χρησιμότητα. Τα κύρια χαρακτηριστικά των «υπηρεσιών» που τις διακρίνουν από τα «προϊόντα» είναι η μη απτότητα, η ανομοιογένεια και η αδυναμία του διαχωρισμού της παραγωγής από την κατανάλωση τους. Παρόμοια με τον κατασκευαστικό τομέα, μία βασική απαίτηση για την επίτευξη υψηλών επιπέδων ποιότητας είναι η ικανότητα της μετάφρασης και υλοποίησης των επιθυμιών των πελατών σε λειτουργικές υπηρεσίες. Η ζητούμενη ποιότητα επιτυγχάνεται μέσα από την συστηματική υλοποίηση των αναγκών των πελατών σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Κατά την ανάλυση, τον σχεδιασμό και την μεθοδολογία των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που παρέχονται μέσω των κινητών τηλεφώνων, συχνά υποτίθεται ότι επιτρέπει στους business analysts, software developers και όλα τα σχετιζόμενα τμήματα, να καταγράφουν και να μπορούν να αναζητούν με εύκολο τρόπο τις απαιτήσεις / ανάγκες των πελατών / χρηστών ώστε να αναπτύσσουν εκείνες τις υπηρεσίες μέσω των οποίων θα τις ικανοποιήσουν. Περιπτώσεις όμως στις οποίες οι ανάγκες των χρηστών δεν ικανοποιούνται δεν είναι ασυνήθιστες. Η έλλειψη ικανοποίησης είναι το αποτέλεσμα της μη ανταπόκρισης της αντίληψης της ποιότητας. Είναι σημαντικό να καταλάβουμε ότι κατά την ανάλυση, τον σχεδιασμό και την μεθοδολογία των παραδοσιακών υπηρεσιών που παρέχονται μέσω των κινητών τηλεφώνων δεν καταγράφονται ρητά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των χρηστών. Επιπρόσθετα δεν παρέχονται διατάξεις για να διασφαλίσουν ότι τα ποιοτικά αυτά χαρακτηριστικά λαμβάνονται υπόψη καθ' όλη τη διαδικασία της υλοποίησης μίας υπηρεσίας.

Έτσι προτείνεται το ακόλουθο QFD πλαίσιο για τον σχεδιασμό, την ανάλυση και την ανάπτυξη των υπηρεσιών που παρέχονται μέσω των κινητών τηλεφώνων.

### 7.3. Εφαρμογή του QFD εργαλείου στις υπηρεσίες μέσω κινητών τηλεφώνων

Σχήμα 55 : Κατανοώντας τις ανάγκες των πελατών



Πηγή : Extending Quality Function Deployment to Enterprise Mobile Services Design and Development Xiaosong Zheng and Petri Pulli Vol. 7

Η QFD προσέγγιση ξεκινάει με την κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε ότι δεν υπάρχει μία μονολιθική προσέγγιση των χρηστών καθώς οι ανάγκες τους διαφέρουν σημαντικά. Αυτές οι διαφορετικές απαιτήσεις θα πρέπει να συλληχθούν, να ληφθούν υπόψη και να αξιολογηθούν ώστε να αναπτυχθούν / υλοποιηθούν σε ένα δυναμικό τεχνολογικό κόσμο. Σε μία γενική εικόνα, οι ανάγκες των πελατών μπορούν να κατηγοριοποιηθούν βάσει της απεικόνισης της ανωτέρω εικόνας.

Σε αυτό το σχήμα, οι ανάγκες των πελατών μπορούν να διαχωριστούν ως οικονομικές, κοινωνικές και συμπεριφορικές. Κάθε μία από αυτές μπορεί να διακριθεί σε περισσότερες υποκατηγορίες. Ενθουσιασμός για παράδειγμα, σημαίνει και εκφράζεται από νέες δυνατότητες και υπηρεσίες που μπορεί να ικανοποιήσουν ανάγκες οι οποίες μέχρι εκείνη τη στιγμή δεν ήταν γνωστές, δημιουργώντας έτσι υπέρβαση στις προσδοκίες του χρήστη. Ωστόσο αυτή είναι μία γενική ταξινόμηση για να υποδείξουμε τις ανάγκες των πελατών στις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Για την κάλυψη πιο εξειδικευμένων υπηρεσιών

όπως της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω των κινητών τηλεφώνων θα πρέπει να διαφοροποιηθούν λίγο.

Η ανάπτυξη των υπηρεσιών μέσω της κινητής τηλεφωνίας μπορεί να επιμεριστεί σε 3 βασικούς πυλώνες : Τις εφαρμογές και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, τα στοιχεία αλληλεπίδρασης με τον τελικό χρήστη και τα συστατικά των κινητών. Η QFD προσέγγιση μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε μία από τις 3 αυτές διαστάσεις μέσω των ακόλουθων 3 matrices

Quality Characteristics		Mobile Services (Scenarios)				
		Mobile Transactions	Video Conference	Virtual Game	.....	
User Needs	Economic	Cost Effectiveness				
		Value Functions				
		Time Saving				
	Social	Social Functions				
		Accessibility				
		Attractiveness				
	Behaviour	Safety				
		Self Expression				
		Excitement				
		Control				

Quality Characteristics		Interaction Elements													
		Physical Contact	Avatar Appearance	Kinemics	Facial Expressions	Spatial Behaviour	Non-Verbal Audio	Occulesics	Environmental Details	Chronemics	Olfactics	Autonomous Actions	Language based Communication		
User Needs	Economic	Cost Effectiveness													
		Value Functions													
		Time Saving													
	Social	Social Functions													
		Accessibility													
		Attractiveness													
	Behaviour	Safety													
		Self Expression													
		Excitement													
		Control													

Quality Characteristics		Mobile Components					
		PAN	Ubiquitous	Partner	Global	Cyber	
User Needs	Economic	Cost Effectiveness					
		Value Functions					
		Time Saving					
	Social	Social Functions					
		Accessibility					
		Attractiveness					
	Behaviour	Safety					
		Self Expression					
		Excitement					
		Control					

Πηγή : Extending Quality Function Deployment to Enterprise Mobile Services Design and Development Xiaosong Zheng and Petri Pulli Vol. 7

Στο πρώτο QFD matrix οι ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών εξερευνώνται. Στα ανωτέρω σχήματα οι γραμμές αναφέρονται στην απαιτούμενη ποιότητα ενώ οι στήλες στα ποιοτικά χαρακτηριστικά. Η απαιτούμενη ποιότητα προέρχεται και καθορίζεται από τους πελάτες / τελικούς χρήστες. Περιγράφει ουσιαστικά αυτό το οποίο αναμένουν από την υπηρεσία, από την εφαρμογή. Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά από την άλλη, αντιπροσωπεύουν τα μετρήσιμα και ποσοτικά στοιχεία για την κάλυψη των αναγκών των χρηστών. Περιγράφει ουσιαστικά το πώς εκφράζονται οι ανάγκες των πελατών σε τεχνικούς όρους. Σε μία συγκεκριμένη υπηρεσία οι παράμετροι και η σημασία της απαιτούμενης / προσδοκώμενης ποιότητας και των ποιοτικών χαρακτηριστικών μπορεί να ποικίλλει. Για παράδειγμα στις συναλλαγές μέσω των κινητών τηλεφώνων η ασφάλεια κατέχει έναν από τους σημαντικούς ρόλους, ενώ στην υπηρεσία του video conference δεν ισχύει το ίδιο.

Στο 2<sup>ο</sup> κατά σειρά σχήμα, στο πλαίσιο της περιγραφής της αλληλεπίδρασης των χρηστών με τις υπηρεσίες μέσω κινητών τηλεφώνων τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν την συνολική εικόνα, ποικίλλουν αντιστοίχως.

Φυσική επαφή : Περιγράφει με αναλυτικό τρόπο την διαδικασία της επικοινωνίας του τελικού χρήστη με το κινητό τηλέφωνο, μέσω της σωματικής κίνησης (κίνησης των δάχτυλων), της επαφής με τα μάτια, της φωνητικής επικοινωνίας καθώς και της ειδικότερης συμπεριφοράς του κάθε χρήστη.

Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι ο τρόπος συλλογής της πηγαίας πληροφορίας και συνάμα ανάγκης του πελάτη – χρήστη της υπηρεσίας την οποία ο οργανισμός επιδιώκει να συλλέξει, να αξιολογήσει και τέλος να εκπληρώσει, ποικίλει ανάλογα με το αντικείμενο που δραστηριοποιείται. Έτσι για παράδειγμα, στις τράπεζες οι κυριότεροι τρόποι που παρέχονται στους χρήστες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών για την καταχώρηση κάποιας συστάσεως, παραπόνου ή προτάσεως για βελτίωση είναι μέσω :

- του call centre (τηλεφωνικά)
- της υπηρεσίας πελατών (με email)
- της ιστοσελίδας της Τραπέζης (με συμπλήρωση φόρμας)

ενώ φυσικά δεν σταματούν να παρέχονται και οι παραδοσιακοί τρόποι όπως μέσω του δικτύου των καταστημάτων

Από εκεί και πέρα, μία τέτοια πηγαία πληροφορία και ανάγκη που μπορεί να μεταφραστεί σε πρόταση για βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας (ή μιας νέας υπηρεσίας εξ ολοκλήρου αν πραγματοποιηθεί μία συστημική αλλαγή), θα μπορούσε να προέρθει μέσα από το ίδιο το προσωπικό του οργανισμού δεδομένης της καθημερινής ενασχόλησης και της συνεχής αντιμετώπισης προβλημάτων και δυσκολιών. Σε αυτό το σημείο βέβαια παίζει πολύ σημαντικό ρόλο η παράμετρος του συνολικού οράματος του οργανισμού (αν για παράδειγμα ακολουθεί κάποια στρατηγική leader η follower)

Τέλος, σε κάθε περίπτωση, δεδομένης της πελατοκεντρικής προσέγγισης που επιδιώκουν οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, θα πρέπει να ελέγχουν και τις αντίστοιχες δυνατότητες που προσφέρονται από τον ανταγωνισμό, καθώς σε κάθε περίπτωση δύναται να προκύψουν ζητήματα είτε αποχώρησης υφιστάμενων πελατών είτε αδυναμία προσέλκυσης νέων.

#### **7.4. Χτίζοντας το σπίτι της ποιότητας**

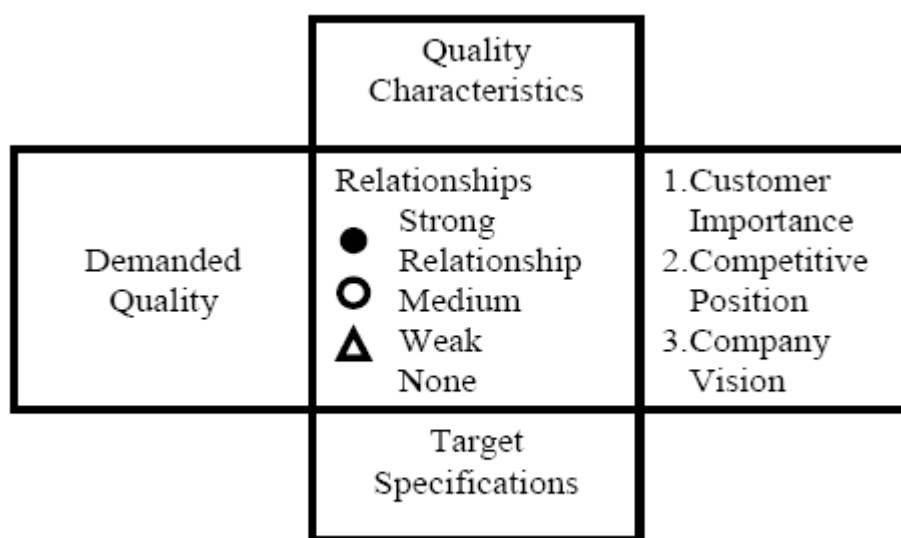
Μόλις οι απαιτήσεις των πελατών συλλεγούν, θα πρέπει να μεταφραστούν ποσοτικά αλλά και ποιοτικά. Οι σχέσεις μεταξύ των απαιτήσεων ποιότητας και των χαρακτηριστικών / υπηρεσιών που θα τις υλοποιούν γίνεται καλύτερα διαχειρίσιμες σε ένα πίνακα 2 διαστάσεων. Το παραγόμενο matrix χρησιμοποιείται με σκοπό να ιεραρχήσει τις απαιτήσεις ποιότητας βάσει της σημασίας και της αξίας που τους δίνουν οι πελάτες, τον ανταγωνισμό καθώς και το όραμα και τον στόχο του εν λόγω οργανισμού. Επειδή το εν λόγω Matrix



μοιάζει αρκετά με σπίτι σε κάποιες περιπτώσεις το αποκαλούμε, το «Σπίτι της Ποιότητας». Ακολούθως οι σχεδιαστές των υπηρεσιών μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα ώστε να βρουν την καλύτερη δυνατή λύση μεταξύ όλων των διαθέσιμων επιλογών, λαμβάνοντας υπόψη και το απαιτούμενο κόστος, η οποία θα ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών.

Από εκεί και πέρα, όταν σχεδιαστεί μία γενικότερη λύση όπως μία υπηρεσία συστημικού επιπέδου και αναγνωριστεί για την ικανοποίηση κάποιων αναγκών που έχουν εκφραστεί, θα σχεδιαστούν λεπτομερώς τα υποσυστήματα του. Κατ' αυτόν τον τρόπο η εκροή του ενός House of Quality δύναται να αποτελεί την εισροή σε κάποιο επόμενο περισσότερο λεπτομερές «σπίτι» έως ότου τα τελικά στοιχεία και συστατικά όλου του συστήματος έχουν επιλεγεί σε κατά το δυνατόν πιο λεπτομερή ανάλυση.

Σχήμα 56 : Το Σπίτι της Ποιότητας



Πηγή : Extending Quality Function Deployment to Enterprise Mobile Services Design and Development Xiaosong Zheng and Petri Pulli Vol. 7

### 7.5. Από το QFD στην υλοποίηση ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω των κινητών συσκευών.

Μετά την επιλογή της καλύτερης λύσης από τα QFD matrices, ακολουθεί το στάδιο του σχεδιασμού με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών επιπέδων ποιότητας. Το πλαίσιο στο οποίο θα πραγματοποιηθεί ο σχεδιασμός επηρεάζεται

σημαντικά από το κόστος, την αξιοπιστία, την ασφάλεια κλπ. Με την βοήθεια των κατάλληλων διαδικαστικών εργαλείων και τεχνολογιών παράγεται / προκύπτει η σχετική υπηρεσία με βάση το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας. Η περιγραφόμενη διαδικασία μπορεί να περιγραφεί με πολύ σύντομο τρόπο με το ακόλουθο σχήμα.



Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι σε μία εκφρασμένη ανάγκη πελατών για μία συγκεκριμένη λειτουργία ή ηλεκτρονική υπηρεσία η τράπεζα μπορεί να αποφασίσει είτε την μη ικανοποίησή της (καθώς μπορεί να σταθμίζεται και να αξιολογείται πολύ χαμηλά) είτε την ικανοποίησή της σε μελλοντικό χρόνο, είτε την ικανοποίησή μόνο της βασικής της λειτουργίας (η τράπεζα θέλει απλώς να την παρέχει) είτε τέλος την ικανοποίησή της σε ένα τέτοιο επίπεδο που να προσθέτει σημαντική υπεραξία στο αρχικό προϊόν (και εν τέλει να υπερβαίνει τις αρχικές προσδοκίες των καταναλωτών). Η τελική επιλογή καθορίζεται μέσω της ανάλυσης ωφέλειας – κόστους.

Μία από τις πιο δημιουργικές εφαρμογές του QFD matrix είναι η ανάλυση ωφέλειας - κόστους. Το μέγεθος των τελικών σταθμισμένων αριθμών από τους υπολογισμούς αντιπροσωπεύει την σχετική σημασία του κάθε ένα ποιοτικού χαρακτηριστικού (πχ την αξία που προκύπτει από την μετακίνηση ενός ποιοτικού χαρακτηριστικού στην επιθυμητή κατεύθυνση). Η πραγματική ανάλυση κόστους ωφέλειας προκύπτει από τον απλό υπολογισμό της αναλογίας αυτής της επωφέλειας vs το σχετιζόμενο κόστος. Οι μονάδες μπορεί να υπολογίζονται στην μορφή πόντοι ωφέλειας ανά χίλια δολάρια. Θα βοηθήσει σημαντικά την ομάδα σχεδιασμού και ανάπτυξης να ζυγίσει με αρκετή ακρίβεια ποια ποιοτικά χαρακτηριστικά αξίζουν περισσότερο την επένδυση σε κόστος και ποια θα πρέπει να αποφευχθούν λαμβάνοντας υπόψη τους τεχνολογικούς περιορισμούς και πιθανά πρόσθετα κόστη που πιθανόν αυτοί θα επιφέρουν. Για παράδειγμα αν υποθέσουμε ότι κάποιο χαρακτηριστικό αν μπορούσε να βελτιωθεί θα πρόσθετε 8000 πόντους ωφέλειας αλλά θα στοίχιζε 4 εκ \$ και 2 έτη σχεδιασμού και προδιαγραφών ώστε να παραδοθεί, ενώ κάποιο άλλο λιγότερο σημαντικό θα πρόσθετε μόνο 1500 πόντους ωφέλειας αλλά θα μπορούσε να υλοποιηθεί με μόλις 500 k \$ και απαιτούμενο χρόνο μόνο 6 μήνες. Οι αναλογίες 2.0 έναντι 3.0

εκφράζουν κάτι εντελώς διαφορετικό από τους πόντους ωφέλειας (8000 έναντι 1500) και θα βοηθήσει σημαντικά την ομάδα σχεδιασμού να ζυγίσει τις διάφορες περιπτώσεις και να ιεραρχήσει τις προσπάθειες.

Με την βοήθεια της ανάλυσης κόστους ωφέλειας μέσω του QFD matrix τόσο για τους παρόχους της υπηρεσίας όσο και για τους δυνητικούς χρήστες αυτής, αυτοί οι οποίοι σχεδιάζουν την υπηρεσία θα πρέπει να καθορίσουν ποια ποιοτικά χαρακτηριστικά θα πρέπει να συμπεριληφθούν στην αρχική έκδοση της υπηρεσίας και ποια θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν στις επόμενες εκδόσεις. Το αποτέλεσμα θα είναι εκείνες οι υπηρεσίες οι οποίες στο πλαίσιο των παραμέτρων του χρόνου και του κόστους ικανοποιούν καλύτερα τα 2 μέρη (παρόχους και χρήστες)

Σχήμα 57 : Καταγραφή των αναγκών και υλοποίηση υπηρεσιών για την εξυπηρέτησή τους

WHATs vs. HOWs

Strong relationship ● 9  
 Medium relationship ○ 3  
 Weak relationship ▲ 1

	QUALITY CHARACTERISTICS								DEMANDED QUALITY								
	Network coverage	Data transmission speed	Display resolution	Terminal costs	Network access cost per time unit	Terminal size and weight	Power consumption	Customer importance rating (1)	Competitive position	Our current telepresence service (2)	Competitor X	Competitor Y	Plan (3)	Improvement ratio (4) = (3)/(2)	Sales point (5)	Absolute weight (6) = (1)x(4)x(5)	Demanded quality weight (7)=6/sum(6)
High quality images	○	○	●			○		5		2	3	2	5	2.5	1.5	18.7	67.6
No transmission delay	▲	●						4		3	2	3	4	1.3	1.2	6.4	49.4
Easy wireless access	●	○				▲	○	3		4	3	2	4	1	1.2	3.6	40.9
Cost effectiveness		○		●	●		●	3		4	3	4	4	1	1.5	4.5	45
Terminal mobility	●					●	○	4		3	4	3	4	1.3	1.0	5.2	45.2
Service mobility	●	●		○		▲	●	5		3	2	2	5	1.7	1.5	12.8	61
Absolute weight	1576	1454	608	588	405	652	1262										
Quality characteristic weight	24	22.2	9.3	9	6.2	10	19.3										
Competitive benchmark																	
Our current service	500	64	512	100	10	50	800										
Competitor X	600	128	512	150	8	75	1200										
Competitor Y	400	64	256	90	12	90	1500										
Target specifications	1000	256	1024	70	5	50	500										
Unit	km	Kb/s	pxl	Tcost. K\$	Ncost \$/Unit	Weight Kg	Watt										

Πηγή : Extending Quality Function Deployment to Enterprise Mobile Services Design and Development Xiaosong Zheng and Petri Pulli Vol. 7

Στο επόμενο κεφάλαιο θα επιχειρήσουμε να χρησιμοποιήσουμε το περιγραφόμενο εργαλείο και το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται, για την ανάλυση τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη τραπεζικών υπηρεσιών και λειτουργιών μέσω των κινητών τηλεφώνων. Θα προσπαθήσουμε να ευθυγραμμίσουμε τις διαδικασίες και τον συντονισμό ανάμεσα στα διάφορα τμήματα μίας τράπεζας από τη σκοπιά της Διοίκησης Λειτουργιών, στο πλαίσιο (framework) που προτείνεται και υιοθετείτε από πολλούς οργανισμούς σε άλλους τομείς. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο θα δούμε πως από την καταγραφή των αναγκών των πελατών (δεν πρέπει να αμελείται ουδεμία ανάγκη ή παρατήρηση πελάτη), την ιεράρχηση και αξιολόγησή τους, μπορεί να πραγματοποιηθεί η υλοποίηση εκείνων, που λαμβάνοντας υπόψη τυχόν εμπόδια κόστους ή τεχνολογικών παραμέτρων, ευθυγραμμίζονται με το όραμα του οργανισμού και ικανοποιούν με ποιοτικό τρόπο τις αρχικές απαιτήσεις των πελατών.

## Ξενόγλωσση

1. Extending Quality Function Deployment to Enterprise Mobile Services Design and Development Xiaosong Zheng and Petri Pulli Vol. 7, No. 2, pp. 42-49, 2005

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΠΡΑΚΤΙΚΗ – QFD MOBILE BANKING

### 8.1. Δυνατότητες υπηρεσίας Mobile Banking

Σε αυτό το κεφάλαιο θα επιχειρήσουμε να ευθυγραμμίσουμε την ανάλυση, τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη της εφαρμογής mobile banking application (μιας υποθετικής τράπεζας) με τους κανόνες και τις λειτουργίες του εργαλείου QFD. Σημειώνουμε ότι επιλέχθηκε η εν λόγω εφαρμογή σε σύγκριση με άλλα πιθανά τραπεζικά applications δεδομένου ότι η συγκεκριμένη αντικαθιστά το μεγαλύτερο πλήθος παραδοσιακών τραπεζικών διαδικασιών. Οι παρεχόμενες δυνατότητες της εφαρμογής mobile banking των περισσότερων τραπεζών είναι οι ακόλουθες :

#### Πληροφοριακές - Ενημέρωση

- υπολοίπου και κινήσεων λογαριασμών – καρτών – δανείων
- χαρτοφυλακίου μετοχών
- αμοιβαίων κεφαλαίων
- προθεσμιακών καταθέσεων
- ερωτήσεις καταχωρημένων μεταφορών / πληρωμών

#### Εγχρήματες

##### Μεταφορά κεφαλαίων

- σε λογαριασμούς εντός τραπεζής
- άλλων τραπεζών εντός και εκτός Ελλάδος
- Εισαγωγές - εξοφλήσεις τιμολογίων (μεταφορά κεφαλαίων σε λογαριασμούς εκτός Ελλάδος)  
(σε άμεσο χρόνο και σε επιλεγμένη μελλοντική ημερομηνία, με δέσμευση ή μη, του μεταφερόμενου ποσού)

##### Πληρωμές

- οφειλών καρτών / δανείων ίδιας τραπεζής
- Δημοσίου ταμείων
- ασφαλιστικών φορέων
- φορέων τηλεφωνίας
- εταιριών ενέργειας / φυσικού αερίου
- χρηματοοικονομικών εταιριών και λοιπών

### Διαχειριστικές

- Διαχείριση προφίλ – διαχείριση προϊόντων (προσθήκη – μεταβολή – διαγραφή) – διαχείριση κωδικών πρόσβασης — διαχείριση ανωτάτων ορίων ποσών μεταφορών συνδρομής
- Ενεργοποίηση και διαχείριση υπηρεσιών ηλεκτρονικών αντιγράφων και υπηρεσιών ηλεκτρονικών ειδοποιήσεων
- Μεταβολή στοιχείων επικοινωνίας
- Πληροφορίες : Συνολική απεικόνιση προφίλ συνδρομής

### Βοηθητικές

- Αναζήτηση καταστημάτων και ATM
- Εύρεση πλησιέστερων βάσει της γεωγραφικής τοποθεσίας του χρήστη (και μετάβαση στο σημείο αυτό)
- Εμφάνιση δελτίου τιμών συναλλάγματος
- Παροχή εργαλείου υπολογισμού IBAN

## 8.2. Διαστάσεις Υπηρεσίας

### 1. Αξιοπιστία (Reliability)

Αξιοπιστία για χαρακτηριστικά – Βάσει των βέλτιστων διεθνών πρακτικών, η λειτουργία και απόδοση της υπηρεσίας περιγράφεται ως εξής :

1. Ώρες παροχής υπηρεσίας : 24h
2. Ώρες παροχής πλήρους υποστήριξης (Support Hours) : 0800 – 2230
3. Ώρες παροχής επείγουσας υποστήριξης (Emergency support hours) : 2230 – 0800
4. Επιτρεπόμενες ώρες προγραμματισμένης συντήρησης (Acceptable maintenance hours) : 2300 – 0800
5. Διαθεσιμότητα (εξαιρουμένης της προγραμματισμένης μη διαθεσιμότητας) : 99,99%
6. Μέγιστος συνεχόμενος χρόνος μη διαθεσιμότητας : 4 ώρες
7. Χρόνος προγραμματισμένης μη διαθεσιμότητας (κατόπιν ενημέρωσης του πελάτη) : 16 ώρες
8. Χρόνος ανταπόκρισης σε περιστατικά (χρόνος μέχρι την έναρξη επικοινωνίας ή διάγνωσης ενός περιστατικού)
9. Προτεραιότητα 1 : 20 λεπτά
10. Προτεραιότητα 2 : 60 λεπτά
11. Προτεραιότητα 3 : 1 εργάσιμη ημέρα
12. Προτεραιότητα 4 : 2 εργάσιμες ημέρες
13. Χρόνος επαναφοράς (χρόνος μέχρι την επαναφορά μιας υπηρεσίας στα προβλεπόμενα επίπεδα λειτουργίας και ποιότητας)
14. Προτεραιότητα 1 : 4 ώρες
15. Προτεραιότητα 2 : 12 ώρες
16. Προτεραιότητα 3 : 22 εργάσιμες ημέρες
17. Προτεραιότητα 4 : Best effort (δίνεται workaround στον πελάτη)

Σημειώνεται ότι

- Η κατηγοριοποίηση της προτεραιότητας είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού της επίδρασης του περιστατικού και του επείγοντος του χαρακτηριστικού του



- Η παρακολούθηση της καλής λειτουργίας των συστημάτων γίνεται μέσω εφαρμογών event viewers.

Οι ανωτέρω όροι ορίζονται ως ακολούθως :

Διαθεσιμότητα (%) = (Συμφωνηθείς χρόνος – Χρόνος μη διαθεσιμότητας) / Συμφωνηθείς χρόνος x 100

Αξιοπιστία = Συνολικός χρόνος διαθεσιμότητας / Αριθμός περιστατικών μη διαθεσιμότητας

Συντηρησιμότητα = Συνολικός χρόνος μη διαθεσιμότητας / αριθμός περιστατικών μη διαθεσιμότητας

Service Level Agreement λειτουργίας θεωρείται η γραπτή συμφωνία μεταξύ της Τραπέζης και των πελατών της η οποία προσδιορίζει με σαφήνεια τις προσφερόμενες υπηρεσίες και το συμφωνημένο επίπεδο αυτών – περιγράφεται στους όρους λειτουργίας που υπογράφει ο πελάτης κατά το άνοιγμα της συνδρομής.

## **2. Συμμόρφωση**

- Στους κανόνες και τα νομικά πλαίσια της Τραπέζης (Πλαίσιο Ασφαλείας Πληροφοριών Ομίλου)
- Στους κανόνες και τα νομικά πλαίσια όπως αυτά ορίζονται από την Τράπεζα της Ελλάδος

## **3. Ασφάλεια (Assurance)**

Στο πλαίσιο της ασφάλειας στην ηλεκτρονική τραπεζική μέσω της κινητής τηλεφωνίας ορίζουμε ότι ως απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή πορεία μιας εφαρμογής είναι η προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών καθώς και η προστασία της εφαρμογής από κάθε είδους κακόβουλα λογισμικά (ιούς, malware, spyware). Σε αυτό το πλαίσιο ως ασφάλεια θεωρούμε την ικανότητα της δημιουργίας αισθήματος εμπιστοσύνης στο πελατειακό συνδρομητικό κοινό. Σε όλες τις περιπτώσεις των ελληνικών τραπεζών τηρούνται οι ακόλουθες αρχές της :

- Εμπιστευτικότητας (Confidentiality) - Τα προσωπικά στοιχεία του χρήστη θα πρέπει να διατηρούνται εμπιστευτικά
- Ακεραιότητας (Integrity) - Τα στοιχεία από την εφαρμογή πρέπει να είναι εμπιστευτικά και επαληθεύσιμα
- Αναγνώρισης (Authentication) - Η εφαρμογή επαληθεύει ποιος είναι ο χρήστης
- Εξουσιοδότηση (Authorization) - Η εφαρμογή περιορίζει τα προνόμια του χρήστη
- Διαθεσιμότητας (Availability) – Να μην δύναται κάποιο κακόβουλο άτομο να καταλάβει την εφαρμογή ενώ ο χρήστης είναι offline

- Κρυπτογράφηση : Σε κάθε εκτελούμενη συναλλαγή γίνεται κρυπτογράφηση (SSL 128bit encryption) των δεδομένων που ανταλλάσσονται. 128-bit encryption σημαίνει ότι υπάρχουν 2<sup>128</sup> πιθανά κλειδιά που είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν για την κρυπτογράφηση των δεδομένων, αλλά μόνο ένα από αυτά δουλεύει σε κάθε σύνδεση.

- Προσωπικοί κωδικοί : Για τη χρήση της υπηρεσίας απαιτείται η πληκτρολόγηση των προσωπικών κωδικών ασφαλείας (Κωδικός Συνδρομητή, Μυστικός Κωδικός Προσβάσεως). Σε περίπτωση που επιχειρηθεί σύνδεση με την υπηρεσία και πληκτρολογηθεί πέντε συνεχόμενες φορές λάθος ο μυστικός κωδικός, η συνδρομή "κλειδώνεται" αυτόματα για λόγους ασφαλείας.

- Πρόσθετος κωδικός ασφαλείας : Στην περίπτωση που έχουν ενεργοποιηθεί οι «Υπηρεσίες Πρόσθετου Κωδικού Ασφαλείας», για την είσοδο στην υπηρεσία απαιτείται επιπλέον η εισαγωγή του πρόσθετου κωδικού ασφαλείας (6-ψήφιου κωδικού) που παράγεται κάθε φορά από τη «Συσκευή Πρόσθετου Κωδικού Ασφαλείας». Η εισαγωγή πρόσθετου κωδικού ασφαλείας απαιτείται και για την εκτέλεση κρίσιμων συναλλαγών (π.χ. μεταφοράς ποσού σε λογαριασμό τρίτου). Η χρήση της Συσκευής σε συνδυασμό με τον Κωδικό Συνδρομητή και τον Μυστικό Κωδικό Προσβάσεως συμβάλλει στην ισχυρότερη ταυτοποίηση και προστασία του συνδρομητή. Ο μοναδικός κωδικός που παράγεται κάθε φορά από τη συσκευή αυτή χρησιμοποιείται μόνο μία φορά και βασίζεται σε έναν αλγόριθμο και μοναδικό για τη συσκευή κλειδί.

- Αυτόματη αποσύνδεση : Για λόγους ασφαλείας υπάρχει όριο 30 λεπτών για την ολοκλήρωση των συναλλαγών ("Session Timeout"), μετά τη λήξη του οποίου η σύνδεση διακόπτεται αυτόματα από το σύστημα. Επιπρόσθετα, αν κατά τη χρήση

του συστήματος δεν εκτελεστεί καμία συναλλαγή μέσα σε διάστημα 20 λεπτών, τότε το σύστημα και πάλι αποσυνδέει αυτόματα τον χρήστη(γνωστό σε τεχνικούς όρους και ως "Idle Timeout").

- Ανώτατο όριο μεταφορών : Το όριο μεταφορών σε λογαριασμούς άλλης τραπεζής καθώς και πληρωμών καρτών άλλης τραπεζής περιορίζεται από την λειτουργία επιλογή «ανώτατο όριο μεταφορών».

- Ελεγχόμενη πρόσβαση : Η Τράπεζα χρησιμοποιεί συστήματα ασφαλείας τα οποία ελέγχουν και καταγράφουν την πρόσβαση στα συστήματά της και παράλληλα σταματούν οποιαδήποτε μη εξουσιοδοτημένη ενέργεια προς αυτά.

#### **4. Απτά στοιχεία (Tangibles)**

Ως απτά στοιχεία ορίζουμε τα περιβάλλοντα χαρακτηριστικά της εφαρμογής (Interface Υπηρεσίας) ενώ μέσα σε αυτό το πλαίσιο εντάσσουμε και την λειτουργικότητά της (πλοήγηση, ανταπόκριση, κλπ). Αναλυτικότερα :

- Εγκατάσταση και εκκίνηση : Απαραίτητο στοιχείο είναι η ευκολία εγκατάστασης και εκκίνησης της εφαρμογής
- Ποιότητα εφαρμογής : Ευκολία αρχικής πρόσβασης (sign up & login) ειδικότερα όταν είναι απαραίτητη η εισαγωγή κωδικών
- Λειτουργικό σύστημα : Η διαθεσιμότητα της εφαρμογής σε όλες τις συσκευές (και όχι σε ορισμένες εξ αυτών) καθώς και η ενιαία συμπεριφορά της είναι στοιχεία απαραίτητα για τη συνολική αποδοχή της.
- Ταχύτητα σύνδεσης : Η εφαρμογή θα πρέπει να παρουσιάζει την ίδια ταχύτητα ανεξάρτητα με το δίκτυο (3G, 4G ή Wi-fi)
- Φιλικότητα και χρηστικότητα web interface
- Μέγεθος οθόνης : Πως συμπεριφέρεται η εφαρμογή σε διαφορετικά μεγέθη οθονών (ή ακόμα και σε tablets). Πόσο πρέπει να κάνει scroll ο χρήστης ώστε να δει όλες τις πληροφορίες της οθόνης?
- Χρώματα οικεία στο μάτι / μη κουραστικά
- Εύκολη πλοήγηση στα μενού – εύκολη αναζήτηση και χρήση των συναλλαγών
- Κρίσιμα σημεία : Scrolling, επιλογή κειμένων, πλήκτρο επιστροφής, λειτουργία εφαρμογής είτε από το πληκτρολόγιο είτε από την οθόνη αφής.
- Menu Options : Ευκολία πλοήγησης, ευκολία εύρεσης επιλογών Help, About

- Άμεση ενημέρωση μέσω πληροφοριακών μηνυμάτων στην οθόνη εισόδου για τυχόν αλλαγές ή διακοπές της υπηρεσίας
- Μηνύματα λάθους : Τα μηνύματα λάθους θα πρέπει να περιέχουν σαφή, περιεκτικά και με ακρίβεια λεκτικά, ώστε να κατευθύνουν και να βοηθούν με σωστές πληροφορίες τον χρήστη.
- Χειρισμός δεδομένων : Σημαντική παράμετρος είναι ο χειρισμός και η αποθήκευση των στοιχείων ή συμπεριφορά στη διαγραφή αυτών
- Interruptions / Διακοπές : Πως συμπεριφέρεται η εφαρμογή όταν η μπαταρία του κινητού είναι χαμηλή ? ή όταν ο χρήστης δέχεται μία κλήση ή ένα μήνυμα?
- Εξοικονόμηση ενέργειας και δεδομένων : Είναι πολύ σημαντικό η εφαρμογή να λειτουργεί με την χαμηλότερη δυνατή κατανάλωση ενέργειας

## 5. Πάθος (Empathy)

Πλήρης φυσική – συναισθηματική συμμετοχή στη διεκπεραίωση.

1. Τηλεφωνικό κέντρο εξυπηρέτησης ερωτήσεων / συναλλαγών των συνδρομητών – χρηστών της υπηρεσίας mobile banking
2. Δίκτυο καταστημάτων που προωθούν την υπηρεσία
3. Κεντροποιημένη υπηρεσία με σκοπό την καταγραφή, αξιολόγηση, ιεράρχηση και επίλυση / υλοποίηση ερωτημάτων και αιτημάτων αντίστοιχα, πελατών – συνδρομητών της υπηρεσίας
4. Κεντροποιημένη υπηρεσία με σκοπό την ανάλυση των αιτημάτων των συνδρομητών, την τάση της αγοράς, τον διεθνή ανταγωνισμό, τις εξελίξεις στον τομέα της πληροφορικής, τις εγχώριες απαιτήσεις, την καταγραφή των απαιτήσεων και την σύνταξη λειτουργικών προδιαγραφών για την υλοποίηση νέων υπηρεσιών
5. Κεντροποιημένη υπηρεσία με σκοπό την ανάλυση των λειτουργικών προδιαγραφών των απαιτήσεων των χρηστών, την σύνταξη τεχνικών προδιαγραφών και την τελική υλοποίηση των νέων υπηρεσιών.

## 6. Προσβασιμότητα (Accessibility)

1. Η πρόσβαση στην υπηρεσία διατίθεται μέσω εφαρμογής (application) και παρέχεται σε όλα τα διαθέσιμα λειτουργικά συστήματα (iOS / Android /

Windows Phone / Blackberry) και για όλες τις συσκευές που είναι συμβατές με αυτά τα λειτουργικά περιβάλλοντα. Επιπρόσθετα η λειτουργία της εφαρμογής θα πρέπει να εξακολουθεί να διατίθεται απρόσκοπτα σε κάθε νεότερη έκδοση κάποιου λειτουργικού περιβάλλοντος (πχ iOS από 6.0 σε 7.0)

2. Η λειτουργία της υπηρεσίας παρέχεται 24ώρες το 24ωρο (7x7 ημέρες την εβδομάδα).
3. Υποστήριξη της υπηρεσίας παρέχεται επίσης καθημερινά.

## **8. Ανταποκρισιμότητα (Responsiveness)**

Βαθμός ανταπόκρισης σε εκφρασμένες ή μη ανάγκες

Οι χρήστες συνδρομητές της υπηρεσίας mobile banking δύναται μέσω

- του call centre (τηλεφωνικά) με απευθείας κλήση – λειτουργία της εφαρμογής
- μέσω online chat υπηρεσίας με εξειδικευμένο σύμβουλο
- της υπηρεσίας πελατών (με email)
- της ιστοσελίδας της Τραπέζης (με συμπλήρωση φόρμας)

να υποβάλλουν αιτήματα, παράπονα, ή προτάσεις για βελτίωση τα οποία καταχωρούνται μέσω συγκεκριμένης διαδικασίας και στα χρονικά πλαίσια συμφωνημένου SLA (μεταξύ των Δ/νσεων της Τραπέζης) και αξιολογείται η δυνατότητα αποκατάστασης ή υλοποίησης αυτών αντίστοιχα.

### **8.3. Οφέλη για την Τράπεζα**

Η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω της κινητής τηλεφωνίας από την τράπεζα:

- Βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες, προσθέτοντας ένα ακόμη δίκτυο το οποίο μάλιστα ευθυγραμμίζεται απόλυτα με τις τεχνολογικές εξελίξεις.
- εξασφαλίζει τη δημιουργία των καταλλήλων συνθηκών χώρου και χρόνου στο Δίκτυο των Καταστημάτων, για την επίτευξη του στόχου του,
- συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία και διατήρηση ισχυρών σχέσεων με την πελατεία, λόγω αυξημένου βαθμού ικανοποίησης του πελάτη και καλύψεως των αναγκών του,

- συμβάλλει στην αύξηση της κερδοφορίας της σχέσεως του πελάτη με την Τράπεζα μέσω διατηρήσεως στην Τράπεζα υψηλού μέσου υπολοίπου καταθετικών λογαριασμών, εσόδων από τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών – όπου υπάρχουν,
- ενισχύει την εταιρική εικόνα προσφέροντας μία πολυκαναλική – πολύπλευρη και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση προς τον πελάτη
- παρέχει τη δυνατότητα για προσέλκυση νέας πελατείας και αύξηση του μεριδίου αγοράς εν γένει
- δημιουργεί προϋποθέσεις ανασχέσεως του ανταγωνισμού στους πελάτες και μειώσεως της πιθανότητας διεισδύσεως του ανταγωνισμού σε αυτούς, ιδιαίτερα για τις ηλεκτρονικά εξυπηρετούμενες τραπεζικές συναλλαγές και εργασίες.
- Δίνεται η δυνατότητα στις τράπεζες να εκμεταλλευτούν τα προνόμια που προσφέρει η τεχνολογία και να δημιουργήσουν καινοτομικές και πρωτοποριακές υπηρεσίες
- Μειώνει το συνολικό λειτουργικό κόστος καθώς η εξοικονόμηση που κάνει η τράπεζα μέσω των καναλιών e-banking είναι πολύ σημαντική αν συγκρίνουμε τα κόστη που έχει για τη διεκπεραίωση συναλλαγών μέσω ταμείου σε σχέση με τα αντίστοιχα κόστη των εναλλακτικών δικτύων.

Όσον αφορά τον τελικό χρήστη – πελάτη, τα πλεονεκτήματα που αυτός αποκομίζει από την χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω της κινητής τηλεφωνίας είναι τα ακόλουθα :

- Ευκολία χρήσης και διαθεσιμότητα υπηρεσιών σε 24ωρη βάση
- Δυνατότητα πρόσβασης στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της τράπεζας ανεξάρτητα από την τοποθεσία στην οποία βρίσκεται ο χρήστης
- Μείωση του κόστους συναλλαγών
- Ταχύτητα στη διενέργεια και ολοκλήρωση των συναλλαγών σε σχέση με τους παραδοσιακούς τρόπους
- Εξοικονόμηση χρόνου εξυπηρέτησης
- Αποδοτικότερη διαχείριση των κάθε είδους συναλλαγών του χρήστη (πληροφοριακών, επενδυτικών, δανειακών πληρωμών κλπ)
- Πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών
- Παρακολούθηση των προϊόντων του σε πραγματικό χρόνο

- Πραγματοποίηση συναλλαγών (μεταφορών κεφαλαίου) σε πραγματικό χρόνο
- Μείωση χρήσης έντυπου υλικού

## 8.4. 10 areas of strategic decision

Στο πλαίσιο της παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω της κινητής τηλεφωνίας οι τράπεζες θα πρέπει να επιλέξουν την στρατηγική που θα αποφασίσουν να ακολουθήσουν. Έτσι θα πρέπει να επιλέξουν αν η εφαρμογή που θα αναπτύξουν θα περιέχει αποκλειστικά τις βασικές λειτουργίες (λειτουργίες που κρίνονται ως ελάχιστες για την ύπαρξή και υπόστασή της) ή θα την προσφέρουν με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχουν πρόσθετες λειτουργίες που θα προσθέτουν αξία στον τελικό χρήστη, ενώ επιπλέον θα είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν σε νέες ανάγκες των πελατών χρηστών αναπτύσσοντας νέες λειτουργίες και δυνατότητες. Οι όποιες νέες λειτουργίες θα εντάσσονται προσθετικά στην αρχική υπηρεσία και θα αφομοιώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να υπογραμμίζουν το αίσθημα της προοπτικής και για μελλοντικές αντίστοιχες ενέργειες. Πως θα αλλάξει το προϊόν (differentiation) μέσα από τα operations κινούμενοι προς το cost η προς το response

Στρατηγική είναι η μεθόδευση που ακολουθούμε για να πετύχουμε ένα στόχο με συγκριτικά καλύτερους τρόπους.

Operations Decisions	Cost Leadership (Cheaper)	Differentiation (Better)	Response (faster to the need)
----------------------	---------------------------	--------------------------	-------------------------------



<p><b>Design Service</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ενημέρωση υπολοίπου και κινήσεων λογαριασμών / καρτών / δανείων. Διατήρηση ιστορικότητας έως και 3 μήνες. <u>Χωρίς χρέωση.</u></li> <li>2. Μεταφορά κεφαλαίων σε λογαριασμούς εντός της ίδιας τράπεζας και Πληρωμή οφειλών (κάρτες, δάνεια, Δημοσίου - Ταμείων, ασφαλιστικές εταιρίες, εταιρίες τηλεφωνίας, φυσικού αερίου, ενέργειας και λοιπές <u>Χωρίς χρέωση</u></li> <li>3. Θέματα ασφάλειας. Αδιαπραγμάτευτα σε όλες τις περιπτώσεις. Με την ύπαρξη του Πρόσθετου Κωδικού Ασφαλείας η ασφάλεια του συστήματος γίνεται ακόμη μεγαλύτερη συνδυάζοντας αυτό που «θυμάμαι» (κωδικοί πρόσβασης) με αυτό που «έχω» (συσκευή πρόσθετου κωδικού ασφαλείας)</li> <li>4. Η αξιοπιστία των ηλεκτρονικών συστημάτων καθώς και η συμμόρφωση απέναντι στους νόμους και τα κανονιστικά πλαίσια είναι επίσης αδιαπραγμάτευτα.</li> <li>5. Αντίστοιχα αδιαπραγμάτευτη είναι η παροχή δυνατότητας στους πελάτες για υποβολή αιτημάτων καθώς και η πλήρης φυσική – συναισθηματική συμμετοχή από την τράπεζα για την</li> </ol>	<p>Οποιαδήποτε μικρή προσθήκη που ικανοποιεί κάποια ανάγκη αποτελεί διαφοροποίηση</p> <p><b><u>Differentiation σε λειτουργίες</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Μεταφορά κεφαλαίων σε λογαριασμούς άλλων τραπεζών Απαραίτητη η ύπαρξη του πρόσθετου κωδικού ασφαλείας. <u>Με χρέωση</u> (ετήσια ή εφάπαξ εξαρτάται από το αν η συνδρομή είναι ιδιώτη ή εταιρική)</li> <li>2. Customize ηλεκτρονικές υπηρεσίες με σκοπό την κάλυψη της ανάγκης ενός απλού ιδιώτη, ενός ιδιώτη φορέα ατομικής επιχείρησης με ανάγκες εταιρίας (πχ καταβολή μισθοδοσίας μέσω δημιουργίας αρχείων συναλλαγών) μιας εταιρίας με ένα επίπεδο εγκρίσεων / με 2 επίπεδα εγκρίσεων. Το customization επιτυγχάνεται από την εμφάνιση διαφορετικών μενού συναλλαγών κατά την είσοδο του συνδρομητή στο σύστημα.</li> <li>3. Πληρωμή λογαριασμών / οφειλών με χρέωση κάρτας (μέχρι 3 άτοκες δόσεις) ή με χρέωση ανοιχτού δανείου</li> <li>4. τήρηση και εμφάνιση σταθερών κωδικών πληρωμών υποδοχή και ανάγνωση Barcode αντιγράφων λογαριασμών</li> <li>5. δυνατότητα αποθήκευσης σε pdf μορφή της απαντητικής οθόνης ή / και σύνδεσης με mail client για απευθείας αποστολή σε mail address</li> <li>6. Αυτόματη προδήλωση (σύνδεση με την συνδρομή) προϊόντος αμέσως μετά τη δημιουργία του από το κατάστημα</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Αγοραπωλησία μετοχών, αγορά / διάθεση αμοιβαίων κεφαλαίων</li> <li>2. Δυνατότητα εξυπηρέτησης οποιουδήποτε διοικητικού σχήματος (οργανογράμματος – υπογραφές) μέσω customize εγκριτικών επιπέδων</li> <li>3. Ενημέρωση υπολοίπου και κινήσεων λογαριασμών άλλων τραπεζών</li> <li>4. Μεταφορά κεφαλαίων σε λογαριασμών άλλων τραπεζών εντός Ελλάδος σε online χρόνο</li> <li>5. Cross selling προτάσεις (πχ τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων) με βάση κάποιο flagging από το προηγούμενη συνεργασία με το κατάστημα, ή πρότερη συναλλακτική συμπεριφορά του πελάτη E-marketing (προωθητικές ενέργειες τράπεζας σε target group πελατών – συνδρομητών)</li> <li>6. Δημιουργία συνδρομής με μοναδικό προϊόν πιστωτική κάρτα</li> </ol>
------------------------------	---	---	---

	<p>διεκπεραίωσή τους.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Δυνατότητα αλλαγής του τρόπου αποστολής των αντιγράφων ειδοποιητηρίων των λογαριασμών / καρτών / δανείων από φυσικό σε ηλεκτρονικό και το ανάποδο.</li> <li>8. Παροχή δυνατότητας αίτησης καρτέ επιταγών</li> <li>9. Παροχή δυνατότητας μεταφοράς κεφαλαίων χρηματιστηριακών εταιριών στην Τράπεζα της Ελλάδος και ενημέρωση υπολοίπου θέσης και κινήσεων αυτής.</li> <li>10. Δημιουργία τύπου συνδρομής για μητρικές / θυγατρικές εταιρίες με παρουσία σε διεθνές επίπεδο</li> <li>11. δυνατότητα εμφάνισης βοήθειας (σε μορφή demo tool) σε κάθε οθόνη</li> <li>12. πάγιες εντολές (παρέχεται μόνο μέσω web)</li> <li>13. αύξηση ιστορικότητας κινήσεων (από 3 μήνες σε 3 έτη)</li> <li>14. δυνατότητα αιτήσεως πρόσθετου κωδικού ασφαλείας (παρέχεται μόνο μέσω web)</li> </ol> <p><b><u>Differentiation empathy</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Δυνατότητα instant messaging για βοήθεια, σε εξειδικευμένο call centre, μέσα από το μενού συναλλαγών της υπηρεσίας του Alpha Web Banking (δλδ κατά τη διάρκεια μιας συναλλαγής, αν χρειαστεί)</li> </ul>	
--	---------------------------	---	--

<b>Process - Capacity</b>	<p>Σχεδιασμός διαδικασιών – Υπάρχει μεταβλητότητα σε κάθε στάδιο πρόσθεσης αξίας Προσεκτικός σχεδιασμός γιατί οι πελάτες ελέγχουν 100% την απόδοση – ποιότητα</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Παροχή υπηρεσίας μόνο σε ιδιώτες (n-8)</li> <li>2. Capability υπηρεσίας μόνο για περιορισμένο πλήθος συνδρομητών (ταυτόχρονης λειτουργίας) και περιορισμένου πλήθους συναλλαγών (ταυτόχρονης εκτέλεσης)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capability ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες ταυτόχρονα από μεγάλο πλήθος συνδρομητών (πχ στις 15 και 30 του μήνα όπου πραγματοποιούνται πληρωμές μισθοδοσίας, ΦΠΑ κλπ)</li> <li>2. Διαδικασίες ελέγχου και αξιολόγησης των προμηθευτών των συσκευών πρόσθετου κωδικού ασφαλείας</li> <li>3. Η δημιουργία συνδρομών αποκλειστικά για χρηματιστηριακές εταιρίες προκάλεσε την ανάγκη για δημιουργία back office εξυπηρέτησης αυτών των εταιριών και σχηματισμού διαδικασίας λειτουργίας αυτού του νέου τμήματος.</li> <li>4. Διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης των προμηθευτών για την ορθή εμφάνιση της ενημέρωσης των στοιχείων των πιστωτικών καρτών και της απεικόνισης των ηλεκτρονικών αντιγράφων αυτών</li> <li>5. Δεδομένου του δυναμικού χαρακτήρα των νέων τεχνολογιών και των τεχνολογιών του διαδικτύου, η υπηρεσία θα πρέπει να είναι σημαντικά ευέλικτη, γρήγορη, καινοτομική, προσφέροντας λύσεις και νέες λειτουργίες.</li> </ol>	<p>Δημιουργία / βελτίωση διαδικασιών για επίτευξη στόχων επίλυσης προβλημάτων / αιτημάτων πελατών σε συντομότερο χρονικό διάστημα</p>
<b>Quality</b>	<p>Βασικός στόχος της τραπεζής είναι η παρουσία στην ηλεκτρονική τραπεζική και η παροχή εναλλακτικού καναλιού εκτέλεσης τραπεζικών συναλλαγών (n-8)</p> <p>Στα core needs οι πελάτες ελέγχουν 100%</p>	<p>Βασικός στόχος της Τραπεζής είναι η διατήρηση του υψηλού επιπέδου ποιότητας στην παροχή των υπηρεσιών και η διαρκής αναβάθμιση / βελτίωση τους.</p> <p>Πελατοκεντρική προσέγγιση : οι παρεχόμενες</p>	<p>Στις καινοτομίες ο έλεγχος δεν χρειάζεται να είναι τόσο σφιχτός. Ήτοι δεν τίθεται θέμα υποβάθμισης ποιότητας αλλά η ελεγκτική διαδικασία μπορεί να έχει ανοχές.</p>

	την απόδοση	<p>υπηρεσίες έχουν ως στόχο να καλύψουν το δυνατόν περισσότερες ανάγκες των πελατών.</p> <p>Η αναπληροφόρηση που λαμβάνεται από την χρήση των υπηρεσιών από τους συνδρομητές χρησιμοποιείται με σκοπό την βελτίωση των υπηρεσιών αυτών ή την δημιουργία νέων.</p> <p>Η υλοποίηση νέων απαιτήσεων πραγματοποιείται μέσω της διαδικασίας καταγραφής της απαίτησης, αξιολόγησης της σπουδαιότητας και του κόστους της, καταγραφή λειτουργικών και τεχνικών προδιαγραφών και υλοποίηση της</p> <p>Συνεχής προσθήκη νέων εταιριών για δυνατότητα πληρωμής / εξόφλησης</p> <p>Η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου ποιότητας πραγματοποιείται στο πλαίσιο των sla δεικτών όπως αυτοί περιγράφονται στην παράγραφο του χαρακτηριστικού της αξιοπιστίας ανωτέρω</p>	
Location	Η υπηρεσία παρέχεται μόνο σε συγκεκριμένα λειτουργικά περιβάλλοντα (iOS, Android)	Η υπηρεσία παρέχεται σε όλα τα διαθέσιμα λειτουργικά περιβάλλοντα (iOS, Android , Windows Phone, Blakberry)	Η υπηρεσία ανταποκρίνεται με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις συσκευές και σε κάθε αναβάθμιση της έκδοσης του λειτουργικού περιβάλλοντος

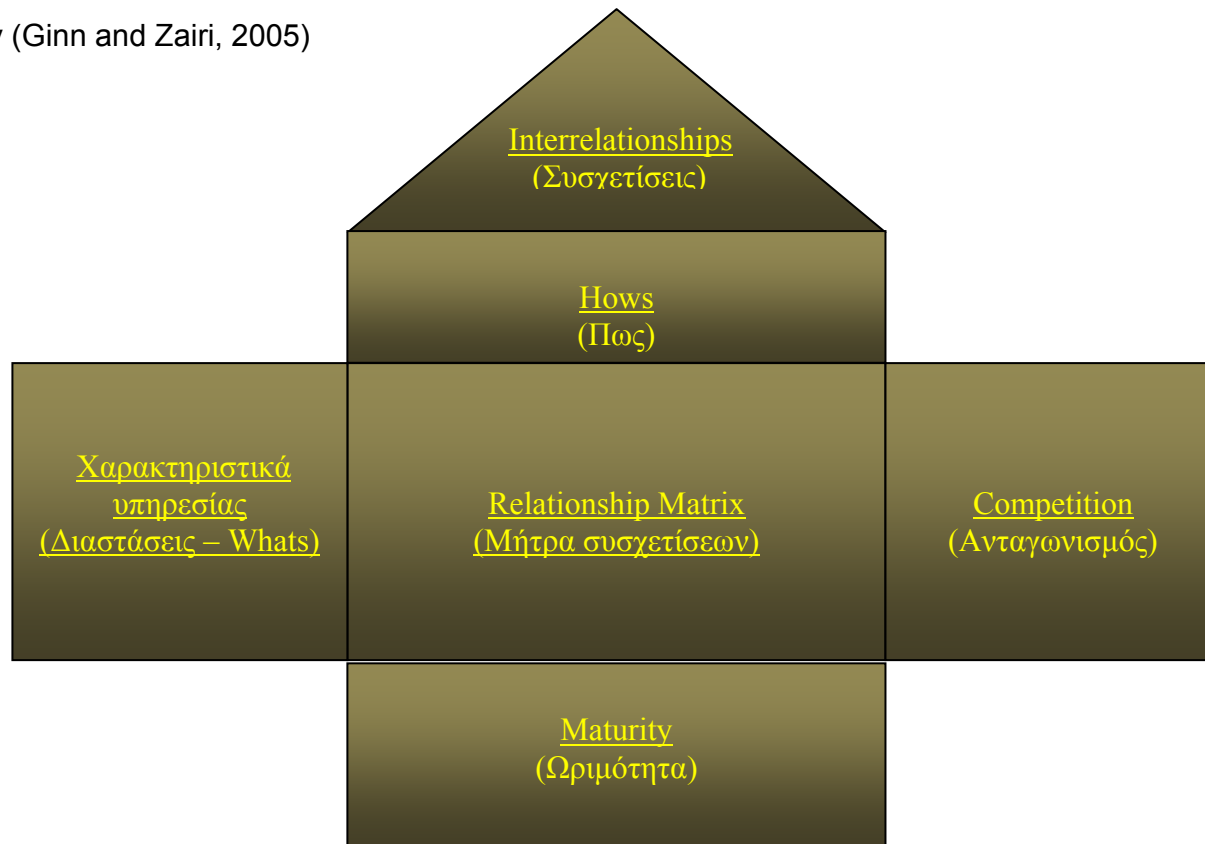
Layout	Απλή εμφάνιση που αντιστοιχεί / ανταποκρίνεται στις βασικές παρεχόμενες υπηρεσίες ενημέρωσης των προϊόντων και ενδοτραπέζιων μεταφορών	Εμφάνιση με εμπλουτισμένα menus που αντιστοιχούν / ανταποκρίνονται στις ολοένα αυξανόμενες παρεχόμενες υπηρεσίες (διατραπέζιων μεταφορών, διαχείρισης συσκευών πρόσθετου κωδικού ασφαλείας, διαχείρισης ηλεκτρονικών αντιγράφων) καθώς και στους διάφορους τύπους συνδρομών (ιδιώτες, εταιρίες, χρηματιστηριακές, θυγατρικές)	Δυνατότητα customize layout ανάλογα με τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών
Human Capital	Περιορισμένο προσωπικό για την ανάπτυξη, υποστήριξη των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το ίδιο τμήμα εξυπηρετεί και τις 2 αναφερόμενες ανάγκες	Αύξηση προσωπικού για την αντίστοιχα ολοένα αυξανόμενη αναβάθμιση των υπηρεσιών.  Στελέχωση ξεχωριστών / διακριτών τμημάτων για την αναβάθμιση – βελτίωση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και για την υποστήριξη αυτών	Δυνατότητα εποχικής πρόσληψης εξειδικευμένου προσωπικού για την παροχή τεχνογνωσίας αναφορικά με την υλοποίηση εξειδικευμένων υπηρεσιών μεγάλης προστιθέμενης αξίας
Supply chain	Μικρή αλυσίδα αξίας	Η αλυσίδα αξίας μεγεθύνεται με την προσθήκη προμηθευτών <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verisign – συσκευές πρόσθετου κωδικού ασφαλείας,</li> <li>• First Data Hellas – υποστήριξη προϊόντων καρτών και δανείων</li> <li>• IBM (Υποστήριξη software / hardware)</li> </ul> καθώς και συμπληρωματικών (επί της υπηρεσίας) Δ/νσεων της Τραπεζής <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δνση Μηχανογραφικών Εφαρμογών για την ανάπτυξη εφαρμογών</li> <li>• Δνση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών για την ανάπτυξη και συντήρηση των συστημάτων</li> <li>• Δνση Ηλεκτρονικής Τραπεζικής για την βελτίωση – αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών</li> </ul>	Στην αλυσίδα αξίας θα μπορούσαν να προστεθούν πελάτες υψηλής σπουδαιότητας για την Τράπεζα με σκοπό την γνώση των αναγκών / απαιτήσεών τους και την υλοποίηση / παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών για την κάλυψη αυτών των αναγκών

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊόντικές Διευθύνσεις για την υποστήριξη των αντίστοιχων τραπεζικών προϊόντων</li> </ul>	
Inventory	Low capability συστημάτων και back-up servers	Συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη για βελτίωση / αναβάθμιση των συστημάτων για την αδιάλειπτη παροχή της υπηρεσίας	Ύπαρξη back-up μηχανών για χρήση σε περίπτωση μεγάλης καταστροφής
Scheduling		Διαρκώς συμπιεσμένο scheduling λόγω του συνεχούς αυξανόμενου πλήθους υπηρεσιών	
Maintenance		Αυξανόμενη συντηρησιμότητα για την κάλυψη της ολοένα και μεγαλύτερης λειτουργίας των συστημάτων	Δημιουργία disaster plans για χρήση back-up servers σε περίπτωση μεγάλης καταστροφής

## 8.5. Quality Function Deployment

Τι είναι το Quality Function Deployment (QFD) : Το Quality Function Deployment αποτελεί μία μέθοδο για ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών ή την βελτίωσή τους. Μέσω του QFD, πραγματοποιείται αντιστοίχιση των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών σε τεχνικά χαρακτηριστικά και λειτουργίες

Είναι ο προσδιορισμός του πελάτη, ο καθορισμός του τι θέλει ο πελάτης και η εύρεση ενός τρόπου για την ικανοποίηση αυτών των επιθυμιών (Ginn and Zairi, 2005)



## **8.6. Καταγραφή αναγκών και απαιτήσεων πελατών επί των χαρακτηριστικών και των λειτουργιών της υπηρεσίας**

Καταγραφή αναγκών και απαιτήσεων (whats) από τις ακόλουθες πηγές :

- Συνδρομητές – Χρήστες της υπηρεσίας mobile banking (μέσω των παρεχόμενων καναλιών της Τραπέζης (αναφέρθηκαν ανωτέρω)
- Επιχειρησιακοί αναλυτές του τμήματος Ηλεκτρονικής Τραπεζικής της Τραπέζης (Νέες προτάσεις, ανάλυση ανταγωνισμού κλπ)
- Προϊοντικές Διευθύνσεις
- Δίκτυο Καταστημάτων

### Λειτουργίες και απόδοση υπηρεσίας

Η ιεράρχιση πραγματοποιείται με μακροπρόθεσμο και αντικειμενικό τρόπο βάσει της τρέχουσας επίκαιρης προσέγγισης μας επί της αγοράς

Αγοραπωλησία μετοχών, αγορά / διάθεση αμοιβαίων κεφαλαίων (what 1)

- Στάθμιση σημασίας : 3

Δυνατότητα εξυπηρέτησης οποιουδήποτε διοικητικού σχήματος (οργανογράμματος – υπογραφές) μέσω customize εγκριτικών επιπέδων (what 2)

- Στάθμιση σημασίας : 2

Ενημέρωση υπολοίπου και κινήσεων λογαριασμών άλλων τραπεζών (what 3)

- Στάθμιση σημασίας : 6

Μεταφορά κεφαλαίων σε λογαριασμών άλλων τραπεζών εντός Ελλάδος σε online χρόνο (what 4)

- Στάθμιση σημασίας : 5

E-marketing κανόνες με Cross selling προτάσεις (πχ τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων) με βάση κάποιο flagging από το προηγούμενη συνεργασία με το κατάστημα, ή πρότερη συναλλακτική συμπεριφορά του πελάτη E-marketing (προωθητικές ενέργειες τράπεζας σε target group πελατών – συνδρομητών) (what 5)

- Στάθμιση σημασίας : 1



Δημιουργία συνδρομής με μοναδικό προϊόν πιστωτική κάρτα (what 6)

- Στάθμιση σημασίας : 4

Καταγραφή τρόπων υλοποίησης (Hows) – Vital Few (Οι πιο βασικοί τρόποι υλοποίησης)

1. Αγοραπωλησία μετοχών, αγορά / διάθεση αμοιβαίων κεφαλαίων (what 1)

- Ανάπτυξη λογισμικού και αγορά συστημάτων για επικοινωνία με την Alpha Finance (How 1.1)
- Ωριμότητα – Μέτρια
- Ανταγωνισμός (poor) – Σημαντική καινοτομία

2. Δυνατότητα εξυπηρέτησης οποιουδήποτε διοικητικού σχήματος (οργανογράμματος – υπογραφές) μέσω customize εγκριτικών επιπέδων (what 2)

- Ανάπτυξη λογισμικού σε αρκετές πλατφόρμες (How 2.1)
- Ωριμότητα – Χαμηλή– θα πρέπει να υπάρξει σημαντική εκπαίδευση του call centre και των καταστημάτων για την υποστήριξη)
- Ανταγωνισμός (fair) – Υπάρχει στην αγορά αλλά σε περιορισμένη διάθεση. Αξιόλογη καινοτομία

3. Ενημέρωση υπολοίπου και κινήσεων λογαριασμών άλλων τραπεζών (what 3)

- How - Ανάπτυξη λογισμικού και διάθεση σημαντικού χώρου σε βάσεις. (How 3.1)
- Ωριμότητα – Μέτρια
- Ανταγωνισμός (poor) – Σημαντική καινοτομία

4. Μεταφορά κεφαλαίων σε λογαριασμούς άλλων τραπεζών εντός Ελλάδος σε online χρόνο (what 4)

- How – Σημαντική ανάπτυξη λογισμικού / επικοινωνία πολλών συστημάτων και διάθεση σημαντικού χώρου σε βάσεις. (How 4.1)
- Ωριμότητα – Χαμηλή
- Ανταγωνισμός (poor) – Σημαντική καινοτομία

5. Cross selling προτάσεις (πχ τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων) με βάση κάποιο flagging από το προηγούμενη συνεργασία με το κατάστημα, ή πρότερη

συναλλακτική συμπεριφορά του πελάτη E-marketing (προωθητικές ενέργειες τράπεζας σε target group πελατών – συνδρομητών) (what 5)

- How – Σημαντική ανάπτυξη λογισμικού / flagging πελατών στο πελατοκεντρικό σύστημα και διάθεση σημαντικού χώρου σε βάσεις. (How 5.1)
- Ωριμότητα – Υψηλή
- Ανταγωνισμός (fair) – Υπάρχει στην αγορά / Αξιόλογη καινοτομία

6. Δημιουργία συνδρομής με μοναδικό προϊόν πιστωτική κάρτα (what 6)

- How - Ανάπτυξη λογισμικού και διάθεση χώρου σε βάσεις. (How 6.1)
- Ωριμότητα – Μέτρια
- Ανταγωνισμός (poor) – Σημαντική καινοτομία

## 8.7. Hows Interrelationships

	How 1.1	How 2.1	How 3.1	How 4.1	How 5.1	How 6.1
How 1.1		•	•	•	•	•
How 2.1	•		•	•	•	•
How 3.1	•	•		⊙	•	•
How 4.1	•	•	⊙		•	•
How 5.1	•	•	•	•		○
How 6.1	•	•	•	•	○	

⊙ High relationship  
relationship

○ Medium relationship  
negative relationship

• Low relationship

x - Negative

xx - Strongly

Οι τρόποι (τα Hows) θα πρέπει να είναι υλοποιήσιμοι με βάση το κόστος και με βάση την ωριμότητά μας όπως αυτή καταγράφεται ανωτέρω. Επιπρόσθετα θα πρέπει ό ένας τρόπος να μην αναιρεί τον άλλον

Η παρακολούθηση του ανταγωνισμού θα πρέπει να είναι διαρκής με matching των επιδόσεων

## 8.8. Relationship Matrix

	Στάθμιση σημασίας whats	How 1.1	How 2.1	How 3.1	How 4.1	How 5.1	How 6.1
What 1	3	○	●	●	●	●	●
What 2	2	●	○	●	●	●	●
What 3	6	●	●	○	⊙	●	●
What 4	5	●	●	⊙	○	●	●
What 5	1	●	●	●	●	○	○
What 6	4	●	●	●	●	○	○
Hows' ratings		<b>27</b>	<b>25</b>	<b>63</b>	<b>67</b>	<b>31</b>	<b>31</b>

- ⊙ High relationship (7)
- Medium relationship (3)
- Low relationship (1)

Το μεγαλύτερο key process συνδράμει περισσότερο στην πρόσθεση αξίας (έχει την μεγαλύτερη συνεισφορά), κάτι το οποίο σημαίνει ότι με βάση τα τεχνολογικά δεδομένα της αγοράς, τους περιορισμούς βάσει των διαθέσιμων πόρων (χρηματικών, ανθρώπινων και χρονικών) και τον εγχώριο ανταγωνισμό, η συγκεκριμένη υλοποίηση θα προσθέσει την μεγαλύτερη δυνατή αξία σε σύγκριση με τις υπόλοιπες. Δεδομένου του αποτελέσματος η τράπεζα θα κληθεί να αξιολογήσει αν θα προχωρήσει στην υλοποίηση της πρόσθεσης αξίας καθώς και για το αν η όποια ανάπτυξη πραγματοποιηθεί εσωτερικά ή θα δοθεί εξωτερικό συνεργάτη (outsource).

Φυσικά σημειώνουμε ότι τα ανωτέρω στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν σε εντελώς θεωρητικό επίπεδο χωρίς να μπορούν να συσχετιστούν με κάποια συγκεκριμένη περίπτωση τράπεζας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Δεν πάει πολύς καιρός από τότε που οι συνδέσεις στο Διαδίκτυο άλλαξαν από dial – up σε broadband. Σήμερα μία άλλη μεγάλη αλλαγή βρίσκεται πρό των πυλών, καθώς επίκειται η αντικατάσταση όλων των καλωδιακών συνδέσεων με αντίστοιχες ασύρματες, δημιουργώντας ένα τεράστιο ασύρματο οικοσύστημα το οποίο συνδυάζει τεράστιες ταχύτητες και μεταφορά μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων μέσω έξυπνων συσκευών κινητών τηλεφώνων (smartphones) και tablets. Η τεχνολογική αυτή εξέλιξη δίνει στις τράπεζες τη δυνατότητα να παρέχουν ένα ακόμη εναλλακτικό δίκτυο για τις τραπεζικές τους υπηρεσίες και συνάμα να αποκτήσουν πρόσβαση σε μία τεράστια δεξαμενή πελατών οι οποίοι μπορούν να διαθέτουν απλώς ένα έξυπνο κινητό τηλέφωνο με πρόσβαση στο διαδίκτυο.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα κινούνται προς την κατεύθυνση που ορίζει αυτή η εξέλιξη, σε κάποιες περιπτώσεις με ταχείς ρυθμούς και σε κάποιες άλλες με πιο αργά βήματα. Σε κάθε περίπτωση όμως το εναλλακτικό αυτό δίκτυο παροχής τραπεζικών υπηρεσιών μέσω της κινητής τηλεφωνίας, και ειδικότερα στην Ελλάδα, κρίνεται ότι διανύει τα πρώτα του βήματα. Κάθε τεχνολογία φυσικά όσο απλουστευμένη και να είναι για το ευρύ κοινό, απαιτεί κάποιο σημαντικό χρόνο για να αφομοιωθεί. Αρκεί να αναφερθεί ότι στην περίπτωση των ΑΤΜς το χρονικό διάστημα που απαιτήθηκε για την εξοικείωση των πελατών την τεχνολογία και τις προσφερόμενες υπηρεσίες, ήταν 7 χρόνια. Στην περίπτωση των υπολοίπων μορφών της ηλεκτρονικής τραπεζικής είναι σίγουρο ότι λόγω της μεγαλύτερης πολυπλοκότητας τους, θα χρειασθεί περισσότερος χρόνος προσαρμογής. Οι προοπτικές παρ' όλα αυτά, της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της κινητής τηλεφωνίας είναι ιδιαίτερα ευοίωνες αλλά για να υλοποιηθούν αυτές οι προβλέψεις στο μέλλον θα πρέπει :

1. Η εξοικείωση και η προσαρμογή των χρηστών να είναι ταχύτερη ώστε να αποκτήσουν περισσότερη εμπιστοσύνη και αίσθημα ασφαλείας στο χώρο του διαδικτύου. Με την ταχύτερη εξάπλωση των έξυπνων κινητών τηλεφώνων σε συνδυασμό με την καθιέρωση της ανάγκης για ευελιξία, άνεση και έλεγχο, αυτό θα συμβεί γρηγορότερα. Το κοινό θα πρέπει να προσπαθεί να ακολουθεί αυτήν την ανάπτυξη και να εξοικειώνεται με τις εφαρμογές στην ηλεκτρονική τραπεζική.

2. Να υπάρξει προσανατολισμός από την διοίκηση των τραπεζικών ιδρυμάτων για ένταξη της παροχής τραπεζικών υπηρεσιών μέσω της κινητής τηλεφωνίας στην συνολική στρατηγική mkt του οργανισμού. Από την πλευρά των τραπεζών θα πρέπει να μπου σταθερότερες βάσεις και να γίνει ακόμα πιο δυναμική επικοινωνιακή πολιτική για να καταλάβει ο πελάτης ότι το εν λόγω κανάλι είναι κάτι το οποίο τον αφορά και τον διευκολύνει ενώ από την άλλη, ο πελάτης – χρήστης θα πρέπει να αρχίσει να χρησιμοποιεί αυτό το μέσο ξεπερνώντας τους φόβους του.

Οι τράπεζες γνωρίζουν ότι η ηλεκτρονική τραπεζική μέσω της κινητής τηλεφωνίας είναι αναμφίβολα το μέλλον στις τραπεζικές συναλλαγές, αλλά θα πρέπει να βρουν τους κατάλληλους τρόπους ώστε να το επικοινωνήσουν και στους πελάτες τους. Σε αυτό το πλαίσιο της επικοινωνίας και συνολικής διάδρασης με τον πελάτη και της υιοθέτησης πελατοκεντρικού σχεδιασμού, οι τράπεζες θα πρέπει να αναδιαμορφώσουν τις επιχειρησιακές τους δομές ώστε να είναι σε θέση να μπορούν να υποδεχθούν τις απαιτήσεις των πελατών και να γνωρίσουν τις ανάγκες τους. Οι ανάγκες αυτές θα πρέπει μέσω προτύπων μοντέλων της Διοίκησης Λειτουργιών να αξιολογούνται, να σταθμίζονται, να ιεραρχούνται και τέλος να υλοποιούνται προσφέροντας κατ' αυτόν τον τρόπο στο πελατειακό κοινό, λύσεις μέσω ποιοτικών υπηρεσιών, σε συνδυασμό πάντα με τη διαθεσιμότητα χρονικών, ανθρώπινων και χρηματικών πόρων, τεχνολογικών δυσκολιών καθώς και με τον γενικότερο στρατηγικό τους σχεδιασμό.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική**

2. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΑΝΤΟΥ (ΙΟΥΛΙΟΣ 2010) Τραπεζικές υπηρεσίες μέσω κινητού
3. Μία Τράπεζα στην παλάμη σας (Περιοδικό Online – 01/12/2012 σελ 24-25)
4. Απολογισμός για τα τέλη κυκλοφορίας 2013 14/01/2013 ΕΕΤ
5. Η τράπεζα μόνο ένα κλικ μακριά – Ειδικό 8 σέλιδο αφιέρωμα – Τύπος της Κυριακής 15 Ιουλίου 2012 σελ 10
6. Με το smartphone στην Τράπεζα Εφημερίδα Έξυπνο Χρήμα (Τύπος της Κυριακής) Κυριακή 20 Οκτωβρίου 2013 – σελίδα 8
7. Ιωάννης Δ. Φαρσατώτας, "Κατανοώντας τη Σύγχρονη Τραπεζική", Εκδόσεις ANT. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα - Κομοτηνή, 2009.
8. Αριστέα Σινανιώτη - Μαρούδη και Ιωάννης Δ. Φαρσατώτας, "Ηλεκτρονική Τραπεζική", Εκδόσεις ANT. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα - Κομοτηνή, 2005
9. Η βίβλος του e-banking, Αγγέλης Βασίλειος, Έκδοση Νέων Τεχνολογιών, 2005
10. Λυραντωνάκης Α. (2004, "Οι τραπεζικές συναλλαγές στο Internet - Ευκαιρίες και Κίνδυνοι"

### **Ξενόγλωσση**

11. Chief Marketing & Sales Officer Forum (McKinsey & Company) by Josh Leibowitz, Aaron Rettaliata - February 2012
12. Digital Megatrends 2015 – The role of technology in the New Normal Market, Oxford Economics - March 2011
13. Making smartphones brilliant – Ten trends By Vankat Atluri / Umit Cakmak / Richard Lee – A publication of the Telecommunications Media and Technology practice - June 2012
14. Mobile banking in Europe – Evolution or Revolution- Marc Lien / Radboud Vlaar / Sebastian Sjoberg – EMEA Banking Practice – Mckinsey & Company - March 2011
15. The essential guide to Mobile App Testing
16. The Future: Mobile Web Plus Native Apps

17. Mobile Banking is ringing again. Will the customers answer? Deutsche Bank Research – October 2007
18. Mobile banking : A powerful new marketing and CRM tool for financial services companies all over Europe – Practice papers 23 – Jukka Riivari - Journal of Financial Services Marketing - March 2005
19. Marketing Online Banking Services : The voice of the customer. Journal Of Financial Services Marketing Vol 8, 106 – 118, Henry Stewart Publication s / 2003
20. Marketing online banking to the indifferent consumer - December 2003
21. Disruptive technologies : Advances that will transform life, business and the global economy. Mckinsey Global Institute May 2013
22. Extending Quality Function Deployment to Enterprise Mobile Services Design and Development - Xiaosong Zheng and Petri Pulli - Vol. 7, No. 2, pp. 42-49, Control Engineering and applied Informatics - 2005
23. The road to mobile payments service – McKinsey on Payments – September 2011
24. Time for bold action Global Banking Outlook 2013 – 2014 Ernst & Young – December 2012
25. The Europe 2020 Competitiveness Report: Building a More Competitive Europe Insight Report 2012 Edition World Economic Forum - 2012
26. Emerging trends in Mobile Banking – In association with Monitise – Future foundation - Money on the move - 2011
27. Consumers and Mobile Financial Services 2013 – Board of Governors of the Federal Reserve System - March 2013
28. The current state and future of Mobile Banking in Europe 2011, McKinsey & Company – August 2011
29. The upwardly mobile enterprise Setting the strategic agenda IBM Institute for Business Value - October 2013
30. Ernst & Young Global Consumer Banking Survey 2012 The customer takes control - 2012
31. The new normal The future of banking
32. Rethink the “mobile” in Mobile Banking – Oracle White Paper March 2013
33. Mobile Banking changing the way people bank Mobilearth – White Paper January 2013
34. What shape will the wireless Web take? - Jacques Bughin - October 2009



35. What's the future of mobile banking in Europe? - by Marc Lien, Sebastian Sjöberg, and Radboud Vlaar - October 2011
36. The mobile financial services Development Report 2011 In collaboration with Boston Consulting Group World Economic Forum – 2011
37. Akao, Yoji & Mizuno, Shigeru (1994) QFD - The Customer - Driven Approach to Quality Planning and Deployment, Asian Productivity Organization
38. Akao, Yoji (1990) QFD, Integrating Customer Requirements into Product Design, Productivity Press
39. Bergman, B & Klefsjo, B. (1994) Quality from Customers Needs to Customer Satisfaction. Studentlitteratur, Lund, Sweden
40. Bossert, J.L., (1991) Quality Function Deployment - A practitioner's approach
41. Cohen Lou (1995) Quality Function Deployment - How to make QFD work for you. Engineering Process Improvement Series
42. Day, R.G. (1993) Quality Function Deployment- Linking a Company with its Customers, ASQC Quality Press
43. Hauser, J.R. , and Clausing, D, (1988) The House of Quality. Harvard Business Review, May - June issue, pp 63 – 73
44. Hunter, M.R. , Van Landingham, R.D. (1994), Listening to the Customers using QFD. Quality Progress, 27 (4):55-59
45. Karlsson, Joachim (1998) A systematic approach for prioritizing software requirements / Managing Software Requirements using QFD. Linkopings Universitet
46. Sullivan, L. (1986) Quality Function Deployment. Quality Progress, June issue, pp. 39-50
47. Accenture, "Next Generation Mobile and Internet Banking" Copenhagen, November 17, 2005
48. Broderick A. , Vachirapornpuk S, "Service Quality in Internet Banking : The importance of customer role", 2002

## Ξενόγλωσση (Ηλεκτρονικές πηγές)

49. Microsoft Resources Take charge of your online reputation,  
<http://www.microsoft.com/privacy/dpd/default.aspx>
50. Bureau of Labour Statistics, Occupational Outlook Quarterly Spring 2011,  
<http://www.bls.gov/ooh/>
51. Glass door Press releases , <http://www.glassdoor.com/press/>
52. Use LinkedIn for Recruiting Employees  
[http://humanresources.about.com/od/recruiting/a/recruit\\_linked.htm](http://humanresources.about.com/od/recruiting/a/recruit_linked.htm)
53. Networking: Business and Social Networking for Career Success  
[http://humanresources.about.com/od/careernetworking/Networking\\_Business\\_and\\_Social\\_Networking\\_for\\_Career\\_Success.htm](http://humanresources.about.com/od/careernetworking/Networking_Business_and_Social_Networking_for_Career_Success.htm)
54. Alterian whitepapers,  
<http://www.alterian.com/socialmedia/resources/articles-whitepapers>).
55. Wikipedia, the free encyclopedia e-recruitment  
<http://en.wikipedia.org/wiki/E-recruitment>
56. Europe's executive career service for leading professionals  
<http://eu.experteer.com/>