



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

**Διπλωματική Εργασία**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ**  
**ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**  
**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ MOBILE BANKING**

**Λογοθέτη Ιουστίνη**

**Πειραιάς, 2017**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**  
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – MBA» με τίτλο:

**«Στρατηγική των Τραπεζών για Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα : Η Περίπτωση του Mobile Banking»**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

  
**Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή**

**Ονοματεπώνυμο: Λογοθέτη Ιουστίνη**

**Ημερομηνία: 09/10/2017**

***Αφιερώνεται στους γονείς μου***

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

## Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ MOBILE BANKING

Λογοθέτη Ιουστίνη

Σημαντικοί όροι: Στρατηγική, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Mobile Banking

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο τραπεζικός κλάδος ακολουθώντας τις εξελίξεις της τεχνολογίας και των ρυθμών του σύγχρονου πολιτισμού, προσπαθεί να επιβιώσει δημιουργώντας καινοτόμες υπηρεσίες, έχοντας ως στόχο τη διατήρηση του αλλά και την αύξηση των πελατών του.

Κύριος στόχος της εργασίας είναι η ανάλυση της στρατηγικής που υιοθετούν οι τράπεζες, προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς που τους αναλογεί, η διερεύνηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρουν, αλλά και εστίαση στη χρησιμότητα του mobile- banking, ως εργαλείου για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα αποτελέσματα της μελέτης παρουσιάζουν τη σημαντική θέση που έχει καταλάβει το mobile- banking προκειμένου οι τράπεζες να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών τους. Η κινητή τραπεζική αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο, μέσω του οποίου οι τράπεζες θα μπορέσουν να διατηρήσουν την πελατειακή τους βάση μέσα από σύγχρονες υπηρεσίες. Εξαλείφοντας σταδιακά προκλήσεις όπως η μείωση του κόστους και απειλές όπως η ανασφάλεια των πελατών για τα προσωπικά τους δεδομένα, το mobile- banking θα μπορέσει να έχει μια ραγδαία ανάπτυξη και να αποτελέσει ένα ουσιαστικό μέσο διαφοροποίησης στον πολύ ανταγωνιστικό τραπεζικό κλάδο.

## **Ευχαριστίες**

*Η παρούσα διπλωματική είναι το τελευταίο ορόσημο πριν την εκπλήρωση του ΜΒΑ μου από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Κατά τη διάρκεια του προγράμματος έζησα πολύτιμες εμπειρίες και κατάφερα να ενισχύσω όχι μόνο τις επαγγελματικές, αλλά και τις κοινωνικές δεξιότητές μου. Είμαι πολύ χαρούμενη που συνάντησα ενδιαφέροντες ανθρώπους, που έκανα την ΜΒΑ εμπειρία μου τόσο μοναδική.*

*Πρώτα απ' όλα θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον Πρύτανη και καθηγητή μου κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την αμέριστη βοήθεια και συμπαράσταση. Η εμπειρία του και η εμφύχωση που μου παρείχε με βοήθησαν στο να δουλέψω πιο αποτελεσματικά και πιο παραγωγικά.*

*Πάνω απ' όλα θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου που έκαναν το όνειρο μου πραγματικότητα. Ήταν στο πλάι μου σε κάθε στιγμή της ζωής μου, υποστηρίζοντας τις αποφάσεις μου και με ενέπνευσαν με σημαντικές αξίες για την προσωπικότητά μου.*

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ - ΕΙΚΟΝΩΝ

<b>Διάγραμμα 1.1:</b> Προσεγγίσεις Στρατηγικής – Γενικό Μοντέλο Porter	Σελ. 3
<b>Διάγραμμα 1.2:</b> Η Αλυσίδα Αξίας	Σελ. 4
<b>Σχήμα 1.3:</b> Οι 10 κυριότερες στρατηγικές προτεραιότητες για το τραπεζικό τομέα το 2017	Σελ. 8
<b>Σχήμα 2.1:</b> Οι συχνότερες τραπεζικές υπηρεσίες που εκτελούνται μέσω m-banking	Σελ. 29
<b>Σχήμα 2.2:</b> Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του ανταγωνισμού στο M-banking	Σελ. 37
<b>Σχήμα 3.1:</b> Η Χρησιμότητα του Mobile Banking	Σελ. 47
<b>Σχήμα 3.2:</b> Ο Κύκλος των κινητών στιγμών των πελατών	Σελ. 54
<b>Σχήμα 3.3:</b> Συστάσεις για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής M-banking	Σελ. 64
<b>Εικόνα 4.1:</b> M-banking ETE - Το κεντρικό μενού εφαρμογής	Σελ. 69
<b>Εικόνα 4.2:</b> M-banking ETE - Υπηρεσίες πληρωμών και μεταφοράς χρημάτων	Σελ. 70
<b>Εικόνα 4.3:</b> M-banking ETE - Υπηρεσίες πληρωμών προπληρωμένων καρτών και κίνησης χαρτοφυλακίου	Σελ. 71
<b>Εικόνα 4.4:</b> M-banking ETE - Υπηρεσίες ενημέρωσης για επιβράβευση και «χτισίματος» αφορολόγητου ορίου	Σελ. 71
<b>Εικόνα 4.5:</b> M-banking Τράπεζας Πειραιώς - Οι κυριότερες υπηρεσίες	Σελ. 74
<b>Εικόνα 4.6:</b> Η εφαρμογή «winbank wallet App» της Τράπεζας Πειραιώς	Σελ. 75
<b>Εικόνα 4.7:</b> Η εφαρμογή «winbank mycard» της Τράπεζας Πειραιώς	Σελ. 76
<b>Εικόνα 4.8:</b> Η εφαρμογή «winbank ΛσΛ» της Τράπεζας Πειραιώς	Σελ. 77
<b>Εικόνα 4.9:</b> Η εφαρμογή «easypay app» της Τράπεζας Πειραιώς	Σελ. 78
<b>Εικόνα 4.10:</b> Η εφαρμογή «yellowday» της Τράπεζας Πειραιώς	Σελ. 78
<b>Εικόνα 4.11:</b> M-banking AlphaBank – Οι κυριότερες υπηρεσίες	Σελ. 79
<b>Εικόνα 4.12:</b> M-banking EuroBank – Οι κυριότερες υπηρεσίες	Σελ. 80

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΠΕΡΙΓΡΑΦΜΑ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	2
Προσδιορισμός Όρων Στρατηγικής και οι Στρατηγικές Προτεραιότητες στον Τραπεζικό Κλάδο .....	2
1.1 Έννοιες περί της Στρατηγικής.....	2
1.2 Προτεραιότητες Στρατηγικής στον Τραπεζικό Κλάδο.....	6
1.3 Η έννοια της «Κινητής Τραπεζικής» (M-Banking).....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	23
Mobile Banking – Μελέτη Περιβάλλοντος.....	23
2.1 Η κινητή τραπεζική ως προτεραιότητα στην ατζέντα της στρατηγικής του τραπεζικού συστήματος.....	23
2.2 Η τρέχουσα κατάσταση στην κινητή τραπεζική.....	25
2.3 Οι βασικές ομάδες πελατών-στόχων .....	34
2.4 Ανάλυση ανταγωνισμού στην παροχή υπηρεσιών m-banking.....	36
2.5 Μια ανάλυση SWOT για το Mobile Banking .....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	47
Mobile Banking – Χρησιμότητα και Δράσεις Στρατηγικής.....	47
3.1 Η Χρησιμότητα της κινητής τραπεζικής για τις τράπεζες.....	47
3.2 Εφαρμοζόμενες Δράσεις Στρατηγικής M-Banking.....	54
3.3 Συστάσεις για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής M-banking.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	67
M-Banking – Η παρούσα κατάσταση στην Ελλάδα .....	67
4.1 Η Ηλεκτρονική Τραπεζική στην Ελλάδα.....	67
4.2 Η περίπτωση της ΕΤΕ .....	69
4.3 Η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς.....	74
4.4 Η περίπτωση της AlphaBank.....	79
4.5 Η περίπτωση της EuroBank.....	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	82
Επίλογος – Συμπεράσματα και Προοπτικές.....	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	85

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΠΕΡΙΓΡΑΦΜΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η τεχνολογία, η παγκοσμιοποίηση και η αυξημένη κινητικότητα των πελατών έχουν αλλάξει δραματικά το τοπίο στον τραπεζικό κλάδο. Η ικανοποίηση των πελατών, ως εργαλείο επιβίωσης, είναι κρίσιμη στον τραπεζικό κλάδο, όπου όλες οι εταιρείες προσφέρουν τα ίδια είδη προϊόντων. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό οι τράπεζες να έχουν για τους πελάτες τους πλήρη γνώση των αξιών, των στάσεων, των αναγκών και των αντιλήψεων σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρουν και να προσαρμόζουν ανταγωνιστικές στρατηγικές που θα ενισχύσουν την ικανοποίηση των πελατών.

Σε μια εποχή που ο αριθμός των στρατηγικών προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο τραπεζικός κλάδος είναι μεγάλος, η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων είναι μια σημαντική άσκηση. Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα<sup>[1]</sup>, στην οποία ανταποκρίθηκαν περισσότερα από 500 χρηματοπιστωτικά ιδρύματα παγκοσμίως, ως πρώτη προτεραιότητα αναφέρθηκε η βελτίωση της ψηφιακής εμπειρίας των πελατών (71% των ερωτηθέντων).

Η παρούσα μελέτη προσεγγίζει την ανάπτυξη της «Κινητής Τραπεζικής» (Mobile Banking ή M-Banking), ως μια πρακτική στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ψηφιακής εμπειρίας και ως μια στρατηγική για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η παρούσα μελέτη αναπτύσσεται σε τέσσερα Κεφάλαια:

- Στο Κεφάλαιο 1 προσδιορίζονται διάφορες έννοιες σε σχέση με τη Στρατηγική και το M-Banking. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι κύριες προτεραιότητες της Στρατηγικής στον Τραπεζικό Κλάδο.
- Στο Κεφάλαιο 2 προσεγγίζεται το περιβάλλον μέσα στο οποίο εξελίσσεται το M-Banking. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται στοιχεία πρόσφατων ερευνών αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο τόσο για τις τάσεις των καταναλωτών, όσο και τις παρεχόμενες εφαρμογές M-Banking. Επιπρόσθετα, επιχειρείται μια ανάλυση του ανταγωνισμού στη βάση του μοντέλου των 5 δυνάμεων κατά Porter. Τέλος, καταγράφονται απόψεις για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του M-Banking και διαπιστώνονται οι ευκαιρίες, οι κίνδυνοι, οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του.
- Στο Κεφάλαιο 3 τεκμηριώνεται η χρησιμότητα του M-Banking για τις Τράπεζες και παρουσιάζονται διάφορες εφαρμοζόμενες και προτεινόμενες δράσεις Στρατηγικής για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη χρήση του M-Banking.
- Στο Κεφάλαιο 4 περιγράφεται συνοπτικά η παρούσα κατάσταση του M-Banking στην Ελλάδα. Ειδικότερα, παρουσιάζονται οι περιπτώσεις της εφαρμογής του M-Banking των 4<sup>ων</sup> συστημικών ελληνικών τραπεζών (ETE, Πειραιώς, Alpha, Eurobank).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Προσδιορισμός Όρων Στρατηγικής και οι Στρατηγικές Προτεραιότητες στον Τραπεζικό Κλάδο

Στο κεφάλαιο αυτό προσδιορίζονται αρχικά μερικές έννοιες περί της Στρατηγικής. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι κύριες προτεραιότητες της Στρατηγικής στον Τραπεζικό Κλάδο έως το 2020. Τέλος, προσδιορίζεται συνοπτικά η έννοια του M-Banking, το οποίο θα αποτελέσει αντικείμενο ανάλυσης στα επόμενα κεφάλαια.

#### 1.1 Έννοιες περί της Στρατηγικής

Στρατηγική είναι ο προσδιορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση τρόπων δράσης και η κατανομή των πόρων που είναι αναγκαίοι για την επίτευξη αυτών των στόχων, έτσι ώστε η επιχείρηση να αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Porter<sup>[3]</sup> όρισε ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το αποτέλεσμα που προέρχεται από την αξία που δημιουργεί μια επιχείρηση για τους πελάτες αφού αφαιρεθεί το κόστος παραγωγής της αξίας. Ο Porter ανέφερε δύο τύπους ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τα οποία είναι η χαμηλή θέση κόστους (ηγεσία κόστους) και η μοναδικότητα του προϊόντος/υπηρεσίας αντιληπτή από τον πελάτη (διαφοροποίηση).

Το γενικό μοντέλο των βασικών στρατηγικών του Porter<sup>[2], [3]</sup>, το οποίο υπογραμμίζει την ηγετική θέση ως προς το κόστος, τη διαφοροποίηση και την εστίαση ως τις τρεις βασικές επιλογές για τις επιχειρήσεις, κυριαρχεί στην εταιρική και επιχειρηματική ανταγωνιστική στρατηγική για περισσότερο από 30 χρόνια. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τον τρόπο που θέλει να ανταγωνιστεί, βασισμένη στην αντιστοίχιση μεταξύ του τύπου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επιδιωκόμενης αγοράς-στόχου, ως βασικούς καθοριστικούς παράγοντες επιλογής. Ο Porter υποστήριξε ότι το γενικό μοντέλο στρατηγικής παραμένει ένα από τα πιο αξιοσημείωτα στη βιβλιογραφία για το στρατηγικό μάνατζμεντ. Μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την ικανοποίηση του πελάτη είτε προσπαθώντας να είναι ο παραγωγός χαμηλού κόστους σε έναν κλάδο, είτε διαφοροποιώντας τη σειρά προϊόντων ή υπηρεσιών της από εκείνη άλλων επιχειρήσεων. Κάθε μια από τις δύο αυτές προσεγγίσεις μπορεί να συνοδεύεται από την εστίαση των οργανωτικών προσπαθειών σε ένα δεδομένο τμήμα της

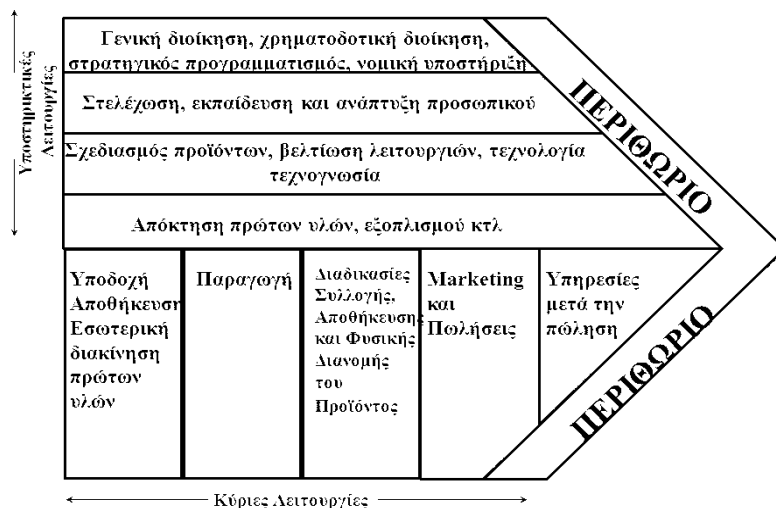
αγοράς (Διάγραμμα 1.1). Οποιοσδήποτε οργανισμός που αποτυγχάνει να πάρει μια στρατηγική απόφαση να επιλέξει μία από αυτές τις στρατηγικές, ως μέσο για την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών, κινδυνεύει να εκτοπιστεί από τους ανταγωνιστές της.



**Διάγραμμα 1.1:** Προσεγγίσεις Στρατηγικής – Γενικό Μοντέλο Porter

**Πηγή:** Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους βασίζεται σε μια επιχείρηση που οργανώνει και διαχειρίζεται τις δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας της, έτσι ώστε να είναι ο παραγωγός χαμηλότερου κόστους ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Μια επιτυχημένη στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι πιθανό να βασιστεί σε μια σειρά από οργανωτικά χαρακτηριστικά. Η επίτευξη της ηγεσίας κόστους εξαρτάται από τη ρύθμιση των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας<sup>[3]</sup> (Διάγραμμα 1.2). Το ευρύ φάσμα των ηγετών του κόστους σημαίνει ότι προσπαθούν να εξυπηρετήσουν ένα μεγάλο ποσοστό της συνολικής αγοράς. Οι εταιρείες που ακολουθούν στρατηγική χαμηλού κόστους χρησιμοποιούν συνήθως οικονομίες κλίμακας, εξωτερική ανάθεση και έλεγχο των γενικών εξόδων, τεχνολογικά πλεονεκτήματα και λειτουργική αποτελεσματικότητα για τη δημιουργία θέσεων χαμηλού κόστους. Ως εκ τούτου, μπορούν να διατηρήσουν τις τιμές χαμηλές και να προσελκύσουν ένα ευρύ τμήμα της αγοράς που ενδιαφέρεται για οικονομικά προϊόντα. Σύμφωνα με τον Porter, ένας παραγωγός χαμηλού κόστους πρέπει να βρει και να εκμεταλλευτεί όλες τις πηγές πλεονεκτήματος κόστους. Ωστόσο, ο ηγέτης του κόστους δεν μπορεί να αγνοήσει τις πηγές διαφοροποίησης. Αυτό σημαίνει ότι ο μια επιχείρηση που επιχειρεί στρατηγική ηγεσίας κόστους πρέπει να προσεγγίσει ταυτόχρονα μιας στρατηγική διαφοροποίησης, μολονότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από την καθοδήγηση κόστους.



## Διάγραμμα 1.2: Η Αλυσίδα Αξίας

**Πηγή:** Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York

Η στρατηγική διαφοροποίησης περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που προσφέρει μοναδικά χαρακτηριστικά τα οποία αποτιμώνται από τους πελάτες, καθώς ο πελάτης τους αντιλαμβάνεται ότι είναι καλύτερο ή διαφορετικό από εκείνο των ανταγωνιστών. Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να καθοριστούν με ακρίβεια και η αξία πρέπει να παραδοθεί. Η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί όσον αφορά τη μορφή του προϊόντος, την εικόνα της μάρκας, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τη γραμμή προϊόντων, την τεχνολογία, την εξυπηρέτηση των πελατών και τα κανάλια τιμολόγησης ή διανομής. Αυτή η στρατηγική είναι κατάλληλη όταν ο πελάτης δεν είναι ευαίσθητος στις τιμές, η αγορά είναι ανταγωνιστική, οι πελάτες έχουν ειδικές ανάγκες και η επιχείρηση διαθέτει μοναδικούς πόρους και δυνατότητες που επιτρέπουν την ικανοποίηση αυτών των αναγκών με δυσκολίες αντιγραφής. Σε μια εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά, η συντομότερη διαδρομή προς τη διαφοροποίηση είναι μέσω της εικόνας του σήματος, των χαρακτηριστικών του προϊόντος και της εξυπηρέτησης των πελατών. Αυτό είναι εμφανές και στον τραπεζικό κλάδο, όπου οι τράπεζες παρέχουν σχεδόν τα ίδια προϊόντα και σχεδόν στην ίδια τιμή. Μια τράπεζα είναι πιο πιθανό να επιτύχει την ικανοποίηση του πελάτη εάν μπορεί να επεκτείνει την ποιότητα του προϊόντος πέρα από την βασική υπηρεσία με πρόσθετα και δυνητικά χαρακτηριστικά και αξία υπηρεσιών.

Μια στρατηγική διαφοροποίησης βασίζεται στην πεποίθηση των πελατών ότι ένα προϊόν είναι ανώτερο κατά κάποιο τρόπο από αυτό που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Η στρατηγική διαφοροποίησης δίνει έμφαση στη δημιουργία αξίας μέσω της μοναδικότητας, σε αντίθεση με το χαμηλότερο κόστος. Η μοναδικότητα μπορεί να επιτευχθεί μέσω

καινοτόμων υπηρεσιών, ανώτερης εξυπηρέτησης, δημιουργικής διαφήμισης και branding μεταξύ άλλων. Το κλειδί για την επιτυχία είναι ότι οι πελάτες πρέπει να είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα για τη μοναδικότητα μιας υπηρεσίας στην εταιρεία που την παρέχει. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν μια στρατηγική διαφοροποίησης μπορούν να χρεώνουν υψηλότερη τιμή για τα προϊόντα τους. Η στρατηγική διαφοροποίησης απευθύνεται σε έναν εξειδικευμένο καταναλωτή που ενδιαφέρεται για ένα μοναδικό και ποιοτικό προϊόν. Η στρατηγική διαφοροποίησης είναι μία από τις στρατηγικές του Porter που χρησιμοποιούνται στη βιομηχανία υπηρεσιών με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Πιστεύεται ότι η στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να είναι αποτέλεσμα μιας ισχυρής στρατηγικής εκστρατείας που αποσκοπεί στην ενίσχυση των μοναδικών χαρακτηριστικών των προϊόντων / υπηρεσιών στο μυαλό των καταναλωτών. Το εμπορικό σήμα είναι ένα ισχυρό στοιχείο διαφοροποίησης μέσα σε μια τέτοια στρατηγική. Η προσφορά μοναδικών και ευρέως φάσματος νέων υπηρεσιών προς τους πελάτες και η διύλιση υφιστάμενων υπηρεσιών ικανοποιεί τους πελάτες, αφού έχουν μια ποικιλία από τις οποίες μπορούν να επιλέξουν.

Η εστίαση που επιλέγει μια επιχείρηση αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα ή ομάδα τομέων της βιομηχανίας, καθώς προσπαθεί να επιτύχει είτε το πλεονέκτημα κόστους, είτε τη διαφοροποίηση. Η προϋπόθεση είναι ότι οι ανάγκες ενός τμήματος μπορούν να εξυπηρετούνται καλύτερα εστιάζοντας εξ' ολοκλήρου σε αυτό. Μια επιχείρηση που δεν έχει συνολικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βελτιστοποιεί αυτή τη στρατηγική για την εξυπηρέτηση των αναγκών των τμημάτων-στόχων και για την ικανοποίηση των πελατών της. Οι στρατηγικές εστίασης, ήτοι η εστίαση στο κόστος ή η εστίαση διαφοροποίησης, βασίζονται στις διαφορές του συγκεκριμένου τομέα από τις υπόλοιπες στον κλάδο. Αυτό συνεπάγεται την προσαρμογή των δραστηριοτήτων συγκεκριμένου τμήματος μόνο για να εξασφαλιστεί ότι οι ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος ικανοποιούνται πλήρως.

Ο τραπεζικός κλάδος είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός, καθώς ολοένα και περισσότερες εμπορικές τράπεζες εισέρχονται στην αγορά, οπότε υπάρχει ανάγκη για ανάπτυξη ανταγωνιστικών στρατηγικών ώστε τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να μπορέσουν να ικανοποιήσουν τους πελάτες. Οι εμπορικές τράπεζες αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις που προκαλούν οι πιέσεις της παγκοσμιοποίησης, οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των πελατών και ο ανταγωνισμός από μη τραπεζικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Για να αντιμετωπιστούν αυτές οι προκλήσεις, οι εμπορικές τράπεζες πρέπει να επικεντρωθούν σε ανταγωνιστικές στρατηγικές που θα τους επιτρέψουν να ενισχύσουν την ικανοποίηση των πελατών τους, επιτρέποντας έτσι την επιβίωση και την ανάπτυξή τους.

Η ικανοποίηση είναι το συναίσθημα που συναντούν οι πελάτες όταν καλύπτονται οι προσδοκίες τους. Η ικανοποίηση απαιτεί έναν στόχο πλήρους εστίασης στον πελάτη από όλες τις γωνίες της επιχείρησης. Υπάρχει ταχεία ανάπτυξη και έντονος ανταγωνισμός στον τραπεζικό κλάδο. Η εμπειρική έρευνα<sup>[4]</sup> δείχνει ότι η ικανοποίηση των πελατών έχει μεγάλη σημασία στη λιανική τραπεζική. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τις τράπεζες είναι πολύ παρόμοιες στον κλάδο, αλλά η ειδοποιός διαφορά είναι το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και ο τρόπος με τον οποίο οι πελάτες το αντιλαμβάνονται. Η αντιληπτή ικανοποίηση είναι η συνολική εντύπωση των πελατών σχετικά με τη σχετική κατωτερότητα ή υπεροχή των υπηρεσιών ενός ιδρύματος. Οι πελάτες στο σημερινό τραπεζικό περιβάλλον είναι καταρτισμένοι και απαιτητικοί εξαιτίας της ταχέως αναπτυσσόμενης τεχνολογίας της πληροφορίας και των προηγμένων διαύλων επικοινωνίας.

## **1.2 Προτεραιότητες Στρατηγικής στον Τραπεζικό Κλάδο**

Πολλά αλλάζουν στο τραπεζικό τοπίο, για παράδειγμα οι κανονισμοί, η τεχνολογία, τα δημογραφικά στοιχεία, η αλλαγή των προσδοκιών των πελατών, ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός και τα προβλήματα με τα επιχειρηματικά μοντέλα και τα μοντέλα λειτουργίας των τραπεζών. Οι προκλήσεις είναι σαφείς, αν και το τέλος του παιχνιδιού δεν είναι γνωστό.

Οι τράπεζες πρέπει να προωθήσουν αυτές τις προκλήσεις και να ανανεωθούν για να κερδίσουν το μέλλον. Πρέπει να κάνουν σκληρές επιλογές σχετικά με το ποιους πελάτες θα εξυπηρετήσουν, πώς θα κερδίσουν και πού να μην παίξουν. Πρέπει να ξαναφτιάξουν τις οργανώσεις τους γύρω από τον πελάτη, να απλοποιήσουν και να μειώσουν τη διαρθρωτική επιβάρυνση. Πρέπει να μάθουν να είναι ευέλικτες, καινοτόμες και προσαρμόσιμες προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα καθώς το μέλλον εξελίσσεται. Πρέπει να κάνουν τα πράγματα διαφορετικά.

Η μοναδική ανταπόκριση κάθε τράπεζας θα εξαρτηθεί από την τρέχουσα θέση της, τις προσδοκίες της για το μέλλον, την επιθυμητή εστίαση στους πελάτες της, τις οργανωτικές της δυνατότητες, την υπόσχεση της για το σήμα (brand name), την κανονιστική της κατάσταση και τους κεφαλαιακούς της περιορισμούς. Οι τράπεζες θα πρέπει να εξετάσουν τη στάση που επιθυμούν να υιοθετήσουν.

Κάθε τράπεζα πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων. Μια στρατηγική που ξεπερνά το status quo και εξετάζει όλες τις δυνατότητες, που μπορεί να προσαρμοστεί σε ένα αβέβαιο μέλλον, που λαμβάνει υπόψη μια συνολική άποψη - τις αλλαγές στις αγορές, τους πελάτες, τον κίνδυνο, τη ρύθμιση, τις λειτουργίες, την τεχνολογία.

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται δυο πρόσφατες έρευνες που περιγράφουν ξεκάθαρα το τοπίο στον τραπεζικό κλάδο σήμερα και θέτουν με σαφήνεια τις κύριες προτεραιότητες της Στρατηγικής των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων έως το 2020. Οι δύο έρευνες διεξήχθησαν σε παγκόσμιο επίπεδο και συγκλίνουν όσον αφορά τα βασικά τους συμπεράσματα.

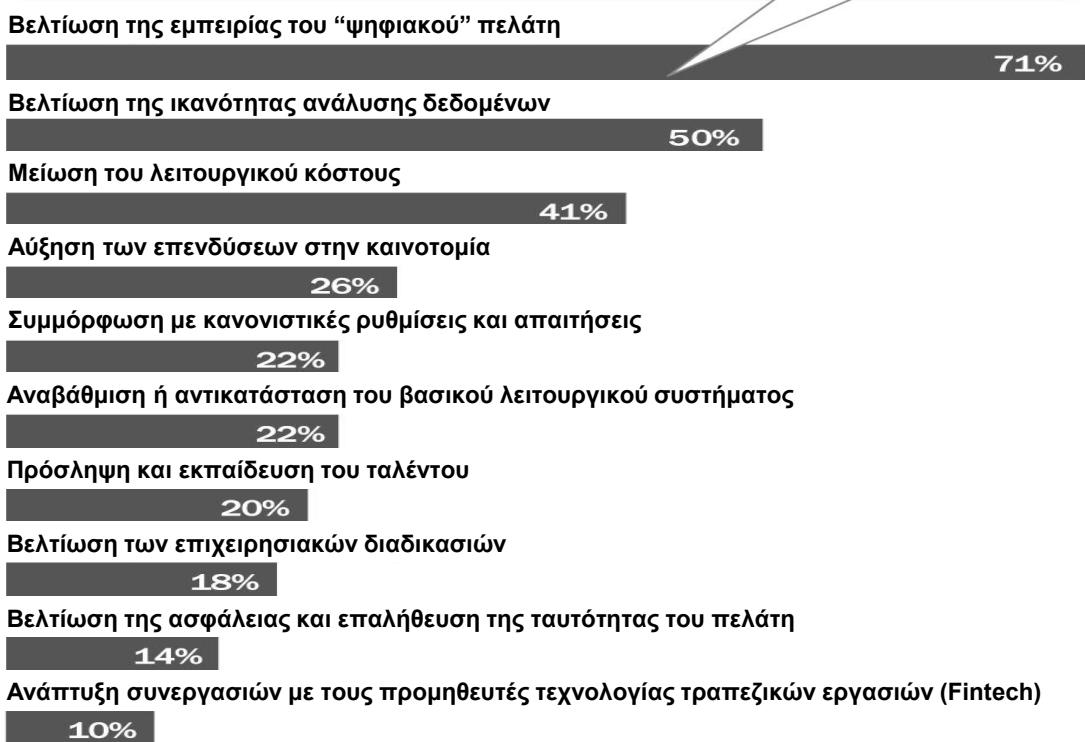
### **1.2.1 Έρευνα του Financial Brand<sup>[1]</sup> – “Οι 10 κυριότερες στρατηγικές προτεραιότητες για το τραπεζικό τομέα το 2017”**

Σε μια εποχή που ο αριθμός των στρατηγικών προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο τραπεζικός κλάδος είναι μεγάλος, η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων είναι μια σημαντική άσκηση. Στην έρευνα, στην οποία ανταποκρίθηκαν περισσότερα από 500 χρηματοπιστωτικά ιδρύματα παγκοσμίως, καταγράφονται οι σημαντικότερες προτεραιότητες Στρατηγικής για το 2017.

Στο δείγμα της έρευνας συμπεριλαμβάνονταν τράπεζες και πιστωτικές ενώσεις με διάφορων μεγεθών περιουσιακά στοιχεία από την Ασία, την Αφρική, τη Βόρεια Αμερική, τη Νότια και Κεντρική Αμερική, την Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και την Αυστραλία. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να αναφέρουν τις τρεις πρώτες στρατηγικές προτεραιότητες της Στρατηγικής τους για το 2017. Παρά την μεγάλη διακύμανση τόσο στο μέγεθος των περιουσιακών στοιχείων όσο και στη γεωγραφική κατανομή των ερωτηθέντων, η κατάταξη των κορυφαίων προτεραιοτήτων που αναφέρθηκαν από την πλειοψηφία των ιδρυμάτων ήταν εκπληκτικά συνεπής.

Στο σύνολο του δείγματος, οι τρεις πρώτες προτεραιότητες που αναφέρθηκαν ήταν η βελτίωση της ψηφιακής εμπειρίας (που αναφέρεται από το 71% των ερωτηθέντων), η βελτίωση των δυνατοτήτων ανάλυσης δεδομένων (50%) και η εξεύρεση τρόπων μείωσης του κόστους (41%). Αναλυτικά, οι 10 πιο σημαντικές προτεραιότητες Στρατηγικής που αναφέρθηκαν παρουσιάζονται παρακάτω (Διάγραμμα 1.3):

### Οι 10 κυριότερες στρατηγικές προτεραιότητες για το τραπεζικό τομέα το 2017



**Διάγραμμα 1.3:** Οι 10 κυριότερες στρατηγικές προτεραιότητες για το τραπεζικό τομέα το 2017

Πηγή: *Digital Banking Report (December 2016) – The Financial Brand*

#### 1. Βελτίωση της εμπειρίας του “ψηφιακού” πελάτη

Καθώς οι καταναλωτές παίρνουν όλο και περισσότερες αποφάσεις με βάση την ευκολία με την οποία μπορούν να αλληλεπιδράσουν με το χρηματοπιστωτικό τους ίδρυμα, ο ανταγωνισμός γύρω από την εμπειρία των πελατών δημιουργεί νέους ρόλους και τίτλους στον τραπεζικό κλάδο.

Η εμπειρία των πελατών που είναι χρήστες του “m-banking” έχει γίνει ένα σημαντικό πεδίο μάχης για τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα εκμεταλλεύονται την εξελισσόμενη τεχνολογία που υποστηρίζει τις τραπεζικές υπηρεσίες και αναπτύσσουν νέα προϊόντα που προσφέρουν μεγαλύτερο επίπεδο άνεσης στα χέρια των καταναλωτών. Οι κινητές πληρωμές, τα κινητά πορτοφόλια και οι αποκλειστικές τραπεζικές εφαρμογές προσδιορίζουν ένα όλο και υψηλότερο επίπεδο προσδοκιών

σχετικά με το τι αναζητούν οι καταναλωτές όσον αφορά τη βελτίωση της εμπειρίας τους.

Η ανάπτυξη νέων ψηφιακών καναλιών, η βελτίωση στην ανάλυση των δεδομένων και ο στόχος για τη συνεχή βελτίωση της πελατειακής εμπειρίας έχουν από κοινού προκαλέσει έναν επιταχυνόμενο αγώνα εξοπλισμών που θα ωφελήσει τελικά τους καταναλωτές.

Παρά το γεγονός ότι στην πλειοψηφία τους οι εταιρίες παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών που υποστηρίζουν τις τραπεζικές υπηρεσίες και ειδικότερα σε σχέση με το m-banking, η πρόκληση είναι ότι εξακολουθούν να υπάρχουν δυσκολίες στην εξασφάλιση πόρων για την υλοποίηση νέων έργων και, επιπρόσθετα, ένα μεγάλο μέρος των διαθέσιμων δεδομένων δεν αξιοποιείται πλήρως από την πλειοψηφία των οργανισμών.

Οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται στον τραπεζικό κλάδο θα πρέπει να βρουν τρόπους να εκμεταλλευτούν τις πληροφορίες από την ανατροφοδότηση των πελατών ώστε να αναπτύξουν νέες επιχειρηματικές ιδέες, ειδικά στον τομέα του m-banking, αν θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο σημερινό ψηφιακό τοπίο.

Η έρευνα ανέδειξε ότι, παρά τη σημαντική μετατόπιση προς την κινητή τηλεφωνία από την πλειοψηφία των τραπεζών και των πιστωτικών ιδρυμάτων, το ένα τέταρτο (23%) των ερωτηθέντων δεν έχει ακόμη καταβάλει προσπάθειες για να συμπεριλάβει τα κινητά στις στρατηγικές της ψηφιακής τεχνολογίας που υποστηρίζει τις τραπεζικές υπηρεσίες (CX products). Μόνο το 22% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είχαν έναν πλήρως ανταποκρινόμενο ιστότοπο για κινητά, ενώ το 14% έχει εισαγάγει μια ειδική εφαρμογή για κινητά. Το μεγαλύτερο μερίδιο των ερωτηθέντων (32%) ανέφερε ότι είχαν μια πλήρως λειτουργική πολυκαναλική στρατηγική και επί του παρόντος «εργάζονται» στην κατεύθυνση μιας στρατηγικής m-banking. Λιγότερο από το 10% έχουν ενσωματώσει πλήρως το κινητό σε μια πολυκαναλική στρατηγική CX.

## *2. Βελτίωση της ικανότητας ανάλυσης δεδομένων*

Η χρήση των δεδομένων για τους καταναλωτές κατευθύνει ουσιαστικά όλες τις βασικές τάσεις στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες σήμερα. Από την εταιρική σχέση μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων με τις εταιρίες παροχής τεχνολογίας, μέχρι την αναζήτηση εξειδικευμένων εργαζομένων. Η διορατικότητα του πελάτη και η ανάλυση δεδομένων αποτελούν το θεμέλιο σχεδόν κάθε τάσης λιανικής τραπεζικής για τα επόμενα



χρόνια. Τα δεδομένα που μπορούν να αντληθούν από τους πελάτες θα πρέπει να αναλύονται, διότι δίνουν πληροφορίες που αποτελούν το καύσιμο που θα ενεργοποιήσει πρωτοβουλίες στην κατεύθυνση της βελτίωσης της παροχής πολλαπλών καναλιών και της χρήσης νέων εφαρμογών.

Ο τραπεζικός κλάδος είχε πάντοτε περισσότερα καταναλωτικά δεδομένα από τις περισσότερες άλλες επιχειρήσεις. Η διαχείριση των συναλλαγών και η οικοδόμηση σχέσεων με την πάροδο του χρόνου έχει δώσει πληροφορίες για καταναλωτικές συμπεριφορές δίνοντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και εμπόδια στην είσοδο στην αγορά έναντι επιχειρήσεων εκτός του κλάδου.

Καθώς οι καταναλωτές αγάλιαζαν ψηφιακά κανάλια για το εμπόριο και την επικοινωνία, οι τράπεζες ήταν από τις πρώτες εταιρείες που επωφελήθηκαν από τις νέες ροές δεδομένων. Ορισμένες επιχειρήσεις ήταν πρώιμες επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας προηγμένες αναλύσεις δεδομένων, διορίζοντας επικεφαλής αναλυτές δεδομένων και επενδύοντας σημαντικό χρόνο, προσπάθεια και πόρους στη δημιουργία υποδομών που επέτρεψαν την ανάλυση δεδομένων.

Δυστυχώς, παρά το τεράστιο όγκο των δεδομένων που είναι διαθέσιμα στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τα ιδρύματα δυσκολεύονται να καθορίσουν ποια δεδομένα θα έχουν αντίκτυπο και πώς θα εκμεταλλευτούν το πλήρες δυναμικό συλλογής πληροφοριών.

Όπως αναφέρθηκε στην έρευνα, η ανάλυση των δεδομένων είναι κρίσιμη για την επιτυχία στον τραπεζικό τομέα και ο κίνδυνος να παραμείνει πίσω στη μόχλευση των καταναλωτικών γνώσεων δεν ήταν ποτέ μεγαλύτερος, καθώς οι προσδοκίες των καταναλωτών αυξάνονται. Οι περισσότερες από αυτές τις προσδοκίες καθορίζονται από μη οικονομικούς ανταγωνιστές.

### *3. Μείωση του λειτουργικού κόστους*

Λόγω του χαμηλού επιτοκίου και των περιθωρίων λειτουργίας, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν δαπανήσει πολύ χρόνο και προσπάθεια για να μειώσουν το κόστος όπου είναι δυνατόν. Μερικές φορές αυτές οι προσπάθειες έγιναν χωρίς να κατανοηθεί ο αντίκτυπος στην εμπειρία του πελάτη ή χωρίς να καθοριστούν τα βασικά ελαττώματα των διαδικασιών.

Σύμφωνα με απόψεις ορισμένων, η εγκατάσταση νέας τεχνολογίας ψηφιακών τραπεζών (προς όφελος της εξοικονόμησης κόστους) δεν βοηθά πολύ εκτός αν οι διαδικασί-

ες ρουτίνας που αυτοματοποιούνται εξετάζονται και εξορθολογίζονται πρώτα - εφαρμόζοντας την αρχή “της διαχείριση της αποτελεσματικότητας σε διαδικασίες και λειτουργίες”. Χωρίς την ανασκόπηση και την αναμόρφωση των υποκείμενων διαδικασιών, οποιαδήποτε πρωτοβουλία ψηφιακών τραπεζών θα υπολείπεται της πλήρους βελτιστοποίησης και, στη χειρότερη περίπτωση, απλά αυτοματοποιεί τις ήδη δυσλειτουργικές διαδικασίες.

Σύμφωνα με την έρευνα, ενώ όλοι οι τύποι οργανισμών θεώρησαν ότι η μείωση του κόστους είναι η τρίτη πιο σημαντική προτεραιότητα, οι μεγάλες εθνικές τράπεζες και οι κοινοτικές τράπεζες κατέταξαν αυτή στο υψηλότερο επίπεδο από άλλους τύπους οργανισμών.

#### *4. Αύξηση των επενδύσεων στην καινοτομία*

Από την έρευνα αναδείχθηκε ότι οι τράπεζες καθιστούν την καινοτομία στρατηγική προτεραιότητα και επενδύουν περισσότερο για να ενισχύσουν τις επιδόσεις τους στην καινοτομία, ώστε να αντιμετωπίσουν τις απειλές των νέων ανταγωνιστών. Ενώ οι νεοσύστατες επιχειρήσεις μπορεί να είναι μία από αυτές τις απειλές, η συνεργασία με καινοτόμες νεοσύστατες εταιρείες έχει γίνει μια ευνοϊκή στρατηγική τα τελευταία χρόνια.

Οι καινοτόμες τεχνολογίες συμβάλλουν στην επιτάχυνση της ψηφιοποίησης των τραπεζών και επίσης στην τόνωση των αλλαγών στα τραπεζικά επιχειρηματικά μοντέλα. Έχει ήδη αρχίσει να διαφαίνεται ο αντίκτυπος τους και αναμένεται ότι οι αλλαγές θα επιταχυνθούν τα επόμενα 2 έως 3 χρόνια. Παρατηρείται ήδη ένας μεγάλος αριθμός νεοϊδρυόμενων επιχειρήσεων και οι καθιερωμένες τράπεζες δημιουργούν ψηφιακές μόνο τις τράπεζες που μπορούν να λειτουργούν από μια πολύ χαμηλότερη βάση κόστους και να παρέχουν μια πολύ διαφορετική εμπειρία πελατών.

Οι ρυθμιστικές αρχές πιέζουν επίσης για αλλαγές στον κλάδο και επηρεάζουν το ρυθμό για την ανάπτυξη των ανοικτών εφαρμογών πληροφορικής. Αυτά θα επιτρέψουν στους νέους παίκτες να αναπτύξουν καινοτόμες υπηρεσίες και πάλι να αναγκάσουν τις τράπεζες να εξετάσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Τα καλά νέα είναι ότι οι τράπεζες ανταποκρίνονται και δημιουργούν τα εργαστήρια καινοτομίας και επενδύουν στην έρευνα και την ανάπτυξη.

Φυσικά υπάρχουν διαφορές σε ορισμένες αναδυόμενες αγορές όπου η υποδομή είναι λιγότερο ανεπτυγμένη και ως εκ τούτου εστιάζεται στην καινοτομία των κινητών πληρωμών και των βασικών τραπεζικών υπηρεσιών, που συχνά οδηγούνται από φορείς

εκμετάλλευσης κινητών επικοινωνιών καθώς και από τράπεζες. Εντούτοις, υπάρχουν ενδιαφέροντα παραδείγματα τεχνολογιών που προκαλούν αναστάτωση και χρησιμοποιούνται σε αυτές τις αγορές, όπως η εκμάθηση εφαρμογών πιστοληπτικής αξιολόγησης.

Η επένδυση στην καινοτομία αναφέρθηκε ως η τέταρτη πιο σημαντική προτεραιότητα των διεθνών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Στην έρευνα που διεξάγεται από την Έκθεση για την Ψηφιακή Τραπεζική, το ποσοστό των αναφορών ήταν σχεδόν ομοιόμορφο σε 25% μεταξύ των διαφόρων τύπων οργάνωσης και των μεγεθών των περιουσιακών στοιχείων των ιδρυμάτων. Το ποσοστό των τραπεζών με στρατηγική καινοτομίας αυξήθηκε μόνο οριακά το 2016. Οι τομείς στους οποίους οι περισσότερες τράπεζες αυξάνουν τις επενδύσεις καινοτομίας είναι η εξυπηρέτηση/εμπειρία πελατών (84%) και το κανάλια (82%), ακολουθούμενες από διαδικασίες (67%), προϊόντα (63%) και πωλήσεις και εμπορία (56%).

#### *5. Συμμόρφωση με κανονιστικές ρυθμίσεις και απαιτήσεις*

Σύμφωνα με την έρευνα, μολονότι μόνο το 13% των πιστωτικών ενώσεων ανέφερε τους κανονισμούς και τη συμμόρφωση ως προτεραιότητα, το 30% των μεγάλων περιφερειακών τραπεζών και το 27% των κοινοτικών τραπεζών ανέφεραν ως προτεραιότητα τους κανονισμούς.

Στο παρελθόν, πολλοί οργανισμοί αντιδρούσαν όσον αφορά τους κανονισμούς και τη συμμόρφωση, συμμορφούμενοι ελάχιστα στις ρυθμιστικές εντολές, παρατηρήσεις εξέτασης ή άλλους τύπους έντονων ρυθμιστικών πιέσεων. Ωστόσο, πολλοί οργανισμοί έχουν ξεκινήσει μια στροφή προς μια πιο προνοητική προσέγγιση της ρυθμιστικής στρατηγικής συνδέοντάς την με την επιχειρηματική στρατηγική.

Σύμφωνα με την Deloitte, «Με τον προσδιορισμό των σημείων σύνδεσης μεταξύ ρυθμιστικών και επιχειρηματικών στρατηγικών - αντί να διαχειριστείτε τη ρυθμιστική στρατηγική ως παράπλευρη δραστηριότητα - ένας οργανισμός μπορεί να ανακαλύψει τρόπους για την αποτελεσματικότερη επίτευξη κοινών στόχων και να ευθυγραμμίσει τις δραστηριότητες συμμόρφωσης με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού». Δημιουργεί μια κατάσταση win-win, απαντώντας σε θέματα συμμόρφωσης βελτιώνοντας παράλληλα τις επιχειρηματικές επιδόσεις.

Οι κυριότερες τραπεζικές κανονιστικές τάσεις που θα επηρεάσουν την αγορά είναι οι παρακάτω:

- ✓ Η νέα εποχή του προγραμματισμού κεφαλαίου και των δοκιμών αντοχής (stress testing).
- ✓ Νέα κεφαλαιακή εντολή
- ✓ Ποιότητα δεδομένων, αναλυτικά στοιχεία και αναφορές
- ✓ Τεχνολογία που σχετίζεται με τις τραπεζικές εργασίες (Fintech)
- ✓ Απειλές στον κυβερνοχώρο και κίνδυνοι του κυβερνοχώρου
- ✓ Προστασία των καταναλωτών
- ✓ Ρευστότητα
- ✓ Διακυβέρνηση και διαχείριση κινδύνων
- ✓ Προοπτικές για ξένους τραπεζικούς οργανισμούς
- ✓ Κίνδυνος οικονομικών εγκλημάτων

#### *6. Αναβάθμιση ή αντικατάσταση του βασικού λειτουργικού συστήματος*

Τώρα περισσότερο από ποτέ, υπάρχει ανάγκη να οργανωθεί κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα γύρω από τα δεδομένα των πελατών και στη συνέχεια να αξιοποιηθούν αυτά τα δεδομένα μέσω του cloud σε κινητές συσκευές και εφαρμογές. Ο μόνος τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι να αναθεωρηθούν τα παλαιά συστήματα και να αντικατασταθούν με ένα νέο βασικό λειτουργικό τραπεζικό σύστημα που μπορεί να στηρίξει την τράπεζα και τους πελάτες.

Σύμφωνα με την έρευνα, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι μεγαλύτεροι εθνικοί και περιφερειακοί τραπεζικοί οργανισμοί είχαν 10% περισσότερες πιθανότητες να υποδείξουν ότι η αντικατάσταση ή η ανανέωση του βασικού λειτουργικού τους συστήματος ήταν υψηλή προτεραιότητα το 2017. Το 25% από τα μεγαλύτερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα έθεταν ως προτεραιότητα την επικαιροποίηση βασικών λειτουργικών συστημάτων. Μόνο το 18% των κοινοτικών τραπεζών ή πιστωτικών ενώσεων το βρήκαν αυτό ως προτεραιότητα για το 2017.

#### *7. Πρόσληψη και εκπαίδευση του ταλέντου*

Ο τραπεζικός τομέας αλλάζει γρήγορα, με την απαίτηση να καλύψει τις ανάγκες ενός ψηφιακού καταναλωτή. Δυστυχώς, οι περισσότεροι τραπεζίτες παλαιού τύπου, οι οποίοι έχουν καθιερώσει μακρά σταδιοδρομία, δεν γνωρίζουν πολλές από τις αποχρώ-

σεις του καταναλωτή ψηφιακών τραπεζών. Υπάρχει ανάγκη για ένα νέο κύμα εργαζομένων με τεχνολογία ψηφιακής ευαισθητοποίησης και τεχνολογίας.

Η ικανότητα της Τράπεζας να στρατολογή το «καλύτερο και το πιο λαμπρό» δεν ήταν ποτέ πιο σκληρή. Οι υποψήφιοι θέλουν να συνεργαστούν με καινοτόμες εταιρείες, με την επιθυμία για κατάρτιση και ανάπτυξη να τοποθετούνται μπροστά στα χρήματα. Για να επιτύχουμε στο μέλλον, οι τραπεζικοί οργανισμοί πρέπει να κερδίσουν τους πολέμους ταλέντων.

Οι τραπεζικές οργανώσεις πρέπει να έχουν μια πολιτιστική μετατόπιση που απαιτεί ένα buy-in από το διοικητικό συμβούλιο και την ανώτερη διοίκηση. Τα στελέχη θα χρειαστούν εμπειρία στην αλλαγή μετασχηματισμού και τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να έχουν μη εκτελεστικούς διευθυντές που καταλαβαίνουν ευκίνητους πολιτισμούς.

Σύμφωνα με την έρευνα, οι μεγαλύτεροι οργανισμοί φαίνεται να «κερδίζουν τους πόλεμους ταλέντων», με λιγότερο από το 10% να αναφέρουν το ταλέντο ως πρώτη προτεραιότητα το 2017. Εναλλακτικά, το 36% των κοινοτικών τραπεζών και το 23% των πιστωτικών ενώσεων το θεωρούν κορυφαία προτεραιότητα.

#### *8. Βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών*

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η εγκατάσταση τεχνολογίας ψηφιακών τραπεζών για τη βελτίωση των λειτουργιών (front and back office operations) δεν θα οδηγήσει σε βέλτιστα αποτελέσματα εκτός αν οι συνήθεις υποκείμενες διαδικασίες που αυτοματοποιούνται, εξετάζονται πρώτα και εξορθολογίζονται. Παρόλο που πολλοί οργανισμοί έχουν επιτύχει στην αυτοματοποίηση εφαρμογών, λιγότεροι έχουν επιτύχει υψηλά επίπεδα αυτοματοποίησης.

Πολλές οργανώσεις έχουν αγκαλιάσει τον επανασχεδιασμό της φτωχής διαδικασίας. Πρέπει να γίνουν περισσότερα προκειμένου να επιτευχθούν ολοκληρωμένες διαδικασίες χωρίς χαρτί, βελτιωμένα εργαλεία ροής εργασίας και αυτοματοποιημένη διαχείριση εργασιών. Πέρα από την απλή μετατροπή χαρτιού σε ψηφιακό έγγραφο, οι οργανισμοί πρέπει να επανεξετάσουν όλα τα βήματα για να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες.

## 9. Βελτίωση της ασφάλειας και επαλήθευση της ταυτότητας του πελάτη

Για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, η βασική συνιστώσα της βελτίωσης της εμπειρίας του ψηφιακού πελάτη είναι να απλοποιηθούν οι τραπεζικές εργασίες. Μία από τις προκλήσεις γύρω από την απλούστευση ήταν και είναι η διαδικασία ελέγχου ταυτότητας με κωδικό πρόσβασης που απαιτείται για την πρόσβαση στην κινητή τραπεζική. Ο συνδυασμός της ανάγκης βελτίωσης της ασφάλειας πρόσβασης στους λογαριασμούς, με την επιθυμία για μεγαλύτερη ευκολία χρήσης, είναι μια δύσκολη πράξη εξισορρόπησης. Σύμφωνα με την έρευνα, οι μεγάλες περιφερειακές τράπεζες, οι κοινοτικές τράπεζες και τα πιστωτικά συνδικάτα κατέταξαν την ασφάλεια και τον έλεγχο ταυτότητας ως πρώτη προτεραιότητα περίπου 18%, ενώ οι μεγάλες εθνικές τράπεζες το κατέδειξαν ως πρώτη προτεραιότητα κατά 10% λιγότερο συχνά (8%).

## 10. Ανάπτυξη συνεργασιών με τους προμηθευτές τεχνολογίας τραπεζικών εργασιών (Fintech)

Πολλά έχουν γραφτεί και συνεχίζουν να γράφονται σχετικά με τις ευκαιρίες ανάπτυξης των εταιρικών σχέσεων μεταξύ τραπεζών και προμηθευτών τεχνολογίας. Το κλειδί θα εξακολουθήσει να είναι ο τρόπος καινοτομίας και η κίνηση της βελόνας του ψηφιακού τραπεζικού συστήματος, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του καταναλωτή.

Σύμφωνα με την έρευνα, οι εθνικές και περιφερειακές τράπεζες ήταν πολύ πιο πιθανό να δείξουν τη συνεργασία με τις εταιρείες fintech ως μια στρατηγική προτεραιότητα (10% και 18% αντίστοιχα), με τις τράπεζες και τις πιστωτικές ενώσεις να κατατάσσονται μόνο ως προτεραιότητα 5%.

### 1.2.2 Έρευνα της PwC<sup>[5]</sup> – “Λιανική Τραπεζική 2020: Εξέλιξη ή Επανάσταση;”

Πολλοί έχουν προβλέψει την πτώση της παραδοσιακής τράπεζας, καθώς οι “άτακτοι” νεοεισερχόμενοι κερδίζουν μερίδιο προσφέροντας μια καλύτερη εμπειρία πελατών μέσω νέων προϊόντων και καναλιών. Ωστόσο, παρά την εμφάνιση νέων ανταγωνιστών και μοντέλων, η παραδοσιακή τράπεζα έχει ένα λαμπρό μέλλον. Η βασική ιδέα ενός αξιόπιστου ιδρύματος που ενεργεί ως κατάστημα αξίας, πηγή χρηματοδότησης και ως

παράγοντας διευκόλυνσης των συναλλαγών δύσκολα θα αλλάξει. Ωστόσο, μεγάλο μέρος του τοπίου θα αλλάξει σημαντικά ως απάντηση στις εξελισσόμενες δυνάμεις των προσδοκιών των πελατών, των κανονιστικών απαιτήσεων, της τεχνολογίας, των δημογραφικών στοιχείων, των νέων ανταγωνιστών και της μεταβαλλόμενης οικονομίας.

Οι τράπεζες πρέπει να επιλέξουν ποια στάση θα υιοθετήσουν ενάντια σε αυτήν την αλλαγή. Θα επιλέξουν να είναι οι μελλοντικοί διαμορφωτές των εξελίξεων, θα ακολουθούν γρήγορα τις τάσεις ή θα αρκεστούν σε μια αμυντική διαχείριση αναβάλλοντας κάθε αλλαγή; Η διατήρηση μόνο υπάρχουσας κατάστασης δεν μπορεί να είναι επιλογή. Οι νικητές το 2020 όχι μόνο θα εκτελέσουν αμείλικτα τις σημερινές επιταγές, αλλά θα καινοτομούν και θα μεταμορφωθούν για να προετοιμαστούν για το μέλλον. Αυτό το μέλλον θα απαιτήσει από τα ιδρύματα να είναι ευκίνητα και ανοιχτά, έτοιμα να διερευνήσουν διαφορετικές επιλογές σε έναν αβέβαιο κόσμο.

Είναι αυτή η αλλαγή μια επανάσταση, ή μια εξέλιξη; Στην πραγματικότητα, είναι και τα δύο. Πολλοί παίκτες καινοτομούν και πειραματίζονται με νέα προϊόντα, κανάλια παράδοσης και αναλυτικά στοιχεία. Ο ρυθμός των μεταβολών αυξάνεται με ταχύ ρυθμό - οι τράπεζες που αποτυγχάνουν να αλλάξουν τον κίνδυνο κινήσεων παραμένουν πίσω. Και αν κάποιο θεσμικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα μπορούσε πραγματικά να κυριαρχήσει θα ήταν πράγματι επαναστατικό.

Στο δείγμα της έρευνας συμπεριλήφθηκαν 560 στελέχη από κορυφαίους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς σε 17 αγορές και ρωτήθηκαν σχετικά με τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες αυτής της εξελισσόμενης αγοράς και τα σχέδιά τους να ανταποκριθούν. Από την έρευνα διαμορφώθηκε μια άποψη για το πώς οι μεγάλες τάσεις θα επηρεάσουν το μέλλον των τραπεζών και διατυπώθηκαν έξι προτεραιότητες για τις τράπεζες λιανικής ώστε να διασφαλιστεί η μελλοντική τους επιτυχία.

Η έρευνα ανέδειξε τα παρακάτω συμπεράσματα:

- ✓ Το 70% των τραπεζικών στελεχών παγκοσμίως πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό να διαμορφωθεί μια άποψη για την τραπεζική αγορά το 2020. Οι παγκόσμιες τάσεις επηρεάζουν το τραπεζικό σύστημα προκειμένου να αναπτυχθεί μια στρατηγική νίκης.
- ✓ Οι απόψεις δίστανται όσον αφορά στο ποιοι θα είναι οι κύριοι δικαιούχοι των διεθνών τάσεων. Ακριβώς πάνω από το ήμισυ (54%) πιστεύουν ότι οι μεγάλες τράπεζες θα είναι οι νικητές το 2020. Το άλλο μισό (46%) βλέπει τις μικρότερες τράπεζες να καταγράφουν μερίδιο μέσω της αυξανόμενης διαφοροποίησης.

- ✓ Τα στελέχη διαιρούνται επίσης ως προς την απειλή που θέτουν οι μη παραδοσιακοί νέοι παίκτες: το 55% πιστεύει ότι αποτελούν απειλή για τις παραδοσιακές τράπεζες, ενώ το 31% πιστεύει ότι παρουσιάζουν καινοτόμες ευκαιρίες συνεργασίας.
- ✓ Λιγότερο από το 20% των στελεχών αισθάνονται καλά προετοιμασμένα για το μέλλον.
- ✓ Το 71% των ερωτώμενων θεωρούν την αβεβαιότητα του κυβερνοχώρου ως απειλή για την επιχείρησή τους, περισσότερο από κάθε άλλο.

Όσον αφορά τις σημερινές προκλήσεις:

- ✓ Οι τραπεζίτες που ερωτήθηκαν θεωρούν ότι το να προσελκύουν νέους πελάτες είναι μία από τις κορυφαίες προκλήσεις τους τα επόμενα χρόνια.
- ✓ Οι τράπεζες αναγνωρίζουν επίσης την ανάγκη να εμβαθύνουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες τους και να επικεντρωθούν περισσότερο σε συγκεκριμένα αποτελέσματα πελατών. Ως εκ τούτου, η ενίσχυση της εξυπηρέτησης των πελατών αποτελεί την πρώτη επενδυτική προτεραιότητα για τις τράπεζες παγκοσμίως.
- ✓ Ο αντίκτυπος της συμμόρφωσης με την αυξανόμενη και μεταβαλλόμενη νομοθεσία εξακολουθεί να αποτελεί κορυφαία πρόκληση. Οι τράπεζες έχουν σταματήσει να βλέπουν τη ρύθμιση ως επιβάρυνση και αρχίζουν να βάζουν την κανονιστική συμμόρφωση στον ιστό των λειτουργιών τους.
- ✓ Όπου οι μεγάλες εδραιωμένες τράπεζες έχουν λιγότερη κυριαρχία, οι τραπεζίτες αναφέρουν ότι η προσέλκυση ταλέντων και η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών ενόψει του έντονου ανταγωνισμού και των νεοεισερχόμενων στην αγορά είναι επίσης κορυφαίες προκλήσεις.
- ✓ Η καινοτομία και η ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελούν τις κορυφαίες επενδυτικές προτεραιότητες.

Επιπρόσθετα, μέσα από την έρευνα εντοπίστηκαν έξι προτεραιότητες επιτυχίας ενόψει του 2020:

1. *Ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου που βασίζεται στον πελάτη.*

Οι τράπεζες σήμερα έχουν μια απλοϊκή κατανόηση των πελατών τους και ένα πολύ περίπλοκο σύνολο προϊόντων. Οι νικητές θα αναπτύξουν μια πολύ πληρέστερη κατανόηση των πελατών τους και θα απλοποιήσουν δραματικά το σύνολο των προϊόντων



τους και, ως εκ τούτου, θα παρέχουν μια σημαντικά βελτιωμένη εμπειρία πελατών με χαμηλότερα επίπεδα λειτουργικού κινδύνου.

## *2. Βελτιστοποίηση της διανομής*

Ιστορικά, οι τράπεζες με το καλύτερο αποτύπωμα υποκαταστημάτων κυριαρχούσαν στις αγορές τους, κερδίζοντας το μεγαλύτερο μερίδιο. Μέχρι το 2020, όλες οι τράπεζες θα είναι άμεσες τράπεζες, ενώ το υποκατάστημα θα μεταβληθεί γρήγορα. Οι ηγέτες θα προσφέρουν υπηρεσία οπουδήποτε και οπουδήποτε, χρησιμοποιώντας πλήρως όλα τα τραπεζικά κανάλια με ολοκληρωμένο τρόπο. Θα επαναπροσδιορίσουν τα φυσικά τους αποτυπώματα, θα εισάγουν νέες μορφές υποκαταστημάτων, θα επεκτείνουν τα φυσικά σημεία παρουσίας μέσω τρίτων συνεργασιών, θα οδηγήσουν τις πωλήσεις και θα μειώσουν το κόστος. Καθώς οι συναλλαγές και οι πωλήσεις μετατοπίζονται σε ψηφιακά κανάλια, τα υποκαταστήματα που δεν μπορούν να δημιουργήσουν πρόσθετη αξία θα πρέπει να κλείσουν ή να μετατραπούν.

## *3. Απλοποίηση επιχειρηματικών και λειτουργικών μοντέλων*

Οι τράπεζες έχουν αναπτύξει εκπληκτικά πολύπλοκα και δαπανηρά επιχειρηματικά και λειτουργικά μοντέλα. Τώρα πρέπει να απλοποιηθούν. Αυξάνονται οι προσδοκίες των πελατών και οι αυξανόμενες ενεργές ρυθμιστικές αρχές το απαιτούν. Οι προσπάθειες μέχρι σήμερα δεν ήταν αρκετές. Ξεκινώντας με τον πελάτη και προς τα πίσω - εμπλουτίζοντας την εμπειρία απαιτείται απλοποίηση και αλλαγή των προϊόντων, των καναλιών, της οργάνωσης, των λειτουργιών. Αυτό είναι μια μεγάλη υπόθεση - αλλά η σωστή τοποθέτηση μπορεί να προσφέρει μια βελτιωμένη εμπειρία στον πελάτη, ένα δομημένα χαμηλότερο κόστος και μειωμένο επίπεδο λειτουργικού κινδύνου.

## *4. Απόκτηση πλεονεκτήματος στην πληροφόρηση*

Οι γρήγορα μετακινούμενοι τραπεζικοί οργανισμοί θα δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε όλους τους τομείς της τραπεζικής - εμπειρία πελατών, αναδοχή και τιμολόγηση, λειτουργίες, διαχείριση κινδύνων και διαχείριση οικονομικών/κόστους. Λίγες τράπεζες θα είναι σε θέση να κατακτήσουν τις δεξιότητες για να ενσωματώσουν,

να αναλύσουν και να δράσουν βάσει των στοιχείων από την ολοένα αυξανόμενη μάζα δεδομένων. Τα στελέχη αναμένουν ότι οι μεγαλύτερες τράπεζες θα είναι οι νικητές. Αναμένεται ότι διάφοροι τρίτοι θα εμφανιστούν για να βοηθήσουν τους άλλους.

#### *5. Ενεργοποίηση της καινοτομίας και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την ανάπτυξη της*

Η καινοτομία είναι ο μοναδικός πιο σημαντικός παράγοντας που οδηγεί στη βιώσιμη ανάπτυξη των τραπεζών στην κορυφαία και την κατώτατη γραμμή. Αλλά οι τράπεζες σήμερα δεν είναι γνωστές ως περιοχές όπου η καινοτομία ευδοκίμει, ούτε είναι ο ευνοημένος προορισμός για κορυφαίους μηχανικούς λογισμικού. Οι τράπεζες πρέπει να οργανώνουν και να διαχειρίζονται διαφορετικά - να προστατεύουν και να διευκολύνουν τα ταλέντα, να γίνονται ευέλικτα στις αναπτυξιακές διαδικασίες τους και να είναι ανοιχτές σε εταιρικές σχέσεις με εξωτερικούς φορείς. Τα διευθυντικά στελέχη της αγοράς θα πρέπει να υιοθετήσουν περισσότερο καινοτόμο τρόπο σκέψης.

#### *6. Προληπτική διαχείριση κινδύνων, κανονισμών και κεφαλαίων*

Η μετά από την κρίση πλημμύρα των κανονισμών σηματοδοτεί μια σημαντική αλλαγή νοοτροπίας για τους ρυθμιστικούς φορείς. Στο παρελθόν, η ρύθμιση ήταν μόνο μία από τις πολλές θεωρήσεις. Το κεφάλαιο ήταν άφθονο και όχι σημαντικό εμπόδιο στις επιχειρήσεις. Τα ζητήματα συμπεριφοράς θεωρήθηκαν ότι είναι λίγα και πολύ κοντά. Σήμερα, όχι μόνο οι κανόνες είναι πολύ πιο περίπλοκοι, αλλά οι ρυθμιστικές αρχές είναι πιο ύποπτες και λιγότερο ευέλικτες όσον αφορά τα αιτήματά τους για βελτίωση της συμμόρφωσης, της υποβολής εκθέσεων και των υποκείμενων επιχειρηματικών διαδικασιών και δεδομένων. Οι κυριότερες τράπεζες ακολουθούν μια διαφορετική και πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση όσον αφορά τη διαχείριση των ρυθμιστικών τους υποχρεώσεων. Αυτή η προσέγγιση είναι ρεαλιστική, ενεργητική και ολοένα και πιο ολοκληρωμένη στην «συνήθη επιχειρησιακή πρακτική».

Τα αποτελέσματα των δύο προαναφερθέντων ερευνών αναδεικνύουν ως πρώτη προτεραιότητα στην Στρατηγική των Τραπεζών την ενίσχυση της εμπειρίας των πελατών στην κατεύθυνση των ψηφιακών υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, η κινητή τραπεζική (mobile banking) μπορεί να αποτελέσει το μέσο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 1.3 Η έννοια της «Κινητής Τραπεζικής» (M-Banking)

Η «κινητή τραπεζική» (m-banking) μπορεί να αποτελέσει μια βασική πρακτική στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ψηφιακής εμπειρίας του πελάτη. Επιπρόσθετα, μπορεί να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί με κατάλληλη διαφοροποίηση ώστε να αποτελέσει μια Στρατηγική για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Η «κινητή τραπεζική» (m-banking)<sup>[5]</sup> αναφέρεται ως η παροχή και αξιοποίηση τραπεζικών και χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών με τη βοήθεια συσκευών κινητής τηλεφωνίας. Το πεδίο των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να περιλαμβάνει διευκολύνσεις για συναλλαγές τραπεζών και χρηματιστηριακών αγορών, διαχείριση λογαριασμών και πρόσβαση σε προσαρμοσμένες πληροφορίες.

Η «κινητή τραπεζική» (m-banking)<sup>[7]</sup> είναι μια υπηρεσία που παρέχεται από μια τράπεζα ή άλλο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα που επιτρέπει στους πελάτες της να πραγματοποιούν οικονομικές συναλλαγές εξ' αποστάσεως χρησιμοποιώντας μια κινητή συσκευή όπως ένα smartphone ή tablet. Χρησιμοποιεί λογισμικό, συνήθως ονομάζεται εφαρμογή, που παρέχεται από το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα για το σκοπό αυτό. Η κινητή τραπεζική είναι συνήθως διαθέσιμη σε 24ωρη βάση. Ορισμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν περιορισμούς σχετικά με τους λογαριασμούς στους οποίους είναι δυνατή η πρόσβαση μέσω της κινητής τηλεφωνίας, καθώς και ένα όριο στο ποσό που μπορεί να πραγματοποιηθεί.

Οι συναλλαγές μέσω κινητής τηλεφωνίας μπορεί να περιλαμβάνουν τη λήψη υπολοίπων λογαριασμών και ενημέρωση τελευταίων συναλλαγών, ηλεκτρονικών πληρωμών λογαριασμών και μεταφορών κεφαλαίων μεταξύ λογαριασμών ενός πελάτη ή άλλου. Ορισμένες εφαρμογές επιτρέπουν επίσης την λήψη αντιγράφων των δηλώσεων και ενίοτε την εκτύπωση σε χώρους του πελάτη.

Από την άποψη της τράπεζας, η κινητή τραπεζική μειώνει το κόστος χειρισμού των συναλλαγών μειώνοντας την ανάγκη των πελατών να επισκέπτονται ένα υποκατάστημα της τράπεζας για συναλλαγές απόσυρσης και κατάθεσης εκτός μετρητών. Η κινητή τραπεζική δεν χειρίζεται συναλλαγές που αφορούν μετρητά και ο πελάτης πρέπει να επισκεφθεί ένα ATM ή ένα υποκατάστημα τραπεζών για αναλήψεις μετρητών ή καταθέσεις. Πολλές εφαρμογές έχουν τώρα μια επιλογή απομακρυσμένης κατάθεσης. Χρησιμοποιώντας τη φωτογραφική μηχανή της συσκευής για τη μετάδοση ψηφιακών επιταγών στο χρηματοπιστωτικό τους ίδρυμα.

Οι πρώτες υπηρεσίες κινητής τραπεζικής χρησιμοποίησαν το SMS, μια υπηρεσία γνωστή ως SMS banking. Με την εισαγωγή smartphones με υποστήριξη WAP που επιτρέπει τη χρήση του κινητού ιστού το 1999, οι πρώτες ευρωπαϊκές τράπεζες άρχισαν να προσφέρουν κινητές τραπεζικές υπηρεσίες σε αυτή την πλατφόρμα στους πελάτες τους.

Η κινητή τραπεζική πριν από το 2010 εκτελέστηκε πιο συχνά μέσω SMS ή του ιστοτόπου για κινητά. Η αρχική επιτυχία της Apple με το iPhone και η ταχεία ανάπτυξη των τηλεφώνων που βασίζονται στο Android (λειτουργικό σύστημα) της Google οδήγησαν στην αυξανόμενη χρήση ειδικών εφαρμογών για κινητά, που έχουν μεταφορτωθεί στην κινητή συσκευή. Οι εξελίξεις στις τεχνολογίες ιστού όπως HTML5, CSS3 και JavaScript έχουν δώσει τη δυνατότητα σε περισσότερες τράπεζες να εκκινούν κινητές υπηρεσίες μέσω διαδικτύου.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1**

- [1]** Jim Marous (Co-Publisher of the Financial Brand and Publisher of the Digital Banking Report) (2016). “Top 10 Strategic Priorities for Banking in 2017” (<https://thefinancialbrand.com>)
- [2]** Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.
- [3]** Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York.
- [4]** Daniel Onwonga Auka (2014). Porter’s generic competitive strategies and customer satisfaction in commercial banks in kenya. Eurasian Business & Marketing Research Journal Vol. 1, No. 1, December 2014, pp. 1- 31
- [5]** PwC (2014). “Retail Banking 2020 Evolution or Revolution?” (<https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf>)
- [7]** Wikipedia - [https://en.wikipedia.org/wiki/Mobile\\_banking](https://en.wikipedia.org/wiki/Mobile_banking)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Mobile Banking – Μελέτη Περιβάλλοντος

Προκειμένου να εξεταστεί η χρησιμότητα του Mobile Banking (M-Banking) για τις τράπεζες και να εντοπιστούν οι κατευθύνσεις για το σχεδιασμό μιας επιτυχημένης στρατηγικής στη βάση του M-banking, είναι αναγκαία η κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν οι τράπεζες και ο εντοπισμός των ομάδων πελατών στις οποίες οι τράπεζες επιδιώκουν να στοχεύσουν μέσω του M-Banking.

Στο κεφάλαιο αυτό προσεγγίζεται το περιβάλλον μέσα στο οποίο εξελίσσεται η κινητή τραπεζική (M-Banking). Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται στοιχεία πρόσφατων ερευνών αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο τόσο για τις τάσεις των καταναλωτών, όσο και τις παρεχόμενες εφαρμογές M-Banking. Επιπλέον, επιχειρείται μια ανάλυση του ανταγωνισμού στη βάση του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter. Τέλος, καταγράφονται απόψεις για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του M-Banking και διαπιστώνονται οι ευκαιρίες, οι κίνδυνοι, οι δυνατότητες και οι αδυναμίες.

#### **2.1 Η κινητή τραπεζική ως προτεραιότητα στην ατζέντα της στρατηγικής του τραπεζικού συστήματος**

Η κινητή τραπεζική είναι η σημαντικότερη στρατηγική ευκαιρία για τη λιανική τραπεζική την επόμενη δεκαετία. Επίσης, έχει τη δυνατότητα να αλλάξει σημαντικά τα δεδομένα στον κλάδο, καθώς οι νεοεισερχόμενοι και όχι μόνο, προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν τα κινητά τηλέφωνα για να προσδώσουν νέα αξία στους πελάτες. Οι ηγέτες των ψηφιακών τραπεζών και τα μέλη της λιανικής τραπεζικής πρέπει να υιοθετήσουν μια πειθαρχημένη στρατηγική προσέγγιση στην κινητή τραπεζική, διότι είναι θεμελιώδους σημασίας για το μέλλον των επιχειρήσεων της λιανικής τραπεζικής και των πληρωμών. Η κινητή τραπεζική θα καθορίσει όλο και περισσότερο την εμπειρία για εκατομμύρια πελάτες<sup>[8]</sup>, διότι:

- Η χρήση του κινητού Διαδικτύου εκρήγνυται, προκαλώντας υψηλές προσδοκίες στους πελάτες. Με περισσότερες από 2 δισεκατομμύρια συσκευές smartphones στις τσέπες των καταναλωτών, εκτυλίσσεται μια δεύτερη επανάσταση στο Διαδίκτυο. Όσο περισσότερο καταναλώνουν οι χρήστες με τη χρήση κινητών συσκευών, τόσο υψηλότερες γίνονται οι προσδοκίες για κινητά. Οι καταναλωτές αναμένουν να

συνδεθούν με εταιρείες που τους δίνουν τη δυνατότητα να λάβουν οποιαδήποτε πληροφορία ή υπηρεσία επιθυμούν.

- Το m-banking μετατοπίζει την ηλεκτρονική τραπεζική. Οι τεχνολογικές εφαρμογές επιτρέπουν στους πελάτες να εκτελούν απλές τραπεζικές εργασίες πιο γρήγορα και εύκολα σε ένα smartphone ή σε ένα tablet παρά σε έναν υπολογιστή. Συνεχώς αυξάνεται ο αριθμός των πελατών μόνο με τη χρήση κινητού, οι οποίοι είτε έχουν σταματήσει είτε έχουν μειώσει σημαντικά τη χρήση άλλων τραπεζικών σημείων επαφής. Κατά τη διάρκεια της επόμενης δεκαετίας, τα smartphones, τα tablet και άλλες φορητές συσκευές θα αποτελέσουν το εργαλείο μέσω του οποίου πολλοί πελάτες, τόσο πλούσιοι όσο και φτωχοί, θα διαχειρίζονται τα χρήματά τους. Αναμένεται ότι ο αριθμός των δυτικοευρωπαίων που χρησιμοποιούν το m-banking θα αυξηθεί σε 99 εκατομμύρια μέχρι το 2018 και 115 εκατομμύρια να χρησιμοποιούν το tablet-banking. Σε άλλες χώρες θα παρουσιαστεί παρόμοια αύξηση.
- Η κινητή τραπεζική επιτρέπει πιο έξυπνες αλληλεπιδράσεις. Οι κινητές συσκευές είναι πολύ περισσότερο από ένα κανάλι. Δημιουργούν νέες ευκαιρίες στη βάση του πλαισίου της γνώσης του τι βιώνει ο πελάτης τη στιγμή της εμπλοκής του με τις υπηρεσίες m-banking. Οι ομάδες ψηφιακών τραπεζών έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες, όπως η τοποθεσία, η ώρα της ημέρας, οι πρόσφατες αλληλεπιδράσεις και η παρελθούσα συμπεριφορά για να προβλέψουν τι θέλουν οι πελάτες, ελαχιστοποιώντας τα βήματα και τις μη αυτόματες καταχωρήσεις για τους πελάτες. Κορυφαίες τράπεζες όπως η mBank της Πολωνίας και η Garanti Bank της Τουρκίας αναζητούν ήδη τρόπους δημιουργίας νέων πηγών αξίας, χρησιμοποιώντας το πλαίσιο των πελατών, για να στέλνουν σχετικά μηνύματα και προσφορές.
- Οι κινητές τεχνολογίες διαταράσσουν τη λιανική τραπεζική και τις πληρωμές. Μια ευρεία ποικιλία νέων συστημάτων κινητής τηλεφωνίας, όπως η Dwolla και η Venmo, και τα ψηφιακά πορτοφόλια όπως το ApplePay και το PayPal αρχίζουν να διαταράσσουν τα καθιερωμένα πρότυπα πληρωμών λιανικής. Για να παραμείνουν σχετικές, οι ομάδες ψηφιακών τραπεζών πρέπει να αναπτύξουν υπηρεσίες που βοηθούν τους πελάτες να κάνουν μια μεγάλη ποικιλία διαφορετικών πληρωμών - από πληρωμές σε καταστήματα έως πληρωμές σε φίλους στο Facebook- μέσω των κινητών τους συσκευών. Ο ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών -και η ψηφιακή διαταραχή που εξαπολύει- ξεπερνά την ικανότητα πολλών τραπεζών να συμβαδίζουν με τις παραδοσιακές διαδικασίες σχεδιασμού και ανάπτυξης.

## 2.2 Η τρέχουσα κατάσταση στην κινητή τραπεζική<sup>1</sup>

Οι τράπεζες προετοιμάζονται να επωφεληθούν από μια νέα ευκαιρία κέρδους που είναι ένα νέο προϊόν που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλους μας, το "κινητό τηλέφωνο"<sup>[10]</sup>. Το ενδιαφέρον για το προϊόν "Mobile Banking" γίνεται όλο και πιο έντονο. Η κινητή τραπεζική (M-banking) συγκεντρώνει συνεχώς δυναμική κυρίως στις ανεπτυγμένες χώρες. Η δυναμική αυτή τροφοδοτείται από την αυξανόμενη χρήση συσκευών smartphones και τη σταθερή βελτίωση της προσφοράς κινητής τραπεζικής από τις τράπεζες παγκοσμίως. Οι εφαρμογές και οι νέες τεχνολογίες εξαπλώνονται μέσω των ευρωπαϊκών τραπεζών που κινητοποιήθηκαν για να αγκαλιάσουν αυτό το κερδοφόρο προϊόν. Είναι γνωστό ότι πολλοί χρήστες κινητής τηλεφωνίας μετατοπίζονται ενεργά από τον υπολογιστή σε φορητές συσκευές.

Τα ερωτήματα που πρέπει να διερευνηθούν είναι: σε ποιο βαθμό αυτό το νέο τραπεζικό προϊόν θα αποτελέσει μια βαθμιαία εξελικτική μετατόπιση ή μια επανάσταση που θα αλλάξει ριζικά το τοπίο αυτής της νέας βιομηχανίας; Πώς αντιδρούν οι ανταγωνιστές; Πόσο επιθετικό θα είναι αυτό το νέο προϊόν στην αγορά; Τι διακρίνει τις τράπεζες που τείνουν να επωφελούνται περισσότερο από την κινητή τεχνολογία; Οι σκεπτικιστές πιστεύουν ότι ο αντίκτυπος της χρήσης των κινητών τραπεζικών συναλλαγών θα έχει αρνητικές επιπτώσεις. Όμως, οι αισιόδοξοι, που είναι οι πιο πολλοί, βλέπουν ότι η επένδυση στο M-Banking θα οδηγήσει σε σημαντική αύξηση του εισοδήματος από ορισμένα τραπεζικά προϊόντα.

Οι τράπεζες, προκειμένου να αξιοποιήσουν αυτές τις ευκαιρίες, θα πρέπει να αρχίσουν να πιστεύουν ότι: υπάρχει η δυνατότητα επανάστασης στην προσωπική εμπειρία των πελατών σε μη τραπεζικές χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες. Οι τράπεζες ισχυρίζονται ότι το "Mobile banking" θα μετατρέψει την εικόνα της Λιανικής Τραπεζικής. Τα μοναδικά χαρακτηριστικά της κινητής συσκευής εμφανίζονται σε τρεις διαφορετικούς τομείς της καινοτομίας μάρκετινγκ: στις κατάλληλες τραπεζικές συναλλαγές, στο ψηφιακό εμπόριο, στο άνοιγμα νέων αγορών και τμημάτων.

---

<sup>1</sup> Η περιγραφή της παρούσας κατάστασης βασίζεται σε έρευνες της Forrester Consumer Technographics<sup>[9]</sup> από συνεχιζόμενες συνομιλίες και συνεντεύξεις με τα στελέχη της στρατηγικής για το ηλεκτρονικό επιχειρείν και τα στελέχη της στρατηγικής διακυβέρνησης που είναι υπεύθυνα για το m-banking, στις ανεπτυγμένες οικονομίες της Βόρειας Αμερικής, της Ευρώπης και της Ασίας και του Ειρηνικού.



Οι τράπεζες θα αποκτήσουν μερίδιο αγοράς μόνο εάν θα ακολουθήσουν μια έξυπνη στρατηγική και θα αναλάβουν τη δέουσα δράση στην κατάσταση που δημιουργήθηκε. Πρόσφατες αναλύσεις υπογραμμίζουν την ανάγκη οι τράπεζες να ανταποκριθούν ενεργά σε αυτή τη νέα πρόκληση και οι πρόσφατες δημοσκοπήσεις δείχνουν ότι το Mobile Banking θα αλλάξει θεμελιωδώς τη λιανική τραπεζική τα επόμενα πέντε χρόνια. Προβλέπουν ότι η διείσδυση της κινητής τεχνολογίας όχι μόνο θα αυξηθεί, αλλά και θα αποφέρει σημαντικά οφέλη στους πελάτες. Από την άποψη αυτή, το κινητό προσφέρει καλές ευκαιρίες για να ικανοποιήσει τις προτιμήσεις των καταναλωτών, να αυξήσει την πίστη και να έχει θετικό αντίκτυπο στα κέρδη των τραπεζών.

Οι τράπεζες σε ανεπτυγμένες οικονομίες προσφέρουν μια αυξανόμενη γκάμα υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας που βοηθά τους πελάτες να παρακολουθούν τα οικονομικά τους, να πραγματοποιούν πληρωμές, να βρίσκουν το πλησιέστερο ATM και να ερευνούν και να κάνουν αίτηση για χρηματοπιστωτικά προϊόντα μέσω των smartphones τους. Οι ομάδες ψηφιακών τραπεζών πρέπει να αξιοποιήσουν την κινητή τραπεζική για να εμπλέξουν τους πελάτες. Για να αυξήσουν τον αριθμό των ενεργών χρηστών m-banking, οι ομάδες ψηφιακών τραπεζών πρέπει να έχουν μια πελατο-κεντρική προσέγγιση<sup>[9]</sup> με την εφαρμογή εξατομικευμένων υπηρεσιών κινητής τραπεζικής και την πλήρη αξιοποίηση πλήρως του δυναμικού της κινητής τηλεφωνίας.

### **2.2.1 Η υιοθέτηση της κινητής τραπεζικής από τους πελάτες αυξάνεται έ- ντονα**

Οι πελάτες βρίσκονται στη μέση μιας αλλαγής νοοτροπίας στη χρήση της κινητής τηλεφωνίας. Ως αποτέλεσμα των συνεχών συνδέσεων τους στο Διαδίκτυο, προσδοκούν την άμεση πρόσβαση σε σχετικές πληροφορίες και υπηρεσίες. Η κινητή τραπεζική συνεχίζει να συγκεντρώνει δυναμική, που τροφοδοτείται από την αυξανόμενη χρήση smartphone και τη σταθερή βελτίωση της προσφοράς κινητής τηλεφωνίας παγκοσμίως.

Στην έρευνα<sup>[9]</sup> μελετήθηκε η συμπεριφορά των ενηλίκων που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο στις ΗΠΑ και τη Δυτική Ευρώπη στο πρώτο και το δεύτερο τρίμηνο του 2015, σχετικά με το ενδιαφέρον τους και τη χρήση κινητών τηλεφώνων για μια σειρά τραπεζικών εργασιών, όπως τον έλεγχο του υπολοίπου, τη μεταφορά χρημάτων και την πληρωμή λογαριασμών. Διαπιστώθηκε ότι:

- ✓ Η χρήση του m-banking συνεχώς αυξάνεται. Μεταξύ των ενηλίκων των ΗΠΑ, 36% ήταν ενεργοί χρήστες m-banking, από 13% το 2011. Η χρήση κινητής τηλεφωνίας είναι χαμηλότερη στη Δυτική Ευρώπη, ενώ το 25% των ενηλίκων χρησιμοποιού-

σαν κινητές τραπεζικές υπηρεσίες τουλάχιστον μία φορά ανά τρίμηνο, από 9% το 2011.

- ✓ Υπάρχουν σημαντικές εθνικές διαφορές. Ενώ στις Κάτω Χώρες, στη Σουηδία και στις ΗΠΑ το ήμισυ όλων των ενηλίκων χρησιμοποιούν υπηρεσίες m-banking, σε άλλες χώρες τα ποσοστά είναι μικρότερα (Καναδάς (30%), Ηνωμένο Βασίλειο (25%), Γερμανίας (19%). Υπάρχουν επίσης μεγάλες διαφορές όσον αφορά το ποσοστό των πελατών που χρησιμοποιούν κινητές τραπεζικές υπηρεσίες σε σχέση με την κατηγορία της τράπεζας, καθώς οι άμεσες τράπεζες έχουν φυσικά περισσότερους χρήστες m-banking από ότι οι περισσότερες πολυκαναλικές τράπεζες
- ✓ Η χρήση του tablet-banking μειώνεται στις ΗΠΑ, αλλά εξακολουθεί να αυξάνεται στην Ευρώπη. Μεταξύ των ενηλίκων των ΗΠΑ, το 17% είναι ενεργοί χρήστες tablet τραπεζών, από το 19% το 2014. Η χρήση του tablet-banking αυξάνεται στη Δυτική Ευρώπη καθώς το 13% των ενηλίκων είναι ενεργοί χρήστες, από 11% το 2014.
- ✓ Οι χρήστες m-banking είναι συνήθως νέοι και πλούσιοι. Είναι πιο πιθανό να είναι καλά μορφωμένοι και να εργάζονται με πλήρη απασχόληση, καθώς και να έχουν ένα ελαφρώς υψηλότερο εισόδημα από το μέσο όρο. Στην Ευρώπη, οι άνδρες είναι λίγο πιο πιθανό να χρησιμοποιούν υπηρεσίες m-banking από ό, τι οι γυναίκες
- ✓ Πολλοί παράγοντες επηρεάζουν την υιοθέτηση του m-banking. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την υιοθέτηση της χρήσης του Internet μέσω κινητού τηλεφώνου, τη διαθεσιμότητα προσιτών σχεδίων δεδομένων, την κατοχή smartphone, τις ανησυχίες για την προστασία της ιδιωτικής ζωής και την ασφάλεια, τη διαθεσιμότητα παραδοσιακών τραπεζικών διαύλων όπως τα καταστήματα και τα ATM και τις προσπάθειες των μεμονωμένων τραπεζών να προωθήσουν τη χρήση του m-banking.
- ✓ Οι ανησυχίες σχετικά με την προστασία της ιδιωτικής ζωής και της ασφάλειας εξακολουθούν να αποθαρρύνουν ορισμένους καταναλωτές από τη χρήση του m-banking. Στην Ευρώπη, για παράδειγμα, τρεις κύριοι λόγοι εξακολουθούν να εμποδίζουν τους ενήλικες από τη χρήση: το 33% όσων έχουν κινητά τηλέφωνα αλλά δεν χρησιμοποιούν m-banking λένε ότι απλά δεν τους αρέσει. Το 32% δεν πιστεύει ότι είναι ασφαλές, ενώ το 30% δεν εμπιστεύονται τις τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου. Σημειώνεται ότι οι άνθρωποι είχαν παρόμοιες ανησυχίες σχετικά με την online τραπεζική και πριν από 15 χρόνια.

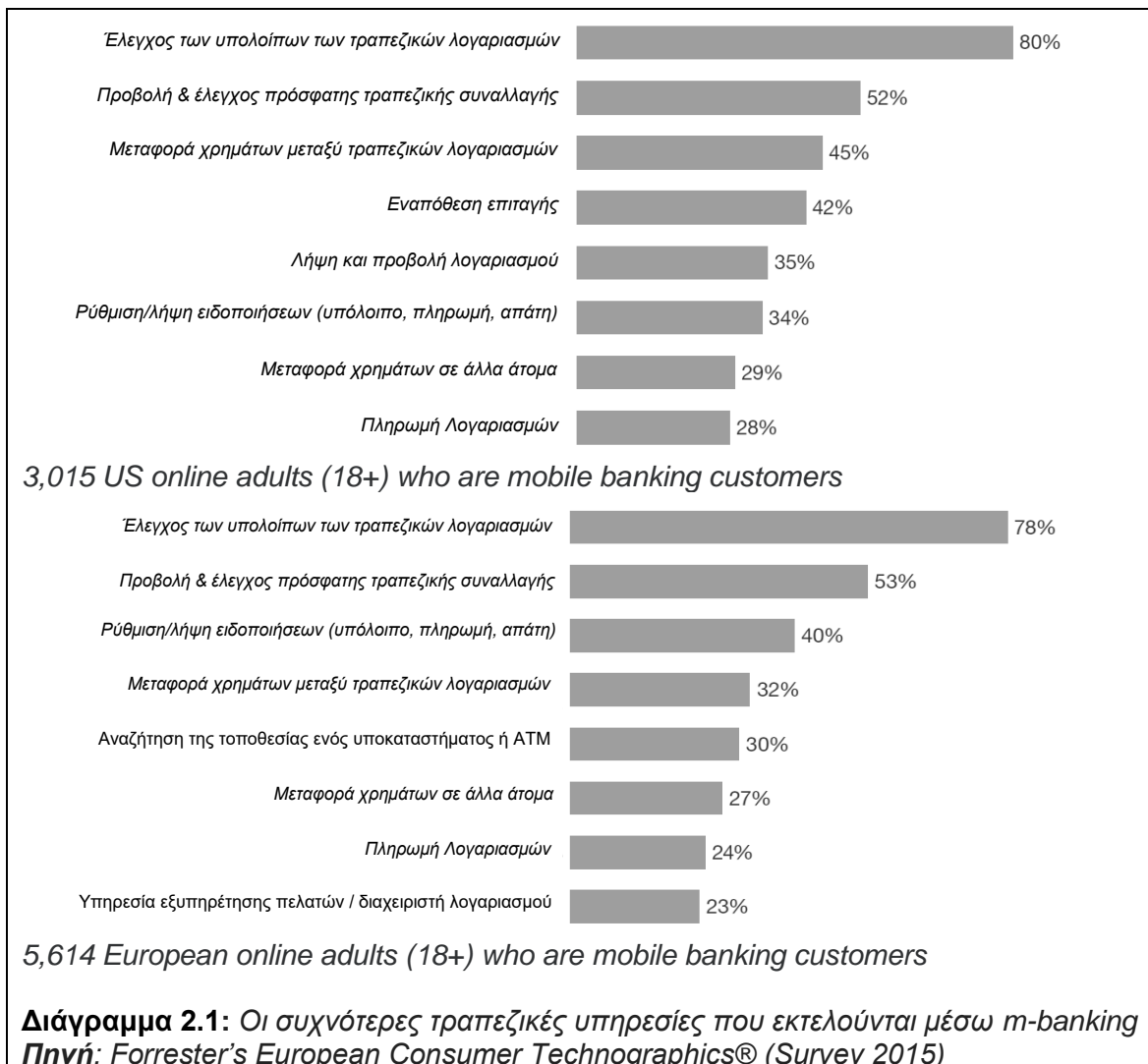
## 2.2.2 Οι πελάτες χρησιμοποιούν την κινητή τραπεζική κατά κύριο λόγο για πληροφορίες και καθημερινές εργασίες

Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν την κινητή τραπεζική πρώτα και κύρια για καθημερινές τραπεζικές εργασίες, όπως ο έλεγχος του υπόλοιπου του λογαριασμού τους ή μιας πρόσφατης συναλλαγής ή η μεταφορά χρημάτων μεταξύ τραπεζικών λογαριασμών (Διάγραμμα 2.1). Με τα ψηφιακά σημεία επαφής που αντικαθιστούν σταδιακά το υποκατάστημα ως το κέντρο των σχέσεων πολλών πελατών με τις τράπεζές τους, λιγότεροι άνθρωποι πηγαίνουν σε υποκαταστήματα για να διεξάγουν συνήθεις συναλλαγές. Παρόλο που η χρήση της κινητής τηλεφωνίας διαφέρει σημαντικά ανά χώρα -και λαμβάνοντας υπόψη ότι ορισμένες τράπεζες προσφέρουν περισσότερη λειτουργικότητα από άλλες- συνολικά:

- ✓ Η κινητή τραπεζική κερδίζει έδαφος στις ηλεκτρονικές τραπεζικές συναλλαγές για καθημερινές εργασίες όπως, τα υπόλοιπα των λογαριασμών, η παρακολούθηση ιστορικών συναλλαγών, οι μεταφορές χρημάτων και η πληρωμή λογαριασμών.
- ✓ Οι καταναλωτές χρησιμοποιούν συχνότερα τις υπηρεσίες m-banking για πληροφορίες. Στις ΗΠΑ, οι πιο δημοφιλείς δραστηριότητες m-banking είναι να ελέγχουν ένα υπόλοιπο λογαριασμού (80%), να βλέπουν μια πρόσφατη τραπεζική συναλλαγή (52%) και να μεταφέρουν χρήματα μεταξύ τραπεζικών λογαριασμών στην ίδια επιχείρηση (45%). Στην Ευρώπη, οι πιο δημοφιλείς δραστηριότητες m-banking είναι να ελέγχουν ένα υπόλοιπο λογαριασμού (78%), να λαμβάνουν μια πρόσφατη τραπεζική συναλλαγή και να λαμβάνουν ειδοποίηση κειμένου (SMS) (π.χ. ειδοποιήσεις υπόλοιπου, ειδοποιήσεις ασφαλείας κ.λπ.) (40%).
- ✓ Οι καταναλωτές χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τα κινητά τους για να μεταφέρουν χρήματα. Ένας αυξανόμενος αριθμός χρηστών χρησιμοποιεί την κινητή τραπεζική για να μεταφέρει χρήματα μεταξύ των δικών τους λογαριασμών στην ίδια τράπεζα, να μεταφέρει χρήματα μεταξύ των δικών τους λογαριασμών σε διαφορετικές τράπεζες και να μεταφέρει χρήματα σε άλλους. Οι χρήστες κινητής τηλεφωνίας των ΗΠΑ είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούν λειτουργίες m-banking σε σχέση με τους αντίστοιχους στην Ευρώπη.
- ✓ Ένας αυξανόμενος αριθμός καταναλωτών χρησιμοποιούν τα κινητά τους για να πληρώσουν τους λογαριασμούς. Η πληρωμή λογαριασμού μέσω κινητού τηλεφώνου γίνεται όλο και πιο δημοφιλής. Στις ΗΠΑ, το 35% των χρηστών κινητής τηλεφωνίας πλήρωσαν λογαριασμό χρησιμοποιώντας το κινητό του. Στην Ευρώπη, όπου η πληρωμή λογαριασμού είναι συνήθως πιο αυτοματοποιημένη από τις Η-

ΠΑ, μόνο το 24% των χρηστών κινητής τραπεζικής έχουν πληρώσει έναν λογαριασμό χρησιμοποιώντας τη συσκευή τους.

- ✓ Ένα μικρότερο ποσοστό καταναλωτών χρησιμοποιεί χαρακτηριστικά διαχείρισης χρημάτων μέσω του κινητού τηλεφώνου. Ένας στους πέντε χρήστες m-banking στις ΗΠΑ και το 16% των χρηστών στην Ευρώπη χρησιμοποιούν χαρακτηριστικά διαχείρισης χρημάτων όπως ρύθμιση στόχων και παρακολούθηση προϋπολογισμού στις κινητές τους συσκευές.
- ✓ Οι καταναλωτές είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούν tablet-banking για την πληρωμή λογαριασμών και προϊόντων έρευνας. Ενώ οι δραστηριότητες που απαιτούν λίγες κινήσεις και μια ματιά στην οθόνη διεξάγονται συχνά με smartphones, οι πελάτες είναι λίγο πιο πιθανό να χρησιμοποιούν tablet-banking για πιο περίπλοκα καθήκοντα που διαρκούν λίγο περισσότερο, όπως η πληρωμή λογαριασμών, η χρήση χαρακτηριστικών διαχείρισης χρημάτων, η υποβολή αίτησης ή η αγορά χρηματοπιστωτικών προϊόντων.



### **2.2.3 Οι τράπεζες προσπαθούν να ωθήσουν την κινητή τραπεζική στο επόμενο επίπεδο**

Οι καθιερωμένες τράπεζες έχουν επενδύσει σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη της κινητής τραπεζικής για να ανταποκριθούν στον ενθουσιασμό των πελατών για τα smartphones και στις αυξανόμενες προσδοκίες τους. Ταυτόχρονα, πολλοί νεοεισερχόμενοι όπως η BankMobile, η GoBank, η Hello bank, η Moven, η Simple και η Soon προσπαθούν να κερδίσουν μερικούς από τους ίδιους πελάτες με κινητές υπηρεσίες που τους βοηθούν να διαχειριστούν την οικονομική ζωή τους αποκλειστικά μέσω κινητών συσκευών.

#### **2.2.3.1 Οι εγκατεστημένες τράπεζες προσφέρουν κινητά σημεία επαφής**

Για να υποστηρίξουν τον μεγαλύτερο αριθμό πελατών σε κινητά και να επιτύχουν ανάπτυξη ενεργών χρηστών, οι κορυφαίες τράπεζες έχουν αναπτύξει υπηρεσίες κινητής τραπεζικής για πελάτες σε ένα ευρύ φάσμα σημείων επαφής, συμπεριλαμβανομένων ιστοσελίδων βελτιστοποιημένων για κινητά και εφαρμογών για κινητά και tablet. Αντιμετωπίζοντας το δίλλημα μεταξύ του υψηλού κόστους και της βαθύτερης αφοσίωσης των πελατών σε εφαρμογές του Mobile Web, πολλά στελέχη του eBusiness στις μεγαλύτερες τράπεζες προσπάθησαν να συγκεράσουν και τα δύο. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι:

- ✓ Οι περισσότερες τράπεζες υποστηρίζουν δύο ή περισσότερα λειτουργικά συστήματα smartphone. Η ποικιλομορφία των κινητών τηλεφώνων και των λειτουργικών συστημάτων (OSes) καθιστά αδύνατο για τις ομάδες ψηφιακών τραπεζών να εξυπηρετούν τους πελατών τους με μια ενιαία εφαρμογή κινητής τηλεφωνίας. Σχεδόν όλες οι μεγάλες τράπεζες έχουν τώρα μητρικές ή υβριδικές εφαρμογές για τις δύο μεγαλύτερες βάσεις χρηστών smartphone -Android και iPhone- και πολλοί υποστηρίζουν επίσης τα λειτουργικά συστήματα BlackBerry και Windows.
- ✓ Οι περισσότερες τράπεζες προσφέρουν εγγενείς εφαρμογές smartphone. Οι εγγενείς εφαρμογές smartphone -εγκατεστημένες στη συσκευή από ένα κατάστημα εφαρμογών και προσβάσιμες από την αρχική οθόνη- επιτρέπουν στα στελέχη της ψηφιακής τραπεζικής να χρησιμοποιούν λειτουργίες που σχετίζονται με τη συσκευή, με φυσική εμφάνιση και αίσθηση, ώστε να δημιουργούν μια ομαλότερη εμπειρία για τους χρήστες. Ωστόσο, οι εγγενείς εφαρμογές παρουσιάζουν υψηλό κόστος, απαιτώντας περίπλοκο κώδικα και δαπανηρή διαχείριση πόρων.

- ✓ Ορισμένες τράπεζες έχουν σχεδιάσει εφαρμογές ειδικά για χρήση σε tablets. Με την αύξηση της χρήσης tablets, ορισμένες τράπεζες, όπως η BNP Paribas στη Γαλλία και η Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC), έχουν σχεδιάσει εφαρμογές ειδικά για χρήση σε tablets, με μοναδικά χαρακτηριστικά, όπως διαδραστικές, γραφικές απεικονίσεις διαχείρισης χρημάτων. Ωστόσο -δεδομένου του υψηλού κόστους συντήρησης της διατήρησης πολλαπλών εφαρμογών- αρκετές τράπεζες, όπως η UniCredit στην Ιταλία, χρησιμοποιούν το σχεδιασμό ιστοσελίδων (RWD) για την κάλυψη τραπεζικών συναλλαγών μέσω tablet.
- ✓ Ένας ταχέως αυξανόμενος αριθμός τραπεζών προσφέρει έναν ιστότοπο βελτιστοποιημένο για κινητά. Όταν οι πελάτες χρησιμοποιούν ένα πρόγραμμα περιήγησης αντί για μια εφαρμογή, αναμένουν να βρουν πληροφορίες και να εκτελέσουν εργασίες χωρίς ιδιαίτερη. Σχεδόν τα τρία τέταρτα των τραπεζών που εξετάστηκαν στο πλαίσιο του διεθνές benchmark λειτουργικότητας κινητών τραπεζών προσφέρουν τώρα έναν ιστότοπο βελτιστοποιημένο για κινητά. Η RWD παρέχει βελτιστοποιημένες εμπειρίες ιστού που λειτουργούν σε ένα ευρύ φάσμα συσκευών από μια ενιαία βάση κώδικα. Με την ανάπτυξη ενός ενιαίου βελτιστοποιημένου ιστότοπου για κινητά, οι τράπεζες μπορούν να προσεγγίσουν ευκολότερα, γρηγορότερα και πιο οικονομικό-αποδοτικά τους πελάτες κατόχων διαφορετικών συσκευών.
- ✓ Ορισμένες τράπεζες υιοθετούν υβριδικές προσεγγίσεις. Αντιμέτωποι με το υψηλό κόστος ανάπτυξης και συντήρησης εφαρμογών, οι τράπεζες όπως η Westpac στην Αυστραλία και η HSBC στο Ηνωμένο Βασίλειο έχουν αναπτύξει και κυκλοφόρησαν υβριδικές εφαρμογές. Οι υβριδικές εφαρμογές συνδυάζουν μερικές φυσικές λειτουργίες χρησιμοποιώντας μητρικές πλατφόρμες που παρέχουν περιορισμένη πρόσβαση στο κινητό λειτουργικό σύστημα. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κωδικοποιούν σε HTML5 και JavaScript χωρίς υψηλό κόστος ή εξειδικευμένες ικανότητες κωδικοποίησης που απαιτούνται για τις καθαρές native apps, επιτρέποντάς τους έτσι να προσφέρουν ορισμένα πλούσια χαρακτηριστικά για τους πελάτες.
- ✓ Οι κορυφαίες τράπεζες διερευνούν τις δυνατότητες των wearables. Τα wearables επιτρέπουν στα στελέχη του eBusiness να συνδεθούν με τους πελάτες στις διάφορες στιγμές τους - στιγμές που απαιτούν μόνο μια ματιά να εντοπίζουν και να παρέχουν γρήγορες πληροφορίες που οι πελάτες μπορούν είτε να καταναλώσουν είτε να χρησιμοποιήσουν αμέσως. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Nationwide Building Society επιτρέπει στους πελάτες που έχουν κατεβάσει στο κινητό τηλέφωνο τους εφαρμογές για το Android να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες τραπεζικού λογαριασμού τους σε πραγματικό χρόνο. Οι πελάτες της CIBC μπορούν να ελέγξουν

τους λογαριασμούς τους με μια ματιά, να ελέγξουν τις πρόσφατες συναλλαγές και να μεταφέρουν χρήματα μεταξύ λογαριασμών μέσω της εφαρμογής Apple Watch.

### **2.2.3.2 Οι κορυφαίες τράπεζες προσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους στις ανάγκες των πελατών**

Μέχρι πρόσφατα, οι χρήστες m-banking ήταν συνήθως πρωτοπόροι της νέας τεχνολογίας, πρόθυμοι να δοκιμάσουν νέα πράγματα. Καθώς η χρήση της κινητής τηλεφωνίας γίνεται βασική, οι νέοι χρήστες είναι πιθανό να είναι λιγότερο ειδικοί στη χρήση κινητών συσκευών. Οι ομάδες ψηφιακών τραπεζών σε κορυφαίες τράπεζες αρχίζουν να χρησιμοποιούν το περιβάλλον των πελατών:

- Λαμβάνοντας μια προσέγγιση διαφορετικής αντιμετώπισης στο m-banking. Η Akbank στην Τουρκία έχει ξεκινήσει την κατάτμηση των πελατών m-banking, περιρίζοντας τη λειτουργικότητα που προσφέρει στους νέους χρήστες m-banking και προσφέροντας πιο εκτεταμένη λειτουργικότητα στους «μεγάλους» χρήστες m-banking μέσω της υπηρεσίας Akbank Direkt Plus.
- Αναπτύσσοντας διαφορετικές πλατφόρμες για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME). Οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων έχουν παραμείνει ένα τμήμα που δεν καλύπτεται μέχρι πρόσφατα. Όλο και περισσότερες τράπεζες έχουν πλέον δημιουργήσει ξεχωριστές εφαρμογές για τις MME. Οι κορυφαίες τράπεζες, όπως η Akbank και η İşbank στην Τουρκία, έχουν αρχίσει να προσφέρουν διαφορετικές πλατφόρμες στην ίδια κινητή εφαρμογή για να καλύψουν τις ειδικές ανάγκες των MME. Για να φτάσουν στην Akbank Direkt İşim και να διαχειριστούν τόσο τις προσωπικές όσο και τις επιχειρηματικές τους συναλλαγές σε μια ενιαία πλατφόρμα, οι μικροί πελάτες της Akbank μπορούν να συνδεθούν σε ξεχωριστή καρτέλα στην εφαρμογή για κινητές τραπεζικές συναλλαγές Akbank, η οποία τους παρέχει πρόσβαση σε διαφορετική διεπαφή με επιπλέον λειτουργικότητα προσαρμοσμένη στους ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων.

### 2.2.3.3 Μια σειρά από τράπεζες που λειτουργούν με κέντρο το m-banking έχουν ως στόχο να κερδίσουν πελάτες δημιουργώντας διαφοροποιήσεις

Η αλλαγή νοοτροπίας για τη χρήση των κινητών ενέπνευσε μια γενιά νέων ψηφιακών τραπεζών όπως η BankMobile, η GoBank, η Hello bank, η Holvi, η Moven, η Simple και η Soop που χρησιμοποιούν τεχνολογίες για κινητά, να προσφέρουν στους πελάτες τους απλές, βολικές και πιο συναρπαστικές εμπειρίες σε συνδυασμό με οδηγίες και συμβουλές. Αυτές οι πρώτες m-Banks στοχεύουν να κερδίσουν πελάτες με καλύτερες εμπειρίες ψηφιακού πελάτη από αυτές που προσφέρουν οι καθιερωμένες τράπεζες:

- ✓ Εξυπηρετώντας τους πελάτες σε μεγάλο βαθμό ή εξ ολοκλήρου μέσω κινητών σημείων επαφής. Αντί το κινητό να είναι ένα από τα κανάλια, είναι το μόνο κανάλι. Οι πρώτες m-Banks έχουν αγκαλιάσει την "αλλαγή νοοτροπίας" και υποσχονται ότι οι υπηρεσίες τους θα είναι διαθέσιμες σε οποιαδήποτε συσκευή, οποτεδήποτε και οπουδήποτε. Η Jibun Bank της Ιαπωνίας πρωτοστάτησε στο μοντέλο μόνο για κινητά μέσα στο 2008, επιτρέποντας ολόκληρο τον κύκλο ζωής μιας τραπεζικής σχέσης, από το άνοιγμα λογαριασμού μέχρι το κλείσιμο του λογαριασμού μέσω κινητού τηλεφώνου.
- ✓ Χρησιμοποιώντας πλαίσιο για την πρόβλεψη των αναγκών των πελατών. Οι πρώτες m-Banks επωφελούνται από όσα γνωρίζουν για έναν πελάτη κατά τη στιγμή της δέσμευσης και προσφέρουν εξατομικευμένες δυνατότητες κινητής τραπεζικής βάσει των αναγκών και των προσδοκιών του. Με της εφαρμογή m-banking, η Moven, για παράδειγμα, ενθαρρύνει τους πελάτες να εξοικονομούν χρήματα όταν το υπόλοιπο τους είναι ασυνήθιστα υψηλό, τους αποθαρρύνει από παρορμητικές αγορές και παρέχει χρηματοδότησης έκτακτης ανάγκης απευθείας στο κινητό τηλέφωνο.
- ✓ Βάζοντας τη διαχείριση των χρημάτων στο επίκεντρο. Η διαχείριση των χρημάτων, η οποία προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για την οικονομική ζωή των πελατών, αποτελεί τον πυρήνα της πρότασης των m-Banks. Η Simple βοηθά τους πελάτες να διαχειρίζονται τις ταμειακές ροές τους με εργαλεία εντοπισμού και κατάρτισης προϋπολογισμού, συμπεριλαμβανομένου ενός ισοζυγίου ασφαλούς δαπάνης που δείχνει στους πελάτες πόσα χρήματα έχουν απομείνει. Ομοίως, η Moven παρέχει στους πελάτες της μια απλή εικόνα της οικονομικής τους κατάστασης.



## 2.3 Οι βασικές ομάδες πελατών-στόχων

Ένα σχετικό ζήτημα είναι αυτό της συγκέντρωσης στις "σωστές" ομάδες πελατών. Ένα από τα παρελθόντα λάθη ήταν ότι οι τράπεζες, με τα τμήματα πληροφορικής τους, έδιναν μεγάλη έμφαση σε ομάδες που είναι ώριμες και ευπρόσδεκτες στις νέες τεχνολογίες. Ωστόσο, τα μέλη αυτών των ομάδων είναι γνωστό ότι έχουν πολύ ετερογενές οικονομικό προφίλ και δεν μπορούν να θεωρηθούν ως ελκυστικά για τις τράπεζες. Η τεχνολογική συγγένεια ενός πελάτη, αν και απαραίτητη προϋπόθεση για τη χρήση του Mobile Banking, δεν επαρκεί από μόνο της για να τον καταστήσει πελάτη στόχο.

Αυτός ο κίνδυνος φαίνεται ότι εξακολουθεί να υπάρχει σε κάποιο βαθμό. Το 75% των τραπεζών βάσει έρευνας ανέφεραν ότι τμήματα υψηλής τεχνολογικής ωριμότητας πελατών αντιμετωπίστηκαν ως κορυφαία ομάδα στόχου για την Κινητή Τραπεζική. Σε αντίθεση, μόνο λίγο πάνω από το 20% ανέφερε τη στόχευση των μισθωτών κλάδων. Η διαφορά αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι το 40% όλων των υπάρχοντων χρηστών κινητής τραπεζικής μεταξύ των συμμετεχόντων στην έρευνα ανήκε σε αυτήν την ομάδα.

Η αυξημένη ανάγκη για m-banking έχει επηρεάσει περισσότερο τους επαγγελματίες (μισθωτή, ανώτατη και αυτοαπασχολούμενη εργασία) και φαίνεται -όπως αποκαλύφθηκε από την έρευνα των πελατών και όπως πολλοί εμπειρογνώμονες επιβεβαίωσαν- οι πιο ενδιαφέρουσες ομάδες-στόχοι: Είναι οι οικονομικά εξασφαλισμένοι, οι πελάτες που κινούνται συχνά και οι τεχνολογικά ώριμοι.

Οι τράπεζες, σήμερα, αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερο πελάτες με τεχνογνωσία που βρίσκονται συχνά σε κίνηση. Οι σημερινοί πελάτες επιθυμούν να οργανώσουν τραπεζικές συναλλαγές ενώ βρίσκονται σε κίνηση, ανεξάρτητα από τις ώρες λειτουργίας των τραπεζών. Οι τράπεζες ανταποκρίνονται σε αυτή την αλλαγή εισάγοντας υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Οι κύριες ομάδες-στόχοι του M-Banking μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες<sup>[6]</sup>:

1. Οι νέοι: Ο τομέας των νέων ηλικίας 14-18 ετών έχει αποκτήσει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των κινητών τηλεπικοινωνιών και των συναφών υπηρεσιών. Αυτή η ομάδα αναφέρεται ότι κατανοεί την τεχνολογία και είναι πρόθυμη να πειραματιστεί με καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Οι νέοι, συχνά σε κίνηση, απαιτούν πανταχού παρούσα υπηρεσία. Αν και οι νέοι ως ομάδα δεν έχουν καμία σχέση με τις τράπεζες από οικονομική άποψη, αντιπροσωπεύουν την πιθανή πελατεία του αύριο και πρέπει να συμπεριληφθούν στο πλαίσιο της μεσοπρόθεσμης και της μακροπρόθεσμης στρατηγικής μάρκετινγκ των τραπεζών. Ένα παράδειγμα για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων αυτής της ομάδας πελατών καθορίστηκε από την

Dexia Bank of Belgium. Η Dexia αποφάσισε να επικεντρωθεί στους νέους αξιοποιώντας τον τομέα του M-Banking και εισήγαγε σε συνεργασία με τον βελγικό φορέα κινητής τηλεφωνίας Mobistar μια νέα μάρκα που ονομάζεται Axion. Αυτό το εμπορικό σήμα πωλήθηκε ως πακέτο "Tempo After School" σε παιδιά σχολικής ηλικίας, τα οποία έλαβαν ευνοϊκές συνθήκες για τη σύνδεση του κινητού τους μαζί με έναν τραπεζικό λογαριασμό για τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου τους. Αυτή η προσφορά φαίνεται ότι έχει διαδραματίσει βασικό ρόλο στην αύξηση του αριθμού των πελατών της Dexia που λειτουργούν με κινητές τραπεζικές υπηρεσίες σε πάνω από ένα εκατομμύριο.

2. Οι νέοι ενήλικες: Το eResult αναφέρεται στην ομάδα των νεαρών ενηλίκων, δηλαδή των φοιτητών και των εκπαιδευομένων, ως "onliners". Επίσης, αυτό το τμήμα θεωρείται φιλικό προς την τεχνολογία και την καινοτομία. Αν και αυτή η ομάδα δεν είναι οικονομικά πολύ ισχυρή, πολλά μέλη αυτής της ομάδας είναι γνωστό ότι συμμετέχουν σε δραστηριότητες χρηματιστηριακών αγορών και είναι όλο και περισσότερο ελκυστικά για τις τράπεζες. Περαιτέρω, τα μέλη της ομάδα αυτής αναμένεται να εισέλθουν σε έναν επαγγελματία φορέα μεσοπρόθεσμα, έτσι ώστε να χρειάζεται να καλλιεργηθούν για να διατηρηθούν ως πελάτες μόλις εισέλθουν στην επαγγελματική ζωή.
3. Οι επιχειρηματίες: αυτή η ομάδα πελατών, γενικά σε ηλικιακή ομάδα 25-36 ετών, πιστεύεται ότι είναι η πιο σημαντική για το M-Banking. Τα μέλη αυτής της ομάδας είναι γενικά καλά μορφωμένα και οικονομικά εύρωστα. Πρέπει να είναι συχνά σε κίνηση για επαγγελματικούς λόγους. Συνεπώς, μεταφέρουν κινητές συσκευές για να διασφαλίσουν την προσβασιμότητα. Για το λόγο αυτό είναι ιδανικοί υποψήφιοι για τη χρήση υπηρεσιών που προσφέρονται μέσω κινητών συσκευών. Από την πλευρά των τραπεζών, αυτή η ομάδα είναι ιδιαίτερα ελκυστική λόγω της σχετικής οικονομικής ευημερίας της και της ανάγκης για χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, π.χ. στεγαστικά δάνεια για νέες οικογένειες. Μια τέτοια ομάδα πελατών προσβλέπει γενικά στη συνεργασία με γνωστά και αξιόπιστα εμπορικά σήματα που προσφέρουν ταυτόχρονα μεμονωμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των προαναφερθέντων ομάδων πελατών, οι τράπεζες τείνουν να εξετάζουν το M-Banking ως μια πολλά υποσχόμενη επιλογή. Ωστόσο, οι υπηρεσίες M-Banking, εκτός από το να είναι πρόσθετο στοιχείο για τις στοχευμένες ομάδες πελατών, έχουν επίσης τη δική τους χρησιμότητα για τις τράπεζες.

## 2.4 Ανάλυση ανταγωνισμού στην παροχή υπηρεσιών m-banking

Τα τραπεζικά προϊόντα είναι κατά κανόνα υπηρεσίες άυλης φύσης, τα οποία πωλούνται όλο και περισσότερο με τη βοήθεια δικτύων υπολογιστών που εκτείνονται σε όλο τον πλανήτη. Τα παγκόσμια δίκτυα παρέχουν στον πελάτη παγκόσμιες υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα η χρήση πιστωτικών καρτών στο εξωτερικό.

Η δημιουργία μιας ενιαίας εγχώριας αγοράς σε επίπεδο της ΕΕ έχει οδηγήσει σε εντατικοποίηση του ανταγωνισμού στην ΕΕ σε όλους τους τομείς των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένου του τραπεζικού τομέα. Η συνεχιζόμενη παγκοσμιοποίηση, για παράδειγμα η δημιουργία του ΠΟΕ, ενέτεινε περαιτέρω τον ανταγωνισμό. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, ιδίως το Διαδίκτυο, σε συνδυασμό με τη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης, επέτρεψαν στις τράπεζες (πιστωτικά και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα) να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε περιοχές που δεν χρειάζεται να επενδύσουν χρήματα για να δημιουργήσουν υποκαταστήματα και να προσλάβουν επιπλέον προσωπικό.

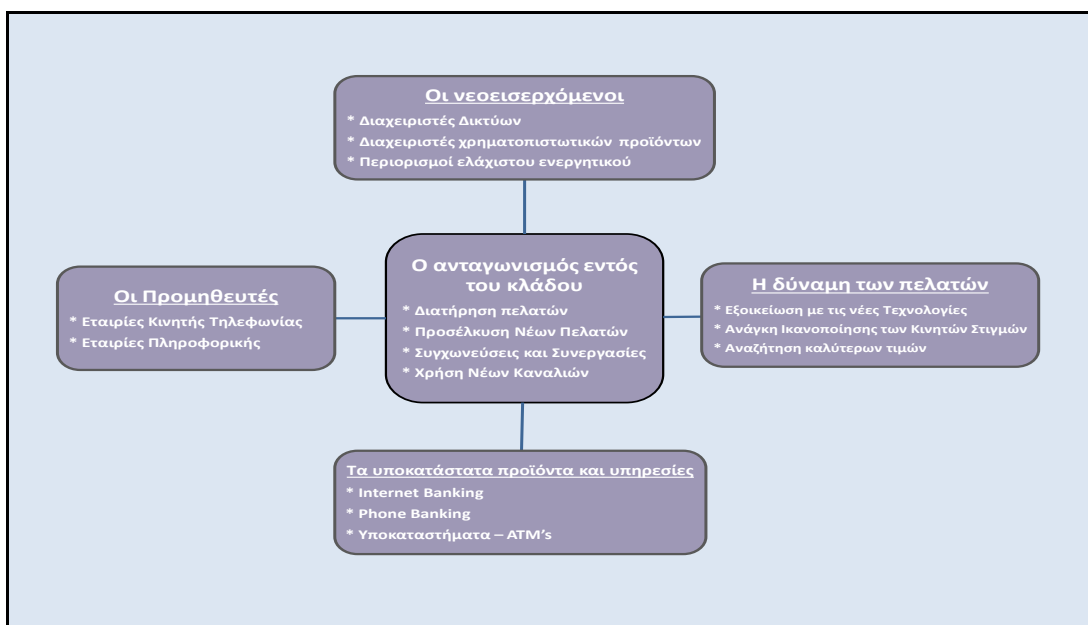
Αυτή η ευκαιρία, βέβαια, είναι ένας δρόμος διπλής εισόδου: Από τη μία πλευρά, μια τράπεζα αποκτά πρόσβαση σε νέες αγορές. Από την άλλη πλευρά, αντιμετωπίζει αυξημένο ανταγωνισμό στην έδρα της. Για να κυριαρχήσει αυτός ο συνδυασμός ευκαιριών και προκλήσεων, οι τράπεζες χρειάζονται -εκτός από την ενοποίηση επιχειρήσεων και τη συνεργασία- την οργανική ανάπτυξη. Επομένως, είναι απαραίτητο να διατηρηθεί η υφιστάμενη πελατειακή βάση ενώ ταυτόχρονα να κερδηθούν νέοι οικονομικά ευημερούντες πελάτες. Σε συνδυασμό με την ευαισθησία των πελατών στο κόστος των υπηρεσιών, οι τράπεζες υποχρεώνονται να εισαγάγουν καινοτόμες υπηρεσίες που ενδεχομένως προσελκύουν υποψήφιους πελάτες διατηρώντας παράλληλα του υπάρχοντες. Παρόλο που το εμπορικό σήμα εξακολουθεί να αποτελεί κρίσιμο παράγοντα λόγω της ανάγκης για εμπιστοσύνη στις τραπεζικές επιχειρήσεις, η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογική ανάπτυξη, ωστόσο, έχουν μειώσει τα εμπόδια εισόδου έτσι ώστε ο αριθμός των διαθέσιμων φημισμένων σημάτων να έχει αυξηθεί σημαντικά. Ενισχύοντας έτσι τον ανταγωνισμό.

Οι ευκαιρίες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που εξαρτάται από την τεχνολογία της πληροφορικής ποικίλλουν σημαντικά από την μία εταιρεία στην άλλη, όπως και οι κανόνες και η ένταση του ανταγωνισμού ποικίλλουν σημαντικά από τη μια βιομηχανία στην άλλη. Η πολυπλοκότητα της πρόκλησης διαχείρισης της πληροφορικής αυξάνεται σημαντικά όταν η πληροφορική διαπερνά την καρδιά της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Έτσι, για να κατανοήσουμε τις επιπτώσεις του m-banking χρειαζόμαστε ένα περιεκτικό στρατηγικό πλαίσιο. Ο Porter<sup>[1]</sup> παρέχει ένα πλαίσιο, υποστηρίζοντας ότι οι οι-

κονομικές και ανταγωνιστικές δυνάμεις σε έναν κλάδο της βιομηχανίας, όπως ο τομέας των τραπεζών, είναι το αποτέλεσμα πέντε βασικών δυνάμεων:

- Της τοποθέτησης παραδοσιακών ανταγωνιστών εντός του κλάδου
- Της απειλής νέων εισερχομένων στον κλάδο
- Της απειλής υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Της διαπραγματευτικής ισχύς των αγοραστών/πελατών
- Της διαπραγματευτικής δύναμη των προμηθευτών

Σκοπός της ανάλυσης που ακολουθεί είναι να κατανοήσει κανείς τις βασικές δυνάμεις που επηρεάζουν την ικανότητα του m-banking να επιτύχει στην παροχή τραπεζικών υπηρεσιών. Η ανάλυση επικεντρώνεται στον βρετανικό τραπεζικό τομέα, αν και μπορεί να ερμηνευτεί και για διαφορετικές αγορές<sup>[11]</sup>. Τα αποτελέσματα μιας τέτοιας ανάλυσης έχουν ξεχωριστές συνέπειες για τους επαγγελματίες. Το διάγραμμα 2.2 δείχνει το πλαίσιο του Porter, επισημαίνοντας μερικά από τα βασικά στοιχεία για κάθε μια από τις πέντε δυνάμεις. Όπως μπορούμε να δούμε, υπάρχει ισχύς σε κάθε μια από τις πέντε δυνάμεις, τονίζοντας έναν πολύ ισχυρό βαθμό ανταγωνισμού στην παροχή υπηρεσιών m-banking. Ας εξετάσουμε το πλαίσιο με περισσότερες λεπτομέρειες.



**Σχήμα 2.2:** Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του ανταγωνισμού στο M-banking

**Πηγή:** Stuart J. Barnes and Brian J. Corbitt (2003). *Mobile banking: Concept and potential*. *International Journal of Mobile Communications*

### 2.4.1 Ο ανταγωνισμός εντός του κλάδου

Οι τράπεζες είναι οι κύριοι παράγοντες στην παροχή υπηρεσιών m-banking. Ωστόσο, στον τομέα των online τραπεζικών συναλλαγών υπάρχει η δυνατότητα για άλλους παίκτες να εισέλθουν στην αγορά προσφέροντας εξειδικευμένα προϊόντα. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζικών παρόχων διαφέρει από χώρα σε χώρα. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο τραπεζικός τομέας είναι ανταγωνιστικός, με μεγάλη ποικιλία τραπεζών σε λειτουργία, παρόλο που οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές έχουν ουσιαστικά περιορίσει την αγορά για τον καταναλωτή. Σε αυτήν την αγορά, η αντιπαλότητα δεν είναι σε χαμηλό επίπεδο, με πολλές τράπεζες να εστιάζουν στην οικοδόμηση σχέσεων με τους πελάτες σε νεαρή ηλικία, αντί να προσπαθούν να προσελκύσουν τους πελάτες που έχουν κατακτήσει οι ανταγωνιστές τους.

Η υφιστάμενη κατάσταση υποδηλώνει ότι ο τομέας του m-banking είναι ακόμα εμβρυϊκός αλλά και γρήγορα εξελισσόμενος. Υπάρχουν οι βασικές υπηρεσίες που παρέχονται και συνεχώς λανσάρονται καινούριες. Επομένως, ο ανταγωνισμός σε αυτόν τον τομέα είναι αναπτυσσόμενος. Ένα βασικό ζήτημα από την πλευρά των τραπεζών είναι το κόστος-όφελος από την παροχή νέων υπηρεσιών. Ένα σημαντικό μάθημα που οι τράπεζες έχουν μάθει από προηγούμενες επενδύσεις σε τεχνολογίες πληροφορικής είναι ο ρόλος των νέων καναλιών στην αύξηση του κόστους ανά πελάτη. Οι προηγούμενες επενδύσεις σε ATM και τηλεφωνικές συναλλαγές, αν και με σημαντικά χαμηλότερο μέσο κόστος ανά συναλλαγή ήταν τόσο βολικές και δημοφιλείς που προκάλεσαν μεγάλους όγκους συναλλαγών και συνεπώς υψηλότερο κόστος ανά πελάτη.

Οι συμμαχίες είναι πιθανό να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη υπηρεσιών m-banking. Κανένας κλάδος παραγωγής δεν έχει από μόνος του ό,τι χρειάζεται για να δημιουργήσει υπηρεσίες m-banking. Στη νέα κινητή ψηφιακή οικονομία, οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες καταναλωτών απαιτούν να συνδυάζονται διάφορες εισροές για τη δημιουργία και την απόδοση αξίας. Τα συμπληρωματικά περιουσιακά στοιχεία και οι δυνατότητες των φορέων εκμετάλλευσης κινητών επικοινωνιών, των τραπεζών, των άλλων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, των παρόχων υποδομής, των προγραμματιστών λογισμικού, των ειδικών ασφάλειας δικτύων και των παρόχων περιεχομένου είναι πιθανό να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο.

Η έννοια των ηλεκτρονικών υπηρεσιών ορίζει ότι η αντιπαλότητα δοκιμάζεται καλύτερα και αντιμετωπίζεται όπου προσφέρονται νέες καινοτομίες/τεχνολογίες για να προσφέρουν στους καταναλωτές πραγματική επιλογή, εμφανίζοντας έτσι ένα πιο ελκυστικό προϊόν. Οι τεχνολογίες κινητής τηλεφωνίας μπορούν να προσφέρουν την ενοποίηση

που απαιτείται για την επιτυχία και να επιτρέψουν τη διατήρηση του πελάτη ενόψει του αυξημένου ανταγωνισμού. Η τεχνολογία γίνεται η καινοτομία για τον πελάτη που χρησιμοποιεί την εναλλακτική τεχνολογία της επιλογής του. Αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διατήρηση των πελατών στον τραπεζικό τομέα, ως μέσο αντιμετώπισης των στρατηγικών αποφάσεων των ανταγωνιστών ώστε να προσφέρουν κίνητρα στους πελάτες μέσω περισσότερων επιχειρηματικών μέσων. Η αλλαγή είναι δύσκολη για τους πελάτες και εάν μια νέα καινοτομία προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία, ίσως είναι ο καταλύτης να παραμείνει ο πελάτης όταν η διαφοροποίηση των χρεώσεων και οι τιμές γίνονται ζήτημα για τον καταναλωτή.

#### **2.4.2 Οι νεοεισερχόμενοι στον κλάδο**

Η απορύθμιση στον τραπεζικό κλάδο του Ηνωμένου Βασιλείου σήμαινε αυξημένο ανταγωνισμό για τις τράπεζες. Αυτός ο ανταγωνισμός επεκτείνεται στο Διαδίκτυο. Στον τομέα των ηλεκτρονικών τραπεζών, οι τράπεζες που λειτουργούν μόνο μέσω Διαδικτύου αμφισβητούν τις παραδοσιακές τράπεζες. Η απειλή των νεοεισερχομένων στον τραπεζικό τομέα είναι επί του παρόντος περιορισμένη. Οι αντιλήψεις των πελατών για τις ασύρματες υπηρεσίες δεν είναι αρκετά ισχυρές ώστε να δημιουργήσουν αξία σε αυτόν τον τομέα και υπάρχει μια μικρή πελατειακή βάση.

Ωστόσο, εάν οι αντιλήψεις των πελατών ενισχύσουν, υπάρχει πραγματική απειλή από έναν κατάλληλα τοποθετημένο νεοεισερχόμενο να οικοδομήσει αξία για των πελάτη. Για παράδειγμα, ένας ισχυρός παίκτης στην αγορά πληρωμών, όπως η VISA, μπορεί να έχει μερικές από τις ικανότητες και την αξία της επωνυμίας για να εκμεταλλευτεί τη ζήτηση των πελατών. Υπάρχει η δυνατότητα να δημιουργηθούν νέες, διαφοροποιημένες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας για υπηρεσίες m-banking, όπως οι διατραπεζικές μεταφορές, χρησιμοποιώντας τις γνώσεις της VISA σχετικά με τις αγορές και τις ασφαλείς μεταφορές. Ορισμένες εξελίξεις έχουν ήδη σημειωθεί σε αυτόν τον τομέα, συμπεριλαμβανομένων εκείνων της VISA και της Nokia, της Sonera και της France Telecom.

Ίσως υπάρχει ακόμη μεγαλύτερη απειλή από τους φορείς εκμετάλλευσης δικτύων. Οι φορείς εκμετάλλευσης δικτύων διαθέτουν ήδη ισχυρή σχέση χρέωσης με πελάτες που μπορούν να αξιοποιηθούν για την παροχή περαιτέρω χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, περιθωριοποιώντας έτσι τις τράπεζες. Αυτό το μοντέλο έχει ήδη αποδειχθεί επιτυχές στην Ιαπωνία με το i-mode.

Παρόλα αυτά, τα εμπόδια στην είσοδο στην αγορά κινητής τηλεφωνίας είναι υψηλά. Για να εισέλθει στην αγορά, ένας δυνητικός συμμετέχων πρέπει να έχει άριστη γνώση της αγοράς και των καταναλωτών. Επιπλέον, η αγορά ρυθμίζεται και απαιτείται τραπεζική άδεια. Το κόστος κεφαλαίου είναι επίσης πολύ υψηλό όσον αφορά τις δαπάνες πληροφορικής.

### **2.4.3 Τα υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες**

Βασική απειλή για τη βιωσιμότητα της κινητής τραπεζικής είναι η διαθεσιμότητα υποκατάστατων για τον καταναλωτή. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η αγορά λιανικής τραπεζικής δημιούργησε μια σειρά καναλιών για τραπεζικές υπηρεσίες, όπως τηλέφωνο, Διαδίκτυο και υποκαταστήματα. Οποιοσδήποτε από αυτούς τους διαύλους αλληλεπίδρασης πελατών με παρόχους τραπεζικών υπηρεσιών πρέπει να θεωρείται υποκατάστατο υπηρεσιών του m-banking. Αυτές οι υπηρεσίες έχουν δημιουργήσει μεγάλες πελατειακές βάσεις. Προς το παρόν, οι πελάτες των εναλλακτικών υπηρεσιών απομακρυσμένης τραπεζικής πρέπει να πεισθούν για την προστιθέμενη αξία των υπηρεσιών m-banking, προκειμένου να αναπτυχθεί περαιτέρω η πελατειακή βάση.

Πολύ συχνά στις επιχειρήσεις, εναλλακτικές τεχνολογίες θεωρούνται υποκατάστατα μεταξύ τους. Στην πραγματικότητα, μπορούν επίσης να θεωρηθούν συμπληρωματικές. Στην περίπτωση της τραπεζικής, στα μάτια του καταναλωτή η παρουσίαση πολλαπλών καναλιών δραστηριότητας υπηρεσιών από διάφορες τεχνολογίες μπορεί μερικές φορές να θεωρηθεί ως μια σειρά από υποστηρικτικούς τρόπους που προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις που συμπληρώνουν μια υπηρεσία. Αυτό μπορεί να ενισχύσει το προϊόν συνολικά και να επιτρέψει στην τεχνολογία να θεωρηθεί από τις επιχειρήσεις ως συμπλήρωμα και όχι ως υποκατάστατο.

### **2.4.4 Η δύναμη των αγοραστών/πελατών**

Τελικά, οι πελάτες διατηρούν τα ηνία όταν επιλέγουν κανάλια. Ο τραπεζικός τομέας τείνει να βασίζεται σε ένα πελατο-κεντρικό μοντέλο, όπου η έμφαση δίνεται στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες και στην ικανοποίηση των αυξανόμενων επιπέδων πολυπλοκότητας των καταναλωτών. Η αγοραστική δύναμη αυξάνεται από την παροχή λύσεων μέσω διαδικτυακής τραπεζικής, παρόλο που οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές είναι μια περαιτέρω τάση που έχει συμβάλει στη μείωση των επιλογών των πελατών.

Τα προβλήματα που συνδέονται με το κλείσιμο υποκαταστημάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Ιρλανδία υπογραμμίζουν τον τρόπο με τον οποίο η συμπεριφορά των πελατών είναι δύσκολο να αλλάξει. Οι πελάτες στον τραπεζικό τομέα είναι γενικά πολύ εντοπισμένοι και παρόλο που το κόστος αλλαγής δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό στην παραδοσιακή αγορά, οι τράπεζες ασκούν επιπλέον κόστος κάνοντας μια τέτοια κίνηση δύσκολη (π.χ. δυσκολία στο κλείσιμο τραπεζικών λογαριασμών ή μεταφορά αυτόματων πληρωμών).

Από την άλλη πλευρά, αν μια υπηρεσία προσφέρει σημαντική αξία στον καταναλωτή και είναι εύκολη στην εκμάθηση και αλληλεπίδραση, οι πελάτες τείνουν να προσελκύνονται χωρίς σημαντική ώθηση από τις τράπεζες. Αυτό είναι το μάθημα από την τηλεφωνική και ηλεκτρονική τραπεζική στο Ηνωμένο Βασίλειο και παρόμοιες αγορές. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι συνθήκες της αγοράς συνέβαλαν στη διείσδυση της ηλεκτρονικής τραπεζικής: Το κόστος της πρόσβασης στο διαδίκτυο είναι το χαμηλότερο στην Ευρώπη και τα ποσοστά διείσδυσης είναι αρκετά υψηλά (περισσότερο από το 40% των ατόμων έχουν πρόσβαση στο σπίτι και το 60% στην εργασία). Οι ίδιες συνθήκες δεν υπάρχουν ακόμα στο m-banking. Ενώ περισσότερο από το 70% του πληθυσμού έχει πρόσβαση σε κινητά τηλέφωνα, λιγότερο από το 10% έχει πρόσβαση σε WAP τηλέφωνα και πολλοί από αυτούς δεν είναι φανατικοί χρήστες. Η χρήση SMS σε κινητά τηλέφωνα είναι πολύ πιο διαδεδομένη. Παρ' όλα αυτά, μερικές από αυτές τις δυσκολίες μπορεί να σχετίζονται με την ανωριμότητα των τεχνολογιών και των υπηρεσιών που εμπλέκονται.

#### **2.4.5 Η δύναμη των προμηθευτών**

Οι κύριοι προμηθευτές υπηρεσιών ασύρματης τραπεζικής είναι οι μητρικές τράπεζες. Ωστόσο, οι εταιρείες που ασχολούνται με τη λειτουργία κινητών υπηρεσιών, την παροχή της υποδομής (υλικό και λογισμικό) και την ανάπτυξη περιεχομένου αποτελούν επίσης σημαντικό τμήμα της αλυσίδας αξίας. Χωρίς τις κατάλληλες ικανότητες στην ανάπτυξη και την παροχή κινητών υπηρεσιών, οι τράπεζες δεν μπορούν να φτάσουν στην αγορά των καταναλωτών. Το κόστος απόκτησης τέτοιων πόρων σε ισορροπία με την προβλεπόμενη ζήτηση αποτελεί βασικό καθοριστικό παράγοντα για την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών από την τράπεζα. Αυτή η αγορά είναι επί του παρόντος λογικά ανταγωνιστική, με μια ποικιλία επιχειρηματιών να ανταγωνίζονται για προστιθέμενη αξία ενόψει της μείωσης των μέσων εσόδων ανά πελάτη. Ωστόσο, οι φορείς εκμετάλλευσης αρχίζουν να αξιοποιούν τα πλεονεκτήματά τους στις υποδομές στις μεταφορές για να



επιτρέψουν την κυκλοφορία κατά μήκος της αλυσίδας αξίας προς τις κινητές υπηρεσίες, την παροχή υποστήριξης και τη δημιουργία της αγοράς. Η ενοποίηση μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών στην αγορά αυτή είναι μια άλλη τάση. Μια τέτοια κίνηση θα μπορούσε να ενισχύσει τη θέση των χειριστών, οι οποίοι, τελικά, ελέγχουν τη σχέση χρέωσης με τον πελάτη και κατέχουν τη μονάδα ταυτότητας συνδρομητή (SIM). Ο ανταγωνισμός στην παροχή υποδομών υπάρχει, αλλά μια ολιγοπωλιακή πρακτική μεταξύ της γνωστής ομάδας σημαντικών φορέων τείνει να διατηρήσει τις τιμές υψηλές και σταθερές.

Συνολικά, το m-banking συνεχώς εξελίσσεται. Υπόκειται σε ποικίλες δυνάμεις της βιομηχανίας, οι οποίες μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό της μελλοντικής δομής του ανταγωνισμού. Οι πελάτες, σύμφωνα με τις αναπτυσσόμενες ανάγκες, είναι ένας ισχυρός καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία αυτού του νέου τραπεζικού καναλιού σε σχέση με υπάρχοντα κανάλια. Καθώς ο τομέας εξελίσσεται, ο ανταγωνισμός είναι πιθανό να δημιουργηθεί μεταξύ των τραπεζών, των πιθανών νεοεισερχομένων από τη χρηματοδότηση και τις τηλεπικοινωνίες και του ολοένα και πιο ισχυρού ρόλου των προμηθευτών (ιδίως των φορέων εκμετάλλευσης και των παρόχων υποδομής).

## **2.5 Μια ανάλυση SWOT για το Mobile Banking**

Σε μια ανάλυση SWOT καταγράφονται και ταξινομούνται τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες του M-banking, ενώ παράλληλα ανιχνεύονται οι ευκαιρίες που ευνοούν και οι απειλές που εμποδίζουν την ανάπτυξη του.

### **2.5.1 Πλεονέκτημα του Mobile Banking**

Υπάρχει μια σειρά σημαντικών πλεονεκτημάτων τα οποία εύλογα μπορούν να προσδοκούν οι τράπεζες προσφέροντας υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Ειδικότερα, για τις Τράπεζες το M-banking:

- ✓ Αποτελεί ένα επιπρόσθετο κανάλι διανομής που συμβάλλει στην:
  - Αύξηση του όγκου των πωλήσεων
  - Μείωση του κόστους διανομής
  - Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- ✓ Αποτελεί πηγή εσόδων

- ✓ Αποτελεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο
- ✓ Είναι ένα προϊόν εικόνας
- ✓ Συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η χρησιμότητα που έχει το M-banking για τις τράπεζες αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο (ενότητα 3.1).

Εκτός από τη χρησιμότητα που έχει το M-Banking για τις τράπεζες, η συμβολή του στην ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών είναι επίσης σημαντική:

- Το Mobile Banking είναι διαθέσιμο όλο το εικοσιτετράωρο και είναι εύκολο και βολικό για πολλούς χρήστες κινητών τηλεφώνων ακόμα και στις αγροτικές περιοχές. Αντί να σπαταλιέται χρόνος για να βρεθεί κάποιος σε μια τράπεζα, μπορεί να ελέγξει τα υπόλοιπα λογαριασμών, να προγραμματίσει και να λάβει πληρωμές, να μεταφέρει χρήματα και να οργανώσει τους λογαριασμούς του όταν βρίσκεστε εν κινήσει. Οι τραπεζικές υπηρεσίες μπορούν να παρασχεθούν σε χρόνο και χώρο που ταιριάζει στον πελάτη, αντί να περιμένει στις ουρές ενός καταστήματος.
- Το Mobile Banking χρησιμοποιεί το δίκτυο του παρόχου υπηρεσιών και δεν χρειάζεται σύνδεση στο Διαδίκτυο.
- Το Mobile Banking λέγεται ότι είναι πιο ασφαλές και χωρίς κινδύνους από την online/Internet τραπεζική. Γενικά, οι καλές εφαρμογές κινητής τηλεφωνίας έχουν εγγύηση ασφάλειας ή στέλνουν έναν κωδικό επαλήθευσης SMS που πρέπει να εισαχθεί για να εγκριθεί μια πληρωμή από τον πελάτη για πρόσθετη ασφάλεια.
- Το Mobile Banking είναι οικονομικά αποδοτικό και οι τράπεζες προσφέρουν αυτήν την υπηρεσία με πολύ χαμηλό κόστος στους πελάτες. Οι λειτουργίες κινητής τραπεζικής είναι λειτουργικές, αποδοτικές και ανταγωνιστικές. Βοηθά επίσης στην αποσυμφόρηση των τραπεζικών χώρων και μειώνει την ποσότητα γραφικής ύλης τόσο για τον τραπεζίτη όσο και για τον πελάτη.
- Η μείωση της απάτης είναι ένα πολύ πραγματικό πλεονέκτημα για την εφαρμογή της κινητής τραπεζικής. Οι πελάτες ενημερώνονται σε πραγματικό χρόνο για να παρακολουθήσουν τους λογαριασμούς τους.

## 2.5.2 Αδυναμίες του Mobile Banking

Από την άλλη μεριά, υπάρχει μια σειρά μειονεκτημάτων τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό δράσεων για την ανάπτυξη του M-banking:

- Αν και η απειλή για την ασφάλεια είναι μικρότερη από την υπηρεσία Internet Banking, το Mobile Banking έχει προβλήματα ασφάλειας. Μία από τις μεγάλες απειλές για την Mobile Banking είναι η "Smishing" που μοιάζει με "phishing". Στο Smishing οι χρήστες λαμβάνουν ψεύτικο μήνυμα με λεπτομέρειες από την τράπεζα. Πολλοί χρήστες έχουν πέσει σε αυτή την παγίδα.
- Η απώλεια της κινητής συσκευής ενός ατόμου σημαίνει συχνά ότι οι εγκληματίες μπορούν να αποκτήσουν πρόσβαση στο PIN για κινητό τηλέφωνο και σε άλλες ευαίσθητες πληροφορίες.
- Το Mobile Banking δεν είναι διαθέσιμο σε όλα τα κινητά τηλέφωνα. Κάποια στιγμή χρειάζεται να εγκατασταθούν εφαρμογές στο τηλέφωνό για να χρησιμοποιηθεί η λειτουργία Mobile Banking που είναι διαθέσιμη στο smartphone υψηλής τεχνολογίας. Αν δεν υπάρχει διαθέσιμο smartphone το Mobile Banking γίνεται περιορισμένο.
- Τα κινητά τηλέφωνα είναι περιορισμένα στις ταχύτητες επεξεργασίας, το μέγεθος της οθόνης και τη διάρκεια ζωής της μπαταρίας. Αυτό λειτουργεί ως φραγμός στο Mobile Banking.
- Η κανονική χρήση της υπηρεσίας Mobile Banking μπορεί να οδηγήσει σε επιπλέον χρεώσεις που εισπράττει η τράπεζα για την παροχή των υπηρεσιών.
- Υπάρχουν ακόμα ζητήματα όπως τα ακριβά τιμολόγια των δικτύων κινητής τηλεφωνίας, τα οποία οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας είναι πρόθυμες να μειώσουν αν οι τράπεζες μπορούν να αυξήσουν τον όγκο της χρήσης. Οι τράπεζες, από την άλλη πλευρά, απαιτούν χαμηλότερα τέλη για να αυξήσουν τον όγκο. Πολλοί εν δυνάμει πελάτες θεωρούν ότι η χρήση είναι ακριβότερη από ότι είναι πραγματικά.
- Πολλοί δυνητικοί πελάτες τείνουν να απορρίπτουν καινοτόμες υπηρεσίες αποκλειστικά λόγω έλλειψης πληροφόρησης και δυσκολίες στη χρήση. Η διαφήμιση των κινητών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών είναι αναγκαία ώστε να προκληθεί η ζήτηση των πελατών.

### 2.5.3 Ευκαιρίες για την ανάπτυξη του Mobile Banking

Οι ευκαιρίες που ευνοούν την ανάπτυξη του M-banking στη σημερινή συγκυρία είναι:

- ✓ Η αυξανόμενη χρήση smartphones με ταυτόχρονη μείωση του κόστους των συσκευών και η «έκρηξη» του κινητού διαδικτύου.
- ✓ Η σταθερή βελτίωση της προσφοράς κινητής τηλεφωνίας παγκοσμίως και η ευρεία ποικιλία νέων συστημάτων κινητής τηλεφωνίας (π.χ. ψηφιακά πορτοφόλια).
- ✓ Η παγκοσμιοποίηση της εργασίας που οδηγεί σε διαρκή κίνηση των εργαζόμενων.
- ✓ Η ανάλυση των δεδομένων από τις τράπεζες για το τι βιώνει ο πελάτης τη στιγμή της εμπλοκής του με τις υπηρεσίες m-banking δίνει την ευκαιρία και τη δυνατότητα προβλέψεων για το τι θέλουν οι πελάτες, γεγονός που συμβάλει στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων υπηρεσιών.
- ✓ Το άνοιγμα νέων αγορών και τμημάτων
- ✓ Η ανάπτυξη του ψηφιακού εμπορίου πυροδοτεί την ανάγκη για υπηρεσίες m-banking.

### 2.5.4 Απειλές για την ανάπτυξη του Mobile Banking

Οι απειλές που αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξη του M-banking στη σημερινή συγκυρία είναι:

- ✓ Οι ανησυχίες των πελατών για την προστασία της ιδιωτικής ζωής και την ασφάλεια που οφείλονται στην έξαρση του παγκόσμιου ηλεκτρονικού εγκλήματος.
- ✓ Η σύγκρουση των παραδοσιακών καναλιών διανομής με το νέο κανάλι. Το m-banking επηρεάζει αρνητικά τον αριθμό των καταστημάτων και των εργαζομένων με αποτέλεσμα το νέο κανάλι να υπονομεύεται μέσα από τις ίδιες τις τράπεζες.
- ✓ Τα εμπόδια και οι φραγμοί που θεσμοθετούνται για να προστατευτούν οι υπάρχοντες τράπεζες από την εισβολή νεοεισερχόμενων στον κλάδο.
- ✓ Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών που μπορεί να μην ανταποκρίνονται γρήγορα στις προκλήσεις με σκοπό την απόκτηση μέρους των κερδών.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2**

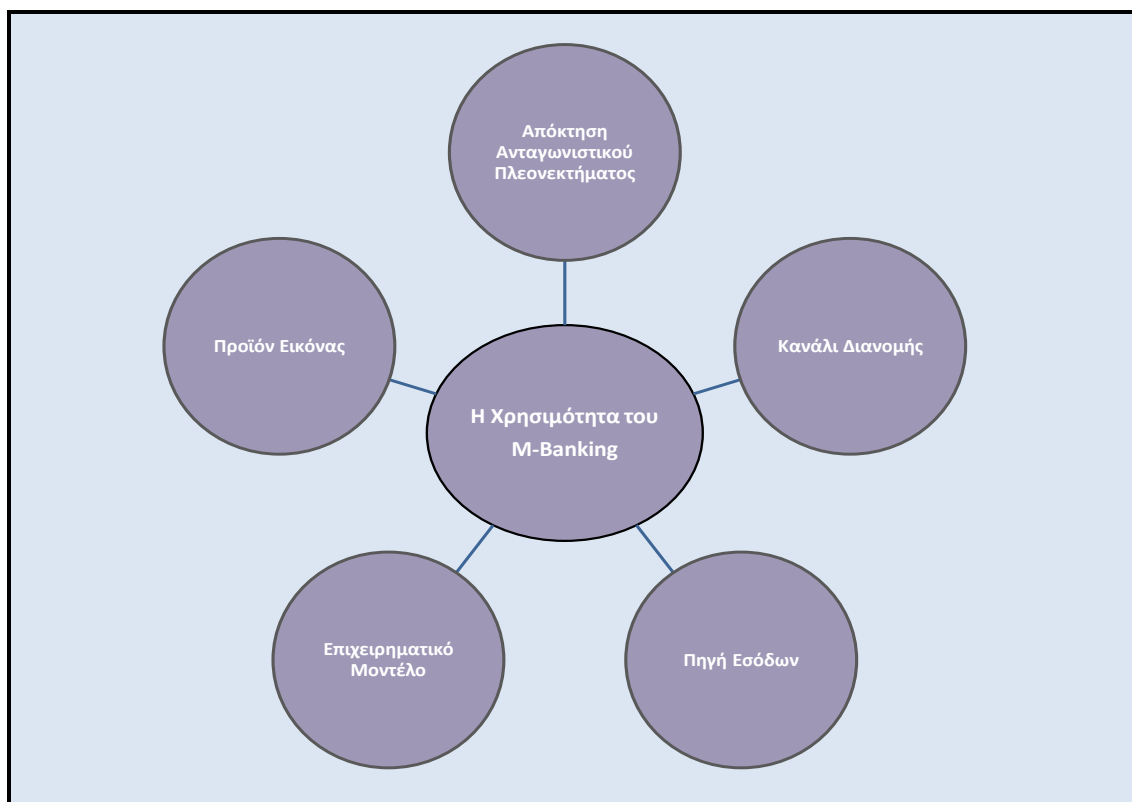
- [1]** Jim Marous (Co-Publisher of the Financial Brand and Publisher of the Digital Banking Report) (2016). "Top 10 Strategic Priorities for Banking in 2017" (<https://thefinancialbrand.com>)
- [6]** Rajnish Tiwari & Stephan Buse (2007) "The Mobile Commerce Prospects: A Strategic Analysis of Opportunities in the Banking Sector", Hamburg University Press.
- [8]** Benjamin Ensor and Peter Wannemacher (2015). Build A World-Class Mobile Banking Strategy. Forrester Research (March 2015).
- [9]** Aurilie L'Hostis and Peter Wannemacher (2015). The State Of Mobile Banking. Landscape: The Mobile Banking Strategy Playbook. Forrester Research (October 2015).
- [10]** Gentiana Gjino & Orkida Ilollari (2014). Mobile banking - near future of banking. Review of Applied Socio- Economic Research, (Volume 7, Issue 1/2014), pp. 43.
- [11]** Stuart J. Barnes and Brian J. Corbitt (2003). Mobile banking: Concept and potential. International Journal of Mobile Communications.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Mobile Banking – Χρησιμότητα και Δράσεις Στρατηγικής

#### 3.1 Η Χρησιμότητα της κινητής τραπεζικής για τις τράπεζες

Γιατί τόσες πολλές φημισμένες τράπεζες ασχολούνται με το M-Banking; Ποιοι είναι οι λόγοι πίσω από τις προσπάθειες πολλών τραπεζών να συμπεριλάβουν το M-Banking στα χαρτοφυλάκια προϊόντων τους με τη μια μορφή ή την άλλη; Οι τράπεζες έχουν πολύ συγκεκριμένους επιχειρησιακούς και στρατηγικούς λόγους να επιδοθούν στο Mobile Banking<sup>[6]</sup>. Στην ενότητα αυτή εξετάζεται το σκεπτικό των τραπεζών πίσω από την εισαγωγή τραπεζικών και χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών μέσω κινητών συσκευών και η χρησιμότητα του M-Banking για αυτές (Διάγραμμα 3.1).



**Διάγραμμα 3.1:** Η Χρησιμότητα του Mobile Banking

**Πηγή:** *Rajnish Tiwari & Stephan Buse (2007) "The Mobile Commerce Prospects: A Strategic Analysis of Opportunities in the Banking Sector", Hamburg University Press.*

### **3.1.1 Το Mobile Banking ως κανάλι διανομής**

Το M-Banking ενισχύει τον αριθμό των υφιστάμενων καναλιών διανομής που χρησιμοποιεί μια τράπεζα για να προσφέρει τις υπηρεσίες της. Ο όρος «κανάλι διανομής» σημαίνει ένα μέσο παράδοσης που ένας πωλητής απασχολεί για να παραδώσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του στους πελάτες. Άλλα κανάλια διανομής στον τραπεζικό τομέα περιλαμβάνουν τα υποκαταστήματα, το Internet Banking και το Phone Banking. Μερικοί αναφέρουν το M-Banking ως "κανάλι πωλήσεων".

Ένα κανάλι διανομής χρησιμοποιείται για την παράδοση προϊόντων ή υπηρεσιών ανεξάρτητα από το αν τα προϊόντα αγοράζονται από τον πελάτη έναντι χρηματικής πληρωμής ή παρέχονται δωρεάν από τον πωλητή. Η αποτελεσματικότητα ενός καναλιού διανομής μπορεί να μετρηθεί με την εκπλήρωση τριών βασικών στόχων, οι οποίοι συνδέονται στενά μεταξύ τους.

#### **3.1.1.1 Αύξηση του όγκου των πωλήσεων**

Ένα από τα πρωταρχικά καθήκοντα ενός καναλιού διανομής είναι η αύξηση του όγκου της ζήτησης για προϊόντα σε κερδοφόρες τιμές. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται με την αύξηση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι απώλειες στις πωλήσεις που προκαλούνται από καθυστερήσεις στην τροφοδοσία με παραγγελίες πελατών. Περαιτέρω, μια ευνοϊκή φήμη της εφοδιαστικής ικανότητας της επιχείρησης μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία πρόσθετων παραγγελιών. Το Mobile Banking μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη αυτού του στόχου ακολουθώντας τα μέσα:

1. Οπουδήποτε και οπουδήποτε πρόσβαση στις τραπεζικές υπηρεσίες.
2. Διαθεσιμότητα υπηρεσιών ώθησης για την υποβολή προτάσεων για επείγουσες συναλλαγές.
3. Συνομιλίες πρόσωπο με πρόσωπο με τον προσωπικό σύμβουλο μέσω τηλεφωνικής τηλεφωνίας.

Ως παράδειγμα, η ING Postbank των Κάτω Χωρών δρομολόγησε ένα καινοτόμο πρόγραμμα για να αυξήσει τον όγκο των πωλήσεών της. Κάθε νέος πελάτης που κατέβαλε €450 σε λογαριασμό ταμιευτηρίου είχε στη διάθεσή του ένα κινητό τηλέφωνο αξίας €150 και με δυνατότητα πρόσβασης στις υπηρεσίες M-Banking της ING Postbank. Μέσα σε έξι εβδομάδες θα μπορούσαν να αποκτηθούν πάνω από 500.000 νέοι πελάτες και πάνω από 225 εκατομμύρια ευρώ σε καταθέσεις. Το πιο σημαντικό είναι ότι 97%

αυτών των νέων πελατών έγιναν τακτικοί χρήστες του Mobile Banking και παρέμειναν στην τράπεζα. Το παράδειγμα αυτό δείχνει επίσης τη σημασία της «επαγόμενης ζήτησης», δηλαδή η ζήτηση για ένα αγαθό ή μια υπηρεσία αυξάνεται όταν η προσφορά αυξηθεί και προωθηθεί ενεργά.

### **3.1.1.2 Μείωση του κόστους διανομής**

Σε περιόδους αυξημένου ανταγωνισμού, ένα κανάλι διανομής πρέπει να οργανώνει αποτελεσματικά τις επιχειρηματικές διαδικασίες, ώστε να μειώνεται το κόστος διανομής. Η πίεση για βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών και μείωση του κόστους μπορεί να αντιμετωπιστεί με τον εξορθολογισμό των οργανωτικών δομών και την αύξηση της παραγωγικότητας. Το Mobile Banking μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη αυτού του στόχου ακολουθώντας τα μέσα:

1. Η μη αυτόματη συλλογή, επεξεργασία, διαβίβαση και αρχειοθέτηση δεδομένων από τους υπαλλήλους των τραπεζών στα υποκαταστήματα αντικαθίσταται, όπως και στην τραπεζική μέσω Internet, με αυτοματοποιημένες διαδικασίες.
2. Σε αντίθεση με το Internet Banking, το Mobile Banking δίνει τη δυνατότητα να προσφέρονται πανταχού παρόντες συμβουλευτικές υπηρεσίες σε πραγματικό χρόνο. Οι υπηρεσίες αυτές μπορούν να συγκεντρωθούν για να εκμεταλλευτούν οικονομίες κλίμακας και εμβέλειας καθώς και περιφερειακές διαφορές κόστους.
3. Η διαφοροποίηση των διαύλων διανομής συμβάλλει στη μείωση του επιχειρηματικού κόστους που προκύπτει με τη μορφή απώλειας πωλήσεων λόγω ξαφνικής κατάρρευσης ενός καναλιού και, ως εκ τούτου στην ελαχιστοποίηση της δυσαρέσκειας των πελατών.

Για παράδειγμα, η αξιοποίηση των κινητών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών που βασίζονται στις συναλλαγές της Nordea Bank, ενός από τους πρωτοπόρους στον τομέα της Mobile Banking, αυξήθηκε κατά 30% το 2004. Η Nordea ανέφερε επιτυχημένη μείωση του κόστους, προτρέποντας τους πελάτες να στραφούν σε ηλεκτρονικές / κινητές μορφές τραπεζικών υπηρεσιών. Οι πελάτες της Nordea έχουν πεισθεί να πάρουν τα δρομολόγια netbanking και κινητής τηλεφωνίας επειδή είναι φθηνότεροι και βολικότεροι τρόποι τραπεζικής.



### **3.1.1.3 Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών**

Το Mobile Banking μπορεί να βοηθήσει μια τράπεζα να αυξήσει τον δείκτη ικανοποίησης του πελάτη υιοθετώντας τα ακόλουθα μέσα:

1. Εξορθολογισμός των επιχειρηματικών διαδικασιών για την αύξηση της αποδοτικότητας.
2. Περισσότερη προσοχή και καλύτερη διαβούλευση με μεμονωμένους πελάτες λόγω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών ρουτίνας.
3. Καινοτόμες υπηρεσίες "οπουδήποτε και ανά πάσα στιγμή" προσαρμοσμένες για μεμονωμένες προτιμήσεις και την τρέχουσα γεωγραφική θέση του πελάτη παρέχουν προστιθέμενη αξία στον πελάτη.
4. Τα δεδομένα που συλλέγονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία προφίλ πελατών

Η αυξημένη ικανοποίηση των πελατών μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του ποσοστού φθοράς των πελατών. Ένα κατάλληλο παράδειγμα παρέχεται από την Rabobank των Κάτω Χωρών. Προσβλέποντας στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της δημιουργώντας ένα νέο κανάλι υπηρεσιών και διανομής, διενήργησε έρευνα μεταξύ των πελατών της για να εξετάσει την αποδοχή του Mobile Banking και την προθυμία πληρωμής για υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Βάσει του αποτελέσματος αυτής της έρευνας πελατών, η τράπεζα εισήγαγε το Mobile Banking με ονομαστικό τέλος εγγραφής ύψους € 2,00 ανά τρίμηνο σε συνδυασμό με ένα τέλος € 0,15 ανά SMS που λαμβάνει ο πελάτης. Ο πελάτης μπορεί να καθορίσει τα δικά του κατώτατα όρια για να ενεργοποιήσει τις ειδοποιήσεις SMS και έτσι να ελέγξει τον αριθμό των SMS που λαμβάνει. Η υπηρεσία αυτή δημιούργησε σημαντικό ενδιαφέρον και συγκαταλέγεται στις επιτυχημένες εφαρμογές κινητής τηλεφωνίας που ξεκίνησαν στην Ευρώπη.

### **3.1.2 Το Mobile Banking ως πηγή εσόδων**

Εκτός από τη λειτουργία του ως πρόσθετο κανάλι διανομής, το Mobile Banking μπορεί επίσης να χρησιμεύσει ως πηγή εσόδων. Οι υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας μπορούν να προσφερθούν με βάση την πριμοδότηση. Η τιμή, στην περίπτωση αυτή, πρέπει να είναι αρκετά λογική ώστε οι πελάτες να είναι πρόθυμοι να τις πληρώσουν, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να είναι - από οικονομική άποψη - υψηλότερη από τις δαπάνες της τράπεζας. Επιπρόσθετα έσοδα μπορούν να δημιουργηθούν με δύο τρόπους:

1. Προσφέροντας καινοτόμες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους υφιστάμενους πελάτες.
2. Προσελκύοντας νέους πελατών προσφέροντας καινοτόμες υπηρεσίες. Οι νέοι πελάτες συμβάλλουν στη δημιουργία εσόδων όχι μόνο χρησιμοποιώντας τις κινητές υπηρεσίες αλλά και χρησιμοποιώντας άλλα συμβατικά κανάλια διανομής.

Υπάρχουν αναφορές τραπεζών που έχουν χρησιμοποιήσει με επιτυχία το Mobile Banking ως πηγή εσόδων. Η γαλλική τράπεζα Société Générale ξεκίνησε μια υπηρεσία μηνυμάτων SMS με την ονομασία "Messalia", η συνδρομή της οποίας κοστίζει γενικά €4,00 το μήνα (με ορισμένες εξαιρέσεις). Αυτή η υπηρεσία είχε προσελκύσει 640.000 συνδρομητές μέχρι το τέλος του 2004 με αύξηση 11% σε σχέση με το τέλος του 2003. Αυτή η υπηρεσία έχει δημιουργήσει κέρδη από τότε που ξεκίνησε. Συνολικά ο αριθμός των πελατών της Société Générale που χρησιμοποιούν υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας WAP και i-mode ξεπέρασε το ένα εκατομμύριο του προηγούμενου έτους, σημειώνοντας αύξηση σχεδόν 200% έναντι του 2003.

### **3.1.3 Το Mobile Banking ως επιχειρηματικό μοντέλο**

Στη βιβλιογραφία το Mobile Banking απεικονίζεται μερικές φορές και ως επιχειρηματικό μοντέλο. Η ιδέα της χρήσης του Mobile Banking ως επιχειρηματικό μοντέλου φαίνεται να προέρχεται από το επιχειρηματικό μοντέλο των άμεσων τραπεζών που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους αποκλειστικά μέσω Διαδικτύου ή τηλεφώνου και δεν εκτελούν ούτε διατηρούν υποκαταστήματα. Το Mobile Banking ως αυτόνομο επιχειρηματικό μοντέλο σημαίνει ότι οι τραπεζικές και χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες πρέπει να προσφέρονται αποκλειστικά μέσω του προαναφερθέντος καναλιού διανομής κινητής τηλεφωνίας, με αποτέλεσμα να εξαλείφονται όλα τα υπόλοιπα κανάλια διανομής.

Ωστόσο, η βιωσιμότητα μιας τέτοιας επιλογής είναι αμφισβητήσιμη. Δεν έχει χρησιμοποιηθεί μέχρι στιγμής καμία αναφορά αυτής της επιλογής. Το Mobile Banking, τουλάχιστον μέχρι σήμερα, προσφέρεται μόνο σε συνδυασμό με άλλα κανάλια διανομής, π.χ. Τα υποκαταστήματα ή / και το Internet Banking.

### **3.1.4 Το Mobile Banking ως προϊόν εικόνας**

Το Mobile Banking μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως προϊόν εικόνας για να αποκτηθούν στρατηγικά πλεονεκτήματα. Η τράπεζα μπορεί να ελπίζει ότι θα κερδίσει ή θα διατηρήσει μια θετική εικόνα μεταξύ των τεχνολογικά εξοικειωμένων τμημάτων της κοινωνίας και θα ενισχύσει την εικόνα της ως καινοτόμος και οραματιστής.

Η εικόνα της ύπαρξης τεχνολογικού ηγέτη μπορεί να βοηθήσει την τράπεζα να κερδίσει πελάτες που αναζητούν σύγχρονα προϊόντα και υπηρεσίες (ορισμένοι από τους οποίους διαφορετικά θα μπορούσαν να έχουν μεταβεί σε άλλες τράπεζες αναζητώντας ένα τέτοιο προϊόν) και παράλληλα να διατηρήσει τη δική της βάση τεχνογνωσίας,

Περαιτέρω, η τράπεζα μπορεί να επωφεληθεί από ένα πλεονέκτημα πρώιμης μετακίνησης, διαμορφώνοντας ενεργά τα τεχνολογικά πρότυπα που βασίζονται στα δικά της πλεονεκτήματα. Επομένως, μπορεί να αποφευχθεί η αρνητική επίπτωση των ακόλουθων ήδη καθορισμένων προτύπων. Αυτό βέβαια ενέχει σημαντικό κίνδυνο να υποστούν οικονομικές απώλειες και απώλειες εικόνας, εάν η διάδοση της τεχνολογίας δεν καταφέρει να αποδειχθεί.

### **3.1.5 Το Mobile Banking ως μέσο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Οι περισσότερες τράπεζες προσφέρουν ήδη κινητή τραπεζική. Η πρόκληση είναι να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί μια στρατηγική που δημιουργεί αξία για τους πελάτες και αυξάνει την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα για τη βελτίωση του δείκτη κόστους/εισοδήματος της τράπεζας. Η κινητή τραπεζική επηρεάζει κάθε πτυχή των επιχειρηματικών μοντέλων λιανικής τραπεζικής, από την απόκτηση και διατήρηση πελατών μέσω του κόστους και των εσόδων σε μακροπρόθεσμη ταυτότητα της μάρκας. Το κόστος κατασκευής μιας υποδομής ψηφιακής τραπεζικής παγκοσμίου επιπέδου είναι σημαντικό, αλλά οι ανταμοιβές για την επίτευξη του στόχου θα είναι ακόμα μεγαλύτερες. Οι ηγέτες της ψηφιακής τραπεζικής πείθουν τις επιχειρήσεις τους να αφιερώσουν επαρκείς πόρους στην κινητή τραπεζική και να εφαρμόσουν με έξοχο τρόπο τις στρατηγικές τους πετυχαίνουν:

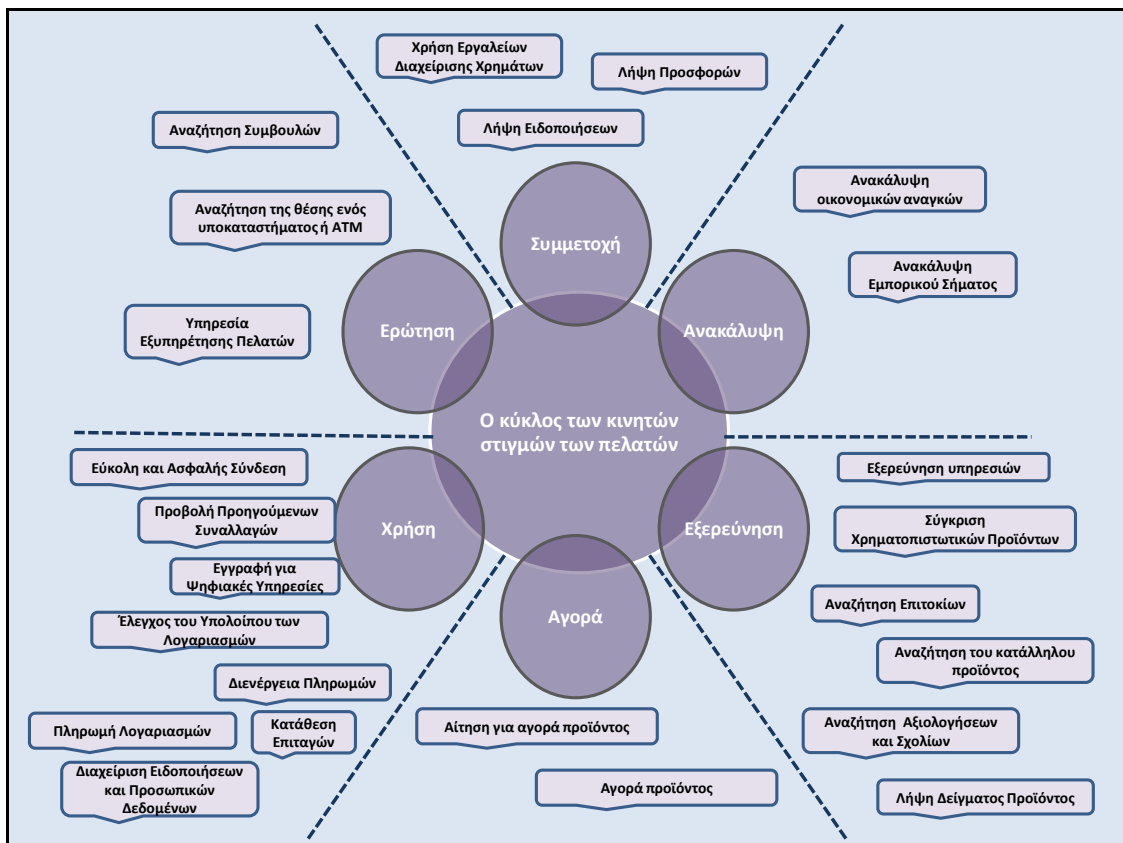
- Αύξηση της απόκτησης πελατών μέσω διαφοροποίησης. Πολλές τράπεζες χρησιμοποιούν την κινητή τραπεζική για να διαφοροποιήσουν τις μάρκες τους, για παράδειγμα ενσωματώνοντας την κινητή τραπεζική στη τηλεοπτική διαφήμιση. Η κι-

νητή τραπεζική αποτελεί μια εξαιρετική ευκαιρία για να κερδηθούν πελάτες. Για παράδειγμα, περίπου ένας στους οκτώ καναδούς αναφέρουν ότι θα εξετάσουν το ενδεχόμενο αλλαγής τράπεζας εάν άλλη τράπεζα προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας.

- Βελτίωση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών και μείωση του κόστους με τη σωστή διοχέτευση αλληλεπιδράσεων. Πολλές τράπεζες έχουν ήδη επιτύχει και ανέφεραν σημαντική εξοικονόμηση κόστους από την εξυπηρέτηση πελατών μέσω κινητών συσκευών, παρά σε πιο δαπανηρούς κλάδους και κέντρα επαφής. Οι καναδοί και οι ευρωπαίοι αναφέρουν πώς η κινητή τραπεζική έχει αλλάξει τη χρήση άλλων καναλιών αφού κάνουν τηλεφωνικές κλήσεις προς την τράπεζά τους λιγότερο συχνά από την υιοθέτηση της κινητής τραπεζικής. Μία μεγάλη καναδική τράπεζα ανακοίνωσε μείωση κατά 12% στις μεταφορές μέσω υποκαταστημάτων μετά την εκτόξευση της εφαρμογής για κινητά. Πολλές αμερικανικές τράπεζες και πιστωτικές ενώσεις έχουν μειώσει το κόστος λήψης καταθέσεων σε καταστήματα και ATM, εισάγοντας απομακρυσμένες καταθέσεις.
- Αύξηση της διατήρησης πελατών με ψηφιακή κατανόηση. Η κινητή τραπεζική βοηθά τις τράπεζες να παραμείνουν συναφείς με τους πελάτες, ιδιαίτερα τους νεότερους και τους πιο πλούσιους, οι οποίοι είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούν την κινητή τραπεζική. Βοηθώντας τους πελάτες να διαχειρίζονται τα οικονομικά τους εν κινήσει, οι τράπεζες κάνουν ό,τι είναι καλύτερο για αυτούς. Για παράδειγμα, ένας πελάτης που λαμβάνει μια ειδοποίηση μέσω SMS για ένα νομοσχέδιο και να αποφύγει μια καθυστερημένη πληρωμή βιώνει μια θετική στιγμή της αλήθειας που μπορεί να ενισχύσει την πίστη του στην τράπεζά του.
- Αύξηση εσόδων μέσω διασταύρωσης και αναβάθμισης. Η κινητή τραπεζική προσφέρει παραδοσιακές ευκαιρίες εσόδων, όπως διασταύρωση και προβολή προϊόντων σε υπάρχοντες πελάτες, καθώς και νέες ευκαιρίες εσόδων, όπως η παροχή ανταμοιβών που χρηματοδοτούνται από εμπόρους μέσω κινητών ψηφιακών πορτοφολιών. Για παράδειγμα, η Bankinter της Ισπανίας χρησιμοποιεί SMS για να προωθήσει υπηρεσίες στους πελάτες της όταν πραγματοποιούν συναλλαγές με τη χρεωστική ή την πιστωτική τους κάρτα. Η Garanti της Τουρκίας παρουσιάζει μηνύματα πωλήσεων βασισμένα σε συγκεκριμένα προφίλ διαχείρισης χρήματος των πελατών, όπως ένα προεξοφλημένο ταμειακό δάνειο σε περίπτωση αναμενόμενης έλλειψης μετρητών.

### 3.2 Εφαρμοζόμενες Δράσεις Στρατηγικής M-Banking

Οι τράπεζες χρησιμοποιούν το κινητό τηλέφωνο για να εξυπηρετούν τους πελάτες καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους ως πελάτες. Οι κινητές στιγμές αποτελούν το νέο πεδίο μάχης. Η εξυπηρέτηση πελατών στις κινητές στιγμές τους απαιτεί μια νέα προσέγγιση στην τραπεζική. Η συρρίκνωση ή η συμπίεση μιας εμπειρίας που σχεδιάστηκε για τον υπολογιστή σε μια μικρή οθόνη δεν λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των πελατών εν κινήσει. Αντ' αυτού, η αμεσότητα, η διαθεσιμότητα και το πλαίσιο των κινητών συσκευών παρέχει στις ομάδες ψηφιακών τραπεζών την ευκαιρία να απλοποιήσουν τα καθήκοντά τους και να βοηθήσουν τους πελάτες να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις καθ' όλη τη διάρκεια των ταξιδιών τους και κατά τη διάρκεια της ημέρας<sup>[9]</sup> (Διάγραμμα 3.2).



**Διάγραμμα 3.2:** Ο Κύκλος των κινητών στιγμών των πελατών

Πηγή: *The Mobile Banking Strategy Playbook*. Forrester Research (October 2015)

### 3.2.1 Η στιγμή της Ανακάλυψης: εισαγωγή του εμπορικού σήματος μέσω μιας σειράς φορητών πλατφορμών

Σήμερα, οι στρατηγικές κινητών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών παραμένουν σε μεγάλο βαθμό επικεντρωμένες στην εξυπηρέτηση υφιστάμενων πελατών. Όμως, καθώς τα κινητά σημεία επαφής μετακινούν τους υπολογιστές, τα υποκαταστήματα, τους συμβούλους και τους πράκτορες ως κόμβο των σχέσεων πολλών πελατών με τις χρηματοπιστωτικές τους υπηρεσίες, οι ψηφιακές ομάδες αρχίζουν να χρησιμοποιούν κινητά για να εισαγάγουν το εμπορικό σήμα, να προωθήσουν προϊόντα και υπηρεσίες και να αποκτήσουν νέους πελάτες. Τα στελέχη του eBusiness σε ορισμένες τράπεζες βλέπουν την ευκαιρία να συνδεθούν με τους καταναλωτές στη φάση "ανακαλύψεων":

- ✓ Κατασκευάζοντας κινητές στιγμές για να προωθείται το όνομα της τράπεζας. Τα στελέχη του eBusiness αξιοποιούν την προσφυγή των παιχνιδιών για την εισαγωγή των σημάτων τους μέσω εφαρμογών για κινητά. Η Westpac στην Αυστραλία ξεκίνησε μια διασκεδαστική, φιλική προς την οικογένεια κινητή εφαρμογή που ονομάζεται Pay Pig, η οποία βοηθά τα παιδιά να μάθουν την αξία των κερδών και της εξοικονόμησης. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Santander ξεκίνησε μια αυτόνομη εφαρμογή που σχεδιάστηκε για ομάδες ανθρώπων για να διαχειρίζονται τα χρήματα με τη μορφή ενός "ψηφιακού" χρηματιστηρίου που λειτουργεί μέσω της κινητής συσκευής ενός χρήστη.
- ✓ Βοηθώντας τους πελάτες με την ανάγκη που προηγείται της αγοράς χρηματοοικονομικού προϊόντος. Για πολλές εν δυνάμει πελάτες το ταξίδι αγοράς αρχίζει πολύ πριν εντοπιστεί το οικονομικό προϊόν που χρειάζονται - όπως όταν αρχίζουν να ψάχνουν για ακίνητα ή αναζητούν ένα καινούργιο αυτοκίνητο. Οι κορυφαίες τράπεζες χρησιμοποιούν smartphones για να προσελκύσουν πελάτες από την αρχή του κύκλου αγοράς. Για παράδειγμα, η εφαρμογή για κινητά AutoMate της Credit Union Australia βοηθά τους πελάτες να βρουν ένα αυτοκίνητο, όχι μόνο ένα δάνειο αυτοκινήτων. Η Mobile app της Commonwealth Bank of Australia (CommBank) χρησιμοποιεί την επαυξημένη πραγματικότητα για να βοηθήσει τους καταναλωτές να βρουν τα καινούρια σπίτια τους και στη Νέα Ζηλανδία, Η εφαρμογή Home Hunter της Kiwibank βοηθά επίσης να βρουν τη σωστή ιδιοκτησία.
- ✓ Παρέχοντας εύκολα εύπεπτες πληροφορίες για τα χρηματοοικονομικά προϊόντα σε έναν ιστότοπο για κινητά. Λίγοι καταναλωτές θα κατεβάσουν μια εφαρμογή για να δουν τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει μια τράπεζα, έτσι οι ιστότοποι για κινητά είναι βασικές πλατφόρμες για την ανάληψη προοπτικών. Η Société Générale στη Γαλλία προσφέρει εκτεταμένα εργαλεία έρευνας

προϊόντων καθώς και αριθμομηχανές στην βελτιστοποιημένη ιστοσελίδα για κινητά. Η mBank στην Πολωνία προσκαλεί επίσης για εξερεύνηση του χαρτοφυλακίου των χρηματοοικονομικών προϊόντων της μέσω του οπτικού σχεδιασμού του κινητού της ιστότοπου.

- ✓ Παρουσιάζοντας τις υπηρεσίες τους μέσω βίντεο στο κινητό. Οι τράπεζες έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν την ικανότητα μιας κινητής συσκευής να παίζουν βίντεο υψηλής ποιότητας για να βοηθήσουν τους πελάτες να ανακαλύψουν ποιες υπηρεσίες παρέχουν. Η BBVA στην Ισπανία προωθεί το ψηφιακό πορτοφόλι της μέσω ενός βίντεο στην κινητή ιστοσελίδα της. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Santander προωθεί την υπηρεσία ειδοποίησης μέσω SMS μέσω βίντεο.

### **3.2.2 Η στιγμή της Εξερεύνησης: Απλοποίηση της έρευνας και σύγκρισης των χρηματοπιστωτικών προϊόντων σε κινητά**

Ενώ οι περισσότεροι πελάτες παραμένουν πιο πιθανό να ερευνήσουν τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα στους υπολογιστές τους ή στα tablet τους ή σε υποκαταστήματα παρά σε ένα τηλέφωνο, όλο και περισσότεροι αναζητούν πληροφορίες για τα προϊόντα τους στα κινητά τους. Οι ομάδες ψηφιακών τραπεζών σε κορυφαίες τράπεζες βοηθούν τους εν δυνάμει και τους υπάρχοντες πελάτες τους να διερευνούν λεπτομερώς τα χρηματοοικονομικά προϊόντα και παρέχουν χρήσιμη καθοδήγηση:

- ✓ Παρέχοντας γρήγορα τις πληροφορίες που οι πελάτες αναζητούν. Η μικρή οθόνη των κινητών συσκευών μπορεί να εμφανίσει μόνο περιορισμένο αριθμό πληροφοριών. Πολλές τράπεζες βελτιστοποιούν τις σελίδες για κινητά για να υποστηρίξουν τη διαδικασία έρευνας, προσφέροντας ένα καλό εργαλείο αναζήτησης για να βοηθήσουν τους πελάτες να βρουν αυτό που ψάχνουν όταν επισκέπτονται μια εφαρμογή κινητής τηλεφωνίας ή μια κινητή ιστοσελίδα. Οι τράπεζες όπως η Millennium Bank στην Πολωνία βοηθούν τους πελάτες να διερευνήσουν τις τραπεζικές τους ανάγκες και να επιλέξουν το σωστό προϊόν με βάση το στάδιο ζωής, τις προτεραιότητες και τους στόχους τους.
- ✓ Παρέχοντας εφαρμογές αριθμομηχανών. Ένας αυξανόμενος αριθμός τραπεζών παρέχει υπολογιστές βελτιστοποιημένους για κινητά για να βοηθήσουν τους πελάτες να μάθουν πόσο ενδιαφέρον θα μπορούσαν να κερδίσουν από ένα λογαριασμό ταμειευτηρίου ή να τους βοηθήσουν να υπολογίσουν τη μηνιαία αποπληρωμή υποθήκης ή προσωπικού δανείου. Για παράδειγμα, η Santander στο Ηνωμένο

Βασίλειο προσφέρει ένα χρήσιμο εργαλείο επιλογής υποθηκών με ενσωματωμένους πίνακες σύγκρισης προϊόντων στην εφαρμογή του.

- ✓ Βοηθώντας τους πελάτες να συγκρίνουν τα προϊόντα. Πολλοί αγοραστές χρηματοπιστωτικών προϊόντων αναζητούν συγκρίσεις προϊόντων. Η Westpac διευκολύνει την εύρεση πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα της τράπεζας εντός εφαρμογής, τόσο πριν όσο και μετά τη σύνδεση. Η εφαρμογή ζητά ακόμη και από τους χρήστες να περιστρέφουν το τηλέφωνό τους για να δουν μια παράλληλη σύγκριση των προϊόντων. Η Capital One στις ΗΠΑ βοηθά επίσης τους πελάτες να συγκρίνουν τα προϊόντα δίπλα-δίπλα καθοδηγώντας τους πελάτες από την εφαρμογή τους σε ένα εργαλείο σύγκρισης προϊόντων στον ιστότοπό της για κινητά.

### **3.2.3 Η στιγμή της Αγοράς: πωλήσεις με ευκολία και σιγουριά**

Τα στελέχη του eBusiness μπορούν να επωφεληθούν από τα κινητά ώστε να είναι εύκολο για τους πελάτες να αγοράζουν χρηματοπιστωτικά προϊόντα. Οι ομάδες ψηφιακών τραπεζών βοηθούν τους πελάτες να κάνουν αιτήσεις για προϊόντα και αυξάνουν το συνολικό ρυθμό μετατροπής της τράπεζάς τους:

- ✓ Διευκολύνοντας την αίτηση για απόκτηση προϊόντος ή λογαριασμού απευθείας μέσω κινητού. Η Bank of America επιτρέπει στους πελάτες να υποβάλλουν αίτηση για μια σειρά προϊόντων αποκλειστικά μέσω κινητού τηλεφώνου. Οι πελάτες της CaixaBank στην Ισπανία και της Garanti στην Τουρκία μπορούν να λάβουν ένα δάνειο απευθείας στο κινητό και πρέπει να επιλέξουν μόνο το ποσό του δανείου και τον όρο που θα ισχύσει. Η mBank στην Πολωνία επιτρέπει στους πελάτες να ανοίγουν νέα κατάθεση σε μόλις δύο βήματα με μια απλοποιημένη εφαρμογή προϊόντος. Το Halifax στο Ηνωμένο Βασίλειο προσφέρει ένα εργαλείο συμφωνίας κινητής υποθήκης, το οποίο επιτρέπει στους υποψήφιους αγοραστές να λάβουν μια άμεση απόφαση δανεισμού σε λιγότερο από 15 λεπτά. Σύντομα στη Γαλλία, οι νέοι πελάτες μπορούν να ανιχνεύσουν την ταυτότητά τους και να χρησιμοποιήσουν ψηφιακή υπογραφή για να ανοίξουν λογαριασμό.
- ✓ Προσφέροντας βοήθεια μέσω κινητού τηλεφώνου. Ορισμένες τράπεζες προσφέρουν άμεση βοήθεια μέσω εργαλείων όπως video chat, click-to-call ή chat-to-chat σε πελάτες που ερευνούν και εφαρμόζουν μέσω κινητού τηλεφώνου. Όταν οι πελάτες της BNP Paribas ερευνούν τα προϊόντα στην εφαρμογή και επιθυμούν να υποβάλουν αίτηση Προϊόντος μέσα στην εφαρμογή, η εταιρία τους καλεί να χρησιμοποιήσουν τη λειτουργία κινητής συνομιλίας.



- ✓ Κάνοντας εύκολη την εναλλαγή σε άλλο σημείο επαφής. Όλοι οι πελάτες δεν ολοκληρώνουν μια διαδικασία αγοράς που ξεκίνησαν στην εφαρμογή κινητής τηλεφωνίας τους, συχνά διστάζουν σε αυτό το στάδιο επειδή θέλουν να σκεφτούν την επιλογή τους ή να μιλήσουν σε κάποιον. Η CommBank, η Εθνική Τράπεζα της Αυστραλίας (NAB) και η Westpac στην Αυστραλία επιτρέπουν στους πελάτες να προσφεύγουν μέσα σε λίγα λεπτά για μια σειρά τραπεζικών προϊόντων μέσω των εφαρμογών κινητής τηλεφωνίας. Οι πελάτες μπορούν να ξεκινήσουν μια προπληρωμένη εφαρμογή μέσα στην εφαρμογή smartphone, να αποθηκεύσουν την εφαρμογή αργότερα και να την ανακτήσουν και να την τελειώσουν στο διαδίκτυο ή μέσω του τηλεφωνικού κέντρου, αν χρειαστεί.

### **3.2.4 Η στιγμή της Χρήσης: υποστήριξη στους πελάτες να εκτελούν τακτικές τραπεζικές εργασίες και να αυτοεξυπηρετούνται στο κινητό**

Τα στελέχη του eBusiness σε κορυφαίες τράπεζες δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες να εκτελούν τακτικές τραπεζικές εργασίες σε κινητές στιγμές:

- ✓ Επιτρέποντας στους πελάτες να βλέπουν γρήγορα το υπόλοιπό τους χωρίς να χρειαστεί να συνδεθούν. Όλο και περισσότερες τράπεζες, όπως η AIB στην Ιρλανδία, η ING Vysya Bank στην Ινδία και η Bank of Australia της Αυστραλίας, κάνουν διαθέσιμες τις βασικές πληροφορίες ενός λογαριασμού πριν από τη σύνδεση. Οι πελάτες της Standard Bank στη Νότια Αφρική πρέπει απλά να σπρώξουν την οθόνη σύνδεσης προς τα αριστερά για να λάβουν μια ματιά στις τελευταίες τους συναλλαγές. Τράπεζες όπως η Garanti στην Τουρκία, η Société Générale στη Γαλλία και η Westpac στη Νέα Ζηλανδία χρησιμοποιούν οθόνες δεξαμενών μετρητών, οι οποίες διακριτικά ενημερώνουν τους πελάτες για τα διαθέσιμα υπόλοιπα τους.
- ✓ Κάνοντας εύκολη την εγγραφή και την είσοδό τους. Οι κορυφαίες τράπεζες προσπαθούν να κάνουν τη διαδικασία σύνδεσης στο κινητό τηλέφωνο όσο πιο ανώδυνη γίνεται, χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο η ασφάλεια. Οι κορυφαίες τράπεζες το κάνουν αυτό χρησιμοποιώντας τον έλεγχο ταυτότητας πολλών παραγόντων την πρώτη φορά που οι πελάτες χρησιμοποιούν την εφαρμογή και στη συνέχεια τους αφήνουν να χρησιμοποιούν απλοποιημένη σύνδεση. Πολλές τράπεζες στις ΗΠΑ και στον Καναδά έχουν αρχίσει να προσφέρουν έλεγχο ταυτότητας δακτυλικών αποτυπωμάτων στις εφαρμογές κινητής τηλεφωνίας τους, χρησιμοποιώντας το Touch ID της Apple για εφαρμογές iOS. Στις ΗΠΑ, οι πελάτες της USAA μπορούν

να συνδεθούν στην εφαρμογή τους χρησιμοποιώντας το δακτυλικό αποτύπωμα, το πρόσωπο ή τη φωνή τους.

- ✓ Διευκολύνοντας τους πελάτες να μεταφέρουν χρήματα. Αντί να περιμένουμε από τους πελάτες να θυμούνται τους κωδικούς ταξινόμησης και τους αριθμούς λογαριασμών, ένας αυξανόμενος αριθμός τραπεζών, όπως το BBVA της Ισπανίας, το Wells Fargo της Αμερικής και η ANZ της Αυστραλίας, τώρα επιτρέπουν στους πελάτες να στέλνουν χρήματα χρησιμοποιώντας μόνο τον αριθμό τηλεφώνου ή τη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το CommBank επιτρέπει στους πελάτες να πραγματοποιούν πληρωμές χρησιμοποιώντας ονόματα προφίλ στο Facebook. Η Royal Bank of Canada επιτρέπει στους πελάτες να δημιουργούν νέες επαναλαμβανόμενες πληρωμές, ενώ η Westpac τους επιτρέπει να οργανώνουν μελλοντικές πληρωμές απευθείας στην εφαρμογή.
- ✓ Διευκολύνοντας την πληρωμή λογαριασμών. Η Handelsbanken στη Σουηδία, η Rabobank στις Κάτω Χώρες και η τράπεζα των ΗΠΑ διευκολύνουν τους πελάτες να πληρώσουν ένα χαρτονόμισμα, λαμβάνοντας μια εικόνα από αυτό. Η Bank Millennium στην Πολωνία και η Wells Fargo επέτρεψαν στους πελάτες να σαρώσουν έναν κωδικό QR για να ξεκινήσουν μια πληρωμή λογαριασμού. Η Chase στις Η.Π.Α. έχει ένα αρχείο καταγραφής πληρωμών που δείχνει τα χρήματα που έλαβε, τα χρήματα που στάλθηκαν, τα αιτήματα που έλαβε και τα αιτήματα που στάλθηκαν. Ορισμένες τράπεζες, όπως η Westpac στην Αυστραλία και η Lloyds στο Ηνωμένο Βασίλειο, επιτρέπουν στους πελάτες να προσθέτουν έναν λογαριασμό πληρωμής απευθείας στην εφαρμογή κινητής τηλεφωνίας. Οι τουρκικές τράπεζες Akbank, Garanti και İşbank επιτρέπουν σε όλους τους πελάτες να επιλέγουν έναν δικαιούχο από μια λίστα προεπιλεγμένων λογαριασμών στην εφαρμογή.
- ✓ Απλοποιώντας τις καταθέσεις. Οι τράπεζες συνδυάζουν κάμερες τηλεφώνου με οπτική αναγνώριση χαρακτήρων για να επιτρέπουν απομακρυσμένη καταγραφή καταθέσεων (RDC). Σήμερα, οι αμερικανικές τράπεζες, όπως η Chase, η Citibank, η Capital One 360, η USAA και η τράπεζα των ΗΠΑ, προσφέρουν την RDC, μαζί με μερικές τράπεζες αλλού, όπως η Ισπανία Banco de Sabadell και το CIBC του Καναδά.
- ✓ Προσφέροντας επιλογές αυτοεξυπηρέτησης πελατών. Η Bank Millennium στην Πολωνία, το υποκατάστημα Banking and Trust (BB & T) στις ΗΠΑ και η Barclays στο Ηνωμένο Βασίλειο επιτρέπουν σε όλους τους πελάτες να αναφέρουν μια χαμένη ή κλεμμένη κάρτα μέσω της εφαρμογής. Η CommBank και η Westpac στην Αυστραλία και η ICA Banken στη Σουηδία προσφέρουν χαρακτηριστικά πρόληψης απάτης, όπως η απενεργοποίηση των πελατών σε ορισμένες περιοχές ή για ορισμένους τύπους συναλλαγών. Η USAA στις Η.Π.Α. και η Lloyds Bank στο Ηνωμέ-

νο Βασίλειο επιτρέπουν στους πελάτες να βάζουν τα ταξιδιωτικά τους σχέδια στις εφαρμογές τους για να βοηθήσουν να εντοπίσουν ασυνήθιστη δραστηριότητα λογαριασμού και να εμποδίσουν την παρεμπόδιση της κάρτας τους κατά λάθος όταν ταξιδεύουν στο εξωτερικό. Η İsbank στην Τουρκία επιτρέπει στους πελάτες να παραγγείλουν μια νέα κάρτα απευθείας στην εφαρμογή. Οι περισσότερες τράπεζες προσφέρουν κάποιο συνδυασμό ισοζυγίων και συναγερμών συναλλαγών και οι τράπεζες όπως η Chase στις ΗΠΑ, η CaixaBank στην Ισπανία και η NatWest στο Ηνωμένο Βασίλειο επιτρέπουν στους πελάτες να διαχειρίζονται τις ειδοποιήσεις τους απευθείας στην εφαρμογή.

- ✓ Ενεργοποιώντας τους πελάτες ώστε να πραγματοποιούν κινητές πληρωμές χωρίς επαφή εντός κινητής συσκευής. Πολλές τράπεζες, όπως η BBVA στην Ισπανία και η Intesa Sanpaolo στην Ιταλία, επιτρέπουν τις κινητές πληρωμές χωρίς επαφή μέσω ξεχωριστών εφαρμογών για κινητές πληρωμές. Η Τράπεζα Zachodni WBK, η CaixaBank και η mBank έχουν ενσωματώσει τις κινητές επαφές χωρίς πληρωμές στην κύρια εφαρμογή κινητής τηλεφωνίας.

### **3.2.5 Η στιγμή της Ερώτησης: Απαντήσεις σε ερωτήσεις εντός κινητών συσκευών**

Οι ομάδες ψηφιακών τραπεζών μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα κινητά για να βοηθήσουν τους πελάτες να απαντήσουν στις ερωτήσεις τους:

- ✓ Παρέχοντας ένα εικονικό βοηθό που μπορεί να αλληλεπιδράσει με φωνητικές εντολές. Ορισμένες τράπεζες, όπως η ING Bank στις Κάτω Χώρες και η Ally στις ΗΠΑ, εισήγαγαν έναν εικονικό βοηθό που επιτρέπει στους πελάτες να κάνουν ερωτήσεις ή να ξεκινούν μεταφορές και πληρωμές μέσω φωνητικών εντολών.
- ✓ Προσφέροντας βοήθεια μέσω ασφαλούς συνομιλίας ή τηλεοπτικής τραπεζικής. Οι κορυφαίες ομάδες ψηφιακών τραπεζών διευκολύνουν τους πελάτες να προσεγγίσουν την βοήθεια όποτε το χρειάζονται. Η BBVA στην Ισπανία προσφέρει την υπηρεσία "Gestor BBVA Contigo" απευθείας στην εφαρμογή κινητής τηλεφωνίας, επιτρέποντας στους πελάτες να επικοινωνούν με τον προσωπικό τους σύμβουλο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή τηλεφώνου συνδυάζοντας έτσι εξ αποστάσεως εξατομικευμένες οικονομικές συμβουλές με την ψηφιακή τραπεζική. Η TSB Bank προσφέρει στους πελάτες της κινητής τραπεζικής βοήθεια μέσω Ασφαλούς συνομιλίας. Το Kiwibank της Νέας Ζηλανδίας προσφέρει το click-to-chat μέσω της εφαρμογής iPhone του. Η εφαρμογή κινητής τηλεφωνίας της USAA προχωράει ένα βή-

μα παραπέρα, επιτρέποντας στους αντιπροσώπους εξυπηρέτησης πελατών να δουν τι βλέπουν και κάνουν οι πελάτες πριν τους αγγίξουν το κουμπί για να ξεκινήσουν μια συνομιλία. Η mBank Στην Πολωνία επιτρέπει στους πελάτες να προγραμματίσουν ένα ραντεβού για βιντεοεπιτήρηση μέσω της εφαρμογής για κινητά τους. Η Bank Zachodni WBK, επίσης στην Πολωνία, προσφέρει υπηρεσία τηλεοπτικής τραπεζικής μέσω της εφαρμογής για κινητά.

- ✓ Βοηθώντας τους πελάτες να βρουν υποκαταστήματα και ATM. Αξιοποιώντας τις λειτουργίες του τηλεφωνικού εξοπλισμού, όπως οι εντοπιστές του συστήματος παγκόσμιας εντοπισμού θέσης (GPS), οι περισσότερες τράπεζες βοηθούν τους πελάτες να εντοπίσουν το πλησιέστερο ATM ή το υποκατάστημα στις εφαρμογές κινητής τηλεφωνίας τους και ορισμένοι, όπως η Royal Bank of Canada ή η Akbank στην Τουρκία, τα ATM με επαυξημένη πραγματικότητα. Οι τράπεζες όπως η Bankinter στην Ισπανία, η NatWest στο Ηνωμένο Βασίλειο και η PKO Bank Polski στην Πολωνία προσφέρουν κάρτες χρησιμοποιώντας την κινητή τραπεζική για να δημιουργήσουν έναν κώδικα που οι πελάτες μπορούν είτε να χρησιμοποιήσουν οι ίδιοι είτε να στείλουν με SMS σε φίλους και οικογένειες για να αποσύρουν μετρητά απευθείας από ATM.
- ✓ Επιτρέποντας στους πελάτες να δημιουργούν ραντεβού υποκαταστημάτων. Η DBS Bank στη Σιγκαπούρη επιτρέπει στους πελάτες που σκοπεύουν να επισκεφθούν ένα υποκατάστημα να δουν πόσο γεμάτο είναι το κατάστημα και τους στέλνει ένα κείμενο με αριθμό ουράς πριν την επίσκεψή τους. Ορισμένες τράπεζες, όπως η ING στο Βέλγιο και η BMO στον Καναδά, προσφέρουν προγραμματισμό διορισμού υποκαταστημάτων απευθείας στην εφαρμογή.

### **3.2.6 Η στιγμή της Συμμετοχής: Χρήση του κινητού για να εμβάθυνση στην αφοσίωση του πελάτη**

Για να διευκολύνουν την υιοθέτηση και χρήση των πελατών και να αυξήσουν τον αριθμό των ενεργών χρηστών κινητών τραπεζών, οι ομάδες ψηφιακών τραπεζών πρέπει να υιοθετήσουν μια προσέγγιση που βασίζεται στον πελάτη στην κινητή τραπεζική, με την εφαρμογή εξατομικευμένων υπηρεσιών κινητής τραπεζικής. Οι ομάδες ψηφιακών τραπεζών προσπαθούν να δημιουργήσουν νέα αξία για τους πελάτες και να εμβαθύνουν την αφοσίωση των πελατών μέσω του κινητού:

- ✓ Αποστέλλοντας ειδοποιήσεις. Πολλές τράπεζες προσφέρουν ειδοποιήσεις που ενεργοποιούνται είτε από ένα όριο υπολοίπου λογαριασμού είτε από μεμονωμένες συναλλαγές. Οι ειδοποιήσεις μπορούν να βοηθήσουν τους πελάτες να αποφύγουν την απάτη, τις ελλείψεις μετρητών, τις μη εξουσιοδοτημένες υπεραναλήψεις ή τους απλήρωτους λογαριασμούς, αυξάνοντας έτσι την υπεράσπιση των πελατών. Η Lloyds Bank και η Barclays στο Ηνωμένο Βασίλειο προσφέρουν ειδοποιήσεις που ειδοποιούν τους πελάτες όταν έχει πραγματοποιηθεί μια συναλλαγή στο εξωτερικό.
- ✓ Προσαρμόζοντας την εμπειρία της κινητής τραπεζικής. Ορισμένες τράπεζες, όπως η BNP Paribas, επιτρέπουν στους πελάτες να προσαρμόσουν το προφίλ τους προσθέτοντας την εικόνα τους στην οθόνη της εφαρμογής για κινητές τραπεζικές υπηρεσίες. Στις ΗΠΑ, η Chase αλλάζει τις εικόνες στην οθόνη σύνδεσης με βάση την τοποθεσία του πελάτη και την ώρα της ημέρας. Σύντομα, οι πελάτες μπορούν να προσαρμόσουν τις συναλλαγές τους με εικόνες και πληροφορίες θέσης.
- ✓ Κάνοντας τους πελάτες προσωπικές προσφορές. Ορισμένες τράπεζες έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν στοιχεία ανάλυσης δεδομένων για να κατανοήσουν καλύτερα τις τρέχουσες ανάγκες των πελατών τους και να προβλέψουν μελλοντικές ανάγκες των πελατών τους. Η CommBank διασταυρώνεται με τους υπάρχοντες πελάτες, πραγματοποιώντας εξατομικευμένες συστάσεις προϊόντων στην εφαρμογή της. Η Garanti στην Τουρκία και η CaixaBank στην Ισπανία παρουσιάζουν μηνύματα πωλήσεων βάσει της οικονομικής κατάστασης των πελατών, όπως ένα προεξοφλημένο ταμειακό δάνειο σε περίπτωση αναμενόμενης έλλειψης μετρητών ή σε πελάτες με κρίσιμο χαμηλό υπόλοιπο λογαριασμού.
- ✓ Βοηθώντας τους πελάτες να κατανοήσουν τα οικονομικά τους. Ορισμένες τράπεζες προσφέρουν εργαλεία διαχείρισης χρημάτων για να βοηθήσουν τους πελάτες να κατανοήσουν τα οικονομικά τους και να λάβουν καλύτερες αποφάσεις σχετικά με το δανεισμό, τις δαπάνες και την εξοικονόμηση πόρων. Η BNP Paribas στη Γαλλία επιτρέπει στους πελάτες να βλέπουν και να παρακολουθούν κατηγοριοποιημένα έσοδα και έξοδα με διαδραστικά γραφικά. Η Postbank στη Γερμανία παρέχει στους πελάτες ένα εργαλείο προϋπολογισμού για να τους βοηθήσει να ελέγξουν τις δαπάνες τους και στέλνει ειδοποιήσεις σε εκείνους που υπερβαίνουν τον προϋπολογισμό τους. Οι πελάτες της Standard Bank της Νότιας Αφρικής μπορούν να δουν πώς προχωρούν έναντι των στόχων αποταμίευσής τους απευθείας στην εφαρμογή για κινητές τραπεζικές υπηρεσίες. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, το Capital One έχει ενσωματώσει ένα εργαλείο παρακολούθησης πιστωτικών στο κινητό του, ώστε οι πελάτες να μπορούν να δουν τα τρέχοντα πιστωτικά τους αποτελέσματα και να προσομοιώσουν τον τρόπο με τον οποίο οι πράξεις τους θα μπορούσαν να

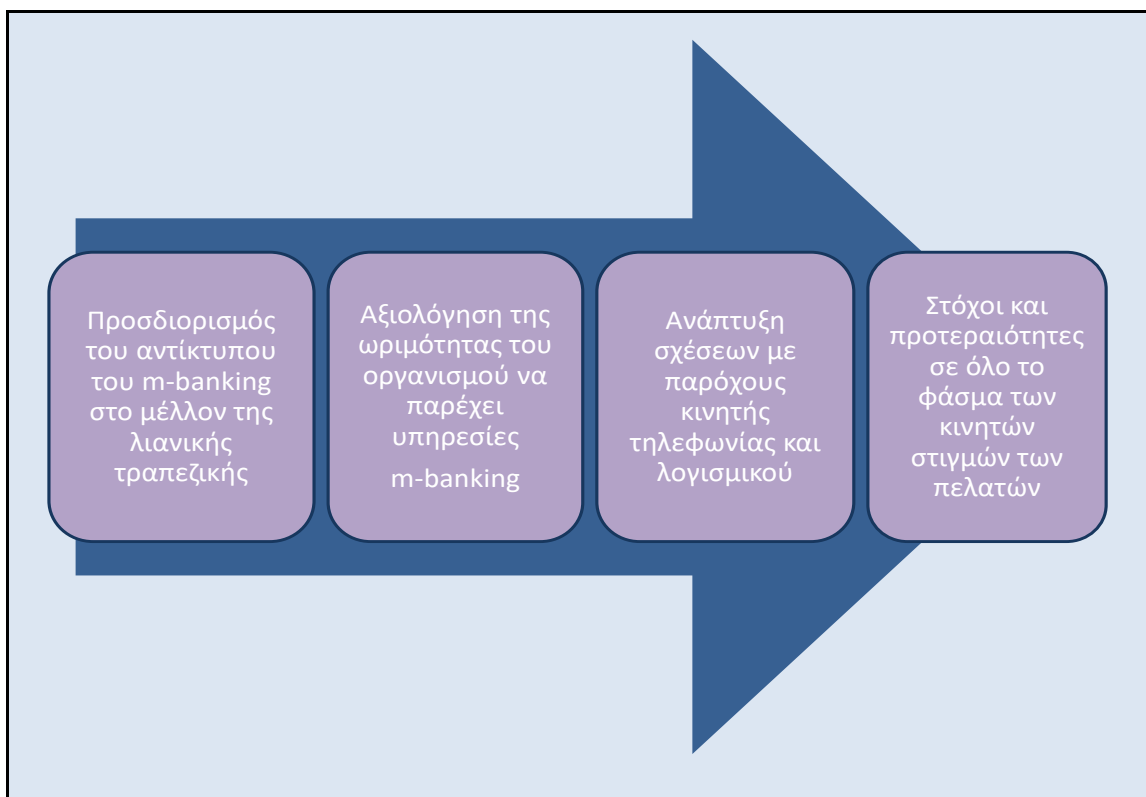
επηρεάσουν το πιστωτικό αποτέλεσμά τους, βοηθώντας τους να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την πιστοληπτική τους ικανότητα.

- ✓ Ενθαρρύνοντας τους πελάτες να αποθηκεύσουν τυποποιημένα. Η δυνατότητα opt-in εξοικονόμησης της Nationwide προτρέπει τους πελάτες να εξοικονομούν χρήματα, επιτρέποντάς τους να μεταφέρουν μικρά χρηματικά ποσά σε έναν προεπιλεγμένο λογαριασμό ταμειυτηρίου, χωρίς να χρειάζεται να συνδεθούν. Η εφαρμογή Saving Coach της USAA χρησιμοποιεί τυποποίηση και έναν εικονικό βοηθό ώστε οι πελάτες να εξοικονομούν: Παρέχει στους πελάτες της ένα εξατομικευμένο σχέδιο για να επιτύχουν τους στόχους αποταμίευσης και μετακινεί αυτόματα τα χρήματα μεταξύ των λογαριασμών ελέγχου και αποταμίευσης. Το SaveAPp της First Direct βοηθά τους πελάτες να δουν από πού μπορούν να εξοικονομήσουν χρήματα στις καθημερινές τους δαπάνες.
- ✓ Προσφέροντας ανταμοιβές που χρηματοδοτούνται από εμπόρους. Στις ΗΠΑ, οι πελάτες της American Express μπορούν να αποθηκεύσουν επιλέγοντας τις προσφορές που επιθυμούν να προσθέσουν στην κάρτα τους και στη συνέχεια να χρησιμοποιήσουν την κάρτα τους για να πληρώσουν και να δουν την εξοικονόμηση. Μπορούν επίσης να εξερευνήσουν έναν χάρτη των κοντινών προσφορών και να λάβουν ειδοποιήσεις στο τηλέφωνό τους, ώστε να μην χάσουν την αποταμίευσή τους. Ομοίως, η mBank της Πολωνίας χρησιμοποιεί αναλυτικά στοιχεία, προηγούμενες δαπάνες και τρέχουσα τοποθεσία για να παρέχει σχετικές, συμφραζόμενες, προσφορές που σχετίζονται με το εμπόριο, τόσο πριν όσο και μετά τη σύνδεση. Η Lloyds Bank στο Ηνωμένο Βασίλειο επιτρέπει στους πελάτες να διαχειρίζονται τις προσφορές εξαργύρωσης εξ ολοκλήρου στην εφαρμογή. Τα ψηφιακά πορτοφόλια που ενσωματώνουν τις προσφορές, τα κουπόνια, οι πληρωμές και οι ανταμοιβές επιβράβευσης είναι έτοιμοι να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές προβαίνουν σε αγορές και πραγματοποιούν πληρωμές.

### **3.3 Συστάσεις για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής M-banking**

Οι ηγέτες της ψηφιακής τραπεζικής αντιμετωπίζουν μια σειρά εμποδίων που πρέπει να ξεπεραστούν για την επιτυχή εκτέλεση στρατηγικών κινητής τηλεφωνίας, συμπεριλαμβανομένου τον ταχύτατο ρυθμό αλλαγής τεχνολογίας, τον καθορισμό του τρόπου ενσωμάτωσης της κινητής τραπεζικής σε μια ευρύτερη πολυκαναλική στρατηγική, τις εσωτερικές οργανωτικές προκλήσεις, την πολυπλοκότητα κατασκευής ψηφιακών τραπεζικών πλατφορμών και τα τεχνικά προβλήματα που παρουσιάζονται από διάφορες κινητές πλατφόρμες και συσκευές.

Η κινητή τραπεζική δεν πρέπει να είναι αγώνας ανταγωνισμού μεταξύ τραπεζών. Οι ομάδες ψηφιακών τραπεζών θα πρέπει να σταματήσουν να ανησυχούν για τους ανταγωνιστές τους και να ανιχνεύουν τι χρειάζονται και τι αξίζουν οι ίδιοι οι πελάτες τους. Αντιμετωπίζοντας τις αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών και με ένα ταχύτατα κινούμενο ανταγωνιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον, τα στελέχη του eBusiness πρέπει να συνεχίσουν να ανεβάζουν τον πήχη προσφέροντας εξαιρετικές εμπειρίες πελατών, να δημιουργούν νέα αξία και να συνεργάζονται με τους πελάτες τους στις κινητές στιγμές τους. Για να αναπτύξουν τη στρατηγική τους για κινητά, οι ομάδες ψηφιακών τραπεζών πρέπει να ακολουθήσουν τις παρακάτω βασικές συστάσεις<sup>[8],[9]</sup>, οι οποίες παρουσιάζονται στο διάγραμμα 3.3:



**Σχήμα 3.3:** Συστάσεις για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής M-banking

**Πηγή:** Benjamin Ensor and Peter Wannemacher (2015). *Build A World-Class Mobile Banking Strategy*. Forrester Research (March 2015).

- Να προσδιοριστεί ο αντίκτυπος της κινητής τραπεζικής στο μέλλον της λιανικής τραπεζικής. Αναμένεται ότι 108 εκατομμύρια πελάτες θα χρησιμοποιούν μόνο κινητές τραπεζικές υπηρεσίες στις ΗΠΑ έως το 2017, ενώ άλλα 88 εκατομμύρια σε επτά χώρες της Δυτικής Ευρώπης. Οι ηγέτες των ψηφιακών τραπεζών πρέπει να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις τους να χρησιμοποιήσουν την κινητή τραπεζική για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών και τις απειλές που προκύπτουν. Οι επαγγελματίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν πρέπει να επιδείξουν σε ανώτερα στε-

λέχη σε ολόκληρο τον οργανισμό τους ότι η κινητή τεχνολογία είναι κάτι περισσότερο από μια εφαρμογή, ένα κανάλι ή απλά μια μικρότερη ψηφιακή οθόνη.

- Να αξιολογηθεί η ωριμότητα του οργανισμού να παρέχει υπηρεσίες m-banking. Θα πρέπει να μελετάται η τρέχουσα κατάσταση του εσωτερικού περιβάλλοντος και να σχεδιάζεται με τον καλύτερο τρόπο η στρατηγική για την κινητή τραπεζική. Θα πρέπει να εκτιμώνται οι δυνατότητες του οργανισμού όσον αφορά το στελεχιακό δυναμικό, την ανώτερη ηγεσία, τους διαθέσιμους πόρους και τις διαδικασίες. Δεν μπορεί κάθε οργανισμός να κάνει άλματα χωρίς την απαιτούμενη ωριμότητα αλλά πρέπει να έχει ένα ρεαλιστικό σχέδιο προσαρμογής των οργανωτικών δομών του.
- Να υιοθετηθεί ο κύκλος των κινητών στιγμών των πελατών. Η Στρατηγική θα πρέπει να εξειδικεύεται σε στόχους-δράσεις που να απαντάνε σε όλες τις κινητές στιγμές των πελατών. Προς αυτή την κατεύθυνση είναι πάντα χρήσιμη η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα μέσω ερευνών για τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τις κινήσεις του ανταγωνισμού. Τόσο οι δημοσκοπήσεις όσο και η διαδικασία ανατροφοδότησης μέσω της ανάλυσης των στοιχείων των κινήσεων των πελατών μπορούν να δώσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για την ανάπτυξη καινοτόμων-εμπορικών εφαρμογών.
- Να αναπτυχθούν σχέσεις με παρόχους κινητής τηλεφωνίας και λογισμικού. Σίγουρα ένας τραπεζικός οργανισμός δεν μπορεί από μόνος του να αναπτύξει τεχνολογικά προηγμένες υπηρεσίες εάν δε συνεργαστεί με εταιρίες παροχής λογισμικού και κινητής τηλεφωνίας. Η ανάπτυξη καινοτόμων-εμπορικών εφαρμογών μπορεί να επιτευχθεί μόνο με ομαδική συνεργασία αυτών των παραγόντων.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3**

**[6]** Rajnish Tiwari & Stephan Buse (2007) “The Mobile Commerce Prospects: A Strategic Analysis of Opportunities in the Banking Sector”, Hamburg University Press.

**[8]** Benjamin Ensor and Peter Wannemacher (2015). Build A World-Class Mobile Banking Strategy. Forrester Research (March 2015).

**[9]** Aurilie L’Hostis and Peter Wannemacher (2015). The State Of Mobile Banking. Landscape: The Mobile Banking Strategy Playbook. Forrester Research (October 2015).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### M-Banking – Η παρούσα κατάσταση στην Ελλάδα

#### 4.1 Η Ηλεκτρονική Τραπεζική στην Ελλάδα

Σε μια εκτενή περίοδο οικονομικής αβεβαιότητας στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της οποίας οι ελληνικές τράπεζες απέτυχαν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους, η ηλεκτρονική τραπεζική και το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχουν πολλές δυνατότητες διαφυγής από την κρίση. Η ηλεκτρονική τραπεζική ως κανάλι διανομής στον κλάδο των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών εισήχθη στα μέσα της δεκαετίας του 1990 και στη συνέχεια αυξάνεται σταθερά. Παρόλο που η ηλεκτρονική τραπεζική εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην ελληνική αγορά το 1997, υιοθετήθηκε από μεγάλες ελληνικές τράπεζες μετά το 1999 και από τότε έχει εξελιχθεί με μεγάλο ενδιαφέρον στον ελληνικό τραπεζικό τομέα.

Σήμερα, οι ελληνικές τράπεζες προσφέρουν εκτενώς υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής: Online Banking, Phone Banking, Internet Banking, Mobile Banking ακολουθώντας πιστά τις θεμελιώδεις αλλαγές που έφερε η τεχνολογία της πληροφορίας στο τραπεζικό περιβάλλον και στον κλάδο των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών εν γένει. Το Διαδίκτυο έχει γίνει μια αναγκαιότητα για τις τράπεζες που θέλουν να προχωρήσουν και να ακολουθήσουν τις εξελίξεις στην τεχνολογία των πληροφοριών και των επικοινωνιών. Επιπλέον, το Διαδίκτυο έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές και οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν τις τραπεζικές τους συναλλαγές. Η τράπεζα μέσω Διαδικτύου κερδίζει συνεχώς έδαφος και η τραπεζική βιομηχανία δίνει μεγάλη προσοχή σ' αυτό. Η τραπεζική του Διαδικτύου έχει ξεσηκώσει ολόκληρο τον τραπεζικό κλάδο και παρέχει στις τράπεζες νέα και οικονομικά αποδοτικά μέσα για τη διατήρηση και την αύξηση της πελατειακής τους βάσης.

Πιστεύεται ότι οι Η.Π.Α. είναι τρία έως πέντε χρόνια μπροστά από την Ευρώπη όσον αφορά την τραπεζική στο Διαδίκτυο. Όσον αφορά την Ελλάδα, μόλις οι ελληνικές τράπεζες συνειδητοποίησαν τις επερχόμενες εξελίξεις, άρχισαν να μετασχηματίζουν τις υπηρεσίες τους προκειμένου να γίνουν πιο σύγχρονες και πιο ανταγωνιστικές. Επιπλέον, οι ελληνικές τράπεζες έχουν αναπτύξει ιστότοπους που παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες σε σύγκριση με τις ιστοσελίδες των αμερικανικών τραπεζών και προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, όπως η κινητή τραπεζική. Οι ελληνικές τράπεζες ακολου-

θούν τις παγκόσμιες τάσεις των ηλεκτρονικών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στην κατεύθυνση της ενοποίησης και της ολοκλήρωσης<sup>[12]</sup>.

Ακολουθώντας τις παγκόσμιες τάσεις, οι ελληνικές τράπεζες δημιούργησαν επίσης κάποιες εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες με τις τηλεπικοινωνίες, την τεχνολογία της πληροφορίας καθώς και με τις εταιρείες μέσων ενημέρωσης. Μέσα από αυτά τα στρατηγικά κινήματα, προσβλέπουν στην προσθήκη νέων δυνατοτήτων στις οργανώσεις τους. Μερικά από τα αποτελέσματα είναι: πιο σύγχρονη τεχνολογία, πιο συγκεκριμένη έρευνα, πιο εξελιγμένα προϊόντα και υπηρεσίες με εξατομικευμένη προστιθέμενη αξία, εξατομικευμένο μάρκετινγκ και φυσικά εξοικονόμηση κόστους και παραγωγή κερδών.

Ωστόσο, ο ρυθμός υιοθέτησης της ηλεκτρονικής και κινητής τραπεζικής από τους Έλληνες καταναλωτές είναι αργός για πολλούς λόγους, μερικοί από τους σημαντικότερους είναι η δυσπιστία τους απέναντι στη χρήση του Διαδικτύου και η ανασφάλεια κατά την εκτέλεση συναλλαγών μέσω αυτού, καθώς και η έλλειψη γνώσης για τις νέες τεχνολογίες. Ταυτόχρονα, πολλές ελληνικές τράπεζες δεν έχουν υιοθετήσει έντονες στρατηγικές μάρκετινγκ για την προώθηση των υπηρεσιών τους στην κινητή τραπεζική.

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η τρέχουσα κατάσταση του m-banking στην Ελλάδα. Παρουσιάζονται, με τη χρήση εικόνων, οι εφαρμογές m-banking από τις ελληνικές συστημικές τράπεζες (ΕΤΕ, ΑΛΦΑ, ΠΕΙΡΑΙΩΣ και EUROBANK), σε μια προσπάθεια να εντοπιστούν ποιες υπηρεσίες m-banking έχουν τεθεί σε εφαρμογή με απώτερο σκοπό την εξυπηρέτηση των πελατών.

## 4.2 Η περίπτωση της ΕΤΕ

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος<sup>[13]</sup> παρέχει στους πελάτες της ένα γρήγορο και ασφαλές i-bank Mobile Banking. Πρόκειται για μια εφαρμογή του Internet banking “i-bank” που εγκαθίσταται και λειτουργεί στα κινητά τηλέφωνα. Το i-bank Mobile Banking προσφέρει καθημερινές λύσεις για άμεση εξυπηρέτηση των τραπεζικών συναλλαγών. Ο Πελάτης έχει πρόσβαση σε πληροφορίες και συναλλαγές οπουδήποτε στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, 24ώρες το 24ωρο.

Το κεντρικό μενού της εφαρμογής Mobile Banking της ΕΤΕ παρουσιάζεται στην εικόνα 4.1. Ο χρήστης της εφαρμογής έχει τη δυνατότητα να εντοπίζει τα πλησιέστερα καταστήματα ή ΑΤΜ της Εθνικής Τράπεζας, να πραγματοποιεί τηλεφωνική κλήση και αποστολή e-mail στο Κέντρο Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης της Εθνικής Τράπεζας. Από το κεντρικό μενού μπορεί να μεταβεί σε ειδικότερες m-banking υπηρεσίες και να πραγματοποιήσει πληρωμές και μεταφορές χρημάτων.

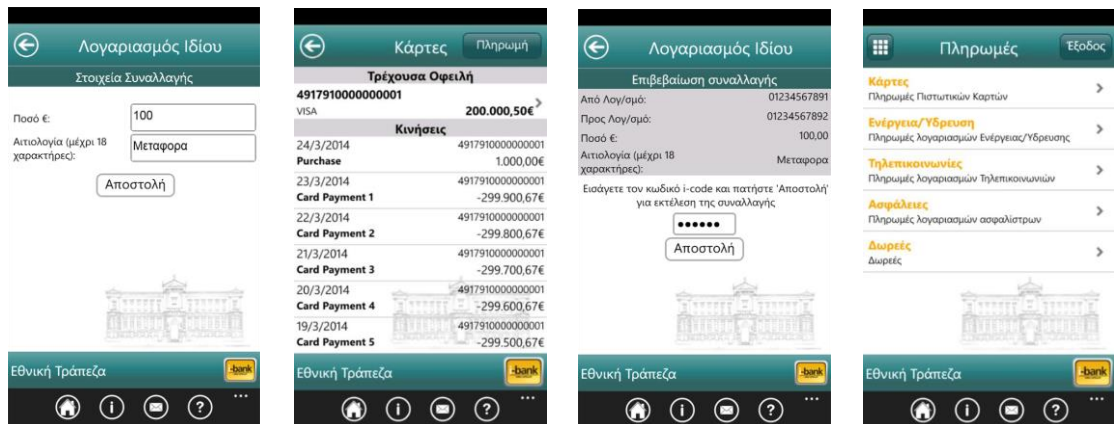


**Εικόνα 4.1:** M-banking ΕΤΕ - Το κεντρικό μενού εφαρμογής  
Πηγή: [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)

Όπως φαίνεται στην εικόνα 4.2, οι χρήστες της εφαρμογής έχουν τη δυνατότητα για,

- ενημέρωση όσον αφορά τους λογαριασμούς, τις πιστωτικές και τις χρεωστικές κάρτες
- μεταφορά χρημάτων σε λογαριασμούς Εθνικής Τράπεζας και άλλων τραπεζών στην Ελλάδα και το εξωτερικό
- πληρωμές Δημοσίου / Ενέργειας / Ύδρευσης/ Τηλεπικοινωνιών / Ασφαλειών / Δωρεών / Λοιπών Εταιρειών (ΔΕΗ, ΟΤΕ, Cosmote, Vodafone, Wind, ΕΥΔΑΠ, ΕΥΑΘ, e-Pass, MultiChoice NOVA κ.ά.)

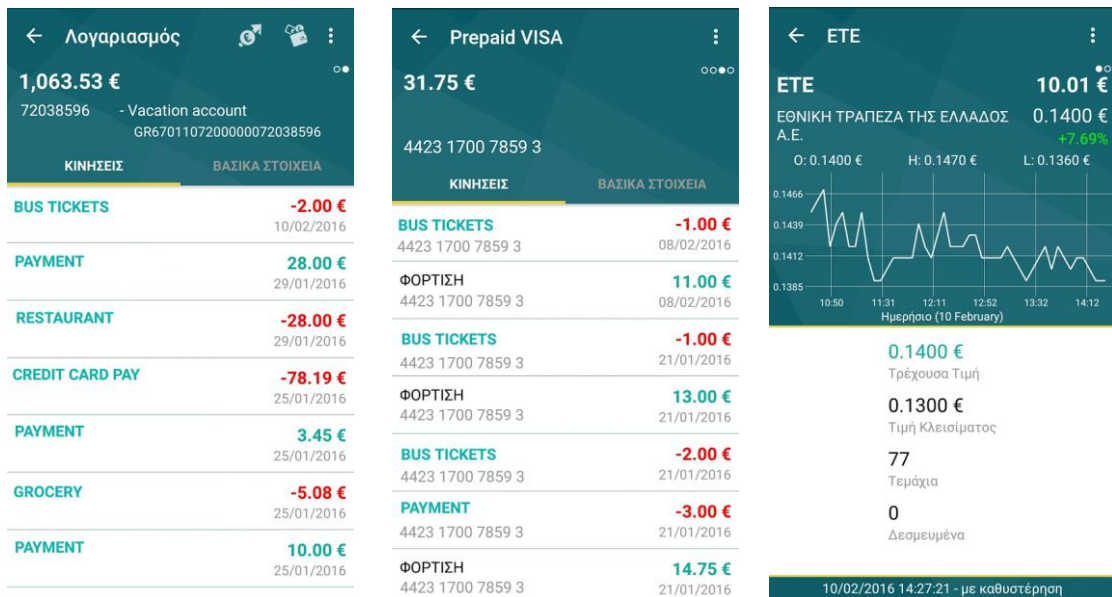
- λειτουργία BarCode Scanning σε επιλεγμένες συναλλαγές πληρωμών
- πληρωμές πιστωτικών καρτών έκδοσης Εθνικής Τράπεζας, καθώς και έκδοσης άλλων Τραπεζών



**Εικόνα 4.2:** M-banking ETE - Υπηρεσίες πληρωμών και μεταφοράς χρημάτων  
**Πηγή:** [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)

Όπως φαίνεται στην εικόνα 4.3, οι χρήστες της εφαρμογής έχουν τη δυνατότητα για,

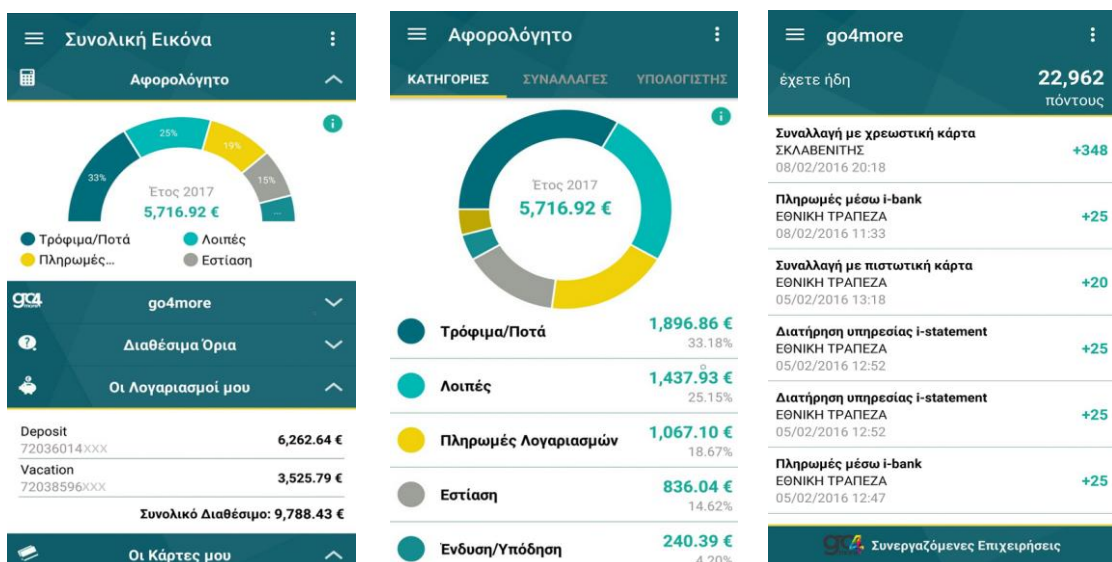
- Virtual Prepaid MasterCard της Εθνικής: φόρτιση / εκφόρτιση κάρτας, προβολή βασικών και αναλυτικών στοιχείων και κινήσεων
- προβολή δανείων (υπόλοιπα λογαριασμών, κίνηση, δοσολόγιο, κ.ά.)
- προβολή προθεσμιακών καταθέσεων
- στοιχεία ατομικού χαρτοφυλακίου μετοχών
- αγορά και πώληση μετοχών στα Χρηματιστήρια Αξιών Αθηνών και Κύπρου
- τύχη εντολής αγοράς και πώλησης



**Εικόνα 4.3:** M-banking ETE - Υπηρεσίες πληρωμών προπληρωμένων καρτών και κίνησης χαρτοφυλακίου  
 Πηγή: [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)

Η εφαρμογή παρέχει επιπλέον υπηρεσίες (εικόνα 4.4)

- προβολής πόντων και κινήσεων του προγράμματος επιβράβευσης go4more
- ενημέρωσης για το αφορολόγητο που έχει “χτίσει” ο πελάτης με κάρτες και ηλεκτρονικά κανάλια Εθνικής. Αναλυτική παρουσίαση των συναλλαγών και υπολογισμός του ύψους δαπανών που απαιτείται βάσει του εισοδήματος του πελάτη.



**Εικόνα 4.4:** M-banking ETE - Υπηρεσίες ενημέρωσης για επιβράβευση και «χτισίματος» αφορολόγητου ορίου  
 Πηγή: [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)

Το i-bank mobile banking θεωρείται ασφαλές. Χρησιμοποιούνται προηγμένες ρυθμίσεις ασφαλείας και τεχνολογίες για να διασφαλιστεί το απόρρητο και απαραβίαστο των συναλλαγών και των προσωπικών στοιχείων. Επιπλέον, δεν αποθηκεύονται πληροφορίες των συναλλαγών στο κινητό τηλέφωνο. Οι συναλλαγές μέσω της Smartphone συσκευής διασφαλίζονται με το ίδιο επίπεδο και τα μέτρα ασφάλειας που παρέχονται και στο Internet Banking. Συγκεκριμένα:

- ✓ Η μυστικότητα και το αναλλοίωτο των δεδομένων διασφαλίζονται μέσω του πρωτοκόλλου ασφαλούς επικοινωνίας SSL (Secure Sockets Layer) με ισχυρή κρυπτογράφηση στα 128 bit
- ✓ Η ελεγχόμενη πρόσβαση στα συστήματα της Τράπεζας (Internet και Mobile Banking) προστατεύεται από Firewall τελευταίας τεχνολογίας.
- ✓ Η ταυτοποίηση του χρήστη και η πρόσβασή του στο Internet & Mobile Banking πραγματοποιείται με: τον Κωδικό Χρήστ (UserID) και το Μυστικό Κωδικό (Password) (ίδιοι κωδικοί που χρησιμοποιεί ο πελάτης στο i-bank Internet Banking). Σε περίπτωση λανθασμένης εισαγωγής των παραπάνω, τέσσερις διαδοχικές φορές, ο χρήστης απενεργοποιείται και θα πρέπει να επικοινωνήσει με το Κέντρο Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης της Εθνικής Τράπεζας.
- ✓ Όταν ο χρήστης παραμένει στο Internet και το Mobile Banking για χρόνο μεγαλύτερο των 10 λεπτών χωρίς να διεκπεραιώσει καμία συναλλαγή, η σύνδεση διακόπτεται και το σύστημα επιστρέφει στην αρχική σελίδα, όπου θα πρέπει να ξαναδώσει τους μυστικούς κωδικούς του. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται η μη εισαγωγή στο σύστημα χρήστη που δεν είναι εξουσιοδοτημένος.
- ✓ Η επιπλέον διασφάλιση των εγχρήματων συναλλαγών και συναλλαγών ασφαλείας στο Internet, Phone & Mobile Banking πραγματοποιείται με κωδικούς μιας χρήσης που παράγεται ηλεκτρονικά: είτε από το κεντρικό σύστημα της Τράπεζας και αποστέλλονται με SMS γραπτό μήνυμα στο κινητό τηλέφωνο που έχει δηλώσει ο χρήστης των υπηρεσιών i-bank, είτε από τη φυσική συσκευή i-code

Η πραγματοποίηση συναλλαγών μέσω της Smartphone ή Tablet συσκευής συνεπάγεται εξοικονόμηση όχι μόνο χρόνου, αλλά και εξόδων. Συγκεκριμένα, όσον αφορά την τιμολόγηση της ΕΤΕ:

- Η πληροφόρηση, οι διαθέσιμες συναλλαγές, καθώς και η υπηρεσία παρακολούθησης χρηματιστηριακών αγορών παρέχονται δωρεάν.
- Ισχύουν μόνο οι χρεώσεις χρήσης του δικτύου του παρόχου.
- Δεν υπάρχουν χρεώσεις από την Τράπεζα για την εγκατάσταση της εφαρμογής i-bank Mobile Banking.

Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες i-bank Mobile Banking της Εθνικής Τράπεζας είναι στη διάθεση του πελάτη παντού και πάντα, από οποιαδήποτε συσκευή Smartphone ή Tablet με πρόσβαση στο Internet και λειτουργικό σύστημα:

- Apple iOS 7.0 ή μεταγενέστερο,
- Google Android™ 2.3 ή μεταγενέστερο και
- Windows®Phone 7.5 ή μεταγενέστερο.

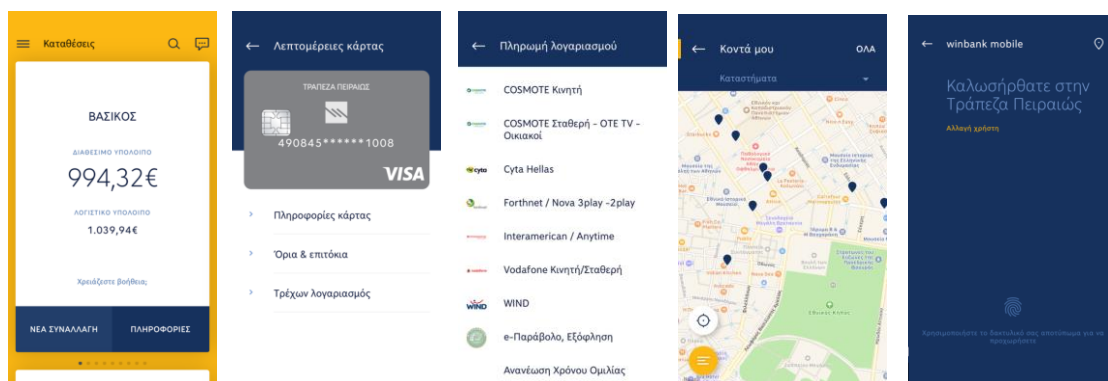


### 4.3 Η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς

Η Τράπεζα Πειραιώς<sup>[14]</sup> διαθέτει ένα χαρτοφυλάκιο mobile εφαρμογών παρέχοντας στον πελάτη μια πολύπλευρη ψηφιακή εμπειρία. Με την εφαρμογή winbank mobile app ο πελάτης μπορεί να πραγματοποιήσει μέσω της κινητής συσκευής του τις παρακάτω συναλλαγές εύκολα και γρήγορα:

- Ενημέρωση για υπόλοιπα και κινήσεις λογαριασμών, καρτών και δανείων
- Πληρωμή λογαριασμών
- Πληρωμή καρτών Τράπεζας Πειραιώς ή άλλων Τραπεζών
- Πληροφορίες και φόρτιση προπληρωμένων καρτών
- Μεταφορά χρημάτων και έμβασμα σε Τράπεζα στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό
- Μεταφορά χρημάτων σε κινητό ή ΑΦΜ
- Ανανέωση χρόνου ομιλίας καρτοκινητού
- Πληρωμή e-παραβόλου
- Αποστολή χρημάτων με Λεφτά στο Λεπτό
- Προσωποποιημένη πληροφόρηση για διαθέσιμους προς εξαργύρωση πόντων e-πιβράβευσης (yellows)

Στην εικόνα 4.5 διακρίνονται οι κυριότερες από τις παραπάνω υπηρεσίες.



**Εικόνα 4.5:** M-banking Τράπεζας Πειραιώς - Οι κυριότερες υπηρεσίες  
Πηγή: [www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)

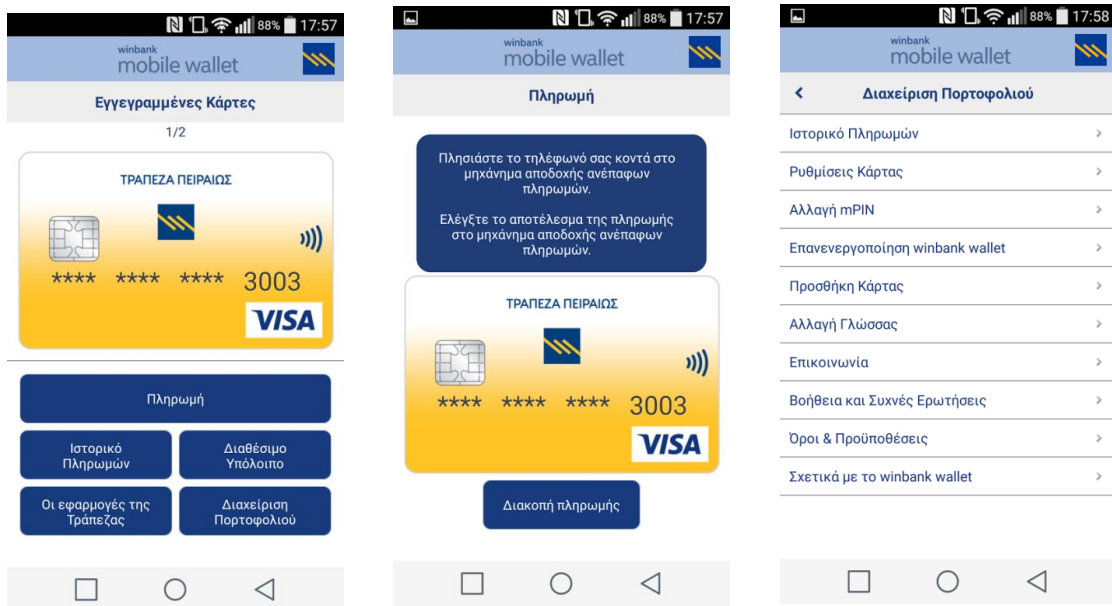
Η χρήση του winbank mobile app θεωρείται ασφαλής. Η είσοδος γίνεται χρησιμοποιώντας απλά το δακτυλικό αποτύπωμα, αν το υποστηρίζει η συσκευή, ή 4ψήφιο PIN της επιλογής του πελάτη. Για την ενεργοποίηση του quick login ζητούνται οι winbank κωδι-

κοί του πελάτη, δηλαδή το Username, το Password και extra PIN, το οποίο αποστέλλεται στη συσκευή.

Η εφαρμογή winbank wallet App (εικόνα 4.6) είναι ο νέος, γρήγορος και εύκολος τρόπος για να πραγματοποιηθούν αγορές σε φυσικά καταστήματα, χωρίς να χρειάζονται μετρητά ή κάρτα. Οι συναλλαγές πραγματοποιούνται ανέπαφα, μέσω οποιασδήποτε χρεωστικής κάρτας της Τράπεζας Πειραιώς, Visa ή MasterCard, με χρέωση του τραπεζικού λογαριασμού. Το winbank wallet είναι η πρώτη εφαρμογή στην Ελλάδα που λειτουργεί ανεξάρτητα από τον πάροχο κινητής τηλεφωνίας του χρήστη.

Η εφαρμογή λειτουργεί ως εξής:

1. Ο έμπορος εισάγει το ποσό πληρωμής στο POS με το σήμα Contactless.
2. Τοποθετείται η συσκευή στο POS.
3. Μέσα σε 3-4 δευτερόλεπτα ακούγεται ένας χαρακτηριστικός ήχος και εμφανίζεται ένδειξη με το αποτέλεσμα της πληρωμής στην οθόνη του POS και στο κινητό.
4. Η συναλλαγή ολοκληρώνεται. Ο έμπορος παραδίδει το απόκομμα της συναλλαγής που εκδίδεται από το POS.



**Εικόνα 4.6:** Η εφαρμογή «winbank wallet App» της Τράπεζας Πειραιώς  
Πηγή: [www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)

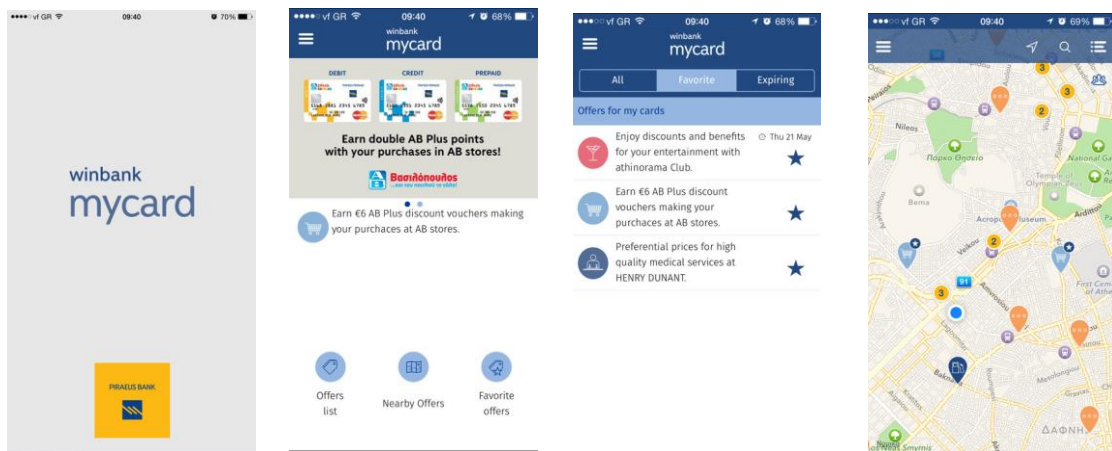
Με το winbank wallet συνδέεται οποιαδήποτε Χρεωστική Κάρτα (Visa ή MasterCard) (και περισσότερες από μία) της Τράπεζας Πειραιώς αποκλειστικά μέσω του winbank mobile banking. Υπάρχει η δυνατότητα παρακολούθησης, σε πραγματικό χρόνο, τόσο

το διαθέσιμο υπόλοιπο των χρεωστικών καρτών όσο και το αποτέλεσμα των πληρωμών που έχουν πραγματοποιηθεί με το ψηφιακό πορτοφόλι.

Με την εφαρμογή winbank mycard (εικόνα 4.7) ο πελάτης ενημερώνεται σε πραγματικό χρόνο για όλες τις προσφορές των καρτών της Τράπεζας Πειραιώς από το κινητό & το Smartwatch του. Μπορεί να δει πληροφορίες για εκπτώσεις, προγράμματα επιβράβευσης, διαγωνισμούς και ειδικές προσφορές των πιστωτικών, χρεωστικών και προπληρωμένων καρτών της Τράπεζας Πειραιώς.

Με την εφαρμογή winbank mycard ο πελάτης μπορεί να:

- βλέπει τις προσφορές στον χάρτη ώστε να εντοπίζει ευκολότερα τις πιο κοντινές
- παρακολουθεί με προτεραιότητα τις προσφορές που αφορούν τις δικές του κάρτες
- λαμβάνει άμεση ειδοποίηση (push notification) κάθε φορά που βρίσκεται σε κοντινό σημείο προσφοράς (στο κινητό ή και στο Smartwatch)
- δηλώνει μια συγκεκριμένη προσφορά στις αγαπημένες για ακόμα πιο εύκολη διαχείριση
- βλέπει οδηγίες πρόσβασης και πλοήγησης στα σημεία των προσφορών
- αποστέλλει τις προσφορές σε ένα φίλο του με email ή να τις κοινοποιήσει στα social media (Facebook, Twitter)

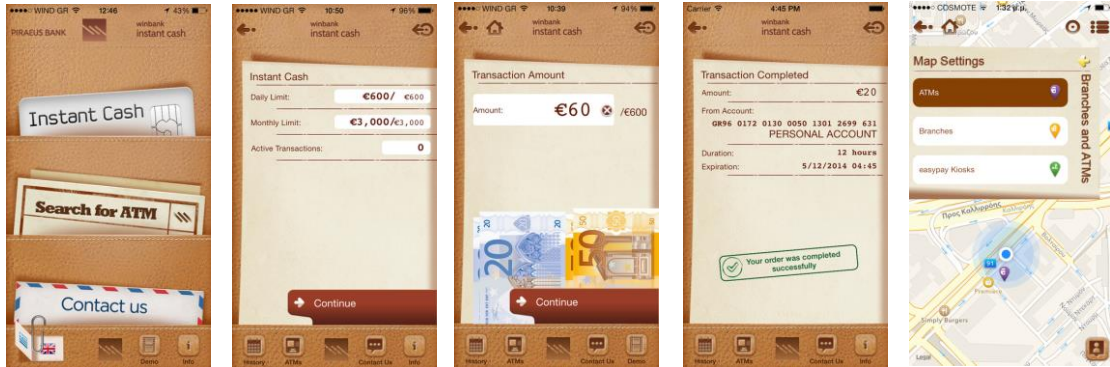


**Εικόνα 4.7:** Η εφαρμογή «winbank mycard» της Τράπεζας Πειραιώς  
Πηγή: [www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)

Η εφαρμογή winbank ΛσΛ (winbank Λεφτά στο Λεπτό) (εικόνα 4.8) δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη να:

- πραγματοποιεί ανάληψη μετρητών από οποιοδήποτε ATM της Τράπεζας Πειραιώς χωρίς τη χρήση της κάρτας.

- στείλει μετρητά σε όποιον επιθυμεί (ο οποίος μπορεί να σηκώσει τα μετρητά χωρίς τη χρήση κάρτας) βρει το πλησιέστερο σημείο υπηρεσιών της Τράπεζας Πειραιώς (ATM, Κατάστημα ή μηχανήμα easy pay).
- επικοινωνήσει με την Τράπεζα Πειραιώς όλο το 24ωρο.



**Εικόνα 4.8:** Η εφαρμογή «winbank ΛσΛ» της Τράπεζας Πειραιώς

**Πηγή:** [www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)

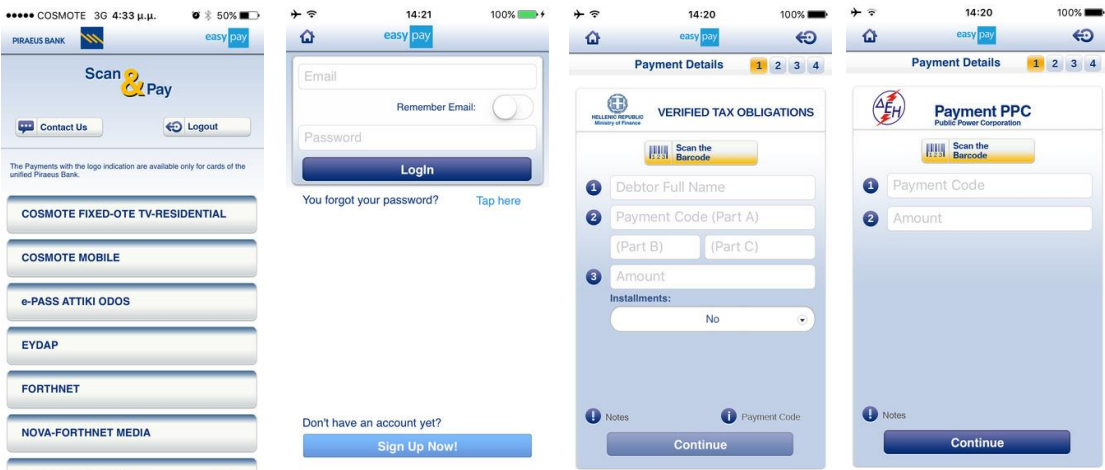
Όπως και σε όλες τις υπηρεσίες winbank, η εφαρμογή winbank ΛσΛ πραγματοποιείται με τη μεγαλύτερη δυνατή ασφάλεια. Η σύνδεση στην εφαρμογή γίνεται με τους προσωπικούς κωδικούς που χρησιμοποιούνται στο winbank web banking. Ο παραλήπτης παραλαμβάνει (για χρήση στα ATM), ένα μοναδικό κωδικό («Κωδικός Ανάληψης»). Ο κωδικός ισχύει μόνο για λίγες ώρες και για το ακριβές ποσό που έχει ζητηθεί αρχικά.

Το easy pay app (εικόνα 4.9) είναι μία ακόμα καινοτόμος υπηρεσίας της Τράπεζας Πειραιώς που βοηθάει τον πελάτη να πληρώνει τους λογαριασμούς και τις οφειλές του όπου και αν βρίσκεστε, 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ακόμη και από μη πελάτες της Πειραιώς.

Μέσω του easy pay app είναι διαθέσιμες οι ακόλουθες πληρωμές:

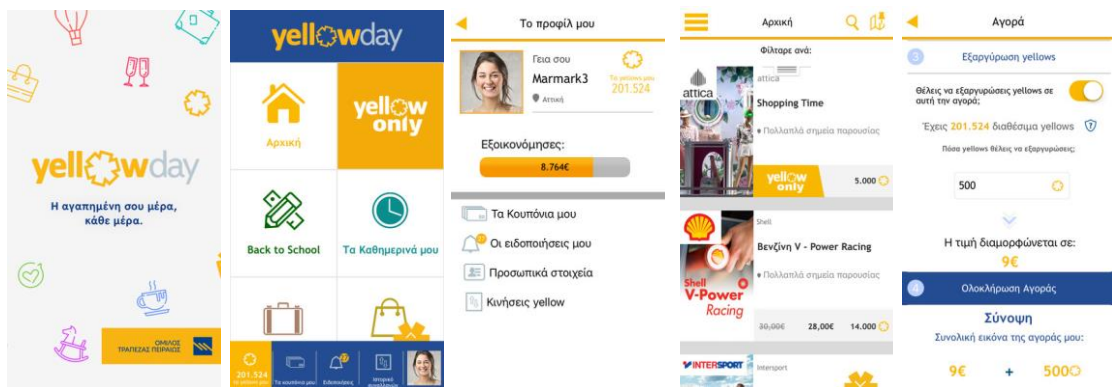
COSMOTE Κινητή, COSMOTE Σταθερή - ΟΤΕ TV – Οικιακοί, Forthnet, Vodafone-hol - Nova - Forthnet Media - Vodafone - Wind - Βεβαιωμένες Οφειλές προς Δ.Ο.Υ. (Φόρος Εισοδήματος, ΕΝΦΙΑ, ΦΠΑ, ΦΜΥ κ.α.), Δ.Ε.Η, Ε.ΥΔ.Α.Π, Τέλη Κυκλοφορίας, e-pass της Αττικής Οδού.

Η πληρωμή των λογαριασμών γίνεται σκανάροντας το barcode που βρίσκεται στο λογαριασμό – εάν υπάρχει τέτοια δυνατότητα από τον οργανισμό – ή απλώς συμπληρώνοντας τις απαιτούμενες πληροφορίες που αναγράφονται στο λογαριασμό.



**Εικόνα 4.9:** Η εφαρμογή «easy pay app» της Τράπεζας Πειραιώς  
 Πηγή: [www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)

Η εφαρμογή yellowday (εικόνα 4.10) του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς παρέχει προσφορές και δώρα για όλους και για ό,τι φάχνουν, στις καλύτερες τιμές και από μεγάλα brands. Μέσω του newsletter του yellowday, αλλά και των push notifications που αποστέλλονται στο κινητό, υπάρχει πλήρης ενημέρωση για τις καλύτερες προσφορές.



**Εικόνα 4.10:** Η εφαρμογή «yellowday» της Τράπεζας Πειραιώς  
 Πηγή: [www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)



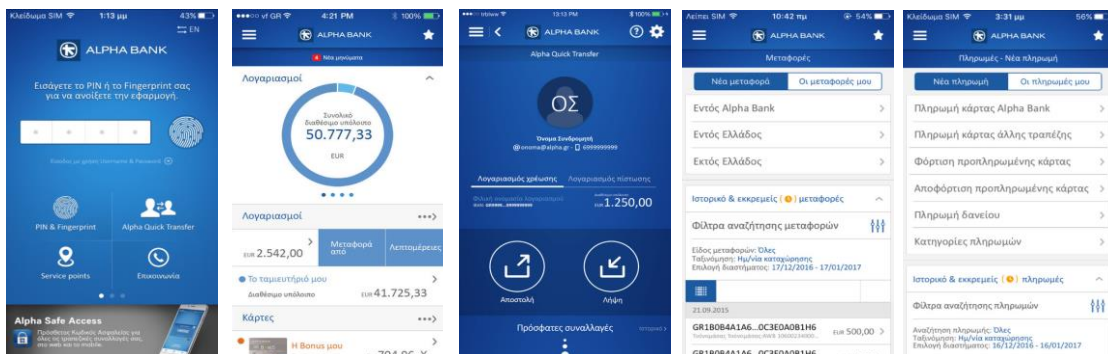
## 4.4 Η περίπτωση της AlphaBank

Η εφαρμογή Alpha Mobile Banking<sup>[15]</sup> προσφέρει απόλυτη ευελιξία και αυτονομία στη διαχείριση των οικονομικών. Παρέχει τη δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών και πρόσβαση σε πληροφορίες:

- ✓ Ενημέρωση για υπόλοιπα και κινήσεις λογαριασμών, καρτών και δανείων
- ✓ Ενημέρωση για τους Bonus πόντους των καρτών
- ✓ Πληρωμές λογαριασμών, Δημοσίου, Ταμείων, Τηλεφωνίας, Ασφαλιστικών εταιριών, εταιριών Ενέργειας και Φυσικού Αερίου κ.ά.
- ✓ Πληρωμές πιστωτικών καρτών και δανείων
- ✓ Μεταφορές ποσών σε λογαριασμούς της Alpha Bank (ιδίου ή τρίτων)
- ✓ Εμβάσματα σε λογαριασμούς άλλων τραπεζών εντός και εκτός Ελλάδος
- ✓ Εντοπισμός ATM και Καταστημάτων σε Χάρτες με απεικόνιση και οδηγίες διαδρομής
- ✓ Αναζήτηση ATM και Καταστημάτων με απεικόνιση και οδηγίες διαδρομής
- ✓ Υπολογισμός IBAN και αποστολή IBAN με SMS
- ✓ Άμεση σύνδεση με εκπρόσωπο για συναλλαγές και τηλεφωνική εξυπηρέτηση
- ✓ δυνατότητες εύκολου υπολογισμού του αφορολογήτου ορίου και του ποσού που έχει καλυφθεί
- ✓ δυνατότητα Alpha Quick Transfer για άμεσες μεταφορές χρημάτων μεταξύ των επαφών, χωρίς τη χρήση αριθμού λογαριασμού.

Για την ασφάλεια, η είσοδος στην εφαρμογή γίνεται με τη χρήση δακτυλικού αποτυπώματος ή 4ψήφιου PIN. Επιπλέον, η ασφάλεια επιτυγχάνεται με το Alpha Safe Access, μία εφαρμογή που παράγει κωδικούς αριθμούς μίας χρήσεως οι οποίοι χρησιμοποιούνται για την διασφάλιση των συναλλαγών στο Alpha Web και Alpha Mobile Banking.

Στην εικόνα 4.11 διακρίνονται οι κυριότερες από τις παραπάνω υπηρεσίες.



**Εικόνα 4.11:** M-banking AlphaBank – Οι κυριότερες υπηρεσίες

Πηγή: [www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)

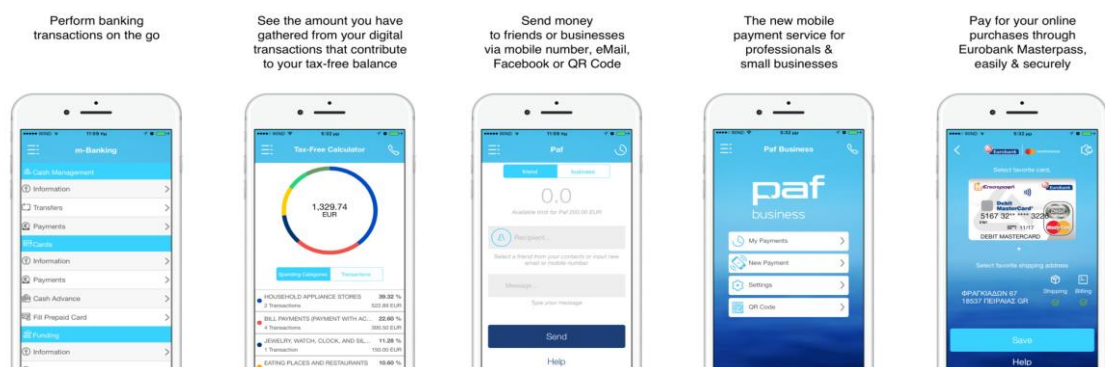
## 4.5 Η περίπτωση της EuroBank

Το Eurobank app<sup>[16]</sup> είναι ένας ψηφιακός τρόπος να εκτελούνται συναλλαγές εν κινήσει, εύκολα και με ασφάλεια. Μέσω του Eurobank app ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να βλέπει online τα υπόλοιπα, να πραγματοποιεί μεταφορές και πληρωμές εν κινήσει, να στέλνει χρήματα σε φίλους στο email τους, τον αριθμό του κινητού τηλεφώνου τους ή ακόμα και στο Facebook, καθώς και πολλά άλλα. Η εφαρμογή είναι διαθέσιμη για ιδιώτες και για επιχειρήσεις.

Οι σημαντικότερες νέες υπηρεσίες του Eurobank app είναι:

- ✓ Πρόσβαση απλά με ένα 4ψηφιο PIN: Αντί να πληκτρολογούνται περίπλοκοι κωδικοί στο κινητό, η σύνδεση γίνεται με 4ψηφιο PIN εύκολα και με ασφάλεια.
- ✓ Εμφάνιση υπολοίπου και τελευταίων κινήσεων των λογαριασμών και των καρτών.
- ✓ 'Pay a Friend': Αποστολή χρημάτων στους φίλους μέσω email, αριθμό κινητού τηλεφώνου ή ακόμα και στο Facebook.
- ✓ 'PAF Donations': Παροχή δωρεών σε φιλανθρωπικά ιδρύματα.
- ✓ m-Banking: Μεταφορά χρημάτων σε οποιονδήποτε λογαριασμό στην Ελλάδα και επιβεβαίωση των συναλλαγών με Κωδικούς μιας Χρήσης μέσω SMS.
- ✓ Εξόφληση καρτών και δανείων, καθώς και των πιο συχνών λογαριασμών (ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ, Vodafone, ΦΠΑ, ΟΑΕΕ).
- ✓ Ανεύρεση κοντινότερου καταστήματος ή ATM του Δικτύου Eurobank.
- ✓ Χρήση εργαλείων για τις συναλλαγές (μετατροπέας συναλλάγματος, ισοτιμίες, υπολογιστής IBAN).
- ✓ Εξυπηρέτηση δωρεάν από έναν εκπρόσωπό μέσω Click2Call.
- ✓ Σύνδεση με την εφαρμογή Eristrofi app για ενημέρωση των ευρώ επιστροφής.

Στην εικόνα 4.12 διακρίνονται οι κυριότερες από τις παραπάνω υπηρεσίες.



**Εικόνα 4.12:** M-banking EuroBank – Οι κυριότερες υπηρεσίες  
 Πηγή: [www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4**

**[12]** Despoina Anesti (2004). Internet banking history and strategies : a case study of U.S. and Greek banks, California State University

**[13]** <https://www.nbg.gr>

**[14]** <http://www.piraeusbank.gr>

**[15]** <https://www.alpha.gr>

**[16]** <https://www.eurobank.gr>



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Επίλογος – Συμπεράσματα και Προοπτικές

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναδείχθηκε ότι το Mobile Banking έχει κερδίσει σημαντικό έδαφος στον τραπεζικό κλάδο τα τελευταία χρόνια. Οι ελληνικές τράπεζες αποδεικνύεται ότι προσαρμόζονται στο νέο περιβάλλον με σκοπό να ανταποκριθούν στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Οι βασικοί λόγοι για αυτή την εξέλιξη είναι οι τεχνολογικές καινοτομίες στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, η αυξημένη ανάγκη για κινητικότητα στη σημερινή κοινωνία και η τεχνολογική συνάφεια των νεότερων γενεών που εισέρχονται σταδιακά στην κεντρική σκηνή.

Οι μεταβολές στον τραπεζικό τομέα με τον αυξημένο ανταγωνισμό εξαιτίας των τεχνολογικών εξελίξεων και τη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης έχουν δημιουργήσει νέες προκλήσεις για τις τράπεζες. Ο αυξανόμενος ρόλος των παραδοσιακών τραπεζών και η είσοδος νέων ανταγωνιστών από όλο τον κόσμο είναι μερικοί από τους δείκτες της επισφαλούς κατάστασης την οποία βιώνει σήμερα ο τραπεζικός κλάδος. Το έλλειμμα της εμπιστοσύνης των πελατών προς τις τράπεζες αυξάνει ακόμη περισσότερο αυτή την ανασφάλεια.

Το Mobile Banking αποτελεί μια ευκαιρία για τις τράπεζες να διατηρήσουν την υπάρχουσα πελατειακή τους βάση προσφέροντας καινοτόμες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας. Μπορεί να συμβάλει ακόμη και στην προσέλκυση νέων πελατών που επιθυμούν τις υπηρεσίες αυτές στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων των τραπεζών.

Το Mobile Banking αναμφίβολα παρουσιάζει πιθανότητες να δημιουργήσει επιπλέον έσοδα για τις τράπεζες. Η κύρια συμβολή του, όμως, αναμένεται να πραγματοποιηθεί στον στρατηγικό τομέα. Το Mobile Banking πρόκειται να αποτελέσει μέσο διαφοροποίησης.

Παρόλα αυτά, οι περισσότερες τράπεζες αναγνωρίζουν αυτήν την απειλή και λαμβάνουν προληπτικά μέτρα εισάγοντας τις δικές τους υπηρεσίες m-banking. Η πρωταρχική φύση του m-banking είναι επομένως μάλλον αμυντική. Αντί να παρέχει μια θετική διαφοροποίηση, το Mobile Banking χρησιμοποιείται πολλές φορές για να εμποδίσει την αρνητική διαφοροποίηση έναντι των αντιπάλων. Επομένως, ενδέχεται το Mobile Banking να ακολουθήσει τα βήματα του Online Banking, δηλαδή να γίνει μια τυπική υπηρεσία που προσφέρεται από κάθε τράπεζα που έχει κατοχυρώσει το όνομά της.

Αναφορικά με τις προοπτικές του m-banking, το πραγματικό εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών πιθανότατα θα ποικίλλει από τράπεζα σε τράπεζα, ανάλογα με τα προφίλ των πελατών της.

Όσον αφορά το κόστος της κινητής τραπεζικής μπορεί να μειωθεί από δύο πλευρές. Οι τράπεζες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους κατασκευαστές κινητών τηλεφώνων να μειώσουν το κόστος των smartphones ώστε να αυξηθεί ο ρυθμός δημοτικότητας των κινητών τηλεφώνων, γεγονός που θα μειώσει το κόστος χρήσης της κινητής τηλεφωνίας. Οι τράπεζες και οι επιχειρήσεις στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας θα πρέπει να δημιουργήσουν μια καλή βιομηχανική αλυσίδα με σκοπό να μειώσουν το συνολικό κόστος της κινητής τραπεζικής. Μπορούν να συνεργαστούν μεταξύ τους για να εξερευνήσουν τη νέα αγορά κινητής τραπεζικής και να διαμορφώσουν μια αμοιβαία επωφελή κατάσταση. Για παράδειγμα, μέσω της συνεργασίας, οι φορείς εκμετάλλευσης κινητών επικοινωνιών θα μπορούσαν να μειώσουν την τιμολόγηση της κίνησης, ενώ οι τράπεζες θα μπορούσαν να μειώσουν τις αμοιβές μεταφοράς, εμβάσματος, πληρωμών και άλλων υπηρεσιών. Μόνο με αυτόν τον τρόπο όλο και περισσότεροι άνθρωποι θα επιλέξουν τη χρήση της κινητής τραπεζικής.

Ειδικότερα, στον τομέα της πολιτικής τιμών πρέπει να επιτευχθεί ένας ευφυής συνδυασμός δωρεάν υπηρεσιών και αμειβόμενων υπηρεσιών προκειμένου να προκληθεί ζήτηση. Υπηρεσίες που ούτως ή άλλως περιλαμβάνουν τέλη από την τράπεζα, π.χ. υπηρεσίες συναλλαγών, δεν θα πρέπει να επιβάλλουν πρόσθετη χρέωση για τη χρήση κινητών τηλεφώνων. Οι υπηρεσίες πληροφοριών, από την άλλη πλευρά, μπορούν να εισπράττονται με τέλος. Οι τυπικές υπηρεσίες μπορούν να προσφερθούν έναντι μέτριας μηνιαίας αμοιβής. Οι ασυνήθιστες υπηρεσίες, που προσφέρονται κατόπιν συγκεκριμένου αιτήματος πελατών, μπορούν να περιλαμβάνουν "αμοιβή ανά χρήση".

Όσον αφορά στο κανονιστικό πλαίσιο, σε πολλές χώρες υπάρχει ήδη ένα ρυθμιστικό πλαίσιο για τις πληρωμές ηλεκτρονικού χρήματος και κινητής τηλεφωνίας, ενώ σε άλλες ακόμη εξελίσσεται. Πρόκειται για ένα πολύπλοκο θέμα όπου τα νομικά πλαίσια δεν έχουν ακόμη εναρμονιστεί, η τεχνολογία εξελίσσεται με την ανάγκη εταιρικών σχέσεων και όπου οι τράπεζες μπορεί να αισθάνονται ότι δεν διαθέτουν την τεχνογνωσία. Οι συνθήκες ποικίλλουν μεταξύ των χωρών σχετικά με το ποιος μπορεί να λειτουργήσει μια τέτοια υπηρεσία, τη συναλλαγή και το μέγεθος του πορτοφολιού και τον τύπο της συναλλαγής που επιτρέπεται. Οι ρυθμιστικές αρχές ανησυχούν για τις πληρωμές μέσω κινητών συσκευών που χρησιμοποιούνται για τη νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες και την απάτη. Οι ρυθμιστικές αρχές θα πρέπει να εκδίδουν κατευθυντήριες γραμμές για τη λειτουργία της κινητής τραπεζικής και να πραγματοποιούνται τακτικές επιθεωρήσεις στις τράπεζες.

Επιπρόσθετα, οι μηχανισμοί ασφαλείας πρέπει να εποπτεύονται και να ενισχύονται από την τεχνολογία και τις τράπεζες. Οι τράπεζες θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα μέτρα ασφαλείας, όπως τείχη προστασίας, ανίχνευση εισβολών και άλλες σχετικές συσκευές ασφαλείας έχουν αναπτυχθεί και επιβληθεί σωστά στο κινητό τραπεζικό σύστημα. Επιπλέον, οι τράπεζες πρέπει επίσης να τονίσουν τη σημασία της εμπιστευτικότητας του προσωπικού αριθμού αναγνώρισης (PIN) στην υπηρεσία κινητής τηλεφωνίας. Η βασική δομή της κινητής τραπεζικής περιλαμβάνει λειτουργικό σύστημα κεντρικών υπολογιστών, συστήματα front-end για κινητές τραπεζικές υπηρεσίες, τείχη προστασίας και διακομιστή μεσολάβησης ασφαλείας. Είναι αναγκαίο να διασφαλίζεται η ασφάλεια των πληροφοριών του χρήστη στη διαδικασία μετάδοσης. Επί του παρόντος, ορισμένες τράπεζες έχουν λάβει υπόψη το σημείο αυτό. Προκειμένου να βελτιωθεί η ασφάλεια των συναλλαγών ολόκληρη η διαδικασία από τους χρήστες κινητών τηλεφώνων έως τις τράπεζες πρέπει να είναι κρυπτογραφημένη και να κατοχυρωθεί η ψηφιακή υπογραφή. Απαιτούνται επίσης περισσότερες εκστρατείες προπαγάνδας σχετικά με τις λειτουργίες κινητής τραπεζικής, τα πλεονεκτήματα, την ασφάλεια και την αξιόπιστη λειτουργία. Μια σειρά δραστηριοτήτων δημοσιότητας μπορεί να διαλύσει τις ανησυχίες των καταναλωτών σχετικά με την ασφάλεια και να καταστήσει τον καταναλωτή πιο κατανοητή την αξιόπιστη χρήση.

Τέλος, το Mobile Banking φαίνεται να έχει τη δυνατότητα να γίνει μία από τις ευρέως διαδεδομένες και αποδεκτές εφαρμογές στον τομέα του Mobile Commerce, ιδίως στο πλαίσιο της υψηλής αποδοχής του σε διάφορα εμπορικά σημαντικά τμήματα της κοινωνίας. Το κινητό εμπόριο εξελίσσεται ραγδαία με τη χρήση του κινητού τηλεφώνου για αγορά προϊόντων. Το κινητό εμπόριο χρησιμοποιεί το κινητό τηλέφωνο για να αγοράζει ψηφιακά ή φυσικά αγαθά και υπηρεσίες, εξ αποστάσεως από έναν ιστότοπο ή κοντά σε ένα κατάστημα, σταθμό μετρό ή μηχανήματα αυτόματης πώλησης. Αυτό κατευθύνεται από εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου που επιθυμούν να αυξήσουν τις πωλήσεις των προϊόντων τους και να δημιουργήσουν έσοδα από τη διαφήμιση. Η αξία του πελάτη/λιανοπωλητή πρέπει ακόμα να ωριμάσει. Οι τράπεζες θα πρέπει να συνεργάζονται με αυτές τις εταιρείες για να μάθουν και να προσφέρουν τις χρηματοοικονομικές τους υπηρεσίες ως μέρος αυτής της αγοραστικής εμπειρίας. Οι πληρωμές μέσω κινητού τηλεφώνου και το συνδεδεμένο εμπόριο θα αντιπροσωπεύουν έσοδα δισεκατομμυρίων από νέες ευκαιρίες εσόδων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- [1] Jim Marous (Co-Publisher of the Financial Brand and Publisher of the Digital Banking Report) (2016). "Top 10 Strategic Priorities for Banking in 2017" (<https://thefinancialbrand.com>)
- [2] Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.
- [3] Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York.
- [4] Daniel Onwonga Auka (2014). Porter's generic competitive strategies and customer satisfaction in commercial banks in kenya. Eurasian Business & Marketing Research Journal Vol. 1, No. 1, December 2014, pp. 1- 31
- [5] PwC (2014). "Retail Banking 2020 Evolution or Revolution?" (<https://www.pwc.com/gx/en/banking-caital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf>)
- [6] Rajnish Tiwari & Stephan Buse (2007) "The Mobile Commerce Prospects: A Strategic Analysis of Opportunities in the Banking Sector", Hamburg University Press.
- [7] Wikipedia - [https://en.wikipedia.org/wiki/Mobile\\_banking](https://en.wikipedia.org/wiki/Mobile_banking)
- [8] Benjamin Ensor and Peter Wannemacher (2015). Build A World-Class Mobile Banking Strategy. Forrester Research (March 2015).
- [9] Aurilie L'Hostis and Peter Wannemacher (2015). The State Of Mobile Banking. Landscape: The Mobile Banking Strategy Playbook. Forrester Research (October 2015).
- [10] Gentiana Gjino & Orkida Ilollari (2014). Mobile banking - near future of banking. Review of Applied Socio- Economic Research, (Volume 7, Issue 1/2014), pp. 43.
- [11] Stuart J. Barnes and Brian J. Corbitt (2003). Mobile banking: Concept and potential. International Journal of Mobile Communications.
- [12] Despoina Anesti (2004). Internet banking history and strategies : a case study of U.S. and Greek banks, California State University
- [13] <https://www.nbg.gr>
- [14] <http://www.piraeusbank.gr>
- [15] <https://www.alpha.gr>
- [16] <https://www.eurobank.gr>