

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA

## Študija primera: Charles Schwab

60 LET

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA

## Predstavitev podjetja

1975 - Ustanovitev podjetja – discount broker

- enostaven dostop
- prvi discount posrednik s poslovalnico, 24x7 dostopom

Sredi 80-ih – raznovrstni kanali:

- poslovalnica
- 24h dostop
- avtomatizirani kanali (telefonski odzivnik, lastna online mreža)

Osredotočenost na kupce:

- drugačen sistem nagrajevanja
- bonus: zadovoljstvo kupcev, produktivnost, učinkovitost

1983: BankAmerica kupi Schwab za 57 mio\$  
1987: managerski odkup, osamosvojitve

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA

## Predstavitev podjetja – inovativnost

"We view them [Schwab] as perpetually having next year's model. They see trends early, execute well, and get in [quickly] with a sizable market position" – U.S. Banker

"At its core, Schwab is really a technology company that happens to be in the financial service business. We have a culture that embraces technology as the core of our business." – Pottruck, co-CEO

1985: Equilizer

- program na disketah
- up-to-date informacije (novice, tečaji, informacije o podjetjih)
- izvedba trgovanja
- upravljanje portfelja
- prihodki: prodaja programa, naročnina, transakcijske provizije

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA

## Predstavitev podjetja – inovativnost (2)

1989: Telebroker

- avtomatiziran telefonski sistem za razpoznavanje govora
- omogoča posredniške storitve
- 10 % popust

1993: StreetSmart

- pridobljene izkušnje: online sistem povečuje zvestobo
- nižja cena programa, dodaten popust na transakcije
- visoki stroški za podjetje:
  - pomoč pri namestitvi in konfiguriranju programa
  - visoki stroški vzdrževanja infrastrukture

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA

## Internet - priložnost

Zakaj jim je bil internet zanimiv?

- odziv kupcev na StreetSmart je bil dober
- stroškovna struktura ni bila vzdržna
- kupci pripravljeni in sposobni trgovati online
- hitra rast storitev kot je America Online
- internet buzz

Silicon Valley vidi velik potencial za poslovanje prek neta

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA

## e.Schwab

1996

- postavijo ceno na 39,95\$/transakcijo
- znižajo ceno na 29,95\$ /transakcijo
- še vedno precej višja od najugodnejših konkurentov (8\$)
- vzpostavijo e.Schwab - internet borzni posrednik
- komitentom ponuja dve opciji:
  - 64\$/trgovanje (20% nižje od siceršnje ponudbe) z dostopom do vseh Schwabovih kanalov
  - 29,95\$/trgovanje z okrnjenim dostopom do storitev (1 brezplačen klic, ostalo prek e-pošte)

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA

## Kanibalizacija

1998 – enaka storitev za vse (tudi internet) stranke po 29,99\$

prvi učinki kanibalizacije

- interna analiza stroškov kanibalizacije:
  - 125 mio \$ v prihodkih
  - 100 mio \$ nižji dobiček pred davki (= 22% v letu 1997)
- 1Q97-4Q97: 6,5% rast; 1Q98: 3% padeč!
- cena delnice iz 40\$ → 33\$

Finančne stimulacije in usposabljanje za zaposlene.

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA

## In leto kasneje....

Konca leta 1998:

- na letni ravni število računov iz 1,2 na 2,2 mio  
= 40 % vseh računov
- povprečno dnevno število trgovanj + 49 %
- 61 % vseh trgovanj online
- 29 % rast stopnje dobička
- 75 mio obiskov na spletni strani, 4000 transakcij na sekund;
- brez dodatnih zaposlovanj, vlaganji v klicne centre

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA

## Iz poslovalnic na internet

1970: 95 % posla opravljenega v poslovalnicah & telefonsko  
1991: 40 % v poslovalnicah  
1998: 5 % v poslovalnicah

Rast online poslovanja:

- 1997: 28 % trgovanja online
- 1998: 48 %
- 2002: 83 %

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA

## Online ali poslovalnice?

337 poslovalnic v ZDA  
....ter 92% prometa online!

Naj zaprejo poslovalnice?

Spremenjena vloga poslovalnic:  
86% novih računov še vedno odprtih na poslovalnicah!

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA

## Nova sprememba poslovnega modela...

Po borznem zlomu (2000, 2001)  
→ investitorji iščejo trdnejše nasvete  
Kupi U.S. Trust  
Ni več samo discounter, temveč tudi full-service broker  
Investira v Epoch Partners – online investicijsko bančništvo  
Schwab Equity Rating System

- so se lahko posamezni investitorji vključili v sofisticiran model za analizo stock performance
- "objektiven, brezkonflikten sistem za ocenjevanje več kot 3.000 delnic v ZDA"

Za uresničitev te strategije se mora podjetje ponovno izumiti

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA

## ... in še ena

2003: napove, da razmišlja o uvedbi bančnih storitev  
Izgublja fokus?  
Napaka?

Ko se enkrat dokažeš kot radikalen inovator,  
so tako konkurenti kot analitiki bolj previdni:  
"... it would be dangerous for Wall Street to assume that  
Schwab's [new strategy] will fall flat."

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED