

---

# ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ\*

**ΑΘ. Ν. ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΠΟΥΛΟΥ**

*Οικονομολόγου,  
Διεύθυνση Νομισματικής Πολιτικής, Τράπεζα της Ελλάδος*

.....

Ένας όλο και αυξανόμενος αριθμός εταιρειών εμπλέκεται σε αυτό που ονομάζεται “Ηλεκτρονικό Εμπόριο” (e-commerce), και το οποίο σαν όρος σημαίνει τη διεξαγωγή εμπορικών συναλλαγών μέσω ενός δικτύου Η/Υ, με σκοπό την αύξηση του μεριδίου της αγοράς, τη βελτίωση της εξυπηρέτησης της πελατείας, την μείωση του κόστους, και την αύξηση της παραγωγικότητας<sup>1</sup>. Παραδοσιακά, οι εταιρείες έχουν χρησιμοποιήσει τους Η/Υ για να οργανώσουν την παραγωγική διαδικασία και να παρακολουθήσουν αποτελεσματικά το πελατολόγιό τους. Σήμερα, η θεαματική πρόοδος στην τεχνολογία των δικτύων δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις, ανταλλάσσοντας την αναγκαία πληροφόρηση ηλεκτρονικά, να διεξάγουν τις συναλλαγές με τους προμηθευτές, τους αντιπροσώπους τους και τα σημεία λιανικής πώλησης του προϊόντος τους [Westland και Clark (1999), Keneth και Curry (1999), Ypsilanti (1999)].

Οι τράπεζες, από την πλευρά τους, προσανατολίζονται και αυτές στην εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που τους παρέχει η τεχνολογία των δικτύων. Η εξέλιξη όμως αυτή καθώς και η εμφάνιση του ηλεκτρονικού εμπορίου φέρνει τις τράπεζες αντιμετώπιες τόσο με καινούργιες επιχειρηματικές ευκαιρίες όσο και με προβληματισμούς όπως οι ακόλουθοι: Ο ρόλος των τραπεζών στο ηλεκτρονικό εμπόριο θα αντικατοπτρίζει το ρόλο που κατά βάση αυτές έχουν παίξει στο εμπόριο παραδοσιακά; Καθώς το ηλεκτρονικό εμπόριο θα εξαπλώνεται, οι τράπεζες θα προσφέρουν νέα προϊόντα που τελικά θα αλλάξουν αυτή καθ’ εαυτή τη φύση των εργα-

σιών τους; Ποιοι κίνδυνοι συνοδεύουν το ενδεχόμενο μιας τέτοιας αλλαγής;

Στο παρόν άρθρο εξετάζονται οι πιθανές επιπτώσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου επί των τραπεζικών εργασιών. Οι τράπεζες έχουν ήδη αρχίσει να δραστηριοποιούνται στο διαδίκτυο προσφέροντας με πιο αποτελεσματικό τρόπο παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα. Στο εξωτερικό, αρκετές τράπεζες έχουν προχωρήσει ήδη περαιτέρω αναπτύσσοντας νέα προϊόντα ειδικά σχεδιασμένα για το τμήμα εκείνο της πελατείας τους που συμμετέχει στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Η μελέτη της Morgan Stanley Dean Witter (1999) παρουσιάζει τις πρόσφατες εξελίξεις στο χώρο αυτό. Η ανάλυση που ακολουθεί κάνει ειδική μνεία στους κινδύνους οι οποίοι ενέχονται στην απόφαση των τραπεζών να δραστηριοποιηθούν στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Με το ηλεκτρονικό εμπόριο θα δημιουργηθούν νέες μορφές ανταγωνισμού, οι τράπεζες θα οδηγηθούν να επιλέξουν τις νέες υπηρεσίες που θα προσφέρουν, το μέγεθος του δικτύου των υποκαταστημάτων τους, και τη σημασία που θα δώσουν στα διατραπεζικά συστήματα πληρωμών. Η ενδεχόμενη συμμετοχή των τραπεζών στο ηλεκτρονικό εμπόριο θα τις κάνει επίσης πιο ευάλωτες σε προβλήματα καθαρά τεχνικής φύσης. Από την άλλη πλευρά ο βαθμός επιτυχούς αντιμετώπισης των προκλήσεων αυτών θα καθορί-

---

<sup>1</sup> Βλ. Wenninger (1999) και (2000). Το παρόν άρθρο έχει βασιστεί στο Wenninger (2000).

*\* Οι απόψεις που εκφράζονται στο άρθρο είναι του συγγραφέα και δεν συμπίπτουν κατ’ ανάγκη με αυτές της Τραπέζης της Ελλάδος*

σει και το μέγεθος της επιρροής των τραπεζών στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Η ανάλυση που ακολουθεί περιλαμβάνει δύο ενότητες. Στην πρώτη ενότητα εξετάζονται οι πρωτοβουλίες που μπορεί να παρθούν από πλευράς τραπεζών και τα προϊόντα που είναι δυνατόν να δημιουργηθούν. Στη δεύτερη ενότητα αναλύονται οι κίνδυνοι που ενέχονται καθώς και οι τρόποι διαχείρισής τους.

Το τραπεζικό σύστημα έχει ένα σημαντικό λόγο να παρακολουθεί τις εξελίξεις στον τομέα της ηλεκτρονικής διεξαγωγής των εμπορικών συναλλαγών. Καθώς οι εμπορικές συναλλαγές μεταπορίζονται με την πάροδο του χρόνου προς την ηλεκτρονική μορφή η αποτυχία των τραπεζών να ανταποκριθούν στις ευκαιρίες που προσφέρει το διαδίκτυο θα σήμαινε την υποβάθμιση του ρόλου τους. Σε μια τέτοια περίπτωση, ο ρόλος των τραπεζών θα περιοριζόταν στην απλή καταγραφή των πληρωμών των αγοραπωλησιών που πραγματοποιούνται μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα άμεσης επαφής με τον αγοραστή ή τον πωλητή ή και ακόμα της διάθεσης τραπεζικών προϊόντων στη νέα αγορά (ηλεκτρονική) που δημιουργείται. Αντίθετα, αν οι τράπεζες καθιερωθούν στο διαδίκτυο, θα είναι σε θέση και παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα να διαθέτουν πιο αποτελεσματικά αλλά και να αναπτύξουν νέα προϊόντα που ζητούνται από τους συναλλασσόμενους στο χώρο αυτό.

### **Η Ηλεκτρονική πρόσβαση σε παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα**

Αρκετές τράπεζες έχουν δραστηριοποιηθεί προς την κατεύθυνση της δημιουργίας ιστοσελίδων στις οποίες οι πελάτες τους (ιδιώτες και επιχειρήσεις) μπορούν να διενεργήσουν διάφορες βασικές συναλλαγές όπως ερώτηση υπολοίπου, μεταφορά ποσών μεταξύ λογαριασμών, υποβολή αίτησης για δάνειο, έκδοση πιστωτικής κάρτας. Με αυτό τον τρόπο, οι σελίδες στο διαδίκτυο λειτουργούν απλά

σαν ένα άλλο κανάλι μέσω του οποίου γίνονται βασικές τραπεζικές συναλλαγές, όμοιο κατά τα άλλα σε λειτουργία με το δίκτυο των υποκαταστημάτων ή την τηλεφωνική ενημέρωση, εκτός του ότι οι πελάτες χρησιμοποιούν τον προσωπικό υπολογιστή και το διαδίκτυο για να επικοινωνήσουν με την τράπεζα. Οι συναλλαγές μέσω ιστοσελίδων παρουσιάζουν σημαντικά πλεονεκτήματα τόσο για τους πελάτες όσο και για την ίδια την τράπεζα. Η τράπεζα υπόκειται σε χαμηλότερο κόστος από ό,τι στην περίπτωση που ο πελάτης συναλλάσσεται στο υποκατάστημα ή τηλεφωνικά [Rhoades(2000)], ενώ οι πελάτες απολαμβάνουν εύκολη πρόσβαση και άνεση στις συναλλαγές. Το αποτέλεσμα είναι να εκδηλώνεται από πλευράς πελατείας ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για συναλλαγές από την ιστοσελίδα.

### **Η Ανάπτυξη προϊόντων ηλεκτρονικού εμπορίου**

Οι τράπεζες μπορεί να σχεδιάσουν και να αναπτύξουν μια γκάμα νέων προϊόντων όπως αυτά που περιγράφονται αμέσως παρακάτω. Αν τα προϊόντα αυτά αποδειχθούν επιτυχή τότε η σύνθεση των δραστηριοτήτων των τραπεζών θα αλλάξει προς την κατεύθυνση της παροχής υπηρεσιών που διευκολύνουν το ηλεκτρονικό εμπόριο και σε βάρος του παραδοσιακού ρόλου της διαμεσολάβησης.

*Δημιουργία πυλών στο διαδίκτυο:* Οι τράπεζες μπορεί να συμμετάσχουν στη δημιουργία ειδικών πυλών στο διαδίκτυο που περιλαμβάνουν μια πληθώρα ιστοσελίδων, στις οποίες διάφορες εταιρείες θα παρουσιάζουν τα προϊόντα τους και τις οποίες θα επισκέπτεται ένας μεγάλος αριθμός υποψήφιων αγοραστών (Senior (1999a)). Στις πύλες αυτές η γκάμα των προϊόντων που εκτίθενται μπορεί να είναι μικτή συμπεριλαμβάνοντας χρηματοοικονομικά και μη προϊόντα, ενώ άλλες μπορεί να είναι αφιερωμένες αποκλειστικά σε χρηματοοικονομικά προϊόντα.

*Επαλήθευση ταυτότητας χρήστου:* Οι τράπεζες μπορεί να προσφέρουν την υπηρεσία της αναγνώρισης της ταυτότητας των χρηστών/συμμετεχόντων στο

ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχοντας έτσι προστασία από παράνομες ενέργειες. Χρησιμοποιώντας την κατάλληλη τεχνολογία, κάθε τράπεζα θα πιστοποιεί την ταυτότητα των κατόχων λογαριασμών σε αυτή και θα διαμεσολαβεί ώστε οι πελάτες της να μπορούν να επαληθεύσουν την ταυτότητα των κατόχων λογαριασμών σε άλλες τράπεζες με τους οποίους συναλλάσσονται.

*Παροχή συμβουλών σε μικρές επιχειρήσεις ώστε να μπορέσουν να συμμετάσχουν στο ηλεκτρονικό εμπόριο:* Οι τράπεζες μπορεί να βοηθούν τις μικρότερες επιχειρήσεις να δημιουργήσουν την υποδομή (ιστοσελίδες με αμφίδρομη λειτουργία, δυνατότητες διενέργειας πληρωμών) ώστε να καθίσταται δυνατή η συμμετοχή τους στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

*Πληρωμή λογαριασμών με ηλεκτρονική μορφή:* Η παρουσίαση των διαφόρων πληρωτέων λογαριασμών με ηλεκτρονική μορφή και η είσπραξη τους μπορεί να αναπτυχθεί ως φυσική συνέχεια του ήδη υπάρχοντος συστήματος διαχείρισης διαθεσίμων και επεξεργασίας εμβασμάτων που οι τράπεζες προσφέρουν ως υπηρεσία στις μεγάλες εταιρείες-πελάτες τους. Η εργασία αυτή αφορά ένα σημαντικό όγκο πληρωτέων λογαριασμών που οι εταιρείες πρέπει να αποστέλλουν στους πελάτες τους σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η υπηρεσία αυτή μπορεί να προσφερθεί αν οι τράπεζες συνδυάσουν τη δυνατότητα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο διαδίκτυο με τη δυνατότητα που οι ίδιες έχουν να κάνουν τις πληρωμές ηλεκτρονικά μέσω των διατραπεζικών συστημάτων πληρωμών. Η διαδικασία είναι η εξής [Snel (1999)]. Κατ' αρχήν η εταιρεία στέλνει στην τράπεζά της το ηλεκτρονικό αρχείο που περιέχει όλους τους μηνιαίους λογαριασμούς των πελατών της. Η τράπεζα στη συνέχεια διανέμει τους λογαριασμούς ηλεκτρονικά σε ιστοσελίδες που έχουν υποδείξει η εταιρεία και οι πελάτες της. Οι τελευταίοι αφού ενημερωθούν για τα υπόλοιπα ενεργοποιούν την πληρωμή πατώντας το κατάλληλο εικονίδιο. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με τη

συλλογή εκ μέρους της τραπεζής των οφειλόμενων ποσών ηλεκτρονικά και την ενημέρωση του λογαριασμού της εταιρείας. Η περιγραφείσα διαδικασία είναι εντελώς απαλλαγμένη από τη χρήση παραστατικών σε φυσική μορφή.

*Διευκόλυνση του ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων:* Ορισμένες μεγάλες τράπεζες στην Ευρώπη και την Αμερική προσφέρουν ήδη σε επιχειρήσεις την τεχνογνωσία για τη διεξαγωγή ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ των. Ο ρόλος της τράπεζας επικεντρώνεται στην αυτοματοποίηση του συνόλου της ροής της πληροφόρησης όσον αφορά την προμήθεια/διανομή προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ των επιχειρήσεων<sup>2</sup>.

*Εκδοση ηλεκτρονικού χρήματος και επιταγών:* Τα δύο αυτά προϊόντα είναι στο στάδιο του σχεδιασμού, και καθώς όλο και περισσότεροι Η/Υ εξοπλίζονται ώστε να διαβάζουν «έξυπνες κάρτες», οι τράπεζες θα μπορούν να εκδώσουν ηλεκτρονικό χρήμα το οποίο θα αποθηκεύεται στις κάρτες αυτές και στη συνέχεια θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πληρωμές στο διαδίκτυο. Η ηλεκτρονική επιταγή θα μπορεί να σταλεί μέσω του διαδικτύου από τον αγοραστή κάποιου αγαθού στον πωλητή, να γίνει ηλεκτρονικά αποδεκτή από τον τελευταίο, και στη συνέχεια να προωθηθεί, πάντα ηλεκτρονικά, στην τράπεζα του πωλητή για την είσπραξη της (ηλεκτρονικά) από την τράπεζα του αγοραστή. Οι τεχνολογικές εξελίξεις και ο ρόλος του ηλεκτρονικού χρήματος παρουσιάζονται στη μελέτη του Donn (1999) όπου εξετάζονται και οι επιπτώσεις των επί των παραδοσιακών νομισματικών εννοιών.

*Σύνδεση του διαδικτύου με τα ATMs των τραπεζών:* Οι τράπεζες από κοινού με εταιρείες πληροφορικής εξετάζουν τη δυνατότητα να δίνεται πρόσβαση στο διαδίκτυο και στις ιστοσελίδες των τρα-

<sup>2</sup> Σχετική ιστοσελίδα, για παράδειγμα, είναι η <[www.chase.com](http://www.chase.com)>.

πεζών από το δίκτυο των ATM's. Η διασύνδεση των δύο αυτών δικτύων θα δώσει τη δυνατότητα στους πελάτες των να κάνουν τις συναλλαγές τους στο άνετο περιβάλλον των τραπεζικών ιστοσελίδων ή να συμμετέχουν στο ηλεκτρονικό εμπόριο απ' ευθείας από τα ATM's<sup>3</sup>.

Οι τράπεζες έχουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλους εν δυνάμει ανταγωνιστές όσον αφορά την προσφορά προϊόντων ηλεκτρονικού εμπορίου. Το κοινό μπορεί να στηρίζεται στην αξιοπιστία και την "εμπορική επωνυμία" των τραπεζικών ιδρυμάτων. Επιπροσθέτως οι τράπεζες έχουν ήδη αναπτύξει, μέσω των διατηρούμενων σε αυτές λογαριασμών, πελατειακές σχέσεις με καταναλωτές και εταιρείες. Περαιτέρω, αν οι τράπεζες αποφασίσουν να εμπλακούν στο ηλεκτρονικό εμπόριο, μπορούν να ωφεληθούν και σε όλες τις άλλες εργασίες τους. Το ηλεκτρονικό εμπόριο θα δώσει την ευκαιρία στα πιστωτικά ιδρύματα να εδραιώσουν τις σχέσεις με τους πελάτες τους, να προσφέρουν νέες υπηρεσίες, και να εμποδίσουν ως ένα βαθμό την είσοδο στον τομέα δραστηριοτήτων τους, εταιρειών υψηλής τεχνολογίας ή άλλων εταιρειών του χρηματοοικονομικού τομέα (εκτός του τραπεζικού συστήματος), οι οποίες θα δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

### Η ανάληψη κινδύνων

Αν και η εμπλοκή στο ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να αποδειχθεί επωφελής για τα τραπεζικά ιδρύματα, θα τα οδηγήσει ταυτόχρονα και στην αντιμετώπιση σημαντικών νέων κινδύνων. Σε σχετική μελέτη της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (1999) παρουσιάζονται οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι. Οι νέοι αυτοί κίνδυνοι μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, *στρατηγικούς* και *λειτουργικούς*. Στην πρώτη κατηγορία εμπίπτει το ενδεχόμενο οι τράπεζες να μη μπορέσουν να προσαρμοσθούν επιτυχώς στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον που θα προκληθούν από το ηλεκτρονικό εμπόριο. Στη δεύτερη κατηγορία εμπίπτει το

ενδεχόμενο οι Η/Υ και τα δίκτυα που υποστηρίζουν το ηλεκτρονικό εμπόριο να παρουσιάσουν δυσλειτουργίες.

### Κίνδυνοι στρατηγικής

Είναι βέβαιο πως το ηλεκτρονικό εμπόριο θα αλλάξει τις συνθήκες ανταγωνισμού στον τραπεζικό και γενικότερα στο χρηματοοικονομικό τομέα. Ένας πιθανός κίνδυνος για τις τράπεζες εστιάζεται στο ενδεχόμενο να βρεθούν ανέτοιμες να ανταποκριθούν στις αλλαγές, να μην είναι σε θέση να προβλέψουν τις νέες μορφές ανταγωνισμού ή να μην ανταποκριθούν με τον κατάλληλο τρόπο. Αυτός είναι ο κίνδυνος της στρατηγικής ανταγωνισμού.

Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η πρόκληση που παρουσιάζει η δημιουργία τραπεζών που λειτουργούν αποκλειστικά στο διαδίκτυο. Η παρουσία των τραπεζών αυτών στην ηλεκτρονική αγορά μόνο, τις απαλλάσσει από το σημαντικό κόστος της απόκτησης και διατήρησης ενός δικτύου υποκαταστημάτων. Είναι συνεπώς σε θέση να προσφέρουν καλύτερα επιτόκια καταθέσεων και χορηγήσεων ή ακόμα και να καταργήσουν πολλές από τις προμήθειες που παραδοσιακά χρεώνουν οι τράπεζες. Κατά παρόμοιο τρόπο, και άλλες εταιρείες του χρηματοοικονομικού τομέα (π.χ. αμοιβαία κεφάλαια, χρηματιστηριακές εταιρείες) με παρουσία στο διαδίκτυο, θα μπορούν να επεκτείνουν τη γκάμα των προϊόντων τους συμπεριλαμβάνοντας ορισμένα κατά παράδοση τραπεζικά προϊόντα. Απαλλαγμένες από το βάρος του δικτύου, οι εταιρείες αυτές θα μπορούν να προσφέρουν πολύ ανταγωνιστικά επιτόκια σε πιστωτικές κάρτες και λογαριασμούς μετρητών.

Επειδή οι πραγματικές δυνατότητες των τραπε-

<sup>3</sup> Στην ιστοσελίδα <www.FSTC.org> προσφέρεται πληροφόρηση σχετικά με εργασίες που γίνονται στα προϊόντα του ηλεκτρονικού χρήματος και επιταγών καθώς τη διασύνδεση των ATM's με το διαδίκτυο.

ζών που λειτουργούν αποκλειστικά στο διαδίκτυο είναι ακόμα άγνωστες, τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα διατρέχουν τον κίνδυνο να υποεκτιμήσουν ή να υπερεκτιμήσουν την αληθινή διάσταση της νέας αυτής μορφής ανταγωνισμού. Ηδη ορισμένες μεγάλες τράπεζες του εξωτερικού αντέδρασαν με τη δημιουργία θυγατρικών που λειτουργούν κατά κύριο λόγο στο διαδίκτυο και ανταγωνίζονται απευθείας τις άλλες εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών του διαδικτύου. Ο ενδεχόμενος κίνδυνος στην περίπτωση αυτή είναι οι τράπεζες να βρεθούν να έχουν ξοδέψει μεγάλα χρηματικά ποσά επενδύοντας σε μία τραπεζική πρακτική η οποία μπορεί να μη γίνει ποτέ αρκετά δημοφιλής. Στην αντίθετη περίπτωση, αν δηλαδή οι τράπεζες ανταποκριθούν ελάχιστα στη νέα αυτή μορφή ανταγωνισμού, μπορεί να βρεθούν στη δυσάρεστη θέση να χάσουν σημαντικό κομμάτι της πελατείας προς όφελος των ανταγωνιστών τους.

Οι τράπεζες πρέπει επίσης να ανταποκριθούν σε πιέσεις που θα προέρχονται από ανταγωνιστριες εταιρείες εκτός χρηματοοικονομικού τομέα, και οι οποίες θα ειδικεύονται στην παροχή πληροφόρησης που συλλέγεται στην ηλεκτρονική αγορά. Οι εταιρείες αυτές θα προσφέρουν μια υπηρεσία αναζήτησης σχετικά με την τιμολόγηση παρεμφερών προϊόντων μεταξύ ενός μεγάλου αριθμού τραπεζικών ιδρυμάτων και θα διαθέτουν το αποτέλεσμα της έρευνας αυτής στους πελάτες τους στο διαδίκτυο. Κατά συνέπεια, οι καταναλωτές που ενδιαφέρονται για τα πιο ευνοϊκά επιτόκια σε πιστωτικές κάρτες, καταθέσεις και στεγαστικά δάνεια θα είναι σε θέση να τα πληροφορηθούν με τη διαδικασία αυτή. Αυτή η σύγκριση τιμών ηλεκτρονικά πριν την τελική επιλογή του προϊόντος, θα εξαλείψει τις δυσκολίες που απορρέουν από τη γεωγραφική θέση στην εξεύρεση του τραπεζικού προϊόντος με τους πλέον ευνοϊκούς όρους, στερώντας από τις τράπεζες την όποια “μονοπωλιακή” δύναμη μπορεί να απολαμβάνουν σε τοπικό επίπεδο.

Αντιδρώντας σε μια τέτοια εξέλιξη, οι τράπεζες

είναι πιθανό να προσπαθήσουν να κρατήσουν την πελατεία τους υιοθετώντας την εξής στρατηγική: να εξατομικεύουν, και να προσφέρουν στον πελάτη το συνδυασμό εκείνο των προϊόντων που ταιριάζει καλύτερα στις δικές του ανάγκες. Έτσι, ενώ οι εταιρείες της προηγούμενης παραγράφου μπορεί αποτελεσματικά να μεταμορφώνουν τα τραπεζικά προϊόντα σε αγαθά, η τιμή των οποίων παίζει το σημαντικότερο ρόλο στην απόφαση για κατανάλωσή τους, οι τράπεζες μπορούν να στηρίζονται στην ανάπτυξη της σχέσης με την πελατεία και να παρέχουν ένα πακέτο υπηρεσιών κατά περίπτωση προσαρμοσμένο στο προφίλ των αναγκών του κάθε πελάτη. Πείθοντας τον πελάτη να χρησιμοποιήσει μια γκάμα χρηματοοικονομικών προϊόντων που η τράπεζα προσφέρει, δημιουργείται ένας ισχυρός δεσμός μεταξύ τους ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για πωλήσεις και άλλων (νέων) προϊόντων και υπηρεσιών στο μέλλον.

Η στρατηγική της εξατομίκευσης ενέχει πάντως και ένα σοβαρό μειονέκτημα. Για να υλοποιηθεί, απαιτείται συλλογή και επεξεργασία προσωπικών δεδομένων. Οι πελάτες πιθανόν να διστάζουν να δώσουν προσωπικές πληροφορίες τις οποίες οι τράπεζες θα μπορούσαν ενδεχομένως να διαθέτουν στη συνέχεια και αλλού.

Με τον όρο κίνδυνος στρατηγικής προσαρμογής αναφερόμαστε στην πιθανότητα οι τράπεζες να μην εκτιμήσουν σωστά το βαθμό στον οποίο οι ηλεκτρονικές τραπεζικές συναλλαγές μπορούν να υπερκεράσουν τις παραδοσιακές. Προς το παρόν, δεν έχει ξεκαθαρίσει αν τελικά οι ηλεκτρονικές συναλλαγές θα λειτουργήσουν συμπληρωματικά με το δίκτυο των υποκαταστημάτων, ή θα το υποκαταστήσουν σε σημαντικό βαθμό. Υπάρχει διάσταση απόψεων στον τραπεζικό τομέα σχετικά με το θέμα αυτό. Μερικοί υποστηρίζουν ότι η πελατεία της τράπεζας εξυπηρετείται καλύτερα προσφέροντάς της εύκολη πρόσβαση στις συναλλαγές με όλους τους δυνατούς τρόπους. Άλλοι πάλι υποστηρίζουν ότι το κόστος διατήρησης εναλλακτικών τρόπων πρόσβασης στις συναλλαγές είναι υπερβολικό, και κατά συνέπεια

το μέγεθος του δικτύου θα πρέπει να μειωθεί δραστικά καθώς ο ηλεκτρονικός τρόπος συναλλαγών κερδίζει έδαφος.

Αυτό που τελικά θα καθορίσει ποια από τις δύο προσεγγίσεις θα επικρατήσει, είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών και οι επιλογές που θα κάνει η πελατεία. Ανεξάρτητα πάντως από την τελική έκβαση, οι τράπεζες θα πρέπει στο μεσοδιάστημα να πάρουν αποφάσεις σχετικά με την προσαρμογή τους στην ανάπτυξη της αγοράς στο διαδίκτυο. Θα πρέπει ίσως να επιλέξουν να μειώσουν τον αριθμό των υποκαταστημάτων τους, να δημιουργήσουν νέα μικρά και ευέλικτα υποκαταστήματα σε σημεία όπου γίνεται μεγάλος όγκος λιανικών πωλήσεων, όπως σε εμπορικά κέντρα/supermarkets, ή να βρουν επιπλέον τρόπους εκμετάλλευσης των υπάρχοντων υποκαταστημάτων. Θα πρέπει επίσης να αποφασίσουν αν είναι προτιμότερο να μεγαλώσουν με συγχωνεύσεις (μια στρατηγική που δημιουργεί μεγαλύτερη πελατειακή βάση αλλά και μεγαλύτερο δίκτυο) ή εναλλακτικά να μεγαλώσουν την πελατειακή τους βάση προσφέροντας εύκολη πρόσβαση στα προϊόντα τους από το διαδίκτυο, καθώς και νέες δυνατότητες σχετιζόμενες με το ηλεκτρονικό εμπόριο<sup>4</sup>.

Πολλά διακυβεύονται από τις επιλογές που πρέπει να γίνουν. Αν οι τράπεζες προσαρμόσουν απότομα και σε μεγάλο βαθμό το μέγεθος και τον προσανατολισμό των υποκαταστημάτων τους, κινδυνεύουν με την ενέργειά τους αυτή να αποξενώσουν το κομμάτι εκείνο της πελατειακής τους βάσης που δεν είναι έτοιμο να υιοθετήσει πλήρως τις ηλεκτρονικές συναλλαγές<sup>5</sup>.

Κίνδυνοι επίσης προκύπτουν και από τον τρόπο που θα ανταποκριθούν οι τράπεζες στις αλλαγές που αφορούν τα διατραπεζικά δίκτυα. Η εξάπλωση του ηλεκτρονικού χρήματος, των ηλεκτρονικών επιταγών και της ηλεκτρονικής πληρωμής λογαριασμών, καθώς επίσης και η επερχόμενη δυνατότητα να γίνονται πληρωμές μέσω αυτοματοποιημένων συστημάτων εκκαθάρισης με τη χρήση προσωπικών Η/Υ, μπορεί να μειώσει σε σημαντικό βαθμό τη

χρήση των μετρητών, των επιταγών ή ακόμα και των πιστωτικών καρτών. Η βαθμός χρήσης των διαφορετικών μέσων πληρωμών, κατά συνέπεια, θα αλλάξει και αυτό μπορεί να οδηγήσει τις τράπεζες να αναθεωρήσουν τη μέχρι τώρα πολιτική τους ως προς το δίκτυο των ATM's, το σύστημα εκκαθάρισης των επιταγών, και το δίκτυο για τη χρήση των πιστωτικών καρτών. Παρά το γεγονός ότι, κατά το παρελθόν, καινοτόμα μέσα πληρωμών και νέα τεχνολογία καθιερώθηκαν χωρίς να απαξιώνουν τα υφιστάμενα, το ερώτημα στρατηγικής φύσεως που τώρα αντιμετωπίζουν τα τραπεζικά ιδρύματα είναι αν αυτή τη φορά το αποτέλεσμα θα είναι διαφορετικό. Αν κάποιο από τα προαναφερθέντα δίκτυα πρόκειται σταδιακά να περιέλθει σε αχρηστία, οι τράπεζες θα πρέπει να αποφασίσουν στην παρούσα φάση για το ύψος της επένδυσης σε ένα διατραπεζικό δίκτυο και μια τεχνολογία η οποία μπορεί να μην έχει τελικά επαρκή διάρκεια ζωής που να επιτρέπει την αποπληρωμή της.

### *Λειτουργικός Κίνδυνος*

Η είσοδος των τραπεζών στην αγορά των ηλεκτρονικών συναλλαγών, τις κάνει πιο ευάλωτες σε ενδεχόμενα προβλήματα τεχνικής φύσεως. Η επιτυχής παρουσία τους στην αγορά αυτή εξαρτάται από την εύρυθμη λειτουργία των Η/Υ που διαθέτουν καθώς επίσης και του δικτύου που τους συνδέει. Αν ένας Η/Υ μιας τράπεζας τεθεί εκτός λειτουργίας με αποτέλεσμα οι πελάτες να δυσκολεύονται στις συναλλαγές τους, η τράπεζα δυσφημείται. Αν υπάρξει τεχνικό πρόβλημα στο δίκτυο, μπορεί να μειωθεί σημαντικά ο όγκος των πραγματοποιούμενων συναλλαγών με επιπτώσεις στην κερδοφορία. Οι τράπεζες μπορεί επίσης να ζημιωθούν από τις ενέργειες πειρατών του διαδικτύου που παραβιάζοντας κωδικούς ασφαλείας μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στις συναλλαγές.

Μια πολιτική που γενικά πιστεύεται ότι οδηγεί στη μείωση του λειτουργικού κινδύνου, είναι οι

τράπεζες να αναθέσουν τα συστήματα που υποστηρίζουν τη διεξαγωγή του ηλεκτρονικού εμπορίου σε ανεξάρτητες εταιρείες (outsourcing)<sup>6</sup>. Αυτή η τακτική απαλλάσσει την τράπεζα από την ευθύνη της εύρυθμης λειτουργίας και συντήρησης του συστήματος και κατά πάσα πιθανότητα οδηγεί σε μείωση του κόστους λόγω οικονομικών κλίμακας [Senior (1999b)]. Ενέχει όμως το μειονέκτημα ότι οι τράπεζες που αποφασίζουν να αναθέσουν σε τρίτους το έργο αυτό, αποποιούνται ένα μέρος του ελέγχου που θα μπορούσαν να ασκούν σε θέματα ασφαλείας και γενικότερα διαχείρισης του συστήματος. Επιπλέον, αν ένας μεγάλος αριθμός τραπεζών αναθέσει το έργο στην ίδια ανεξάρτητη εταιρεία, ένα ενδεχόμενο λειτουργικό πρόβλημα στην εταιρεία αυτή θα δημιουργούσε προβλήματα σε όλες ταυτόχρονα τις τράπεζες με τις οποίες συνεργάζεται.

## Η Διαχείριση του Κινδύνου

Η αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου που ενέχεται στην επιλογή της στρατηγικής (*ανταγωνισμού/προσαρμογής*) που θα ακολουθηθεί καθώς και του λειτουργικού κινδύνου, επιβάλλει εκ μέρους των τραπεζών την ανάπτυξη συστημάτων για την παρακολούθηση του μεγέθους των πιθανών οικονομικών ζημιών που συνεπάγεται η ανάμιξή τους στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Οι τράπεζες είναι ήδη εξοικειωμένες με τη δημιουργία συστημάτων διαχείρισης του κινδύνου που συνεπάγονται οι παραδοσιακές εργασίες τους, όπως τα μοντέλα που ποσοτικοποιούν την πιθανή οικονομική ζημία κάτω από εναλλακτικές υποθέσεις για την εξέλιξη των επιτοκίων, των σχετικών τιμών των διαφόρων χρηματοοικονομικών προϊόντων και εν γένει των συνθηκών της αγοράς. Από την άλλη πλευρά όμως εί-

6. Ο Pollalis (1998) επισημαίνει και ένα άλλο πλεονέκτημα του outsourcing, αυτό της προώθησης της συμβατότητας των διαφορετικών πληροφορικών συστημάτων που εμπλέκονται στην ανταλλαγή της πληροφορικής.

ναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί η πιθανή ζημία που συνεπάγεται η ανάληψη του κινδύνου που προέρχεται από την ανάμιξη της τράπεζας στο ηλεκτρονικό εμπόριο, ιδιαίτερα όταν για την επίλυση τυχών προβλημάτων που θα προκύψουν απαιτείται πέρα από τη δημιουργία κατάλληλου κανονιστικού πλαισίου και εμπλοκή σε νομικές διαδικασίες. Επιπρόσθετα, από τη στιγμή που το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένα σχετικά καινούργιο φαινόμενο, δεν υπάρχει επαρκής εμπειρία στην οποία μπορεί κανείς να στηριχθεί και να κάνει εκτιμήσεις σχετικά με το ύψος του αναλαμβανόμενου κινδύνου.

Οι τράπεζες διαθέτουν, επίσης, σημαντική εμπειρία στη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Για παράδειγμα, στηριζόμενες στην εμπειρία τους με τα συστήματα πληρωμών, θα φροντίσουν να διατηρούν εφεδρικά συστήματα Η/Υ όπου κρατούνται αντίγραφα των αρχείων των on line εργασιών. Επιπλέον, όσον αφορά τον έλεγχο των συναλλαγών στο ηλεκτρονικό εμπόριο, οι τράπεζες θα μπορούσαν να βοηθηθούν από την τεχνολογία που χρησιμοποιείται στις πιστωτικές κάρτες για να ελέγξουν αν μια κάρτα έχει χαθεί ή κλαπεί ελέγχοντας αν από τα στοιχεία των συναλλαγών προκύπτει κάποιος ασυνήθιστος τρόπος χρήσης της.

Ο τρόπος που οι τράπεζες θα διαχειριστούν τους κινδύνους που ενέχει η ανάμιξή τους στο ηλεκτρονικό εμπόριο παρουσιάζει, αναμφίβολα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εποπτεύουσα αρχή του τραπεζικού συστήματος.

## Συμπερασματικά σχόλια

Το ηλεκτρονικό εμπόριο επεκτείνεται και οι τράπεζες έχουν τα κίνητρα να εμπλακούν σε αυτό. Αρκετές έχουν ήδη δημιουργήσει την υποδομή για τη διεξαγωγή ηλεκτρονικών συναλλαγών σε παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα. Υπάρχει επίσης τεχνολογικά η δυνατότητα δημιουργίας και προσφοράς νέων προϊόντων ειδικά σχεδιασμένων για ηλεκτρονικό εμπόριο. Αν αυτές οι δυνατότητες τύχουν ευ-

ρείας αποδοχής από πλευράς τραπεζών, η σύνθεση των εργασιών τους θα μεταβληθεί. Πιο συγκεκριμένα, οι τράπεζες μπορεί να στραφούν προς ένα ρόλο διευκόλυνσης του ηλεκτρονικού εμπορίου εγκαταλείποντας ως ένα βαθμό παραδοσιακές εργασίες τους. Μια τέτοια στροφή, κατά πάσα πιθανότητα, θα οδηγήσει σε μείωση του αριθμού των υποκαταστημάτων ή σε διαφοροποίηση του σκοπού ύπαρξής των. Αντίστοιχα θα αυξηθούν οι δαπάνες εγκατάστασης και συντήρησης ενός δικτύου Η/Υ καθώς και οι δαπάνες αγοράς και συνεχούς αναβάθμισης του κατάλληλου λογισμικού. Οι Gross και Hester (1998) προσδιορίζουν το ύψος των δαπανών αυτών ότι αποτελείται κατά το ένα τρίτο από δαπάνες εξοπλισμού και κατά τα δύο τρίτα από δαπάνες για λογισμικό και συντήρηση. Ο ακριβής, πάντως, ρόλος που οι τράπεζες τελικά θα παίξουν στο ηλεκτρονικό εμπόριο θα εξαρτηθεί κυρίως από το πόσο σωστά θα διαχειριστούν τους κινδύνους στρατηγικής καθώς και το λειτουργικό κίνδυνο που ενέχονται στην απόφαση δραστηριοποίησής τους στην αγορά των ηλεκτρονικών συναλλαγών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- de SENERPONT DOMIS, O., 1999, "Comments by CEO's Spark New Debate on Future Relevance of Old Branches" American Banker, July 1.
- DORN, J., 1997, "The future of money in the information age", Washington, D.C.: Cato Institute.
- European Central Bank, 1999, "The Effects of Technology on the EU Banking Systems", July. Το άρθρο αυτό έχει δημοσιευτεί μεταφρασμένο στα ελληνικά από την Α. Βιδάλη, στο Δελτίο της ΕΕΤ, αρθ. 19-20, Γ'-Δ' τριμηνία 1999.
- GROSS, A., HESTER, E., 1998, "Industry Corner: Electronic Commerce: A Market Opportunity for Support Equipment and Services", Business-Economics, 33(4), October, p. 56-61.
- KENNEY, M., CURRY, J., 1999, "E-Commerce: Implications for Firm Strategy and Industry Configuration" Industry and Innovation, December, p. 131-51.
- KENNICKELL, A., KWAST, M., 1997, "Who Uses Electronic Banking? Results from the 1995 Survey of Consumer Finances", Board of Governors of the Federal Reserve System, Finance and Economics Discussion Paper Series: 1997/35, May.
- Morgan Stanley Dean Witter, US Internet and Financial Services Equity Research Team, 1999, "The Internet and Financial Services", August.
- POLLALIS, Y., 1998, "The Economic Impact of Strategic Information Systems (SIS): A Study of the Commercial Banking Industry in the US", Spoudai, 48 (1-4), Jan. -Dec., p. 21-48.
- RHOADES, S., 2000, "Retail Commercial Banking: An Update on a Period of Extraordinary Change" Review of Industrial Organization, 16(4), June, p. 357-66.
- SENIOR, A., 1999a, "More Banks Seeking Out Deals with Internet Portals," American Banker, July 1.
- SENIOR, A., 1999b, "Outsourcing Gains Favor as Banks Flock to Internet," American Banker, August 24.
- SNEL, R., 1999, "Top Banks Bid for Gatekeeper Role, Connecting E-Billers with Consumers," American Banker, June 24.
- WENNINGER, J., 1999, "Business-to-Business Electronic Commerce", Current Issues in Economics and Finance 5, no. 10 (June).
- WENNINGER, J., 2000, "The Emerging Role of Banks in E-Commerce", Current Issues in Economics and Finance 6, no. 3 (March).
- WESTLAND, J., CLARK, T., 1999, "Global electronic commerce: Theory and case studies" MIT Press, Cambridge and London.
- YPSILANTI, D., 1999, "A Borderless World: The OECD Ottawa Ministerial Conference and Initiatives in Electronic Commerce", Info, 1 (1), February, p. 23-33.

