

# “Ο ρόλος της τεχνολογίας στην τράπεζα του 2000”\*

Γιώργου Μιχελί

Γενικού Διευθυντή της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος

**Ζ**ούμε τα τελευταία χρόνια μια περίοδο αλλαγών, οι οποίες απειλούν να μεταβάλουν οριστικά και αμετάκλητα ό,τι γνωρίζαμε μέχρι σήμερα. Οι αλλαγές αυτές συντελούνται σε όλα τα επίπεδα, έχουν αλυσιδωτές αλληλεπιδράσεις και επηρεάζουν τα πάντα γύρω μας. Απλές τάσεις ή ενδείξεις γίνονται από τη μια μέρα στην άλλη πραγματικότητα, η οποία, ύστερα από λίγο, συνήθως, χρονικό διάστημα αντικαθίσταται από μια άλλη. Το νέο σκηνικό που τείνει να διαμορφωθεί, παρότι βρίσκεται ακόμη σε ρευστή κατάσταση, φέρνει στην επιφάνεια ορισμένα κρίσιμα ζητήματα, τα οποία είναι μεν μεταβατικού χαρακτήρα, χρήζουν όμως άμεσης αντιμετώπισης εάν πρόκειται η μετάβαση να είναι ομαλή. Ένα τέτοιο κρίσιμο ζήτημα είναι η πάλι του καινούργιου με το παλιό, του σύγχρονου με το παραδοσιακό. Κεντρικό, κυριολεκτικά κυριαρχικό, ρόλο σ' αυτή τη διεργασία παίζει η τεχνολογία.

Ο ευρύτερος χρηματοπιστωτικός χώρος, το τραπεζικό σύστημα ειδικότερα είναι μια περιοχή η οποία προσφέρει ένα εξαιρετικό παράδειγμα για την κατανόηση αυτών των διεργασιών, καθώς και για το ρόλο που αναγκαστικά παίζει η τεχνολογία. Πράγματι, στο τραπεζικό σύστημα βρίσκει κανείς όλα αυτά τα στοιχεία τα οποία διαβεβαιώνουν και τον πλέον ανειδίκευτο και αδαή ότι τα πράγματα ποτέ δεν θα είναι έτσι όπως ήταν, μόλις λίγα χρόνια πριν.

Ας δούμε με συντομία αυτές τις καταλυτικές αλλαγές, που έχουν φέρει τα πάνω-κάτω στο τραπεζικό σύστημα.

**1.** Σε μια περίοδο 5-6 ετών έχει μεταβληθεί ριζικά το θεσμικό περιβάλλον λειτουργίας των τραπεζών. Η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος (το λεγόμενο deregulation) έχει πλέον συντελεσθεί.

**2.** Η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος είχε ως άμεσο αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού. Οι τράπεζες βρέθηκαν ξαφνικά να πρέπει να διαχειρίζονται και όγκους και τιμές, κάτι που ακούγεται απλό, αλλά ήταν για τα ελληνικά δεδομένα πρωτόγνωρο και δύσκολο.



\* Το άρθρο αυτό αποτελεί μέρος ομιλίας του συγγραφέα που δόθηκε στη Γενική Συνέλευση της ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ στις 23.2.1998. Ο συγγραφέας άντλησε πολλές πληροφορίες από το Fifth Annual Special Report on Technology and Banking της Εταιρείας Συμβούλων Ernst & Young, σε συνεργασία με την Ένωση Αμερικανικών Τραπεζών και από τα πρακτικά της 6th Frankfurt European Banking Congress, 1996, με διακριτικό τίτλο “The Moment of Truth”.

**3.** Ο ανταγωνισμός οξύνθηκε περαιτέρω και από μια άλλη εξέλιξη, απόρροια κι αυτή της διαδικασίας του deregulation, σε διεθνές πλέον επίπεδο. Η εξέλιξη αυτή είναι γνωστή ως παγκοσμιοποίηση και είχε ως αποτέλεσμα τη διεθνοποίηση πλέον του τραπεζικού ανταγωνισμού.

**4.** Η όξυνση του ανταγωνισμού έχει με τη σειρά της σημαντικές επιπτώσεις στο τραπεζικό σύστημα. Εν τάχει:

**α.** Μειώνει τα περιθώρια κέρδους.

**β.** Πιέζει για μείωση του λειτουργικού κόστους.

**γ.** Εισάγει την ανάγκη για διεξοδική διαχείριση των στοιχείων ενεργητικού-παθητικού και διαφοροποιεί την έννοια της διαχείρισης των κινδύνων.

**δ.** Διαμορφώνει απαιτήσεις για βελτιωμένες υπηρεσίες και προϊόντα.

**ε.** Μεταβάλλει τους παραδοσιακούς τρόπους διανομής των προϊόντων.

**στ.** Επιβάλλει νέες πιο σύνθετες οργανωτικές σχέσεις.

**ζ.** Επιζητεί και δημιουργεί νέες ειδικότητες, τόσο στο επιχειρησιακό όσο και στο τεχνικό περιβάλλον.

**5.** Σημαντικές αλλαγές συντελούνται επίσης στον ευρύτερο χώρο των χρηματοοικονομικών αγορών (αυτές που ονομάζουμε financial markets). Οι αγορές αυτές που πριν από λίγα χρόνια χαρακτηρίζονταν από σχετική αυτονομία και ασυνέχεια, έχουν αρχίσει να δείχνουν αλληλεξαρτήσεις και να είναι συνεχείς. Δύο παραδείγματα:

**α.** Η αγορά χρήματος και η αγορά κεφαλαίου, δύο ουσιαστικά διαφορετικές αγορές πριν λίγα χρόνια, σήμερα είναι περισσότερο γνωστές ως **αγορά χρήματος και κεφαλαίου**.

**β.** Τα όρια μεταξύ τραπεζών και ασφαλιστικών εταιρειών γίνονται όλο και πιο δυσδιάκριτα.

Οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στις αγορές αυτές έχουν αντιδράσει ή αντιδρούν στις εξελίξεις:

**α.** Οργανώνονται ως conglomerates, με τη δημιουργία θυγατρικών εταιρειών έτσι ώστε να είναι παρόντες σε όλο το φάσμα των προϊόντων και υπηρεσιών.

**β.** Δημιουργούν συμμαχίες.

**γ.** Προετοιμάζουν τις προϋποθέσεις για την ενοποίηση των δικτύων όπου απαιτείται, προκειμένου να επιτυγχάνονται οι συνέργειες και η αύξηση των μεριδίων τους.

Οι εξελίξεις στις αγορές είναι πραγματικά θεαματικές, ταχύτατες και προκλητικές. Πολλοί είναι οι παράγοντες που παίζουν ή θα παίξουν ρόλο στην περαιτέρω διαμόρφωση του τραπεζικού συστήματος. Κανένας όμως, όπως προανέφερα, δεν θα παίξει τον καταλυτικό, τον κυριολεκτικά κυριαρχικό ρόλο που θα παίξει η τεχνολογία. Σ' αυτό το ρόλο θέλω να αφιερώσω το υπόλοιπο μέρος του σύντομου άρθρου.

Να πω από την αρχή πώς βλέπω την τεχνολογία. Πιστεύω πως είναι λάθος να υποτάξει κανείς τις επιχειρηματικές του αποφάσεις για τη διαχείριση των αλλαγών, στις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία. Αντίθετα, την τεχνολογία θα πρέπει να τη δούμε σαν ένα μέσο, σίγουρα ένα κυρίαρχο και ισχυρό μέσο, που η διοίκηση θα χρησιμοποιήσει για να ανταποκριθεί, να διαχειριστεί και να καθοδηγήσει τις αλλαγές.

Μ' αυτή τη διευκρίνιση θα προσπαθήσω να περιγράψω την τράπεζα του μέλλοντος. Μια τράπεζα που θα εξακολουθεί ως κύρια ενασχόληση, να μετασχηματίζει κοινωνικούς πόρους (καταθέσεις δηλαδή) σε δάνεια και άλλα κερδοφόρα στοιχεία του ενεργητικού της. Μόνο που θα το κάνει εντελώς διαφορετικά.

Πριν λίγα χρόνια μια μελέτη της Ernst and Young για την Ένωση Αμερικανικών Τραπεζών, είχε προσδιορίσει τη νέα μορφή τράπεζας, μια μορφή με την καθαρά τεχνολογική ονομασία: the virtual bank. Αυτή η τράπεζα δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένα κομβικό σημείο από το οποίο τα προσφερόμενα προϊόντα καταλήγουν στον καταναλωτή δια μέσου πολλαπλών καναλιών διάθεσης.

Ξεκινώντας από το συμπέρασμα ότι οι πελάτες των τραπεζών θεωρούν την ευκολία προσπέλασης και την άνεση στις συναλλαγές σαν δύο οπουδαίους παράγοντες επιλογής τραπεζικού οργανισμού, οι τράπεζες αντέδρασαν με την αναδιάρθρωση των δικτύων των καταστημάτων τους και την εισαγωγή εναλλακτικών (ηλεκτρονικών κυρίως) μέσων διάθεσης προϊόντων. Υπολογίζεται πως για το 1998 οι συναλλαγές στα καταστήματα θα μειωθούν κατά 33%. Αντίστοιχα όμως θα αυξηθούν οι συναλλαγές μέσω των ATMs και του telephone banking, καθώς και οι συναλλαγές μέσω των προσωπικών υπολογιστών. Το τραπεζικό υποκατάστημα δεν έχει πεθάνει – τουλάχιστον όχι ακόμα. Αλλάζει όμως κι αυτό, μετασχηματίζεται, και σε λίγα χρόνια δεν θα

είναι παρά ένα ακόμα σημείο πώλησης ανάμεσα σ' όλα τα άλλα.

Η virtual bank της μελέτης της Ernst and Young είναι μια πραγματικότητα, η οποία όμως δεν παύει να εξελίσσεται. Έτσι, δίνει τη θέση της σε μια νέα έννοια, αυτή των value networks. Ενώ η τράπεζα εξακολουθεί να παραμένει το κομβικό σημείο διανομής, τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες είναι δυνατό να παράγονται, πέραν της τράπεζας και από άλλες συναφείς ή μη επιχειρήσεις. Αυτά τα δίκτυα έχουν επιχειρηματική λογική όταν τα πακέτα των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται, πωλούνται και διανέμονται, ικανοποιούν επιθυμίες των καταναλωτών και επομένως δημιουργούν **αξία**.

Αυτή η ιδιόρρυθμη τράπεζα μπορεί περαιτέρω να αναλυθεί στα τρία κύρια επιμέρους στοιχεία της. Το πρώτο και πιο ορατό είναι οι δίοδοι μέσω των οποίων την προσεγγίζει κανείς. Τέτοιες δίοδοι είναι οι tellers, οι υπεύθυνοι πελατείας, τα ATMs, η παραδοσιακή τηλεφωνική συσκευή, οι νέες τηλεφωνικές συσκευές (screen phones) και οι προσωπικοί υπολογιστές. Αυτές οι δίοδοι καταλήγουν στα συστήματα παραγωγής των τραπεζών μέσω των γνωστών σε όλους μας υποκαταστημάτων, του δικτύου των ATMs, τηλεφωνικών κέντρων, του Internet ή ακόμα και μέσω νοικιασμένων από πελάτες γραμμών on line απευθείας στα συστήματα της τράπεζας από το σπίτι ή το γραφείο τους.

Κατά το πρόσφατο παρελθόν μια τράπεζα διαχειριζόταν το δίκτυο των υποκαταστημάτων της και τα τηλεπικοινωνιακά της δίκτυα σαν μια ομάδα καναλιών διανομής και ήλεγχε τη διαθεσιμότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της.

Στη "δικτυοτράπεζα" που περιγράφω ο έλεγχος των καναλιών διανομής βρίσκεται στα χέρια, στα δάκτυλα για να κυριολεκτήσω του πελάτη, ενώ τα κανάλια διανομής αυτά καθ' αυτά μπορεί να ανήκουν στην τράπεζα, μπορεί και όχι. Με τη συνεχή εξέλιξη της ηλεκτρονικής και των τηλεπικοινωνιών, ο πελάτης είναι αυτός που θα αποφασίζει πότε, πού και πώς θα αγοράζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της δικτυοτράπεζας.

Το δεύτερο στοιχείο της δικτυοτράπεζας είναι η πελατειακή βάση δεδομένων και το σύστημα διαχείρισής της. Στη βάση αυτή των δεδομένων βρίσκονται αποθηκευμένες οι πελατειακές σχέσεις, το προφίλ του πελάτη, πληροφορίες για τα προϊόντα,

κ.ο.κ. Ταξινομημένες εδώ βρίσκονται οι επιθυμίες και οι συμπεριφορές των πελατών, συναλλαγή-συναλλαγή, καθώς και η αποδοτικότητά τους. Αυτή η πληροφορία αναλύεται από τα στατιστικά πακέτα της τράπεζας και χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη νέων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας, κατά πελάτη ή ομάδες πελατών, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους. Είναι φανερό ότι η αποτελεσματική χρήση αυτής της βάσης δεδομένων είναι ένα ισχυρό όπλο στα χέρια της δικτυοτράπεζας, μια σημαντική πηγή άντλησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Το τρίτο στοιχείο είναι το κεντρικό back office, δηλαδή ένα εργοστάσιο ανθρώπων και μηχανών το οποίο υποστηρίζει τις σύνθετες παραγωγικές διαδικασίες της δικτυοτράπεζας και βάζει σε τάξη τις δαιδαλώδεις διασυνδέσεις μεταξύ των εταιρών που συμμετέχουν στο δίκτυο. Είναι φανερό ότι η δικτυοτράπεζα είναι πολύπλοκος και πολυσύνθετος οργανισμός. Ανθρωποι, συστήματα, διαδικασίες και μηχανές συνθέτουν ένα παζλ που για να λειτουργήσει αποτελεσματικά χρειάζεται σημαντική τεχνολογική υποστήριξη.

Αν ήταν να συνοψιστεί η τεχνολογική πλατφόρμα πάνω στην οποία στήνεται η δικτυοτράπεζα θα εντοπιζόνταν οι εξής πέντε περιοχές:

Πρώτον, η τεχνολογία θα γίνεται όλο και περισσότερο ανθρωποκεντρική, με την έννοια ότι οι computers θα γίνονται όλο και πιο φιλικόι όλο και πιο εύκολοι στη χρήση. Η αναγνώριση της φωνής, τα υψηλής ποιότητας και ρεαλισμού τρισδιάστατα γραφικά, η συνεχής ομίχρυνση του μεγέθους των PCs, οι δυνατότητες ταυτόχρονης μετάφρασης και η αναγνώριση του γραφικού χαρακτήρα είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που αναμένεται να προσελκύσουν όλο και περισσότερους χρήστες της τεχνολογίας. Είναι φανερό ότι οι τράπεζες θα σχεδιάσουν προϊόντα που θα αξιοποιούν τις νέες δυνατότητες της ανθρωποκεντρικής τεχνολογίας.

Δεύτερον, θα αναπτυχθούν πολύ περισσότερο και θα γίνουν πολύ φθηνότερες οι τεχνολογίες που αξιοποιούν και διαχειρίζονται τα υπάρχοντα ή τα μέλλοντα να δημιουργηθούν δίκτυα μεταφοράς δεδομένων, φωνής και εικόνας. Τα δίκτυα αυτά, ουσιαστικά καταργούν τα γεωγραφικά και εθνικά σύνορα και δημιουργούν ένα παγκόσμιο δίκτυο, μέσα στο οποίο μια τράπεζα μπορεί να εγκατασταθεί ηλεκτρονικά. Σε οποιοδήποτε σημείο επιθυμεί.

Τρίτον, θα συνεχισθούν οι θεματικές εξελίξεις στην τεχνολογία των microchips, με αποτέλεσμα την εκτεταμένη χρήση των έξυπνων καρτών (στο επίπεδο των πελατών) αλλά και την καλύτερη διαχείριση του λογισμικού στα back offices των τραπεζών.

Ενα τέταρτο στοιχείο της εξελισσόμενης τεχνολογικής πλατφόρμας είναι η περαιτέρω ανάπτυξη έξυπνου λογισμικού. Λογισμικού δηλαδή που να εκτελεί εντολές και να μαθαίνει από εμπειρίες του παρελθόντος. Ενα έξυπνο λογισμικό θα μπορεί να αναζητά, να φιλτράρει και να ιεραρχεί πληροφορίες, τις οποίες μετά να αξιοποιεί κατά βούληση.

Μία τελευταία περιοχή αφορά εξελίξεις σε εργαλεία και τεχνικές για τη διαχείριση της τεράστιας μάζας δεδομένων και πληροφοριών που συσσωρεύονται στα άδυτα των μηχανών. Ενα τέτοιο εργαλείο είναι ο προγραμματισμός με αντικειμενοστραφή κώδικα (το object oriented programming) που επιτρέπει την ταχύτερη ανάπτυξη και εισαγωγή προϊόντων στην αγορά. Ενα άλλο είναι το data mining, η εξωνυχιστική δηλαδή ανάλυση των πελατών και των συναλλαγών τους, εκεί όπου το όριο της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών και της προστασίας της ιδιωτικής ζωής μας αρχίζει και απειλείται.

Όλες αυτές οι τεχνολογίες θα έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην εσωτερική λειτουργία των τραπεζών και θα επιφέρουν δραματικές αλλαγές στο πεδίο του ανταγωνισμού. Η δικτυοτράπεζα έχει ν' αντιμετωπίσει νέες προκλήσεις, θα υπάρξουν πολλές ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη αλλά ταυτόχρονα και πολλές απειλές.

Είναι φανερό λοιπόν ότι χρειάζονται νέες στρατηγικές, νέες συμμαχίες, νέες αντιλήψεις.

**1.** Οι τράπεζες θα πρέπει να αναζητήσουν νέες συμμαχίες όχι μόνο με χρηματοπιστωτικούς και άλλους συναφείς εταίρους, αλλά και με προμηθευτές τεχνολογίας, προμηθευτές υπηρεσιών on line, προμηθευτές υποδομής δικτύων κ.ο.κ. Αυτή η μεγάλη και πολύπλοκη αλυσίδα συμμαχιών θα πρέπει ενδεχομένως να επεκταθεί και στους χώρους που γίνεται η πρωτογενής συναλλαγή, στο γραφείο του γιατρού, για παράδειγμα, ο οποίος πληρώνεται ηλεκτρονικά.

**2.** Καθώς οι καταναλωτές-πελάτες συνθιζούν να χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τεχνολογικά προηγμένες μεθόδους, κυρίως υπηρεσίες on line από το σπίτι ή το γραφείο τους, αυτοί θα

αποφασίζουν μέσω ποιων καναλιών θα κάνουν τις δουλειές τους. Οι τράπεζες πρέπει να είναι παρούσες σ' αυτά τα κανάλια, αν επιθυμούν να διατηρήσουν τους πελάτες τους, οι οποίοι, πρέπει να πούμε, δεν θα συνεχίζουν να διακατέχονται από τα χαρακτηριστικά αφοσίωσης προς την τράπεζά τους που γνωρίζαμε μέχρι σήμερα.

**3.** Η δικτυοτράπεζα θα πρέπει να διαχειρίζεται τα προϊόντα της και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα κατά ομάδες πελατών και κατά κανάλι επικοινωνίας και θα πρέπει να μπορεί να παρέχει τα συγκεκριμένα μείγματα προϊόντων που ταιριάζουν στις συγκεκριμένες ομάδες πελατών, σωστά τιμολογημένα τόσο γι' αυτήν όσο και για τους πελάτες της.

**4.** Ενα από τα σημαντικότερα κεφάλαια των τραπεζών, το δίκτυο των υποκαταστημάτων τους, θα γίνεται ολοένα και λιγότερο σημαντικό, γεγονός που θα επιφέρει σημαντικές ανακατατάξεις και αναδιαρθρώσεις.

**5.** Τέλος, η δικτυοτράπεζα θα ανταγωνίζεται ολοένα και περισσότερο παίκτες που δεν τους γνωρίζει καλά, με τελείως διαφορετική επιχειρηματική στρατηγική, διάρθρωση κόστους και κουλτούρα. Η τράπεζα είναι αναγκαίο ν' αλλάξει την κουλτούρα της και ν' αποκτήσει τέτοια επιχειρησιακή νοοτροπία και διοικητική οργάνωση που να είναι συμβατή με τις ανάγκες που επιβάλλει ο ηλεκτρονικός κόσμος του on line. Οι στρατηγικές επιλογές της δικτυοτράπεζας θα πρέπει να κινηθούν γύρω από τον άξονα της πελατοκεντρικής αντίληψης, μια αντίληψη που εστιάζεται στη σχέση τράπεζας με κάθε έναν πελάτη χωριστά, που θα δημιουργεί προϊόντα πριν τα ζητήσει ο πελάτης, που θα ενσωματώνει σε κάθε προϊόν τέτοια γνώση ώστε το προϊόν να εξειδικεύεται ανά πελάτη και να "συνομιλεί" με τον πελάτη.

Το τελικό συμπέρασμα που προκύπτει αβίαστα είναι ότι η Οικονομία των Δικτύων είναι μαζί μας. Οι τράπεζές μας δεν μπορεί παρά να παίξουν πρωταγωνιστικό ρόλο στο νέο γίγνεσθαι. Πρέπει να σκεφθούν νεωτεριστικά και οραματικά. Οποιος σκέφτεται παραδοσιακά και αναχρονιστικά δεν θα έχει ούτε λόγο ούτε ρόλο στα μελλούμενα.