



# ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΡΟΛΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ Η ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

## ΙΩΑΝΝΗ Π. ΠΑΡΛΙΤΣΗ

Διευθύντ<sup>η</sup>, Διεύθυνση Σχεδιασμού  
& Αναπτύξεως Τεχνολογίας,  
Alpha Bank

.....

## Δρ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Σ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ

Διεύθυνση Σχεδιασμού  
& Αναπτύξεως Τεχνολογίας,  
Alpha Bank

.....

**Ε**ΙΣΑΓΩΓΗ: Η πληθώρα του είδους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στον αναδυόμενο τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου καθώς και η ανάγκη να τοποθετηθούν στρατηγικά στην αγορά αυτή οι επιχειρήσεις συμπεριλαμβανομένων και των τραπεζών, οδηγεί στην ανάγκη της χαρτογράφησης της νέας αυτής αγοράς. Μία κατηγοριοποίηση των ρόλων που οι διάφορες επιχειρήσεις παίζουν στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι σημαντική διότι βοηθά στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθούν για την τοποθέτηση μιας επιχειρήσεως/τραπεζής στην αγορά αυτή. Η παρούσα μελέτη δεν αποτελεί έρευνα αγοράς και, συνεπώς, δεν απαριθμεί επωνυμίες επιχειρήσεων που κινούνται στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου. Αντίθετα, η μελέτη επικεντρώνει αφ' ενός μεν στη χαρτογράφηση των ρόλων που μέχρι στιγμής παίζουν διάφορες επιχειρήσεις στην αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου, αφ' ετέρου δε αναδεικνύει σε ποιους ρόλους έχουν ήδη δραστηριοποιηθεί οι τράπεζες.

Η χαρτογράφηση των ρόλων στην αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου αποδίδεται διαγραμματικά από το σχήμα στην επόμενη σελίδα, κάθε περιοχή του οποίου αναλύεται στη συνέχεια.

## ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ

ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

### 1. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ

Η τεχνολογική υποδομή αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του οικοδομήματος του ηλεκτρονικού εμπορίου. Τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί, προμηθευτές υπηρεσιών διαδικτύου, υπηρεσίες “φιλοξενίας” ιστοσελίδων (Web hosting services), εταιρείες ανάπτυξης συστημάτων και λογισμικού καθώς και εταιρείες ολοκλήρωσης συστημάτων ηλεκτρονικού εμπο-

ρίου με τα ενδοεπιχειρησιακά συστήματα γνωρίζουν μεγάλη αύξηση των εργασιών τους λόγω της εκθετικά αυξανόμενης ζήτησης για τεχνογνωσία και υποδομή στο διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό εμπόριο γενικότερα.

<p><b>Παροχείς περιβάλλοντος-πλαisiού (3)</b>  <i>Context Providers</i></p> <p><i>Ηλεκτρονικές αγορές (electronic marketplaces)</i></p> <p><i>Συνήθεις τύποι:</i> ιδιοκτήτες ηλεκτρονικών εμπορικών κέντρων (e-mall), κέντρων διαχείρισης λογαριασμών (billing mall), οίκων ηλεκτρονικών δημοπρασιών (e-auction), πυλών εισόδου (portal) κ.ά.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><b>Προμηθευτές περιεχομένου (2)</b>  <i>Content Providers</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Παραγωγοί, έμποροι</li> <li>2. Ηλεκτρονικοί μεσίτες (E-brokerage) &amp; πληροφοριομεσίτες (Info brokerage)</li> <li>3. Παροχείς ηλεκτρονικών υπηρεσιών <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εικονικοί οργανισμοί (virtual organizations)</li> <li>• Ηλεκτρονική παρουσίαση και πληρωμή λογαριασμών (EBPP)</li> </ul> </li> <li>4. Προμηθευτές επιπρόσθετου υλικού ('add-on' material providers) <ul style="list-style-type: none"> <li>• διαφημιστές</li> <li>• νέοι ενδιαμέσοι</li> </ul> </li> </ol> </div>	<p><b>Ενδιάμεσοι Ολοκληρωτές/ Διευκολυντές (4)</b>  <i>Enablers (value adders)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Συστήματα ηλεκτρονικών πληροφοριών</li> <li><input type="checkbox"/> Συστήματα συμψηφισμού</li> <li><input type="checkbox"/> Τρίτες έμπιστες οντότητες</li> </ul>
<p><b>Προμηθευτές τεχνολογικής υποδομής (1)</b></p> <p><i>Τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί, Παροχείς Υπηρεσιών Internet (ISP), Εταιρείες υπηρεσιών Web hosting, Εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού στο διαδίκτυο, Προμηθευτές-σύμβουλοι ολοκλήρωσης πληροφοριακών συστημάτων, Παροχή υπηρεσιών σε πελάτες τρίτων (Application Service Providers)</i></p>	

*Σχήμα-1: Χαρτογράφηση επιχειρηματικών ρόλων στην αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου*

Στην Ελληνική αγορά παρατηρούμε επιχειρηματικές πρωτοβουλίες από τραπεζικούς οργανισμούς οι οποίοι συμμαχούν με προμηθευτές τεχνολογικής υποδομής με πρωταρχικό σκοπό τόσο την καλύτερη και αμεσότερη αξιοποίηση των νέων δυνατοτήτων των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, όσο και τη συμμετοχή στο όφελος από την επιχειρηματική ανάπτυξη των προμηθευτών τεχνολογικής υποδομής.

Στον Όμιλο της Alpha Bank ανήκουν οι εταιρείες Δέλτα Πληροφορική, Singular και Space Hellas, οι οποίες μαζί με τις θυγατρικές τους παρέχουν τόσο τεχνολογικές υποδομές πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών όσο και συμβουλευτικές υπηρεσίες για την υιοθέτηση ολοκληρωμένων τεχνολογικών λύσεων.

“Η συνεργασία της *Εθνικής Τράπεζας* με τον ΟΤΕ, θα δώσει τη δυνατότητα σε περαιτέρω ανάπτυξη της

*OTEnet* στην πώληση προϊόντων και υπηρεσιών από τα δύο δίκτυα, στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, στην παροχή υπηρεσιών του Internet και στην ως εκ τούτου διεύρυνση των σχετικών συναλλαγών”<sup>(1)</sup>.

“Η *Eurobank* εισέρχεται με ποσοστό 34,5% στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας Com Quest, η οποία είναι ο αποκλειστικός μέτοχος της εταιρείας *Hellas On Line*. Η τελευταία είναι μεγάλος προμηθευτής υπηρεσιών διαδικτύου στην Ελλάδα”<sup>(2)</sup>.

“Η Εμπορική Τράπεζα συμφώνησε για τη συμμετοχή της στο μετοχικό κεφάλαιο της IPNG Group, η οποία έχει σήμερα τη μοναδική υπηρεσία δωρεάν πρόσβασης στο Internet, την X-treme Network”<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> “ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ: Μπαίνει με 10% στο κεφάλαιο της OTEnet”, Εφημερίδα Μέτοχος, 19.11.1999, σελ. 47.

<sup>(2)</sup> Εφημερίδα ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ.

<sup>(3)</sup> Εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 5.3.2000. “Τραπεζικά γκισέ στο Internet”.



## 2. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ (CONTENT)

Η ποικιλομορφία του περιεχομένου που διοχετεύεται στο δικτυακό μέσο είναι ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για την προσέλκυση του ραγδαία αυξανόμενου αριθμού επισκεπτών στις ιστοσελίδες αλλά και εμπορικών πράξεων. Η ανάγκη για ένα φθινό, εύκολο και παγκόσμιο μέσο προβολής, προώθησης και διανομής των προϊόντων τους ωθεί πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς να παίζουν το ρόλο του προμηθευτή περιεχομένου. Επί του περιεχομένου αυτού οικοδομούν οι ενδιάμεσοι (intermediators) που επιδιώκουν να προσφέρουν περισσότερη προστιθέμενη αξία στους χρήστες. Οι ρόλοι που παίζουν οι προμηθευτές περιεχομένου μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες.

### ➤ *Πρωτογενείς ή δευτερογενείς παραγωγοί ή μεταπωλητές υλικών και άυλων αγαθών*

Πρόκειται για τις επιχειρήσεις/οργανισμούς που διαθέτουν ένα αγαθό, υπηρεσία ή πληροφορία που θέλουν να διαφημίσουν, προωθήσουν, διαδώσουν, πωλήσουν και διανεμούν μέσω διαδικτύου. Οι τράπεζες δημιουργούν δικές τους ιστοσελίδες όπου συνήθως εμφανίζουν το εταιρικό προφίλ, κατάλογο με διαθέσιμα προϊόντα και υπηρεσίες, γενικές πληροφορίες (πχ το δίκτυο των καταστημάτων), τρόπο επικοινωνίας (πχ τηλέφωνα, φυσική και ηλεκτρονική διεύθυνση), αλλά κυρίως προσφέρουν τραπεζική εξυπηρέτηση (internet banking). Ως προμηθευτές περιεχομένου λοιπόν, οι τράπεζες δίνουν τη δυνατότητα στον πελάτη να διαχειρίζεται άμεσα το χαρτοφυλάκιό του, εκτελώντας ο ίδιος συναλλαγές ή δίνοντας εντολές. Ο ανταγωνισμός στο σημείο αυτό δεν έγκειται μόνο στο εύρος των προσφερομένων ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών (πχ μεταφορά ποσών, πληρωμές και επισκόπηση αντιγράφου κινήσεων λογαριασμών) αλλά και στην ταχύτητα με την οποία αυξάνεται το πλήθος των προσφερόμενων υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου και στην προστιθέμενη αξία που το μέσο αυτό δίνει σε σχέση με τα προϊόντα και υπηρεσίες που δεν διατίθενται ηλεκτρονικά.

### ➤ *Ηλεκτρονική μεσιτεία (E-brokerage)*

“Στην Αμερική έχουν δημιουργηθεί ανεξάρτητες εταιρείες (κάτι σαν μεσίτες ασφαλειών) που συγκεντρώνουν όλα τα προϊόντα και όλα τα τιμολόγια, όλων των ασφαλιστικών εταιρειών των ΗΠΑ – περί τις 17.000 εταιρείες – παρέχοντας πλήρη και συγκρίσιμα στοιχεία ολόκληρης της αγοράς. Σε πολλές περιπτώσεις ο ‘ηλεκτρονικός μεσίτης’ μπορεί να προχωρήσει και σε πωλήσεις αν υπάρχει σχετική σύμβαση με τις ασφαλιστικές εταιρείες. Ο δε πελάτης αγοράζει το προϊόν και το πληρώνει μέσα από το διαδίκτυο”<sup>(4)</sup>.

Πρόκειται για επιχειρηματική δραστηριότητα που βασίζεται στη συγκέντρωση της πρωτογενούς πληροφορίας ή πρωτογενών αγαθών και διευκολύνει την ηλεκτρονική πρόσβαση προς αυτές, με την προστιθέμενη αξία της εύκολης αναζήτησης, σύγκρισης και επιλογής των προς πώληση αγαθών. Για παράδειγμα, μία ιστοσελίδα που είναι ‘συγκεντρωτής’ (aggregator) πληροφοριών για δάνεια, τα κατατάσσει με βάση τα τιμολογιακά και άλλα χαρακτηριστικά τους, μερικές δε φορές προτείνει και στον τελικό καταναλωτή το καταλληλότερο σύμφωνο με τις ανάγκες του. Έτσι, μπορεί κανείς να αποφασίσει και να αγοράσει δάνειο όχι από μία τράπεζα – πρωτογενής παραγωγός – αλλά από έναν ηλεκτρονικό μεσίτη, (πχ [www.e-loan.com](http://www.e-loan.com)). Επίσης, αντί να αποτανθεί σε μία εταιρεία λήψεως και διαβίβασης εντολών για να εκτελέσει αγοραπωλησίες στο χρηματιστήριο, μπορεί πχ να χρησιμοποιήσει το [www.e-trade.com](http://www.e-trade.com) ή, για την Ελλάδα το [StockTr@de](mailto:StockTr@de).

Μία υποκατηγορία ηλεκτρονικής μεσιτείας είναι η πληροφοριακή μεσιτεία (information brokerage). Θέσεις στο διαδίκτυο (web sites) που επιτρέπουν αναζήτηση και παρουσίαση πληροφοριών από ένα σύνολο βάσεων δεδομένων σχετικά με ένα θεματικό επίκεντρο που μπορεί να ενδιαφέρει διάφορες ομάδες χρηστών του διαδικτύου συνιστούν την πληροφοριακή μεσιτεία. Ένα παράδειγμα είναι η θέση [www.cordis.lu](http://www.cordis.lu) της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία

<sup>(4)</sup> “Το διαδίκτυο φοβίζει τις τράπεζες”. Εφημερίδα Καθημερινή, 31.10.1999.

παρέχει κάθε είδους πληροφορία σχετική με τα χρηματοδοτούμενα προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης. Ένα τέτοιο ρόλο παίζει και η ιστοθέση της Ενωσης Ελληνικών Τραπεζών ([www.hba.gr](http://www.hba.gr)) στην οποία συγκεντρώνονται πληροφορίες για τις τράπεζες μέλη της και για τον τραπεζικό τομέα γενικά.

➤ **Παροχές υπηρεσιών στον ηλεκτρονικό/εικονικό κόσμο (E-services)**

Η επιχειρηματική δραστηριότητα των παροχών ηλεκτρονικών/εικονικών υπηρεσιών δεν προσφέρονται στο φυσικό κόσμο, αλλά στον κυβερνοχώρο. Η άυλη φύση αλλά και η αποϋλοποίηση ορισμένων κατηγοριών αγαθών επιτρέπει την ανάπτυξη του ρόλου του παροχέα ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Αύλα αγαθά είναι φυσικά όλα σχεδόν τα χρηματοοικονομικά προϊόντα, ενώ η αποϋλοποίηση, για παράδειγμα, των εισιτηρίων οδηγεί μέχρι και σε αναδιαμόρφωση ορισμένων αγορών, όπως πχ στις αερομεταφορές όπου έχει εμφανιστεί η “άνευ εισιτηρίου μεταφορά” (ticketless travel). Ορισμένες από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες δεν έχουν καμία σχέση με το φυσικό κόσμο, αλλά απευθύνονται μόνο σε ανάγκες του κυβερνοχώρου. Έτσι, στις ιστοσελίδες [www.searchpositioning.com](http://www.searchpositioning.com) μπορεί να βρει κανείς υπηρεσίες σχετικά με τη δική του ιστοθέση καθώς και τους συνδέσμους (hyperlinks) ανάμεσα στις ιστοσελίδες του και σε μηχανές αναζήτησης (search engines πχ [www.altavista.com](http://www.altavista.com)) ή/και διευθυνσιολογίου (directory services, πχ [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)).

• **Ηλεκτρονική παρουσίαση και πληρωμή λογαριασμών** (electronic bill payment and bill presentment): η υπηρεσία αυτή προσφέρει τη δυνατότητα σε καταναλωτές και επιχειρήσεις να λαμβάνουν, επισκοπούν και πληρώνουν λογαριασμούς ηλεκτρονικά με σαφή πλεονεκτήματα ταχύτητας, διευκόλυνσης και κόστους έναντι των παραδοσιακών τρόπων παρουσίασης και πληρωμής. Στην Αμερική, οργανισμοί, πχ CheckFree, έλαβαν θέση ενδιάμεσου οργανώνοντας την αγορά ανάμεσα σε πολλαπλούς εκδότες λογαριασμών και σε πολλαπλούς πληρωτές.

Οι τράπεζες αρχικά είδαν τις υπηρεσίες της ηλε-

κτρονικής παρουσίας και πληρωμής λογαριασμών ως απειλή επειδή κάποιοι τρίτοι αναλάμβαναν τη διαχείριση αυτών των σχέσεων με την πελατεία και επειδή μειώνονταν αισθητά τα έσοδά τους από τέτοιου είδους διαμεσολαβητικές υπηρεσίες. Αλλά για να προστατεύσουν τα έσοδά τους από τέτοιες υπηρεσίες, η McKinsey & Co προτείνει<sup>(5)</sup> στις τράπεζες να δραστηριοποιηθούν άμεσα οι ίδιες στην ηλεκτρονική παρουσίαση και πληρωμή λογαριασμών.

• **Εικονικοί οργανισμοί:** στην ακραία έκφρασή τους, οι παροχές ηλεκτρονικών υπηρεσιών είναι εικονικοί οργανισμοί (virtual organizations) – δηλ. ελαχιστοποιημένη δραστηριότητα στο φυσικό κόσμο – όπως οι εικονικές τράπεζες (e-banks). Παραδείγματα είναι η First Direct ([www.firstdirect.co.uk](http://www.firstdirect.co.uk)) και η Egg Bank ([www.egg.co.uk](http://www.egg.co.uk)) στη Βρετανία, η Advance Bank ([www.advance-bank.de](http://www.advance-bank.de)) στη Γερμανία κτλ. Πρέπει να επισημάνουμε ότι δεν αναφερόμαστε σε τράπεζες που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ως ένα εναλλακτικό δίκτυο προώθησης και διανομής προϊόντων και επικοινωνίας με τον πελάτη, αλλά σε τράπεζες που το μοναδικό τους δίκτυο επικοινωνίας, προώθησης και διανομής προϊόντων και υπηρεσιών είναι το διαδίκτυο.

Οι εικονικές τράπεζες δίνουν χαμηλότερα επιτόκια λόγω της έλλειψης εργασιακού και κτιριακού κόστους. Η άνεση που προσφέρει η απομακρυσμένου τύπου τραπεζική αυτοεξυπηρέτηση (remote, self-service banking) δίνει ένα πλεονέκτημα, πέραν του οικονομικού, στις εικονικές τράπεζες, το οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται ως υψηλή ποιότητα στην παροχή των ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

➤ **Παροχές υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας ('add-on' materials):**

Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν οι διαφημιστικές, οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη συλλογή δεδομένων των χρηστών και την ανάλυσή τους για λόγους marketing, οι αθλοθέτες βραβείων, κληρώσεων κ.ά.

<sup>(5)</sup> J.OUREN, M.SINGER, J.STEPHENSON, A.L.WEINBERG. “Electronic bill payment and presentment: The options for banks are becoming clear”. The McKinsey Quarterly, 1998 No. 4, pp. 98-106.



και οι πάσης φύσεως παροχές περιεχομένου που δεν μπορεί να υπάρξει αφ' εαυτού στον κυβερνοχώρο, αλλά προσθέτει αξία σε ιστοσελίδες σε συνδυασμό με το πρωτογενές περιεχόμενο αυτών των σελίδων.

Συχνά οι τράπεζες αξιοποιούν ιστοσελίδες τρίτων για να προωθήσουν δικά τους προϊόντα μέσω διαφημιστικών χώρων (banners) που τους παραχωρούνται επ' ενοικίω στις ιστοσελίδες άλλων παροχέων περιεχομένου. Για παράδειγμα, το δάνειο αυτοκινήτου καλύπτει την ανάγκη αγοράς αυτοκινήτου και, συνεπώς, στις ιστοσελίδες του παροχέα της πρωτογενούς πληροφορίας ή αγαθού (πχ αυτοκινητοβιομηχανίας ή εμπόρου) τοποθετεί τις δικές της πληροφορίες σχετικές με το αντίστοιχο χρηματοοικονομικό προϊόν, πχ το δάνειο αυτοκινήτου. Έτσι, η ιστοσελίδα έχει συνολικά πολύ περισσότερη προστιθέμενη αξία για τον τελικό χρήστη απ' ό,τι οι ξεχωριστές ιστοσελίδες του εμπόρου αυτοκινήτων και της τράπεζας.

### 3. ΠΑΡΟΧΕΙΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ-ΠΛΑΙΣΙΟΥ (CONTEXT PROVIDERS)

Αυτός ο τύπος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου αφορά νέους ενδιάμεσους. Οι παροχές αυτοί δημιουργούν ένα περιβάλλον-πλαίσιο εντός του οποίου αυξάνεται η προστιθέμενη αξία του περιεχομένου που διοχετεύεται από αυτό το περιβάλλον-πλαίσιο. Συνήθως, οι παροχές περιβάλλοντος-πλαισίου είναι ιδιοκτήτες ηλεκτρονικών αγορών (e-marketplaces owners). Το περιβάλλον-πλαίσιο μπορεί να αφορά κάθετες ή οριζόντιες αγορές ή επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Παραδείγματα παροχέων περιβάλλοντος-πλαισίου είναι: ιδιοκτήτες ηλεκτρονικών καταστημάτων (e-mall), ηλεκτρονικών οίκων δημοπρασιών (e-auction houses), ιδιοκτήτες πυλών εισόδου στο διαδίκτυο (portal owners), ιδιοκτήτες υπηρεσιών καταλόγων (directory services), ιδιοκτήτες αγορών προμηθείας συγκεκριμένων υλικών (e-procurement).

Οι ηλεκτρονικές αγορές (e-marketplaces) θεωρούνται ως τριών ειδών<sup>(6)</sup>. Όσες είναι καθοδηγού-

μενες από τον αγοραστή (buyer-driven), όσες είναι καθοδηγούμενες από τον πωλητή (seller-driven) και οι ουδέτερες (neutral).

#### > **Καθοδηγούμενες από τον πωλητή:**

Πρόκειται για τη συνήθη περίπτωση, που η ηλεκτρονική αγορά δημιουργείται από τον πωλητή. Οι πιο πετυχημένοι στην κατηγορία αυτή είναι όσοι μετατρέπουν τον αγοραστή σε συνεργάτη. Για παράδειγμα, η εταιρεία Cisco Systems επιτρέπει στους αγοραστές της να ρυθμίσουν (configure) τα μηχανήματα που παραγγέλλουν, να ελέγχουν ανά πάσα στιγμή την πορεία των εργασιών και την κατάσταση της παραγγελίας τους, να έχουν συμβουλευτικές και καθοδηγητικές ανταλλαγές απόψεων με τους μηχανικούς που εργάζονται γι' αυτούς κτλ. Αυτή η ηλεκτρονική αγορά καταγράφει τζίρο \$3 δισ. ετησίως, περί το 40% του συνόλου της εταιρείας. Η ίδια εταιρεία έχει \$270 εκατ. ετησίως λιγότερο κόστος λόγω της ηλεκτρονικής αποστολής μεγάλης ποσότητας εγγράφων ηλεκτρονικώς και αποφυγής άσκοπων τηλεφωνικών κλήσεων.

#### > **Καθοδηγούμενες από τον αγοραστή:**

Στη λιγότερο συνήθη κατηγορία αυτή, ο αγοραστής διαμορφώνει την αγορά και προσθέτει αξία με τη συμμετοχή του. Οι Ιαπωνικές αερογραμμές (Japan Airlines) που αγοράζουν τεράστιες ποσότητες αναλώσιμων υλικών για τις πτήσεις τους καθημερινά, δημοσιεύουν αγγελίες στην ηλεκτρονική αγορά που δημιούργησαν για το σκοπό αυτό και βρίσκουν κάθε φορά τον καταλληλότερο προμηθευτή με ελάχιστο κόστος σε ιδιαίτερα μικρό χρονικό διάστημα. Οι αγγελίες αυτές έχουν συχνά στενά χρονικά περιθώρια, οπότε επιστρατεύονται υπηρεσίες αυτόματης ειδοποίησης (alert services) για να μη χαθούν οι προθεσμίες. Πολλές φορές οι διαδικασίες αυτές γίνονται για λογαριασμό του πωλητή από οίκους ηλεκτρονικών δημοπρασιών.

<sup>(6)</sup> K. BERRYMAN, L. HARRINGTON, D. LAYTON-RODIN, V. REROLLE (1998) "Current Research: Electronic commerce: Three emerging strategies". The McKinsey Quarterly, 1998 Number 1, pp. 152-159.



➤ **Ουδέτερες:**

Στην περίπτωση αυτή, ο ιδιοκτήτης μιας ηλεκτρονικής αγοράς, πχ ηλεκτρονικού πολυκαταστήματος, δεν είναι ούτε αγοραστής, ούτε πωλητής. Για παράδειγμα, ένα χρηματιστήριο είναι μία ουδέτερη αγορά (που δεν ανήκει ούτε σε αγοραστές ούτε σε πωλητές). Θα μπορούσε το χρηματιστήριο να είναι απλώς μία ηλεκτρονική αγορά μόνο – ένα σύνολο σελίδων στο διαδίκτυο, χωρίς να απαιτείται φυσική παρουσία – όπου αγοραστές και πωλητές δίνουν τις εντολές τους, το πληροφοριακό σύστημα τις συνταιριάζει με βάση κοινά αποδεκτούς κανόνες και τις εκτελεί<sup>(7)</sup>. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η τράπεζα Barclays. Διοικεί ένα ηλεκτρονικό πολυκατάστημα ([www.barclaysquare.com](http://www.barclaysquare.com)) χρησιμοποιώντας το όνομά της (brand name) ως εγγύηση για την απαιτούμενη εμπορική πίστη (on-line shopping trust), η οποία θα ωθήσει έναν καταναλωτή να αγοράσει από το κατάστημα αυτό. Ένας ρόλος στον οποίο δεν έχουμε δει ακόμη κάποια τράπεζα, είναι του ιδιοκτήτη ενός ηλεκτρονικού οίκου δημοπρασιών. Εκεί, μία τράπεζα, εκτός από τη χρήση του ονόματός της για την εξασφάλιση της ορθότητας της διαδικασίας, μπορεί να εγγυηθεί ότι για το ποσό που προτείνει ένας πλειοδότης υπάρχουν ίσης αξίας καλύμματα/εξασφαλίσεις (collaterals). Εάν μία τράπεζα παίζει μόνο αυτό τον τελευταίο ρόλο, τότε δεν ανήκει στην κατηγορία των παροχών περιβάλλοντος-πλαισίου, αλλά στην επόμενη κατηγορία, που είναι όσοι διευκολύνουν την ολοκλήρωση και την αύξηση της προστιθέμενης αξίας των δραστηριοτήτων στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

4. ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΤΕΣ/ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΕΣ  
(ENABLERS)

Στο ρόλο αυτό δραστηριοποιούνται κάποιοι ενδιάμεσοι που λόγω του ρόλου τους στο φυσικό κόσμο (πχ τράπεζες που εκκαθαρίζουν πληρωμές) μπορούν να προσφέρουν τις αντίστοιχες ηλεκτρονικές υπηρεσίες ή η δραστηριότητά τους προέρχεται καθαρά από τις ανάγκες που αναδύονται από την επέκταση εμπορικών πράξεων στον ηλεκτρονικό κόσμο.

➤ **Εκκαθάριση μηνυμάτων και πληρωμών**

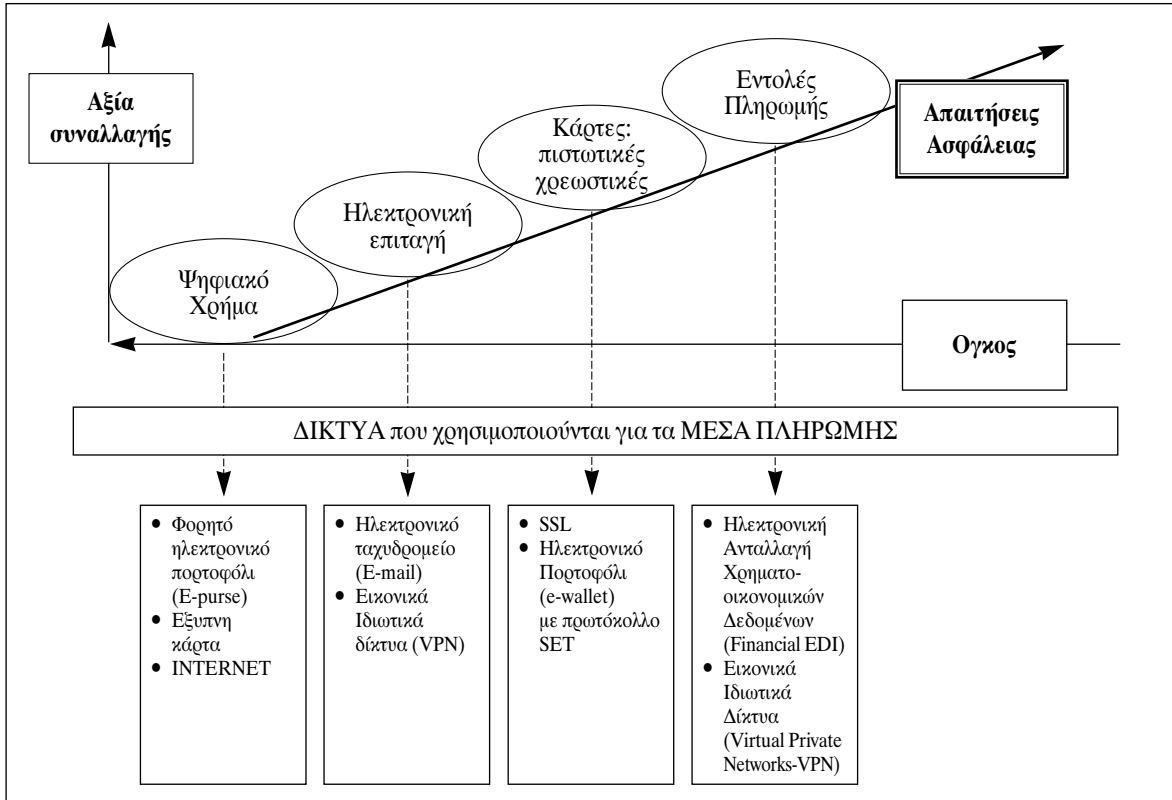
Η δραστηριότητα της εκκαθάρισης μπορεί να αφορά είτε μηνύματα (message clearing) είτε πληρωμές (payments clearing). Το πρώτο έχει να κάνει με διόδευση μηνυμάτων από και προς το σωστό παραλήπτη, καθώς δεν είναι όλες οι σχέσεις στο ηλεκτρονικό εμπόριο διμερείς. Μπορεί κάποιος συντελεστής του ηλεκτρονικού εμπορίου να μετέχει σε πολυμερείς σχέσεις, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι έχει συνάψει διμερείς σχέσεις με καθέναν από τους συναλλασσόμενους μαζί του. Σε ό,τι αφορά το δεύτερο, η εκκαθάριση πληρωμών είναι κάτι που οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί κάνουν από πολύ παλιά, απλώς αλλάζει ο τρόπος εκτέλεσης και τα σημεία διεπαφής (interfaces) των οργανισμών αυτών – δίκτυα EDI, Internet, τηλεφωνίας κινητής ή άλλης κτλ., εικονικά ιδιωτικά δίκτυα (VPN) κ.ά. – μέσα από τα οποία δέχονται τα μηνύματα πληρωμών που πρέπει να εκκαθαρισούν.

Συναφείς με την εκκαθάριση της πληρωμής είναι και οι υπηρεσίες της πληρωμής, δηλαδή το χρηματοοικονομικό μέρος μιας εμπορικής πράξης που ολοκληρώνει τη συναλλαγή του ηλεκτρονικού εμπορίου. Όταν υποστηρίζονται πληρωμές στο ηλεκτρονικό εμπόριο σημαίνει ότι ο χρηματοοικονομικός οργανισμός που δίνει αυτή την υπηρεσία παρέχει ουσιαστικά τα μέσα πληρωμής που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας αγοραστής στον ηλεκτρονικό κόσμο και που γίνονται αποδεκτά από τους πωλητές. Τέτοια μέσα πληρωμής είναι: το ψηφιακό χρήμα, η ηλεκτρονική επιταγή, η χρεωστική ή πιστωτική κάρτα, η ηλεκτρονική ανταλλαγή χρηματοοικονομικών δεδομένων (Financial EDI) για εντολές πληρωμής κ.ά. Το σχήμα 2 δείχνει τα ανωτέρω μέσα πληρωμής – η απαρίθμηση δεν είναι εξαντλητική – σε σχέση με τις προδιαγραφές ασφαλείας που απαιτούνται και τα δίκτυα που τα υποστηρίζουν.

➤ **Υπηρεσίες πιστοποίησης/εγγυήσεως (trust services)**

Η πιστοποίηση των συναλλασσόμενων μερών είναι

<sup>(7)</sup> EATON L. (1996) “Slow transition in investing as market meets Internet”. The New York Times: Cybertimes, November 11, 1996.



**Σχήμα-2:** Μέσα πληρωμής στον ηλεκτρονικό κόσμο και τα χρησιμοποιούμενα δίκτυα διανομής: από μέσα για μεγάλου όγκου-χαμηλής αξίας συναλλαγές προς μέσα για χαμηλού όγκου-υψηλής αξίας συναλλαγές με αυξανόμενες απαιτήσεις ασφαλείας

μία απαραίτητη υπηρεσία στον ηλεκτρονικό κόσμο και, φυσικά, ανατίθεται σε τριτεγγυητές, δηλαδή σε μία “έμπιστη τρίτη οντότητα” (third trusted party) η οποία είναι αποδεκτή και από τους αγοραστές και από τους πωλητές, και γενικά όλους τους δρώντες στο ηλεκτρονικό εμπόριο και, ειδικότερα, στις ηλεκτρονικές αγορές. Οι τρίτες έμπιστες οντότητες πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα ανταλλασσόμενα μηνύματα για τη διεκπεραίωση των εμπορικών πράξεων στο διαδίκτυο είναι αληθή, ορθά, ακέραια, αυθεντικά, ανέκκλητα, απόρρητα, προέρχονται από τον πραγματικό αποστολέα και είναι μοναδικά.

Οι τρίτες έμπιστες οντότητες είναι συνήθως φορείς πιστοποίησης που διανέμουν και διαχειρίζονται ψηφιακά πιστοποιητικά για τα συναλλασσόμενα μέρη. Αν τα πιστοποιητικά αφορούν πληρωμές σε ασφαλές περιβάλλον πρωτοκόλλου SET, τότε

αναφερόμαστε σε SET ψηφιακά πιστοποιητικά με ειδικές προδιαγραφές για πληρωμές. Γενικότερα, τα ψηφιακά πιστοποιητικά ακολουθούν τις προδιαγραφές X.500 της CCITT και περιέχουν πληροφορίες ταυτοποίησης του κατόχου, ημερομηνίες ισχύος και λήξεως, ψηφιακές υπογραφές κ.ά.

Οι τραπεζικοί οργανισμοί μπορούν να παίξουν το ρόλο μιας έμπιστης τρίτης οντότητας για τους πελάτες τους, όταν αυτοί εκτελούν ηλεκτρονικές εμπορικές πράξεις. Οπως ανακοινώθηκε φέτος, η Alpha Bank, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, ο ΟΤΕ και το ΕΒΕΑ συμφώνησαν να ιδρύσουν κοινή θυγατρική εταιρεία που θα παίζει το ρόλο τρίτης έμπιστης οντότητας. Παρέχοντας την ηλεκτρονική υποδομή για την ταυτοποίηση των συναλλασσόμενων μερών και την πιστοποίηση μιας συναλλαγής, οι τράπεζες μπορούν εύκολα να κερδίζουν έναν κυρίαρχο ρόλο στο περιβάλλον των ηλεκτρονικών αγορών, ιδιαί-

τερα μάλιστα όταν είναι και οι ίδιες ιδιοκτήτριες ενός περιβάλλοντος-πλαίσιου για την εκτέλεση εμπορικών πράξεων. Ίσως αυτός ήταν ο λόγος που ώθησε την τράπεζα Barclays, ιδιοκτήτρια ηλεκτρονικού πολυκαταστήματος, όπως προαναφέρθηκε, να δημιουργήσει το προϊόν Barclays Endorse. Το προϊόν αυτό (www.endorse.co.uk) είναι μία ηλεκτρονική υποδομή για την παροχή υπηρεσιών πιστοποίησης των δρώντων στον εικονικό κόσμο, βασισμένη σε έξυπνες κάρτες με τις οποίες διευκολύνεται η πιστοποίηση.

Η πιστοποίηση μπορεί να αποτελέσει τη βάση και για άλλες υπηρεσίες όπως η επιβολή συγγραμικών και δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας (copyright and Intellectual Property Enforcement). Μία τέτοια υπηρεσία αναπτύσσει τώρα η τράπεζα NatWest σε συνεργασία με τη συμβουλευτική Sema Group. Για να αποτραπούν οι υποκλοπές πληροφοριών και αγαθών με αυθαίρετη απόκτηση (download) πάσης φύσεως ψηφιακού περιεχομένου (digital content), η NatWest πρόκειται να προσφέρει στους εμπόρους-πωλητές ένα εικονικό “κουτί”, Digibox, εντός του οποίου θα τοποθετούν αυτοί το ψηφιακό περιεχόμενο που παράγουν, άυλο αγαθό (πχ μουσικό κομμάτι) ή πληροφορία. Ετσι, όταν θέλει κάποιος να αποκτήσει ένα ψηφιακό περιεχόμενο, ταυτοποιείται από την τράπεζα από την οποία έχει πιστοποιηθεί και μετά μπορεί να ανοίξει με χρέωση ή χωρίς χρέωση το ψηφιακό κουτί για να προσπελάσει το ψηφιακό περιεχόμενό του έχοντας αποδεχθεί όποιους νόμους και κανόνες διέπουν τα συγγραμικά ή άλλα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας που συνοδεύουν το ψηφιακό περιεχόμενο. Σε περίπτωση παραβίασης των δικαιωμάτων αυτών, ο πωλητής θα μπορεί μέσω της τραπεζικής να ξέρει τουλάχιστον ποιοι προσπείλασαν το ψηφιακό υλικό του. Όσο για την τράπεζα, το ψηφιακό κουτί αποτελεί έναν πολύ καλό συνδυασμό ηλεκτρονικών υπηρεσιών πιστοποίησης, πληρωμής και προστιθέμενης εμπορικής αξίας – και ένα καλό συμπλήρωμα της κλασικής θυρίδας θησαυροφυλακίου!

## Η ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

**Η** ανάλυση της αγοράς με το πρότυπο του σχήματος 1 έδειξε ότι οι τράπεζες αρχίζουν σιγά-σιγά να βρίσκουν το ρόλο τους στη νέα παγκόσμια αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου, προσπαθώντας να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματά τους και χωρίς να διακινδυνεύουν επενδύσεις αμφίβολης απόδοσης. Το κρισιμότερο, ίσως, ερώτημα για τη διοίκηση των πληροφοριακών συστημάτων ήταν και παραμένει το πόσο έγκαιρα και πόσο πολύ πρέπει να επενδύει κανείς σε νέες τεχνολογίες χωρίς τον κίνδυνο απ’ ενός μεν να δώσει την αίσθηση στην πελατεία ότι πειραματίζεται μαζί της και απ’ ετέρου να δαπανήσει πόρους χωρίς κανένα ουσιαστικό επιχειρηματικό αποτέλεσμα. Η “δικτυακή οικονομία” (net economy) της εποχής του ηλεκτρονικού εμπορίου φαίνεται πολλά υποσχόμενη και ως εκ τούτου επικρατεί η άποψη ότι όποιος αποκτά σταδιακά τεχνογνωσία και υποδομές θα βρεθεί σε ιδιαίτερα πλεονεκτική θέση όταν οι όγκοι του ηλεκτρονικού εμπορίου φθάσουν να προκαλούν έσοδα ικανά να αποσβαίνουν ταχέως τις επενδύσεις.

Η στάση των τραπεζών απέναντι στο ηλεκτρονικό εμπόριο φαίνεται να κατηγοριοποιείται σε τέσσερις ομάδες<sup>(8)</sup>:

- Οι τράπεζες που *δεν βλέπουν την αναγκαιότητα ή δεν μπορούν να ασχοληθούν* με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Πιστεύουν ότι είναι πολύ πρόωρο και ότι είναι προτιμότερο να επενδύσουν σε παραδοσιακότερα δίκτυα που προς το παρόν εμπιστεύεται το κοινό.
- Οι τράπεζες που *πειραματίζονται σε κάποια κλίμακα*, χωρίς να έχουν αποφασίσει ενεργό εμπλοκή. Αυτές οι τράπεζες έχουν υλοποιήσει κάποιες εφαρμογές στο ηλεκτρονικό εμπόριο, δεν διαθέτουν όμως ούτε οργανωτικές υποδομές για τη διοίκηση και διαχείριση αυτών των δικτύων, ούτε συγκεκριμένη, συμφωνημένη στρατηγική για την επιχειρηματική

<sup>(8)</sup> Βασισμένο στο: “Logical responses and trade-offs” του: “Commercial Banks & Securities Broker Dealers: front-row seats for the electronic revolution”. Merrill-Lynch, 8 April 1999, σελ. 60.





## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ

αξιοποίηση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Συνήθως οι τράπεζες αυτές μένουν για σύντομο χρονικό διάστημα στην κατηγορία αυτή. Είτε προχωρούν μπροστά με στρατηγική και αντίστοιχες οργανωτικές μονάδες, είτε γλιστρούν προς την προηγούμενη κατηγορία των ουσιαστικά αδρανών επιχειρήσεων.

- Όταν δεν είναι εφικτό να αποκτήσει μία τράπεζα μόνη της όλες τις απαραίτητες δεξιότητες και τους πόρους που απαιτούνται για την ενεργό συμμετοχή στην αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου, μερικές φορές επιδιώκει **στρατηγικές συμμαχίες** με άλλες επιχειρήσεις που διαθέτουν αυτές τις ικανότητες. Τέτοιες επιχειρηματικές κινήσεις προσφέρουν γρήγορα διασταυρωμένη και συνδυασμένη πρόσβαση στους πόρους και τις πελατειακές βάσεις του ενός και του άλλου, αλλά, από την άλλη, απαιτούν *αφ' ενός μεν μεγάλη προσπάθεια ευθυγράμμισης και ιεράρχησης των εκατέρωθεν στρατηγικών και των στόχων τους, και, αφ' ετέρου, διαρκή συντονισμό των διαθέσιμων πόρων που είναι διάσπαρτοι στους συμμαχούντες οργανισμούς*. Αυτά αποτελούν τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας της, κατά τα άλλα, λογικής επιλογής στρατηγικών συμμάχων για την αλληλοσυμπλήρωση των κεντρικών επιχειρηματικών ικανοτήτων τους (core business capabilities).
- Κάποιοι **προχωρούν αυτόνομα επενδύοντας ό,τι χρειαστεί** με απώτερο στόχο την εξασφάλιση κυρίαρχης θέσης στην αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου, που, πιστεύουν, ότι τώρα διαμορφώνεται. Στην κατηγορία αυτή αναγνωρίζονται *συστηματικοί οργανισμοί με μεθοδική διοίκηση που επιμελούνται τόσο την τεχνολογία όσο και τα θέματα των προϊόντων, των διαδικασιών και των ανθρώπων*. Φυσικά υπάρχουν και αυτοί που απλώς ξοδεύουν πολλά χρήματα, ελλείψει οργανωμένου σχεδίου για το παρόν και το μέλλον των επενδύσεών τους. Και βέβαια ένα πετυχημένο έργο ή μία καλή ιδέα δεν εξασφαλίζει αφ' εαυτής την απόδοση και τη συνέχεια μιας προσπάθειας που οφείλει να χτίζεται με όραμα, χρονοδιάγραμμα ενεργειών και με προοπτική βάθους χρόνου.

Στην παρούσα έρευνα έγινε μία προσπάθεια να σκιαγραφηθεί το τοπίο στην αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου και να αναγνωρισθεί η θέση και ο ρόλος των τραπεζών μέσα από υφιστάμενα παραδείγματα αναληφθέντων ρόλων αλλά και οι αναδυόμενες ευκαιρίες.

Η μακροχρόνια στρατηγική των χρηματοοικονομικών οργανισμών φαίνεται να διαμορφώνεται προς την κατεύθυνση της συνολικής κυριαρχίας – άμεσης ή έμμεσης μέσω συμμαχιών και συνεργασιών – πάνω στις τέσσερις βασικές κατηγορίες ρόλων στην αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου, όπως τις διατύπωσε το προταθέν πρότυπο που αναλύθηκε. Δηλαδή, οι τράπεζες θέλουν να είναι παρούσες είτε αυτόνομα είτε μέσω συμμαχιών και συνεργασιών και στους τέσσερις ρόλους: τεχνολογικού προμηθευτή, παροχέα περιεχομένου, παροχέα περιβάλλοντος-πλαισίου και ενδιάμεσου ολοκληρωτή/διευκολυντή. Για καθένα από τους ρόλους αυτούς, τα έσοδα προέρχονται από διαφορετική δραστηριότητα και τα αντίστοιχα έξοδα είναι διαφορετικής φύσεως.

Η νέα εποχή της “δικτυακής οικονομίας” μοιάζει να επιβάλει άλλες λογικές στις επιχειρηματικές στρατηγικές και στην έννοια της επιτυχίας. Η Egg bank<sup>(9)</sup> στη Βρετανία έχει από την ίδρυσή της προβλέψει ζημία για τα πέντε πρώτα έτη της λειτουργίας της και αρχίζει να θεωρείται ανερχόμενη δύναμη, καθώς έχει καταφέρει να εγγράψει στο πελατολόγιό της μεγάλα τμήματα αγοράς ιδιωτών νεαρών ηλικιών. Σε μια τέτοια οικονομία, το πεδίο του τραπεζικού ανταγωνισμού διευρύνεται καθώς νέοι ρόλοι επιχειρηματικής δραστηριότητας εμφανίζονται λόγω της αναδυόμενης αγοράς του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η μορφή παρουσίας κάθε τράπεζας στη νέα αυτή αγορά αποτελεί στρατηγική της επιλογή.

<sup>(9)</sup> Πρόκειται για θυγατρική του χρηματοοικονομικού ομίλου Prudential με κύριο χαρακτηριστικό τη χρήση του διαδικτύου ως κύριου δικτύου διανομής και προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών.