

Τεχνολογική αλλαγή και εταιρική στρατηγική στον ελληνικό τραπεζικό τομέα

της **ΜΑΡΙΑΣ ΠΑΝΟΠΟΥΛΟΥ**
Ερευνήτριας ΚΕΠΠΕ

Από τη δεκαετία του 1980, ο τραπεζικός τομέας στις ΗΠΑ είχε αρχίσει να εισάγει σημαντικές μεταρρυθμίσεις που αργότερα επεκτάθηκαν και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η εισαγωγή του ευρώ και η δημιουργία ενιαίας αγοράς επιτάχυναν την εισαγωγή αυτών των μεταρρυθμίσεων στις ευρωπαϊκές χώρες. Η είσοδος της Ελλάδος στην ευρωζώνη, η απελευθέρωση της αγοράς κεφαλαίων σε συνδυασμό με την εισαγωγή νέων μη τραπεζικών οργανισμών στην τραπεζική αγορά, καθώς και η εισαγωγή νέων χρηματοπιστωτικών εργαλείων επέβαλαν την αναδιοργάνωση του εγχώριου τραπεζικού τομέα. Η περίοδος 1998-2001 χαρακτηρίστηκε από ένα μεγάλο αριθμό συγχωνεύσεων και εξαγορών στον ελληνικό τραπεζικό τομέα με στόχο τον εκσυγχρονισμό των εμπλεκόμενων φορέων, την επέκταση των δικτύων διανομής και την αύξηση των μεριδίων αγοράς.

Οι ελληνικές τράπεζες επένδυσαν σε τεχνολογίες πληροφορικής σε μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού τους για τη βελτίωση της θέσης τους στην εγχώρια αγορά. Αρχικά οι τεχνολογίες πληροφορικής χρησιμοποιήθηκαν από τις ελληνικές τράπεζες για τη διευκόλυνση των λογιστικών εργασιών, την επεξεργασία μεγάλου όγκου στοιχείων αναφορικά με την κίνηση των λογαριασμών των πελατών τους, τη διευκόλυνση των συναλλαγών, τη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας των τραπεζικών εργασιών και, τα τελευταία χρόνια, την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η δυνατότητα των τραπεζών να έχουν γρήγορη και ολοκληρωμένη πρόσβαση στα στοιχεία των πελατών τους συνέβαλε στη δυνατότητα προσφοράς εξειδικευμένων προϊόντων και επέτρεψε την προσφορά προσωπικών πακέτων. Οι ελληνικές τράπεζες χρησιμοποίησαν διάφορους τύπους τεχνολογικών συστημάτων για την υποστήριξη των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, όμως αρκετές φορές αντιμετώπισαν προβλήματα μετά την εισαγωγή των συστημάτων αυτών, όπως τη γρήγορη πεπαλαίωσή τους, την έλλειψη συμβατότητας λόγω διαφορετικών τεχνολογικών standards και μερικές φορές το υψηλό κόστος απόκτησης,

Η εμπειρία της ευρωπαϊκής τραπεζικής βιομηχανίας δείχνει ότι η χρησιμοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής αυξάνει τον αριθμό των πελατών, τον όγκο των καταθέσεων και δανείων, μειώνει τον αριθμό των απασχολουμένων και το σύνολο των λειτουργικών εξόδων. Στην ελληνική τραπεζική βιομηχανία δεν παρατηρήθηκαν οι ίδιες τάσεις σε κάθε περίπτωση. Οι ελληνικές τράπεζες εφάρμοσαν μια ποικιλία επιχειρηματικών στρατηγικών. Ειδικότερα, στα πλαίσια αυτής της μελέτης, εξετάστηκαν δύο τράπεζες που κατέχουν μεγάλα μερίδια της τοπικής αγοράς. Χρησιμοποίησαν τις τεχνολογίες πληροφορικής σαν οδηγό για να αλλάξει το προφίλ και η θέση τους στην εγχώρια αγορά εφαρμόζοντας, όμως, διαφορετικές στρατηγικές που προσδιορίστηκαν από τις επιλογές του μάνατζμεντ και το χρόνο παρουσίας τους στην εγχώρια αγορά. Η τράπεζα Α ανέπτυξε δραστηριότητα στην εγχώρια αγορά σε μια περίοδο που ήταν ξεκάθαρη η συμβολή των τεχνολογιών πληροφορικής στις τραπεζικές δραστηριότητες και από την αρχή υιοθέτησε μια δυναμική στρατηγική χρησιμοποίησης τεχνολογιών πληροφορικής, με αποτέλεσμα την εισαγωγή ολοκληρωμένων εφαρμογών με υψηλό βαθμό συμβατότητας και τυποποίησης των εργασιών, σε συνδυασμό με τη συσσώρευση εταιρικών τεχνολογικών ικανοτήτων. Η τράπεζα Α εφάρμοσε μια στρατηγική σε δύο διαφορετικές φάσεις. Η πρώτη περιελάμβανε την ολοκλήρωση της βασικής υποδομής πληροφορικής της τράπεζας και η δεύτερη αποτέλεσε μια μεγάλης κλίμακας επένδυση για την ανάπτυξη ολοκληρωμένης τεχνολογικής πλατφόρμας. Η στρατηγική της τράπεζας Α είχε στόχο ειδικά τμήματα της

εγχώριας αγοράς, μερικά από τα οποία καλύπτουν δραστηριότητες της ονομαζόμενης «νέας οικονομίας». Αντίθετα, στην περίπτωση της τράπεζας Β, η χρησιμοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής στα πρώτα στάδια εισαγωγής της, συνοδεύτηκε από διαφορετικά συστήματα χρησιμοποίησης σε διαφορετικές εργασίες και υποκαταστήματα, ως αποτέλεσμα του μεγέθους της τράπεζας και του διαφορετικού χρόνου εισαγωγής τους, με συνέπεια την αύξηση του κόστους λειτουργίας και τις δυσκολίες συμβατότητας. Ωστόσο, οι επιλογές του μάνατζμεντ και η παρουσία απασχολουμένων υψηλής εξειδίκευσης, οδήγησαν στην πετυχημένη υιοθέτηση ενιαίας πληροφορικής πλατφόρμας για το σύνολο των τραπεζικών εργασιών της. Η τράπεζα Β χρησιμοποίησε τις τεχνολογίες πληροφορικής σαν οδηγό για να αλλάξει το προφίλ της και τη θέση της στην εγχώρια αγορά. Η αναζήτηση συνεργιών ανάμεσα στις επιχειρήσεις του ομίλου της δεν ήταν πάντα μια εύκολη υπόθεση. Η περίπτωση αυτή αποδεικνύει πολύ καθαρά ότι η επένδυση σε τεχνολογίες πληροφορικής δεν εξαρτάται απλά και μόνο από τη διάθεση πόρων, αλλά θα πρέπει να οδηγεί τελικά στην επιλογή των κατάλληλων τεχνολογιών με κοινά χαρακτηριστικά τυποποίησης και συμβατότητας, με την επιλογή του κατάλληλου εξειδικευμένου προσωπικού και φυσικά ένα δυναμικό μάνατζμεντ που να μπορεί να οδηγήσει στα αναμενόμενα αποτελέσματα για βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών και μείωση του κόστους τους. Η τράπεζα Β, με τις επενδύσεις της σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα τεχνολογιών πληροφορικής, διεκδίκησε νέα μερίδια αγοράς με σύγχρονες τεχνολογικές απαιτήσεις

και επιδίωξε μια καλή θέση στην αγορά κεφαλαίων αξιοποιώντας και την πρόσβασή της στους δημόσιους οργανισμούς ώστε να γίνει ηγετικός συνεταιίρος σε μεγάλα προγράμματα υποδομών. Η πρόκληση παραμένει να βελτιώσει την αποδοτικότητά της στο λιανικό εμπόριο και τις ασφάλειες και φυσικά να ολοκληρώσει τις τεχνολογικές εφαρμογές με την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής στρατηγικής για αύξηση της αποτελεσματικότητας σε επίπεδο καταστήματος.



Η ευρωπαϊκή εμπειρία σχετικά με τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό των τραπεζών δείχνει ότι η τεχνολογική αναβάθμιση των τραπεζών είναι μια συνεχιζόμενη διαδικασία που μπορεί να οδηγήσει στην απαξίωση της βασικής πλατφόρμας πληροφορικής και άλλων τεχνολογικών υποδομών σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Η προσπάθεια προσαρμογής και αξιοποίησης των διαθέσιμων υποδομών πληροφορικής δεν θα πρέπει να οδηγήσει στη διαμόρφωση μακροχρόνιων εταιρικών στρατηγικών που εγκλωβίζονται στα περιθώρια και τις τεχνολογικές προδιαγραφές του διαθέσιμου τεχνολογικού εξοπλισμού. Επίσης, η συγκριτική εμπειρική έρευνα έχει δείξει ότι οι τεχνολογίες πληροφορικής δεν μπορούν να αξιοποιηθούν παραγωγικά αν οι χρήστες δεν κατανοήσουν τους περιορισμούς που

θέτουν και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά, μέσα από τη χρησιμοποίηση της εξειδικευμένης εργασίας. Η δυνατότητα του χρηματοοικονομικού κλάδου να παραμείνει ανταγωνιστικός σε ένα περιβάλλον απελευθερωμένων αγορών, εξαρτάται από την επαρκή προσφορά εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού που να μπορεί να καλύψει επαρκώς τις ανάγκες ανθρώπινου κεφαλαίου όχι μόνο στην εγχώρια αγορά αλλά και στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού, αφού σε τελευταία ανάλυση η τραπεζική βιομηχανία είναι μια έντονα διεθνοποιημένη δραστηριότητα στις οικονομίες των αναπτυγμένων χωρών. Επιπλέον η διάχυση των τεχνολογιών πληροφορικής απαιτεί εκπαίδευση και ειδική εξάσκηση στο χώρο δουλειάς και η υιοθέτηση των τεχνολογιών από τους καταναλωτές απαιτεί προώθηση, διαφήμιση και οικονομικά κίνητρα. Παραμένει, ωστόσο, δύσκολο χωρίς την απαραίτητη υποδομή τόσο οι χρήστες, όσο και οι καταναλωτές να κατανοήσουν τα πλεονεκτήματα των τεχνολογιών πληροφορικής. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των υποδομών πληροφορικής συνδέεται με την ικανότητα των τραπεζών να προσαρμόζονται σε εξωγενείς τεχνολογικές αλλαγές, γεγονός που προϋποθέτει την ανάληψη συμπληρωματικών επενδύσεων σε εφαρμογές πληροφορικής.