

Α.Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

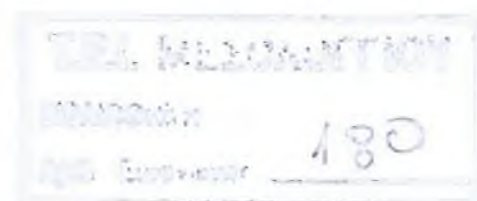
Τμήμα: Ε.Π.Δ.Ο.



Θέμα: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ELECTRONIC BANKING)

Υπευθ. Καθηγήτρια: ΣΤΕΦΑΝΗ ΑΝΤΩΝΙΑ

Σπουδάστρια: ΖΥΓΟΓΙΑΝΝΗ ΔΗΜΗΤΡΑ Α.Μ. 7396



Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή
2. Ορισμός και δομή
 - 2.1 Η φύση των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών
 - 2.2 Επίπεδα υπηρεσιών της ηλεκτρονικής τράπεζας
 - 2.2.1 Τα είδη των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών
 - 2.2.2 Αξιολόγηση Συστημάτων internet banking
3. Το internet banking για τους πελάτες
 - 3.1 Παρεχόμενες Υπηρεσίες στον πελάτη
 - 3.2 Όφελος για τον πελάτη
 - 3.3 Λόγοι μειωμένης χρήσης του e-banking
 - 3.4 Μέσα διάδοσης της ηλεκτρονικής τράπεζας
4. Το internet banking για τις τράπεζες
 - 3.1 Λόγοι στήριξης του προϊόντος από την σκοπιά της Τράπεζας
 - 3.2 Ο ρόλος των τραπεζών στα ηλεκτρονικά συστήματα πληρωμών
 - 3.3 Οι κίνδυνοι στις ηλεκτρονικές τραπεζικές συναλλαγές
 - 3.4 Πιθανοί κίνδυνοι, τρόπος αντιμετώπισης
5. Ασφάλεια
 - 5.1 Διοικητικές αρχές κινδύνου για τις ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες
 - 5.1.1 Οι προκλήσεις του κινδύνου διαχείρισης
 - 5.2 Οι δεκατέσσερις αρχές
 - 5.2.1 Συμβούλιο και Διοικητική εποπτεία
 - 5.2.2 Έλεγχοι ασφαλείας
 - 5.2.3 Νομικό καθεστώς και διαχείριση του κινδύνου φήμης
 - 5.3 Ο ρόλος της τράπεζας
 - 5.3.1 Ταυτοποίηση τράπεζας
 - 5.3.2 Ταυτοποίηση χρήστη
 - 5.3.3 Εξασφάλιση της μεταφοράς δεδομένων
 - 5.3.4 Κρυπτογράφηση
 - 5.3.5 Ελεγχόμενη πρόσβαση στα συστήματα της τράπεζας
 - 5.3.6 Επιπλέον δικλίδες ασφαλείας
 - 5.3.7 Διαδικασίες
 - 5.4 Ο ρόλος του χρήστη

- 5.5 Προμηθευτές Συστημάτων Διαχείρισης.
- 5.6 Κανόνες εναντίον της διακριτικότητας
- 6. Επιπτώσεις
 - 6.1 Στη δομή και την απόδοση της τραπεζικής βιομηχανίας.
 - 6.2 Για τη ρυθμιστική πολιτική
 - 6.3 Η επίδραση στην οικονομική ολοκλήρωση του κανονισμού και της εποπτείας
 - 6.3.1 Στα προσωπικά δεδομένα των πελατών
- 7. Οι Ευρωπαϊκές τραπεζικές στρατηγικές και εξελίξεις (έρευνα)
 - 7.1 Οι Στρατηγικοί κίνδυνοι και άλλες πηγές κινδύνου για το 2004
 - 7.2 Μεσοπρόθεσμες στρατηγικές
 - 7.3 Οι τρέχοντες στρατηγικοί στόχοι
 - 7.4 Οι αναμενόμενες στρατηγικές αλλαγές
 - 7.5 Οι επιπτώσεις για την τραπεζική της Ε.Ε.
 - 7.5.1 Τομέας δομές
- 8. Η μεταφορά στον τομέα της ηλεκτρονικής τράπεζας (έρευνα)
 - 8.1 Τι μεταφέρει;
 - 8.2 Η Προοπτική των τραπεζών της Ε.Ε.
 - 8.2.1 Η Σχετικότητα της μεταφοράς
 - 8.2.2 Τα επιχειρησιακά πρότυπα
 - 8.2.3 Οι δραστηριότητες της μεταφοράς
 - 8.2.4 Τα κίνητρα για τη μεταφορά
 - 8.2.5 Οι κίνδυνοι και ο μετριασμός του κινδύνου
 - 8.3 Η προοπτική των αρχών της Ε.Ε.
 - 8.4 Το συμπέρασμα και η προοπτική
- 9. Αποτελέσματα - Συμπεράσματα

1. Εισαγωγή

Οι τράπεζες ήταν εδώ και αρκετά χρόνια από τους πρώτους οργανισμούς που χρησιμοποίησαν ηλεκτρονικά κανάλια για την επικοινωνία και τις συναλλαγές εγχώριων και διασυνοριακών πελατών τους. Με την ανάπτυξη του Internet και του περιεχομένου του παγκόσμιου ιστού (WWW - World Wide Web) κατά το δεύτερο ήμισυ της δεκαετίας του '90, οι τράπεζες αξιοποίησαν τις δυνατότητες της τεχνολογίας και άρχισαν να προσφέρουν αρκετά από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους μέσω του διαδικτύου. Ο τρόπος αυτός παροχής των τραπεζικών υπηρεσιών είναι γνωστός με την ονομασία ηλεκτρονική τραπεζική (electronic banking e-banking ή Internet banking) και περιλαμβάνει την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών λιανικής τραπεζικής, τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών σε μεγάλους πελάτες και επιχειρήσεις, καθώς και υπηρεσίες ηλεκτρονικών πληρωμών με τη χρήση ηλεκτρονικών καναλιών διανομής.

2. Ορισμός Internet Banking

Η ηλεκτρονική τραπεζική αναφέρεται στα συστήματα που επιτρέπουν στους πελάτες τραπεζών να έχουν πρόσβαση στους απολογισμούς και τις γενικές πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των τραπεζών μέσω ενός προσωπικού υπολογιστή (PC). Τα τραπεζικά προϊόντα και οι υπηρεσίες Διαδικτύου μπορούν να περιλάβουν τα χονδρικά προϊόντα για τους εταιρικούς πελάτες καθώς επίσης και τα λιανικά και πιστωτικά προϊόντα για τους καταναλωτές.

Τελικά, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που λαμβάνονται μέσω των τραπεζικών εργασιών Διαδικτύου μπορούν να αντανακλάσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω άλλων καναλιών παραδοσιακών τραπεζών. Π.χ. Η διαχείριση μετρητών και οι εφαρμογές δανείου.

Ουσιαστικά έχει σαν σκοπό να μειώσει τις δαπάνες, να απλοποιήσει τις διεθνείς πληρωμές και να διευκολύνει τις λιγότερο επείγουσες αυτοματοποιημένες πληρωμές (κανονικές ή περιστασιακές). Οι πληροφορίες που παρέχουν μπορούν επίσης να διευκολύνουν τον πολύ πιο στενό έλεγχο της λειτουργίας των τραπεζικών λογαριασμών του εκάστοτε πελάτη. Παρακάτω αναλύεται της φύσης των υπηρεσιών που παρέχονται από την ηλεκτρονική τράπεζα.

2.1 Η Φύση των Ηλεκτρονικών Τραπεζικών Υπηρεσιών

Οι τραπεζικές υπηρεσίες βασίζονται στη διακίνηση, την αποθήκευση, την πρόσβαση και ανάκτηση και τον χειρισμό πληροφοριών. Κατά συνέπεια, οι πληροφορίες εμπεριέχονται σε όλους τους φυσικούς τρόπους παροχής υπηρεσιών, υποκειμένες στον κανόνα ανταγωνισμού μεταξύ της πρόσβασης και της αφθονίας. Η πρόσβαση σημαίνει απλώς τον αριθμό των ανθρώπων που βρίσκονται στο σπίτι ή στην εργασία και ανταλλάσσουν πληροφορίες. Η αφθονία προσδιορίζεται βάσει τριών χαρακτηριστικών της ίδιας της πληροφορίας. Το πρώτο είναι το εύρος της ζώνης συχνοτήτων, ή ο όγκος των πληροφοριών που μπορεί να μετακινηθεί μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Το δεύτερο είναι ο βαθμός, στον οποίο οι πληροφορίες μπορούν να προσαρμοσθούν στις ανάγκες συγκεκριμένων απαιτήσεων. Και το τρίτο είναι η δυνατότητα της αλληλεπίδρασης που προσδιορίζει και το βαθμό κατά τον οποίο μπορεί να αναπτυχθεί διάλογος μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών.

Η καθιέρωση του Internet και των διαφόρων ανοιχτών προτύπων επικοινωνίας έδωσε μία ώθηση σε ένα νέο είδος ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών που μπορεί να επιτύχει και υψηλούς βαθμούς πρόσβασης των πελατών και υψηλή αφθονία στις πληροφορίες. Ωστόσο, σε γενικές γραμμές, οι υπηρεσίες αυτές μπορούν να καταταγούν σήμερα στις επόμενες δύο κατηγορίες:

1. Τραπεζικές υπηρεσίες μέσω του Internet. Τυπικά, ο πελάτης μπορεί να έχει πρόσβαση στις υπηρεσίες μέσω των σχετικών ιστοσελίδων μίας τράπεζας, χρησιμοποιώντας μηχανές αναζήτησης και ειδικούς κωδικούς ασφαλείας. Αυτού του είδους οι υπηρεσίες έχουν πολύ χαμηλό κόστος και παρέχονται σε οποιοδήποτε συνεργάζεται με μία τράπεζα και μπορεί να εισέλθει στις ιστοσελίδες της.

2. Τραπεζικές υπηρεσίες μέσω προσωπικού υπολογιστή (PC). Πολλές τράπεζες παρέχουν ειδικά προγράμματα λογισμικού για PC, τα οποία επιτρέπουν την τηλεφωνική σύνδεση με το ιδιωτικό και ασφαλές δίκτυο της τράπεζας μέσω modem και τηλεφωνικών γραμμών. Εδώ η ασφάλεια είναι μεγαλύτερη, ενώ η τράπεζα μπορεί να προμηθεύσει τον πελάτη της και με μία φυσική συσκευή ή με μία "έξυπνη κάρτα" όπου θα περιέχονται όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες για την πρόσβαση στο σύστημα.

Η χρήση των παραπάνω υπηρεσιών παρέχει μία σειρά από οφέλη, τα οποία συνοψίζονται στα εξής:

1. Ταχεία ενημέρωση και έλεγχος για την κίνηση των λογαριασμών.
2. Άμεση γνώση των πληρωμών που έχουν ήδη εκτελεσθεί.
3. Εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων μέσω των ταχύτατων συναλλαγών και της δυνατότητας προγραμματισμού τους.
4. Αύξηση της ασφάλειας λόγω της διενέργειας όλων των πληρωμών με ηλεκτρονικό τρόπο και όχι με τη μεταφορά φυσικών τραπεζογραμματίων.

Όμως, σήμερα δεν έχουν προχωρήσει, όλες οι τράπεζες στην εγκατάσταση και χρήση τέτοιων συστημάτων. Επιπλέον, ακόμη και εκείνες που ήδη χρησιμοποιούν κυρίως το Διαδίκτυο, παρέχουν διαφορετικά είδη υπηρεσιών. Παρακάτω αναλύονται τα είδη των υπηρεσιών αυτών καθώς και μια ανάλυση των υπηρεσιών που προσφέρουν 5 ελληνικές τράπεζες.

2.2 Επίπεδα υπηρεσιών της ηλεκτρονικής τράπεζας.

Η ηλεκτρονική τραπεζική, ανεξάρτητα αν απευθύνεται σε εγχώριους ή διασυνοριακούς πελάτες, μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τρία βασικά επίπεδα υπηρεσιών :

1. Δικτυακοί τόποι (Web sites) βασικού πληροφοριακού περιεχομένου, οι οποίου απλώς παρέχουν πληροφορίες που αφορούν τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες διαθέσιμα στους πελάτες και το ευρύ κοινό
2. Web sites απλών συναλλαγών, τα οποία επιτρέπουν στους πελάτες των τραπεζών να αποστέλλουν μέσω διαδικτύου αιτήματα για διάφορες υπηρεσίες, να πραγματοποιούν ερωτήσεις για το υπόλοιπο των τραπεζικών τους λογαριασμών και να αποστέλλουν οδηγίες προς τις τράπεζες, χωρίς να έχουν την δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών μεταφοράς κεφαλαίων
3. Web sites προηγμένων συναλλαγών, τα οποία επιτρέπουν τη διενέργεια ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων, την πληρωμή λογαριασμών και on-line πραγματοποίησης πρόσθετων προηγμένων υπηρεσιών που σχετίζονται με αρκετές από τις εφαρμογές του e-finance.

Τα web sites των περισσότερων τραπεζών μετέβησαν τα τρία αυτά στάδια – επίπεδα παροχής υπηρεσιών κατά την διάρκεια της εξελικτικής τους πορείας και πολλές τράπεζες προσφέρουν σήμερα μέσω των δικτυακών τους τόπων μια

ευρεία επιλογή από προϊόντα και υπηρεσίες, τόσο προς τις επιχειρήσεις, όσο και προς τους ιδιώτες και ελεύθερους επαγγελματίες.

Αρκετές τράπεζες με διεθνείς δραστηριότητες παρέχουν επίσης προϊόντα και υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής σε διάφορες χώρες μέσω των Web sites των θυγατρικών τους, οι οποίες έχουν την άδεια να δραστηριοποιούνται στην κάθε χώρα. Οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής που παρέχονται με τον τρόπο αυτό είναι απλά μια επέκταση των διεθνών δραστηριοτήτων των τραπεζών, αλλά υπόκεινται στους κανονισμούς του τραπεζικού περιβάλλοντος της κάθε χώρας.

Σχετικά πρόσφατα έχουν αναπτυχθεί μοντέλα διασυνοριακής ηλεκτρονικής τραπεζικής, τα οποία καθιστούν δυνατή την εξ αποστάσεως παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής από τραπεζικά ιδρύματα που είναι εγκαταστημένα σε μία χώρα, σε πελάτες άλλων χωρών, στις οποίες δεν διαθέτουν άδεια λειτουργίας και κατά συνέπεια δεν έχουν φυσική παρουσία.

2.2.1 Τα είδη των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών

Τα είδη των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορούν να διαχωριστούν στις τρεις επόμενες ευρείες κατηγορίες:

1. Υπηρεσίες παροχής πληροφοριών μόνο. Στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιούνται συστήματα που επιτρέπουν την πρόσβαση σε πληροφορίες που διατίθενται δημοσίως ή σχετίζονται με το μάρκετινγκ μίας τράπεζας. Κατά συνέπεια, η τράπεζα διαθέτει ηλεκτρονικά τις πληροφορίες που οι πελάτες εύρισκαν παραδοσιακά σε έντυπα ή σε άλλα μέσα ενημέρωσης. Ωστόσο, ακόμη και σε αυτή την περίπτωση, με τη χρήση της σημερινής τεχνολογίας οι συλλεγόμενες πληροφορίες για τους επισκέπτες πελάτες μπορούν να δημιουργήσουν στόχους για συγκεκριμένα προϊόντα, υπηρεσίες ή πληροφορίες που έχουν ήδη ζητηθεί. Οι μάνατζερ μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για τη δημιουργία και προώθηση νέων προϊόντων.
2. Υπηρεσίες ανταλλαγής πληροφοριών Εδώ τα χρησιμοποιούμενα ηλεκτρονικά συστήματα είναι αλληλοδραστικά, δίνοντας τη δυνατότητα μεταφοράς ευαίσθητων μηνυμάτων, εγγράφων ή αρχείων μεταξύ των χρηματοπιστωτικών οργανισμών και των πελατών τους. Ουσιαστικά, στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιείται το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο που επιτρέπει τη μεταφορά εμπιστευτικών πληροφοριών, καθώς συστήματα που

επιτρέπουν την αμφίπλευρη μεταφορά στοιχείων μεταξύ βάσεων δεδομένων και δικτύων των τραπεζών και των πελατών. Μία θέση (web site) στο Internet που επιτρέπει την on-line κατάθεση αίτησης για ένα δάνειο ή για ένα λογαριασμό καταθέσεων αποτελεί παράδειγμα υπηρεσίας αυτής της κατηγορίας. Βασικό ζητούμενο αυτών των υπηρεσιών είναι η ασφάλεια των δεδομένων, που περιλαμβάνει την εμπιστευτικότητα των προσωπικών πληροφοριών, την ακεραιότητα των πληροφοριών, την πιστοποίηση της αυθεντικότητας των χρηστών, κ.λπ.

3. Υπηρεσίες ολοκληρωμένων συναλλαγών. Εδώ τα χρησιμοποιούμενα συστήματα παρέχουν όλες τις προηγούμενες δυνατότητες, αλλά και τη δυνατότητα on-line συναλλαγών, διαχείρισης λογαριασμών, μεταφοράς χρημάτων μεταξύ λογαριασμών, την πληρωμή υποχρεώσεων, κ.λπ. Συμπεριλαμβάνονται ουσιαστικά τα ηλεκτρονικά συστήματα πληρωμών. Τα συστήματα αυτά προσομοιάζουν τα αντίστοιχα παραδοσιακά συστήματα αφού προέρχονται από το ίδιο μοντέλο νομισματικής χρήσης. Υπό αυτή την έννοια, ακολουθούν τα ίδια γενικά βήματα μέσα στον κύκλο πληρωμών (εισαγωγή εντολής, διευθέτηση, αποστολή πληρωμής). κ.λπ. Εδώ συμπεριλαμβάνονται ουσιαστικά τα ηλεκτρονικά συστήματα πληρωμών (electronic payment systems). Τα συστήματα αυτά προσομοιάζουν τα αντίστοιχα παραδοσιακά συστήματα αφού προέρχονται από το ίδιο μοντέλο νομισματικής χρήσης. Υπό αυτή την έννοια, ακολουθούν τα ίδια γενικά βήματα μέσα στον κύκλο πληρωμών (εισαγωγή εντολής, διευθέτηση, αποστολή πληρωμής). Σε όλες τις περιπτώσεις η εμπιστοσύνη προς τους συμμετέχοντες (π.χ. τράπεζες και οργανισμούς που εκδίδουν τις εντολές, διαχειρίζονται και διευθετούν τις πληρωμές), αλλά και τη διαδικασία αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την αποδοχή και την επιβίωση αυτού του συστήματος πληρωμών. Άλλα κριτήρια είναι η ασφάλεια, η νομιμότητα των συναλλαγών, η αποτελεσματικότητα, το κόστος και η αξιοπιστία, καθώς και η αποδοχή εκ μέρους του εμπορικού κόσμου.

Η εκμετάλλευση των παραπάνω δυνατοτήτων στηρίζεται και στην ύπαρξη της αναγκαίας ηλεκτρονικής υποδομής και εντός των τραπεζών, για την παροχή τόσο των κλασικών υπηρεσιών, όσο και των υπηρεσιών που αναδύονται μέσα από τις νέες συνθήκες λειτουργίας της οικονομίας, Συνοπτικά θα αναφερθούν τα απαιτούμενα στοιχεία υποδομής και για την παροχή on-line

χρηματοπιστηριακών υπηρεσιών, που αποτελούν βασικό πρόσθετο πεδίο δραστηριοποίησης των τραπεζών.

Αυτά είναι τα εξής:

1. Στοιχεία και πληροφορίες για τους πελάτες (client management).
2. Κεντρική διαχείριση χαρτοφυλακίου (portfolio management).
3. Πωλήσεις χρηματοπιστηριακών πληροφοριών (interface - vendor of financial data).
4. Διεκπεραίωση συναλλαγών (trading and order management).

Τα παραπάνω στοιχεία υποδομής συνδέσεων μπορούν να παρέχουν μέσω των on-line σημαντικές υπηρεσίες, που κατατάσσονται και στις τρεις κατηγορίες ηλεκτρονικών υπηρεσιών που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

2.2.2 Αξιολόγηση Συστημάτων Παροχής e-banking

Η ραγδαία εξάπλωση του διαδικτύου (Internet) έχει δημιουργήσει αρκετές νέες κατηγορίες υπηρεσιών. Μία από αυτές τις υπηρεσίες είναι το e-banking, μέσω του οποίου ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιεί συναλλαγές με την τράπεζά του, μέσω ενός υπολογιστή.

Παρακάτω αναλύονται οι υποστηριζόμενες λειτουργίες 5 τραπεζικών ιστοσελίδων που προσφέρουν υπηρεσίες e-banking και θα δούμε αναλυτικά τι προσφέρουν. Οι τράπεζες που ερευνήθηκαν είναι η Εγνατία, η Eurobank, η Alpha, η εμπορική και η Εθνική. (www.egnatibank.gr, www.eurobank.gr, www.alpha.gr, www.emporiki.gr, www.nbg.gr).

ΤΡΑΠΕΖΑ	ΕΓΝΑΤΙΑ	EURO BANK	ALPHA BANK	ΕΜΠΟΡΙΚΗ	ΕΘΝΙΚΗ
Ασφάλεια					
1. Αλλαγή κωδικού	Όχι	Όχι	Ναι	Όχι	Όχι
2. Αλλαγή PIN	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
3. Παραγγελία TAN	Ναι	Όχι	Όχι	Όχι	Ναι
4. Προσαρμογή Interface	Όχι	Ναι	Όχι	Όχι	Όχι
Ευχρηστία					
1. Περιβάλλον πλοήγησης	Πολύ καλό	Καλό	Καλό	Πολύ καλό	Μέτριο
2. Ευκολία Συναλλαγών	Πολύ καλό	Πολύ καλό	Καλό	Καλό	Καλό

3. On-line help	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
4. Demo Εκμάθησης	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
5. Επιβεβαίωση Συναλλαγής	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
6. Εκτύπωση συναλλαγής	Όχι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
Υπηρεσίες σε λογαριασμούς					
1. Κινήσεις	Πολύ καλή	Πολύ καλή	Μέτρια	Πολύ καλή	Άριστη
2. Υπόλοιπο	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
3. Πληροφορίες	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
4. Εκτύπωση	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
Πληρωμές					
1. ΔΕΗ	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
2. ΟΤΕ	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Όχι
3. ΕΥΔΑΠ	Όχι	Όχι	Ναι	Όχι	Όχι
4. ΦΠΑ	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
Δάνεια					
1. Πληρωμή	Όχι	Ναι	Όχι	Όχι	Όχι
2. κινήσεις (ιστορικότητα)	Όχι	Ναι	Όχι	Όχι	Όχι
3. Εκτύπωση	Όχι	Ναι	Όχι	Όχι	Όχι
Πιστωτικές κάρτες					
1. Υπόλοιπο	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Όχι
2. Πληρωμή	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
3. κινήσεις (ιστορικότητα)	10	10	5	9	0
Επιταγές					
1. Βιβλιάριο Επιταγών	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
2. Έκδοση Επιταγής	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι
3. Παρακολούθηση Επιταγής	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι
4. Ακύρωση Επιταγής	Ναι	Ναι	Όχι	Όχι	Όχι
Υποστήριξη					
1. Ημέρες Λειτουργίας	Εργάσιμες	Κάθε μέρα	Εργάσιμες	Κάθε μέρα	Εργάσιμες & Σάββατο
2. Ώρες Λειτουργίας	12 ώρες	24 ώρες	12 ώρες	24 ώρες	12 ώρες

3. E-mail	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
4. Εκτύπωση με χρονοσφραγίδα	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι	Ναι

Η Εγνατία είναι από τις πρώτες τράπεζες που πρόσφεραν υπηρεσίες e-banking παρέχει μια καλή υλοποίηση, φιλική, πολύ καλά σχεδιασμένη, εύκολη πλοήγηση και λειτουργεί σε ένα παράθυρο του Internet Explorer. Επίσης διαθέτει τις περισσότερες, πιο ευέλικτες και ολοκληρωμένες υπηρεσίες. Μειονέκτημα της είναι η μη υποστήριξη των δανείων και οι εκτυπώσεις.

Η Eurobank παρέχει την δυνατότητα πραγματοποίησης των περισσότερων συναλλαγών γρήγορα και εύκολα σε ένα περιβάλλον Web Interface με εύκολη πρόσβαση στις επιλογές.

Η ιστοσελίδα της Alpha Bank είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο ώστε οι βασικές επιλογές να βρίσκονται στο πάνω μέρος της οθόνης. Η πλοήγηση και η εμφάνιση των αποτελεσμάτων πραγματοποιούνται με το γνώριμο τρόπο των ιστοσελίδων, με ένα περιορισμό στην διαχείριση των πιστωτικών καρτών.

Η Εμπορική και η Εθνική είναι από τις τελευταίες τράπεζες που υποστήριξαν το e-banking. Παρέχουν ένα φιλικό τρόπο επικοινωνίας με το χρήστη, αλλά η δεύτερη όχι το πλήθος των συναλλαγών που υποστηρίζουν άλλες τράπεζες.

Θα πρέπει επίσης να σημειώσουμε ότι υπάρχουν και ορισμένες τράπεζες, οι οποίες δεν διαθέτουν ακόμα e-banking στην Ελλάδα όπως είναι η Αγροτική και η Γενική.

Σε σύγκριση με το εξωτερικό οι ελληνικές ιστοσελίδες μειονεκτούν στη προσπάθεια προσέγγισης ξένων χρηστών – πελατών, αφού οι αντίστοιχες παρεχόμενες υπηρεσίες είναι μηδαμινές.

3. Το internet banking για τους πελάτες

Πολλές φορές όλοι μας έχουμε έρθει αντιμέτωποι με μεγάλες ουρές στις τράπεζες, χάνοντας έτσι ένα ολόκληρο πρωινό. Το χειρότερο απ' όλα είναι πως οι συναλλαγές που κάνουμε συχνά επαναλαμβάνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Έτσι, λοιπόν, η πληρωμή μιας πιστωτικής κάρτας, η κατάθεση μετρητών σε έναν λογαριασμό όψεως με σκοπό την πληρωμή επιταγών, η μεταφορά χρημάτων μεταξύ λογαριασμών κ.ά. υπαγορεύουν την επίσκεψή μας

στο κοντινότερο υποκατάστημα της τράπεζας που συνεργαζόμαστε. Το παραπάνω πρόβλημα μπορεί να δραματοποιηθεί ακόμη περισσότερο εάν συνεργαζόμαστε με άνω του ενός τραπεζικά καταστήματα. Αρχικά τη λύση σε μεγάλο βαθμό έδωσαν τα μηχανήματα αυτόματης ανάληψης (ATMs), τα οποία αποτέλεσαν μια μεγάλη ανάσα ανακούφισης. Ωστόσο, το πρόβλημα παραμένει, διότι αφ' ενός οι δυνατότητες των μηχανημάτων ATMs είναι περιορισμένες αφ' ετέρου δεν αποτρέπει τη διακοπή της εργασίας ή της ξεκούρασής μας για να εκτελέσουμε μια συναλλαγή. Σε αυτό το σημείο έρχεται η ελκυστική πρόταση της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Πρόκειται για μία υπηρεσία η οποία, κάνοντας χρήση του υπολογιστή μας, μας επιτρέπει να εκτελούμε με ασφάλεια τις τραπεζικές συναλλαγές μας από οποιοδήποτε σημείο του κόσμου. Ας πάρουμε, για παράδειγμα, έναν επιχειρηματία, ο οποίος για τις εμπορικές συναλλαγές του χρησιμοποιεί επιταγές. Θα πρέπει επομένως να επισκέπτεται συχνά την τράπεζα για να μεταφέρει χρήματα από το λογαριασμό ταμιευτηρίου στον όψεως που διαθέτει. Την προαναφερόμενη διαδικασία μπορεί πλέον να κάνει όποια ώρα και μέρα θέλει από το σπίτι ή το γραφείο, ακόμα και καθοδόν (με χρήση notebook και κινητού τηλεφώνου). Παρακάτω αναλύονται με λεπτομέρεια οι υπηρεσίες και τα οφέλη των υπηρεσιών αυτών για τους τραπεζικούς πελάτες.

3.1 Παρεχόμενες υπηρεσίες στον πελάτη

Ουσιαστικά, υποστηρίζεται κάθε χαρακτηριστικό που δεν περιλαμβάνει ανάληψη χρημάτων, ενώ στην συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων οι εν λόγω υπηρεσίες παρέχονται σε εικοσιτετράωρη και καθημερινή βάση για τους πελάτες. Οι κυριότερες υποστηριζόμενες λειτουργίες είναι οι ακόλουθες:

1. Πραγματοποίηση εντολών για εξόφληση λογαριασμών κοινής ωφέλειας (ΟΤΕ, ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ) και πιστωτικών καρτών (Visa, American Express κ.ά.)
2. Μεταφορά χρημάτων μεταξύ λογαριασμών σε συγκεκριμένη ημερομηνία ή άμεσα
3. Εμφάνιση υπολοίπων και τόκων λογαριασμών
4. Πληροφόρηση για τις εντολές και τις πληρωμές λογαριασμών
5. Πληροφόρηση για τις τιμές των ξένων χαρτονομισμάτων καθώς και τις τιμές fixing

6. Ενημέρωση για τις κινήσεις των λογαριασμών, των επιταγών που έχουν εκδοθεί κ.ά.
7. Ενημέρωση χαρτοφυλακίου πελάτη
8. Αγορά ή πώληση μετοχών
9. Αποστολή κινήσεων

Οι ανωτέρω είναι ορισμένες από τις δυνατότητες, ωστόσο αυτές διαφέρουν ανάλογα από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της εκάστοτε τράπεζας.

3.2 Όφελος για τον πελάτη

Τα οφέλη από τη χρήση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής, οι οποίες παρέχονται μέσω Internet αφορούν τα εξής:

1. Ευκολία χρήσης και διαθεσιμότητα των υπηρεσιών σε 24ωρη βάση, 7 ημέρες την εβδομάδα, 365 ημέρες το χρόνο
2. Δυνατότητα πρόσβασης στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της τράπεζας, ανεξάρτητη από την τοποθεσία στην οποία βρίσκεται ο χρήστης (από το σπίτι, το γραφείο, το εξωτερικό), εν γένει από οποιοδήποτε σημείο υπάρχει σταθερή πρόσβαση στο Internet , ακόμα και στην περίπτωση που ο χρήστης βρίσκεται εν κινήσει και χρησιμοποιεί το κινητό του για να έχει πρόσβαση.
3. Ταχύτητα στη διενέργεια και ολοκλήρωση των συναλλαγών σε σχέση με τους παραδοσιακούς τρόπους (τραπεζικές συναλλαγές μέσω δικτύου καταστημάτων), αλλά και σε σχέση με τα υπόλοιπα εναλλακτικά κανάλια διανομής των υπηρεσιών (συναλλαγές μέσω τηλεφώνου - phone banking).
4. Αυξημένη ασφάλεια με τη χρήση ψηφιακών πιστοποιητικών και των διεθνών προτύπων ασφάλειας.
5. Ολοκληρωμένη και έγκυρη ενημέρωση για όλες τις κινήσεις.
6. Μειωμένο κόστος συναλλαγών, αφού οι προμήθειες που χρεώνουν τα ιδρύματα είναι μικρότερες.
7. Δυνατότητα πληρωμής μεγάλων χρηματικών ποσών, χωρίς τον κίνδυνο μεταφοράς μέχρι την τράπεζα ή κάποιον άλλο φορέα.
8. Δυνατότητα πραγματοποίησης όλων των συναλλαγών χωρίς την ταλαιπωρία και το άγχος της μετακίνησης στο γκισέ της τράπεζας.
9. Ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας για τις επιχειρήσεις.

Θα πρέπει όμως να τονίσουμε το μειονέκτημα της χρήσης του e-banking, αφορά στην αδυναμία απόκτησης ρευστού χρήματος.

3.3 Λόγοι μειωμένης χρήσης του e-banking

Επίσης οι κυριότερες αιτίες που δυσκολεύουν την προώθηση της ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ελλάδα τουλάχιστον είναι:

1. Οι συναλλασσόμενοι με τις τράπεζες σε μεγάλο ποσοστό δεν είναι εξοικειωμένοι με την χρήση της τεχνολογίας.
2. Η διείσδυση του internet είναι μικρή (14% του ενεργού πληθυσμού), αν και ο ετήσιος ρυθμός αύξησης είναι της τάξης του 10%. Τραπεζικές συναλλαγές μέσω internet πραγματοποιούν μόνο 2%-3% από τους χρήστες του internet.
3. Οι συναλλασσόμενοι με τις τράπεζες ανησυχούν για την ασφάλεια των ηλεκτρονικών δικτύων.

3.4 Μέσα διάδοσης της ηλεκτρονικής τράπεζας

Η αντιμετώπιση των ανωτέρω αιτιών που δημιουργούν καθυστέρηση στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τράπεζας μπορεί να γίνει με την σωστή ενημέρωση των συναλλασσόμενων, την διεύρυνση της πελατειακής βάσης μέσω συνεργασίας με μεγάλες εταιρείες, οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα και τέλος με την άμεση υποστήριξη των πελατών στα τυχόν ερωτήματα και προβλήματα που προκύπτουν από την χρήση των εναλλακτικών δικτύων.

Συγκεκριμένα οι παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν στην εξοικείωση και συνεπώς στην ανάπτυξη της χρήσης της ηλεκτρονικής τράπεζας είναι:

1. Μέσα μαζικής επικοινωνίας (ΜΜΕ)
2. Οι πελάτες του συστήματος
3. Τιμολόγηση, που αφορά πληρωμές Δ.Ε.Κ.Ο.

4. Το internet banking για τις τράπεζες

Οι τελευταίες έρευνες δείχνουν ότι ένας στους τρεις Έλληνες, ανεξαρτήτου ηλικίας, έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Οι τράπεζες στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν την ισχύ τους πρέπει να καθορίσουν μια πετυχημένη ηλεκτρονική τράπεζα με πολλές παρεχόμενες υπηρεσίες ελκυστικές στους πελάτες. Παρακάτω αναλύονται οι στόχοι και οι λόγοι στήριξης της τεχνολογίας αυτής από τις τράπεζες.

4.1 Λόγοι στήριξης του προϊόντος από την σκοπιά της Τράπεζας.

Μερικοί από τους παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν τη στρατηγική μιας τράπεζας να στηρίξει το προϊόν της ηλεκτρονικής τράπεζας περιλαμβάνουν τα εξής:

1. **Ανταγωνισμός:** οι μελέτες δείχνουν ότι η ανταγωνιστική πίεση είναι η προϊστάμενος - κατευθυντήρια δύναμη πίσω από την αυξανόμενη μείωση των δαπανών και την αύξηση εισοδήματος, στη δεύτερη και τρίτη θέση αντίστοιχα. Οι τράπεζες βλέπουν τις τραπεζικές εργασίες Διαδικτύου ως τρόπο ώστε να συνεχίσουν οι υπάρχοντες πελάτες και να προσελκύσουν νέους στην τράπεζα.
2. **Αποδοτικότητα δαπανών:** οι τράπεζες μπορούν να παραδώσουν τις τραπεζικές υπηρεσίες στο διαδίκτυο με δαπάνες συναλλαγής πολύ χαμηλότερες από τον παραδοσιακό τρόπο. Οι πραγματικές δαπάνες για να εκτελέσουν μια συναλλαγή θα ποικίλουν ανάλογα με το κανάλι παράδοσης, το οποίο χρησιμοποιείται.
3. **Γεωγραφική προσιτότητα:** οι τραπεζικές εργασίες στο Διαδίκτυο επιτρέπουν την επεκταθείσα επαφή πελατών μέσω των καναλιών παράδοσης αυξανόμενης γεωγραφικής προσιτότητας και χαμηλότερου κόστους. Στην πραγματικότητα μερικές τράπεζες κάνουν επιχειρήσεις αποκλειστικά μέσω του Διαδικτύου και φθάνουν μόνο στους πελάτες τους on-line. Άλλα οικονομικά όργανα χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο ως εναλλακτικό κανάλι παράδοσης για να φθάσουν στους υπάρχοντες πελάτες και να προσελκύσουν νέους.
4. **Μαρκάρισμα:** το κτήριο σχέση είναι μια στρατηγική προτεραιότητα για πολλές εθνικές τράπεζες. Η τραπεζική τεχνολογία και τα προϊόντα Διαδικτύου μπορούν να παρέχουν τα μέσα στις εθνικές τράπεζες, για να αναπτυχθούν και να διατηρήσουν μια τρέχουσα σχέση με τους πελάτες τους, προσφέροντας την ευκολία στην πρόσβαση σε μια ευρεία σειρά προϊόντων και υπηρεσιών στις διάφορες οικονομικές υπηρεσίες. Οι τράπεζες ελπίζουν, με αυτόν τον τρόπο να χτίσουν την πίστη των πελατών και να ενισχύσουν την επιχείρηση.
5. **Demographics:** οι τραπεζικές εργασίες Διαδικτύου επιτρέπουν στις εθνικές τράπεζες να προσφέρουν μια ευρεία σειρά επιλογών στους τραπεζικούς

πελάτες τους. Μερικοί πελάτες θα στηριχθούν στους παραδοσιακούς κλάδους για να διευθύνουν τις τραπεζικές επιχειρήσεις τους. Για πολλούς, αυτό είναι ο πιο άνετος τρόπος για να πραγματοποιήσουν συναλλαγές στις τραπεζικές επιχειρήσεις τους. Εκείνοι οι πελάτες τοποθετούν ένα ασφάλιστρο στην διαπροσωπική (person-to-person) επαφή. Άλλοι πελάτες είναι πρόωρα υποστηρικτές των νέων τεχνολογιών που φθάνουν στην αγορά. Αυτοί οι πελάτες ήταν οι πρώτοι που χρησιμοποίησαν τους υπολογιστές τους για να χρησιμοποιήσουν την ηλεκτρονική διεύθυνση των τραπεζικών ιδρυμάτων και πραγματοποίησαν τις συναλλαγές τους.

6. Συναλλαγών: αυτό το επίπεδο τραπεζικών εργασιών Διαδικτύου επιτρέπει στους πελάτες να εκτελέσουν τις συναλλαγές. Δεδομένου ότι μια πορεία υπάρχει χαρακτηριστικά μεταξύ του κεντρικού υπολογιστή και του εσωτερικού δικτύου της τράπεζας αυτό είναι η αρχιτεκτονική υψηλότερου κινδύνου και πρέπει να έχει τους ισχυρότερους ελέγχους. Οι συναλλαγές πελατών μπορούν να περιλάβουν την πρόσβαση στους απολογισμούς τους, την πληρωμή των λογαριασμών, τη μεταφορά κεφαλαίων κ.λπ.

4.2 Ο ρόλος των τραπεζών στα ηλεκτρονικά συστήματα πληρωμών

Στα ηλεκτρονικά συστήματα πληρωμών μπορούν να συμμετέχουν οι χρήστες, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τρίτοι διαχειριστές, καθώς και κεντρικές τράπεζες που ελέγχονται από το κράτος. Στο πλαίσιο αυτό, οι εμπορικές τράπεζες μπορούν να συμμετάσχουν στα συστήματα αυτά με ένα από τους επόμενους ρόλους:

1. Ιδιοκτήτης ή επενδυτής. Οι τράπεζες μπορούν να αποκτήσουν μετοχές σε ανάλογα συστήματα υπό τη μορφή επένδυσης, κοινής επιχειρηματικής δράσης ή συνεργασίας. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να αντιμετωπίσουν κινδύνους χρηματοοικονομικής φύσης, στρατηγικών επιλογών, συμμόρφωσης με το θεσμικό πλαίσιο και φήμης, ανάλογα με το μετοχικό σχήμα και τον βαθμό επιτυχίας του εγχειρήματος.
2. Ανάπτυξη συστήματος. Η ανάπτυξη του συστήματος μπορεί να γίνει με ίδιους πόρους ή με ανάθεση σε τρίτους. Σε κάθε περίπτωση, αντιμετωπίζονται οι ίδιοι, όπως προηγουμένως, κίνδυνοι. Επιπλέον, υπάρχει και ο κίνδυνος ανάληψης μεγαλύτερης ευθύνης από το ποσό που επενδύεται λόγω της χρήσης προγραμμάτων αποθηκευμένης αξίας.

3. Εκδοτική τράπεζα. Η τράπεζα πωλεί αποθηκευμένη αξία στους συμμετέχοντες, είτε άμεσα, είτε έμμεσα μέσω ενός τρίτου. Αυτή η δραστηριότητα αντιμετωπίζει πλην των προηγούμενων κινδύνων και κινδύνους συναλλαγών και ρευστότητας που σχετίζονται με την κάλυψη των καταγεγραμμένων υποχρεώσεων.
4. Πράκτορας διανομής / εξόφλών. Αυτοί οι ρόλοι υποστηρίζουν τα συστήματα αποθηκευμένης αξίας μέσω της διανομής αξιών και της εξόφλησης των υποχρεώσεων. Πλην όλων των προηγούμενων κινδύνων, στην περίπτωση των τραπεζών εξόφλησης αντιμετωπίζονται και οι πιστωτικοί κίνδυνοι.
5. Έγκριση συναλλαγών και διαχειριστής. Αυτός ο ρόλος μοιάζει με εκείνο του κυκλώματος χειρισμού των πιστωτικών καρτών, όπου οι συναλλαγές εγκρίνονται πριν από την ολοκλήρωσή τους. Στην περίπτωση αυτή συμπεριλαμβάνονται και οι πιστωτικοί κίνδυνοι, καθώς και οι κίνδυνοι ρευστότητας.
6. Τήρηση αρχείων ή παρακολούθηση συναλλαγών. Αυτοί οι ρόλοι είναι σημαντικοί από την άποψη της διατήρησης ιχνηλασιμότητας των συναλλαγών και της παροχής των μέσων επίλυσης διαφορών μεταξύ των συμμετεχόντων σε ένα σύστημα ηλεκτρονικών πληρωμών.
7. Έμπιστο τρίτο μέρος. Με αυτό το ρόλο, μία τράπεζα μπορεί να λειτουργήσει ως φορέας πιστοποίησης των ηλεκτρονικών συναλλαγών. Στην περίπτωση αυτή, η τράπεζα πιστοποιεί την ταυτότητα των μερών του συστήματος συναλλαγών που επιζητούν την επιβεβαίωση της αυθεντικότητάς τους.
8. Άλλος ρόλος. Επειδή πολλά συστήματα λειτουργούν στη βάση της πίστωσης και της χρέωσης, οι τράπεζες μπορούν να αναλάβουν και παραδοσιακούς ρόλους όπως αυτοί της διαχείρισης πιστωτικών καρτών και του χειρισμού κεφαλαίων χρηματοδότησης συγκεκριμένων δράσεων.

4.3 Οι κίνδυνοι στις ηλεκτρονικές τραπεζικές συναλλαγές

Ανεξάρτητα από το επίπεδο της πολυπλοκότητάς τους, σε όλα τα ηλεκτρονικά συστήματα υπάρχουν συμφυείς κίνδυνοι. Οι κίνδυνοι αυτοί σχετίζονται κατ' αρχήν με τα ίδια τα ηλεκτρονικά συστήματα (σχεδιασμός και ανάπτυξη, πολιτική και διαδικασίες λειτουργίας, εσωτερικοί έλεγχοι,

συμμόρφωση με το υφιστάμενο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, διαδικασίες διαχείρισης συστημάτων, εξάρτηση από τρίτους υπεργολάβους, κ.λπ).

Πρόσθετοι κίνδυνοι είναι αυτοί των φυσικών καταστροφών, της επίθεσης κατά του συστήματος (παραβίαση ασφαλείας) και της αδυναμίας ανταπόκρισης ενός εκ των συμμετεχόντων στο σύστημα ηλεκτρονικών συναλλαγών. Η διαχείριση των κινδύνων θα πρέπει να αποτελεί ειδικό μέλημα και να εντάσσεται σε όλα τα επόμενα βήματα, όπου περιλαμβάνονται τα εξής:

1. Στρατηγικός σχεδιασμός και μελέτη σκοπιμότητας του συστήματος.
2. Διαδικασίες επίβλεψης του μάνατζμεντ και εσωτερικών ελέγχων.
3. Πολιτική και διαδικασίες λειτουργίας.
4. Διαχείριση συστήματος, έλεγχοι και δοκιμές
5. Ασφάλεια φυσικών εγκαταστάσεων, συναλλαγών και συστήματος
6. Έλεγχος υπεργολάβων / προμηθευτών και των ομάδων τους.
7. Σχέδια αναφοράς, ετοιμότητας και αντιμετώπισης εκτάκτων περιστατικών.
8. Σχέδια ανάληψης από καταστροφές και συνέχισης των εργασιών.
9. Συνεχιζόμενη ανασκόπηση των τεχνολογικών εξελίξεων και της δυνατότητας ενίσχυσης των δυνατοτήτων του συστήματος.

4.4 Πιθανοί κίνδυνοι, τρόπος αντιμετώπισης

1. Μη εγκεκριμένη πρόσβαση σε πληροφορίες (παράνομη εισβολή hacker ή υποκλοπή)
2. Έλεγχος πρόσβασης (χρήση ελέγχων φυσικής και ηλεκτρονικής πρόσβασης στο σύστημα όπως οι κωδικοί ασφαλείας, τα firewalls, η κρυπτογράφηση και οι μηχανισμοί εντοπισμού των εισβολέων, κ.λπ.)
3. Απώλεια της ακεραιότητας των πληροφοριών (μη εγκεκριμένη επεξεργασία, ανεπαρκείς έλεγχοι ιχνηλασιμότητας, έλλειψη φυσικών υπογραφών, εισαγωγή εσφαλμένων πληροφοριών, αλλοίωση στοιχείων)
4. Έλεγχος αυθεντικότητας (χρήση καταγραφής μεταβολών, ψηφιακών υπογραφών, ελέγχων εισαγόμενων στοιχείων, διαχωρισμού καθηκόντων, κ.λπ.)
5. Ανολοκλήρωτες συναλλαγές και αδυναμία μετάδοσης των συναλλαγών (απώλεια στοιχείων συναλλαγών κατά τη μετάδοση, διπλές συναλλαγές λόγω συνεχών αναμεταδόσεων, αδυναμία μετάδοσης στοιχείων συναλλαγών)

6. Καταγραφή απαραίτητων στοιχείων (σειριακή αρίθμηση, έλεγχος ομάδων πληροφοριών, χρήση κατάλληλων πρωτοκόλλων, χρήση λογισμικού αντιμετώπισης των ιών, λήψη αντιγράφων ασφαλείας, σχεδιασμός αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών).

Ο σημερινός ανταγωνισμός επιβάλλει την αξιοποίηση της τεχνολογίας στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Στο χώρο των χρηματοπιστωτικών οργανισμών η εκμετάλλευση των σύγχρονων εξελίξεων της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών βελτιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση, ενώ παράλληλα βελτιώνουν και τις παρεχόμενες προς τους πελάτες υπηρεσίες.

Το γεγονός αυτό μπορεί να δώσει ισχυρή ώθηση στις οικονομικές δραστηριότητες, υπό την αυστηρή προϋπόθεση, όμως, της δημιουργίας των κατάλληλων συνθηκών ασφάλειας, ανάπτυξης εμπιστοσύνης και αποτελεσματικότητας για τον νέο εισαγόμενο τύπο των ηλεκτρονικών συναλλαγών είτε μέσω του Διαδικτύου, είτε μέσω της χρήσης προσωπικών υπολογιστών.

5. Ασφάλεια

Συνεχίζοντας την τεχνολογική καινοτομία και τον ανταγωνισμό μεταξύ των τραπεζικών οργανισμών και των νεοεισαχθέντων έχουν επιτρέψει να γίνουν προσιτές μια ευρύτερη σειρά τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, σε λιανικούς και χονδρικούς πελάτες μέσω ενός ηλεκτρονικού διαύλου διανομής, καλούμενο ως ηλεκτρονική τράπεζα. Εντούτοις, η γρήγορη ανάπτυξη των ικανοτήτων της ηλεκτρονικής τράπεζας έχει οφέλη αλλά εγκυμονεί και κινδύνους.

Η Επιτροπή της Βασιλείας του τραπεζικού ελέγχου προσδοκεί τέτοιους κινδύνους για να τους αναγνωρίσει, να τους εξετάσει και να τους ρυθμίσει για τα τραπεζικά ιδρύματα, σύμφωνα με τα βασικά χαρακτηριστικά και τις προκλήσεις των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την πρωτοφανή ταχύτητα της αλλαγής σχετικά με την καινοτομία των τεχνολογικών και πελατειακών εξυπηρετήσεων, την πανταχού παρούσα και σφαιρική φύση των ανοικτών ηλεκτρονικών δικτύων, την ενσωμάτωση των ηλεκτρονικών εφαρμογών σε πληροφοριακά συστήματα και την αυξανόμενη εξάρτηση των τραπεζών από τρίτους, που παρέχουν την απαραίτητη πληροφοριακή τεχνολογία. Μη δημιουργώντας νέους κινδύνους, η

Επιτροπή σημείωσε ότι τα χαρακτηριστικά αυτά αύξησαν και τροποποίησαν μερικούς από τους παραδοσιακούς κινδύνους, που συνδέθηκαν με τις τραπεζικές δραστηριότητες, ειδικότερα οι στρατηγικοί, οι λειτουργικοί, οι νομικοί και κίνδυνοι φήμης οι οποίοι επηρέασαν το γενικό σχεδιάγραμμα κινδύνου των τραπεζικών εργασιών.

Με βάση αυτά τα συμπεράσματα, η Επιτροπή θεωρεί ότι ενώ οι υπάρχουσες διοικητικές αρχές κινδύνου παραμένουν εφαρμόσιμες στις δραστηριότητες της ηλεκτρονικής τράπεζας, τέτοιες αρχές πρέπει να προσαρμοστούν, και σε μερικές περιπτώσεις, να επεκταθούν για να εξετάσουν τις συγκεκριμένες διοικητικές προκλήσεις κινδύνου που δημιουργούνται από τα χαρακτηριστικά των δραστηριοτήτων της. Για αυτόν τον λόγο, η Επιτροπή θεωρεί ότι είναι επιβεβλημένο να ληφθούν μέτρα επάνω στα διοικητικά συμβούλια και την ανώτερη διαχείριση των τραπεζών για να εξασφαλίσουν ότι τα ιδρύματά τους έχουν αναθεωρήσει και έχουν τροποποιήσει, όπου είναι απαραίτητο, τις υπάρχουσες διοικητικές πολιτικές και τις διαδικασίες κινδύνου τους για να καλύψουν τις τρέχουσες ή προγραμματισμένες δραστηριότητες της ηλεκτρονικής τράπεζας. Η Επιτροπή επίσης θεωρεί ότι η ολοκλήρωση των εφαρμογών της ηλεκτρονικής τράπεζας με τα συστήματα κληροδότησης (legacy systems) υπονοεί μια ολοκληρωμένη διοικητική προσέγγιση κινδύνου για όλες τις τραπεζικές δραστηριότητες ενός τραπεζικού ιδρύματος.

Για να διευκολύνει αυτές τις εξελίξεις, η Επιτροπή έχει προσδιορίσει δεκατέσσερις Αρχές διαχείρισης των κινδύνων στις εργασίες της ηλεκτρονικής τράπεζας ώστε να βοηθηθούν τα όργανα της να επεκτείνουν τις υπάρχουσες πολιτικές και τις διαδικασίες επίβλεψης των κινδύνων αυτών και για να καλύψουν τις δραστηριότητες τους. Αυτές οι διοικητικές αρχές του κινδύνου δεν τίθενται εμπρός ως οι απόλυτες απαιτήσεις ή ακόμα και ως οι καλύτερες πρακτικές. Η Επιτροπή θεωρεί ότι θέτοντας λεπτομερείς διοικητικές απαιτήσεις κινδύνου στον τομέα των ηλεκτρονικών τραπεζικών εργασιών μπορεί να είναι αντιπαραγωγικές, εάν μόνο επειδή αυτές θα ήταν πιθανό να γίνουν γρήγορα ξεπερασμένες λόγω της ταχύτητας της αλλαγής που αφορά στην καινοτομία των τεχνολογικών και πελατειακών εξυπηρετήσεων. Η Επιτροπή επομένως έχει προτιμήσει να εκφράσει τις εποπτικές προσδοκίες και την καθοδήγηση υπό μορφή διοικητικών αρχών κινδύνου προκειμένου να προωθηθεί η ασφάλεια και η υγιείς δραστηριότητές της, συντηρώντας την απαραίτητη ευελιξία στην

εφαρμογή, η οποία προέρχεται εν μέρει από την ταχύτητα της αλλαγής σε αυτήν την περιοχή. Περαιτέρω, η Επιτροπή αναγνωρίζει ότι το σχεδιάγραμμα κινδύνου κάθε τράπεζας είναι διαφορετικό και απαιτεί μια προσαρμοσμένη προσέγγιση μετριασμού του κινδύνου, κατάλληλη για την κλίμακα των διαδικασιών της, τη σχετική σημασία των παρόντων κινδύνων, την προθυμία και τη δυνατότητα του ιδρύματος να διαχειριστεί αυτούς τους κινδύνους. Αυτό υπονοεί ότι "ένα μέγεθος που ταιριάζει σε όλους" μπορεί να μην είναι κατάλληλο όσον αφορά την προσέγγιση στην ηλεκτρονική τράπεζα των διοικητικών ζητημάτων κινδύνου.

Για έναν παρόμοιο λόγο, οι διοικητικές αρχές κινδύνου που εκδίδονται από την Επιτροπή δεν προσπαθούν να καθορίσουν συγκεκριμένες τεχνικές λύσεις ή τα πρότυπα, που σχετίζονται με τις ηλεκτρονικές τράπεζες. Εξετάζουν τεχνικές λύσεις για τα ιδρύματα και τους οργανισμούς ρυθμιστικής τυποποίησης, καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται. Συνεπώς, οι διοικητικές αρχές κινδύνου και οι υγιείς πρακτικές αναμένονται να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία από τους εθνικούς επόπτες και να εφαρμοστούν με τις προσαρμογές τους για να απεικονίσουν τις συγκεκριμένες εθνικές απαιτήσεις και τα μεμονωμένα σχεδιαγράμματα κινδύνου, όπου είναι απαραίτητο. Σε μερικές περιπτώσεις, οι αρχές έχουν εκφραστεί από την Επιτροπή ή από τους εθνικούς επόπτες στην προηγούμενη εποπτική καθοδήγηση των τραπεζών. Εντούτοις, μερικά ζητήματα, όπως της διαχείρισης, ή της μεταφοράς των σχέσεων, των ελέγχων ασφάλειας, του νόμου και του κινδύνου φήμης επιτρέπουν πιο λεπτομερείς αρχές από εκείνες, που εκφράζονται μέχρι σήμερα λόγω των μοναδικών χαρακτηριστικών και τις επιπτώσεις του διαύλου διανομής Διαδικτύου. Οι διοικητικές αρχές κινδύνου περιέρχονται σε τρεις ευρείες κατηγορίες ζητημάτων που ομαδοποιούνται για να παρέχονται με σαφήνεια: 1. Το Συμβούλιο και η Διοικητική εποπτεία, οι Έλεγχοι Ασφάλειας, ο Νόμος και η Διαχείριση του Κινδύνου Φήμης.

1. Συμβούλιο και Διοικητική Εποπτεία. Επειδή το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτερη διαχείριση είναι αρμόδια όργανα για την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής των ιδρυμάτων και την καθιέρωση μιας αποτελεσματικής διοικητικής εποπτείας για τους κινδύνους, προσδοκούν να πάρουν μια ρητή, ενημερωμένη και τεκμηριωμένη στρατηγική απόφαση ως προς το εάν και πώς η τράπεζα πρόκειται να παράσχει τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της. Η αρχική απόφαση πρέπει να περιλάβει τις συγκεκριμένες

υπευθυνότητες, πολιτικές και τους ελέγχους για να εξετάσουν τους κινδύνους, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που προκύπτουν σε ένα διασυνοριακό πλαίσιο. Η αποτελεσματική διοικητική εποπτεία αναμένεται να καλύψει την επιθεώρηση και την έγκριση των βασικών πτυχών της διαδικασίας ελέγχου της ασφάλειας της τράπεζας, όπως η ανάπτυξη και η συντήρηση μιας υποδομής ελέγχου ασφαλείας που προστατεύει κατάλληλα τα συστήματα και τα δεδομένα της ηλεκτρονικής τράπεζας από τις εσωτερικές και εξωτερικές απειλές. Πρέπει, επίσης να συμπεριλάβει μια περιεκτική διαδικασία για τους κινδύνους που συνδέονται με την αυξανόμενη πολυπλοκότητα και την εμπιστοσύνη στη μεταφορά των σχέσεων και της εξάρτησης από τρίτους για να εκτελέσει τις κρίσιμες λειτουργίες της ηλεκτρονικής τράπεζας.

2. Έλεγχοι ασφαλείας. Καθώς το διοικητικό συμβούλιο έχει την ευθύνη για την εγγύηση της ασφάλειας και των κατάλληλων διαδικασιών ελέγχου, χρειάζεται μια ιδιαίτερη διοικητική προσοχή λόγω των ενισχυμένων προκλήσεων που τίθενται με την ηλεκτρονική τράπεζα. Αυτό πρέπει να περιλάβει το καθορισμό των κατάλληλων προνομίων έγκρισης και των μέτρων επικύρωσης, των λογικών και φυσικών ελέγχων πρόσβασης, την επαρκή υποδομή ασφαλείας για να διατηρηθούν τα κατάλληλα όρια και οι περιορισμοί στην εσωτερική και εξωτερική ακεραιότητα των δραστηριοτήτων και των δεδομένων των συναλλαγών, στα αρχεία και στα δεδομένα των χρηστών. Επιπλέον, πρέπει να εξασφαλιστούν σαφή διάδρομοι ελέγχου για όλες τις συναλλαγές και τα μέτρα της ηλεκτρονικής τράπεζας για να συντηρηθεί η εμπιστευτικότητα των βασικών πληροφοριών, που πρέπει να είναι κατάλληλοι με την ευαισθησία τέτοιων πληροφοριών. Αν και οι κανονισμοί προστασίας και προσωπικών δεδομένων των πελατών ποικίλλουν, οι τράπεζες έχουν γενικά την ευθύνη να παρέχουν στους πελάτες τους την προστασία των δεδομένων αυτών και την επιχειρησιακή διαθεσιμότητα, όπως γινόταν κατά την χρησιμοποίηση των παραδοσιακών διαύλων τραπεζικής διανομής. Η τράπεζα για να ελαχιστοποιήσει το νομικό θέμα και τον κίνδυνο της φήμης της πρέπει να κάνει επαρκή κοινοποίηση των πληροφοριών για τους ιστοχώρους της και να λάβει τα κατάλληλα μέτρα για να εξασφαλιστούν τα προσωπικά δεδομένα των πελατών της παρέχοντας τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

3. Νόμος και Κίνδυνοι Διαχείρισης της Φήμης. Για να προστατευθούν οι τράπεζες ενάντια στις επιχειρήσεις, το νόμο και τον κίνδυνο της φήμης τους, οι

ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες πρέπει να παραδοθούν με συνέπεια και έγκαιρη βάση σύμφωνα με τις υψηλές προσδοκίες των πελατών για σταθερή και γρήγορη διαθεσιμότητα και ενδεχομένως υψηλή ζήτηση των συναλλαγών. Η τράπεζα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να παραδώσει τις ηλεκτρονικές τις υπηρεσίες σε όλους τους τελικούς χρήστες και να είναι σε θέση να διατηρήσει τέτοια διαθεσιμότητα σε όλες τις περιστάσεις. Οι αποτελεσματικοί μηχανισμοί απάντησης είναι επίσης, κρίσιμοι για να ελαχιστοποιήσουν το λειτουργικό, το νομικό και τον κίνδυνο της φήμης τους από τα απροσδόκητα γεγονότα, συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών και εξωτερικών επιθέσεων, τα οποία μπορούν να έχουν επιπτώσεις στην παροχή των ηλεκτρονικών συστημάτων και υπηρεσιών. Για να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών, οι τράπεζες πρέπει να έχουν την αποτελεσματική ικανότητα, την επιχειρησιακή συνοχή και τον προγραμματισμό της πιθανότητας. Επίσης, πρέπει να αναπτύξουν τα κατάλληλα συναφή σχέδια δράσης, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών επικοινωνίας, που εξασφαλίζουν επιχειρησιακή συνοχή, έλεγχο του κινδύνου της φήμης και την ευθύνη του ορίου που συνδέονται με τις διασπάσεις στις υπηρεσίες αυτές.

5.1 Οι διοικητικές αργές κινδύνου στην ηλεκτρονική τράπεζα.

Οι τραπεζικές οργανώσεις έχουν παραδώσει τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες στους πελάτες και στις μακροεπιχειρήσεις εδώ και χρόνια. Η ηλεκτρονική μεταφορά κεφαλαίων, συμπεριλαμβανομένων των μικρών πληρωμών και των εταιρικών συστημάτων διαχείρισης μετρητών, καθώς επίσης οι δημόσια προσιτές αυτοματοποιημένες μηχανές για την ανάληψη νομισμάτων και τη λιανική διαχείριση απολογισμού είναι αναπόσπαστα μέρη παγκοσμίως. Εντούτοις, η αυξανόμενη παγκόσμια αποδοχή του Διαδικτύου ως κανάλι παράδοσης, για τα τραπεζικά προϊόντα και τις υπηρεσίες, παρέχει τις νέες επιχειρησιακές ευκαιρίες με τα οφέλη των τραπεζών καθώς επίσης και των υπηρεσιών για τους πελάτες τους.

Η συνεχιζόμενη τεχνολογική καινοτομία και ο ανταγωνισμός μεταξύ των είδη υπάρχων τραπεζικών οργανώσεων και των νέων εισερχόμενων στην αγορά έχουν επιτρέψει μια ευρύτερη σειρά ηλεκτρονικών τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών για τους λιανικούς και χονδρικούς τραπεζικούς πελάτες. Αυτές οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν τις παραδοσιακές δραστηριότητες όπως η πρόσβαση

στις οικονομικές πληροφορίες, η λήψη δανείων και το άνοιγμα των απολογισμών καταθέσεων, καθώς επίσης και τα σχετικά νέα προϊόντα και υπηρεσίες, όπως οι ηλεκτρονικές πληρωμές των λογαριασμών και οι ενδοεπιχειρησιακές αγορές και ανταλλαγές.

Παρά τα σημαντικά οφέλη της τεχνολογικής καινοτομίας, η γρήγορη ανάπτυξη των ικανοτήτων της ηλεκτρονικής τράπεζας εγκυμονεί κινδύνους καθώς επίσης και οφέλη και είναι σημαντικό οι κίνδυνοι αυτοί να αναγνωρίζονται και να χειρίζονται από τα τραπεζικά ιδρύματα με ένα συνετό τρόπο. Αυτές οι εξελίξεις οδήγησαν την Επιτροπή της Βασιλείας του τραπεζικού ελέγχου να πραγματοποιήσει μια προκαταρκτική μελέτη των διοικητικών επιπτώσεων του κινδύνου στην διαδικτυακή τράπεζα και στο ηλεκτρονικό χρήμα το 1988. Αυτή η πρώτη μελέτη κατέδειξε μια σαφή ανάγκη για περισσότερη εργασία στον τομέα της διαχείρισης των κινδύνων στην ηλεκτρονική τράπεζα. Η αποστολή πραγματοποιήθηκε από μια ομάδα που αποτελείτο από επόπτες τραπεζών και κεντρικές τράπεζες, γνωστή ως η ηλεκτρονική τραπεζική ομάδα (Electronic Banking Group - EBG), η οποία διαμορφώθηκε τον Νοέμβριο του 1999.

Η Επιτροπή της Βασιλείας δημοσίευσε την έκθεση του EBG σχετικά με τη διαχείριση του κινδύνου και τα εποπτικά ζητήματα που προκύπτουν από τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής τράπεζας στις 6 Οκτωβρίου του 2004. Σ' αυτήν την έκθεση απέγραψαν και αξιολόγησαν τους σημαντικότερους κινδύνους που συνδέθηκαν με την ηλεκτρονική τράπεζα, δηλαδή στρατηγικούς κινδύνους, κινδύνους προκατάληψης, λειτουργικούς κινδύνους (συμπεριλαμβανομένου του κινδύνου ασφάλειας και του νομικού κινδύνου), της πίστωσης, της αγοράς, και τους κινδύνους ρευστότητας. Το EBG κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι δραστηριότητες της δεν αύξησαν τους κινδύνους που είχαν ήδη προσδιορισθεί από την προηγούμενη εργασία της Επιτροπής της Βασιλείας. Εντούτοις, σημείωσε ότι η ηλεκτρονική τράπεζα αυξάνει και τροποποιεί μερικούς από τους παραδοσιακούς κινδύνους, με αυτόν τον τρόπο επηρεάζει το γενικό σχεδιάγραμμα των κινδύνων των τραπεζικών εργασιών. Ειδικότερα, ο στρατηγικός, ο λειτουργικός, και ο κίνδυνος της προκατάληψης μεγαλώνουν από τη γρήγορη εισαγωγή και την τεχνολογική πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων της.

5.1.1. Οι προκλήσεις του κινδύνου διαχείρισης

Το EBG σημείωσε ότι τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής τράπεζας (και του ηλεκτρονικού εμπορίου γενικότερα) έθεσαν έναν αριθμό από διάφορες διοικητικές προκλήσεις κινδύνου:

1. Η ταχύτητα αλλαγής των τεχνολογικών και καινοτομικών εξυπηρετήσεων των πελατών είναι πρωτοφανής. Ιστορικά, οι νέες τραπεζικές εφαρμογές εφαρμόστηκαν κατά τη διάρκεια των σχετικά μακροχρόνιων περιόδων και μόνο μετά από σε βάθος εξέταση. Σήμερα, εντούτοις, οι τράπεζες δοκιμάζουν την ανταγωνιστική πίεση για να ξεδιπλώσουν τις νέες επιχειρησιακές εφαρμογές στα πολύ πιεσμένα χρονικά πλαίσια - συχνά μόνο μερικοί μήνες από την έννοια στην παραγωγή. Αυτός ο ανταγωνισμός εντείνει τη διοικητική πρόκληση για να εξασφαλίσει ότι η επαρκής στρατηγική αξιολόγηση, η ανάλυση του κινδύνου και οι αναθεωρήσεις της ασφάλειας διεξάγονται πριν από την εφαρμογή των νέων εφαρμογών της ηλεκτρονικής τράπεζας.
2. Οι συναλλακτικοί τραπεζικοί ιστοχώροι, οι λιανικές και χονδρικές επιχειρησιακές εφαρμογές είναι χαρακτηριστικά ενσωματωμένοι όσο το δυνατόν περισσότερο στα συγκροτήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών για να επιτρέψουν την άμεση και απ' ευθείας επεξεργασία των ηλεκτρονικών συναλλαγών. Αυτή η άμεση και απ' ευθείας αυτοματοποιημένη επεξεργασία μειώνει, έμφυτα στις χειρωνακτικές διαδικασίες, τις πιθανότητες για ανθρώπινο λάθος και απάτη, αλλά αυξάνει επίσης την εξάρτηση στην υγιή λειτουργικότητα του σχεδίου των συστημάτων και της αρχιτεκτονικής καθώς επίσης και τη λειτουργική ικανότητα.
3. Η ηλεκτρονική τράπεζα αυξάνει την εξάρτηση των τραπεζών στην τεχνολογία των πληροφοριών, με αυτόν τον τρόπο, αυξάνοντας την τεχνική της πολυπλοκότητας πολλών λειτουργιών και ζητημάτων ασφαλείας και προάγοντας μια τάση προς περισσότερες συνεργασίες, συμμαχίες και ρυθμίσεις μεταφοράς με τρίτους, πολλοί από τους οποίους είναι ανεξέλεγκτοι. Αυτή η ανάπτυξη έχει οδηγήσει στη δημιουργία νέων επιχειρησιακών προτύπων που περιλαμβάνει τις

οντότητες των τραπεζών, όπως οι φορείς παροχής υπηρεσιών Διαδικτύου, οι επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών και άλλες εταιρίες τεχνολογίας.

4. Το διαδίκτυο είναι πανταχού παρόν και σφαιρικό από τη φύση του. Είναι ένα ανοικτό δίκτυο προσιτό από οπουδήποτε στον κόσμο, με τη δρομολόγηση των μηνυμάτων μέσω των άγνωστων θέσεων και μέσω των γρήγορα εξελισσόμενων ασύρματων συσκευών. Για αυτόν τον λόγο μεγαλώνει η σπουδαιότητα των ελέγχων ασφαλείας, των τεχνικών πιστοποίησης πελατών, την προστασία των δεδομένων και την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών.

5.2 Οι 14 αρχές του κινδύνου

Βασισμένες στις εργασίες της EBG, η Επιτροπή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, ενώ οι παραδοσιακές διοικητικές αρχές τραπεζικού κινδύνου ισχύουν στις δραστηριότητες της ηλεκτρονικής τράπεζας τα σύνθετα χαρακτηριστικά του καναλιού παράδοσης του διαδικτύου υπαγορεύουν ότι η εφαρμογή αυτών των αρχών πρέπει να προσαρμοστούν για να εγκαταστήσουν πολλές, σε απευθείας σύνδεση, τραπεζικές δραστηριότητες και συνοδευτικές διοικητικές προκλήσεις κινδύνου. Για αυτόν τον λόγο, η Επιτροπή θεωρεί ότι είναι επιβεβλημένο να ληφθούν μέτρα πάνω στα διοικητικά συμβούλια και την ανώτερη διαχείριση των τραπεζών για να εξασφαλίσει ότι τα ιδρύματά τους έχουν αναθεωρήσει και έχουν τροποποιήσει όπου είναι απαραίτητο τις υπάρχουσες διοικητικές πολιτικές και τις διαδικασίες κινδύνου τους για να καλύψουν τις τρέχουσες ή προγραμματισμένες δραστηριότητες της ηλεκτρονικής τράπεζας. Περαιτέρω, δεδομένου ότι η Επιτροπή θεωρεί ότι οι τράπεζες πρέπει να υιοθετήσουν μια ολοκληρωμένη διοικητική προσέγγιση του κινδύνου για όλες τις τραπεζικές δραστηριότητες, είναι κατακριτέο ότι η παράλειψη των διατεθειμένων δραστηριοτήτων διοίκησης του κινδύνου γίνονται ένα αναπόσπαστο τμήμα του διοικητικού πλαισίου κινδύνου του τραπεζικού οργάνου γενικά.

Για να διευκολύνει αυτές τις εξελίξεις, η Επιτροπή ζήτησε από την EBG να προσδιορίσει τις βασικές διοικητικές αρχές κινδύνου που θα βοηθούσαν τα όργανα της τράπεζας να επεκτείνουν τις υπάρχουσες πολιτικές και τις διαδικασίες επίβλεψης του κινδύνου τους για να καλύψουν τις δραστηριότητες

της ηλεκτρονικής τράπεζας και, στη συνέχεια, να προωθήσουν την ασφαλή και υγιή ηλεκτρονική παράδοση των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Αυτές οι διοικητικές αρχές κινδύνου των ηλεκτρονικών τραπεζικών εργασιών, δεν τίθενται ως απόλυτες απαιτήσεις αλλά ως καθοδήγηση για να προωθήσουν ασφαλείς και υγιείς δραστηριότητες της ηλεκτρονικής τράπεζας. Η Επιτροπή θεωρεί ότι οι θέτοντας λεπτομερείς απαιτήσεις διοίκησης του κινδύνου στον τομέα των ηλεκτρονικών τραπεζικών εργασιών μπορεί να είναι αντιπαραγωγικές, εάν μόνο επειδή αυτές θα ήταν πιθανό να γίνουν γρήγορα ξεπερασμένες από την ταχύτητα της αλλαγής που αφορούσε την τεχνολογική καινοτομία των προϊόντων. Επομένως οι αρχές προσδοκούν να εξασφαλίσουν την ασφάλεια και την υγεία στο οικονομικό σύστημα παρά σαν είναι απλά αυστηροί κανονισμοί. Συνεπώς, οι αρχές που παρουσιάζονται παρακάτω προκύπτουν κατά ένα μεγάλο μέρος και προσαρμόζονται από τις εποπτικές αρχές που έχουν εκφραστεί ήδη από την Επιτροπή ή τους εθνικούς επόπτες κατά τη διάρκεια διάφορων ετών. Σε μερικές περιοχές, όπως η διαχείριση, οι έλεγχοι ασφαλείας, ο νόμος και ο κίνδυνος φήμης, τα χαρακτηριστικά και οι επιπτώσεις του διαύλου διανομής Διαδικτύου εισάγουν μια ανάγκη για πιο λεπτομερείς αρχές από εκείνες που εκφράζονται μέχρι σήμερα.

Η Επιτροπή αναγνωρίζει ότι οι τράπεζες θα πρέπει να αναπτύξουν για το σχεδιάγραμμα του κινδύνου τις κατάλληλες διοικητικές διαδικασίες, τη λειτουργική δομή και την εταιρική κουλτούρα διακυβέρνησής του, καθώς επίσης και την προσαρμογή με τις συγκεκριμένες διοικητικές απαιτήσεις και τις πολιτικές κινδύνου που εκτίθενται από τους αρμόδιους επόπτες. Για αυτούς τους λόγους, η Επιτροπή δεν θεωρεί ότι "ένα μέγεθος ταιριάζει παντού" στην προσέγγιση της διαχείρισης του κινδύνου στην ηλεκτρονική τράπεζα, είναι κατάλληλο να ενθαρρύνει την ανταλλαγή των ορθών πρακτικών και των προτύπων για να εξετάσει τις πρόσθετες διαστάσεις κινδύνου που τίθενται από το κανάλι παράδοσης της. Σύμφωνα με αυτήν την εποπτική φιλοσοφία, οι διοικητικές αρχές κινδύνου και οι υγιείς πρακτικές αναμένονται να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία από τους εθνικούς επόπτες και να εφαρμοστούν με τις προσαρμογές για να απεικονίσουν όπου είναι απαραίτητο τις συγκεκριμένες εθνικές απαιτήσεις, για να εξασφαλίσουν τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες της.

Η Επιτροπή αναγνωρίζει ότι το σχεδιάγραμμα κινδύνου κάθε τράπεζας είναι διαφορετικό και απαιτεί μια προσέγγιση μετριασμού του κινδύνου κατάλληλη για την κλίμακα των διαδικασιών της ηλεκτρονικής τράπεζας, τη σχετική σημασία των παρόντων κινδύνων και την προθυμία και τη δυνατότητα του οργάνου να διαχειριστεί αυτούς τους κινδύνους. Αυτές οι διαφορές υπονοούν ότι οι διοικητικές αρχές κινδύνου που παρουσιάζονται παρακάτω προορίζονται να είναι αρκετά εύκαμπτες για να εφαρμοστούν από όλα τα σχετικά αρμόδια όργανα. Οι εθνικοί επόπτες θα αξιολογήσουν τη σχετική σημασία των σχετικών κινδύνων με τις παρούσες δραστηριότητες της ηλεκτρονικής τράπεζας σε μια δεδομένη τράπεζα και εάν, και μέχρι ποιο σημείο, οι διοικητικές αρχές κινδύνου έχουν καλυφτεί επαρκώς το διοικητικό πλαίσιο κινδύνου της τράπεζας γενικά.

Οι διοικητικές αρχές κινδύνου της ηλεκτρονικής τράπεζας καθορίζονται σε τρεις ευρείες κατηγορίες ζητημάτων: 1. Το Εποπτικό συμβούλιο και η διαχείριση, 2. Οι έλεγχοι ασφαλείας, 3. Ο Νόμος και η διαχείριση του κινδύνου της φήμης .

1. Εποπτικό συμβούλιο και διαχείριση (αρχές 1 έως 3):

1. Αποτελεσματική διοικητική εποπτεία των δραστηριοτήτων της ηλεκτρονικής τράπεζας.
2. Καθιέρωση μιας αποτελεσματικής διαδικασίας ελέγχου ασφαλείας.
3. Επιμελείς εποπτεία και διαχείριση των σχέσεων και της εξάρτησης από τρίτους.

2. Έλεγχοι ασφαλείας (αρχές 4 έως 10):

4. Πιστοποίηση των ηλεκτρονικών πελατών
5. Μη αποκήρυξης και υπευθυνότητας για τις ηλεκτρονικές τραπεζικές συναλλαγές.
6. Κατάλληλα μέτρα για να εξασφαλιστεί ο διαχωρισμός των καθηκόντων.
7. Κατάλληλοι έλεγχοι έγκρισης στα συστήματα, τις βάσεις δεδομένων και τις ηλεκτρονικές τραπεζικές εφαρμογές.
8. Ακεραιότητα των συναλλαγών, των αρχείων, και των πληροφοριών της ηλεκτρονικής τράπεζας.
9. Καθιέρωση σαφών διαδρομών ελέγχου για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές.
10. Εμπιστευτικότητα των βασικών τραπεζικών πληροφοριών.

3. Νόμος και διαχείριση του κινδύνου της φήμης (αρχές 11 έως 14):

11. Κατάλληλες κοινοποιήσεις για τις ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες.
12. Μυστικότητα των πελατειακών πληροφοριών.
13. Ικανότητα, επιχειρησιακή συνοχή και προγραμματισμός απροόπτων για να εξασφαλιστεί η διαθεσιμότητα των συστημάτων και των υπηρεσιών.
14. Συναφής προγραμματισμός δράσης.

Κάθε ένα από τα παραπάνω ζητήματα, τα οποία σχετίζονται με την ηλεκτρονική τράπεζα και τις διοικητικές αρχές κινδύνου που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τις τράπεζες για να αντιμετωπιστούν, αναλύονται πιο συγκεκριμένα παρακάτω.

5.2.1 Συμβούλιο και Διοικητική εποπτεία (οι αρχές 1 έως 3)

Το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτερη διαχείριση είναι αρμόδια όργανα για την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής της τράπεζας. Μια ρητή στρατηγική απόφαση πρέπει να ληφθεί ως προς το εάν η επιτροπή επιθυμεί η τράπεζα να παρέχει τις συναλλακτικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες πριν αρχίσουν στην αγορά να προσφέρονται τέτοιες υπηρεσίες. Συγκεκριμένα, η επιτροπή πρέπει να εξασφαλίσει ότι τα σχέδια της ηλεκτρονικής τράπεζας είναι σαφώς ενσωματωμένα μέσα στους εταιρικούς στρατηγικούς στόχους, οι κατάλληλες διαδικασίες μετριασμού και ελέγχου του κινδύνου καθιερώνονται για τους προσδιορισμένους κινδύνους, και οι τρέχουσες αναθεωρήσεις διευθύνονται για να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα των ηλεκτρονικών τραπεζικών δραστηριοτήτων ενάντια στα επιχειρησιακά σχέδια και τους στόχους της.

Επιπλέον, η επιτροπή και η ανώτερη διαχείριση πρέπει να εξασφαλίσουν ότι οι κίνδυνοι λειτουργίας και ασφάλειας των στρατηγικών επιχειρήσεων των ηλεκτρονικών τραπεζών εξετάζονται κατάλληλα. Η παροχή οικονομικών υπηρεσιών στο Διαδίκτυο μπορεί να τροποποιήσει ή και να αυξήσει ακόμη τους παραδοσιακούς τραπεζικούς κινδύνους (π.χ. στρατηγικούς, λειτουργικούς, κινδύνους πίστωσης και ρευστότητας). Πρέπει επομένως να ληφθούν μέτρα για να εξασφαλίσουν ότι οι υπάρχουσες διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου της τράπεζας, αλλά και οι διαδικασίες ελέγχου ασφάλειας, όπως και η οφειλόμενη επιμέλεια και οι διαδικασίες επίβλεψης, για τις σχέσεις με τρίτους,

αξιολογούνται κατάλληλα και τροποποιούνται για να φιλοξενήσουν τις υπηρεσίες της ηλεκτρονικής τράπεζας.

Αρχή 1: Το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτερη διαχείριση πρέπει να καθιερώσουν την αποτελεσματική διοικητική εποπτεία πέρα από τους κινδύνους που συνδέονται με τις δραστηριότητες της ηλεκτρονικής τράπεζας, συμπεριλαμβανομένης της καθιέρωσης της συγκεκριμένης υπευθυνότητας, τις πολιτικές και τους ελέγχους για την διαχείριση αυτών των κινδύνων.

Η διοικητική εποπτεία είναι ουσιαστική για την παροχή αποτελεσματικών εσωτερικών ελέγχων στις δραστηριότητες της ηλεκτρονικής τράπεζας. Εκτός από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του διαύλου διανομής Διαδικτύου που αναφέρονται παραπάνω, οι ακόλουθες πτυχές των ηλεκτρονικών τραπεζικών εργασιών μπορούν να θέσουν την ιδιαίτερη πρόκληση στην παραδοσιακή διαχείριση των διαδικασιών κινδύνου:

1. Τα μείζον στοιχεία του καναλιού παράδοσης (το Διαδίκτυο και οι σχετικές τεχνολογίες) είναι έξω από τον άμεσο έλεγχο της τράπεζας
2. Το Διαδίκτυο διευκολύνει την παράδοση των υπηρεσιών στις πολλαπλές εθνικές αρμοδιότητες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που εξυπηρετούνται μέσω των φυσικών θέσεων.
3. Η πολυπλοκότητα των ζητημάτων που συνδέονται με την ηλεκτρονική τράπεζα και που περιλαμβάνουν την ιδιαίτερα τεχνική γλώσσα και τις έννοιες είναι, σε πολλές περιπτώσεις, έξω από την παραδοσιακή εμπειρία της επιτροπής και της ανώτερης διαχείρισης.

Λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής τράπεζας, τα νέα προγράμματα που μπορούν να ασκήσουν σημαντική επίδραση στο σχεδιάγραμμα και τη στρατηγική κινδύνου της τράπεζας πρέπει να αναθεωρηθούν από το διοικητικό συμβούλιο και την ανώτερη διαχείριση και να υποβληθούν στην κατάλληλη στρατηγική και ανάλυση δαπανών - ανταμοιβής. Χωρίς την επαρκή στρατηγική επιθεώρηση και την τρέχουσα απόδοση - αξιολόγηση, οι τράπεζες διατρέχουν τον κίνδυνο του κόστους ή και την υπερεκτίμηση των πρωτοβουλιών τους στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Επιπλέον, η επιτροπή και η ανώτερη διαχείριση πρέπει να εξασφαλίσουν ότι η τράπεζα δεν εισάγει τις νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες ή δεν υιοθετεί τις νέες τεχνολογίες εκτός και αν έχει την απαραίτητη πείρα για να παρέχει την ικανή διοικητική εποπτεία του κινδύνου. Η διαχείριση και η πείρα του προσωπικού πρέπει να είναι ισόμετρες με την τεχνική φύση και την πολυπλοκότητα των ηλεκτρονικών τραπεζικών εφαρμογών και των τεχνολογιών. Η επαρκής πείρα είναι ουσιαστική ανεξάρτητα από εάν τα ηλεκτρονικά τραπεζικά συστήματα και οι υπηρεσίες της τράπεζας ρυθμίζονται στο εσωτερικό ή μεταφέρονται σε τρίτους. Οι διαδικασίες της πραγματογνωμοσύνης της ανώτερης διαχείρισης πρέπει να λειτουργήσουν σε δυναμική βάση προκειμένου να επεμβαίνουν αποτελεσματικά και να διορθώνουν οποιαδήποτε υλικά προβλήματα των ηλεκτρονικών τραπεζικών συστημάτων ή παραβιάσεων που μπορούν να προκύψουν ως αναφορά την ασφάλεια. Ο αυξανόμενος κίνδυνος της φήμης που συνδέεται με τις ηλεκτρονικές τραπεζικές εργασίες απαιτεί τον άγρυπνο έλεγχο των συστημάτων και πελατών, καθώς επίσης και την υποβολή εκθέσεων των κατάλληλων γεγονότων στην επιτροπή και την ανώτερη διαχείριση.

Τέλος, η επιτροπή και η ανώτερη διαχείριση πρέπει να εξασφαλίσουν ότι οι διοικητικές διαδικασίες κινδύνου για τις δραστηριότητες της ηλεκτρονικής τράπεζας είναι ενσωματωμένες στη διοικητική εποπτεία του κινδύνου της τράπεζας γενικά. Οι υπάρχουσες διοικητικές πολιτικές και οι διαδικασίες κινδύνου της πρέπει να αξιολογηθούν για να εξασφαλίσουν ότι είναι αρκετά γερές για να καλύψουν τους νέους κινδύνους που τίθενται από τις τρέχουσες ή προγραμματισμένες ηλεκτρονικές δραστηριότητες. Τα πρόσθετα βήματα διοικητικής εποπτείας του κινδύνου, που η επιτροπή και η ανώτερη διαχείριση πρέπει να θεωρήσουν περιλαμβάνουν:

1. Καθιέρωση των κινδύνων της τραπεζικής οργάνωσης σε σχέση με την ηλεκτρονική τράπεζα.

2. Εγκαθίδρυση βασικών αντιπροσωπειών και υποβολή εκθέσεων των ηλεκτρονικών τραπεζικών μηχανισμών, συμπεριλαμβανομένων των απαραίτητων διαδικασιών κλιμάκωσης για τα γεγονότα που προσκρούουν στην ασφάλεια, την υγεία ή τη φήμη της τράπεζας (π.χ. διείσδυση δικτύων, παραβιάσεις ασφάλειας από εργαζομένους και οποιαδήποτε σοβαρή κακή χρήση των λειτουργιών του υπολογιστή).

3. Αναφερόμενοι στους παράγοντες κινδύνου που συνδέονται με την εξασφάλιση της ασφάλειας, της ακεραιότητας και της διαθεσιμότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών της ηλεκτρονικής τράπεζας, και τις απατήσεις των τρίτων, στους οποίους οι τράπεζες έχουν μεταφέρει τα βασικά συστήματα ή τις εφαρμογές, λαμβάνουν παρόμοια μέτρα.

4. Εξασφαλίζοντας ότι η κατάλληλη οφειλόμενη ανάλυση της επιμέλειας του κινδύνου εκτελείται ενώπιον της τράπεζας και διευθύνει τις διασυνοριακές δραστηριότητες της ηλεκτρονικής τράπεζας.

Το Διαδίκτυο διευκολύνει πολύ τη δυνατότητα μιας τράπεζας να διανείμει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της για απεριόριστο γεωγραφικό έδαφος, πέρα από τα εθνικά σύνορα. Τέτοια διασυνοριακή δραστηριότητα, ιδιαίτερα εάν διευθύνεται χωρίς οποιαδήποτε υπάρχουσα εξουσιοδοτημένη φυσική παρουσία στη "χώρα υποδοχής," ενδεχομένως να υποβάλλει τις τράπεζες στον αυξανόμενο νομικό, ρυθμιστικό κίνδυνο των χωρών λόγω των ουσιαστικών διαφορών, που μπορούν να υπάρξουν μεταξύ των αρμοδιοτήτων όσον αφορά τις απαιτήσεις χορήγησης αδειών στις τράπεζες, επίβλεψη και προστασία των πελατών. Λόγω της ανάγκης για να αποφευχθεί η μη συμμόρφωση με τους νόμους ή τους κανονισμούς μιας ξένης χώρας, καθώς επίσης και για να ρυθμιστούν οι σχετικοί παράγοντες κινδύνου των χωρών, οι τράπεζες που συλλογίζονται τη διασυνοριακή ανάγκη των ηλεκτρονικών τραπεζικών διαδικασιών πρέπει να ερευνήσουν πλήρως αυτούς τους κινδύνους πριν αναλάβουν τέτοιες διαδικασίες και να τους ρυθμίσουν αποτελεσματικά.

Ανάλογα με το στόχο και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων της ηλεκτρονικής τράπεζας, ο στόχος και η δομή των διοικητικών προγραμμάτων κινδύνου θα ποικίλει στα τραπεζικά ιδρύματα. Οι πόροι που απαιτούνται για να επιτηρήσουν τις υπηρεσίες των πρέπει να είναι ισόμετροι με τις λειτουργίες των συναλλαγών και την κριτική διάθεση των συστημάτων, την ευπάθεια των δικτύων και την ευαισθησία της διαβίβασης των πληροφοριών.

Αρχή 2: Το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτερη διαχείριση πρέπει να αναθεωρήσουν και να εγκρίνουν τις βασικές πτυχές της διαδικασίας ελέγχου της ασφάλειας της τράπεζας.

Το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτερη διαχείριση πρέπει να επιτηρήσουν την ανάπτυξη και τη συνεχή συντήρηση μιας υποδομής ελέγχου ασφαλείας που προστατεύει κατάλληλα τα συστήματα και τα δεδομένα της ηλεκτρονικής τράπεζας από τις εσωτερικές και εξωτερικές απειλές. Αυτό πρέπει να περιλάβει την καθιέρωση των κατάλληλων προνομίων έγκρισης, των λογικών και φυσικών ελέγχων πρόσβασης, και την επαρκή υποδομή στην ασφάλεια για να διατηρήσει τα κατάλληλα όρια και τους περιορισμούς στις εσωτερικές και εξωτερικές δραστηριότητες των χρηστών.

Η προστασία των προτερημάτων των τραπεζών είναι ένα από τα πιστωτικά καθήκοντα της επιτροπής και μια από τις θεμελιώδεις ευθύνες της ανώτερης διαχείρισης. Εντούτοις, είναι ένας προκλητικός στόχος σε ένα γρήγορα εξελισσόμενο περιβάλλον λόγω των σύνθετων κινδύνων ασφαλείας που συνδέονται με τη λειτουργία πέρα από το δημόσιο δίκτυο (Διαδικτύου) και τη χρησιμοποίηση της καινοτόμου τεχνολογίας. Για να εξασφαλίσουν για τις δραστηριότητες της ηλεκτρονικής τράπεζας κατάλληλους ελέγχους στην ασφάλεια, η επιτροπή και η ανώτερη διαχείριση πρέπει να εξακριβώσουν εάν η τράπεζα έχει μια περιεκτική διαδικασία ασφαλείας, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών και των διαδικασιών, η οποία εξετάζει τις πιθανές εσωτερικές και εξωτερικές απειλές ασφαλείας και από την άποψη των συναφών προλήψεων και απαντήσεων. Τα βασικά στοιχεία μιας αποτελεσματικής ηλεκτρονικής διαδικασίας ασφαλείας είναι:

1. Η εκχώρηση ρητής ευθύνης διαχείρισης /προσωπικού για την καθιέρωση και διατήρηση της εταιρικής πολιτικής ασφαλείας.
2. Ο επαρκής φυσικός έλεγχος για να αποτραπεί η αναρμόδια φυσική πρόσβαση στο υπολογιστικό περιβάλλον.
3. Οι επαρκείς λογικοί έλεγχοι και παρακολούθηση για να αποτραπεί η αναρμόδια εσωτερική και την εξωτερική πρόσβαση στις εφαρμογές και τις βάσεις δεδομένων
4. Η συχνή επιθεώρηση και δοκιμή των μέτρων ασφαλείας των δεδομένων της ηλεκτρονικής τράπεζας και των ελέγχων, συμπεριλαμβανομένης της συνεχούς καταδίωξης των τρέχων εξελίξεων της βιομηχανικής ανάπτυξης στην ασφάλεια και της εγκατάστασης των κατάλληλων βελτιώσεων των πακέτων υπηρεσιών λογισμικού και άλλων απαραίτητων μέτρων.

Αρχή 3: Το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτερη διαχείριση πρέπει να καθιερώσουν μια περιεκτική και τρέχουσα οφειλόμενη διαδικασία εποπτείας και προσοχής που υποστηρίζει τις σχέσεις μεταφοράς και εξαρτήσεις της τράπεζας από τρίτους.

Η αυξανόμενη εμπιστοσύνη επάνω σε συνεργάτες και φορείς παροχής υπηρεσιών για να εκτελέσουν τις κρίσιμες ηλεκτρονικές τραπεζικές λειτουργίες ελαττώνει το διοικητικό άμεσο έλεγχο των τραπεζών. Συνεπώς, μια περιεκτική διαδικασία για τους κινδύνους που συνδέονται με τις μεταφερόμενες και τις άλλες εξαρτήσεις από τρίτους είναι απαραίτητη. Αυτή η διαδικασία πρέπει να καλύψει τις δραστηριότητες των τρίτων, συνεργατών και φορέων παροχής υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της υπεργολαβίας των μεταφερόμενων δραστηριοτήτων που μπορούν να ασκήσουν υλική επίδραση στην τράπεζα.

Ιστορικά, η μεταφορά περιορίζεται συχνά σε έναν ενιαίο φορέα παροχής υπηρεσιών για μια δεδομένη λειτουργία. Εντούτοις, τα τελευταία χρόνια, οι σχέσεις μεταφοράς των τραπεζών έχουν αυξηθεί στην κλίμακα και την πολυπλοκότητα, ως άμεσο αποτέλεσμα των προόδων στην πληροφοριακή τεχνολογία και την εμφάνιση της ηλεκτρονικής τράπεζας. Η προσθήκη στην πολυπλοκότητα είναι το γεγονός ότι οι μεταφερόμενες υπηρεσίες της ηλεκτρονικής τράπεζας μπορούν να εκτελεστούν με υπεργολαβία στους πρόσθετους φορείς παροχής υπηρεσιών ή και να διευθυνθούν σε μια ξένη χώρα. Περαιτέρω, δεδομένου ότι οι εφαρμογές και οι υπηρεσίες της έχουν γίνει πιο τεχνολογικά προηγμένες και έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη στρατηγική σημασία, ορισμένες λειτουργικές περιοχές ηλεκτρονικής τραπεζικής εξαρτώνται από έναν μικρό αριθμό ειδικευμένων τρίτων προμηθευτών και φορέων παροχής υπηρεσιών. Αυτές οι εξελίξεις μπορούν να οδηγήσουν στις αυξανόμενες συγκεντρώσεις κινδύνου που επιτρέπουν την προσοχή από μια μεμονωμένη τράπεζα καθώς επίσης και σε μια συστηματική βιομηχανική σκοπιά.

Μαζί, αυτοί οι παράγοντες υπογραμμίζουν την ανάγκη για μια περιεκτική αξιολόγηση της μεταφοράς των σχέσεων και άλλων εξωτερικών εξαρτήσεων στην περίληψη των σχετικών επιπτώσεων στο σχεδιάγραμμα του κινδύνου της τράπεζας και τον πίνακα διοικητικής ικανότητας στην εποπτεία του κινδύνου. Η ανώτερη διαχείριση πρέπει να εστιάσει στην εξασφάλιση της μεταφοράς των σχέσεων και των εξαρτήσεων από τρίτους συγκεκριμένα σε ότι:

1. Η τράπεζα καταλαβαίνει πλήρως τους κινδύνους που συνδέονται με την είσοδο σε μια ρυθμιστική μεταφορά ή συνεργασία για τα συστήματα ή τις εφαρμογές της ηλεκτρονικής τράπεζας με τρίτους.
2. Αν η κατάλληλη οφειλόμενη επιθεώρηση της επίβλεψης της στην ικανότητα και στην οικονομική βιωσιμότητά της διευθύνεται από οποιουδήποτε φορέα παροχής υπηρεσιών ή τρίτο συνεργάτη.
3. Η συμβατική υπευθυνότητα στη σχέση όλων των συμμετεχόντων στην ηλεκτρονική τραπεζική υπηρεσία ή συνεργασία καθορίζεται σαφώς. Παραδείγματος χάριν, οι ευθύνες για τις πληροφορίες και τις πληροφορίες από τον άλλο φορέα παροχής υπηρεσιών πρέπει να καθοριστούν σαφώς μεταφέροντας τα συστήματα και τις ηλεκτρονικές διαδικασίες που υπόκεινται στις πολιτικές διαχείρισης της ασφάλειας και τον κίνδυνο που αφορά στα προσωπικά δεδομένα, οι οποίες ανταποκρίνονται στα πρότυπα της.
4. Ενδεχομένως οι ανεξάρτητοι εσωτερικοί ή εξωτερικοί λογιστικοί έλεγχοι της τράπεζας διεξάγονται μέσω των μεταφερόμενων διαδικασιών με ελάχιστες διαδικασίες που απαιτείται εάν διευθύνθηκαν στο εσωτερικό.
5. Ενδεχομένως τα σχέδια για τις μεταφερόμενες δραστηριότητες της ηλεκτρονικής τράπεζας υπάρχουν.

5.2.2 Έλεγχοι ασφαλείας (οι αρχές 4 έως 10)

Ενώ το διοικητικό συμβούλιο έχει την ευθύνη για τις κατάλληλες διαδικασίες ελέγχου ασφαλείας, που είναι σε ισχύ και αφορούν την ηλεκτρονική τράπεζα, η ουσία αυτών των διαδικασιών χρειάζεται την ιδιαίτερη διοικητική προσοχή λόγω των ενισχυμένων προκλήσεων ασφαλείας που τίθενται. Τα ακόλουθα ζητήματα είναι ιδιαίτερα σχετικά:

1. Πιστοποίηση.
2. Μη αποκλήρυξη.
3. Ακεραιότητα δεδομένων και συναλλαγών.
4. Διαχωρισμός των υποχρεώσεων.
5. Έλεγχος αυθεντικότητας.
6. Συντήρηση των λειτουργιών.

7. Εμπιστευτικότητα στις βασικές τραπεζικές πληροφορίες.

Αρχή 4: Οι τράπεζες πρέπει να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα στην αυθεντικότητα της ταυτότητας και την έγκριση των πελατών με τους οποίους επικοινωνεί επαγγελματικά μέσω Διαδικτύου.

Είναι ουσιαστικό στις τραπεζικές εργασίες να επιβεβαιωθεί ότι μια ιδιαίτερη επικοινωνία, μια συναλλαγή, ή ένα αίτημα πρόσβασης είναι νόμιμο. Συνεπώς, οι τράπεζες πρέπει να χρησιμοποιήσουν τις αξιόπιστες μεθόδους για την ταυτότητα και την έγκριση των νέων πελατών καθώς επίσης, την ταυτότητα και την έγκριση των καθιερωμένων πελατών που επιδιώκουν να αρχίσουν τις ηλεκτρονικές συναλλαγές. Η επαλήθευση των πελατών κατά τη διάρκεια της αρχικής σύνταξης του απολογισμού είναι σημαντική στη μείωση του κινδύνου της κλοπής της ταυτότητας, των ψευδών εφαρμογών απολογισμού και του ξεπλύματος χρημάτων. Η αποτυχία εκ μέρους της τράπεζας να επικυρωθούν επαρκώς οι πελάτες θα μπορούσε να οδηγήσει στα αναρμόδια άτομα που αποκτούν πρόσβαση στους απολογισμούς της ηλεκτρονικής τράπεζας και τελικά στην οικονομική ζημία και απώλεια της καλής φήμης της τράπεζας μέσω της απάτης, της κοινοποίησης των εμπιστευτικών πληροφοριών ή της αμελούς συμμετοχής στην εγκληματική δραστηριότητα.

Η ταυτότητα και η έγκριση ενός ατόμου για καθιέρωση και επικύρωση για να έχει πρόσβαση στα τραπεζικά συστήματα σε ένα καθαρώς ηλεκτρονικό περιβάλλον ανοικτών δικτύων μπορεί να είναι ένας δύσκολος στόχος. Η νόμιμη έγκριση χρηστών μπορεί να παραποιηθεί μέσω ποικίλων τεχνικών, γνωστών γενικά ως "εξαπάτηση", που σε απευθείας σύνδεση οι εισβολείς (hackers) μπορούν επίσης να αναλάβουν τη είσοδο ενός νόμιμου εξουσιοδοτημένου ατόμου (μέσω της χρήσης ενός "sniffer") και να πραγματοποιήσουν τις δραστηριότητες κακής ή εγκληματικής φύσης. Οι διαδικασίες ελέγχου επικύρωσης μπορούν επιπλέον να παρακαμφθούν την επικύρωση μέσω της αλλαγής των βάσεων δεδομένων. Συνεπώς, είναι κρίσιμο οι τράπεζες να έχουν την επίσημη πολιτική και τις διαδικασίες που προσδιορίζουν την κατάλληλη μεθοδολογία για να εξασφαλίζουν την κατάλληλη επικύρωση της ταυτότητας και την έγκριση ενός ατόμου, που είναι μοναδικός και αποκλείει τα αναρμόδια άτομα μέσω ποικίλες μεθόδους συμπεριλαμβανομένου PINs, κωδικών πρόσβασης, έξυπνων καρτών, βιομετρικής και ψηφιακής βιομετρικής

τεχνολογίας κωδίκων πρόσβασης για να καθιερώσουν την επικύρωση. Η επικύρωση σε πολλά επίπεδα παρέχει γενικά την ισχυρότερη διαβεβαίωση.

Η τράπεζα πρέπει να καθορίσει ποιες μεθόδους επικύρωσης θα χρησιμοποιήσει στη διοικητική αξιολόγηση του κινδύνου που τίθεται συνολικά από το ηλεκτρονικό τραπεζικό σύστημα ή από τα διάφορα μέσα. Αυτή η ανάλυση του κινδύνου πρέπει να αξιολογήσει την ικανότητα των συναλλαγών του ηλεκτρονικού τραπεζικού συστήματος (π.χ. να χρηματοδοτεί τη μεταφορά, την πληρωμή λογαριασμών, την αρχική σύνταξη δανείου, τη συνάθροιση απολογισμού κ.λπ.), την ευαισθησία και την αξία των αποθηκευμένων δεδομένων της, και την ευκολία του πελάτη στη μέθοδο επικύρωσης.

Οι γερές διαδικασίες προσδιορισμού και επικύρωσης πελατών είναι ιδιαίτερα σημαντικές στο διασυννοριακό πλαίσιο των δεδομένων της ηλεκτρονικής τράπεζας, των πρόσθετων δυσκολιών που μπορούν να προκύψουν στο να κάνουν ηλεκτρονικές επιχειρήσεις με πελάτες πέρα από τα εθνικά σύνορα, συμπεριλαμβανομένου του μεγαλύτερου κινδύνου πιστοποίησης της ταυτότητας και της μεγαλύτερης δυσκολίας στη διεύθυνση των αποτελεσματικών πιστωτικών ελέγχων στους πιθανούς πελάτες.

Δεδομένου ότι οι μέθοδοι επικύρωσης συνεχίζουν να εξελίσσονται οι τράπεζες ενθαρρύνονται για να ελέγξουν και να υιοθετήσουν την υγιή πρακτική της βιομηχανίας σε αυτήν την περιοχή και για να εξασφαλίσουν ότι:

1. Η πιστοποίηση των βάσεων δεδομένων που παρέχουν την πρόσβαση στους απολογισμούς πελατών της, προστατεύεται από ευαίσθητα συστήματα ώστε να μην δωροδοκούνται. Οποιαδήποτε δωροδοκία πρέπει να είναι ανιχνεύσιμη και οι διαδρομές πρέπει να είναι σε ισχύ για να τεκμηριώνουν τέτοιες προσπάθειες.
2. Η προσθήκη, η διαγραφή ή η αλλαγή ενός ατόμου, ενός πράκτορα ή ενός συστήματος σε μια βάση δεδομένων επικύρωσης εγκρίνεται κατάλληλα από τα επικυρωμένα μέτρα.
3. Η πιστοποίηση είναι σε θέση να ελέγξει την πηγή σύνδεσης των συστημάτων της ηλεκτρονικής τράπεζας έτσι ώστε οι άγνωστοι τρίτοι να μην μπορούν να μετατοπίσουν την βάση δεδομένων, πέρα από την αυθεντική πηγή τους γνωστούς πελάτες.

4. Η πιστοποίηση της ηλεκτρονικής τράπεζας παραμένει ασφαλείς κατά την διάρκεια της συνόδου ή σε περίπτωση σφάλματος ασφαλείας η σύνοδος πρέπει να απαιτήσει την επαναπιστοποίηση του.

Αρχή 5: Οι τράπεζες πρέπει να χρησιμοποιήσουν τις μεθόδους επικύρωσης της συναλλαγής που προωθούν την καλή φήμη και καθιερώνουν την υπευθυνότητα για τις συναλλαγές της ηλεκτρονικής τράπεζας.

Η καλή φήμη περιλαμβάνει τη δημιουργία της απόδειξης προέλευσης ή παράδοσης των ηλεκτρονικών πληροφοριών για να προστατεύσει τον αποστολέα από την ψεύτικη άρνηση, τον παραλήπτη ότι το στοιχείο έχει παραληφθεί, ή για να προστατεύσει τον παραλήπτη από την ψεύτικη άρνηση και τον αποστολέα ότι το στοιχείο έχει σταλεί. Ο κίνδυνος αποκήρυξης συναλλαγής είναι ήδη ένα ζήτημα για τις συμβατικές συναλλαγές όπως οι πιστωτικές κάρτες ή οι συναλλαγές τίτλων. Εντούτοις, η ηλεκτρονική τράπεζα υψώνει αυτόν τον κίνδυνο λόγω των δυσκολιών που αφορά τις ταυτότητες και την αρχή των συμβαλλόμενων μερών που αρχίζουν από τις συναλλαγές, τη δυνατότητα για αλλαγή ή πειρατεία των ηλεκτρονικών συναλλαγών και τη δυνατότητα για ηλεκτρονικούς χρήστες, οι οποίοι μπορεί να υποστηρίξουν ότι οι συναλλαγές άλλαξαν ψευδώς.

Για να εξετάσουν αυτές τις ανησυχίες, οι τράπεζες πρέπει να καταβάλουν λογικές προσπάθειες, ισόμετρες με τη σχετική σημασία και τον τύπο ηλεκτρονικής τραπεζικής συναλλαγής, ώστε τα συστήματα να σχεδιάζονται και να εξασφαλίζουν ότι:

1. Τα ηλεκτρονικά τραπεζικά συστήματα έχουν σχεδιασθεί έτσι ώστε να μειώνουν την πιθανότητα οι εξουσιοδοτημένοι χρήστες να αρχίσουν τις αθέλητες συναλλαγές και ότι οι πελάτες καταλαβαίνουν πλήρως τους κινδύνους που συνδέονται με οποιοσδήποτε συναλλαγές που αρχίζουν.
2. Όλοι οι συμμετέχοντες στη συναλλαγή επικυρώνονται θετικά και οι ελέγχει διατηρούνται σε όλο το επικυρωμένο κανάλι.
3. Τελικά τα στοιχεία συναλλαγής προστατεύονται από κάθε αλλαγή και οποιαδήποτε αλλαγή είναι ανιχνεύσιμη.

Οι τραπεζικές οργανώσεις έχουν αρχίσει να υιοθετούν τις διάφορες τεχνικές που βοηθούν να καθιερώσουν την καλή φήμη και να εξασφαλίσουν την εμπιστευτικότητα και την ακεραιότητα των ηλεκτρονικών συναλλαγών, όπως τα ψηφιακά πιστοποιητικά τα οποία χρησιμοποιούν τη δημόσια βασική υποδομή. Μια τράπεζα μπορεί να διανείμει ένα ψηφιακό πιστοποιητικό σε έναν πελάτη ή μια αποζημίωση για να επιτρέψει το μοναδικό προσδιορισμό ή την επικύρωσή του και να μειώσει τον κίνδυνο αποκήρυξης της συναλλαγής. Αν και τα δικαιώματα στις χώρες ορισμένων πελατών που αποκηρύττουν τις συναλλαγές παρέχονται συγκεκριμένες νομικές διατάξεις στη νομοθεσία που έχουν περάσει σαν ορισμένες εθνικές αρμοδιότητες και καθιστούν τις ψηφιακές υπογραφές νόμιμα εκτελέσιμες. Η ευρύτερη σφαιρική νομική αποδοχή τέτοιων τεχνικών είναι πιθανή, δεδομένου ότι η τεχνολογία συνεχίζει να εξελίσσεται.

Αρχή 6: Οι τράπεζες πρέπει να εξασφαλίσουν τα κατάλληλα μέτρα που είναι σε θέση να προωθήσουν τον επαρκή διαχωρισμό των καθηκόντων μέσα στα συστήματα των ηλεκτρονικών τραπεζών, των βάσεων δεδομένων και των εφαρμογών.

Ο διαχωρισμός των καθηκόντων είναι ένα βασικό μέτρο εσωτερικού ελέγχου με σκοπό να μειώσει τον κίνδυνο απάτης στις λειτουργικές διαδικασίες και τα συστήματα και να εξασφαλίσει ότι οι συναλλαγές και τα προτερήματα της επιχείρησης είναι κατάλληλα εξουσιοδοτημένα, καταγραμμένα και προστατευμένα. Ο διαχωρισμός των καθηκόντων είναι κρίσιμος για την εξασφάλιση της ακρίβειας και της ακεραιότητας των δεδομένων και χρησιμοποιείται για να αποτρέψει τη διάπραξη της απάτης από ένα άτομο. Εάν οι δασμοί είναι επαρκώς χωρισμένοι, η απάτη μπορεί μόνο να δεσμευθεί μέσω της συνεργίας.

Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της τράπεζας μπορούν να απαιτήσουν την τροποποίηση των τρόπων με τους οποίους ο διαχωρισμός των καθηκόντων καθιερώνεται και διατηρείται επειδή οι συναλλαγές πραγματοποιούνται σε θέματα των ηλεκτρονικών συστημάτων όπου οι ταυτότητες μπορούν να καλυφθούν ευκολότερα ή να επινοηθούν. Επιπλέον, η λειτουργία και η διεκπεραίωση των λειτουργιών έχουν σε πολλές περιπτώσεις ενσωματωθεί στις ηλεκτρονικές εφαρμογές. Επομένως, οι έλεγχοι που απαιτούνται παραδοσιακά για να διατηρήσουν το διαχωρισμό των καθηκόντων πρέπει να αναθεωρηθούν

και να προσαρμοστούν για να εξασφαλίσουν ένα κατάλληλο επίπεδο ελέγχου. Επειδή η πρόσβαση στις κακώς εξασφαλισμένες βάσεις δεδομένων μπορούν να ξεγελαστούν ευκολότερα μέσω των εσωτερικών ή εξωτερικών δικτύων, των ακριβών διαδικασιών έγκρισης και προσδιορισμού, η ασφαλής και υγιής αρχιτεκτονική των απευθείας διαδικασιών και οι επαρκείς διαδρομές του ελέγχου πρέπει να υπογραμμιστούν.

Η κοινή πρακτική που χρησιμοποιείται για να καθιερώσει και να διατηρήσει το διαχωρισμό των καθηκόντων μέσα σε ένα περιβάλλον ηλεκτρονικής τραπεζικής περιλαμβάνει τις διαδικασίες και τα συστήματα που πρέπει να έχουν ως σκοπό τα εξής:

1. Να εξασφαλίσουν ότι κανένας υπάλληλος ή μεταφερμένος φορέας παροχής υπηρεσιών δεν θα μπορούσε να εισαγάγει, να εγκρίνει ή και να ολοκληρώσει μια συναλλαγή.

2. Διαχωρισμός θα πρέπει να διατηρηθεί μεταξύ εκείνων που αρχίζουν τα στατικά στοιχεία (συμπεριλαμβανομένου του περιεχομένου της ιστοσελίδας) και των ατόμων που είναι υπεύθυνα για την επαλήθευση της ακεραιότητάς του συστήματος.

3. Τα συστήματα της ηλεκτρονικής τραπεζικής πρέπει να εξεταστούν για να εξασφαλίσουν ότι ο διαχωρισμός των καθηκόντων πρέπει να διατηρηθεί μεταξύ εκείνων που δεν μπορούν να παρακαμφθούν.

4. Διαχωρισμός πρέπει να αναπτύσσεται και μεταξύ εκείνων που αναπτύσσουν το ηλεκτρονικό σύστημα και σε αυτούς που το διαχειρίζονται.

Αρχή 7: Οι τράπεζες πρέπει να εξασφαλίσουν ότι οι κατάλληλοι έλεγχοι έγκρισης και τα προνόμια πρόσβασης είναι σε ισχύ για τα συστήματα της ηλεκτρονικής τράπεζας, των βάσεων δεδομένων και των εφαρμογών.

Προκειμένου να διατηρηθεί ο διαχωρισμός των καθηκόντων, δημιουργείται η ανάγκη των τραπεζών να ελεγχθεί αυστηρά η έγκριση και τα προνόμια πρόσβασης. Η αποτυχία ώστε να παράσχετε ο επαρκής έλεγχος έγκρισης θα μπορούσε να επιτρέψει στα άτομα να αλλάξουν τις αρχές τους, να παρακάμψουν το διαχωρισμό και να αποκτήσουν πρόσβαση στα συστήματα της ηλεκτρονικής τράπεζας, των βάσεων δεδομένων ή των εφαρμογών στα οποία

δεν είναι εξουσιοδοτημένοι. Στα συστήματα της, οι εγκρίσεις και τα δικαιώματα πρόσβασης μπορούν να καθιερωθούν είτε με έναν συγκεντρωμένο είτε με ένα διανεμημένο τρόπο μέσα σε μια τράπεζα και αποθηκεύονται γενικά στις βάσεις δεδομένων. Η προστασία εκείνων των βάσεων δεδομένων από τη δωροδοκία είναι επομένως ουσιαστική για τον αποτελεσματικό έλεγχο της έγκρισης.

Αρχή 8: Οι τράπεζες πρέπει να εξασφαλίσουν ότι τα κατάλληλα μέτρα είναι σε θέση να προστατεύσουν την ακεραιότητα των στοιχείων των συναλλαγών, των αρχείων και των πληροφοριών.

Η ακεραιότητα των στοιχείων αναφέρεται στη διαβεβαίωση ότι οι πληροφορίες που είναι μεταφέρσιμες ή αποθηκεύσιμες δεν αλλάζουν χωρίς έγκριση. Η αποτυχία να διατηρηθεί η ακεραιότητα των στοιχείων των συναλλαγών, των αρχείων και των πληροφοριών μπορεί να εκθέσει τις τράπεζες με οικονομικές απώλειες, καθώς επίσης, με νομικό τρόπο και κίνδυνο της φήμης της. Η έμφυτη φύση των απευθείας διαδικασιών για τις ηλεκτρονικές εργασίες μπορεί να καταστήσει τα λάθη προγραμματισμού ή τις ψευδείς δραστηριότητες δυσκολότερα αν δεν ανιχνευθούν σε ένα αρχικό στάδιο. Επομένως, είναι σημαντικό οι τράπεζες που εφαρμόζουν την απευθείας επεξεργασία να εξασφαλίζουν την ακεραιότητα της ασφάλειας και της υγείας των στοιχείων.

Δεδομένου ότι στις ηλεκτρονικές εργασίες πραγματοποιούνται συναλλαγές πέρα από τα δημόσια δίκτυα, οι συναλλαγές εκτίθενται στην προστιθέμενη απειλή της δωροδοκίας των δεδομένων και της απάτης των αρχείων. Συνεπώς, οι τράπεζες πρέπει να εξασφαλίσουν ότι τα κατάλληλα μέτρα είναι σε θέση να εξακριβώνουν την ακρίβεια, την πληρότητα και την αξιοπιστία των συναλλαγών, των αρχείων και των πληροφοριών που είτε διαβιβάζονται μέσω του Διαδικτύου, είτε εδραιώνονται στις εσωτερικές βάσεις δεδομένων των τραπεζών, είτε διαβιβάζονται ή αποθηκεύεται από τους τρίτους φορείς παροχής υπηρεσιών εξ ονόματος των κοινών πρακτικών των τραπεζών που χρησιμοποιούνται για να διατηρήσουν την ακεραιότητα των στοιχείων μέσα σε ένα περιβάλλον, περιλαμβάνονται τα εξής:

1. Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές πρέπει να διευθυνθούν με έναν τέτοιο τρόπο που να τις καθιστά ιδιαίτερα ανθεκτικές κατά την διάρκεια όλης της διαδικασίας.

2. Τα αρχεία της πρέπει να αποθηκευτούν, να προσεγγιστούν και να τροποποιηθούν με έναν τρόπο που τα καθιστά ιδιαίτερα ανθεκτικά σε δωροδοκίες.
3. Οι διαδικασίες συναλλαγής και αρχειοθέτησης πρέπει να σχεδιαστούν με τέτοιοι τρόπο ώστε να καταστήσουν ουσιαστικά αδύνατη την παράκαμψη των πολιτικών ελέγχων. Η ανίχνευση των αναρμόδιων αλλαγών συμπεριλαμβανομένου του ελέγχου και της εξέτασης των διαδικασιών, πρέπει να είναι σε θέση να προστατεύσουν οποιεσδήποτε αλλαγές των ηλεκτρονικών συστημάτων που μπορούν λανθασμένα ή ακούσια να συμβιβάσουν την αξιοπιστία των ελέγχων ή δεδομένων.
4. Οποιαδήποτε δωροδοκία στις συναλλαγές ή τις δοσοληψίες ή τα αρχεία της ηλεκτρονικής τράπεζας πρέπει να ανιχνευθούν από τις λειτουργίες επεξεργασίας ελέγχου και τήρησης αρχείων.

Αρχή 9: Οι τράπεζες πρέπει να εξασφαλίσουν ότι οι σαφείς διαδρομές του ελέγχου υπάρχουν για όλες τις ηλεκτρονικές συναλλαγές.

Η παράδοση των οικονομικών υπηρεσιών για το Διαδίκτυο μπορεί να το καταστήσει δυσκολότερο για τις τράπεζες ώστε να εφαρμοστούν και να επιβληθούν οι εσωτερικοί έλεγχοι και να διατηρηθούν οι σαφείς διαδρομές του ελέγχου εάν αυτά τα μέτρα δεν προσαρμόζονται σε ένα ηλεκτρονικό τραπεζικό περιβάλλον. Οι τράπεζες όχι μόνο προκαλούνται για να εξασφαλίσουν ότι ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος μπορεί να παρασχεθεί στα ιδιαίτερα αυτοματοποιημένα περιβάλλοντα, αλλά και ότι οι έλεγχοι μπορούν να ελεγχθούν ανεξάρτητα, ιδιαίτερα για όλα τα κρίσιμα γεγονότα και τις εφαρμογές της.

Το περιβάλλον εσωτερικού ελέγχου μιας τράπεζας μπορεί να αποδυναμωθεί εάν είναι ανίκανη να διατηρήσει τις σαφείς διαδρομές του ελέγχου για τις δραστηριότητες της. Αυτό είναι επειδή πολλά, εάν όχι όλα, τα αρχεία και τα ενισχυτικά στοιχεία των ηλεκτρονικών συναλλαγών είναι με ένα ηλεκτρονικό σχήμα. Στην παραγωγή ενός προσδιορισμού όπου οι σαφείς διαδρομές του ελέγχου πρέπει να διατηρηθούν, πρέπει να εξεταστούν οι ακόλουθοι τύποι συναλλαγών:

5.2.3 Νομικό καθεστώς και διαχείριση του κινδύνου φήμης (αρχές 11 έως 14)

Η συγκεκριμένη προστασία πελατών, οι κανονισμοί και οι νόμοι μυστικότητας θα ποικίλουν από αρμοδιότητα σε αρμοδιότητα. Εντούτοις, οι τράπεζες έχουν γενικά τη σαφή ευθύνη να παρέχουν στους πελάτες τους ένα επίπεδο άνεσης σχετικά με τις κοινοποιήσεις πληροφοριών, την προστασία των προσωπικών δεδομένων πελατών και την επιχειρησιακή διαθεσιμότητα που πλησιάζει το επίπεδο που θα είχαν εάν πραγματοποιούσαν συναλλαγές στην επιχείρηση μέσω των παραδοσιακών διαύλων τραπεζικής διανομής.

Αρχή 11: Οι τράπεζες πρέπει να εξασφαλίσουν ότι οι επαρκείς πληροφορίες για τους ιστοχώρους τους παρέχονται για να επιτρέψουν στους πιθανούς πελάτες να συναγάγουν τα ενημερωμένα συμπεράσματα για την ταυτότητα και τη ρυθμιστική θέση της τράπεζας προτού εισαχθούν στις ηλεκτρονικές συναλλαγές.

Για να μειώσουν τον νομικό κίνδυνο και τον κίνδυνο φήμης, ο οποίος συνδέεται με τις ηλεκτρονικές δραστηριότητες τόσο στο εσωτερικό όσο και διασυνοριακά πρέπει οι τράπεζες να παρέχουν στις ιστοσελίδες τους σαφές πληροφορίες για την ταυτότητα και την ρυθμιστική θέση της τράπεζας προτού πραγματοποιήσουν οποιαδήποτε ηλεκτρονική συναλλαγή.

Παραδείγματα τέτοιων πληροφοριών είναι:

1. Το όνομα της τράπεζας και η θέση της έδρας του ιστοχώρου της.
2. Η ταυτότητα της αρχικής τράπεζας (και των τοπικών γραφείων εφόσον ενδείκνυται).
3. Η αρμόδια εποπτική αρχή των τραπεζών για την επίβλεψη της έδρας της.
4. Πως οι πελάτες μπορούν να έρθουν σε επαφή με το κέντρο εξυπηρέτησης πελατών της τράπεζας, σχετικά με τα προβλήματα υπηρεσιών, καταγγελιών και πιθανή κακή χρήση.
4. Πως οι πελάτες μπορούν να λάβουν την πρόσβαση στις πληροφορίες για την εφαρμόσιμη εθνική ασφαλιστική κάλυψη αποζημιώσεων ή κατάθεσης και το επίπεδο προστασίας που αντέχουν οικονομικά (ή συνδέσεις με τους ιστοχώρους που παρέχουν τέτοιες πληροφορίες).

5. Άλλες πληροφορίες που μπορούν να απαιτητές από κάποιο συγκεκριμένο χρήστη.

Αρχή 12: Οι τράπεζες πρέπει να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για να εξασφαλιστεί η απαίτηση της διαφύλαξης των προσωπικών δεδομένων των πελατών εφαρμόσιμη στις αρμοδιότητες των τραπεζών, που παρέχουν τα προϊόντα και τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

Η διατήρηση της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών ενός πελάτη είναι μια βασική ευθύνη για μια τράπεζα. Η κακή χρήση ή η αναρμόδια κοινοποίηση των εμπιστευτικών δεδομένων των πελατών εκθέτει μια τράπεζα νομικά και θέτει σε κίνδυνο την φήμη της. Για να αντιμετωπίσει αυτές τις προκλήσεις σχετικά με τη συντήρηση της μυστικότητας των πελατειακών πληροφοριών, οι τράπεζες πρέπει να εξασφαλίσουν ότι:

1. Οι τράπεζες λαμβάνουν υπόψη και συμμορφώνονται με όλους τους κανονισμούς και τους εφαρμόσιμους νόμους μυστικότητας στις αρμοδιότητες στις οποίες παρέχει τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της.
2. Οι πελάτες ενημερώνονται για τις πολιτικές διακριτικότητας της τράπεζας και τα σχετικά ζητήματα μυστικότητας σχετικά με τη χρήση των προϊόντων και των υπηρεσιών της.
3. Τα δεδομένα των πελατών χρησιμοποιούνται για συγκεκριμένους λόγους.

Αρχή 13: Οι τράπεζες πρέπει να έχουν την αποτελεσματική ικανότητα, την επιχειρησιακή συνοχή και τις διαδικασίες προγραμματισμού της πιθανότητας για να βοηθήσουν και να εξασφαλίσουν τη διαθεσιμότητα των ηλεκτρονικών συστημάτων και υπηρεσιών.

Για να προστατεύσουν τις τράπεζες από το νομικό κίνδυνο και τον κίνδυνο της φήμης των επιχειρήσεων, οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες πρέπει να παραδοθούν σε συνεπή και έγκαιρη βάση σύμφωνα με τις προσδοκίες των πελατών. Για να επιτύχει αυτό, η τράπεζα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να παραδώσει τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες στους τελικούς χρήστες είτε τις αρχικές πηγές (π.χ. εσωτερικά τραπεζικά συστήματα και εφαρμογές) είτε δευτερεύουσες πηγές (π.χ. συστήματα και αιτήσεις των φορέων παροχής υπηρεσιών). Η συντήρηση της επαρκούς διαθεσιμότητας εξαρτάται επίσης από τη δυνατότητα των εφεδρικών συστημάτων της πιθανότητας να μετριαστεί η αρνητική επίθεση στις υπηρεσίες

ή άλλων γεγονότων που μπορεί ενδεχομένως να προκαλέσει την επιχειρησιακή διάσπαση.

Η πρόκληση να διατηρεί την συνεχή διαθεσιμότητα των συστημάτων και των εφαρμογών της ηλεκτρονικής τράπεζας μπορούν να λαμβάνονται υπόψη δίνοντας τη δυνατότητα για υψηλή ζήτηση των συναλλαγών, ειδικά κατά τη διάρκεια των μέγιστων χρονικών διαστημάτων. Επιπλέον, οι υψηλές προσδοκίες των πελατών σχετικά με τις σύντομες διαδικασίες μεταφοράς και επεξεργασίας κατά τη δοσοληψία και τη σταθερή διαθεσιμότητα (24 x 7) έχουν αυξήσει επίσης τη σημασία της υγιούς ικανότητας, της επιχειρησιακής συνοχής και του προγραμματισμού της πιθανότητας. Για να παρέχει στους πελάτες τη συνοχή και τις υπηρεσίες που αναμένουν, οι τράπεζες πρέπει να εξασφαλίσουν ότι:

1. Η ικανότητα και η μελλοντική εξέλιξη ηλεκτρονικών συστημάτων αναλύονται λαμβάνοντας υπόψη τη γενική δυναμική της αγοράς για το ηλεκτρονικό εμπόριο και το προβαλλόμενο ποσοστό αποδοχής από τους πελάτες της των προϊόντων και υπηρεσιών της.
2. Καθιερώνονται κατάλληλες εκτιμήσεις της ικανότητας επεξεργασίας κατά τη δοσοληψία, τονίζουν δοκιμασμένα και περιοδικά αναθεωρημένα τα επιχειρησιακά σχέδια συνοχής και πιθανότητας για τα κρίσιμα συστήματα επεξεργασίας και παράδοσης της ηλεκτρονικής κατάθεσης, τα οποία είναι σε ισχύ και εξετάζονται τακτικά.

Αρχή 14: Οι τράπεζες πρέπει να αναπτύξουν τα κατάλληλα συναφή σχέδια δράσης για να διαχειριστούν, να περιλάβουν και να ελαχιστοποιήσουν τα προβλήματα που προκύπτουν από τα απροσδόκητα γεγονότα, συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών και εξωτερικών επιθέσεων, οι οποίες μπορούν να παρακωλύσουν την παροχή ηλεκτρονικών συστημάτων και υπηρεσιών.

Οι αποτελεσματικοί συναφείς μηχανισμοί απάντησης είναι κρίσιμοι για να ελαχιστοποιήσουν το λειτουργικό, το νομικό και τον κίνδυνο φήμης της τράπεζας, η οποία διακινδυνεύει από τα απροσδόκητα γεγονότα όπως οι εσωτερικές και εξωτερικές επιθέσεις που μπορούν να έχουν επιπτώσεις στην παροχή των ηλεκτρονικών συστημάτων και υπηρεσιών της. Οι τράπεζες πρέπει να αναπτύξουν τα κατάλληλα συναφή σχέδια δράσης, συμπεριλαμβανομένων

των στρατηγικών επικοινωνίας, που εξασφαλίζουν επιχειρησιακή συνοχή, ελέγχουν τον κίνδυνο φήμης και την ευθύνη του ορίου που συνδέεται με τις διασπάσεις στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που προέρχονται από τα μεταφερμένα συστήματα και τις διαδικασίες.

Για να εξασφαλίσουν αποτελεσματική απάντηση στα απρόβλεπτα γεγονότα, οι τράπεζες πρέπει να αναπτύξουν:

1. Λύσεις σε πιθανά σενάρια εξετάζοντας την αποκατάσταση των ηλεκτρονικών συστημάτων και των υπηρεσιών της τράπεζας κάτω από τα διάφορα σενάρια, τις επιχειρήσεις και τις γεωγραφικές θέσεις. Η ανάλυση του σεναρίου πρέπει να περιλάβει την εκτίμηση της πιθανότητας της εμφάνισης του κινδύνου και του αντίκτυπού της στην τράπεζα. Τα ηλεκτρονικά συστήματα που μεταφέρονται στους φορείς παροχής υπηρεσιών τρίτων πρέπει να είναι ένα αναπόσπαστο τμήμα αυτών των σχεδίων.
2. Μηχανισμούς για να προσδιορίσουν ένα γεγονός ή κρίση μόλις εμφανισθεί, να αξιολογήσουν τη σχετική σημασία του, και να ελέγξουν τον κίνδυνο φήμης, που συνδέεται με οποιαδήποτε διάσπαση.
3. Μια επικοινωνιακή στρατηγική για να εξετάσουν επαρκώς τις ανησυχίες εξωτερικής παροχής επικοινωνίας και μέσων της αγοράς, που μπορούν να προκύψουν σε περίπτωση παραβιάσεων ασφαλείας, σε απευθείας σύνδεση επιθέσεων ή και αποτυχιών των ηλεκτρονικών συστημάτων.
4. Έλεγχοι των διαδικασιών για τις κατάλληλες ρυθμιστικές αρχές σε περίπτωση υλικών παραβιάσεων ασφαλείας ή τα αποδιοργανωτικά γεγονότα όταν εμφανίζονται.
5. Γεγονότα απάντησης με ομάδα που έχει την εξουσία να ενεργεί σε μια έκτακτη ανάγκη και αρκετά εκπαιδευμένη στην ανάλυση των συναφών συστημάτων ανίχνευσης, απάντησης και την ερμηνεία της σημασίας της σχετικής παραγωγής.
6. Καθορισμός στην ιεραρχία, που καλύπτεται από τις εσωτερικές καθώς επίσης και μεταφερμένες διαδικασίες, ώστε να εξασφαλιστεί ότι τα άμεσα μέτρα λαμβάνονται κατάλληλα για τη σημασία του

γεγονότος. Επιπλέον, η κλιμάκωση και οι εσωτερικές διαδικασίες επικοινωνίας πρέπει να αναπτυχθούν και να περιλάβουν την ανακοίνωση της επιτροπής όπου απαιτείται.

7. Μια διαδικασία για να εξασφαλίσετε όλα τα σχετικά εξωτερικά συμβαλλόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζικών πελατών, αποζημιώσεις και τα μέσα, ενημερώνονται κατά τρόπο έγκαιρο και κατάλληλο των ηλεκτρονικών διασπάσεων και των εξελίξεων επιχειρησιακής ανάπτυξης.
8. Μια διαδικασία για τη συλλογή και την παρουσίαση των δικανικών στοιχείων για να διευκολυνθούν οι κατάλληλες μεταθανάτιες αναθεωρήσεις οποιωνδήποτε γεγονότων καθώς επίσης και για να βοηθήσει στις επιτιθέμενες αγωγές.

5.3 Ο ρόλος της τράπεζας

Σημαντικό ρόλο στη εξάπλωση της ηλεκτρονικής τράπεζας παίζει η εδραίωση παγκόσμια αποδεκτών προτύπων ασφάλειας, που έχει επιτευχθεί τα τελευταία δύο χρόνια. Κατ' αυτόν τον τρόπο τόσο η τράπεζα όσο και ο τελικός χρήστης - πελάτης δε χρειάζεται να ανησυχούν για ενδεχόμενη διαρροή "ευαίσθητων" δεδομένων, όπως αριθμοί πιστωτικών καρτών ή λογαριασμών. Παράλληλα, σημαντικό είναι το ότι στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων δεν υπάρχει κόστος χρησιμοποίησης των υπηρεσιών. Η ασφάλεια και το απόρρητο των συναλλαγών μέσω διαδικτύου είναι εξαιρετικής σημασίας για τις τράπεζες. Οι τράπεζες επικεντρώνουν τις προσπάθειες τους στη διασφάλιση της συναλλαγής με τον τελικό χρήστη, σε όλα τα στάδια που περιλαμβάνονται μέχρι την επιτυχή ολοκλήρωση της. Απαραίτητη είναι η ταυτοποίηση της ίδιας της τράπεζας, του τελικού χρήστη, αλλά και η διασφάλιση του απόρρητου της "συνομιλίας" τους. Επίσης υπάρχουν και κάποιες επιπρόσθετες δικλείδες ασφαλείας, που ενισχύουν περαιτέρω τις προσπάθειες των τραπεζών στην αντιμετώπιση εξωτερικών απειλών.

5.3.1 Ταυτοποίηση της τράπεζας

Κάθε τράπεζα επιλέγει έναν αναγνωρισμένο παροχέα (Trusted Third Party), ο οποίος να είναι σε θέση να πιστοποιήσει την ταυτότητά της στο

Διαδίκτυο. Για τον τελικό χρήστη αυτό μπορεί εύκολα να αναγνωρισθεί από την εμφάνιση ενός μικρού εικονιδίου με μορφή λουκέτου στο κάτω μέρος των συγκεκριμένων σελίδων, μέσω του οποίου ο χρήστης μπορεί να επιβεβαιώσει ότι βρίσκεται στο σωστό προορισμό.

5.3.2 Ταυτοποίηση χρήστη

Όπως ακριβώς το ATM επιτρέπει μια συναλλαγή μέσω της κάρτας και ενός κωδικού, έτσι και η ηλεκτρονική τράπεζα απαιτεί την ταυτοποίηση του χρήστη, προτού του επιτρέψει την πρόσβαση στους λογαριασμούς του. Για την ταυτοποίηση των ηλεκτρονικών χρηστών, οι τράπεζες ακολουθούν μια κοινή πρακτική, χρησιμοποιώντας τον προσωπικό κωδικό χρήστη (username) σε συνδυασμό με ένα επίσης προσωπικό μυστικό κωδικό (password). Ο χρήστης πρέπει να παραλαμβάνει τους δύο προσωπικούς του κωδικούς ξεχωριστά. Κοινή πρακτική αποτελεί επίσης οι προσωπικοί κωδικοί να μπλοκάρονται μετά από κάποιες λανθασμένες προσπάθειες εισαγωγής του χρήστη, καθώς οι συνεχείς λανθασμένες προσπάθειες θεωρούνται ύποπτες.

Για την περαιτέρω διασφάλιση των χρηστών, ορισμένες τράπεζες έχουν προχωρήσει σε ένα επιπλέον επίπεδο ασφάλειας, με πρόσθετους κωδικούς, αριθμούς εξουσιοδότησης συναλλαγής (TAN) και ψηφιακά πιστοποιητικά. Οι αριθμοί TAN (Transaction Authorization Number) είναι αριθμοί που απαιτούνται για την πραγματοποίηση μιας συναλλαγής, δημιουργούνται από την τράπεζα, δένονται με τον κωδικό του χρήστη και εισάγονται κατά τη διαδικασία της συναλλαγής. Το ψηφιακό πιστοποιητικό (digital certificate) αποτελεί το μέσο που παρέχει τη δυνατότητα στον κάτοχο του να υπογράψει ψηφιακά όλες τις ηλεκτρονικές συναλλαγές που εκτελεί μέσα από την ηλεκτρονική τράπεζα. Το πιστοποιητικό, όταν εγκατασταθεί σε κάποιον υπολογιστή, προσφέρει τη δυνατότητα ταυτοποίησης του χρήστη και επιτρέπει συναλλαγές και μεταφορές χρημάτων μεταξύ λογαριασμών μόνο από το συγκεκριμένο χρήστη.

Τα επιπλέον επίπεδα ασφάλειας απαιτούνται συνήθως σε συναλλαγές που περιλαμβάνουν μεταφορές χρηματικών ποσών και όχι για συναλλαγές ενημερωτικού χαρακτήρα. Η φιλοσοφία είναι παρόμοια με αυτήν που ακολουθείται στα γκισέ των τραπεζών, όπου ο υπάλληλος απαιτεί από τον

πελάτη την επίδειξη της ταυτότητας του, όταν αυτός ζητήσει τη μεταφορά χρημάτων.

5.3.3 Εξασφάλιση της μεταφοράς δεδομένων

Μια επιπρόσθετη δικλείδα ασφαλείας, με την οποία εξασφαλίζεται το απόρρητο κατά τη μεταφορά των δεδομένων, είναι η κρυπτογράφηση τους. Το πρωτόκολλο επικοινωνίας SSL (Secure Sockets Layer) μαζί με την κρυπτογράφηση στα 128bit εξασφαλίζει την ασφάλεια των συναλλαγών μέσω Διαδικτύου. Η κρυπτογράφηση με 128bit σημαίνει ότι υπάρχουν 2^{128} πιθανά κλειδιά που χρησιμοποιούνται για την κρυπτογράφηση των μηνυμάτων από τον Internet Explorer στον server της τράπεζας. Για αυτόν το λόγο η κρυπτογράφηση στα 128bit θεωρείται πρακτικά αδύνατο να παραβιαστεί. Ο χρήστης μπορεί να αναγνωρίσει εάν η σελίδα στην οποία βρίσκεται είναι ασφαλής, καθώς το πρωτόκολλο που εμφανίζεται με τη διεύθυνση της τράπεζας μετατρέπεται από "http" σε "https" και εμφανίζεται παράλληλα και το χαρακτηριστικό εικονίδιο με το λουκέτο στο κάτω μέρος της σελίδας.

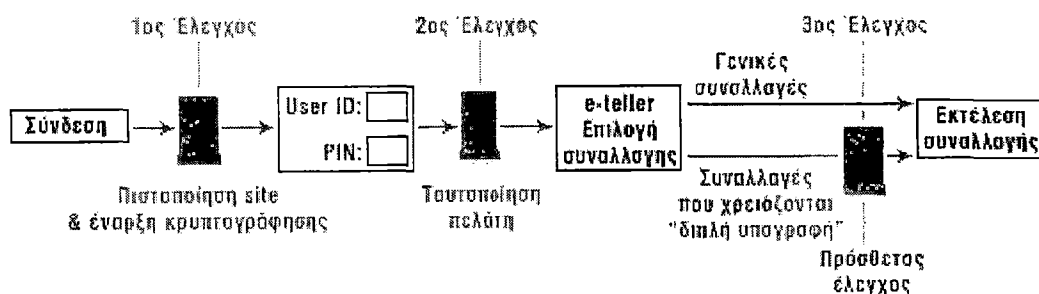
5.3.4 Κρυπτογράφηση

Είναι εύλογο το ερώτημα όλων σχετικά με το κατά πόσο ασφαλής είναι η χρήση του Διαδικτύου, καθώς όλοι γνωρίζουμε τους κινδύνους που υπεισέρχονται στις απευθείας σύνδεσης συναλλαγές. Αυτή τη στιγμή υπάρχουν δύο επίπεδα ασφαλείας και αφορούν στην κρυπτογράφηση των μηνυμάτων. Τα είδη κρυπτογράφησης είναι τα 40-bit απόκρυψης και 128-bit απόκρυψης. Η κρυπτογράφηση είναι ουσιαστικά ένας τρόπος να ξαναγραφεί ένα κείμενο σε έναν κώδικα και αργότερα να αποκωδικοποιηθεί με τη χρήση του κατάλληλου κλειδιού. Η κρυπτογράφηση που χρησιμοποιείται εφαρμόζει μια μαθηματική διαδικασία για το κλειδί, το οποίο φτιάχνεται με ορισμένο αριθμό bits (έτσι έχουμε την κρυπτογράφηση των 128-bits). Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των bits τόσο καλύτερη είναι θεωρητικά η κρυπτογράφηση. Κάθε φορά που συνδέεστε με την εκάστοτε υπηρεσία, όλη η επικοινωνία ανάμεσα στον υπολογιστή σας και το σύστημα της τράπεζας και αντιστρόφως κρυπτογραφείται με χρήση 128-bits. Η προστασία που παρέχει η κρυπτογράφηση των 40-bits δεν ξεπερνά τα 2^{40} διαφορετικά κλειδιά, ένα από τα οποία χρησιμοποιείται σε μία απευθείας σύνδεση (on-line session). Αντίθετα

η κρυπτογράφηση των 128-bits παρέχει 2^{128} διαφορετικά κλειδιά, δηλαδή 2^{88} περισσότερους συνδυασμούς κλειδιών από ό,τι η κρυπτογράφηση των 40-bits.

Συστήνουμε ωστόσο την προσοχή σας κατά τη διάρκεια της ασφαλούς σύνδεσης. Όποια μηχανή αναζήτησης και να χρησιμοποιείται από τον εκάστοτε χρήστη θα πρέπει να εμφανίζει στο κάτω άκρο της οθόνης ένα μικρό λουκέτο, εικονίδιο που πιστοποιεί την επιτυχή ασφαλή σύνδεση με το σύστημα της τράπεζας. Συμπεραίνετε, λοιπόν, πως η ασφάλεια που παρέχεται αυτή τη δεδομένη στιγμή είναι επαρκής, ενώ αναμένονται σύντομα σημαντικές εξελίξεις στον τομέα αυτό.

Όλες οι πληροφορίες που ανταλλάσσονται με την τράπεζα από την έναρξη έως τη λήξη της σύνδεσης κρυπτογραφούνται (SSL 128-bit αποκρυψης), ενώ η πρόσβαση στα συστήματα της τράπεζας ελέγχεται με τη χρήση των ειδικών συστημάτων ασφαλείας (Firewall). Έτσι γίνεται αδύνατη η ηλεκτρονική διείσδυση στα εσωτερικά συστήματα της τράπεζας, καθώς και η υποκλοπή και αποκρυπτογράφηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών από τρίτους.



5.3.5 Ελεγχόμενη πρόσβαση στα συστήματα της τράπεζας

Η πρόσβαση στα συστήματα των περισσότερων τραπεζών (servers) προστατεύεται από τελευταία τεχνολογία Firewall και IDS (Intrusion Detection Systems), η οποία επιτρέπει τη χρήση συγκεκριμένων υπηρεσιών, απαγορεύοντας παράλληλα την πρόσβαση σε συστήματα και βάσεις δεδομένων με απόρρητα στοιχεία και πληροφορίες της τράπεζας σε μη αναγνωρισμένους χρήστες.

5.3.6 Επιπλέον δικλίδες ασφαλείας

1. **Εισαγωγή στοιχείων εισόδου:** Καθώς παρατηρήθηκε η εμφάνιση ιών, οι οποίοι είχαν τη δυνατότητα να καταγράφουν πληκτρολογήσεις χρηστών, ορισμένες τράπεζες υιοθέτησαν τη χρήση εικονικού πληκτρολογίου για την καταχώριση των στοιχείων χρήστη ή επιλεκτικά την καταχώριση ορισμένων από τα στοιχεία αυτά (π.χ. το 1ο και το 3ο γράμμα του κωδικού). Έτσι, ακόμα κι αν μπορούσε να υποκλαπεί ο ένας από τους δυο κωδικούς ταυτοποίησης, δεν θα είχε καμία ισχύ η αποκλειστική του χρήση και ο χρήστης θα παρέμενε ασφαλής.
2. **Αυτόματη αποσύνδεση χρήστη:** Στις περισσότερες εφαρμογές ηλεκτρονικής τραπεζικής, η ολοκλήρωση μιας συναλλαγής επιτρέπεται μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό όριο (συνήθως πέντε έως δεκαπέντε λεπτά), μετά τη λήξη του οποίου το σύστημα αποσυνδέει το χρήστη αυτόματα.
3. **Υποχρεωτική αλλαγή κωδικών:** Η πλειονότητα των τραπεζών υποχρεώνει τους ηλεκτρονικούς χρήστες στην άμεση αλλαγή των προσωπικών τους κωδικών με κάποιους της επιλογής τους, οι οποίοι, να εντυπώνονται, και πιο εύκολα στη μνήμη.
4. **Αυτόματη απενεργοποίηση των κωδικών μετά από ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα,** στο οποίο ο χρήστης δεν έχει προχωρήσει σε κάποια συναλλαγή.

5.3.7 Διαδικασίες

Παράλληλα με την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή, η διασφάλιση των ηλεκτρονικών συναλλαγών απαιτεί και την υιοθέτηση αυστηρών διαδικασιών από την τράπεζα, όσον αφορά την ανάπτυξη, διαχείριση και προσφορά των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Είναι κοινή τραπεζική πρακτική, που ακολουθείται και στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες, να προστατεύονται τα προγράμματα και τα συστήματα από διαδικασίες που απαιτούν συνδυασμένες ενέργειες δύο ή περισσότερων ανθρώπων από διαφορετικά τμήματα. Παράλληλα όλες οι νέες εφαρμογές σχεδιάζονται και υλοποιούνται κάτω από ιδιαίτερα αυστηρές διαδικασίες ελέγχου προτού παραδοθούν. Τέλος, πολλές τράπεζες επιλέγουν τη συνεργασία με ανεξάρτητους εξωτερικούς φορείς για τον έλεγχο της λειτουργίας των διαδικασιών που ακολουθούν.

5.4 Ο ρόλος του χρήστη

Οι τράπεζες από μόνες τους δεν είναι σε θέση να εξασφαλίσουν απόλυτα την ασφάλεια των συναλλαγών, είτε ηλεκτρονικών είτε φυσικών. Η προσοχή και η ανάληψη προληπτικών μέτρων από τη μεριά του χρήστη σε συνδυασμό με τις απαραίτητες παροχές από την τράπεζα, μπορούν να εξασφαλίσουν την επιτυχία της συναλλαγής. Συγκεκριμένα, κάθε χρήστης ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών θα πρέπει να έχει υπόψη του πως:

1. Οι κωδικοί εισόδου είναι αυστηρά προσωπικοί και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει ο ιδιοκτήτης τους να τους μοιράζεται με κανέναν. Καλό θα ήταν κάθε χρήστης να αποστηθίζει τους κωδικούς του και να μην τους έχει σε γραπτή μορφή, καθώς υπάρχει ο κίνδυνος να κλαπούν, και να τους αλλάζει τακτικά. Επίσης καλό είναι να μην χρησιμοποιούνται οι κωδικοί που έχουν επιλεγθεί για είσοδο στην ηλεκτρονική τράπεζα και σε άλλες, μη ασφαλή σελίδες.
2. Έλεγχος της διεύθυνσης της ιστοσελίδας, στην οποία θα εισάγε τα στοιχεία του, καθώς μπορεί να αποτελεί αντιγραφή κάποιας τραπεζικής ιστοσελίδας, με σκοπό την παραπλάνηση και την απόκτηση των προσωπικών του στοιχείων. Στην περίπτωση που η ηλεκτρονική διεύθυνση δεν είναι εμφανής, ένας ακόμη τρόπος επιβεβαίωσης της ταυτότητας της ιστοσελίδας είναι μέσω του εικονιδίου (λουκέτο), το οποίο εμφανίζεται στις ασφαλείς τραπεζικές σελίδες.
3. Εγκατάσταση προγράμματος ασφαλείας από ιούς. Η εγκατάσταση στον υπολογιστή του χρήστη προγράμματος που να τον προστατεύει από την απειλή ιών, καθώς παρατηρείται συνεχώς η εμφάνιση καινούριας μορφής ιών. Η συχνή ανανέωση των σχετικών προγραμμάτων είναι επίσης απαραίτητη.
4. Μη αποθήκευση των προσωπικών στοιχείων σε ξένους υπολογιστές. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται σε περίπτωση που ο υπολογιστής που χρησιμοποιείται δεν ανήκει στο χρήστη (αεροδρόμια, internet cafe, κ.λπ.) κυρίως στο τι επιλέγει να αποθηκεύσει σε αυτόν.

5.5 Προμηθευτές Συστημάτων Διαχείρισης.

Η ανάπτυξη των τραπεζικών εργασιών Διαδικτύου έχει κάνει τις τράπεζες να εμπιστεύονται όλο και περισσότερο τρίτους φορείς παροχής υπηρεσιών. Υπάρχουν σημαντικά οικονομικά πλεονεκτήματα αποσυνθέτοντας την

"παραγωγή" των υπηρεσιών τραπεζικής εργασίας και πληρωμής. Πράγματι, πολλές μικρές και μεσαίου μεγέθους τράπεζες θα το έβρισκαν αδύνατο να παρέχουν ανεξάρτητα πολλές τεχνολογικά τραπεζικές "εισαγωγές" (όπως η δημιουργία ενός τραπεζικού διαδικτυακού ιστοχώρου). Παραδείγματος χάριν, οι μεγαλύτερες τράπεζες μπορούν να στηριχθούν σε τρίτους για να παρέχουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες έξω από τις ικανότητες των πυρήνων τους. Αντίθετα οι μικρότερες τράπεζες δεν μπορούν να τα μεταφέρουν, επειδή στερούνται την απαραίτητη τεχνική πείρα και τους πόρους που απαιτούνται για να στηριχθούν και να διατηρήσουν μια πλατφόρμα τραπεζικής παράδοσης Διαδικτύου από μόνοι τους.

Πράγματι, όσο περισσότερο οι τράπεζες εμπιστεύονται άλλους φορείς παροχής υπηρεσιών στη μεταφορά, τόσο μεγαλύτερη είναι και η εξάρτηση της ασφάλειας και η υγεία του κάθε τραπεζικού συστήματος και της τράπεζας γενικά από τρίτους, πολλοί από τους οποίους δεν είναι μέρος μιας ρυθμισμένης βιομηχανίας. Αυτό παρουσιάζει στους φορείς χάραξης πολιτικής με την πρόκληση της εξισορρόπησης της πρόσβασης και της παράλειψης, την αποφυγή της υπερβολικής επέκτασης του κανονισμού και της επίβλεψης τραπεζών σε τέτοιες εταιρίες.

5.6 Κανόνες εναντίον της διακριτικότητας

Μια πρόσθετη πολιτική εκτίμηση εξισορροπεί τότε για να θεσπίσει τους κανόνες ενάντια στις άδειες των πιστωτικών ιδρυμάτων για να αναπτυχθούν οι μη-ρυθμιστικές προσεγγίσεις τους και για να διαχειριστούν νέους κινδύνους (κανόνες εναντίον της διακριτικότητας). Οι γρήγορες αλλαγές στην τεχνολογία το καθιστούν δύσκολο να σχεδιαστούν σκληροί και γρήγοροι ρυθμιστικοί κανόνες και εποπτικές πολιτικές. Μια τέτοια προσπάθεια θα μπορούσε να οδηγήσει σε ξεπερασμένες ή λιγότερο πεπαλαιωμένες πολιτικές. Είναι ακόμα και δυνατό ότι φαινομενικά καλά σχεδιασμένες ρυθμιστικές και εποπτικές πολιτικές θα μπορούσαν να καθυστερήσουν ή να διαστρεβλώσουν τις επιθυμητές εξελίξεις της αγοράς. Ταυτόχρονα, διατηρώντας την ευελιξία στηριγμένη στη εξάρτηση της βιομηχανίας απαιτεί τις εποπτικές αρχές για να διατηρήσει την πείρα και για να αξιολογήσει τις αποφάσεις της βιομηχανίας σχετικά με κάθε μια περίπτωση. Μια πάρα πολύ μεγάλη εξάρτηση στη

διακριτικότητα της βιομηχανίας μπορεί να υπερφορολογήσει τους πόρους των ρυθμιστών.

6. Ελιπτώσεις

6.1 Ελιπτώσεις στη δομή και την απόδοση της τραπεζικής βιομηχανίας.

Η παγκοσμιοποίηση και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός είναι τάσεις που έχουν διαμορφώσει την τραπεζική βιομηχανία για δεκαετίες. Η επέκταση των τραπεζικών εργασιών Διαδικτύου θα συμβάλει σε εκείνες τις τάσεις με τον ίδιο τρόπο όπως έγινε με τις προηγούμενες προόδους στις τηλεπικοινωνίες και την επεξεργασία των δεδομένων, παραδείγματος χάρι η μείωση των εμποδίων που συνδέονται με τη γεωγραφία και τα εθνικά όρια. Πολλές αγορές που ήταν κάποτε ιδιαίτερα περιορισμένες έχουν γίνει εθνικές και μερικές φορές διεθνείς. Όχι μόνο ο ανταγωνισμός θα ενισχυθεί από τη μείωση των γεωγραφικών εμποδίων, αλλά και από την αυξημένη δυνατότητα των τραπεζικών πελατών στην αναζήτηση και εντόπιση νέων πιστωτών ηλεκτρονικά.

Οι τραπεζικές εργασίες Διαδικτύου θα επιταχύνουν επίσης την τρέχουσα διαδικασία της "οικονομικής εμβάνθωσης" (π.χ. η διευρυμένη δυνατότητα εφαρμογής περισσότερων τυποποιημένων χρηματοοικονομικών αγορών στην οικονομία). Παραδοσιακά, υπήρξαν μικρές νεοσύστατες εταιρίες, για τις οποίες ήταν απαραίτητες λίγες πληροφορίες για να αξιολογήσουν τη δανειοληπτική ικανότητα, ήταν αδύνατον να εξασφαλίσουν την εξωτερική χρηματοδότηση στις επίσημες πιστωτικές αγορές, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζικών εργασιών. Συχνά οι επιχειρηματίες επιδίωκαν τα κεφάλαια από συγγενείς, φίλους ή τις ιδιωτικές πιστωτικές αγορές. Τεχνολογικά οι πρόοδοι στη συλλογή δεδομένων, τη διαχείριση στοιχείων, και την οικονομική μηχανική έχουν βελτιώσει τη δυνατότητα των επίδοξων πιστωτών να αξιολογήσουν τη δανειοληπτική ικανότητα των ενδεχόμενων οφειλετών και να διατιμήσουν τον κίνδυνο που συνδέεται με εκείνους τους οφειλέτες μέσω των τυποποιημένων μηχανισμών όπως η πιστωτική σημείωση. Κατά συνέπεια, η σειρά των επιχειρήσεων και των ατόμων που μπορούν να λάβουν τα δάνεια μέσω των οικονομικών ιδρυμάτων επεκτείνονται γρήγορα.

Η πιστωτική σημείωση είναι βασισμένη σε μια ανάλυση των πληροφοριών που μπορεί να εισάγεται σε μια τυποποιημένη βάση δεδομένων και έτσι αποφεύγει τις δαπάνες που συνδέονται με προσαρμοσμένα προϊόντα δανείου. Η

τυποποιημένη πιστωτική σημείωση είναι εύκολα μεταβιβάσιμη στους ενδεχόμενους δανειστές με μια διαδικασία που αποβάλλει οποιαδήποτε οικονομικά μισθώματα που δημιουργούνταν όταν η πιστωτική εξάρτηση από εξειδικευμένη γνώση ενός δανειστή όσον αφορά έναν ιδιαίτερο οφειλέτη. Το αποτέλεσμα είναι η μεγαλύτερη πρόσβαση και το χαμηλότερο κόστος για τους οφειλέτες που είναι κατάλληλοι για αυτόν τον τύπο δανεισμού. Ο αντίκτυπος των τραπεζικών εργασιών Διαδικτύου στη σταθεροποίηση της τραπεζικής βιομηχανίας είναι λιγότερο ευδιάκριτος.

Το Διαδίκτυο είναι μια εξαιρετικά αποδοτική συσκευή για τις τράπεζες όλων των μεγεθών που συλλέγουν και που διαχειρίζονται πληροφορίες προκειμένου να ικανοποιηθούν οι διάφορες οικονομικές ανάγκες των ατόμων και των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα μέσα από την ενσωμάτωση των υπηρεσιών ή τη συσσώρευσή τους από κοινού. Αφ' ενός, το Διαδίκτυο επιτρέπει στις χρηματοοικονομικές εταιρίες των διαφορετικών μεγεθών να εισαχθούν στις αγορές και να φθάσουν στους πελάτες πιο εύκολα. Αφ' ετέρου, υπάρχουν ουσιαστικά οικονομίες κλίμακας και πεδία στα δεδομένα αποθήκευσης και την επεξεργασία δεδομένων, όπου οι μεγαλύτερες τράπεζες τοποθετούνται καλύτερα και εκμεταλλεύονται αυτή την κλίμακα και τα οικονομικά πεδία από τις μικρότερες τράπεζες. Επιπλέον, ο πολλαπλασιασμός των ιστοχώρων δίνει ένα ουσιαστικό πλεονέκτημα σε πολλές τράπεζες να διαφημίσουν - γνωστοποιήσουν τα προϊόντα τους έναντι άλλων τραπεζών (να συμμετέχουν δηλαδή "στο μαρκάρισμα"). Με αυτόν τον τρόπο θα απαιτηθούν σημαντικοί πόροι για διαφημιστικούς και εμπορικούς λόγους, ένα γεγονός που είναι πιθανό να εργαστεί προς όφελος των μεγάλων εταιριών. Αυτοί οι παράγοντες θα μπορούσαν να ωθήσουν το ρυθμό και το πεδίο της σταθεροποίησης - συνένωσης στην τραπεζική βιομηχανία.

Εντούτοις, ακόμα κι αν η αυξανόμενη χρήση του Διαδικτύου ευνοεί τις μεγάλες τράπεζες, αυτές οι τράπεζες πρέπει να επιλέξουν μεταξύ του Διαδικτύου ως εναλλακτική λύση των βασικών επιχειρησιακών στρατηγικών. Το Διαδίκτυο για είναι τους καταναλωτές μια αποτελεσματική συσκευή έρευνας για να επιλέξουν του αρμοδιότερους σε διάφορες εξειδικευμένες υπηρεσίες. Οι μεσάζοντες μπορούν να βοηθήσουν τους χρήστες να βρουν το πιο συμφέρον για αυτούς προϊόν που δίνεται σε μεμονωμένες προτιμήσεις για την ποιότητα, την ευκολία, και την τιμή.

Κατά συνέπεια, το Διαδίκτυο θα παράσχει μια μεγαλύτερη ώθηση στην μεγαλύτερη συσσώρευση ετερόκλητων στοιχείων. Πιθανότατα όμως και οι δύο τύποι επιχειρησιακών στρατηγικών θα συνυπάρξουν στην αγορά με μερικούς τραπεζικούς πελάτες να προτιμούν την ευκολία της ηλεκτρονικής τράπεζας, ενώ άλλοι θα προτιμήσουν το χαμηλότερο κόστος ή τα υψηλότερα ποιοτικά προϊόντα που παράγονται από τους προμηθευτές της ειδικευμένης οικονομικής υπηρεσίας.

6.2 Οι επιπτώσεις για τη ρυθμιστική πολιτική

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους η ανάπτυξη των τραπεζικών εργασιών Διαδικτύου παράγουν τη δυνατότητα πρόκλησης για τη ρυθμιστική πολιτική. Κατ' αρχάς, οι τραπεζικές εργασίες Διαδικτύου και ανάπτυξη της τεχνολογίας γενικότερα αλλάζουν τη δομή και τη λειτουργία των χρηματοδοτικών οργανισμών. Η υπάρχουσα ρυθμιστική δομή έχει αναπτυχθεί βασισμένη στις παραδοσιακές γραμμές οροθεσίας μεταξύ των διαφορετικών τύπων χρηματοδοτικών οργανισμών, αλλά αυτές οι γραμμές οροθεσίας γίνονται λιγότερο σχετικές κατά τη διάρκεια του χρόνου. Δεύτερον, οι τραπεζικές εργασίες Διαδικτύου μπορούν να προκαλέσουν νέες ανησυχίες ή πιθανότερα να τονίσουν ή να ελαττώσουν την ανησυχία για τα υπάρχοντα ζητήματα δημόσιας πολιτικής. Το πιο προεξέχον παράδειγμα ανησυχίας μιας δημόσιας πολιτικής που τονίζεται από τις τραπεζικές εργασίες Διαδικτύου είναι το ζήτημα της μυστικότητας. Τρίτον, οι τραπεζικές εργασίες Διαδικτύου προκαλούν τις παραδοσιακές μεθόδους ασφάλειας και υγείας με την αλλαγή της φύσης και το πεδίο των υπαρχόντων κινδύνων, και ενδεχομένως με τη δημιουργία των νέων κινδύνων. Τέλος, η φύση και το πεδίο των τεχνολογικών αλλαγών μπορεί να απαιτήσει από τις αρχές να εξισορροπήσουν ξανά την έμφασή τους στους ρυθμιστικούς κανόνες και τη διακριτικότητα της βιομηχανίας.

6.3 Η επίδραση στην οικονομική ολοκλήρωση του κανονισμού και της εποπτείας

Οι τεχνολογικές πρόοδοι καθιστούν περισσότερο επιθυμητό και εύκολο να προσφέρουν ένα ευρύτερο φάσμα υπηρεσιών για μερικά ιδρύματα. Βελτιώσεις στην ικανότητα της ενοποίησης των οικονομικών προϊόντων και η αποτελεσματικότερη αγορά είναι σημαντικά πλεονεκτήματα του σε απευθείας

σύνδεση περιβάλλοντος. Αλλά όσο ευρύτερη είναι η σειρά των υπηρεσιών που προσφέρονται από τις τράπεζες, τόσο πιο περίπλοκοι γίνονται οι στόχοι των επιχειρησιακών τραπεζών που συμμετέχουν, και τόσο δυσκολότερα γίνεται η συντονισμένη επίβλεψη μεταξύ των λειτουργικών εποπτιών.

Οι τεχνολογικοί πρόοδοι είναι επίσης μια μεγαλύτερη διείσδυση των παραδοσιακών τραπεζικών επιχειρησιακών εργασιών συμπεριλαμβανομένων των ανεξέλεγκτων και των λιγότερο ρυθμισμένων οντοτήτων. Οι ρυθμιστές θα μπορούσαν ενδεχομένως να φορτώσουν αυτές τις εταιρίες με το φορτικό κανονισμό. Αφ' ετέρου, ο βαθμός εμπιστοσύνης στον πελάτη είναι σημαντικός για την καθιέρωση και την αύξηση των πελατειακών σχέσεων, οι ευρύτεροι κανονισμοί και η επίβλεψη μπορούν να δώσουν στις τράπεζες μια ανταγωνιστικότητα. Δεν είναι σαφές όμως πώς αυτά τα αποτελέσματα θα πιάσουν έξω.

Επιπλέον, οι φορείς πολιτικής χάραξης αγωνίζονται τώρα με την προσαρμογή των ισχυόντων κανονισμών και την ενσωμάτωση νέων νόμων στον κόσμο των τραπεζικών εργασιών Διαδικτύου. Πρέπει να καθορίσουν την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ της επίτευξης των ρυθμιστικών στόχων, και της αποφυγής των περιττών δαπανών και των διαστρεβλώσεων αυτών που θα βλάψουν την ανάπτυξη των τραπεζικών εργασιών Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου. Ένα μεγάλο μέρος της τρέχουσας ρυθμιστικής και εποπτικής συσκευής που κυβερνά τις λειτουργίες των τραπεζών σχεδιάστηκαν με βάση τη φυσική θέση. Δηλαδή υπηρεσίες στους υπάρχοντες πελάτες και για να επεκτείνουν το πελατολόγιο τους εντός και εκτός συνόρων οι τράπεζες θα μπορούσαν να αναμένουν την καθιέρωση μιας φυσικής παρουσίας εσωτερικά, ή στη σχετικά στενή εγγύτητα της γεωγραφικής περιοχής όπου βρίσκονται οι πελάτες τους.

Δεδομένου ότι οι τραπεζικές εργασίες Διαδικτύου επεκτείνονται, οι πολιτικοί σχεδιαστές θα πρέπει να εξετάσουν έναν αριθμό από ερωτήσεις που προκύπτουν από τις πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των παραδοσιακών εννοιών "της θέσης" και της νέας έννοιας "του κυβερνοχώρου." Παραδείγματος χάριν, στην περίπτωση των τραπεζικών εργασιών Διαδικτύου στα εθνικά σύνορα, οι νόμοι της εγχώριας (δηλ., η χώρα όπου η τράπεζα Διαδικτύου είναι χορηγημένη η άδεια) ισχύουν για τα ζητήματα όπως η προστασία των καταναλωτών, ή

κάνουν σε ισχύ τους νόμους της χώρας υποδοχής (δηλ., η χώρα όπου ο τραπεζικός πελάτης κατοικεί).

Περαιτέρω, η εναρμόνιση των εθνικών νομοθεσιών και των κανονισμών όπως ισχύουν για τις διασυνοριακές τραπεζικές εργασίες Διαδικτύου είναι μια χρήσιμη πολιτική. Αφ' ενός, η εναρμόνιση θα μπορούσε να μειώσει την αβεβαιότητα και τις δαπάνες της συμμόρφωσης με πολλαπλάσιους εθνικούς κανονισμούς. Αφ' ετέρου, η απότομη εναρμόνιση θα περιτρέξει τον πειραματισμό με εναλλακτικά ρυθμιστικά σχέδια. Επιπλέον, μπορεί να είναι δύσκολο να σχεδιαστούν οι κανονισμοί που είναι τεχνολογικά ουδέτεροι, με συνέπεια τις ρυθμιστικές πολιτικές που ευνοούν τις υπάρχουσες τεχνολογίες ή ακόμα για να είναι τεχνολογικά αναπτυγμένες.

6.3.1 Επιπτώσεις στα προσωπικά δεδομένα των πελατών

Υπάρχει αυξημένη δημόσια ανησυχία σχετικά με τη συλλογή και τη χρήση των προσωπικών πληροφοριών στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό το ζήτημα έχει ιδιαίτερη σημασία για την τραπεζική βιομηχανία και άλλους τομείς των υπηρεσιών της βιομηχανικής οικονομίας (financial services industry). Η προστασία των πελατειακών πληροφοριών και η μυστικότητα των προσωπικών δεδομένων είναι από καιρό ένα σημαντικό ζήτημα για τις υπηρεσίες της βιομηχανικής οικονομίας, μιας βιομηχανίας, της οποίας το νόμισμα είναι η πρόσβαση και η χρήση των οικονομικών πληροφοριών. Η σταθεροποίηση της τραπεζικής βιομηχανίας και το διευρυμένο πεδίο των προϊόντων που προσφέρονται από τις εταιρίες οικονομικών υπηρεσιών σημαίνει ότι η βιομηχανία θα είναι αρμόδια για τη διατήρηση και την προστασία του τεράστιου περιορισμού των βάσεων δεδομένων των εκτενών πληροφοριών για τα άτομα.

Οι τράπεζες δεν είναι μόνες στην επέκταση της κλίμακας και του πεδίου των συγκεντρωμένων και επεξεργασμένων προσωπικών πληροφοριών. Η ανάπτυξη του σύγχρονου υπολογιστή και της επικοινωνιακής τεχνολογίας έχει ενισχύσει πολύ την αποδοτική συλλογή και χρήση των προσωπικών πληροφοριών για εμπορικούς σκοπούς. Η αυξανόμενη αυτή εμπορική αξία των προσωπικών δεδομένων έχει οδηγήσει σε μια τεράστια αύξηση της κλίμακας και των πεδίων των προσωπικών πληροφοριών που συλλέγονται και πωλούνται.

Οι εμπορευματικές πληροφορίες είναι ένα τεράστιο όφελος στους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις. Οι παραγωγοί είναι ικανοί να τελειοποιήσουν ένα τόνο προϊόντων στους μεμονωμένους πελάτες, και οι έμποροι είναι καλύτερα να προσφέρουν στους πελάτες μια συσκευασία των υπηρεσιών που προσαρμόζονται στα μεμονωμένα χαρακτηριστικά. Αλλά υπάρχει μια αυξανόμενη ένταση μεταξύ του εμπορικού ενδιαφέροντος για την ανάπτυξη των πληροφοριών στο ενεργητικό της εταιρείας αφενός, και η δημόσια αυξανόμενη ανησυχία σχετικά με τη μυστικότητα αφετέρου.

Όταν οι πελάτες τραπεζών ανοίγουν έναν απολογισμό, αιτούνται για δάνειο, ή χρησιμοποιούν μια πίστωση τραπεζική κάρτα, εμπιστεύονται μια τράπεζα με τις προσωπικές και οικονομικές πληροφορίες τους. Αυτή η ανταλλαγή πληροφοριών είναι θεμελιώδεις στην επιχείρηση των τραπεζικών εργασιών, και η επιτυχία του τραπεζικού συστήματος είναι εξαρτημένο εν μέρει από την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία των πελατών όπου οι προσωπικές και οικονομικές πληροφορίες τους παραμένουν εμπιστευτικές. Οι τράπεζες έχουν συγκεντρώσει αυτήν την εμπιστοσύνη μέσω μιας μακροχρόνιας ιστορίας της προστασίας των εμπιστευτικών πελατειακών πληροφοριών. Μια τράπεζα που δεν προστατεύει αυτές τις πληροφορίες θα μπορούσε να επιφέρει ζημία στη φήμη της καθώς επίσης και την πιθανή οικονομική ευθύνη.

Εντούτοις, οι νέες πραγματικότητες της αγοράς τοποθετούν στις τράπεζες τις ανταγωνιστικές πιέσεις, που θα μπορούσαν τελικά να διαβρώσουν τη βιομηχανική φήμη τους. Παραδείγματος χάριν, το πρόσωπο των τραπεζών αυξάνει τις προσπάθειες των μεσαζόντων πληροφοριών. Παραδοσιακά, οι τράπεζες έχουν σχέση κυρίως με αναρμόδια πρόσβαση για την απόσυρση ή τη μεταφορά των κεφαλαίων. Λόγω της αυξανόμενης αξίας των προσωπικών πληροφοριών, υπάρχουν αυξανόμενες προσπάθειες να κερδηθεί η αναρμόδια πρόσβαση στις πελατειακές πληροφορίες. Η Νομοθεσία όπως λειτουργούν οι νόμοι της Ηλεκτρονικής Μεταφορά Διαθέσιμων, της Δίκαιης Πιστωτικής Υποβολής Έκθεσης, και άλλοι περιέχουν τις διατάξεις και την κυβερνητική απαίτηση πληροφοριών από τις τράπεζες και άλλους ιδιωτικούς φορείς. Η πρόσφατη και δημοσίευση των κανονισμών δεν υποδηλώνει το τέλος της συζήτησης σχετικά με την οικονομική μυστικότητα. Οι καταναλωτικές ομάδες έχουν εκφράσει την άποψη ότι υπάρχουν πάρα πολλές ασάφειες και κενά στους νόμους αυτούς για να παρέχουν τη σημαντική προστασία των προσωπικών

δεδομένων των καταναλωτών. Περαιτέρω, το πρόβλημα της κλοπής ταυτότητας γίνεται σοβαρότερο ως τεχνολογία, αυξάνει τη δυνατότητα των εγκληματιών που υποδύονται ηλεκτρονικά ένα άλλο άτομο. Διάφορα κράτη έχουν θεσπίσει πρόσφατα νόμους μυστικότητας, που αφορούν την κοινοποίηση των καταναλωτικών οικονομικών πληροφοριών. Η βιομηχανία μπορεί να χρειαστεί να επαναριθμήσει την τρέχουσα ισορροπία μεταξύ της ασφάλειας και της ευκολίας, λαμβάνοντας υπόψη τη νέα πραγματικότητα.

7. Οι Ευρωπαϊκές Τραπεζικές Στρατηγικές και Εξελίξεις.(έρευνα)

Το πρώτο τρίμηνο του 2004, σε ένα δείγμα 103 τραπεζών στην Ευρωπαϊκή ένωση¹, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα, η οποία στόχο είχε τον καθορισμό από τις τράπεζες των σημαντικότερων κινδύνων για το επόμενο έτος. Επίσης τους ζητήθηκε να περιγράψουν τους μεσοπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους και αλλαγές που ανέμεναν να αντιμετωπίσουν ή να εφαρμόσουν κατά την διάρκεια των ερχόμενων ετών. Το υπόλοιπο περιγράφει τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας, που εστιάζει συνήθως στο στρατηγικό μέρος και σύρει μερικές επιπτώσεις όσον αφορά τις πιθανές δομικές αλλαγές για τον τραπεζικό τομέα στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

7.1 Οι Στρατηγικοί κίνδυνοι και άλλες πηγές κινδύνου για το 2004.

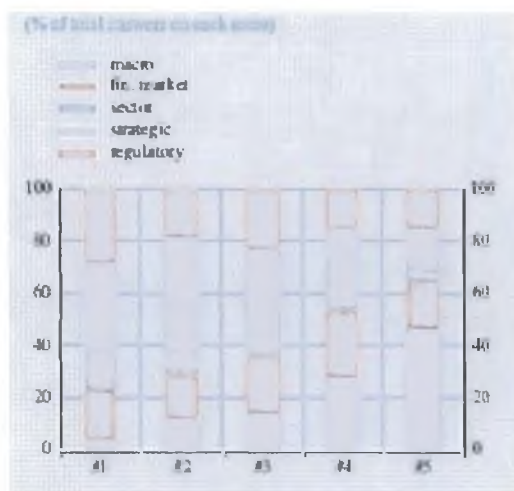
Οι Τράπεζες που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να καθορίσουν τη σημασία των πέντε πηγών κινδύνου για τα ιδρύματά τους κατά την διάρκεια του ερχόμενου έτους (δηλ. 2004 και τα πρώτα τρίμηνα του 2005) με την ταξινόμησή τους από χαμηλές πηγές κινδύνων σε υψηλές σε μια κλίμακα από το 1 (πολύ χαμηλή) έως το 5 (πολύ υψηλή)². Αυτές οι πηγές κινδύνου ήταν: (I) οι μακροοικονομικές εξελίξεις, (II) οι χρηματιστικές αγορές, (III) οι εξελίξεις του τραπεζικού τομέα, (IV) οι στρατηγικοί κίνδυνοι, που σχετίζονται με τις αλλαγές που έχουν επιπτώσεις στο μεμονωμένο όργανο, και (V) στις ρυθμιστικές εξελίξεις.

¹ Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει 58 τράπεζες της Ευρωπαϊκής ένωσης των 15 και 45 από τις 10 NMS.

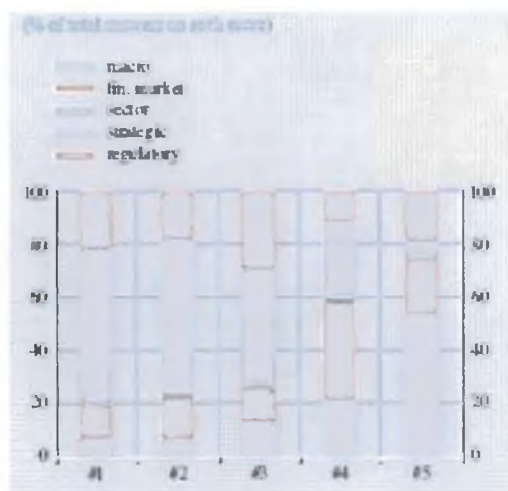
² Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να καθορίσουν ποια πηγή κινδύνου είναι πιο σημαντική, ποια λίγο λιγότερο κ.τ.λ.

Το διάγραμμα 1 παρουσιάζει τη διανομή των αποτελεσμάτων των τραπεζών για τις διαφορετικές ευρείες πηγές κινδύνου στην κλίμακα από 1 έως 5, ως ποσοστό των συνολικών απαντήσεων για κάθε αποτέλεσμα.

Εάν οι περισσότερες τράπεζες εξετάσουν μια πηγή κινδύνου πολύ σημαντική, θα απεικονιστεί σε έναν σχετικά μεγαλύτερο φραγμό μέσα στο αποτέλεσμα 5, το οποίο είναι το "πολύ σημαντικό" αποτέλεσμα. Ομοίως, εάν πολλές τράπεζες εξετάσουν έναν κίνδυνο σχετικά ασήμαντο, αυτό θα απεικονιστεί σε έναν μεγαλύτερο φραγμό μέσα στο αποτέλεσμα 1, το οποίο είναι ένα "πολύ χαμηλής σημασίας" αποτέλεσμα. Τα αποτελέσματα για όλες τις χώρες αποσυντίθενται περαιτέρω σε ΕΕ-15 τράπεζες (διάγραμμα 2) και τράπεζες NMS (διάγραμμα 3).



Διάγραμμα 1



Διάγραμμα 2

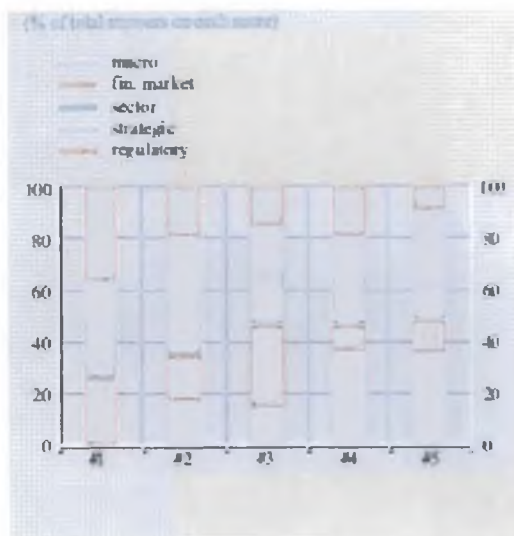
Οι περισσότερες τράπεζες της Ε.Ε. φαίνονται να αποδίδουν τη σχετικά μικρότερη σημασία στους στρατηγικούς κινδύνους και σχετικά περισσότερη σημασία για τους μακροοικονομικούς. Τα σχετικά χαμηλά αποτελέσματα των πρώτων μπορούν να απεικονίσουν τον υψηλό βαθμό σταθερότητας και συνοχής των στρατηγικών στον τραπεζικό τομέα της Ε.Ε. Είναι επίσης φυσικό από την προοπτική μιας τράπεζας να υποτεθεί ότι οι σημαντικότεροι κίνδυνοι είναι τοποθετημένοι στο εξωτερικό λειτουργικό περιβάλλον, το οποίο μπορεί να προκαλέσει σημαντική πίστωση και εμπορικές απώλειες. Εντούτοις, ο στρατηγικός κίνδυνος μπορεί να είναι πολύ μεγαλύτερος από το λειτουργικό και μπορεί να έχει επιπτώσεις στη μακροπρόθεσμη απόδοση των τραπεζών. Αφορά

τις θεμελιώδεις επιλογές ως προς τις οποίες συμμετέχει, πώς να ανταγωνιστεί εκείνες τις αγορές και τον αντίκτυπο των επιλογών εκείνων στο προφίλ του αληθινού κίνδυνου.

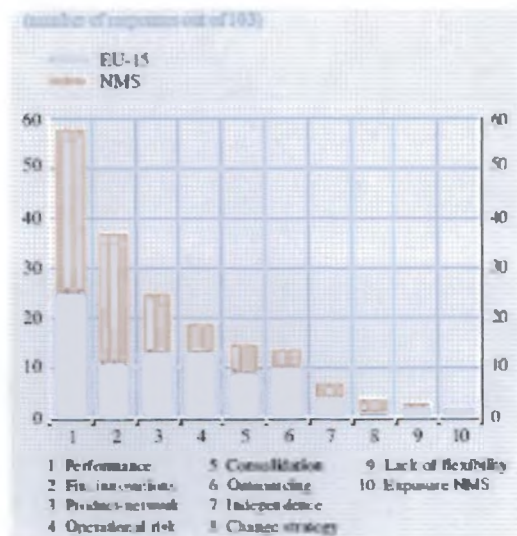
Επίσης φαίνονται να υπάρχουν μερικές διαφορές μεταξύ των Ε.Ε.- 15 και των τραπεζών NMS σχετικά με τη σημασία των στρατηγικών κινδύνων (δείτε το διάγραμμα 2 και το διάγραμμα 3). Λιγότερο από το 10% των τραπεζών ΕΕ-15 αποδίδουν την υψηλή σημασία στους στρατηγικούς κινδύνους (αποτελέσματα 4 ή 5), ενάντια στο ένα τρίτο των τραπεζών NMS, που μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι περισσότερες τράπεζες στα τελευταία είναι ξένης ιδιοκτησίας, σχετικά μικρές και ενεργές σε ένα γρήγορα αναπτυσσόμενο περιβάλλον. Η ξένη ιδιοκτησία δημιουργεί μια στρατηγική εξάρτηση στην ξένη μητρική εταιρεία και ίσως περιορίζει την ανάπτυξη μιας ανεξάρτητης στρατηγικής. Αυτό μπορεί στη συνέχεια να αυξήσει τον κίνδυνο αλλαγών στη στρατηγική σειρά μαθημάτων στο τοπικό επίπεδο ή να καταστήσει τις τοπικές τράπεζες με πιο ενδιαφέρον για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων στόχων.

Επιπλέον, οι χώρες NMS υποβάλλονται ακόμα στις βαθιές δομικές αλλαγές (π.χ., οικονομική μεταρρύθμιση, ιδιωτικοποίηση, είσοδος ξένων τραπεζών) και οι τράπεζες NMS αναπτύσσονται γρήγορα (π.χ., πρέπει να βελτιώσουν τη διαχείριση του κινδύνου, την εταιρική διακυβέρνηση, κ.λπ.). Αυτό μπορεί επίσης να καταστήσει το στρατηγικό προγραμματισμό δυσκολότερο και να θέσει τις προκλήσεις στη τραπεζική διαχείριση, ειδικά δεδομένου ότι ο αριθμός των πεπειραμένων και εκπαιδευμένων τραπεζικών είναι σχετικά χαμηλός σε κάποιες NMS.

Η περαιτέρω ανάλυση δείχνει ότι οι περισσότερες τράπεζες συσχετίζουν τους στρατηγικούς κινδύνους για το ερχόμενο έτος με την ανάγκη να αυξηθεί η λειτουργική απόδοση και ο φόβος να κάνουν έτσι (δείτε το διάγραμμα 4).



Διάγραμμα 3



Διάγραμμα 4

Επιπλέον, μερικές τράπεζες αναφέρουν ότι οι μέτοχοι ή και οι ξένοι ιδιοκτήτες τους επιβάλλουν τις υψηλές προσδοκίες κέρδους, οι οποίες είναι δύσκολο να συναντηθούν σε μια συνεχή βάση. Οι οικονομικές και τεχνολογικές καινοτομίες, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης του κινδύνου, θέτουν επίσης μερικούς στρατηγικούς κινδύνους για το ερχόμενο έτος, ειδικά στις τράπεζες NMS. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι πρέπει να εφαρμόσουν τις προηγμένες τεχνικές διαμόρφωσης και διαχείρισης του κινδύνου, καθώς επίσης να αρχίσουν με τους νέους τύπους οικονομικών προτερημάτων, με τους οποίους είχαν μέχρι τώρα σχετικά λίγη εμπειρία. Ομοίως, οι λειτουργικοί κίνδυνοι βλέπονται σημαντικοί από μερικές τράπεζες, κυρίως από τα ΕΕ- 15.

Αυτό δίνει έμφαση στον κίνδυνο μιας διακοπής του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ή η ανικανότητα του συστήματος διαχείρισης του κινδύνου να διαχειριστεί με την ανάπτυξη του ιδρύματος, ενδεχομένως καταστρεπτικά για την εικόνα και το προφίλ κινδύνου της τράπεζας. Ένας σημαντικός αριθμός τραπεζών βλέπουν επίσης, τους στρατηγικούς κινδύνους για να επεκταθεί η σειρά των προϊόντων και να βελτιστοποιηθεί το δίκτυο διανομής. Κυρίως, αυτό απεικονίζει την επιθυμία των τραπεζών να διαφοροποιήσει, να μειώσει την εξάρτηση στο μερίδιο του εισοδήματος και να υπερνικήσει την διάβρωση του ορίου εισοδήματος. Άλλοι τύποι στρατηγικών συμμαχιών βλέπουν επίσης, ως στρατηγικούς κινδύνους διάφορες άλλες τράπεζες.

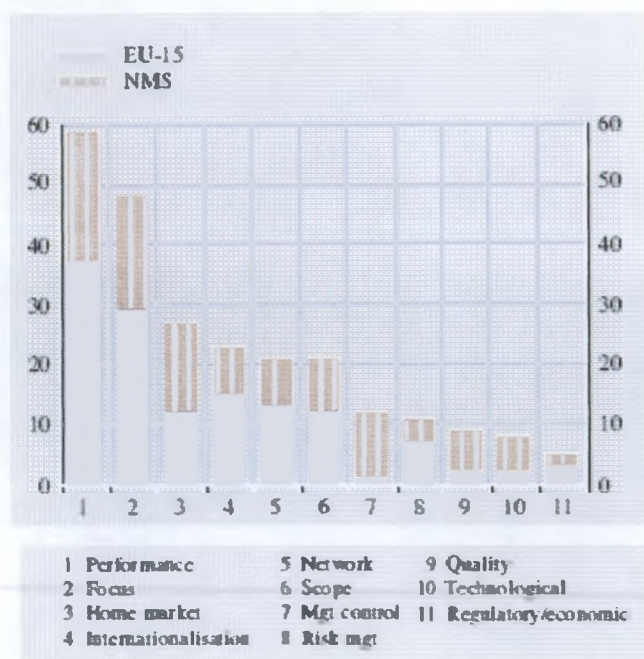
Ένας μικρός αλλά σημαντικός αριθμός τραπεζών, και από την Ε.Ε.- 15 και των ΝΜΣ, βλέπει τους στρατηγικούς κινδύνους που συνδέονται με τη σταθεροποίηση. Αυτό απεικονίζει και μια ανησυχία για την υψηλή τιμή των άμεσων, έμμεσων δαπανών και των σχετικών κινδύνων με την προγραμματισμένη (διεθνή) επέκταση. Οι τράπεζες από την Ε.Ε.- 15 (μικρές εσωτερικά προσανατολισμένες και μεγάλες διεθνείς τράπεζες) φαίνονται να ανησυχούν ιδιαίτερα για την υψηλή τιμή που είναι να πληρώσουν για τη σταθεροποίηση. Ένας ίσος αριθμός κυρίως μικρών τραπεζών (ΝΜΣ) βλέπουν τους στρατηγικούς κινδύνους να σχετίζονται με μια προγραμματισμένη ή τρέχουσα επέκταση (στο εξωτερικό). Αυτό αφορά την αβεβαιότητα μερικών, πρώτιστα μικρών τραπεζών για το εάν πρέπει να μείνουν ανεξάρτητες σε ένα τραπεζικό περιβάλλον όπου το μέγεθος γίνεται όλο και περισσότερο σημαντικό.

7.2 Μεσοπρόθεσμες στρατηγικές

Οι εναγομένων τράπεζες ρωτήθηκαν τι προέβλεπαν αυτήν την περίοδο ως τρεις κύριους μεσοπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους τους και ποιες στρατηγικές αλλαγές - ενδεχομένως - ανέμεναν να αντιμετωπίσουν ή να εφαρμόσουν κατά τη διάρκεια των ερχόμενων ετών. Αυτό το τμήμα συνοψίζει τις απαντήσεις από τις μεμονωμένες τράπεζες, που διακρίνονται μεταξύ Ε.Ε.- 15 και ΝΜΣ. Οι στρατηγικοί στόχοι ταξινομήθηκαν σύμφωνα με τη σημασία τους από την άποψη του αριθμού των απαντήσεων. Πρέπει να σημειωθεί ότι αυτοί οι στρατηγικοί στόχοι είναι μερικές φορές ιδιαίτερα αλληλοεξαρτώμενοι. Παραδείγματος χάριν, η σταθεροποίηση και η αύξηση μπορούν να απαιτήσουν μια αναδιοργάνωση των κλάδων δικτύου ή να θέσουν τις προκλήσεις διοίκησης ή διαχείρισης του κινδύνου, μια ισχυρότερη εσωτερική ή διεθνής θέση μπορεί να μην είναι δυνατή χωρίς συμβιβασμό της αποδοτικότητας μια αυξανόμενη εστίαση στα συγκεκριμένα τμήματα πελατών μπορεί το λιγότερο να υπονοήσει πεδίο για τη διαφοροποίηση.

7.3 Οι τρέχοντες στρατηγικοί στόχοι

Από τις απαντήσεις, είναι εμφανείς ότι ο κύριος στρατηγικός στόχος είναι η απόδοση (δείτε το διάγραμμα 5). Αυτό είναι σύμφωνο με τα αποτελέσματα από τα ανωτέρω τμήματα πηγών κινδύνου.



διάγραμμα 5

Περισσότερες από τις μισές τράπεζες περιλαμβάνουν τη βελτίωση της απόδοσης, μέσω των εξής ενεργειών: 1. αύξηση των κερδών, 2. μείωση των δαπανών 3. καλύτερη διάθεση του κεφαλαίου 4. αύξηση της αποδοτικότητας, ως έναν από τους τρέχοντες στρατηγικούς στόχους τους.

Ένας άλλος κύριος στρατηγικός στόχος είναι η αυξανόμενη εστίαση στα συγκεκριμένα τμήματα πελατών - στις λιανικές τραπεζικές εργασίες, στην επένδυση, στις εταιρικές τραπεζικές εργασίες, ή στη διαχείριση των στοιχείων του ενεργητικού. Αυτές οι δύο στρατηγικές πηγαίνουν συχνά μαζί. Περισσότερες από 20 τράπεζες στοχεύουν ταυτόχρονα σε μια υψηλότερη απόδοση και εστιάζουν στα συγκεκριμένα τμήματα πελατών. Η ενίσχυση της θέσης της τράπεζας ως σημαντικός φορέας αγοράς είναι επίσης, κοινή στις μεσοπρόθεσμες στρατηγικές πολλών τραπεζών. Εάν προστεθούν τα εσωτερικά και διεθνή συστατικά ενίσχυσης της θέσεως, λιγότερες από τις μισές τράπεζες φαίνονται να περιλαμβάνονται στην προσπάθεια να διατηρήσουν ή να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Προσαρμόζοντας τους διαύλους οργάνωσης δομών και διανομής (π.χ., μέσω της μεταφοράς, της στέρησης, της αναδόμησης, που βρίσκει τους εναλλακτικούς διαύλους διανομής) και τη διαφοροποίηση στις νέες επιχειρησιακές γραμμές φαίνεται να είναι μέρος των στρατηγικών στόχων κατά περίπου 20% των τραπεζών. Πιο συγκεκριμένα για μερικά ιδρύματα

υπάρχουν ζητήματα όπως οι αλλαγές στην εταιρική διακυβέρνηση, η διοικητική ικανότητα υποδομής για τον κίνδυνο, που βελτιώνουν ή που διατηρούν την ποιότητα των υπηρεσιών, και που προσαρμόζονται στις ρυθμιστικές και οικονομικές αλλαγές.

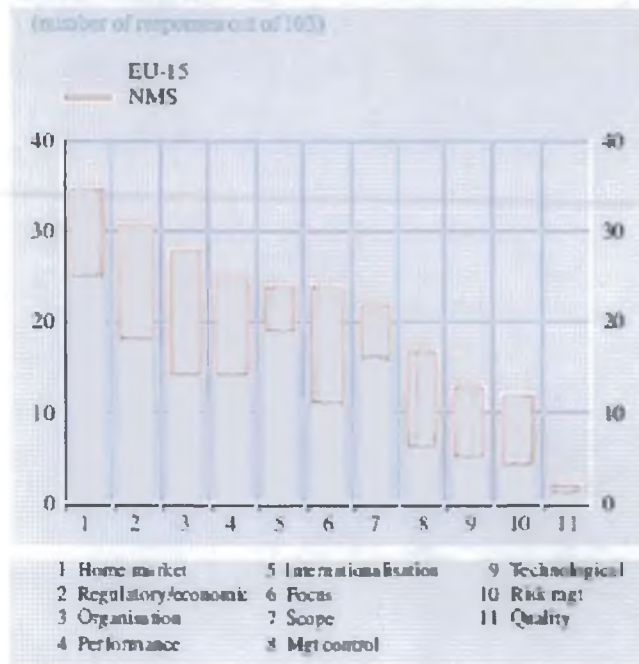
Επιπλέον, μπορεί να διαπιστωθεί ότι αυτοί οι στρατηγικοί στόχοι δεν διαφέρουν πάρα πολύ μεταξύ E.E.- 15 και των τραπεζών NMS. Μόνο η βελτίωση της απόδοσης φαίνεται σχετικά πιο επικρατούσα στις τράπεζες της EE-15, καθώς αναπτύσσουν τις κατάλληλες εταιρικές δομές διακυβέρνησης και την ποιότητα των υπηρεσιών είναι περισσότερο ένα στρατηγικό ζητήματα για τις NMS τράπεζες. Αυτές οι διαφορές μπορούν να αποδοθούν στις διαφορές στο οικονομικό περιβάλλον, καθώς η χαμηλή αύξηση των E.E.-15 οδήγησε τις τράπεζες να ψάξουν τους τρόπους για να βελτιωθεί η απόδοση, ενώ οι τράπεζες NMS ήρθαν αντιμέτωπες με ένα διαφορετικό σύνολο προκλήσεων, συμπεριλαμβανομένου ενός φόβου για το μερίδιο της αγοράς, τον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Επίσης, οι ειδικοί παράγοντες είχαν επιπτώσεις στις στρατηγικές των τραπεζών NMS. Αυτοί περιέλαβαν την διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων των πελατών και αύξησαν την ξένη παρουσία, με αποτέλεσμα να αναγκαστούν να αυξήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών, να βελτιώσουν τους εταιρικούς κανόνες διακυβέρνησής τους και να αναπτύξουν τη διαχείριση του κινδύνου.

7.4 Οι αναμενόμενες στρατηγικές αλλαγές

Κατά τη διάρκεια του μεσοπρόθεσμου χρόνου, μερικές αλλαγές στους στρατηγικούς στόχους είναι ορατές. Το διάγραμμα 6 δείχνει ότι τα περισσότερα στρατηγικά ζητήματα παραμένουν σημαντικά στο μέλλον, αλλά τα δύο σημαντικά ζητήματα όπου οι τράπεζες στοχεύουν και στρέφουν την τρέχουσα στρατηγική τους απόδοση, λαμβάνουν τη χαμηλότερη γενική σημασία. Το διάγραμμα επίσης, παρουσιάζει ότι οι στρατηγικοί στόχοι γίνονται περισσότερο διασκορπισμένοι σε ένα μικρότερο αριθμό τραπεζών και υιοθετούν μια παρόμοια στρατηγική. Η περαιτέρω ανάλυση δείχνει ότι οι περισσότερες τράπεζες είναι προσδιορισμένες σε αύξηση της απόδοσης ή στην εστίαση των πελατών ως τμήμα της τρέχουσας στρατηγικής και ως νέοι στόχοι, κυρίως στον τομέα της εσωτερικής και διεθνούς σταθεροποίησης, των αλλαγών στην οργανωτική δομή, και της ανταπόκρισης στις ρυθμιστικές αλλαγές. Αυτό μπορεί

να εξηγηθεί από το γεγονός ότι αυτές οι τράπεζες είναι αυτήν την περίοδο εν εξελίξει για να διατηρήσουν ή να αυξήσουν την αξία των μετόχων και την πεποίθηση της κατοχής μιας επαρκούς εστίασης πελατών.

Γενικότερα, τα λεπτομερή στοιχεία προτείνουν ότι πολλές τράπεζες ρυθμίζουν τους μεσοπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους τους. Γενικά, λιγότερο από το ένα τρίτο των τραπεζών βλέπει μια ανάγκη για τη συνέχιση των τρέχον στρατηγικών στόχων.



διάγραμμα 6

Κατά τη διάρκεια του μεσοπρόθεσμου τριμήνου 35 των τραπεζών που συμμετείχαν στην έρευνα απαρίθμησαν ως κύριο στόχο τους τη σταθεροποίηση των εγχώριων θέσεων τους στην αγορά. Εντούτοις, αυτό ίσχυε για τις τράπεζες της ΕΕ- 15 και όχι για τις τράπεζες της ΝΜΣ, ενδεχομένως επειδή οι αγορές της ΝΜΣ είναι πιο συγκεντρωμένες. Οι πιο αδύναμες για προοπτική οικονομικής ανάπτυξης μπορεί επίσης να διαδραματίσουν έναν ρόλο.

Φθάνοντας σε μια αρκετά μεγάλη κλίμακα, είτε εσωτερικά είτε διεθνώς, θα γίνει η κύρια στρατηγική ανησυχία για περισσότερες από τις μισές τράπεζες που ερευνούνται. Αυτό ισχύει για τις μεγάλες τράπεζες, αν και επίσης ένας μεγάλος αριθμός μικρών τραπεζών όλο και περισσότερο επιδιώκει μια διεθνή παρουσία. Στη δεύτερη περίπτωση, το ένα τρίτο των τραπεζών προσπαθεί να προσαρμοστεί στις ρυθμιστικές αλλαγές ως κύρια πρόκληση κατά τη διάρκεια

των ερχόμενων ετών. Αυτό είναι λόγω της αναμενόμενης αύξησης στις δαπάνες συμμόρφωσης και τις οργανωτικές αλλαγές λόγω του νέου κανονισμού, ειδικότερα Βασιλεία-II (basel –II) (κύρια πρότυπα επάρκειας) και αλλαγές στα διεθνή πρότυπα λογιστικής (όπως η εισαγωγή της δίκαιης λογιστικής αξίας). Επιπλέον, περίπου 30 τράπεζες φαίνεται να λαμβάνουν υπόψη τους μερικές οργανωτικές αλλαγές κατά τη διάρκεια των ερχόμενων ετών, οι οποίες μπορούν να αποδοθούν στο γρήγορο ρυθμό πραγματοποίησης της σταθεροποίησης. Μερικές τράπεζες επίσης ανέφεραν ότι σκέφτονται τις τρέχουσες εταιρικές συμμετοχές ή τις συμμαχίες, ενώ άλλες βλέπουν την αξία στη μεταφορά ή στην προσπάθεια να βρουν πρόσθετους διαύλους διανομής για να πωλήσουν τα νέα τραπεζικά προϊόντα.

Μεσοπρόθεσμα, λιγότερες τράπεζες κρίνουν απαραίτητο να συνεχίσουν τη βελτίωση της απόδοσης, έναντι των στοιχείων στην παράγραφο 7.3. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην εμπιστοσύνη τους στα μέτρα αυτής της εν εξελίξει περιόδου ώστε να διατηρήσει ή να αυξήσει την αξία των μετόχων. Ομοίως, λιγότερες τράπεζες φαίνονται ανήσυχες για το εάν εστιάζουν σωστά στις λιανικές ή χονδρικές τραπεζικές εργασίες, ίσως επειδή πολλές τράπεζες έχουν αποφασίσει ήδη σχετικά με τη μελλοντική εστίασή τους (δείτε και το διάγραμμα 5). Εντούτοις, μερικές τράπεζες θεωρούν διαφορετικό ακόμα και το πεδίο με την προσφορά των διαφορετικών τύπων προϊόντων στους υπάρχοντες πελάτες τους. Οι μεσοπρόθεσμες στρατηγικές αλλαγές στον εταιρικό έλεγχο διακυβέρνησης και διαχείρισης, τη διαχείριση κινδύνου, τις τεχνολογικές καινοτομίες, και την προσοχή στην ποιότητα είναι συγκεκριμένες για έναν μικρό αριθμό τραπεζών ιδίως στις τράπεζες της NMS. Αυτό προτείνει ότι οι περισσότερες τράπεζες είναι άνετες με τις υπάρχουσες διοικητικές δομές (έλεγχος) και τις τεχνολογίες τους, και επίσης ότι ένας μικρότερος αριθμός τραπεζών, ιδιαίτερα σε NMS τράπεζες προγραμματίζει να προφθάσει τα υψηλότερα πρότυπα.

Όπως αναφέρεται πριν, αυτές οι διαφορές μπορούν να αποδοθούν στην πρόσφατες αναδιαρθρώσεις και την ιδιωτικοποίηση πολλών NMS τραπεζών, ενώ η εσωτερική οικονομική επιβράδυνση αναγκάζει πολλές Ε.Ε.- 15 τράπεζες να εσιάζουν περισσότερο στην απόδοση - ενίσχυση των μέτρων και στην ανάπτυξη.

7.5 Οι επιπτώσεις για την τραπεζική της Ε.Ε.

7.5.1 Τομέας δομές

Τα ανωτέρω αποτελέσματα δείχνουν ότι βραχυπρόθεσμα, οι περισσότερες τράπεζες της Ε.Ε. ενδιαφέρονται πρώτιστα για τους κινδύνους που προέρχονται από το μακροοικονομικό περιβάλλον. Εντούτοις, οι στρατηγικοί κίνδυνοι είναι επίσης πιθανό να είναι μια σημαντική πηγή κινδύνου για τις τράπεζες, όπως συμβαίνει ειδικά στις NMS. Μερικές μελέτες υποστηρίζουν ότι οι στρατηγικοί κίνδυνοι πρέπει να είναι στην κορυφή της ημερήσιας διάταξης. Από αυτή την άποψη, είναι καθησυχαστικό ότι οι τράπεζες της Ε.Ε. φαίνονται να αναμένουν να λάβουν τα απαραίτητα στρατηγικά μέτρα για να διατηρήσουν τα επαρκή επίπεδα αποδοτικότητας και φερεγγυότητας, με την κατάλληλη απόφαση να επενδύσουν τα χρήματα του ιδρύματος. Τα αποτελέσματα από αυτήν την έρευνα δείχνουν τη δυνατότητα για την περαιτέρω σταθεροποίηση στον τραπεζικό τομέα της Ε.Ε., ο οποίος μπορεί να επιταχύνει καλά στο εγγύς μέλλον. Οι NMS τράπεζες φαίνονται γρήγορες προς το υπόλοιπο του τραπεζικού τομέα της Ε.Ε. από την άποψη της αξιολόγησης του κινδύνου και των στρατηγικών. Αυτό προκύπτει από τη γρήγορη οικονομική ανάπτυξη των χωρών τους, την υψηλή οικονομική ανάπτυξη και την μεγάλη ξένη παρουσία, που οδηγεί σε μια μεταφορά των δεξιοτήτων και την πρόληψη των τραπεζών με τα αντίστοιχα των τραπεζών της Ε.Ε.-15. Μεσοπρόθεσμα, οι τράπεζες αναμένουν τις ρυθμιστικές αλλαγές και τις αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον για να ασκήσουν μια σημαντική επίδραση. Αυτό απαιτεί μια προσεκτική εκτίμηση και έναν προγραμματισμό οποιωνδήποτε ρυθμιστικών μεταρρυθμίσεων που μπορούν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στον τραπεζικό τομέα της Ε.Ε., καθώς επίσης και έναν σταθερό διάλογο μεταξύ των εποπτικών αρχών και των τραπεζών.

8. Η μεταφορά στον τομέα της ηλεκτρονικής τράπεζας. (Έρευνα)

Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει λεπτομερώς τη μεταφορά των σχεδίων στον τραπεζικό τομέα της Ε.Ε., και στηρίζεται σε μια έρευνα Μάρτιος-Απριλίου 2004 για 82 μεμονωμένες τράπεζες από δεκαεννέα χώρες της Ε.Ε. και τις αθροισμένες απαντήσεις από πέντε εποπτικά αρχές. Εξετάζει επίσης, τις

ανησυχίες των αρχών για τη συμπεριφορά των τραπεζών στη μεταφορά που προέκυψε από ένα χωριστό θέμα των εποπτικών αρχών.

8.1 Τι μεταφέρει:

Για το σκοπό της έρευνας, η μεταφορά ορίζεται ως ο ανεφοδιασμός σε ένα πιστωτικό ίδρυμα από μια άλλη οντότητα των υπηρεσιών και των εγκαταστάσεων που αποτελούν μέρος των επιχειρησιακών διαδικασιών που είναι απαραίτητες για την παροχή τραπεζικών εργασιών ή άλλες οικονομικές υπηρεσίες. Ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό γνώρισμα της μεταφοράς είναι ότι ο άμεσος έλεγχος αυτών των διαδικασιών μετατοπίζεται στον εξωτερικό φορέα παροχής υπηρεσιών, ο οποίος μπορεί να είναι μια ενδοομαδική επιχείρηση, ή μια ανεξάρτητη τρίτη ή μια κοινοπραξία με έναν ανεξάρτητο τρίτο. Από αυτόν τον καθορισμό είναι σαφές ότι η μεταφορά που προβλέπεται σε αυτήν την έρευνα καλύπτει τις βασικές δραστηριότητες των τραπεζών, καθώς επίσης και τις δραστηριότητες που υποστηρίζουν αυτήν την επιχείρηση πυρήνων. Οι απομακρυσμένες λειτουργίες, καθόλου σχετικές με την παροχή οικονομικών υπηρεσιών (π.χ., καθαρισμός, τροφοδότηση), δεν εξετάζονται. Επιπλέον, μια διάκριση μπορεί να γίνει μεταξύ της μεταφοράς των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών. Στην προηγούμενη περίπτωση, μόνο τα μέρη - μεμονωμένες δραστηριότητες - ολόκληρης μιας διαδικασίας μεταφέρονται, όπως η εκτύπωση των δηλώσεων απολογισμού, ενώ στην τελευταία περίπτωση ολόκληρη η επιχειρησιακή διαδικασία - που αποτελείται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων - μεταφέρεται π.χ., η ολόκληρη διαχείριση των απολογισμών των πελατών.

8.2 Η Προοπτική των τραπεζών της Ε.Ε.

Αυτό το τμήμα περιγράφει την εμπειρία των τραπεζών της Ε.Ε. που συμμετείχε στην έρευνα της μεταφοράς. Εξετάζει αρχικά τη σχετικότητα του φαινομένου, πριν απεικονίσει τα επιχειρησιακά πρότυπα χρησιμοποιώντας και τις υποκείμενες δραστηριότητες στη μεταφορά, και έπειτα περιγράφει τα τραπεζικά κίνητρα που έχει αναφέρει. Τέλος, εκφράζει τις απόψεις των τραπεζών σχετικά με τους κινδύνους και ποιες τράπεζες κάνουν για να μετριάσουν αυτούς τους κινδύνους.

8.2.1 Η Σχετικότητα της μεταφοράς

Η μεταφοράς έχει γίνει ένα διαδεδομένο φαινόμενο στον εταιρικό τομέα της Ευρώπης. Μια πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι σχεδόν οι μισές από τις 500 κορυφαίες επιχειρήσεις της Ευρώπης έχουν αναλάβει τη μεταφορά κάποιου είδους ή το έχουν προγραμματίσει για τον ερχόμενο έτος. Επίσης, έδειξε ότι οι οικονομικές υπηρεσίες ξεχώρισαν από το μέγεθος της άποψης των αναφερθέντων προγραμμάτων. Από τη δεκαετία του '70, οι τράπεζες έχουν μεταφέρει ένα μέρος των υπαλληλικών δραστηριοτήτων, όπως η εκτύπωση και η αποθήκευση των στοιχείων. Στη δεκαετία του '80 και τη δεκαετία του '90, η μεταφορά του μαζεμένου ρυθμού υπηρεσιακών πληροφοριών λόγω της γρήγορης εξελίξεις στον τομέα της πληροφοριακής τεχνολογίας. Αυτήν την περίοδο, περισσότερες στρατηγικές περιοχές γίνονται επίσης, υπαγόμενες στη μεταφορά. Μια άλλη τάση που έχει πρόσφατα λάβει την ευρεία προσοχή μεταφέρει παράκτια, δηλαδή μεταφέρει πέρα από τα εθνικά ορία. Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι εταιρίες στην Ε.Ε. ειδικεύονται όλο και περισσότερο σε έναν περιορισμένο αριθμό βασικών δραστηριοτήτων, που καθορίζονται από τις ικανότητες των πυρήνων τους, ενώ εξωτερικεύουν τους μη θεμελιώδεις στόχους. Η μεταφορά υιοθετήθηκε κάπως αργότερα από τον τραπεζικό τομέα, αλλά όλο και περισσότερο, γυρίζει στην αποδοτικότητα και την ανάγκη να εστιάσει στους πυρήνες των επιχειρήσεων ώστε και τα δεδομένα και οι δαπάνες συναλλαγής άρχισαν να μειώνονται (δηλ., οι φορείς παροχής υπηρεσιών της μεταφοράς ήταν σε θέση να μειώσουν τις δαπάνες), οι τράπεζες άρχισαν να μεταφέρουν ένα μερίδιο των δραστηριοτήτων τους αν και η μεταφορά είναι σημαντικότερη υπάρχουν ακόμα διάφορες αβέβαιες πτυχές και έννοιες της μεταφοράς, καθώς επίσης και οι επιπτώσεις στις τράπεζες.

Οι τράπεζες μερικές φορές στερούνται μια σαφή εικόνα των επιτευγμάτων και της εμπειρίας των λόρδων της βιομηχανίας, ο βαθμός στον οποίο η μεταφορά έχει υιοθετηθεί στην τραπεζική βιομηχανία και στο πώς η αγορά μεταφοράς διαμορφώνεται για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις τους. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να οφείλεται εν μέρει, στις τράπεζες που είναι γενικά μάλλον απρόθυμες να αποκαλύψουν τις λεπτομέρειες στα πρότυπα μεταφοράς τους, δεδομένου ότι δεν θέλουν άλλες τράπεζες να αντιγράψουν τις στρατηγικές τους. Η παρούσα μελέτη δείχνει ότι 80 στις 82 τράπεζες που ερευνήθηκαν εξέθεσαν

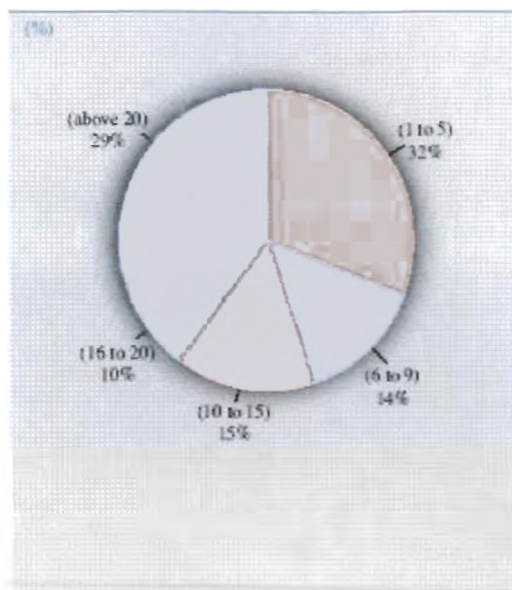
κάποια μορφή μεταφοράς. Το δείγμα 80 τραπεζών αποτελέστηκε από 45 τράπεζες της ΕΕ- 15 και 35 από τη ΝΜΣ.

Τρεις χώρες της ΕΕ- 15 και δύο της ΝΜΣ παρείχαν μια συνολική άποψη σχετικά με τη μεταφορά στον τραπεζικό τομέα της χώρας τους. Επίσης, οι απαντήσεις από τις πέντε εποπτικές αρχές που εκθέτουν τις συνολικές πληροφορίες δείχνουν ότι η μεταφορά είναι ένα διαδεδομένο φαινόμενο στη χώρα τους. Επιπλέον, οι απαντήσεις τους συμφωνούν ευρέως με τα σχέδια που παρατηρούνται για τις 80 τράπεζες στο τρέχον δείγμα που συζητείται κατωτέρω.

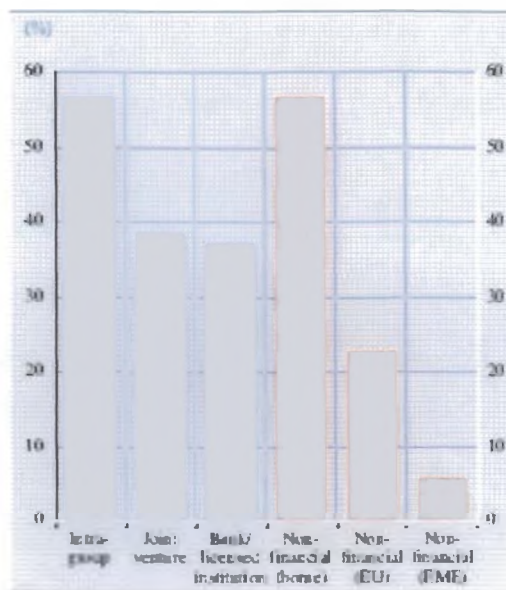
8.2.2 Τα επιχειρησιακά μοντέλα

Το διάγραμμα 7 παρουσιάζει μια ποικιλία στη μεταφορά των σχεδίων στις 80 τράπεζες της ΕΕ που ανέλαβαν κάποια μορφή μεταφοράς. Βασικά, μια διάκριση μπορεί να γίνει μεταξύ των τραπεζών που έχουν σχετικά λίγους αναδόχους, για παράδειγμα, λιγότεροι από 10, και των τραπεζών που έχουν έναν μεγάλο αριθμό μεταφερόμενων αναδόχων, για παράδειγμα, περισσότερο από 10 ή 15. Οι τελευταίες είναι πιθανώς τράπεζες που είναι μέρος μιας οικονομικής ομάδας που προσφεύγει στην ενδοομαδική μεταφορά, ενώ οι πρώτες αναφέρονται στις τράπεζες που έχουν προσφύγει στους εξωτερικούς φορείς παροχής υπηρεσιών. Αυτός ο ισχυρισμός επιβεβαιώνεται από το διάγραμμα 8, εκθέτοντας το πεδίο των επιχειρησιακών προτύπων που χρησιμοποιούνται στη μεταφορά. Δείχνει ότι σχεδόν τα δύο τρίτα των εναγομένων τραπεζών εφαρμόζουν τα αιχμάλωτα πρότυπα (ενδοομαδική, κοινοπραξία ή στρατηγική συμμαχία).

Οι καθαρές ενδοομαδικές λύσεις και οι τοπικές μη οικονομικές επιχειρήσεις (NFI) προτιμώνται εξίσου. Επιπλέον, οι τράπεζες χρησιμοποιούν συχνά ταυτόχρονα τους διαφορετικούς τύπους επιχειρησιακών προτύπων, ανάλογα με τον τύπο των μεταφερόμενων δραστηριοτήτων.



Διάγραμμα 7



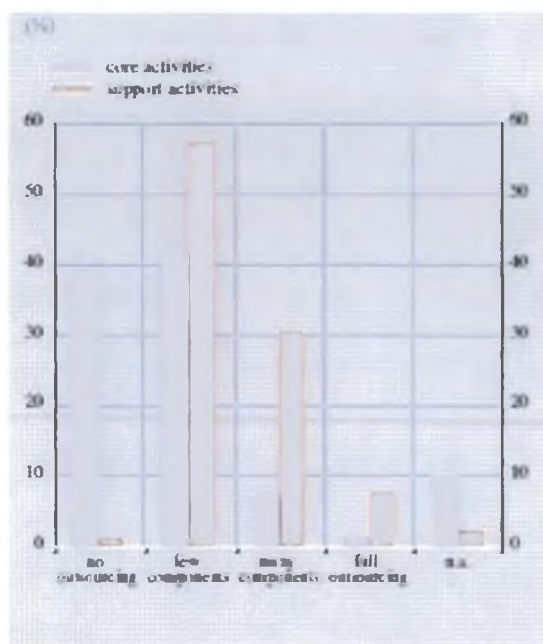
Διάγραμμα 8

Μέσα σε μια τράπεζα σχεδόν κατά μέσο όρο χρησιμοποιούνται δύο επιχειρησιακά πρότυπα για τη μεταφορά. Οι εναγόμενες τράπεζες της Ε.Ε. δεν φαίνονται να έχουν πολλά προγράμματα μεταφοράς με τους προμηθευτές ως παράκτια κέντρα στις αναπτυσσόμενες οικονομίες της αγοράς. Επιπλέον, μόνο το 25% των εναγομένων τραπεζών εξετάζουν τη μελλοντική μεταφορά στις παράκτιες θέσεις, οι οποίες γενικά έχουν τη φήμη ύπαρξης μεγαλύτερου κόστους αποδοτικότητας αλλά λιγότερο ρυθμιζόμενο. Περίπου το 60% των τραπεζών που ερευνήθηκαν είτε ότι σίγουρα δεν θα μετέφεραν τις δραστηριότητες στις παράκτιες θέσεις.

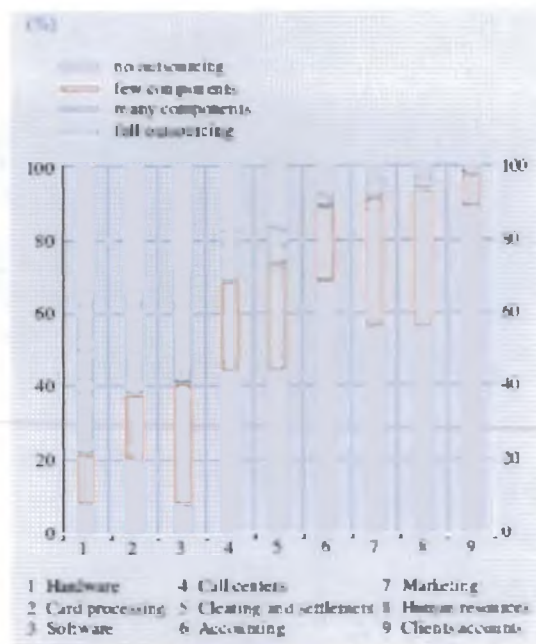
8.2.3 Οι δραστηριότητες της μεταφοράς

Παρακάτω εξετάζονται οι τύποι των δραστηριοτήτων που μεταφέρονται σύμφωνα με τις υπάρχουσες πληροφορίες (δείτε το διάγραμμα 9) το οποίο δείχνει ότι οι περισσότεροι είναι τύποι δραστηριοτήτων υποστήριξης, οι οποίοι σχεδόν το 40% των περιπτώσεων είναι σημαντικά ή εντελώς μεταφερόμενοι. Αφ' ετέρου, η μεταφορά των βασικών δραστηριοτήτων όπως οι δραστηριότητες του Υπουργείου Οικονομικών, η διαχείριση του κινδύνου ή η διαχείριση των δεδομένων του ενεργητικού είναι πολύ περιορισμένη ή ανύπαρκτη κατά 80% των τραπεζών. Όταν οι τράπεζες ανήκουν στις μεγαλύτερες δομές των ομάδων, οι βασικές δραστηριότητες μεταφέρονται συχνά μέσα στην ομάδα, όπου η παραγωγή ορισμένων οικονομικών προϊόντων (υποθήκες, μίσθωση, κ.λπ....)

συγκεντρώνονται σε ορισμένες ειδικευμένες επιχειρήσεις, ενώ η διανομή αυτών των προϊόντων πραγματοποιείται από τις άλλες επιχειρήσεις της ομάδας.



Διάγραμμα 9

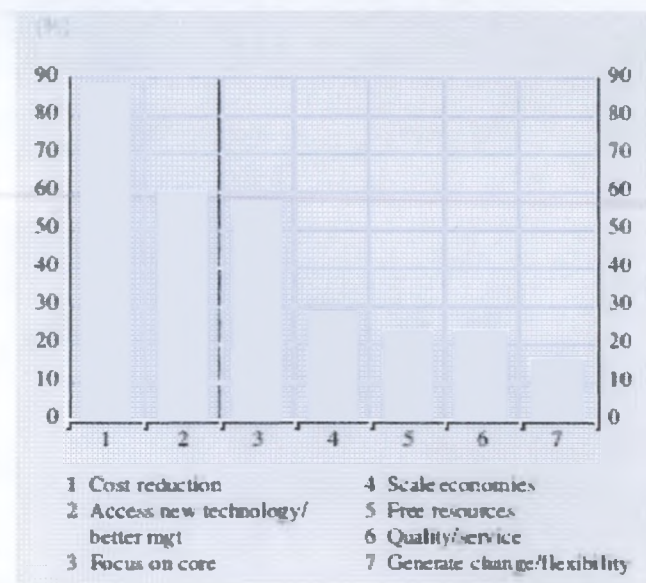


Διάγραμμα 10

Από τις δραστηριότητες υποστήριξης, το διάγραμμα 10 δείχνει ότι η υποβολή εκθέσεων από τις τράπεζες, ιδίως εκείνες που συχνότερα μεταφέρονται περιλαμβάνουν τις λειτουργίες εγκατάστασης υλικού και συντήρησης, ανάπτυξη λογισμικού και την επεξεργασία καρτών (IT). Σχεδόν μία στις τρεις των ερευνημένων τραπεζών έχουν μεταφέρει τις τηλεφωνικές υπηρεσίες του σε ένα τηλεφωνικό κέντρο. Για να συνοψίσουμε, η εστίαση της μεταφοράς βρίσκεται στις υπηρεσίες των «πίσω γραφείων». Επιπλέον, περίπου το 50% των τραπεζών που ερευνήθηκαν είπαν ότι γνώριζαν το γεγονός ότι οι μεταφερμένες δραστηριότητές τους μεταφέρθηκαν σε μια αλυσίδα, δηλ., ο φορέας παροχής υπηρεσιών εκτέλεσε με υπεργολαβία τα δεδομένα της υπηρεσίας σε άλλους προμηθευτές. Το ποσοστό ήταν ελαφρώς υψηλότερο στις τράπεζες της ΕΕ-15 έναντι των ΝMS. Η αλυσιδωτή μεταφορά αφορά κυρίως την IT (60%), τις υπηρεσίες πληρωμής (20%), τη δυνατότητα και άλλες λειτουργίες υποστήριξης (20%).

8.2.4 Τα κίνητρα για τη μεταφορά

Πρωταρχικό κίνητρο για τη μεταφορά είναι η μείωση των δαπανών, που αναφέρεται σχεδόν κατά 90% στις εναγόμενες τράπεζες (δείτε το διάγραμμα 11). Στη δεύτερη περίπτωση, περίπου το 60% της αναφερόμενης πρόσβασης των τραπεζών στην καλύτερη τεχνολογία και την υποδομή (συμπεριλαμβανομένης μιας επαγγελματικής διαχείρισης των υπηρεσιών) και τη στρατηγική στις βασικές δραστηριότητες.



Διάγραμμα 11

Ένας μικρότερος αριθμός τραπεζών βλέπει επίσης, τα πρόσθετα οφέλη από τα πλεονεκτήματα της κλίμακας, δεδομένου ότι είναι σε θέση να βελτιώσουν τις συμπράξεις, να επιτύχουν τα οφέλη διαφοροποίησης ή να βελτιώσουν τις υπηρεσίες. Το τέταρτο των ερευνημένων τραπεζών είτε επίσης, ότι η μεταφορά επιτρέπει την ανακούφιση στους περιορισμούς των πόρων, π.χ., όταν υπάρχει μια έλλειψη εσωτερικού προσωπικού ή τεχνογνωσίας, και για να ενισχύσει τις υπηρεσίες και να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών. Τέλος, στη μια από τις έξι τράπεζες, που παράγουν μια “ορμή” για την αλλαγή ή που επιδιώκουν να επιτύχουν τη μεγαλύτερη ευελιξία σε όλη την οργάνωση φαίνεται ως ο έγκυρος κινητήρας για τη μεταφορά. Εν προκειμένου, μπορεί να αναφερθεί ότι μερικά καινοτόμα οικονομικά ιδρύματα βλέπουν πραγματικά μια δυνατότητα για τη συμμετοχή τους ως προμηθευτές στην μεταφερόμενη αγορά με το μετασχηματισμό του υψηλού κόστους χαμηλό ρόλο λειτουργιών των πίσω γραφείων στις εμπορικές επιχειρήσεις έναντι του συνεταιρισμού με τους

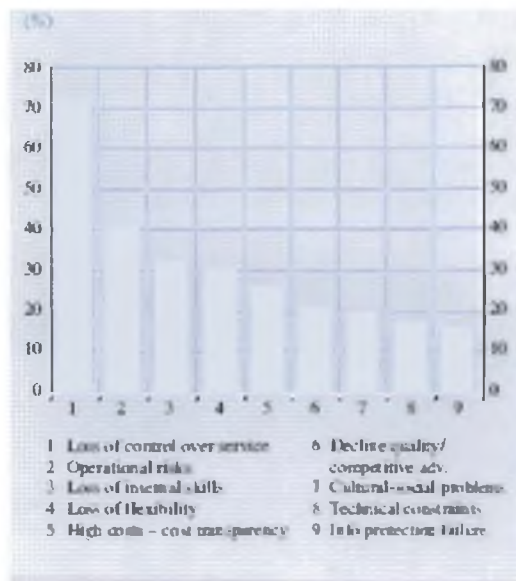
βασικούς προμηθευτές. Οι προμηθευτές συγκεντρώνουν χαρακτηριστικά, τυποποιούν, και ιστό-επιτρέπουν τις διαδικασίες πίσω γραφείων του πελάτη. Επίσης επανεκπαιδεύουν, εξουσιοδοτούν και παρακινούν το προσωπικό για τα προτερήματα και τη δύναμη των πίσω-γραφείων για να προσελκύσουν τους εξωτερικούς πελάτες.

8.2.5 Οι κίνδυνοι και ο μετριασμός του κινδύνου

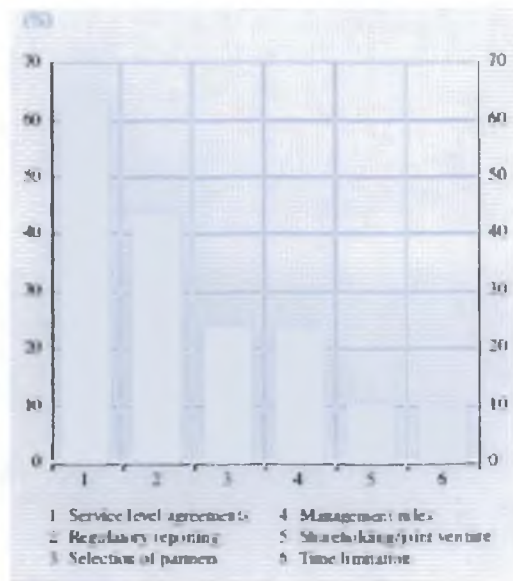
Σαφώς, ορισμένες τράπεζες δεν θεωρούν ότι η μεταφορά είναι ελεύθερος κίνδυνος. Οι περισσότερες τράπεζες αναφέρουν δύο έως τρεις διαφορετικούς κινδύνους σχετικούς με τη μεταφορά. Ένας μικρός αριθμός τραπεζών, περίπου 15% του δείγματος, αναφέρει πέντε ή περισσότερους κινδύνους. Πιο συγκεκριμένα, σχεδόν το 75% των τραπεζών που συμμετέχουν στην έρευνα βλέπουν έναν πιθανό κίνδυνο από την απώλεια ελέγχου των δραστηριοτήτων ή της μεταφοράς των υπηρεσιών ή από μια ανεπιθύμητη εξάρτηση στο φορέα παροχής υπηρεσιών (δείτε το διάγραμμα 12).

Περίπου το 40% θεωρούν τους λειτουργικούς κινδύνους, όπως μια διακοπή στη δυνατότητα πρόσβασης, μια απώλεια δεδομένων, κ.λπ. Περίπου το ένα τρίτο των τραπεζών φοβούνται ότι θα χάσουν ορισμένες θεσμικές δεξιότητες ή θα χάσουν την ευελιξία να αντιδράσουν στις αλλαγές της συμπεριφορά των πελατών ή στις αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον, οι οποίοι μπορεί να φανεί ως στρατηγικοί κίνδυνοι. Επιπλέον, το 20% με 25% των εναγομένων τραπεζών βλέπουν να διακινδυνεύουν στη μεταφορά από το υψηλό κόστος ή από μια πιθανή πτώση στο ποιοτικό επίπεδο παρεχόμενης υπηρεσίας, που συνδυάζεται με μια μείωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός των (που συνεπάγεται μια απώλεια πελατών).

Πολιτιστικά και κοινωνικά προβλήματα (π.χ., αντίσταση από το κατά την παρούσα περίοδο προσωπικό, διαφορές μεταξύ της τράπεζας και του φορέα παροχής υπηρεσιών στην κατανόηση και την προσέγγιση του πελάτη, κ.λπ...) και οι τεχνικοί περιορισμοί (π.χ., λόγω της τεχνικής πολυπλοκότητας) αναφέρονται επίσης σχετιζόμενοι με διάφορες τράπεζες.



Διάγραμμα 12



Διάγραμμα 30

Οι περισσότερες τράπεζες της Ε.Ε. έχουν τις συγκεκριμένες συμβάσεις, αποκαλούμενες επιπέδου συμφωνίας υπηρεσιών, και απαιτούν επίσης, μια κανονική υποβολή έκθεσης στη διαχείριση της τράπεζας στην απόδοση μεταφοράς του φορέα παροχής υπηρεσιών (επίσης για ρυθμιστικούς λόγους). Αυτές είναι οι κύριες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να διαχειριστούν τους προαναφερθέντες κινδύνους (δείτε τις τράπεζες διαγράμματος 13). με τις εξωτερικές δραστηριότητες μεταφοράς εφαρμόζεται επίσης μια προσεκτική διαλογή των φορέων παροχής υπηρεσιών και περιορίζεται η χρονική διάρκεια των συμβάσεων. Αμοιβαία εταιρική συμμετοχή όπως στην κοινοπραξία ένα επιχειρησιακό πρότυπο μπορεί να φανεί ως φυσική τεχνική μετριάσμού του κινδύνου, δεδομένου ότι περιλαμβάνει μια πιο στενή συνεργασία και μια μεγαλύτερη υποχρέωση και από τους δύο συνεργάτες. Ανεξάρτητα από όλους τους πιθανούς κινδύνους που συνδέονται με τη μεταφορά, οι περισσότερες τράπεζες της Ε.Ε. φαίνονται να ικανοποιούνται με την εμπειρία που είχαν μέχρι τώρα στη μεταφορά.

Η τρέχουσα έρευνα δείχνει ότι οι ρυθμίσεις μεταφοράς επέτυχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε περίπου 75% των τραπεζών. Το υπόλοιπο 25% έδειξε ότι ήταν πάρα πολύ νωρίς για να πει εάν η μεταφορά είχε δημιουργήσει την αναμενόμενη αξία. Από αυτή την άποψη, ο προσεκτικός έλεγχος, η συνειδητοποίηση των κινδύνων, και μια υπονοούμενη ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο πλευρών, από τις οποίες οι δύο επιχειρήσεις

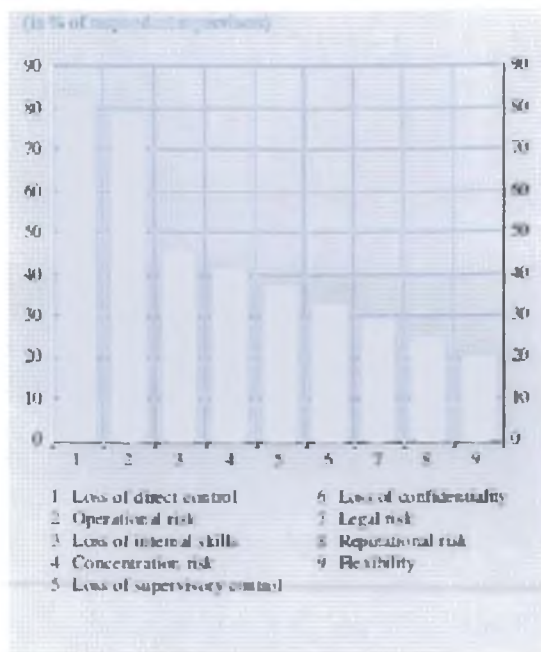
εξελίσσονται με βάση του νόμου να υποχρεωθούν να γίνουν στρατηγικοί συνεργάτες, έχοντας συμβάλει βεβαίως σε αυτήν την θετική αξιολόγηση.

Επιπλέον, ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης μπορεί να αφορά τη μεγάλη έκταση της ενδοομαδικής μεταφοράς (δείτε την παράγραφο της 8.2.2). Μερικές τράπεζες εντούτοις επισήμαναν μερική αρνητική εμπειρία, περιλαμβάνοντας κυρίως μια επιδείνωση στην ποιότητα της υπηρεσίας (15% των τραπεζών ερευνήθηκαν 12 τράπεζες, σε 8 χώρες) και τις υψηλή δαπάνες ή την αγοραστική δύναμη του προμηθευτή (12% των τραπεζών ερευνήθηκαν 10 τράπεζες, σε 7 χώρες).

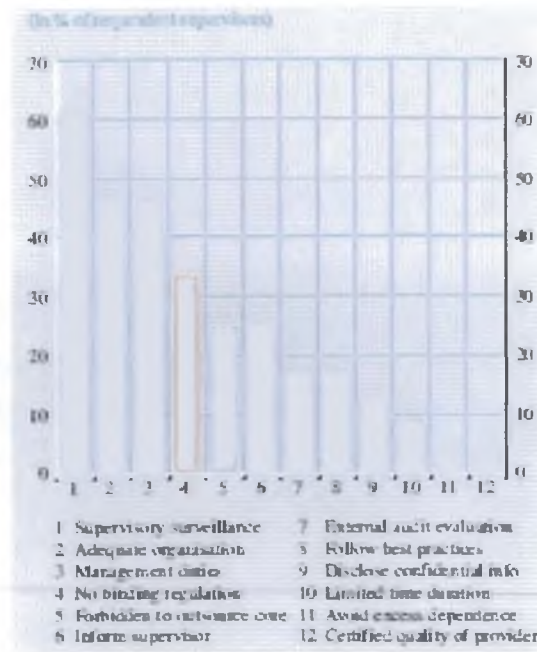
8.3 Η προοπτική των αρχών της Ε.Ε.

Αυτό το τμήμα αναλύει τις απαντήσεις των εποπτικών αρχών σε αυτούς που είδαν ως σημαντικότερους κινδύνους σχετικούς με τη μεταφορά από τις τράπεζες στη χώρα τους και πώς αυτοί οι κίνδυνοι έχουν μετριαστεί μέσω του συνετού κανονισμού. Η έρευνα απαντήθηκε από τις 24 των 25 χωρών της ΕΕ που αντιπροσωπεύονται στο BSC. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εποπτικές αρχές έχουν εκφράσει τις διάφορες ανησυχίες σχετικά με τις στρατηγικές μεταφοράς των τραπεζών. Οι σημαντικότεροι κίνδυνοι σχετικοί με τη μεταφορά, όπως γίνεται αντιληπτή από τους επόπτες, είναι υποδειγμένοι στο διάγραμμα 14. Έναντι με την αξιολόγηση των τραπεζών των κινδύνων, οι τρεις κύριοι κίνδυνοι μοιράζονται από τους τραπεζικούς επόπτες στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Φαίνεται ότι οι 20 από τους 24 επόπτες ανησυχούν για το γεγονός ότι οι τράπεζες χάνουν τον άμεσο έλεγχο των μεταφευμένων δραστηριοτήτων, και 19 από τις 24 βλέπουν τους ενδεχομένως υψηλούς λειτουργικούς κινδύνους (π.χ., απειλή επιχειρησιακής συνοχής ή λειτουργικές αποτυχίες).



Διάγραμμα 14



Διάγραμμα 15

Στη δεύτερη περίπτωση, για τους μισούς από τους επόπτες εμφανίστηκαν να συμμερίζονται τις ανησυχίες ότι οι τράπεζες μπορούν να χάσουν ορισμένες εσωτερικές δεξιότητες και ότι γίνονται πάρα πολύ εξαρτώμενες από έναν μικρό αριθμό επιχειρήσεων μεταφοράς. Πράγματι, έχει υποστηριχτεί ότι υπάρχει μια διαφωνία στην υψηλή συγκέντρωση μεταφοράς στην αγορά - με μόνο μερικούς φορείς παροχής υπηρεσιών, οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν σε μια υπερβολική εξάρτηση και υψηλό κόστος δαπανών στη μετατροπή. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις εξειδικευμένες δραστηριότητες, αλλά πολύ λιγότερο για την IT και τις βασικές λειτουργίες. Σχεδόν το ένα τρίτο των εποπτών ανησύχησε για τους κινδύνους εμπιστευτικότητας και τη δυνατότητα εποπτικού έλεγχου τους που παρακωλύεται.

Άλλες ανησυχίες, όπως οι νομικοί κίνδυνοι, οι κίνδυνοι φήμης και η μειωμένη της ευελιξίας, φαίνονται να είναι οι περισσότεροι επόπτες τραπεζών συγκεκριμένων χώρων. Είκοσι έξι έχουν υιοθετήσει ήδη τις ενεργές μεθόδους για να εξετάσουν τη μεταφορά στις τραπεζικές εργασίες, δεδομένου ότι έχουν τους διάφορους τεχνικούς και εποπτικούς μηχανισμούς σε ισχύ για να μετριάσουν τους ανωτέρω κινδύνους (δείτε το διάγραμμα 15). Σε 16 χώρες, κάποια μορφή κανονισμού σχετικά με τη μεταφορά είναι σε ισχύ. Ο συνηθέστερα, αυτό λαμβάνει τη μορφή εποπτικής επιτήρησης (η χορήγηση των

δικαιωμάτων επιθεώρησης στο φορέα παροχής υπηρεσιών), νόμος σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την επαρκή οργάνωση και διοικητική δυνατότητα των τραπεζών είναι να ελέγχεται τακτικά και να αναθεωρηθεί την ποιότητα των δραστηριοτήτων στο φορέα παροχής υπηρεσιών. Σε 6 χώρες είναι ρητά απαγορευμένο για τις τράπεζες να μεταφέρει τις τραπεζικές δραστηριότητες των πυρήνων, όπως η διαχείριση των κινδύνων και του δανείου ή της κατάθεσης που παίρνουν στους εξωτερικούς φορείς παροχής υπηρεσιών. Μερικοί επόπτες απαιτούν επίσης, οι τράπεζες να ενημερώνουν για την πρόθεσή τους να μεταφέρουν - είτε εκ των προτέρων είτε εκ των υστέρων - και την εφαρμογή μεταφοράς τους. Σε μερικές περιπτώσεις, αυτό πρέπει να συνοδεύεται από μια έκθεση αξιολόγησης, από μια επιχείρηση εξωτερικού λογιστικού ελέγχου.

Για να συνοψίσουμε, οι επόπτες τραπεζών φαίνονται να εξετάζουν τον κίνδυνο μεταφοράς με την ενθάρρυνση των προληπτικών μέτρων εκ μέρους των τραπεζών και των φορέων παροχής υπηρεσιών και κάποια σύγκλιση των εποπτικών προσεγγίσεων και των πρακτικών σε σχέση με τη μεταφορά που είναι εν εξελίξει. Αυτό είναι επίσης, σαφές από τις αρχές υψηλού επιπέδου που είναι αυτήν την περίοδο υπό συζήτηση στην Επιτροπή των ευρωπαϊκών τραπεζικών εποπτών (CEBS) και του κοινού φόρουμ.

8.4 Το συμπέρασμα και η προοπτική

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας προκύπτουν μερικά συμπεράσματα σχετικά με την κατάσταση του παιχνιδιού στην αγορά μεταφοράς της Ε.Ε. Κατ' αρχάς, η μεταφορά περιλαμβάνει αυτήν την περίοδο κυρίως τις υπηρεσίες IT, την κάρτα και την επεξεργασία πληρωμής. Η ερώτηση προκύπτει εάν άλλα μέρη των τραπεζικών εργασιών μπορούν επίσης, να γίνουν υπαγόμενα στη μεταφορά. Λαμβάνοντας υπόψη τα κίνητρα που αναφέρονται από τις τράπεζες, ειδικά την ανάγκη να ενισχυθεί η αποδοτικότητα και να μειωθούν οι δαπάνες, η απάντηση σε εκείνη την ερώτηση θα είναι πιθανώς θετική. Ειδικότερα στο τρέχον μακροοικονομικό περιβάλλον, με μια συνεχή εστίαση στην αποδοτικότητα των δαπανών και την απόδοση, πολλές τράπεζες μπορούν να θελήσουν να θεωρήσουν (ή να επανεξετάσουν) τις παράκτιες θέσεις. Υπάρχουν ήδη άφθονα ανεκδοτικά στοιχεία σημαντικών τραπεζών μεταφοράς σε ορισμένες υπηρεσίες για να καλέσουν τα κέντρα τόσο μακριά

όσο στην Ινδία ή την Βραζιλία, ακόμα κι αν διάφορες τράπεζες δηλώνουν ότι δεν προβλέπουν στις χαμηλού κόστους χώρες.

Άλλες δραστηριότητες που φαίνονται ενδεχομένως κατάλληλες είναι τοποθετημένες στον τομέα των λειτουργιών υψηλών τελών όπως η διαχείριση δεδομένων του ενεργητικού, η οικονομική ανάλυση, η λογιστική, οι νομικές υπηρεσίες ή το ανθρώπινο δυναμικό. Οι επίσης, τυποποιημένες υπηρεσίες “επιστατών” μπορούν να υπόκεινται όλο και περισσότερο στη μεταφορά, δεδομένου ότι η σύγχρονη τεχνολογία επιτρέπει τη σε πραγματικό χρόνο πρόσβαση σε σημαντικές ανταλλαγές και στα δίκτυα πληροφοριών, ανεξάρτητα από τη θέση όπου οι συναλλαγές αρχίζουν ή εκτελούνται. Αυτό μπορεί να προκαλέσει μερικές περαιτέρω πιέσεις στον τραπεζικό τομέα της Ε.Ε. από την άποψη της απασχόλησης και της σταθεροποίησης. Δεύτερον, αν και επιλέγεται τυχαία, η τρέχουσα αναθεώρηση χρησιμοποιεί κυρίως την εμπειρία των τραπεζών που συμμετέχουν ενεργά στη μεταφορά - είτε ενδοομαδική μεταφορά είτε τη μεταφορά στους εξωτερικούς προμηθευτές. Εντούτοις, μπορούν να υπάρξουν τράπεζες που δεν αντιτάσσονται ή αναμειγνύονται στη μεταφορά και που δεν έχουν καμία πρόθεση να αναλάβουν μερικές μεταφορές στο μέλλον.

Θεωρείται ότι οι δημόσιες αντιδράσεις στη μεταφορά, που εμπνέονται από τα κίνητρα δαπανών, μπορούν να αναγκάσουν τις τράπεζες να διστάσουν, ειδικά δεδομένου ότι αυτό μπόρεσε να δημιουργήσει τα κοινωνικά ή πολιτιστικά προβλήματα και να διακινδυνεύσει η φήμη τους. Επιπλέον οι κίνδυνοι που οι τράπεζες αντιλαμβάνονται όπως αναφέρονται στην τρέχουσα έρευνα μπορεί να οδηγήσει μερικές τράπεζες να μην αναλάβουν τη μεταφορά. Μπορούν, επίσης να υπάρξουν ανησυχίες ως προς τη διαφάνεια, τη συγκέντρωση και το βάθος της μεταφοράς στην αγορά για ορισμένες υπηρεσίες. Έπειτα στην ακόλουθη εργασία, μια σαφέστερη διάκριση θα μπορούσε να γίνει μεταξύ της ενδοομαδικής μεταφοράς και της μεταφοράς στους εξωτερικούς προμηθευτές λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές οργανωτικές επιπτώσεις που συνεπάγονται για τις τράπεζες και τις διαφορετικές εποπτικές ανησυχίας που συνεπάγονται για τις αρχές.

Ειδικότερα, οι δύο ευδιάκριτοι τύποι μεταφορών μπορούν να έχουν τις σημαντικές ρυθμιστικές και εποπτικές επιπτώσεις. Στην πραγματικότητα, στην περίπτωση της ενδοομαδικής μεταφοράς, οι μεταφορές είναι ικανότερες να μετριάσουν τους κινδύνους και οι εποπτικές αρχές είναι ικανότερες να

αποκτήσουν πρόσβαση απ' ό,τι στην περίπτωση της μεταφοράς στους τρίτους. Αυτό μπορεί να απαιτήσει μια διαφορετική επεξεργασία στον κανονισμό και στην εποπτική επιτήρηση. Ειδικότερα, η αυξανόμενη συνεργασία μεταξύ του σπιτιού και οι επόπτες οικοδοεσποτών μπορούν να απαιτηθούν στην περίπτωση της μεταφοράς στους εξωτερικούς προμηθευτές τοποθετημένους στο εξωτερικό. Τρίτον, ένας σταθερός έλεγχος των εξελίξεων στη μεταφορά στον τραπεζικό τομέα της ΕΕ απαιτείται, δεδομένου ότι μπορεί να συνεπάγεται κάποια μορφή ρυθμιστικής οικονομικής συναλλαγής πρόκρισης, ειδικά με τις λιγότερο ρυθμισμένες αρμοδιότητες. Η εποπτική και ρυθμιστική πολιτική μπορεί επίσης, να διαδραματίσει έναν ρόλο στην προώθηση ή την αντίσταση της μεταφοράς, όπως υποδεικνύεται στην παράγραφο 8.3. Επομένως, ένας διεθνής ρυθμιστικός καθορισμός της μεταφοράς και ένα συνήθως σύνολο αποδεκτών αρχών είναι επιθυμητό προκειμένου να προωθηθεί η εποπτική και ρυθμιστική σύγκλιση στην Ε.Ε. και πέρα.

Τέλος, η σημείωση των μεγάλων πιθανών λειτουργικών κινδύνων που συνδέονται με τη μεταφορά, την υψηλή γεωπολιτική ή συγκέντρωση προμηθευτών για ορισμένες υπηρεσίες, και το γεγονός ότι η αλυσιδωτή μεταφορά εμφανίζεται ήδη σε έναν σημαντικό αριθμό περιπτώσεων, οι επόπτες πρέπει να γνωρίζουν τις πιθανές οικονομικές επιπτώσεις σταθερότητας. Ιδιαίτερα στις χώρες όπου διάφορα μεγάλα οικονομικά όργανα μεταφέρουν τα μέρη των δραστηριοτήτων τους στον ίδιο προμηθευτή, η συγκέντρωση μπορεί να γίνει ανησυχητική και από εποπτική και οικονομική προοπτική σταθερότητας.

9. Αποτελέσματα – συμπεράσματα

Οι μεγάλες τράπεζες εμφανίζονται να έχουν ένα πλεονέκτημα έναντι των μικρών τραπεζών όσο αναφορά τις υπηρεσίες που αυτές προσφέρουν μέσω του Διαδικτύου. Οι τράπεζες Διαδικτύου είναι πιο κερδοφόρες από τις μη δικτυακές, αλλά δεν υπάρχει κανένα στοιχείο ότι υπάρχει μια αιτιώδης σχέση μεταξύ της προσφορά των τραπεζικών εργασιών Διαδικτύου και της αποδοτικότητας των τραπεζών.

Η χρήση των τραπεζικών εργασιών Διαδικτύου, ενώ προβλέπεται να αυξηθεί σημαντικά, είναι ακόμα σχετικά μέτρια. Από την πλευρά των καταναλωτικών πελατών, η μέτρια λήψη των τραπεζικών εργασιών Διαδικτύου

μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη μιας προστιθεμένης αξίας πρότασης, ένα πρόβλημα που μπορεί να μην ισχύσει για τους πιθανούς τραπεζικούς πελάτες επιχειρησιακού Διαδικτύου. Εντούτοις, οι καταναλωτές των τραπεζών που προσφέρουν τραπεζικές εργασίες Διαδικτύου θα μπορούσαν να αλλάξουν ξαφνικά τα σχέδια τους.

Οι τραπεζικές εργασίες Διαδικτύου θα μπορούσαν να έχουν σημαντικά αποτελέσματα στη δομή και την απόδοση της τραπεζικής βιομηχανίας. Εάν τα οικονομικά των μεγάλων ιδρυμάτων Διαδικτυακής τραπεζικής ευνοούνται, είτε λόγω των αυξανόμενων οικονομιών κλίμακας και πεδίο, είτε λόγω της ανάγκης για βαριά διαφημίσει προκειμένου να είναι επιτυχής, η σταθεροποίηση της τραπεζικής βιομηχανίας που έχει προχωρήσει σταθερά τα τελευταία δεκαπέντε έτη θα μπορούσε να γίνει εντονότερη. Εναλλακτικά, οι τραπεζικές εργασίες Διαδικτύου θα μπορούσαν να προσφέρουν την είσοδο και τις ευκαιρίες επέκτασης των μικρών τραπεζών, που είχαν στερηθεί.

Οι τραπεζικές εργασίες Διαδικτύου παρουσιάζουν τους φορείς χάραξης πολιτικής και τις ρυθμιστικές αρχές με ένα σύνολο σημαντικών προκλήσεων. Οι αλλαγές στη δομή και τη λειτουργία των χρηματοδοτικών οργανισμών είναι η πρόκληση μιας ρυθμιστικής δομής που αναπτύχθηκε βασισμένη στις όλο και περισσότερο ξεπερασμένες γραμμές οροθεσίας μεταξύ των τύπων των χρηματοδοτικών οργανισμών. Επιπλέον, οι υπάρχουσες ρυθμιστικές πολιτικές έχουν να προσαρμοστούν στις νέες πραγματικότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου στο Διαδίκτυο οι τραπεζικές εργασίες τονίζουν ή ελαττώνουν τις διάφορες υπάρχουσες ανησυχίες της δημόσιας πολιτικής, και σε μερικές περιπτώσεις, προκαλούν εξ ολοκλήρου νέες ανησυχίες. Τέλος, οι παραδοσιακοί μέθοδοι επίβλεψης της ασφάλειας και της υγείας πρέπει να προσαρμοστούν στη μεταβαλλόμενη φύση και πεδίο των κινδύνων και την πιθανή δημιουργία νέων τύπων κινδύνων για τις τράπεζες.

Οι αμιγώς ηλεκτρονικές τράπεζες αποτέλεσαν μία αφετηρία που αποδείχθηκε στην πράξη και προορισμός, αφού η μετέπειτα πορεία τους και η περαιτέρω ανάπτυξη τους, περνά σχεδόν υποχρεωτικά από τη συνεργασία τους με ένα δίκτυο καταστημάτων. Η ηλεκτρονική τραπεζική εξυπηρέτηση παραμένει ένας τελικός προορισμός και η ταχύτητα επίτευξης της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ρυθμό διείσδυσης των νέων τεχνολογιών στην καθημερινή ζωή. Παράλληλα όμως, αποτελεί και την αφετηρία για

βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών στις παραδοσιακές τράπεζες, οι οποίες αναγκαστικά πλέον προσδένονται στο άρμα της ηλεκτρονικής τραπεζικής και πρέπει να αποκτήσουν εσωτερική αποτελεσματικότητα. Αποτελεσματικότητα που να τους επιτρέπει να εκτελούν εσωτερικές εργασίες με ταχύτητα και αμεσότητα αντίστοιχη εκείνης, με την οποία ο πελάτης συνεργάζεται με την τράπεζα μέσα από τα ηλεκτρονικά δίκτυα. Καθώς ο ανταγωνισμός βρίσκεται τόσο μακριά όσο το πάτημα ενός κουμπιού στον υπολογιστή ή στην τηλεφωνική συσκευή, η σύγχρονη πρόκληση για τις τράπεζες παραμένει η οργάνωση τους, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται άμεσα στη δημιουργία νέων δικτύων, νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι προοπτικές της ηλεκτρονικής τραπεζικής, είναι αρκετά καλές και θα γίνονται ολοένα καλύτερες, καθώς η καταναλωτική συμπεριφορά, ο σύγχρονος τρόπος ζωής, αλλά και οι επιδιώξεις των τραπεζών για μείωση του λειτουργικού κόστους και παροχή καλύτερης εξυπηρέτησης στον πελάτη θα εντείνονται. Ήδη οι ενδείξεις είναι θετικές, οι αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά πραγματοποιούνται προς αυτή την κατεύθυνση, έστω με μικρότερους ρυθμούς στην Ελλάδα, και οι τράπεζες έχουν επενδύσει και συνεχίζουν να επενδύουν στα ηλεκτρονικά κανάλια. Για να γίνουν ακόμα θετικότερες και να υπάρξει πραγματικό αμοιβαίο όφελος και για τις δύο πλευρές, οι βασικές προϋποθέσεις είναι δύο:

1. Οι τράπεζες να κατανοήσουν, να αξιολογήσουν και να ελέγξουν το νέο πολυκαναλικό σύστημα διανομής, εντάσσοντας το στη συνολική στρατηγική μάρκετινγκ, ώστε να κατανεμηθούν σωστά οι πόροι και να υπάρξει δέσμευση για το σκοπό αυτό. Παράλληλα, να αξιοποιηθούν επιχειρηματικά τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες, ώστε να είναι εφικτός ο συνδυασμός υψηλού επιπέδου προσωποποιημένης εξυπηρέτησης και μέγιστου επιχειρηματικού οφέλους.
2. Η διάχυση των νέων τεχνολογιών να γίνει με γρηγορότερους ρυθμούς στην ελληνική αγορά και να δημιουργηθεί ένα κλίμα αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης προς αυτά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- “Commercializing the Back Office at Lloyds of London: Outsourcing and Strategic Partnerships Revisited”, European Management Journal, Lacity, Willcocks and Feeny, April 2004.
- “Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe”, European Management Journal, Kakabadse and Kakabadse, April 2002.
- “The drivers of risk”, Risk Magazine, M. Jenkins 2004.
- “Consultation Paper on high level principles on outsourcing”, CEBS 2004
- “Outsourcing in financial services”, Joint Forum 2004

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

www.cypriotbank.cy

www.greekbank.cy

www.alpha.gr

www.eurobank.gr

www.tsb.gr

www.fsbny.gov

www.businessinsider.com/resources/archives/article.html

www.ces.bps.gov/ncf/ncf/ncf.html

www.ces.bps.gov/ncf/ncf/ncf.html

www.fsbny.gov/ncf/ncf/ncf.html

www.fsbny.gov/ncf/ncf/ncf.html

www.fsbny.gov/ncf/ncf/ncf.html

www.fsbny.gov/ncf/ncf/ncf.html

<http://www.fsbny.gov>