

## **Το μέλλον του τραπεζικού κλάδου**

### **Ό,τι δεν σε σκοτώνει σε κάνει πιο δυνατό – Ισχύει για το μέλλον ενός αναγεννημένου τραπεζικού κλάδου στην Ευρώπη;**

Είναι βέβαιο ότι το ρυθμιστικό πλαίσιο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, τόσο διαμορφώνοντας άμεσα τον τραπεζικό κλάδο όσο και επιβάλλοντας θεμελιώδεις διαρθρωτικές αλλαγές μέσω ρυθμιστικών παρεμβάσεων στην αγορά. Ο τραπεζικός κλάδος στην Ευρώπη, ο οποίος υπέστη ενδελεχή εξέταση και έλεγχο από τις εποπτικές αρχές – μέσω της Συνολικής Αξιολόγησης – έχει ήδη αρχίσει να ανταποκρίνεται με την προώθηση ριζικών διαρθρωτικών αλλαγών.

Ωστόσο, υπάρχουν πολύ πιο σημαντικές δυνάμεις από το ρυθμιστικό πλαίσιο που ασκούν επιρροή και διαμορφώνουν το επιχειρηματικό τοπίο του κλάδου. Οι ευρύτερες αυτές αλλαγές θα υπαγορεύσουν τελικά το πώς θα μετασχηματιστεί ο τραπεζικός κλάδος ως σύνολο αλλά και το ποιος θα πρέπει να είναι ο ρόλος του επόπτη και το ρυθμιστικό πλαίσιο.

Σε μακροοικονομικό επίπεδο, η PwC έχει αναγνωρίσει πέντε παγκόσμιες κυρίαρχες τάσεις η επίδραση, η σύζευξη και η σύγκρουση των οποίων αναδιαμορφώνουν το παγκόσμιο επιχειρηματικό τοπίο: η δημογραφική και κοινωνική αλλαγή, η μετατόπιση της παγκόσμιας οικονομικής ισχύος, η ταχύτατη αστικοποίηση, η κλιματική αλλαγή και τα τεχνολογικά επιτεύγματα. Η δημογραφική και κοινωνική αλλαγή, με τη δημιουργία νέων αναγκών στους πελάτες και νέων προσδοκιών στους εμπλεκόμενους, και οι τεχνολογικές εξελίξεις, θα αλλάξουν πολλά πράγματα στον χώρο της τραπεζικής από τις πελατειακές σχέσεις μέχρι τα επιχειρηματικά μοντέλα.

Για να συμβαδίσουν με τις εξελίξεις, οι τράπεζες δεν αρκεί πλέον να συμμορφώνονται με τις αλλαγές του ρυθμιστικού πλαισίου μετά από την κρίση. Χρειάζεται, επίσης, να είναι προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν έγκαιρα και δημιουργικά τις υπόλοιπες δυνάμεις.

### **Ένας κλάδος που αντιμετωπίζει ισχυρότατες δυνάμεις αλλαγής...**

Οι τράπεζες σήμερα καλούνται να ανταποκριθούν σε ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία, την συμπεριφορά των πελατών και το ρυθμιστικό πλαίσιο, με αποτέλεσμα η οργάνωση και τα λειτουργικά μοντέλα του κλάδου να μην θεωρούνται πλέον βιώσιμα.

Η συνολική δύναμη των τριών αυτών παραγόντων που οδηγούν τις αλλαγές στον κλάδο ενισχύεται από το γεγονός ότι συχνά συνδέονται στενά μεταξύ τους. Για παράδειγμα, η τεχνολογική αλλαγή δημιουργεί νέα οφέλη για τους πελάτες, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε περισσότερες τεχνολογικές επενδύσεις. Παρόμοια, οι αλλαγές στο ρυθμιστικό πλαίσιο πυροδοτούν καινοτομίες τόσο σε επίπεδο υπηρεσιών όσο και σε διαρθρωτικό επίπεδο, οι οποίες μαζί μεταλλάσσουν τη φύση των δραστηριοτήτων που χρειάζεται να ρυθμιστούν. Παράλληλα, οι μεταβαλλόμενες συμπεριφορές και προσδοκίες όλων των εμπλεκόμενων μερών στον κλάδο επαναπροσδιορίζουν αντιλήψεις που επικρατούν για τον ρόλο και τον σκοπό του κλάδου στην κοινωνία.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα αυτής της δυναμικής αλλαγής από άλλους κλάδους. Κάποτε, ένα τηλέφωνο που μπορεί να βγάλει φωτογραφίες δεν θα κατατασσόταν υψηλά στην ιεραρχία των

αναγκών των καταναλωτών. Όμως, η ανάπτυξη αυτής της τεχνολογίας και η ευκολία που προσφέρει άλλαξαν ολόκληρα τα οικοσυστήματα των κινητών τηλεφώνων, των φωτογραφικών μηχανών και της επεξεργασίας φωτογραφίας. Ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας αποτελεί ένα ακόμη παράδειγμα, όπου το ρυθμιστικό πλαίσιο, οι προτιμήσεις των καταναλωτών και η τεχνολογική καινοτομία έδωσαν από κοινού την ώθηση για την ανάπτυξη ηλεκτρικών και υβριδικών αυτοκινήτων. Μπροστά σε αλλαγές αυτής της κλίμακας, η εμπειρία έχει δείξει ότι οι εταιρείες που δεν καταφέρνουν να προσαρμοστούν συνήθως ξεπερνιούνται από εκείνες που χρησιμοποιούν τη συστηματική τεχνολογική καινοτομία για να επαναπροσδιορίσουν και να αναβαθμίσουν την σχέση τους με τους πελάτες τους.

#### **..... με την τεχνολογία ως βασικό φορέα ανατροπής**

Η τεχνολογία έχει πολύ περισσότερα να προσφέρει πέρα από τον άμεσο αντίκτυπο στην εμπειρία των πελατών. Η πρόοδος που έχει επιτευχθεί στα υψηλών επιδόσεων λογισμικά αναλύσεων έχει καταστήσει εφικτή την πρακτική αξιοποίηση πληροφοριών που εξάγονται από τεράστιους όγκους δεδομένων σε διάφορα στάδια της αλυσίδας αξίας ουσιαστικά σε πραγματικό χρόνο. Αυτή η δυνατότητα έχει πρωτοφανή επίδραση στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και λαμβάνουν αποφάσεις οι εταιρείες. Τα πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν την δυνατότητα να προσφέρουν οι εταιρείες στους πελάτες τους αυτό που επιθυμούν, όταν, όπου και όπως αυτοί επιθυμούν. Αντίθετα, στα μειονέκτημα συγκαταλέγονται νέοι κίνδυνοι απάτης και δυνατότητες παραβίασης του ιδιωτικού απορρήτου.

Η αλλαγή τεχνολογιών μπορεί να μεταβάλει τη δομή του κόστους σε ολόκληρους κλάδους, σε βαθμό που αυτό που μέχρι πρότινος αποτελούσε εμπόδιο στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στην αγορά ξαφνικά να μετατρέπεται σε σημαντική αδυναμία για τις εδραιωμένες εταιρείες. Μέχρι σήμερα, τα δαπανηρά και εξειδικευμένα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται από τις τράπεζες αποτελούσαν όπλο έναντι του νεοφυούς ανταγωνισμού. Η ανάπτυξη των λογισμικών που επιτρέπουν στους χρήστες να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική τραπεζική μέσω φορητών συσκευών (mobile banking), της τάσης «φέρε τη δική σου συσκευή» ("bring-your-own-device") και των εφαρμογών που βασίζονται στην τεχνολογία cloud, έχουν αρχίσει να μετατρέπουν το αμυντικό όπλο σε αδυναμία, που έχει τη μορφή μιας άκαμπτης ξεπερασμένης υποδομής, ξεπερασμένης τεχνολογίας, με υψηλό σχετικό κόστος που εμποδίζει την παροχή νέων υπηρεσιών.

Στα πλαίσια των τεχνολογικών αλλαγών, είναι πιθανό να βιώσουμε μια νέα εποχή εξειδίκευσης στην οποία η εξυπηρέτηση του πελάτη και οι ειδικοί επί λειτουργικών θεμάτων θα συνδέονται μέσω ενός δικτύου παροχής διεταιρικών υπηρεσιών (business-to-business), αντικαθιστώντας το παραδοσιακό μοντέλο κάθετης ολοκλήρωσης. Το σενάριο αυτό δημιουργεί ευκαιρίες αλλά εγκυμονεί και κινδύνους για τις παραδοσιακές τράπεζες.

#### **Οι ρυθμιστικές αρχές και το ρυθμιστικό πλαίσιο πρέπει επίσης να προσαρμοστούν...**

Οι προκλήσεις και τα διλήμματα που προκύπτουν από τις ταυτόχρονες μεταβολές στην τεχνολογία, τους πελάτες και τις εξελίξεις δεν αφορούν μόνο τις τράπεζες ή τους υποψήφιους ανταγωνιστές εκτός των τραπεζών. Η δημόσια πολιτική και οι ρυθμιστικές αρχές θα αντιμετωπίσουν τις δικές τους προκλήσεις και δυσκολίες στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τις εξελίξεις. Το σημείο εκκίνησης

σε αυτήν την περίπτωση είναι το σημερινό εποπτικό μοντέλο που βασίζεται στη ρύθμιση μιας συγκεκριμένης ομάδας τραπεζών και στην εμμονή να διασφαλιστεί ότι δεν είναι «τόσο μεγάλες που να καταρρεύσουν». Στο μέλλον, είναι πιθανό η παροχή τραπεζικών υπηρεσιών να μην περιορίζεται πλέον σε μια ομάδα εποπτευόμενων τραπεζικών ιδρυμάτων, αλλά να ανοίξει προς ένα ευρύ φάσμα εμπορικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε άλλους τομείς χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Είναι βέβαιο ότι έχει έρθει το τέλος μιας εποχής για τον τραπεζικό κλάδο και τις τράπεζες. Η αποτυχία προσαρμογής θα μπορούσε να σημάνει ακόμη και το τέλος για ορισμένους εποπτικούς φορείς και ρυθμιστικές προσεγγίσεις. Η εμφάνιση μη τραπεζικών προμηθευτών τραπεζικών υπηρεσιών αποτελεί πρόκληση, η οποία ακόμη δεν αντανακλάται στα τραπεζικά ρυθμιστικά πλαίσια και στην ατζέντα αλλαγής πολιτικής και ρυθμιστικής συμμόρφωσης.

Εάν οι αλλαγές γίνουν πραγματικότητα, η πρόκληση για το ρυθμιστικό πλαίσιο περιπλέκεται και μετατοπίζεται με επίκεντρο στην ανθεκτικότητα του δικτύου που προσφέρει τις υπηρεσίες, παρά στην αντοχή μιας ομάδας τραπεζών.

### **Ο παραδοσιακός ρόλος των τραπεζών**

Οι τράπεζες εκτελούν μια σειρά από «βασικές λειτουργίες» μέσα στην οικονομία:

- Μετατρέπουν τις καταθέσεις των πελατών τους σε μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση επιχειρήσεων και ιδιωτών,
- Ενεργούν ως διαμεσολαβητές στους μηχανισμούς μεταβίβασης ταμειακών διαθεσίμων και πληρωμών,
- Ενεργούν ως διαμεσολαβητές και ειδικοί διαπραγματευτές σε χρηματιστηριακές αγορές,
- Ενεργούν ως “εργαλείο” κυβερνήσεων για την άσκηση δημόσιας πολιτικής, π.χ. για την αύξηση της χρηματοδότησης προς συγκεκριμένους κλάδους ή την προώθηση της ανάπτυξης.

Ο τραπεζικός κλάδος λειτουργεί ως ένα πρακτικά κλειστό σύστημα. Οι τράπεζες αναλαμβάνουν πιστωτικό κίνδυνο και κίνδυνο ρευστότητας και χρονικής διάρκειας, προστατεύονται/υποστηρίζονται από το ρυθμιστικό πλαίσιο, επενδύουν σε σύνθετες λειτουργικές και τεχνολογικές υποδομές και επωφελούνται από έμμεση κρατική υποστήριξη. Οι ασφαλισμένες καταθέσεις και η χρηματοδότηση από τις κεντρικές τράπεζες έχει ωφελήσει τις τράπεζες, παρέχοντάς τους μεγαλύτερη πρόσβαση σε ρευστότητα χαμηλού κόστους την οποία δεν θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν διαφορετικά. Ιστορικά, τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν δημιουργήσει ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ πελατών και τραπεζών, καθώς όμως και σημαντικά εμπόδια εισόδου στην αγορά – προστατεύοντας κατά αυτόν τον τρόπο τις τράπεζες από δυνάμεις που επιθυμούν να μεταβάλουν το status quo.

### **Η οικονομική κρίση υπονόμωσε την εμπιστοσύνη στις τράπεζες και οδήγησε σε αυξημένη εποπτεία...**

Αυτό το βολικό περιβάλλον έχει ανατραπεί σε σημαντικό βαθμό, με την κρίση να δοκιμάζει τη κοινωνική και κρατική εμπιστοσύνη που υπήρχε μέχρι τώρα προς τις τράπεζες και να θέτει στο

σύστημα ριζικές προκλήσεις. Οι αλλαγές που έγιναν στο ρυθμιστικό πλαίσιο σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν δημιουργήσει μια σειρά από κόστη συναλλαγής και αντισυνομιές εύρους και κλίμακας. Ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων δυσχεραίνει και υπονομεύει το παραδοσιακό μοντέλο των τραπεζών.

Παράλληλα με τις ρυθμιστικές αλλαγές, οι αγορές τεχνολογίας και κεφαλαίου εξελίσσονται ολοένα και ταχύτερα. Οι αλλαγές αυτές δοκιμάζουν τα επιχειρηματικά μοντέλα των σημερινών τραπεζών, καθώς εναλλακτικοί προμηθευτές αναδύονται από σχεδόν όλες τις περιοχές του φάσματος των τραπεζικών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων και των βασικών λειτουργιών που αναφέρονται παραπάνω. Μόνη εξαίρεση αποτελούν οι ασφαλισμένες καταθέσεις, οι οποίες εξακολουθούν να αποτελούν αποκλειστικό προνόμιο των εποπτευόμενων τραπεζών.

Οι αλλαγές αυτές έχουν ευνοήσει την είσοδο νέων μελών στην αγορά ανταγωνίζονται σε διαφορετικές περιοχές του φάσματος των τραπεζικών υπηρεσιών. Σε ορισμένες αναδυόμενες αγορές, ιδιαίτερα στη Αφρική, τα συστήματα πληρωμών και η παροχή δανείων έχουν αναπτυχθεί εκτός των παραδοσιακών τραπεζικών δομών με πρωταγωνιστές τους παρόχους υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας όπως τη Vodafone. Αλλά και στις ανεπτυγμένες αγορές, η ταχύτερη ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω φορητών συσκευών (mobile banking) σε χώρες όπως η Βρετανία και οι ΗΠΑ, σε συνδυασμό με τις βελτιωμένες υποδομές ασύρματης και ευρυζωνικής σύνδεσης, αποτελούν μία ακόμη πρόκληση για το παραδοσιακό μοντέλο των τραπεζικών καταστημάτων και συμβάλουν στην εμφάνιση νέων διαδικτυακών ανταγωνιστών που δεν έχουν να αντιμετωπίσουν ένα ξεπερασμένο σύστημα ή άλλα εμπόδια σε σχέση με το επιχειρηματικό τους μοντέλο. Οι εταιρείες τεχνολογίας έχουν επίσης αρχίσει να εισέρχονται στον στίβο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, με το Facebook να διεκδικεί άδεια Ηλεκτρονικού Χρηματοοικονομικού Ιδρύματος και τη Google να έχει ήδη εγκαινιάσει τη λειτουργία του ηλεκτρονικού πορτοφολιού της. Κατά αυτόν τον τρόπο, τόσο το διαδίκτυο όσο και οι φορητές συσκευές οδηγούν τις εξελίξεις στον τραπεζικό κλάδο – και η πρόκληση για τις παραδοσιακές τράπεζες είναι να παραμείνουν συγκεντρωμένες και να συνεχίσουν τις επενδύσεις, σε μια περίοδο στην οποία ένα πολύ μεγάλο μερίδιο της ενέργειας των διοικήσεων και των κεφαλαίων διοχετεύεται στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που πηγάζουν από τις ξεπερασμένες υποδομές και στη ρυθμιστική συμμόρφωση.

Η μετάλλαξη της τραπεζικής αγοράς έχει προχωρήσει ακόμη περισσότερο με την απόσυρση των τραπεζών από ορισμένες δραστηριότητες, η οποία έχει δώσει την ευκαιρία στις κεφαλαιαγορές να αντικαταστήσουν τις αντίστοιχες τραπεζικές υπηρεσίες. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής αγοράς εγγυημένων δανειακών υποχρεώσεων (CLO) –που προς το παρόν έχει παγώσει– και η αγορά τιτλοποίησης θα μπορούσαν να ακολουθήσουν το παράδειγμα των ΗΠΑ, όπως επισημαίνεται σε πρόσφατη σχετική μελέτη που εκπόνησαν από κοινού η ΕΚΤ και η Τράπεζα της Αγγλίας. Αυτό θα επέτρεπε μεγαλύτερη ανάπτυξη με άξονα τις κεφαλαιαγορές, με την πιθανότητα τα funds να εξελιχθούν στην Ευρώπη ως μη τραπεζικά χρηματοδοτικά οχήματα. Παρόμοιες τάσεις παρατηρούνται στα δάνεια ακίνητης περιουσίας, με τα επενδυτικά κεφάλαια και τις ασφαλιστικές εταιρείες να αναλαμβάνουν διευρυμένο ρόλο στην απευθείας δανειοδότηση.

Εν κατακλείδι, τα εμπόδια εισόδου μη τραπεζικών ιδρυμάτων στην παροχή των μέχρι πρότινος βασικών τραπεζικών υπηρεσιών θα συνεχίζουν να υποχωρούν. Η ερώτηση είναι πόσο από τον χώρο που

παραδοσιακά καταλάμβαναν οι τράπεζες θα μπορέσουν να κατακτήσουν οι νεοεισερχόμενοι στην αγορά;

### **Το μέλλον για τις τράπεζες**

Ακόμη και μια συντηρητική προεκβολή των τάσεων που έχουμε περιγράψει θα έδειχνε ότι μέχρι το 2030 θα μπορούσε να δημιουργηθεί μια αγορά χωρίς τράπεζες με την παραδοσιακή τους μορφή. Ωστόσο, οι τράπεζες διατηρούν ορισμένα σημαντικά πλεονεκτήματα που μπορούν να τις βοηθήσουν.

Παρά την κριτική, και τη φθορά που έχουν υποστεί, οι τράπεζες κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, το όνομα και η φήμη τους εξακολουθούν να τους προσδίδουν υψηλή αναγνωρισιμότητα και ενδεχομένως ισχύ, σε συνδυασμό με την οικειότητα, την εμπειρία και την εποπτεία. Η εμπιστοσύνη και το όνομα έχουν σημασία στις χρηματοοικονομικές συναλλαγές. Η αντίσταση σε εναλλακτικούς προμηθευτές χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών σε έναν βαθμό προέρχεται από την έλλειψη εμπιστοσύνης, όσον αφορά την ασφάλεια που παρέχουν.

Ωστόσο, είναι σαφές ότι οι τραπεζικές υπηρεσίες ολοένα και περισσότερο θα μετακινούνται από τα φυσικά κανάλια διανομής προς κανάλια νέας τεχνολογίας. Η αμφιταλάντευση και η επιφυλακτικότητα των πελατών για τη μετάβαση από τις τράπεζες σε άλλους προμηθευτές θα μειωθεί υπό την πίεση της τεχνολογίας. Και καθώς τα τραπεζικά μοντέλα αποκτούν περισσότερες ψηφιακές δυνατότητες, και ενισχύεται ο ρόλος τους ως διαμεσολαβητές σε πολλές πράξεις, η αξία των brands θα αυξάνεται. Αυτό θα λειτουργήσει υπέρ των τραπεζών. Προσφέροντας εμπιστοσύνη, αξιοπιστία, ασφάλεια και ποιότητα υπηρεσιών στον πελάτη, τα brands θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην επίλυση του προβλήματος επιλογής του προμηθευτή τραπεζικών υπηρεσιών, κεντρικό σημείο του οποίου είναι το κόστος συναλλαγών. Επομένως, ενώ παραδοσιακά τα brands των τραπεζών δεν θεωρούνται σήμερα σημαντικό στοιχείο της αξίας τους, στο μέλλον είναι πιθανό να γίνουν.

Αλλά, η προσαρμογή στη νέα αυτή κατάσταση δεν θα είναι τόσο απλή. Οι τράπεζες θα χρειαστεί να δραστηριοποιηθούν σε τέσσερα παράλληλα μέτωπα:

- Να αντιμετωπίσουν τα θέματα που σχετίζονται με παραδοσιακά μη αποδοτικά περιουσιακά στοιχεία και ξεπερασμένες δομές κόστους
- Να αλλάξουν την κουλτούρα και τις συμπεριφορές των οργανισμών τους και να εξασφαλίσουν την ασφάλεια, αξιοπιστία, εμπιστοσύνη και ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν για να ανακτήσουν την εμπιστοσύνη όλων των ενδιαφερόμενων μερών
- Να επενδύσουν στην εξυπηρέτηση των πελατών και την επιχειρησιακή καινοτομία
- Να προσαρμοστούν στις αλλαγές του ρυθμιστικού περιβάλλοντος.

### ***Οι ρυθμιστικές αρχές και το ρυθμιστικό πλαίσιο χρειάζονται ριζικό αναπροσανατολισμό.***

Ένα μεγάλο μέρος των αποφάσεων που θα επηρεάσουν το μέλλον του τραπεζικού κλάδου αφορά στις ρυθμιστικές αρχές, οι οποίες όπως είναι λογικό αναλαμβάνουν να διασφαλίσουν ότι οι τράπεζες δεν θα καταρρεύσουν υπό το βάρος του μεγέθους τους. Όμως σε ορισμένες περιπτώσεις το ρυθμιστικό τοπίο

μοιάζει κατακερματισμένο και αφηρημένο, επιβάλλοντας πλήθος κινήσεων τακτικής και απομονωμένων ρυθμίσεων που δεν είναι μεταξύ τους εναρμονισμένες.

Εάν πραγματοποιηθεί η μετάβαση σε ένα σύστημα στο οποίο οι τραπεζικές υπηρεσίες είναι πιο διασκορπισμένες και διαφοροποιημένες, είναι λογικό το ρυθμιστικό περιβάλλον και οι πολιτικές να επικεντρωθούν περισσότερο στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, παρά στους οργανισμούς που τα παρέχουν. Σε αυτήν την περίπτωση, η ρύθμιση συμπεριφοράς θα αποτελούσε το πρωτογενές επίπεδο ρύθμισης των εταιρειών, με μια πολύ πιο περιορισμένη μορφή μικροπροληπτικής και μακροπροληπτικής εποπτείας επικεντρωμένη σε θέματα που αφορούν το σύστημα συνολικά παρά κάθε εταιρεία ξεχωριστά.

Με την αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας και τα πλεονεκτήματα των δικτύων, θα μπορούσαν ακόμη να επιτευχθούν συγκεντρώσεις δραστηριοτήτων και ισχύος –όπως η σχετική συγκέντρωση της παγκόσμιας αγοράς συστημάτων πληρωμών μέσω κάρτας με τη Visa και τη MasterCard. Ο κλάδος της τεχνολογίας επίσης δείχνει πώς η επίδραση του δικτύου μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή συγκέντρωση στην αγορά: Η Google στην αναζήτηση, eBay στις δημοπρασίες, Amazon στο λιανικό εμπόριο. Εάν αυτό συνέβαινε στον τραπεζικό κλάδο, οι ρυθμιστικές αρχές θα έπρεπε να αντιμετωπίσουν την εποπτεία εταιρειών που παρέχουν μία μόνο κατηγορία υπηρεσιών, σε σχέση με τις παραδοσιακές τράπεζες, που παρέχουν πολλές. Η συγκέντρωση και αποκαθετοποίηση θα μπορούσε να οδηγήσει σε αδυναμίες παρακολούθησης και εποπτείας. Οι ικανότητες και δυνατότητες των εποπτικών αρχών θα πρέπει να προσαρμοστούν, δίνοντας πολύ μεγαλύτερη έμφαση στο πώς ρυθμίζεται η τραπεζική ως κλάδος συνολικά. Αυτές ενδεχομένως θα περιελάμβαναν μια πιο στοχευμένη εποπτεία των δικτύων καθώς και μεγαλύτερη ευελιξία στην εποπτεία των βασικών οικονομικών λειτουργιών τραπεζικής.

Παρ' όλα αυτά, ακόμη και αν αυτά τα θέματα μπορέσουν να αντιμετωπισθούν, η μετάβαση από την εποπτεία οργανισμών στην εποπτεία προϊόντων και υπηρεσιών θα παρουσιάσει τεράστιες δυσκολίες για τις ρυθμιστικές αρχές και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Η εποπτεία και ρύθμιση μιας αγοράς τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών μεγάλης διασποράς θα αποτελούσε μια πολύ διαφορετική προοπτική, καθώς το κόστος συγκέντρωσης των δεδομένων για την επίτευξη προληπτικής εποπτείας και την κατανόηση του συστήματος θα βάραινε όλο και περισσότερο τις ίδιες τις εποπτικές αρχές. Δεν θα είχαν τη δυνατότητα να στηριχθούν στις υποδομές που διαθέτουν οι τράπεζες σήμερα, τις οποίες έχουν δημιουργήσει οι ίδιες με στόχο τη συμμόρφωση τους στις ρυθμιστικές απαιτήσεις και πολιτικές.

Θα μπορούσε να υπάρχει ένα πιο σαφές και δημιουργικό όραμα στη χάραξη πολιτικής για το «πώς πρέπει να είναι τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες», σε αντίθεση με την εφαρμοζόμενη δημόσια πολιτική που εξακολουθεί να επικεντρώνεται στο «πώς δεν πρέπει να είναι οι τράπεζες». Με αυτό το σκεπτικό, η διάσπαση των τραπεζών σε μια σειρά προμηθευτών τραπεζικών υπηρεσιών θα απαιτούσε από τους υπεύθυνους διαμόρφωσης πολιτικής να υιοθετήσουν μια διακριτή θεώρηση των τραπεζικών υπηρεσιών και του ρόλου τους στην οικονομία.

## **Το μέλλον είναι διαφορετικό**

Μέχρι το 2030, θα μπορούσε να έχει δημιουργηθεί μια αγορά χωρίς τράπεζες με την μορφή που μέχρι τώρα γνωρίζουμε. Οι τράπεζες εξακολουθούν να διαθέτουν όπλα στα χέρια τους: το brand και η φήμη τους παραμένουν ισχυρά και οι εναλλακτικοί προμηθευτές τραπεζικών υπηρεσιών ακόμη δεν έχουν κατακτήσει την εμπιστοσύνη των πελατών. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετές εταιρείες τεχνολογίας που διαθέτουν το όνομα που απαιτείται για την εξασφάλιση της εμπιστοσύνης που χρειάζονται για να ανταγωνιστούν τις τράπεζες στην παροχή τραπεζικών υπηρεσιών. Με αυτά τα δεδομένα, οι σημερινές τράπεζες πρέπει να αναλάβουν δράση σε τέσσερα επίπεδα αλλιώς κινδυνεύουν να μείνουν πίσω από τις εξελίξεις: να αντιμετωπίσουν τα θέματα που σχετίζονται με τα μη αποδοτικά περιουσιακά στοιχεία, να αλλάξουν την κουλτούρα και τις συμπεριφορές των οργανισμών τους αποδεικνύοντας στην κοινωνία ότι αξίζουν την ανανέωση της εμπιστοσύνης της σε αυτές, να αυξήσουν τις επενδύσεις τους στην εξυπηρέτηση των πελατών και την επιχειρησιακή καινοτομία και να συνεχίσουν να προσαρμόζονται στις αλλαγές του εποπτικού περιβάλλοντος.

Αντίστοιχα, οι ρυθμιστικές αρχές πρέπει επίσης να προσαρμόσουν τη φιλοσοφία και την προσέγγισή τους. Σήμερα, οι εποπτικές αρχές του τραπεζικού κλάδου σε όλο τον κόσμο δείχνουν επικεντρωμένες σε κινήσεις τακτικής και οι στρατηγικοί τους μελλοντικοί στόχοι όσον αφορά τις τράπεζες και τον κλάδο αλλοιώνονται από την πολιτική σκοπιμότητα και τη συζήτηση γύρω από το κατά πόσο το μέγεθός τους τις εκθέτει σε αυξημένους κινδύνους. Υπάρχει η ανάγκη για μεγαλύτερη βεβαιότητα γύρω από την ατζέντα της εποπτείας αλλά και για επικέντρωση της πολιτικής στον ρόλο του τραπεζικού κλάδου ως παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης. Παρ'όλο που οι προβλέψεις που θέλουν τις τράπεζες να οδεύουν προς την παρακμή τους είναι πρόωρες, ίσως να μην υπερβάλλουν. Ο τραπεζικός κλάδος, τμήμα του οποίου είναι και οι τράπεζες, ήδη φαίνεται διαφορετικός και θα συνεχίζει να αλλάζει και μετά την κρίση, συγκριτικά με το πώς ήταν όταν ξεκίνησε η κρίση. Οι τράπεζες δεν έχουν τελειώσει ακόμη. Παρ'ότι έχουν συρρικνωθεί, η εμπιστοσύνη των πελατών σε αυτές και το όνομά τους παραμένουν ισχυρά εφόδια στη μετά κρίση εποχή.