

Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα μπροστά στη νέα πραγματικότητα

ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΚΑΡΑΜΟΥΖΗ

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΟΝΤΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ EFG EUROBANK ERGASIAS

Για πολλά χρόνια και μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990, το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα λειτουργούσε κάτω από ένα ασφυκτικό καθεστώς γραφειοκρατικών κανόνων και ρυθμίσεων, που περιόριζαν σημαντικά τους βαθμούς ελευθερίας των πιστωτικών ιδρυμάτων, την ανάπτυξη εργασιών και τον ανταγωνισμό. Το κράτος έμμεσα ή άμεσα είχε μια κυρίαρχη παρουσία στο χρηματοπιστωτικό χώρο με τον έλεγχο σημαντικού αριθμού τραπεζών, ενώ μέσω των πολιτικών που επέβαλλε στα πιστωτικά ιδρύματα διαμόρφωνε αφενός σε μεγάλο βαθμό τη σύνθεση του ενεργητικού τους και την αποδοτικότητά τους, αφετέρου επιχειρούσε να εξασφαλίσει με προνομιακούς όρους τη χρηματοδότηση των μεγάλων δημοσιονομικών ελλειμμάτων από το τραπεζικό σύστημα. Επιπλέον, οι αυστηροί περιορισμοί που ίσχυαν στην κίνηση κεφαλαίων από και προς την Ελλάδα και ο χαμηλός βαθμός ανάπτυξης των εγχώριων αγορών χρήματος και κεφαλαίου περιόριζαν τη διεθνοποίηση του ελληνικού χρηματοπιστωτικού χώρου και το βαθμό ανταγωνισμού που επικρατούσε.

Από το τέλος της δεκαετίας του '80 και στο πλαίσιο της προετοιμασίας της χώρας για την ένταξή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σημειώθηκαν ραγδαίες και σημαντικές αλλαγές στην Ελλάδα προς την κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού και της απελευθέρω-

σης του χρηματοπιστωτικού χώρου. Παράλληλα, η κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης, η παγκοσμιοποίηση των αγορών, του δανεισμού και των χρηματοοικονομικών τοποθετήσεων, η επανάσταση στην τεχνολογία των πληροφοριών, της πληροφορικής και των επικοινωνιών, η ραγδαία ανάπτυξη της θεσμικής διαχείρισης, η σημαντική ανάπτυξη των παραγώγων χρηματοοικονομικών προϊόντων και τεχνικών, η διεθνής τάση για αποκρατικοποιήσεις και για μείωση του ρόλου του κράτους στην οικονομία, η απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και η απορρύθμιση των εγχώριων χρηματοπιστωτικών χώρων συνέβαλαν επίσης στη διαμόρφωση ενός νέου περιβάλλοντος λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα και στον κόσμο, πιο ανοικτού, πιο σύγχρονου, πιο ανταγωνιστικού.

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια δημιουργήθηκαν νέες τράπεζες, μεγεθύνθηκαν οι παλιές μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών, αναπτύχθηκαν δεκάδες νέα χρηματο-



οικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες, διευρύνθηκαν οι τραπεζικές δραστηριότητες σε νέους τομείς, εκσυγχρονίσθηκαν σε σημαντικό βαθμό οι υποδομές, οι διαδικασίες, το εποπτικό πλαίσιο και η διαχείριση κινδύνων, εξυγιάνθηκαν τα χαρτοφυλάκια τραπεζών υπό κρατικό έλεγχο, εκσυγχρονίσθηκε το θεσμικό και νομικό πλαίσιο της κεφαλαιαγοράς, αναπτύχθηκαν οι αγορές χρήματος και κεφαλαίου και διεθνοποιήθηκαν οι ελληνικές τράπεζες σε κάποιο βαθμό, με την επέκτασή τους κυρίως στις χώρες της Βαλκανικής.

Παράλληλα η διαμόρφωση ευνοϊκών μακροοικονομικών συνθηκών με τα προγράμματα σταθεροποίησης και την ένταξη της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η μείωση των επιτοκίων, η συναλλαγματική σταθερότητα, ο περιορισμός των δημοσιονομικών ελλειμμάτων, οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης της οικονομίας και ο θεσμικός εκσυγχρονισμός των αγορών οδήγησαν στην ανάπτυξη των τραπεζικών εργασιών με εντυπωσιακούς ρυθμούς αυξήσεων σε ορισμένες περιπτώσεις (π.χ. καταναλωτική και στεγαστική πίστη 30%-40% ετησίως).

Οι ελληνικές τράπεζες στο ξεκίνημα του νέου αιώνα βρίσκονται αντιμέτωπες με νέα δεδομένα και ένα νέο δυναμικό και συνεχώς μεταλλασσόμενο διεθνές και εγχώριο περιβάλλον, που το διαμορφώνουν μεγάλες αλλαγές που βρίσκονται σε εξέλιξη. Οι αλλαγές αυτές μεταμορφώνουν τη μορφολογία του χρηματοπιστωτικού χώρου στην Ελλάδα και το εξωτερικό και επιδρούν καθοριστικά αφενός στη διαμόρφωση της μεσοπρόθεσμης στρατηγικής των πιστωτικών ιδρυμάτων και αφετέρου στην εξέλιξη της μελλοντικής κερδοφορίας τους. Θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούμε εν συντομία σε πέντε μεγάλες αλλαγές, που θεωρώ ότι είναι οι κυριότερες.

1. Η ευρωπαϊκή ενοποίηση

Η ευρωπαϊκή ενοποίηση απέκτησε νέα δυναμική με την πρόσφατη ολοκλήρωση της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης και τη δημιουργία αφενός της ενιαίας αγοράς των 300 εκατομμυρίων πολιτών, αφετέρου του ενιαίου χρηματοπιστωτικού χώρου με σημαντικές αγορές χρήματος και κεφαλαίου σε ευρώ.

Το μέγεθος της ευρωπαϊκής κεφαλαιαγοράς και ο ρόλος του ευρώ διευρύνονται συνεχώς, αν και οι αμερικανικές αγορές και το δολάριο εξακολουθούν να παραμένουν κυρίαρχοι στο διεθνές σκηνικό. Ενδεικτικά θα αναφερθώ σε ορισμένα στοιχεία.

Αναφορικά με την κεφαλαιοποίηση των διεθνών χρηματιστηρίων, το σύνολο της αξίας των εισηγμένων εταιρειών σε όλα τα χρηματιστήρια του κόσμου προσέγγισε τα 26,5 τρισ. δολάρια στο τέλος του 2001, με το 1/2 της παγκόσμιας κεφαλαιοποίησης να καλύπτεται από τα χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης και του Nasdaq (13,7 τρισ. δολάρια), το χρηματιστήριο του Λονδίνου να αντιπροσωπεύει κεφαλαιοποίηση ύψους 2,2 τρισ. δολάρια, το Γερμανικό 1 τρισ. δολάρια και το Europext 1,8 τρισ. δολάρια περίπου. Η κεφαλαιοποίηση στο ΧΑΑ ήταν 85 δισ. δολάρια περίπου την ίδια περίοδο.

Ο τριμηνιαίος όγκος συναλλαγών σε μετοχές ήταν 4 τρισ. δολάρια περίπου στα χρηματιστήρια των Ηνωμένων Πολιτειών, 2 τρισ. δολάρια περίπου στα χρηματιστήρια της Ευρώπης και 5 δισ. δολάρια στο ΧΑΑ το πρώτο τρίμηνο του 2002 (κοντά στο 0,25% του συνόλου της ευρωπαϊκής αγοράς).

Το μέσο ετήσιο ύψος αναδοχών σε μετοχές από πιστωτικά ιδρύματα τα τελευταία 2,5 χρόνια στην παγκόσμια αγορά ήταν 480 δισ. δολάρια, με τις Ηνωμένες Πολιτείες να καλύπτουν 190 δισ. δολάρια και την Ευρώπη 175 δισ. δολάρια περίπου. Ο αντίστοιχος

αριθμός για την ελληνική αγορά ήταν 0,5 δισ. δολάρια. Το μέσο ετήσιο ύψος αναδοχών ομολόγων (investment grade) στην παγκόσμια αγορά ήταν 2,3 τρισ. δολάρια τα τελευταία 2,5 χρόνια, με την Ευρώπη να καλύπτει γύρω στο 1 τρισ. δολάρια, κάτι λιγότερο από το μισό, ενώ το υπόλοιπο καλύφθηκε κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Ενας τομέας, που η Ευρώπη υστερεί ακόμα σημαντικά, είναι η ανάπτυξη της αγοράς εταιρικών ομολόγων. Σήμερα 2%-3% του συνόλου της χρηματοδότησης των ευρωπαϊκών εταιρειών προέρχεται από έκδοση εταιρικών ομολόγων, έναντι 17% στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Σύμφωνα με στοιχεία του ICI, τα κεφάλαια υπό διαχείριση των αμοιβαίων κεφαλαίων διεθνώς ξεπέρασαν τα 11,7 τρισ. δολάρια στο τέλος Μαρτίου 2002, από τα οποία τα 7 τρισ. δολάρια αφορούν κεφάλαια υπό διαχείριση στις Ηνωμένες Πολιτείες και 3 τρισ. δολάρια το αντίστοιχο ύψος στην Ευρώπη. Τα κεφάλαια υπό διαχείριση από αμοιβαία κεφάλαια στην Ελλάδα είναι γύρω στα 23 δισ. δολάρια.

Η ευρωπαϊκή κεφαλαιαγορά κυριαρχείται σταδιακά από μεγάλες ευρωπαϊκές και αμερικανικές τράπεζες (Citigroup, JP Morgan/Chase, Goldman Sachs), που πρωταγωνιστούν. Η Deutsche Bank, η UBS Warburg, η BNP Paribas, η CSFB, η Barclays Capital, η Société Générale, είναι οι κυριότερες ευρωπαϊκές που δίνουν τη μάχη του ανταγωνισμού με τις αμερικανικές στον τομέα αυτό. Αντίστοιχη συγκέντρωση σημειώνεται σταδιακά και στη διαχείριση κεφαλαίων, όπου οι top 20 διαχειριστές διαχειρίζονται πάνω από 35% του παγκόσμιου συνόλου, με τη Fidelity να έχει κοντά στα 900 δισ. δολάρια υπό διαχείριση, στην κορυφή της παγκόσμιας κατάταξης, και τη Barclays Global Advisor με 800 δισ. δολάρια να είναι στην κορυφή των ευρωπαϊκών διαχειριστών και δεύτερη πα-

γκοσμίως (έπονται Deutsche Bank και UBS στην Ευρώπη).

Στη θεσμική διαχείριση παρά την τάση για διεθνοποίηση, οι εγχώριοι διαχειριστές, κυρίως αμοιβαία κεφάλαια, παραμένουν κυρίαρχοι στο ποσοστό των διαθεσίμων που διαχειρίζονται, έναντι των ξένων που σε πολλές χώρες φθάνει το 80%-90% του συνόλου, με εξαίρεση τη Μεγάλη Βρετανία και την Ιταλία, όπου οι ξένοι διαχειριστές ελέγχουν σημαντικότερο ποσοστό.

Παράλληλα προωθούνται συνεργασίες ή συγχωνεύσεις ευρωπαϊκών χρηματιστηρίων (π.χ. Europext) και προσπάθειες για δημιουργία ενιαίου αποθετηρίου και συστημάτων συμψηφισμού και διακανονισμού (π.χ. Clearstream International), ενώ το σύστημα TARGET για το διακανονισμό διατραπεζικών συναλλαγών βρίσκεται σε πλήρη ανάπτυξη.

Η διαδικασία ενοποίησης της ευρωπαϊκής κεφαλαιαγοράς βρίσκεται σε δυναμική εξέλιξη, χωρίς να έχουν επιλυθεί ακόμα μια σειρά από ζητήματα (π.χ. φορολογική εναρμόνιση), που είναι σοβαρά.

Στον ευρωπαϊκό τραπεζικό τομέα η κύρια τάση είναι για consolidation κυρίως μέσα στις ευρωπαϊκές χώρες και πολύ λιγότερο διασυνοριακά. Ο αριθμός των πιστωτικών ιδρυμάτων στην Ευρώπη έχει μειωθεί την τελευταία πενταετία κατά 19% περίπου και παραμένει σήμερα κοντά στα 7.500. Έχουν επίσης πραγματοποιηθεί τα τελευταία 5 χρόνια 47 εγχώριες συγχωνεύσεις ή εξαγορές μεταξύ τραπεζών με αξία συναλλαγής μεγαλύτερη από 1 δισ. ευρώ ανά συναλλαγή και με συνολική αξία συναλλαγών 250 δισ. ευρώ.

Επιπρόσθετα, έχουν πραγματοποιηθεί 20 διασυνοριακές συγχωνεύσεις ή εξαγορές μεταξύ πιστωτικών ιδρυμάτων στην Ευρώπη τα τελευταία 5 χρόνια, με αξία συναλλαγής πάνω από 1 δισ. ευρώ ανά συναλλαγή, συνολικής αξίας συναλλαγών 50 δισ.

ευρώ, το 1/5 περίπου της αξίας των εγχώριων συγχωνεύσεων και εξαγορών. Με εξαίρεση ίσως τις σκανδιναβικές χώρες, ο βαθμός διασυννοριακής διείσδυσης στην εμπορική/λιανική τραπεζική παραμένει περιορισμένος στην Ευρώπη, με τις εγχώριες τράπεζες να παραμένουν κατά κανόνα κυρίαρχες στην αγορά τους σ' αυτούς τους τομείς, χωρίς αυτό βεβαίως να αποτελεί και τον οδηγό για τις εξελίξεις στο μέλλον.

Επιπρόσθετα της τάσης για συγκέντρωση, παρατηρούνται και μια σειρά από σημαντικές εξελίξεις, όπως η δημιουργία ισχυρότερων χρηματοοικονομικών σχημάτων με το πάντρεμα ασφαλιστικών και τραπεζικών δραστηριοτήτων, η ανάπτυξη της αποδιαμεσολάβησης των τραπεζών με την ανάπτυξη των κεφαλαιαγορών και της θεσμικής διαχείρισης, ο διαχωρισμός της διάθεσης από την παραγωγή χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, η ανάπτυξη εναλλακτικών δικτύων διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών, κυρίως ηλεκτρονικών, το outsourcing και οι σημαντικές επενδύσεις στο κτίσιμο brand name.

Οι ευρωπαϊκές τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες έχουν μια σημαντική παρουσία στην κατάταξη των 50 μεγαλύτερων επιχειρήσεων στον κόσμο με βάση τα έσοδά τους το 2001. Allianz, ING Group, Deutsche Bank, Crédit Suisse, AXA, BNP Paribas συμμετέχουν στην κατάταξη (πρώτη η Allianz) με έσοδα που κυμαίνονται από 55 δισ. δολάρια μέχρι 85 δισ. δολάρια. Το Citigroup παραμένει το μεγαλύτερο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα στον κόσμο με έσοδα 112 δισ. δολάρια.

Διαφαίνεται ότι στην ευρωπαϊκή τραπεζική αγορά διαμορφώνονται τρεις κατηγορίες τραπεζών: οι μεγάλοι global παίχτες, που θα δραστηριοποιούνται σε πολλές αγορές και χώρες με μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών (π.χ. Deutsche Bank), οι εξειδικευμένες τράπεζες ή χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί που αναπτύσσουν την εξειδίκευ-

σή τους σε μία ή σε έναν περιορισμένο αριθμό δραστηριοτήτων σε πολλές αγορές και χώρες (π.χ. κάρτες, στεγαστική πίστη, διαχείριση διαθεσίμων) και οι τοπικές/περιφερειακές τράπεζες που θα επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους σε τοπικές ή περιφερειακές αγορές με ποικιλία προϊόντων και ισχυρή πελατειακή σχέση. Δεν διαφαίνεται αυτή τη στιγμή ότι κάποια τράπεζα είναι κοντά στο να γίνει πανευρωπαϊκή στη λιανική τραπεζική με σημαντική παρουσία τουλάχιστον στις κυριότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η Ελλάδα δεν έχει καμιά επιχείρηση που να συμμετέχει στις 500 μεγαλύτερες του κόσμου με βάση τα έσοδά τους το 2001 (η τελευταία στην παραπάνω κατάταξη έχει έσοδα 10 δισ. δολάρια περίπου, ενώ η πρώτη ελληνική, ο ΟΤΕ, έχει έσοδα 4 δισ. δολάρια περίπου). Καμιά ελληνική τράπεζα επίσης δεν συμμετέχει στην κατάταξη των 150 μεγαλύτερων τραπεζών του κόσμου ή των 50 μεγαλύτερων ευρωπαϊκών.

2. Η περιφερειακή αλλαγή

Η κατάρρευση της πρώην Σοβιετικής Ένωσης οδήγησε τις βαλκανικές χώρες και τις χώρες της περιοχής ευρύτερα στο να μετασχηματιστούν σε οικονομίες της αγοράς, με όλα τα δύσκολα προβλήματα της μεταβατικής περιόδου. Το άνοιγμα των αγορών και η οικονομική απελευθέρωση των χωρών, που γειτνιάζουν με την Ελλάδα γεωγραφικώς, προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες και δυνατότητες ανάπτυξης μεσοπρόθεσμα. Ο χαμηλός βαθμός ανάπτυξης των παραπάνω οικονομιών, οι ισχυροί εμπορικοί δεσμοί που αναπτύσσονται με την Ελλάδα, η σημαντική επέκταση ελληνικών επιχειρήσεων στην περιοχή, η γεωγραφική γειτνίαση, ο χαμηλός βαθμός ανάπτυξης του χρηματοπιστωτικού χώ-

ρου, η προσέγγιση της Ελλάδας με την Τουρκία και το γεγονός ότι η Ελλάδα είναι το μόνο μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην περιοχή διαμορφώνουν ευνοϊκές, *ceteris paribus*, συνθήκες για την ανάπτυξη των ελληνικών τραπεζών στην περιοχή και τη δημιουργία νέων πηγών κερδοφορίας μεσοπρόθεσμα.

Εκτιμάται ότι οι ελληνικές επενδύσεις στα Βαλκάνια προσεγγίζουν σήμερα τα 4 δισ. ευρώ, με τις τράπεζες να έχουν επενδύσει κατ' εκτίμηση τουλάχιστον το 10% με 15% του συνόλου. Να τονίσουμε ότι το άθροισμα του καθαρού Εθνικού Προϊόντος της Αλβανίας, Σερβίας/Μοντενέγκρο, Ρουμανίας, Σκοπίων και Βουλγαρίας για το 2001 αποτελεί το 60%-65% του αντίστοιχου ελληνικού και οι διαφορές στο κατά κεφαλήν εισόδημα είναι ακόμα μεγαλύτερες. Αυτό σημαίνει ότι η ανάπτυξη των τραπεζικών εργασιών και των δραστηριοτήτων της κεφαλαιαγοράς θα είναι βραδεία, θα έχει διακυμάνσεις και εμπεριέχει και κινδύνους.

3. Η τεχνολογική επανάσταση

Η τεχνολογική επανάσταση, κυρίως στους τομείς της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και των πληροφοριών, έχει εκτεταμένες εφαρμογές στη σύγχρονη τραπεζική, που μετασχηματίζει ριζικά τη μορφολογία και την αρχιτεκτονική του χρηματοπιστωτικού χώρου καθώς και των αγορών χρήματος και κεφαλαίου.

Οι νέες τεχνολογικές εφαρμογές: α) μειώνουν το κόστος των χρηματοπιστωτικών συναλλαγών, β) διευκολύνουν την ανάπτυξη δεκάδων νέων χρηματοπιστωτικών προϊόντων, υπηρεσιών και την ανάπτυξη των σταυροειδών πωλήσεων, γ) συμβάλλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη εναλλακτικών καναλιών διάθεσης χρηματοοικονομικών προϊό-

νων και υπηρεσιών και διεκπεραίωσης συναλλαγών με χαμηλότερο κόστος, ταχύτερη εξυπηρέτηση και χωρίς τη γεωγραφική συνύπαρξη αγοραστή και πωλητή (π.χ. ATMs, κινητό τηλέφωνο, σταθερό τηλέφωνο, ψηφιακή τηλεόραση, Internet), εξέλιξη που απαξιώνει μερικώς τα παραδοσιακά τραπεζικά δίκτυα, που δεν θα προσαρμοστούν επαρκώς στα νέα δεδομένα, δ) βελτιώνουν τη συνολική διαχείριση των αναλαμβανόμενων από τα πιστωτικά ιδρύματα κινδύνων, ε) καθιστούν αποτελεσματικότερες τις εσωτερικές λειτουργίες, διαδικασίες και διοίκηση των πιστωτικών ιδρυμάτων, στ) μετατρέπουν πολλά χρηματοπιστωτικά προϊόντα σε εμπορεύματα με αντίστοιχους όρους διάθεσης και τιμολόγησής τους, ζ) εντείνει τον ανταγωνισμό και αλλάζει τη δομή κόστους των τραπεζών και, κυριότερα, η) απαιτούνται από το προσωπικό καινούργιες δεξιότητες και γνώσεις, που καθιστούν την εκπαίδευση, ενημέρωση και προσαρμογή του στις νέες ανάγκες σημαντικές παραμέτρους επιτυχίας.

Ενδεικτικά της μείωσης του κόστους που προσφέρει η νέα τεχνολογία, επιπρόσθετα από τη βελτίωση της ποιότητας και της ταχύτητας παροχής των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, είναι η εκτίμηση ότι αν μια συναλλαγή στο κατάστημα με πελάτη κοστίζει σήμερα 1 ευρώ, η ίδια συναλλαγή μέσω του τηλεφώνου κοστίζει το 1/2 περίπου, μέσω του ATM το 1/4 και μέσω του Internet/PC Banking το 1/100 του κόστους εκτέλεσης της συναλλαγής στο κατάστημα.

Σε πολλές περιπτώσεις οι επενδύσεις στις εφαρμογές της νέας τεχνολογίας είναι σημαντικού ύψους, ιδιαίτερα σε μαζικούς τραπεζικούς τομείς, όπως για παράδειγμα η λιανική τραπεζική, και για να αποσβεστούν αποτελεσματικά προϋποθέτουν τη διαμόρφωση ικανοποιητικού τραπεζικού μεγέθους και τη δραστηριοποίηση σε πολλαπλές αγορές και δραστηριότητες. Εκτιμάται ότι οι ελ-

ληνικές τράπεζες δαπανούν ετησίως 300-350 εκατ. ευρώ για επενδύσεις σε τεχνολογία, η απόσβεση των οποίων θα επιβαρύνει το κόστος τους τα επόμενα χρόνια. Αν οι επενδύσεις αυτές δεν οδηγήσουν σε μείωση του κόστους και ωφέλειες σ' άλλους τομείς και δεν συμβάλλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών και των εσόδων, η αποδοτικότητα των επενδύσεων θα είναι προβληματική.

Η νέα τεχνολογία καθιστά επίσης επιτακτική τη διοικητική, λειτουργική, οργανωτική και διαδικαστική αναδιάρθρωση των κεντρικών υπηρεσιών και των δικτύων των τραπεζών, ώστε να είναι αποτελεσματικά, ευέλικτα και ανταγωνιστικά και να αξιοποιούνται τα πλεονεκτήματα κόστους, εσόδων και ποιότητας, που προσφέρει η νέα τεχνολογία. Οι συνεχείς βελτιώσεις στην τεχνολογία καθιστούν τα στοιχεία της διαρκούς προσαρμοστικότητας και της εσωτερικής και εξωτερικής ευελιξίας σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τις τράπεζες και την κερδοφορία τους. Εν συντομία, η νέα τεχνολογία ευνοεί, *ceteris paribus*, στο χρηματοπιστωτικό τομέα το μεγαλύτερο τραπεζικό μέγεθος κυρίως λόγω οικονομικών κλίμακος και σκοπού και απαιτεί διαρκή ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

4. Η παγκοσμιοποίηση και διεθνοποίηση του χρηματοπιστωτικού χώρου και των αγορών χρήματος και κεφαλαίου

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και της διεθνοποίησης στο χρηματοπιστωτικό χώρο έχει ενταθεί τα τελευταία χρόνια.

Οι κυριότερες επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στις τράπεζες είναι η ένταση του ανταγωνισμού σε όλα τα επίπεδα, η στενή διασυννοριακή διασύνδεση οικονομιών και αγορών, η διεύρυνση του δυνητικού με-

γέθους των αγορών που πιθανά δραστηριοποιούνται τα πιστωτικά ιδρύματα, η δημιουργία μεγάλων διεθνών χρηματοπιστωτικών κέντρων και αγορών, η τραπεζική αποδιαμεσολάβηση, η εμπορευματοποίηση ορισμένων χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, η διεύρυνση των διασυννοριακών τοποθετήσεων σε κινητές αξίες και στην άντληση κεφαλαίων και η δημιουργία μεγαλύτερων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, κυρίως μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Η ένταση της αποδιαμεσολάβησης έχει οδηγήσει στη μείωση του διαμεσολαβητικού ρόλου των πιστωτικών ιδρυμάτων στη σύζευξη αποταμίευσης/επένδυσης με παράλληλη ανάπτυξη της θεσμικής διαχείρισης και των αγορών χρήματος και κεφαλαίου. Ο ρόλος των πιστωτικών ιδρυμάτων ως αποδεκτών της ιδιωτικής αποταμίευσης έχει μειωθεί σε σχετικούς όρους με ανάπτυξη της θεσμικής διαχείρισης (π.χ. αμοιβαίων κεφαλαίων) και των απευθείας τοποθετήσεων ιδιωτών στις αγορές, ενώ έχει περιοριστεί επίσης και ο ρόλος τους στην απευθείας χρηματοδότηση των επιχειρήσεων με την ανάπτυξη των αγορών χρήματος και κεφαλαίου και την απευθείας χρηματοδότηση των τελευταίων. Για παράδειγμα, ο τραπεζικός δανεισμός επιχειρήσεων και ιδιωτών, ως ποσοστό του ΑΕΠ, μειώθηκε στις ΗΠΑ από 125% το 1990 σε 89% το Μάρτιο του 2001. Τα υπό διαχείριση κεφάλαια από τα αμοιβαία κεφάλαια παγκοσμίως αυξήθηκαν από USD 1,8 τρισ. στο τέλος του 1990 σε USD 12,7 τρισ. στο τέλος Μαρτίου 2001, ενώ το ύψος του υπολοίπου των καταθέσεων στις ΗΠΑ, που ήταν 20 φορές υψηλότερο από το αντίστοιχο των αμοιβαίων κεφαλαίων το 1980, βρίσκεται σήμερα περίπου στο ίδιο επίπεδο με τα αμοιβαία. Ως αποτέλεσμα, τα πιστωτικά ιδρύματα έχουν επαναοριοθετήσει τις δραστηριότητές τους, με αποτέλεσμα η σχέση εσόδων από καθαρούς τόκους προς προμήθειες να μειώνεται

παγκοσμίως τα τελευταία χρόνια από 3,13 στην Ευρώπη το 1997 σε 2,3 το 1999 και από 2,2 σε 1,8 αντιστοίχως στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Το υπόλοιπο των καθαρών διασυννοριακών απαιτήσεων τραπεζών των κυριοτέρων βιομηχανικών χωρών, όπως εκτιμώνται από την Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών (BIS), έχει αυξηθεί, από 1 τρισ. δολάρια πριν από μερικά χρόνια, σε 11,1 τρισ. δολάρια στο τέλος Μαρτίου 2001, εκ των οποίων 57% αποτελούν διατραπεζικά δάνεια, 20% δάνεια σε μη τραπεζικούς φορείς (π.χ. επιχειρήσεις) και το 23% σε χρεόγραφα. Το 45% περίπου των παραπάνω απαιτήσεων είναι σε δολάρια και το 28% σε ευρώ.

Το καθαρό υπόλοιπο των διεθνών ομολογιακών εκδόσεων, πάλι σύμφωνα με τα στοιχεία της BIS, έχει αυξηθεί από 750 δισ. δολάρια στα τέλη του 1986 σε 6,7 τρισ. δολάρια στα τέλη Ιουνίου 2001. Η πλειοψηφία των εκδόσεων είναι μακροχρόνιοι τίτλοι σταθερού κυρίως επιτοκίου, με κύριο εκδότη τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς.

Η αξία των ημερησίων πράξεων στην αγορά συναλλάγματος (όψεως, προθεσμίας και ανταλλαγής νομισμάτων) αυξήθηκαν από 590 δισ. δολάρια το 1989 σε 1,1 τρισ. δολάρια το 2000. Η αξία των συμβάσεων σε παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα, που διαπραγματεύονται σε οργανωμένες αγορές, προσέγγισε τα 140 τρισ. δολάρια το 2001 (δευτερο τρίμηνο), έναντι αξίας 90 τρισ. δολαρίων στο τέλος του 1997. Οι διεθνείς εκδόσεις μετοχών στις κυριότερες βιομηχανικές χώρες αυξήθηκαν από 13 δισ. δολάρια το 1996 σε 150 δισ. δολάρια το 2000, χρονιά ρεκόρ για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα, ενώ οι ροές κεφαλαίων από την Ευρώπη προς τις Ηνωμένες Πολιτείες προσέγγισαν τα 320 δισ. δολάρια περίπου σωρευτικά μέχρι το τέλος του 2001.

Επιπλέον, το άθροισμα των εισαγωγών και των εξαγωγών ως ποσοστό του ΑΕΠ αυξήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες από 7,9%

την περίοδο 1981-1990 σε 14,8% το 2000, στην Ευρωζώνη το αντίστοιχο ποσοστό αυξήθηκε από 11,9% σε 19% αντίστοιχα, στο Ηνωμένο Βασίλειο από 22,9% σε 35,9% αντίστοιχα και στον Καναδά από 23,7% σε 46,3% για τις αντίστοιχες περιόδους.

Οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης δεν είναι ταυτόσημες σε όλες τις εγχώριες τραπεζικές δραστηριότητες και υπάρχουν τομείς, όπως για παράδειγμα η χρηματοδότηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων ή ιδιωτών, όπου οι εγχώριοι τραπεζικοί παίκτες είναι ακόμα “αρκετά προστατευμένοι” από το διεθνή ανταγωνισμό. Δηλαδή, μέχρι σήμερα στις περισσότερες χώρες οι εγχώριες τράπεζες παραμένουν κυρίαρχες στη λιανική τραπεζική στη χώρα τους.

Η παγκοσμιοποίηση έχει σταδιακά μεγαλύτερες επιπτώσεις στους τομείς της χρηματοδότησης των μεγάλων επιχειρήσεων, επενδυτικής τραπεζικής, διαχείρισης διαθεσίμων, θεματοφυλακής, private banking, εργασιών treasury και χρηματοδότησης διεθνούς εμπορίου. Στους τομείς αυτούς η συγκέντρωση της αγοράς τείνει να είναι σημαντική (με εξαίρεση ίσως ακόμα το private banking) και ένας περιορισμένος αριθμός διεθνών πολύ μεγάλων σε μέγεθος τραπεζών κυριαρχούν σταδιακά στις παραπάνω αγορές. Παράλληλα, εργασίες σ’ αυτούς τους τομείς μεταφέρονται είτε σε μεγάλα χρηματοπιστωτικά κέντρα (π.χ. Λονδίνο), είτε σε παράκτια (offshore) κέντρα, είτε σε μεγάλες οργανωμένες αγορές (π.χ. Λονδίνο, Νέα Υόρκη, Φραγκφούρτη), χωρίς να απαιτείται πια η γεωγραφική συνύπαρξη πελάτη/τράπεζας.

Οι σημαντικότεροι παίκτες σ’ αυτές τις δραστηριότητες και αγορές είναι λίγες ευρωπαϊκές τράπεζες και κυρίως πολύ μεγάλες αμερικανικές τράπεζες (π.χ. Morgan Stanley, Chase-JP Morgan, Citigroup, Goldman Sachs, Merrill Lynch) που έχουν: α) το πλεονέκτημα της ισχυρής τους παρουσίας στη

μεγάλη αμερικανική αγορά χρέους, εταιρικών κεφαλαίων και διαχείρισης διαθεσίμων, τη μεγαλύτερη στον κόσμο, που αποτελεί και τη βάση της παγκόσμιας εξόρμησής τους, β) τον ισχυρό ρόλο του δολαρίου ως το κυριότερο νόμισμα συναλλαγών, γ) τη σημαντική παρουσία σημαντικού αριθμού αμερικανικών πολυεθνικών εταιρειών στον κόσμο που είναι πελάτες τους, δ) την έντονη επιχειρηματικότητα, την αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση, την ευελιξία και την ικανότητα καινοτομίας του ανθρώπινου δυναμικού στις Ηνωμένες Πολιτείες και ε) τις προχωρημένες εφαρμογές της σύγχρονης τεχνολογίας. Αποτελεί γενική εκτίμηση ότι μεσαίου/μικρού μεγέθους παίχτες δεν ευνοούνται να επιζήσουν στις παραπάνω δραστηριότητες. Διαχρονικά ίσως υπάρξει χώρος για παρουσία τραπεζών με εξειδικευμένη τοπική ή περιφερειακή δραστηριότητα στους παραπάνω τομείς, συνεργαζόμενες όμως σε πολλές περιπτώσεις με τους μεγάλους διεθνείς παίχτες και με τοπικά δίκτυα, ο ρόλος τους δηλαδή θα είναι συμπληρωματικός, όχι κυρίαρχος.

Η παγκοσμιοποίηση και το άνοιγμα των αγορών έχει και μια άλλη διάσταση για το χρηματοπιστωτικό χώρο, αλλά και τους άλλους κλάδους γενικότερα. Η διεθνοποίηση της σύνθεσης των θεσμικών και μεγάλων ιδιωτικών χαρτοφυλακίων κατέστησε πραγματικότητα τις συγκρίσεις των αποδόσεων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και των λοιπών εταιρειών που λειτουργούν σε διαφορετικές χώρες, ενώ οι θεσμικοί επενδυτές ωρίμων αγορών, με τεράστια ποσά στη διάθεσή τους, ευνοούν τις διασυνοριακές τοποθετήσεις σε εταιρείες και τράπεζες, είτε με κεφαλαιοποίηση τουλάχιστον ένα δισ. ευρώ είτε εκείνων που συμμετέχουν σε βασικούς δείκτες με σημαντική στάθμιση. Οι επενδυτές, θεσμικοί και ιδιώτες, “τιμωρούν” με επενδυτική αδιαφορία, χαμηλή κεφαλαιοποίηση και περιορισμένη πρόσβαση στις αγορές

εκείνες τις εταιρείες και τράπεζες που δεν έχουν ικανοποιητικές αποδόσεις ή ικανοποιητικές προοπτικές.

5. Απαιτήσεις για αποτελεσματική εποπτεία και διαφάνεια

Η πέμπτη μεγάλη αλλαγή είναι οι αυξανόμενες απαιτήσεις των εγχώριων και διεθνών εποπτικών αρχών έναντι των πιστωτικών ιδρυμάτων για διαφάνεια και επάρκεια: εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων, εσωτερικής και εξωτερικής εποπτείας, ιδίων κεφαλαίων, συστημάτων και πολιτικών διαχείρισης κινδύνων, συστημάτων προβλέψεων για επισφαλείς απαιτήσεις, ρευστότητας, εσωτερικών διαδικασιών και αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων, κατάλληλης εταιρικής διακυβέρνησης, για να αναφέρω τα κυριότερα. Τα πιστωτικά ιδρύματα καλούνται να διαχειριστούν σήμερα αποτελεσματικά δεκαεπτά τουλάχιστον κινδύνους (π.χ. πιστωτικός, συναλλαγματικός, επιτοκίου, ρευστότητας, νομικός, διακανονισμού, λειτουργικός κ.λπ.) και να θεσπίσουν πλαίσιο διαχείρισης εφάμιλλο με τα καλύτερα διεθνή πρότυπα. Το κόστος, οι υποδομές και το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό που απαιτούνται για την υλοποίησή τους είναι σημαντικά αλλά κρίσιμα για τη μεσοπρόθεσμη διατηρησιμότητα της κερδοφορίας των τραπεζών. Οι πολιτικές διαχείρισης κινδύνων πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής και επιχειρησιακής πολιτικής και στρατηγικής των τραπεζών. Η ανεπάρκεια στους παραπάνω τομείς οδηγεί τις τράπεζες σε χαμηλούς δείκτες αξιοπιστίας και φερεγγυότητας, που περιορίζουν σημαντικά την πρόσβασή τους στις αγορές, σημαντικό στοιχείο για την επιτυχή λειτουργία τους στο νέο διεθνοποιημένο περιβάλλον, σε αύξηση του κόστους άντλησης χρηματοοικονομικών πόρων και σε υπονόμευση της με-

σοπρόθεσμης κερδοφορίας και αποτελεσματικότητας των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Επιπλέον, εντείνονται οι πιέσεις για περισσότερη διαφάνεια και αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση (π.χ. με τη θέσπιση των διεθνών λογιστικών προτύπων, τις υποχρεώσεις των Διοικήσεων για διαφάνεια και εντιμότητα, τις συνθέσεις των Διοικητικών Συμβουλίων με τη συμμετοχή ανεξαρτητών μελών, τη διαμόρφωση εσωτερικών εποπτικών μονάδων) και επικρατεί η “αξία για το μέτοχο” ως το βασικό στοιχείο της στρατηγικής ανάπτυξης των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Το νέο εποπτικό περιβάλλον τείνει γενικά να ευνοεί τα μεγαλύτερα τραπεζικά σχήματα για μια σειρά από λόγους:

A.

Ο επιμερισμός του σημαντικού σταθερού κόστους εφαρμογής των παραπάνω υποχρεώσεων γίνεται σε μεγαλύτερα μεγέθη περιορίζοντας το ανά μονάδα κόστος με την ανάπτυξη οικονομικών κλίμακας.

B.

Τα μεγαλύτερα ιδρύματα, με τη δυνατότητα επίτευξης ικανοποιητικού rating από εξειδικευμένους οίκους, έχουν, *ceteris paribus*, ευκολότερη και φθηνότερη είτε άντληση πόρων και ρευστότητας στις κεφαλαιαγορές είτε επίτευξη ικανοποιητικών ορίων συναλλαγών από τις μεγαλύτερες και ισχυρότερες τράπεζες στη διατραπεζική αγορά.

Γ.

Η άντληση ιδίων κεφαλαίων tier I & tier II είναι σαφέστατα σήμερα ευκολότερη και φθηνότερη για τα μεγαλύτερα και ισχυρότερα τραπεζικά ιδρύματα, γεγονός που οδηγεί σε καλύτερη διάθρωση ιδίων κεφαλαίων.

Δ.

Τα απαιτούμενα ελάχιστα ίδια κεφάλαια για την παροχή ολοκληρωμένων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών αυξάνονται σταδιακά.

E.

Η ανάπτυξη πολλαπλών δραστηριοτήτων με

δυνατότητες σταυροειδών πωλήσεων βελτιώνει τις προοπτικές και τη σταθερότητα της κερδοφορίας, ιδιαίτερα αν υπάρχουν αρνητικές συνδιακυμάνσεις δραστηριοτήτων.

Να τονίσουμε εδώ ότι οι επερχόμενες νέες απαιτήσεις ιδίων κεφαλαίων, που προκύπτουν από τις συζητήσεις για τη Basel II (π.χ. λειτουργικός κίνδυνος, ανάλυση και αξιολόγηση πιστωτικών κινδύνων), τη νεότερη οδηγία για επάρκεια ιδίων κεφαλαίων τραπεζών έναντι κινδύνων αγοράς, ευνοούν κατά τη γνώμη μου, *ceteris paribus*, ακόμα περισσότερο τα ισχυρά και μεγάλα χρηματοοικονομικά τραπεζικά σχήματα.

6. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα στο νέο περιβάλλον

Είναι χρήσιμο να αναλύσουμε στο σημείο αυτό τα κύρια χαρακτηριστικά του τραπεζικού μας συστήματος σήμερα, που θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε καλύτερα τους κινδύνους, τις προκλήσεις αλλά και τις ευκαιρίες που διαμορφώνονται στη νέα πραγματικότητα.

A.

Οι σημερινές διεθνείς δραστηριότητες των ελληνικών τραπεζών (χωρίς να υπολογίσουμε το booking εγχώριων δανείων στο εξωτερικό για άλλους λόγους) εκτός Βαλκανίων και Κύπρου είναι εξαιρετικά περιορισμένες ως ποσοστό του ενεργητικού τους και με ασήμαντη επίπτωση στην κερδοφορία τους (κάτω του 2%-3% του συνόλου). Εξαιρέση αποτελεί ίσως η Εθνική Τράπεζα για ιστορικούς λόγους, που σε άλλες εποχές δημιούργησε ή κληρονόμησε μικρές τράπεζες στο εξωτερικό (π.χ. ΗΠΑ, Καναδάς, Γερμανία, Νότιος Αφρική) που κύρια δραστηριότητα είχαν την εξυπηρέτηση του ελληνισμού της διασποράς. Το μοντέλο αυτό έχει εκ των πραγμάτων ξεπεραστεί.

B.

Η παρουσία ελληνικών τραπεζών ή ο έλεγχος τοπικών τραπεζών από ελληνικά συμφέροντα στην Κύπρο και τη Βαλκανική (κυρίως η Εθνική Τράπεζα, η Alpha Bank και η EFG Eurobank Ergasias) είναι αξιοσημείωτη με κριτήρια τοπικής αγοράς, χωρίς να είναι κυρίαρχη. Όμως, όσον αφορά το ενεργητικό των ελληνικών τραπεζών και τα έσοδά τους, η επίπτωση της παρουσίας τους στα Βαλκάνια είναι μικρή και η επίδραση στη συνολική κερδοφορία τους ακόμα πιο περιορισμένη. Το ύψος του χαρτοφυλακίου δανείων των τραπεζών αυτών δεν ξεπερνά σε πολλές περιπτώσεις το χαρτοφυλάκιο δανείων ενός πολύ καλού εγχώριου καταστήματος ελληνικής τράπεζας. Με εξαίρεση την παρουσία της Εθνικής Τράπεζας στα Σκόπια, καμιά ελληνική τράπεζα δεν ελέγχει μερίδιο αγοράς πάνω από μονοψήφιο αριθμό στις παραπάνω χώρες.

Εκτιμάται ότι θα παρέλθει σημαντικό χρονικό διάστημα (χρόνια και όχι μήνες) και με την προϋπόθεση σωστών κινήσεων και ευνοϊκών συνθηκών στις τοπικές αγορές, για να γίνουν οι επενδύσεις των εγχώριων τραπεζών στη Βαλκανική σημαντικό στοιχείο της κερδοφορίας τους. Επιπλέον, οι τράπεζες αυτές στην πλειοψηφία τους χαρακτηρίζονται από πλεονάζον προσωπικό, ανεπάρκεια υποδομών και διαδικασιών, τεχνολογίας και εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, που καθιστούν αναγκαιότητα την αναδιάρθρωση και τις νέες επενδύσεις, ενώ η υπανάπτυξη των κεφαλαιαγορών, το χαμηλό per capita εισόδημα και οι χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης της οικονομίας δεν δημιουργούν άμεσα προϋποθέσεις ισχυρής ανάπτυξης των τραπεζικών εργασιών.

Γ.

Η παρουσία ξένων τραπεζών στην Ελλάδα μειώνεται σταθερά (πρόσφατα απεχώρησαν ING και ABN AMRO) με την παραμονή μόνον ενός περιορισμένου αριθμού, είτε ου-

σιαστικά ως γραφεία αντιπροσωπείας, είτε δραστηριοποιούμενες με μικρά δίκτυα σε εξειδικευμένα κομμάτια της αγοράς, στοχεύοντας κυρίως στην εξυπηρέτηση του πιο ευκατάστατου τμήματος του ελληνικού πληθυσμού (π.χ. HSBC, Citigroup). Δεν υπάρχουν ενδείξεις, μέχρι σήμερα τουλάχιστον, ότι ξένες τράπεζες βρίσκουν την τοπική αγορά αρκετά ελκυστική σε μέγεθος, αποδοτικότητα και προοπτικές, έτσι ώστε να επιχειρήσουν μια αυτόνομη και ολοκληρωμένη παρουσία στη λιανική τραπεζική με πλήρως ανεπτυγμένο δίκτυο σε μέγεθος που θα αποτελούσε απειλή για τις ελληνικές τράπεζες.

Δ.

Οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας τα τελευταία χρόνια (γύρω στο 3,5%-4,0% ετησίως), που αναμένεται να διατηρηθούν μέχρι τουλάχιστον το 2004-2005, δημιουργούν, ceteris paribus, θετικό περιβάλλον για την ανάπτυξη των τραπεζικών εργασιών. Επιπλέον, κατά γενική ομολογία, η ελληνική αγορά είναι underbanked με δυνατότητες υψηλών ρυθμών ανάπτυξης των τραπεζικών εργασιών σε σχέση με τις λοιπές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για παράδειγμα, η σχέση δανείων προς Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (GDP) βρίσκεται περίπου στο 45%, έναντι ποσοστού 85% περίπου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, το ποσοστό δανείων στο σύνολο του ενεργητικού των ελληνικών τραπεζών βρίσκεται γύρω στο 40% κατά μέσο όρο, έναντι 55%-60% στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η σχέση κεφαλαίων υπό διαχείριση σε αμοιβαία κεφάλαια προς GDP κυμαίνεται γύρω στο 20%, έναντι 30% περίπου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ τα ασφαλιστικά premia προς GDP είναι γύρω στο 1,5%, έναντι 4%-5% στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Παράλληλα, οι σταυροειδείς πωλήσεις κυμαίνονται γύρω στα 2 προϊόντα ανά πελάτη στην Ελλάδα, έναντι 3,5-4 προϊόντων στις καλές ευρωπαϊκές τράπεζες.

Να τονίσουμε, όμως, ότι δεν υπάρχει

αυτόματος πιλότος που θα οδηγήσει τα παραπάνω ενδεικτικά ποσοστά αναγκαστικά κοντά στον αντίστοιχο μέσο ευρωπαϊκό όρο για όλες τις τράπεζες, ούτε και διασφαλίζεται αυτόματα η ποιότητα του χαρτοφυλακίου που θα προκύψει από τη γρήγορη ανάπτυξη.

E.

Ο αριθμός των καταστημάτων ανά κάτοικο είναι σαφώς χαμηλότερος του μέσου ευρωπαϊκού όρου, αλλά, το ενεργητικό ανά κατάστημα είναι στο 1/3 με 1/2 του αντίστοιχου μέσου ευρωπαϊκού και ο αριθμός υπαλλήλων ανά κατάστημα είναι περίπου διπλάσιος του αντίστοιχου μέσου ευρωπαϊκού με αρνητικές επιπτώσεις στο κόστος και την αποδοτικότητα των καταστημάτων.

Παράλληλα, η χρήση και ανάπτυξη εναλλακτικών δικτύων συναλλαγών υπολείπεται του μέσου ευρωπαϊκού (ATMs, Internet, σταθερό τηλέφωνο, κινητό τηλέφωνο κ.λπ.). Για παράδειγμα, έχουμε 300 ATMs ανά 1 εκατ. κατοίκους στην Ελλάδα έναντι 600 ATMs περίπου μέσο ευρωπαϊκό όρο, με την Ισπανία στην κορυφή με 1.100 ATMs ανά 1 εκατ. κατοίκους), άρα έχουν περιθώρια ταχύτερης ανάπτυξης. Ένα βασικό συμπέρασμα είναι ότι χρειαζόμαστε ίσως περισσότερα καταστήματα με λιγότερα άτομα, μεγαλύτερη εξειδίκευση και υψηλότερο όγκο δραστηριοτήτων ανά κατάστημα. Επίσης, τα περιθώρια ανάπτυξης των εναλλακτικών καναλιών διάθεσης προϊόντων, υπηρεσιών και συναλλαγών είναι σημαντικά. Να τονιστεί ότι η πρόοδος στην τεχνολογία διευκολύνει την κεντροποίηση των υπηρεσιών back office καταστήματος και μιας σειράς άλλων δραστηριοτήτων (π.χ. εισαγωγές-εξαγωγές).

ΣΤ.

Μια σειρά από ελληνικές τράπεζες, διαπισθάνομενες την ανάγκη πρόσβασης στις διεθνείς αγορές στο νέο διεθνοποιημένο περιβάλλον, απόκτησης τεχνογνωσίας σε ορισμένους τουλάχιστον τομείς και μεγαλύτερης δυ-

νατότητας άντλησης, τοποθέτησης ή διαχείρισης κεφαλαίων πελατών, προχώρησαν σε στρατηγικές συνεργασίες με ισχυρές ξένες τράπεζες με μικρή μετοχική συμμετοχή των τελευταίων στο κεφάλαιο των πρώτων (EFG Eurobank Ergasias/Deutsche Bank, Εμπορική/Crédit Agricole, Πειραιώς/ING). Η περίπτωση της NOVA BANK, που αποτελεί συνεργασία της BCP της Πορτογαλίας με την Interamerican, τώρα ελεγχόμενη από την Eureka, αποτελεί ειδική περίπτωση συμμαχίας με κύριο στόχο τμήμα της λιανικής τραπεζικής και τις τραπεζοασφάλειες. Ο χρόνος θα δείξει την προοπτική και την αποτελεσματικότητα των παραπάνω επιλογών.

Z.

Ο έμμεσος και άμεσος ρόλος του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, αν και μειώνεται διαχρονικά, παραμένει σημαντικός. Το κρίσιμο κριτήριο δεν είναι το απόλυτο ποσοστό που ελέγχει το Δημόσιο στο μετοχικό κεφάλαιο των τραπεζών, αλλά αν το ποσοστό αυτό, σε συνδυασμό με το αντίστοιχο που ελέγχουν τα Ασφαλιστικά Ταμεία με διοριζόμενες διοικήσεις, του επιτρέπει να επηρεάζει ουσιαστικά την εκλογή διοικήσεων και να εγκρίνει τις μεγάλες στρατηγικές κινήσεις. Τα ζητήματα της πραγματικής ολοκλήρωσης των ιδιωτικοποιήσεων των τραπεζών, των σχέσεων κράτους-τραπεζών, που τη χαρακτηρίζει σήμερα η ιστορική συγκυρία, του μελλοντικού ρόλου οργανισμών όπως το Ταχυδρομικό Ταμειτήριο και της διασφάλισης τουλάχιστον της συνέχειας των διοικήσεων στις τράπεζες που κρίνεται ότι πρέπει να παραμείνουν υπό ευρύτερο κρατικό έλεγχο, αποτελούν βασικά στοιχεία για τη διαμόρφωση των όρων ανταγωνισμού.

H.

Η διάρθρωση του ενεργητικού των ελληνικών τραπεζών και η διάρθρωση των εσόδων τους με ορισμένες μόνον εξαιρέσεις διαφέρουν από το μέσο όρο των ευρωπαϊκών τρα-

πεζών. Οι τοποθετήσεις σε ομόλογα, ακίνητα και μετοχές μη στρατηγικού χαρακτήρα ξεπερνούν σε ορισμένες περιπτώσεις το 30-35% του συνόλου του ενεργητικού σε συγκεκριμένες ελληνικές τράπεζες, σύνθεση που δεν συναντάς εύκολα σε ευρωπαϊκές τράπεζες. Τα συνολικά έσοδα από χρηματοοικονομικές πράξεις (με βάση τα διεθνή λογιστικά πρότυπα) προσέγγιζαν μέχρι πρόσφατα το 25-30% του συνόλου, ενώ στο εξωτερικό περιορίζονται γύρω στο 10% του συνόλου των εσόδων. Παράλληλα, τα έσοδα από προμήθειες ορισμένων ελληνικών τραπεζών παραμένουν σε πολύ χαμηλό επίπεδο (κάτω του 20% του συνόλου), παρά την ανάπτυξη της λιανικής τραπεζικής και της διαχείρισης διαθεσίμων, ενώ στην Ευρώπη κυμαίνονται γύρω στο 30-35%. Τα καθαρά έσοδα από τόκους, παρότι προσεγγίζουν τα ευρωπαϊκά δεδομένα ως ποσοστό επί του συνόλου των εσόδων (50%-60%), το 25% με 35% προέρχεται από μη οργανικές εργασίες, δηλαδή από τόκους ομολόγων. Η σχέση εσόδων από καθαρούς τόκους προς προμήθειες είναι από τις υψηλότερες της Ευρώπης και αυξάνεται, σε αντίθεση με τη διεθνή τάση. Το υψηλό ποσοστό χρεογράφων στο ενεργητικό των ελληνικών τραπεζών τις καθιστά πιο ευάλωτες στις διακυμάνσεις των κύκλων της κεφαλαιαγοράς και εισάγουν υψηλή μεταβλητότητα στην κερδοφορία τους. Έχει δηλαδή η συμπεριφορά τους πιο πολύ χαρακτηριστικά επενδυτικής και λιγότερο εμπορικής τράπεζας.

Είναι φανερό ότι είναι μεγάλη η πρόκληση για τις ελληνικές τράπεζες να προχωρήσουν σε αναδιάρθρωση του ενεργητικού τους και των εσόδων τους με ενίσχυση της οργανικής τους κερδοφορίας από τόκους και προμήθειες. Ο χαμηλός βαθμός ανάπτυξης των τραπεζικών εργασιών, των σταυροειδών πωλήσεων και οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης της οικονομίας προσφέρουν μια μοναδική ευ-

καιρία. Το 2002 δείχνει ότι, παρά τη μείωση της κερδοφορίας τους, η πλειοψηφία των τραπεζών κινείται προς αυτήν την κατεύθυνση.

Θ.

Οι δείκτες κόστους και αποτελεσματικότητας των ελληνικών τραπεζών δεν είναι ακριβώς συγκρίσιμοι με τους αντίστοιχους των ευρωπαϊκών τραπεζών, διότι α) τα λογιστικά πρότυπα διαφέρουν, β) οι ελληνικοί δείκτες εμπεριέχουν εφάπαξ έσοδα μη επαναλαμβανόμενα, γ) οι ελληνικοί δείκτες συμπεριλαμβάνουν σημαντικό τμήμα εσόδων με ελάχιστο σχετικό κόστος διαχείρισης, όπως η διαχείριση ομολόγων και δ) τα συστήματα προβλέψεων και λογισμού τόκων για επισφαλείς απαιτήσεις δεν είναι πάντα ίδια. Η πρόσφατη μείωση των εσόδων των ελληνικών τραπεζών, που συνδέονται με την κεφαλαιαγορά και με εφάπαξ έσοδα και η επικράτηση οργανικών κυρίως κερδών ανέδειξε σε ορισμένες τράπεζες σχέση κόστους/εσόδων που ξεπερνά το 70% (έναντι μέσου ευρωπαϊκού γύρω στο 55% και των πολύ καλών τραπεζών κάτω από 50%) και σχέση κόστους προς ενεργητικό που ξεπερνά το 2,5 έναντι 1,8 κατά μέσο όρο στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Τέτοια ποσοστά σηματοδοτούν την ανάγκη λήψης σοβαρών μέτρων μείωσης του κόστους.

Περαιτέρω, με την επιβράδυνση της ανάπτυξης των τραπεζικών εργασιών που θα σημειωθεί φυσιολογικά τα επόμενα χρόνια με την ωρίμανση της ελληνικής αγοράς, την ένταση του ανταγωνισμού σε όλους τους τομείς και τις επιπτώσεις των νέων εφαρμογών της τεχνολογίας στην τραπεζική, το ζήτημα του κόστους θα αναδειχθεί σε κυρίαρχο ανταγωνιστικό στοιχείο. Οι σημερινές συνθήκες στην ελληνική τραπεζική αγορά εργασίας, οι αγκυλώσεις και η χαμηλή κινητικότητα και προσρμοστικότητα μέσα στις τράπεζες και κυρίως η νοοτροπία που επικρατεί ανάμεσά μας δεν βοηθούν στην αντιμετώπιση των ζητημάτων κόστους, ούτε συμβάλλουν στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

I.

Υπάρχουν σήμερα μια σειρά από σημαντικά ζητήματα που επηρεάζουν αρνητικά την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα των τραπεζών. Θα αναφερθώ στα κυριότερα, όπως: α) τα σημαντικά αναλογιστικά ελλείμματα στα ασφαλιστικά ταμεία των τραπεζών που στρεβλώνουν τον ανταγωνισμό και υπονομεύουν τη μεσοπρόθεσμη κερδοφορία τους, β) ο περιορισμένος βαθμός ευελιξίας, εσωτερικός στις τράπεζες και εξωτερικός στην αγορά εργασίας, με αρνητικές επιπτώσεις στο κόστος και την αποτελεσματικότητα, γ) η ανεπάρκεια, παρά τις πρόσφατες βελτιώσεις για τις περισσότερες τράπεζες, των συστημάτων και των μεθόδων ολοκληρωμένης διαχείρισης κινδύνων, εσωτερικής εποπτείας, οργάνωσης και διοίκησης, πληροφορικής, εσωτερικών λειτουργιών και διαδικασιών, συστημάτων CRM, CIF και MIS, που δεν ικανοποιούν ακόμα κατά τη γνώμη μου τα καλύτερα διεθνή τραπεζικά πρότυπα. Το ανθρώπινο δυναμικό έχει ανάγκη συνεχούς ενημέρωσης, εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης, διότι οι δεξιότητες, που απαιτούνται σήμερα, αλλάζουν ραγδαία στο νέο τραπεζικό τοπίο με κίνδυνο διαρθρωτικής ανεργίας. Η σύγχρονη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις τράπεζες αποτελεί μια σημαντική πρόκληση.

IA.

Ο ανταγωνισμός έχει ενταθεί σε όλα τα επίπεδα, παρότι το μέσο περιθώριο επιτοκίου κυμαίνεται γύρω στο 2,5 και διατηρείται υψηλότερο από το μέσο ευρωπαϊκό με αποκλίσεις μεταξύ των ελληνικών τραπεζών που κυμαίνονται από 2 μέχρι 3,2. Επιπλέον, οι προμήθειες ως ποσοστό επί των δραστηριοτήτων ακολουθούν πτωτική πορεία. Ο ανταγωνισμός μεταξύ ομίλων εντείνεται και από την εμφάνιση αρκετών νέων μικρών τραπεζών, την ανάπτυξη των συνεταιριστικών τραπεζών, την ανάπτυξη των κεφαλαιαγορών, τη διεθνοποίηση ορισμένων δραστηριοτήτων, την ανάπτυξη ηλεκτρονικών

μέσων συναλλαγών με διασυνοριακή εμβέλεια. Τα μερίδια αγοράς μεταβάλλονται με κέρδη για τις ιδιωτικές τράπεζες και απώλειες κυρίως από την Εθνική και την Αγροτική. Το ζήτημα είναι αν επικρατούν ίσοι όροι ανταγωνισμού και όλες οι τράπεζες διέπονται ή περιορίζονται από τις ίδιες αρχές λειτουργίας και μακροχρόνιας προοπτικής, αν επιτρέπονται τακτικές dumping, αν τα συστήματα και η φιλοσοφία διαχείρισης κινδύνων και κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών ικανοποιούν τα διεθνή πρότυπα και αν η αποδοτικότητα και τα κέρδη ανά μετοχή αποτελούν κύριους μεσοπρόθεσμους στόχους για όλους.

IB.

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές στην Ελλάδα μέχρι σήμερα είχαν ως κύριο στόχο την επίτευξη συνεργειών στα έσοδα και την απόκτηση της κρίσιμης μάζας δικτύου (π.χ. Eurobank/ Κρήτης/Ergo, Εθνική/Κτηματική, Πίστεως/Ιονική, Πειραιώς/Χίος/Μακεδονίας-Θράκης). Ο δρόμος από δω και μπρος είναι αρκετά διαφορετικός. Οι πιθανές συγχωνεύσεις και εξαγορές μεταξύ μεγάλων εγχώριων εισηγμένων τραπεζών δεν φαίνεται να δικαιολογούνται επαρκώς από συνέργειες στα έσοδα στην εγχώρια αγορά. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι όλες οι τράπεζες σε κάποιο βαθμό έχουν γίνει universal banks με ανταγωνιστικά δίκτυα, προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ τα διαχειριστικά προβλήματα των συγχωνεύσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικά στην Ελλάδα, όπως έδειξε η πρόσφατη εμπειρία. Επιπλέον, υπάρχουν σαφείς ενδείξεις ότι τα μερίδια αγοράς και τα έσοδα των συγχωνευόμενων τραπεζών δεν αθροίζονται. Το κυρίαρχο στοιχείο, που θα δικαιολογούσε σήμερα τις συγχωνεύσεις μεγάλων σχημάτων, είναι η επίτευξη σημαντικών μειώσεων κόστους σε δίκτυα, προσωπικό, κεντρικές υπηρεσίες και κεντρικές επιχειρησιακές μονάδες (πρέπει να προσεγγίζει η συνολική μείωση τουλάχιστον το 30% του κόστους της απορροφούμενης τράπεζας σύμφωνα με τα διεθνή δεδομέ-

να), που στο ελληνικό περιβάλλον όλοι ξέρουμε τις σημαντικές δυσκολίες του. Άλλοι πιθανοί παράγοντες που μπορεί να δικαιολογούν μεγάλες συγχωνεύσεις είναι η ανάπτυξη νέων αγορών και δραστηριοτήτων λόγω μεγαλύτερου μεγέθους, η στρατηγική βελτίωση των περιθωρίων κέρδους (margins) λόγω μικρότερου αριθμού ανταγωνιστριών τραπεζών, η μείωση του κόστους δανεισμού και άντλησης κεφαλαίων.

Οι προκλήσεις και οι προοπτικές του ελληνικού τραπεζικού συστήματος

Η κύρια θέση που σκοπεύω να καταλήξω με βάση τα παραπάνω είναι ότι το μέλλον των ελληνικών τραπεζών βρίσκεται κυρίως στις δύο αγορές με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης και συγκριτικά πλεονεκτήματα: την ελληνική και τη βαλκανική ή την ευρύτερη περιοχή της χώρας μας. Ο στόχος πρέπει να είναι ν' αναδείξουμε ένα περιορισμένο αριθμό ισχυρών περιφερειακών τραπεζών. Η πρόκληση να αποκτήσουν οι ελληνικές τράπεζες ουσιαστική σημαντική ευρωπαϊκή ή διεθνή παρουσία ακούγεται σαν σπουδαίο όραμα, με ανυπέρβλητες όμως δυσκολίες υλοποίησης, μεγάλες αβεβαιότητες, σημαντικές νέες επενδύσεις με υψηλούς κινδύνους, χωρίς ουσιαστικά διεθνές προηγούμενο και χωρίς αρχική προΐκα ή ισχυρά συγκριτικά πλεονεκτήματα, που θα συνέβαλαν στην επιτυχία του. Το ζήτημα είναι αν στο τέλος οι κινήσεις αυτές θα βελτιώσουν την κερδοφορία και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας που θα το επιχειρήσει καθώς και την αποδοτικότητα για τους μετόχους της.

Αν η Ελλάδα αποτελεί το 0,5% του Ευρωπαϊκού Εθνικού Προϊόντος, αν οι ελληνικές επιχειρήσεις και τράπεζες (η κεφαλαιοποίηση του συνόλου των ελληνικών τραπεζών σήμερα – περίπου 20 δισ. ευρώ – αποτελεί το

1/7 της αντίστοιχης της HSBC και το 1/3 της Lloyds) δεν έχουν σημαντική ευρωπαϊκή και διεθνή παρουσία εκτός Βαλκανίων και Κύπρου, αν οι εξαγωγές μας είναι μικρές σε σχέση με το ΑΕΠ (κάτω του 10%), ενώ για παράδειγμα η Ολλανδία έχει αντίστοιχο ποσοστό 40% περίπου, αν η συγκέντρωση στον ευρωπαϊκό τραπεζικό κλάδο είναι ήδη υψηλή στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες (με εξαίρεση ίσως τη Γερμανία και την Ιταλία), αν η συγκέντρωση στις διεθνοποιημένες τραπεζικές δραστηριότητες, όπως αναφέρθηκαν προηγούμενα (κυρίως κεφαλαιαγοράς), είναι ήδη μεγάλη, αν οι ρυθμοί ανάπτυξης τραπεζικών εργασιών στην Ευρώπη είναι πια σε μονοψήφιο αριθμό χωρίς μεγάλες προοπτικές επιτάχυνσης, αν ο ανταγωνισμός είναι ήδη έντονος στις ευρωπαϊκές χώρες με περιθώρια κέρδους μικρότερα των ελληνικών, αν οι πολιτισμικές βάσεις δεν είναι παρόμοιες (γλώσσα, κουλτούρα), αν δεν έχουμε σαν τράπεζες ιδιαίτερη τεχνογνωσία ή συγκριτικό πλεονέκτημα προϊόντων, κόστους, καινοτομιών, διοίκησης, λειτουργίας και διεθνών εμπειριών να εξάγουμε με επιτυχία στην Ευρώπη, τότε τίθεται ευθέως το ερώτημα σε ποιες τραπεζικές δραστηριότητες, με ποιο κόστος και με τι ύψος κεφαλαίων θα αναπτυχθούν με επιτυχία και κερδοφόρα οι ελληνικές τράπεζες στην ευρωπαϊκή αγορά, ώστε να εξυπηρετούν πελάτες εκτός Ελλάδος και να έχουν σημαντικά έσοδα από τις παραπάνω δραστηριότητες; στη χρηματοδότηση μεγάλων επιχειρήσεων; στη διαχείριση διαθεσίμων; στη λιανική τραπεζική; στη χρηματοδότηση του διεθνούς εμπορίου; στην επενδυτική τραπεζική; στις κεφαλαιαγορές; στο Private Banking; σε όλα;

Η δική μου απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα είναι ότι οι ελληνικές τράπεζες δεν πρέπει και ουσιαστικά δεν μπορούν να εμπλακούν σε μια τέτοια προοπτική.

Αν η ευρωπαϊκή ή η διεθνής αγορά δεν είναι, κατά τη γνώμη μου, το πεδίο των μεγά-

λων προκλήσεων για τις ελληνικές τράπεζες (χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι ελληνικές τράπεζες δεν πρέπει να αποκτήσουν πρόσβαση στις διεθνείς αγορές ή και εξειδικευμένη παρουσία σε ορισμένες), η εγχώρια αγορά και οι αγορές των Βαλκανίων και ίσως της Μέσης Ανατολής προσφέρουν την πραγματική μεγάλη ευκαιρία για να έχουν προοπτικές σημαντικών ρυθμών ανάπτυξης εργασιών. Οι ελληνικές τράπεζες να γίνουν περιφερειακές. Αυτός πρέπει να είναι ο μεσοπρόθεσμος στόχος.

Το μέγεθος των οικονομιών και των αγορών στις βαλκανικές χώρες είναι σήμερα περιορισμένο σε σύγκριση με το αντίστοιχο ελληνικό κι έτσι σημαντική τραπεζική παρουσία στις παραπάνω αγορές δεν απαιτεί επενδύσεις, που δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν οι βασικές ελληνικές τράπεζες με το σημερινό τους μέγεθος, όσον αφορά τα ίδια κεφάλαια και το ενεργητικό τους. Οι εξαγορές από ελληνικές τράπεζες σημαντικών ποσοστών σε τράπεζες βαλκανικών χωρών δεν ξεπέρασαν σε τίμημα τα USD 100 εκατ. στις περισσότερες περιπτώσεις, και ακόμα και η εξαγορά της μεγαλύτερης τράπεζας της Βουλγαρίας, για παράδειγμα, θα μπορούσε να είχε γίνει με USD 300 εκατ., ποσά που αποτελούν μικρό σχετικά ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων βασικών ελληνικών τραπεζών.

Σε κάθε περίπτωση, όμως, η μεγέθυνση των ελληνικών τραπεζών και η διεθνοποίησή τους, όσον αφορά τη σύνθεση του ενεργητικού και των εσόδων τους, θα πρέπει να προέλθει από οργανική ή και μέσω εξαγορών ανάπτυξη των εργασιών τους και της παρουσίας τους στις παραπάνω αγορές, να είναι δηλαδή το μέγεθος το αποτέλεσμα της επιτυχούς παρουσίας τους στις νέες αγορές.

Είναι επίσης σημαντικό για την επιτυχία του εγχειρήματος να διαμορφώσουμε τις απαραίτητες πολιτικές, για να αναδείξουμε την Ελλάδα σε κέντρο περιφερειακής αγοράς χρήματος και κεφαλαίου. Αυτό εύκολα λέγε-

ται, αλλά δύσκολα υλοποιείται, ιδιαίτερα όταν απαιτούνται μέτρα πολιτικής και υποδομές μακροχρόνιας αποτελεσματικότητας, συνεπής και επεξεργασμένη στρατηγική, πολιτική βούληση και συνεργασία σε όλα τα επίπεδα, επιμονή και υπομονή και ικανοί και έμπειροι άνθρωποι στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα.

Το ζητούμενο επίσης είναι να διαμορφωθούν ικανοποιητικές συνθήκες ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά, αποτελεσματική εποπτεία, ίσοι όροι δραστηριοποίησης των πιστωτικών ιδρυμάτων, πιο ευέλικτες συνθήκες στην αγορά εργασίας και επίλυση του ασφαλιστικού με όρους αγοράς, ώστε οι καλύτερες τράπεζες με δυνατότητες ανάπτυξης και κερδοφορίας να προκύψουν από τη δυναμική της αγοράς, με το μέγεθός τους να είναι το αποτέλεσμα, η επιβράβευση και όχι η προϋπόθεση επιτυχίας τους.

Πρέπει λοιπόν να δημιουργήσουμε ισχυρούς εθνικούς τραπεζικούς ομίλους που θα αναδειχθούν στην αγορά από την πετυχημένη παρουσία και ανάπτυξη τους στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Το ζήτημα του άριστου τραπεζικού μεγέθους είναι συνάρτηση του μεγέθους της αγοράς και των τομέων, στους οποίους στοχεύει η κάθε τράπεζα να δραστηριοποιηθεί, των τεχνολογικών εξελίξεων, των στόχων κερδοφορίας και αποτελεσματικότητας, που θέτει κάθε τράπεζα, και των ιδιομορφιών της κάθε χώρας, ιδιαίτερα στην αγορά εργασίας. Η ελληνική και βαλκανική αγορά αποτελούν την πραγματική πρόκληση για τις ελληνικές τράπεζες. Μεταξύ μιας μεγάλης τράπεζας και μιας εξαιρετικά κερδοφόρας και αποτελεσματικής τράπεζας θα διαλέξουμε τη δεύτερη. Το μέγεθος δεν είναι αυτοσκοπός ή εργαλείο αυταρέσκειας, αλλά μέσον για την επίτευξη ικανοποιητικού οικονομικού αποτελέσματος για την τράπεζα, τους μετόχους της και τη χώρα, που επωφελείται μόνο από την παρουσία ισχυρών τραπεζών με κριτήρια αγοράς.