

Τάσεις και προοπτικές της τραπεζικής αγοράς

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕΓΕΘΟΥΣ

I.1. Εξαγορές και συγχωνεύσεις:

Τα δεδομένα των εξαγορών συγχωνεύσεων
Ενταση της συγκέντρωσης;
Η ευρωπαϊκή αγορά

I.2. Χρηματοπιστωτικοί όμιλοι:

Τα οφέλη
Ο έλεγχος
Οι χρηματοπιστωτικοί όμιλοι και η αγορά

I.3. Ο “αγώνας δρόμου” για το μέγεθος

II. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΓΟΡΩΝ

II.1. Η τεχνολογία

II.2. Διαφοροποίηση ή εξειδίκευση

II.3. Το τραπεζικό κατάστημα

Η απελευθέρωση του κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας και το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε, με την απάλειψη των διαχωριστικών γραμμών μεταξύ των δραστηριοτήτων των διαφόρων τμημάτων του χρηματοπιστωτικού χώρου έδωσαν τις δυνατότητες στις τράπεζες να διευρύνουν τις εργασίες τους. Την ίδια στιγμή όμως η δυνατότητα αυτή ίσχυε και για τους ανταγωνιστές τους, προερχόμενους πλέον όχι μόνο από το χρηματοπιστωτικό χώρο, οι οποίοι άρχισαν να δραστηριοποιούνται στα πεδία της παραδοσιακής τραπεζικής αγοράς.

Πλησιάζοντας στο τέλος της 10ετίας και έχοντας βιώσει τις αλλαγές που συντελέστηκαν, οι τράπεζες βρίσκονται και πάλι αντιμέτωπες με το ερώτημα της κατοχύρωσης της ανταγωνιστικής τους θέσης. Η απειλή απώλειας της θέσης τους συνεχίζει να αποτελεί την κινητήρια δύναμη στην αναζήτηση στρατηγικών και πολιτικών ικανών να δώσουν μία νέα ώθηση στην τραπεζική αγορά.

Στις σημερινές συνθήκες δύο ερωτήματα έχουν κείρια σημασία για τα τραπεζικά ιδρύματα, το ερώτημα του μεγέθους και αυτό των αγορών τους.

Η ανάλυση της στρατηγικής μεγέθους και της στρατηγικής αγορών των τραπεζών που ακολουθεί, παρουσιάζει την υπάρχουσα κατάσταση και τις προοπτικές στα δύο αυτά



Φ. ΧΡΗΣΤΙΔΟΥ
Διδάκτορας Paris 2
Διευθύντρια Τομέα
Εμπορική Τράπεζα

θέματα.

Ι. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕΓΕΘΟΥΣ

Η τάση αύξησης του μεγέθους και η συνεπαγόμενη μεγαλύτερη συγκέντρωση της αγοράς αποτελούν, όπως τουλάχιστον φαίνεται μέχρι σήμερα, τις επιλογές της στρατηγικής μεγέθους των τραπεζικών ιδρυμάτων. Η αναζήτηση εκμετάλλευσης των οικονομικών κλίμακος και των οικονομικών από το εύρος των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών στήριξαν την υιοθέτηση πολιτικής αύξησης του μεγέθους των τραπεζών. Περιορίζοντας τον αριθμό των ανταγωνιστών και βελτιώνοντας τα περιθώρια κέρδους μέσα από την ανάπτυξη πολλαπλών δραστηριοτήτων οι τράπεζες προσδοκούν την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Τα εγχώρια τραπεζικά συστήματα έχουν αναδιαρθρωθεί και συνεχίζουν προς αυτήν την κατεύθυνση, αλλά ακόμη και σήμερα η επιλογή αυτή δεν είναι βέβαιο ότι διασφαλίζει την επιβίωση των τραπεζών στο μέλλον και αποτελεί μία μη αντιστρέψιμη τάση.

Στη συνέχεια αναλύονται οι δύο χαρακτηριστικές επιλογές μεγέθυνσης, αυτή των εξαγορών και συγχωνεύσεων και αυτή της σύστασης των χρηματοπιστωτικών ομίλων.

Ι.1. Εξαγορές και συγχωνεύσεις

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα τοποθετούνται στο πλαίσιο των πολιτικών που υιοθετήθηκαν για την αναδιάρθρωση των εγχώριων τραπεζικών συστημάτων με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους στη διεθνή τραπεζική σκηνή. Η ενίσχυση του μεγέθους και των μεριδίων αγοράς δίνει τη δυνατότητα στις εγχώριες τράπεζες να αντιμετωπίσουν το διεθνή ανταγωνισμό καθώς τα ανταγωνιστικά πρότυπα έχουν πλέον ξεφύγει από το στενό πλαίσιο των εγχώριων αγορών και αναφέρονται απευθείας στη διεθνή τραπεζική αγορά, ιδιαίτερα μάλιστα για τις μεγάλες μεγέθους τράπεζες.

Ιδιαίτερη ισχύ έχει η θέση αυτή στις ευρωπαϊκές χώρες, όπου η ενιαία αγορά

αναμένεται να ενισχύσει τον ανταγωνισμό προς όφελος κύρια των ήδη μεγάλων τραπεζικών ιδρυμάτων. Οι τράπεζες κινούνται στη λογική απόκτησης μεγέθους ικανού να ανταποκριθεί στα ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά της ευρωπαϊκής τραπεζικής αγοράς.

Οι συντελούμενες αναδιαρθρώσεις θεωρείται ότι αποβαίνουν προς όφελος του συνόλου του τραπεζικού συστήματος των αντίστοιχων χωρών, καθώς τραπεζικά ιδρύματα με όχι ιδιαίτερα καλές επιδόσεις, αλλάζοντας ιδιοκτησιακό καθεστώς βελτιώνονται, λόγω ορθολογικοποίησης του κόστους τους, καλύτερης διαχείρισης και μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Επί πλέον, οι πρόσφατες κινήσεις συνένωσης ήδη μεγάλων τραπεζικών οντοτήτων θεωρούνται αναγκαίες γιατί περιορίζουν ακόμη περισσότερο τον αριθμό των τραπεζών που θα διαδραματίσουν τον κύριο ρόλο στις μελλοντικές εξελίξεις σε λίγες μεγάλες και υγιείς επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές θα μπορούν πιο αποτελεσματικά να αντιμετωπίσουν πιθανές κρίσεις και θα συμβάλουν στην ενίσχυση της θέσης των τραπεζικών ιδρυμάτων στη διεθνή οικονομική πραγματικότητα.

Τα δεδομένα των εξαγορών συγχωνεύσεων

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις που πραγματοποιήθηκαν οδήγησαν σε μείωση του αριθμού των τραπεζικών ιδρυμάτων – όχι των εμπορικών τραπεζών κατ' αποκλειστικότητα–την τελευταία δεκαετία. (Βλέπε πίνακα 1)

Οι μεγάλης έκτασης εξαγορές και συγχωνεύσεις που έλαβαν χώρα στις ΗΠΑ στηρίχτηκαν στο δόγμα «Bigger and Fewer» που επικράτησε και τροφοδότησε όλες αυτές τις κινήσεις. Μεταξύ 1985 και 1995 ο αριθμός των εμπορικών τραπεζών πέρασε από 14.417 σε 10.054 ιδρύματα, διαδικασία η οποία πιστεύεται ότι εξυγίανε το πολυ-διασπασμένο αμερικανικό σύστημα (υπολογίζεται ότι 3.000 ακόμη τράπεζες θα εξαφανιστούν μέχρι το 2000).

Οι αμερικανικές τράπεζες εισήλθαν στην τρέχουσα δεκαετία έχοντας συσσωρεύσει σειρά σοβαρών προβλημάτων, όπως τη χειροτέρευση της ποιότητας των στοιχείων του ενεργητικού τους, την ασθενή κεφαλαιακή τους βάση, τη μείωση των περιθωρίων και

ΠΙΝΑΚΑΣ 1			
	ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ* 1995	ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '80	
ΗΠΑ	23.854	35.875	(1980)
Ιαπωνία	571	618	(1980)
Γερμανία	3.487	5.355	(1980)
Γαλλία	593	1033	(1984)
Ιταλία	941	1109	(1987)
Μεγ. Βρετανία	560	796	(1983)
Ολλανδία	174	200	(1980)
Καναδάς	1030	1671	(1984)
Ελβετία	415	499	(1990)
Σουηδία	112	598	(1980)
Φινλανδία	352	631	(1985)
Νορβηγία	148	346	(1980)
Αυστραλία	370	812	(1980)

* Περιλαμβάνονται οι εμπορικές τράπεζες, τα ταμειύτνια και διάφοροι τύποι συνεταιριστικών τραπεζών.

IMF: International capital markets, 11/1997

έχοντας να προσαρμοστούν σε ένα περιβάλλον που σταδιακά απελευθερωνόταν τόσο από τη γεωγραφική διάσταση όσο και από αυτή του εύρους των επιτρεπόμενων εργασιών. Η θέση τους στη χρηματοπιστωτική αγορά είχε αποδυναμωθεί και τα μερίδιά τους στις τραπεζικές εργασίες είχαν μειωθεί προς όφελος των ανταγωνιστών τους (χρηματοπιστωτικές εταιρείες, αμοιβαία κεφάλαια, κλπ). Χαρακτηριστικός είναι ο μεγάλος αριθμός πτωχεύσεων της εποχής (το 1987 είχε φτάσει τις 1575 τράπεζες).

Τα τελευταία χρόνια η τάση αυτή της συγκέντρωσης της αμερικανικής αγοράς συνεχίζεται, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις όμως άλλαξαν χαρακτηριστικά. Οι κινήσεις αφορούν υγιείς τράπεζες, οι οποίες επιχειρούν να αντιμετωπίσουν τις νέες ανταγωνιστικές συνθήκες μέσα από τη μείωση του κόστους τους – με την κατάργηση θέσεων εργασίας – και τη διαφοροποίηση των εργασιών τους σε γεωγραφικό επίπεδο, ή σε αυτό των προσφερόμενων προϊόντων ή και στα δύο. (Βλέπε πίνακα 2)

Το 1995, τα ποσά των πράξεων εξαγορών και συγχωνεύσεων σχεδόν διπλασιάστηκαν σε σχέση με τα δύο προηγούμενα χρόνια,

ενώ ο αριθμός των πράξεων ήταν κατά πολύ μικρότερος (420, έναντι 564 το 1994 και 477 το 1993). Η μέση τιμή που καταβλήθηκε για μία εμπορική τράπεζα βρίσκεται σε σταθερή αύξηση, στο 179% του καθαρού ενεργητικού το 1995, έναντι 168% το 1994 και 140% το 1991. Επί πλέον, οι πτωχεύσεις τραπεζών περιορίστηκαν, φτάνοντας στις 11 το 1994 και στις 55 περίπου το 1995.

Ένταση της συγκέντρωσης;

Η επίτευξη οικονομικών κλίμακος με την αύξηση του μεγέθους των τραπεζών θεωρείται ότι αποτέλεσε τον κινητήριο μοχλό της μεγέθυνσης μέσα από τη συγχώνευση ή την απόκτηση άλλων τραπεζών. Η επίτευξη οικονομικών κλίμακος, για τις τράπεζες πολλαπλών δραστηριοτήτων τουλάχιστον, δεν μπορεί να ληφθεί σαν δεδομένη μέσα από τη διαδικασία εξαγορών και συγχωνεύσεων. Ίσως η τάση αυτή να αποτέλεσε μία “αναγκαστική” διέξοδο για τις τράπεζες, σαν απάντηση στην ένταση του ανταγωνισμού μιας αγοράς που

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ 1991-92	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ 1995-96	ΑΞΙΑ (σε δισ. \$) 1991-92	ΑΞΙΑ (σε δισ. \$) 1995-96
ΗΠΑ	1354	1176	56,8	82,5
Ιαπωνία	22	17		33,8
Γερμανία	71	27	3,5	0,7
Γαλλία	133	43	2,4	3,2
Ιταλία	122	65	5,3	3,0
Μεγ. Βρετανία	71	28	7,5	21,7
Ολλανδία	20	7	0,1	0,8
Καναδάς	29	14	0,5	0,1
Ελβετία	47	14	0,4	0,7
Σουηδία	38	8	1,1	0,1
Φινλανδία	51	4	0,9	0,8
Αυστραλία	19	9	0,9	2,5
Νορβηγία	23	2	0,1	0,4
Σύνολο 15 χωρών ΟΟΣΑ	2098	1452	84,7	153
Μη τράπεζες χρημα- τοπιστωτικού χώρου	2723	2267	63,7	90,7

IMF: International capital markets, 11/1997

χαρακτηρίζεται από υπερβάλλουσα ικανότητα παραγωγής και μείωση των περιθωρίων κέρδους.

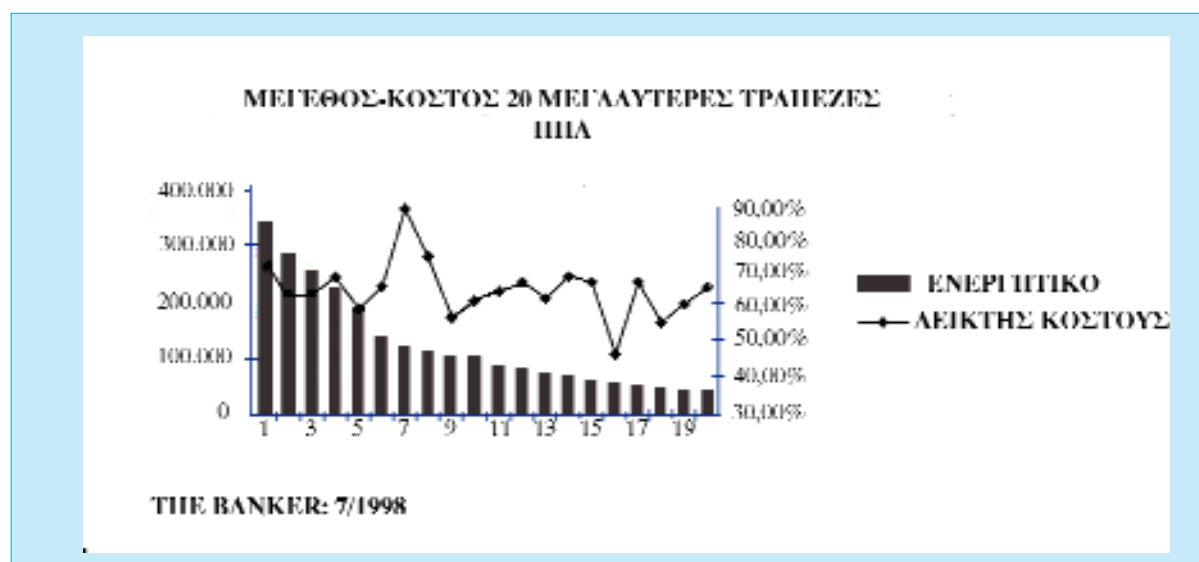
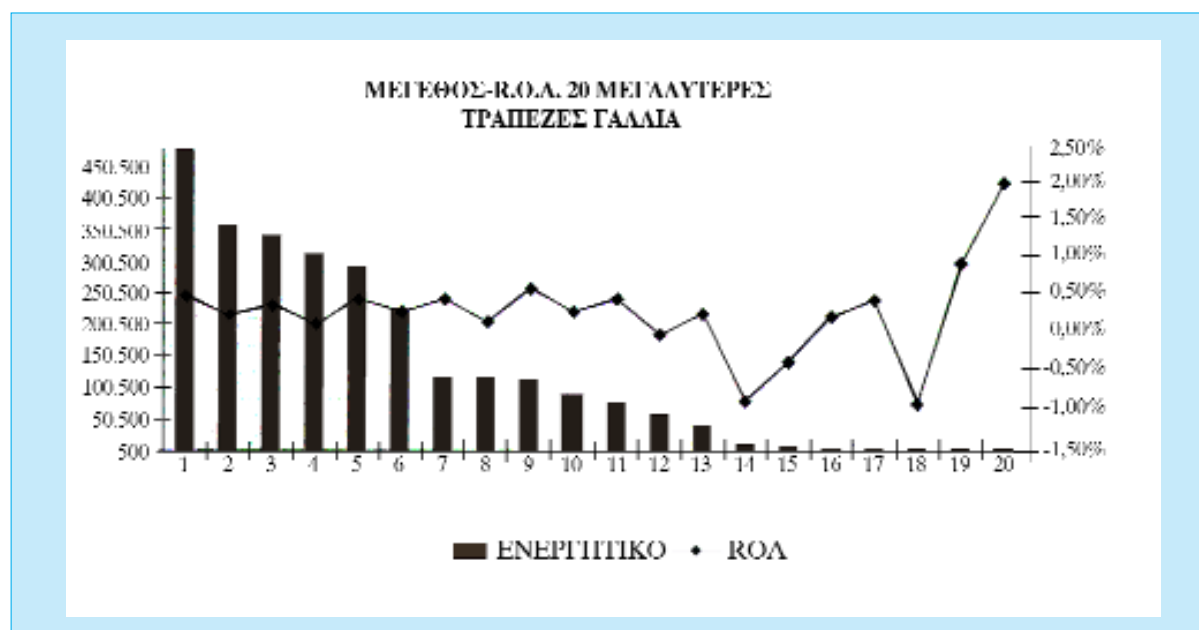
Η τραπεζική όμως δραστηριότητα σαν σύνολο υπόκειται τόσο σε οικονομίες κλίμακος όσο και σε αρνητικές οικονομίες. Πτυχές της δραστηριότητας εμφανίζουν οικονομίες κλίμακος, όπως η διαχείριση των επιταγών και των πιστωτικών καρτών, η πληροφορική, τμήματα δανείων πχ τα καταναλωτικά, η λειτουργία της διαχείρισης διαθεσίμων. Τα τμήματα αυτά συνυπάρχουν όμως και με τομείς με μειούμενες αποδόσεις. Η μεγέθυνση του δικτύου καταστημάτων ή των διαχειριζόμενων κεφαλαίων ή η διεύρυνση των προσφερόμενων προϊόντων συνεπάγονται αυξημένη επιβάρυνση του διαχειριστικού τους κόστους. Επίσης, σειρά εργασιών που απαιτούν σημαντική ανθρώπινη υποστήριξη για την εκτέλεσή τους υπόκεινται και αυτές σε αρνητικές

οικονομίες κλίμακος.

Αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τραπεζικής δραστηριότητας συνιστούν ερμηνευτικούς παράγοντες της ύπαρξης και της διατήρησης μεγάλου αριθμού τραπεζικών ιδρυμάτων, σε αντίθεση με άλλους τομείς της οικονομίας όπου η συγκέντρωση ενισχύεται συνεχώς. Δίπλα σε μεγάλα τραπεζικά ιδρύματα, πολλά από τα οποία χαρακτηρίζονται από χαμηλές αποδοτικότητες, συνυπάρχουν τράπεζες μικρότερου μεγέθους με πολύ υψηλότερες όμως αποδόσεις (όπως φαίνεται και από τα διαγράμματα που παρατίθενται στη συνέχεια).

Οι μεγάλης έκτασης εξαγορές και συγχωνεύσεις που πραγματοποιήθηκαν θα έπρεπε – κατ' αναλογία και των υπολοίπων κλάδων της οικονομίας – να οδηγήσουν σε περαιτέρω ενίσχυση της συγκέντρωσης των μεριδίων αγοράς σε λίγα τραπεζικά ιδρύματα της κάθε χώρας.

Μετά το κύμα εξαγορών και



συγχωνεύσεων η εικόνα – μέχρι σήμερα τουλάχιστον – όσον αφορά τη συγκέντρωση των εγχώριων τραπεζικών συστημάτων

συνεχίζει να είναι μικτή (Πίνακας 3, με το μερίδιο των 5 μεγαλύτερων τραπεζών ανά χώρα στο σύνολο του ενεργητικού του τραπεζικού τομέα). Σε ορισμένες χώρες η μείωση του αριθμού των τραπεζών συνοδεύτηκε από αύξηση της συγκέντρωσης δηλ. μεγέθυνση του μεριδίου των μεγαλύτερων τραπεζών (πχ Σουηδία, Καναδάς, Φινλανδία), σε άλλες η συγκέντρωση δεν μεταβλήθηκε παρά την αριθμητική μείωση των τραπεζών (πχ Μεγ. Βρετανία), ενώ σε μερικές μειώθηκε (πχ Γαλλία, Νορβηγία). Υπάρχουν και χώρες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλό αριθμό τραπεζών και χαμηλό βαθμό συγκέντρωσης (πχ Γερμανία, Ιταλία).

Η ευρωπαϊκή αγορά

Στην Ευρώπη, η ενίσχυση της συγκέντρωσης δεν ήταν τόσο έντονη, εκτός από ορισμένες περιπτώσεις, σε σχέση με αυτήν της αμερικανικής αγοράς. Ο μέσος ευρωπαίος καταναλωτής τραπεζικών προϊόντων συνεχίζει να είναι δεμένος με την τράπεζά του, με το προσωπικό στοιχείο

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

	% 5 ΜΕΓΑΛΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ, 1990	% 5 ΜΕΓΑΛΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ 1994, 95
ΗΠΑ	9	13
Ιαπωνία	30	27
Γερμανία		17
Γαλλία	52	47
Ιταλία	24	29
Μεγ. Βρετανία	58	57
Ολλανδία	77	81
Καναδάς	55	65
Ελβετία	45	50
Σουηδία	70	86
Φινλανδία	65	74
Αυστραλία	65	67
Νορβηγία	68	58

IMF: International capital markets, 11/1997

αυτής της σχέσης ιδιαίτερα έντονο.

Στο χώρο του Retail Banking, το ενιαίο ευρωπαϊκό νόμισμα αναμένεται να ασκήσει πιέσεις προς την κατεύθυνση της μεγαλύτερης συγκέντρωσης των αγορών. Με δεδομένη την αύξηση της ζήτησης για παροχή προϊόντων και υπηρεσιών σε ευρωπαϊκό επίπεδο από ευρύτερες κατηγορίες πελατείας, όπως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά, ο ανταγωνισμός μεταξύ των μεγάλων ευρωπαϊκών τραπεζών αλλά και των μικρότερου μεγέθους θα ενταθεί. Η τυποποίηση των προϊόντων χορηγήσεων, η προοδευτική κατάργηση των συνόρων μεταξύ των αποταμιευτικών προϊόντων των τραπεζών των ευρωπαϊκών χωρών και η αναγκαιότητα για τις τράπεζες να ακολουθήσουν παντού τους πελάτες τους θα δημιουργήσουν πολύ πιο δύσκολο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η απαραίτητη πανευρωπαϊκή διάσταση για να ανταποκριθεί μία τράπεζα στα νέα ανταγωνιστικά πρότυπα θα είναι σε συνεχή “διαμάχη” με την αναγκαιότητα διατήρησης της ισχυρής παρουσίας στην αγορά προέλευσης και μάλιστα στα πιο ανταγωνιστικά τμήματά της.

Τα μεγάλα τραπεζικά ιδρύματα που έχουν ήδη ενσωματώσει την πανευρωπαϊκή διάσταση θα αναζητήσουν μεγαλύτερα μερίδια στις αγορές και οι μικρότερες τράπεζες, οι οποίες συνεχίζουν να έχουν ισχυρούς δεσμούς με την πελατεία τους, είναι πιθανόν να οδηγηθούν και αυτές σε συγχωνεύσεις αμυντικού ή και επιθετικού χαρακτήρα. Οι κινήσεις αυτές μπορεί να έχουν και διασυννοριακό χαρακτήρα, σε αντίθεση με τις μέχρι σήμερα εξαγορές και συγχωνεύσεις οι οποίες κατά κύριο λόγο αφορούσαν τις εγχώριες αγορές. Στο βαθμό που οι τάσεις αυτές υλοποιηθούν αναμένεται να ενισχυθεί η συγκέντρωση και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, που θα καταλήξει σε μικρότερο αριθμό τραπεζών και σε αύξηση του μέσου μεγέθους τους.

Στο χώρο του *Wholesale Banking*, η τάση συγκέντρωσης σε ευρωπαϊκό επίπεδο έχει εκδηλωθεί σε πολύ μεγαλύτερη έκταση. Οι δραστηριότητες αυτές έχουν ήδη δεχτεί τις αμεσότερες συνέπειες από την προοπτική του ενιαίου νομίσματος και είναι ο χώρος όπου θα εμφανιστούν καθαρότερα και τα αποτελέσματα στο άμεσο μέλλον. Η μείωση μέρους των όγκων κεφαλαίων στην αγορά συναλλάγματος – που μπορεί να φτάσει

μέχρι και στο 35% των σημερινών όγκων – λόγω της κατάργησης των συναλλαγών σε συνάλλαγμα μεταξύ των ευρωπαϊκών νομισμάτων, το ενιαίο κόστος χρήματος, η δημιουργία μιας πανευρωπαϊκής ζήτησης στις αγορές μετοχών και ομολογιών και η θέσπιση πανευρωπαϊκών δομών με την ολοκλήρωση των συστημάτων πληρωμών και συμψηφισμού αποτελούν τα νέα δεδομένα για τις τράπεζες.

Η δυναμική αυτών των αλλαγών θα ενισχύσει την παρούσα τάση συγκέντρωσης (ενδεικτικά αναφέρεται ότι το μερίδιο των 15 μεγαλύτερων αγγλικών τραπεζών στην αγορά συναλλάγματος έφτασε το 68% από το 50% που ήταν στις αρχές της δεκαετίας). Καθώς ο τομέας αυτός υπόκειται σε οικονομίες κλίμακος, οι μεγάλες πανευρωπαϊκές τράπεζες στις *wholesale* δραστηριότητες βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση, σφετεριζόμενες αυξανόμενο μέρος των ευρωπαϊκών χρηματοπιστωτικών αγορών και των νέων ευκαιριών που θα προκύψουν από την αύξηση των ροών κεφαλαίων για επενδύσεις σε κινητές αξίες. Οι τράπεζες αυτές εξ άλλου θα αποτελούν μαζί με μερικές αμερικανικές και ιαπωνικές τους κυρίαρχους “παίκτες” της αγοράς αυτής σε παγκόσμιο επίπεδο.

Σημαντικός αριθμός ευρωπαϊκών τραπεζών μεσαίου μεγέθους θα δυσκολευτεί να επιβιώσει σαν πανευρωπαϊκός πρωταγωνιστής στις *wholesale* δραστηριότητες. Η παραμονή τους στο χώρο οδηγεί είτε στην επικέντρωσή τους σε ορισμένους τομείς της δραστηριότητας αυτής σε τοπικό επίπεδο και με πελατεία μεσαίας κλίμακας, είτε σε κινήσεις συμμαχίας μέσα από συγχωνεύσεις με τα μεγάλα τραπεζικά ιδρύματα.

1.2. Χρηματοπιστωτικοί όμιλοι

Η απελευθέρωση του κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας των τραπεζών, η κατάργηση των διαχωριστικών γραμμών μεταξύ των τμημάτων του χρηματοπιστωτικού χώρου, η ολοκλήρωση των διαφόρων μορφών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και η συνεπαγόμενη ένταση του ανταγωνισμού οδήγησαν τις τράπεζες σε αναζήτηση

στρατηγικών ικανών να αντιμετωπίσουν τη μείωση της αποδοτικότητάς τους. Η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων των τραπεζών, με την κάλυψη ενός μεγάλου φάσματος του χρηματοπιστωτικού χώρου, με στόχο την εκμετάλλευση των οικονομικών εύρους που δημιουργούνται, αποτέλεσε μία από τις απαντήσεις των τραπεζών στην απειλή απώλειας της ανταγωνιστικής τους θέσης.

Στο πλαίσιο αυτό συστάθηκαν οι χρηματοπιστωτικοί όμιλοι, οι οποίοι ορίζονται σαν όμιλοι εταιρειών, με κοινή μετοχική βάση, οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες σε τμήματα του χρηματοπιστωτικού χώρου. Επικεφαλής αυτών των ομίλων είναι συνήθως μία τράπεζα ή μία ασφαλιστική εταιρεία, οι οποίες υιοθετώντας τη στρατηγική της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων τους, επεκτάθηκαν στο χρηματοπιστωτικό χώρο με θυγατρικές τους εταιρείες. Ανάλογα με την εθνική νομοθεσία κάθε χώρας και τις συνθήκες της τοπικής αγοράς, οι όμιλοι καθόρισαν και το εύρος των δραστηριοτήτων τις οποίες θα ασκούν.

Η λογική της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων μιας τράπεζας, η οποία και οδηγεί στη δημιουργία των χρηματοπιστωτικών ομίλων, στηρίζεται στην ωφέλεια που θα προκύψει από τη διάθεση της ευρείας γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η χρήση των προϊόντων μπορεί να πραγματοποιείται και από περιορισμένο αριθμό χρηστών, σε αντιδιαστολή με τα παραδοσιακά τραπεζικά δίκτυα όπου αυτή καθεαυτή η αύξηση του αριθμού των πελατών και άρα της χρήσης του δικτύου αποτελούσε τον παράγοντα της επιτυχίας των τραπεζών.

Την ίδια στιγμή οι επικρατούσες ανταγωνιστικές συνθήκες απαιτούν από τις τράπεζες να είναι σε θέση να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας εξειδικευμένα στις ιδιαιτερότητες της πελατείας τους. Η επικέντρωση σε ορισμένες δραστηριότητες θα επέτρεπε στις τράπεζες να πετύχουν υψηλή ποιότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, η επιλογή όμως αυτή δεν είναι εύκολη για το μεγαλύτερο αριθμό των παραδοσιακών εμπορικών τραπεζών, καθώς η μη ενασχόληση με ορισμένες δραστηριότητες μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια της πελατείας.

Η δυνατότητα του χρηματοπιστωτικού

ομίλου να μπορεί να συνδυάζει τις δύο αυτές αντικρουόμενες τάσεις, της διαφοροποίησης και της επικέντρωσης, έξω από το καθορισμένο πλαίσιο αναφοράς μιας τράπεζας αποτελεί την κύρια συνιστώσα για την απόφασή της να συστήσει έναν τέτοιο όμιλο.

Τα οφέλη

Οι τράπεζες με τη σύσταση των χρηματοπιστωτικών ομίλων στοχεύουν στην επίτευξη οφέλους στο επίπεδο της παραγωγής και διάθεσης των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και σε αυτό της καλύτερης διαχείρισης και διοίκησης των στόχων βελτίωσης της ανταγωνιστικής τους θέσης.

Στο επίπεδο της παραγωγής, οι πόροι που απαιτούνται τίθενται στη διάθεση ενός μεγαλύτερου εύρους προϊόντων και υπηρεσιών. Με την έννοια αυτή οι προσδοκίες εστιάζονται στην εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακας μέσα από την κατανομή του κόστους των ανθρώπινων πόρων, των επενδύσεων σε πληροφοριακά συστήματα, του κόστους πληροφόρησης, κλπ σε ένα μεγαλύτερο εύρος προϊόντων και υπηρεσιών.

Στο επίπεδο της κατανάλωσης, το όφελος για το χρηματοπιστωτικό όμιλο προέρχεται από το ότι τα υπάρχοντα και εκτεταμένα δίκτυα των τραπεζικών καταστημάτων χρησιμοποιούνται πλέον για την πώληση μεγαλύτερου εύρους προϊόντων και υπηρεσιών όλου του χρηματοπιστωτικού χώρου, ξεφεύγοντας από την αποκλειστική διάθεση μόνο των τραπεζικών προϊόντων.

Οι τράπεζες προσδοκούν ότι η δυνατότητα παροχής μέσα από το τραπεζικό κατάστημα περισσότερων από τα συνήθη τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες, διασφαλίζει τις πελατειακές σχέσεις και εξασφαλίζει όλο και μεγαλύτερη συνεργασία της τράπεζας με τους πελάτες της. Ο ίδιος ο πελάτης εκτιμώντας το ότι έχει τη δυνατότητα με την επίσκεψή του στο τραπεζικό κατάστημα να πληροφορηθεί και να ικανοποιήσει ανάγκες τοποθέτησης ή δανειοδότησης μέσα από πολλαπλές επιλογές, ανανεώνει την εμπιστοσύνη του στη συνεργαζόμενη τράπεζα και έτσι απομακρύνεται το ενδεχόμενο να αναζητήσει άλλη τράπεζα στην οποία θα μεταφέρει μέρος ή και το σύνολο των

εργασιών του.

Η σύσταση των χρηματοπιστωτικών ομίλων δίνει τη δυνατότητα στις τράπεζες να διαχειριστούν με καλύτερες προϋποθέσεις τη μεγέθυνσή τους, αναπτύσσοντας νέες δραστηριότητες χωρίς να τις εντάξουν στις ήδη βεβαρυμένες οργανωτικές τους μορφές. Η δημιουργία ή η απόκτηση εξειδικευμένων επιχειρήσεων σε διάφορα πεδία του χρηματοπιστωτικού χώρου επιτρέπει πιο εύκολη διαχείριση τόσο στο επίπεδο της συγκεκριμένης αγοράς όσο και σε αυτό των συνολικών στόχων της κάθε τράπεζας. Όσο περισσότερο οι δραστηριότητες του χρηματοπιστωτικού ομίλου δεν είναι ενσωματωμένες στην εσωτερική δομή των τραπεζών τόσο μεγαλύτερα θεωρούνται τα αναμενόμενα οφέλη για την τράπεζα. Οι εταιρείες του χρηματοπιστωτικού ομίλου έχουν μεγαλύτερη ευκαμψία προσαρμογής στις απαιτήσεις των αγορών τους, καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονται με ταχύτητα. Πολύ πιο εύκολα επίσης αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και εφαρμόζουν καινοτομίες προς όφελος της ανταγωνιστικής τους θέσης στις επιμέρους αγορές. Σε αντιδιαστολή με τις παραδοσιακές τράπεζες πολλαπλών δραστηριοτήτων όπου η λήψη αποφάσεων μπορεί να συναντήσει γραφειοκρατικά ή άλλου είδους εμπόδια, στους χρηματοπιστωτικούς ομίλους τα μηνύματα της αγοράς διοχετεύονται πιο γρήγορα και η λήψη-υλοποίηση των αποφάσεων πραγματοποιούνται με αποτελεσματικότερες διαδικασίες.

Πλεονέκτημα αποτελεί επίσης η δυνατότητα πιο εύκολης απειμπλοκής της τράπεζας από κάποιες δραστηριότητες στο βαθμό που υιοθετηθεί μια τέτοια απόφαση – καθώς η ίδια η δομή του χρηματοπιστωτικού ομίλου επιτρέπει την απόσχιση εταιρειών. Στην περίπτωση όμως που η πολιτική αυτή σχεδιαζόταν στο πλαίσιο της ίδιας της τράπεζας, η απόσχιση θα εφαρμοζόταν με μεγαλύτερη δυσκολία και θα επηρέαζε τη συνολική οργανωτική δομή και λειτουργία της.

Ο έλεγχος

Οι εταιρείες του χρηματοπιστωτικού ομίλου δραστηριοποιούμενες σε διαφορετικά τμήματα αγορών ή και χωρών υπόκεινται σε έλεγχο από διαφορετικές

εποπτικές αρχές και η λειτουργία τους διέπεται από το κανονιστικό πλαίσιο που είναι σε ισχύ για κάθε είδος δραστηριότητας. Η πραγματικότητα αυτή δημιουργεί ευκαιρίες για εκμετάλλευση των διαφορών του κανονιστικού πλαισίου, χωρίς όμως να μπορεί να υποτιμηθεί ο εξίσου σοβαρός κίνδυνος που προέρχεται από το ότι ο ίδιος ο όμιλος είναι πιο ευάλωτος στην εξάπλωση ενός προβλήματος στο σύνολο των εταιρειών που περιλαμβάνει. Καθώς η φύση της δραστηριότητας των εταιρειών είναι διαφορετική και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν διαφοροποιούνται, οι πιθανές εστίες εκδήλωσης προβλημάτων πολλαπλασιάζονται.

Η συνεργασία μεταξύ των κανονιστικών αρχών για τη ρύθμιση της παρακολούθησης και εποπτείας της ρευστότητας και της φερεγγυότητας των χρηματοπιστωτικών ομίλων αποτελεί από τα κρίσιμότερα θέματα για επίλυση στο επίπεδο των διεθνών αγορών χρήματος και κεφαλαίων. Το ερώτημα της ασφάλειας της λειτουργίας του συστήματος αναδεικνύεται σε ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα στο επίπεδο του ρυθμιστικού πλαισίου που διέπει τις λειτουργίες της χρηματοπιστωτικής αγοράς.

Ο προσδιορισμός της κεφαλαιακής επάρκειας του ομίλου αποτελεί ένα από τα προς επίλυση θέματα. Οι απαιτήσεις σε ίδια κεφάλαια μπορεί να τηρούνται σε ατομική βάση στο επίπεδο μιας εταιρείας και με λογιστική απεικόνιση η κάλυψη αυτή να εμφανίζεται στο επίπεδο του ομίλου συνολικά. Αντίστοιχα μπορεί να υπάρχει μεγάλη έκθεση σε ορισμένους πελάτες σε επίπεδο ομίλου, παρά το ότι η κάθε εταιρεία μεμονωμένα να μην είναι εκτεθειμένη.

Οι πιστώσεις από την εταιρεία μητέρα προς τις υπόλοιπες εταιρείες ή οι πιστώσεις μεταξύ των εταιρειών ή η ανταλλαγή συμμετοχών – που είναι πιθανόν να μην απεικονίζονται λογιστικά – μπορεί να καταλήγουν έστω και βραχυπρόθεσμα σε μεγάλο “άνοιγμα” του ομίλου. Οι κίνδυνοι που απορρέουν αφορούν τη ρευστότητα των ίδιων των εταιρειών όπως και τη συνολική φερεγγυότητα του χρηματοπιστωτικού ομίλου. Η ευκολία κάλυψης των χρηματοδοτικών αναγκών κάθε εταιρείας μέσα στο πλαίσιο του ομίλου που ανήκει μπορεί να οδηγήσει σε υπέρμετρη έκθεσή

της σε δανεισμό.

Οι δυνατότητες που έχουν οι χρηματοπιστωτικοί όμιλοι να παρακάμπτουν ρυθμίσεις καθώς και οι δυσκολίες να προσδιοριστεί η πραγματική εικόνα της φερεγγυότητάς τους, τους επιτρέπει κινήσεις πολιτικής για εκμετάλλευση των υπαρχόντων κενών. Ορισμένες δραστηριότητες μπορεί να αντικατασταθούν με άλλες για να επωφεληθούν από τις πιο χαλαρές ρυθμίσεις αναφορικά με την κεφαλαιακή τους επάρκεια ή δραστηριότητες μιας εταιρείας με περιοριστικό καθεστώς να μεταφερθούν σε άλλη, κλπ.

Οι υπάρχουσες κεφαλαιακές σχέσεις μεταξύ των εταιρειών του ομίλου ή και της μητέρας τράπεζας, μπορεί να καλύπτουν προσωρινά κάποια προβλήματα αλλά δεν αποκλείεται να εντείνουν την κατάσταση σε περίπτωση εμφάνισης προβλημάτων. Μέσα στο πλαίσιο του ίδιου του ομίλου, η εμφάνιση προβλημάτων σε μία από τις εταιρείες μπορεί να επηρεάσει αρνητικά και τις υπόλοιπες, έστω και αν αυτές δεν αντιμετωπίζουν δυσκολίες, με αποτέλεσμα να πληγεί η εικόνα τους στην αγορά.

Οι χρηματοπιστωτικοί όμιλοι

και η αγορά

Οι χρηματοπιστωτικοί όμιλοι εξελίσσονται σε κυρίαρχο πρωταγωνιστή της σημερινής οικονομικής πραγματικότητας. Το μέγεθος και η παρέμβαση στο χρηματοπιστωτικό γίνεσθαι καθώς και σε χώρους εκτός αυτού, όπως σε αυτόν της βιομηχανίας, προσδίδουν στους χρηματοπιστωτικούς ομίλους ιδιαίτερη βαρύτητα στην παγκόσμια οικονομία.

Η λειτουργία των ομίλων και η δυναμική τους επηρεάζουν τη φυσιογνωμία των ανταγωνιστικών συνθηκών της χρηματοπιστωτικής αγοράς και ενισχύουν τις τάσεις συγκέντρωσης, που ήδη έχουν εκδηλωθεί, στα χρηματοπιστωτικά συστήματα των διαφόρων χωρών και σε παγκόσμιο επίπεδο συνολικότερα.

Το σύστημα κινείται στην τροχιά της κυριαρχίας “λίγων και μεγάλων παικτών”. Η λογική όμως αυτή, παρόλο που δημιουργεί για τις τράπεζες προϋποθέσεις ανταπόκρισης στο διεθνή ανταγωνισμό, εσωκλείει σοβαρότατους κινδύνους. Η ίδια η αποτελεσματικότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος απειλείται, καθώς η επικράτηση των ομίλων καλλιεργεί

προϋποθέσεις εκδήλωσης ίσως και “καταστροφικού” ανταγωνισμού:

□ η ευρεία γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν οι χρηματοπιστωτικοί όμιλοι επηρεάζει τις μορφές εκδήλωσης του ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός μέσα από τα προσφερόμενα προϊόντα μπορεί να αποδειχτεί ισχυρότερος από τον ανταγωνισμό των τιμών. Είναι πιθανόν οι πελάτες να εκτιμήσουν περισσότερο τη δυνατότητα που τους προσφέρεται να καλύψουν πολύπλευρες ανάγκες τους μέσα από μία τράπεζα και τον όμιλο των εταιρειών της, μη δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στις τιμές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε όξυνση του ανταγωνισμού μέσα από πόλεμο τιμών, με αλυσιδωτές επιδράσεις σε όλο το τραπεζικό κύκλωμα.

□ η τράπεζα του ομίλου, έχει τη δυνατότητα να επικεντρωθεί σε ορισμένες δραστηριότητες υψηλής απόδοσης και να γίνει ταυτόχρονα πιο ανταγωνιστική, μέσω των τιμών, σε παραδοσιακές εργασίες.

□ καθώς η σχέση του πελάτη με την τράπεζα έχει πιο μακροχρόνιο ορίζοντα, οι χρηματοπιστωτικοί όμιλοι βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση σε σχέση με τις “απλές” τράπεζες όσον αφορά τη διατήρηση της πελατείας τους. Η ανάγκη επιβίωσης των μικρότερων σε μέγεθος τραπεζών μπορεί να τροφοδοτήσει έναν έντονο ανταγωνισμό στο επίπεδο των τιμών, με άμεση απειλή την ασφάλεια του ίδιου του συστήματος.

1.3. Ο “αγώνας δρόμου” για το μέγεθος

Ο ανταγωνισμός ωθεί τις τράπεζες σε μεγέθυνση μέσα από την αύξηση του μεγέθους τους και από την παροχή μιας συνδυασμένης δέσμης προϊόντων και υπηρεσιών. Η πραγματικότητα όμως των τραπεζικών αγορών αποδεικνύει ότι το μέγεθος δεν διασφαλίζει και την αποδοτικότητα. Μικρά, ευέλικτα και πιο ειδικευμένα τραπεζικά ιδρύματα έχουν να παρουσιάσουν καλύτερες επιδόσεις από τις μεγάλες τράπεζες πολλαπλών δραστηριοτήτων.

Η τάση της παραπέρα συγκέντρωσης των τραπεζικών ιδρυμάτων είναι πιθανόν να

αποτελεί ένα στάδιο και όχι μία μη αντιστρέψιμη κίνηση. Η λογική του μεγέθους και των χρηματοπιστωτικών ομίλων μπορεί να συναντήσει κάποια όρια τα οποία θα σηματοδοτήσουν διορθωτικές κινήσεις, τόσο στο επίπεδο του μεγέθους όσο και σε αυτό της επιστροφής τραπεζών στις ιδιαίτερές τους αγορές.

Δεν θα πρέπει να αποκλείεται και η εμφάνιση μεσοπρόθεσμα της αντίθετης τάσης, με την ανάδειξη των πλεονεκτημάτων των μεσαίων και ευέλικτων επιχειρήσεων και κύρια σε ορισμένους χώρους των τραπεζικών δραστηριοτήτων. Η επικράτηση του δόγματος της μεγέθυνσης σε αυτή τη φάση δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχει χώρος για τράπεζες μικρότερου μεγέθους. Δίπλα στα τραπεζικά μεγαθήρια θα υπάρχουν τράπεζες μεσαίου μεγέθους, με πιθανά υψηλότερες αποδόσεις, ταχύτερη ικανότητα ανανέωσης και μεγαλύτερη δημιουργικότητα. Χωρίς να είναι global players θα μπορούν να διαδραματίζουν ρόλο σε περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο.

Η διατήρηση της αυτονομίας των πολύ μικρότερων τραπεζών πολλαπλών δραστηριοτήτων απειλείται, χωρίς όμως να αποκλείεται η συνέχιση της παρουσίας τους μέσα από την εκμετάλλευση τμημάτων των τοπικών τους αγορών.

Το τραπεζικό σύστημα διακρίνεται από υψηλή αναλογία μη ανακτήσιμου κόστους και από πλεονάζουσες ικανότητες παραγωγής. Η επιβίωση της κάθε τράπεζας προϋποθέτει την επιλογή του είδους και του μεγέθους των κινδύνων που αναλαμβάνει στηριζόμενη στη χρηματοοικονομική της βάση και στη δυνατότητά της για κερδοφορία. Όσο και αν η επίτευξη μεγέθους αποτελεί σήμερα κυρίαρχη επιλογή, το “σπάσιμο” των μεγάλων τραπεζικών ιδρυμάτων σε μικρότερα τμήματα – σε αναλογία με τη βιομηχανία – αποτελεί και αυτό πιθανό σενάριο του μέλλοντος.

Μεγάλα τραπεζικά ιδρύματα, πολυειδικευμένα και ανταγωνιστικά σε ορισμένα τμήματα των αγορών, με σχέσεις υπεργολαβίας με άλλα μικρότερα και εξειδικευμένα είναι πιθανόν να αποτελέσουν χαρακτηριστικά στοιχεία του τραπεζικού χάρτη του μέλλοντος.

II. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΓΟΡΩΝ

Το τραπεζικό τοπίο δεν έχει ακόμη διαμορφωθεί σε όλη του την έκταση, καθώς οι αναδιαρθρώσεις που συντελέστηκαν διαφέρουν σε έκταση και σε ταχύτητα στα επιμέρους τραπεζικά συστήματα. Ο τραπεζικός χώρος δεν είναι ομοιόμορφος σε όλες τις χώρες και για το λόγο αυτό οι συντελούμενες αλλαγές και κατ’ επέκταση οι πολιτικές που επιλέγουν οι τράπεζες ποικίλουν.

Στη σημερινή φάση, τα εγχώρια τραπεζικά συστήματα και οι τράπεζες που τα απαρτίζουν χαρακτηρίζονται από δύο διαφορετικές ταχύτητες: τα πιο ανεπτυγμένα τραπεζικά συστήματα έχουν ήδη αφομοιώσει τις αλλαγές που συντελέστηκαν και διαμορφώνουν πλέον τα νέα δεδομένα της τραπεζικής αγοράς και τα υπόλοιπα συστήματα ακολουθούν προς την ίδια κατεύθυνση, με κάποια υστέρηση, και με στόχο την ενίσχυση της εξωτερικής τους ανταγωνιστικότητας.

Από την προηγούμενη δεκαετία κάτω από την επίδραση των αλλαγών στο ρυθμιστικό πλαίσιο, στη λειτουργία των αγορών και στη συμπεριφορά της πελατείας, οι τράπεζες επανακαθόρισαν τη στρατηγική τους όσον αφορά τους χώρους της δραστηριότητας στους οποίους θα είναι παρούσες, τους πελάτες τους και τους τρόπους επικοινωνίας μαζί τους. Δεν κυριάρχησε ένα μοντέλο ανάπτυξης, αλλά οι στρατηγικές που υιοθετήθηκαν κινήθηκαν γύρω από δύο άξονες, της εξειδίκευσης και της τράπεζας πολλαπλών δραστηριοτήτων.

Η αναζήτηση και η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής απάντησης της κάθε τράπεζας στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον απασχολούν και σήμερα το σύνολο των τραπεζικών ιδρυμάτων. Η τεχνολογία και οι επιδράσεις της, η επιλογή της διαφοροποίησης ή της εξειδίκευσης και ο ρόλος του τραπεζικού καταστήματος ασκούν σημαντική επίδραση στις αποφάσεις των τραπεζών αναφορικά με τη στρατηγική των αγορών που θα ακολουθήσουν. Τα καιρία αυτά θέματα και οι επικρατούσες τάσεις παρουσιάζονται αναλυτικά στη συνέχεια.

Π.1. Η τεχνολογία

Ο παράγοντας τεχνολογία άσκησε – και αναμένεται να ασκήσει με αυξανόμενη ένταση σε όλες τις αγορές – ιδιαίτερη πίεση για αλλαγές στην πολιτική των τραπεζών, καθώς επηρεάζει σημαντικό μέρος της όλης τραπεζικής λειτουργίας.

1. Τεχνολογία και κυκλοφορία του χρήματος

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας προσέδωσε νέες δυνατότητες στη διαδικασία “αποϋλοποίησης” του χρήματος με τη διενέργεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών, την αποκέντρωση της διαδικασίας διευθέτησης των πληρωμών και την εξάπλωση των συστημάτων συμψηφισμών.

Νέοι τρόποι πληρωμών, όπως οι αυτόματες πληρωμές, οι πληρωμές με πιστωτικές κάρτες ή οι αγορές με χρεωστικές κάρτες κερδίζουν έδαφος έναντι των παραδοσιακών επιταγών. Σύμφωνα με ορισμένες εκτιμήσεις σε πολύ λίγα χρόνια το 25% όλων των συναλλαγών θα διεξάγεται έξω από το τραπεζικό σύστημα.

Τα τελευταία 15 χρόνια, η εικόνα, τα δεδομένα και η φωνή μπορούν να μεταδίδονται γρήγορα και φτηνά σε όλον τον πλανήτη καθώς και να αποθηκεύονται για πιθανή μελλοντική χρήση. Η επεξεργασία, η μεταφορά και η αποθήκευση όλων των απαραίτητων στοιχείων για την κίνηση του χρήματος πραγματοποιείται με πολύ χαμηλότερο κόστος απ’ ότι στο παρελθόν.

Η κεντρική μαζική επεξεργασία εργαλείων, όπως οι επιταγές, πραγματοποιείται με πιο φτηνούς τρόπους χρησιμοποιώντας την τεχνολογία της επεξεργασίας της εικόνας για άμεση καταχώρηση και αποστολή στο κεντρικό σύστημα επεξεργασίας και αυτόματη τακτοποίησή τους.

Μεγάλο μέρος των τραπεζικών συναλλαγών τείνει να αυτοματοποιηθεί πλήρως από την αρχή μέχρι το τέλος της όλης του διαδικασίας. Το κύριο είναι η κατάργηση ενδιάμεσων σταδίων στα οποία χρειάζονταν ανθρώπινη παρέμβαση με

αποτέλεσμα τη μείωση των απαιτούμενων θέσεων εργασίας και άρα τον περιορισμό του λειτουργικού κόστους των τραπεζών.

Στη βάση αυτών των δεδομένων η υπάρχουσα δομή του τραπεζικού καταστήματος αμφισβητείται πλέον ως προς την απόδοσή της και συνολικότερα η σημασία του παραδοσιακού καταστήματος σαν κέντρου εκτέλεσης των συναλλαγών του χρήματος τίθεται στο προσκήνιο.

Την ίδια στιγμή οι τράπεζες απειλούνται καθώς δίνεται η δυνατότητα, στο βαθμό που θα υπάρξει και η ανάλογη νομοθετική κάλυψη, σε άλλους μη τραπεζικούς οργανισμούς να εισέλθουν στο χώρο της κίνησης του χρήματος. Διαθέτοντας το πλεονέκτημα της ανάπτυξης των νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων στο εσωτερικό τους και άρα την προοπτική επίτευξης άμεσου οφέλους, δεν αποκλείεται η είσοδος σε αρκετές συναλλαγές που εκτελούνταν στο τραπεζικό κατάντημα και από τελείως ξένους με το χώρο παραγωγούς.

Το ερώτημα είναι κατά πόσο οι τράπεζες θα μπορέσουν να ενσωματώσουν τις νέες τεχνολογικές δυνατότητες προς όφελός τους και διατηρώντας την εμπιστοσύνη των πελατών τους. Σε μερικά χρόνια πολύ μεγάλο μέρος των τρεχουσών δαπανών των καταναλωτών θα καλύπτεται χωρίς τη μεσολάβηση του χρήματος – με την εξάπλωση του ηλεκτρονικού πορτοφολιού – δεδομένο που μπορεί να πλήξει θανάσιμα τη δραστηριότητα των τραπεζών “μέσα πληρωμής”.

Δεν θα πρέπει όμως να παραγνωρίζεται ότι την ίδια στιγμή συνιστά πρόκληση για τις τράπεζες, αποτελώντας πεδίο ανάπτυξής τους. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της τηλεφωνικής κάρτας, που αναπτύχθηκε τελείως έξω από τον τραπεζικό χώρο, οι τράπεζες όμως πέτυχαν την ενσωμάτωση αυτής της πράξης στις τραπεζικές τους κάρτες, με αποτέλεσμα να εκμεταλλευτούν τα οφέλη παροχής μιας ανάλογης υπηρεσίας.

Το ίδιο ισχύει και για το virtual money που αποτελεί τη μελλοντική πρόκληση. Οι τράπεζες σαν διαχειριστές της πληροφόρησης είναι αντιμέτωπες με τους ιδιοκτήτες των δικτύων που μεταφέρουν αυτήν την πληροφόρηση. Πιθανές συνέργιες των τραπεζών με εταιρείες του χώρου ή ακόμη και η ανάπτυξη εσωτερικών δικτύων από τις ίδιες τις τράπεζες αποτελούν κινήσεις που μπορεί να εμφανιστούν σαν απάντησή

τους στην επερχόμενη απειλή.

2. Τεχνολογία και κανάλια διάθεσης τραπεζικών προϊόντων

Τα νέα κανάλια διάθεσης των τραπεζικών προϊόντων, όπως τα ATM's, το home based computer telephone, το domestic television, ξεκίνησαν από την εκτέλεση απλών τραπεζικών συναλλαγών και καλύπτουν πλέον σημαντικότατο τμήμα της όλης λειτουργίας του τραπεζικού καταστήματος.

Οι τράπεζες είναι σε θέση να παρέχουν μεγάλο μέρος από τα προϊόντα τους με πολύ χαμηλότερο κόστος από το παραδοσιακό τραπεζικό κατάστημα. Ο απαιτούμενος αριθμός υπαλλήλων στο τραπεζικό κατάστημα μειώνεται, το κόστος του περιορίζεται και κατ' επέκταση το συνολικό κόστος διαχείρισης του δικτύου καταστημάτων βελτιώνεται.

Στις ΗΠΑ, η επέκταση της παρουσίας των τραπεζών στα super markets υπολογίζεται ότι αντιπροσωπεύει το 15% του αριθμού των τραπεζικών καταστημάτων, δημιουργώντας διπλάσιες ευκαιρίες πώλησης με κόστος προσωπικού στο 1/3 του παραδοσιακού καταστήματος.

Η διάθεση προϊόντων μέσα από το Internet γενικεύεται και λίγες είναι οι τράπεζες που δεν είναι παρούσες στο δίκτυο. Καθώς ο αριθμός των χρηστών αυξάνεται και οι χρήσεις θα διευρύνονται, γεγονός που δεν μπορεί να αφήσει αδιάφορες τις τράπεζες.

Βέβαια, ο βαθμός διείσδυσης των εναλλακτικών αυτών καναλιών διανομής των τραπεζικών προϊόντων διαφέρει ανάλογα με τη χώρα και την κατηγορία της πελατείας. Υπάρχουν χώρες όπου οι καταναλωτικές συνήθειες είναι ιδιαίτερα δεμένες με το τραπεζικό κατάστημα και δεν έχουν ακόμη επηρεαστεί σημαντικά από την εξάπλωση των άλλων μέσων πώλησης των προϊόντων των τραπεζών. Οι ηλικιωμένοι πελάτες δεν αλλάζουν εύκολα συνήθειες, σε αντίθεση με τα νεότερης ηλικίας άτομα που μπορούν πιο εύκολα να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογικές δυνατότητες. Για τους τελευταίους μάλιστα αυτό μπορεί να αποτελέσει και στοιχείο προτίμησης ή και αλλαγής της τράπεζας με την οποία συνεργάζονται.

Με την ανάπτυξη των νέων τρόπων

διάθεσης των προϊόντων τους, οι τράπεζες αναπτύσσουν τις στρατηγικές τους κινούμενες γύρω από δύο άξονες, αυτόν της ορθολογικοποίησης του δικτύου καταστημάτων και αυτόν της διαφοροποίησης της δομής των συστημάτων διάθεσης προϊόντων με την εισαγωγή νέων καναλιών.

Παρά την ενσωμάτωση των νέων τρόπων διάθεσης των προϊόντων τους, οι τράπεζες που διατηρούν ευρύ δίκτυο καταστημάτων βρίσκονται σε δύσκολη θέση. Από τη μια πλευρά είναι υποχρεωμένες να επενδύουν στη νέα τεχνολογία και να επιχειρούν να στρέψουν ολοένα και ευρύτερες κατηγορίες της πελατείας τους προς τη χρήση των εναλλακτικών καναλιών διανομής. Η πολιτική αυτή διασφαλίζει τη διατήρηση της πελατειακής τους βάσης και παράλληλα συμβάλλει στον περιορισμό του κόστους τους.

Από την άλλη, όμως, θέλοντας να εκμεταλλευτούν το πλεονέκτημα της προσωπικής σχέσης με τον πελάτη, στην προοπτική προσφοράς όσο το δυνατόν πιο μεγάλου εύρους προϊόντων και υπηρεσιών, διατηρούν το δίκτυο καταστημάτων τους αποδεχόμενες και το υψηλό κόστος διαχείρισής του.

3. Τεχνολογία και ανάπτυξη καινοτομιών στα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες

Ολη η προηγούμενη δεκαετία χαρακτηρίστηκε από μία πραγματική βιομηχανία παραγωγής προϊόντων προσαρμοσμένων πλέον στις συνθήκες λειτουργίας των αγορών.

Η χρήση προηγμένων λογισμικών και νέων τεχνολογιών επικοινωνίας επέτρεψε την ανάπτυξη ευρείας γκάμας προϊόντων. Η τεχνολογία χρησιμοποιήθηκε επίσης από τις τράπεζες για ενίσχυση της εμπορικής τους δραστηριότητας, σαν μέσο εξατομίκευσης της σχέσης τους με τον κάθε πελάτη, με την έννοια της εκμετάλλευσης της πληροφόρησης για την καλύτερη γνώση του πελάτη και των αναγκών του καθώς και για τη βελτίωση των τρόπων επικοινωνίας μαζί του. Στοιχεία της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής των πελατών είναι πλέον διαθέσιμα στις τράπεζες, μέσα από τη διάχυση της πληροφόρησης που επιτρέπει η εξέλιξη της τεχνολογίας.

Η παραγωγή αυτή δεν μπορεί να συνεχιστεί με το ρυθμό του παρελθόντος

και οι όποιες “καινοτομίες” θα αποτελούν προσθήκες στα υπάρχοντα προϊόντα. Η συνεχής παραγωγή δεν προσφέρει πλέον ιδιαίτερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Το “κλείδωμα” ενός τραπεζικού προϊόντος δεν είναι εφικτό και η εισαγωγή ενός προϊόντος διαδίδεται πολύ γρήγορα και στον ανταγωνισμό.

Στο πλαίσιο αυτό, ο τραπεζικός ανταγωνισμός μετατίθεται από τη σφαίρα της παραγωγής σε αυτήν της διανομής και το ενδιαφέρον των τραπεζών μετατοπίζεται στο πώς θα μπορέσουν να πουλήσουν τα προϊόντα τους, δηλ. στο να γίνουν οι καλύτεροι πωλητές μεταξύ των υπολοίπων.

I.I.2. Διαφοροποίηση ή εξειδίκευση

Η επιλογή κατάλληλης στρατηγικής συνεχίζει να αποτελεί πεδίο προβληματισμού για τις τράπεζες βρισκόμενες υπό την πίεση αντικρουόμενων τάσεων. Η πολιτική της προσφοράς μεγάλου εύρους προϊόντων και υπηρεσιών που πρωτοδοτήθηκε από μεγάλη μερίδα τραπεζών, επιλογή και που είναι στενά συνδεδεμένη με τη στρατηγική του μεγέθους – μπορεί να διασφαλίσει ικανοποιητική αποδοτικότητα στις τράπεζες; Μπορούν οι τράπεζες να είναι ανταγωνιστικές σε όλους τους τομείς της δραστηριότητάς τους στηριζόμενες στις υπάρχουσες δομές τους; Η είναι προτιμότερο να απευθύνονται σε ορισμένες κατηγορίες πελατών τους με τους οποίους να διατηρούν μία επικερδή σχέση;

Οι αγγλοσαξωνικές τράπεζες (και οι ιαπωνικές εν μέρει) χαρακτηρίζονταν από την αρχή από μία εξειδίκευση και ένα διαχωρισμένο πεδίο δραστηριοτήτων στο χρηματοπιστωτικό χώρο, στοιχεία τα οποία διατήρησαν σε γενικές γραμμές μέχρι και σήμερα. Η λειτουργία των αγγλοσαξωνικών τραπεζών είναι προσανατολισμένη περισσότερο στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου και οι τράπεζες ακολουθούν πιο επιλεκτικές πολιτικές σε κατηγορίες των πελατών τους. Καθώς η απελευθέρωση του ρυθμιστικού πλαισίου ήταν πολύ πιο εκτεταμένη και ταχεία στις χώρες αυτές σε σχέση με τις ευρωπαϊκές, οι τράπεζες προσαρμόστηκαν πιο γρήγορα – και ίσως και πιο απότομα – και οι αναδιαρθρώσεις στην τραπεζική αγορά ήταν μεγαλύτερης έκτασης.

Σε αντιδιαστολή, το μεγαλύτερο μέρος των ευρωπαϊκών τραπεζών λειτουργούν σαν τράπεζες πολλαπλών δραστηριοτήτων. Οι ευρωπαϊκές τράπεζες μέσα από τα εκτεταμένα δίκτυα των καταστημάτων τους προσφέρουν ένα πλήρες χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών. Οι τράπεζες αυτές με ισχυρή παράδοση στις εγχώριες αγορές τους και με σημαντικό ρόλο σε όλο το οικονομικό γίγνεσθαι της χώρας (χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι γερμανικές τράπεζες με τη συμμετοχή τους στο κεφάλαιο και την άσκηση δικαιώματος ψήφου στις εγχώριες επιχειρήσεις) απάντησαν στις νέες ανταγωνιστικές συνθήκες διευρύνοντας τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, στη λογική της εκμετάλλευσης του δικτύου καταστημάτων τους. Με τον τρόπο αυτό οι τράπεζες είναι παρούσες σε όλες τις αγορές, απευθύνονται σχεδόν σε όλες τις κατηγορίες πελατών – για κάποιες ιδιαίτερες κατηγορίες επιχειρούν να προσφέρουν εξειδικευμένα προϊόντα με υψηλότερο ποιοτικά επίπεδο παροχής υπηρεσιών – χρησιμοποιούν εναλλακτικά τα νέα κανάλια διανομής των τραπεζικών προϊόντων, διατηρώντας όμως τη δεσπόζουσα θέση του τραπεζικού καταστήματος.

Το universal banking φαίνεται η επιλογή στην οποία προσανατολίζεται μεγάλος αριθμός τραπεζών. Θα πρέπει όμως να υπογραμμιστεί ότι οι τράπεζες που καλύπτουν την πλήρη έννοια του όρου και θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν global players σε παγκόσμιο επίπεδο είναι εξαιρετικά λίγες. Το ερώτημα που τίθεται είναι κατά πόσο οι υπόλοιπες τράπεζες που έχουν κάνει αυτήν την επιλογή μπορούν να τη στηρίξουν με επιτυχία μακροχρόνια.

Καταγράφοντας τη σημερινή εικόνα των τραπεζών και όπως αυτή αναμένεται να διαμορφωθεί στο άμεσα ορατό μέλλον οι τράπεζες μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες ιδρυμάτων:

Τράπεζες πολυειδικευμένες και ανταγωνιστικές σε συγκεκριμένο πεδίο προϊόντων και πελατών

Οι τράπεζες αυτές θα έχουν μέγεθος και θα κατατάσσονται στις πρώτες θέσεις στην αγορά τους. Η επιλογή τους στηρίζεται στην επικέντρωση σε προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας, που απευθύνονται

στην εξυπηρέτηση αναγκών ορισμένων τμημάτων της αγοράς.

Το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα θα κατοχυρώνεται σταδιακά σε κάθε δραστηριότητα, μέσα από τον ολοκληρωμένο προσδιορισμό των αναγκών, την ανάλογη πολιτική τιμών και την προσφορά των καταλληλότερων καναλιών διάθεσης αυτών των προϊόντων. Οι τράπεζες θα συνεχίσουν να είναι παρούσες και σε κατηγορίες πελατών που δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, με προϊόντα τυποποιημένα και που θα διατίθενται μέσα από χαμηλού κόστους κανάλια.

Προς αυτή την κατεύθυνση κινούνται ήδη μεγάλες διεθνείς τράπεζες. Η CITIBANK–η οποία χαρακτηρίζεται σαν global player–ακολουθεί πολιτική σχετικής εξειδίκευσης. Δίνει προτεραιότητα στην αγορά των ιδιωτών “υψηλού επιπέδου”, παραμένοντας ταυτόχρονα σε ηγετική θέση στην παροχή υπηρεσιών στις μεγάλες επιχειρήσεις. Δεν δίνει βάρος στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αποσύρθηκε από δραστηριότητες πώλησης χρηματοπιστωτικών πληροφοριών τις οποίες εκχώρησε σε άλλη εταιρεία και όπως έχει διαφανεί δεν επιθυμεί να γίνει επενδυτική τράπεζα.

Μεγάλες τράπεζες επιδεικνύουν ιδιαίτερη προτίμηση σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές όπως η Bank of America ή σε δραστηριότητες, όπως η Chase που όλο και περισσότερο είναι η τράπεζα των μεγάλων επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Τράπεζες όπως η Bankers Trust ή η J.P. Morgan είναι πλέον καθαρά επενδυτικές, με προσανατολισμό την παροχή συμβουλών σε μεγάλες επιχειρήσεις για εργασίες εξαγορών και συγχωνεύσεων ή για χρηματοδότηση επενδυτικών σχεδίων.

Στο αγγλικό τραπεζικό σύστημα σημειώθηκαν τα τελευταία χρόνια σοβαρές ανακατατάξεις, με χαρακτηριστικό την επιλογή των εμπορικών τραπεζών να γίνουν ισχυρές εμπορικές τράπεζες εκχωρώντας τα υπόλοιπα τμήματα της δραστηριότητάς τους, όπως πχ αυτές της επενδυτικής τράπεζας. Η Barclays και η Natwest έχουν εξελιχτεί σε τράπεζες retail banking για τους ιδιώτες και business banking για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Τράπεζες πολλαπλών σκοπών και δραστηριοτήτων, οι οποίες θα συνεχίσουν να είναι παρούσες σε όλο το φάσμα των τραπεζικών δραστηριοτήτων και πελατείας, διατηρώντας τις ανεξάρτητα από το αν είναι αποδοτικές

Η θέση τους θα στηρίζεται στο cross selling των προϊόντων καθώς θα προσδοκούν να καλύπτουν δεδομένες “ζημιές” σε τομείς της δραστηριότητάς τους από άλλους επικερδείς τομείς.

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τράπεζες με τοπικό ή και περιφερειακό χαρακτήρα, όπου οι υπάρχουσες στενές και έντονα προσωπικές σχέσεις με την πελατεία τους θα αποτελούν τον κορμό της δύναμής τους.

Με δεδομένο ότι ένα πολύ μικρό μέρος της τραπεζικής πελατείας – υπολογίζεται στο 30% – διασφαλίζει τη συντριπτική πλειοψηφία των κερδών, η εκμετάλλευση των τραπεζικών καταστημάτων για την πώληση όσο το δυνατόν περισσότερων προϊόντων σε όλες τις κατηγορίες των πελατών δεν μπορεί να διασφαλίσει την ανταγωνιστικότητα αυτής της κατηγορίας τραπεζών.

Ο συνδυασμός υψηλής ποιότητας προσφερόμενων υπηρεσιών με ταυτόχρονη διατήρηση χαμηλού κόστους δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί. Για τις τράπεζες αυτές ο περιορισμός του λειτουργικού τους κόστους – λόγω ακριβώς της φυσιογνωμίας της δραστηριότητάς τους – θα αποτελεί και στο μέλλον ένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Τράπεζες εξειδικευμένες, οι οποίες θα αποτραβηχτούν από ορισμένους τομείς και είναι πιθανόν να αναπτύξουν συνέργιες με άλλες ευρύτερου φάσματος δραστηριοτήτων στη βάση σχέσεων υπεργολαβίας

Πρόκειται για τράπεζες που θα επιλέξουν να παράγουν στο εσωτερικό τους ορισμένα προϊόντα και υπηρεσίες και τα υπόλοιπα να τα εκχωρήσουν σε εξωτερικούς παραγωγούς ή ακόμη να διαθέτουν οι ίδιες κάποια προϊόντα άλλων.

Η First Union έχει εκχωρήσει μέρος του χαρτοφυλακίου των καρτών της σε άλλη

ΠΙΝΑΚΑΣ 4		
	ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΑΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 1985	ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΑΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 1994
ΗΠΑ	5.596	4.690
Γερμανία	1.569	1.832
Γαλλία	...	2.212
Ιταλία	...	2.862
Μεγ. Βρετανία	4.163	5.272
Ολλανδία	3.025	2.116
Σουηδία	2.794	3.281
Φινλανδία	1.670	2.784
Ισπανία	1.182	1.101
Πορτογαλία	6.633	2.917
Ιαπωνία	...	2.641
Δανία	1.534	2.316

IMF: International capital markets, 11/1997

εξειδικευμένη τράπεζα στη διαχείριση πιστωτικών καρτών, η Chase αγόρασε το χαρτοφυλάκιο καρτών της Bank of New York, η America corp. πούλησε ορισμένες από τις εξειδικευμένες θυγατρικές της στο χώρο της καταναλωτικής πίστης. Μεγάλοι αμερικανικοί επενδυτικοί οίκοι είναι διαχειριστές χαρτοφυλακίων άλλων μικρότερων τραπεζών, οι οποίες τους έχουν εκχωρήσει αυτή τους τη δραστηριότητα. Τράπεζες πουλάνε τμήματα του δικτύου τους ή προχωρούν σε συμφωνίες δικαιοχρησίας με άλλους εταίρους.

Ανάλογες κινήσεις αφορούν και τμήματα που θεωρούνταν αποκλειστικότητα των τραπεζών, όπως η εκτίμηση του πιστωτικού κινδύνου δανείων σε επιχειρήσεις αλλά και ιδιώτες, υπηρεσία που σήμερα μπορεί να προσφέρεται και από τρίτους. Μπορεί επίσης να αναφέρεται σε εκχώρηση κάποιων μη στρατηγικών δραστηριοτήτων τους, όπως υπηρεσίες υποστήριξης ή τμήματα των back-offices.

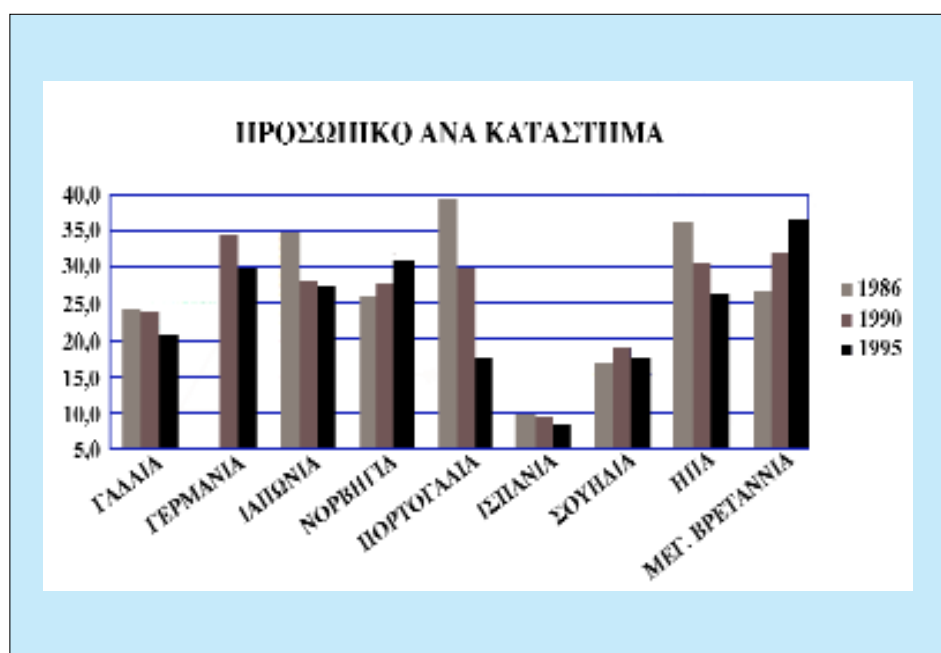
□ Η εκχώρηση ολόκληρων τμημάτων της τραπεζικής δραστηριότητας με την ανάπτυξη των σχέσεων υπεργολαβίας δημιουργεί σχέσεις αλληλεξάρτησης και κατ' επέκταση επηρεάζει τις στρατηγικές αποφάσεις των τραπεζών. Η καθιέρωση

ενός τέτοιου προτύπου λειτουργίας θα διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του τραπεζικού τοπίου και με την έννοια αυτή η παρούσα φάση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων δεν αποτελεί παρά ένα πρώτο βήμα στην πορεία αναδιάρθρωσης των τραπεζικών συστημάτων.

II.3. Το τραπεζικό κατάστημα

Το πιο “ζωντανό” κομμάτι της τράπεζας, το τραπεζικό κατάστημα, βρίσκεται στο επίκεντρο της δίνης των συντελούμενων αλλαγών. Σύμφωνα με τις απαισιόδοξες εκτιμήσεις, σε λίγα χρόνια, μόνο το 35-40% των συναλλαγών θα πραγματοποιείται μέσα από τραπεζικά καταστήματα. Μπορεί το τραπεζικό κατάστημα με το υψηλό κόστος λειτουργίας του να επιβιώσει ανταγωνιζόμενο τις άλλες μορφές διάθεσης των προϊόντων και αν ναι ποια θα είναι η φυσιογνωμία του;

Οι περισσότερες retail τράπεζες δεν προβλέπουν το τέλος του καταστήματος, καθώς η σχέση με τον πελάτη παραμένει ο βασικός πυρήνας του τραπεζικού επαγγέλματος. Οι διαφορές που υπάρχουν ακόμη όσον αφορά την έκταση των δικτύων καταστημάτων πιστοποιούν και τις



διαφορετικές εκτιμήσεις.
(Βλέπε πίνακα 4)

Σε όλες τις πιθανές μορφές που θα πάρει η τραπεζική δραστηριότητα, ο ρόλος του τραπεζικού καταστήματος τίθεται πλέον σε νέα βάση. Το παραδοσιακό τραπεζικό κατάστημα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν ένα κέντρο επεξεργασίας της κίνησης του χρήματος και της αγοράς-πώλησης των τραπεζικών προϊόντων. Και στους δύο αυτούς τομείς το τραπεζικό κατάστημα χάνει το μονοπώλιό του. Το επάγγελμα του τραπεζίτη φθίνει και ως προς το σκέλος της διαχείρισης και κυκλοφορίας της πληροφόρησης.

Η τμηματοποίηση της πελατείας στη βάση της συμπεριφοράς της, των ιδιαίτερων αναγκών της σε προϊόντα και υπηρεσίες και του είδους της απαιτούμενης επικοινωνίας, δίνουν στο τραπεζικό κατάστημα τη δυνατότητα να παραμείνει ο χώρος υποδοχής σημαντικών κατηγοριών πελατών και υπηρεσιών. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας θα επιτρέψει τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους, καταργώντας τις μη εμπορικές εργασίες και δημιουργώντας νέα εμπορικά εργαλεία.

Ο ρόλος του καταστήματος μεταβάλλεται στην κατεύθυνση να γίνει ένα σημείο παροχής υπηρεσιών πώλησης και συμβουλών. Με την ανάπτυξη των νέων καναλιών διανομής, ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιεί πολύ μεγάλο μέρος των συναλλαγών του σήμερα – και ακόμη μεγαλύτερο στο μέλλον – χωρίς να

απαιτείται η φυσική του παρουσία στο τραπεζικό κατάστημα. Επί πλέον, οι τράπεζες είναι υποχρεωμένες να προσφέρουν υπηρεσίες εκεί όπου κινούνται οι πελάτες τους, με διευρυμένο ωράριο και όλες τις ημέρες της εβδομάδας. Μία τέτοια πολιτική απαιτεί όπως τα καταστήματα χαρακτηρίζονται από τη νοοτροπία του εμπόρου και της ταυτόχρονης ανάληψης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών προς αυτήν την κατεύθυνση.

Το κατάστημα μετατρέπεται σε ένα σημείο πώλησης (retail store) όπως όλα τα υπόλοιπα. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να πουλάει όσο το δυνατόν περισσότερα προϊόντα, έστω και αν τα προϊόντα αυτά δεν είναι της συγκεκριμένης τράπεζας. Με τον τρόπο αυτό θα καλύπτεται η προσφορά μιας ευρείας γκάμας προϊόντων χωρίς να είναι αναγκαία η διάθεση σημαντικών πόρων για την παραγωγή τους.

Η θεώρηση του καταστήματος σαν ενός σημείου πώλησης μεταξύ των υπολοίπων οδηγεί σε αναγκαστικό περιορισμό και του αριθμού των τραπεζικών καταστημάτων, καθώς λιγότεροι άνθρωποι θα το χρησιμοποιούν. Η μείωση αυτή θα είναι ιδιαίτερα εμφανής σε ορισμένες τραπεζικές αγορές όπου οι αλλαγές είναι πιο ταχείες. Στην Αγγλία, οι 8 μεγαλύτερες τράπεζες έκλεισαν τα τελευταία 4 χρόνια το 25% των καταστημάτων τους, τάση που αναμένεται να συνεχιστεί για τις μεγαλύτερες από αυτές και τα επόμενα χρόνια.

Καθώς ο βαθμός εξάπλωσης των τραπεζικών δικτύων είναι διαφορετικός και οι αλλαγές στην τεχνολογία και στις συνήθειες των πελατών δεν προχωράνε με τους ίδιους ρυθμούς παντού, δεν είναι εύκολο να εκτιμηθεί η έκταση και η χρονική στιγμή της αναμενόμενης μείωσης.

Η τάση μείωσης του αριθμού των καταστημάτων θα μεταβάλει και τα αριθμητικά δεδομένα όσον αφορά το απαιτούμενο προσωπικό καθώς και τις αρχές διοίκησης του καταστήματος. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι οι 4 μεγάλες αγγλικές τράπεζες κατάργησαν 60.000 θέσεις εργασίας τα τελευταία 5 χρόνια, μεγάλο μέρος των οποίων προήλθε από το κλείσιμο των καταστημάτων, και το προσωπικό των 8 μεγαλύτερων τραπεζών έχει μειωθεί την τελευταία τετραετία κατά 20% φτάνοντας πλέον τα επίπεδα του 1989.

Ο αριθμός των απαιτούμενων υπαλλήλων ανά κατάσταση αναμένεται να μειωθεί καθώς το κατάστημα δεν θα συγκεντρώνει τον όγκο των δραστηριοτήτων του παρελθόντος. Επί πλέον, η ικανότητα πραγματοποίησης πωλήσεων αναδεικνύεται σαν κύριο σημείο για τη μέτρηση των επιδόσεων του προσωπικού και με άμεση επίπτωση στο επαγγελματικό προφίλ του υπαλλήλου που θα στελεχώσει το τραπεζικό κατάστημα.

□ Εν είδει επιλόγου, η απάντηση στα ερωτήματα της στρατηγικής αγορών των τραπεζών δεν μπορεί να είναι ενιαία για όλα τα τραπεζικά συστήματα. Οι ιδιαιτερότητες κάθε αγοράς, το ρυθμιστικό πλαίσιο, η θέση των τραπεζών μέσα στις εγχώριες οικονομίες καθώς και οι συνήθειες των πελατών αποτελούν τους παράγοντες που θα καθορίσουν τόσο το εύρος όσο και την ταχύτητα των αλλαγών.

Τράπεζες όπως οι αμερικανικές και οι αγγλικές θα προχωρήσουν πολύ πιο γρήγορα και σε αλλαγές μεγαλύτερης έκτασης σε σχέση με τις υπόλοιπες μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες. Δεν είναι τυχαίο ότι η “εκχώρηση” τραπεζικών δραστηριοτήτων εκτός του κύριου κορμού μιας τράπεζας έχει ήδη κάνει την εμφάνισή της στις ΗΠΑ ή ότι η Αγγλία προχωράει πολύ πιο γρήγορα από τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες σε ριζική αναδιάρθρωση του τραπεζικού της συστήματος.

Τα λιγότερο ανεπτυγμένα τραπεζικά συστήματα είναι πιθανόν να συνεχίσουν να

λειτουργούν για κάποιο διάστημα ακόμη με κύριο άξονα το μοντέλο του παρελθόντος, χωρίς όμως να είναι εύκολο να κατοχυρώσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε διεθνές επίπεδο.

Το μέλλον του τραπεζικού χώρου ίσως φαίνεται πιο αβέβαιο από κάθε άλλη στιγμή αναδιάρθρωσής του. Η επιτυχής όμως συνέχιση της λειτουργίας του στην οικονομική πραγματικότητα αγκαλιάζει όλη την οικονομία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- AGLIETTA M., BRENDER A., COUDERT V.: *Globalisation financière: L'aventure obligée*, ECONOMICA, 1990.
- BANCEL F.: *L'Europe des banques*, SEFI, 1993
- BANKING WORLD: *The future of financial services*, 1/1995.
- BERNHOLZ P.: *Mondialisation et restructuration: des concepts nouveaux?* PROBLEMES ECONOMIQUES, No 2544, 26/11/1997.
- BIGBIE J.E.: *Bye-Bye to the branch*, THE BANKER, 8/96.
- BIS: Annual Reports.
- BORIO E.V., CL., FILOSA.: *The changing borders of banking trends and implications*, BIS, 10/1994.
- CAEN J-B.: *Les banques françaises en quête de stratégie*, ANALYSE FINANCIERE, No 114, 3/1998.
- COUSSERGUES de S.: *Gestion de la banque*, DUNOD, 1992.
- DUPUCH P.: *La banque un essai d'organisation*, LA REVUE BANQUE EDITEUR, 1990.
- ELDEY M., HVIDING K.: *An assessment of financial reform in OECD countries*, OECD, Paris, 1995.
- GEOGGRON P.: *Analyses structurelles des industries bancaires et nouvelle concurrence financière*, REVUE D'ECONOMIE FINANCIERE, No 28, Printemps 1994.
- LANGÉ T.: *Conglomerats financiers : l'état des lieux*, BANQUE-STRATEGIE, No 121, 11/1995.
- LAWRENCE P., KARR J.: *Technology spending-and alliances: new highs in financial services firms*, JOURNAL OF RETAIL BANKING SERVICES, Vol. XVIII, No 3, Autumn 1996.
- MAURO F., ROBERT F.: *Banques: Votre santé nous intéresse*, REVUE D'ECONOMIE FINANCIERE, No 39, 2/1997.
- MERIEUX A., LIGEART CH.: *Vague de restructuration aux Etats Unis*, BANQUE, No

592, 5/1998.

OECD: *Banks under stress*, 1992.

PAGUET J-M.: *Les conglomérats financiers en Europe, stratégie et concurrence*, REVUE D'ECONOMIE FINANCIERE, No 28, Printemps 1994.

PHILON D.: *Qui detient le pouvoir dans le système monétaire international?*, PROBLEMES ECONOMIQUES, No 2495, 20/11/1996.

ROUACH M., NAULLEAU G.: *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, LA REVUE BANQUE EDITEUR, 1998.

SESSIN T.: *La justification de l'essor des conglomérats financiers en Europe*, REVUE D'ECONOMIE FINANCIERE, No 41, 6/1997.

THE BANKER: *Size does matter*, 6/1998.

TIMEWELL S.: *Shopping for money*, THE BANKER, 8/1996.

TRETHOWAN J., SCULLION G.: *Strategic responses to change in retail banking in the UK and the Irish Republic*, INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING, 15/2/1997.

TRUMER L.: *Système bancaire et technologies de l'information*, BANQUE-STRATEGIE, No 49, 5/1998.

