

51η Διεθνής Τραπεζική Θερινή Σχολή (International Banking Summer School)

Ξακουστός Ευάγγελος, Εμπορική Τράπεζα
Γιαννούλας Νικόλαος, Αlpha Τράπεζα Πίστεως
Γρίβας Γεώργιος, Εθνική Τράπεζα
Ζανάκη Μαρία, Εθνική Τράπεζα
Πουλόπουλος Γεώργιος, Ιονική Τράπεζα



Η Διεθνής Τραπεζική Θερινή Σχολή αποτελεί μια συνάντηση τραπεζικών στελεχών από όλο σχεδόν τον κόσμο, στην οποία γίνονται, α) διαλέξεις διεθνούς τραπεζικού ενδιαφέροντος, β) προσομοίωση (simulation) τραπεζικού ανταγωνισμού καθώς και γ) παρουσιάσεις τραπεζικών συστημάτων των χωρών – μελών που συμμετέχουν σε αυτό.

Η Διεθνής Τραπεζική Θερινή Σχολή οργανώνεται από το Chartered Institute of Bankers και πραγματοποιείται ετησίως σε διαφορετική χώρα κάθε φορά, με στόχο την ανάδειξη των διεθνών τραπεζικών εξελίξεων, όπως επίσης και την ανάπτυξη διαύλων επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των τραπεζικών στελεχών και από τις 5 ηπείρους του κόσμου. Φέτος, πραγματοποιήθηκε στο Λουξεμβούργο από 5 έως 18 Ιουλίου, με συμμετοχές 170 συνέδρων από 45 χώρες από όλο τον κόσμο. Η ελληνική αντιπροσωπεία εκπροσωπήθηκε από 5 μέλη, από τις τράπεζες Εθνική, Εμπορική, Αlpha Τράπεζα Πίστεως και Ιονική.

Το κύριο θέμα του φετινού συνεδρίου ήταν “Customer Oriented Banking” γύρω από το οποίο περιστράφηκαν οι περισσότεροι ομιλητές. Τα κυριότερα θέματα που αναπτύχθηκαν, με μικρή ανάπτυξή τους εμφανίζονται παρακάτω.

Α' Διαλεξεις

Ποιοτική τραπεζική εξυπηρέτηση

Ο προσανατολισμός της τράπεζας προς τον Πελάτη έχει ως στόχο την αύξηση της Ποιότητας που αυτός απολαμβάνει από τις συναλλαγές του με την τράπεζα.

Η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών αλλάζει, ακολουθώντας τις δημογραφικές και κοινωνικοοικονομικές αλλαγές που συντελούνται στην Ευρώπη. Ο βασικός διαχωρισμός αφορά την ταξινόμηση των αγορών τους σε δύο κατηγορίες:

- τις αγορές ειδών ανάγκης
- τις αγορές “ευχαρίστησης”

Για τις πρώτες δεν θέλουν να αφιερώσουν χρόνο, ενώ στις δεύτερες τους ευχαριστεί να τον ξοδεύουν. Ο χρόνος έχει γίνει ένα αγαθό “πολυτελείας” και ο τρόπος που οι καταναλωτές νιώθουν ότι τον σπαταλούν ή τον “επενδύουν” επηρεάζει όλο και περισσότερο τη συναλλακτική τους συμπεριφορά. Καθώς ο μέσος όρος της αναμενόμενης ηλικίας έχει ανέβει στα 76 χρόνια, εκτιμάται πως από αυτά τα 30 χρόνια θα αφορούν “ελεύθερο” χρόνο.

Με βάση τα παραπάνω, οι τράπεζες που θέλουν να προσφέρουν ποιοτική εξυπηρέτηση στους πελάτες τους θα πρέπει:

- να είναι προσβάσιμες 24 ώρες την ημέρα, 365 μέρες το χρόνο, έχοντας μηδενικές καθυστερήσεις και μηδενικά λάθη
- να προσαρμόστούν στα νέα δεδομένα με ειλικρίνεια και συνέπεια
- να ακούν τους πελάτες τους
- (η προτροπή προς τα διοικητικά στελέχη είναι να ακούν κάθε μέρα τουλάχιστον έναν πελάτη και να είναι οι ίδιοι “πελάτες”. Δηλαδή σε καθημερινή βάση να επισκεφθούν ένα κατάστημα και να μιλήσουν με έναν τέλερ)
- να δώσουν μεγάλη προσοχή στα παράπονα των πελατών, κυρίως γιατί είναι τόσο λίγοι αυτοί που παραπονούνται. Το 96% των δυσαρεστημένων πελατών δεν θα σας εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους, απλά θα φύγουν
- να δείχνουν έμπρακτα ότι τους υπολογίζουν, δηλαδή να τους υποδέχονται και να τους ακολουθούν
- να έχουν την ευελιξία να προσαρμόσουν τα προϊόντα τους στις ανάγκες του κάθε πελάτη χωριστά
- να αρχίσουν να αξιοποιούν τα στοιχεία που ήδη έχουν για τους πελάτες τους
- να υποσχεθούν στους πελάτες τους ότι αν δεν μείνουν ευχαριστημένοι θα αποζημιωθούν
- να πετύχουν να γίνουν “συνέταιροι” με τον πελάτη

Είναι φυσικά δύσκολο να γίνουν τα παραπάνω και αυτός είναι ο λόγος που τόσο λίγες τράπεζες, ακόμη και σε διεθνές επίπεδο, έχουν πετύχει να βάλουν τις δομές για ποιοτικές σχέσεις με τους πελάτες τους. Η επιτυχία στα χρόνια που έρχονται θα βασισθεί όλο και περισσότερο στο βαθμό που θα καταφέρουν να αναβαθμίσουν ποιοτικά τις υπηρεσίες τους.

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια έχει ως συνέπεια τη μείωση του κύκλου ζωής κάθε προϊόντος και τη μείωση των εμποδίων



Το μέλλον ανήκει στις
μικρές-ευέλικτες
επιχειρήσεις

εισόδου νέων παικτών στις περισσότερες αγορές. Παράλληλα, η παγκοσμιοποίηση της αγοράς έχει οδηγήσει στην ανάγκη συνεχούς προσαρμογής της κάθε επιχείρησης στα νέα δεδομένα, γρήγορα και με αποτελεσματικό τρόπο. Σε αυτό το πλαίσιο λειτουργίας των αγορών, οι μικρές επιχειρήσεις διαθέτουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των επιχειρήσεων κολοσσών, οι οποίες είναι λιγότερο ευέλικτες να προσαρμόζονται γρήγορα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς.

Οι δύο πετρελαϊκές κρίσεις της δεκαετίας του '70 αποκάλυψαν ότι οι γιγαντιαίες επιχειρήσεις δεν διέθεταν την απαιτούμενη ευελιξία για να μπορέσουν να προσαρμοσθούν εύκολα και γρήγορα στις νέες συνθήκες της αγοράς. Η μόνη ελπίδα των γιγαντιαίων επιχειρήσεων είναι να κάνουν τους εαυτούς τους να μοιάζουν με μικρές-ευέλικτες επιχειρήσεις, μετατρέποντας τμήματά τους σε αυτόνομες επιχειρηματικές μονάδες, δίνοντας στους managers των τμημάτων αυτών την επιχειρηματική σκέψη και την ευρεία ευχέρεια χειρισμών, ώστε να μπορούν εύκολα και γρήγορα να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς.

Στο μέλλον, οι γιγάντιες επιχειρήσεις θα περιορισθούν σε κλάδους όπου οι επενδύσεις κεφαλαίου απαιτούν μεγάλες οικονομίες κλίμακος και θα λειτουργούν ως εταιρείες holding, όπου θα κατέχουν στο χαρτοφυλάκιό τους πολλές μικρές εταιρείες. Διαφορετικά, ο επόμενος αιώνας ανήκει στους μικρούς-ευέλικτους οργανισμούς, οι οποίοι είναι ικανοί να προσαρμόζονται στη σταθερή τεχνολογική και επιστημονική πρόοδο και το μικρότερο κύκλο ζωής των προϊόντων.

Οι τράπεζες έχουν απομακρυνθεί αρκετά από τον παραδοσιακό τους ρόλο, να δέχονται καταθέσεις και να χορηγούν δάνεια, καθώς πολλές φορές τα έσοδα που προέρχονται από εργασίες εκτός ισολογισμού υπερβαίνουν αυτά που προέρχονται από τη χρηματοοικονομική μεσολάβηση. Την ίδια στιγμή νέοι “παίκτες” εισέρχονται στην αγορά, οι οποίοι προσφέρουν υπηρεσίες όπως καταθέσεις και χορηγήσεις. Οι νέοι αυτοί “παίκτες” είναι supermarkets, επενδυτικά ταμεία, ακόμη και αυτοκινητοβιομηχανίες, όπως είναι η BMW, η OPEL κλπ.

Οι τραπεζικές εργασίες, η λειτουργία των τραπεζών και η δομή του τραπεζικού τομέα αναμένεται να αλλάξουν δραστικά κατά τα επόμενα έτη, ως αποτέλεσμα των πιέσεων που δέχονται σήμερα τα τραπεζικά ιδρύματα.

Οι κύριες αυτές πιέσεις που δέχονται σήμερα οι τράπεζες συνοψίζονται στα εξής σημεία:

- ❑ τη σημαντική αύξηση των ανταγωνιστικών πιέσεων ακόμη και από μη παραδοσιακές χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις
- ❑ τη συνεχή μείωση των εμποδίων εισόδου στον τραπεζικό τομέα
- ❑ την ασύμμετρη λειτουργία του ανταγωνισμού, καθώς οι μη χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις μπορούν να εισέλθουν περισσότερο εύκολα στον τραπεζικό τομέα απ' ό,τι οι τράπεζες μπορούν να διαφοροποιηθούν και να αναπτύξουν δραστηριότητες εκτός του χρηματοοικονομικού χώρου
- ❑ στην αλλαγή των κανόνων λειτουργίας και ιδιαίτερα της απελευθέρωσης της αγοράς

Το μέλλον της
(τραπεζικής)
διαμεσολάβησης

□ στην ανάπτυξη της πληροφορικής και των ηλεκτρονικών συστημάτων συναλλαγών, οι οποίες μετασχηματίζουν τον τραπεζικό χώρο

Συνεπώς, σήμερα οι τράπεζες έχουν γίνει ευπρόσβλητες σε νέους τύπους μεσολάβησης και νέους τρόπους εργασιών. Η αντίδραση των τραπεζών σε αυτές τις πιέσεις είχε ως αποτέλεσμα τη διεύρυνση του πλούθους των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους, καθώς εκμεταλλεύονται το ουσιώδες τμήμα της ικανότητάς τους, όπως είναι η πληροφόρηση και η ανάλυση του κινδύνου, με άλλους τρόπους από τις παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες.

Όλες αυτές οι δυνάμεις θα επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στον τραπεζικό τομέα κατά την επόμενη δεκαετία, στο μέτρο που θα τον μετασχηματίσουν.

Ετσι, κατά τα επόμενα έτη:

- οι τράπεζες θα συνεχίσουν να χάνουν κάποιο μερίδιο από τις παραδοσιακές τους εργασίες και από τις δύο μεριές του ισολογισμού τους
- ο σχετικός ρόλος των τραπεζών στη χρηματοοικονομική μεσολάβηση θα μειώνεται συνεχώς
- η δομή της τραπεζικής αγοράς θα αλλάξει, και θα κυριαρχείται από ένα μικρό αριθμό μεγάλων τραπεζών
- θα υπάρξει μεγάλη διαφοροποίηση ανάμεσα σε διαφορετικών ειδών τράπεζες: διεθνείς μεγάλες τράπεζες (universal banks) που θα πραγματοποιούν όλα τα δυνατά προϊόντα και υπηρεσίες (financial supermarkets), διεθνείς μεγάλες τράπεζες (universal banks) που θα ειδικεύονται σε λιανικές τραπεζικές εργασίες (retail banking), ειδικά πιστωτικά ιδρύματα κλπ. Ο κλάδος θα γίνει λιγότερο ομογενής καθώς θα υιοθετούνται διαφορετικές στρατηγικές.
- η κεφαλαιαγορά θα αποτελεί μία σημαντική πηγή άντλησης κεφαλαίων για τις επιχειρήσεις (ιδιαίτερα για τις μεγαλύτερες), οι οποίες θα “προσπερνούν” τις τράπεζες
- περισσότερες μη τραπεζικές επιχειρήσεις θα προσφέρουν βασικές τραπεζικές υπηρεσίες

Μέσα σε αυτό το νέο παγκοσμιοποιημένο χρηματοοικονομικό περιβάλλον, οι τράπεζες πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές, οι οποίες θα ταιριάζουν στο μέγεθος και το εύρος των προϊόντων και υπηρεσιών που θέλουν να προσφέρουν στους πελάτες τους.

Μία ευρέως διαδεδομένη άποψη είναι ότι στο μέλλον θα επιβιώσουν μόνο οι μεγάλες και οι διαφοροποιημένες τράπεζες, οι οποίες θα λειτουργούν μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η στρατηγική αυτή θα είναι επιτυχής για ορισμένες τράπεζες, αλλά όχι για όλες. Η επιτυχία προσδιορίζεται κυρίως από εσωτερικές αιτίες (την ύπαρξη ξεκάθαρης στρατηγικής, την αποτελεσματικότητα της διοίκησης κλπ) παρά από την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου μοντέλου μεγέθους-διαφοροποίησης.

Συμπερασματικά μπορεί να ειπωθεί ότι:

- δεν υπάρχει μία μόνο επιτυχημένη στρατηγική
- η διαφοροποίηση δεν είναι πάντα επιτυχής
- είναι αυταπάτη να πιστεύει κανείς ότι υιοθετώντας ένα συγκεκριμένο μοντέλο είναι απαραίτητη η οδός προς την επιτυχία.

Τα κύρια στοιχεία που αναζητάει ένας “ευκατάστατος” ιδιώτης από ένα τμήμα ή τράπεζα που ειδικεύεται στο private banking είναι



Η αγορά του private banking

η καλή φήμη, το εύρος των προϊόντων, το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών και ο δείκτης Τιμή προς Αξία (T/A) των υπηρεσιών που λαμβάνει.

Για το λόγο αυτό η στρατηγική των τραπεζών που προσφέρουν υπηρεσίες private banking εστιάζεται σε θέματα που περιλαμβάνουν την απόκτηση πελατείας, την παροχή επενδυτικών συμβουλών και λύσεις φτιαγμένες να καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες στα μέτρα του πελάτη (tailor-made).

Ο ανταγωνισμός στην αγορά του private banking αναμένεται να οξυνθεί ιδιαίτερα τα επόμενα έτη. Η λέξη “κλειδί” για το μέλλον στην αγορά του private banking είναι η “αλληλεπίδραση” των πελατών με το τμήμα private banking. Ο private banker θα πρέπει να υποστηρίζεται από μία ομάδα οικονομικών σχεδιαστών χρηματοοικονομικών προϊόντων, που θα μπορούν να προσφέρουν χρηματοοικονομικές συμβουλές “προσανατολισμένες στις ανάγκες του πελάτη”, με στόχο την αναγνώριση από τον πελάτη ότι ο private banker είναι ένας πραγματικός οικογενειακός σύμβουλος.

Οι δυνάμεις που οδηγούν τις τράπεζες σε εξαγορές και συγχωνεύσεις (E&S) είναι οι κλασικές αιτιολογήσεις για αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων επειδή υπάρχουν οικονομίες κλίμακας, καθώς επίσης η παγκοσμιοποίηση, η Οικονομική και Νομοματική Ένωση, οι ιδιωτικοποιήσεις και η πολιτική ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Ενώ οι δυνάμεις αυτές έχουν οδηγήσει το Ηνωμένο Βασίλειο σε ένα σχετικά μεγάλο αριθμό εξαγορών και συγχωνεύσεων, η τραπεζική αγορά στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες παραμένει λιγότερο ανεπτυγμένη σε αυτό τον τομέα.

Στο άμεσο παρελθόν, οι περισσότερες E&S πραγματοποιούνταν μεταξύ των εγχώριων χρηματοπιστωτικών οργανισμών, τα τελευταία χρόνια όμως αρχίζουν να πραγματοποιούνται E&S τραπεζών που προέρχονται από διαφορετικές χώρες.

Γενικά, κατά τα επόμενα έτη, ο όγκος των εξαγορών και συγχωνεύσεων που θα πραγματοποιούνται θα αυξάνεται συνεχώς, όπως επίσης και το σχετικό μερίδιο των διασυννοριακών εξαγορών και συγχωνεύσεων. Αναμένεται μάλιστα να σημειωθούν πολύ μεγάλες συμφωνίες παγκοσμίως για εξαγορές και συγχωνεύσεις μεταξύ πολύ μεγάλων χρηματοοικονομικών επιχειρήσεων.

Οι συζητήσεις για την Ηλεκτρονική Τραπεζική (Η/Τ) συνήθως μπλέκονται γύρω από “πλατφόρμες”, συστήματα, δίκτυα, και ένα σωρό άλλους όρους που για τον “αναλφάβητο” των PCs ακούγονται τουλάχιστον ακαταλαβίστικοι. Ξεφεύγοντας από τους τεχνικούς όρους, οι σημερινοί τραπεζικοί θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους στην επιχειρηματική ανάλυση του θέματος.

Για να κατανοηθούν οι επιδράσεις και οι επιπτώσεις του electronic banking στις τραπεζικές εργασίες, θα πρέπει να ξεκαθαρίσουμε:

- τι είναι τράπεζα;
- ποια επιχείρηση είναι τράπεζα;

Συγχωνεύσεις και εξαγορές στον τραπεζικό τομέα

Electronic Banking

Αν και σε πρώτη φάση αυτές οι ερωτήσεις φαίνονται απλοϊκές, η απάντησή τους δεν είναι άμεσα ξεκάθαρη.

Όπως όλοι οι κλάδοι, έτσι και ο τραπεζικός, μέσα από τη συνεχή εξέλιξη έχει επαναπροσδιορίσει αρκετές φορές το ρόλο του, που ιστορικά ήταν να συγκεντρώνει καταθέσεις και να παρέχει χορηγήσεις. Ήδη τα έσοδα από προϊόντα off-balance sheet είναι μεγαλύτερα από τα έσοδα από παραδοσιακά προϊόντα. Επί πλέον, εταιρείες από διάφορους κλάδους, από super markets μέχρι βιομηχανίες αυτοκινήτων, έχουν αρχίσει να προσφέρουν τραπεζικά προϊόντα.

Η Η/Τ είναι μία από τις απαντήσεις που θα προσφέρουν οι τράπεζες στα παραπάνω ερωτήματα. Ήδη παρά τα υπάρχοντα προβλήματα, καθώς και τους φόβους για μελλοντικά (πχ το πρόβλημα 2000, τα θέματα ασφάλειας συναλλαγών), αρκετές τράπεζες έχουν αρχίσει να προσφέρουν πλήρες φάσμα των συναλλαγών μέσα από το δίκτυο Ιντερνετ.

Με τον τρόπο αυτό θέλουν να προσφέρουν στους πελάτες τους την ευκολία της πρόσβασης στους λογαριασμούς από οποιοδήποτε σημείο και σε οποιαδήποτε ώρα αυτοί επιθυμούν. Επί πλέον, οι συναλλαγές μέσω δικτύου έχουν σημαντικά μικρότερο κόστος σε σχέση με τη συναλλαγή μέσω τέλερ.

Η εξάπλωση της Η/Τ αναμένεται να είναι ραγδαία. Συγκριτικά, αναφέρεται ότι για να φθάσει το 1 εκατομμύριο κατοίκους το ραδιόφωνο χρειάστηκε 40 χρόνια, η τηλεόραση 15 χρόνια, η καλωδιακή τηλεόραση 10, και το Ιντερνετ μόνο 1. Εκτιμάται ότι το 35% περίπου των ευρωπαϊκών νοικοκυριών έχει ηλεκτρονικό υπολογιστή και ότι 10% των νοικοκυριών έχει ήδη πρόσβαση στο δίκτυο. Τα στοιχεία για τις ΗΠΑ, όπου υπάρχει ένα σαφές προβάδισμα στην εξάπλωση των Η/Υ στα νοικοκυριά, ανεβάζουν τον αριθμό των πελατών που χρησιμοποιούν την Η/Τ σε 5 εκατομμύρια, με προοπτική να τριπλασιαστούν μέχρι το 2000.

Εκτός από τον προσωπικό υπολογιστή και το τηλέφωνο, οι νέες τάσεις θέλουν και το κινητό τηλέφωνο να χρησιμοποιείται για την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών. Η καινοτομία του «mobile banking» είναι η δυνατότητα να χρησιμοποιείται η GSM κάρτα που περιέχει το κινητό ως μιας μορφής έξυπνη κάρτα, χρεωστική/πιστωτική, για τις καθημερινές συναλλαγές. Ήδη παρόμοιες εφαρμογές διενεργούνται σε πιλοτική βάση σε διάφορες πόλεις του κόσμου από τους κατά τόπους φορείς παροχής κινητής τηλεφωνίας που βλέπουν την ευκαιρία να μπουν δυναμικά στην αγορά των διαμεσολαβητικών πληρωμών.

Euroland

Η εισαγωγή του ευρώ θα εξαλείψει το συναλλαγματικό κίνδυνο, με αποτέλεσμα τη μείωση του ασφαλιστικού κινδύνου που ενσωματώνεται στα επιτόκια, την ενίσχυση των επενδύσεων και της οικονομικής δραστηριότητας και την αύξηση του εσωτερικού εμπορίου των χωρών του ευρώ (Euroland). Έτσι, η εισαγωγή του ευρώ θα απομακρύνει την αστάθεια και τις διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών καθώς και η χρήση του θα ενισχύσει την ανταγωνιστική θέση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) στο διεθνές εμπόριο με ανάλογα αποτελέσματα στη μεταποίηση και, ως εκ τούτου, θα υπάρξει θεμελιώδης συμβολή στην



οικονομική ευημερία και την απασχόληση.

Οι χώρες που θα συμμετάσχουν στην πρώτη φάση της ΟΝΕ έχουν επιτύχει μία σημαντική σταθερότητα των τιμών και αναμένεται να συνεχίσουν προς την ίδια κατεύθυνση και στο μέλλον, παρά το γεγονός ότι ο πληθωρισμός δεν είναι ακριβώς ο ίδιος και στα 11 κράτη-μέλη του ευρώ. Παράλληλα με τη σταθερότητα αυτή των τιμών, έχει επιτευχθεί μία εντυπωσιακή σύγκλιση των δημοσιονομικών δεικτών και των μεταξύ τους ισοτιμιών, οι οποίες έχουν διατηρηθεί σχεδόν σταθερές για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αποτέλεσμα της σύγκλισης όλων αυτών των μακροοικονομικών μεγεθών είναι και η σύγκλιση των επιτοκίων και η διαμόρφωσή τους σε ένα πολύ στενό εύρος διακύμανσης.



Υπάρχει όμως ο φόβος το ευρώ να αποδειχθεί σκληρό νόμισμα σε σχέση με το δολάριο Αμερικής, με συνέπεια την αύξηση της ισοτιμίας USD/euro ως προς τη σημερινή ισοτιμία USD/ECU. Η πρόβλεψη αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι θα υπάρξει ισχυρή ζήτηση για το ευρώ, καθώς πολλές κεντρικές τράπεζες σε όλο τον κόσμο αναμένεται να διατηρούν τα συναλλαγματικά διαθέσιμά τους τόσο σε δολάρια όσο και σε ευρώ. Ένα “σκληρό” όμως ευρώ θα βάλει σε κίνδυνο τη (μέτρια) ανάπτυξη που έχει σήμερα η Ευρώπη, και τα ευρωπαϊκά προϊόντα θα γίνουν ακριβότερα στις χώρες εκτός Ευρώπης με συνέπεια τη μείωση των εξαγωγών της Euroland προς τον υπόλοιπο κόσμο. Η εξέλιξη αυτή μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω αύξηση του σημερινού υψηλού επιπέδου ανεργίας στην ΕΕ και στο να υπάρξει κάποια “γκρίνια” στο εσωτερικό της. Τότε, πιθανόν να αρχίσουν οι κατηγορίες ότι ευθύνεται το ευρώ για αυτή την αύξηση της ανεργίας, και να παραβλέπεται η πιθανή αποτυχία των κυβερνήσεων να πραγματοποιήσουν τις απαιτούμενες διαρθρωτικές αλλαγές σε κάθε χώρα-μέλος της ΕΕ.

Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ)

Τρία είναι τα θέματα-κλειδιά για την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και τη μετάβαση στο ευρώ.

- α. Η στρατηγική της νομισματικής της πολιτικής
- β. Η πρόκληση της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας
- γ. Η εσωτερική λειτουργία της ΕΚΤ και των εθνικών Κεντρικών Τραπεζών

Πρωταρχικός στόχος της νομισματικής πολιτικής είναι η διατήρηση της σταθερότητας των τιμών και, για την επίτευξη του βασικού αυτού στόχου, η ΕΚΤ θα πρέπει να ασκεί αυστηρή-περιοριστική νομισματική πολιτική.

Η πρόκληση για την ΕΚΤ θα είναι να καταφέρει να αποδείξει την αξιοπιστία της στην αγορά. Παρ' όλα αυτά, η ΕΚΤ δεν θα δυσκολευτεί ιδιαίτερα, καθώς οι εθνικές Κεντρικές Τράπεζες μέλη της ΕΕ έχουν ήδη ένα παρελθόν υψηλής αξιοπιστίας στην άσκηση της νομισματικής τους πολιτικής. Εάν η κάθε μία ξεχωριστά Κεντρική Τράπεζα είχε επιδείξει αξιοπιστία κατά το παρελθόν, γιατί να μην τα καταφέρουν όταν είναι ενωμένες όλες μαζί;

Υπάρχει φυσικά ένας μεγάλος όγκος θεμάτων που αφορούν την εσωτερική λειτουργία της ΕΚΤ, τα οποία θα πρέπει να λυθούν. Τέτοια θέματα είναι ο καταμερισμός εργασίας μεταξύ:

- ΕΚΤ στη Φρανκφούρτη και των εθνικών Κεντρικών Τραπεζών,

- της Εκτελεστικής Επιτροπής της ΕΚΤ και του Διοικητικού Συμβουλίου της ΕΚΤ (που περιλαμβάνει και τους Διοικητές των Κεντρικών Τραπεζών των χωρών του ευρώ), και
- του συμβουλίου Υπουργών Οικονομικών της Euroland και της ΕΚΤ.

Οι επιπτώσεις της ΟΝΕ στις χρηματοοικονομικές αγορές

Το κύριο όφελος από την εισαγωγή του ευρώ θα είναι ο ρόλος του ως “μηχανή” για μία ενοποιημένη και περισσότερο αποτελεσματική ευρωπαϊκή κεφαλαιαγορά. Σήμερα, η μόνη κεφαλαιαγορά που έχει “βάθος” και είναι αποτελεσματική είναι αυτή των Ηνωμένων Πολιτειών. Στο άμεσο μέλλον, όμως, θα υπάρχει και μια νέα αποτελεσματική αγορά με “βάθος”, αυτή της Euroland.

Η αγορά του ενιαίου νομίσματος στην Ευρώπη θα οδηγήσει στην απομάκρυνση των υπαρχόντων εσωτερικών περιορισμών από τις χρηματοοικονομικές αγορές εντός της ΕΕ, με αποτέλεσμα να είναι ευκολότερη η πρόσβαση σε αυτές, τόσο των επενδυτών όσο και των δανειστών.

Επίσης, θα υπάρξει διαφορά στα στοιχεία τα οποία θα επηρεάζουν τις χρηματοοικονομικές αγορές στην Euroland. Σήμερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το νόμισμα της κάθε εγχώριας αγοράς, καθώς επίσης υπάρχει και διαφορετική προσέγγιση της κάθε αγοράς. Με την εισαγωγή του ενιαίου νομίσματος στις χρηματαγορές της Euroland, τα στοιχεία αυτά θα αντικατασταθούν από τις διαφορετικές εκτιμήσεις και από τη ρευστότητα της κάθε επένδυσης.



Η προετοιμασία των τραπεζών

Ο τραπεζικός τομέας στην Euroland θα περιλαμβάνει ένα μείγμα διαφόρων ειδών τραπεζών που θα απευθύνονται σε διαφορετικό κοινό. Ετοι θα υπάρχουν οι τοπικές-μικρές ειδικευμένες τράπεζες, οι περιφερειακές τράπεζες που θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στα όρια μιας χώρας, οι πανευρωπαϊκές ειδικευμένες τράπεζες, οι οποίες όμως θα προσφέρουν συγκεκριμένες υπηρεσίες, και οι πανευρωπαϊκές τράπεζες που θα προσφέρουν όλα τα χρηματοοικονομικά προϊόντα σε όλους τους δυνητικούς πελάτες.

Από την έναρξη της ΟΝΕ την 01.01.1999 και μέχρι την εισαγωγή του ευρώ ως νομίσματος το 2002, δεν υφίσταται κανένας καταναγκασμός για τις τράπεζες να μεταβούν στο ευρώ, ούτε καμία απαγόρευση εάν θέλουν να μεταβούν. Παρ’ όλα αυτά, θα υπάρξει ένας μεγάλος αριθμός από απαιτήσεις και ερωτήματα των πελατών που θα πρέπει να ικανοποιηθούν από τις τράπεζες. Ο αριθμός αυτός θα προέρχεται από τις υπηρεσίες που αναμένονται να ζητηθούν από διεθνείς ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, όπως είναι η Philips και η Siemens, οι οποίες είναι έτοιμες να λειτουργήσουν σε ευρώ από την 01.01.1999, μέχρι το μικρό πελάτη της λιανικής τραπεζικής (retail banking), ο οποίος πιθανόν να ζητήσει υπηρεσίες και προϊόντα σε ευρώ μετά από το 2002.

Για το λόγο αυτό οι ευρωπαϊκές τράπεζες θα πρέπει να είναι πολύ ευέλικτες ως προς τις απαιτήσεις των πελατών τους, ευελιξία που σημαίνει



Αιτίες δημιουργίας της χρηματοοικονομικής κρίσης στην Ασία

ότι χρειάζεται πολλή και επίπονη προσπάθεια, καθώς και σημαντικού ύψους επενδύσεις, για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα.

Με την εισαγωγή του ενιαίου νομίσματος θα αυξηθεί και θα ενταθεί ιδιαίτερα ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις τράπεζες, με συνέπεια τη μείωση των περιθωρίων κέρδους τους. Η εξέλιξη αυτή θα πρέπει να προβληματίσει όλες τις τράπεζες για την αναγκαιότητα αλλαγής ή μη της υπάρχουσας στρατηγικής τους καθώς το ευρώ θα αποτελέσει έναν καταλυτικό παράγοντα για αλλαγή στον τραπεζικό τομέα στην Ευρώπη.

Ο κατάλληλος χρόνος για τη μετάβαση στο ευρώ της κάθε τράπεζας εξαρτάται κυρίως από:

- την ευρώ-εικόνα (euro-image) που θέλει να δείξει η κάθε τράπεζα
- τον “ιό” του αιώνα (millennium bung)
- το χρόνο που θα επιλέξουν οι πελάτες της τράπεζας για να μεταβούν στο ευρώ
- το χρόνο που θα επιλέξουν οι προμηθευτές της τράπεζας για να μεταβούν στο ευρώ
- το τι θα κάνουν οι ανταγωνιστές
- το κόστος παρουσίασης όλων των στοιχείων σε δύο νομίσματα
- τα οφέλη που έλαβαν οι πρώτες τράπεζες που υιοθέτησαν το ευρώ

Η χρηματοοικονομική κρίση στην Ασία ερμηνεύεται από τη θεωρία της “αγέλης” (χρηματοοικονομικός πανικός) σχετικά με την ξαφνική και πλήρως αυθαίρετη αλλαγή των προσδοκιών και της εμπιστοσύνης προς μία αγορά σε συνδυασμό με τη θεμελιώδη θεωρία, σύμφωνα με την οποία η κρίση αντανακλά την πολιτική ανακολουθία και τη χειροτέρευση των μεγεθών μιας οικονομίας.

Κατά τη διάρκεια του “ασιατικού θαύματος” οι διεθνείς επενδυτές (θεσμικοί ή μη) παρείχαν αφειδώς ξένα κεφάλαια στις αναδύμενες αγορές της περιοχής με στόχο πολύ υψηλές αποδόσεις που δεν μπορούσαν να έχουν πουθενά αλλού. Κάτω όμως από τον υψηλό αυτό ρυθμό ανάπτυξης κρύβονταν διαρθρωτικές και συστηματικές αδυναμίες που συσσωρεύονταν στο χρηματοοικονομικό και επιχειρηματικό τομέα, στις οποίες όμως δεν δινόταν η απαιτούμενη προσοχή. Η κύρια πηγή του προβλήματος ήταν η στενή σχέση ανάμεσα στο κράτος και τις επιχειρήσεις, σχέση η οποία εμπόδιζε την ανάπτυξη του ελεύθερου ανταγωνισμού και την αποτελεσματικότητα των αγορών.

Ορισμένες από τις αδυναμίες που επηρέασαν σημαντικά το τραπεζικό σύστημα στις ασιατικές αγορές ήταν:

1. Η πολύ μεγάλη πιστωτική επέκταση των τραπεζών, η οποία πραγματοποιούνταν χωρίς τα κατάλληλα πιστωτικά κριτήρια, και η οποία συχνά πήγαινε και σε μη παραγωγικούς τομείς, όπως ήταν η κτηματαγορά και η αγορά μετοχών στα εγχώρια χρηματιστήρια.
2. Η υπερβολική εμπιστοσύνη των τραπεζών στο βραχυπρόθεσμο δανεισμό σε ξένο νόμισμα για τη χρηματοδότηση της ραγδαίας αύξησης των χορηγήσεών τους, ο οποίος συνήθως ήταν μεγαλύτερης διάρκειας με συνέπεια την αύξηση του κινδύνου ρευστότητας των τραπεζών και του συναλλαγματικού κινδύνου, από το δανεισμό σε ξένο νόμισμα και τη



χορήγηση δανείων σε τοπικό νόμιμο.

3. Οι “κρατικές τράπεζες” που έπαιρναν εντολές από τις κυβερνήσεις να χρηματοδοτούν συγκεκριμένους κλάδους και επιχειρήσεις, οι οποίες τις οδηγούσαν να αντλούν δανειακά κεφάλαια και να τα τοποθετούν σε μη κερδοφόρες επενδύσεις.

4. Η υπερβολική έκθεση των τραπεζών σε λίγους δανειζόμενους, οι οποίοι συχνά συνδέονταν στενά με το πιστωτικό ίδρυμα.

5. Η αποτυχία των τραπεζών να αντιμετωπίσουν τα προβληματικά δάνεια, που είχε ως αποτέλεσμα ότι οι κεφαλαιακοί δείκτες υπερτονίζονταν και ότι χρεοκοπημένες ή σχεδόν χρεοκοπημένες τράπεζες μπορούσαν να συνεχίσουν τις εργασίες τους και να δημιουργούν με τον τρόπο αυτό μεγαλύτερες ζημιές.

6. Η έλλειψη διαφάνειας στα τοπικά τραπεζικά συστήματα, τα οποία έτοι μείωναν και την πειθαρχία της αγοράς. Χωρίς αξιόπιστη πληροφόρηση οι καταθέτες και οι επενδυτές τοποθετούσαν συχνά τα χρήματά τους ή τις επενδύσεις τους σε μη φερέγγυες τράπεζες.

7. Η αντίληψη των καταθετών ότι τα χρήματά τους σε όλα τα πιστωτικά ιδρύματα ήταν εγγυημένα από το κράτος.

Εκτός από τις παρουσιάσεις, ιδιαίτερο ενδιαφέρον είχε η προσομοίωση του ανταγωνισμού μεταξύ μικρών ομάδων “τραπεζών”, από 6-7 μέλη η κάθε μία, οι οποίες ομάδες λειτουργούσαν σαν το top management μιας τράπεζας. Στη διάρκεια του παιχνιδιού η κάθε ομάδα-τράπεζα λάμβανε στρατηγικές αποφάσεις για την ανάπτυξη της τράπεζας, για το target group που την ενδιαφέρει, για την πρόβλεψη των οικονομικών εξελίξεων της αγοράς (καμπύλη επιτοκίων) καθώς και για τη διαχείριση στοιχείων

Η Ελληνική Αντιπροσωπεία



Ευάγγελος Ζακουσσοσ
Εμπορική Τράπεζα



Νικόλαος Γιαννούλας
Αλφα Τράπεζα Πιστεως



Γιόργιος Γεωργίου
Εθνική Τράπεζα



Μαρία Ζαννακη
Εθνική Τράπεζα



Γεωργίος Πουλοπούλου
Ιονική Τράπεζα

Β' Προσομοίωση (Simulation) Τραπεζικού Ανταγωνισμού



ενεργητικού-παθητικού της τράπεζας, στη χρονική περίοδο μιας πενταετίας.

Η κάθε ομάδα-τράπεζα περιελάμβανε μέλη από διάφορες χώρες-πείρους με στόχο την ανάπτυξη συνεργασιών σε εκτελεστικό επίπεδο. Κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης έπρεπε να ληφθούν αποφάσεις μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, όπου αναπτύσσονταν οι διαφορετικές νοοτροπίες και τρόποι σκέψης του κάθε μέλους της ομάδας. Συνήθως, το κάθε μέλος ανέπτυξε την άποψή του για την απόφαση που πρέπει να ληφθεί, και η οριστική απόφαση της ομάδας-τράπεζας λαμβανόταν πλειοψηφικά, ύστερα από ψηφοφορία. Αναπτυσσόταν λοιπόν, μέσα σε κάθε ομάδα-τράπεζα ένα πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας από άτομα προερχόμενα από διαφορετικές χώρες, με στόχο τη λήψη μιας απόφασης μέσα στο συγκεκριμένο χρόνο.

Ενδιαφέρον είχαν και οι παρουσιάσεις των τραπεζικών συστημάτων σε μικρές ομάδες συζητήσεων (discussion groups) οι οποίες αποτελούνταν από 13-14 μέλη η κάθε μία, όπου κάθε συμμετέχων παρουσίαζε τα οικονομικά μεγέθη της χώρας του και του τραπεζικού της συστήματος.

Στις παρουσιάσεις αυτές γίνονταν ευδιάκριτες τόσο οι διαφορές όσο και οι ομοιότητες που υπάρχουν από χώρα σε χώρα σε θέματα κουλτούρας, προβληματισμού και επιπέδου διαβίωσης. Παράλληλα, μέσα από τις

Γ' Ομαδες Συζητησεων (Discussion Groups)

παραστάσεις των τραπεζικών συστημάτων γινόταν αμέσως αντιληπτό ποιες ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές διαθέτουν ένα ανεπτυγμένο τραπεζικό σύστημα, όπως είναι η κεντρική Ευρώπη και η βόρεια Αμερική, ποιες διαθέτουν ένα λιγότερο ανεπτυγμένο τραπεζικό σύστημα, όπως είναι η Αφρική, ποιες έχουν αναπτύξει περισσότερο την ηλεκτρονική τραπεζική, όπως είναι ο Καναδάς κλπ. Επίσης, ακούγοντας τις τάσεις που υπάρχουν σήμερα στις περισσότερο ανεπτυγμένες τραπεζικά χώρες, μπορούσες εύκολα να συμπεράνεις ότι παρόμοιες αλλαγές θα συμβούν αύριο στις χώρες που σήμερα το τραπεζικό τους σύστημα είναι λιγότερο ανεπτυγμένο.

Ειδικότερα, όσον αφορά τις τάσεις στον τραπεζικό τομέα των χωρών-μελών της ΕΕ, ήταν ιδιαίτερα εντυπωσιακό να διαπιστώνει κανείς τη σύγκλιση των επιτοκίων ιδιαίτερα μεταξύ των χωρών της κεντρικής Ευρώπης (Γαλλία, Γερμανία, Ολλανδία, Βέλγιο, Λουξεμβούργο, Αυστρία). Επί πλέον, η όξυνση του ανταγωνισμού την τελευταία δεκαετία έχει οδηγήσει σε μείωση του περιθωρίου επιτοκίου (ecart) των τραπεζών, το οποίο κυμαίνεται στα επίπεδα του 2-2,5%. Τα κέρδη δε των τραπεζών προέρχονται κυρίως από τις μεσολαβητικές και τις παράπλευρες εργασίες,

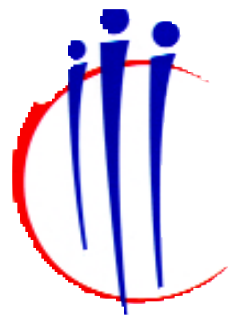


παρά από τις παραδοσιακές εργασίες καταθέσεων-χορηγήσεων. Τέλος, τα τελευταία χρόνια, ενόψει της δημιουργίας του ενιαίου νομίσματος, ένα “κύμα” εξαγορών και συγχωνεύσεων παρατηρείται σε όλες σχεδόν τις χώρες της ΕΕ. Αρχικά, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις πραγματοποιούνταν μεταξύ τραπεζών που προέρχονταν από την ίδια χώρα, ενώ τελευταία άρχισαν να πραγματοποιούνται εξαγορές και συγχωνεύσεις μεταξύ τραπεζών που προέρχονται από διαφορετικές χώρες, κυρίως γειτονικές.

Μέσα από τα discussion groups ήταν εμφανείς οι μεγάλες προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν οι τράπεζες κατά τα επόμενα έτη, όπως:

- συγχωνεύσεις, εξαγορές και επεκτάσεις των μεγάλων τραπεζών και χρηματοοικονομικών οργανισμών
- δημιουργία νέων τραπεζικών και γενικότερα χρηματοοικονομικών προϊόντων
- περαιτέρω τεχνολογική ανάπτυξη
- προετοιμασία για την εισαγωγή του ευρώ (περιορισμός εσόδων, εναλλακτικές πηγές άντλησης εσόδων-προμηθειών)
- ανάγκη ανάπτυξης υποδειγμάτων εκτίμησης και διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου και των κινδύνων λειτουργίας, καθώς θα δημιουργούνται συνεχώς περισσότερα πολύπλοκα μηχανογραφικά συστήματα για την αντιμετώπιση όλων των τραπεζικών εργασιών
- στρατηγική για την ανάπτυξη νέων “καναλιών” διάθεσης προϊόντων, καθώς η σπουδαιότητα των τεχνολογικών καινοτομιών (home banking, telephone banking, internet, mobile-telephone banking) θα οδηγήσουν σε μία νέα εξέλιξη, όπου ορισμένοι εξειδικευμένοι σε νέα προϊόντα ανταγωνιστές θα χρησιμοποιούν κανάλια διάθεσης προϊόντων εκτός του συμβατικού δικτύου των τραπεζών
- ανάπτυξη του κοινωνικού “προσώπου” των τραπεζών, όπως είναι η ανάληψη πρωτοβουλιών για την προστασία του περιβάλλοντος, “ξέπλυμα” χρήματος κλπ.





51st
INTERNATIONAL BANKING
SUMMER SCHOOL
LUXEMBOURG 98

ΟΜΙΛΗΤΕΣ



BANFI, GIANRENA TO
Deputy Head of the Int'l Division
Cariplo S.p.A. Milano



FOOT, DAVID K.
Professor of Economics
University of Toronto



LAMFALUSSY, ALEXANDRE
Former President of the European
Monetary Institute



BAUSCH, ROMAIN
Director General
Société Européenne des Satellites



FRIEDEN, LUC
Ministre de la Justice
et du Budget



LI, RAYMOND
Executive Director (Banking Policy)
Hong Kong Monetary Authority



Dr. CAMENZIND, CHRISTIAN A.
Member of the Executive Board
Bank Leu S.A.



HOLLAND, BRIAN
Executive Vice President
The NASDAQ Stock Market



LLEWELLYN, DAVID T.
Professor of Money and Banking
Loughborough University



CHU, MICHAEL
President & CEO
ACCION International



KUROSAWA, YOHJI
Chairman
The Industrial Bank of Japan, Ltd.



LOVITON, CHRISTIAN
Chairman
CLCI Consultants International



SANTER, JACQUES
Président
Commission européenne



VAN DEN BOSCH, ROBERT A.R.
Chief Economist
ABN AMRO N.V.



MONTERO, G. EDWARD
Banking Group
Citibank N.A.



SHACKLOCK, TIM
Global Head of Corp. F. D.
Dresdner Kleinwort Benson Ltd



VON KUNITZKI, NORBERT
Chairman
SIDMAR N.V., Gent



PETRELLA, RICCARDO
Professor
Université Catholique de Louvain



STEINHERR, ALFRED
Chief Economist and Director Gen.
European Investment Bank



WENDT, F. OTTO
Managing Director
Dresdner Bank Luxembourg S.A.



ROELANTS, ANDRÉ
Chairman of the Executive Board
Banque Int/nale à Luxembourg S.A.



Dr. STORCK, EKKEHARD
Deputy Chairman of the Board
Deutsche Bank Luxembourg S.A.



WITTBJER, LENA
Director Strategic Development
MIC Systems



UGEUX, GEORGES
Vice President, Int/nal and Research
New York Stock Exchange



ZURSTRASSEN, PATRICK
Managing Director
Crédit Agricole Indosuez Lux.

ΟΜΙΛΗΤΕΣ