

# Ωρα για αλλαγή στρατηγικής

## Αναγκαίος ο επανασχεδιασμός των προσφερόμενων υπηρεσιών και η ενίσχυση της κεφαλαιακής βάσης των τραπεζών\*

ΝΙΚΟΥ ΜΠΕΡΕΤΑΝΟΥ

Γενικού Διευθυντή της Γενικής Τράπεζας της Ελλάδος,  
και μέλους της διοικούσας επιτροπής Οικονομικού Εμπελτηρίου

**Σ**την Ευρωπαϊκή Ένωση έχει μέχρι σήμερα επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό η Ενιαία Αγορά. Η ύπαρξη, όμως, πολλών διαφορετικών νομισμάτων, που έχει οαν συνέπεια την ύπαρξη συναλλαγματικών κινδύνων, τον περιορισμό του αποκομιζόμενου οφέλους από το ελεύθερο εμπόριο, καθώς και την απώλεια επενδύσεων και οικονομικών πόρων, υπαγορεύει την ανάγκη της ολοκληρωμένης Ενιαίας Αγοράς. Για την εμβάθυνση και την ολοκλήρωση της αγοράς αυτής απαιτείται η υιοθέτηση σταθερού ενιαίου νομίσματος, το οποίο θα αποτελεί μέτρο για τη σταθεροποίηση του οικονομικού περιβάλλοντος στην Ευρώπη.

Η υιοθέτηση του ενιαίου νομίσματος και τα αποτελέσματα που θα επιφέρει — έλεγχος ρευστότητας σε κεντρική βάση, αυστηρή επιτίρπον για αποκλίσεις μιακροοικονομικών μεγεθών, πολιτική και οικονομική σταθερότητα — αναμένεται να μειώσουν σε μεγάλο βαθμό τον επενδυτικό κίνδυνο και να αυξήσουν τις επενδύσεις.

Οι διαδικασίες για την ολοκλήρωση της πορείας προς την πλήρη νομιματική ένωση ξεκίνησαν με την υπογραφή της Συνθήκης για την Ευρωπαϊκή Ένωση, γνωστής ως “Συνθήκη του Μάαστριχτ”, στις 7.2.92, η οποία τέθηκε σε εφαρμογή το Νοέμβριο του 1993. Η συνθήκη αυτή προέβλεπε ότι η νομιματική ένωση θα πραγματοποιηθεί σε τρία στάδια. Το πρώτο αφορούσε την εξάλειψη όσων περιορισμών υπήρχαν στην κίνηση των κεφαλαίων. Το δεύτερο στάδιο, ξεκίνησε την 1.1.94, βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη και αποβλέπει στη σύγκλιση των οικονομιών των κρατών-μελών με την επίτευξη συγκεκριμένων οικονομικών στόχων. Στην αρχή του σταδίου αυτού ιδρύθηκε στη Φραγκφούρτη το Ευρωπαϊκό Νομιματικό Ινστιτούτο (ENI), που έχει οαν



\* Αναδημοσίευση από το περιοδικό “Banking & Leasing”, Ιανουάριος 1998.

βασικό στόχο την προετοιμασία ίδρυσης και οργάνωσης της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Στα καθίκοντά του το ENI περιλαμβάνει την εναρμόνιση των εθνικών μορφών άσκησης της νομιμοτικής πολιτικής και το συντονισμό των απαραίτητων οργανωτικών και τεχνικών προετοιμασιών για την είσοδο στο τρίτο στάδιο. Το τρίτο στάδιο, που επικυρώθηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στη Μαδρίτη το 1995, θα αρχίσει την 1η Ιανουαρίου 1999 με την καθιέρωση του ενιαίου νομίσματος, του ευρώ, το οποίο θα καταστεί το νόμισμα των κρατών-μελών που θα επιλεγούν το πρώτο εξάμηνο του 1998. Η επιλογή θα γίνει με βάση τα κριτήρια σύγκλισης που έχουν τεθεί στη Συνθήκη του Μάαστριχτ και το ευρώ θα υποκαταστήσει τα εθνικά νομίσματα των παραπάνω κρατών-μελών. Η υποκατάσταση θα γίνει με τον καθορισμό αμετάκλητων σταθερών ισοτιμιών μεταξύ των νομιμάτων των κρατών-μελών χωρίς παρέκκλιση, οι οποίες θα καθοριστούν από το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε επίπεδο αρχηγών κρατών ή κυβερνήσεων. Από την ίδια αυτή ημερομηνία το ευρώ θα αντικαταστήσει τη λογιστική μονάδα ευρώ σε αναλογία 1 προς 1, θα έχει την υπόσταση αυτοτελούς νομίσματος και θα εισαχθεί σε λογιστική μορφή στις συναλλαγές. Από την 1.1.2002 θα τεθεί σε εφαρμογή η φυσική αντικατάσταση των εθνικών νομιμάτων των κρατών-μελών που συμμετέχουν στην ONE, με χαρτονομίσματα σε ευρώ. Τα εθνικά νομίσματα θα πάψουν να έχουν νομική ισχύ ως μέσα πληρωμών το αργότερο μέχρι την 1.7.2002, θα μπορούν όμως να ανταλλάσσονται με ευρώ από την Ευρωπαϊκή κεντρική Τράπεζα (EKT).

## Κύριο εργαλείο

Η συγκρότηση και η λειτουργία της EKT αποτελεί το κυριότερο εργαλείο για την ONE, επειδή θα αναλάβει τις περιοσότερες από τις αρμοδιότητες των σημερινών κεντρικών τραπεζών και τη διαχείριση του ενιαίου νομίσματος. Τα καθίκοντα της τράπεζας συνδέονται με τη διατύπωση και εφαρμογή της νομιμοτικής πολιτικής της Κοινότητας, τον έλεγχο των πράξεων

συναλλαγματικής πολιτικής και τη διαχείριση των κοινοτικών συναλλαγματικών διαθεσίμων. Η EKT θα δρα ως σύμβουλος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων τόσο των κοινοτικών, αλλά και των εθνικών αρχών, ακόμη και όταν δεν προσκαλείται, ενώ θα έχει ευρεία πρόσθιαση σε ιδρύματα και επιχειρήσεις της κοινότητας για τη συλλογή των πληροφοριών που χρειάζεται. Θα διαθέτει πλήρη ανεξαρτησία στην άσκηση των καθηκόντων της και η αρχή αυτή θα επεκταθεί και στις εθνικές Κεντρικές Τράπεζες.

Για τους λόγους αυτούς η ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα θα πρέπει να δημιουργηθεί εγκαίρως και να λειτουργήσει πλήρως από την 1η Ιανουαρίου 1999.

Ο τραπεζικός τομέας των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελεί τη βάση της προσπάθειας για την ομαλή και μη αναστρέψιμη μετάβαση προς το ενιαίο νόμισμα. Οι ελληνικές τράπεζες αναμένεται να αντιμετωπίσουν το συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό στο νέο μακροοικονομικό περιβάλλον που θα διαμορφωθεί στην Ευρώπη. Οι κεντρικές τάσεις που παραπορούνται στο διεθνές περιβάλλον αποτελούν απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να συνεκτιμήσουν με την πορεία και τις προοπτικές της ελληνικής οικονομίας σε κάθε προσπάθεια για τη μεταρρύθμιση και την ανάπτυξη του ελληνικού τραπεζικού τομέα.

Στο διεθνές τραπεζικό περιβάλλον παραπορούνται φαινόμενα που σχετίζονται με την εμβάθυνση των χρηματοοικονομικών αγορών και την ολοένα και μεγαλύτερη αξιοποίηση των επιτεύξεων της τεχνολογίας στους τομείς της πληροφορικής και των επικοινωνιών. Παγκοσμιοποιήθηκαν και απελευθερώθηκαν οι αγορές χρήματος και κεφαλαίου, ενώ παράλληλα αποκανονικοποιήθηκαν οι εγχώριες χρηματοπιστωτικές αγορές και απελευθερώθηκε η διασυνοριακή κίνηση κεφαλαίων στις ανεπτυγμένες χώρες. Στις εθνικές αγορές αυξάνεται συνεχώς ο ρόλος των μη τραπεζικών οργανισμών, γεγονός που οξύνει τις ανταγωνιστικές πιέσεις επί των τραπεζών, και τις αποστερεί από τη σχεδόν μιονοπωλιακή θέση που παλαιότερα κατείχαν στις διεθνείς κινήσεις κεφαλαίων.

Οι κίνδυνοι από τις συνεχείς διακυμάνσεις ισοτιμιών, επιτοκίων και χρηματιστηριακών τιμών

αυξάνονται οπομαντικά, γεγονός που οδηγεί στη μεγέθυνση των κινδύνων και στην ανάγκη αποτελεσματικότερης διαχείρισής τους. Απόρροια των εξελίξεων αυτών είναι η ένταση του ανταγωνισμού, γεγονός που έχει οδηγήσει σε επανασχεδιασμό της ακολουθούμενης από τα τραπεζικά ιδρύματα στρατηγικής, σε πολυάριθμες συγχωνεύσεις και εξαγορές, σε ευρύτερες συνεργασίες ή στρατηγικές συμμαχίες, σε ιδιωτικοποίσεις, σε εκτεταμένες οργανωτικές αναπροσαρμογές, στην εφαρμογή προγραμμάτων εξυγίανσης του χαρτοφυλακίου τους και περιορισμού των δαπανών και στην επιλεκτική ανάπτυξη ορισμένων διεθνών δραστηριοτήτων, παράλληλα με τη συρρίκνωση άλλων.

Η απελευθέρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος κινήθηκε εκ παραλλίλου και σε συνδυασμό με τη θεσμική ολοκλήρωση των χρηματοοικονομικών θεσμών της ευρωπαϊκής αγοράς. Ο ελληνικός τραπεζικός τομέας χαρακτηρίζεται πλέον από την απελευθέρωση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου, που συντελέστηκε σταθερά την τελευταία δεκαετία. Η μερική άρση των διοικητικών κανόνων και περιορισμών, έδωσε σημαντική ώθηση στις δραστηριότητες των ελληνικών τραπέζων. Απόρροια της απελευθέρωσης και της σταδιακής διεθνοποίησης είναι η ένταση του ανταγωνισμού που υποκίνησε σοβαρές ανακατατάξεις στη δομή και τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Αναπτύχθηκαν πολλές νέες τραπεζικές υπηρεσίες, διαφοροποιήθηκαν τα προσφερόμενα προϊόντα, συμπλέστηκαν τα περιθώρια κέρδους, ενώ πολλοί μη τραπεζικοί οργανισμοί διεκδίκησαν μερίδιο εξειδικευμένων αγορών.

Παρ' όλη όμως την πρόοδο που έχει επιτευχθεί, απέχουμε σημαντικά από αυτό που θα μπορούσαμε να αποκαλέσουμε ολοκληρωμένη πιστωτική μεταρρύθμιση. Ο δρόμος που έχει να διανύσει το ελληνικό πιστωτικό σύστημα είναι μακρύς και τα χρονικά περιθώρια αρκετά περιορισμένα. Η ανάγκη για ταχεία έναρξη της προετοιμασίας των ελληνικών τραπέζων για τη μετάβαση στο νέο καθεστώς του ενιαίου νομίσματος καθίσταται επιτακτική, προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία στις νέες συνθήκες της αγοράς.

Η συμμετοχή της Ελλάδος στη ζώνη του ενιαίου

νομίσματος θα έχει ως βασικό χαρακτηριστικό την εξάλειψη των διοικητικών περιορισμών που παρεμποδίζουν τη λειτουργία της ενιαίας αγοράς, καθώς και τον εκσυγχρονισμό και την εναρμόνιση προς τα διεθνή πρότυπα του τραπεζικού συστήματος και των χρηματοπιστωτικών αγορών. Το τραπεζικό περιβάλλον θα επηρεαστεί από παράγοντες οχετικούς με την ομογενοποίηση των ευρωπαϊκών αγορών, την ύπαρξη ενιαίου νομίσματος, τη συρρίκνωση των εργασιών συναλλάγματος, τη λειτουργία του Διευρωπαϊκού Συστήματος Πληρωμών και τις μεταβολές στις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας που προκαλούν οι αλλαγές αυτές.

Οι επιπτώσεις στις τράπεζες θα οφείλονται στην ταυτόχρονη επίδραση του σταθερότερου μακροοικονομικού περιβάλλοντος, του πιο ανταγωνιστικού πλαισίου λειτουργίας των αγορών και των αυξημένων διασυνοριακών συναλλαγών.

Εάν δεν υπάρξει ανάλογη αύξηση του κύκλου εργασιών και ανάπτυξη νέων προϊόντων, μεσοπρόθεσμα θα υπάρξει μείωση του αριθμού των εργαζομένων στις τράπεζες.

## Οι θέσεις εργασίας

Εικάζεται ότι αναμένεται να μειωθούν οι θέσεις εργασίας χωρίς εξειδίκευση, ενώ θα αυξηθούν οι θέσεις εργασίας των χρηστών νέας τεχνολογίας με παράλληλη αύξηση των θέσεων απασχόλησης για τις απευθείας επαφές με τους πελάτες.

Κύριο μέλημα των τραπέζων, προκειμένου να επιβιώσουν, πρέπει να είναι η προσπάθεια προσαρμογής στα νέα δεδομένα με την εκμετάλλευση στο έπακρο των ουγκριτικών τους πλεονεκτημάτων στην εγχώρια αγορά, τον εντοπισμό και την αξιοποίηση νέων αγορών, τη βελτίωση των προσφερομένων υπηρεσιών και τη σύναψη εγχώριων αλλά και διεθνών στρατηγικών συμμαχιών.

Επιπροσθέτως θα υποχρεωθούν να προχωρήσουν σε εσωτερικές αλλαγές, να εγκαταστήσουν σύγχρονα συστήματα πληροφορικής, να επιτύχουν πιο αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία, να διαχειριστούν

αποτελεσματικότερα τους κινδύνους, ώστε να ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε ότι όσον αφορά τη διαχείριση των κινδύνων η τάση είναι η διαχείριση να επεκτείνεται πέρα από τη διαχείριση πιστωτικών κινδύνων, στη διαχείριση του συνόλου των κινδύνων της αγοράς, που αφορούν επιτόκια, συνάλλαγμα, ρευστότητα, λειτουργικούς κινδύνους κεφαλαίου και άλλους.

Δεν είναι δυνατή η ακριβής εκτίμηση του κόστους το οποίο θα επωμιστούν οι τράπεζες προσαρμοζόμενες στα νέα δεδομένα. Και τούτο, διότι δεν υπάρχει σαφής εικόνα για τα ποσά που θα δαπανήσουν για τη μετατροπή των πάσης φύσεως δραχμικών και μη λογαριασμών σε ευρώ, μετατροπή πλεκτρονικών συστημάτων και μηχανών μεταφοράς κεφαλαίων, μετατροπή συστημάτων πληροφορικής, μετατροπή διακρατικών συναλλαγών, μετατροπή εντύπου και μη υλικού, την εκπαίδευση του προσωπικού, την ενημέρωση του κοινού, ενώ τεράστιες θα είναι οι απώλειες και από την κατάργηση υφιστάμενων πηγών εσόδων.

Οι απώλειες αυτές συνίστανται στη διαφυγή προμηθειών από τις μετατροπές συναλλάγματος, στον περιορισμό των εσόδων και των εργασιών των dealing rooms των τραπεζών από τις τοποθετίσεις των επενδυτών σε ξένα νομίσματα, τον περιορισμό των πράξεων forward και swaps στα εκτός Ευρωπαϊκής Ενωσης νομίσματα και στον περιορισμό των κερδών των τραπεζών, των προερχομένων από την τοποθέτηση κεφαλαίων στη διατραπεζική αγορά με υψηλά επιτόκια.

## Πρόσκαιρο κόστος

Το κόστος αυτό, όμως, αναμένεται να είναι πρόσκαιρο και να αντισταθμιστεί από τα προσδοκώμενα μακροχρόνια οφέλη της Οικονομικής και Νομιματικής Ενωσης. Ο προβληματισμός οχετικά με τις επερχόμενες αλλαγές που εμπεριέχει το περιβάλλον της ONE δεν πρέπει να επικεντρώνεται μόνο στο χρηματοπιστωτικό τομέα, αλλά και στους υπόλοιπους κλάδους της οικονομίας.

Οι καταναλωτές θα είναι κερδισμένοι από τη λειτουργία της ONE και την καθιέρωση του ευρώ, δεδομένου ότι θα έχουν στη διάθεσή τους περισσότερες επενδυτικές επιλογές, καλύτερες υπηρεσίες και χαμηλότερο κόστος. Οι ελληνικές βιομηχανικές, εμπορικές και βιοτεχνικές επιχειρήσεις θα υποστούν το κόστος μετατροπής των συστημάτων τους, λογιστικών και μηχανογραφικών, το κόστος που ουνεπάγεται η αλλαγή του συστήματος διαχείρισης διαθεσίμων και εξεύρεσης οικονομικών πόρων, καθώς και το κόστος που θα απαιτηθεί για την εκπαίδευση του προσωπικού τους. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ήδη προχωρήσει στην προετοιμασία για την υιοθέτηση του ευρώ.

Στόχος τους είναι να ελαχιστοποιήσουν το κόστος της αλλαγής και να αποκτήσουν έγκαιρα την απαραίτητη τεχνογνωσία. Η καθιέρωση όμως του ευρώ αναμένεται μακροπρόθεσμα να αυξήσει την κερδοφορία τους, καθώς θα περιοριστεί το κόστος συναλλαγών και συγκεκριμένα το κόστος μετατροπής νομισμάτων και προστασίας από το συναλλαγματικό κίνδυνο. Επίσης, αναμένεται να ενισχυθεί η αποδοτικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, δεδομένου ότι θα μειωθεί το κόστος χρηματοδότησης.

Η εισαγωγή του ευρώ θα τείνει να εξαλείψει τις διαφορές στο κόστος των επιχειρήσεων που βρίσκονται σε ευρωπαϊκές χώρες, δεδομένου ότι θα εξισωθεί πλήρως το κόστος δανεισμού. Η συμβολή των ελληνικών τραπεζών στην αναπτυξιακή προσπάθεια της χώρας, στα πλαίσια της Ενωμένης Ευρώπης, θα είναι σημαντική.

Η συμπίεση του κόστους και ο εκουγχρονισμός των τραπεζών αποτελούν βασικά εργαλεία για τη διασφάλιση ανταγωνιστικής χρηματοδότησης στις επιχειρήσεις, κυρίως σε εκείνες που δεν έχουν πρόσθια στο διεθνές τραπεζικό σύστημα ή για τις οποίες μια τέτοια προσφυγή θα συνδεόταν με υψηλότερο κόστος ή κινδύνους.

Είναι γνωστό ότι η κατηγορία αυτή αποτελεί, από αριθμητική άποψη, τη συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων. Με τον τρόπο αυτό οι ελληνικές επιχειρήσεις θα επωφεληθούν από τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα της Νομιματικής Ενωσης.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το ενιαίο νόμισμα δεν

διαφοροποιεί τις βασικές παραμέτρους του retail banking, φαίνεται οχετικά εύκολη η επικράτηση στην εγχώρια αγορά των ελληνικών τραπεζών.

### Η ανάγκη συνεργασιών

Οι κατηγορίες πελατών που θα απαιτούν μια πανευρωπαϊκή εξυπηρέτηση είναι μικρές. Εποι, η κατοχή ενός εκτεταμένου δικτύου καταστημάτων στην τοπική αγορά και κατ' επέκταση ένα ισχυρό μερίδιο αγοράς, θα εξακολουθούν να αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για το retail banking.

Αντίθετα, η έντονη δραστηριοποίηση στην αγορά του wholesale banking παρουσιάζει δυσκολίες για τις ελληνικές τράπεζες, εξαναγκάζοντάς τες να προσεγγίζουν την ευρωπαϊκή αγορά με κύρια επιδίωξη, την ανάπτυξη συνεργασιών με ευρωπαϊκές τράπεζες, προκειμένου να διατηρήσουν την παρουσία τους στην αγορά αυτή. Οι τράπεζες λοιπόν πρέπει να επιδιώξουν την αύξηση του μεριδίου τους στην ελληνική αγορά προκειμένου να αντισταθμίσουν το κόστος προσαρμογής που θα είναι ιδιαίτερα υψηλό, αλλά και τη μείωση των περιθωρίων κέρδους στο wholesale banking.

Η στρατηγική ανταπόκριση των τραπεζών στις νέες προκλήσεις και το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται είναι πολύπλευρη και οδηγεί τα πιστωτικά ιδρύματα στον επανασχεδιασμό των προσφερομένων υπηρεσιών τους και στην ενίσχυση της κεφαλαιακής τους βάσης, ώστε να είναι σε θέση να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους.

Συγκεκριμένα, πραγματοποιούνται αξιοσημείωτες διαφθωτικές μεταβολές στις εργασίες των τραπεζών και στις πηγές εοδών τους και αναπτύσσονται καινοτομίες σε προϊόντα δανεισμού, επενδύσεων και διαχείρισης κινδύνων.

### Βαρύτητα στην τιμολόγηση

Συγχρόνως, επενδύονται σημαντικά ποσά σε εφαρμογές πληροφορικών συστημάτων που επιφέρουν αφ' ενός τη μείωση του λειτουργικού κόστους και αφ' ετέρου τη βελτίωση των προσφερομένων στους πελάτες υπηρεσιών. Αναπτύσσονται συστήματα συναλλαγών χωρίς τη

φυσική παρουσία του πελάτη στο κατάστημα.

Λαμβάνεται μέριμνα για την προστασία των δεικτών φερεγγυότητας και κεφαλαιακής επάρκειας και δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην τιμολόγηση των εργασιών και την εκπαίδευση του προσωπικού.

Επί πλέον το υψηλό κόστος των νέων επενδύσεων που απαιτούνται και οι μεγάλες αγορές που δημιουργούνται με τη διεθνοποίηση και την απελευθέρωση του διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος, απαιτούν τραπεζικούς ομίλους αρκετά ισχυρότερους απ' ό,τι στο παρελθόν.

Η ίδια στον τον ανταγωνισμό θα οδηγήσει σε κατάλληλο συνδυασμό εξαγορών, συγχωνεύσεων, ιδιωτικοποιήσεων και σε ευρύτερες συνεργασίες ή στρατηγικές συμμαχίες, αλλά και στην εφαρμογή προγραμμάτων εκσυγχρονισμού εξυγίανσης και περιορισμού δαπανών. Η διεθνής τάση οδηγεί σε αύξηση του μεγέθους των τραπεζών.

Εντούτοις και οι μικρότερους μεγέθους τράπεζες μπορούν να διατηρήσουν μια αποτελεσματική παρουσία στην αγορά, αντισταθμίζοντας το μειονέκτημα του μεγέθους με τη μεγάλη εξειδίκευση στην παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, σε ουγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.

Συνοψίζοντας, πιστεύω ότι οι τράπεζες στην Ελλάδα δεν μπορούν να κάνουν διαφορετικά από το να ακολουθήσουν τις διεθνείς εξελίξεις και να προσαρμοστούν ταχύτατα, προσφέροντας στους πελάτες τους χρήσιμες συμβουλευτικές υπηρεσίες και ευρεία γκάμα νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων, διαθέσιμων στην ενιαία αγορά.

P