

Προσαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου των τραπεζών στο σύγχρονο περιβάλλον

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΣΤΑΜΟΥΛΗ
ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΟΝΤΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ
ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

Το παρόν Δελτίο περιέχει αφιέρωμα στα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα, η υιοθέτηση των οποίων από τις ελληνικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα τις τράπεζες, αναμένεται ότι θα προσδώσει μεγαλύτερη διαφάνεια και συγκρισιμότητα στις οικονομικές καταστάσεις.

Η διαφάνεια της οικονομικής δραστηριότητας οφείλει να αποτελεί συστατικό στοιχείο της λειτουργίας κάθε σύγχρονης επιχείρησης και ιδιαίτερα των μονάδων του χρηματοπιστωτικού τομέα λόγω της φύσης των εργασιών τους.

Για αυτό εκτιμώ ότι θα ήταν περισσότερο χρήσιμο να καταθέσω τις σκέψεις μου σχετικά με το ρόλο και τη λειτουργία μιας σύγχρονης τράπεζας, στην αποτελεσματική λειτουργία της οποίας εμπειρεύονται βεβαίως και τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα.

Η κλασική λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος είναι η αποδοχή καταθέσεων και η μετατροπή τους σε χρηματοδοτικούς πόρους. Στη σημερινή πραγματικότητα όμως, η παραδοσιακή αυτή λειτουργία έχει μετατραπεί σε αγορά απαιτήσεων με ποικίλα χαρακτηριστικά και πώληση νέων απαιτήσεων με διαφορετικά, επίσης χαρακτηριστικά. Σε κάθε περίπτωση όμως, στην κλασική ή στη μετεξελιγμένη μορφή, ο ρόλος του χρηματοπιστωτικού συστήματος είναι η ικανοποίηση και ο συμβιβασμός των απαιτήσεων των οικονομούντων

ατόμων και μονάδων. Για το λόγο αυτό, οι αλλαγές που σημειώνονται στο χρηματοπιστωτικό σύστημα ενδιαφέρουν και αφορούν ολόκληρη την οικονομία, αφού επηρεάζουν ριζικά βασικές λειτουργίες της.

Εξελίξεις στη διεθνή χρηματοπιστωτική αγορά

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η ενοποίηση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου και η απελευθέρωση (deregulation) των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, είχαν ως αποτελέσματα τα εξής:

- όξυνση του ανταγωνισμού
- ανάπτυξη νέων αγορών
- δημιουργία νεωτεριστικών προϊόντων
- τιτλοποίηση των τραπεζικών εργασιών
- διαφοροποίηση και αύξηση των τραπεζικών κινδύνων

Οι εξελίξεις αυτές υποχρεώνουν τις τράπεζες να προβούν σε αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής τους δομής και σε επανεξέταση της στρατηγικής τους.



Εξελίξεις στην ελληνική τραπεζική αγορά

Σ' όλη τη διάρκεια της 10ετίας του '90 υπήρξαν έντονες διαδικασίες και εξελίξεις στην ελληνική τραπεζική αγορά, εξελίξεις οι οποίες ήταν το αποτέλεσμα της διαδικασίας για την απελευθέρωση του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος που άρχισε από τα τέλη της 10ετίας του '80. Οι διαπιστώσεις που μπορούν να γίνουν είναι:

□ Η διαδικασία της κανονιστικής απελευθέρωσης (deregulation) έχει ολοκληρωθεί και η ελληνική χρηματοπιστωτική αγορά έχει εμπλουτισθεί με νέα εργαλεία και θεσμούς. Η πρόοδος που έχει επιτευχθεί είναι ιδιαίτερα σημαντική και ουσιαστική.

□ Έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές στη δομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, με μεταβολή του αριθμού των ελληνικών και ξένων τραπεζών, τη διαφοροποίηση των μεριδίων αγοράς και την ανάπτυξη σύνθετων χρηματοπιστωτικών ομίλων.

□ Έχουν ενταθεί τα βήματα διεθνοποίησης των ελληνικών τραπεζών. Οι ελληνικές τράπεζες δεν εγκαθίστανται πλέον μόνο σε χώρες με έντονη παρουσία του ελληνικού στοιχείου (Γερμανία, ΗΠΑ) ή σε χώρες που αποτελούν διεθνή χρηματοπιστωτικά κέντρα (Λονδίνο), αλλά και σε χώρες διείσδυσης ελληνικών εμπορικών και βιομηχανικών μονάδων (χώρες της Βαλκανικής και Παρευξείνιες χώρες).

□ Ενδυναμώθηκε περαιτέρω ο ρόλος της κεφαλαιαγοράς, τόσο ως καναλιού άντλησης ή τοποθέτησης κεφαλαίων από τους επενδυτές, όσο και με την προσφορά χρηματοοικονομικών εργαλείων διαχείρισης κινδύνων μέσω της λειτουργίας του Χρηματιστηρίου Παραγών Αθηνών.

Έτσι όλο και περισσότερες εταιρείες προσφεύγουν στην κεφαλαιαγορά για την άντληση κεφαλαίων και το βάρος του underwriting έχουν αναλάβει σχεδόν αποκλειστικά τα επενδυτικά τμήματα των εμπορι-

κών τραπεζών ή οι εξειδικευμένες θυγατρικές εταιρείες τους.

□ Τα τελευταία χρόνια οι εξελίξεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα επιταχύνθηκαν με εξαγορές, συγχωνεύσεις και ιδιωτικοποιήσεις που διαφοροποίησαν σημαντικά το χάρτη της ελληνικής τραπεζικής αγοράς. Ενδεικτικά αναφέρονται: η συγχώνευση της Εθνικής με την Κτηματική, η συγχώνευση της EFG Eurobank με την Εργασίας, οι ιδιωτικοποιήσεις των τραπεζών: Ιονικής, Μακεδονίας-Θράκης, Κεντρικής Ελλάδος, Κρήτης.

□ Έχει αρχίσει να εντείνεται η τάση συμμετοχής μεγάλων ευρωπαϊκών χρηματοπιστωτικών ομίλων στη μετοχική σύνθεση ελληνικών τραπεζών. Ενδεικτικά: Εμπορική Τράπεζα-Crédit Agricole, EFG Eurobank-Ergasias-Deutsche Bank, Τράπεζα Πειραιώς-ING.

Νέο επιχειρηματικό τραπεζικό μοντέλο

Στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί, οι τράπεζες υποχρεώνονται να προβούν σε αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής τους δομής και σε επανεξέταση της στρατηγικής τους. Τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα λειτουργίας θα πρέπει να εξυπηρετούν τους εξής βασικούς στόχους:

1. Την ενίσχυση του ουσιαστικού ρόλου των τραπεζών στην οικονομία, διατηρώντας και αναπτύσσοντας την εμπιστοσύνη προς τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα σε πολύ υψηλό επίπεδο.

2. Τη μεγιστοποίηση της αξίας της τραπεζικής επιχείρησης, ικανοποιώντας τις επενδυτικές επιθυμίες των μετόχων τους.

Οι τράπεζες στην Ελλάδα – παρότι παρατηρείται πρόσφατα μια τάση για προώθηση πιο πρωτοποριακών προϊόντων (όπως οι καταθέσεις εγγυημένου κεφαλαίου), καθώς και επιθετικές πολιτικές προσέγγισης του πελάτη – βασίζονται κυρίως σε παραδοσιακά πρότυπα λειτουργίας, τόσο στα παρεχόμενα προϊόντα όσο και στον τρόπο διάθεσής τους (διαφήμι-

ση, παθητική προσέλκυση πελατών μέσω τιμολογιακής πολιτικής).

Οι σύγχρονες όμως μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς επιβάλλουν την υιοθέτηση νέων επιχειρηματικών δομών και στρατηγικών, με στόχο την ταχύτερη προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος της αγοράς. Βασικά στοιχεία μιας σύγχρονης τράπεζας είναι τα εξής:

Μέγεθος των τραπεζών

Όσον αφορά το μέγεθος των τραπεζών, οι τάσεις που έχουν αναπτυχθεί είναι δύο:

1. Εξαγορές και συγχωνεύσεις με στόχο τη δημιουργία μεγάλων χρηματοοικονομικών ομίλων, έτοιμων να ανταγωνισθούν αποτελεσματικά σε διεθνές επίπεδο. Η τάση αυτή έχει ευρύτατα συζητηθεί επειδή οι ανακατατάξεις που προκαλούνται πολλές φορές εντυπωσιάζουν. Τα μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα επιδιώκουν να αποκομίσουν οφέλη από την αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας μειώνοντας το λειτουργικό τους κόστος και ταυτόχρονα να έχουν ευκολότερη πρόσβαση στις διεθνείς αγορές χρήματος και κεφαλαίου.

2. Ενίσχυση του ρόλου των μικρότερων, σύγχρονων και ευέλικτων τραπεζών, με παραγωγή εξειδικευμένου φάσματος νέων, καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών, παράλληλα με τη διασύνδεση του δικτύου τους με ευρύτερα δίκτυα πωλήσεων.

Σε κάθε περίπτωση, κυρίαρχης σημασίας είναι η στρατηγική εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων κάθε επιλογής και η εφαρμογή ενός ρεαλιστικού πλάνου υλοποίησης.

Ορθολογική διαχείριση του δικτύου υποκαταστημάτων

Το δίκτυο υποκαταστημάτων προσφέρει το πλεονέκτημα της άμεσης προσέγγισης της πελατείας (ιδιαίτερα των ιδιωτών και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων) και συνεχίζει να αποτελεί το σημαντικότερο κανάλι διανομής

προϊόντων και υπηρεσιών. Η διατήρηση όμως ενός πολύ εκτεταμένου ή μη ορθά ανεπτυγμένου δικτύου είναι κοστοβόρα και επιβαρύνει σημαντικά τα έξοδα λειτουργίας των τραπεζών. Κατά συνέπεια οι διοικήσεις των τραπεζών πρέπει να προβούν σε εκλογίκευση του δικτύου τους, επαναξιολογώντας την υφιστάμενη γεωγραφική κατανομή των υποκαταστημάτων τους και εντοπίζοντας νέες ευκαιρίες, σε συνάρτηση πάντα με το στρατηγικό σχεδιασμό κάθε ιδρύματος. Παράλληλα, η δομή και η λειτουργία των υποκαταστημάτων πρέπει πλέον να ανταποκρίνεται και να ενσωματώνει τις τεχνολογικές εξελίξεις, προωθώντας και υποστηρίζοντας την εταιρική ταυτότητα κάθε τράπεζας.

Ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής

Η σύγχρονη πραγματικότητα επιβάλλει όμως και την ανάπτυξη νέων εναλλακτικών δικτύων, όπως τραπεζική μέσω διαδικτύου (web banking), τραπεζική μέσω τηλεφώνου (m-banking), τηλεφωνικά κέντρα (call centers), διαδραστική τηλεόραση (interactive TV) και αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATMs).

Παρότι υπάρχει σχετικός προβληματισμός για το αν πράγματι τα νέα αυτά κανάλια διανομής μειώνουν συνολικά το κόστος για τις τράπεζες, είναι σίγουρο πως η σημασία των εναλλακτικών δικτύων θα αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου, διότι:

□ οι μελλοντικοί πελάτες των τραπεζών είναι οι νέες γενιές του σήμερα, οι οποίες είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό εξοικειωμένες με τις σύγχρονες τεχνολογίες

□ η σύγχρονη τεχνολογία μπορεί να αξιοποιήσει πλήρως τις συναλλαγές μέσω των εναλλακτικών δικτύων, δεσμεύοντας και αξιοποιώντας τις πληροφορίες. Η διαχείριση των πληροφοριών μέσα από τα εναλλακτικά δίκτυα (και όχι μόνο) θα αποτελεί μέγιστη προτεραιότητα των τραπεζών στο άμεσο μέλλον, διότι θα μπορούν να καταστρώνουν τα στρα-

τηγικά τους σχέδια βασιζόμενες σε ακριβή και σύγχρονα στοιχεία

□ μέσω των εναλλακτικών δικτύων θα επιτυγχάνονται πιο εύκολα οι στόχοι αύξησης και διατήρησης της πελατείας (customer acquisition & retention).

Κατά συνέπεια όποια τράπεζα δεν δραστηριοποιηθεί στην παροχή τραπεζικών εργασιών μέσω εναλλακτικών δικτύων, θα απολέσει ένα σημαντικό και δυναμικό τμήμα της αγοράς, το οποίο έχει εξοικειωθεί και απαιτεί πλέον τη δυνατότητα ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης. Παράλληλα τα εναλλακτικά δίκτυα αποτελούν μια εξαιρετική πηγή παροχής πληροφοριών, που αν αξιοποιηθούν κατάλληλα από τις τράπεζες, μπορούν να μεταβάλουν τη σχέση πελάτη-τράπεζας επ' ωφελεία και των δύο.

Νέα προϊόντα και υπηρεσίες

Εξατομικευμένες λύσεις

Η μεγάλη όμως ανταγωνιστική πρόκληση όλων των τραπεζών είναι η προσφορά παράλληλα με τα παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα, και νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων που παράλληλα με την ικανοποίηση των σύγχρονων σύνθετων αναγκών των πελατών, αποτελούν συγχρόνως για την τράπεζα απάντηση σε ζητήματα διεύθυνσης πηγών εσόδων, διατήρησης ρευστότητας και ελέγχου των κινδύνων.

Ενδεικτικά, για τα πιο γνωστά και διαδεδομένα νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα:

□ **Factoring** (ανάληψη απαιτήσεων τρίτων): όπως και το Forfaiting, προσφέρει στη μεταφορά κινδύνου και στη βελτίωση ρευστότητας,

□ **Leasing**: προσφέρει στη δημιουργία πίστης και στη βελτίωση ρευστότητας,

□ **Swaps, Options, Futures**: προσφέρουν στη μείωση κινδύνου,

□ **Ομολογιακά Δάνεια Εταιρειών** (bond issues) και **Εμπορικά Ομόλογα** (commercial papers): προσφέρουν στη δημιουργία πίστης και ρε-

υστότητας για τις επιχειρήσεις και ρευστότητας, διασποράς κινδύνων για τις μεσολαβούσες τράπεζες,

□ **Bank Assurance**: ένα προϊόν που δημιουργήθηκε από την ανάγκη των τραπεζών να διευρύνουν τα έσοδά τους μέσω της συνεργασίας τραπεζών και ασφαλιστικών εταιρειών στην προώθηση των προϊόντων τους από ένα κοινό δίκτυο και σε ένα κοινό πελατολόγιο.

Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών

Η τεχνολογία θα είναι καθοριστικής σημασίας στο άμεσο μέλλον, διότι ο χειρισμός και αξιοποίηση του τεράστιου αριθμού δεδομένων που συνεπάγεται η σύγχρονη τραπεζική, θα μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο μέσω εξελιγμένων τεχνολογικά λύσεων (CRM, Data Warehousing). Οι λύσεις αυτές θα παρέχουν στις διοικήσεις των τραπεζών πληροφορίες που θα τους επιτρέψουν να λαμβάνουν αποφάσεις στρατηγικής σημασίας για τους οργανισμούς τους μέσα σε ένα περιβάλλον μεγάλης περιπλοκότητας, καθώς και να παράσχουν στους πελάτες τους εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες.

Απαραίτητη προϋπόθεση για όλα αυτά είναι να υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό, το οποίο θα μπορεί να αξιοποιήσει τις τεχνολογικές αυτές λύσεις. Είναι προφανές πως οι απαιτούμενες επενδύσεις στον τεχνολογικό τομέα καθώς και στην εκπαίδευση του προσωπικού θα αποκτούν συνεχώς μεγαλύτερη σημασία και λόγω του κόστους τους αλλά και λόγω της σημασίας που θα έχουν μελλοντικά τυχόν αποτυχημένες αποφάσεις.

Μερικά σημαντικά σύγχρονα συστήματα είναι:

1. διοικητικής πληροφόρησης (MIS): Παρέχουν την αναγκαία διοικητική πληροφόρηση σε όλους όσοι μέσα στους τραπεζικούς οργανισμούς, έχουν την ευθύνη λήψης αποφάσεων.

2. διαχείρισης σχέσεων με πελάτες (CRM): Τα συστήματα Customer Relationship Manage-

ment υποστηρίζουν την αντιμετώπιση των ιδιαίτερων απαιτήσεων κάθε πελάτη, αξιοποιώντας τα δεδομένα που έχει συλλέξει η τράπεζα για αυτόν. Επίσης, επιτρέπουν την τμηματοποίηση των αγορών, την πρόβλεψη επιτυχίας νέων προϊόντων και την άμεση-εξατομικευμένη προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών.

3. αξιοποίησης-εξόρυξης δεδομένων (data mining): Διευκολύνουν με αυτόματο τρόπο τον εντοπισμό “κρυμμένων” πληροφοριών που μπορεί να βρίσκονται στα δεδομένα της τράπεζας.

4. πελατοκεντρικά τραπεζικά συστήματα: Μετατρέπουν τους οργανισμούς από λογαριασμοκεντρικούς σε πελατοκεντρικούς, θέτοντας τον πελάτη στο κέντρο των διαδικασιών.

5. αυτοματοποίησης διαδικασιών (workflow): Μειώνουν το χρόνο διεκπεραίωσης των διαδικασιών, εξασφαλίζουν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης και αίρουν τους γεωγραφικούς περιορισμούς.

6. ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων (document management): Επιτρέπουν την εύκολη ανεύρεση και αξιοποίηση όλου του έντυπου υλικού της τράπεζας.

Το κόστος αυτών των περίπλοκων ηλεκτρονικών συστημάτων και εφαρμογών επιβάλλει στις τράπεζες να υιοθετούν τέτοιες λύσεις μόνο μετά από πολύ προσεκτική προετοιμασία, έτσι ώστε να αποσβέσουν σε εύλογο χρονικό διάστημα την επένδυσή τους. Η επιτυχής αξιοποίηση τέτοιων τεχνολογιών μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό πλεονέκτημα, προσφέροντας τις απαραίτητες δυνατότητες που χρειάζονται οι τράπεζες για τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων τους και τη λήψη διορθωτικών μέτρων οποτεδήποτε καταστεί αναγκαίο.

Πελατοκεντρική οργάνωση

Οι στρατηγικές επιλογές των διοικήσεων των τραπεζών για αύξηση των εσόδων και μείωση του κόστους, προσδιορίζονται σε σημαντικό βαθμό (περιοριστικά ή μη) από την ευελιξία και την πελατοκεντρικότητα των διαδικασιών

και των οργανωτικών δομών. Όλες οι στρατηγικές επιλογές (συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, ανάπτυξη νέων προϊόντων, συστήματα πληροφορικής, πελατοκεντρική κουλτούρα κ.ά.) προϋποθέτουν την πλήρη υποστήριξη των αποφάσεων της διοίκησης από τις λειτουργίες (operations) της τράπεζας. Ακόμα και η καλύτερη στρατηγική επιλογή είναι δυνατό να ματαιωθεί εξαιτίας οργανωτικών δυσκαμψιών και δεν είναι άλλωστε τυχαίο πως σε αναλύσεις SWOT, είναι πολύ συχνός ο εντοπισμός αδυναμιών σε θέματα οργανωτικής υποστήριξης. Ομως, στην εποχή μας, που χαρακτηρίζεται από συνδυασμό ύφεσης, ανταγωνισμού, κάμψης στους ρυθμούς ζήτησης δανείων και δυσκολίας στην ανεύρεση σταθερών μη-τοκογενών εσόδων, η άμεση και επιτυχής υλοποίηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών από την τράπεζα καθίσταται απολύτως αναγκαία.

Ετσι ολόκληρο το οργανωτικό-διοικητικό υπόβαθρο της τράπεζας πρέπει να είναι άριστα δομημένο, με κύριους στόχους:

- Την εξυπηρέτηση του πελάτη, τοποθετώντας τον στο κέντρο κάθε διαδικασίας
- Τη δημιουργία των απαραίτητων ασφαλιστικών δικλείδων, που αποκλείουν οποιαδήποτε αμφισβήτηση
- Τη δυνατότητα ευελιξίας στις αλλαγές που επιθυμεί η διοίκηση.

Σημαντικό ρόλο στη μετεξέλιξη των τραπεζών προς πιο σύγχρονες δομές, θα παίξουν τα έργα δραστηκής αναδιοργάνωσης (reengineering) που στοχεύουν στην οργανωτική εκλογίκευση και την απαλοιφή όλων των διαδικασιών και οργανωτικών δομών που δεν παράγουν πλέον αξία για την τράπεζα και τον πελάτη.

Αυξημένα κεφάλαια

Η υιοθέτηση σύγχρονων προϊόντων από τις τράπεζες στα πλαίσια ενός χρηματοπιστωτικού ομίλου έχουν αυξήσει τις ανάγκες τους σε κεφάλαια εξωτερικά και εσωτερικά, προκει-

μένον να διαχειρίζονται το ενεργητικό και το παθητικό τους με σκοπό την ελαχιστοποίηση των κινδύνων αγοράς, σύμφωνα με τους τιθέμενους κάθε φορά στόχους.

Επίσης τα νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα έχουν καταστήσει αναποτελεσματικές τις κλασικές τεχνικές ελέγχου, γεγονός που έχει οδηγήσει σε ένα νέο θεσμικό πλαίσιο ελέγχου της κεφαλαιακής επάρκειας πέραν του πιστωτικού κινδύνου και του κινδύνου ρευστότητας.

Επιπρόσθετα οι αυξημένες απαιτήσεις σε κεφάλαια είναι αναγκαίες για την παρακολούθηση και υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας. Ως γνωστό νέες τεχνολογίες αναπτύσσονται καθημερινά. Η εισαγωγή τους στο τραπεζικό σύστημα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του λειτουργικού κόστους, τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη διεύρυνση των καναλιών διανομής.

Εταιρική διακυβέρνηση

Η εταιρική διακυβέρνηση απορρέει κατά κύριο λόγο από την ανάγκη αποτελεσματικής διακυβέρνησης πολυμετοχικών επιχειρήσεων. Η ουσία της εταιρικής διακυβέρνησης έγκειται στην ένταξη σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο (κανονισμούς, δομές, αυτοδεσμεύσεις κ.λπ.) της διαχείρισης των σχέσεων που αναπτύσσονται κατά την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι αρχές πάνω στις οποίες στηρίζεται η εταιρική διακυβέρνηση είναι:

- Ισότιμη μεταχείριση των πλειοψηφούντων και μειοψηφούντων μετόχων.
- Λεπτομερείς και ακριβείς γνωστοποιήσεις σχετικές με την εταιρεία.
- Πλαίσιο διευθέτησης αντικρουόμενων συμφερόντων.
- Αποτελεσματικό εποπτικό πλαίσιο.

Κριτήριο σε κάθε περίπτωση για το βαθμό επίτευξης αποτελεσματικής διαχείρισης των σχέσεων είναι η ενίσχυση της μακροχρόνιας οικονομικής ζωής της επιχείρησης.

Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα

Τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα αποτελούν ένα σύστημα λογιστικών αρχών, μεθόδων και διαδικασιών, που έχει ως σκοπό οι πληροφορίες που γνωστοποιούνται σε τρίτους, μέσω των οικονομικών καταστάσεων που προβλέπουν, να χαρακτηρίζονται από ακρίβεια, ενιαία αντιμετώπιση των λογιστικών γεγονότων και να επιτρέπουν την ασφαλή σύγκριση ομοειδών επιχειρήσεων.

Η ανάγκη αυτή, στο σημερινό διεθνοποιημένο οικονομικό περιβάλλον, γίνεται επιτακτική, αφού τα διάφορα εθνικά λογιστικά συστήματα τείνουν να επιτρέπουν διαφορετικές μεθόδους εκτίμησης και αποτύπωσης της περιουσίας και του αποτελέσματος της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μην συνεισφέρουν στο βαθμό που θα έπρεπε στη λήψη επενδυτικών αποφάσεων για την κοινωνική ωφέλιμη κατανομή των διαθέσιμων πόρων.

Μέσα στο πλαίσιο αυτό οι κυριότερες μεταβολές, που θα επιφέρει η εισαγωγή των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων στη χώρα μας, για την εκτίμηση, παρακολούθηση και αποτύπωση της περιουσίας των πιστωτικών ιδρυμάτων θα είναι:

- Επί του προσαρτήματος οι παρατιθέμενες πληροφορίες θα είναι αναλυτικές και λεπτομερείς. Η επίτευξη της απαίτησης αυτής συνδέεται με ανασχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων και την αύξηση της απαιτούμενης υπολογιστικής ισχύος.
- Οι πραγματοποιούμενες αποσβέσεις επί των παγίων στοιχείων, ενσωμάτων και άυλων θα γίνονται με κριτήριο τις προσδοκώμενες ροές από τη χρήση τους, καθώς και το χρόνο μέσα στον οποίο εκτιμάται ότι πραγματοποιούνται οι ροές αυτές.
- Η συστηματική παρακολούθηση και η ενδεχόμενη διενέργεια προβλέψεων που απορρέουν από αναληφθείσες υποχρεώσεις έναντι του προσωπικού.
- Η διενέργεια προβλέψεων επί αναλαμβα-

νόμων κινδύνων στη βάση πραγματικών γεγονότων και η αποσύνδεσή τους από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο.

□ Η απεικόνιση σε λογαριασμό ουσίας των χρηματοοικονομικών μέσων, που με την ισχύουσα λογιστική πρακτική παρακολουθούνται σε λογαριασμούς τάξεως.

□ Η εκτεταμένη χρήση γνωστοποιήσεων επί των απαιτήσεων και υποχρεώσεων, ομαδοποίησης στοιχείων με κριτήριο τη λήξη τους κ.λπ.

Από τα παραπάνω προκύπτει η ανάγκη σχεδιασμού από τα πιστωτικά ιδρύματα της ανάλυσης των επιπτώσεων επί της παρουσίας τους κατά τη φάση εναρμόνισής τους με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα αλλά και εφεξής.

Ανθρώπινο δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το ουσιαστικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε τράπεζας, αφού από την έμπνευση και την εργατικότητα του προσωπικού καθορίζεται η επιτυχία κάθε μικρού ή μεγάλου έργου.

Οι άνθρωποι κάθε τράπεζας έχουν πλέον πολλαπλές προκλήσεις, που εκτείνονται από τον τρόπο εξυπηρέτησης και διαπραγμάτευσης των απαιτήσεων των πελατών έως το χειρισμό περίπλοκων συστημάτων. Αν προσθέσουμε και την εξοικείωση που πρέπει να επιδεικνύει με τα σύγχρονα προϊόντα, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως ο σύγχρονος τραπεζοϋπάλληλος πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις ενός πολύμορφου περιβάλλοντος.

Κατά συνέπεια είναι υποχρέωση κάθε διοίκησης να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα και την επιχειρησιακή κουλτούρα που θα ανταμείβει και εκτιμά τις προσπάθειες των ανθρώπων της επιχείρησης, προσφέροντας το κατάλληλο περιβάλλον ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προσωπικού, διατηρώντας ψηλά το εργασιακό ηθικό και οδηγώντας στην ταύτιση των επιδιώξεων μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης.

Ο εντοπισμός και η προσέλκυση χαρακτηριστικών ανθρώπων με κατάλληλη κατάρτι-

ση και ολοκληρωμένη προσωπικότητα και η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, είναι μονόδρομος για την επιτυχή υλοποίηση οποιδήποτε στρατηγικού πλάνου.

Συμπερασματικά

Δεν υπάρχει αμφιβολία πως οι απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιήσει μια σύγχρονη τράπεζα είναι εξαιρετικά σύνθετες και μάλλον πιο απαιτητικές από ποτέ. Το βέβαιο είναι πως το τραπεζικό περιβάλλον μεταβάλλεται ταχύτατα και πως όποια τράπεζα δεν καταφέρει να προσαρμοζέται ανάλογα και έγκαιρα, θα αντιμετωπίζει προβλήματα.

Η σύγχρονη τράπεζα λοιπόν πρέπει να λειτουργεί ως ένας ζωντανός οργανισμός που προσαρμόζεται άμεσα στις ανάγκες των πελατών και της αγοράς, να αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό και τις νέες τεχνολογίες και, το σημαντικότερο, να έχει ένα ξεκάθαρο στρατηγικό σχεδιασμό.

