

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«Τραπεζική και Χρηματοοικονομική»



Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η υπηρεσία Wealth Management από τις Εμπορικές Τράπεζες..
Λειτουργία, Προϊόντα και Προοπτικές Ανάπτυξης στο Σύγχρονο
Χρηματοοικονομικό Περιβάλλον

Αικατερίνη Μπάρτζη

Επιβλέπων Καθηγητής
Άγγελος Αντζουλάτος

Αθήνα, Μάιος, 2016

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	3
Introduction	5
Κεφάλαιο 1: Τα βασικότερα στοιχεία του Wealth Management	8
1.1: Πελάτες	10
1.2: Στελέχωση	13
Κεφάλαιο 2: Τα βασικότερα επενδυτικά προϊόντα	16
2.1: Αμοιβαία Κεφάλαια	17
2.2: Διαπραγματεύσιμα Αμοιβαία Κεφάλαια	18
2.3: Ομόλογα	19
2.4: Μετοχές	20
2.5: Καταθέσεις Εγγυημένου ή Προστατευμένου Κεφαλαίου	21
2.6: Τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα	22
Κεφάλαιο 3: Τα έσοδα στο Wealth Management	23
3.1: Πηγές εσόδων	24
3.2: Στρατηγική εφαρμογής προμηθειών	25
3.3: Αξιολόγηση εργατικού δυναμικού	27
3.4: καθοριστικοί παράγοντες εσόδων	28
Κεφάλαιο 4: Το Wealth Management και η παγκόσμια κρίση	30
4.1: Αναλλοίωτα στον χρόνο	30
4.2: Τι άλλαξε με την χρηματοπιστωτική κρίση	33
Κεφάλαιο 5: Οι βασικότερες προκλήσεις και το μέλλον του Wealth Management	36
5.1: Δημογραφικές εξελίξεις	37
5.2: Προκλήσεις στην τεχνολογία	39
5.3: Ο ρόλος των ρυθμιστικών αρχών	40
5.4: Αναζήτηση νέων κερδοφόρων αγορών	41
5.5: Το μέλλον του Wealth Management	41

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα	43
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	46

Εισαγωγή

Ο πλούτος και η αίσθηση του χρήματος κυριαρχούν σε κάθε τομέα της κοινωνικής και της οικονομικής ζωής. Στη σημερινή εποχή η απόκτηση και η διατήρηση του πλούτου συμβάλλει ακόμα και στην κατάργηση κάθε ατομικού, εργασιακού και κοινωνικού δικαιώματος. Παρόλο που η διαρκής προσπάθεια των ανθρώπων για την απόκτησή του συνδέεται με τα πιο δυσάρεστα γεγονότα στην ανθρώπινη ιστορία, όλοι αναγνωρίζουν πόσο σημαντική είναι η απόκτηση χρημάτων και η σωστή χρήση τους για την προσωπική ευδαιμονία.

Ο Αριστοτέλης είναι ο πρώτος φιλόσοφος που στα κείμενα του κάνει ανάλυση του πλούτου και του χρήματος, αν και η ανάλυση του έχει κυρίως «ηθική» και όχι «οικονομική» χροιά. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη ο πλούτος αποτελεί το μέσο και όχι τον σκοπό προκειμένου ένα άτομο να πετύχει το « ευ ζην». Κατά τον φιλόσοφο ο πλούτος έχει δύο σκέλη: το πρώτο σκέλος αναφέρεται στη συσσώρευση πλούτου, δηλαδή στη συσσώρευση αγαθών που είναι αναγκαία για τη σωστή λειτουργία του οίκου ή της πόλεως ενώ το δεύτερο σκέλος αναφέρεται στην σώρευση αγαθών σκοπός των οποίων είναι η ανταλλαγή. Στη δεύτερη περίπτωση εμπεριέχεται ο κίνδυνος αυτή η συγκέντρωση να γίνει αυτοσκοπός ενώ στην ουσία ο μόνος σκοπός της θα πρέπει να είναι η ευδαιμονία. Για τον Αριστοτέλη ο πλούτος δεν έχει όριο στην επέκτασή του καθώς δεν είναι ένα μέσο υποταγμένο σε κάποιο σκοπό.

Σε αντίθεση με τη θεωρία του Αριστοτέλη στις σύγχρονες αναπτυγμένες οικονομίες το χρήμα και ο πλούτος αποτελούν τον πυρήνα ενός ολόκληρου συστήματος. Τα άτομα, οι επιχειρήσεις και τα κράτη χρησιμοποιώντας τα παραγωγικά μέσα που διαθέτουν επιδιώκουν την απόκτηση χρήματος και κέρδους. Ταυτόχρονα για τη διαχείρισή του και την κάλυψη των αναγκών που πηγάζουν από αυτό έχει δημιουργηθεί ένα γιγαντιαίο χρηματοπιστωτικό σύστημα που ρυθμίζει, οργανώνει μεσολαβεί και ανακατανέμει τον παραγόμενο πλούτο.

Η διατριβή που θα ακολουθήσει εξειδικεύεται στην εξέταση ενός κλάδου που σχετίζεται άμεσα με τη διαχείριση του πλούτου. Παγκοσμίως οι εταιρείες wealth management υποστηρίζουν και συμβουλεύουν τους κατόχους κεφαλαίου ενώ παράλληλα συντελούν στη διαμόρφωση ακόμα και «νέων» κοινωνικών τάξεων με απόλυτο κριτήριο τα περιουσιακά στοιχεία που αυτοί κατέχουν. Η διατριβή αυτή έρχεται να καλύψει ένα κενό στην ελληνική βιβλιογραφία σχετικά με ένα κλάδο που τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια παρουσιάζει μία σημαντική ανάπτυξη σε παγκόσμιο επίπεδο ενώ συνεχίζει να έχει σπουδαίες προοπτικές και στα χρόνια που ακολουθούν. Σκοπός της διατριβής είναι η κατανόηση του συγκεκριμένου κλάδου μέσα από την εξέταση της δομής του και των βασικών του παραγόντων που διαμορφώνουν και καθορίζουν τη λειτουργία του και τις δυνατότητες μελλοντικής ανάπτυξης του. Επιπλέον θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε εκείνα τα στρατηγικά σημεία στα οποία η επικέντρωση ή ο επαναπροσδιορισμός του τρόπου λειτουργίας τους μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα όσον αφορά την κερδοφορία, την εξασφάλιση της βιωσιμότητας σε περιόδους κρίσης και την ανάπτυξη των εταιρειών wealth management στο σύγχρονο μακροοικονομικό περιβάλλον.

Στο πρώτο κεφάλαιο ύστερα από μία σύντομη ιστορική αναδρομή της εξέλιξης του κλάδου εξετάζουμε τους δύο βασικούς παράγοντες του: τους πελάτες και την κατηγοριοποίηση τους βάσει της οποίας διαμορφώνονται πολιτικές στόχοι και το ανθρώπινο εργατικό το οποίο εξασφαλίζει αυτή την παροχή των υπηρεσιών. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα κάνουμε μία αναφορά στα βασικότερα προϊόντα που προσφέρουν οι εταιρείες wealth management παγκοσμίως. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει σαφές ότι ο κλάδος περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών και διαφορετικού μεγέθους εταιρειών με προσανατολισμό σε πελατολόγιο συγκεκριμένου οικονομικού επιπέδου. Στη διατριβή αυτή επικεντρωνόμαστε περισσότερο στην υπηρεσία του wealth management όπως αυτή προσφέρεται από τις μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες παγκοσμίως και γι αυτό θα αναφερθούμε στις υπηρεσίες και τα προϊόντα που η πλειοψηφία τους προσφέρουν.

Όπως συμβαίνει παντού έτσι και σε αυτόν τον κλάδο η κινητήριος δύναμη είναι το κέρδος και για να προκύψει αυτό χρειάζονται έσοδα. Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε τις βασικότερες πηγές εσόδων και θα προσπαθήσουμε να

απαντήσουμε στο ερώτημα σχετικά με το ποιες στρατηγικές πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου αυτά να έχουν μια αυξητική πορεία τόσο σε επίπεδο εργατικού δυναμικού όσο και σε επίπεδο διαχείρισης κεφαλαίων. Επιπλέον θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε στρατηγικές διαχείρισης του εργατικού δυναμικού που μπορούν να βελτιστοποιήσουν την αποδοτικότητα και κατά συνέπεια και την παραγωγή εσόδων.

Στο κεφάλαιο τέσσερα εξετάζουμε πώς η κρίση του 2008 επηρέασε το wealth management, τις βασικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει και ποιο προβλέπουμε να είναι το μέλλον του. Οι επιπτώσεις από την κρίση του 2008 ήταν πολλές με πιο σημαντική τη διατάραξη της εμπιστοσύνης απέναντι σε ολόκληρο το χρηματοπιστωτικό σύστημα. Τα μέτρα που εφαρμόστηκαν για την εξασφάλιση της διαφάνειας επηρέασαν και συνεχίζουν να επηρεάζουν τη διαμόρφωση του κλάδου όπως επίσης και οι προκλήσεις από την εξέλιξη της τεχνολογίας αλλά και από τις απαιτήσεις της νέας γενιάς επενδυτών. Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στα βασικότερα συμπεράσματα αυτής της διατριβής επικεντρώνοντας τον ενδιαφέρον μας σε αυτά τα στοιχεία που σχετίζονται με την ανάπτυξη του κλάδου στο μέλλον.

Introduction

Wealth and the sense of having enough money dominate in our social and financial life. Nowadays, achieving as well as maintaining wealth leads to the abolition of all personal, working and social rights. Despite the fact that the constant effort to gain money and become wealthy is linked with the most unpleasant incidents of the past, everybody acknowledges that gaining money and using it properly is really important for achieving personal happiness.

Aristotle was the first philosopher to make a thorough reference in wealth and money. In fact, that was an “ethical” rather than “financial” analysis. According to Aristotle, gaining wealth is simply the means in order to obtain happiness and a well-being. He believes that wealth is divided into two parts; the first part refers to the accumulation of money in order to fulfill the needs of the city while the second part refers to the accumulation of goods which are going to be exchanged. According to the last part, we should bear in mind that gathering goods is a means of achieving welfare and not an end in itself. As far as Aristotle is concerned, the extension of wealth is unlimited since it is not subjected to any purposes.

In contrast to Aristotle’s theory, nowadays, in highly developed economies, money and wealth is the core of the entire financial system. Individuals, businesses as well as governments use various means of production in order to pursue profit and money. At the same time, profit creates further needs. This implies that in order to manage the profit and fulfill these needs we have created a gigantic financial system that controls, regulates, organizes, negotiates and reallocates the already achieved wealth.

This dissertation specializes in the examination of a field that is closely related to the wealth management. Wealth management companies support and consult capital holders worldwide. Moreover, these companies also contribute to the formulation of new social classes. This classification is based solely on the assets that capital holders own. Furthermore, there seems to be a white page in Greek bibliography about a field that is not only significantly improved though the last fifteen years but it is also developed globally. The basic aim of this dissertation is the comprehension of this specific field through the examination of its structure and the fundamental factors that form and determine its function. In addition, we will try to highlight some important and strategic points. Giving emphasis on these points or redefining their function will lead in achieving profitability, sustainability during economic crisis and development of the wealth management companies in the contemporary, macroeconomic environment.

In the first chapter, we will first go back in time to examine the two basic factors that formed wealth management. The first factor is clients and the classification of them which leads to the fulfillment of political goals. The second factor is about the human workforce which is responsible for the proper function of all the services provided. In the second chapter, we will mention the main products that wealth management companies provide worldwide. Here we need to make clear that this field includes a wide range of services provided from companies of different size that accommodate needs of customers of a specific economic level. In this dissertation we emphasize on the wealth management service offered by the biggest commercial banks worldwide. Therefore, we will refer to the products and the services that the majority of these banks provide.

As we already know, profit is the driving force behind everything and it is based on revenue. So in the third chapter we will analyze the main sources of revenue and we will figure out which strategies we should follow in order to improve income at the level of human resources and capital management. Moreover, we will try to highlight management strategies that can improve the effectiveness of the human workforce and thus increase revenues.

In the fourth chapter we examine that the financial crisis in 2008 has influenced a lot the wealth management, the main challenges it faces and predictions for the days to come. The economic crisis has brought up various consequences. The most significant is the prevailing uncertainty which triggers a further loss of confidence in the whole financial system. Wealth management is also influenced by other factors including the challenges posed by the evolution of technology. Additionally, all measures taken to ensure transparency as well as the continuing effort to meet the requirements that the new generation of investors address have influenced a lot the wealth management field. Last but not least, in the fifth chapter we will refer to the main conclusions arising from this dissertation and we will focus on all these elements associated with the development of wealth management in the future.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Τα βασικότερα στοιχεία του Wealth Management

Η περίοδος που ακολούθησε τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο χαρακτηρίζεται από μία συνεχή ανάπτυξη της οικονομίας με άμεσο αποτέλεσμα κυρίως από το 1970 και μετά, τη συνεχή συσσώρευση πλούτου στα χέρια των ιδιωτών. Πέρα από την αύξηση της κατανάλωσης ο μεγαλύτερος ιδιωτικός πλούτος δημιούργησε και την ανάγκη της διαχείρισης, της διατήρησης και της ανάπτυξης του. Οι τράπεζες αντιλαμβανόμενες τα νέα δεδομένα δημιούργησαν μία νέα υπηρεσία αυτής της διαχείρισης του πλούτου ή όπως έχει επικρατήσει στην αγγλική γλώσσα “Wealth Management”.

Στην αγγλική κυρίως βιβλιογραφία θα συναντήσει κανείς πολλούς ορισμούς που ανταποκρίνονται στη συγκεκριμένη υπηρεσία και στα προϊόντα της αλλά ένας βασικός ορισμός του Wealth Management σύμφωνα με τον David Maude είναι ότι πρόκειται για το σύνολο των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών που δίνονται σε πλούσιους και εύρωστους πελάτες.

Με το πέρασμα των χρόνων το Wealth Management εξελίχθηκε με ταχύς ρυθμούς όχι μόνο όσον αφορά την πληθώρα των υπηρεσιών που πλέον προσφέρονται αλλά και όσον αφορά τα μέσα που οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν για την εξυπηρέτηση των πελατών τους. Επιπλέον το wealth management απευθύνεται σε μεγαλύτερο αριθμό πελατών, διαφορετικής ηλικίας, κουλτούρας, επαγγελματικού και κοινωνικού προφίλ αρκεί αυτοί να διαθέτουν τα απαιτούμενα χρηματικά κεφάλαια προς τοποθέτηση.

Συνήθως το wealth management συγχέεται με το private banking όμως αυτό αποτελεί μόνο ένα βασικό κομμάτι της υπηρεσίας wealth management και απευθύνεται σε πραγματικά πλούσιους πελάτες. Ήδη από τον δέκατο έβδομο

αιώνα συναντάμε αρκετές βρετανικές τράπεζες που ταυτόχρονα με τις εμπορικές υπηρεσίες τους εξυπηρετούν πλούσιους πελάτες στον τομέα των καταθέσεων και των δανείων. Παρόλα αυτά μόλις τα τελευταία είκοσι χρόνια ο όρος “wealth management” αντανακλά το σύνολο των προσφερόμενων υπηρεσιών που καλύπτει όλο το φάσμα της οικονομικής ζωής των ιδιωτών όπως είναι οι τραπεζικές καταθέσεις, η προσφορά επενδυτικών προτάσεων, η διαχείριση περιουσίας, η προσφορά ασφαλιστικών προϊόντων, στεγαστικών δανείων, φορολογικών συμβουλών και υπηρεσίες life style.

Παρόλο που αναφερόμαστε σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών το wealth management κατά βάση είναι συνυφασμένο με την προσφορά επενδυτικών επιλογών. Σε αυτόν τον τομέα συναντάμε παγκοσμίως έναν πολύ μεγάλο αριθμό παιχτών όπως εταιρίες διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων (Asset Management), επενδυτικές και εμπορικές τράπεζες αλλά και Hedge Funds. Ακόμα και σε μικρότερες γεωγραφικά περιοχές το μερίδιο αγοράς μοιράζεται μεταξύ πολλών εταιρειών με αποτέλεσμα να υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων που προσφέρουν παρόμοιο προϊόν.

Από την πλευρά των πελατών αντιστοίχως υπάρχει όχι μόνο αύξηση των ιδιωτών που γίνονται πιο πλούσιοι αλλά και όλο περισσότεροι που απευθύνονται σε ειδικευμένες εταιρείες για την αγορά επενδυτικών προϊόντων. Σύμφωνα με στοιχεία της εταιρείας Deloitte ¹, στην Ελβετία στο τέλος του έτους 2014 υπήρχαν υπό διαχείριση 2 τρις δολάρια Η.Π.Α δηλαδή 14% περισσότερα σε σχέση με το 2008. Στην Ευρώπη υπολογίζεται ότι τα ιδιωτικά χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία από το 2010 έως το 2014 αυξάνονταν κατά 4.3% ετησίως δηλαδή κατά 1% ταχύτερα από το ευρωπαϊκό Α.Ε.Π.. Μόνο στην Ευρώπη τα ιδιωτικά χρηματοοικονομικά στοιχεία άγγιζαν το 2014 το ποσό των 18 τρις ευρώ γεγονός που την καθιστά μία γεωγραφική περιφέρεια δεόντως ελκυστική όσον αφορά τις ευκαιρίες που αφορούν τις υπηρεσίες του wealth management².

¹ Deloitte’s Wealth Management Centre Ranking 2015 Report: Switzerland: The worlds wealth management center

² JP Morgan Asset Management/Olivier Wyman report November 2014: The future of European Wealth Management: Imperatives for success, page5.

Σήμερα ο κλάδος του Wealth Management τείνει να γίνει για τους εύπορους πελάτες ένας πολύτιμος συνεργάτης ο οποίος θα τους προσφέρει τα απαραίτητα προϊόντα και υπηρεσίες για τη διατήρηση του υπάρχοντος κεφαλαίου και την περαιτέρω καλύτερη απόδοση των χρημάτων τους. Από την πλευρά τους οι εταιρείες, αντιμετωπίζοντας ένα μεγάλο ανταγωνισμό σε ένα μη ιδιαίτερα διαφοροποιημένο προϊόν, προσπαθούν να δημιουργήσουν πρόσθετη αξία προσπαθώντας να προσφέρουν υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις των πελατών τους όπως και το να στελεχώνονται με υψηλού επιπέδου εργατικό δυναμικό.

1.1 Πελάτες

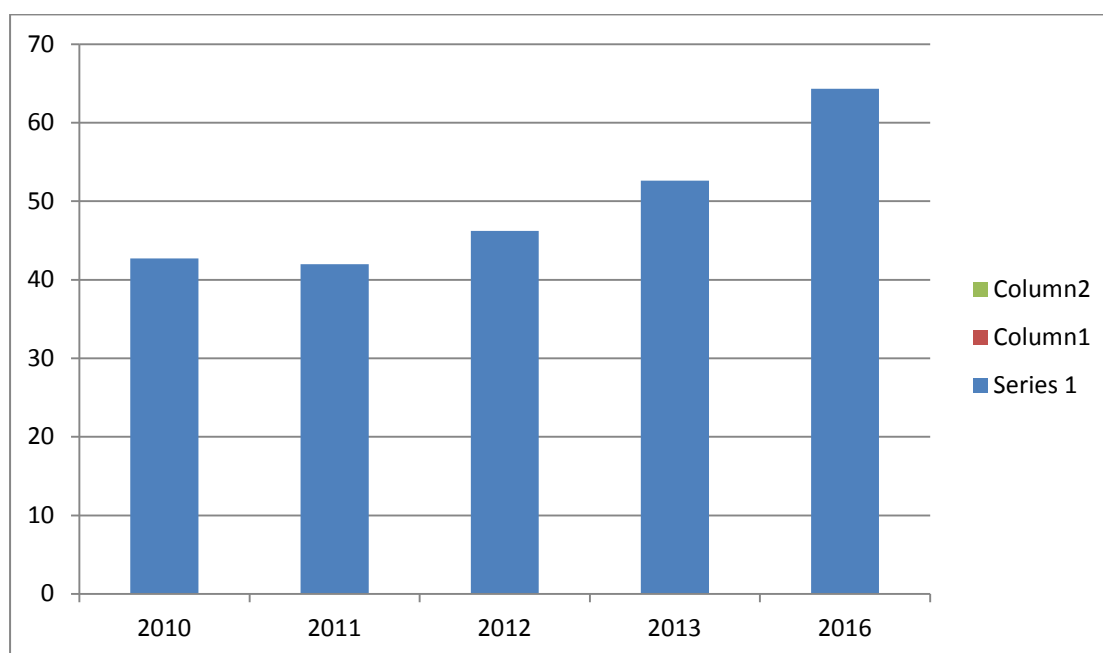
Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία του Wealth Management αποτελούν οι ίδιοι οι πελάτες του και η κατηγοριοποίησή τους πάνω στην οποία προσαρμόζεται η στρατηγική των τραπεζών σχετικά με τα πακέτα υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρονται. Η κατηγοριοποίηση αποτελεί ένα δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο στοιχείο το οποίο αλλάζει αναλόγως την οικονομική εποχή, το γεωγραφικό τομέα και την επιμέρους στρατηγική του κάθε τραπεζικού ιδρύματος.

Το wealth management επικεντρώνεται κυρίως στους High Net Worth Individuals (HNWI's) όπως θεωρούνται κυρίως τα άτομα που τα χρηματοοικονομικά περιουσιακά τους στοιχεία μείον το χρέος τους κυμαίνεται από 1 έως 5 εκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α. Φυσικά υπάρχουν και πιο συγκεκριμένες υποκατηγορίες όπως οι λιγότερο πλούσιοι πελάτες των οποίων τα προς επένδυση χρήματα αγγίζουν τα \$300 χιλ. Στον αντίποδα υπάρχουν οι very high HNWI's με χρήματα προς επένδυση που κυμαίνονται μεταξύ των \$5εκατομμυρίων και \$50 εκατομμυρίων.

Ο αριθμός των HNWI's επηρεάζεται σαφώς από τις εξελίξεις στην παγκόσμια οικονομία και τις διακυμάνσεις στη μετοχική και ομολογιακή αγορά. Με βάση ανάλυση της Ernst & Young όπου υπολογίστηκε ο παγκόσμιος πλούτος που κατέχουν οι HNWI's σε τρισεκατομμύρια δολάρια υπολογίζεται ότι από το 2010 έως το 2013 ο παγκόσμιος πλούτος είχε αυξηθεί κατά 23% ενώ αναμένεται το

2016 μία περαιτέρω αύξηση κατά 22.2%³. Παρόλο που κάτι τέτοιο δεν βλέπουμε να λαμβάνει χώρα καθώς οι περισσότερες τράπεζες όπως η Citibank και η UBS έχουν περιορίσει τις προβλέψεις τους σχετικά με την παγκόσμια ανάπτυξη του 2016 στο 2.7% από το 2.8% που είχαν αρχικά, αναμφισβήτητα προκύπτει ότι από το έτος 2000 και μετά όλο και περισσότερος πλούτος συγκεντρώνεται στα χέρια ιδιωτών.

Πίνακας 1 Παγκόσμιος Πλούτος των HNWI's (USD τρισεκατομμύρια)



Πηγή : Wealth Management Benchmark 2014, Produced by Global Markets – EY Knowledge, May 2015

Καθώς ο πλούτος συνεχίζει να συσσωρεύεται άλλοτε με πιο αργούς και άλλοτε με πιο γρήγορους ρυθμούς αυξάνεται και το ενδιαφέρον από την πλευρά των ατόμων που τον κατέχουν να τον επενδύουν με πιο αποδοτικούς τρόπους από έναν απλό λογαριασμό ταμιευτηρίου. Ανάλογα πάντοτε με τους στόχους που θέτει ο κάτοχος του κεφαλαίου η επιτυχία του wealth management εξαρτάται από τη δυνατότητα που έχει να προσφέρει την κατάλληλη και χρονικά ακριβή πληροφορία που επηρεάζει την απόδοση του χαρτοφυλακίου. Οι τράπεζες μέσα από τη στελέχωση

³ Wealth Management Benchmark 2014, Global Markets – EY Knowledge, www.ey.com, May 2015

τους, την οργάνωση τους ,τα τμήματα αναλύσεων που διαθέτουν και της συνέργειες που έχουν μπορούν να προσφέρουν από έτοιμα επενδυτικά πακέτα μέχρι και εξατομικευμένες υπηρεσίες που ταιριάζουν στις προσωπικές ανάγκες των πολύ πλούσιων πελατών τους.

Τόσο τα τμήματα Private banking όσο και τα καταστήματα λιανικών πωλήσεων προσφέρουν υπηρεσίες που σχετίζονται με το κομμάτι του Wealth Management και κυρίως με τις επενδυτικές υπηρεσίες. Στον παρακάτω πίνακα μπορούμε να δούμε συνοπτικά αυτές τις επικαλύψεις και συνέργειες που αφορούν τον τομέα των επενδυτικών υπηρεσιών.

Πίνακας 2		Private and Retail Banking Overlaps			
Service Level	PERSONAL - ORIENTED BANKING				
Investment Level	Private Banking			Retail Banking	
Legal level	Trust Banking	Commercial Banking	Commercial Banking	Trust	
	Investment Advisory Dept.				
	Marketing and Sales Dept				
	Tax & Estate Consult. Dept.				
Business Level	Trusts and Foundation Dept				

Πηγή: Anna Omarini, Private Banking in Europe – Getting Clients & Keeping Them!, January 2005.

Βάσει του πίνακα 2 μπορούμε να δούμε ότι τόσο το private banking όσο και η λιανική τραπεζική ακολουθούν μία πελατοκεντρική στρατηγική όσον αφορά την κάλυψη των αναγκών των πελατών τους. Ενώ το private banking βασίζεται στην εξυπηρέτηση των HNWI πελατών, οι εμπορικές τράπεζες για μικρότερα χαρτοφυλάκια συνήθως προσφέρουν τυποποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονται σε ένα ευρύ φάσμα πελατών που οι στενές διαπροσωπικές σχέσεις δεν είναι απαραίτητες. Επίσης ενώ σε επίπεδο private banking κάποιος πελάτης

μπορεί να έχει τη δυνατότητα επιλογής από πολύ περισσότερα επενδυτικά προϊόντα πολλές εμπορικές τράπεζες προσφέρουν στους πελάτες τους πακέτα υπηρεσιών τα οποία δημιουργούνται και στοχεύουν σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών όπως πελάτες με καταθέσεις άνω των \$100000. Με τους συγκεκριμένους πελάτες επιδιώκεται από την πλευρά των τραπεζών η δημιουργία διαπροσωπικής σχέσης όχι μόνο για την ανάπτυξη της μεταξύ τους συνεργασίας αλλά και προκειμένου να υπάρχει η δυνατότητα cross selling δηλαδή προώθησης και άλλων τραπεζικών προϊόντων όπως ασφαλιστικά προγράμματα και πιστωτικά προϊόντα.

Όπως θα δούμε και σε επόμενο κεφάλαιο παρόλο που στη σημερινή εποχή οι περισσότεροι πελάτες είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και υπάρχει ευκολία πρόσβασης σε πληροφορίες και επενδυτικά προϊόντα συνεχίζει να είναι σε μεγάλο βαθμό σημαντική η συνεργασία με έναν επενδυτικό σύμβουλο που να παρακολουθεί στενά το χαρτοφυλάκιο τους και να μπορεί να προτείνει λύσεις ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν ή με τις τρέχουσες οικονομικές εξελίξεις. Η εμπιστοσύνη για τους πελάτες αποτελεί ίσως το πιο βασικό κριτήριο επιλογής συνεργασίας με τα πιστωτικά ιδρύματα και δημιουργεί σταθερές και μακροχρόνιες σχέσεις.

Από την άλλη πλευρά βέβαια και οι πελάτες δεν είναι άμοιροι ευθυνών όσον αφορά τη διαχείριση των χρημάτων τους. Η επιτυχία ενός χαρτοφυλακίου και η επίτευξη της καλύτερης δυνατής απόδοσης εξαρτάται επίσης σημαντικά από το πόσο ένας πελάτης παρακολουθεί όχι μόνο την απόδοση των χρημάτων του αλλά και τη συνολική δομή του χαρτοφυλακίου του προκειμένου να εντοπίσει κατά πόσο αυτό ικανοποιεί τις προσωπικές του ανάγκες.

1.2 Στελέχωση

Κανένα άτομο όσο ειδικός μπορεί να είναι δεν είναι σε θέση να σχεδιάσει, εφαρμόσει και να παρακολουθήσει ένα χρηματοοικονομικό πλάνο για τον ίδιο και την οικογένειά του. Η βοήθεια ειδικών κρίνεται αναγκαία και χρειάζεται μία ομάδα συνεργασίας που περιλαμβάνει τους παρακάτω ειδικούς:

1. Έναν δικηγόρο
2. Έναν φοροτεχνικό
3. Έναν ασφαλιστή και
4. Έναν επενδυτικό σύμβουλο ή ακόμη καλύτερα έναν χρηματοοικονομικό σύμβουλο.

Οι περισσότερες επενδυτικές και εμπορικές τράπεζες προσφέρουν εξειδικευμένη γνώση πάνω στον επενδυτικό τομέα ενώ τα τελευταία 15 χρόνια έχουν αναπτυχθεί συνέργειες με ασφαλιστικές εταιρείες προκειμένου να καλυφθούν οι ασφαλιστικές ανάγκες των πελατών προσφέροντας τα γνωστά bancassurance προϊόντα . Βασικό πρόσωπο των wealth management υπηρεσιών σταθερά παραμένει ο επενδυτικός σύμβουλος του οποίου αρμοδιότητα είναι η πρόταση και η εφαρμογή ποικίλων επενδυτικών προτάσεων. Τα τελευταία χρόνια οι επενδυτικοί σύμβουλοι αποκτούν ένα διευρυμένο ρόλο. Πολλοί εκπαιδεύονται ως χρηματοοικονομικοί σύμβουλοι και ως σύμβουλοι περιουσίας (wealth advisors). Η βασική διαφορά μεταξύ των επενδυτικών συμβούλων και των συμβούλων περιουσίας έγκειται στο πλήθος και την ποιότητα των προσφερόμενων στον πελάτη υπηρεσιών. Η βασική αρμοδιότητα ενός επενδυτικού συμβούλου είναι οι επενδύσεις ενώ ένας σύμβουλος περιουσίας μέσω κατάλληλης εκπαίδευσης μπορεί να είναι το απόλυτο στήριγμα στην προσπάθεια ενός ατόμου να επιτύχει τους χρηματοοικονομικούς του στόχους. Ο σύμβουλος περιουσίας είναι το πρόσωπο που μπορεί να συντονίσει και να διαχειριστεί μία ομάδα ειδικών και τις δραστηριότητες της. Παρόλο που ο πρωταρχικός του ρόλος παραμένει αυτός του επενδυτικού συμβούλου ο σύμβουλος περιουσίας ηγείται και συντονίζει μίας wealth management ομάδας.⁴

Τα τελευταία χρόνια η εργασία των επενδυτικών συμβούλων γίνεται συνεχώς περισσότερο πολύπλοκη και ανταγωνιστική με αποτέλεσμα να δίνεται όλο και περισσότερη έμφαση στη δημιουργία ισχυρών επαγγελματικών και διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες. Αυτή η διαπροσωπική σχέση είναι το βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα των επενδυτικών και εμπορικών τραπεζών. Ιδιαίτερα στις εμπορικές τράπεζες που η πληθώρα των καταστημάτων δεν δίνει το προτέρημα του χαμηλού

⁴ Bahbah, Bishara A., Wealth Management in Any Market: Timeless Strategies For Building Financial Security. Page 3

κόστους υπηρεσιών η προσωπική και συνεχής επαφή με τον πελάτη δίνει στις τράπεζες τη δυνατότητα παροχής ολοκληρωμένου πακέτου υπηρεσιών κι δυνατότητα σταυροειδών πωλήσεων.

Η συνεχής εξέλιξη του επενδυτικού κλάδου και η πολυπλοκότητα των επενδυτικών προϊόντων απαιτεί στελέχη όχι μόνο με υψηλού επιπέδου σπουδές αλλά και με συνεχή εκπαίδευση. Παρόλο που η εκπαίδευση απαιτεί το βασικό κριτήριο για την εξασφάλιση ποιοτικών υπηρεσιών τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία στροφή των τραπεζών στη συνεχή μείωση του εργατικού κόστους. Μία μόνο μικρή μειοψηφία συνεχίζει να επενδύει στην εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού προκειμένου να υποστηρίξει στρατηγικές ανάπτυξης στηριζόμενες στην πελατοκεντρική προσέγγιση. Σε αυτό βέβαια συμβάλει και το γεγονός ότι ο συγκεκριμένος κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονη κινητικότητα με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο για τις τράπεζες να επενδύσουν στην εκπαίδευση και να σχεδιάσουν στρατηγικές πάνω στην υπόθεση της μακροπρόθεσμης εργασίας.

Προκειμένου οι τράπεζες να συνεχίσουν να προσφέρουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες θα μπορούσαν να προσανατολιστούν σε στρατηγικές που έχουν σκοπό να κάνουν το εργατικό δυναμικό να εργάζεται σε ένα εσωτερικό εταιρικό περιβάλλον περισσότερο ανταγωνιστικό με δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης. Η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων που κατέχουν «απαιτητικές» θέσεις και η εσωτερική κάλυψη θέσεων που προκύπτουν σε ανώτερα κλιμάκια αποτελούν δύο τακτικές που μπορούν να μειώσουν σε μεγάλο βαθμό τη μετακίνηση υπαλλήλων σε άλλες εταιρείες. Επιπροσθέτως είναι σημαντικό ακόμα και στους νεοπροσλαμβανόμενους να εξασφαλίζεται ένα υψηλό επίπεδο πανεπιστημιακής εκπαίδευσης αλλά και εξάσκησης μέσω προγραμμάτων ουσιαστικής πρακτικής άσκησης που λειτουργεί μεταβατικά από το πανεπιστημιακό στο εργασιακό χώρο. Αντιλαμβανόμαστε φυσικά ότι αυτό απαιτεί την ύπαρξη ουσιαστικών συνεργειών μεταξύ ιδιωτικών οργανισμών, δημοσίων οργανισμών και πανεπιστημιακών ιδρυμάτων.

Ο δημόσιος φορέας μέσα στα πλαίσια των ελεγκτικών μηχανισμών καθορίζει νομοθετικά τα ελάχιστα κριτήρια πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, εργασιακής

εμπειρίας και πιστοποίησης που πρέπει να έχει κάποιο άτομο προκειμένου να μπορεί να προσφέρει επενδυτικές υπηρεσίες ή να διαχειρίζεται χαρτοφυλάκια. Στην Ελλάδα για παράδειγμα η Τράπεζα της Ελλάδος για τις εμπορικές τράπεζες και η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για τις ΑΕΠΕΥ βάσει του ν.3606/2007 ο οποίος ενσωμάτωσε κοινοτικές οδηγίες διενεργεί εξετάσεις για την παροχή πιστοποιητικών καταλληλότητας ⁵. Βάσει του συγκεκριμένου νόμου παρέχονται εννέα τύποι πιστοποιητικών (α1), (α2), (β1), (β), (γ), (δ), (ε), (στ1) και (στ2) βάσει των οποίων προσδιορίζονται αναλυτικά οι υπηρεσίες που μπορούν να προσφέρουν οι πιστοποιημένοι υπάλληλοι. Αντίστοιχα και σε άλλες χώρες στην Ευρώπη και στις Η.Π.Α υπάρχουν εξετάσεις πιστοποίησης επενδυτικών συμβούλων.

Παρόλο που η βασική ευθύνη σωστής επιλογής εργατικού δυναμικού και της εκπαίδευσής τους ανήκει στις τράπεζες, το νομικό κανονιστικό πλαίσιο μέσω των πιστοποιημένων φορέων προσπαθεί να εξασφαλίζει τα ελάχιστα επίπεδα ποιότητας που πρέπει να διέπουν το χρηματοπιστωτικό σύστημα. Βεβαίως πέρα από τις επιχειρήσεις και τους δημοσίους φορείς που εμπλέκονται στον έλεγχο του χρηματοπιστωτικού τομέα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι πρέπει να καταβάλλουν μεγάλη προσωπική προσπάθεια ώστε να παραμένουν ενημερωμένοι για τις εξελίξεις της χρηματοοικονομικής αγοράς και να προσπαθούν να βελτιώνουν συνεχώς τα προσωπικά τους και εργασιακά τους προσόντα προκειμένου να συνεχίσουν να παραμένουν ανταγωνιστικοί στη συγκεκριμένη αγορά και να μπορούν να εκπληρώσουν τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες.

Κεφάλαιο 2

Τα βασικότερα επενδυτικά προϊόντα

Σε μία αγορά που χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό, ταχεία χρήση της τεχνολογίας και υψηλό επίπεδο πληροφόρησης μία εταιρεία παροχής επενδυτικών υπηρεσιών ή μια τράπεζα παραμένει επιτυχημένη όταν μπορεί όχι μόνο να

⁵ <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Supervision/PistopoiisiStelehon/default.aspx>

εξασφαλίσει υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών αλλά την προσφορά των καλύτερων προϊόντων που υπάρχουν στην αγορά.

Τα τελευταία είκοσι χρόνια οι πελάτες του wealth management έχουν να επιλέξουν μέσα από μία πληθώρα επενδυτικών προϊόντων προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και να πετύχουν τους βραχυπρόθεσμους και μακροχρόνιους στόχους τους. Για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό από τη μεριά των πελατών να υπάρχει ειλικρίνεια και πλήρης ανάλυση των επενδυτικών τους στόχων και από την πλευρά των συμβούλων να επιδιώκεται η διερεύνηση των αναγκών και η εκπόνηση του χρηματοοικονομικού προφίλ του εκάστοτε πελάτη με σκοπό να γίνεται σαφές το επίπεδο ρίσκου που κάθε πελάτης είναι ικανός να αναλάβει. Στην επενδυτική υπάρχουν τα εξής χρηματοοικονομικά προφίλ : συντηρητικό, ισορροπημένο, δυναμικό και πολύ δυναμικό και με βάση το προφίλ του και τον χρονικό ορίζοντα που ο κάθε επενδυτής έχει στη διάθεσή του χτίζεται το προσωπικό χαρτοφυλάκιο με σκοπό την επίτευξη της καλύτερης δυνατής απόδοσης.

Παρακάτω θα δούμε τα βασικά επενδυτικά προϊόντα που διανέμονται στους πελάτες από τις υπηρεσίες wealth management των εμπορικών τραπεζών και απευθύνονται τόσο στους μικρούς όσο και στους HNWI πελάτες.

2.1 Αμοιβαία Κεφάλαια

Σκοπός της δημιουργίας αμοιβαίων κεφαλαίων είναι η συγκέντρωση κεφαλαίων από τους επενδυτές και η επένδυσή τους ως ενιαία περιουσία υπό κοινή διαχείριση. Στηρίζονται στην λογική « η ισχύς εν τη ενώσει» μέσα από τη δημιουργία ενός μεγάλου χαρτοφυλακίου το οποίο ονομάζεται ενεργητικό. Ο επενδυτής – μεριδιούχος ανάλογα με το ποσό επένδυσης του συμμετέχει στα κέρδη ή στις ζημιές του αμοιβαίου κεφαλαίου. Ένα βασικό πλεονέκτημα των αμοιβαίων κεφαλαίων είναι ότι χαρακτηρίζονται από υψηλή ρευστότητα αφού ο επενδυτής ανά πάσα στιγμή μπορεί να εξαγοράσει τη θέση στο αμοιβαίο κεφάλαιο στην τιμή μεριδίου την ημέρα της εξαγοράς ή να επαναγοράσει οποιαδήποτε στιγμή.

Τα αμοιβαία κεφάλαια ανάλογα στο τι προϊόντα επενδύουν εσωτερικά διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

2.1.1 Διαχείρισης Διαθεσίμων

Τα συγκεκριμένα αμοιβαία κεφάλαια επενδύουν το ενεργητικό τους σε ποσοστό άνω του 65% σε καταθέσεις και σε προϊόντα της χρηματαγοράς ενώ μπορούν να έχουν και τοποθετήσεις σε κρατικά ομόλογα. Θεωρούνται αμοιβαία κεφάλαια πολύ χαμηλού ρίσκου.

2.1.2 Ομολογιακά

Τα αμοιβαία κεφάλαια που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία επενδύουν το 65% του ενεργητικού τους σε κρατικά και εταιρικά ομόλογα. Επίσης υπάρχουν και ομολογιακά αμοιβαία κεφάλαια υψηλής απόδοσης ή που επενδύουν σε χρέος αναπτυσσομένων χωρών. Τα ομολογιακά αμοιβαία κεφάλαια ανάλογα με την εσωτερική τους σύνθεση μπορούν να θεωρούνται χαμηλού ή ισορροπημένου ρίσκου και απευθύνονται σε επενδυτές με μεσοπρόθεσμο ορίζοντα.

2.1.3 Μικτά

Η σύνθεση των μικτών αμοιβαίων κεφαλαίων αποτελείται τόσο από ομόλογα όσο και από μετοχές και προθεσμιακές καταθέσεις. Επενδύουν σε κάθε κατηγορία ποσοστό μικρότερο του 65% του ενεργητικού τους ενώ κατ'ελάχιστο διαθέτουν το 10% του ενεργητικού τους σε ομόλογα και το 10% σε μετοχές. Τα μικτά αμοιβαία κεφάλαια απευθύνονται σε μεσαίου επιπέδου ρίσκου επενδυτές ενώ έχουν μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

2.1.4 Μετοχικά

Όπως αναφέρει και το όνομά τους επενδύουν τουλάχιστον το 65% του ενεργητικού τους σε μετοχές. Μπορεί η εσωτερική σύνθεση να αφορά μία επιλογή από παγκόσμιες τοποθετήσεις ή επιλογή μετοχών συγκεκριμένης γεωγραφικής περιφέρειας ή χώρας. Τα μετοχικά αμοιβαία κεφάλαια αποτελούν προϊόντα υψηλού ρίσκου και απευθύνονται σε επενδυτές με μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα.

2.2 Διαπραγματεύσιμα Αμοιβαία Κεφάλαια – Exchange Traded Funds

Στην παγκόσμια αγορά γίνονται συνεχώς και πιο διαδεδομένα τα διαπραγματεύσιμα αμοιβαία κεφάλαια ή όπως είναι παγκοσμίως γνωστά τα ETFs (Exchange Traded Fund) . Τα ETF s είναι μερίδια αμοιβαίων κεφαλαίων τα οποία εκδίδονται από Ανώνυμες Εταιρείες Αμοιβαίων Κεφαλαίων και εισάγονται προς διαπραγμάτευση στο χρηματιστήριο. Σε αντίθεση με τα απλά αμοιβαία κεφάλαια διαπραγματεύονται κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του χρηματιστηρίου και όχι όπως συμβαίνει με τα κλασικά αμοιβαία κεφάλαια τα οποία μπορούν να αγοραστούν ή να πωληθούν στην τιμή που καθορίζεται στο τέλος κάθε εργάσιμης ώρας.

Τα ETFs συνδέονται με την απόδοση ενός συγκεκριμένου δείκτη με πολύ χαμηλό σφάλμα αντιστοίχισης ενώ εσωτερικά αποτελούν ένα χαρτοφυλάκιο μετοχών του οποίου η σύνθεση αντισταθμίζει τον δείκτη με τον οποίο σχετίζεται. Με τον τρόπο αυτό γίνεται δυνατή η επένδυση στις χρηματιστηριακές αξίες ενός κλάδου, μίας χώρας ή μία συγκεκριμένης γεωγραφική περιφέρειας.

Τα βασικά τους πλεονεκτήματα έναντι των κλασικών αμοιβαίων κεφαλαίων και των μετοχών είναι ότι το κόστος συμμετοχής είναι πιο μικρό και επίσης χρειάζεται μικρότερος αριθμός εντολών. Επίσης είναι πολύ σημαντικό για τον επενδυτή ότι επιτυγχάνεται μία σημαντική διασπορά μέσω του διαφοροποιημένου χαρτοφυλακίου. Ταυτόχρονα τα ETFs επιτυγχάνουν χαμηλότερο κόστος διαχείρισης έναντι των κλασικών αμοιβαίων κεφαλαίων καθώς η διαχείριση τους χαρακτηρίζεται ως παθητική λόγω του γεγονότος ότι η σύνθεση του χαρτοφυλακίου καθορίζεται αυτόματα από τον δείκτη που το ETF παρακολουθεί.

2.3 Ομόλογα

Παγκοσμίως η ομολογιακή αγορά αποτελεί τη μεγαλύτερη επενδυτική αγορά παγκοσμίως . Ένα ομόλογο είναι στην ουσία ένα δάνειο το οποίο εκδίδεται από ένα κράτος, μία τράπεζα ή μία επιχείρηση. Ο εκδότης του ομολόγου είναι ο δανειζόμενος ενώ ο δανειστής μπορεί να είναι οποιοδήποτε πρόσωπο φυσικό η νομικό το οποίο διαθέτει ρευστό και επιζητά μία καλύτερη απόδοση.

Το ομόλογο έχει συγκεκριμένη διάρκεια η οποία συνήθως είναι από τρία έως 10 έτη ενώ υπάρχουν και ομόλογα μεγαλύτερης διάρκειας ή μη συγκεκριμένης λήξης. Κατά βάση ο κάτοχος του ομολόγου λαμβάνει σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση μία απόδοση που ονομάζεται κουπόνι ενώ μπορεί στη δευτερογενή αγορά να διαπραγματευτεί την πώλησή του.

Ανάλογα με το ποιος είναι ο εκδότης του ομολόγου διακρίνουμε τις κάτωθι κατηγορίες ομολόγων:

- Κρατικά
- Τραπεζικά
- Εταιρικά
- Δημοσίων Οργανισμών

Όπως όλα τα επενδυτικά προϊόντα έτσι και τα ομόλογα εμπεριέχουν επενδυτικούς κινδύνους. Οι κυριότεροι κίνδυνοι που τα χαρακτηρίζουν είναι α) ο πιστωτικός κίνδυνος που αφορά την φερεγγυότητα του εκδότη, β) ο επιτοκιακός κίνδυνος που σχετίζεται με την πορεία των επιτοκίων σε βάθος χρόνων και γ) ο κίνδυνος ρευστότητας και σχετίζεται με το πόσο εύκολα ο κάτοχος του ομολόγου μπορεί να πουλήσει το ομόλογο που διακρατεί.

Τα ομόλογα αποτελούν μία από τις πιο ελκυστικές επενδύσεις καθώς δίνουν όχι μόνο τη δυνατότητα μίας σταθερής απόδοσης και εισοδήματος για τον κάτοχό τους αλλά και για το γεγονός ότι οι τιμές τους όπως καθορίζονται στη δευτερογενή αγορά χαρακτηρίζονται από διακυμάνσεις που μπορούν να οδηγήσουν στη δυνατότητα υψηλών κερδών από την αγοραπωλησία τους. Ταυτόχρονα σε περιόδους υψηλής διακύμανσης στη μετοχική αγορά τα κυβερνητικά κυρίως ομόλογα αποτελούν ασφαλή επενδυτικά καταφύγια με αποτέλεσμα να παρατηρείται ιδιαίτερη αύξηση της τιμής του και μείωση της απόδοσής τους.

2.4 Μετοχές

Σε αντίθεση με τα ομόλογα των οποίων οι κάτοχοι αποτελούν τους δανειστές οι κάτοχοι μετοχών αποτελούν συνιδιοκτήτες μίας επιχείρησης με μερίδιο ευθύνης τόσο στα κέρδη όσο και στις ζημίες.

Για να μπορέσει να δημιουργηθεί, να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί μία επιχείρηση χρειάζονται κεφάλαια τα οποία προέρχονται από τους ιδιοκτήτες . Το ποσό που έχει συνεισφέρει ο καθένας αντιστοιχεί στον αριθμό των μετοχών που κατέχει. Μεγαλώνοντας μία επιχείρηση έχει ανάγκη από νέα κεφάλαια τα οποία καλύπτονται από έκδοση και διάθεση νέων μετοχών.

Ο οποιοσδήποτε επενδυτής αγοράζοντας μετοχές οποιασδήποτε επιχείρησης προσβλέπει σε δύο πράγματα

1. Στο μέρισμα που αποδίδεται με βάση τη μερισματική πολιτική της επιχείρησης και
2. Στη δημιουργία υπεραξίας από την αύξηση της αξίας της μετοχής.

Βασική προϋπόθεση για να επιτευχθούν τα παραπάνω είναι η επιχείρηση να αναπτύσσεται, να έχει ικανή διοίκηση και να είναι κερδοφόρα.

Οι μετοχές αποτελούν ένα επενδυτικό προϊόν υψηλού ρίσκου καθώς χαρακτηρίζονται από έντονες διακυμάνσεις και γι αυτό απευθύνονται σε επενδυτές με μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Ταυτόχρονα οι αποδόσεις που προσφέρουν είναι ιδιαίτερα υψηλές και αυτό τις καθιστά ένα ιδιαίτερα ελκυστικό επενδυτικό προϊόν.

2.5 Καταθέσεις εγγυημένου ή προστατευμένου κεφαλαίου

Οι καταθέσεις εγγυημένου ή προστατευμένου κεφαλαίου αποτελούν επενδυτικά προϊόντα κυρίως πενταετούς διάρκειας τα οποία προσφέρουν εγγύηση του κεφαλαίου στη λήξη και τη δυνατότητα υψηλής απόδοσης επίσης στη λήξη εάν εκπληρωθεί η συνθήκη, βάσει μαθηματικού τύπου, που θέτει η εκάστοτε έκδοση. Η εσωτερική συνθήκη μπορεί να παρακολουθεί σε βάθος χρόνου χρηματιστηριακούς δείκτες, τιμές εμπορευμάτων ή νομισμάτων και να υπόσχεται μία συγκεκριμένη απόδοση εάν πχ η τιμή ενός χρηματιστηριακού δείκτη μετά από πέντε χρόνια είναι μεγαλύτερη από την ημερομηνία έκδοσης τους τίτλου.

Βασικό πλεονέκτημα των παραπάνω προϊόντων για τους επενδυτές είναι ότι το κεφάλαιο τους είναι εγγυημένο στη λήξη ακόμα και αν εσωτερική συνθήκη δεν έχει

εκπληρωθεί όπως επίσης και η πιθανότητα να επιτύχουν υψηλότερες αποδόσεις σε σχέση με την τοποθέτηση των χρημάτων τους σε μία προθεσμιακή κατάθεση. Το μειονέκτημά τους είναι ότι αποτελούν μακροχρόνιες τοποθετήσεις ενώ σε περίπτωση που ο επενδυτής επιθυμεί να ρευστοποιήσει πρόωρα το προϊόν χάνει την εγγύηση του κεφαλαίου ενώ επίσης σε αυτή την περίπτωση υπάρχει η πιθανότητα να χάσει και μέρος του αρχικού του κεφαλαίου.

Το συγκεκριμένο είδος τοποθέτησης ανήκει στη λεγόμενη κατηγορία των δομημένων προϊόντων τα οποία στις εσωτερικές επενδύσεις από τις οποίες αποτελούνται περιλαμβάνουν συντηρητικούς τίτλους της χρηματαγοράς και της κεφαλαιαγοράς, οι οποίοι διασφαλίζουν το εγγυημένο κεφάλαιο στη λήξη, όπως επίσης και θέση σε παράγωγα, τα οποία δίνουν την περαιτέρω απόδοση αν αυτή υπάρχει. Στην τραπεζική αγορά κυκλοφορούν τόσο καταθέσεις εγγυημένου κεφαλαίου όπως και καταθέσεις προστατευμένου κεφαλαίου. Η βασική διαφορά τους είναι ότι οι πρώτες μπορεί υπό όρους και προϋποθέσεις να διασφαλίζονται από ταμεία εγγύησης καταθέσεων⁶ ενώ στις καταθέσεις προστατευμένου κεφαλαίου το κεφάλαιο είναι εγγυημένο από τον εκάστοτε εκδότη. Μία πτώχευση του εκδότη μπορεί να σημαίνει ότι ο επενδυτής σε μία κατάθεση προστατευμένου κεφαλαίου ενδέχεται να χάσει και το σύνολο των χρημάτων του.

Καθώς τα δομημένα προϊόντα είναι ιδιαίτερα σύνθετα ως προς τη λειτουργία τους ο εκάστοτε επενδυτής θα πρέπει πριν αποφασίσει να επενδύσει σε αυτήν την κατηγορία προϊόντων να έχει σαφή κατανόηση της δομής τους, του τρόπου με τον οποίο καθορίζεται η απόδοσή τους όπως επίσης και των επενδυτικών κινδύνων που αυτά εμπεριέχουν.

2.6 Τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα

Παρόλο που τα επενδυτικά προϊόντα παραμένουν τα βασικά προϊόντα στις υπηρεσίες του wealth management οι τράπεζες από τις αρχές του 1990 έδωσαν έμφαση και στην πώληση τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων. Παγκοσμίως έχει

⁶ <http://www.fscs.org.uk/what-we-cover/eligibility-rules/compensation-limits/>

εδραιωθεί η έννοια του bancassurance η οποία αναφέρεται στα ασφαλιστικά προϊόντα τα οποία διανέμονται μέσα από τα κανάλια πωλήσεων των τραπεζών.

Οι τράπεζες πουλώντας ασφαλιστικά προϊόντα κερδίζουν από τις υψηλές προμήθειες που πληρώνονται από τις ασφαλιστικές εταιρείες ενώ ταυτόχρονα ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους στο συγκεκριμένο τομέα, δίνοντας ολοκληρωμένες λύσεις στη διαχείριση περιουσίας και προσφέροντας ολοκληρωμένες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Από την άλλη πλευρά οι ασφαλιστικές εταιρείες κερδίζουν από τη συνεργασία με τις τράπεζες εκμεταλλευόμενες τα κανάλια διανομής τους και το υπάρχων πελατολόγιο τους.

Τα βασικότερα ασφαλιστικά προϊόντα που προσφέρονται από τις τράπεζες σχετίζονται με τις ασφάλειες δανείων και καρτών ενώ ιδιαίτερης κερδοφορίας είναι τα αποταμιευτικά ή συνταξιοδοτικά προγράμματα. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα συναντάμε στις τράπεζες και πιο εξειδικευμένα ασφαλιστικά προϊόντα όπως ασφάλειες κατοικίας, ζωής και ιατρικής περίθαλψης.

Παγκοσμίως το bancassurance αποτελεί ένα αποδοτικό εργαλείο που επιταχύνει την ανάπτυξη και την διείσδυση των ασφαλιστικών εταιρειών στο χρηματοοικονομικό σύστημα. Χρησιμοποιώντας το τεράστιο δίκτυο των εμπορικών τραπεζών υπάρχει ακόμα πρόσφορο έδαφος για τις ασφαλιστικές εταιρείες να προωθήσουν τα προϊόντα τους και να προσφέρουν εξειδικευμένες υπηρεσίες ενώ οι τράπεζες μέσα από αυτές τις συνεργασίες να αυξήσουν την κερδοφορία τους μέσα από τη δημιουργία νέων πηγών εσόδων.

Κεφάλαιο 3

Τα έσοδα στο Wealth Management

Ένας από τους βασικότερους παράγοντες του κατά πόσο μία επιχείρηση ή ένας κλάδος είναι επιτυχημένος και έχει προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης είναι τα έσοδα που επιτυγχάνονται σε ετήσια κυρίως βάση. Ο βασικότερος στόχος μίας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της και η αναζήτηση νέων πηγών

εσόδων σε συνδυασμό με την όσο δυνατή ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας.

Βάσει λογιστικής με τον όρο έσοδα εννοούμε κάθε αύξηση που παρουσιάζουν τα οικονομικά στοιχεία κάθε επιχείρησης στη διάρκεια μιας λογιστικής χρήσης, είτε υπό τη μορφή αύξησης των οικονομικών στοιχείων του ενεργητικού είτε με μείωση των υποχρεώσεων. Τα έσοδα προκύπτουν από την πώληση αγαθών, την παροχή υπηρεσιών και την χρησιμοποίηση από τρίτους στοιχείων του ενεργητικού της επιχείρησης. Πέρα όμως από τη λογιστική χροιά στην πραγματικότητα αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των υπαλλήλων μίας επιχείρησης βάσει των οποίων καθορίζεται όχι μόνο η παραγωγικότητα τους και η επαγγελματική τους σταδιοδρομία αλλά και το μέλλον και η ανάπτυξη ολόκληρης της επιχείρησης.

Ο χρηματοοικονομικός κλάδος διεθνώς βιώνει σημαντικό ανταγωνισμό καθώς ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων σε τοπικό και διεθνές επίπεδο προσφέρει ένα ομοιογενές προϊόν, με αποτέλεσμα να υπάρχει ένας συνεχής αγώνας για την επίτευξη των εσόδων και για συνέχεια των κερδών. Η συνεχής αναζήτηση τους συμβάλλει σε μεταστροφές του στρατηγικού σχεδιασμού των οργανισμών, στην καινοτομία, στην ευελιξία και σε αλλαγές στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων που καθορίζουν το μέλλον των χρηματοοικονομικών οργανισμών.

3.1 Πηγές εσόδων

Ο επενδυτικός κλάδος χαρακτηρίζεται από δύο βασικές συνιστώσες, τους εργαζόμενους οι οποίοι δημιουργούν χρήμα για τους οργανισμούς και τους πελάτες που αναζητούν τις καλύτερες εναλλακτικές για την τοποθέτηση των χρημάτων τους μέσα από την επιλογή των κατάλληλων για αυτούς επενδυτικών προϊόντων. Ένα βασικό ερώτημα που γεννιέται είναι το αν η προσέλκυση περισσότερων πελατών αρκεί για την αύξηση των εσόδων ή οι χρηματοοικονομικές εταιρείες μπορούν με την κατάλληλη στρατηγική να επηρεάσουν την ανάπτυξη των εσόδων διατηρώντας ένα συγκεκριμένο χαρτοφυλάκιο.

Η αλήθεια είναι ότι η στελέχωση των υπηρεσιών Wealth Management στοιχίζει αρκετά στους τραπεζικούς οργανισμούς καθώς για τη λειτουργία του απαιτείται η ύπαρξη ιδιαίτερα εξειδικευμένων και με προϋπηρεσία επενδυτικών συμβούλων όπως και η απασχόληση οικονομολόγων, αναλυτών και εξειδικευμένων στο συνάλλαγμα traders. Όμως αυτά είναι και τα άτομα που παράγουν χρήμα μέσα από τις συναλλαγές που διεκπεραιώνουν όπως και από τις προμήθειες των επενδυτικών συναλλαγών που χρεώνονται στους πελάτες.

Κάθε επενδυτικό προϊόν έχει μία συγκεκριμένη προμήθεια συναλλαγής την οποία καρπώνεται σαν έσοδο η τράπεζα που το προσφέρει λειτουργώντας σαν

μεσάζοντας μεταξύ του εκδοτικού οίκου και του επενδυτή. Η προμήθεια αυτή καθορίζεται από την τιμολογιακή πολιτική της τράπεζας και μπορεί να αφορά τόσο την αγορά όσο και την εξαγορά ενός επενδυτικού προϊόντος. Γίνεται σαφές ότι όσο μεγαλύτερος ο όγκος και η συχνότητα των συναλλαγών τόσο μεγαλύτερα και τα έσοδα από την παροχή επενδυτικών υπηρεσιών.

Ταυτόχρονα όσο αυξάνεται το επενδυτικό χαρτοφυλάκιο μίας τράπεζας ή ενός επενδυτικού οργανισμού αυξάνεται και το ποσό των σταθερών εσόδων που προκύπτει από τα έσοδα διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Οι τράπεζες έχουν όφελος να διατηρούν και να αυξάνουν τα επενδυτικά χαρτοφυλάκια που βρίσκονται κάτω από τη διαχείρισή τους καθώς συνεχόμενα προκύπτει ένα σταθερό έσοδο από το κόστος διαχείρισης που επιβαρύνεται ο πελάτης ή από τα έξοδα θεματοφυλακής στην περίπτωση των ομολόγων.

Επιπλέον μέσα από τις υπηρεσίες Wealth Management δημιουργούνται δυνατότητες εσόδων από παροχή συμπληρωματικών υπηρεσιών, όπως έσοδα από την παροχή χρηματοοικονομικών συναλλαγών, την αγορά πιστωτικών προϊόντων και την αγορά ασφαλιστικών προϊόντων. Η συναλλαγματική αγορά, οι μεταφορές κεφαλαίων ακόμα και η χρήση πιστωτικών καρτών δημιουργεί σημαντικά έσοδα για ένα πιστωτικό ίδρυμα. Μάλιστα η δυνατότητα αξιοποίησης ενός χαρτοφυλακίου εύπορων πελατών δίνει τη δυνατότητα αύξησης των πωλήσεων τραπεζικών προϊόντων που δεν έχουν σχέση μόνο με φυσικά πρόσωπα αλλά και σε επιχειρηματικό επίπεδο.

Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με στοιχεία που προέρχονται από το κομμάτι του bancassurance ελληνικής τράπεζας μόνο 11% των πελατών της υπηρεσίας personal banking έχουν κάποιο ασφαλιστικό προϊόν ενώ μόλις το 16% έχουν στεγαστικό δάνειο. Ταυτόχρονα προκύπτει ότι το 80% των συνολικών εσόδων προκύπτει μέσα από τη διαδικασία του cross selling πελατών που ανήκουν στο personal banking και το private banking. Συνεπώς καταλαβαίνουμε πόσο μεγάλη σημασία έχει για τις τράπεζες όχι μόνο η διατήρηση των πελατών αυτών αλλά και εμβάθυνση των σχέσεων μαζί τους .

3.2 Στρατηγική εφαρμογής προμηθειών.

Το χρηματοοικονομικό περιβάλλον συμβάλει σημαντικά στις οικονομικές εργασίες των τραπεζών ενώ οι ίδιες πρέπει ανά πάσα στιγμή να βρίσκουν νέες πηγές εσόδων και να ανταποκρίνονται στα νέα δεδομένα που έχουν να αντιμετωπίσουν. Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι οικονομικές κρίσεις που έχουν ως άμεση συνέπεια τη μείωση της αξίας των χαρτοφυλακίων και του αριθμού συναλλαγών στα επενδυτικά προϊόντα. Επίσης σε ένα οικονομικό σύστημα που χαρακτηρίζεται από υψηλά επιτόκια ως άμεση συνέπεια μπορεί να είναι η αύξηση του αριθμού των κόκκινων δανείων καθώς όλο και περισσότεροι πιστωτές

μπορεί να έχουν αδυναμία να καλύψουν τις αυξημένες δόσεις των δανειακών προϊόντων που κατέχουν.

Συγκεκριμένα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής το 2005 αναλυτές είχαν προβλέψει για το αμέσως επόμενο χρόνο, το 2006 αύξηση κατά 1.3% των δανείων πολύ υψηλού ρίσκου από 2.5% που ήταν το 2005. Μάλιστα πολλές εκθέσεις αναφέρονταν στη μη δυνατότητα που πιθανότατα θα είχαν επιχειρήσεις να μην μπορούν να αποπληρώσουν ομόλογα που θα έληγαν τα επόμενα τρία χρόνια. Η παραπάνω αξιολόγηση της αγοράς των Ηνωμένων Πολιτειών συνέβαλε στη δημιουργία νέων επενδυτικών εργαλείων όπως είναι τα ασφάλιστρα κινδύνων και παρατηρήθηκε μία αύξηση των τραπεζικών εσόδων από τις προμήθειες προϊόντων securities και από την παροχή υπηρεσιών φύλαξης όπως είναι οι τραπεζικές θυρίδες.

Επίσης στην Ελλάδα τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο που λαμβάνει χώρα ο έλεγχος διακίνησης κεφαλαίων παρατηρείται στις τράπεζες μεγάλη μείωση των εσόδων από τη μη εξυπηρέτηση των κόκκινων δανείων και των προμηθειών επενδυτικών προϊόντων καθώς απαγορεύεται η επένδυση χρημάτων που βρίσκονται σε καταθετικούς λογαριασμούς. Από την άλλη πλευρά οι ελληνικές τράπεζες λόγω αυτής της κατάστασης επιτυγχάνουν αύξηση των εσόδων του από τις ηλεκτρονικές συναλλαγές και από της προμήθειες χρήσης του πλαστικού χρήματος. Μάλιστα οι περισσότερες τράπεζες συνεχίζουν και διατηρούν υψηλές χρεώσεις για τις συναλλαγές μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας ενώ έχουν εισάγει και νέες προμήθειες σε υπηρεσίες όπως το να δέχονται σε ανταλλαγή με μικρότερα χαρτονομίσματα τα χαρτονομίσματα των πεντακοσίων ευρώ!

Τα παραπάνω δύο παραδείγματα δείχνουν τη μεταβολή των πηγών εσόδων που μπορούν να έχουν οι τράπεζες αναλόγως με το μακροοικονομικό περιβάλλον το οποίο αντιμετωπίζουν και πόσο σημαντική είναι η ταχύτητα προσαρμογής στις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Επιπλέον τονίζεται για ακόμη μία φορά πόσο σημαντική πηγή εσόδων αποτελούν για τις τράπεζες οι προμήθειες των χρηματοοικονομικών και επενδυτικών συναλλαγών.

Πώς αποφασίζεται όμως η τιμολόγηση των υπηρεσιών; Η απάντηση είναι ότι στον τραπεζικό κλάδο και ιδιαίτερα στο private banking δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες σχετικά με την τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Παρόλο που κάποιος θα πίστευε ότι σε ένα ολοκληρωμένο και ενοποιημένο σύστημα για το ίδιο προϊόν θα πρέπει να ισχύει ο νόμος της μοναδικής τιμής "Law of one price", στην πραγματικότητα δεν αποτελεί έκπληξη ότι παρατηρούνται πολλές αποκλίσεις τιμών. Στον επενδυτικό τομέα τόσο στο επίπεδο της λιανικής τραπεζικής όσο και το επίπεδο του private banking ο πλούτος που χαρακτηρίζει την τοπική κοινωνία και οι αναλύσεις κόστους εσόδων είναι αυτά που προσδιορίζουν εντέλει την πολιτική προμηθειών.

Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις και ειδικά όσον αφορά τις συναλλαγές μεγάλων πελατών οι προμήθειες που καθορίζονται από τις τράπεζες είναι ενδεικτικές και ανοιχτές προς διαπραγμάτευση. Ο ανταγωνισμός που υπάρχει στον επενδυτικό κλάδο έχει επίσης αναγκάσει πολλές τράπεζες και επενδυτικές εταιρείες σε αναδιαμόρφωση τόσο των προμηθειών επενδυτικών συναλλαγών όσο και στα διαχειριστικά έξοδα, ενώ δείχνουν ιδιαίτερη προθυμία να διαπραγματευτούν με σημαντικούς πελάτες τις προμήθειες που σχετίζονται με τα επενδυτικά προϊόντα και τις λοιπές συναλλαγές. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι πολύ σημαντικό κάθε τράπεζα να μπορεί να υπολογίζει τα περιθώρια κέρδους που έχει σε σχέση με κάθε πελάτη ώστε να έχει το περιθώριο να εξατομικεύει το κόστος συναλλαγών και επενδυτικών υπηρεσιών.

Οι τράπεζες σε αντίθεση με άλλες εταιρείες όπως οι χρηματιστηριακές, ενδιαφέρονται να έχουν ένα γενικότερο έλεγχο πάνω στα χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία των πελατών τους καθώς τα έσοδά τους δεν προέρχονται μόνο από τις προμήθειες επενδυτικών κινήσεων αλλά και από την πώληση δανειακών προϊόντων ή λοιπών συναλλαγών. Συνεπώς αυστηρές πολιτικές προμηθειών ενέχουν ένα επιχειρησιακό κίνδυνο για τις τράπεζες που πηγάζει από τη δυσαρέσκεια και ίσως την αποχώρηση πελατών.

Καταλήγοντας σαν ένα συμπερασματικό σχόλιο μπορούμε να αναφέρουμε πόσο σημαντικό είναι για μία τράπεζα να μπορεί να διαφοροποιεί την τιμολογιακή της πολιτική καταφέροντας όμως να εξασφαλίζει ένα ικανοποιητικό περιθώριο κέρδους. Προκειμένου να το καταφέρει αυτό πρέπει να υπάρχουν συστήματα αξιολόγησης των πελατών που να λαμβάνουν υπόψη το ύψος, το είδος, την δραστηριότητα και τη μίξη του κάθε χαρτοφυλακίου.

3.3 Αξιολόγηση εργατικού δυναμικού

Οι περισσότερες τράπεζες προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους εσόδων που έχουν θέσει σε ετήσια βάση έχουν ένα αυστηρό σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης της απόδοσης των επενδυτικών συμβούλων. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τις αλλαγές του χαρτοφυλακίου που έχει υπό την ευθύνη του κάθε επενδυτικός σύμβουλος αλλά και την επίτευξη των εσόδων – στόχων που έχουν τεθεί στην αρχή κάθε έτους.

Η αξιολόγηση λαμβάνει χώρα στη μέση και στο τέλος κάθε έτους ενώ για τους επενδυτικούς συμβούλους με χαμηλά ποσοστά απόδοσης ή που μόλις έχουν αρχίσει την καριέρα τους αυτή λαμβάνει χώρα σε τριμηνιαία ή και μηνιαία βάση.

Οι αξιολογήσεις έχουν σημαντικό αντίκτυπο τόσο στην επαγγελματική σταδιοδρομία των επενδυτικών συμβούλων με μακροχρόνιο αντίκτυπο όσο και

βραχυχρόνιο που αφορά κυρίως τις πολιτικές μισθών και bonus. Παρόλο που κάθε τράπεζα έχει διαφορετική πολιτική μισθών οι περισσότερες ακολουθούν την ίδια λογική που περιλαμβάνει την επιβράβευση των υπαλλήλων που σχετίζονται με τις πωλήσεις ανάλογα με το ποσοστό επίτευξης των στόχων τους, την ανάπτυξη του χαρτοφυλακίου τους αλλά και τη συνολική κερδοφορία του οργανισμού.

Ενώ οι πολιτικές ανταμοιβής σκοπό έχουν να επιβραβεύσουν τους ικανούς και να δημιουργήσουν κίνητρα αποδοτικότητας ελλοχεύει ο κίνδυνος ο επενδυτικός σύμβουλος να σταματήσει να ενεργεί προς όφελος του πελάτη αλλά του προσωπικού του πλούτου με αποτέλεσμα να έρχονται στην επιφάνεια επιχειρησιακοί και νομικοί κίνδυνοι. Παρόλο που νόμοι έρχονται να προστατέψουν τους επενδυτές και τις συναλλαγές τους το γεγονός ότι τα έσοδα που προέρχονται από τις επενδύσεις σχετίζονται με τις προμήθειες έχει σαν συνέπεια τη διαρκή παρουσία της ανθρώπινης φύσης και αυτό φαίνεται έντονα στο γεγονός ότι οι επενδυτικοί σύμβουλοι έχουν προτιμήσεις προϊόντων και στο ότι οι πολιτικές ανταμοιβής επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις αποφάσεις που οι επενδυτικοί σύμβουλοι παίρνουν για τους πελάτες τους.

Οι σύμβουλοι επενδύσεων αποτελούν όμως το χαμηλότερο μέρος μίας πυραμίδας υψηλά αμειβομένων στελεχών του τραπεζικού συστήματος γενικότερα. Οι τράπεζες διεθνώς αμείβουν πολύ καλά τους υπαλλήλους τους υπερχρεώνοντας τους πελάτες τους. Το Σεπτέμβριο του 2000, μετά από ενδελεχή έρευνα των πρακτικών της βιομηχανίας επενδύσεων, ένας εκπρόσωπος του Financial Service Authority είπε «Οι άνθρωποι πληρώνουν συνήθως τα διπλά αυτών που μπορούν να αντιληφθούν. Για κάθε 2 λίρες Αγγλίας κέρδους του χαρτοφυλακίου τους η βιομηχανία παίρνει τη 1 λίρα».⁷

Σε ολόκληρη τη τραπεζική βιομηχανία παρατηρείται μία αλματώδης αύξηση των μισθών και ιδιαίτερα των παροχών στα υψηλόβαθμα στελέχη. Στις Η.Π.Α ο μέσος μισθός ενός CEO αυξήθηκε από 42 φορές που ήταν το 1982 σε 411 φορές μεγαλύτερος από αυτόν ενός μεσαίου εργάτη το 2001. Παρόλο που σε ένα επιτυχημένο και κερδοφόρο κλάδο είναι λογικό οι απασχολούμενοι να απολαμβάνουν και υψηλότερες παροχές δεν σταματούν να εγείρονται ηθικά διλήμματα που συνοδεύουν τη λειτουργία του.

3.4 Καθοριστικοί παράγοντες εσόδων

Η λιανική τραπεζική και ιδιαίτερα ο επενδυτικός τομέας έχουν άμεση σχέση με τις πωλήσεις. Σε αυτό το τμήμα θα αναφερθούμε στις μεταβλητές εκείνες που βάσει

⁷ Chorafas Dimitris, Wealth Management: Private banking, Investment Decisions and Structured Financial Products.

ερευνών έχουν άμεση σχέση με την αύξηση των πωλήσεων και συνεπώς των εσόδων.

Μία από τις πιο σημαντικές μεταβλητές είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Πώς όμως μπορεί να αυξηθεί η αποδοτικότητα; Έρευνες έχουν δείξει (Quinones et al., 1995) ότι η εκπαίδευση, ειδικά για τους νεοεισερχόμενους στον τραπεζικό κλάδο και η πολυετής εργασιακή εμπειρία έχουν άμεση σχέση με την αύξηση των εσόδων. Χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο εργασιακός παράγοντας η εργασιακή εμπειρία στο συγκεκριμένο τομέα προσφέρει εφόδια που βελτιώνουν την αποδοτικότητα.

Ειδικότερα στη λιανική τραπεζική όπου τα καταστήματα λειτουργούν ως τοπικές επιχειρήσεις οι διαπροσωπικές σχέσεις επηρεάζουν σημαντικά τα έσοδα. Νέοι πελάτες και οικονομικά ωφέλιμες συμφωνίες μπορούν να προκύψουν από το κοινωνικό περιβάλλον (φιλανθρωπικά δρώμενα, sports clubs κ.α.) του κάθε επενδυτικού συμβούλου. Οι διευθυντές καταστημάτων και τα στελέχη είναι χρήσιμο να είναι ενεργά μέλη της τοπικής κοινωνίας και να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις δημόσιες σχέσεις. Επιπλέον η εγγύτητα στους πελάτες και η δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες παίζουν ρόλο κλειδί στη λιανική τραπεζική. Έρευνα των Cohen and Mazzeo το 2010 έδειξε ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας επιλογής τράπεζας συνεργασίας είναι η εύκολη πρόσβαση στο κατάστημά της.⁸ Γενικότερα στις αναπτυσσόμενες οικονομίες οι μικρότερες τράπεζες επενδύουν στη λειτουργία πολλών καταστημάτων ώστε να καλύπτουν την τοπική αγορά για να προσφέρουν τις χρηματοοικονομικές τους υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό η απόσταση της κατοικίας ενός υπαλλήλου από τον τόπο εργασίας του παίζει ιδιαίτερο ρόλο. Η μικρή απόσταση μεταξύ εργασίας και κατοικίας συμβάλει θετικά στα έσοδα καθώς όχι μόνο σχετίζεται με την προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και με την καλύτερη γνώση της τοπικής αγοράς.

Η γνώση δεν είναι σημαντική μόνο σε επίπεδο αγοράς αλλά και σε επίπεδο χαρτοφυλακίου. Κάθε επενδυτικός σύμβουλος διαχειρίζεται ένα συγκεκριμένο αριθμό πελατών. Η ανάπτυξη του χαρτοφυλακίου και των περιουσιακών στοιχείων που διαχειρίζεται έχουν ανάλογη σχέση με την ανάπτυξη των εσόδων. Οι στενές σχέσεις με τους πελάτες τους και η στενή παρακολούθηση των αναγκών τους δημιουργεί νέες ευκαιρίες πωλήσεων και δυνατότητες συστάσεων νέων πελατών. Επιπλέον μπορούν να δημιουργηθούν ευκαιρίες συνέργειας με άλλα τμήματα των τραπεζών σε νέους τομείς και νέα τραπεζικά προϊόντα. Φυσικά οι τράπεζες προκειμένου να βοηθούν τους υπεύθυνους επενδύσεων στο δύσκολο τους έργο είναι χρήσιμο σε τακτά χρονικά διαστήματα να προχωρούν σε αναβαθμίσεις ή υποβαθμίσεις πελατών ώστε με τη σειρά τους οι επενδυτικοί σύμβουλοι να επικεντρώνονται στους πελάτες εκείνους που δυνητικά μπορούν να παράγουν

⁸ Cohen and Mazzeo, 2010, Investment strategies and market structure: an empirical analysis of bank branching decisions, Journal of Financial Services Research, Vol. 38 No.1 pp 1-21.

έσοδα και επιπλέον έμμεσα να πιέζουν τους πελάτες που έχουν μεταφέρει τα κεφάλαια τους σε άλλες τράπεζες να ξαναφέρουν κεφάλαια προκειμένου να διατηρήσουν τα προνόμια του personal ή private banking.

Τέλος η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και κεφαλαίων αποτελεί ένα χρονοβόρο αλλά ιδιαίτερα σημαντικό για την παραγωγή εσόδων παράγοντα. Οι τράπεζες διαθέτουν συστήματα παρακολούθησης των εξερχόμενων κεφαλαίων προκειμένου να ερευνάται από τους υπεύθυνους χαρτοφυλακίου ο λόγος της παραπάνω κίνησης και να αποφεύγεται η περαιτέρω απόσυρση κεφαλαίων. Η παραπάνω διαδικασία δεν στοιχίζει όμως μόνο σε χρήμα αλλά και απαιτεί τη διάθεση ιδιαίτερου χρόνου. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντική η ποιότητα της εξυπηρέτησης για τη διατήρηση των πελατών ενώ ταυτόχρονα αυτή πρέπει να επικεντρώνεται στο χτίσιμο στέρεων σχέσεων με τους πελάτες⁹. Ταυτόχρονα η προσπάθεια διατήρησης των υπαρχόντων πελατών συνήθως επηρεάζει αρνητικά τα έσοδα καθώς έχει σαν αποτέλεσμα εκπτώσεις στις προμήθειες, τα διαχειριστικά έξοδα και αύξηση στα επιτόκια καταθέσεων. Όμως οι συγκεκριμένες εκπτώσεις έχουν κυρίως βραχυχρόνιο αντίκτυπο στα τραπεζικά έσοδα ενώ το όφελος από τη διατήρηση των πελατών αναγνωρίζεται σε μακροχρόνιο ορίζοντα.

Κεφάλαιο 4

Το Wealth Management και η παγκόσμια κρίση

4.1 Αναλλοίωτα στον χρόνο

Παρόλο που από την κρίση του 2008 έχουν περάσει σχεδόν οχτώ χρόνια τα σημάδια που άφησε στο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι ακόμα έντονα. Το μεγαλύτερο ίσως κόστος αυτής της κρίσης ήταν ο κλονισμός της εμπιστοσύνης των πελατών απέναντι στις διοικήσεις των τραπεζών, των προϊόντων, των χρηματοοικονομικών συμβούλων και των τακτικών τους. Ακόμα και η Σύγχρονη Θεωρία Χαρτοφυλακίου που αποτελεί τη «βίβλο» των επενδυτικών συμβούλων και στηρίζεται στα οφέλη των διαφοροποιημένων χαρτοφυλακίων και του μακροχρόνιου επενδυτικού ορίζοντα τέθηκε υπό αμφισβήτηση.

Συγκεκριμένα ο κλάδος του wealth management αντιμετώπισε πέρα του ηθικού κόστους και το οικονομικό κόστος καθώς μειώθηκαν δραματικά τα περιουσιακά στοιχεία υπό διαχείριση. Με τους πελάτες να αποσύρονται από τις επενδύσεις και να κρατούν περισσότερα μετρητά τα έσοδα για τις επενδυτικές εταιρείες έπεσαν

⁹ Al – Hawari, M., Ward, T and Newby, L., The relationship between service quality and retention within the automated and traditional contexts of retail banking., Journal of Service Management ,2009, pp. 455-472

δραματικά και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να κριθεί η βιωσιμότητα πολλών επιχειρήσεων του κλάδου.

Από την άλλη πλευρά, αυτή των πελατών, η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση επέφερε σημαντικές ζημιές στα χαρτοφυλάκια τους ώστε να αυξηθεί σε μεγάλο βαθμό η δυσαρέσκεια απέναντι στις τακτικές πωλήσεων που ακολουθούσαν οι επενδυτικοί σύμβουλοι. Είναι αξιοσημείωτη μία έρευνα της εταιρείας IBM που είχε λάβει χώρα το Σεπτέμβριο του 2007 για το Wealth Management δηλαδή περίπου ένα χρόνο πριν από την χρηματοπιστωτική κρίση του 2008. Η έρευνα απαρτιζόταν από ένα ερωτηματολόγιο και ανέφερε τις εξής ερωτήσεις:

1. Θα συστήνατε τον επενδυτικό σας σύμβουλο στους φίλους σας και στις οικογένειές σας;
2. Θα στρεφόσασταν στο επενδυτικό σας σύμβουλο για ένα νέο προϊόν ή μία υπηρεσία;
3. Θα αλλάζατε επενδυτικό σύμβουλο εάν ένας ανταγωνιστής προσέφερε ένα ελκυστικό προϊόν ή υπηρεσία;¹⁰

Ανάλογα τις απαντήσεις στην έρευνα οι συμμετέχοντες κατηγοριοποιήθηκαν στις εξής κατηγορίες α) στους ευχαριστημένους πελάτες β) στους αδιάφορους απέναντι στο επενδυτικό σύμβουλο και γ) στους υπερασπιστές πελάτες του ρόλου του επενδυτικού συμβούλου.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν προέκυψαν τα εξής απογοητευτικά αποτελέσματα:

Συμπεριφορά πελάτη απέναντι στον επενδυτικό σύμβουλο	Ανταγωνιστικοί	Αδιάφοροι	Υπερασπιστές
Wealth Managers	19%	38%	43%
Bankers	37%	39%	24%

Σχεδόν το 60% και περισσότερο από 75% των ερωτηθέντων ήταν ανταγωνιστικοί και αδιάφοροι απέναντι στους επενδυτικούς συμβούλους των εταιρειών wealth management και πολύ περισσότερο απέναντι στους τραπεζικούς επενδυτικούς συμβούλους. Μάλιστα χρονικά κάποιος θα μπορούσε να συμπεραίνει πόσο πιο αρνητικά θα ήταν τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας αν αυτή λάβανε χώρα στις αρχές του 2009.

¹⁰ Brian Lincoln, Bob Heffernan, 2007, Building client advocacy: New opportunities for wealth management firms, IBM Institute for Business Value, page 5

Γιατί αυτές οι έρευνες είναι ενδιαφέρουσες; Παράλληλα με τον εμφανή κίνδυνο του να χάσει μία επενδυτική εταιρεία ή τράπεζα πελάτες, οι οποίοι είναι απογοητευμένοι και ξεκινούν να κοιτούν τον ανταγωνισμό, οι συμμετέχοντες που υπερασπίστηκαν το ρόλο του επενδυτικού συμβούλου και τον θεωρούσαν αξίο εμπιστοσύνης ήταν κυρίως άτομα τα οποία δεν ενδιαφέρονταν ιδιαίτερα για το ύψος των προμηθειών και είχαν εμπιστευθεί στον επενδυτικό σύμβουλο μεγάλο μέρος των χρημάτων τους. Η συγκεκριμένη έρευνα έδειξε ότι περίπου το 82% των υπερασπιστών πελατών είχαν τοποθετήσει σε μία εταιρεία ποσοστό 71% έως 100% του συνόλου του κεφαλαίου τους.

Από τα παραπάνω προκύπτει η εξής λογική ερώτηση. Τι προκαλεί την υπεράσπιση; Η έρευνα προσέφερε μία ακόμη ενδιαφέρουσα απάντηση που σχετίζεται με την ποιότητα της ανάλυσης πελατών. Προέκυψε ότι από τους πελάτες που είχαν χαρακτηριστεί ως αδιάφοροι μόνο το 30% με 35% συμφώνησε ότι η ανάλυση των αναγκών τους από τους επενδυτικούς συμβούλους ήταν τουλάχιστον ικανοποιητική.

Το βασικό πρόβλημα των επενδυτικών συμβούλων είναι ότι πιστεύουν ότι αν απλά λάβουν υπόψη τις πληροφορίες που παίρνουν από τους πελάτες και τα χρησιμοποιήσουν σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα των αγορών η δουλειά τους έχει ολοκληρωθεί. Οι επιτυχημένοι επενδυτικοί σύμβουλοι γνωρίζουν ότι αυτό μόνο δεν αρκεί. Χρειάζεται υψηλού επιπέδου γνώση, κατανόηση και σοφία προκειμένου να προσφέρεις ένα διαφοροποιημένο προϊόν στον πελάτη.

Οι εκθέσεις πελατών είναι πολύ σημαντικές γιατί πέρα της πληροφόρησης που δίνουν συνοψίζουν την ολοκληρωμένη σχέση του πελάτη με την επενδυτική εταιρεία που συνεργάζεται. Για το λόγο αυτό πρέπει να περιλαμβάνει

- Το σύνολο των προϊόντων που ένας πελάτης διαθέτει
- Αναλυτικές κινήσεις όλων των εξαγορών και των συμμετοχών που έχουν γίνει στη διάρκεια ενός έτους αλλά και από όταν ξεκίνησε η σχέση με τον πελάτη.
- Τις αποδόσεις του χαρτοφυλακίου και τη σύγκριση με το επενδυτικό πλάνο που έχει καθοριστεί.
- Τις καθαρές αποδόσεις του χαρτοφυλακίου πέρα των προμηθειών αλλά και σύγκριση με τους δείκτες της αγοράς.
- Ύπαρξη αποδεδειγμένων στοιχείων της πρόσθετης αξίας που έχει αποδώσει στο χαρτοφυλάκιο ο επενδυτικός σύμβουλος.

Επιπλέον οι επενδυτικές εταιρείες ιδιαίτερα στο επίπεδο των HNWI οφείλουν να επικεντρώνονται ιδιαίτερα στην κατηγοριοποίηση των πελατών καθώς ο

ανταγωνισμός και οι απαιτήσεις των πελατών είναι διαρκώς αυξανόμενες. Η επιτυχία σε αυτό το επίπεδο καθορίζεται από :

- Την αναγνώριση αγορών στόχων
- Τη δημιουργία ισχυρού brand στη συγκεκριμένη αγορά
- Τη δημιουργία πιστού κύκλου πελατών και
- Την άρνηση συνεργασίας με πελάτες που δεν πληρούν τα κριτήρια.

Τα παραπάνω αποτελούν τις βασικότερες πτυχές του wealth management –η προσφορά μία ολοκληρωμένη επενδυτικής πλατφόρμας, η προσφορά γνώσης και σοφίας, η δημιουργία ενός ισχυρού ονόματος στην αγορά και η ανάπτυξη στρατηγικής προσανατολισμένης σε συγκεκριμένους πελάτες –τα οποία παραμένουν σταθερά και η κρίση του 2008 όπως και οποιαδήποτε κρίση δεν μπορεί να τα αλλάξει. Είναι τα στοιχεία που δημιουργούν μια διαφοροποιημένη και επιτυχή στην πορεία της επενδυτική φίρμα.

4.2 Τι άλλαξε με τη χρηματοπιστωτική κρίση.

Με την κρίση του 2008 υπήρξε στροφή προς την επιβολή κανόνων λειτουργίας όταν μέχρι εκείνη την στιγμή ιδιαίτερα στην αμερικανική οικονομία ίσχυε η ελεύθερη λειτουργία του χρηματοοικονομικού συστήματος. Ένα κρίσιμο ερώτημα γεννήθηκε: Τι είδους χρηματοπιστωτικό σύστημα θέλουμε; Στην Ευρώπη η πλειοψηφία των εμπλεκόμενων μερών θα απαντούσε « Αφήστε την αγορά ελεύθερη αλλά μην την αφήσετε να γίνει άγρια». Από την άλλη πλευρά η Αμερικάνοι θα είχαν την ακριβώς αντίθετη άποψη.

Με την προοπτική και την ελπίδα να αποφευχθεί ανάλογη κρίση τα εμπλεκόμενα μέρη πήραν αποφάσεις που άλλαξαν σημαντικά τη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων παγκοσμίως. Ο αυξημένος έλεγχος και τα μέτρα δέουσας επιμέλειας (Due Diligence) πλέον καλύπτουν κάθε πτυχή της συγκεκριμένης αγοράς ενώ οι τράπεζες και οι επενδυτικές εταιρείες οφείλουν να ενστερνίζονται και να εφαρμόζουν τις οδηγίες που αφορούν αυτούς του τομείς.

Συγκεκριμένα η Βασιλεία III ήρθε να ενδυναμώσει το παγκόσμιο κεφαλαίο και τους κανόνες ρευστότητας με στόχο να δημιουργήσει ένα πιο σταθερό και ασφαλές τραπεζικό σύστημα που δεν θα κινδυνεύει από μία ανάλογη κρίση όπως αυτή του 2008. Οι αλλαγές που προτείνει η Βασιλεία III κινούνται σε τέσσερις άξονες :

α) την κεφαλαιακή επάρκεια, η οποία θα πρέπει να είναι ίση με το 10,5% του σταθμισμένου ενεργητικού και σκοπεύει να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο οι τράπεζες απορροφούν τις ζημιές

β) Την ρευστότητα , με την υιοθέτηση του δείκτη ρευστότητας εξασφαλίζεται ότι οι τράπεζες έχουν άμεσα στοιχεία του ενεργητικού που μπορούν να ρευστοποιήσουν προκειμένου να καλυφθούν εκροές κεφαλαίων σε περιπτώσεις εκροής κεφαλαίων που συμβαίνουν σε περιόδους κρίσεις

γ) Τις δραστηριότητες εκτός ισολογισμού, βασικός στόχος είναι ότι μέσα από την θέσπιση αυστηρότερων κανόνων να μειωθούν οι δραστηριότητες των τραπεζών εκτός προϋπολογισμού, να μειωθούν οι εξωχρηματιστηριακές συμφωνίες και να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα μεταφοράς ενεργητικού εκτός ισολογισμού με σκοπό τεχνητά να μειωθούν οι ανάγκες σε εποπτικά κεφάλαια και

δ) την παρακολούθηση του συστημικού κινδύνου. Παρόλο που υπάρχει μία αδυναμία στην μέτρηση του συστημικού κινδύνου τράπεζες που θεωρούνται συστημικές θα πρέπει να έχουν πρόσθετα κεφάλαια προκειμένου εξασφαλίζεται η σταθερότητα του συνόλου της αγοράς από πιθανά προβλήματα που αυτές αντιμετωπίζουν.

Φυσικά η εφαρμογή των παραπάνω κανόνων στοιχίζει και μάλιστα πολύ στις τραπεζικές διοικήσεις. Η εφαρμογή τους προβλέπεται να φέρει μείωση της ανάπτυξης των τραπεζών και αύξηση του κόστους χρηματοδότησης ενώ οι επενδυτές αναμένεται να επιβάλουν μεγαλύτερη πειθαρχία στις τράπεζες καθώς θα αναλάβουν μεγαλύτερο κίνδυνο μέσω της μεγαλύτερης συμμετοχής τους στην χρηματοδότηση.

Επιπλέον Στις 15 Μαΐου 2014 εκδόθηκε η Ευρωπαϊκή Οδηγία 2014/65/EU (MiFID II) και ο Κανονισμός Νο 600/2014 (MiFIR) (εφεξής και τα δύο «MiFID II»), τα οποία τροποποιούν την υφιστάμενη Οδηγία 2004/39/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου «για τις Αγορές Χρηματοπιστωτικών Μέσων» (MiFID), που είναι σε ισχύ από το 2007 και αποτελεί τον «ακρογωνιαίο λίθο» του Δικαίου της Κεφαλαιαγοράς.¹¹ Η έναρξη εφαρμογής της Οδηγίας και του Κανονισμού έχει καθοριστεί για τον Ιανουάριο του 2017 αλλά η πολυπλοκότητα εφαρμογής τους από τις τράπεζες και τις ΑΕΠΕΥ επιφέρει παράταση της έναρξης για το 2018.

Οι τροποποιήσεις που θα επέλθουν είναι πολλαπλές και αναμένεται να μεταβάλουν ουσιαδώς το τοπίο της κεφαλαιαγορά με βασικό σκοπό την ενίσχυση της διαφάνειας, την καλύτερη προστασία των επενδυτών, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης, την αντιμετώπιση των μη ρυθμιζόμενων τομέων και τη διασφάλιση της εκχώρησης επαρκών εξουσιών στους εποπτικούς φορείς για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

Μία περίληψη των κύριων αλλαγών που επήλθαν με τη MiFID II περιλαμβάνει κυρίως τα ακόλουθα:

¹¹ <http://www.hba.gr/Eti/UplPDFs/ekpeudeutiko/iounios15/AllagesMIFIDIikMIFIR.pdf>, σελ 1.

- Εισάγει ένα νέο πλαίσιο διάρθρωσης της αγοράς. Επιβάλλεται στις ΕΠΕΥ (συμπεριλαμβανομένων των πιστωτικών ιδρυμάτων) η υποχρέωση να διασφαλίζουν ότι οι συναλλαγές τους σε μετοχές καταρτίζονται μόνο σε ρυθμιζόμενους τρόπους εκτέλεσης συναλλαγών ή σε ισοδύναμους τρόπους διαπραγμάτευσης τρίτης χώρας, εκτός εάν οι συναλλαγές έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (π.χ. είναι μη συστηματικές, ad hoc κ.λπ.). Άρα περιορίζονται οι «εξωχρηματιστηριακές» συναλλαγές σε μετοχές. Επίσης, εισάγεται σε ΕΠΕΥ με εσωτερικό σύστημα ταύτισης εντολών πελατών (Broker Crossing Network) η υποχρέωση αδειοδότησης ως Πολυμερούς Μηχανισμού Διαπραγμάτευσης (ΠΜΔ) και η πλήρωση των σχετικών προϋποθέσεων. Υιοθετείται νέος πολυμερής τρόπος διαπραγμάτευσης, ο Μηχανισμός Οργανωμένης Διαπραγμάτευσης (ΜΟΔ-ΟΤΦ) μόνο για μη μετοχικούς τίτλους.
- Υποχρεώνει, σύμφωνα με τις δεσμεύσεις της Ε.Ε. προς το G20, τους αντισυμβαλλόμενους να διενεργούν συναλλαγές σε παράγωγα που πληρούν κάποιες προϋποθέσεις μόνο σε ρυθμιζόμενους τρόπους διαπραγμάτευσης (ρυθμιζόμενες αγορές, ΠΜΔ, ΜΟΔ).
- Ενισχύει σημαντικά τη διαφάνεια των συναλλαγών. Για παράδειγμα, η MiFID II επεκτείνει τους κανόνες (προ- και μετά-) συναλλακτικής διαφάνειας, που ισχύουν σήμερα για μετοχές τόσο σε άλλους μετοχικούς τίτλους, όπως τα αποθετήρια έγγραφα, όσο και σε μη μετοχικούς τίτλους (π.χ. ομόλογα, παράγωγα).
- Προβλέπει ενισχυμένες εποπτικές εξουσίες και ένα εναρμονισμένο καθεστώς θέσης ορίων για παράγωγα επί εμπορευμάτων. Στο πλαίσιο του συστήματος αυτού, οι εποπτικές αρχές θέτουν όρια σε θέσεις προσώπων, σύμφωνα με μεθοδολογία υπολογισμού, που ορίζεται από την ESMA. Τίθενται συνεπώς περιορισμοί στις θέσεις που έχει κάποιος σε τέτοια παράγωγα.
- Υιοθετεί μια σειρά μέτρων και υποχρεώσεων τόσο για τις ΕΠΕΥ όσο και για τους τρόπους διαπραγμάτευσης που στοχεύουν στην αντιμετώπιση των κινδύνων για την ομαλή λειτουργία και την ακεραιότητα των αγορών που σχετίζονται με τη διαρκώς αυξανόμενη κατάρτιση αλγοριθμικών συναλλαγών ή και χρήση τεχνικών κατάρτισης αλγοριθμικών συναλλαγών σε υψηλή συχνότητα (High Frequency Trading).
- Θεσπίζει μία σειρά οργανωτικές απαιτήσεις για τις ΕΠΕΥ ώστε να ενισχυθεί το πλαίσιο λειτουργίας τους.
- Θεσπίζει ένα νέο εναρμονισμένο πλαίσιο για την παροχή επενδυτικών υπηρεσιών από επιχειρήσεις τρίτων χωρών στην Ε.Ε. με διαφορετική αντιμετώπιση ανάλογα με το εάν οι υπηρεσίες παρέχονται σε ιδιώτες πελάτες ή σε επαγγελματίες.
- Προβλέπει τη δημιουργία νέας υποκατηγορίας τρόπου διαπραγμάτευσης, η οποία ονομάζεται «Αγορά για την ανάπτυξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων» και είναι πολυμερής μηχανισμός διαπραγμάτευσης (ΠΜΔ). Διαχειριστής ενός τέτοιου ΠΜΔ μπορεί να ζητά μία αγορά να καταχωρίζεται ως τέτοια εάν πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις (π.χ. τουλάχιστον 50% των εκδοτών στην αγορά να είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις).

Οι παραπάνω παραπομπές σε βασικούς κανόνες και οδηγίες που το σύνολο της τραπεζικής και επενδυτικής αγοράς καλείται να εφαρμόσει επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την λειτουργία και τα περιθώρια κέρδους που υπάρχουν στον κλάδο του Wealth Management. Σε συνδυασμό και με τους αυστηρότερους νόμους περί Εσόδων από Εγκληματική Δραστηριότητα και Ξεπλύματος Χρήματος αυξάνεται σε μεγάλο βαθμό η γραφειοκρατία, η κυβερνητική εποπτεία και το λειτουργικό κόστος των τραπεζών και επενδυτικών εταιρειών. Επιπλέον η συνεχής εκπαίδευση των επενδυτικών συμβούλων καθίσταται αναγκαία προκειμένου να διαχειριστούν την υψηλότερη νομική ευθύνη που αναλαμβάνουν στα πλαίσια της εργασίας τους.

Για τους επενδυτές πελάτες η βελτίωση της διαφάνειας και η αυστηρότερη νομοθεσία λειτουργίας των επενδυτικών φορέων αυξάνει την ασφάλεια τους από μεγάλες διακυμάνσεις των αγορών προστατεύοντας τα χαρτοφυλάκια τους αλλά και βελτιώνοντας την ποιότητα παροχής επενδυτικών υπηρεσιών καθώς αυξάνεται ο έλεγχος στους φορείς που προσφέρουν επενδυτικές υπηρεσίες. Από την άλλη πλευρά το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών θα είναι ιδιαίτερα δύσκολο να μειωθεί καθώς οι τράπεζες θα προσπαθήσουν να μεταφέρουν στους πελάτες το δικό τους υψηλότερο λειτουργικό κόστος.

Παρόλο που από το 2008 λαμβάνει χώρα μία διαρκής προσπάθεια προστασίας του χρηματοπιστωτικού συστήματος από μία ακόμη μεγάλη κρίση είναι από πολλούς αμφισβητήσιμο στο κατά πόσο η αύξηση του ελέγχου και η αυστηρότερη νομοθεσία περί λειτουργίας της χρηματοπιστωτικής αγοράς μπορεί να εξασφαλίσει ότι δεν θα αντιμετωπίσουμε ξανά μία σοβαρή οικονομική ύφεση. Οι ανησυχίες για την παγκόσμια οικονομία παρά τα νομισματικά μέτρα των κεντρικών τραπεζών παραμένουν και αυξάνουν την απαισιοδοξία για το μέλλον της παγκόσμιας αγοράς. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι wealth managers καλούνται να συνεχίσουν να κάνουν την δουλειά τους και να παράγουν έσοδα για τις εταιρείες τις οποίες εργάζονται.

Κεφάλαιο 5

Οι βασικότερες προκλήσεις και το μέλλον του Wealth Management

Το Wealth Management παραμένει και συνεχίζει να είναι ένας δυναμικός τομέας με πολλές προοπτικές ανάπτυξης στις αναπτυγμένες και πολύ περισσότερο στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο ο βασικότερος λόγος είναι η συνεχής συσσώρευση πλούτου στα χέρια ιδιωτών και η αναζήτηση μέσων και μεθόδων για να τον διαχειριστούν, γεγονός που καθιστά τον κλάδο ως έναν από του πιο υποσχόμενους στον τραπεζικό τομέα.

Παρά όμως τη διαρκή ανάπτυξη του το Wealth Management αντιμετωπίζει ένας πλήθος προκλήσεων που σχετίζονται με τη νομοθεσία, τη δημογραφική εξέλιξη του πλανήτη και την τεχνολογία. Η ανίχνευση και κατανόηση αυτών των προκλήσεων μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία και θέσπιση κατάλληλων εργαλείων που θα βοηθήσουν τις τράπεζες και τις επενδυτικές εταιρείες να προσφέρουν στους

πελάτες τους εξατομικευμένες υπηρεσίες, να τονώσουν τα έσοδα τους και να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος.

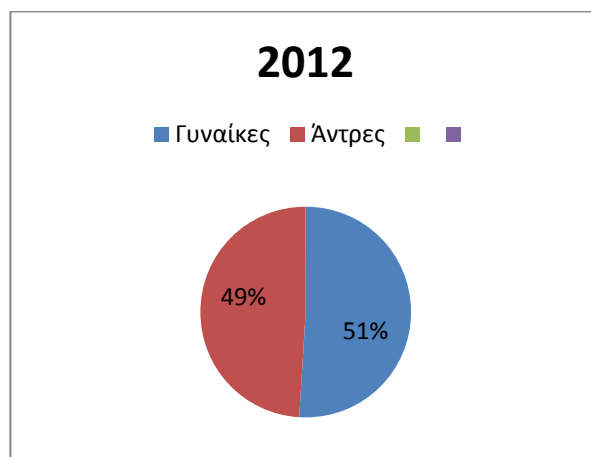
Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε τις βασικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο κλάδος αλλά και τον τρόπο που αυτές συνεισφέρουν στη μελλοντική του εξέλιξη.

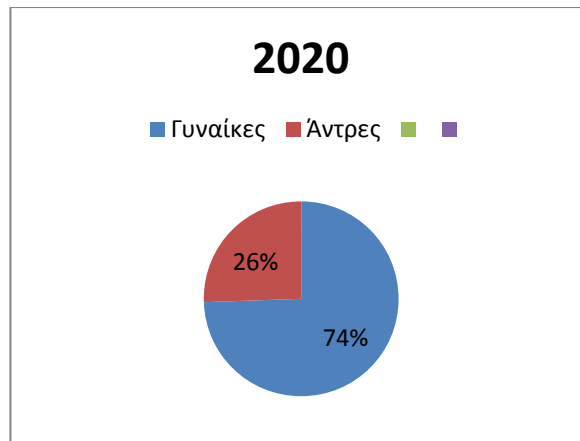
5.1 Δημογραφικές εξελίξεις

Μία από τις βασικότερες δημογραφικές προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει το Wealth Management σήμερα σχετίζεται με τα άτομα που διακρατούν τον πλούτο αλλά και την ηλικία τους. Για πολλές δεκαετίες οι βασικοί πελάτες του κλάδου ήταν άντρες συνταξιούχοι ή σε ηλικία κοντά στην σύνταξη οι οποίοι ενδιαφέρονταν κυρίως για τη δημιουργία επιπλέον εισοδήματος κατά την συνταξιοδότηση.

Όμως με το πέρασμα των χρόνων και τις κοινωνικές εξελίξεις που έλαβαν χώρα τα δεδομένα άλλαξαν όπως και τα άτομα που άρχισαν να διαχειρίζονται τον πλούτο τόσο στο φύλο όσο και στην ηλικία. Με βάση έρευνα του CFA institute (2015) αναδεικνύεται ο ρόλος του γυναικείου φύλου στον καθορισμό των εσόδων των τραπεζών. Στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών οι γυναίκες ελέγχουν 8 τρις δολάρια σε περιουσιακά στοιχεία ενώ το μέγεθος αυτό αναμένεται να ανέλθει σε 22 τρις δολάρια το 2020. Επιπλέον οι γυναίκες ζουν περισσότερο με αποτέλεσμα να κληρονομούν την οικογενειακή περιουσία από τους συζύγους τους ενώ κατά βάση είναι αυτές που λαμβάνουν τις χρηματοοικονομικές αποφάσεις του νοικοκυριού τους.

Έλεγχος του πλούτου των ΗΠΑ, βάσει φύλου





Πηγή: CFA Institute, Wealth Management 2015 and beyond :Trends and Challenges

Πέρα όμως από τις οικογενειακές περιουσίες οι γυναίκες σήμερα εργάζονται , ιδρύουν δικές τους εταιρείες και γίνονται υψηλόβαθμα στελέχη με αποτέλεσμα να δημιουργούν, να αποταμιεύουν προσωπικό πλούτο και να κάνουν τα δικά τους συνταξιοδοτικά πλάνα. Από την άλλη πλευρά οι γυναίκες κατά βάση έχουν μία πιο συντηρητική φύση από τους άντρες με αποτέλεσμα να επιδιώκουν την ασφάλεια σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες επενδυτές. Για το λόγο αυτό τείνουν να κρατούν περισσότερα μετρητά και να επιλέγουν πιο συντηρητικά επενδυτικά πορτοφόλια.

Η δεύτερη σημαντική δημογραφική πρόκληση είναι οι πελάτες οι οποίοι ανήκουν στην λεγόμενη γενιά «GEN Y» δηλαδή αυτοί που γεννήθηκαν την δεκαετία του 1980 έως στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Τα άτομα αυτά στις Ηνωμένες Πολιτείες ελέγχουν περίπου 2 τρις δολάρια ΗΠΑ σε ρευστά διαθέσιμα ενώ αποτελούν μία σημαντική αγοραστική δύναμη η οποία χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό το internet και τα social media ενώ παράλληλα αναζητά πιο εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες.

Αυτή η γενιά αποτελεί τους επενδυτές που επιδιώκουν να αλληλεπιδρούν με τους επενδυτικούς τους συμβούλους με τρόπο που εντάσσει την τεχνολογία και που επιδιώκει να έχει πιο εγωκεντρικό χαρακτήρα προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι προσωπικοί τους στόχοι. Μάλιστα η χρήση της τεχνολογίας τους δίνει τη δυνατότητα της διεξοδικής έρευνας και της χρήσης ταυτόχρονα πολλαπλών πηγών προκειμένου να βρουν λύση και να καλύψουν μία συγκεκριμένη ανάγκη.

Όσον αφορά το επενδυτικό ρίσκο η γενιά αυτή τον αντιλαμβάνεται πρωτίστως από την σκοπιά των αρνητικών δυνητικών εκτιμήσεων παρά από το επίπεδο διακύμανσης που μπορεί να τον χαρακτηρίζει. Συνεπώς οι επενδυτικοί σύμβουλοι οφείλουν να δίνουν έμφαση σε στρατηγικές επενδύσεων που δημιουργούν δικλείδες ασφαλείας σε περιπτώσεις αρνητικών κινήσεων από ότι στα κλασικά χαρτοφυλάκια επενδύσεων που προσβλέπουν στην έλεγχο του κινδύνου μέσα από τη διασπορά.

5.2 Προκλήσεις στην τεχνολογία

Η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας αλλάζει τα δεδομένα παραγωγής, πώλησης και μεταφοράς σε σχεδόν όλους τους κλάδους της οικονομίας. Παράλληλα η άμεση και εύκολη πρόσβαση σε κάθε είδους πληροφόρηση όπως και η διευρυμένη χρήση των «έξυπνων» τηλεφώνων αλλάζουν τα δεδομένα επικοινωνίας μεταξύ των εταιρειών και των πελατών τους. Από την πλευρά τους οι τράπεζες και οι επενδυτικές εταιρείες καλούνται να υιοθετήσουν τις νέες πρακτικές επικοινωνίας και να προσαρμόσουν το σύνολο των λειτουργιών τους στην σύγχρονη ψηφιακή εποχή προκειμένου να χτίσουν τις βάσεις για το άμεσο μέλλον.

Οι HNWIs οι οποίοι είναι σε ηλικία κάτω των 40 απαιτούν από τις τράπεζες που συνεργάζονται να έχουν τηλεφωνικές εφαρμογές ώστε να έχουν άμεση πρόσβαση στο χαρτοφυλάκιο τους και στους λογαριασμούς τους. Μάλιστα πλέον η ανάγκη αυτή είναι τόσο μεγάλη ώστε το 80% αυτής της κατηγορίας πελατών να δηλώνουν ότι θα άφηναν την φίρμα wealth management που συνεργάζονται εάν αυτή δεν παρείχε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ψηφιακών καναλιών.¹²

Για το παραπάνω λόγο οι περισσότερες τράπεζες βελτιώνουν τις ηλεκτρονικές πλατφόρμες που διαθέτουν ώστε οι πελάτες να μπορούν να εξυπηρετούνται μόνοι τους σε ένα ευρύ φάσμα επενδυτικών λειτουργιών. Μάλιστα στις Η.Π.Α αρχίζουν να εμφανίζονται start-up επενδυτικές εταιρείες οι οποίες προσφέρουν επενδυτικές υπηρεσίες αποκλειστικά on line. Παρέχουν στους πελάτες τους πρόσβαση σε ένα μεγάλο αριθμό επενδυτικών προϊόντων ενώ αν αυτοί επιθυμούν κάποια συμβουλή αυτή γίνεται σε περιβάλλον «chat» με κάποιον επενδυτικό σύμβουλο. Το βασικό πλεονέκτημα για αυτές τις εταιρείες είναι τα χαμηλά λειτουργικά κόστη ενώ για τους πελάτες οι χαμηλότερες προμήθειες ανά συναλλαγή.

Παρόλο βέβαια που οι παραπάνω τάσεις στο μέλλον θα κερδίζουν συνεχώς έδαφος μία έρευνα της εταιρείας Ernst & Young που έλαβε χώρα το 2014 δείχνει κάτι ιδιαίτερα ενδιαφέρον. Ενώ οι πελάτες των περισσότερων τραπεζών χρησιμοποιούν τα ψηφιακά κανάλια σε μεγάλο ποσοστό προκειμένου να βλέπουν πληροφορίες σχετικά με τα υπόλοιπα των λογαριασμών τους και την αποτίμηση του χαρτοφυλακίου τους, δεν διαφαίνεται στο άμεσο μέλλον, δηλαδή σε τρία με πέντε χρόνια, ιδιαίτερη αλλαγή όσον αφορά τις συναλλαγές που λαμβάνουν χώρα στα ψηφιακά κανάλια σε σχέση με σήμερα. Ο πελάτες που σε ποσοστό 57% χρησιμοποιούσαν τα ψηφιακά κανάλια για να κάνουν συναλλαγές όπως μεταφορές χρημάτων και αγορές επενδυτικών προϊόντων, με βάση τη δικιά τους αντίληψη, θεωρούν ότι αυτό το ποσοστό θα παραμείνει το ίδιο ενώ υπάρχει πολύ μικρό ενδιαφέρον για αλληλεπίδραση με τα κοινωνικά δίκτυα, μόλις 20% σε τρία χρόνια από 18% που ήταν το 2014. Οι μοναδικές δραστηριότητες που παρουσιάζουν αύξηση ενδιαφέροντος από τους πελάτες να γίνονται σε μεγαλύτερο βαθμό ηλεκτρονικά είναι το άνοιγμα των λογαριασμών από 40% το 2014 σε 47% στο άμεσο μέλλον και η πρόσβαση σε έρευνες και επενδυτικές συμβουλές από 50% σε 58%.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ενώ η τεχνολογία εξελίσσεται και τείνει να αλλάξει τα δίκτυα διανομής επενδυτικών υπηρεσιών οι τράπεζες δεν θα πρέπει να

¹² World Wealth Report 2014, Capgemini and RBC Wealth Management.

υπερεκτιμήσουν και να επικεντρωθούν αποκλειστικά στα ψηφιακά κανάλια διανομής καθώς στο άμεσο μέλλον οι προσωπικές συναλλαγές δεν πρόκειται να χάσουν έδαφος. Διαφαίνεται ότι τουλάχιστον προσωρινά η χρήση της τεχνολογίας και των ψηφιακών καναλιών έρχεται να διευκολύνει και να εμπλουτίσει τις διαπροσωπικές σχέσεις και όχι να τις αντικαταστήσει.

5.3 Ο ρόλο των ρυθμιστικών αρχών.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφερθήκαμε εκτενώς στο ρόλο των ρυθμιστικών αρχών στη διαμόρφωση της λειτουργίας των τραπεζών και των επενδυτικών εταιρειών. Ο άμεσος αντίκτυπος του αυστηρότερου πλαισίου λειτουργίας τους είναι το υψηλότερο λειτουργικό κόστος αλλά και η επικράτηση σε ένα πιο σύνθετο οικονομικό περιβάλλον.

Μάλιστα για τις εταιρείες wealth management οι προκλήσεις αυτές είναι μεγαλύτερες και κυρίως για τις εταιρείες private banking, λόγω του πελατολογίου στο οποίο απευθύνονται ,δηλαδή τους HNWI's , το εύρος των υπηρεσιών και προϊόντων που διανέμουν αλλά και για τις σχέσεις εμπιστοσύνης που προσπαθούν να χτίζουν με τους πλούσιους πελάτες τους.

Παρακάτω αναφέρουμε τους βασικότερους τομείς στους οποίους αναμένεται να δοθεί το μεγαλύτερο βάρος από την πλευρά των ρυθμιστικών αρχών

- Προστασία των πελατών μέσα από την ανάπτυξη συγκεκριμένου πλαισίου σχετικά με τη δημιουργία πωλήσεων. Μάλιστα δίνεται μεγάλη σημασία στην παροχή επενδυτικών συμβουλών σε ευάλωτες ομάδες όπως οι ηλικιωμένοι ή επενδυτές για πρώτη φορά.
- Χρηματοπιστωτικά προϊόντα. Πλέον στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος και του αυστηρότερου ελέγχου είναι ένας μεγάλος αριθμός προϊόντων που σχετίζεται με τον πιστωτικό, επιτοκιακό ή συστημικό ρίσκο που περιλαμβάνουν.
- Σύγκρουση συμφερόντων. Θέματα που άπτονται της σύγκρουσης συμφερόντων βρίσκονται στο επίκεντρο των ρυθμιστικών αρχών προκειμένου να διασφαλίζεται το συμφέρον των πελατών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι περιπτώσεις προμηθειών που χρεώνονται σε πελάτες και τα συστήματα ανταμοιβής των επενδυτικών συμβούλων.
- Προστασία των δεδομένων πελατών. Η συγκεκριμένη κατηγορία έχει δυο πτυχές. Η πρώτη είναι η προστασία των προσωπικών πληροφοριών των πελατών από κοινή χρήση με outsourcing εταιρείες αλλά και η προστασία από ηλεκτρονικές επιθέσεις που σαν στόχο έχουν την αφαίρεση κεφαλαίων. Μάλιστα οι ηλεκτρονικές επιθέσεις τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πιο συχνές όχι μόνο στον κλάδο του wealth management αλλά και στον εμπορικό και ιατρικό-φαρμακευτικό κλάδο με άμεσο αντίκτυπο στη φήμη των εταιρειών.

5.4 Αναζήτηση νέων κερδοφόρων αγορών.

Η αύξηση των HNWIs πελατών στις αναπτυσσόμενες οικονομίες όπως η Ασία και η Λατινική Αμερική, σε συνδυασμό με το αυστηρότερο νομοθετικά ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας των εταιρειών wealth management στο δυτικό κόσμο, αναγκάζουν αρκετές πολυεθνικές τράπεζες να φεύγουν οριστικά από μη στρατηγικές αγορές προκειμένου να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος και να εξασφαλίσουν τις κεφαλαιακές απαιτήσεις όπως αυτές καθορίζονται νομοθετικά.

Ενώ κάθε εταιρεία έχει διαφορετικά κριτήρια και στρατηγικές στόχους που καθορίζουν την επανεξέταση των γεωγραφικών περιοχών που δραστηριοποιούνται ο βασικός στόχος κάθε εταιρείας είναι κοινός: Να επιτύχει συνεχή ανάπτυξη και κερδοφορία στις αγορές που επιλέγει να λειτουργεί. Για το λόγο αυτό παρακολουθούμε παγκόσμιες φίρμες στο wealth management να προχωρούν σε πώληση των εργασιών τους σε αγορές στις οποίες δεν προβλέπουν περαιτέρω ανάπτυξη και κερδοφορία.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις αναπτυσσόμενες οικονομίες οι οποίες σε σχέση με τον αναπτυσσόμενο κόσμο παρουσιάζουν θετικούς δείκτες οικονομικής ανάπτυξης ενώ παράλληλα παρουσιάζουν μία αύξηση στον αριθμό των HNWIs. Βέβαια η επιτυχή λειτουργία καθιστά αναγκαία την υιοθέτηση της τοπικής κουλτούρας και την αξιοποίηση εργατικού δυναμικού που γνωρίζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων αγορών.

5.5 Το μέλλον του Wealth Management

Λαμβάνοντας υπόψη τις προκλήσεις που σήμερα αντιμετωπίζει το wealth management μπορούμε να δούμε πώς θα διαμορφωθεί το μέλλον του συγκεκριμένου κλάδου.

Αναμφισβήτητα η τεχνολογία θα υπερισχύει σε κάθε φάσμα της λειτουργίας του. Οι τράπεζες θα είναι πρωτίστως τεχνολογικοί οργανισμοί, δευτερευόντως διαχειριστές κεφαλαίων και τρίτον πιστωτικοί οργανισμοί. Η διευρυμένη χρήση των ψηφιακών καναλιών θα επιτρέψει μια συνεχή αλληλεπίδραση με τους πελάτες τους τόσο για την εξυπηρέτησή τους όσο και για την ενημέρωσή τους.

Στην αυξημένη χρήση της τεχνολογίας συντελεί και το γεγονός οι εύρωστοι πελάτες χρησιμοποιούν την τεχνολογία όλο και περισσότερο στις καθημερινές τους συνήθειες. Επίσης ένα ποσοστό περίπου 20% των HNWIs πελατών εργάζεται στο χώρο της τεχνολογίας με συνέπεια να είναι απόλυτα εξοικειωμένος με την χρήση smart phones και tablets ενώ επιζητά την εφαρμογή αυτών των μεθόδων και από τις τράπεζες ή της επενδυτικές εταιρείες με τις οποίες συνεργάζεται. Οι οργανισμοί που δεν μπορούν να προσφέρουν ευελιξία στα κανάλια επικοινωνίας και συναλλαγών θα χάσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς.

Η τεχνολογία επίσης θα δώσει την ευκαιρία και σε μικρότερες εταιρείες που εφαρμόζουν τεχνολογικά εξελιγμένα συστήματα να ανταγωνιστούν μεγάλες

παγκόσμιες τράπεζες που είναι πιο αργές στην υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας. Ο τεχνολογικός αυτός ανταγωνισμός σε συνδυασμό με τη μείωση του λειτουργικού κόστους που θα αποφέρει η χρήση της τεχνολογίας θα έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση των προμηθειών που σχετίζονται με τα επενδυτικά προϊόντα και διαχείρισης χαρτοφυλακίου.

Οι τράπεζες στρατηγικά αναμένεται να επικεντρωθούν περισσότερο στους mass affluent πελάτες μεγαλώνοντας το εύρος των πελατών στο οποίο απευθύνονται ενώ οι εταιρείες private banking θα επικεντρωθούν περισσότερο στο είδος των πελατών με τους οποίους επιθυμούν οι ίδιες να συνεργαστούν. Σε αυτό άλλωστε συντελεί και το αυστηρότερο νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με το ξέπλυμα χρήματος αλλά και των αυξημένων μέτρων περί δέουσας επιμέλειας που αυξάνει το κόστος διατήρησης πολύ πλούσιων πελατών. Η προσφορά από τις τράπεζες ολοκληρωμένων τραπεζικών συναλλαγών που σχετίζονται με κάθε φάσμα των χρηματοοικονομικών αναγκών τους θα επιτρέπει τη δημιουργία μακροχρόνιων και στενών διαπροσωπικών σχέσεων με το πελατολόγιο τους.

Ταυτόχρονα η χρήση μεγάλου φάσματος πληροφόρησης και η χρησιμοποίηση αλγορίθμων που χρησιμοποιούν δεδομένα και ιστορικά στοιχεία θα δίνει τη δυνατότητα προσφοράς προσωποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών με αποτέλεσμα την εξυπηρέτηση των ιδιαίτερων αναγκών του κάθε πελάτη. Επιπλέον, με την αξιοποίηση και ανάλυση των δεδομένων των πελατών θα γίνεται δυνατός ο έλεγχος της συμπεριφοράς τους με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται υψηλό επίπεδο διατήρησης πελατών και η αναγνώριση των τάσεων της αγοράς, γεγονός που μεταφράζεται σε δυνατότητες εσόδων εκατομμυρίων δολαρίων με ταυτόχρονο περιορισμό κόστους.

Όσον αφορά το ρόλο των επενδυτικών συμβούλων δεν διαφαίνεται να υπάρχει περιορισμός του ρόλου τους καθώς ο πελατοκεντρικός χαρακτήρας του wealth management απαιτεί την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και κυρίως σχέσεων εμπιστοσύνης. Προβλέπουμε όμως ότι οι πελάτες θα επιδιώκουν να λαμβάνουν μεγαλύτερο ρόλο στην ανάπτυξη του χαρτοφυλακίου τους και την επιλογή των προϊόντων. Σε αυτό συντελεί και η έλλειψη εμπιστοσύνης που έχει δημιουργηθεί για τον συγκεκριμένο κλάδο ιδίως από το 2008 και μετά. Συνεπώς οι πελάτες στην αρχή της συνεργασίας με τον επενδυτικό σύμβουλο θα λαμβάνουν κυρίως αυτοί τις αποφάσεις και στη συνέχεια με το κτίσιμο της σχέσης και με τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης θα παραχωρούν την διαχείριση στον επενδυτικό σύμβουλο.

Για την ενίσχυση του ρόλου τους και την προσφορά ποιοτικότερων υπηρεσιών που προσθέτουν αξία στη συνολική σχέση με τον πελάτη και για τις οποίες είναι πιο εύκολο για τον ίδιο να δεχτεί το κόστος υπηρεσίας, οι τράπεζες θα συνεχίσουν να επικεντρώνονται στις υπηρεσίες του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού (financial planning). Σκοπός των εργαλείων αυτών θα είναι όχι μόνο η παροχή επενδυτικών προτάσεων αλλά η προσφορά ολοκληρωμένων λύσεων που καλύπτουν όλο το φάσμα τις προσωπικής ζωής των πελατών. Προς την ίδια κατεύθυνση κινείται και η βελτιστοποίηση των εργαλείων διαχείρισης δεδομένων πελατών (Customer Relationship Management Systems) τα οποία θα είναι ένας πολύτιμος συνεργάτης στο έργο των χρηματοοικονομικών συμβούλων.

Το οικονομικό περιβάλλον στην επόμενη δεκαετία περιμένουμε να είναι περισσότερο σύνθετο και αβέβαιο. Οι επενδυτές θα έχουν να αντιμετωπίσουν χαμηλότερα επίπεδα επιτοκίων, πληθωρισμού και οικονομικής ανάπτυξης ενώ αναμένεται οι αγορές να χαρακτηρίζονται από υψηλότερες διακυμάνσεις. Το κλίμα αυτό επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις στρατηγικές επενδύσεων των εταιρειών wealth management και των προϊόντων που συνοδεύουν αυτές. Στο μέλλον οι επενδυτικοί σύμβουλοι προκειμένου να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη των πελατών τους θα πρέπει στις αναλύσεις τους να λαμβάνουν υπόψη τους πολύ περισσότερα πιθανά αρνητικά σενάρια τα οποία ενδέχεται να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στα χαρτοφυλάκια των πελατών τους. Οι επενδυτικές φίρμες και οι τράπεζες θα πρέπει να αναπτύξουν νέα προϊόντα διαχείρισης των ρευστών διαθέσιμων όπως και προϊόντα τα οποία από τη φύση τους θα έχουν βραχυχρόνιο επενδυτικό ορίζοντα. Όσον αφορά τις πιο μακροχρόνιες τοποθετήσεις τα δομημένα προϊόντα θα κερδίζουν έδαφος καθώς επιτρέπουν σε έναν επενδυτή να λαμβάνει θέση «στοιχήματος» σε ένα μακροοικονομικό δεδομένο για την επίτευξη υψηλότερων αποδόσεων ενώ παράλληλα προστατεύεται σε περίπτωση αρνητικών αποδόσεων.

Είναι σαφές από τα παραπάνω ότι ο κλάδος του wealth management προκειμένου να συνεχίσει να έχει κυρίαρχο ρόλο στον τραπεζικό κλάδο οφείλει να αλλάξει και να προσαρμοσθεί στα νέα δεδομένα της τεχνολογίας. Άλλωστε οι αλλαγές αυτές στην ουσία αποτελούν απαιτήσεις των ίδιων των πελατών που συνεργάζονται μαζί τους και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του μακροοικονομικού περιβάλλοντος. Οι οργανισμοί που δεν θα μπορέσουν να αλλάξουν κινδυνεύουν να μείνουν πίσω και να χάσουν την κυρίαρχη θέση που κατέχουν σήμερα ενώ ταυτόχρονα ο ανταγωνισμός σε όλα τα επίπεδα θα είναι μεγάλος με νέους παίχτες να μπαίνουν στην αγορά. Για όλους τους παραπάνω λόγους η καινοτομία, η ευελιξία και προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα είναι και θα συνεχίσουν να είναι βασικοί στρατηγικοί στόχοι των εταιρειών wealth management.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Συμπεράσματα

Στη διατριβή αυτή προσπαθήσαμε να προσεγγίσουμε την υπηρεσία wealth management τόσο από την σκοπιά των ίδιων των εταιρειών που προσφέρουν τη συγκεκριμένη υπηρεσία όσο και από την πλευρά των πελατών. Βασικό στοιχείο που εξυπηρετεί τις εταιρείες wealth management να καθορίσουν τους στόχους τους είναι η κατηγοριοποίηση των πελατών στους οποίους απευθύνονται. Πέρα από τους πολύ πλούσιους πελάτες η πλειοψηφία των πελατών ανήκει στην κατηγορία των HNWI's οι οποίοι έχουν ρευστά περιουσιακά στοιχεία από 1 έως 5

εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ και στους εύρωστους πελάτες με περιουσιακά στοιχεία από 500 χιλιάδες έως 1 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ.

Ενώ το private banking επικεντρώνεται στους HNWI για την επίτευξη εσόδων οι εμπορικές τράπεζες απευθύνονται σε μεγαλύτερη γκάμα πελατών εκμεταλλεόμενες το δίκτυο πωλήσεών τους. Από τη μία πλευρά μέσω των προσωπικών επενδυτικών συμβούλων και των συμβούλων διαχείρισης περιουσίας προσφέρουν εξατομικευμένες προτάσεις στους ενδιαφερομένους πελάτες ενώ παράλληλα μέσω τυποποιημένων υπηρεσιών και προϊόντων απευθύνονται σε πελάτες με μικρότερες σε μέγεθος καταθέσεις και επενδυτικά χαρτοφυλάκια. Ο προσανατολισμός σε αυτήν την κατηγορία πελατών προσφέρει τη δυνατότητα αξιοποίησης μεγαλύτερης βάσης πελατών και νέων πηγών εσόδων κυρίως στο τομέα των επενδυτικών και ασφαλιστικών προϊόντων.

Πέρα όμως από την αξιοποίηση του υπάρχοντος πελατολογίου η αύξηση των εσόδων απαιτεί στρατηγικές κινήσεις που αφορούν τρεις βασικούς πυλώνες:

α) Την σωστή αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού σε συνδυασμό με τη συνεχή εκπαίδευσή του και την προσφορά κινήτρων με προγράμματα επιβράβευσης και προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης.

β) Επικέντρωση των στρατηγικών marketing όχι μόνο στη διατήρηση του υπάρχοντος χαρτοφυλακίου και στην ανεύρεση νέων πελατών αλλά και στη δημιουργία ενός ισχυρού brand με ταυτότητα και προσανατολισμό σε συγκεκριμένο πελατολόγιο ακόμα και αν η τράπεζα πρέπει να αρνηθεί τη συνεργασία με ορισμένους πελάτες.

γ) Την ύπαρξη ευελιξίας στη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής και την χρήση λειτουργικών συστημάτων που ανά πάσα στιγμή μπορούν να υπολογίσουν τα περιθώρια κέρδους που έχουν ανά πελάτη και ανά κατηγορία προϊόντων.

Πέρα όμως και από τις προκλήσεις εσωτερικής οργάνωσης που μπορεί να έχει μία τράπεζα υπάρχουν και οι εξωτερικές προκλήσεις όπως οι χρηματοπιστωτικές κρίσεις, η εξέλιξη της τεχνολογίας και οι δημογραφικές εξελίξεις που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την εξέλιξη και την κερδοφορία των υπηρεσιών wealth management. Το χρηματοοικονομικό περιβάλλον στο μέλλον θα είναι περισσότερο αβέβαιο με πολύ πιο μεγάλες διακυμάνσεις και μικρότερα ποσοστά οικονομικής ανάπτυξης ενώ ταυτόχρονα οι πελάτες γίνονται πιο ενημερωμένοι, δύσπιστοι απέναντι στο τραπεζικό σύστημα και πιο απαιτητικοί. Για όλους αυτούς τους λόγους αναμένουμε στο μέλλον μια μεγαλύτερη συμμετοχή των πελατών στις επενδυτικές τους αποφάσεις σε σημείο που ο ρόλος του επενδυτικού συμβούλου να περιορίζεται στην παρακολούθηση και μόνο ενός επενδυτικού χαρτοφυλακίου. Παράλληλα επενδυτικά προϊόντα τα οποία βάσει της εσωτερικής τους λειτουργίας του

λαμβάνουν υπόψη τις διακυμάνσεις της αγοράς και σκοπό έχουν να προστατεύουν τους επενδυτές από αυτές θα κερδίζουν συνεχώς έδαφος στις προτιμήσεις των πελατών.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία επιβεβαιώνουν τη μεγάλη δυναμική που έχει ο κλάδος του wealth management και που τον καθιερώνουν ως ένα από τους πιο υποσχόμενους ως προς την κερδοφορία στον τραπεζικό χώρο. Τόσο όμως οι προκλήσεις όσο και ο ανταγωνισμός είναι και θα συνεχίσουν να είναι μεγάλοι καθώς νέοι «παίχτες», με εξειδίκευση στην τεχνολογία, θα εμφανίζονται στην αγορά. Για τις μεγάλες τράπεζες στην αγορά, η προσαρμογή στο νέο οικονομικό περιβάλλον δεν είναι από μόνη της αρκετή. Εάν επιθυμούν να διατηρήσουν την ηγετική τους θέση οφείλουν να επενδύσουν στην καινοτομία μέσω της ανάπτυξης εσωτερικών δομών και συστημάτων που βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ανάπτυξη προϊόντων που ταιριάζουν στις απαιτήσεις της νέας γενιάς επενδυτών.

Ξένη Βιβλιογραφία

A.Gupta, 2010,"Financial crisis enforcing global banking reforms", Business Strategy Series

Al – Hawari, M., Ward, T and Newby, L., 2009, The relationship between service quality and retention within the automated and traditional contexts of retail banking, Journal of Service Management

Andreas Leverin Veronica Liljander, 2006,"Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?", International Journal of Bank Marketing

Anna Omarini, 2005, Private Banking in Europe – Getting Clients & Keeping Them! , RePEc

Becker Bo, Ivashina V., 2015, Reaching for Yield in the Bond Market, The Journal of Finance

Brian Lincoln, Bob Heffernan, 2007, Building client advocacy: New opportunities for wealth management firms, IBM Institute for Business Value

Capgemini and RBC Wealth Management, 2014, World Wealth Report 2014

Capgemini, 2015, Top trends in wealth management in 2016

Chorafas Dimitris, 2006, Wealth Management: Private Banking, Investment Decisions and Structured Products

Chris Pitts, 2014, The Future of Wealth Management, CFA Institute

Cohen and Mazzeo, 2010, Investment strategies and market structure: an empirical analysis of bank branching decisions, Journal of Financial Services Research

Craig Anthony Zabala Jeremy M. Josse , 2014,"Shadow credit and the private, middle market", The Journal of Risk Finance

Credit Suisse, 2015, Global Wealth Report 2015

Customers Work, AIS Electronic Library (AISeL)

David Maude, 2006, Global Private Banking and Wealth Management: The New Realities, John Wiley and Sons

EY, 2014, Closing the Gap: 2014 Wealth Management Survey

EY, 2015, Wealth Management Benchmark 2014

Gauthier Vincent, Jared Goldstein, Sean Cunniff, 2015, 10 Disruptive Trends in Wealth Management, Deloitte Development LLC.

Ghimire Rabindra, Bancassurance: A Tool of Integrating Insurance and Banking Industries, Mirmire Monthly 344

Heena Mehta, Sumit Chugh, Bhaskar Sriyapureddy, 2016, Top 10 Trends in Wealth Management in 2016, CapGemini

Jarrad Harford, Vahap B.Uysal, 2014, Bond market access and investment, Journal of Financial Economics

John Ginovsky, 2014, Wealth Management for the Many, ABA Banking Journal

Kimberly Hedley, John White, Cormac Petit dit de la Roche, Sunny Banerjea, 2006, "Banking 2015: a classic strategy battle of scale vs. focus", Strategy & Leadership

KPMG, 2011, Basel III: Issues and Implications, www.kpmg.com

Laura Spierdijk, Zaghum Umar, 2015, Stocks, bonds, T-bills and inflation hedging: From great moderation to great recession, Journal of economics and Business

Malte Dous, Harald Salomann, Lutz Kolbe, Walter Brenner, 2005, Knowledge Management Capabilities in CRM: Making Knowledge For, From, and About

Mark D. Uncles Grahame R. Dowling Kathy Hammond, 2003, "Customer loyalty and customer loyalty programs", Journal of Consumer Marketing

Mullen, David J., 2013, The Million Dollar Financial Services Practices: A Proven System for Becoming a top Producer, AMACOM

Oliver Wyman, 2014, The Future of European Wealth Management: Imperatives for Success, J.P Morgan Asset Management

Peter W. Turnbull Theofanis Moustakatos, 1996, "Marketing and investment banking II: relationships and competitive advantage", International Journal of Bank Marketing.

PWC, 2012, Top Issues Facing Asset Managers, www.pwc.com/us/assetmanagement

R.P. Pradhan, D.B. Zaki, R.P. Maradana, S. Dash, M. Jayakumar, D. Chatterjee, 2015, Bond market development and economic growth: The G-20 experience, Tekhne

Ruben Mangold, 2013, Determinants of bank advisors revenues, International Journal of Productivity and Performance Management.

Santiago Carbó-Valverde, Harald A. Benink, Tom Berglund, Clas Wihlborg, 2015, "Regulatory

Scott Welch, 2010, When wealth management met 2008: Now what? The Journal of Wealth Management.

Sebastian Dovey, 2013, The Future of Wealth Management: Thinking about the Next 20 Years, CFA Institute

T. Robinson, 2015, Wealth Management 2015 and Beyond: Trends and Challenges, CFA Institute

T.J. Sherwood, 1995, "Executive forum: private banking in Europe", International Journal of Bank Marketing

Teodoro D. Cocca & Hans Geiger, 2007, The International Private Banking Study 2007, Swiss Banking Institute, University of Zurich

W.Scott Frame, Lawrence J. White, 2013, Technological Change, Financial Innovation, and Diffusion in Banking, The Oxford Handbook of Banking, 2nd edition

Wealth Management Benchmark 2014, 2015, Global Markets – EY Knowledge, www.ey.com

Werner De Bondt, (2010), "The crisis of 2008 and financial reform", Qualitative Research in Financial Markets

Ελληνική Βιβλιογραφία

N. Τραυλός, Π. Αβραμίδης, 2013, Βασιλεία III : Επιπτώσεις στην ανάπτυξη και στο τραπεζικό σύστημα

<http://www.hcmc.gr/el/mifid-ii-mifir>, Ελληνική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς

Ευρωπαϊκή επιτροπή,2011,Οδηγία του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και του συμβουλίου για τις αγορές χρηματοπιστωτικών μέσων και την κατάργηση της οδηγία 2004/39/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου