

Σύνθετη αντιμετώπιση στη διαχείριση προβληματικών δανείων

Άρθρο του κ. Ανδρέα Αθανασόπουλου, Γενικού Διευθυντή Λιανικής Τραπεζικής της Εθνικής Τράπεζας, στο «EFMA Journal» (τεύχος Μαΐου-Ιουνίου 2013)

Ο Ανδρέας Αθανασόπουλος, Γενικός Διευθυντής Λιανικής Τραπεζικής της Εθνικής Τράπεζας, επισημαίνει ορισμένες βασικές στρατηγικές που εξασφαλίζουν τα καλύτερα αποτελέσματα κατά τη διαχείριση προβληματικών δανείων.

Από το 2008 και μετά, η διαχείριση δανείων, ιδίως των δανείων προς φυσικά πρόσωπα και μικρές επιχειρήσεις, έχει αποδειχτεί δύσκολο εγχείρημα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τόσο οι τράπεζες όσο και οι πελάτες βρέθηκαν στη δίνη τριών δυσμενών παραγόντων:

1. Την εξελισσόμενη οικονομική κρίση που περιορίσε τη δυνατότητα των πελατών να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους,
2. Τη μείωση της μόχλευσης των χαρτοφυλακίων, η οποία μείωσε τα έσοδα που στηρίζουν τις προβλέψεις,
3. Την αδυναμία των αποθεμάτων ιδίων κεφαλαίων να καλύψουν τη χιονοστιβάδα των δανείων σε καθυστέρηση.

Τα προβληματικά δάνεια δεν επηρεάζουν μόνο το τραπεζικό σύστημα αλλά ολόκληρη την οικονομία και την κοινωνία. Οι επιπτώσεις για την οικονομική ανάκαμψη είναι σοβαρές, δεδομένου ότι όσοι έχουν περιέλθει σε αδυναμία πληρωμής αποσύρονται σταδιακά στο περιθώριο της οικονομικής δραστηριότητας. Πρόκειται για ένα θέμα που έχει επισημανθεί σε όλες τις οικονομίες που αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα χρέους στην πραγματική οικονομία. Η λύση του προβλήματος αυτού δεν είναι απλή, και η φύση του έχει διάφορες εκφάνσεις: στην πολιτική, την οικονομία, τους λειτουργικούς κινδύνους τραπεζών, τη διαχείριση πιστωτικού κινδύνου και την επενδυτική τραπεζική. Παρακάτω, θα αναπτύξω ορισμένες επιχειρηματικές και λειτουργικές πτυχές του προβλήματος.

Προβλέποντας τον μακροοικονομικό κύκλο στη διαδικασία αναδιάρθρωσης χρέους

Πρέπει να συνειδητοποιήσουμε ότι κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης οι επισφάλειες γίνονται «διπλά επισφαλείς». Επομένως, κατά την αξιολόγηση του βαθμού και της έντασης της δυσχέρειας αποπληρωμής πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η πορεία της οικονομίας και η προοπτική ανάκαμψης. Δεν υπάρχει λόγος να αναμένουμε ταχεία ανάκτηση των δανείων όταν βαθαίνει η ύφεση. Επίσης δεν ωφελούν οι προσπάθειες για αύξηση της ανάκτησης οφειλών την ίδια στιγμή που η αγορά ακινήτων βρίσκεται σε πτωτική πορεία. Συνεπώς, η διαχείριση επισφαλειών και καθυστερήσεων αποτελεί πρόβλημα συγχρονισμού μεταξύ της πραγματικής οικονομίας και των προοπτικών της πελατείας.

Αναλυτική εκτίμηση της κατάστασης του πελάτη

Μία νέα στρατηγική κατηγοριοποίησης είναι αναγκαία. Οι τράπεζες θα πρέπει να κατηγοριοποιούν τους πελάτες βάσει των σημερινών και όχι των παλαιών δεδομένων. Η κατηγοριοποίηση θα πρέπει να χρησιμοποιείται τόσο για την εκτίμηση της βέλτιστης πρότασης προς τους πελάτες, όσο και για τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας. Η κατηγοριοποίηση πρέπει να είναι πολυσύνθετη, αλλά και με δυνατότητα υλοποίησης. Ο χρόνος είναι μία από τις βασικές μεταβλητές, αφού όσο συντομότερα επέμβεις σε πιστοδοτούμενο πελάτη, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα να διατηρήσεις το δάνειο «ζωντανό».

Είναι επίσης σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι συνολικές δυνατότητες του πελάτη, αλλά και το επίπεδο των σημερινών και μελλοντικών ταμειακών ροών, προκειμένου να καταλή-

ξουμε σε σωστή αξιολόγηση και προσαρμογή του δανείου. Οι εξασφαλίσεις πρέπει να αυξηθούν. Σε περιόδους κρίσης δεν αναμένεται να εξοφλούνται τα δάνεια από τις εξασφαλίσεις τους· εντούτοις, οι εξασφαλίσεις είναι απαραίτητες για τους σκοπούς του σχηματισμού προβλέψεων και της ηθικής δέσμευσης των πελατών. Επομένως οι πελάτες επιτυγχάνουν τις καλύτερες συμφωνίες όταν συνεργασθούν με τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση απαιτήσεων.

Καλό είναι να προωθούνται οι διακανονισμοί και οι στρατηγικές εξόδου από δανειακές υποχρεώσεις όταν ο πελάτης επιθυμεί να τακτοποιήσει τις οφειλές του, έστω με μικρές διορθωτικές ρυθμίσεις. Όσοι προσπαθούν να εξοφλήσουν οφειλές αλλά αδυνατούν να το καταφέρουν, δεν πρέπει να τιμωρούνται. Δεν υπάρχει λόγος να εξαντλήσουμε τις δυνατότητες αναδιάρθρωσης του πελάτη, την στιγμή που η οικονομική κρίση μπορεί να συνεχισθεί για μεγαλύτερο χρόνο απ' όσο αναμέναμε αρχικά.

Γενικά, είναι σημαντικό να διατηρούμε ζωντανό το κοινωνικό πρόσωπο της τράπεζας, παρά το κόστος που αυτό συνεπάγεται. Όταν επανεξετάζονται οι υποθέσεις δανείων, πρέπει να επιδεικνύεται ευαισθησία προς τους πελάτες που πράγματι βρίσκονται σε δυσχερή κατάσταση. Παρά τις δυσκολίες, η τράπεζα πρέπει να διατηρεί το κοινωνικό της πρόσωπο και τις κοινωνικές της αξίες, στέλνοντας μήνυμα δίκαιης μεταχείρισης τόσο προς τους υπαλλήλους όσο και προς τους πελάτες.

Κανάλια επικοινωνίας και ανθρώπινο δυναμικό

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του προβλήματος απαιτείται ένα διαφορετικό στελεχιακό δυναμικό. Στο σημείο αυτό, υπάρχουν ορισμένες κινήσεις που μπορούν να εξασφαλίσουν θετικά αποτελέσματα:

- Να δοθούν κίνητρα προκειμένου να οδηγηθεί το σύστημα προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση. Τα κίνητρα πρέπει να είναι σαφή και να ανταμείβουν τη συνεισφορά του προσωπικού σε κάθε επίπεδο του συστήματος.
- Η στοχοθεσία πωλήσεων δεν πρέπει να συνοδεύεται από υπερβολικό ποσοστό εγκρίσεων: οι ρυθμίσεις των δανείων σε καθυστέρηση να είναι τόσες όσες χρειάζονται για τη στήριξη των πελατών και της κερδοφορίας της τράπεζας.
- Το λειτουργικό κόστος αναμένεται αυξημένο, καθώς οι ρυθμίσεις δανείων συνεπάγονται αυξημένο κόστος σε σχέση με τη συνήθη διαδικασία δανειοδότησης. Έχει διαπιστωθεί ότι η διαδικασία ρύθμισης δανείων απαιτεί 45% έως 75% περισσότερο χρόνο απ' όσο μία συνήθης απόφαση πιστοδότησης και εκταμίευσης.
- Να μην υποτιμάται το γεγονός ότι οι υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και διαπραγματεύονται μαζί τους είναι και οι ίδιοι πελάτες και σε ορισμένες περιπτώσεις σε δυσχερέστερη κατάσταση από αυτούς. Αν και η κατανόηση και η συμπόνια αποτελούν θετικές έννοιες στο μάρκετινγκ, στον συγκεκριμένο τομέα είναι επιθυμητό οι υπάλληλοι να επιδεικνύουν πιο ουδέτερη στάση. Όσοι είναι στην πρώτη γραμμή παίζουν ζωτικό ρόλο στις συζητήσεις και διαπραγματεύσεις.
- Να αξιοποιούνται μόνο οι πιο πεπειραμένοι υπάλληλοι χορηγήσεων στις διαπραγματεύσεις με τους πελάτες. Τα στελέχη πιστοδοτήσεων συνήθως δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Όταν όμως πραγματοποιείται μία ρύθμιση, οι ρόλοι αλλάζουν σημαντικά και ως εκ τούτου πρέπει να αξιοποιηθούν οι πιο ταλαντούχοι στη διαπραγμάτευση με τους πελάτες. Συνήθως, τα καλύτερα στελέχη για την ρύθμιση δανείων είναι τα πιο ανοι-

χτόμυαλα στελέχη πιστοδοτήσεων με ικανότητα να σκέπτονται έξω από στενά πλαίσια και κανόνες.

Διαχείριση πιστωτικών σχέσεων

Η αποδοτική διαχείριση των πιστωτικών σχέσεων είναι μείζονος σημασίας. Όλα τα εργαλεία που αφορούν στην ανάλυση διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να επανεξεταστούν. Οι σκορόκαρτες και τα συμπεριφορικά μοντέλα οδηγούν σε προβλέψεις αθέτησης. Η πρόβλεψη της εκ νέου αθέτησης και η πιθανότητα να διατηρηθεί μια ρύθμιση δανείου «ζωντανή» αποτελούν καινούργιες ανάγκες στον τομέα της διαχείρισης καθυστερήσεων, και η ακρίβειά τους ως εργαλεία δεν έχει φτάσει ακόμα στα επιθυμητά επίπεδα.

Πρέπει πάντα να θυμόμαστε ότι η βέλτιστη πρόταση προς του πελάτες πρέπει να είναι ρεαλιστική. Πολλές τράπεζες σήμερα έχουν περισσότερα προϊόντα ρύθμισης δανείων παρά προϊόντα για νέες χρηματοδοτήσεις. Τα προϊόντα αναδιάρθρωσης δανείων πρέπει να προβλέπουν τις μεταβαλλόμενες δυνατότητες του πελάτη για αποπληρωμή και να δίνουν ισχυρά κίνητρα για την τήρηση των υποσχέσεων των πελατών. Παρατηρείται συχνά το φαινόμενο, οι πελάτες να φτιάχνουν έναν κύκλο προσδοκιών, θεωρώντας ότι κάθε αναδιάρθρωση ακολουθείται από μία άλλη με καλύτερους όρους, και η πρακτική αυτή κινδυνεύει έτσι να συνεχιστεί στο διηνεκές.

Οι πελάτες πρέπει να κατανοήσουν ότι η αναδιάρθρωση αποτελεί πολύ σοβαρό εγχείρημα και όχι εύκολο έργο, και έτσι πρέπει να ακολουθείται η πλήρης χορηγητική διαδικασία σε κάθε αίτηση για ρύθμιση οφειλών. Οι εποπτικές αρχές πρέπει επίσης να πεισθούν ότι η διαδικασία ρύθμισης δανείων αποτελεί πράγματι προσπάθεια ανάκαμψης του πελάτη και των πιστωτικών του διευκολύνσεων και όχι απόπειρα απόκρυψης προβληματικών δανείων.

Τέλος, θα πρέπει να αξιοποιηθούν όλα τα εργαλεία πωλήσεων, αλλά αυτή τη φορά για τον αντίθετο σκοπό. Όλες οι τεχνικές που αναπτύχθηκαν κατά την εποχή της έντονης οικονομικής δραστηριότητας είναι τώρα απαραίτητες για τον προσδιορισμό, τη διαπραγμάτευση και την εφαρμογή βιώσιμων στρατηγικών για τα δάνεια των πελατών.