

**ΑΤΕΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

***Ο ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ
ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΣΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ***

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΣΟΦΙΑ ΚΟΤΣΙΔΟΥ

***ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κ. ΙΟΡΔΑΝΗΣ
ΚΟΤΖΑΪΒΑΖΟΓΛΟΥ***

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2009

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Κατ' αρχήν οφείλω ευχαριστίες στο καθηγητή μου κ. Κοτζαϊβάζογλου Ιορδάνη που δέχτηκε να αναλάβει την επίβλεψη της πτυχιακής εργασίας μου και για την πολύτιμη καθοδήγηση που μου προσέφερε με τις συμβουλές, τις υποδείξεις και τις συστάσεις του στο εγχείρημα της έρευνας μου. Θα ήθελα να τον ευχαριστήσω διπλά για τον χρόνο που αφιέρωσε για να διαβάσει την προσπάθειά μου αυτή και να μου υποδείξει επί της ουσίας τις βελτιώσεις που χρειάστηκε.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω και στο προσωπικό της Εμπορικής Τράπεζας του καταστήματος της Νεάπολης και ειδικότερα τον κ. Τζιβανάκη Αναστάσιο και την κ. Χαϊκα Σοφία για την πολύτιμη βιβλιογραφία και αρθρογραφία που μου προσέφεραν από το αρχείο της τράπεζας και ιδιαιτέρως την κ. Πλιόσκα Μαρία Διευθύντρια Περιφέρειας Δυτικής Θεσσαλονίκης για τις διευκρινήσεις που μου προσέφερε με την συνέντευξη της.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους αφανείς ανθρώπους που συνέβαλαν με την δική τους αόρατη πινελιά στην ολοκλήρωση της έρευνας αυτής.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

		Σελίδες
	Εισαγωγή	4
1	Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	5
	1. Πορεία, Ιστορική Αναδρομή και Προοπτικές.	5
	2. Τα στάδια για την κατεύθυνση προς τον Εκσυγχρονισμό, τα οποία οδήγησαν στην Τραπεζική Απελευθέρωση της Αγοράς.	7
	3. Η διεθνοποίηση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος & το μέλλον του μετά την συμμετοχή του στην ΟΝΕ	8
	4. Ανασκόπηση του τραπεζικού κλάδου τα έτη 2003-2004	10
	5. Εξελίξεις στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα	10
	6. Χαρακτηριστικά της διεθνούς οικονομικής κρίσης και οι επιπτώσεις στην ελληνική αγορά	11
2	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	13
3	ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ	15
4	Η ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΗΜΕΡΑ	16
	Ίδρυση και Δραστηριότητα	16
	Διεθνείς Δραστηριότητες	16
	Μετοχική Σύνθεση της Εμπορικής Τράπεζας	17
	Το διοικητικό συμβούλιο	18
	Ανθρώπινο δυναμικό	20
	Πολιτική για την Υγεία και Ασφάλεια στους χώρους της Τράπεζας	20
5	ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	21
	Νέες Υπηρεσίες	23
6	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	28
	Αποτελέσματα εννιαμήνου 2008	28
	Επανάκαμψη στην αγορά	28
7	Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΡΙΣΗ, Η ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BUSINESS PLAN ΚΑΙ Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	31
8	ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	34
	Εγκαίνια νέας έδρας και επιβεβαίωση στόχων για ανάπτυξη της Εμπορικής Τράπεζας στη Βουλγαρία	35

	Θετικές οι προοπτικές της Κυπριακής οικονομίας - Ανοδική πορεία για την Εμπορική Τράπεζα Κύπρου	36
9	ΝΕΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ	38
	Προσαρμογή επιχειρηματικού σχεδίου στις νέες συνθήκες	38
	Πρόοδος του προγράμματος μετασχηματισμού	38
	Τι περιλαμβάνει το πρόγραμμα αναδιοργάνωσης της Εμπορική Bank και ποιες κινήσεις βρίσκονται σε εξέλιξη	39
	Συνοπτικό πλάνο έτους 2009	43
10	ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	45
11	ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΙ Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΣΕ ΑΥΤΟ	46
	Το επίπεδο Ανταγωνισμού του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος	46
	Ο ανταγωνισμός στην Ελλάδα	48
	Τι ετοιμάζουν τα πιστωτικά ιδρύματα για να αντιμετωπίσουν τα νέα δεδομένα της αγοράς	50
	Προσαρμογή των τραπεζών στον έντονο ανταγωνισμό	52
12	ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΜΠΟΡΙΚΗ	55
13	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	57
	Παράρτημα	60
	Βιβλιογραφία	61

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις 22 Νοέμβριου του 2007 συμπληρώθηκαν 100 χρόνια από τότε που η μικρή ομόρρυθμη εταιρία με την επωνυμία «Τράπεζα Γρ. Εμπεδοκλέους» μετατράπηκε σε ανώνυμη και μετονομάστηκε σε «Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος». Η επέτειος συμπίπτει με την περίοδο μετασχηματισμού της Εμπορικής Τράπεζας μετά την ενσωμάτωση της στον διεθνή Όμιλο της γαλλικής Credit Agricole, το 2006.

Αποτελεί λοιπόν ορόσημο έναρξης μιας νέας πορείας του ιδρύματος προς το μέλλον με δυναμική επανεμφάνιση στον τραπεζικό τομέα, και ευρύτερα στον οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό χώρο. Στόχος της είναι να κερδίσει και πάλι την εμπιστοσύνη παλαιών παλετών, να προσελκύσει νέους, να προβάλλει νέα πρότυπα, να ενισχύσει των επαγγελματισμό των εργαζόμενων.

Η Εμπορική είναι μια τράπεζα που έχει μακρά ιστορία και στηρίζεται σ αυτήν για να προχωρήσει στο μέλλον. Δημιουργείται, λοιπόν, ένα νέο σύστημα κεντρικών αξιών. Χάρη σ αυτό το σύστημα εξασφαλίζεται η εσωτερική επικοινωνία, και χάρη στη συναίνεση των εργαζομένων υλοποιείται το πρόγραμμα μετασχηματισμού.

Το 2008 ήταν για την Εμπορική Τράπεζα η αρχή της νέας εκατονταετίας της. Το 2008 σκοπό είχε να αποτελέσει έτος δημιουργίας, αναγέννησης και ανάδειξης της Εμπορικής σε πρότυπο τραπεζικό οργανισμό. Η Εμπορική είναι μια σύγχρονη ελληνική τράπεζα που τόλμησε να ενσωματώσει την τεχνογνωσία και τις καινοτόμες πρακτικές της Credit Agricole, μιας τράπεζας με επίσης μακρά ιστορία και διεθνή προσανατολισμό. Η σύμπραξη αυτή δημιουργεί προοπτικές και προσδοκίες για ποιότητα και πρωτοπορία.

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια ανάλυση ενός σχεδίου (business plan) που περιλαμβάνει ένα στρατηγικό δίπτυχο με το μετασχηματισμό, την ενοποίηση και την ανάκτηση της αποτελεσματικότητας στο ένα σκέλος και με οικονομικούς στόχους στο δεύτερο και γενικότερα την δομή και την οργανωτική και λειτουργική σύνθεση της Εμπορικής Τράπεζας . Ένα σχέδιο όμως που βρίσκεται στη μέση περίπου του χρονοδιαγράμματος του και ταυτόχρονα στη μέση μιας διεθνούς οικονομικής κρίσης την οποία καλείται να αντιμετωπίσει. Για την κατάκτηση αυτών των στόχων προβλέπονται βραχυπρόθεσμες δράσεις, ένα μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα και τέλος ένας μακροπρόθεσμος ορίζοντας πέντε ετών για να ολοκληρωθεί ο μετασχηματισμός(2007-2011).

Στόχος της έρευνας είναι να παρουσιαστεί το μετασχηματιστικό σχέδιο και να αναδειχθούν οι δυσκολίες και τα επιτεύγματα του αλλά κυρίως να διακριθεί πως αναπροσαρμόστηκε ένα δυναμικό μετασχηματιστικό σχέδιο στις συνθήκες της διεθνούς οικονομικής κρίσης .

Αποτελείται από δεκατρία κεφάλαια που αναφέρονται στον ελληνικό τραπεζικό τομέα γενικότερα, στην ιστορία της Εμπορικής Τράπεζας και στις σημερινές της δραστηριότητες, στα μερίδια αγοράς των τραπεζών στην Ελλάδα, στην αναπτυξιακή στρατηγική και στους οικονομικούς στόχους της Τράπεζας, στις διεθνής της δραστηριότητες και στην ανάδυση της οικονομικής κρίσης, στις νέες στρατηγικές για την αντιμετώπιση της κρίσης και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της Εμπορικής και τέλος στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και το μέλλον της Τράπεζας.

Για την ερευνητική σύνθεση αυτή χρησιμοποιήθηκαν σχετικά συγγράμματα, διάφορα άρθρα από εφημερίδες και περιοδικά καθώς και συνέντευξη από αρμόδιο πρόσωπο της Τράπεζας με ερωματολόγιο που συντάχθηκε για το σκοπό αυτό.

Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

1. Ο Ελληνικός Τραπεζικός Τομέας. Πορεία, Ιστορική Αναδρομή και Προοπτικές.

Η πρώτη τράπεζα στην Ελλάδα ιδρύθηκε κάτω από την αγγλική κυριαρχία το 1839 και ονομαζόταν Ιονική τράπεζα. Αρχικά είχε τρία υποκαταστήματα, στην Κέρκυρα, στη Κεφαλονιά και στην Ζάκυνθο, καθώς και πρακτορεία στην Αθήνα και στην Πάτρα. (Κορλιράς, 2000)



Το κτίριο της πρώτης τράπεζας που ιδρύθηκε στην Ελλάδα όπως ήταν την δεκαετία του 1840

Η πορεία της τράπεζας είχε ως εξής:

- ❖ Το 1828 ιδρύθηκε η Εθνική Χρηματιστηριακή Τράπεζα, που απέτυχε τελικώς και έκλεισε το 1834. Η τράπεζα αυτή είχε το εκδοτικό δικαίωμα που μετά έλαβε η Τράπεζα της Ελλάδος.
- ❖ Το 1841 ιδρύθηκε η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.
- ❖ Το 1893 ιδρύθηκε η Τράπεζα Αθηνών που συγχωνεύτηκε το 1932 με την Εθνική Τράπεζα.
- ❖ Το 1904 ιδρύθηκε η Τράπεζα Ανατολής που συγχωνεύτηκε το 1932 με την Εθνική Τράπεζα.
- ❖ Το 1907 ιδρύθηκε η Εμπορική Τράπεζα Ελλάδος.
- ❖ Το 1927 ιδρύθηκε η Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος.
- ❖ Το 1928 ιδρύθηκε η Τράπεζα της Ελλάδος.
- ❖ Το 1929 ιδρύθηκε η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος.
- ❖ Το 1958 η Ιονική συγχωνεύτηκε με την Λαϊκή Τράπεζα, που ιδρύθηκε το 1905.

(Κορλιράς , 2000)

Συνοπτικά οι τράπεζες προσφέρουν ειδικότερα τις ακόλουθες υπηρεσίες:

- ✓ Επενδυτικές υπηρεσίες (Investment Services)
- ✓ Υπηρεσίες διαχείρισης κινδύνου (Risk Management Services)
- ✓ Υπηρεσίες κληροδοτημάτων και κληρονομιών (Trust & Estate Services)
- ✓ Υπηρεσίες χρηματοδότησης επενδύσεων (Investment Finance Services)
- ✓ Συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα εταιρικής δομής και ακίνητης περιουσίας (Corporate Finance & Real Estate Advisory Services) (Κορλιράς , 2000)

Τα τελευταία χρόνια σημειώθηκαν πολλές μεταβολές στο τραπεζικό σύστημα, εξαιτίας των αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν στην ελληνική οικονομία, κυρίως μετά την ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Στις πιστωτικές όμως αγορές υπάρχουν ακόμα δυσλειτουργίες που αποτελούν τροχοπέδη στον εκσυγχρονισμό τους και την αύξηση αποτελεσματικότητας. Οι δυσλειτουργίες αυτές οφείλονται τόσο σε εσωτερικούς όσο και σε εξωτερικούς παράγοντες. Οι εσωτερικοί αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένες οι τράπεζες και στην ποιότητα των εργαζομένων σε αυτές. Από τους εξωτερικούς βασικό ρόλο παίζει ο δημόσιος τομέας.

Η πιστωτική πολιτική που εφαρμόστηκε στην Ελλάδα από την δεκαετία του 1950 έως και το 1993, καθώς και οι παρεμβάσεις των νομισματικών αρχών στην τραπεζική αγορά είχαν αρκετές αρνητικές επιπτώσεις τόσο στο τραπεζικό σύστημα όσο και στην οικονομία γενικότερα.

Οι επιπτώσεις αυτές οφείλονταν στους περιορισμούς αλλά και στην περίεργη αντίληψη του κράτους και των νομισματικών αρχών για τον ρόλο των τραπεζών. Πρέπει όμως να επισημανθεί η αξιοσημείωτη μεταστροφή που έχει σημειώσει τα τελευταία χρόνια το χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Την περίοδο 1985 – 1989 προωθήθηκε με αποτελεσματικό τρόπο η απελευθέρωση του συστήματος αυτού. Οι τράπεζες, μέσω του προγράμματος σταθεροποίησης της οικονομίας, έκαναν τα πρώτα σημαντικά βήματα εκσυγχρονισμού. Σήμερα λοιπόν έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές αλλαγές και η κατάσταση που επικρατεί είναι διαφορετική. (Κορρέ - Ρήγας, 1997)

Χαρακτηριστικό των εξελίξεων στην τραπεζική αγορά κατά το 1996 ήταν η αυξανόμενη συμμετοχή των ξένων τραπεζών.

Στην Ελλάδα εκτός από τις Ελληνικές τράπεζες υπάρχουν 25 ξένες τράπεζες από τις οποίες οι 15 λειτουργούν ως υποκαταστήματα τραπεζών που έχουν την έδρα τους σε κάποια χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και 10 έχουν την έδρα τους σε χώρα εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (Τράπεζα της Ελλάδος, 2003)

Οι προοπτικές του ελληνικού τραπεζικού τομέα για τα επόμενα χρόνια, είναι ευόμιες. Οι θετικές προβλέψεις για την ελληνική οικονομία μετά και το πέρας των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 και τα μεγάλα έργα υποδομής που κληρονόμησε η Ελλάδα παρουσιάζουν μεγάλες ευκαιρίες για την περαιτέρω εξάπλωση του ελληνικού χρηματοοικονομικού τομέα. (Προβόπουλος, 2006)

Η αυξημένη επενδυτική δραστηριότητα των επόμενων ετών, η απελευθέρωση σημαντικών τομέων της οικονομικής δραστηριότητας, σε συνδυασμό με την ανασυγκρότηση και ανάπτυξη των Βαλκανίων, θα προσελκύσουν εγχώριες και ξένες εταιρείες στην περιοχή.

Οι ελληνικές τράπεζες μπορούν να παράσχουν την πολύτιμη γνώση τους για τις ιδιαίζουσες τοπικές συνθήκες αναλαμβάνοντας καθοριστικό ρόλο στην στήριξη τέτοιων δραστηριοτήτων.

Κατά τα τελευταία έτη οι Ελληνικές τράπεζες έχουν επιτύχει σημαντική αύξηση της κερδοφορίας και ενίσχυση της κεφαλαιακής τους βάσης, ενώ συνεχίζουν την επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε νέους τομείς.

Όλα τα παραπάνω δείχνουν ότι οι ελληνικές τράπεζες βρίσκονται σε μια θετική τροχιά ανάπτυξης και μεγέθυνσης. (Προβόπουλος, 2006)



2. Τα στάδια για την κατεύθυνση προς τον Εκσυγχρονισμό, τα οποία οδήγησαν στην Τραπεζική Απελευθέρωση της Αγοράς.

Ο κ. Προβόπουλος και ο κ. Καπόπουλος (2001) χαρακτήρισαν τα πρώτα στάδια προς την κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού, ο οποίος έλαβε χώρα πριν την τελική αναδιάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού τομέα. Ανέφεραν ότι το πρώτο στάδιο έγινε κατά την διάρκεια των ετών 1982 – 1986 και έβαλε τα θεμέλια για την δημιουργία μιας πιο ανεξάρτητης νομισματικής πολιτικής της χρηματοπιστωτικής αγοράς, ενώ το δεύτερο στάδιο το οποίο έγινε κατά την διάρκεια των ετών 1987 – 1991. Το τελευταίο χαρακτηρίζεται από καθοριστικούς παράγοντες που συμπεριλαμβάνουν την εφαρμογή του Ελληνικού Δικαίου στα πρότυπα του ευρωπαϊκού και την προετοιμασία του ελληνικού τραπεζικού τομέα να ευθυγραμμιστεί με τις σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές και τις δυνατότητες λειτουργικότητας οι οποίες δημιουργήθηκαν από την υιοθέτηση της ευρωπαϊκής ισοτιμίας την 1^η Ιανουαρίου του 2002. Η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος σε συνδυασμό με την διεθνή χρηματοοικονομική επανάσταση οδήγησαν στην αναδιάρθρωσή του. (Προβόπουλος Γ. – Π. Καπόπουλος, 2001)

Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά για τη νέα του δομή είναι η εγκατάλειψη όλων των παραμενόντων κυβερνητικών ελέγχων, των παρεμβατισμών, της κυβερνητικής ιδιοκτησίας και τον εξαναγκασμό των ιδιωτικών τραπεζών. (Προβόπουλος Γ. – Π. Καπόπουλος, 2001)

Συνεχίζοντας, ριζικές αλλαγές πραγματοποιήθηκαν στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο στα μέσα της δεκαετίας του 1990, όπου χαρακτηρίζεται από τον κύκλο των συγχωνεύσεων και των αποκτήσεων.

Το κύμα των συγχωνεύσεων (mergers and acquisitions strategy) περιλάμβανε τράπεζες από τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, οι οποίες είχαν ως απώτερο σκοπό την ενοποίηση των δυνάμεών τους για τον απερχόμενο σκληρό ανταγωνισμό που επιβάλλει η κοινή ευρωπαϊκή νομισματική αγορά. (Προβόπουλος Γ. – Π. Καπόπουλος, 2001)

Η συγκέντρωση της ελληνικής τραπεζικής αγοράς εξηγεί τους παρακάτω παράγοντες. Οι ελληνικές τράπεζες διαπίστωσαν ότι με το να γίνουν μεγαλύτερες ήταν ζωτικό για την επιβίωσή τους στην ευρωζώνη. Δεύτερον, η συγκέντρωση στηρίχθηκε στην επιτυχία των ελληνικών τραπεζών στην απορρόφηση του σημαντικού αποθέματος που δημιουργήθηκε από την εισαγωγή νέων τραπεζικών τεχνολογιών. (Θωμαδάκης, 2001).

3. Η διεθνοποίηση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος & το μέλλον του μετά την συμμετοχή του στην ONE

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα προσφέρει μεγάλη σταθερότητα και επομένως ασφάλεια από την είσοδο της χώρας μας στην Οικονομική Ευρωπαϊκή Ένωση. Απόδειξη αποτελεί η κίνηση της Deutsche Bank η οποία προχώρησε σε αύξηση της συμμετοχής της στον Όμιλο της Eurobank – Ergasias EFG και αντίστοιχα τα ίδια κίνητρα ώθησαν τον γαλλικό χρηματοπιστωτικό όμιλο Credit Agricole να αποκτήσει το 72% της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος. Την ίδια στιγμή αυτή η πρόοδος άνοιξε τον δρόμο στον ολλανδικό χρηματοασφαλιστικό κολοσσό INO να προχωρήσει σε στρατηγική συμμαχία με την Τράπεζα Πειραιώς, για banc assurance προϊόντα. Συνεχίζοντας, άξιο λόγου είναι και η συνεργασία καιρό πριν της Τράπεζας Πειραιώς με την Ιαπωνική εταιρεία Mitsubishi στο χώρο της χονδρικής επενδυτικής τραπεζικής (wholesale investment banking).

Ενδεικτικό επίσης, των δρωμένων αποτελεί και η συνεργασία του Ομίλου της Interamerican με το μεγαλύτερο πορτογαλικό τραπεζικό Όμιλο, και των δραστηριοτήτων τους στον κλάδο με πάνω από 50 καταστήματα κάτω από το brand name της Nova Bank (Millenium Bank σήμερα), που αναμφισβήτητα προσδίδουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην κούρσα του ανταγωνισμού.

Οι ξένοι θεσμικοί επενδυτές θέλουν να διασφαλίσουν την θέση τους στην ελληνική τραπεζική αγορά. Αυτοί οι θεσμικοί επενδυτές συμμετέχουν τώρα στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, στην Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος, στην Alpha Bank και στην Eurobank.

Σαφέστατα καταλυτικός είναι όμως και ο ρόλος των αμιγώς ξένων τραπεζών στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Ξένες τράπεζες όπως η American Express, Citibank, Nova Scotia, Barclays, RBS, BNP, ABN AMRO, HSBC κτλ οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα παρουσίαζαν στο παρελθόν μειονεκτήματα όπως το περιορισμένο δίκτυο καταστημάτων και το μικρό μερίδιο της αγοράς, με αποτέλεσμα να μην λειτουργούν ικανοποιητικά. Πλέον όμως με ευέλικτες στρατηγικές αποκτήσεων και συμμετοχών

δραστηριοποιούνται ενεργά στην ελληνική τραπεζική αγορά και έχουν να επιδείξουν ισχυρό «οπλοστάσιο» για τον αυξανόμενο ανταγωνισμό. (Χαρδουβέλης, 2000)

Οι βελτιώσεις του ελληνικού τραπεζικού συστήματος κατά την διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας συγκλίνουν στο ότι οι Ελληνικές τράπεζες έχουν καταφέρει να ισχυροποιήσουν την ανταγωνιστικότητα και την λειτουργικότητά τους σε ένα εξαιρετικά τραχύ ανταγωνιστικό περιβάλλον. Με την είσοδο της χώρας μας στην ΟΝΕ, οι ελληνικές τράπεζες ανακάλυψαν νέες ευκαιρίες και πέτυχαν υψηλές αποδόσεις. (Τράπεζα της Ελλάδος, 2003)

Μετά τον κύκλο των συγχωνεύσεων οι οποίες έλαβαν χώρα μέσω ποικίλων αποκτήσεων, το κύριο χαρακτηριστικό ήταν μια μείωση κατά 50% στον αριθμό των ελληνικών τραπεζών και συνάμα η θεμελιώδης αναδιάρθρωση στο τοπίο από τους εγχώριους Ομίλους.

Αποτελεί πλέον επιτακτική ανάγκη για την επιβίωση των Ελληνικών Τραπεζών μια κατεύθυνση προσανατολισμένη προς τον πελάτη, μειώνοντας τα λειτουργικά κόστη, εκπαιδύοντας το προσωπικό σε νέα προϊόντα και τεχνολογίες, βελτιώνοντας τα συστήματα των εσωτερικών κινδύνων και της ανάληψης ρίσκων. Το τελευταίο σαφώς θα οδηγήσει σε στρατηγικές συγχωνεύσεων μεταξύ των ελληνικών τραπεζών αλλά και γιατί όχι και με μεγαθήρια εκτός συνόρων. Επομένως το πρώτο βήμα θα είναι η μείωση των λειτουργικών εξόδων και η προσέλκυση νέων πελατών ώστε οι ελληνικές τράπεζες να συνεργαστούν αποδοτικά και χωρίς προβλήματα με το απερχόμενο πλαίσιο του σκληρού ανταγωνισμού, το οποίο περιλαμβάνει περίπου 6.000 ισχυρές και άρτια οργανωμένες τράπεζες

Μετά το πρώτο κύμα των συγχωνεύσεων και αποκτήσεων στην ελληνική εγχώρια τραπεζική αγορά, το δεύτερο βήμα, το οποίο θα παρουσιάζει την συνέχεια όλων των ερεισμάτων όπου οι ελληνικές τράπεζες έχουν επιδείξει, είναι η φυσική επέκταση όλων των παραπάνω, επικεντρώνοντας βασικά τους στόχους τους στους παρακάτω βασικούς παράγοντες:

- ✓ Ο πρώτος είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ανταγωνιστική τιμολόγηση.
- ✓ Δεύτερον, οι ελληνικές τράπεζες επιβάλλεται να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους στην ευρύτερη βαλκανική περιοχή (Αλβανία, Σκόπια, Ρουμανία, Πρώην Γιουγκοσλαβία, Τουρκία) και να ενδυναμώσουν την παρουσία τους στις μεγάλες διεθνείς αγορές, όπως της Νέας Υόρκης, του Λονδίνου και γιατί όχι της Νοτιοανατολικής Ασίας.

Αυτοί οι παράγοντες περικλείουν καινοτομία, τη χρήση νέων τεχνολογιών, ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, νέα ευέλικτα έξυπνα προϊόντα, συνεχόμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες και υψηλό επίπεδο ελέγχου ανάληψης κινδύνων που θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερο όγκο εργασίας, υψηλότερους δείκτες ανάπτυξης, αυξημένη κερδοφορία και τελικά διόγκωση και γιατί όχι κυριαρχία στην αγορά.

Ειδικότερα, η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στις γειτονικές βαλκανικές χώρες έχει μια ζωτική σημασία για το μέλλον τους, γιατί συνεισφέρει στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και κερδοφορίας τους σε μια μακροπρόθεσμη βάση. (Χαρδουβέλης, 2000)

4. Ανασκόπηση του τραπεζικού κλάδου τα έτη 2003-2004

Αν το 2003 ήταν το έτος της σημαντικής ανάκαμψης της κερδοφορίας των τραπεζών μετά από μια παρατεταμένη ύφεση στην αγορά, έτος που επέδειξαν για άλλη μια φορά – οι μεγάλοι όμιλοι – την ικανότητά τους να παράγουν επαναλαμβανόμενα (οργανικά) κέρδη, το 2004 επεφύλαξε για τον κλάδο μια σειρά αλλαγών σε πρόσωπα και στρατηγικές, μετασχηματισμούς που κατά βάση ακολούθησαν τις εθνικές εκλογές.

Ειδικότερα από το 2000 το τραπεζικό σκηνικό (παραγωγή και διάθεση τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών) έχει μετασχηματιστεί σε σημαντικό βαθμό. Με τις τράπεζες να έχουν αποκτήσει πλέον το προφίλ των σύγχρονων επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα εδραιώνουν την παρουσία τους στο εξωτερικό με επίκεντρο την Βαλκανική.

Οι διαδικασίες για μεγαλύτερη εξωστρέφεια των ελληνικών τραπεζών, που αναδύθηκε μετά από μια σειρά συγχωνεύσεις και εξαγορές, που άλλαξαν ριζικά το τοπίο στον κλάδο, εξακολουθούν να βρίσκονται σε εξέλιξη, με τις τράπεζες να επανεξετάζουν σήμερα τις δραστηριότητες εξωτερικού και αλλού να ενισχύουν την παρουσία τους, αλλού να την αναδιαρθρώνουν και αλλού να την περιορίζουν. (Προβόπουλος, 2006)

5. Εξελίξεις στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα

Ο υψηλός ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης το 2006 επέδρασε θετικά στην τραπεζική δραστηριότητα. Οι συνθήκες χρηματοδότησης των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων εξακολούθησαν να είναι ευνοϊκές, καθώς παρά την αύξηση των επιτοκίων στη διάρκεια του έτους, ως απόρροια της ανόδου του βασικού επιτοκίου της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, τα πραγματικά επιτόκια παρέμειναν σε σχετικά χαμηλά επίπεδα.

Η πιστωτική επέκταση στο χώρο της λιανικής τραπεζικής διατηρήθηκε σε υψηλά επίπεδα, ενώ επιταχύνθηκε η πιστωτική επέκταση προς τις επιχειρήσεις. Αναλυτικότερα, η συνολική χρηματοδότηση των νοικοκυριών -συμπεριλαμβανομένων των τιτλοποιημένων δανείων- αυξήθηκε με υψηλό αλλά επιβραδυνόμενο ρυθμό (2006: 24,7%, 2005: 31,1%). Η εξέλιξη αυτή αντανάκλα την επιβράδυνση των ετήσιων ρυθμών αύξησης τόσο των στεγαστικών (2006: 25,8%, 2005: 33,4%) όσο και των καταναλωτικών δανείων (2006: 22,4%, 2005: 26,8%). Τα τραπεζικά δάνεια προς νοικοκυριά αποτελούσαν περίπου το 52% του συνόλου των τραπεζικών δανείων προς επιχειρήσεις και νοικοκυριά στο τέλος του 2006.

Η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων -συμπεριλαμβανομένων των τιτλοποιημένων δανείων- επιταχύνθηκε (2006: 11,6%, 2005: 8,7%). Τα χαμηλά επιτόκια και το ευνοϊκό για νέες επενδύσεις οικονομικό κλίμα συνετέλεσαν στην αύξηση της ζήτησης των επιχειρήσεων για τραπεζικές πιστώσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2006 οι επιχειρήσεις άντλησαν, επίσης, σημαντικά κεφάλαια -καθαρού ύψους 4,3 δισ. ευρώ- με τη μορφή ομολογιακών δανείων τα οποία διακρατούν στα χαρτοφυλάκιά τους τα τραπεζικά ιδρύματα.

Η ρευστότητα των τραπεζών ενισχύθηκε στη διάρκεια του 2006, όπως τα προηγούμενα χρόνια, από την αύξηση των καταθέσεων αλλά και την τιτλοποίηση απαιτήσεων και την

έκδοση ομολογιακών δανείων. Πάντως, ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των καταθέσεων επιβραδύνθηκε (2006: 10,5%, 2005: 22,1%) λόγω της υποχώρησης του ρυθμού ανόδου των καταθέσεων ταμειευτηρίου και όψεως. (Δρίτσα, 2008)

Στη διάρκεια του 2006 η άνοδος των επιτοκίων στην ελληνική τραπεζική αγορά ήταν μικρότερη συγκριτικά με τη ζώνη του ευρώ. Η θετική διαφορά μεταξύ των ελληνικών επιτοκίων και του μέσου όρου των επιτοκίων στη ζώνη του ευρώ περιορίστηκε στις νέες καταθέσεις, καθώς και στα νέα δάνεια προς επιχειρήσεις και στα νέα στεγαστικά δάνεια. Αντίθετα, διευρύνθηκε στα νέα καταναλωτικά δάνεια. (Δρίτσα, 2008)

Η αύξηση της ζήτησης δανειακών κεφαλαίων τόσο από τα νοικοκυριά όσο και από τις επιχειρήσεις σε συνδυασμό με την άνοδο των επιτοκίων συνέβαλαν στην ενίσχυση της κερδοφορίας των τραπεζών κατά το 2006. Η δυναμική της κερδοφορίας προέρχεται όχι μόνο από την εγχώρια αγορά αλλά και από την παρουσία των τραπεζών στην αγορά των Βαλκανίων και στις άλλες αναδυόμενες αγορές της ευρύτερης περιοχής. Στρατηγική επιλογή των ελληνικών τραπεζών αποτελεί η περαιτέρω επέκταση του δικτύου καταστημάτων και της δραστηριότητάς τους στις χώρες που έχουν ήδη παρουσία, ενώ ταυτόχρονα προγραμματίζουν τη διεξόδυσή τους και σε αγορές άλλων χωρών.

Οι προοπτικές του ελληνικού τραπεζικού συστήματος είναι ευνοϊκές. Τα δάνεια ως ποσοστό του ΑΕΠ υπολείπονται σε σχέση με τη ζώνη του ευρώ, γεγονός που υποδηλώνει ότι υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω σημαντική ανάπτυξη της τραπεζικής δραστηριότητας. Αιχμή του δόρατος για την επέκταση των τραπεζικών εργασιών θα εξακολουθήσει να είναι η λιανική τραπεζική με έμφαση στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη μέσα από μια διευρυνόμενη ποικιλία προϊόντων, προκειμένου να παρέχεται μεγαλύτερη ευελιξία και να καλύπτονται αποτελεσματικά οι ανάγκες των πελατών.

Σε επίπεδο χρηματιστηριακής συμπεριφοράς, ο τραπεζικός κλάδος γνώρισε ιδιαίτερη άνθηση κατά τα τελευταία δύομισι και πλέον χρόνια στην Ελλάδα, με τις προοπτικές του να παραμένουν ακόμη και σήμερα μάλλον θετικές. Οι μετοχές τραπεζών όπως οι Εθνική Τράπεζα, Alpha Bank, EFG Eurobank, Εμπορική Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς, καθώς και Αγροτική Τράπεζα, έχουν να επιδείξουν σημαντική άνοδο στις τιμές τους, με αποτέλεσμα αρκετά επενδυτικά κεφάλαια, κυρίως ξένων θεσμικών επενδυτών, να έχουν τοποθετηθεί στις εν λόγω μετοχές ή να έχουν ήδη ρευστοποιήσει ορισμένα από τα κεφαλαιακά τους κέρδη. (Δρίτσα, 2008)

6. Χαρακτηριστικά της διεθνούς οικονομικής κρίσης και οι επιπτώσεις στην ελληνική αγορά

Η διεθνής οικονομική κρίση είναι αποτέλεσμα μιας σειράς γεγονότων που ξεκίνησαν από το χρηματοπιστωτικό τομέα και συνδέονται με τη μαζική τιτλοποίηση ενυπόθηκων στεγαστικών δανείων προς άτομα χαμηλής πιστοληπτικής ικανότητας στις ΗΠΑ. Οι τράπεζες αντί να κρατούν τα δάνεια αυτά στο ενεργητικό τους, τα διέθεταν κατά συστηματικό τρόπο στις δευτερογενείς αγορές υπό τη μορφή τιτλοποιημένων στεγαστικών δανείων.

Τη δεδομένη κατάσταση που επικράτησε στην αμερικανική αγορά, επιβάρυναν οι χρηματοοικονομικές καινοτομίες που εφαρμόστηκαν την τελευταία δεκαετία και επέτρεψαν

τη δημιουργία πιο σύνθετων τιτλοποιημένων προϊόντων, με κάλυμμα τις μελλοντικές ροές άλλων τιτλοποιημένων προϊόντων. (Μόσχος, 2008)

Πρόκειται για σύνθετα προϊόντα υψηλών αποδόσεων και αυξημένου κινδύνου, που παρουσίαζαν αξιοσημείωτη ζήτηση για όσο διάστημα τα επιτόκια κινούνταν σε χαμηλά επίπεδα.

Τα πρώτα σημάδια της κρίσης δεν άργησαν να φανούν, με αποτέλεσμα περί τα μέσα του 2007, να καταστεί προβληματική η επανέκδοση τίτλων της μορφής αυτής και να αναζητηθεί λύση στη διατραπεζική αγορά για την άντληση ρευστότητας. Η γενικότερη έλλειψη εμπιστοσύνης που επικράτησε τότε μεταξύ των τραπεζών, προκάλεσε τη γενίκευση της στενότητας ρευστότητας στην αγορά.

Οι επιπτώσεις της κρίσης σύντομα εμφανίστηκαν στο ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα, με κύριες αιτίες τη διαμόρφωση υψηλών επιτοκίων λόγω της έλλειψης ρευστότητας διεθνώς και την απότομη έλλειψη εμπιστοσύνης από όλες τις πλευρές. Παρά τις συνεχείς μειώσεις του επιτοκίου στο οποίο δανείζει η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, έναντι ενεχύρου, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της ευρωζώνης, το πρόβλημα ρευστότητας παραμένει, με τις τράπεζες να κρατούν επιφυλακτική στάση στη δανειοδότηση μεταξύ τους χωρίς εξασφαλίσεις. (Μόσχος, 2008)

Ιδιαιτερότητες της ελληνικής οικονομίας όπως το υψηλό και αυξανόμενο έλλειμμα ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών, που έχει διαμορφωθεί γύρω τα 15% του ΑΕΠ και το οποίο χρηματοδοτείται κυρίως με δανεισμό από το εξωτερικό, δυσχεραίνουν σαφώς την κατάσταση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού εξωτερικού δανεισμού αντιστοιχεί σε κεφάλαια που οι ελληνικές τράπεζες δανείζονται από το εξωτερικό και στη συνέχεια διοχετεύουν υπό μορφή δανείων στην εγχώρια οικονομία. Σε συνθήκες στενότητας της ρευστότητας και υψηλού εξωτερικού χρέους της χώρας, ο δανεισμός τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα από το εξωτερικό, καθίσταται προβληματικός και συνεπάγεται την πληρωμή υψηλών επιτοκίων.

Με τις υφιστάμενες συνθήκες, ο περιορισμός της εγχώριας πιστωτικής επέκτασης επιδρά αρνητικά στην συνολική ζήτηση και παραγωγή. Επιπλέον, η επερχόμενη διεθνής ύφεση αναμένεται ότι θα επηρεάσει αρνητικά κρίσιμους τομείς της ελληνικής οικονομίας, όπως ο τουρισμός και η ναυτιλία, με αποτέλεσμα να περιοριστεί περαιτέρω η οικονομική δραστηριότητα.

Στο νέο διαμορφούμενο σκηνικό, η ρευστότητα και η φερεγγυότητα καθίστανται οι βασικές «κινητήριες δυνάμεις» για την υγιή ανάπτυξη των τραπεζών και τη συμμετοχή τους στη χρηματοδότηση της ελληνικής οικονομίας, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις της κρίσης στην ελληνική οικονομία.

Η Εμπορική είναι η τράπεζα με την υψηλότερη πιστοληπτική ικανότητα στην ελληνική αγορά σύμφωνα με τις αξιολογήσεις των σημαντικότερων διεθνών οίκων και έχει επίσης άνετη ρευστότητα λόγω της στήριξης που της παρέχει η , η οποία διαθέτει τη μεγαλύτερη καταθετική βάση στην Ευρώπη.

Με αυτά τα δεδομένα είναι σαφές ότι η Εμπορική Τράπεζα θα συνεχίσει να συμβάλει στην αποφυγή δημιουργίας συνθηκών πιστωτικής στενότητας στην ελληνική αγορά, εκπληρώνοντας τον οικονομικό και κοινωνικό της ρόλο ως πιστωτικό ίδρυμα. (Μόσχος, 2008)

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Η ζωή της Εμπορικής Τράπεζας αρχίζει ουσιαστικά το 1886, χρόνο κατά τον οποίο ο ιδρυτής της, Γρηγ. Εμπεδοκλής, προχωρεί στην ίδρυση του Τραπεζικού Γραφείου "Γρ. Εμπεδοκλής". Το 1907 μετονομάζεται σε «Εμπορική Τράπεζα ΑΕ» και εισάγεται στο χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

Η Εμπορική προσπάθησε να κινηθεί σε τομείς που δεν ηλεγχαν απολύτως οι ανταγωνίστριες Εθνική και Τράπεζα Αθηνών. Την πελατεία της αποτελούσαν μικρές και μεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις. Πριν τη λήξη του Παγκοσμίου πολέμου ξεκίνησε ο προγραμματισμός για τη μεταπολεμική επέκταση στο εξωτερικό. Το 1923 ίδρυσε στο Λονδίνο την Commercial Bank of the Near East σε περιοχές με έντονη εμπορική κίνηση ασχολούμενη κυρίως με εμπορικές πιστώσεις. Με την έλευση των προσφύγων οι τράπεζες είχαν να αντιμετωπίσουν τη δυσπιστία ως προς το «καταθέτειν».

Το 1939 διαπιστώθηκε σοβαρή μείωση των καταθέσεων και σημειώθηκε αλλαγή κατεύθυνσης στις εργασίες της τράπεζας. Σε όλη την περίοδο μέχρι τον Παγκόσμιο πόλεμο μόνιμο πρόβλημα αποτελούσε η εξεύρεση και η διαθεσιμότητα κεφαλαίων. Η συντηρητική τακτική που εφάρμοσε όμως της επέτρεψε να ανταπεξέλθει στα προβλήματα της κρίσης.

Το 1941 ο ιδρυτής της εγκαθίσταται στη Ν.Αφρική μετά την κατάληψη της Ελλάδας από τους γερμανούς. Αναπληρώνεται από στενούς συνεργάτες του. Την περίοδο της κατοχής πραγματοποιεί σημαντικές επενδύσεις σε ακίνητα και μετοχές εταιριών. (Δρίτσα Μ., 2008)

Το 1952 αναλαμβάνει τη διοίκηση ο Στρατής Ανδρεάδης μετά και το θάνατο του Γρ. Εμπεδοκλέους. Το 1957 η εμπορική γιορτάζει τα 50 της χρόνια με ραγδαία αύξηση των οικονομικών μεγεθών και την ίδια χρόνια πραγματοποιεί την εξαγορά της Ιονικής και της Λαϊκής τράπεζας. Τα επόμενα χρόνια εξαγοράζει την ασφαλιστική εταιρία «Ιονική», και «ΓΕΝΙΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΙ», την τράπεζα Πειραιώς και Αττικής καθώς και βιομηχανικές, ξενοδοχειακές και ναυπηγικές επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα ιδρύει την Τράπεζα Επενδύσεων και το Ινστιτούτο τραπεζικής επιμόρφωσης. Το Ινστιτούτο αναβαθμίζεται το 1992 και μετονομάζεται σε εργαστήριο Ελευθέρων Τραπεζικών και Χρηματοοικονομικών Σπουδών και το 1994 μετονομάζεται σε ΣΤΕΠ, όπως λειτουργεί μέχρι σήμερα.

Στην πορεία ιδρύονται θυγατρικές τράπεζες σε Παρίσι και Φρανκφούρτη. Το 1975 η Τράπεζα περιέρχεται στον έλεγχο του Ελληνικού Δημοσίου και ορίζεται Κυβερνητικός Επίτροπος ενώ απομακρύνεται ο Στρατής Ανδρεάδης. Το 1976 με αύξηση του Μετοχικού Κεφαλαίου η πλειοψηφία των μετοχών περιέρχεται σε οργανισμούς ελεγχόμενους από το Δημόσιο και ο Στρατής Ανδρεάδης περιορίζεται σε μειοψηφία.

Το 1981 εφαρμόστηκε αναπτυξιακό σχέδιο το οποίο είχε τρία παράλληλα σκέλη που αφορούσαν στην εξυγίανση στον εκσυγχρονισμό και στην ανάπτυξη του ιδρύματος, με ίσες προτεραιότητες και με στόχο να μην υπάρξει μεγάλη πίεση στα κέρδη και να αυξηθεί η ευελιξία στην αγορά. (Δρίτσα Μ., 2008)

Το 1991-92 ακολουθεί πώληση επτά θυγατρικών (Τράπεζα Πειραιώς, Ναυπηγεία κ.α.) ενώ το 1995 συναπτεται συμφωνία με την E.B.R.D για ίδρυση θυγατρικών σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, και εξαγοράζεται το 51% της ασφαλιστικής εταιρίας Metrolife. Την ίδια περίοδο γίνεται ίδρυση νέων, χρηματοπιστωτικών κυρίως, εταιριών του Ομίλου της Τράπεζας (Leasing, Factoring, Venture Capital, κ.α.). Από το 1993 ξεκινάει η ίδρυση υποκαταστημάτων και η επέκταση εργασιών στην Κύπρο ενώ το 1999 πραγματοποιείται η πώληση της Ιονικής Τράπεζας στην Alpha Bank. (Δρίτσα Μ., 2008)

Η δυσκολία διοίκησης της Εμπορικής Τράπεζας από την εκάστοτε κυβέρνηση καθώς και το ακανθώδες θέμα του ασφαλιστικού συστήματος των υπάλληλων και των δύσκολων διαπραγματεύσεων με τους συνδικαλιστές αποτέλεσαν τους παράγοντες αναζήτησης ξένου εταίρου.

Το 2000 γίνεται η είσοδος της Γαλλικής Τράπεζας Crédit Agricole στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής με ποσοστό 6,7%. Το 2002 η Crédit Agricole αυξάνει το ποσοστό της στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής Τράπεζας σε 8,74%, ακολουθεί απορρόφηση συνολικά δέκα θυγατρικών εταιριών στο πλαίσιο ανασύνταξης του Ομίλου. Τέλος το 2006 η Crédit Agricole S.A. αυξάνει το ποσοστό συμμετοχής της στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας σε 71,97%. (Δρίτσα Μ., 2008)

ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας παρατηρείται μια αναδιάρθρωση και συγκέντρωση του χρηματοοικονομικού συστήματος, διεθνώς. Συγκεκριμένα, οι διαρκείς συγχωνεύσεις και εξαγορές που πραγματοποιούνται συνδέονται με την προσπάθεια των τραπεζικών ιδρυμάτων να αντεπεξέλθουν στον εντεινόμενο εθνικό και διεθνή ανταγωνισμό είτε μέσω της διεύρυνσης των μεριδίων αγοράς είτε μέσω της αξιοποίησης των οικονομιών κλίμακας.

Παρατηρείται ότι οι αλλαγές που έλαβαν χώρα στο θεσμικό και οικονομικό περιβάλλον της χώρας μας, όπως η απελευθέρωση των διεθνών κινήσεων κεφαλαίου, η σταδιακή απεξάρτηση του τραπεζικού συστήματος από το κράτος, η λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων βάσει των κανόνων της Ευρωπαϊκής Αγοράς, συνέβαλαν στη δυναμική συγκέντρωση του τραπεζικού τομέα. Όλες αυτές οι αλλαγές, καθώς και ο εντεινόμενος ανταγωνισμός οδήγησαν τις τράπεζες να επεκτείνουν το εύρος των δραστηριοτήτων τους και να προχωρήσουν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις θεσμικών επενδυτών, όπως εταιρείες αμοιβαίων κεφαλαίων, ασφαλιστικές εταιρείες, εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, κ.λπ. (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2008)

Κατά την περίοδο 1996-2000 παρατηρείται ένα έντονο «κύμα» συγχωνεύσεων και εξαγορών μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων, που λειτουργούν στην Ελλάδα. Ενώ η περίοδος μέχρι το 1996 χαρακτηρίζεται από τον έντονο κρατικό παρεμβατισμό παρά την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, καθώς τρεις από τις πέντε μεγαλύτερες τράπεζες βρισκόταν υπό τον πλήρη κρατικό έλεγχο, μέχρι το 2000 το τραπεζικό σύστημα αναδιαμορφώνεται με την εμφάνιση νέων ανταγωνιστικών τραπεζών. Το χρονικό αυτό διάστημα τα κέρδη των τραπεζών αυξάνονται, ενώ εξαγορές λαμβάνουν χώρα με πρωταγωνιστές την Alpha Bank, την Eurobank και την Τράπεζα Πειραιώς.

Αξίζει να αναφερθεί ότι το 1997 λειτουργούσαν στην Ελλάδα 22 ελληνικές και 23 ξένες τράπεζες, ενώ κατά τη διάρκεια της επόμενης πενταετίας και μέχρι το 2003 απορροφήθηκαν 16 τράπεζες από άλλες ελληνικές, και έλαβαν άδεια λειτουργίας 12 νέες ελληνικές και 4 νέες ξένες τράπεζες. Σήμερα πέντε τράπεζες κατέχουν σημαντικά μερίδια αγοράς (Εθνική, Alpha, Eurobank, Εμπορική και Πειραιώς). Σχετικά με τη διάρθρωση των μεριδίων αγοράς, η Εθνική συνεχίζει να χάνει μερίδιο αγοράς, καθώς το 31% του ενεργητικού που είχε το 1997, περιορίστηκε στο 22,4% στα μέσα του 2004, ενώ οι υπόλοιπες τέσσερις τράπεζες έχουν καταφέρει να αυξήσουν σημαντικά τα μερίδια τους, με την Εμπορική να διατηρεί σταθερά μερίδιο αγοράς γύρω στο 10,5%. Επίσης, ο δείκτης εξόδων προς έσοδα παρουσιάζει πτωχική τάση αποδεικνύοντας τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των 5 μεγαλύτερων τραπεζών. (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2008)

ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Η Εμπορική Τράπεζα, που ιδρύθηκε το 1907, είναι εισηγμένη στο ΧΑ από το 1909 και είναι μία από τις μεγαλύτερες εμπορικές Τράπεζες της Ελλάδας. Τον Ιούνιο του 2000 η Εμπορική Τράπεζα σύναψε συμφωνία στρατηγικής συνεργασίας με το διεθνή χρηματοοικονομικό όμιλο της Crédit Agricole, που απέκτησε αρχικά το 6,7% του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής. Μετά από την δημόσια πρόταση που έκανε η Crédit Agricole τον Ιούνιο του 2006 για την απόκτηση του 100% των μετοχών της Εμπορικής, κατέχει σήμερα το 72 % περίπου του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό είναι διασκορπισμένο σε περίπου 46.000 μετόχους.
(Δρίτσα Μ., 2008)

Η Εμπορική Τράπεζα δραστηριοποιείται στις εγχώριες και στις διεθνείς αγορές κεφαλαίου και χρήματος, προσφέροντας ένα πλήρες φάσμα παραδοσιακών και σύγχρονων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, που καλύπτουν τις αποταμιευτικές, χρηματοδοτικές και επενδυτικές ανάγκες της πελατείας της. Η Εμπορική Τράπεζα διαθέτει 370 καταστήματα στην Ελλάδα και διεθνή παρουσία μέσω θυγατρικών της Τραπεζών στην Κύπρο, την Ρουμανία, τη Βουλγαρία και την Αλβανία (54 υποκαταστήματα σήμερα) και μέσω ενός υποκαταστήματος στο Λονδίνο. (www.emporiki.gr)

Ο Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας είναι ένας από τους πιο δυναμικούς ομίλους στον χρηματοοικονομικό τομέα και προσφέρει μία μεγάλη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω της Τράπεζας αλλά και μιας σειράς θυγατρικών εταιρειών, όπως επενδυτικής τραπεζικής και χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring), ασφάλειες, τραπεζοασφάλειες (bankassurance), διαχείριση διαθεσίμων θεσμικών επενδυτών (asset management), διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, διαχείριση χαρτοφυλακίου κινητών αξιών, ανάπτυξη και διαχείριση ακινήτων και καταναλωτική πίστη. Ο Όμιλος της Εμπορικής απασχολεί 7.600 άτομα περίπου. Μέσω του νέου της μετόχου, που συγκαταλέγεται στους μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς ομίλους διεθνώς, η Εμπορική Τράπεζα έχει πλέον πρόσβαση σε σημαντική τεχνογνωσία και ένα διεθνές δίκτυο που απλώνεται σε περίπου 70 χώρες.
(Δρίτσα Μ., 2008)

ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Η Εμπορική Τράπεζα αναπτύσσει δραστηριότητα μέσω θυγατρικών τραπεζών στην περιοχή της νοτιοανατολικής Ευρώπης και ειδικότερα στην Αλβανία, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία και την Κύπρο.

Στο τέλος του προηγούμενου χρόνου η θυγατρική Emporiki Bank-Albania S.A. διέθετε 7 καταστήματα, η Emporiki Bank-Bulgaria EAD 16 καταστήματα, η Emporiki Bank-Romania S.A. 8 καταστήματα και 1 θυρίδα και η Emporiki Bank-Cyprus 12 καταστήματα.

Οι θυγατρικές τράπεζες στο εξωτερικό δραστηριοποιούνται στη λιανική τραπεζική και στην επιχειρηματική πίστη, προσφέροντας ευρύ φάσμα ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Σε ότι αφορά την επιχειρηματική πίστη, επικεντρώνονται στη χρηματοδότηση

επιχειρήσεων με εύρωστη οικονομική κατάσταση, ενώ χρηματοδοτούν σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων ελληνικών συμφερόντων. Οι χρηματοδοτούμενες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται κυρίως στους τομείς του εμπορίου, της ανάπτυξης και διαχείρισης ακίνητης περιουσίας, των κατασκευών και της μεταποίησης.

Το 2007 η Τράπεζα επιδίωξε την περαιτέρω επέκταση των εργασιών των θυγατρικών της τραπεζών με έμφαση στην περιοχή των Βαλκανίων καθώς οι προοπτικές ανάπτυξης στην περιοχή αυτή είναι ευνοϊκές. Παράλληλα, στο πλαίσιο εξορθολογισμού της παρουσίας της Εμπορικής Τράπεζας στο εξωτερικό, στις αρχές του 2007 αποφασίστηκε η διακοπή της λειτουργίας της Emporiki Bank-Germany GmbH στη Γερμανία. (www.emporiki.gr)

Στη διεθνή δραστηριότητα της τράπεζας θα αναφερθούμε εκτενέστερα σε ξεχωριστό κεφάλαιο.

Μετοχική Σύνθεση της Εμπορικής Τράπεζας

ΜΕΤΟΧΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ ΤΗΝ 31/07/2008	
Μέτοχος	Ποσοστό (%)
Crédit Agricole S.A.	67,41
Θυγατρικές Εμπορικής Τράπεζας	0,001
Ταμεία Οργανισμοί, Επιμελητήρια, Χρηματιστήριο	8,756
Ιδρύματα, Δήμοι Εκκλησίες	0,215
Ελληνικές Τράπεζες	0,001
Ελληνικές εταιρίες Αμοιβαίων Κεφαλαίων	0,220
Έλληνες μεγαλομέτοχοι (μεμονωμένοι – εταιρίες)	2,311
Εταιρίες και Αμοιβαία Κεφάλαια εξωτερικού	7,703
Τράπεζες του εξωτερικού	3,83
Ξένοι μεγαλομέτοχοι (μεμονωμένοι)	0,008
Ξένοι μικρομέτοχοι (μεμονωμένοι)	0,127
Έλληνες μικρομέτοχοι (μεμονωμένοι – εταιρίες)	9,418
	ΣΥΝΟΛΟ: 100 %



ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

JEAN - FREDERIC DE LEUSSE του **DOMINIQUE**
Τραπεζικό στέλεχος, Πρόεδρος Δ.Σ., μη Εκτελεστικό Μέλος

ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΚΡΟΝΤΗΡΑΣ του **ΝΙΚΟΛΑΟΥ**
Οικονομολόγος - Σύμβουλος Επιχειρήσεων, Αντιπρόεδρος Δ.Σ. και Διευθύνων Σύμβουλος, Εκτελεστικό μέλος.

BRUNO CHARRIER
Τραπεζικό στέλεχος, Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος, Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.

BERNARD DE WIT του **CHARLES**
Τραπεζικό στέλεχος, μη Εκτελεστικό Μέλος

ΔΑΥΙΔ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ
μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.

ΔΗΜΑΚΑΚΟΣ ΦΩΚΙΩΝ του **ΦΩΤΙΟΥ**
Τραπεζικός, Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.

LUC G. DEMAZURE
Πρόεδρος του Δ.Σ. της «CAISSE REGIONALE DU NORD EST” (REIMS), μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.

ΕΜΠΕΟΓΛΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΣ του **ΜΙΧΑΗΛ**
Σύμβουλος Επιχειρήσεων, μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.

ΚΩΝΣΤΑΝΤΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΑΧΙΛΛΕΑΣ
Επιχειρηματίας, Ανεξάρτητο μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.

JEAN-FRANCOIS MARCHAL
Τραπεζικό στέλεχος, μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.

YVES H. NANQUETTE
Διευθύνων Σύμβουλος της «CAISSE REGIONALE DU C.A. D'ILLE-ET-VILAINE” μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.

ΠΑΠΑΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ του **ΠΥΡΡΟΥ**
Δικηγόρος, Ανεξάρτητο μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.

ΠΑΠΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ
Ιδιωτική υπάλληλος, μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.

PHILLIPE J. DORE
Τραπεζικό στέλεχος, μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.

ΣΠΗΛΙΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ του **ΚΩΝ/ΝΟΥ**
Δικηγόρος, Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.

ΜΠΕΡΙΤΣΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ του **ΚΩΝ/ΝΟΥ**
Γραμματέας Δ.Σ.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η Εμπορική αναγνωρίζοντας την καθοριστική συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων, ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την σύγχρονη και αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Στόχος της είναι η συνεχής βελτίωση και ο εκσυγχρονισμός των μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης του προσωπικού με την ολοκληρωμένη διατύπωση της ανάλογης πολιτικής σε θέματα προσλήψεων, εξέλιξης καριέρας, αμοιβών, συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Τελική επιδίωξη αποτελεί η δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα έχοντας ίσες ευκαιρίες και γνωρίζοντας με σαφήνεια τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, να βελτιώνουν τις γνώσεις τους, την απόδοσή τους και την επαγγελματική τους ανάπτυξη και εξέλιξη, ώστε να ικανοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο τόσο οι ίδιοι όσο και οι στόχοι της επιχείρησης. (www.emporiki.gr)

ΠΗΓΗ: www.emporiki.gr

Πολιτική για την Υγεία και Ασφάλεια στους χώρους της Τράπεζας

Η εργασία είναι παράγοντας που συμβάλλει στην υγεία των εργαζομένων και στην οικονομική και κοινωνική πρόοδο. Ταυτόχρονα, το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να συμβάλλει στην πρόκληση ή επιδείνωση ασθενειών στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς και σε συναλλασσομένους και συνεργαζόμενους. Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Υγεία και Ασφάλεια καθώς και τον Παγκόσμιο Οργανισμό για την Υγεία, προβλήματα που συνδέονται με τον εργασιακό χώρο, στον κλάδο των υπηρεσιών, μπορεί να είναι: μυοσκελετικές παθήσεις, εργονομικά προβλήματα, εργασιακό άγχος, προβλήματα ψυχικής υγείας, έκθεση σε αμιάντο, έκθεση σε θόρυβο, ραδιενέργεια, κλπ.

Η Εμπορική Τράπεζα συμμορφώνεται με το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο και επιθυμώντας να βελτιώσει τις επιδόσεις της, η Τράπεζα έθεσε σε εφαρμογή την παρούσα «Πολιτική για την Υγεία και Ασφάλεια (ΠΥΑ) στον εργασιακό χώρο». (www.emporiki.gr)

Συνοπτικά, η Πολιτική για την Υγεία και Ασφάλεια (ΠΥΑ) διέπεται από την ανθρωποκεντρική αντίληψη της Τράπεζας, υιοθετεί την προληπτική προσέγγιση, συνδέει την παραγωγικότητα και την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών με την Υγεία και Ασφάλεια, και, αναγνωρίζει τη συλλογική ευθύνη για την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της.

Οι στόχοι της Πολιτικής αποβλέπουν στη διαρκή διασφάλιση της Υγείας και Ασφάλειας στους εργασιακούς χώρους της Τράπεζας. Η Τράπεζα έχει δεσμευτεί να εφαρμόσει δέκα ειδικές ενέργειες, που αφορούν στον προσδιορισμό, στην αξιολόγηση και αποτροπή των ενδυνάμει κινδύνων καθώς και στην ενίσχυση της διαφάνειας. Τέλος, τα οργανωτικά μέτρα διευκολύνουν τη διαδικασία εφαρμογής της ΠΥΑ. (www.emporiki.gr)

ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Μετά την ανάληψη της Διοίκησης της Εμπορικής Τράπεζας από την Credit Agricole το 2006, ως άμεση προτεραιότητα τέθηκε ο μετασχηματισμός του τρόπου λειτουργίας της Εμπορικής. Σχεδιάστηκε λοιπόν ένα πλάνο μετασχηματισμού (business plan) με πενταετές χρονοδιάγραμμα το οποίο θα καλύψει την περίοδο 2007-2011.

Η πρώτη φάση ολοκληρώθηκε σε 100 μέρες και στόχο είχε την ανάλυση της παρούσας κατάστασης και την ανάληψη ελέγχου. Συγκεκριμένα:

- το σχεδιασμό της νέας οργανωτικής δομής και την ενεργοποίηση νέας Διοίκησης
- την ολοκλήρωση της διαδικασίας ενσωμάτωσης της Εμπορικής και εναρμόνιση των εταιρικών πρακτικών της με αυτές της Credit Agricole
- την επίλυση επειγόντων θεμάτων
- την ολοκλήρωση οικονομικού έλεγχου και των αποτελεσμάτων χρήσης του 2006

Η δεύτερη φάση που επίσης ολοκληρώθηκε σε 100 μέρες επικεντρώθηκε στην κινητοποίηση δυνάμεων με στόχο να επανακτήσει η τράπεζα την εμπορική της ισχύ. Οι πρώτες κινήσεις αφορούσαν:

- την δημιουργία των πρώτων ολοκληρωμένων εμπορικών εκστρατειών
- την οριστικοποίηση σημαντικών επιχειρηματικών συμφωνιών
- τη μεταφορά τεχνογνωσίας και προϊόντων από την Credit Agricole

(Καλπουζάνης, 2008)

Στο νέο τρόπο λειτουργίας οι διαδικασίες θα είναι απλοποιημένες, αποτελεσματικές, αποδοτικότερες, ταχύτερες έχοντας ως δίκτυ ασφαλείας ένα Πλαίσιο Διαρκούς Ελέγχου το οποίο έχει σκοπό:

- να προάγει τα επαγγελματικά και ηθικά πρότυπα και να εδραιώσει μια κουλτούρα ελέγχου μέσα στον οργανισμό σύμφωνα με την οποία ολόκληρο το προσωπικό αντιλαμβάνεται πλήρως τη σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου και τη δική του συμμετοχή στις τραπεζικές εργασίες και
- να παράσχει την απαραίτητη διαβεβαίωση στη Διοίκηση ότι οι κίνδυνοι που η Τράπεζα αντιμετωπίζει έχουν προσδιορισθεί, αξιολογηθεί ορθά και βρίσκονται υπό έλεγχο, σε συνέπεια με τα επιθυμητά επίπεδα κινδύνου που η Τράπεζα έχει επιλέξει να λειτουργεί. (Καλπουζάνης, 2008)

Οι κύριες πηγές αξίας στις οποίες βασίζεται το Επιχειρηματικό Σχέδιο

Η είσοδος της Εμπορικής σ έναν κορυφαίο οικονομικό οργανισμό προσφέρει πολλά συγκριτικά πλεονεκτήματα και αποτελεί κύρια πηγή αξίας.

Δεύτερη πηγή αξίας θα αποτελέσει η ανάκτηση του μεριδίου αγοράς και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της Τράπεζας μέσω του μετασχηματισμού της, της μείωσης του δείκτη εσόδων/εξόδων στα επίπεδα του ελληνικού ανταγωνισμού και της εκμετάλλευσης των συνεργιών με το μητρικό όμιλο. (Καλπουζάνης, 2008)

Παράλληλα, αναμένονται οφέλη από την τρίτη πηγή αξίας, δηλαδή την επέκταση της Τράπεζας στις δυναμικές αγορές της ΝΑ Ευρώπης. (Καλπουζάνης, 2008)

Στην **λιανική τραπεζική** οι στόχοι αφορούν την:

1. Εμπορική στρατηγική βασισμένη σε:
 - Ανταγωνιστική τιμολόγηση
 - Προϊόντα και υπηρεσίες ανά τμήμα πελατείας
 - Καινοτόμα προϊόντα
2. Βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης σε επίπεδο αντάξιο μιας μοντέρνας και δυναμικής Τράπεζας
3. Εκμετάλλευση νέων ευκαιριών ανάπτυξης

Και οι ενέργειες θα είναι οι εξής:

1. Σχεδιασμός και υλοποίηση μιας ουσιαστικής value proposition για personal banking βασισμένη σε αντικειμενικές συμβουλές
2. Ανάπτυξη νέου/ ορθολογικοποίηση του υπάρχοντος δικτύου καταστημάτων και εξάπλωση νέων καναλιών επικοινωνίας για δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος (e-banking, interactive ATMs κλπ.)
3. Ανάπτυξη προγραμμάτων loyalty και διακράτησης πελατείας
4. Συνεχείς προωθητικές δραστηριότητες – διάφορες καμπάνιες (Καλπουζάνης, 2008)

Η θέση της Τράπεζας στον τομέα των **μικρομεσαίων επιχειρήσεων** .

Στρατηγικοί στόχοι:

1. Υποστήριξη της επιχειρηματικότητας στην Ελληνική αγορά για την ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης
2. Εξάπλωση της προσφοράς χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και στις μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις (προσωπικός ιδιοκτήτης)
3. Διαφοροποίηση των προϊόντων/ υπηρεσιών βάση των αναγκών του κάθε τμήματος πελατείας (μεγάλη αγορά ανάλογα με τον κύκλο εργασιών)
4. Εστίαση σε χρηματοοικονομικές εταιρίες που ανήκουν σε νέες προηγμένες τεχνολογίες

Βασικές ενέργειες:

1. Δημιουργία κλαδικών, βασισμένα σε προμήθειες, πακέτα προϊόντων
2. Δημιουργία business centers αφιερωμένα στην εξυπηρέτηση των μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, βασισμένα στην τραπεζική εμπειρία της Εμπορικής
3. Δημιουργία δικτύου πωλητών για πρόσκτηση νέων πελατών (Καλπουζάνης, 2008)

Το 2009 επικεντρώνονται οι προσπάθειες σε δυο βασικούς εμπορικούς στόχους: κερδοφορία και ρευστότητα. Κύριες στρατηγικές για την επίτευξη αυτών των στόχων είναι:

- ο σωστός σχεδιασμός των προϊόντων
- η υλοποίηση ενεργειών για την αύξηση πιστότητας των πελατών(σταυροειδής πωλήσεις)
- ανάπτυξη συνεργιών με τις θυγατρικές εταιρίες της Τράπεζας και των προϊόντων τους, αλλά και των εμπορικών τμημάτων της λιανικής τραπεζικής με όλα τα υποστηρικτικά κομμάτια της Τράπεζας

Η εμπορική στρατηγική του δικτύου έχει διαμορφωθεί με σαφήνεια και αφορά:

- στην τμηματοποίηση της πελατείας
- στον καθορισμό των προϊόντων ανά τμήμα
- στους εμπορικούς στόχους ανά προϊόν(στόχους παραγωγικότητας, κερδοφορίας και ποιότητας κινδύνου)
- στο πλάνο πωλήσεων με όλες τις ενέργειες υποστήριξης μέσα και έξω από το κατάστημα
- στον καθορισμό του ρόλου του καταστήματος όσον αφορά στην βελτιστοποίηση της παραγωγής, της κερδοφορίας του ρίσκου και των διαδικασιών
- στο σύστημα επιβράβευσης και παροχής κινήτρων στους ανθρώπους του δικτύου (Μπέσκου Μ. , 2008)

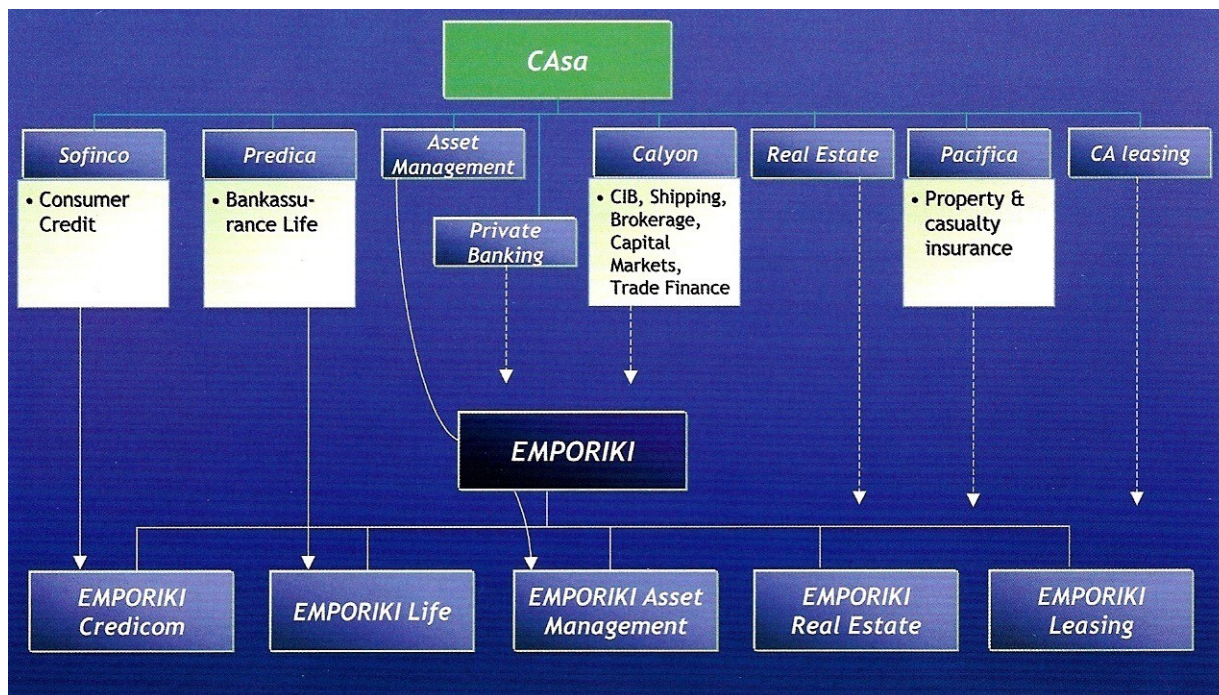
Επιχειρηματικό Σχέδιο 2007-2011



- ΣΥΝΟΨΗ & ΚΥΡΙΑ ΣΗΜΕΙΑ
- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΑ ΤΜΗΜΑ
- ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ
- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ

ΠΗΓΗ: Το Επιχειρηματικό Σχέδιο δράσης 2007-2011 της Εμπορικής Τράπεζας. Δρίτσα Μ., 2008

Η ανάπτυξη εξειδικευμένων τραπεζικών προϊόντων & εργασιών θα γίνει μέσω συνεργασιών με τις αντίστοιχες εξειδικευμένες θυγατρικές της Credit Agricole



ΠΗΓΗ: Το Επιχειρηματικό Σχέδιο δράσης 2007-2011 της Εμπορικής Τράπεζας.

Δρίτσα Μ., 2008

Νέες υπηρεσίες

Η χρήση της τεχνολογίας στην εποχή μας είναι ευρέως διαδεδομένη και έχει καταστεί απαραίτητη αφού διευκολύνει και εξυπηρετεί τη ζωή του ανθρώπου. Σε συνδυασμό μάλιστα και με το διαδίκτυο αποτελεί από τα πιο λειτουργικά εργαλεία, όσον αφορά ιδιαίτερα την εξοικονόμηση χρόνου που αποτελεί μια από τις πολυτιμότερες έννοιες. Αξιοποιώντας τα εργαλεία που έχει στη διάθεση της η Εμπορική, και θέλοντας πάντα το καλύτερο αλλά ταυτόχρονα και πρωτοποριακό για τους πελάτες της, δημιούργησε ορισμένες υπηρεσίες για την καλύτερη και λιγότερο χρονοβόρα εξυπηρέτηση των πελατών της. (www.emporiki.gr)

Νέα Δυνατότητα Ενημέρωσης των πελατών για Δανειακά Προϊόντα μέσω της υπηρεσίας Emporiki e-Banking

Τώρα οι πελάτες της υπηρεσίας Emporiki e-Banking, ιδιώτες και επιχειρήσεις, μπορούν να ενημερώνονται on-line για όλα τα δανειακά τους προϊόντα (στεγαστικά, καταναλωτικά, κεφάλαια κίνησης και εγγυητικές επιστολές), σε ΕΥΡΩ ή συνάλλαγμα. Η νέα δυνατότητα είναι άμεσα διαθέσιμη και παρέχεται χωρίς καμία χρέωση στους χρήστες της υπηρεσίας Emporiki e-Banking, οι οποίοι διαθέτουν δανειακά προϊόντα ως αρχικοί δικαιούχοι, συνδικαιούχοι ή εγγυητές.

Οι χρήστες θα πρέπει απλά να δηλώσουν τους δανειακούς λογαριασμούς που επιθυμούν να παρακολουθούν μέσω της υπηρεσίας, είτε κατά τη συμπλήρωση της Αίτησης Υπηρεσιών Direct Banking (νέοι χρήστες), είτε μέσω του μενού “ΕΠΙΛΟΓΕΣ”, επιλέγοντας “Αίτηση Προσθαφαίρεσης Λογαριασμών” (υφιστάμενοι χρήστες).

Η προγραμματιζόμενη επόμενη φάση εξέλιξης της υπηρεσίας Emporiki e-Banking συμπεριλαμβάνει και τη δυνατότητα διαχείρισης των δανειακών προϊόντων των πελατών της τράπεζας, όπως για παράδειγμα την online πληρωμή δόσεων δανείου κ.α. (www.emporiki.gr)

Πληρωμή παγίου τέλους Κτηματογράφησης μέσω e-Banking

Όλοι οι πελάτες της υπηρεσίας Emporiki e-Banking μπορούν να πληρώνουν το πάγιο τέλος κτηματογράφησης μέσω της υπηρεσίας Emporiki e-Banking, με χρέωση του καταθετικού λογαριασμού της επιλογής τους, όλο το 24ωρο 7 ημέρες την εβδομάδα. ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη η κτηματογράφηση ολοκληρώθηκε, για την περιφέρεια όμως η υπηρεσία εξακολουθεί να εξυπηρετεί. (www.emporiki.gr)

Εξυπηρέτηση στα Αγγλικά από την υπηρεσία τηλεφωνικής τραπεζικής “Emporiki Phone Banking” της Emporiki Bank

Από την 24η Απριλίου 2008, η υπηρεσία Emporiki Phone Banking είναι διαθέσιμη και στην αγγλική γλώσσα. Το αγγλικό μενού περιλαμβάνει το ίδιο εύρος δυνατοτήτων και υπηρεσιών με το ελληνικό και η σύνδεση σε αυτό γίνεται εύκολα με επιλογή του πελάτη υπό τη φωνητική καθοδήγηση του συστήματος.

Η προσθήκη του αγγλικού μενού εντάσσεται στη στρατηγική της τράπεζας για την παροχή υπηρεσιών που καλύπτουν τις ανάγκες συνεχώς διευρυνόμενης πελατείας. Η νέα αυτή δυνατότητα επικοινωνίας με την τράπεζα επιτρέπει στους αγγλόφωνους πελάτες της να ενημερώνονται για κάθε τραπεζικό (λογαριασμό, κάρτα, ανοιχτό δάνειο) ή χρηματιστηριακό προϊόν που έχουν δηλώσει στην υπηρεσία Emporiki Phone Banking, καθώς και να συνομιλούν με εκπρόσωπο της Τράπεζας για να δηλώσουν ενδεχόμενη κλοπή ή απώλεια κάρτας τους ή να ενημερωθούν για προϊόντα που τους ενδιαφέρουν. .
(www.emporiki.gr)

Νέες πληρωμές λογαριασμών μέσω της υπηρεσίας Emporiki e-Banking

Η Emporiki Bank στα πλαίσια της φιλοσοφίας συνεχούς αναβάθμισης των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της, παρέχει πλέον τη δυνατότητα πληρωμής λογαριασμών των παρακάτω εταιρειών μέσω της υπηρεσίας Emporiki e-Banking:

SFS Hellas Finance Consumer A.E.
Ελαστικά ΜΙΣΕΛΕΝ Α.Ε.Β.Ε.
IATA GREECE (IATA BSP και IATA CASS)
Tellas A.E.
Interasco A.E.Γ.Α.
BMW Austria Bank GMBH
Ε.Τ.Α.Ο. (Επαγγελματικό Ταμείο Ασφάλισης Οικονομολόγων)

Οι πελάτες των παραπάνω εταιρειών από την 09/08/2007 θα μπορούν να εξοφλούν τους λογαριασμούς τους, όλο το 24ωρο 7 ημέρες την εβδομάδα δίνοντας εντολή πληρωμής μέσω της υπηρεσίας Emporiki e-Banking, με χρέωση του καταθετικού λογαριασμού της επιλογής τους.

.(www.emporiki.gr)

Οδηγίες σε περίπτωση απώλειας ή κλοπής αστυνομικής ταυτότητας ή διαβατηρίου

Λόγω της αύξησης των εγκληματικών ενεργειών που αφορούν την έκδοση δανείων και καρτών με τη χρήση πλαστών πιστοποιητικών, η Ελληνική Ένωση Τραπεζών, και συγκεκριμένα η Επιτροπή για την Πρόληψη και την Αντιμετώπιση της Απάτης στα Μέσα και τα Συστήματα Πληρωμών, σε συνεργασία με την Ελληνική Αστυνομία και την ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ Α.Ε., δημιούργησε ενημερωτικό υλικό με σκοπό την ενημέρωση των πολιτών σχετικά με τις ενέργειες που θα πρέπει να κάνουν σε περίπτωση απώλειας ή κλοπής της ταυτότητας ή του διαβατηρίου τους. .(www.emporiki.gr)

Ηλεκτρονική καταβολή εισφορών Ο.Α.Ε.Ε. και ΙΚΑ, υποβολή δήλωσης χρεωστικού ΦΠΑ και πληρωμή οφειλών, πληρωμές λογαριασμών

Μέσω της υπηρεσίας Emporiki e-Leasing, η Τράπεζα προσφέρει τη δυνατότητα να εξοφλούνται λογαριασμοί ΔΕΗ, ΟΤΕ, Vodafone και Forthnet, φόρος εισοδήματος, ΦΠΑ,

εισφορές ΙΚΑ και Ο.Α.Ε.Ε., πιστωτικές κάρτες, ανοιχτά δάνεια, να πραγματοποιούνται μεταφορές ποσών, αποστολή εμβασμάτων, διαχείριση παγίων εντολών και πολλά ακόμη. .
(www.emporiki.gr)

Πληρωμή λογαριασμών μέσω ATMs

Η Emporiki Bank, μετά από συμφωνία με τη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού Α.Ε., βρίσκεται στην ευχάριστη θέση να γνωρίσει σε όλους τους πελάτες που τηρούν λογαριασμό ταμιευτηρίου ή τρεχούμενο στην Τράπεζα, καθώς και σε όλους τους κατόχους πιστωτικών καρτών εκδόσεως της Emporiki Bank, ότι έχουν τη δυνατότητα εξόφλησης λογαριασμών της ΔΕΗ μέσω των ATMs της Τράπεζας σε όλη την Ελλάδα.

Η πληρωμή των λογαριασμών πραγματοποιείται 24 ώρες το 24ωρο, με χρήση «Κωδικού Ηλεκτρονικής Πληρωμής», που αναγράφεται σε όλους τους λογαριασμούς της ΔΕΗ. Η επιβάρυνση που πληρώνει ο πελάτης στην Τράπεζα ανέρχεται σε 0,40 €, ποσό το οποίο χρεώνεται στο λογαριασμό του πελάτη, μαζί με το οφειλόμενο ποσό του λογαριασμού που εξοφλείται.

Στο αναπτυσσόμενο δίκτυο των 700 ATMs μας, τα οποία «μιλούν» και αγγλικά, επίσης εξοφλούνται λογαριασμοί ΟΤΕ, Vodafone, Forthnet, χρεώσεις πιστωτικών καρτών και ανοιχτών δανείων, καθώς μεταφέρονται και ποσά μεταξύ λογαριασμών.

(www.emporiki.gr)

Emporiki Bank Secure

Η Emporiki Bank προσφέρει τη νέα υπηρεσία Emporiki Bank Secure για ασφαλείς αγορές στο Internet. Η υπηρεσία Emporiki Bank Secure παρέχει ασφάλεια στις αγορές στο Internet, με τη χρήση προσωπικού Κωδικού Πρόσβασης για κάθε Emporiki Bank Visa και Emporiki Bank MasterCard® κάρτα. (www.emporiki.gr)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΝΝΕΑΜΗΝΟΥ 2008

Κατά το τρίτο τρίμηνο παρατηρήθηκε σοβαρή επιδείνωση του οικονομικού περιβάλλοντος διεθνώς. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με μία σημαντική εφάπαξ πρόσθετη φορολογική επιβάρυνση €55 εκατ. επέδρασε δυσμενώς στα αποτελέσματα της Εμπορικής Τράπεζας οδηγώντας σε αρνητικό αποτέλεσμα ύψους €121,31 εκατ. στο εννεάμηνο του 2008, σε σχέση με κέρδη ύψους €76,5 εκατ. για την αντίστοιχη περίοδο του 2007.

Οι αρνητικές εξελίξεις στις χρηματοπιστωτικές αγορές συνέχισαν να επιβαρύνουν τα αποτελέσματα της Τράπεζας. Τα έξοδα τόκων & εξομοιούμενα έξοδα αυξήθηκαν κατά 69% (+ €294 εκατ.) έναντι του αντίστοιχου εννιαμήνου του 2007, καθώς η Εμπορική επηρεάστηκε ιδιαίτερα λόγω της σύνθεσης του χαρτοφυλακίου καταθέσεων της. Έτσι, τα καθαρά έσοδα από τόκους είναι στο εννεάμηνο του 2008 χαμηλότερα κατά €80 εκατ. περίπου σε σύγκριση με το αντίστοιχο διάστημα του 2007.

Τα αποτελέσματα του εννιαμήνου επιβαρύνθηκαν επίσης από μία εφάπαξ επιβάρυνση ύψους €55 εκατ., οφειλόμενη στην πρόσφατη αλλαγή του φορολογικού νόμου, ο οποίος προβλέπει μείωση φορολογικών συντελεστών και συνακόλουθη μείωση του αναβαλλόμενου φόρου για την Εμπορική Τράπεζα.

Άλλοι παράγοντες που επηρέασαν τα αποτελέσματα είναι η απομείωση αξιών του χαρτοφυλακίου επενδύσεων ύψους €19,5 εκατ. που οφείλονται στην επιδείνωση του οικονομικού περιβάλλοντος και προέρχονται κυρίως από το πρώτο τρίμηνο του 2008, καθώς και η αύξηση του κόστους κινδύνου κατά το τρίτο τρίμηνο, με αποτέλεσμα το ύψος των προβλέψεων να ανέλθει σε €188,8 εκατ. για το εννεάμηνο (αυξημένο κατά €24,6 εκατ. σε σχέση με την αντίστοιχη περυσινή περίοδο).

(Επίσημη Ανακοίνωση Εμπορική Bank, Νοέμβριος 2008)

ΕΠΑΝΑΚΑΜΨΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Η Εμπορική Τράπεζα διατήρησε υψηλούς ρυθμούς πιστωτικής επέκτασης (19,2% στο εννεάμηνο του 2008 ή 25,6% σε ετησιοποιημένη βάση), ενισχύοντας το συνολικό μερίδιο αγοράς της όσον αφορά στις χορηγήσεις (αύξηση 40 μονάδων βάσης, περιλαμβανομένης της Εμπορική Credicom, σε σχέση με τα τέλη του 2007). (Επίσημη Ανακοίνωση Εμπορική Bank, Νοέμβριος 2008)

Σημαντικότερη συνεισφορά στην αύξηση (1/1 - 30/9) είχαν τα υπόλοιπα των Μεγάλων Επιχειρήσεων, που αυξήθηκαν κατά €2.172 εκατ. (+50% από 1/1/08), αυτά των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων & Επαγγελματιών (αυξημένα κατά €880 εκατ.) και αυτά της Λιανικής Τραπεζικής (αυξημένα κατά €787 εκατ., συμπεριλαμβανομένης της Εμπορική

Credicom). Το μερίδιο αγοράς της Τράπεζας στο τομέα των επιχειρήσεων συνολικά ενισχύθηκε από την αρχή του έτους κατά 93 μονάδες βάσης (+93 μ.β.).

Η Τράπεζα διατήρησε άνετη ρευστότητα επωφελούμενη από τη υψηλή και σταθερή καταθετική της βάση (€17,7 δισ. στις 30/9), η οποία ενισχύθηκε ακόμη περισσότερο μετά την πρόσφατη επιτυχή ομολογιακή έκδοση ύψους €500 εκατ. Επιπλέον, η Εμπορική Τράπεζα επωφελείται από την προνομιακή πρόσβαση σε ρευστότητα που της εξασφαλίζει ο Όμιλος της Crédit Agricole.

Η φερεγγυότητα της Εμπορικής Τράπεζας επιβεβαιώθηκε και πάλι από την τελευταία αξιολόγησή της από τη Fitch Ratings, όπου η Τράπεζα διατήρησε αναλλοίωτη τόσο την μακροπρόθεσμη (A+, η υψηλότερη στην Ελληνική Αγορά) όσο και τη βραχυπρόθεσμη διαβάθμισή της. Η Τράπεζα έχει κατακτήσει εδώ και δύο χρόνια την κορυφαία πιστοληπτική διαβάθμιση μεταξύ των Ελληνικών Τραπεζών, βάσει της αξιολόγησης και των τριών μεγαλύτερων πιστοληπτικών αξιολογητών (Fitch, Moody's, S&P), χάρη και στην υψηλή φερεγγυότητα του βασικού της μετόχου.

Η ανάπτυξη των διεθνών δραστηριοτήτων του Ομίλου συνεχίστηκε κατά το εννεάμηνο του 2008 σύμφωνα με το πλάνο:

- Το συνολικό χαρτοφυλάκιο χορηγήσεων των θυγατρικών εξωτερικού (Ρουμανία, Βουλγαρία, Αλβανία και Κύπρος) αυξήθηκε κατά €263 εκατ. από τις αρχές του έτους (+41%)
- Δεκατέσσερα (14) νέα Καταστήματα προστέθηκαν κατά το εννεάμηνο, ανεβάζοντας το συνολικό αριθμό στις 30/9/2008 στα 84 Καταστήματα και Θυρίδες έναντι 70 στην αρχή του έτους. (Επίσημη Ανακοίνωση Emproriki Bank, Νοέμβριος 2008)

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΝΝΕΑΜΗΝΟΥ 2008

Σύνολο Καθαρών εσόδων €599,2 εκατ., -16,2%

- Τα **καθαρά έσοδα από τόκους** διαμορφώθηκαν σε €488,5 εκατ., μειωμένα κατά 14,1%, σε σχέση με το προηγούμενο εννεάμηνο, εξαιτίας του εντεινόμενου ανταγωνισμού σε δάνεια και καταθέσεις αλλά και του αυξημένου κόστους άντλησης κεφαλαίων από τις οργανωμένες αγορές.

- Τα **καθαρά έσοδα από προμήθειες** μειώθηκαν, σε σχέση με το προηγούμενο εννεάμηνο, κατά 11,7% στα €102,7 εκατ., κυρίως λόγω της χαμηλής κινητικότητας των κεφαλαίων υπό διαχείριση, των τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων και των πιστωτικών καρτών.

- Τα **λοιπά λειτουργικά έσοδα** ανήλθαν σε €8 εκατ. Τα έσοδα των χαρτοφυλακίων στο 9μηνο επηρεάστηκαν από την κρίση στις αγορές και από τις αποτιμήσεις στην τρέχουσα αξία (mark to market). (Επίσημη Ανακοίνωση Emproriki Bank, Νοέμβριος 2008)

Το σύνολο των εξόδων και προβλέψεων αυξήθηκε κατά 3,5% σε σχέση με το προηγούμενο εννεάμηνο και διαμορφώθηκε στα €675,5 εκατ.,

- Οι **δαπάνες** προσωπικού μειώθηκαν κατά 1,4%.
- Τα **λοιπά λειτουργικά έξοδα** αυξήθηκαν κατά 6,8%.
- Τα **έξοδα μετασχηματισμού** ανήλθαν σε €25,5 εκατ.
- Οι **προβλέψεις** ανήλθαν σε €188,8 εκατ. (+15% έναντι του 9μήνου 2007).
(Επίσημη Ανακοίνωση Emporiki Bank, Νοέμβριος 2008)

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΝΝΕΑΜΗΝΟΥ 2008

Στο 9μηνο 2008, ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των υπολοίπων των **στεγαστικών δανείων** της

Τράπεζας ήταν 10,9%, διαμορφώνοντας το συνολικό υπόλοιπο των στεγαστικών δανείων σε €7.200 εκατ. Οι νέες εκταμιεύσεις στεγαστικών ανήλθαν σε €934 εκατ.

Στα **καταναλωτικά δάνεια** (περιλαμβανομένης της Credicom) οι ετήσιοι ρυθμοί αύξησης των υπολοίπων της Τράπεζας ήταν 19,4%, διαμορφώνοντας το συνολικό υπόλοιπο σε €3.231 εκατ. Η Credicom συνέχισε τη σημαντική ανάπτυξη των εργασιών της με τα υπόλοιπα των δανείων της στις 30 Σεπτεμβρίου 2008 να ανέρχονται σε €1.116 εκατ., αυξημένα κατά 18% από τον Δεκέμβριο 2007 και κατά 35% σε σύγκριση με το 9μηνο 2007.

Οι **χορηγήσεις** προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις αυξήθηκαν κατά 19,7% σε ετήσια βάση, με το υπόλοιπό τους να ανέρχεται σε €6.536 εκατ., σημαντικά ενισχυμένο από την έναρξη λειτουργίας των Επιχειρηματικών Κέντρων στο Δ' τρίμηνο 2007.

Οι καταθέσεις της Τράπεζας αυξήθηκαν κατά 4,0% σε ετήσια βάση και διαμορφώθηκαν σε €17.673 εκατ.

Τα **ίδια κεφάλαια** του Ομίλου διαμορφώθηκαν στο τέλος του 9μήνου σε € 702 εκατ.
(Επίσημη Ανακοίνωση Emporiki Bank, Νοέμβριος 2008)

Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΡΙΣΗ, Η ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΓΜΟΓΗ ΤΟΥ BUSINESS PLAN ΚΑΙ Η ΑΥΞΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Η Ελλάδα αντέδρασε εγκαίρως από τότε που έγινε γνωστό το εύρος και το μέγεθος της κρίσης. Υπήρχε, το πρώτο εξάμηνο του 2008, διάχυτη η ελπίδα ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα που δεν ήταν εκτεθειμένο σε τοξικές επενδύσεις και στήριζε την ανάπτυξη του σε υγιείς δραστηριότητες θα μπορούσε να αντέξει στις πιέσεις. Τελικά από τον Σεπτέμβριο και μετά όλοι προσχώρησαν σ αυτή τη κρίση που είναι η χειρότερη στην πρόσφατη ιστορία και θα έχει μεγάλο βάθος και διάρκεια. Η Credit Agricole είχε από νωρίς συνειδητοποιήσει το μέγεθος του προβλήματος και έτσι πραγματοποίησε μια γιγαντιαία αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου κατά 5,9 δις. Ευρώ, ώστε σήμερα να αντιμετωπίζει την κρίση με την ισχυρότερη κεφαλαιακή βάση στην Ευρώπη.

Κανείς δεν μπορεί να γνωρίζει την διάρκεια της κρίσης. Αυτό που είναι γνωστό είναι ότι υπάρχουν τρεις επάλληλοι κύκλοι σ αυτή τη κρίση : υπήρξε το πρόβλημα των στεγαστικών δανείων μειωμένης εξασφάλισης, η κρίση ρευστότητας που εξελίχθηκε σε κρίση εμπιστοσύνης προς το χρηματοπιστωτικό σύστημα και τέλος, τους τελευταίους δυο μήνες βιώνουμε την κρίση στην πραγματική οικονομία. Με βάση το αισιόδοξο σενάριο και ακριβώς επειδή οι κεντρικές τράπεζες και κυβερνήσεις λειτουργούν συντονισμένα, προς το τέλος του πρώτου τριμήνου του 2009 θα αρχίσει η ομαλότερη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Εκτός βέβαια και εάν προκύψει κάτι απροσδόκητο και αρνητικό, όπως ήταν –για παράδειγμα- η κατάρρευση της Lehman Brothers. Με τις τωρινές συνθήκες, το πρόβλημα της ρευστότητας εκτιμάται πως σε 3-4 μήνες θα βελτιωθεί. (Κώνστας Χ., 2008)

Τα μέτρα που εξετάζουν σήμερα οι ευρωπαϊκές κυβερνήσεις σηματοδοτούν μια ενδιαφέρουσα αλλαγή τόσο στον ρόλο του κράτους, όσο και στο μοντέλο οικονομικής πολιτικής αλλά και στο πλαίσιο των ρυθμίσεων εποπτικών ελέγχων. Τα μέτρα που εξετάζουν οι κυβερνήσεις – δηλαδή δημόσιες επενδύσεις, μείωση της φορολογίας χαλάρωση του Συμφώνου Σταθεροποίησης στο πλαίσιο των δημοσιονομικών δυνατοτήτων του κάθε κράτους- για να αποδώσουν θα χρειαστούν 12-18 μήνες αφού εφαρμοστούν. Εάν αρχίσουν να εφαρμόζονται συντονισμένα από το πρώτο τρίμηνο του 2009 μετά το δεύτερο τρίμηνο του 2009 θα χρειαστούν 12-18 μήνες για να φανούν τα πρώτα απτά αποτελέσματα της ανάκαμψης.

Όσο για τις αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία , μια μεγάλη αλλαγή που διαπιστώνεται είναι ότι ενισχύεται ο ρόλος του κράτους. Παρατηρείται ότι σε όλο τον κόσμο οι λύσεις που προτείνονται είναι κρατικές. Τόσο στη Βρετανία όσο και στη Γαλλία, Γερμανία και άλλου, τα μέτρα που σχεδιάζονται είναι περισσότερο κείνσιανικού τύπου. Επιπλέον, εντείνονται οι συζητήσεις για αυξανόμενο έλεγχο λειτουργίας του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Επαναπροσδιορίζεται η περίμετρος των ελέγχων, αυστηροποιούνται οι κανόνες διαφάνειας. Ένα βασικό ερώτημα είναι πότε και πως μετά την κρίση θα ξεκινήσει η απεμπλοκή του κράτους. Είναι βέβαια πολύ νωρίς για να απαντηθεί αυτό το ερώτημα καθώς βρισκόμαστε

στη καρδιά της κρίσης. Είναι γεγονός ότι υπάρχει ακόμα έλλειψη εμπιστοσύνης όχι μόνο μεταξύ των τραπεζών, αλλά και μεταξύ των υπολοίπων οικονομικών φορέων.

Όπως προαναφέρθηκε, η Credit Agricole πραγματοποίησε εγκαίρως αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου κατά 5,9 δις. Ευρώ και σήμερα με 26 εκατ. Πελάτες και καταθέτες παρουσιάζει από τα υψηλότερα επίπεδα κεφαλαιακής επάρκειας και φερεγγυότητας στο ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα. (Κώνστας Χ., 2008)

BUSINESS PLAN

Είναι προφανές ότι μέσα σε αυτή τη παγκόσμια οικονομική κρίση θα πρέπει να προσαρμοστεί το σχέδιο στις νέες συνθήκες. Οι βασικές στρατηγικές επιδιώξεις διατηρούνται αναλλοίωτες. Επαναπροσδιορίζονται οι προτεραιότητες και φυσικά οι στόχοι επαναφοράς της κερδοφορίας, διατήρησης του μεριδίου αγοράς σε 10,5% και αποτελεσματικότερης διαχείρισης της ρευστότητας παραμένουν σε πρώτο πλάνο. Παρά την πρόοδο στη διαχείριση κινδύνων οι διαδικασίες θα αυστηροποιηθούν ακόμα περισσότερο και τέλος επιβάλλεται να υιοθετηθεί στρατηγική επιλεκτικής ανάπτυξης στην ΝΑ Ευρώπη. Αυτό γιατί άλλες συνθήκες επικρατούν στην Βουλγαρία και άλλες στην Κύπρο. Η πιστωτική επέκταση σ αυτές τις χώρες γίνεται στο πλαίσιο δυνατοτήτων προσέλκυσης καταθέσεων στις συγκεκριμένες χώρες.

Η απόφαση για την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου θα παρθεί τον Φεβρουάριο από την γενική συνέλευση των μετόχων. Στόχος είναι να καταστεί η Εμπορική Τράπεζα ως μια από τις πλέον φερέγγυες τράπεζες στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης και να βρεθεί στην ισχυρότερη δυνατή θέση ώστε να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που θα προκύψουν μετά την κρίση. (Πλιόσκα Μ., 2009)

Οι τράπεζες έχουν εμπλακεί σ έναν αγώνα αντοχής, έναν μαραθώνιο κεφαλαιακής επάρκειας. Δεν αποκλείεται ο τραπεζικός χάρτης και στην Ελλάδα να αλλάξει τα χρόνια που έρχονται, όπως ήδη αλλάζει σε παγκόσμιο επίπεδο. (Κώνστας Χ., 2008)

Εφόσον πρόεκυψε η οικονομική κρίση οι οικονομικές προβλέψεις του επιχειρηματικού σχεδίου για το 2011 παύουν αυτόματα να ισχύουν και προσαρμόζονται σε νέα μέτρα που έχουν σχεδιαστεί για την Εμπορική ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις δυσκολίες που επιφέρει η κρίση στον τραπεζικό τομέα. Αυτά τα μέτρα περιλαμβάνουν προϊόντα που θα άρουν τους ενδοιασμούς και την κλονισμένη εμπιστοσύνη του κόσμου και θα τους φέρουν σε συνεργασία με την Εμπορική.

Η πορεία των επιτοκίων ήδη σημείωσε μια μείωση της τάξεως του 2% στις χορηγήσεις και θα συνεχίσει να προσαρμόζεται στις ανάγκες της αγοράς . κανείς όμως δεν μπορεί να απαντήσει με σιγουριά αν θα συνεχιστεί η πτωτική πορεία.

Προς το παρόν η τράπεζα δεν έχει στα σχέδια της οποιαδήποτε μείωση προσωπικού αντιθέτως μάλιστα τον Οκτώβριο του 2008 προχώρησε σε 250 νέες προσλήψεις προσπαθώντας να αφήσει ανέπαφο αυτό το κομμάτι με την κρίση. (Πλιόσκα Μ., 2009)

Το σημαντικό επίσης είναι ότι η κρίση δεν επηρέασε ούτε αναίρεσε τα επιτεύγματα των δυο πρώτων φάσεων του μετασχηματισμού παρόλο που αυτές είχαν να κάνουν με οργανωτικές και λειτουργικές κυρίως δραστηριότητες της Τράπεζας. (Πιλιόσκα Μ., 2009)

ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Τα τελευταία χρόνια η έννοιά της διεθνοποίησης δεν αφορά μόνον την επέκταση των Ελληνικών Τραπεζών προς τα Βαλκάνια. Περιλαμβάνει επίσης:

- τη διεθνοποίηση των μετοχικών βάσεων των Ελληνικών τραπεζών.
- τη διεθνοποίηση του κανονιστικού, ρυθμιστικού και λογιστικού συστήματος που είναι υποχρεωμένες να ακολουθήσουν οι Τράπεζες μετά την Βασιλεία II (παρότι πάντα υπάρχουν διαφορές στην ερμηνεία) .
- για να μην αναφερθούμε και στην κοινή νομισματική πολιτική και στα άλλα εναρμονιζόμενα στοιχεία οικονομικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η επιταχυνόμενη διεθνοποίηση, και μάλιστα μέσα στα πλαίσια της σημερινής κρίσης ρευστότητας και αδυναμίας εξεύρεσης κεφαλαίων, εκτιμάται ότι θα επιταχύνει τη συγκέντρωση του Κλάδου όχι μόνον σε διεθνές επίπεδο, αλλά πιθανώς και στην Ελλάδα. (Χαρδουβέλης, 2000)

Σε συνέντευξη του ο κ. Jean Frederic De Leusse, Πρόεδρος της Emporiki Bank, στην εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ανέδειξε ποια είναι τα σχέδιά σας για την περαιτέρω διεθνή επέκταση του ομίλου CA.

Σύμφωνα με τον κ. Jean Frederic De Leusse έχει επετεύχθει μια εξαιρετικά σημαντικά συμφωνία με την Banca Intesa στην Ιταλία. Συμφωνήθηκε η εξαγορά της Cariparma, της Banca Popolare FriulAdria καθώς επίσης και 193 καταστημάτων της Banca Intesa αποκτώντας πρόσβαση σε ένα δίκτυο 654 σημείων. Αυτό αποτελεί μια σημαντική στρατηγική κίνηση. Πλέον ο όμιλος της CA με ισχυρή παρουσία στην Ιταλία, την Ελλάδα και κυρίαρχη θέση στην γαλλική αγορά αποτελεί έναν ισχυρό χρηματοπιστωτικό όμιλο της ΕΕ, ειδικά στον τομέα της λιανικής τραπεζικής. Σημαντικές κινήσεις για την επέκτασή της έχουν πραγματοποιηθεί και σε άλλες χώρες της Λεκάνης της Μεσογείου όπως η Αίγυπτος.

Σύμφωνα με τον κ. Jean Frederic De Leusse αναπτύσσεται δυναμικά και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες όπως στην Ουκρανία, την Πολωνία και την Σερβία. Η ανάπτυξη και η διεθνής επέκτασή της δεν γίνεται μόνον μέσω εξαγορών, αλλά και οργανικά. Οι προσπάθειές εστιάζουν στην ενσωμάτωση των εξαγορών που πραγματοποιήθηκαν στην Ιταλία και την Ελλάδα. Πάντως οι μεγάλης εμβέλειας κινήσεις που πραγματοποιήθηκαν τόσο στην Ιταλία όσο και στην Ελλάδα αποτελούν για αυτήν μια μεγάλη πρόκληση. Η επανεξέταση και η προσαρμογή των δομών ώστε να πετύχει η ενσωμάτωση στον όμιλο αποτελεσματικά είναι το μέγα ζητούμενο και για την επίτευξη του στόχου αυτού θα καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια. Αν υπάρξουν εξελίξεις ή άλλες ευκαιρίες στις χώρες αυτές

θα εξετάσουν προσεκτικά ωστόσο τώρα η κύρια προτεραιότητά της είναι η ένταξη των ομίλων που εξαγοράστηκαν στον οργανισμό της. (Ζήκου, 2008)

Εγκαίνια νέας έδρας και επιβεβαίωση στόχων για ανάπτυξη της Εμπορικής Τράπεζας στη Βουλγαρία

Η επέκταση των δραστηριοτήτων της Εμπορικής Τράπεζας στη Βουλγαρία.

Τους στόχους του Ομίλου για ανάπτυξη στη Βουλγαρία παρουσίασε ο κ. Αντώνης Κροντηράς, Αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθύνων Σύμβουλος της Εμπορικής Τράπεζας, όταν εγκαινίασε, κατά τη διάρκεια επίσημης επίσκεψής του στη Σόφια, το νέο υπερσύγχρονο κτίριο διοίκησης και το 28ο κατάστημα λιανικής της Emprotiki Bank Bulgaria.

Η επέκταση των εγκαταστάσεων της θυγατρικής του Ομίλου στη Βουλγαρία αντικατοπτρίζει την αύξηση των μεγεθών και δραστηριοτήτων που καταγράφει η Εμπορική Τράπεζα στη γειτονική χώρα τα τελευταία δύο χρόνια. Ενδεικτικά, από τα τέλη του 2006 το ανθρώπινο δυναμικό διπλασιάστηκε και ανέρχεται σήμερα σε 290 άτομα, το μερίδιο αγοράς αυξήθηκε κατά 40 μονάδες βάσης, ενώ από τα τέλη του 2006 τα υπόλοιπα καταθέσεων έχουν τετραπλασιαστεί και τα υπόλοιπα χορηγήσεων έχουν τριπλασιαστεί.

(Δρίτσα Μ., 2008)

Παράλληλα, η Εμπορική Τράπεζα υπερδιπλασίασε το δίκτυο των καταστημάτων της στη Βουλγαρία - διαθέτει ήδη 34 καταστήματα, τα οποία εφαρμόζουν σταδιακά στο σύνολό τους το νέο κοινό μοντέλο λειτουργίας καταστημάτων λιανικής του Ομίλου της Εμπορικής. Επίσης ιδρύονται τα τέσσερα πρώτα Επιχειρηματικά Κέντρα στη Σόφια και άλλες μεγάλες πόλεις, με στόχο την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η Τράπεζα ολοκλήρωσε το 2008 με ενεργητικό ύψους €250 εκατ. Η Εμπορική διαθέτει υψηλή πιστοληπτική διαβάθμιση μεταξύ των Τραπεζών που δραστηριοποιούνται στην γειτονική χώρα, γεγονός που αποτελεί εχέγγυο για τη σταθερή και ισόρροπη ανάπτυξη της Τράπεζας τα επόμενα χρόνια.

Κατά την περίοδο 2007-2008, ο Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας επένδυσε συνολικά 24 εκατ. ευρώ για την υλοποίηση του προγράμματος μετασχηματισμού και ανάπτυξης στη Βουλγαρία, ενώ από τον Ιούνιο του 2009 θα υλοποιηθεί επένδυση συνολικού ύψους 40 εκατ. ευρώ, για την ανάπτυξη, από κοινού με την Crédit Agricole, Συστήματος Τραπεζικών Εργασιών (Core Banking System), του οποίου η εγκατάσταση, μετά την πιλοτική λειτουργία στην Βουλγαρία, θα επεκταθεί σε όλες τις θυγατρικές του Ομίλου στη Νοτιοανατολική Ευρώπη (Εμπορική Αλβανίας και Ρουμανίας και Crédit Agricole Σερβίας και Ουκρανίας). (Δρίτσα Μ., 2008)

Οι προοπτικές της Κυπριακής οικονομίας Η Ανοδική πορεία της Εμπορικής Τράπεζας Κύπρου

Η ευρωστία και οι θετικές προοπτικές της Κυπριακής οικονομίας, καθώς και η ανοδική πορεία της Εμπορικής Τράπεζας Κύπρου, ήταν στο επίκεντρο των επαφών που πραγματοποιήθηκαν στη Λευκωσία μεταξύ του κ. Αντώνη Κροντηρά, Αντιπροέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθύνων Σύμβουλος της Εμπορικής Τράπεζας, με τη Διοίκηση της Κεντρικής Τράπεζας Κύπρου και στελέχη της Κυπριακής θυγατρικής του Ομίλου το Δεκέμβριο του 2008.

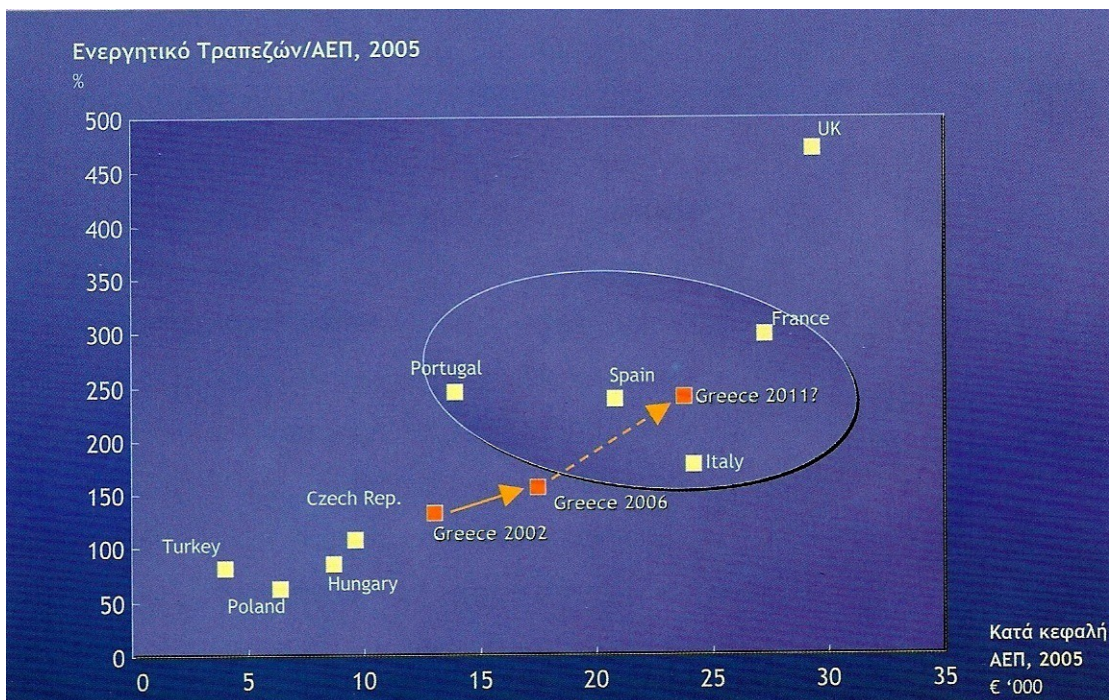
Στο πλαίσιο των επαφών έγιναν γνωστές οι ισχυρές βάσεις και οι σημαντικές προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης της οικονομίας της Κύπρου. Στρατηγική του Ομίλου της Εμπορικής είναι να διατηρήσει την πολιτική υγιούς ανάπτυξης στο νησί, καθιστώντας παράλληλα την Κυπριακή θυγατρική ως «βάση» περαιτέρω ανάπτυξης, μέσα από τη μέγιστη αξιοποίηση συνεργιών στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, της Ρωσίας και Μεσογείου (συμπεριλαμβανομένων των αγορών της Αιγύπτου και της Μέσης Ανατολής), όπου ο Όμιλος της Credit Agricole διατηρεί ήδη ισχυρή παρουσία. (Δρίτσα Μ., 2008)

Η Εμπορική Τράπεζα Κύπρου πέτυχε την τελευταία τετραετία να υπερδιπλασιάσει το δίκτυο των καταστημάτων της, να αυξήσει σημαντικά τα βασικά της μεγέθη (το 2008 οι καταθέσεις ανήλθαν σε 335 εκατ. ευρώ και οι χορηγήσεις σε 510 εκατ. ευρώ) και να επανέλθει σε κερδοφόρο πορεία από το 2006. Το 2007 πραγματοποίησε κέρδη 2,3 εκατ. ευρώ. (Δρίτσα Μ., 2008)

Παρά το γεγονός ότι ο τραπεζικός κλάδος της Κύπρου είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένος και ανταγωνιστικός, η Εμπορική Τράπεζα Κύπρου στοχεύει στην περαιτέρω ενίσχυση της ανοδικής της πορείας, κυρίως μέσω της αύξησης, τα επόμενα δύο χρόνια, των εργασιών της στο corporate banking, το international banking, τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αλλά και με επιλεκτική ανάπτυξη στην αγορά των στεγαστικών δανείων. (Δρίτσα Μ., 2008)

Η ανάπτυξη της Τράπεζας στην Κύπρο σκοπεύει να στηριχθεί στη μεγιστοποίηση των συνεργιών με τον Όμιλο της Εμπορικής και τον Όμιλο της Credit Agricole στην ευρύτερη περιοχή, καθώς και στο σημαντικό πλεονέκτημα που αποτελεί για τους πελάτες της Τράπεζας στην Κύπρο το γεγονός ότι η Εμπορική διαθέτει υψηλή πιστοληπτική διαβάθμιση μεταξύ των Τραπεζών που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο, στην Ελλάδα και στην ευρύτερη περιοχή. Ο Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος κατέχει το 92% των μετοχών της Εμπορικής Τράπεζας Κύπρου. (Δρίτσα Μ., 2008)

Ο ελληνικός τραπεζικός τομέας θα συνεχίσει να επωφελείται από τη σύγκλιση με τα επικρατούντα στις δυτικοευρωπαϊκές αγορές



ΠΗΓΗ: Το Επιχειρηματικό Σχέδιο δράσης 2007-2011 της Εμπορικής Τράπεζας.
Δρίτσα Μ., 2008

ΝΕΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

Μπορεί τα αποτελέσματα εννιαμήνου να στενοχώρησαν τους μετόχους της Τράπεζας (παρουσίασαν κάμψη, όταν των υπόλοιπων μεγάλων τραπεζών εμφάνισαν υψηλή άνοδο), αλλά στις προτεραιότητες της νέας διοίκησης της Emporiki Bank είναι η ανασύνταξη της Τράπεζας και η δημιουργία νέων, σταθερών βάσεων για πολύ υψηλότερη κερδοφορία.

Το πρώτο μέλημα της νέας διοίκησης ήταν η «απογραφή» της κατάστασης, προκειμένου – πέρα από τα πολύ γνωστά συγκριτικά πλεονεκτήματα – να φανούν και οι αδυναμίες.

ΠΡΟΟΔΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ

Το πρόγραμμα μετασχηματισμού της Εμπορικής Τράπεζας συνεχίζει να εξελίσσεται επιτυχώς:

- Εντατικοποιήθηκε η εκπαίδευση του προσωπικού των πιλοτικών καταστημάτων λιανικής «Νέου Τύπου» (400 στελέχη μέχρι το τέλος του έτους)
- Η πιλοτική λειτουργία επεκτάθηκε σε 60 συνολικά καταστήματα «Νέου Τύπου», με προγραμματισμένη την περαιτέρω επέκτασή της στα επόμενα 60, στις αρχές του 2009
- Ολοκληρώθηκε η ανάπτυξης νέων εργαλείων (πχ. ενοποιημένη εικόνα πελάτη) σε επίπεδο τερματικών οθονών καταστημάτων, τα οποία βρίσκονται σε τελικό στάδιο δοκιμών
- Ολοκληρώθηκε η Α' φάση κεντροποίησης λειτουργιών (πέντε κύριες λειτουργίες συμπεριλαμβανομένων στεγαστικών δανείων και υπέγγυων επιταγών) και δρομολογείται η Β' φάση που περιλαμβάνει έξι κύριες λειτουργίες συμπεριλαμβανομένων της καταναλωτικής πίστης και των εγγυητικών επιστολών). (Επίσημη Ανακοίνωση Emporiki Bank, Νοέμβριος 2008)

ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΤΙΣ ΝΕΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

Με στόχο την εναρμόνιση στις χωρίς προηγούμενο δυσμενώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, η Εμπορική Τράπεζα προχωρά στην προσαρμογή του Επιχειρηματικού της Σχεδίου, το οποίο είχε παρουσιάσει τον Απρίλιο του 2007. Διατηρώντας τις κύριες στρατηγικές επιδιώξεις αναλλοίωτες, η προσαρμογή αποσκοπεί στον επαναπροσδιορισμό προτεραιοτήτων με κυρίαρχες:

- την επαναφορά της Τράπεζας σε κερδοφορία με παράλληλη διατήρηση μεριδίου αγοράς στα ήδη επιτευχθέντα επίπεδα,
- την αποτελεσματική διαχείριση της ρευστότητάς της,

- την περαιτέρω ενίσχυση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων,
- την υιοθέτηση στρατηγικής επιλεκτικής ανάπτυξης στην ΝΑ Ευρώπη και
- την περαιτέρω ενίσχυση της κεφαλαιακής επάρκειας της Τράπεζας.

Οι νέες πηγές εσόδων για τη λιανική τραπεζική θα προέλθουν μέσα από στρατηγικές που θα θέτουν τον πελάτη στο επίκεντρο. Απαραίτητη κίνηση ως προς αυτή την κατεύθυνση πρέπει να είναι η τμηματοποίηση των πελατών λιανικής σε κάποιες μεγάλες κατηγορίες και ο σχεδιασμός προϊόντων για τις κατηγορίες αυτές. Επόμενο βήμα, βεβαίως, αποτελεί η εστίαση στις πραγματικές ανάγκες των πελατών της κάθε κατηγορίας και σχεδιασμός προϊόντων που θα τις καλύπτουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Η παρακολούθηση των προϊόντων αυτών και τυχόν διορθώσεις τους ανάλογα με τις ανάγκες της εποχής είναι κάτι που πρέπει να γίνεται σε τακτική βάση. Η συνεχής εισαγωγή και βελτίωση των μεθόδων “anywhere, anytime” banking μέσω της βελτίωσης των ηλεκτρονικών καναλιών καθίσταται απαραίτητη στην εποχή μας. Η γρηγορότερη εξυπηρέτηση στον τομέα των συναλλαγών και η αφιέρωση σε πωλήσεις μέσω βελτιωμένων και κεντροποιημένων διαδικασιών θα μας φέρει ακόμη πιο κοντά στον πελάτη. Στόχος της προσέγγισης αυτής είναι η δημιουργία μακροπρόθεσμης σχέσης με τον πελάτη και η συνεχής προσπάθεια κάλυψης των αναγκών του σε κάθε φάση της ζωής του.

Η μεγαλύτερη αλλαγή στη σχέση τράπεζας και πελάτη, θα είναι στο άμεσο μέλλον, η ατομική προσφορά προϊόντων με βάση το σταθμισμένο κίνδυνο και την πιστοληπτική του ικανότητα (risk based pricing). Σε κάθε πελάτη θα γίνεται μια tailor-made πρόταση, η οποία θα είναι συνάρτηση των δυνατοτήτων του. Έτσι, τα τραπεζικά ιδρύματα θα εξυγιάνουν τα δανειακά τους χαρτοφυλάκια, ενώ παράλληλα θα είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις υγιείς πελατειακές σχέσεις που θα έχουν δημιουργήσει. (Επίσημη Ανακοίνωση Emporiki Bank, Νοέμβριος 2008)

Τι περιλαμβάνει το πρόγραμμα αναδιοργάνωσης της Emporiki Bank και ποιες κινήσεις βρίσκονται σε εξέλιξη

- **Πρώτον**, ξεκίνησε από το 2009 μια κίνηση εξυγίανσης των λογιστικών καταστάσεων, μέσω της εγγραφής μεγαλύτερου ύψους προβλέψεων. Για το λόγο αυτό άλλωστε, τα κέρδη του 2008 είναι χαμηλότερα του 2007. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα εννιαμήνου, τα καθαρά έσοδα από τόκους αυξήθηκαν κατά 8,4%, τα λειτουργικά έσοδα κατά 4,25, οι δαπάνες κατά 8,8%, πλην όμως τα κέρδη υποχώρησαν κατά 40,9% (στα 49,5 έναντι 83,7 εκατ. ευρώ). Το καθαρό επιτοκιακό περιθώριο αυξήθηκε από το 3,6% στο 3,7%, ενώ υποχώρησε η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων από το 8,9% στο 5,4%.
- **Δεύτερον**, σε μια προσπάθεια μείωσης του λειτουργικού κόστους, αποφασίστηκε η απορρόφηση θυγατρικών εταιριών, όπως της Εμπορικής Επενδυτικής, της Εμπορικής Τράπεζας Επενδύσεων, της Εμπορικής Factoring, κ.α.
- **Τρίτον**, τέθηκαν στο μικροσκόπιο κάποιες από τις θυγατρικές, με στόχο να εξεταστεί το κατά πόσο θα συνεχίσουν τη λειτουργία τους, ή με ποιο τρόπο θα

αναδιοργανωθούν. Στην τελευταία κατηγορία εντάσσεται και ο Φοίνικας, για τον οποίον σχεδιάζεται αύξηση κεφαλαίου με καταβολή μετρητών, κινήσεις περιορισμού του κόστους, κ.λπ.

- **Τέταρτον**, κινήσεις για ενίσχυση της παρουσίας της Τράπεζας στο χώρο της λιανικής τραπεζικής, που παρουσιάζει υψηλά περιθώρια κερδοφορίας. Για το σκοπό αυτό μάλιστα, υπάρχει πρόθεση να εκμεταλλευτούν οι συνέργειες μεταξύ των καταστημάτων, των ATM's, των P.O.S., κ.λπ.
- **Πέμπτον**, επιταχύνεται η ολοκλήρωση του προγράμματος «Πήγασος», μέσω του οποίου αναβαθμίζεται η εικόνα των καταστημάτων, το σύστημα της Τράπεζας γίνεται πελατοκεντρικό, αναβαθμίζονται οι υπηρεσίες προς τον πελάτη, αλλά και το M.I.S. της Τράπεζας.
- **Έκτον**, γίνονται κινήσεις για την ενίσχυση του φάσματος των προσφερόμενων προϊόντων, την επανεξέταση της γεωγραφικής κατανομής των σημείων πώλησης, κ.λπ.
- **Έβδομον**, ενισχύθηκε ο δείκτης φερεγγυότητας της Τράπεζας, με την ενίσχυση των Εποπτικών κεφαλαίων. Ήδη, ολοκληρώθηκε με επιτυχία η πρώτη διεθνής έκδοση κοινού ομολογιακού δανείου (senior dept) ύψους 400 εκατ. ευρώ, τριετούς διάρκειας, η οποία υπερκαλύφθηκε κατά 1,7 φορές και το 75% κατευθύνθηκε σε ξένους επενδυτές. (Παπαδογιάννης, 2008)

ΣΧΕΔΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Το σχέδιο οργάνωσης πωλήσεων θα υποστηριχτεί με καμπάνιες, rallies, προϊόντα-στόχους και ενέργειες direct marketing.

ΚΑΜΠΑΝΙΕΣ

Η καμπάνια ή αλλιώς το πρόγραμμα πωλήσεων είναι κάθε πλήρης, προγραμματισμένη και κεντρικά σχεδιασμένη ενέργεια πωλήσεων για την προώθηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Η καμπάνια περιλαμβάνει ταυτόχρονα εξωτερικές και εσωτερικές προωθητικές ενέργειες όπως προγράμματα διαφημιστικής παρουσίας σε όλα τα MME, newsletters, μηνύματα στις οθόνες των ATM, φυλλάδια, merchandising, ενέργειες direct marketing, δραστηριότητες δημοσίων σχέσεων όπως χορηγίες, εκδηλώσεις, συνεντεύξεις τύπου, συμμετοχές σε εκθέσεις κ.λπ.

RALLIES

Τα rallies είναι ένα ακόμα εσωτερικό εργαλείο υποκίνησης και ενεργοποίησης των πωλήσεων που ενισχύει τη δυνατότητα στα αρμόδια πρόσωπα να φτάσουν ή και να υπερβούν των προϋπολογισμό των στόχων για τα προϊόντα της Τράπεζας και των θυγατρικών. Διαρκούν συνήθως από 3 έως 6 εβδομάδες και επιβραβεύουν τα καταστήματα εκείνα που πέτυχαν τους στόχους τους.

Υποστηρικτικά προς τα rallies γίνεται συνδυασμός διαφόρων εσωτερικών ενεργειών, όπως καθορισμός στόχου πωλήσεων ανά κατάσταση, online αναφορές με την πρόοδο των πωλήσεων, επικοινωνία μέσω internet και πρόγραμμα επιβράβευσης.

TARGETS

Τα λεγόμενα targets συνδέονται με το ετήσιο πρόγραμμα bonus και αποτελούν μικρότερης διάρκειας προγράμματα πωλήσεων για συγκεκριμένα προϊόντα, παλιά ή καινούρια, τα οποία και αλλάζουν σε μηνιαία βάση. Βασική τους αποστολή είναι η επίτευξη των στόχων των πωλήσεων.

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ DIRECT MARKETING

Επικεντρώνονται στην ενίσχυση των σταυροειδών πωλήσεων σε συγκεκριμένα προϊόντα. Πρόκειται για τις ενέργειες που απευθύνονται σε προκαθορισμένες ομάδες υφιστάμενων ή νέων πελατών και περιλαμβάνουν τηλεφωνικές κλήσεις από αυτούς, συνήθως από εξωτερικούς συνεργάτες, στη συνέχεια προσέγγιση τους από τα καταστήματα, αποστολή ενημερωτικών επιστολών, ενθέσεις ενημερωτικών εντύπων στους λογαριασμούς των πελατών και εσωτερικές ενέργειες προώθησης.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ

Την απεικόνιση του συστήματος ανταμοιβής της Εμπορικής Τράπεζας σε μορφή , εξυπηρετεί το νέο πρόγραμμα επιβράβευσης, το οποίο για πρώτη φορά εφαρμόζεται σε τριμηνιαία βάση και είναι άμεσα συνδεδεμένο με το Σχέδιο Οργάνωσης Πωλήσεων. (Μπέσκου Μ., 2008)

Σε συνέντευξη του ο κ. Jean Frederic De Leusse, Πρόεδρος της Emportiki Bank, διευκρίνησε τους τομείς που θα δώσει έμφαση η Εμπορική και ποιες θα είναι οι προτεραιότητές της, μετά την ολοκλήρωση των διοικητικών αλλαγών.

Σύμφωνα με το κ. Jean Frederic De Leusse ,αμέσως μετά την εξαγορά της Εμπορικής Τράπεζας μια ομάδα ανέλαβε μια μεγάλη προσπάθεια με στόχο την ενοποίηση. Οργανώθηκε συνεργασία για την μεταφορά τεχνογνωσίας, την ανταλλαγή εμπειριών και την προσαρμογή των δομών της Εμπορικής στις ανάγκες του ομίλου της Credit Agricole (CA). Η προσπάθεια αυτή θα καλύψει όλο το εύρος των θεμάτων που πρέπει να επιλυθούν.

Πλέον, μετά την οριστικοποίηση της διοικητικής δομής, κύριος στόχος είναι η αναμόρφωση της Εμπορικής ώστε σύντομα να είναι σε θέση να προσφέρει στον Έλληνα καταναλωτή την καλύτερη δυνατή ποιότητα υπηρεσιών. Επιδίωξη είναι να εντοπίσουν οι ανάγκες των καταναλωτών και να καλύφθούν αποτελεσματικά. Η CA είναι προσηλωμένη στην εξυπηρέτηση των πελατών. Ο πελάτης είναι το κέντρο εστίασης. Έτσι, πρώτος στόχος είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη. Η αμέσως επόμενη προτεραιότητα είναι να μεταδώθει στο

ανθρώπινο δυναμικό της Εμπορικής, η σημασία αυτή, ώστε να δημιουργηθεί μια διαφορετική προσέγγιση, ένας καινούργιος τρόπος εργασίας, με κύριο στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. (Ζήκου, 2008)

Απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορεί να παρέχεται στους πελάτες υψηλή ποιότητα υπηρεσιών είναι η υψηλή κατάρτιση και ο επαγγελματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημείο κλειδί για την επίτευξη των στόχων της τράπεζας.

Σύμφωνα με το κ. Jean Frederic De Leusse τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων είναι τα εξής: Σχεδιάζεται ένα πλέγμα δράσεων που αγγίζει όλα τα επίπεδα λειτουργίας της τράπεζας.

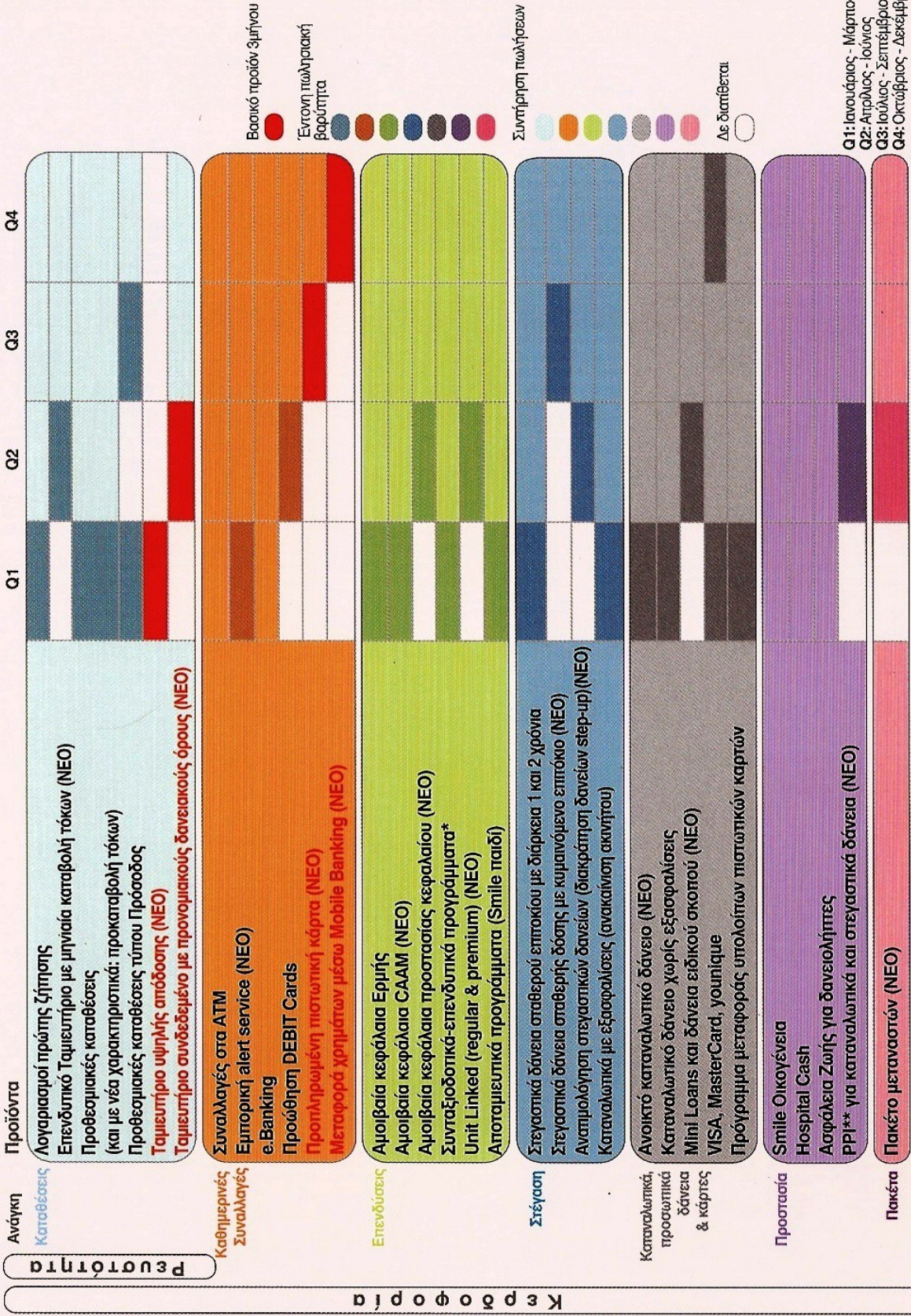
Επενδύσεις σε τεχνολογία, επιμόρφωση προσωπικού, οικονομικά κίνητρα, ενίσχυση του προσωπικού με νέο αίμα, νέα προϊόντα, αξιοποίηση της τεχνογνωσίας της CA είναι ορισμένα από τα μέσα που θα αξιοποιηθούν. Τα πρώτα θετικά νέα για την Εμπορική ήρθαν αμέσως μετά την ένταξή της στον όμιλό της CA, η αναβάθμιση της πιστοληπτικής αξιολόγησης της τράπεζας. Σήμερα η Εμπορική διαθέτει πολύ υψηλή αξιολόγηση όχι μόνο μεταξύ όλων των ελληνικών τραπεζών αλλά ανταγωνίζεται και την πιστοληπτική διαβάθμιση της Ελληνικής Δημοκρατίας. Αυτό της δίνει ένα σημαντικό προβάδισμα, το οποίο θα αξιοποιηθεί. Επιδιώκεται ένας γόνιμος συνδυασμός μεταξύ του ελληνικού μάνατζμεντ, που γνωρίζει σε βάθος τις ιδιαίτερες ανάγκες της ελληνικής αγοράς, και της γαλλικής τεχνογνωσίας σε θέματα νέων προϊόντων, τεχνολογίας, αποτελεσματικότητας δικτύου, εκπαίδευσης και αυτό που επιχειρείται είναι μια μίξη μεταξύ της ελληνικής πραγματικότητας και της γαλλικής τεχνογνωσίας. Ο κ. Jean Frederic De Leusse θεωρεί ότι ο συνδυασμός αυτός μπορεί να έχει αποτελέσματα που θα κάνουν τη διαφορά . (Ζήκου, 2008)

Στόχοι :

1. **Να καταστεί η πρώτη σε αξιοπιστία Τράπεζα**, με ότι αυτό συνεπάγεται σε όρους ανταγωνιστικής προσφοράς και μακροχρόνιας στήριξης της πελατείας της: Η κατάκτηση της πρώτης θέσης σε πιστοληπτική διαβάθμιση μεταξύ όλων των Τραπεζών της Ελληνικής αγοράς είναι ένα σημαντικότερο βήμα προς την κατεύθυνση αυτή.
2. **Να προσφέρει το υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης στη πελατεία της**, είτε σε όρους ταχύτητας και ποιότητας εξυπηρέτησης είτε σε όρους γκάμας προϊόντων και καινοτομίας.
3. **Να προσφέρει τη μέγιστη δυνατή παγκόσμια δικτύωση** (70 χώρες) με κέντρο επαφής και σχέσης του πελάτη την Ελλάδα, μέσω του δικτύου της Credit Agricole, καλύπτοντας ένα ευρύτατο φάσμα αναγκών ενός πελάτη, από απλές συναλλαγές μέχρι τα πιο περίπλοκα σχήματα χρηματοδότησης, είτε με τις δικές της δυνατότητες είτε με τις δυνατότητες των εξειδικευμένων θυγατρικών της Credit Agricole. (Ζήκου, 2008)

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΕΤΟΥΣ 2009

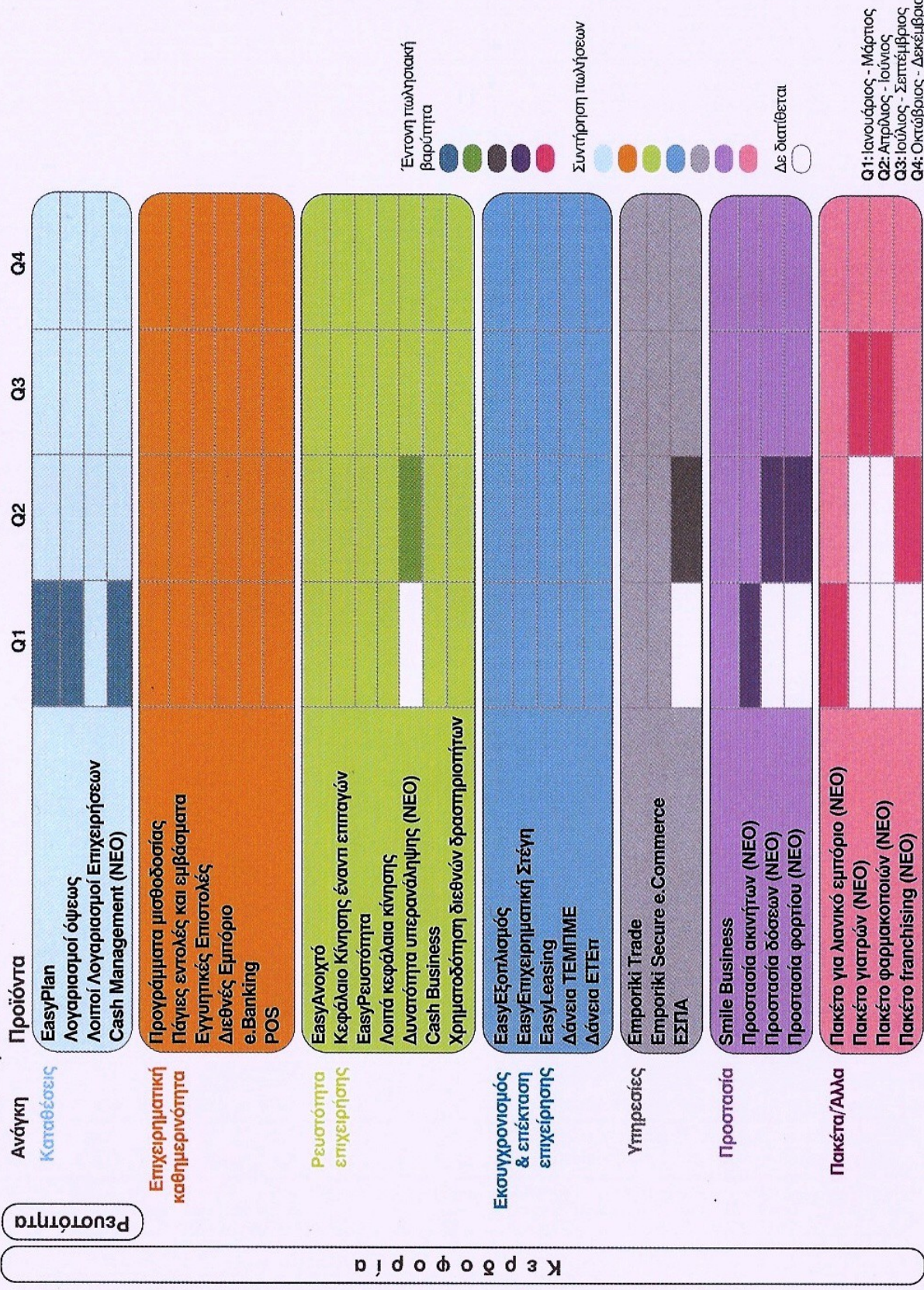
ΙΔΙΩΤΕΣ



* Smile Σύντραχ. Smile Σύντραχ Express και Smile Gold ** Protection Payment Instalment (Πρόγραμμα Προστασίας Πληρωμών)

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΕΤΟΥΣ 2009

ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ



Q1: Ιανουάριος - Μάρτιος
Q2: Απρίλιος - Ιούνιος
Q3: Ιούλιος - Σεπτέμβριος
Q4: Οκτώβριος - Δεκέμβριος

Ρευστότητα

Κ e p o s o p h i a

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η Εμπορική Τράπεζα δεν θα κάνει χρήση των μέτρων της ελληνικής κυβέρνησης για τη στήριξη του χρηματοπιστωτικού συστήματος

Με δεδομένα ότι (α) η Εμπορική Τράπεζα απολαμβάνει ήδη και θα συνεχίσει να απολαμβάνει τη στήριξη της Credit Agricole και (β) ότι ο Όμιλος της Credit Agricole επέλεξε ήδη να κάνει μερική χρήση του σχεδίου της Γαλλικής Κυβέρνησης, το οποίο έχει διαμορφωθεί με βάση τις κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η διοίκηση της Εμπορικής αποφάσισε ότι δεν θα κάνει χρήση των μέτρων της Ελληνικής Κυβέρνησης.

Εξυπακούεται, φυσικά ότι η Εμπορική Τράπεζα θα συνεχίσει να συνεργάζεται στενά με τις Ελληνικές Αρχές και τις λοιπές Ελληνικές Τράπεζες στο πλαίσιο διασφάλισης της αποτελεσματικότητας των μέτρων που ανακοινώθηκαν και θα τεθούν σε εφαρμογή από την Ελληνική Κυβέρνηση. (Παπαδογιάννης, 2008)

Διαχείριση κινδύνων

Η υψηλού επιπέδου υποδομή μπορεί να καταστεί ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερα σε συνθήκες γενικευμένης κρίσης στον χρηματοοικονομικό τομέα. Η εμπιστοσύνη είναι ένα πολύτιμο αγαθό που η αξία του αυξάνεται όσο πιο αβέβαιο είναι το εξωτερικό περιβάλλον. Το σημείο αυτό είναι κομβικής σημασίας για την Εμπορική τράπεζα που τα τελευταία χρόνια έχει επενδύσει και συνεχίζει να επενδύει σημαντικά στην ενδεδειγμένη παρακολούθηση, ανάλυση και διαχείριση των κινδύνων, γεγονός που μεταξύ άλλων αποτυπώνεται και στην πολύ υψηλή αξιολόγηση πιστοληπτικής επιφάνειας που διαθέτει ανάμεσα στις ελληνικές τράπεζες.

Τούτο – σε συνδυασμό με τη συμπαγή μετοχική δομή της ίδιας και της μητρικής της γαλλικής τράπεζας καθώς και τη διασφάλιση εξαιρετικών συνθηκών ρευστότητας στο πλαίσιο ενός μεγάλου ομίλου με παγκόσμια παρουσία- προσδίδει ιδιαίτερο βάρος στην εταιρική της ταυτότητα συνδέοντας την με έννοιες όπως φερεγγυότητα και αξιοπιστία που αποτελούν δομικά στοιχεία της ίδιας της τραπεζικής εργασίας. (Καπόπουλος, 2008)

Η Εμπορική Τράπεζα μειώνει βασικά επιτόκια χορηγήσεων

Η Εμπορική Τράπεζα, ανταποκρινόμενη στη διεθνή οικονομική κρίση, στις ανάγκες των πελατών της και της ελληνικής οικονομίας, προχώρησε από την 1η Ιανουαρίου 2009 σε σημαντική μείωση όλων των βασικών επιτοκίων χορηγήσεων για ιδιώτες και επιχειρήσεις σε ποσοστά μεγαλύτερα του 2%. (www.emporiki.gr)

Ειδικότερα, τα βασικά επιτόκια χορηγήσεων της Εμπορικής Τράπεζας διαμορφώνονται από 1.1.2009 ως εξής:

Χορηγήσεις για Επιχειρηματικά και Επαγγελματικά Δάνεια

Βασικό Επιτόκιο Χορηγήσεων (ΒΕΧ):	6,77% (μείωση – 2,27%)
Βασικό Επιτόκιο Δανείων (ΒΕΔ):	7,02% (μείωση – 2,27%)

Χορηγήσεις προς Ιδιώτες

Επιτόκια Πιστωτικών Καρτών:	13,30% έως 14,55% (μείωση – 2,40%)
Επιτόκιο Ανοιχτού Δανείου (Open Credit):	10,75% έως 11,50% (μείωση - 2,40% σε όλες τις κλίμακες)
Επιτόκιο Ανοιχτού Δανείου λογαριασμών μισθοδοσίας:	9,30% (μείωση -2,40%)
Επιτόκιο Υπερανάληψης (overdraft):	9,70% έως 11,70% αναλόγως λογαριασμού (μείωση -2,30% σε όλα τα επιτόκια)
Βασικό Επιτόκιο Στεγαστικών Δανείων: (www.emporiki.gr)	6,27% (μείωση -2,27%)

ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΙ Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΣΕ ΑΥΤΟ

Το επίπεδο Ανταγωνισμού του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος

Τα τελευταία 20 χρόνια σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές στο παγκόσμιο Χρηματοοικονομικό Σύστημα προς την κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού και της απελευθέρωσής του. Πυρήνας και βάση του Χρηματοοικονομικού Συστήματος είναι ο τραπεζικός τομέας. Τόσο η θεωρία όσο και οι εμπειρικές μελέτες συγκλίνουν στην εκτίμηση ότι η ευρωστία και η εύρυθμη λειτουργία του τραπεζικού τομέα αποτελούν προϋποθέσεις για την υγιή ανάπτυξη της οικονομίας και την αποτελεσματική κατανομή των οικονομικών πόρων. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 καταβλήθηκαν συστηματικές προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, το οποίο χαρακτηριζόταν μέχρι τότε από έντονες στρεβλώσεις και εγγενείς αδυναμίες. (Gibson H.-N. Δεμέναγας, 2002)

Κωδικοποιημένα, οι βασικοί παράγοντες που συνέβαλαν, την τελευταία δεκαετία, στο μετασχηματισμό του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και την προσαρμογή του στις συνθήκες που διαμορφώνονται στην ενοποιημένη ευρωπαϊκή χρηματοπιστωτική Αγορά είναι:

- Η Θεσμική Απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, με την κατάργηση των διοικητικών περιορισμών στις τιμές, τις ποσότητες και τη διάρθρωση του Πιστωτικού Τομέα.
- Η μεταβολή του Πλαισίου Κανόνων και εποπτείας των τραπεζών, με την απορρύθμιση βασικών πτυχών λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος.
- Η ενίσχυση των ρυθμών ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας και η επίτευξη μακροοικονομικής σταθερότητας, με την εμφάνιση και διατήρηση χαμηλών επιτοκίων, τόσο σε ονομαστικούς όσο και σε πραγματικούς όρους.

Η ταχεία τεχνολογική πρόοδος στον τομέα των επικοινωνιών και της Πληροφορικής, η αυξανόμενη ενοποίηση των διεθνών Αγορών χρήματος και Κεφαλαίου, καθώς και οι μεταβολές των αναγκών των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών για τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες. (Gibson H.-N. Δεμέναγας, 2002)

Αυτές οι θεμελιώδεις δυνάμεις μεταμόρφωσαν τον χρηματοοικονομικό τομέα, διαμόρφωσαν το περιβάλλον λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα, ενώ επέδρασαν καθοριστικά στην ενίσχυση του επιπέδου Ανταγωνισμού της ελληνικής τραπεζικής Αγοράς. Παρά την ενίσχυση όμως, διαχρονικά, του επιπέδου Ανταγωνισμού της ελληνικής τραπεζικής Αγοράς, πολλοί, οικονομολόγοι και μη, θεωρούν ότι υπάρχουν

σημαντικά περιθώρια τόνωσης αυτού, με αφορμή κυρίως τη μεγάλη διαφορά που παρατηρείται στα επιτόκια χορηγήσεων - καταθέσεων και το ύψος των προμηθειών που απολαμβάνουν οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Έτσι, το καθαρό περιθώριο επιτοκίου, δηλαδή ο λόγος των καθαρών εσόδων από τόκους (εσόδων από τόκους, κυρίως των χορηγήσεων, μείον έξοδα για τόκους, κυρίως των καταθέσεων) ως προς το σύνολο του μέσου ενεργητικού διαμορφώθηκε στο 2,8% το 2005, σε επίπεδο υπερδιπλάσιο του μέσου ευρωπαϊκού όρου. (Gibson H.-N. Δεμέναγας, 2002)

Εκτός όμως της απλής σύγκρισης του ύψους των επιτοκίων χορηγήσεων - καταθέσεων, στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί δύο μεθοδολογίες που μελετούν και αξιολογούν το επίπεδο του Ανταγωνισμού που χαρακτηρίζει μία τραπεζική Αγορά. Η μία προσέγγιση στηρίζεται στις εργασίες των Bresnahan (1982) και Lau (1982), ενώ η άλλη σε αυτή των Panzar και Rosse (1987). Και τα δύο υποδείγματα ενσωματώνουν μία παράμετρο που χαρακτηρίζει τη δομή της Αγοράς και είναι στατικά ως προς τις μεταβλητές που χρησιμοποιούν στην εμπειρική ανάλυση. (Hardy D.-Συμιγιάννης, 1998)

Η αύξηση του μεγέθους της μέσης τραπεζικής επιχείρησης σε παγκόσμιο επίπεδο, μέσω ενός διαρκώς εντεινόμενου κύματος συγχωνεύσεων και εξαγορών, φαίνεται να αποτελεί την απάντηση των τραπεζών στις διεθνείς εξελίξεις, φαινόμενου το οποίο παρατηρούμε ήδη και στην ελληνική αγορά. Η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας, η εφαρμογή τεχνολογικών καινοτομιών και η συγκράτηση του μέσου λειτουργικού κόστους αποτελούν παράγοντες που αναπόφευκτα έχουν οδηγήσει τις τράπεζες να θεωρήσουν ότι η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται πλέον από σαφώς μεγαλύτερα μεγέθη ενεργητικού και κύκλου εργασιών.

Παράλληλα, είναι γεγονός ότι οι Τράπεζες πλέον αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό και από άλλα χρηματοοικονομικά ιδρύματα, τόσο όσον αφορά την άντληση ρευστότητας όσο και στην παροχή χρηματοοικονομικών εργασιών. Η ένταση του φαινομένου της αποδιαμεσολάβησης είναι ιδιαίτερα εμφανής στους τομείς επενδυτικών υπηρεσιών, ασφαλιστικών εργασιών και αμοιβαίων κεφαλαίων και έχει αναπόφευκτα οδηγήσει τις τράπεζες διεθνώς στην εξάρτηση από μια σειρά εργασιών διαφορετικών αυτών των παραδοσιακών καταθέσεων και χορηγήσεων. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι συγχωνεύσεις και εξαγορές δεν περιορίζονται μόνο στο τραπεζικό επίπεδο αλλά αφορούν και μια σειρά χρηματιστηριακών, ασφαλιστικών και εταιρειών αμοιβαίων κεφαλαίων. (Χαρδουβέλης, 2000)

Η ένταση του ανταγωνισμού, φαινόμενο του οποίου δείγματα έχουμε ήδη δει και στη χώρα μας, αναμένεται να κορυφωθεί μέσα στα επόμενα χρόνια και να αποτελέσει καταλυτικό παράγοντα για την κατανομή τραπεζικών εργασιών στον ευρωπαϊκό χώρο και τη συμπίεση των περιθωρίων κέρδους σε κάθε είδος τραπεζικών δραστηριοτήτων. Αναμφίβολα, τα οφέλη είναι σημαντικά για τους αποταμιευτές, τις επιχειρήσεις, τους καταναλωτές, τους συναλλασσόμενους, τον απλό πολίτη. Έχει επίσης επιτευχθεί η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, η μείωση του κόστους παροχής τους και η διεύρυνση του εύρους και της ποικιλίας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. (Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 2008)

Ο ανταγωνισμός στην Ελλάδα

Ένας υγιής, ανταγωνιστικός και δυναμικός τραπεζικός τομέας αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την πρόοδο και την ανάπτυξη μιας οικονομίας και μιας χώρας. Ένας τραπεζικός τομέας που είναι σε θέση να προσφέρει περισσότερες και καλύτερες επιλογές στα νοικοκυριά και στις επιχειρήσεις, συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη της οικονομίας μέσα από την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της απασχόλησης. (Gibson H.-N. Δεμέναγας, 2002)

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια ο τραπεζικός κλάδος εξελίσσεται σε έναν από τους πιο δυναμικούς κλάδους της οικονομίας μας. Έχει αφήσει πίσω του τα προβλήματα που αντιμετώπιζε παλαιότερα. Οι τράπεζες παρουσιάζουν αισθητή βελτίωση των οικονομικών τους δεδομένων και καινοτομούν με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν προς τους πολίτες και προς τις επιχειρήσεις. Το τοπίο λοιπόν για τις ελληνικές τράπεζες είναι πολύ καλύτερο σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες και σημαντικό στοιχείο του δυναμισμού των ελληνικών τραπεζών είναι η σημαντική παρουσία που έχουν στην ευρύτερη περιοχή. Οι ελληνικές τράπεζες πρωτοπορούν αναφορικά με την εξωστρέφεια και έχουν πια σημαντική παρουσία και τεχνογνωσία, προκειμένου να αξιοποιήσουν τις πολύ μεγάλες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Ανατολικής Μεσογείου. Και, βέβαια, συμμετέχουν και συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής και θα έλεγα ότι ανοίγουν το δρόμο και για τις υπόλοιπες ελληνικές επιχειρήσεις.

Για πολλά χρόνια, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα χαρακτηριζόταν από σημαντικές δυσκαμψίες και αγκυλώσεις. Ο περιορισμένος ανταγωνισμός περιόριζε τη δημιουργία νέων προϊόντων. Κρατούσε υψηλά τη διαφορά μεταξύ επιτοκίου καταθέσεων και χορηγήσεων. Εμπόδιζε, εν τέλει, την επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη της οικονομίας. Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, παράλληλα με τη δυναμική ανάπτυξη των ελληνικών τραπεζών και την επέκτασή τους στην περιοχή της Ν.Α. Ευρώπης, έχει ενταθεί και ο ανταγωνισμός μεταξύ τους. Και αυτό αποβαίνει σε όφελος των πολιτών, όπως και των επιχειρήσεων και της οικονομίας γενικότερα. (Gibson H.-N. Δεμέναγας, 2002)

Το τελευταίο διάστημα ο ανταγωνισμός στο τραπεζικό μας σύστημα εντείνεται. Και ο ανταγωνισμός αυτός αποδεικνύεται ότι λειτουργεί προς όφελος των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων που έχουν περισσότερες επιλογές και μπορούν και δανείζονται με πολύ καλύτερους όρους σε σχέση με το παρελθόν. Σε μεγάλο βαθμό, η πρόοδος που παρατηρείται οφείλεται στην ενίσχυση του ανταγωνισμού και σε αυτό συντέλεσαν και οι αποκρατικοποιήσεις που υλοποιήθηκαν και που υλοποιούνται, αλλά και οι διαρθρωτικές αλλαγές που έχουν προωθηθεί, όπως για παράδειγμα η αντιμετώπιση του ασφαλιστικού προβλήματος των τραπεζοϋπαλλήλων, που βοήθησε να ενισχυθεί ακόμα περισσότερο ο ανταγωνισμός στο τραπεζικό σύστημα. (Hardy D.-Συμιγιάννης, 1998)

Διότι είναι γεγονός, ότι για πολλά χρόνια ο ανταγωνισμός στο τραπεζικό σύστημα ήταν ανεπαρκής. Το τραπεζικό σύστημα στη χώρα μας για πολλά χρόνια βασιζόταν σε κρατικές τράπεζες, αλλά η κατάσταση έχει πια αλλάξει. Έχει αλλάξει με την πλήρη αποκρατικοποίηση της Εθνικής Τράπεζας πριν από μερικά χρόνια, με την αναδιοργάνωση και εισαγωγή του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου στο Χρηματιστήριο Αθηνών, με την πλήρη αποκρατικοποίηση της Εμπορικής Τράπεζας, με την εξυγίανση της Αγροτικής Τράπεζας και την περαιτέρω αποκρατικοποίησή της. Με αυτές τις κινήσεις έχουν διαμορφωθεί προϋποθέσεις για ένα ακόμα πιο δυναμικό, για ένα ακόμα πιο ανταγωνιστικό τραπεζικό σύστημα, ικανό να προσφέρει στην ευημερία και στην ανάπτυξη, ικανό να προσφέρει στην επιχειρηματικότητα, ικανό να προσφέρει εν τέλει στον πολίτη. (Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 2008)

Αυτή η πολιτική για ένα πιο ανταγωνιστικό και πιο αποτελεσματικό τραπεζικό σύστημα, συνεχίζεται. Έχουμε κάνει μεγάλα βήματα ως χώρα, ως κοινωνία, ως οικονομία, αλλά γνωρίζουμε ότι υπάρχουν περιθώρια να γίνουν ακόμη περισσότερα βήματα. Και βεβαίως υποστηρίζουμε με όλα τα μέσα την επέκταση των ελληνικών τραπεζών στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, γιατί είμαστε βέβαιοι ότι από την εξέλιξη αυτή ωφελούνται και οι ίδιες οι τράπεζες και η ανάπτυξη της οικονομίας της Ελλάδας και η ευρύτερη περιοχή. Για παράδειγμα, η κυβέρνηση υποστήριξε την επέκταση της Εθνικής Τράπεζας στην Τουρκία, ένα γεγονός που εν πολλοίς είναι κοσμοϊστορικό. Και θα υποστηρίξει ανάλογες πρωτοβουλίες και όλων των άλλων τραπεζών, στο βαθμό που το μέλλον του ελληνικού τραπεζικού συστήματος περνάει μέσα από την ανάπτυξη ευρύτερα της περιοχής. Δεν μπορούμε να βλέπουμε την Ελλάδα περιορισμένη στα στενά γεωγραφικά της όρια, με έναν πληθυσμό έντεκα εκατομμυρίων κατοίκων, όταν γύρω μας συντελείται μια κοσμογονία.

Εφαρμόζεται με συνέπεια και αποτελεσματικότητα ένα μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα και ένα νέο αναπτυξιακό υπόδειγμα για την οικονομία. Ένα αναπτυξιακό υπόδειγμα που βασίζεται στην επιχειρηματικότητα, στην ανταγωνιστικότητα και στην εξωστρέφεια. Και αυτό το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα έχει αμετάθετο στόχο την ενίσχυση της ανάπτυξης, της απασχόλησης και της κοινωνικής συνοχής. Υπάρχουν και άλλες απόψεις, για παράδειγμα υπήρχε μια άποψη που έλεγε ότι έπρεπε να ενισχυθεί η δημιουργία εθνικών πρωταθλητών. Αλλά, εθνικοί πρωταθλητές χωρίς ανταγωνιστικό πρωτάθλημα δεν έχουν ιδιαίτερη αξία, διότι οι εθνικοί πρωταθλητές που παίζουν μόνοι τους ουσιαστικά δεν κερδίζουν τίποτα και δεν προσφέρουν τίποτα. Γι' αυτό και πρέπει να δώσουμε πολύ μεγάλη έμφαση στον ανταγωνισμό και μέσω του ανταγωνισμού να αναδειχθούν όλα τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που έχουμε, όχι μόνο στον τραπεζικό τομέα αλλά και σε άλλους τομείς της οικονομίας. (Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 2008)

Τι ετοιμάζουν τα πιστωτικά ιδρύματα για να αντιμετωπίσουν τα νέα δεδομένα της αγοράς

Με την εγχώρια τραπεζική αγορά να πλησιάζει σταδιακά τα επίπεδα ωρίμασης, στα οποία βρίσκονται ήδη οι αγορές των ισχυρών οικονομιών της Ευρώπης, φυσικό είναι να αλλάζει μορφή και ο τραπεζικός ανταγωνισμός. Αυτό, μεταξύ άλλων, πρακτικά συνεπάγεται ότι οι σημερινοί υψηλοί ρυθμοί αύξησης των εργασιών θα συγκρατηθούν, αρκεί, όμως, να περιορισθούν οι επιπτώσεις που προκλήθηκαν από τη διεθνή αναταραχή, εξαιτίας των στεγαστικών δανείων μειωμένης εξασφάλισης στις ΗΠΑ.

Ζητούμενο, όμως, αποτελεί πού θα εστιασθεί ο ανταγωνισμός. Σύμφωνα με τους επικεφαλής των αρμόδιων διευθύνσεων, κατ' αρχήν ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην ποιότητα παροχής των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και γενικότερα στην εξυπηρέτηση των εξειδικευμένων αναγκών του πελάτη. «Ο ανταγωνισμός θα ακολουθεί τον πελάτη στην καθημερινή του ζωή, δεν θα τον περιμένει αποκλειστικά και μόνον στο τραπεζικό κατάστημα», επισημαίνεται χαρακτηριστικά.

Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι σταδιακά θα δούμε ολοένα και περισσότερο να «ξεφυτρώνουν» μονάδες - σημεία πώλησης και εξυπηρέτησης τραπεζικών προϊόντων εκτός τραπεζικών καταστημάτων. Όπως, για παράδειγμα, σε αλυσίδες σούπερ μάρκετ, ηλεκτρονικών, οικιακών ειδών κ.λπ. Ταυτόχρονα τα ταμεία των σούπερ μάρκετ με τη νέα υπηρεσία cash back, «μετατρέπονται» και σε ΑΤΜ, καθώς δίνουν τη δυνατότητα σε καταναλωτές που κάνουν τις αγορές τους με πιστωτικές κάρτες Visa να παίρνουν έως και 50 ευρώ μετρητά, με επιτόκιο ανάλογο με την τράπεζα που έχει εκδώσει την κάρτα. (Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 2008)

Ο ανταγωνισμός θα επικεντρωθεί επίσης:

Στη στεγαστική πίστη

Ενώ οι προσφορές με τα πολύ χαμηλά επιτόκια στα πρώτα έτη του δανείου θα περιορίζονται, ο ανταγωνισμός θα μεταφερθεί στην ταχύτητα εξυπηρέτησης και στις διευκολύνσεις που θα προσφερθούν στην πελατεία. Ειδικότερα, θα δοθεί έμφαση στη μείωση της ταχύτητας των χρόνων έγκρισης και εκταμίευσης, χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο η διαδικασία αξιολόγησης. Αυτό πρακτικά θα επιτευχθεί με την τοποθέτηση, από μέρους των τραπεζών, σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων διαβίβασης εγγράφων από τα καταστήματα και τα κέντρα πωλήσεων προς τα εγκριτικά κέντρα. Ταυτόχρονα, οι τράπεζες θα δίνουν τη δυνατότητα στους υποψήφιους δανειολήπτες, εάν το επιθυμούν και έπειτα από εξουσιοδότηση τους, να αναλαμβάνουν σημαντικό μέρος γραφειοκρατικών εργασιών που απαιτούνται όπως παράσταση στο δικαστήριο για έκδοση απόφασης εγγραφής προσημείωσης, εγγραφή προσημείωση στο αρμόδιο υποθηκοφυλακείο κ.λπ. Κάτι που ήδη

κάνουν μερικές τράπεζες. Αποτέλεσμα η μέση χρονική διάρκεια εκταμίευσης ενός στεγαστικού δανείου να συγκλίνει σταδιακά στις 15 περίπου μέρες.
(Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 2008)

Στην καταναλωτική πίστη

«Ο ανταγωνισμός εδώ θα εστιασθεί στην καλύτερη διαχείριση των προγραμμάτων συγκέντρωσης οφειλών (δάνεια και κάρτες) σε μια τράπεζα, προς όφελος των καταναλωτών».

Για να γίνει αυτό απαιτείται να συνεργαστούν μεταξύ τους οι τράπεζες και να βελτιωθούν οι τεχνολογικές πλατφόρμες στον τομέα αυτό για να μην ταλαιπωρείται ο καταναλωτής με διαδικαστικά ζητήματα, όπως για παράδειγμα παρά τη μεταφορά του δανείου του να παραμένει ένα μικρό υπόλοιπο έστω και συμβολικό στην παλιά του τράπεζα, δημιουργώντας μια σειρά θεμάτων, κάτι που σήμερα συμβαίνει συχνά. Το θέμα αυτό είναι σημαντικό καθώς σήμερα δύο στα τρία δάνεια που λαμβάνονται στον τομέα της καταναλωτικής πίστης μεταφέρονται από την αρχική τράπεζα που ελήφθησαν σε άλλη πριν από τη λήξη τους, στο πλαίσιο προσπαθειών που κάνουν οι καταναλωτές να ωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα προγραμμάτων συγκέντρωσης και μεταφοράς υπολοίπων.
(Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 2008)

Στα εναλλακτικά δίκτυα

Ο ανταγωνισμός, εν προκειμένω, θα επικεντρωθεί στη βελτίωση της ποιότητας παροχής των ήδη υφιστάμενων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, μέσω του phone banking, που ήδη διαθέτουν όλες σχεδόν οι τράπεζες, θα δίνεται η δυνατότητα στον πελάτη να επικοινωνεί χωρίς τηλεφωνική αναμονή με την τράπεζά του 24 ώρες το 24ωρο όλες τις ημέρες του χρόνου για κάθε υπηρεσία και προϊόν που επιθυμεί, κάτι που στην πράξη σήμερα εφαρμόζεται από μία ή δύο τράπεζες μόνο. Αυτό προϋποθέτει περαιτέρω βελτίωση των υποδομών και περισσότερο ανθρώπινο δυναμικό, κάτι που μελετούν πολλές τράπεζες.

Είναι πια γεγονός ότι η εποχή άντλησης του εύκολου χρήματος στο χώρο του retail banking πλησιάζει στο τέλος της. Οι χρυσές μέρες του εύκολου χρήματος έχουν περάσει οριστικά. Ο χώρος πια έχει ωριμάσει και για το λόγο αυτό πρέπει να αντιμετωπιστεί η πρόκληση, να εντοπιστούν νέες πηγές εσόδων στη λιανική τραπεζική, διαφορετικές από αυτές που είναι γνωστές μέχρι σήμερα.
(Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 2008)

Προσαρμογή των τραπεζών στον έντονο ανταγωνισμό

Ο ανταγωνισμός, τελικά, αποβαίνει προς όφελος των καταναλωτών όπως επισημαίνει συνεχώς και η Τράπεζα της Ελλάδος. Δώρο μετρητά στο χέρι, αλλά και χαμηλά επιτόκια σε δάνεια και κάρτες προσφέρουν για τα Χριστούγεννα οι τράπεζες. Μάλιστα ο **έντονος ανταγωνισμός** συρρικνώνει συνεχώς τα επιτόκια καταναλωτικής πίστης, καθώς οι τράπεζες λανσάρουν εορτοδάνεια, με επιτόκιο που ξεκινά από το 3,7%, τα χαμηλότερα, δηλαδή κάτω και από το βασικό επιτόκιο του ευρώ (στο 4% σήμερα).

Συγκεκριμένα, οι τράπεζες μέχρι να ξεσπάσει η διεθνής οικονομική κρίση διέθεταν καταναλωτικά δάνεια σε «τιμή ευκαιρίας», καθώς και προγράμματα ανακύκλωσης δανείων, τα οποία προσφέρονταν με πολύ χαμηλά επιτόκια τουλάχιστον για τους πρώτους μήνες της σύμβασης. Υπήρχε βεβαία και μία καινοτομία. Συγκεκριμένα, παρέχονταν δώρο με τη λήψη του δανείου, όπως συνέβαινε παλαιότερα με τα στεγαστικά δάνεια. Μετά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης συνεχίζεται η παροχή αυτών των δανείων αλλά η χορήγηση τους διέπεται από πιο αυστηρά κριτήρια.

(Ενωση Ελληνικών Τραπεζών, 2008)

Αναλυτικά:

Η **Εθνική Τράπεζα** με το πρόγραμμα μεταφοράς υπολοίπων «Άρση βαρών» εξασφαλίζει δόση χαμηλότερη μέχρι 1/3 στον καταναλωτή και δίνει 1.000 ευρώ μετρητά για κάθε 15.000 ευρώ μεταφοράς. Το επιτόκιο είναι κυμαινόμενο, 8,45%. Στις πιστωτικές κάρτες εξασφαλίζει κέρδος με μορφή έκπτωσης. (www.nbg.gr)

Η **Τράπεζα Πειραιώς** για κάθε μεταφορά υπολοίπου δίνει μετρητά το 2% του μεταφερόμενου ποσού με μέγιστο τα 1.000 ευρώ. Το επιτόκιο είναι 8,95% ή 9,25% σταθερό. (www.piraeusbank.gr)

Το **Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο** λάνσαρε το δάνειο Extra Γιορτινό με το ποσό χορήγησης να κυμαίνεται από €1.500 ως €6.000 με επιτόκιο 3,95% σταθερό για 3 μήνες (στη συνέχεια 9,25%). (www.ttbank.gr)

Η **ATEbank** σχεδίασε το νέο «πρόγραμμα εορταστικής προσφοράς καταναλωτικού δανείου». Η τράπεζα χορηγεί καταναλωτικό δάνειο μέχρι 15.000 ευρώ με 8,5% σταθερό για τα δύο πρώτα έτη ενώ για την υπόλοιπη διάρκεια του δανείου είναι κυμαινόμενο. (www.ate.gr)

Η **HSBC** με το πακέτο «My Christmas» δίνει καταναλωτικό δάνειο με επιτόκιο 4,5% και επιτόκιο 3,7% στις πιστωτικές της κάρτες για 3 μήνες. (www.hsbc.gr)

Η **Alpha Bank** στο πρόγραμμα μεταφοράς «Όλα σε 1» έχει επιτόκιο σταθερό 9,25% το οποίο μειώνεται σε 8,25% μετά τον πρώτο χρόνο, επιβραβεύοντας την συνέπεια με μπόνους πόντους. (www.alpha.gr)

Η **Eurobank**, με το πρόγραμμα μεταφοράς οφειλών «εν τάξει» σας δίνει τη δυνατότητα να μεταφέρετε όλες τις οφειλές σας από καταναλωτικά δάνεια και πιστωτικές κάρτες με

σταθερό επιτόκιο 9,25% και δόση για όλη τη διάρκεια του δανείου. Συγκεκριμένα, αν μεταφέρετε για παράδειγμα €10.000 στο συγκεκριμένο πρόγραμμα και επιλέξετε χρόνο αποπληρωμής 10 έτη, θα πληρώνετε €131 το μήνα, για όλη τη διάρκεια του δανείου. (www.eurobank.gr)

Η **Τράπεζα Κύπρου** μειώνει σταδιακά το επιτόκιο στο δάνειο «Συνεπώς» και για μεταφορές υπολοίπων από το 9,75% στο 4,75%. Συγκεκριμένα, «σας επιβραβεύει» για τη συνέπεια σας στην αποπληρωμή των δόσεων και μειώνει επιπλέον 1% το επιτόκιο κάθε χρόνο, το οποίο καταλήγει έως και 4,75%, μειώνοντας αντίστοιχα και το ποσό της μηνιαίας δόσης. (www.bankofcyprus.gr)

Η **Marfin Egnatia** προσφέρει το πρόγραμμα «Marfin Transfer 5/1000» για μεταφορές οφειλών από δάνεια και κάρτες, με 5,40% για 6 μήνες και ύστερα 8,90% σταθερό και δόση 5 ευρώ για κάθε 1.000 ευρώ δανείου. Επιπλέον, το Marfin Transfer 5/1000 προσφέρει δυνατότητα χρηματοδότησης επιπλέον ποσού μετρητών έως και € 6.000, ποσό χρηματοδότησης έως € 50.000 και προεγκεκριμένη πιστωτική κάρτα MARFIN BLUE VISA ορίου € 1.500 με δωρεάν συνδρομή για το πρώτο έτος. (www.marfin.gr)

Η **Aspis** προσφέρει το 5% της αξίας των συναλλαγών που πραγματοποιούνται με πιστωτικές της κάρτες. Χρησιμοποιώντας οποιαδήποτε πιστωτική κάρτα ASPIS BANK VISA κερδίζετε 5% επιστροφή της αξίας κάθε συναλλαγής που πραγματοποιείτε σε όλες τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Εάν σε ένα μήνα π.χ. οι συναλλαγές σας είναι αξίας €1.000, πληρώνοντας με την πιστωτική κάρτα ASPIS BANK VISA, κερδίζετε €50 τα οποία πιστώνονται στο λογαριασμό σας και μειώνουν την αξία των συναλλαγών που εμφανίζονται στον επόμενο λογαριασμό σας. Έτσι, αν για παράδειγμα, τον επόμενο μήνα πραγματοποιήσετε συναλλαγές €800, θα πληρώσετε μόνο €750 και παράλληλα θα κερδίσετε επιπλέον €40 που θα μειώσουν την αξία των συναλλαγών σας τον μεθεπόμενο μήνα κ.ο.κ. (www.aspisbank.gr)

Η **Geniki** προσφέρει το δάνειο Xtra Small ισχύει για μεταφορά υπολοίπων καταναλωτικών δανείων και πιστωτικών καρτών με επιτόκιο από 3,95%. Το επιτόκιο καθορίζεται ανάλογα με τη διάρκεια αποπληρωμής και η περίοδος αποπληρωμής είναι από 12 έως και 84 μήνες. (www.geniki.gr)

Η **Attica** προσφέρει επιτόκιο 6,5% σταθερό για 1 χρόνο στο δάνειο «Υπερμεταφορά». Με το καταναλωτικό δάνειο Attica ΥπερΜεταφορά, μπορείτε να συγκεντρώσετε όλες τις οφειλές σας από άλλες Τράπεζες ή να καλύψετε όποια προσωπική ή καταναλωτική ανάγκη έχετε. Το ποσό χορήγησης είναι από €1.500 και διάρκεια έως 150 μήνες. (www.bankofattica.gr)

Η **Citibank** προσφέρει 4,9% επιτόκιο σταθερό για 2 χρόνια ώστε να κάνετε μεταφορά υπολοίπων από πιστωτικές κάρτες. (www.citibank.gr)

Η Emporiki Bank έχει όλες τις δυνατότητες να παίξει καθοριστικό ρόλο στην δραστικά μεταβαλλόμενη τραπεζική αγορά της Ευρώπης.

Πρώτον, γιατί διαθέτει υψηλά μερίδια αγοράς, έχοντας συνδέσει τη δράση της με αξιοπιστία και στήριξη των επιχειρήσεων ακόμη και στις δύσκολες στιγμές τους.

Δεύτερον, λόγω του ευρύτατου δικτύου καταστημάτων που διαθέτει και της μεγάλης γκάμας των υπηρεσιών που προσφέρει.

Τρίτον, λόγω των κινήσεων αναδιάρθρωσης που υλοποιεί.

Τέταρτον, εξ' αιτίας της αναμενόμενης πλήρους απεξάρτησης από τον ευρύτερο κρατικό τομέα, είτε μπαίνοντας κάτω από τον έλεγχο του γαλλικού κολοσσού της Credit Agricole, είτε καταλήγοντας σε άλλον ιδιωτικό φορέα. Επίσης φέτος, μια άλλη γαλλική τράπεζα, η Societe Generale, απέκτησε τον έλεγχο της Γενικής Τράπεζας, που και αυτή επιδιώκει να παίξει σημαντικό ρόλο στην ελλαδική χρηματοπιστωτική αγορά.

Πέμπτον, λόγω των πλεονεκτημάτων του προγράμματος «Πήγασος» που αλλάζει τα δεδομένα της Τράπεζας και θα ανοίξει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες απαιτήσεις του ανταγωνισμού. (Ενωση Ελληνικών Τραπεζών, 2008)

ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Δημιουργία - Αναγέννηση

Το Όραμα της Αναγέννησης της Εμπορικής
Τράπεζας

Το 2007 η Εμπορική Τράπεζα έκλεισε 100 χρόνια ζωής. Σε μια τυχαία ιστορική συγκυρία, το 2008 ξεκινά η «Αναγέννηση» της Τράπεζας. Με αισιοδοξία για το μέλλον, το 2008 γιορτάζεται ως ο πρώτος χρόνος του δεύτερου αιώνα ζωής της, αντί για το 2007, ως το «κλείσιμο» του πρώτου αιώνα.

Το Όραμα για την Αναγέννηση της Εμπορικής Τράπεζας στηρίζεται στον Εμπορικό, στο Λειτουργικό και στον Οργανωτικό Μετασχηματισμό, βασικά εργαλεία για την υλοποίηση του πενταετούς Επιχειρηματικού Σχεδίου.

Ο Εμπορικός Μετασχηματισμός αποδίδει ήδη καρπούς, με το νεοσύστατο Δίκτυο Επιχειρηματικών Κέντρων, εστιασμένο στην εξυπηρέτηση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, που διαθέτει ήδη 10 καταστήματα και συνεχίζει να αναπτύσσεται, καθώς και με τη λειτουργία των 21 πρώτων πιλοτικών καταστημάτων Λιανικής Τραπεζικής.

Ο λειτουργικός Μετασχηματισμός έχει ήδη διανύσει αρκετό δρόμο, εξασφαλίζοντας άμεσα οφέλη για τους λειτουργούς και για τους πελάτες της Τράπεζας, ενώ σημαντικά θα διευκολύνει και η νέα διαδικασία για τις Μετατροπές των Στεγαστικών Δανείων, έργο καίριας σημασίας, που θα μειώσει κατά 75% το χρόνο που απαιτείται για τη μετατροπή ενός υφισταμένου στεγαστικού δανείου σε νέο δάνειο. (www.emporiki.gr)

Ο Οργανωτικός Μετασχηματισμός, ιδιαίτερα δύσκολο αλλά απαραίτητο έργο, έχει στόχο την αναδιοργάνωση των διαδικασιών που αφορούν στην επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη, ανταμοιβή και αναγνώριση του έργου των λειτουργών της Τράπεζας με τρόπο που να συμβαδίζει με τις νέες επιχειρηματικές της ανάγκες.

Ο Μετασχηματισμός είναι το επιχειρησιακό πρόγραμμα, το Όραμά είναι η Αναγέννηση της Εμπορικής Τράπεζας. Η έννοια της Αναγέννησης εμπεριέχει αισιοδοξία, δημιουργία, μελλοντική προοπτική, ορίζοντας έτσι με τον καλύτερο τρόπο μια νέα δυναμική αρχή για την Τράπεζα, μια αρχή γεμάτη προσδοκίες και ελπίδες για το καλύτερο.

Το Όραμα της Αναγέννησης αφορά αρχικά τους ανθρώπους του Ομίλου της Εμπορικής. Όπως κάθε πορεία αλλαγής, συντελείται πρώτα εσωτερικά. Ωστόσο, όσο εξελίσσεται, η Αναγέννηση θα απευθύνεται στον ευρύτερο κόσμο της Εμπορικής, και πρωτίστως στους πελάτες της. Κι αυτό γιατί, με όχημα της Αναγέννηση, θα διαμορφωθεί μέσα στην επόμενη

διετία η νέα εταιρική ταυτότητα της Εμπορικής Τράπεζας. Μια τράπεζας βασισμένης στα πρότυπα του παρελθόντος της, που θα είναι όμως απόλυτα προσαρμοσμένη στην εποχή της.

Η ανοδική πορεία της Τράπεζας έχει ήδη ξεκινήσει. Πολύ σύντομα μετά την έναρξη της προσπάθειάς της η Εμπορική κατέκτησε από τις πρώτες θέσεις στην πιστοληπτική διαβάθμιση μεταξύ των Ελληνικών Τραπεζών, ενώ λίγο αργότερα αξιολογήθηκε ως η κορυφαία στην Ελλάδα στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. (www.emporiki.gr)

Η Αναγέννηση της Τράπεζας είναι μια δημιουργική πορεία σε βάθος χρόνου, που έχει όλες τις προϋποθέσεις επιτυχίας γιατί στηρίζεται σε γερές βάσεις: την ιστορική συνέχεια και εξέλιξη της Εμπορικής Τράπεζας, τη δύναμη της Crédit Agricole, αλλά και την επιθυμία για ένα υγιές και λαμπρό μέλλον. (www.emporiki.gr)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Θα μπορούσε κανείς να συνοψίσει τη πορεία της Εμπορικής τράπεζας ως μια ιστορία που σφραγίστηκε από πολλούς παράγοντες. Άλλοτε καθοριστικά και άλλοτε λιγότερο από την προσωπικότητα των διοικήσεων της και από τις πολλές κυβερνήσεις που εναλλάχθηκαν στον πολιτικό στίβο με διαφορετικές προτεραιότητες και κατευθύνσεις. Η επίδραση αυτή ήταν ιδιαίτερα σημαντική στην περίοδο της δημόσιας ταυτότητας της. Ως επιχείρηση, καθορίστηκε από τις στρατηγικές που εφάρμοσε για να προσαρμοστεί στις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς, να ανταποκριθεί στον ανταγωνισμό, αλλά και να αφήσει αναγνωρίσιμη ταυτότητα, δημιουργώντας ισχυρό brand name στον ευρύτερο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον μιας χώρας με ιδιαίτερες αντιφάσεις, αδράνειες και στρεβλώσεις αλλά και ισάριθμες ευκαιρίες για τολμηρούς.

Η λογική της επιχείρησης εξασφάλισε συνεχείς καινοτομίες. Όλα τα στοιχεία εστιάζουν στον άνθρωπο – πελάτη, στους δικούς της ανθρώπους-εργαζομένους, στη συνοχή του ιδρύματος, στην αξία της εμπιστοσύνης και της κατανόησης των αναγκών. Αυτές οι αρχές σε οικονομικό επίπεδο αποτελούν πηγή σημαντικής δύναμης και εξασφαλίζουν τη μακροβιότητα της τράπεζας.

Μετά την ανάληψη της διοίκησης από της Εμπορικής από την Credit Agricole τέθηκε σε εφαρμογή ένα σχέδιο μετασχηματισμού, με χρονικό ορίζοντα πέντε ετών που καλύπτεται το διάστημα 2007-2011, για να ξηλωθούν ανασταλτικοί παράγοντες από την πορεία που σχεδιάστηκε στο πλαίσιο μιας πιο εύρυθμης λειτουργίας της τράπεζας αλλά πάνω από όλα της αύξησης της κερδοφορίας και της επικράτησης της στην Ευρώπη, σε συνεργία με τον μητρικό της όμιλο.

Αν μπορούσαμε να συνοψίσουμε τον μετασχηματισμό, θα κατηγοριοποιούσαμε την δράση της σε τέσσερις κατευθύνσεις. Πρώτον, ανασχεδιάστηκαν όλες οι λειτουργίες της τράπεζας εξασφαλίζοντας την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Δεύτερον, αναδιοργανώθηκε ριζικά η δομή είτε πρόκειται για το δίκτυο λιανικής είτε για καινούρια δίκτυα. Η τρίτη κατεύθυνση μετασχηματισμού αφορά το ανθρώπινο δυναμικό με την εφαρμογή νέων συστημάτων αξιολόγησης, μισθοδοσίας, εκπαίδευσης κα. Η τέταρτη κατεύθυνση που ολοκληρώνει τα μετασχηματισμό, αφορά την αλλαγή της εταιρικής ταυτότητας και εικόνας της τράπεζας(Σχήμα 3). Το 80% του προγράμματος μετασχηματισμού θα περατωθεί μέσα στα επόμενα 3 χρόνια .

Τον Σεπτέμβριο του 2008 προέκυψε όμως μια συγκυρία , που κανείς δεν προέβλεψε κατά το σχεδιασμό του business plan, η οποία άλλαξε πολλά δεδομένα σε παγκόσμια κλίμακα και μάλλον θα αλλάξει ακόμα περισσότερα. Αφορμή αποτέλεσε η μαζική τιτλοποίηση ενυπόθηκων στεγαστικών δάνειων προς άτομα χαμηλής πιστοληπτικής ικανότητας που εφαρμόστηκε στην Αμερική. Οι τράπεζες αντί να κρατούν τα δάνεια στο ενεργητικό τους, τα διέθεταν κατά συστηματικό τρόπο στις δευτερογενείς αγορές υπό τη μορφή τιτλοποιημένων στεγαστικών δανείων. Την ίδια περίοδο όμως εφαρμόστηκαν χρηματοοικονομικές καινοτομίες και αφορούσαν τη δημιουργία πιο σύνθετων τιτλοποιημένων προϊόντων, με αποτέλεσμα να

επιβαρυνθεί η αγορά του χρήματος και να αναζητηθεί λύση στη διατραπεζική αγορά για την άντληση ρευστότητας. Η έλλειψη εμπιστοσύνης όμως προκάλεσε την στενότητα ρευστότητας και αυτή με την σειρά της μια οικονομική κρίση που κλιμακώθηκε σε διεθνές επίπεδο, προκάλεσε την κατάρρευση πολλών ομίλων, την συρρίκνωση ακόμα περισσότερων, ενίσχυσε τον ρόλο του κράτους και συνεχίζει να αλλάζει το παγκόσμιο σκηνικό αφού βρισκόμαστε ακόμα στην «μέση της θύελλας».

Υπό αυτές τις συνθήκες είναι λογικό οι οικονομικές προβλέψεις καθώς και οι αξιώσεις του σχεδίου να έχουν αναπροσαρμοστεί. Οι οικονομικές προβλέψεις βασίζονται πάνω στις δράσεις οι οποίες είχαν σχεδιαστεί στο αρχικό πλάνο, μετά και την προσαρμογή του πλάνου στις νέες συγκυρίες συνεχίζεται η επιδίωξη για κερδοφορία αλλά με περισσότερες επιφυλάξεις μπροστά στην αποκλιμάκωση της οικονομικής κρίσης.

Παρόλα αυτά η κρίση άφησε ανεπηρέαστα τα επιτεύγματα της πρώτης περιόδου, κυρίως γιατί αυτά αφορούσαν οργανωτικές αλλαγές και προσαρμογές της Τράπεζας σε νέες συνθήκες και πρακτικές.

Εφόσον κλονίστηκε η εμπιστοσύνη του κόσμου όσον αφορά την διάθεση ρευστότητας προς τις τράπεζες σχεδιαστήκαν νέα προϊόντα για την προσέλκυση καταθέσεων κυρίως προς ενίσχυση της ρευστότητας και μειώθηκαν τα επιτόκια χορηγήσεων. Ουσιαστικό πρόβλημα ρευστότητας στην τράπεζα δεν υπάρχει, παρόλα αυτά εξακολουθεί να γίνεται προσπάθεια για την ενίσχυση της με απώτερο στόχο την ενίσχυση των δραστηριοτήτων στη λιανική τραπεζική, την αύξηση του μερίσματος και την εκμετάλλευση ευκαιριών μετά την ύφεση της κρίσης.

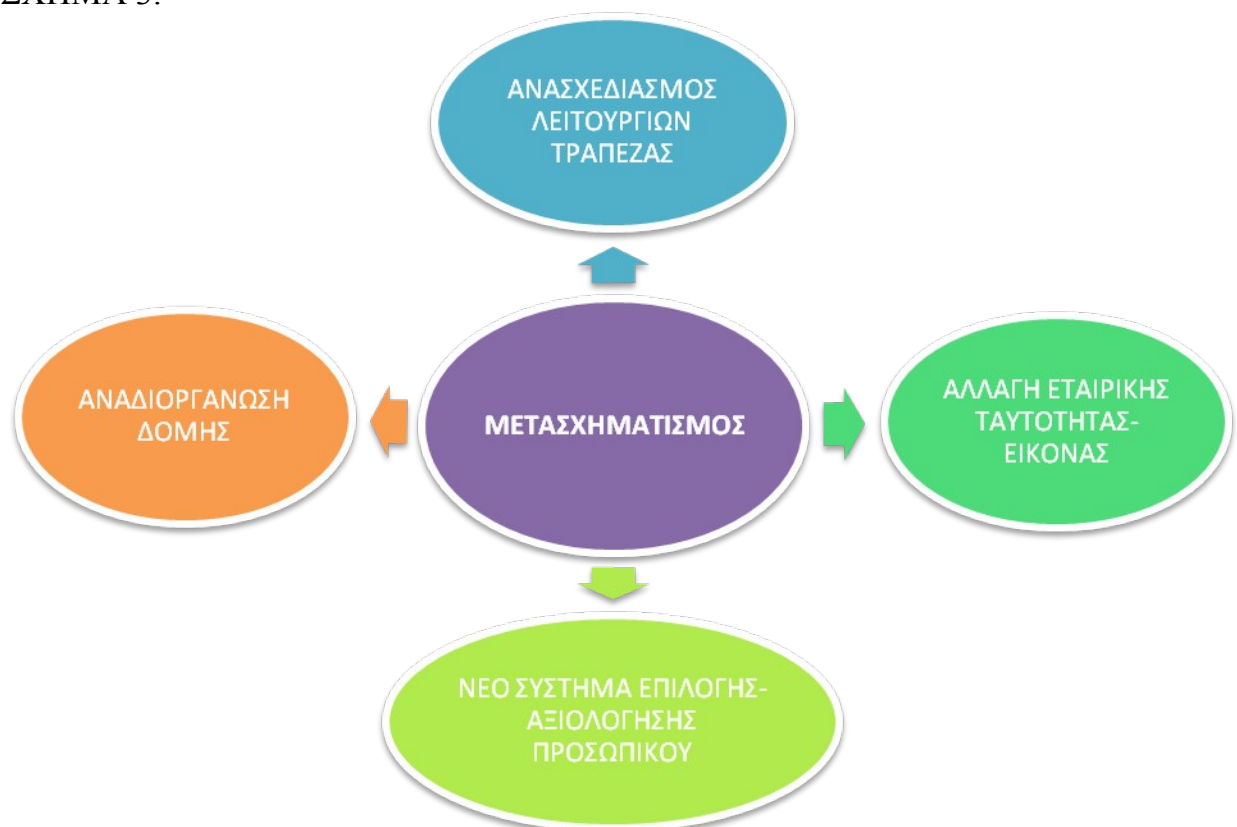
Συμφώνα με το πλάνο της τράπεζας για το 2009, παρατηρήθηκε ότι οι στόχοι αφορούν κυρίως τους ιδιώτες παρά τις επιχειρήσεις γεγονός που επιβεβαιώνει τις προσπάθειες της τράπεζας για αύξηση ρευστότητας και κερδοφορίας και ότι η επιδίωξη επίτευξης των στόχων είναι παρά πολύ έντονη το τρίμηνο Ιανουαρίου – Μάρτιου σε σχέση με όλη την υπόλοιπη χρονιά. Απόδειξη γι αυτό αποτελούν το τρίμηνο πρόγραμμα ταμειυτήριου υψηλής απόδοσης (7%), το ταμειυτήριο συνδεδεμένο με προνομιακούς δανειακούς όρους, οι προθεσμιακές καταθέσεις με νέα χαρακτηριστικά προκαταβολής τόκων και το επενδυτικό ταμειυτήριο, όσον αφορά τις καταθέσεις.

Στον τομέα του εργατικού της δυναμικού η Εμπορική δεν θα προβεί σε μαζικές απολύσεις ίσα ίσα που ενισχύει το προσωπικό της σε περίοδο οικονομικής κρίσης με νέους εργαζόμενους επαληθεύοντας την μετασχηματιστική της προσπάθεια και ταυτόχρονα προστατεύει τους υφιστάμενους από την ανεργία.

Συμπερασματικά, χρειάζεται πολύ μεγάλη προσπάθεια από την διοίκηση και τους εργαζόμενους όταν γίνεται ταυτόχρονη επιδίωξη λειτουργικού και οργανωτικού μετασχηματισμού και αύξησης κερδοφορίας και ρευστότητας σε έναν όμιλο όπως η Εμπορική Τράπεζα. Ιδιαίτερα όταν η προσπάθεια αυτή βρίσκεται αντιμέτωπη με μια οικονομική κρίση που είναι εξαπλωμένη διεθνώς και χαρακτηρίζεται ως η εντονότερη στην ιστορία του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Παρόλα αυτά η Εμπορική Τράπεζα ξεκίνησε με δυναμικές κινήσεις την προσπάθεια αυτή και συνεχίζει εξίσου δυναμικά και συντονισμένα και τα

αποτελέσματα θα είναι ικανοποιητικά όταν ολοκληρωθεί ο κύκλος του μετασχηματισμού το 2011.

ΣΧΗΜΑ 3.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο συνέντευξης της κ. Πλιόσκα Μ.

1. Ποιες είναι οι βασικές αλλαγές του επιχειρηματικού σχεδίου μετά την επέλευση της οικονομικής κρίσης;
2. Αναιρεί η κρίση τα επιτεύγματα της πρώτης περιόδου του επιχειρηματικού σχεδίου;
3. Οι βασικές οικονομικές προβλέψεις για το 2011 έχουν αλλάξει/ αναπροσαρμοστεί μετά την οικονομική κρίση;
4. Προβλέπεται αύξηση μετοχικού κεφαλαίου για το 2009 ή θα διατηρηθεί μια παθητική στάση εν αναμονή των εξελίξεων;
5. Υπάρχει ουσιαστικό πρόβλημα ρευστότητας στην τράπεζα μετά και τα δυσμενή αποτελέσματα του 9μηνου του 2008;
6. Έχει κλονιστεί η εμπιστοσύνη μεταξύ των ελληνικών τραπεζών;
7. Θα προβεί και η Εμπορική σε μείωση προσωπικού ή θα προφυλάξει τους εργαζόμενους της;
8. Πως βλέπετε την πορεία των επιτοκίων; Θα συνεχιστεί καθοδικά ή απλώς υιοθετήθηκε για την ανακούφιση της αγοράς;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Δρίτσα , Μα.(2008), *Εμπροσκή Βαγκ 1907-2007 Εναλλαγές Ταυτότητας και Μετασχηματισμοί*, Εκδόσεις ΚΑΠΟΝ, Αθήνα

Θωμαδάκης, Στ. (2001), “*Η ανάπτυξη της κεφαλαιαγοράς και η ανάπτυξη της οικονομίας*”, *Τάσεις-Η ελληνική οικονομία*, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα.

Κορλίρας (1998 ή 2000), “*Οι Τράπεζες*” (Κεφάλαιο 5), Εκδ. Σμπίλιας, Αθήνα.

Κορρές Γ. και Κ. Ρήγας,(1997) “*Η εξέλιξη των επενδύσεων, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και οι επιπτώσεις στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας* ”, Univercity Studio Press, Αθήνα.

Προβόπουλος, Γ. (2006), *Το Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα: Τάσεις και Προοπτικές*, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ), Αθήνα.

Προβόπουλος, Γ. και Π. Καπόπουλος (2001), *Η δυναμική του χρηματοοικονομικού συστήματος*, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

Τράπεζα της Ελλάδος (2003), “*Η εξέλιξη του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος την τελευταία δεκαετία*”, *Ενδιάμεση Έκθεση 2003, Τράπεζα της Ελλάδος*, Οκτώβριος.

Χαρδούβελης, Γκ. (2000), “*Συγχωνεύσεις-εξαγορές και οι ελληνικές τράπεζες*”, *Τάσεις-Η ελληνική οικονομία*, Univercity Studio Press, Αθήνα.

Gibson, Η. και Ν. Δεμέναγας (2002), “*Ο ανταγωνισμός στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα*”, *Οικονομικό Δελτίο*, Τράπεζα της Ελλάδος, Νο 19.

Hardy, D. και Γ. Συμγιάννης (1998), “*Ανταγωνισμός-αποτελεσματικότητα στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα*”, *Οικονομικό Δελτίο*, Τράπεζα της Ελλάδος.

Εφημερίδες – Περιοδικά

Ζήκου Ζ., (2008), “*Ερωτήματα για τα 28 δις.*”, Καθημερινή, 10/11/2008, σελ. 22.

Καλπουζάνης Β., (2008), “Αρχιτεκτονική Διαρκούς Ελέγχου”, Εμπορική View, τεύχος Δεκεμβρίου 2008, σελ. 24-25.

Καπόπουλος Π., (2008), “Στερνή μου γνώση”, Καθημερινή της Κυριακής, 21/09/2008, σελ. 18

Κώνστας Ν. Χρήστος, (2008), “Θα αργήσει να βγεί από το τούνελ της ύφεσης παγκόσμια οικονομία”, Κόσμος του Επενδυτή, 7/12/2008, σελ.10-11.

Μοσχός Δ., (2008), “Χαρακτηριστικά της διεθνούς οικονομικής κρίσης και οι επιπτώσεις στην ελληνική αγορά”, ΕΝΤΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ, τεύχος Δεκεμβρίου 2008, σελ. 12.

Μπέσκου Μ., (2008), “Σχέδιο οργάνωσης πωλήσεων: Ένα χρήσιμο εργαλείο”, ΕΝΤΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ, τεύχος Δεκεμβρίου 2008, σελ.8

Παπαδογιάννης Γ., (2008), “Αντεπίθεση σε τέσσερις άξονες”, Καθημερινή της Κυριακής, 5/10/2008, σελ. 6.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

www.emporiki.gr Δελτία Τύπου (Επίσημη ανακοίνωση Εμπορική Bank, Νοέμβριος 2008)

www.hba.gr (Ενωση Ελληνικών Τραπεζών, Έρευνες- Μελέτες: “η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στην ελληνική οικονομία”, Ιούλιος 2008

- www.alpha.gr

www.aspisbank.gr

www.ate.gr

www.bankofattica.gr

www.bankofcyprus.gr

www.citibank.gr

www.emporiki.gr

www.eurobank.gr

www.geniki.gr

www.hsbc.gr

www.marfin.gr

www.nbg.gr

www.piraeusbank.gr

www.ttbank.gr

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Πλιόσκα Μαρία, Περιφερειακή Διευθύντρια Δυτικής Θεσσαλονίκης, 3/2/2009

