

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ NOVABANK

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΚΥΡΙΑΖΗΣ

ΛΕΚΤΟΡΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΥΠΟ : ΣΠΥΡΟΥ ΠΑΠΑΝΤΩΝΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΑΜ ΜΧ.ΑΝ. / 0127

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

Στρατηγική Διοίκηση	1
Παρουσίαση NOVABANK	17
Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	23
Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	72
Διαμόρφωση Στρατηγικής	102
Υλοποίηση Στρατηγικής	117
Έλεγχος και Αξιολόγηση Στρατηγικής	128
Βιβλιογραφία	146

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Χρηματοοικονομική Ανάλυση» του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Σκοπός της, είναι η καταγραφή και αξιολόγηση της Στρατηγικής ενός Χρηματοοικονομικού Ιδρύματος της Χώρας μας, με την βοήθεια των τεχνικών Ανάλυσης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Αναλυτικά η εργασία περιλαμβάνει επτά κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει το γενικό εισαγωγικό πλαίσιο για την ανάγκη υιοθέτησης θεμελιωδών αρχών και κανόνων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

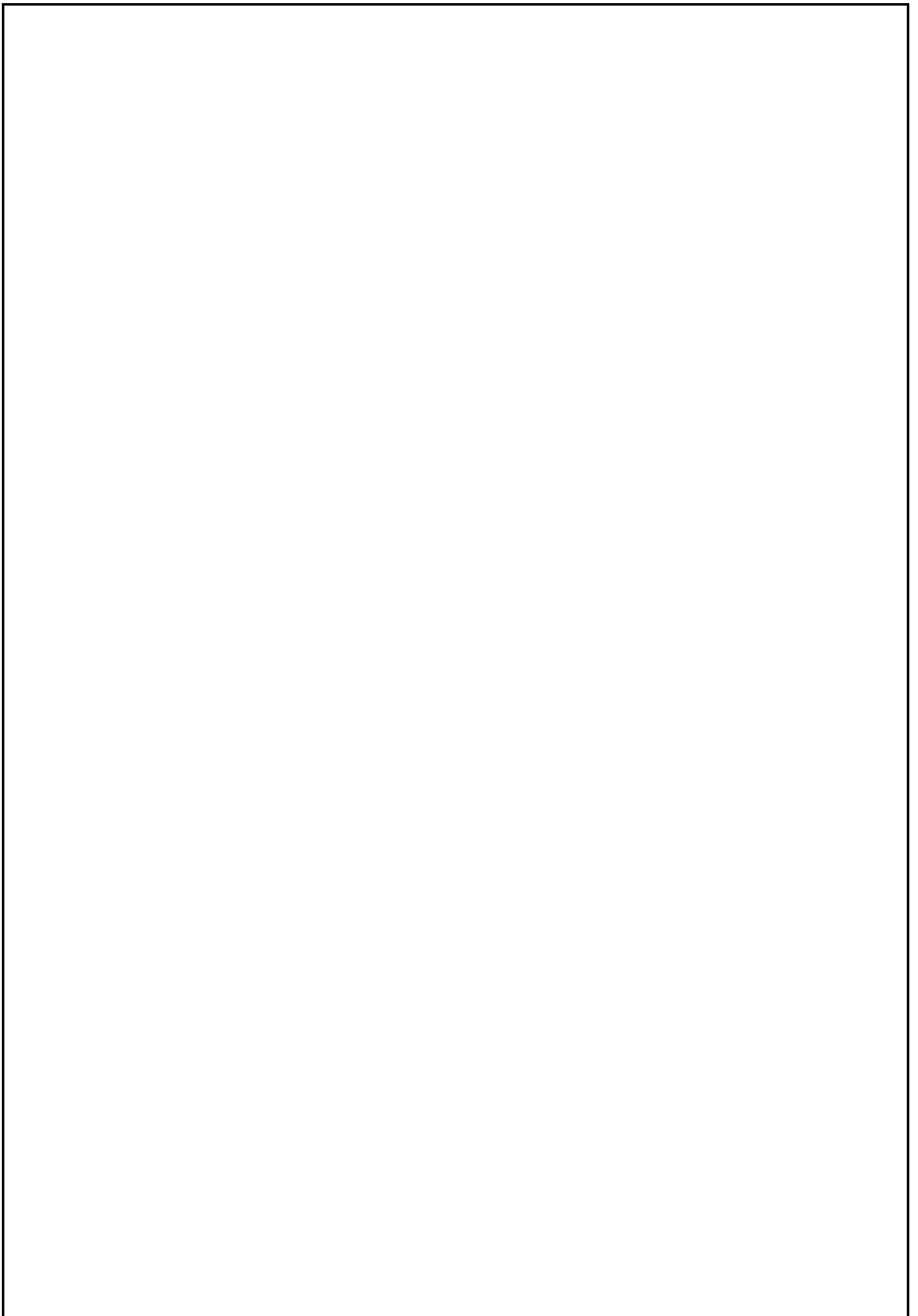
Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη παρουσίαση της NOVABANK, ως επιλεγμένου Χρηματοοικονομικού Ιδρύματος για την παρούσα διπλωματική εργασία.

Στα τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αντίστοιχα η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της NOVABANK.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι SWOT και PEST αναλύσεις καθώς επίσης και η διαμόρφωση της στρατηγικής που ακολούθησε η εν λόγω Τράπεζα από την έναρξη της λειτουργίας της.

Στο έκτο και έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζεται αντίστοιχα η υλοποίηση καθώς επίσης και ο έλεγχος και η αξιολόγηση της στρατηγικής της NOVABANK.

Τέλος στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς κύριο Δημήτρη Κυριαζή, ο οποίος με την αμέριστη βοήθεια, συμπαράσταση, καθοδήγηση και υπομονή με διευκόλυε ουσιαστικά στην συγγραφή αυτής της διπλωματικής εργασίας.



ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική αποτελεί ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών οι οποίες καθορίζουν την μακροχρόνια επίδοση ενός οργανισμού. Είναι η τέχνη και η επιστήμη της διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης αλληλοεξαρτώμενων αποφάσεων με βάση τις οποίες επιτυγχάνεται ο σκοπός μίας επιχείρησης. Βασιζόμενη στην ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, εστιάζεται στη διοίκηση, το μάρκετινγκ, την χρηματοοικονομική, την παραγωγή, την έρευνα & ανάπτυξη και τα πληροφοριακά συστήματα προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία.

Στην επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων, η Στρατηγική Διοίκηση αντικατέστησε την Επιχειρηματική Πολιτική, η οποία εστιάζεται μόνο στη διοίκηση και στις λειτουργίες της επιχείρησης και δεν λαμβάνει υπόψη τις επιδράσεις του περιβάλλοντος, αποτελώντας έτσι ένα μόνο κομμάτι της στρατηγικής διοίκησης.

Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης περιλαμβάνει διαδοχικά τις εξής φάσεις:

1. Ανίχνευση Εξωτερικού & Εσωτερικού Περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση Στρατηγικής
3. Υλοποίηση Στρατηγικής
4. Αξιολόγηση & Έλεγχος

2. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Υπάρχουν αμέτρητα παραδείγματα επιχειρήσεων που οδηγήθηκαν στην επιτυχία μέσω μίας αποτελεσματικής -τόσο στη σύλληψη όσο και στην εφαρμογή- στρατηγικής. Ωστόσο, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η στρατηγική εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία αλλά ότι βοηθάει σημαντικά στην επίτευξη της και είναι αναγκαία για την επιβίωση της επιχείρησης.

Αναλυτικότερα, οι βασικοί λόγοι που καθιστούν την στρατηγική αναγκαία, είναι οι εξής:

- Η στρατηγική θέτει τις κατευθύνσεις, περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο θα οδηγηθεί η επιχείρηση στο επιθυμητό σημείο δηλαδή στην αποστολή και το όραμα της.
- Εξασφαλίζει ομοιομορφία μεταξύ των λαμβανομένων αποφάσεων ώστε να μην αλληλοσυγκρούονται και να αποπροσανατολίζουν την επιχείρηση από την πορεία της
- Συγκεντρώνει τις προσπάθειες των επιμέρους μονάδων της επιχείρησης και προωθεί την συλλογική προσπάθεια.
- Ορίζει τον οργανισμό και τον τοποθετεί ξεκάθαρα απέναντι στον ανταγωνισμό.
- Μειώνει την αβεβαιότητα
- Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συνδέσουν τις εσωτερικές τους δυνατότητες με το εξωτερικό περιβάλλον και τελικά να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Είναι βέβαιο ότι μία επιτυχημένη στρατηγική δεν αποτελεί εγγύηση για την αντίστοιχη πορεία μίας επιχείρησης, όμως τελικά μία επιχείρηση χωρίς στρατηγική ή με λάθος στρατηγική είναι καταδικασμένη.

3. ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

3.1. Ανίχνευση περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης περιλαμβάνει ουσιαστικά τον εντοπισμό και την αξιολόγηση όλων εκείνων των παραγόντων που μπορούν να καθορίσουν την μελλοντική πορεία του οργανισμού (στρατηγικοί παράγοντες).

Οι στρατηγικοί αυτοί παράγοντες αποτελούν τις δυνάμεις (Strengths), τις αδυναμίες (Weaknesses), τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) μίας επιχείρησης, και η ανάλυση αυτών των παραγόντων αποτελεί μία από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους ανίχνευσης του περιβάλλοντος (S.W.O.T. Analysis).

Οι ευκαιρίες και οι απειλές αποτελούν παράγοντες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον ενώ και οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

3.2. Διαμόρφωση στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει έναν μακροχρόνιο σχεδιασμό με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών, καθώς και των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών. Ορίζεται από τον καθορισμό της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης:

Αποστολή	:	Ο σκοπός και ο λόγος ύπαρξης & λειτουργίας του οργανισμού
Στόχοι	:	Τα αναμενόμενα αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων
Στρατηγικές	:	Ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι και η Αποστολή
Πολιτικές	:	Συνδέουν την διαμόρφωση με την εφαρμογή της στρατηγικής και διευκολύνουν την λήψη των σχετικών αποφάσεων.

Οι στρατηγικές μίας επιχείρησης ιεραρχούνται σε τρία επίπεδα. Οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν και εφαρμόζουν και τα τρία αυτά είδη στρατηγικής, τα οποία είναι :

1. Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική
2. Επιχειρηματική Στρατηγική
3. Λειτουργική Στρατηγική

Η επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική περιγράφει την συνολική συμπεριφορά του οργανισμού όσον αφορά την ανάπτυξη και την διοίκηση όλων των δραστηριοτήτων του. Η επιχειρηματική στρατηγική δίνει έμφαση στην ανταγωνιστική θέση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Τέλος, η λειτουργική στρατηγική βοηθά στην επίτευξη των στόχων & των στρατηγικών μέσω της βέλτιστης χρήσης των διαθέσιμων πόρων.

3.3. Υλοποίηση στρατηγικής

Πρόκειται για την διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής και των πολιτικών της επιχείρησης, μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

- ◆ Πρόγραμμα : Κατάσταση δραστηριοτήτων και απαιτούμενων σταδίων για την πραγματοποίηση ενός πλάνου
- ◆ Προϋπολογισμός : Χρηματική απεικόνιση των προγραμμάτων
- ◆ Διαδικασίες : Συστήματα βημάτων & τεχνικών που περιγράφουν με λεπτομέρειες τον τρόπο με τον οποίον θα πραγματοποιούνται συγκεκριμένες εργασίες.

3.4. Αξιολόγηση & έλεγχος

Σε αυτό το στάδιο αναλύονται όλες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης με στόχο την σύγκριση της πραγματικής με την επιθυμητή επίδοση.

Πρέπει να σημειωθεί ότι το μοντέλο στρατηγικής διοίκησης που περιγράφηκε περιλαμβάνει και διαδικασία ανάδρασης. Σε όλες τις φάσεις της στρατηγικής διοίκησης είναι απαραίτητη η επανεξέταση των δεδομένων από τα προηγούμενα στάδια ώστε να είναι δυνατός ο επαναπροσδιορισμός τους όπου αυτός είναι απαραίτητος. Μέσα από αυτήν τη διαδικασία επιτυγχάνεται η βέλτιστη επίδοση ενώ συγχρόνως δίνεται η ευκαιρία στα στελέχη να αποκτήσουν γνώση με την οποία θα μπορέσουν να βελτιώσουν το μοντέλο.

4. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται στο Εξωτερικό -Γενικευμένο ή Γενικό & Περιβάλλον Κλάδου- και στο Εσωτερικό Περιβάλλον.

Η διαδικασία της ανίχνευσης του περιβάλλοντος από την επιχείρηση περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και των δυνάμεων και αδυναμιών της ίδιας της επιχείρησης, δηλαδή των στρατηγικών παραγόντων που μπορούν να καθορίσουν το μέλλον της. Στον συνδυασμό αυτών των παραγόντων θα στηριχτεί αργότερα η επιχείρηση κατά την διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής.

4.1. Το Εξωτερικό Περιβάλλον (External Environment)

4.1.1. Γενικευμένο ή γενικό περιβάλλον (Societal Environment)

Το γενικό περιβάλλον της επιχείρησης, που είναι και ευρύτερο από το περιβάλλον του κλάδου, περιλαμβάνει δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα την πορεία της επιχείρησης.

Οι δυνάμεις αυτές του γενικού περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση είναι οι εξής:

- Πολιτικές, Νομικές Δυνάμεις (Political-Legal Forces)
- Οικονομικές Δυνάμεις (Economic Forces)
- Κοινωνικές, Πολιτιστικές Δυνάμεις (Sociocultural Forces)
- Τεχνολογικές Δυνάμεις (Technological Forces)

Η ανάλυση του γενικού περιβάλλοντος (PEST Analysis) βοηθά την επιχείρηση όχι μόνο να αναγνωρίσει και να εξετάσει τους παράγοντες που το διαμορφώνουν αλλά και να εξετάσει την αναμενόμενη επίδραση που θα έχουν αυτοί οι εξωγενείς παράγοντες στο μέλλον. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει μέσω της στρατηγικής της να εκμεταλλευτεί τις εξελίξεις εκμεταλλεύομενη τις ευκαιρίες και ελέγχοντας τις πιθανές απειλές.

4.1.2. Περιβάλλον κλάδου

Περιλαμβάνει τα στοιχεία ή τις ομάδες που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση αλλά και επηρεάζονται από αυτήν. Πρόκειται δηλαδή για περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση όπως: ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, κοινωνία, αγορά, ανταγωνιστές, προμηθευτές και κυβερνήσεις.

4.2. Το Εσωτερικό Περιβάλλον (Internal Environment)

Η ανίχνευση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για τον προσδιορισμό των ευκαιριών και των απειλών δεν είναι αρκετά ώστε να δημιουργήσει η επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα. Θα πρέπει να αναγνωριστούν και οι εσωτερικοί στρατηγικοί παράγοντες, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που θα προσδιορίσουν αν η επιχείρηση είναι σε θέση και σε ποιο βαθμό να εκμεταλλευτεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και να αποφύγει τις πιθανές απειλές.

5. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η διαμόρφωση στρατηγικής αποτελεί μέρος του στρατηγικού μανάτζμεντ και περιλαμβάνει την ανάπτυξη της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή ξεκινά από την ανάλυση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης (SWOT Analysis) όπως αυτές προσδιορίστηκαν στην ανάλυση του περιβάλλοντος.

5.1. Ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Όπως προαναφέρθηκε, η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος οδηγεί στον προσδιορισμό των βασικών στρατηγικών παραγόντων (ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες) και τελικά στην αναγνώριση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Συνοψίζοντας η επιχείρηση την ανάλυση του περιβάλλοντος της, πρέπει να καταρτίσει τον πίνακα SFAS (Strategic Factors Analysis Summary Matrix), ο οποίος διαμορφώνεται με τον ίδιο τρόπο όπως και οι προηγούμενοι, αλλά περιλαμβάνει όλους τους στρατηγικούς παράγοντες.

Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση είναι σε θέση να προσδιορίσει ποιο είναι εκείνο το τμήμα της αγοράς που μπορεί να ικανοποιήσει καλύτερα από τους ανταγωνιστές της με βάση τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και να στηρίξει σε αυτό την στρατηγικής της.

5.1.1. Εταιρική αποστολή

Το επόμενο βήμα μετά τον προσδιορισμό των στρατηγικών παραγόντων είναι η επανεξέταση ή η διαμόρφωση της εταιρικής αποστολής η οποία πρέπει βέβαια να συμβαδίζει με την εικόνα της επιχείρησης έτσι όπως αυτή προέκυψε από την ανάλυση SWOT. Η εταιρική αποστολή προσδιορίζει «ποια επιχείρηση είμαστε» και δηλώνει τον τρόπο συμπεριφοράς και το πλαίσιο λειτουργίας και όχι συγκεκριμένες λεπτομέρειες.

Τα βασικά στοιχεία που περιλαμβάνει είναι τα εξής:

1. Ποιοί είναι οι πελάτες.
2. Ποιά είναι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες.
3. Ποιά είναι η αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση.
4. Ποιος είναι ο βαθμός τεχνολογικής ανάπτυξης.
5. Ποιό είναι το ενδιαφέρον για επιβίωση ανάπτυξη και κερδοφορία.
6. Ποια είναι η φιλοσοφία.
7. Ποιο είναι το συγκριτικό πλεονέκτημα ή τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
8. Ποιο είναι ο ενδιαφέρον για την δημόσια εικόνα.
9. Ποιό είναι το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους.

Η σημασία της εταιρικής αποστολής είναι μεγάλη για μία επιχείρηση γι' αυτό πρέπει να ορίζεται με μεγάλη προσοχή, να προσαρμόζεται όταν το απαιτούν οι συνθήκες και να επικοινωνείται σωστά. Μία μη κατάλληλη αποστολή μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην επιθυμητή επίδοση.

Πολλές επιχειρήσεις εκτός από την αποστολή ορίζεται και το όραμα της επιχείρησης. Η βασική διαφορά μεταξύ της αποστολής και του οράματος είναι το ότι ενώ η πρώτη περιγράφει την επιχείρηση όπως είναι, το όραμα παρουσιάζει το πως θέλει να γίνει στο μέλλον.

Παράλληλα με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, η επιχείρηση πρέπει να επαναπροσδιορίσει και τους σκοπούς της. Αυτοί πρέπει να είναι σύμφωνοι με την αποστολή, να είναι κατανοητοί, σαφείς, μετρήσιμοι και ρεαλιστικοί.

Η ανάλυση SWOT εκτός από τον καθορισμό της θέσης στην οποία βρίσκεται μία επιχείρηση μπορεί να χρησιμεύσει και στον προσδιορισμό των πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών που μπορεί να ακολουθήσει.

5.2. Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθορίζουν το πώς θα ανταγωνιστεί (ανταγωνιστική στρατηγική - competitive strategy) ή θα συνεργαστεί (στρατηγική συνεργασίας - cooperative strategy) μία επιχείρηση με τις ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται.

Σύμφωνα με τον M. Porter υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ικανότητα προσφοράς ενός προϊόντος με το χαμηλότερο κόστος στην αγορά (ηγεσία κόστους - cost leadership) και η προσφορά ενός προϊόντος με τέτοια χαρακτηριστικά που η αγορά θα είναι διατεθειμένη να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει (διαφοροποίηση - differentiation).

Με βάση το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τον βαθμό εστίασης της αγοράς, μία επιχείρηση έχει τις παρακάτω επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy) που θα ακολουθήσει:

- Την στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Την στρατηγική διαφοροποίησης
- Την στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση ή με ηγεσία κόστους

Μία επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους έχει στόχο να προσφέρει στην αγορά το προϊόν με το χαμηλότερο κόστος, χωρίς όμως να είναι υποχρεωμένη να προσφέρει τα προϊόντα της σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της. Συνήθως απευθύνεται σε μεγάλη αγορά ώστε να μειώνει το κόστος της μέσω του μεγάλου όγκου παραγωγής. Βέβαια, η επιχείρηση πρέπει να φροντίσει να κρατάει το προϊόν σε μία ποιότητα συγκρίσιμη με των ανταγωνιστών γιατί αλλιώς δεν θα γίνει αποδεκτό από τους αγοραστές.

Η επιχείρηση που έχει υιοθετήσει στρατηγική διαφοροποίησης αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της προσφοράς υψηλού επιπέδου διαφοροποιημένα προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και έτσι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για να τα αποκτήσουν. Μία επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί είτε ως προς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που προσφέρει είτε ως προς τις υπηρεσίες που το συνοδεύουν.

Τέλος, η εστίαση απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και όχι στο σύνολο της όπως οι προηγούμενες δύο στρατηγικές. Η εστίαση με ηγεσία κόστους προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων είναι χαμηλότερο για ένα συγκεκριμένο μερίδιο της αγοράς. Η εστίαση με διαφοροποίηση αποσκοπεί στην καλύτερη ικανοποίηση κάποιων ιδιαίτερων αναγκών ενός τμήματος της αγοράς.

Εκτός όμως από το να ανταγωνίζεται η επιχείρηση τις υπόλοιπες μέσα στον κλάδο, μπορεί να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μέσω της συνεργασίας με κάποιες από αυτές. Η συνεργασία αυτή μπορεί να γίνει με δύο τρόπους: είτε μέσω συμπαιχιών (collusion) με στόχο τον έλεγχο της προσφερόμενης ποσότητας, είτε μέσω στρατηγικών συμμαχιών (strategic alliances) με στόχο την επίτευξη κοινών στόχων.

5.3. Εταιρικές στρατηγικές

Η επιλογή της επιχειρησιακής στρατηγικής περιλαμβάνει την επιλογή και την διαχείριση ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε έναν ή περισσότερους κλάδους με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κατά τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, η επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί σε τρεις βασικές κατευθύνσεις:

- Τον προσανατολισμό προς την ανάπτυξη, την σταθερότητα ή την περικοπή δραστηριοτήτων (directional strategy)
- Τις αγορές στις οποίες θα δραστηριοποιηθεί (portfolio strategy)
- Τον τρόπο με τον οποίο θα συντονίσει τις δραστηριότητες και θα μεταφέρει τους πόρους μεταξύ των γραμμών παραγωγής και των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων (parenting strategy)

5.3.1. Στρατηγικές κατεύθυνσης

Υπάρχουν τρεις κατευθύνσεις στις οποίες μπορεί να στραφεί μία επιχείρηση:

I. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η επιβίωση της επιχείρησης επιβάλλει την συνεχή ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της. Η ανάπτυξη εξασφαλίζει μείωση του κόστους, αύξηση των κερδών και συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Μία επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά μέσω της επέκτασης των δραστηριοτήτων της ή εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών.

Γενικά υπάρχουν δύο στρατηγικές ανάπτυξης: η συγκέντρωση (concentration) και η διαφοροποίηση (diversification).

Η συγκέντρωση μπορεί να επιτευχθεί είτε με κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration) - με την ανάληψη δραστηριοτήτων σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια της παραγωγής και διάθεσης- είτε με οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration) - με την εξαγορά ή την δημιουργία επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο παραγωγής με αυτήν.

Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι συσχετισμένη (concentric-related diversification) μέσω της προσθήκης νέων συσχετισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών ή ασυσχέτιστη (conglomerate-unrelated diversification) μέσω της προσθήκης νέων ασυσχέτιστων με τις υπάρχουσες δραστηριότητες προϊόντων ή υπηρεσιών.

II. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ

Σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους της στις υπάρχουσες δραστηριότητες με στόχο την εδραίωση και την ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές σταθερότητας: Η στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy), η στρατηγική συγκομιδής κερδών (profit strategy) και η στρατηγική παύσης (pause strategy).

Η στρατηγική καμίας αλλαγής προϋποθέτει ότι δεν έχει υπάρξει καμία αλλαγή στο περιβάλλον της επιχείρησης και έτσι η επιχείρηση διατηρεί την υπάρχουσα στρατηγική της. Η στρατηγική συγκομιδής κερδών προσανατολίζει την επιχείρηση στην περικοπή των δαπανών με στόχο την άμεση αύξηση των κερδών. Τέλος, η στρατηγική παύσης επιλέγεται μετά από περιόδους μεγάλων αλλαγών για την ανάκτηση του εσωτερικού ελέγχου.

III. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΚΟΠΗΣ

Οι στρατηγικές αυτές αφορούν τις επιχειρήσεις που περικόβουν τις δραστηριότητες τους είτε για την αντιμετώπιση προβλημάτων είτε για την πρόληψη πιθανών μελλοντικών προβλημάτων. Υπάρχουν τεσσάρων ειδών τέτοιες στρατηγικές: ανόρθωσης (turnaround strategy), αιχμαλωσίας (captive company strategy), αποεπένδυσης (sell-out/divestment strategy) και ρευστοποίησης (bankruptcy/liquidation strategy).

Η στρατηγική ανόρθωσης απαιτείται όταν οι επιχείρηση παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα και χαμηλή αποδοτικότητα. Η αιχμαλωσία αφορά την ανάληψη της ευθύνης κάποιων δραστηριοτήτων από άλλη επιχείρηση. Η αποεπένδυση περιλαμβάνει την πώληση μέρους της επιχείρησης. Ενώ η ρευστοποίηση οδηγεί σε κλείσιμο της επιχείρησης και τερματισμό όλων των δραστηριοτήτων της.

5.3.2. Λειτουργικές στρατηγικές

Λειτουργική στρατηγική είναι η προσέγγιση που ακολουθεί κάθε επιμέρους λειτουργία της επιχείρησης ώστε να επιτευχθεί η στρατηγική και οι σκοποί της εταιρείας με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Μία από τις βασικότερες αποφάσεις που πρέπει να λάβει μία επιχείρηση σε αυτή την φάση είναι το αν κάθε απαραίτητη λειτουργία θα ασκείται εσωτερικά ή αν θα ανατίθεται σε άλλη επιχείρηση (outsourcing). Συνήθως η αγορά ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας πλεονεκτεί στο ότι η επιχείρηση που εξειδικεύεται σε αυτήν έχει μεγαλύτερη εμπειρία και εξειδίκευση ενώ ταυτόχρονα την παράγει με μικρότερο κόστος. Από την άλλη πλευρά, δεν είναι δυνατόν να ασκηθεί έλεγχος ή να πραγματοποιηθούν παρεμβάσεις ενώ ταυτόχρονα η επιχείρηση που αγοράζει εξαρτάται ως έναν βαθμό από τον προμηθευτή της.

Σε γενικές γραμμές οι βασικές λειτουργίες μίας επιχείρησης, ανεξάρτητα από την φύση της, για τις οποίες θα πρέπει να διαμορφώσει επιμέρους λειτουργικές στρατηγικές είναι οι εξής:

- **Στρατηγική Μάρκετινγκ:** Αφορά το προϊόν, την διανομή, την τιμολόγηση και την προβολή
- **Χρηματοοικονομική Στρατηγική:** Στηρίζεται στην χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης για να ορίσει τις κατάλληλες ενέργειες που θα συμβάλλουν στην μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης
- **Στρατηγική Έρευνας & Ανάπτυξης:** Ασχολείται με τον εκσυγχρονισμό και την βελτίωση του προϊόντος και των διαδικασιών.
- **Στρατηγική Παραγωγής:** Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίον θα παραχθεί ένα προϊόν, την χρήση των πόρων και τις σχέσεις με τους προμηθευτές
- **Στρατηγική Αγοράς:** Ασχολείται με τον τρόπο παροχής των απαραίτητων πόρων για την πραγματοποίηση της παραγωγής
- **Στρατηγική Προμηθειών:** Ορίζει την ροή των προϊόντων προς και από την γραμμή παραγωγής
- **Στρατηγική Ανθρώπινων πόρων:** Ο τρόπος διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης (επιλογή, εκπαίδευση, παροχή κινήτρων κ.α.)
- **Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων:** Αφορά την ροή της πληροφορίας εντός της επιχείρησης αλλά και εκτός με όλους τους εξωτερικούς συνεργάτες

5.4. Επιλογή στρατηγικής & ανάπτυξη πολιτικών

Η διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω οδηγεί την επιχείρηση στον προσδιορισμό των εναλλακτικών στρατηγικών και των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων κάθε μίας από αυτές. Το πιο σημαντικό σημείο της διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής είναι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.

Το βασικό κριτήριο που πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση για την επιλογή της στρατηγικής είναι οι στρατηγικοί παράγοντες που έχουν προκύψει από την ανάλυση SWOT. Επιπλέον, θα πρέπει να υπολογίσει την ικανότητα κάθε εναλλακτικής επιλογής να οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα με οικονομία πόρων και με τις λιγότερες πιθανές αρνητικές συνέπειες.

Ένα σημαντικό εργαλείο που βοηθάει την επιχείρηση στην τελική επιλογή είναι η κατασκευή επιχειρησιακών σεναρίων (corporate scenarios). Τα επιχειρησιακά σενάρια είναι άτυποι ισολογισμοί και καταστάσεις αποτελεσμάτων που υπολογίζουν την απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων για κάθε εναλλακτική στρατηγική και πρόγραμμα. Πρόκειται για μία σχετικά πολύπλοκη φόρμα η οποία στηρίζεται σε πολλές υποθέσεις, αλλά μπορεί να διευκολύνει σημαντικά τις αποφάσεις.

Η αξιολόγηση όλων των εναλλακτικών και η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ονομάζεται στρατηγική επιλογή (strategic choice). Η στρατηγική επιλογή δεν είναι μία εύκολη διαδικασία, εφόσον η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα δυναμικό περιβάλλον όπου τίποτε δεν μπορεί να θεωρηθεί δεδομένο και σταθερό. Για αυτόν τον λόγο, είναι σημαντικό να επιδιώκεται από την διοίκηση η παρουσίαση πολλών και αντιφατικών επιχειρημάτων διότι με αυτόν τον τρόπο ενθαρρύνεται η κριτική αξιολόγηση και αυξάνονται οι πιθανότητες να επιλεγεί τελικά η πιο κατάλληλη για την εταιρεία στρατηγική.

Η στρατηγική επιλογή δεν αποτελεί το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής, αλλά ακολουθείτε από την ανάπτυξη των πολιτικών (policies) της επιχείρησης. Οι πολιτικές συνδέονται άμεσα με την στρατηγική και έχουν νόημα μόνο κατά την διάρκεια εφαρμογής της. Στην ουσία πρόκειται για μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις που διευκολύνουν την εφαρμογή της στρατηγικής και μπορεί να αποτελέσουν κομμάτι της κουλτούρας μίας επιχείρησης.

6. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο τρόπος υλοποίησης μίας επιλεγείσας στρατηγικής είναι το αντικείμενο που απασχολεί μία επιχείρηση, αμέσως μετά την διαμόρφωσή της. Άλλωστε, η επιτυχία της επιχείρησης δεν εξασφαλίζεται μόνο από την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αλλά και από τον τρόπο με τον οποίον αυτή θα υλοποιηθεί.

Η διαδικασία υλοποίησης περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες και τις επιλογές που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διαδικασία με την οποία εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων (programs), προϋπολογισμών (budgets) και διαδικασιών (procedures).

Τρία είναι τα βασικά αντικείμενα που πρέπει να προσδιοριστούν προκειμένου να ξεκινήσει η διαδικασία εφαρμογής:

1. Ποιοι θα διεκπεραιώσουν το στρατηγικό σχέδιο
2. Τι πρέπει να γίνει ώστε να ευθυγραμμιστούν οι λειτουργίες της επιχείρησης στη νέα επιδιωκόμενη κατεύθυνση
3. Με ποιο τρόπο θα μπορέσουν να απασχοληθούν όλοι οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τις νέες ανάγκες

Η επιτυχημένη υλοποίηση μίας στρατηγικής επιβάλλει το σχεδιασμό και των τριών παραπάνω σημείων.

Τρία είναι τα βασικά αντικείμενα που πρέπει να προσδιοριστούν προκειμένου να ξεκινήσει η διαδικασία εφαρμογής :

1. Ποιοι θα διεκπεραιώσουν το στρατηγικό σχέδιο
2. Τι πρέπει να γίνει ώστε να ευθυγραμμιστούν οι λειτουργίες της επιχείρησης στη νέα επιδιωκόμενη κατεύθυνση
3. Με ποιο τρόπο θα μπορέσουν να ασχοληθούν όλοι οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τις νέες ανάγκες

7. ΕΛΕΓΧΟΣ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η διαδικασία αξιολόγησης & ελέγχου έχει σαν στόχο να διασφαλίσει ότι επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα συγκρίνοντας την πραγματική επίδοση με την επιθυμητή, ενώ ταυτόχρονα διευκολύνει την επιχείρηση να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να κάνει διορθωτικές κινήσεις όπου θεωρηθεί σκόπιμο.

Η αξιολόγηση & ο έλεγχος μίας εφαρμοσμένης στρατηγικής είναι μία διαδικασία που περιλαμβάνει 5 στάδια: Τον προσδιορισμό του αντικειμένου μέτρησης, τον ορισμό των προκαθορισμένων προτύπων, τη μέτρηση της απόδοσης, τη σύγκριση επίδοσης & προτύπων και την ανάληψη διορθωτικών δράσεων.

Τα στάδια αυτά είναι τα εξής:

- Προσδιορίζουμε τι μετράμε
- Ορίζουμε προκαθορισμένα πρότυπα
- Μετράμε την επίδοση
- Η επίδοση συναντά τα πρότυπα;
- Αναλαμβάνουμε διορθωτική δράση

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ NOVABANK

1. ΓΕΝΙΚΑ

Η Τράπεζα NOVABANK Α.Ε. έχει συσταθεί στην Ελλάδα κατά το 2000 και ξεκίνησε δραστηριότητες το ίδιο έτος. Αυτή τη στιγμή η Τράπεζα δραστηριοποιείται μέσω 108 καταστημάτων που βρίσκονται στις μεγάλες πόλεις της Ελλάδας. Η Τράπεζα δραστηριοποιείται κυρίως στο χώρο της λιανικής πίστης.

Οι μέτοχοι της Τράπεζας και τα αντίστοιχα ποσοστά τους κατά την 31 Δεκεμβρίου 2003 έχουν ως εξής:

◆ Millennium bcp	50%
◆ Δημήτρης Κοντομηνάς	20%
◆ Intel-capital Trust Limited	20%
◆ Interamerican Life Insurance	10%

Η Τράπεζα θεωρεί την BCP ως τη μητρική της επιχείρηση.

Ο κεντρικός άξονας ανάπτυξης της NOVABANK εντοπίζεται στη δημιουργία αξίας για το μέτοχο. Για την πραγματοποίηση του στόχου αυτού η Τράπεζα ενισχύει τη δραστηριότητά της σε τομείς που έχουν ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα και παρουσιάζουν σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης.

Παράλληλα με την οργανική της ανάπτυξη, η NOVABANK εξετάζει προοπτικές στρατηγικών συνεργασιών, εξαγορών ή συγχωνεύσεων τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και διεθνώς. Στο νέο περιβάλλον που δημιούργησε η ευρωπαϊκή ενοποίηση και η εισαγωγή του κοινού νομίσματος, η δημιουργία στην εγχώρια αγορά ισχυρών χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων με ευρωπαϊκή προοπτική είναι καθοριστικής σημασίας όχι μόνο για την Τράπεζα, τους μετόχους και τους πελάτες της αλλά και για ολόκληρη την ελληνική οικονομία.

Για την Τράπεζα όμως η μεγέθυνση δεν είναι αυτοσκοπός. Οι πιθανές συνεργασίες εξετάζονται μόνο στο βαθμό που προωθούν τους στρατηγικούς στόχους της NOVABANK, συμβάλλουν στη δημιουργία οικονομικής αξίας και συνεπώς είναι προς όφελος των μετόχων της.

Η στρατηγική της "δημιουργίας αξίας" για το μέτοχο συμπληρώνεται με πρόγραμμα αδιάκοπης προσαρμογής και βελτίωσης των δομών της Τράπεζας αλλά και αυστηρού ελέγχου του κόστους.

2. ΟΙ ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Οι κυριότεροι και γενικότεροι πρωταρχικοί σκοποί της τράπεζας είναι οι ακόλουθοι :

1. Η διεξαγωγή τραπεζιτικών, χρηματοεπενδυτικών και χρηματιστηριακών εργασιών πάσης φύσης καθώς επίσης η διεξαγωγή εργασιών Χρηματοδοτικής Μίσθωσης (Leasing), Πρακτορείας Επιχειρηματικών Απαιτήσεων (Factoring), Πώλησης Επιχειρηματικής Απαιτήσης (Forfeiting), η ίδρυση λειτουργία, διεύθυνση και διατήρηση παραρτημάτων και υποκαταστημάτων στο εξωτερικό.
2. Η παροχή δανείων ή η προκαταβολή χρημάτων με ή χωρίς εγγυήσεις ή εξασφαλίσεις και με τέτοιους όρους που θα θεωρούνται αναγκαίοι για την προεξόφληση, αγορά, πώληση και εμπορία συναλλαγματικών, χρεωστικών γραμματίων, τοκομεριδίων, επιταγών, διατακτικών, ομολογιών προσωρινών τίτλων μετοχών και άλλων εγγράφων και χρεογράφων εμπορεύσιμων.
3. Η απόκτηση, κράτηση, έκδοση με προμήθεια, τοποθέτηση ή ανάληψη της έκδοσης μετοχών, κεφαλαίων, ομολογιών, μετοχικών ομολογιών, γραμματίων ομολόγων, χρεογράφων και επενδύσεων κάθε είδους καθώς επίσης και η διεξαγωγή κάθε άλλης σχετικής με αυτές εργασίες.
4. Η παροχή υπηρεσιών διακίνησης χρημάτων, έκδοσης και διαχείρισης χρημάτων, έκδοσης και διαχείρισης μέσων πληρωμής, περιλαμβανομένων πιστωτικών καρτών, ταξιδιωτικών επιταγών και επιταγών τραπεζίτη.
5. Η απόκτηση μετοχών, μετοχικού κεφαλαίου, ομολογιών, ομολογιακού αποθέματος, ομολόγων, γραμματίων, εγγράφων αναγνώρισης χρεών ή χρεογράφων.
6. Η ίδρυση και διοίκηση στην Ελλάδα και στο εξωτερικό αμοιβαίων κεφαλαίων και η παροχή συμβουλών αναφορικά με τις δραστηριότητες αυτές ή μερικές από αυτές και η απαίτηση και χρέωση για τις υπηρεσίες αυτές είτε με τη μορφή αμοιβής, είτε με τη μορφή προμήθειας, είτε με τη μορφή διαμοιρασμού των κερδών, είτε με τη μορφή συμμετοχής, ή η δωρεάν εκτέλεση των υπηρεσιών αυτών ή οποιωνδήποτε από αυτές.
7. Η ανάληψη και διεξαγωγή κάθε φύσης, τύπου και είδους ασφαλιστικής εργασίας ασφαλιστικής επιχείρησης.

3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Η δημιουργία αξίας για το μέτοχο θα ήταν αδύνατη χωρίς τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός της Τράπεζας ενισχύεται από το δίκτυο των καταστημάτων της και τη μετατροπή τους σε κέντρα εξυπηρέτησης πελατών.

Τα νέας μορφής καταστήματα στελεχώνονται με ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό, αποστολή του οποίου είναι η αποτελεσματική αντιμετώπιση των ποικίλων χρηματοοικονομικών αναγκών των πελατών.

Ήδη από την έναρξη λειτουργίας της τράπεζας μέχρι σήμερα λειτούργησαν 108 νέας μορφής καταστήματα με εντυπωσιακά αποτελέσματα.

4. ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Η NOVABANK έχει προβάλει ως κύρια στρατηγική επιλογή της να αναδειχθεί σε έναν ισχυρό χρηματοοικονομικό πόλο στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Η στρατηγική της NOVABANK στην περιοχή έχει μακροπρόθεσμο χαρακτήρα και υλοποιείται σταθερά και με προσεκτικά βήματα παρά τις πρόσκαιρες οικονομικές και πολιτικές αντιξοότητες που μπορεί να επικρατούν. Αυτό, άλλωστε, φαίνεται από τη μικρή συμμετοχή που οι επενδύσεις αυτές αντιπροσωπεύουν στα συνολικά μεγέθη της Τράπεζας.

5. ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Το όραμα της NOVABANK είναι η εδραίωση της ως ο καλύτερος και ο κατά προτίμηση χρηματοοικονομικός οργανισμός στην Ελλάδα.

Οι μακροχρόνιοι στρατηγικοί στόχοι έχουν ως γνώμονα το παραπάνω όραμα του και συνοψίζονται ως εξής:

- § δυναμική και ταχύρυθμη επέκταση με:
 - έμφαση στην σημαντική αύξηση του μεριδίου αγοράς στην Ελλάδα
 - επέκταση όπου υπάρχουν σημαντικές οικονομικές σχέσεις με τον ελληνισμό
- § ενίσχυση της κερδοφορίας και αποτελεσματικότητας, τόσο μέσω αύξησης των εσόδων όσο και μέσω ελέγχου των εξόδων και μεγιστοποίησης οικονομιών κλίμακας
- § συνεχής και αποτελεσματική διαχείριση των χρηματοπιστωτικών κινδύνων
- § ανάπτυξη νέων χρηματοπιστωτικών προϊόντων και υπηρεσιών και εμπλουτισμός του φάσματος καναλιών διανομής
- § επέκταση μέσω επιλεκτικών συμμετοχών

Αναλυτικότερα, οι μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι του Συγκροτήματος είναι:

A. Δυναμική και ταχύρυθμη επέκταση

Βασικός άξονας υλοποίησης της στρατηγικής είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της Τράπεζας στην Ελληνική αγορά. Η Τράπεζα κατά κύριο λόγο επιδιώκει να επεκταθεί δυναμικά και ταχύρυθμα στην Ελλάδα, διευρύνοντας το δίκτυο της, τον όγκο εργασιών της και το μερίδιο αγοράς που κατέχει. Παράλληλα, θα επιδιώξει να διευρύνει το φάσμα των υπηρεσιών που προσφέρει στην Ελλάδα (ασφαλιστικές υπηρεσίες - ζωής και γενικού κλάδου, περαιτέρω ανάπτυξη χρηματοεπενδυτικών υπηρεσιών).

Η Τράπεζα αποσκοπεί στην περαιτέρω επέκταση των εργασιών σε περιοχές και χώρες όπου υπάρχουν οικονομικές σχέσεις με τον ελληνισμό, όπως για παράδειγμα οι χώρες των Βαλκανίων.

B. Ενίσχυση κερδοφορίας και αποτελεσματικότητας

Η Τράπεζα αποσκοπεί στην περαιτέρω ενίσχυση της κερδοφορίας και αποτελεσματικότητας της μέσω της αύξησης εσόδων και του ελέγχου εξόδων. Η αύξηση των εσόδων της Τράπεζας προγραμματίζεται με την ανάπτυξη πελατο-πληροφοριακής και προϊόντο-πληροφοριακής υποδομής. Η ανάπτυξη τέτοιας υποδομής εκτιμάται ότι θα διευκολύνει την Τράπεζα στην κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς των πελατών και στην ανάπτυξη και προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που θα ανταποκρίνονται σε αυτές τις ανάγκες, μεγιστοποιώντας τις πωλήσεις και τα έσοδα της Τράπεζας. Η Τράπεζα επιδιώκει να επιτύχει την επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης των λειτουργικών εξόδων μέσω της περαιτέρω αυτοματοποίησης των συστημάτων εξυπηρέτησης πελατών και της συγκέντρωσης διεκπεραίωσης συναλλαγών. Αυτά τα μέτρα αναμένεται να μειώσουν το κόστος μισθοδοσίας, να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της Τράπεζας και συγχρόνως να παράσχουν τη δυνατότητα στο προσωπικό να επικεντρωθεί στην πώληση προϊόντων και υπηρεσιών και στην καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.

Γ. Συνεχής και αποτελεσματική διαχείριση των χρηματοπιστωτικών κινδύνων

Η συνεχής και αποτελεσματική διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου, του κινδύνου αγοράς (συναλλαγματικού, επιτοκιακού και ρευστότητας), του νομικού κινδύνου και του κινδύνου διεκπεραίωσης εργασιών αποτελεί μέγιστο μέλημα της Τράπεζας, που στοχεύει στη συνεχή βελτίωση και εκσυγχρονισμό των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων.

Δ. Ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών και καναλιών διανομής

Η Τράπεζα αποσκοπεί στην ανάπτυξη εναλλακτικών καναλιών εξυπηρέτησης (διαδίκτυο, τηλέφωνο, κινητό τηλέφωνο, video conference (microbank), ATMs) για την εξυπηρέτηση των ποικίλων πελατειακών αναγκών, προσελκύνοντας έτσι μεγαλύτερη πελατειακή βάση. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα εναλλακτικά κανάλια διανομής έχουν μικρότερο κόστος ανά συναλλαγή κι' έτσι συμβάλλουν ταυτόχρονα στην επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης λειτουργικών εξόδων.

Επίσης, η Τράπεζα πιστεύει ότι υπάρχουν περισσότερα περιθώρια ανάπτυξης τραπεζοασφαλιστικών υπηρεσιών και υπηρεσιών κεφαλαιαγοράς και χρηματαγοράς (χρηματιστηριακές συναλλαγές, συμβουλευτικές υπηρεσίες, υπηρεσίες αναδοχής, διαχείριση κεφαλαίων) και προγραμματίζει τη διεύρυνση τους στην Ελλάδα.

Η Ελληνική οικονομία δημιουργεί ευκαιρίες ανάπτυξης προϊόντων κάλυψης (hedging) συναλλαγματικών κινδύνων και του κινδύνου μεταβολής επιτοκίων. Επιπρόσθετα το καθεστώς των επιτοκίων θα επιτρέψει στη Τράπεζα να καθορίζει το ύψος του δανειστικού επιτοκίου βάσει του επιχειρηματικού κινδύνου του κάθε πελάτη. Στην Ελλάδα η Τράπεζα προγραμματίζει τη διεύρυνση του φάσματος χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που παρέχει.

Ε. Επιλεκτική επέκταση μέσω συμμετοχής σε ελκυστικές επενδύσεις

Πέρα από την οργανική ανάπτυξη της Τράπεζας σε επίπεδο διεύρυνσης μεγεθών και φάσματος προϊόντων και υπηρεσιών, εξετάζονται σε τακτική βάση επιλεκτικές μετοχικές διασυνδέσεις (εξαγορές ή συμμαχίες), οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα πιο ταχύρυθμης επέκτασης. Τέτοιες συμμετοχές εμπίπτουν τόσο στον τραπεζικό, όσο και στον ευρύτερο χρηματοοικονομικό χώρο και επιλέγονται με γνώμονα τη μεγιστοποίηση του οφέλους προς τους μετόχους της Τράπεζας.

II. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ, ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι περισσότεροι από τους παράγοντες που είχαν επηρεάσει θετικά την πορεία της ελληνικής οικονομίας τα δυο πρώτα έτη μετά την υιοθέτηση του ευρώ εξακολούθησαν να επιδρούν ευνοϊκά και το 2003, αλλά με κάποιες διαφοροποιήσεις ως προς το βαθμό της επίδρασης τους στα επιμέρους μεγέθη της οικονομίας.

Ο ρυθμός ανόδου της οικονομικής δραστηριότητας επιταχύνθηκε το 2003, παρά τη δυσμενή οικονομική συγκυρία στη ζώνη του ευρώ. Η αύξηση του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (ΑΕΠ) έφθασε το 4,2%, έναντι 3,9% το 2002 (συμφωνά με τις πιο πρόσφατες προσωρινές εκτιμήσεις του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών), υπερβαίνοντας τον αντίστοιχο μέσο ρυθμό στην Ευρωπαϊκή Ένωση για όγδοο κατά σειρά έτος.

Η διατήρηση σχετικά υψηλού ρυθμού ανάπτυξης στην Ελλάδα παρά την οικονομική επιβράδυνση στη ζώνη του ευρώ οφείλεται σε μια σειρά παραγόντων οι οποίοι ενίσχυσαν την εγχώρια ζήτηση. Ειδικότερα, η μείωση του κόστους χρηματοδότησης, λόγω της χαλάρωσης των νομισματικών συνθηκών, σε συνδυασμό με τη βελτίωση του διαθέσιμου εισοδήματος, προκάλεσε σημαντική άνοδο της ιδιωτικής κατανάλωσης.

Εξάλλου, οι άνετες νομισματικές συνθήκες και η ευνοϊκή εξέλιξη των κερδών στήριξαν τις επιχειρηματικές επενδύσεις. Επίσης, στην άνοδο του ΑΕΠ συνέβαλαν σημαντικά οι επενδύσεις σε κατασκευαστικά έργα που συνδέονται με τη διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων, καθώς και σε άλλα δημόσια έργα υποδομής που έχουν ενταχθεί στο Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και χρηματοδοτούνται εν μέρει από την ΕΕ.

Ωστόσο, παρά αυτές τις ευνοϊκές εγχώριες συνθήκες, η ελληνική οικονομία δεν σημείωσε πρόοδο όσον αφορά την επίλυση των δυο βασικών διαρθρωτικών προβλημάτων της, τα οποία είναι η χαμηλή διεθνής ανταγωνιστικότητα και οι δημοσιονομικές ανισορροπίες. Ο πληθωρισμός (βάσει του Εναρμονισμένου Δείκτη Τιμών Καταναλωτή) παρέμεινε κοντά στο 3,5%, με αποτέλεσμα η διαφορά πληθωρισμού μεταξύ της Ελλάδος και της ζώνης του ευρώ να διατηρηθεί ουσιαστικά αμετάβλητη σε σχέση με το μέσο όρο της τελευταίας τριετίας (σχεδόν 1,5 εκατοστιαία μονάδα).

Η εξέλιξη αυτή υποδηλώνει περαιτέρω διάβρωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της χώρας και το πραγματικό εξωτερικό ισοζύγιο εξακολούθησε να έχει αρνητική συμβολή στην άνοδο του ΑΕΠ. Προκειμένου να βελτιωθεί η διεθνής ανταγωνιστικότητα της Ελλάδος, είναι αναγκαίο να μειωθούν οι πληθωριστικές πιέσεις που επηρεάζουν τους μισθούς και τις τιμές.

Σύμφωνα με προσωρινά στοιχεία για το 2003 που δημοσιεύθηκαν πρόσφατα από το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, το έλλειμμα της γενικής κυβέρνησης, ως ποσοστό του ΑΕΠ, παρέμεινε, σε εθνολογιστική βάση, οριακά χαμηλότερο από την τιμή αναφοράς (3%) που προβλέπει η Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση. Πρόκειται για σημαντική επιδείνωση του ελλείμματος σε σύγκριση με το 2002 παρά τη συνεχιζόμενη υψηλή οικονομική ανάπτυξη, ενώ και για το τρέχον έτος η κυβέρνηση επιδιώκει να συγκρατηθεί το έλλειμμα στο 2,9% του ΑΕΠ. Η εξέλιξη αυτή αντανάκλα την επεκτατική κατεύθυνση της δημοσιονομικής πολιτικής, η οποία επιτείνει την επίδραση των κυκλικών παραγόντων που συμβάλλουν στην άνοδο της οικονομικής δραστηριότητας αλλά και στη διατήρηση υψηλού πληθωρισμού.

Η Ελλάδα όχι μόνο απομακρύνεται από το στόχο του Συμφώνου Σταθερότητας και Ανάπτυξης για σχεδόν ισοσκελισμένη ή πλεονασματική δημοσιονομική θέση, αλλά και διατρέχει άμεσο κίνδυνο υπέρβασης της τιμής αναφοράς για το έλλειμμα. Θα πρέπει επομένως να ληφθούν κατάλληλα μέτρα ώστε να αποφευχθεί η εμφάνιση υπερβολικού δημοσιονομικού ελλείμματος. Η επίτευξη και διατήρηση δημοσιονομικής ισορροπίας και η σταθερότητα των τιμών είναι τα δυο θεμέλια πάνω στα οποία θα οικοδομηθεί ένα υγιές μακροοικονομικό περιβάλλον.

Η ανάγκη να ελεγχθούν μονιμότερα οι δημοσιονομικές ανισορροπίες είναι υψίστης σημασίας και για τον πρόσθετο λόγο ότι η Ελλάδα δεν έχει σημειώσει αξιόλογη πρόοδο όσον αφορά τη μείωση του υψηλού δημόσιου χρέους, καθώς και εν όψει των πιέσεων που αναμένεται να ασκηθούν στις δημόσιες δαπάνες τα προσεχή έτη λόγω της γήρανσης του πληθυσμού.

Η δημοσιονομική προσαρμογή απαιτεί δραστικά μέτρα όσον αφορά κυρίως τις δαπάνες αλλά και τα φορολογικά έσοδα. Επείγουσα ανάγκη είναι και η περαιτέρω μεταρρύθμιση του ασφαλιστικού συστήματος. Επίσης, θα πρέπει να συγκρατηθούν και να εξορθολογιστούν οι δαπάνες που συνδέονται με την περίθαλψη και την υγεία.

Το ποσοστό ανεργίας μειώθηκε ελαφρά το 2003, καθώς η αύξηση της απασχόλησης άρχισε να ανταποκρίνεται στην άνοδο της οικονομικής δραστηριότητας, αλλά παραμένει ένα από τα υψηλότερα στην ΕΕ. Η διατήρηση υψηλών ποσοστών ανεργίας μεταξύ των νέων και των γυναικών καταδεικνύει ότι η αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται από σημαντικά στοιχεία δυσκαμψίας που εμποδίζουν τη μείωση της διαρθρωτικής ανεργίας. Τα διαρθρωτικά προβλήματα στις αγορές εργασίας και προϊόντων θα πρέπει να αντιμετωπιστούν προκειμένου να μειωθεί το υψηλό ποσοστό ανεργίας.

Η ελληνική οικονομία αναμένεται ότι θα εξακολουθήσει να αναπτύσσεται με ικανοποιητικούς ρυθμούς το 2004 και το 2005. Όπως και το 2003, η κυριότερη ώθηση στην άνοδο του ΑΕΠ θα προέλθει από την υψηλή εγχώρια ζήτηση. Θετική θα είναι όμως και η επίδραση της εξωτερικής ζήτησης λόγω της ταχύτερης ανόδου της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας και του εμπορίου.

Μεταξύ των άλλων παραγόντων οι οποίοι στηρίζουν την πρόβλεψη για διατήρηση υψηλών ρυθμών ανάπτυξης είναι οι χαλαρές νομισματικές συνθήκες και η συνεχιζόμενη εισροή πόρων από τα Διαρθρωτικά Ταμεία της ΕΕ. Παράλληλα, θετική συμβολή αναμένεται να έχουν η άνοδος της ιδιωτικής κατανάλωσης και η συνεχιζόμενη —αν και με χαμηλότερο ρυθμό— αύξηση των επενδύσεων.

Οι κυριότερες οικονομικές προκλήσεις τις οποίες αντιμετωπίζει η Ελλάδα είναι η σύγκλιση του βιοτικού της επιπέδου προς το μέσο όρο της ΕΕ και η παροχή ευκαιριών απασχόλησης σε όλους. Η σύγκλιση με τους εταίρους μας στην ΕΕ θα απαιτήσει υψηλούς ρυθμούς ανόδου του κατά κεφαλήν ΑΕΠ επί σειρά ετών. Αυτό προϋποθέτει τόσο την άσκηση μακροοικονομικής πολιτικής προσανατολισμένης στη σταθερότητα όσο και την επιτάχυνση και διεύρυνση των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων για την ενίσχυση του αναπτυξιακού δυναμικού της χώρας.

Το Μάρτιο του 2000 στη Λισσαβόνα οι ηγέτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεσμεύθηκαν σε ένα δεκαετές πρόγραμμα οικονομικών μεταρρυθμίσεων, με στόχο να γίνει η ΕΕ "η πιο ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο". Μετά την υιοθέτηση της στρατηγικής της Λισσαβώνας, η Ελλάδα έχει λάβει μέτρα για να επιταχύνει το ρυθμό των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων, έτσι ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα της εργασίας και την απασχόληση. Μολονότι έχει σημειωθεί πρόοδος σε πολλούς βασικούς τομείς, η Ελλάδα, όπως και άλλα κράτη-μέλη της ΕΕ, απέχει ακόμη πολύ από την επίτευξη των στόχων που έθεσε το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβώνας.

Η απασχόληση και η παραγωγικότητα δεν συμβάλλουν επαρκώς στην άνοδο του ΑΕΠ στην Ελλάδα (σε σχέση με το στόχο της πραγματικής σύγκλισης). Αυτό οφείλεται σε διάφορους λόγους, όπως είναι η ανεπαρκής κινητοποίηση των αναξιοποίητων ανθρώπινων πόρων (τόσο των ανέργων όσο και των οικονομικά ανενεργών ατόμων), η σχετική υστέρηση στην υιοθέτηση και χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και η ανεπάρκεια των επενδύσεων στη γνώση (έρευνα, καινοτομία, εκπαίδευση και κατάρτιση).

Το χαμηλό επίπεδο της παραγωγικότητας συνδέεται επίσης με προβλήματα στη λειτουργία των αγορών εργασίας και προϊόντων, με την πληθώρα των περιοριστικών ρυθμίσεων και με τα πολυάριθμα γραφειοκρατικά εμπόδια που δυσχεραίνουν την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας.

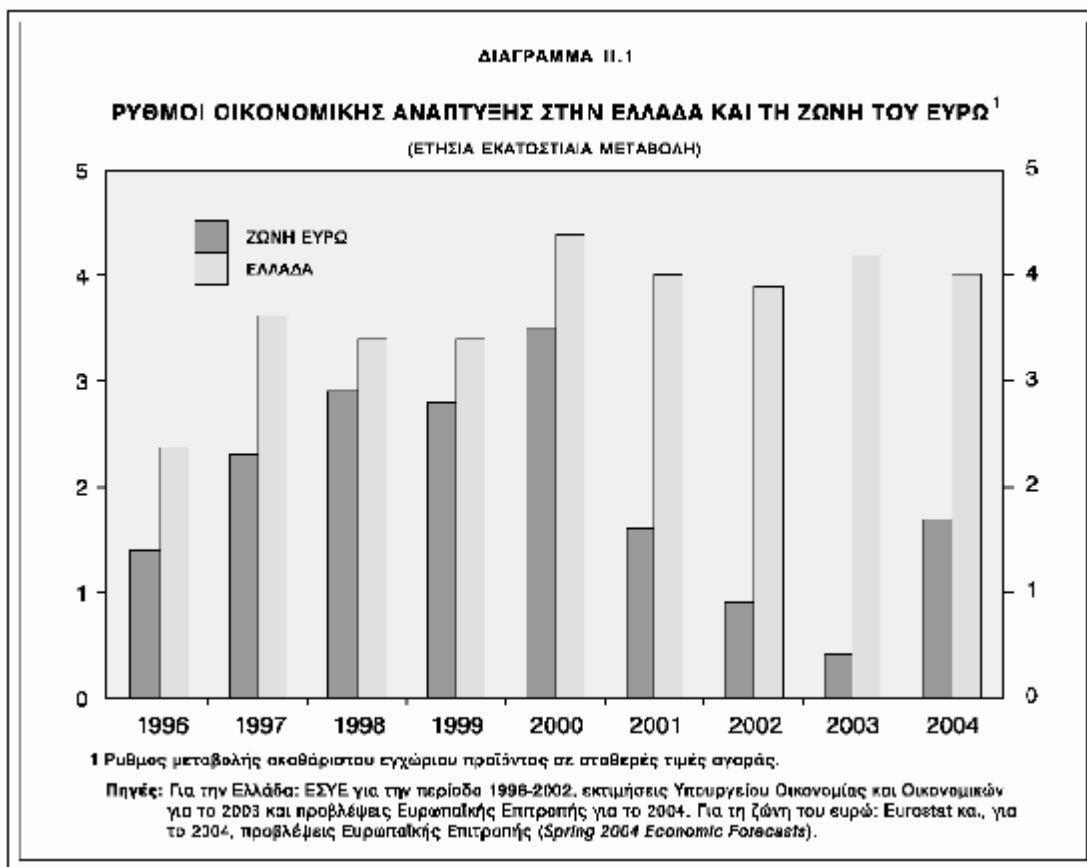
Οι πρόσφατες εξελίξεις όσον αφορά τις κυριότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ελληνική οικονομία παρουσιάζονται αναλυτικότερα σε επόμενα τμήματα του παρόντος κεφαλαίου.

2. ΟΙ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΟ 2003

2.1. Οικονομική δραστηριότητα

Στην ελληνική οικονομία, συμφωνά με τις πιο πρόσφατες εκτιμήσεις του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών, το ΑΕΠ αυξήθηκε κατά 4,2% το 2003, έναντι 3,9%¹ το 2002 (Διάγραμμα II.1). Με βάση τις εκτιμήσεις αυτές, ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας ήταν το 2003 ο υψηλότερος μεταξύ των 15 χωρών της ΕΕ και των 30 χωρών του ΟΟΣΑ. Στην αύξηση του ΑΕΠ συνετέλεσε κυρίως η ισχυρή άνοδος της εγχώριας ζήτησης - τόσο της ιδιωτικής κατανάλωσης όσο και των συνολικών επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου, καθώς και της δημόσιας κατανάλωσης.

Θετικά επίσης συνέβαλαν η ανάκαμψη των εξαγωγών αγαθών και η αύξηση των εξαγωγών μεταφορικών υπηρεσιών, ενώ παράλληλα η συνολική απασχόληση αυξήθηκε με ρυθμό υψηλότερο από ό,τι το 2002. Αντίθετα, αρνητική ήταν η επίδραση της μεγάλης ανόδου του όγκου των εισαγωγών αγαθών.



Στη διατήρηση υψηλών ρυθμών ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας τα τελευταία χρόνια έχει συμβάλει η βελτίωση των συνθηκών μακροοικονομικής σταθερότητας με την ένταξη της χώρας στη ζώνη του ευρώ, καθώς και οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις που, παρά τις καθυστερήσεις, έχουν πραγματοποιηθεί.

Οι παράγοντες αυτοί ενίσχυσαν την εμπιστοσύνη των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών στις προοπτικές της οικονομίας και στήριξαν τους υψηλούς ρυθμούς ανόδου τόσο της ιδιωτικής κατανάλωσης όσο και των ιδιωτικών επενδύσεων. Επιπλέον, στη διαμόρφωση υψηλού ρυθμού ανόδου του ΑΕΠ το 2003 συνετέλεσαν η διατήρηση χαλαρών νομισματικών συνθηκών (Διάγραμμα II.2), η σταδιακή βελτίωση του διεθνούς περιβάλλοντος, οι εισροές κοινοτικών πόρων (οι οποίες, αν και μειώθηκαν για δεύτερο κατά σειρά έτος, παραμένουν υψηλές, αντιστοιχούν περίπου στο 3% του ΑΕΠ και συμβάλλουν στη χρηματοδότηση των επενδύσεων, ιδιαίτερα των δημόσιων, σε υποδομές), καθώς και η πρόοδος των έργων για την προετοιμασία των Ολυμπιακών Αγώνων.

Εξάλλου, στην άνοδο της οικονομικής δραστηριότητας συνέβαλε και η μεγάλη άνοδος της δημόσιας κατανάλωσης. Ως αποτέλεσμα της συμβολής των παραγόντων αυτών στην αύξηση της συνολικής δαπάνης της οικονομίας, ο ρυθμός ανόδου του ΑΕΠ υπερέβη, το 2003, το μεσοπρόθεσμο δυνητικό ρυθμό ανάπτυξης για τρίτο συνεχές έτος.

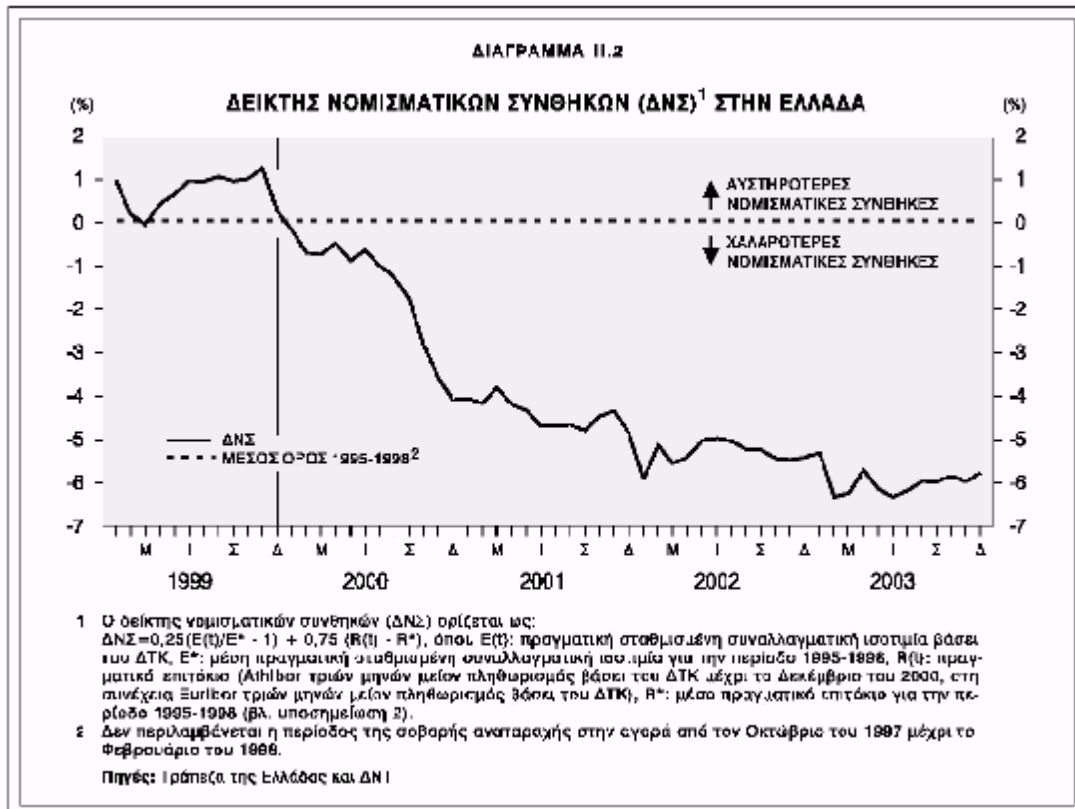
Ειδικότερα, η ταχύτερη —από ό,τι το 2002— άνοδος της ιδιωτικής κατανάλωσης στηρίχθηκε στην αύξηση του πραγματικού διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών, η οποία κυρίως αντανάκλα την αύξηση των μέσων πραγματικών προ φορολογίας αποδοχών των μισθωτών, τις φορολογικές ελαφρύνσεις που οδήγησαν σε ακόμη μεγαλύτερη αύξηση του μέσου πραγματικού καθαρού εισοδήματος των μισθωτών, καθώς και την αύξηση της συνολικής απασχόλησης με ρυθμό υψηλότερο από ό,τι το 2002. Παράλληλα, ο ρυθμός ανόδου των καταναλωτικών δανείων παρέμεινε υψηλός, ενώ θετική επίδραση στην ιδιωτική κατανάλωση άσκησε και η αύξηση της αγοραίας αξίας του συνόλου των περιουσιακών στοιχείων των νοικοκυριών.

Ο ρυθμός ανόδου των συνολικών ακαθάριστων επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου ήταν υψηλός και εκτιμάται (από το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών) ότι υπέρδιπλασιάστηκε το 2003. Η άνοδος αυτή οφείλεται στη σημαντική αύξηση τόσο των επενδύσεων της γενικής κυβέρνησης όσο και των επιχειρηματικών επενδύσεων. Η άνοδος των επιχειρηματικών επενδύσεων αντανάκλα τη μεγάλη αύξηση των επενδύσεων των δημόσιων επιχειρήσεων, αλλά και των ιδιωτικών επενδύσεων σε κλάδους του τομέα των υπηρεσιών, τόσο ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων όσο και επειδή σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα προβλέπεται αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες όπως ο τουρισμός και οι τηλεπικοινωνίες.

Αντίθετα, η εξέλιξη των επενδύσεων της βιομηχανίας ήταν απογοητευτική. Εξάλλου, αξιόλογη (αν και επιβραδυνόμενη) ήταν η άνοδος των ιδιωτικών επενδύσεων σε κατοικίες, η οποία στηρίχθηκε και από τον υψηλό (και επίσης επιβραδυνόμενο) ρυθμό αύξησης των στεγαστικών δανείων.

Η χρηματοδότηση των επιχειρηματικών επενδύσεων στηρίχθηκε στην αύξηση των κερδών, στις ανετότερες συνθήκες χρηματοδότησης και την αύξηση του δανεισμού από τον τραπεζικό τομέα, καθώς και —σε πολύ μικρότερο βαθμό— στην αύξηση των συνολικών κεφαλαίων που αντλήθηκαν από τη χρηματιστηριακή αγορά (αν και το μέγεθος τους παρέμεινε μικρό).

Από την άλλη πλευρά, ήταν αρνητική και το 2003 η συμβολή του εξωτερικού τομέα στη μεταβολή του ΑΕΠ. Η εξέλιξη αυτή του πραγματικού εξωτερικού ισοζυγίου σε εθνικολογιστική βάση οφείλεται κυρίως στην εμφανιζόμενη μεγάλη αύξηση των εισαγωγών αγαθών και στη μείωση των εξαγωγών ταξιδιωτικών υπηρεσιών. Αντίθετα, τόσο οι εξαγωγές αγαθών όσο και οι εξαγωγές μεταφορικών υπηρεσιών ανέκαμψαν και αυξήθηκαν με ικανοποιητικό ρυθμό.



3. ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.1 Νομισματικές εξελίξεις και επιτόκια

Το σύνολο των βασικών συνιστωσών της ελληνικής συμβολής στο Μ3 της ζώνης του ευρώ (δηλ. οι καταθέσεις, οι τοποθετήσεις σε συμφωνίες επαναγοράς και σε αμοιβαία κεφάλαια διαθεσίμων και τα τραπεζικά ομόλογα) αυξήθηκε στη διάρκεια του 2003 με επιταχυνόμενο ρυθμό (ο οποίος όμως ήταν γενικά χαμηλότερος από ό,τι στη ζώνη του ευρώ), ενώ κατά το πρώτο δίμηνο του τρέχοντος έτους διαμορφώθηκε σε ελαφρά υψηλότερο επίπεδο. Η υποχώρηση των επιτοκίων σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα στην Ελλάδα (όπως και στη ζώνη του ευρώ) καθώς και η χρηματιστηριακή αβεβαιότητα στις αρχές του 2003 συνέβαλαν στην ανακατανομή των αποταμιευτικών κεφαλαίων στις επιμέρους συνιστώσες, με αποτέλεσμα να καταγραφούν διαφορετικές τάσεις.

Έτσι, οι καταθέσεις με μεγαλύτερη διάρκεια και οι τοποθετήσεις σε αμοιβαία κεφάλαια διαθεσίμων αυξήθηκαν με υψηλούς ρυθμούς, ενώ αντίθετα οι τοποθετήσεις σε γeros παρουσίασαν σημαντική μείωση. Οι κατηγορίες των καταθέσεων που, συμφωνά με τον ορισμό της ΕΚΤ, περιλαμβάνονται στο Μ3 αυξήθηκαν ως σύνολο με σχετικά χαμηλό ρυθμό στις αρχές του 2003 (πρώτο τρίμηνο 2003: 5,7%), στη συνέχεια όμως ο ετήσιος ρυθμός ανόδου τους επιταχύνθηκε και διαμορφώθηκε σε 12,1% το τέταρτο τρίμηνο από 9,2% το αντίστοιχο τρίμηνο του 2002. Το Φεβρουάριο του τρέχοντος έτους ο ρυθμός αυτός διαμορφώθηκε σε υψηλότερο επίπεδο (13,8%).

Τα τραπεζικά επιτόκια, όπως καταγράφονται πλέον με την εναρμονισμένη μέθοδο που εφαρμόζεται από την αρχή του 2003 στην Ελλάδα και στις άλλες χώρες της ζώνης του ευρώ, κινήθηκαν γενικώς πτωτικά στη διάρκεια του 2003, ακολουθώντας την πορεία των επιτοκίων στην αγορά χρήματος της ζώνης του ευρώ, καθώς τα τελευταία προσαρμόστηκαν προς νέα χαμηλότερα επίπεδα μετά τη μείωση των επιτοκίων της ΕΚΤ κατά το πρώτο εξάμηνο του 2003 (συνολικά κατά 75 μονάδες βάσης). Αναλυτικότερα, τα επιτόκια των νέων καταθέσεων των νοικοκυριών μειώθηκαν περαιτέρω το 2003, η μείωση αυτή όμως ήταν μεγαλύτερη στις καταθέσεις με συμφωνημένη διάρκεια μέχρι ένα έτος (71 μονάδες βάσης) και στις τοποθετήσεις με συμφωνία επαναγοράς (99 μονάδες βάσης).

Παρά τη μείωση, τα επιτόκια των νέων καταθέσεων από τα νοικοκυριά στην Ελλάδα διαμορφώθηκαν σε υψηλότερο επίπεδο από τα αντίστοιχα στη ζώνη του ευρώ, τόσο στις καταθέσεις διάρκειας μίας ημέρας (Δεκέμβριος 2003: Ελλάδα: 0,87%, ζώνη ευρώ: 0,69%) όσο και στις καταθέσεις με συμφωνημένη διάρκεια έως ένα έτος (Δεκέμβριος 2003: Ελλάδα: 2,22%, ζώνη ευρώ: 1,89%), ενώ στις τοποθετήσεις με συμφωνία επαναγοράς διαμορφώθηκαν περίπου στο ίδιο επίπεδο με εκείνο της ζώνης του ευρώ. Κατά το πρώτο δίμηνο του τρέχοντος έτους τα επιτόκια των καταθέσεων στην Ελλάδα παρέμειναν περίπου στα επίπεδα του τέλους του 2003.

Τα επιτόκια των τραπεζικών χορηγήσεων στην Ελλάδα παρουσίασαν και αυτά γενικά πτωτική πορεία. Τα νέα επιχειρηματικά δάνεια χορηγήθηκαν με σημαντικά μικρότερα επιτόκια το 2003 από ό,τι το 2002 (η μείωση έφθασε τις 72 μονάδες βάσης) ενώ μικρότερη ήταν η μείωση των επιτοκίων των νέων δανείων (καταναλωτικών και στεγαστικών) προς τα νοικοκυριά. Ειδικότερα, το μέσο επιτόκιο του συνόλου των νέων καταναλωτικών δανείων με καθορισμένη διάρκεια μειώθηκε στη διάρκεια του 2003 κατά 59 μονάδες βάσης και περιορίστηκε σε 9,86% το Δεκέμβριο του 2003, ενώ στη συνέχεια εμφάνισε μικρή άνοδο (Φεβρουάριος 2004: 9,99%).

Το μέσο επιτόκιο του συνόλου των νέων στεγαστικών δανείων, μετά την ελαφρά ανοδική πορεία που κατέγραψε κατά το πρώτο εξάμηνο του 2003, διαμορφώθηκε το Δεκέμβριο σε λίγο χαμηλότερο επίπεδο από ό,τι τον αντίστοιχο μήνα του 2002 (Δεκέμβριος 2003: 4,53%, Δεκέμβριος 2002: 4,61%), ενώ κατά το πρώτο δίμηνο του τρέχοντος έτους αυξήθηκε κατά 10 μονάδες βάσης. Επισημαίνεται ωστόσο ότι το μέσο επιτόκιο στα υφιστάμενα υπόλοιπα των στεγαστικών δανείων με διάρκεια πάνω από πέντε έτη, τα οποία αποτελούν σχεδόν το σύνολο των στεγαστικών δανείων, μειώθηκε (κατά 37 μονάδες βάσης) κατά τη διάρκεια του 2003, υποδηλώνοντας αντίστοιχη μείωση του κόστους εξυπηρέτησης των δανείων αυτών.

Τα επιτόκια χορηγήσεων, όπως άλλωστε και τα επιτόκια καταθέσεων, εξακολουθούν να διαφέρουν μεταξύ των χωρών της ζώνης του ευρώ. Στην Ελλάδα παραμένουν σε υψηλότερο επίπεδο από ό,τι κατά μέσον όρο τα αντίστοιχα επιτόκια στη ζώνη του ευρώ, παρά τη συνεχιζόμενη σύγκλιση τους προς τα τελευταία. Οι μεγαλύτερες αποκλίσεις παρατηρούνται στα καταναλωτικά δάνεια, ενώ μικρότερες είναι οι διαφορές στα μεγάλα επιχειρηματικά δάνεια. Στα στεγαστικά δάνεια, η διαφορά επιτοκίων μεταξύ της Ελλάδος και της ζώνης του ευρώ είναι μικρότερη της μίας εκατοστιαίας μονάδας, αν και παρουσίασε ανοδική πορεία από την αρχή του 2003.

3.2 Πιστωτικές εξελίξεις

Ο ετήσιος ρυθμός αύξησης της συνολικής χρηματοδότησης της οικονομίας από τα Νομισματικά Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα (NXI - δηλ. τράπεζες και αμοιβαία κεφάλαια διαθεσίμων) υποχώρησε σημαντικά το 2003 και διαμορφώθηκε σε 3,2% το τέταρτο τρίμηνο του έτους, από 7,1% το αντίστοιχο τρίμηνο του 2002. Η επιβράδυνση αυτή οφείλεται κυρίως στη μείωση της χρηματοδότησης της γενικής κυβέρνησης. Μικρή επιβράδυνση παρουσίασε όμως και η πιστωτική επέκταση προς τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά. Συγκεκριμένα, λόγω της σημαντικής μείωσης των τοποθετήσεων των NXI σε τίτλους του Ελληνικού Δημοσίου κατά το 2003, ο δωδεκάμηνος ρυθμός μεταβολής της χρηματοδότησης της γενικής κυβέρνησης από τα NXI διαμορφώθηκε σε -15,9% το τελευταίο τρίμηνο του 2003, έναντι -5,2% το τέταρτο τρίμηνο του 2002. Σημειώνεται ότι το 2003 οι δανειακές ανάγκες της γενικής κυβέρνησης (σε ταμειακή βάση) ήταν ιδιαίτερα αυξημένες (2003: 8.564 εκατ. ευρώ, 2002: 5.445 εκατ. ευρώ), αλλά καλύφθηκαν κυρίως από εισροές κεφαλαίων από το εξωτερικό.

Ο ετήσιος ρυθμός ανόδου των δανείων προς τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά παρουσίασε, όπως προαναφέρθηκε, μικρή επιβράδυνση και διαμορφώθηκε σε 17,1% το τέταρτο τρίμηνο του 2003 έναντι 18,3% το τέταρτο τρίμηνο του 2002. Το πρώτο δίμηνο του τρέχοντος έτους ο ετήσιος ρυθμός της συνολικής πιστωτικής επέκτασης επιταχύνθηκε και το Φεβρουάριο του 2004 διαμορφώθηκε σε 4,6%, καθώς η χρηματοδότηση της γενικής κυβέρνησης μειώθηκε περαιτέρω αλλά με βραδύτερο ρυθμό, ενώ ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των δανείων προς τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά παρέμεινε αμετάβλητος στο επίπεδο του Δεκεμβρίου του 2003.

Ειδικότερα, ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των δανείων προς τις επιχειρήσεις το τέταρτο τρίμηνο του 2003 διαμορφώθηκε στο 11%, έναντι 11,4% το τέταρτο τρίμηνο του 2002. Σε σύγκριση με το 2002, επιτάχυνση της πιστωτικής επέκτασης παρατηρήθηκε το 2003 στη γεωργία, το εμπόριο, τη ναυτιλία και, ιδίως, τους "λοιπούς" κλάδους. Στους "λοιπούς" κλάδους περιλαμβάνονται οι κατασκευαστικές εταιρίες, η αύξηση των δανείων προς τις οποίες συνδέεται με έργα υποδομής σε εξέλιξη ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Στον περιορισμό της πιστωτικής επέκτασης προς τις επιχειρήσεις συνέβαλε η έκδοση κατά το 2003, από εταιρίες χρηματοδοτικής μίσθωσης, ομολόγων ύψους 800 εκατ. ευρώ, ενώ και άλλες εταιρίες έχουν ανακοινώσει την πρόθεση τους να εκδώσουν χρεόγραφα συμφωνά με τις διατάξεις του Ν. 3156/2003.

Ο νόμος αυτός απλοποίησε τις διαδικασίες έκδοσης εταιρικών ομολόγων και αποσκοπεί στην προώθηση τους ως εναλλακτικού τρόπου χρηματοδότησης των επιχειρήσεων. Απομένει όμως να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική δευτερογενής αγορά που θα διασφαλίσει τη ρευστότητα των τίτλων αυτών και θα εδραιώσει το θεσμό των εταιρικών ομολόγων στην ελληνική χρηματοπιστωτική αγορά.

Αισθητή ήταν το 2003 η επιβράδυνση της πιστωτικής επέκτασης προς τα νοικοκυριά (δηλαδή κυρίως των στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων), καθώς ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των δανείων προς αυτά υποχώρησε στο 28,2% το τέταρτο τρίμηνο του 2003, έναντι 33,1% το αντίστοιχο τρίμηνο του 2002. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται κατά κύριο λόγο στην επιβράδυνση της ανόδου των *στεγαστικών* δανείων. Από το Σεπτέμβριο του 2003 όμως άρχισε να επιταχύνεται ο ετήσιος ρυθμός ανόδου των *καταναλωτικών* δανείων.

Πιο αναλυτικά, ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των στεγαστικών δανείων υποχώρησε σε 27,1% το τέταρτο τρίμηνο του 2003 από 35,4% το τέταρτο τρίμηνο του 2002, ενώ το Φεβρουάριο του 2004 παρατηρήθηκε περαιτέρω υποχώρηση στο 23,9%. Σημαντική εξέλιξη στον τομέα της στεγαστικής πίστης ήταν η τιτλοποίηση, για πρώτη φορά από ελληνική τράπεζα, δανείων ύψους 250 εκατ. ευρώ το Νοέμβριο του 2003, πρακτική που έχει αναπτυχθεί σημαντικά στο εξωτερικό. Μικρή επιβράδυνση παρατηρήθηκε και στο ρυθμό αύξησης των καταναλωτικών δανείων, ο οποίος διαμορφώθηκε σε 24,8% το τέταρτο τρίμηνο του 2003, έναντι 27,4% το τέταρτο τρίμηνο του 2002.

Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι από τα στοιχεία των τελευταίων μηνών διαφαίνεται τάση μικρής επιτάχυνσης του ετήσιου ρυθμού ανόδου των δανείων αυτών και αντιστρέφεται έτσι η πτωτική του πορεία που είχε παρατηρηθεί από τα μέσα του 2001. Το Φεβρουάριο του 2004, ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των καταναλωτικών δανείων ήταν 30,1%.

Η πιστωτική επέκταση προς τα νοικοκυριά κάλυψε το 59,3% της συνολικής πιστωτικής επέκτασης προς τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά το 2003 (2002: 61,4%), ποσοστό ελαφρά υψηλότερο από ό,τι κατά μέσον όρο στη ζώνη του ευρώ (2003: 56,2%, 2002: 60,2%). Στο τέλος του 2003, τα υπόλοιπα των δανείων προς τα νοικοκυριά αποτελούσαν το 39,7% του συνόλου των δανείων προς τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά, έναντι 36,4% στο τέλος του 2002 και 32,2% στο τέλος του 2001. Παρά την αυξητική αυτή τάση, το σύνολο των υποχρεώσεων των νοικοκυριών προς το τραπεζικό σύστημα είναι ακόμη σχετικά χαμηλό στην Ελλάδα. Ως ποσοστό του ΑΕΠ, διαμορφώθηκε το 2003 σε 26,3%, έναντι 48,5% στη ζώνη του ευρώ.

3.3 Εξελίξεις ως προς την οικονομική κατάσταση των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων

Οι εξελίξεις ως προς την οικονομική κατάσταση των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων συναρτώνται αφενός με το ύψος των υποχρεώσεων τους έναντι των πιστωτικών ιδρυμάτων λόγω του συνεχιζόμενου δανεισμού τους και αφετέρου με τις μεταβολές του εισοδήματος και των περιουσιακών τους στοιχείων, οι οποίες επηρεάζονται από την πορεία των μακροοικονομικών μεγεθών και από τις εξελίξεις στις αγορές κεφαλαίων και ακινήτων.

Ο ρυθμός της πιστωτικής επέκτασης ήταν μεγαλύτερος από το ρυθμό αύξησης του ονομαστικού ΑΕΠ κατά τη διάρκεια του 2003 και έτσι το συνολικό υπόλοιπο των δανείων των ελληνικών εμπορικών τραπεζών προς τα νοικοκυριά ως ποσοστό του ΑΕΠ αυξήθηκε από 22,3% στο τέλος του 2002 σε περίπου 26,3% το 2003, αλλά παραμένει ακόμη σε χαμηλότερα επίπεδα σε σύγκριση με το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (48,5%) και με τις ΗΠΑ (102,2%). Ειδικότερα, το υπόλοιπο των στεγαστικών (ενυπόθηκων) δανείων αυξήθηκε από 15% του ΑΕΠ το 2002 σε 17,3% του ΑΕΠ το 2003, ενώ το υπόλοιπο των καταναλωτικών δανείων αυξήθηκε από 6,9% του ΑΕΠ το 2002 σε 8,1% του ΑΕΠ το 2003.

Ως προς την επιβάρυνση των νοικοκυριών για τόκους, το συνολικό ποσό που δαπανήθηκε από αυτά για τόκους (στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων) ως ποσοστό του ακαθάριστου διαθέσιμου εισοδήματος εκτιμάται μόνο σε 2,1% το 2003, έναντι 1,9% το 2002.

Για την εξέλιξη ορισμένων βασικών οικονομικών μεγεθών του επιχειρηματικού τομέα κατά το 2003, ενδείξεις παρέχονται από δημοσιευμένα στοιχεία που συγκέντρωσε η Τράπεζα της Ελλάδος για ένα δείγμα 453 σχετικά μεγάλων επιχειρήσεων (εξ αυτών 260 είναι εισηγμένες στο ΧΑΑ), οι οποίες δεν ανήκουν στο δημόσιο ή στο χρηματοπιστωτικό τομέα.

Αν και παρατηρείται σημαντική διαφοροποίηση στους επιμέρους κλάδους δραστηριότητας, το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος παρουσίασε αύξηση κερδών προ φόρων 21,4% το 2003 έναντι του 2002, η οποία μειώνεται μεν στο 12,2% εάν δεν ληφθούν υπόψη τα έκτακτα έσοδα και έξοδα, αλλά παραμένει υψηλότερη από την αντίστοιχη αύξηση των πωλήσεων (10,1%).

Η εν λόγω αύξηση των κερδών είχε αποτέλεσμα και την αύξηση της αποδοτικότητας τόσο των ιδίων κεφαλαίων όσο και των συνολικά απασχολούμενων κεφαλαίων το 2003 έναντι του 2002 (σε 13,4% από 11,5% και σε 7,1% από 6,2% αντίστοιχα). Ειδικότερα, ο λόγος των χρηματοοικονομικών εξόδων προς τα μικτά κέρδη των επιχειρήσεων του δείγματος μειώθηκε από 7,4% το 2002 σε 6,7% το 2003 και συνέβαλε καθοριστικά στην αύξηση της κερδοφορίας τους.

Αντίθετα, οριακά δυσμενής εξέλιξη σημειώθηκε στη δανειακή επιβάρυνση των επιχειρήσεων του δείγματος, καθώς ο λόγος των ιδίων κεφαλαίων προς τα ξένα κεφάλαια υποχώρησε σε 1,14 το 2003 από 1,16 το 2002, παρέμεινε όμως σε υψηλά επίπεδα σε σύγκριση με το μέσο όρο (0,65) της πενταετίας 1997-2001 για το σύνολο των βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων με νομική μορφή ΑΕ και ΕΠΕ.

Όσον αφορά τη συναλλακτική συμπεριφορά των επιχειρήσεων, ο συνολικός αριθμός και το χρηματικό ύψος των αιτήσεων πτώχευσης εμφανίζουν σημαντική αύξηση (76,8% και 199,1% αντίστοιχα) το 2003 σε σχέση με το 2002 (Πίνακα ΧΙ.4). Επίσης, αύξηση σημειώθηκε το 2003 σε σχέση με το 2002 ως προς τον αριθμό και το χρηματικό ύψος των διαταγών πληρωμής (50,7% και 73,2% αντίστοιχα), καθώς και ως προς την αξία των ακάλυπτων επιταγών (22,2%).

ΠΙΝΑΚΑΣ ΧΙ.4 ΕΚΑΤΟΣΤΙΑΙΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΔΥΣΜΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΩΝ

	2000	2001	2002	2003
1 Αιτήσεις πτώχευσης (μεταβολή χρηματικού ύψους)	-9,8%	22,2%	-68,5%	199,1%
2 Διοτونه'ς πληρωμής (μεταβολή χρηματικού ύψους)	-15,4%	-20,9%	-47,0%	73,2%
3 Ακάλυπτες επιταγές (μεταβολή αξίας)	-22,6%	-14,4%	28,6%	22,2%

Τα 2/3 της συνολικής αύξησης αφορά 10 επιχειρήσεις. Πηγή: Τειρεσίας Α.Ε.

Δεδομένου ότι αυτά τα δυσμενή στοιχεία αφορούν σε πολλές περιπτώσεις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δεν έχουν εύκολη πρόσβαση στον τραπεζικό δανεισμό, είναι πιθανό τα προβλήματα που αυτές αντιμετωπίζουν να μην επηρέασαν σημαντικά την εξέλιξη της σχέσης των καθυστερήσεων προς το σύνολο των επιχειρηματικών δανείων των τραπεζών, η οποία το 2003 παρουσιάζει μικρή μόνο αύξηση έναντι του 2002.

III. ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ

1. ΓΕΝΙΚΑ

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα κατά τη δεκαετία του '90 (και μέχρι το 2001) διατήρησε υψηλό βαθμό κεφαλαιακής επάρκειας και αποδοτικότητας, που του επέτρεψε να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον, τη συναλλαγματική αναταραχή στις διεθνείς αγορές, αλλά και στην Ελλάδα (Μάρτιος 1998), καθώς και την πτώση των τιμών των μετοχών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών στην τριετία 2000 -2002.

Ωστόσο, ο τελευταίος αυτός παράγοντας συνετέλεσε στη μεγάλη μείωση των ιδίων κεφαλαίων και του δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας, καθώς και στη σημαντική πτώση των εσόδων από τις σχετικές με την αγορά κεφαλαίων δραστηριότητες και κατ' επέκταση της αποδοτικότητας. Συγκεκριμένα, ο δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας το 2002 μειώθηκε κατά 1,8 εκατοστιαία μονάδα από το σχετικά υψηλό μέσο όρο της προηγούμενης διετίας και οι δείκτες αποδοτικότητας ενεργητικού και ιδίων κεφαλαίων κατά 1,0 και 9,5 εκατοστιαίες μονάδες αντίστοιχα, ενώ ανέκαμψαν σημαντικά το 2003, όπως αναφέρεται αναλυτικά πιο κάτω.

Από την άλλη πλευρά, η επίδραση την οποία άσκησε στα έσοδα των τραπεζών η μείωση του περιθωρίου¹ μεταξύ των επιτοκίων των δανείων και των επιτοκίων των καταθέσεων, υπό τις γενικότερες συνθήκες του εντεινόμενου ανταγωνισμού και των χαμηλών επιτοκίων κατά τα τελευταία έτη και ιδίως μετά την ένταξη της Ελλάδος στην ΟΝΕ και την απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης, αντισταθμίστηκε από την υψηλή πιστωτική επέκταση (μέση εκατοστιαία αύξηση 2000-2002: 20,7%), κυρίως από τη μεγάλη αύξηση του μεριδίου της καταναλωτικής και ενυπόθηκης πίστης στο σύνολο των δανείων, η οποία είχε ως αποτέλεσμα να διατηρηθεί το περιθώριο επιτοκίου σταθερό, κατά μέσον όρο, ως ποσοστό του ενεργητικού.

Κατά το 2003, οι εξελίξεις στις διεθνείς και στις εγχώριες αγορές κεφαλαίων και η μείωση της αβεβαιότητας ως προς τη μελλοντική πορεία των μακροοικονομικών παραμέτρων συνετέλεσαν στη βελτίωση της κερδοφορίας των τραπεζών στο σύνολο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πρόσθετο παράγοντα στην περίπτωση της Ελλάδος αποτέλεσε η συνέχιση — αν και με επιβραδυνόμενο ρυθμό— της υψηλής πιστωτικής επέκτασης, συνολικά αλλά και προς τους τομείς εκείνους όπου λόγω των σχετικά μεγαλύτερων κινδύνων εφαρμόζονται υψηλά επιτόκια.

Παράλληλα, τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα, πιεζόμενα από τις εξελίξεις που προαναφέρθηκαν, προέβησαν σε συγκράτηση των λειτουργικών τους εξόδων και επιτάχυναν την προσαρμογή των συστημάτων τους για την αποτελεσματικότερη διαχείριση κινδύνων και την εφαρμογή ορθολογικότερης τιμολογιακής πολιτικής, με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης.

2. ΕΞΕΛΙΞΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΤΟΥ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Το ενεργητικό του συνόλου των πιστωτικών ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική τραπεζική αγορά αυξήθηκε κατά 7,1% το 2003 (Πίνακα ΧΙ.1), έναντι 4% το 2002, και στο τέλος του έτους αντιστοιχούσε στο 139,6% του ΑΕΠ, έναντι 140,3% το 2002. Σημαντικά μεγαλύτερη άνοδο (18,5%) εμφάνισαν τα εκτός ισολογισμού στοιχεία, με αποτέλεσμα το σύνολο των εντός και εκτός ισολογισμού στοιχείων να ανέλθει σε 363,3% του ΑΕΠ το 2003 από 343,6% το 2002. Αναλυτικότερα, το ενεργητικό των ελληνικών εμπορικών τραπεζών αυξήθηκε κατά 5,8% το 2003, έναντι 4,2% το 2002.

Το ενεργητικό των ξένων τραπεζών, μετά από μείωση κατά τα προηγούμενα δυο έτη, παρουσίασε άνοδο 10,3%, η οποία όμως δεν αφορά το σύνολο τους, αλλά οφείλεται στη δυναμική ανάπτυξη ενός περιορισμένου αριθμού από αυτές. Οι συνεταιριστικές τράπεζες εμφάνισαν και το 2003, όπως όλα τα τελευταία χρόνια, υψηλό ρυθμό ανόδου του ενεργητικού τους (2003: 33,6%, 2002: 31,9%), ενώ σημαντική αύξηση κατέγραψαν και οι Ειδικόί Πιστωτικοί Οργανισμοί - ΕΠΟ (2003: 15,2%, 2002: 8,3%).

ΠΙΝΑΚΑΣ ΧΙ.1

ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΡΑΠΕΖΩΝ
(Εκατοστιαία μεταβολή έναντι του προηγούμενου έτους)

	<u>Σύνολο τραπεζών</u>		<u>Ελληνικές εμπορικές τράπεζες</u>	
	2002	2003	2002	2003
Χορηγήσεις	15,0	14,2	16,4	14,9
Ίδια κεφάλαια	-14,6	4,4	-15,8	9,5
Καταθέσεις	5,3	10,2	5,0	10,2
Καταθέσεις + repos	-0,8	4,1	-2,2	3,5
Συνολο ενεργητικού	4,0	7,1	4,2	5,8
Εκτός ισολογισμού στοιχεία	13,3	18,5	15,1	17,5

Πηγές: Ισολογισμοί τραπεζών και Τράπεζα της Ελλάδος (στοιχεία λογιστικών καταστάσεων).

Οι χορηγήσεις του συνόλου των τραπεζών αυξήθηκαν το 2003 με ρυθμό ελαφρά χαμηλότερο από ό,τι το προηγούμενο έτος (2003: 14,2%, 2002: 15,0%), σημαντικά όμως υψηλότερο από το ρυθμό αύξησης του ενεργητικού τους.

Ανάλογη ήταν και η πορεία των χορηγήσεων των ελληνικών εμπορικών τραπεζών, που παρουσίασαν άνοδο κατά 14,9% το 2003 (2002: 16,4%), με αποτέλεσμα το υπόλοιπο των χορηγήσεων τους να ανέλθει στο 57% περίπου του συνόλου του ενεργητικού τους, έναντι 52,5% το 2002 και 46,8% το 2001.

Ως κυριότεροι λόγοι αυτής της εξέλιξης θεωρούνται ο υψηλός ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας, η τάση των τραπεζών να περιορίσουν το χαρτοφυλάκιο τίτλων σταθερού εισοδήματος, μετά την ουσιαστική ολοκλήρωση της καθοδικής πορείας των επιτοκίων και την περιορισμένη πλέον δυνατότητα αποκόμισης κεφαλαιακών κερδών, καθώς και η έντονη στροφή τους προς τη χρηματοδότηση των νοικοκυριών, που αποφέρει υψηλότερα έσοδα.

Τα (λογιστικά) ίδια κεφάλαια του συνόλου των πιστωτικών ιδρυμάτων αυξήθηκαν κατά 4,4% το 2003, έναντι πτώσης κατά 14,6% το 2002. Ειδικότερα, τα ίδια κεφάλαια των ελληνικών εμπορικών τραπεζών αυξήθηκαν κατά 9,5% το 2003 μετά τη σημαντική μείωση κατά 15,8% που είχαν παρουσιάσει το προηγούμενο έτος. Αποτέλεσμα αυτής της ανόδου ήταν τα ίδια κεφάλαια των ελληνικών εμπορικών τραπεζών να ανέλθουν στο 6,8% του ενεργητικού τους το 2003 από 6,6% το 2002.

Οι καταθέσεις στα πιστωτικά ιδρύματα αυξήθηκαν κατά 10,2% το 2003, έναντι 5,3% το 2002. Αν όμως στις καταθέσεις προστεθούν και οι συμφωνίες επαναγοράς (repos), οι οποίες εμφάνισαν μεγάλη μείωση και το 2003, ο ρυθμός αύξησης περιορίζεται σε 4,1% το 2003. Οι ελληνικές εμπορικές τράπεζες σημείωσαν αύξηση των καταθέσεων τους επίσης κατά 10,2% (3,5% αν συνυπολογιστούν και τα repos).

3. ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Από την εξέταση της διάρθρωσης του ελληνικού πιστωτικού συστήματος προκύπτει ότι το 2003 η θέση των ελληνικών εμπορικών τραπεζών ενισχύθηκε σε σχέση με το 2002. Με βάση το σύνολο του ενεργητικού τους στο τέλος του 2003, οι ελληνικές εμπορικές τράπεζες είχαν μερίδιο αγοράς 82,1%, έναντι 81,1% το 2002 και 80,5% το 2001. Το αντίστοιχο μερίδιο με βάση τις χορηγήσεις τους ανήλθε στο 84,5% το 2003, από 82,3% το 2002 και 82,7% το 2001. Όσον αφορά τις καταθέσεις, το μερίδιο τους το 2003 ήταν 82,6%, έναντι 82,3% το 2002 και 83% το 2001. Σημειώνεται ότι η εξέλιξη αυτή στα μερίδια των ελληνικών εμπορικών τραπεζών οφείλεται εν μέρει στην απορρόφηση της ETBA από την Τράπεζα Πειραιώς.

Σε σύγκριση με το 2002, οι ξένες τράπεζες εμφάνισαν το 2003 μικρή αύξηση του μεριδίου τους με βάση το ενεργητικό τους, ενώ με βάση τις χορηγήσεις τους και τις καταθέσεις τους μικρή μείωση. Συγκεκριμένα, το μερίδιο των ξένων τραπεζών με βάση το ενεργητικό τους ανήλθε στο 9,2% το 2003, έναντι 8,9% το 2002 και 9,6% το 2001. Το μερίδιο των χορηγήσεων τους το 2003 επανήλθε στα επίπεδα του 2001 (9,4%), έναντι 10,4% το 2002, ενώ το μερίδιο των καταθέσεων τους συνέχισε την ελαφρά πτωτική πορεία που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια (2003: 7,3%, 2002: 7,6%, 2001: 7,8%).

Επισημαίνεται ωστόσο ότι, με εξαίρεση ένα πολύ μικρό αριθμό τραπεζών, τα μερίδια των ξένων πιστωτικών ιδρυμάτων μειώνονται ελαφρά τα τελευταία έτη, γεγονός που υποδηλώνει την υψηλή ανταγωνιστικότητα των ελληνικών τραπεζών, ιδίως στον τομέα της λιανικής τραπεζικής. Πράγματι, παρά τις προσπάθειες ορισμένων ξένων τραπεζών στον τομέα της λιανικής τραπεζικής που οδήγησαν σε αύξηση της συμμετοχής της στο σύνολο των χορηγήσεων τους σε 21,1% το 2003 από 18,3% το 2001, το μερίδιο τους στο σύνολο των καταναλωτικών και των στεγαστικών δανείων περιορίστηκε σε 4,8% το 2003 από 6,2% το 2001.

Οι συνεταιριστικές τράπεζες αύξησαν ελαφρά και κατά το 2003 τα μερίδια τους, τα οποία πάντως παραμένουν μικρά, αφού συνεχίζουν να υπολείπονται του 1% της αγοράς. Με βάση το ενεργητικό, το μερίδιο των συνεταιριστικών τραπεζών ήταν 0,6% στο τέλος του 2003, έναντι 0,5% το 2002 και 0,4% το 2001. Στις χορηγήσεις, όπου οι εν λόγω τράπεζες έχουν το συγκριτικά υψηλότερο μερίδιο, το ποσοστό τους ανερχόταν σε 0,9% το 2003, έναντι 0,8% το 2002 και 0,7% το 2001. Στις καταθέσεις το μερίδιο αγοράς αυξήθηκε σε 0,7% το 2003 από 0,6% το 2002 και 0,4% το 2001.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΧΙ.2 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

A. Μεριδία αγοράς (%) ως «ρος βασικά μεγέθη του ισολογισμού						
	Ενεργητικό		Χορηγήσεις		Καταθέσεις	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003
Ελληνικές εμπορ.	81,1	82,1	82,3	84,5	82,3	82,6
Ξένες τράπεζες	8,9	9,2	10,4	9,4	7,6	7,3
Συνεταιριστικές	0,5	0,6	0,8	0,9	0,6	0,7
Ειδ. Πιστωτ.	9,5	8,1	6,5	5,2	9,5	9,4
Συνολο	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
B. Αριθμός τραπεζών, υποκαταστημάτων και υπαλλήλων						
	Τράπεζες		Υποκαταστήματα		Προσωπικό	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003
Ελληνικές εμπορ.	22	21	2.854	2.874	52.841	53.678
Ξένες τράπεζες	21	20	188	205	4.835	4.851
Συνεταιριστικές	15	15	66	80	560	681
Ειδ. Πιστωτ.	4	3	155	141	2.299	1864
Συνολο	62	59	3.263	3.300	60.535	61.074

Οι Ειδικοί Πιστωτικοί Οργανισμοί είναι το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, το Ταμείο Παρακαταθηκών & Δανείων και οι επενδυτικές τράπεζες.

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος (στοιχεία λογιστικών καταστάσεων).

Ο βαθμός συγκέντρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος το 2003, με βάση τα μερίδια αγοράς των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών, παρουσιάζει σταθερότητα στις χορηγήσεις και μικρή πτώση όσον αφορά το ενεργητικό και τις καταθέσεις σε σύγκριση με το 2002. Ειδικότερα, με βάση τις χορηγήσεις το μερίδιο αγοράς των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών παρέμεινε σχεδόν αμετάβλητο (2003: 66,1%, 2002: 66,0%). Τα ποσοστά συγκέντρωσης παρουσίασαν μείωση κατά μισή εκατοστιαία μονάδα με βάση το ενεργητικό (2003: 66,9%, 2002: 67,4%) και κατά περίπου μία εκατοστιαία μονάδα με βάση τις καταθέσεις (2003: 67,6%, 2002: 68,9%).

Μετά και την εξαγορά της Γενικής Τράπεζας, το μερίδιο αγοράς των πιστωτικών ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική τραπεζική αγορά και ελέγχονται, άμεσα ή έμμεσα, από το Δημόσιο περιορίστηκε στο 49% με βάση το σύνολο του ενεργητικού τους, έναντι 52% το 2002 και 63% προ πενταετίας. Πάντως, είναι γεγονός ότι, τα τελευταία τουλάχιστον χρόνια, τα ελεγχόμενα από το Δημόσιο πιστωτικά ιδρύματα ασκούν τις δραστηριότητες τους με αμιγώς τραπεζικά κριτήρια, δηλ. κατά τρόπο ανάλογο με αυτόν των ιδιωτικών τραπεζών, συμβάλλοντας έτσι στην περαιτέρω ενίσχυση του ανταγωνισμού.

Οι παραπάνω εξελίξεις υποδηλώνουν ενίσχυση του ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών στην Ελλάδα, ιδίως στον τομέα της άντλησης κεφαλαίων. Είναι εξάλλου ενδεικτικό ότι συνεχίστηκε και το 2003 η μείωση, έστω και οριακά, της διαφοράς μεταξύ του μέσου επιτοκίου των νέων τραπεζικών χορηγήσεων και του αντίστοιχου των νέων καταθέσεων (Δεκέμβριος 2002: 4,89 εκατοστιαίες μονάδες, Δεκέμβριος 2003: 4,86 εκατοστιαίες μονάδες).

Το μέγεθος των ελληνικών τραπεζών συνεχίζει να υπολείπεται σημαντικά από το αντίστοιχο των πιστωτικών ιδρυμάτων που εδρεύουν στην υπόλοιπη Ευρώπη ή σε άλλες οικονομικά προηγμένες χώρες, γεγονός αναμενόμενο σε κάποιο βαθμό αν ληφθεί υπόψη το μέγεθος της εγχώριας αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, με βάση το σύνολο του ενεργητικού στο τέλος του 2002, καμία ελληνική τράπεζα δεν περιλαμβανόταν στις 100 μεγαλύτερες παγκοσμίως και μόνο δυο στις 100 μεγαλύτερες ευρωπαϊκές. Αναφέρεται σχετικά ότι το 2002 στα 100 μεγαλύτερα ευρωπαϊκά πιστωτικά ιδρύματα περιλαμβάνονταν 24 γερμανικά, 12 ιταλικά, 9 βρετανικά, 8 ισπανικά και 7 γαλλικά.

Προκειμένου να αντεπεξέλθουν στον αυξανόμενο ανταγωνισμό, αλλά και στη διεθνώς παρατηρούμενη τάση αποδιαμεσολάβησης, τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα επεκτείνονται σε νέες αγορές, αναπτύσσουν καινούργιες εργασίες και επιχειρούν να αξιοποιήσουν συνέργειες, παρέχοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες είτε άμεσα είτε μέσω θυγατρικών τους, ούτως ώστε να διατηρήσουν και ενδεχομένως να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά και να ενισχύσουν την κερδοφορία τους. Σημαντική άνοδο των εργασιών τους σημείωσαν τα τελευταία χρόνια εταιρίες του χρηματοπιστωτικού τομέα που δραστηριοποιούνται στη χρηματοδοτική μίσθωση και την πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων, οι οποίες είναι σχεδόν στο σύνολο τους θυγατρικές τραπεζών.

Είναι χαρακτηριστικό ότι την τριετία 2000-2002 ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης του ενεργητικού των εταιριών χρηματοδοτικής μίσθωσης ήταν 32,3% και ο αντίστοιχος των εταιριών πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων 81,3%. Οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης οφείλονται πάντως σε κάποιο βαθμό στο γεγονός ότι οι εν λόγω δραστηριότητες ήταν σχετικά περιορισμένες στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Τη διετία 2000-2001 ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης του κύκλου εργασιών των εταιριών πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων ήταν 55,3% στην Ελλάδα, έναντι μέσου όρου 16% στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, ακόμη και το 2001 οι εταιρίες αυτές στην Ελλάδα εμφάνιζαν το μικρότερο κύκλο εργασιών, σε σχέση με το ΑΕΠ, σε σύγκριση με τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ένας άλλος τομέας που προσελκύει το ενδιαφέρον των πιστωτικών ιδρυμάτων τα τελευταία χρόνια είναι η αγορά των τραπεζοασφαλειών. Οι τράπεζες είτε έχουν θυγατρικές ασφαλιστικές είτε συνεργάζονται με ασφαλιστικές εταιρίες επιχειρώντας να εκμεταλλευθούν ένα ευρύ δίκτυο διανομής, να αξιοποιήσουν συνέργειες και να επωφεληθούν από τη σταδιακή στροφή προς την ιδιωτική ασφάλιση που παρατηρείται διεθνώς λόγω των μειωμένων παροχών από τα κρατικά συστήματα ασφάλισης.

Η ασφαλιστική αγορά στην Ελλάδα παρουσίασε σημαντική άνοδο την τελευταία δεκαετία. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, συμφωνά με στοιχεία της Ένωσης Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος, τα ασφάλιστρα ως ποσοστό του ΑΕΠ από 1,6% το 1993 έφθασαν το 2,1% το 2002. Η ανάπτυξη της ελληνικής ασφαλιστικής αγοράς πάντως υπολείπεται σημαντικά από αυτήν της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην οποία η παραγωγή ασφαλίσεων για το 2001 αντιστοιχούσε στο 8,6% του ΑΕΠ, γεγονός που δείχνει και τις μακροχρόνιες δυνατότητες ανόδου του ασφαλιστικού τομέα στην Ελλάδα.

Γενικά πάντως, συνεχίστηκε το 2003 η συγκέντρωση στις παραδοσιακές τραπεζικές υπηρεσίες, παρά τη μικρή ανάκαμψη των εργασιών που σχετίζονται με το χρηματιστήριο. Η τάση αυτή συνδέεται με το γεγονός ότι οι επενδυτές, κυρίως οι ιδιώτες, συνέχισαν να καταφεύγουν σε ασφαλείς και εύκολα ρευστοποιήσιμες τοποθετήσεις, όπως οι τραπεζικές καταθέσεις και οι τοποθετήσεις σε αμοιβαία κεφάλαια διαθεσίμων και ομολογιακά. Παράλληλα, λόγω των χαμηλών επιτοκίων που επικρατούν και προκειμένου να ικανοποιήσουν επενδυτές που επιζητούν υψηλότερες αποδόσεις, οι τράπεζες εισάγουν νέα προϊόντα, με αποδόσεις που συνδέονται συνήθως με κάποιο χρηματιστηριακό δείκτη. Τα προϊόντα αυτά συχνά εγγυώνται το κεφάλαιο του επενδυτή και ενδεχομένως μια ελάχιστη απόδοση.

Αντίστοιχα, στο σημερινό περιβάλλον χαμηλών επιτοκίων, οι επιχειρήσεις χρησιμοποίησαν ως κυρία πηγή χρηματοδότησης τον τραπεζικό δανεισμό, καθώς το κόστος άντλησης κεφαλαίων από τις αγορές κεφαλαίων συνέχισε να καθορίζεται από το σχετικά υψηλό βαθμό αβεβαιότητας που χαρακτήριζε τις αγορές αυτές, τουλάχιστον μέχρι το πρώτο εξάμηνο του προηγούμενου έτους. Στο πλαίσιο αυτό, ήταν εμφανής η υλοποίηση πολιτικής για τη συγχώνευση χρηματιστηριακών και επενδυτικών εταιριών που ανήκουν σε τραπεζικούς ομίλους με τις μητρικές τους εταιρίες, σε μία προσπάθεια μείωσης του λειτουργικού τους κόστους, καλύτερης πληροφόρησης και ελέγχου του τρόπου λειτουργίας τους και περαιτέρω αξιοποίησης των οικονομιών κλίμακας. Οι παράγοντες αυτοί αποτέλεσαν το κίνητρο και για την απορρόφηση μιας εξειδικευμένης τράπεζας.

Δίκτυο εξωτερικού

Όσον αφορά την επέκταση των ελληνικών τραπεζών στο εξωτερικό, εντάθηκε η περαιτέρω διεξόδυση τους στις αγορές όπου ήδη έχουν παρουσία, με έμφαση στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, όπου υπάρχουν ιδιαίτερα περιθώρια ανάπτυξης των εργασιών τους, καθώς, παράλληλα με τις ευνοϊκές συνθήκες ανταγωνισμού, βελτιώνονται επίσης τα μακροοικονομικά μεγέθη, ως αποτέλεσμα και της προοπτικής για ένταξη των χωρών αυτών στην Ευρωπαϊκή Ένωση.¹ Η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια είναι συνεπής με τη γενικότερη τάση των τραπεζών στην Ευρώπη να θεωρούν ως κυρία αγορά τους όχι μόνο τη χώρα όπου εδρεύουν, αλλά έναν ευρύτερο γεωγραφικό χώρο, ο οποίος συχνά περιλαμβάνει όμορες χώρες.

Ταυτόχρονα, η επέκταση αυτή συμβάλλει στην περαιτέρω ανάπτυξη των διμερών σχέσεων μεταξύ της Ελλάδος και των χωρών αυτών. Συνεπώς, ακόμη και σε περιόδους κατά τις οποίες η συγκράτηση του κόστους των τραπεζών επιβάλλει την περικοπή των επενδυτικών δαπανών που συνδέονται με τις διεθνείς δραστηριότητες, οι ξένες τράπεζες συνεχίζουν να ενισχύουν την παρουσία τους σε ευρύτερες περιοχές, όπου οι γενικότερες οικονομικές και πολιτικές συνθήκες δημιουργούν ευνοϊκές προοπτικές.

Όσον αφορά τη στρατηγική των ελληνικών τραπεζών στην περιοχή των Βαλκανίων, παρατηρείται τάση αύξησης των καταστημάτων στις χώρες όπου οι εν λόγω τράπεζες έχουν ιδρύσει θυγατρικές ή υποκαταστήματα. Αντίθετα, σε χώρες όπου πραγματοποιήθηκαν εξαγορές υφιστάμενων τραπεζών συχνά παρατηρείται μείωση του αριθμού των καταστημάτων, στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης της λειτουργίας των εκεί τραπεζών.

Δίκτυο εσωτερικού

Στην Ελλάδα συνεχίστηκε το 2003, αν και με επιβραδυνόμενο ρυθμό, η αύξηση του δικτύου των υπηρεσιακών μονάδων των πιστωτικών ιδρυμάτων (από 3.263 στο τέλος του 2002 σε 3.300 στο τέλος του 2003). Η αύξηση αυτή οφείλεται κυρίως στις μικρότερες ελληνικές τράπεζες, οι οποίες επεκτείνονται προκειμένου να αποκτήσουν το κρίσιμο μέγεθος δικτύου που θα τους επιτρέψει να βελτιώσουν τα μερίδια αγοράς τους και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, και δευτερευόντως στις συνεταιριστικές και στις ξένες τράπεζες.

Αντιθέτως, ο αριθμός των υπηρεσιακών μονάδων των έξι μεγαλύτερων τραπεζών μειώθηκε για πρώτη φορά το προηγούμενο έτος μετά από μια διετία φθίνοντος ρυθμού ανόδου. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι σε ορισμένες μεγάλες εμπορικές τράπεζες παρατηρήθηκε αύξηση των συγχωνεύσεων των υπηρεσιακών τους μονάδων και παύση λειτουργίας κάποιων από αυτές και αντανάκλα την προσπάθεια εξορθολογισμού της διάρθρωσης του δικτύου των τραπεζών αυτών, ιδίως μετά τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις των τελευταίων ετών.

Η αναδιάρθρωση του δικτύου είχε ως αποτέλεσμα την ανακατανομή της γεωγραφικής παρουσίας των τραπεζών, αλλά και την περαιτέρω συγκράτηση των λειτουργικών τους δαπανών, που αποτελεί πρωταρχικής σημασίας παράγοντα για τη διατήρηση και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους. Ωστόσο, η πυκνότητα του δικτύου υποκαταστημάτων σε σχέση με τον πληθυσμό στην Ελλάδα αυξάνεται (1998: 0,26 καταστήματα ανά 1.000 κατοίκους, 2002: 0,30). Αντίθετα, στην Ευρωπαϊκή Ένωση παρατηρείται τάση μείωσης (1998: 0,53, 2002: 0,50). Η αύξηση των τραπεζικών καταστημάτων στην Ελλάδα ερμηνεύεται από την ανάγκη πληρέστερης γεωγραφικής κάλυψης και αποτελεσματικότερης προσέγγισης της πελατείας.

Η ανάγκη αυτή, στην παρούσα φάση ανάπτυξης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, φαίνεται ότι υπερισχύει της ανάγκης περιορισμού του λειτουργικού του κόστους, ενώ στην ΕΕ, όπου τα πιστωτικά συστήματα βρίσκονται στην πλειοψηφία τους σε ωριμότερο στάδιο, φαίνεται να συμβαίνει το αντίθετο.

Το δίκτυο υπηρεσιακών μονάδων διατηρεί το προβάδισμα μεταξύ των μέσων παροχής και προώθησης τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων, ιδίως στον τομέα της λιανικής τραπεζικής, τόσο στην Ελλάδα όσο και στις υπόλοιπες χώρες-μέλη της ΕΕ. Όσον αφορά όμως τη μορφή των υποκαταστημάτων, τείνουν να επικρατούν οι μονάδες μικρότερου μεγέθους με κεντροποιημένες υποστηρικτικές λειτουργίες και εντονότερο πελατο-κεντρικό χαρακτήρα.

Παράλληλα, αναπτύσσονται στην Ελλάδα και τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής χρηματοπιστωτικών προϊόντων (Διαδίκτυο, τηλέφωνο) και επεκτείνεται συνεχώς η χρήση των αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανών (ΑΤΜ). Ωστόσο, παρά τη μεγάλη αύξηση του αριθμού τους (από 5.078 στο τέλος του 2002 σε 5.468 στο τέλος του 2003), η αναλογία των ΑΤΜ προς τον πληθυσμό (2003: 498 ΑΤΜ ανά 1 εκατ. κατοίκους) παραμένει σημαντικά χαμηλότερη από το μέσο όρο στη ζώνη του ευρώ (2002: 717 ΑΤΜ ανά 1 εκατ. κατοίκους). Στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης παρατηρείται, αντίστοιχα, ότι ο ρόλος των υποκαταστημάτων στρέφεται σταδιακά προς τη διάθεση προϊόντων και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, ενώ οι λοιπές, κυρίως υποστηρικτικές, λειτουργίες τείνουν να εκτελούνται κεντρικά και αυτοματοποιημένα.

Τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής τραπεζικών υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, με σημαντικότερο μεταξύ αυτών το Διαδίκτυο όσον αφορά κυρίως τη Βόρεια Ευρώπη, εξακολουθούν να λειτουργούν περισσότερο ως συμπληρωματικά του δικτύου των καταστημάτων παρά ως υποκατάστατα του, ενώ οι αρχικές προσδοκίες ότι η αυξανόμενη χρήση τους θα επέφερε δραστική μείωση του κόστους λειτουργίας των τραπεζών έχουν σήμερα αναθεωρηθεί.

Ο αριθμός των εργαζομένων στις τράπεζες που λειτουργούν στην Ελλάδα σημείωσε μικρή αύξηση (περίπου 1%) το 2003. Επειδή οι υπηρεσιακές μονάδες των τραπεζών αυξήθηκαν περίπου με τον ίδιο ρυθμό, ο αριθμός των απασχολούμενων ανά τραπεζική μονάδα το 2003 διατηρήθηκε σταθερός στο επίπεδο του 2002 (18,5 υπάλληλοι ανά κατάστημα). Έτσι, το μέσο μέγεθος των υποκαταστημάτων παρέμεινε ουσιαστικά αμετάβλητο, σε αντίθεση με την τάση που παρατηρείται τα τελευταία έτη για δημιουργία μικρότερων μονάδων με κεντροποιημένες τις υποστηρικτικές εργασίες, όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

Επισημαίνεται πάντως ότι το 2002 ο αριθμός των υπαλλήλων ανά τραπεζικό κατάστημα στην Ευρωπαϊκή Ένωση (χωρίς συνυπολογισμό του Λουξεμβούργου) ήταν περίπου 16 άτομα, δηλ. ελαφρά χαμηλότερος του αντίστοιχου ελληνικού.

4. ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Η κερδοφορία των ελληνικών εμπορικών τραπεζών σημείωσε σημαντική βελτίωση το 2003 (βλ. Πίνακα ΧΙ.3), έπειτα από μία διετία πτώσης των κερδών. Συγκεκριμένα, τα προ φόρων κέρδη αυξήθηκαν κατά 46,8% το 2003, έναντι μείωσης κατά 50,6% το 2002. Η άνοδος των κερδών το 2003 οφείλεται κυρίως στην κατά 15,9% αύξηση των ακαθάριστων (μικτών) εσόδων και στη σχετικά μικρή (κατά 4,7%) άνοδο των λειτουργικών δαπανών. Ειδικότερα, σημαντική αύξηση παρουσίασαν τα καθαρά έσοδα από τόκους (17,9%), ενώ τα καθαρά έσοδα από λοιπές (μη τοκοφόρες) εργασίες σημείωσαν μικρότερη άνοδο (10,6%).

ΠΙΝΑΚΑΣ ΧΙ.3

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ*

(Ως ποσοστό % του μέσου ενεργητικού)

	2002	2003
Πιστωτικοί τόκοι	5,1	4,7
Χρεωστικοί τόκοι	2,7	2,0
Καθαρά έσοδα από τόκους	2,4	2,7
Έσοδα από λοιπές εργασίες	0,9	1,0
Λειτουργικές δαπάνες	2,3	2,3
Κέρδη προ φόρων	0,6	0,9
Κέρδη προ φόρων ως ποσοστό % των ιδίων κεφαλαίων	8,4	12,8

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, επεξεργασία στοιχείων ισολογισμών.

Η αύξηση των καθαρών εσόδων από τόκους οφείλεται στην ταχύτερη μείωση (-20,4%) των χρεωστικών τόκων σε σχέση με τους πιστωτικούς (-2,3%). Η μείωση των χρεωστικών και των πιστωτικών τόκων εξηγείται από την πτώση των επιτοκίων το 2003, κυρίως το πρώτο εξάμηνο.

Η σημαντική όμως διαφορά στο ρυθμό μείωσης των δυο αυτών κατηγοριών τόκων οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ταχεία επέκταση των τραπεζών στη λιανική τραπεζική, που εμφανίζει υψηλότερα περιθώρια κέρδους από ό,τι άλλες κατηγορίες δανείων και το χαρτοφυλάκιο ομολόγων, και δευτερευόντως στον πιο βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα των καταθέσεων (λόγω του υψηλού μεριδίου των καταθέσεων όψεως και ταμειυτηρίου) σε σχέση με τις χορηγήσεις, που συνεπάγεται ταχύτερη μείωση των χρεωστικών τόκων.

Στη συγκρατημένη μείωση των πιστωτικών τόκων συνέβαλε και η αναπροσαρμογή του επιτοκίου υφιστάμενων στεγαστικών δανείων, που είχαν χορηγηθεί με χαμηλότερο επιτόκιο εκκίνησης.



Επισημαίνεται ότι τα καθαρά έσοδα από τόκους αυξήθηκαν ταχύτερα από ό,τι το μέσο ενεργητικό των τραπεζών, με αποτέλεσμα να βελτιωθεί το καθαρό επιτοκιακό περιθώριο ως ποσοστό του μέσου ενεργητικού στο 2,7% το 2003 από 2,4% το 2002 (Διάγραμμα ΧΙ.1). Ο αντίστοιχος μέσος δείκτης για την Ευρωπαϊκή Ένωση διαμορφώνεται σε αισθητά χαμηλότερο επίπεδο (2002: 1,6%).

Τα έσοδα από λοιπές εργασίες αυξήθηκαν κατά 10,6% το 2003 μετά τη μεγάλη μείωση που είχαν παρουσιάσει το 2002, κυρίως λόγω της δυσμενούς χρηματιστηριακής συγκυρίας. Από τις επιμέρους κατηγορίες, σημαντική άνοδο κατέγραψαν τα έσοδα από χρηματοοικονομικές πράξεις (9,9%), τα οποία είχαν εμφανίσει και τη συγκριτικά μεγαλύτερη πτώση το προηγούμενο έτος (66,7%), η οποία οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό στις δυσμενείς συνθήκες που επικρατούσαν στο Χρημαστήριο Αξιών Αθηνών το 2002.

Αύξηση κατά 8% σημείωσαν τα έσοδα από προμήθειες και κατά 0,8% τα έσοδα από μετοχές και συμμετοχές, τα οποία επίσης είχαν παρουσιάσει μεγάλη μείωση το 2002, ενώ πολύ μεγάλη άνοδο (39,4%) εμφάνισαν τα λοιπά έσοδα.

Η διάρθρωση των εσόδων έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι η οργανική κερδοφορία των πιστωτικών ιδρυμάτων στηρίζεται κυρίως στα έσοδα από τοκοφόρες εργασίες και λιγότερο στα έσοδα από τις λοιπές δραστηριότητες τους. Ως εκ τούτου, τα καθαρά έσοδα από τόκους αντιπροσώπευαν ποσοστό 73,8% των συνολικών εσόδων των τραπεζών το 2003 (έναντι 72,5% το 2002), σημαντικά μεγαλύτερο από το αντίστοιχο ποσοστό σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης (2002: 60,2%!).

Τα λειτουργικά έξοδα αυξήθηκαν το 2003 κατά 4,7%, έναντι αύξησης κατά 3,5% το 2002. Αυτό οφείλεται κυρίως στις δαπάνες διαχείρισης, οι οποίες σημείωσαν άνοδο κατά 12,6%. Η αύξηση όμως των δαπανών προσωπικού, που αποτελούν και το μεγαλύτερο τμήμα των δαπανών διαχείρισης, συγκρατήθηκε στο 3,8% το 2003. Ως ποσοστό του συνόλου των λειτουργικών εξόδων, οι δαπάνες προσωπικού διαμορφώθηκαν σε 57,5% το 2003 έναντι 58% το 2002, παραμένουν όμως υψηλότερα από το μέσο όρο της ΕΕ (2002: 53,8%).

Οι δαπάνες για αποσβέσεις μειώθηκαν κατά 9,3%, δεδομένου ότι σημαντικό μέρος των επενδύσεων για τον εκσυγχρονισμό των τραπεζών έχει ήδη ωριμάσει. Στον περιορισμό των αποσβέσεων έχει συμβάλει και η δυνατότητα επιλογής μικρότερων συντελεστών απόσβεσης των παγίων που προβλέπεται στο Π.Δ. 299/2003. Επισημαίνεται ότι τα τελευταία χρόνια ο μέσος ρυθμός αύξησης των λειτουργικών δαπανών των ελληνικών τραπεζών υπολείπεται του αντίστοιχου ρυθμού αύξησης του ενεργητικού τους, με αποτέλεσμα οι λειτουργικές δαπάνες να αναλογούν στο 2,3% του μέσου ενεργητικού στο τέλος του 2003, έναντι 2,6% το 2000.

Η σταδιακή βελτίωση σ' αυτό τον τομέα δείχνει την προσπάθεια που καταβάλλουν οι τράπεζες για τον αποτελεσματικό έλεγχο του κόστους τους, ο οποίος αποτελεί και το σημαντικότερο μέσο διασφάλισης της ανταγωνιστικότητας τους μεσοπρόθεσμα. Η ταχύτερη αύξηση των εσόδων έναντι των λειτουργικών δαπανών είχε ως συνέπεια ο λόγος των δαπανών αυτών προς τα ακαθάριστα έσοδα να περιοριστεί στο 62,7% το 2003 από 69,4% το 2002. Συγκριτικά αναφέρεται ότι το αντίστοιχο ποσοστό στην ΕΕ ήταν 64,4% το 2002.

Οι ακαθάριστες προβλέψεις των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων αυξήθηκαν κατά 32,4% το 2003, αντανakλώντας τόσο την επίδραση των αυστηρότερων κανόνων για το σχηματισμό προβλέψεων στο διαρκώς επεκτεινόμενο και αναδιαρθροῦμενο χαρτοφυλάκιο δανείων των τραπεζών, όπως καθορίζεται στην ΠΔ/ΤΕ 2513/2003, όσο και τη δημιουργία ειδικών προβλέψεων. Η καθαρή αύξηση των προβλέψεων ανήλθε το 2003 σε 16,5%.

Αποτέλεσμα των παραπάνω εξελίξεων ήταν η αποδοτικότητα των ελληνικών τραπεζών να ανακάμψει αισθητά το 2003. Η απόδοση προ φόρων του μέσου ενεργητικού τους ανήλθε σε 0,9%, έναντι 0,6% το 2002. Σημαντικά βελτιώθηκε και η απόδοση προ φόρων των ιδίων κεφαλαίων τους, η οποία διαμορφώθηκε σε 12,8% το 2003 από 8,4% το 2002. Οι αντίστοιχοι δείκτες για το σύνολο των τραπεζών της ΕΕ ήταν το 2002 0,5% για το μέσο ενεργητικό και 11,4% για τα ίδια κεφάλαια.

Σημειώνεται, τέλος, ότι η ανατίμηση του ευρώ δεν δημιούργησε σημαντικά προβλήματα στην κερδοφορία των τραπεζών, καθώς η πλειοψηφία των χωρών στις οποίες έχουν επεκταθεί έχει ήδη συνδέσει το νόμισμα τους με το ευρώ, ενώ η παρουσία των ελληνικών τραπεζών στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι περιορισμένη.

5. ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

5.1 Πιστωτικός κίνδυνος

Όπως προαναφέρθηκε, η ταχεία πιστωτική επέκταση αποτελεί σημαντικό παράγοντα αύξησης της κερδοφορίας, η οποία με τη σειρά της συντελεί στην ουσιαστική ενίσχυση της κεφαλαιακής βάσης των πιστωτικών ιδρυμάτων. Ωστόσο, η επέκταση αυτή αποτελεί παράγοντα δυνητικής αύξησης του πιστωτικού κίνδυνου. Σχετική ένδειξη αποτελεί το γεγονός ότι, ενώ το 2002 ο ρυθμός αύξησης των δανείων (16,4%) ήταν αρκετά μεγαλύτερος από το ρυθμό αύξησης του συνόλου των καθυστερήσεων άνω των τριών μηνών (2,8%), το 2003, αν και επιβραδύνθηκε ο ρυθμός αύξησης του συνόλου των δανείων στο 14,9%, οι καθυστερήσεις αυξήθηκαν με σημαντικά ταχύτερο ρυθμό (11,5%) σε σχέση με το 2002.

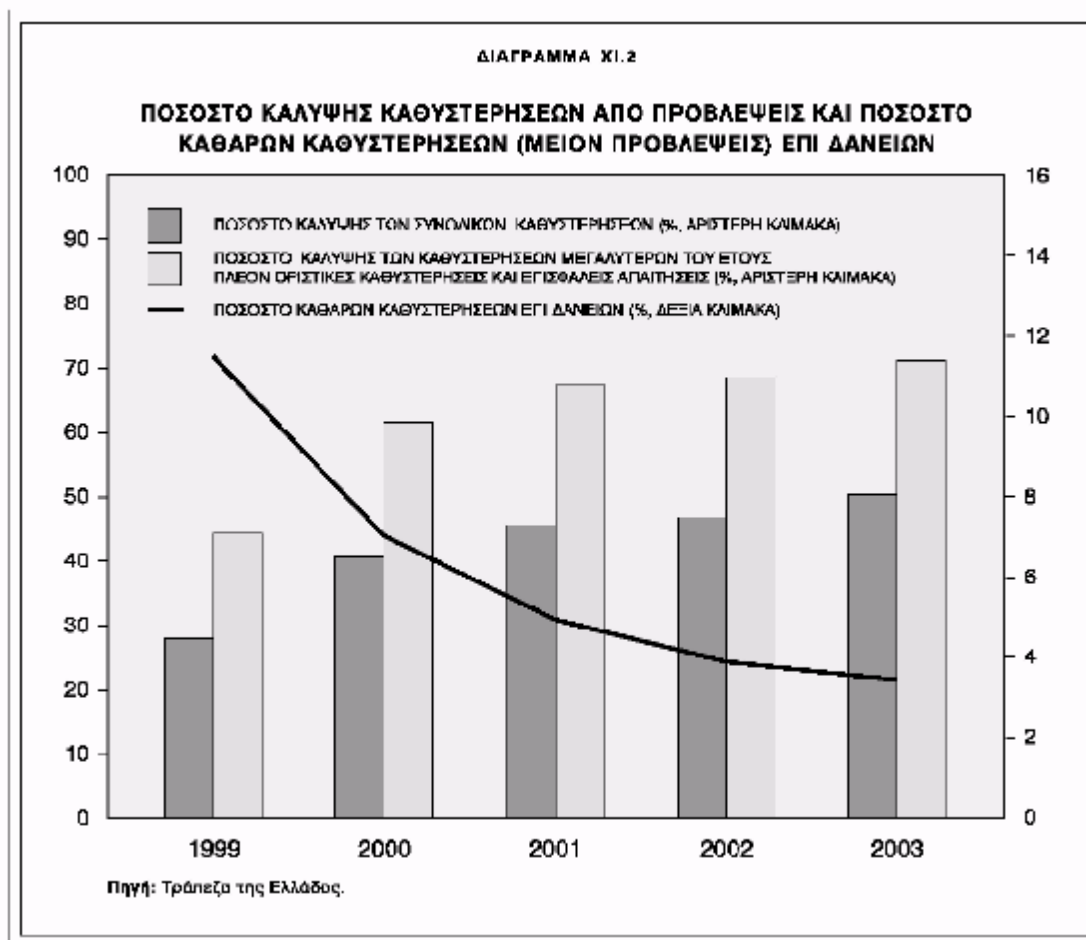
5.1.1 Ποιότητα του χαρτοφυλακίου χορηγήσεων και εξέλιξη προβλέψεων

Το 2003 η ποιότητα του χαρτοφυλακίου των εμπορικών τραπεζών βελτιώθηκε, καθώς ο δείκτης των καθυστερήσεων σε σχέση με το σύνολο των δανείων μειώθηκε σε ετήσια βάση (κατά 6%). Ειδικότερα, στην περίπτωση των καταναλωτικών και των στεγαστικών δανείων, αν δεν συνυπολογιστούν —για λόγους συγκρισιμότητας με τα διεθνή στοιχεία— οι απαιτήσεις που έχουν υπαχθεί σε ρυθμίσεις, ο λόγος των καθυστερήσεων προς το σύνολο των δανείων υποχώρησε κατά 7% και 30% αντίστοιχα.

Τμήμα όμως της παραπάνω μείωσης αποδίδεται στη σημαντική αύξηση της εισπραξιμότητας και, σε μικρότερο βαθμό, στο γεγονός ότι δεν εμφανίζεται πλέον στις καθυστερήσεις ένα μέρος από τα καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια, που αναχρηματοδοτούνται μέσω μεταφοράς τους μεταξύ πιστωτικών ιδρυμάτων, με συνέπεια να υποεκτιμάται ο ενυπάρχων πιστωτικός κίνδυνος για την κατηγορία των δανείων αυτών.

Στην περίπτωση των επιχειρηματικών δανείων, ο λόγος των καθυστερήσεων προς το σύνολο των δανείων, σε αντίθεση με το 2002, αυξήθηκε οριακά κατά 2%. Η εξέλιξη αυτή επιβεβαιώνεται και από τα σχετικά στοιχεία που έχουν αποστείλει οι τράπεζες στην Τράπεζα της Ελλάδος, δηλαδή τους πίνακες μεταβολών στις διαβαθμίσεις των πιστοϋχων κατά το 2003.

Ειδικότερα, από τους πίνακες αυτούς προκύπτει ότι, από το σύνολο του αριθμού των πιστοϋχων και από το σύνολο των επιχειρηματικών δανείων που έχουν υπαχθεί σε διαβάθμιση, (α) ποσοστό 81,9% και 80,5% αντίστοιχα παρέμεινε στο ίδιο επίπεδο κίνδυνου, (β) ποσοστό 9,9% και 12,5% αντίστοιχα υποβαθμίστηκε και (γ) ποσοστό 8,2% και 7% αναβαθμίστηκε. Τα στοιχεία αυτά παρέχουν ένδειξη αύξησης του πιστωτικού κίνδυνου, δεδομένου ότι οι καθαρές υποβαθμίσεις υπερβαίνουν κατά 5,4% τις αναβαθμίσεις επί του συνόλου των ανεξόφλητων υπολοίπων όλων των πιστοϋχων.



Οι καθαρές καθυστερήσεις (δηλαδή καθυστερήσεις με την παραπάνω έννοια μείον τις αντίστοιχες προβλέψεις για κάλυψη τους) άνω των τριών μηνών και άνω του έτους αποτελούσαν το 3,4% και 1,4% αντίστοιχα του συνόλου των δανείων των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων το 2003, έναντι 3,9% και 1,6% για το έτος 2002 (Διάγραμμα ΧΙ.2). Τα επίπεδα αυτά δεν αντιστοιχούν στο ύψος της πιθανής ζημίας, καθώς αυτό εξαρτάται από την αξία των πάσης φύσεως εξασφαλίσεων που δεν λαμβάνονται υπόψη αλλά είναι σημαντικές.

Επισημαίνεται όμως ότι η Τράπεζα της Ελλάδος αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην περαιτέρω μείωση των καθαρών καθυστερήσεων ορισμένων τραπεζών, καθώς, για τις τράπεζες, που αντιπροσωπεύουν το 55% του συνόλου του ενεργητικού των εμπορικών τραπεζών, η σχέση των καθαρών καθυστερήσεων άνω των τριών μηνών προς το σύνολο των δανείων υπερβαίνει το 2%.

Το ποσοστό κάλυψης με προβλέψεις των καθυστερήσεων άνω των τριών μηνών και άνω του έτους (χωρίς το συνυπολογισμό των απαιτήσεων που έχουν υπαχθεί σε ρυθμίσεις) αυξήθηκε σε 50% και 71,1% το 2003, έναντι 46,9% και 68,7% αντίστοιχα για το 2002. Το ποσοστό αυτό κυμαίνεται περί τον αντίστοιχο μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ποσοστό κάλυψης καθυστερήσεων άνω των τριών μηνών: 48,9% το 2002).

5.1.2 Μεταφορά του πιστωτικού κίνδυνου

Στον τομέα της διαχείρισης του πιστωτικού κίνδυνου, μια από τις σημαντικότερες εξελίξεις αποτελεί η ανάπτυξη των πιστωτικών παραγώγων και της τιτλοποίησης των απαιτήσεων, μέσω των οποίων αποβλέπουν στη μεταφορά του πιστωτικού κίνδυνου των τραπεζών σε τρίτους. Η επέκταση της χρήσης παρόμοιων προϊόντων αποκτά ιδιαίτερη σημασία από πλευράς χρηματοπιστωτικής σταθερότητας, δεν στερείται όμως και κίνδυνων, όπως (α) του πιστωτικού κίνδυνου, σε συνδυασμό και με την πιθανή αύξηση του βαθμού συγκέντρωσης κίνδυνων, (β) του κίνδυνου ρευστότητας τον οποίο διατρέχουν ιδίως οι αντισυμβαλλόμενοι που αναλαμβάνουν τον πιστωτικό κίνδυνο (protection sellers) και (γ) του νομικού κίνδυνου ειδικά από τους αντισυμβαλλομένους που μεταφέρουν τον πιστωτικό κίνδυνο (protection buyers).

Για την ορθή τιμολόγηση αυτών των κίνδυνων απαιτούνται αποτελεσματικά συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης. Οι τιτλοποιημένες απαιτήσεις των ελληνικών τραπεζών ανέρχονται σε 250 εκατ. ευρώ (0,1% ως προς το σύνολο του ενεργητικού, ενώ στην ΕΕ το αντίστοιχο ποσοστό διαμορφώνεται από 0,2% έως 30%) και η χρήση πιστωτικών παραγώγων ως μέσου μεταφοράς κίνδυνου ανέρχεται σε 30 εκατ. ευρώ (0,02% ως προς το σύνολο του ενεργητικού, στην ΕΕ: από 0,13% μέχρι και 13%). Σαφής τάση αύξησης υπάρχει όμως και στη χρήση πιστωτικών παραγώγων ως μέσου ανάληψης κίνδυνου, το ποσό της οποίας εκτιμάται σε 376 εκατ. ευρώ (0,2% ως προς το σύνολο του ενεργητικού, ΕΕ: από 0,3% μέχρι και 10%).

5.2. Κίνδυνος αγοράς

Η συνολική αξία του χαρτοφυλακίου συναλλαγών των τραπεζών για τα εντός ισολογισμού στοιχεία (κυρίως ομόλογα και μετοχές) στις 31.12.2003 ήταν 39,3 δισεκ. ευρώ (22% του συνολικού ενεργητικού των τραπεζών) έναντι 42,3 δισεκ. ευρώ στο τέλος του 2002. Η μείωση αυτή οφείλεται σε μερική αποεπένδυση από τίτλους του Δημοσίου.

Η αξία κτήσης των εκτός ισολογισμού στοιχείων που αφορούν παράγωγα προϊόντα του χαρτοφυλακίου συναλλαγών ανήλθε σε 39,9 δισεκ. ευρώ στις 31.12.2003 και αποτελούσε το 23% περίπου του συνολικού ενεργητικού και το 349,6% των ιδίων κεφαλαίων των τραπεζών. Η πλειοψηφία των προϊόντων αφορά συμβάσεις επί επιτοκίων (63,9%) και ακολουθούν οι συμβάσεις επί συναλλαγματικών ισοτιμιών (35,9%), ενώ το ποσοστό των μετοχικών παραγώγων είναι πολύ μικρό (0,1%).

Τα συνολικά κεφάλαια που απαιτούνται για την κάλυψη του κίνδυνου αγοράς του τραπεζικού συστήματος ανέρχονταν σε 733,9 εκατ. ευρώ στις 31.12.2003 έναντι 911,3 εκατ. ευρώ στο τέλος του 2002. Η συμβολή του κίνδυνου αγοράς στο συνολικό κίνδυνο μειώνεται από 12,9% το 2001 σε 10,9% το 2002 και 8% το 2003.

Η εν λόγω περιορισμένη συμβολή του κίνδυνου αγοράς στο συνολικό κίνδυνο επιβεβαιώνεται και από την εκτίμηση των επιπτώσεων στο δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας από υποθετικά σενάρια ακραίων τιμών των παραγόντων που επηρεάζουν τον κίνδυνο αγοράς. Από την εκτίμηση αυτή προέκυψε ότι ο κίνδυνος αγοράς τον οποίο διατρέχει το τραπεζικό σύστημα είναι ελεγχόμενος, καθώς η επίπτωση στην κεφαλαιακή επάρκεια είναι σχετικά μικρή και καμία τράπεζα δεν επηρεάζεται σε ανησυχητικό βαθμό.

5.2.1 Υποδείγματα μέτρησης δυνητικής ζημίας

Οι περισσότερες τράπεζες έχουν αναπτύξει υποδείγματα μέτρησης του κίνδυνου αγοράς με βάση τη μεθοδολογία της δυνητικής ζημίας (Value at Risk), τα οποία χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση των κίνδυνων. Από την Τράπεζα της Ελλάδος (Διεύθυνση Εποπτείας Πιστωτικού Συστήματος) έχει αναγνωριστεί η δυνατότητα των τραπεζών να χρησιμοποιούν υποδείγματα δυνητικής ζημίας προκειμένου να υπολογίζουν τις κεφαλαιακές απαιτήσεις για το συναλλαγματικό και το γενικό κίνδυνο του χαρτοφυλακίου συναλλαγών τους. Η χρησιμοποίηση των υποδειγμάτων αυτών από μεγαλύτερο αριθμό τραπεζών από ό,τι μέχρι σήμερα θα συμβάλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του κίνδυνου, ενώ θα έχει θετική επίδραση και στο δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας τους.

5.3 Ρευστότητα

Η ρευστότητα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος παρουσιάζει μικρή επιδείνωση διαχρονικά, καθώς η ταχεία πιστωτική επέκταση (194% μεταξύ 1997 και 2003) δεν συνοδεύθηκε από ανάλογη αύξηση των καταθέσεων (85%). Η εξέλιξη αυτή οδήγησε στη σημαντική αύξηση της σχέσης χορηγήσεων προς καταθέσεις (συμπεριλαμβανομένων των γeros), η οποία διαμορφώθηκε στο 66,8% το 2003 από 42% το 1997 αλλά υπολείπεται σημαντικά του μέσου όρου της ΕΕ (2002: 120%), και αντίστοιχα στη μείωση της σχέσης ρευστών διαθεσίμων προς καταθέσεις σε 40% το 2003 από 62,8% το 1997.

Το γεγονός αυτό σηματοδοτεί αύξηση του ανταγωνισμού ως προς την άντληση κεφαλαίων και κατά συνέπεια μεγαλύτερη προσφυγή στη διατραπεζική αγορά ή και σε αναχρηματοδότηση από το Ευρωσύστημα, καθώς η πιστωτική επέκταση χρηματοδοτείται ολοένα περισσότερο από διατραπεζικό δανεισμό, δάνεια μειωμένης εξασφάλισης και έκδοση τραπεζικών ομολόγων.

Παρόμοια συμπεράσματα προκύπτουν από τη διαχρονική εξέλιξη του "Συνολικού Δείκτη Ρευστότητας", όπως υπολογίζεται από την Τράπεζα της Ελλάδος, ο οποίος παρουσιάζει καθοδική τάση.

Ενώ οι δείκτες άμεσης ρευστότητας (δείκτες ρευστών διαθεσίμων και δείκτες ασυμφωνίας ληκτότητας απαιτήσεων-υποχρεώσεων) βρίσκονται κατά μέσον όρο σε ανεκτά επίπεδα, συγκριτικά με τα υποχρεωτικά όρια που εφαρμόζονται σε χώρες της ΕΕ, σε ορισμένες τράπεζες υπολείπονται σημαντικά του μέσου όρου. Για το λόγο αυτό η Τράπεζα της Ελλάδος εξετάζει την αναμόρφωση του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου εποπτικής αντιμετώπισης του κίνδυνου ρευστότητας, και ειδικότερα τη θέσπιση νέου δείκτη ρευστότητας και την καθιέρωση υποχρεωτικών ορίων (με πρόβλεψη εύλογης μεταβατικής περιόδου), καθώς και την υιοθέτηση μη υποχρεωτικών δεικτών παρακολούθησης της ρευστότητας.

5.4 Συγκέντρωση κινδύνων

5.4.1. Μεγάλα χρηματοδοτικά ανοίγματα προς ομίλους ή μεμονωμένες επιχειρήσεις

Από τα υποβληθέντα στοιχεία σχετικά με τα μεγάλα χρηματοδοτικά ανοίγματα κατά την 31.12.2003 προκύπτει ότι το σύνολο των καθαρών ανοιγμάτων των ελληνικών τραπεζών προς ομίλους ή μεμονωμένες επιχειρήσεις, ως ποσοστό των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων τους, αυξήθηκε σε 190,8% από 154,8% στο τέλος του 2002.

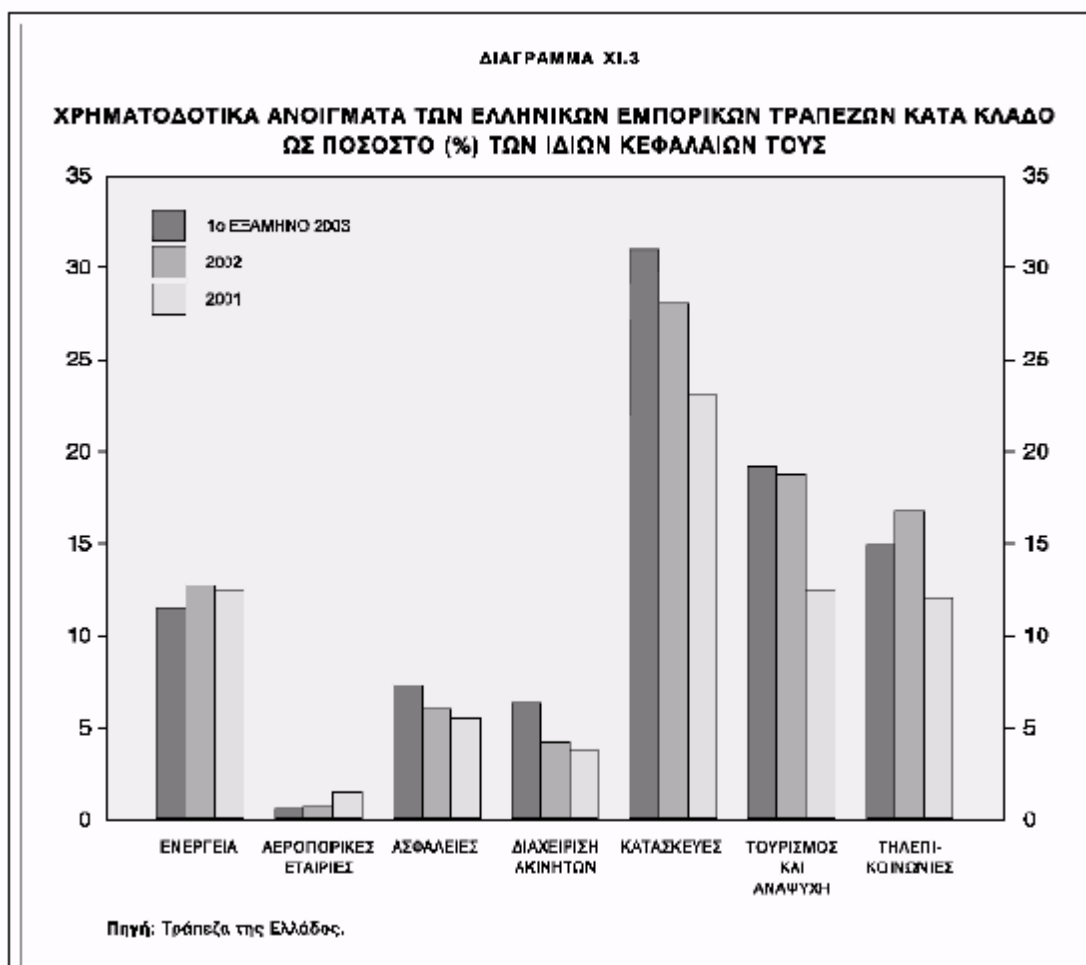
Επιπλέον, με βάση την κατανομή των ποσοστών αυτών, όπως υπολογίστηκαν για κάθε τράπεζα, σημειώθηκε μετακίνηση της συγκέντρωσης από το κλιμάκιο 200%-300% στο κλιμάκιο 300%-500%, χωρίς όμως καμία τράπεζα να υπερβαίνει το όριο (800%). Η μετακίνηση αυτή σηματοδοτεί την ανάγκη να ενσωματώνεται ο παράγοντας "συγκέντρωση κίνδυνου" στο σύστημα διαχείρισης κινδύνων των τραπεζών σε μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι μέχρι σήμερα.

5.4.2. Μεγάλα χρηματοδοτικά ανοίγματα προς κλάδους της οικονομίας

Παρόλο που γενικά δεν έχουν τεθεί ανώτατα επιτρεπτά όρια χρηματοδοτικών ανοιγμάτων προς κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, η συνεκτίμηση του παράγοντα της κλαδικής συγκέντρωσης και ιδίως της συσχέτισης μεταξύ κλαδικών ανοιγμάτων θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων των τραπεζών.

Από τα υποβληθέντα στοιχεία της 30.6.2003 για τις πιστοδοτήσεις άνω των 4 εκατ. ευρώ (από το έτος 2004 το όριο αυτό έχει μειωθεί στο 1,5 εκατ. ευρώ για να περιλαμβάνει ευρύτερο σύνολο επιχειρήσεων) δεν παρατηρήθηκαν σημαντικά ανοίγματα των ελληνικών τραπεζών προς ευαίσθητους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας (Διάγραμμα XI.3). Εξαίρεση αποτελεί ο κατασκευαστικός κλάδος, προς τον οποίο, λόγω της αυξημένης κατασκευαστικής δραστηριότητας (έργα υποδομής, Ολυμπιακά έργα), το συνολικό άνοιγμα ανήλθε στο 31% των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων των τραπεζών, από 28% το 2002 και 23% το 2001.

Παρόλο που η συνολική αύξηση των ανοιγμάτων προς το συγκεκριμένο κλάδο είναι περιορισμένη, σημαντικό άνοιγμα προς τον κλάδο αυτό παρουσιάζουν ορισμένες τράπεζες για τις οποίες ισχύουν οι προαναφερθείσες παρατηρήσεις για τη συγκέντρωση κίνδυνων.



Μετά τις τρομοκρατικές ενέργειες του 2001, η σχέση των τραπεζών με τις ασφαλιστικές εταιρίες, κυρίως στο πλαίσιο τραπεζοασφαλιστικών ομίλων, απέκτησε ιδιαίτερο εποπτικό ενδιαφέρον, καθώς οι συνθήκες αβεβαιότητας που επικράτησαν στις αγορές κεφαλαίων διεθνώς επηρέασαν τόσο τις τράπεζες όσο και τις ασφαλιστικές εταιρίες.

Αυτό συνέβη παρότι, ιστορικά, οι τραπεζοασφαλιστικοί όμιλοι, λόγω της αυξημένης διασποράς κίνδυνου, επιτύγχαναν μικρότερη μεταβλητότητα εισοδήματος σε σχέση με τους αποκλειστικά τραπεζικούς ή ασφαλιστικούς ομίλους. Πρόσθετο λόγο ενδιαφέροντος αποτελεί η πιθανή επίπτωση της αυξημένης χρήσης των μηχανισμών μεταφοράς πιστωτικού κίνδυνου, καθώς παρατηρείται τάση μεταφοράς του πιστωτικού κίνδυνου από τις τοπικές τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρίες σε διεθνείς τραπεζοασφαλιστικούς ομίλους.

Στην Ελλάδα, οι πέντε μεγαλύτεροι τραπεζοασφαλιστικοί όμιλοι κατέχουν (τέλος 2002) το 67,4% και το 34,5% του ενεργητικού του τραπεζικού και ασφαλιστικού κλάδου αντίστοιχα, σε αντίθεση με τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, όπου οι αντίστοιχοι όμιλοι κατέχουν την πλειοψηφία του ενεργητικού τόσο στην τραπεζική όσο και στην ασφαλιστική αγορά. Τα χρηματοδοτικά ανοίγματα, κυρίως συμμετοχές, των ελληνικών τραπεζών προς τον ασφαλιστικό κλάδο ανήλθαν, κατά μέσον όρο, στο 2,44% των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων τους για το 2002, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά για τη ζώνη του ευρώ και τις υπό ένταξη χώρες ήταν 5,26% και 2,26%.

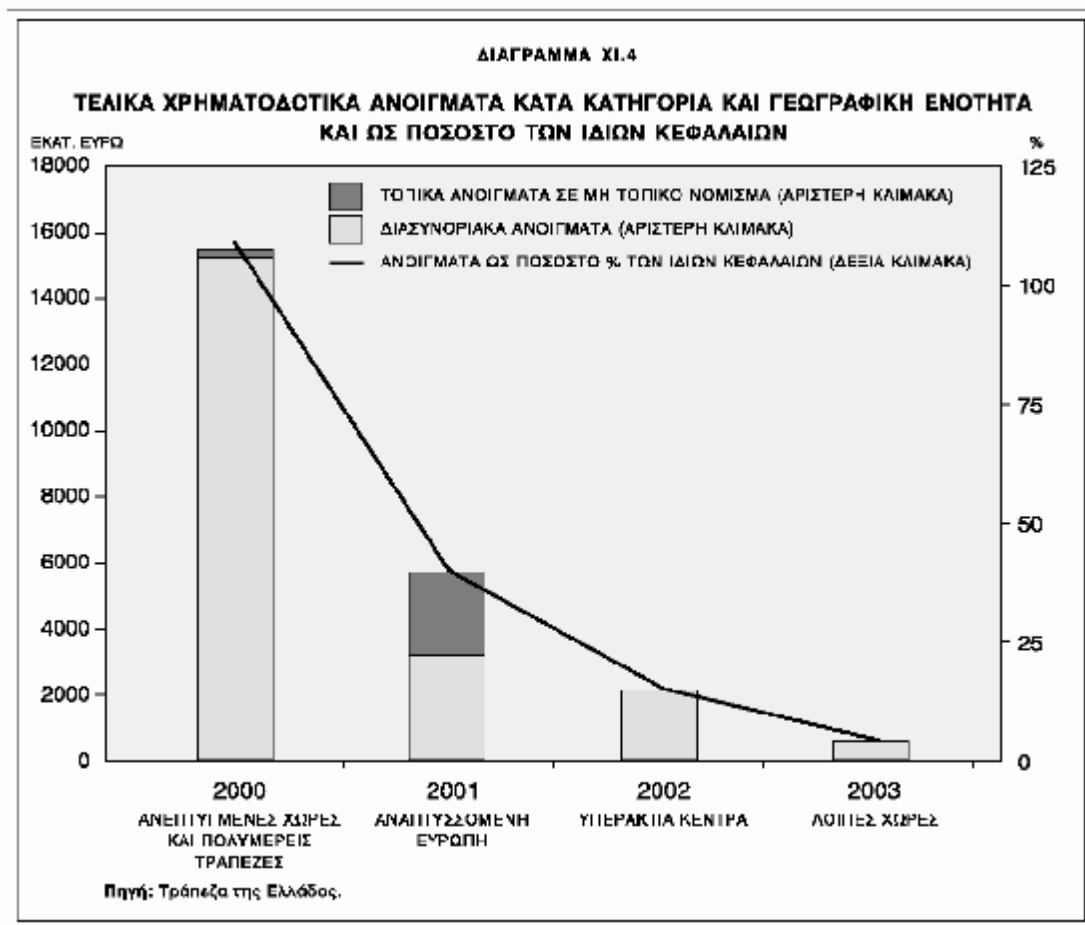
Τα χρηματοδοτικά ανοίγματα όμως των τριών μεγαλύτερων τραπεζών προς τον ασφαλιστικό κλάδο ανέρχονται στο 20,2% των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων τους, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά για τη ζώνη του ευρώ και τις υπό ένταξη χώρες φθάνουν το 31,1% και 45,2%. Από τα στοιχεία αυτά προκύπτει ότι ο πιστωτικός κίνδυνος των ελληνικών τραπεζών έναντι του κλάδου αυτού βρίσκεται, κατά μέσον όρο, σε χαμηλότερα επίπεδα από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μια από τις κυρίες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο ασφαλιστικός κλάδος είναι οι χαμηλές αποδόσεις των κρατικών ομολόγων σε συνδυασμό με τη διακράτηση, από κάποιους επενδυτές, προϊόντων με εγγυημένη απόδοση, κάτι που θα μπορούσε να ωθήσει τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις στην ανάληψη αυξημένου κίνδυνου.

Το ενδεχόμενο αυτό, παράλληλα με την αυξανόμενη τάση παροχής τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων υπό διάφορες μορφές, καθιστά αναγκαία τη στενή συνεργασία και την ενίσχυση των μηχανισμών ανταλλαγής πληροφοριών καθώς και το συντονισμό μεταξύ των αρμόδιων εποπτικών αρχών σε όλα τα επίπεδα.

5.4.3 Χρηματοδοτικά ανοίγματα προς κατοίκους εξωτερικού

Η σημαντική επέκταση της δραστηριότητας των ελληνικών τραπεζών προς το εξωτερικό, ιδίως προς τις χώρες της Βαλκανικής, συνεπάγεται ενδεχόμενη αύξηση του κίνδυνου χώρας, ο οποίος όμως παραμένει μικρός σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες. Σε αντίθεση με τα στοιχεία μέχρι το έτος 2002, που περιλάμβαναν μόνο τις συμμετοχές και τις διασυνοριακές χρηματοδοτήσεις, στο πλαίσιο της ΠΔ/ΤΕ2520/10.2.2003 τα στοιχεία για τα χρηματοδοτικά ανοίγματα σε ενοποιημένη βάση έναντι μιας χώρας περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Τα διασυνοριακά ανοίγματα, δηλαδή τα ανοίγματα του πιστωτικού ιδρύματος ως κατοίκου Ελλάδος προς κατοίκους ξένων χωρών, καθώς και τα ανοίγματα προς τις συγκεκριμένες χώρες των εκτός Ελλάδος και εκτός των συγκεκριμένων χωρών μονάδων του ιδρύματος.



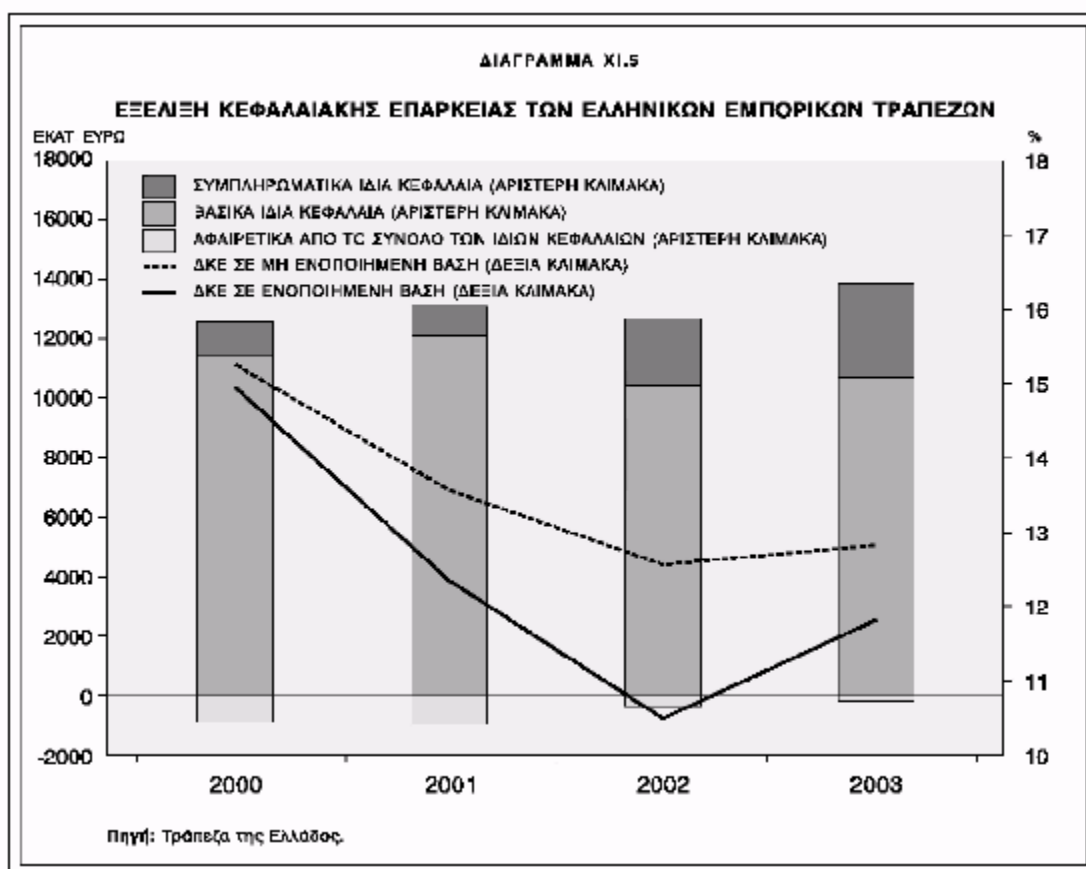
2. Τα τοπικά ανοίγματα σε μη τοπικό νόμισμα, δηλαδή τα ανοίγματα σε μη τοπικό νόμισμα των μονάδων των πιστωτικών ιδρυμάτων που είναι εγκατεστημένες σε μια χώρα προς κατοίκους της χώρας αυτής. Επίσης, συμφωνά με την ίδια ΠΔ/ΤΕ, ανοίγματα χώρας θεωρούνται οι απαιτήσεις των τοπικών μονάδων της τράπεζας σε τοπικό νόμισμα, εφόσον αυτές δεν καλύπτονται από υποχρεώσεις σε τοπικό νόμισμα. Στα ανοίγματα αυτά ενυπάρχει ο κίνδυνος από την αδυναμία ή την απροθυμία της κυβέρνησης της χώρας του αντισυμβαλλομένου να εκπληρώσει τις άμεσες και έμμεσες οικονομικές της υποχρεώσεις στο εξωτερικό (sovereign risk) και ο κίνδυνος να μη δύναται ο αντισυμβαλλόμενος -κάτοικος εξωτερικού να προμηθευθεί το αναγκαίο για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του συνάλλαγμα (country transfer risk).

Η αύξηση των ανοιγμάτων αντανάκλα τη διεθνοποίηση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, ιδίως την επέκταση στα Βαλκάνια, και αντιμετωπίζεται στο πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνων και σχηματισμού προβλέψεων από τα ίδια τα πιστωτικά ιδρύματα. Η Τράπεζα της Ελλάδος αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην εξειδικευμένη και ακριβή μέτρηση των κινδύνων αυτών και τη διενέργεια επαρκών προβλέψεων.

6. ΚΕΦΑΛΙΑΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ

Ο Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας (ΔΚΕ) του συνόλου των εμπορικών τραπεζών σε μη ενοποιημένη βάση αυξήθηκε σε 12,84% το 2003 από 12,6% το 2002, ως αποτέλεσμα της αύξησης των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων κατά 10,9% έναντι του 2002, η οποία υπερέκαλυψε την αντίστοιχη αύξηση (κατά 8,5%) του σταθμισμένου κατά κίνδυνο ενεργητικού (Διάγραμμα ΧΙ.5). Υπολογιζόμενος μόνο με τα βασικά ίδια κεφάλαια (Tier I), ο ΔΚΕ διατηρείται σε σχετικά υψηλό επίπεδο, της τάξεως του 10,04% σε σύγκριση με 10,6% το 2002 (έναντι 8,3% στην ΕΕ το 2002).

Ειδικότερα σχετικά με την εξέλιξη των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων το 2003, ορισμένες τράπεζες εφάρμοσαν το Διεθνές Λογιστικό Πρότυπο 16 και αναπροσάρμοσαν την αξία των ακινήτων τους στην εύλογη αξία τους. Η υπεραξία που προέκυψε, η οποία σε κάποιες περιπτώσεις συμψηφίστηκε μερικώς με τις διαφορές αποτίμησης του επενδυτικού και εμπορικού χαρτοφυλακίου των τραπεζών, ενίσχυσε σημαντικά τα ίδια κεφάλαια. Επιπλέον θετικά, σε μικρότερο όμως βαθμό, επέδρασε η αύξηση των δανείων μειωμένης εξασφάλισης, η αποθεματοποίηση κερδών και η πώληση ακινήτων με τη μέθοδο της "πώλησης και επαναμίσθωσης".



Από την άλλη πλευρά, οι χρεωστικές διαφορές συγχώνευσης που προέκυψαν σε κάποιες τράπεζες, όπως και σε ορισμένες περιπτώσεις οι ζημίες από τις αποτιμήσεις, επέδρασαν μειωτικά στο σύνολο των αποθεματικών.

Αναλυτικά, το 2003 το σύνολο των στοιχείων που αποτελούν τα βασικά ίδια κεφάλαια (Tier I) αυξήθηκε κατά 2,94% σε σχέση με το 2002, ενώ αρκετά μεγαλύτερη ήταν η άνοδος που παρατηρήθηκε στα συμπληρωματικά ίδια κεφάλαια (Tier II), τα οποία ενισχύθηκαν κατά 39,5%. Η εξέλιξη αυτή συνετέλεσε στην πτώση του ποσοστού των βασικών ιδίων κεφαλαίων (Tier I) επί του συνόλου των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων στο 78%, από 84% το 2002.

Παρ' όλα αυτά, τα βασικά ίδια κεφάλαια συνεχίζουν να αποτελούν σημαντικό μερίδιο του συνόλου των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων, με ποσοστό που υπερβαίνει τον αντίστοιχο μέσο όρο της ΕΕ (68% για το 2002), αντανακλώντας την ποιοτική τους σύνθεση.

Το σταθμισμένο κατά κίνδυνο σύνολο των στοιχείων ενεργητικού και των εκτός ισολογισμού στοιχείων, σε μη ενοποιημένη βάση, συμπεριλαμβανομένου του πλασματικού ενεργητικού¹ που αντιστοιχεί στις κεφαλαιακές απαιτήσεις για την κάλυψη των κινδύνων αγοράς, ανήλθε το 2003 σε 107 δισεκ. ευρώ ή στο 58% του συνολικού ενεργητικού, από 56% το 2002 (έναντι 47% στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2002).

Ειδικά το σταθμισμένο για τον πιστωτικό κίνδυνο σύνολο του ενεργητικού και των εκτός ισολογισμού στοιχείων ενισχύθηκε κατά 11,19% στο τέλος του 2003 έναντι του 2002, υποδηλώνοντας την αύξηση του πιστωτικού κινδύνου. Αντίθετα, το σύνολο του πλασματικού ενεργητικού υποχώρησε κατά 18,65% το 2003, εξαιτίας της μείωσης των θέσεων των τραπεζών σε ομόλογα και μετοχές, αλλά και της υιοθέτησης, στην περίπτωση μιας μεγάλης τράπεζας, εσωτερικού υποδείγματος για τον υπολογισμό του κινδύνου αγοράς αντί της τυποποιημένης μεθόδου.

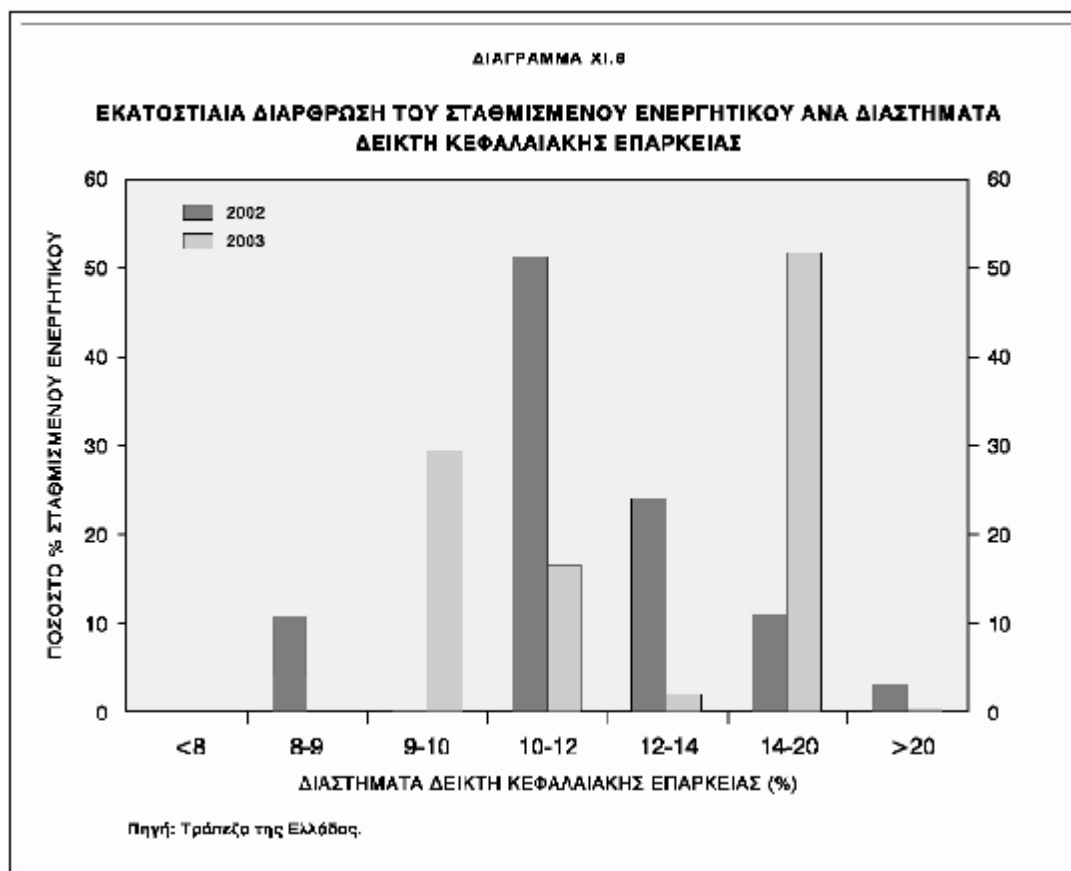
Παράλληλα, η αύξηση των συντελεστών των ελάχιστων απαιτούμενων προβλέψεων, σύμφωνα με την ΠΔ/ΤΕ 2513/2003, είχε αρνητική επίδραση στον ΔΚΕ κατά 0,6 της εκατοστιαίας μονάδας το 2003, έναντι 0,22 της εκατοστιαίας μονάδας το 2002.

Παρόλο που ο ΔΚΕ για καμία τράπεζα δεν υπολείπεται του σχετικά ικανοποιητικού επιπέδου του 9% (έναντι ελάχιστου ορίου 8%), το μερίδιο του σταθμισμένου ενεργητικού των τραπεζών με ΔΚΕ (σε μη ενοποιημένη βάση) μικρότερο του 10% αυξήθηκε στο 29% το 2003 από 10,8% το 2002 (Διάγραμμα XI.6). Η εξέλιξη αυτή σηματοδοτεί την ανάγκη δημιουργίας επαρκούς περιθωρίου για αντιμετώπιση τυχόν δυσμενών εξελίξεων, ιδίως για τις μικρού και μεσαίου μεγέθους τράπεζες που εμφανίζονται πλέον ευαίσθητες στην πίεση του διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού.

Θετική εξέλιξη εμφανίζει το 2003 και ο ΔΚΕ σε ενοποιημένη βάση, ο οποίος αυξήθηκε στο 11,83%, από 10,50% στο τέλος του 2002, κυρίως λόγω της αύξησης κατά 25,7% των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων, ως αποτέλεσμα της αναπροσαρμογής της αξίας των ακινήτων, της πώλησης σε τρίτους ιδίων μετοχών, των κερδών ορισμένων τραπεζών από την πώληση ακινήτων με τη μέθοδο "πώληση-επαναμίσθωση" και της έκδοσης "υβριδικών" κεφαλαίων.

Η αρνητική επίδραση επί του ενοποιημένου ΔΚΕ από την αύξηση των συντελεστών των ελάχιστων απαιτούμενων προβλέψεων που καθόρισε η Τράπεζα της Ελλάδος ανέρχεται σε 0,61 της εκατοστιαίας μονάδας το 2003, έναντι 0,21 της εκατοστιαίας μονάδας το 2002.

Ο ΔΚΕ των συνεταιριστικών τραπεζών περιορίστηκε στο 23,43% το 2003, από 28,98% στο τέλος του 2002, καθώς το σύνολο του σταθμισμένου ως προς τον κίνδυνο ενεργητικού αυξήθηκε κατά 33%, ενώ αρκετά μικρότερη ήταν η αύξηση των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων (7,5%).



IV. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

I. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων (κυρίως ξένες)

- Υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις
- Νομοθετικές / ρυθμιστικές απαιτήσεις
- Οικονομίες κλίμακας
- Υπόληψη τραπεζών – πιστοί πελάτες

II. Μεγάλη δύναμη πελατών και προμηθευτών

- Ευκολία αλλαγής τραπεζών από τους πελάτες
- Υψηλό κόστος αλλαγής προμηθευτού

III. Εντονη σπειλή από υποκατάστατα

- Ευκολία υποκατάστασης των υπηρεσιών από μη τραπεζικά ιδρύματα
- Εναλλακτικοί τομείς τοποθέτησης αποταμιεύσεων (ακίνητα, ΧΑΑ, άλλες επενδύσεις)

IV. Εντονος ανταγωνισμός

- Υπαρξη σημαντικού αριθμού τραπεζών με κοινά χαρακτηριστικά
- Υψηλά εμπόδια εξόδου (αποζημιώσεις προσωπικού)
- Υψηλό κόστος διαφήμισης, ανταγωνισμός τιμών

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**I. ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ****1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Μετά από περίοδο αβεβαιότητας τους πρώτους μήνες του 2003, η οποία συνδεόταν κυρίως με τις τότε επικείμενες πολεμικές επιχειρήσεις στο Ιράκ, την επιδημία της άτυπης πνευμονίας, καθώς και φόβους για φαινόμενα αποπληθωρισμού, υπήρξε σημαντικά ταχύτερη άνοδος της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας και του εμπορίου το δεύτερο εξάμηνο του έτους. Το παγκόσμιο ΑΕΠ αυξήθηκε κατά 3,9% το 2003, έναντι 3,0% το 2002, ενώ οι προοπτικές για ενίσχυση του ρυθμού ανόδου της οικονομικής δραστηριότητας το 2004 διαγράφονται ευνοϊκές.

Η βελτίωση της πορείας και των προοπτικών της παγκόσμιας οικονομίας μπορεί να αποδοθεί εν μέρει στην υποχώρηση των γεωπολιτικών αβεβαιοτήτων, οι οποίες επί αρκετό διάστημα επηρέαζαν δυσμενώς τις διεθνείς πολιτικές και οικονομικές εξελίξεις, αλλά και στη συμβολή δυο σημαντικών οικονομικών παραγόντων. Πρώτον, με την πάροδο του χρόνου, περιορίστηκε η αρνητική επίδραση που είχε στην εξέλιξη της ιδιωτικής κατανάλωσης και των επιχειρηματικών επενδύσεων η σημαντική πτώση των χρηματιστηριακών αξιών από το Μάρτιο του 2000 μέχρι τον Απρίλιο του 2003.

Η πτώση αυτή είχε μειώσει την αξία των περιουσιακών στοιχείων των νοικοκυριών και είχε επηρεάσει αρνητικά την οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων. Δεύτερον, η εξασθένηση των πληθωριστικών πιέσεων επέτρεψε στις νομισματικές αρχές και στις κυβερνήσεις σε όλες σχεδόν τις μεγάλες χώρες ή οικονομικές περιοχές του κόσμου να προχωρήσουν σταδιακά στη χαλάρωση της κατεύθυνσης της οικονομικής πολιτικής.

Η επιτάχυνση της ανάκαμψης υπήρξε ιδιαίτερα εμφανής στις ΗΠΑ, στην Ιαπωνία, στη Λατινική Αμερική, στις περισσότερες από τις αναδυόμενες οικονομίες της Ασίας, στη Ρωσία και τις χώρες της Κοινοπολιτείας Ανεξάρτητων Κρατών, ενώ ικανοποιητικές υπήρξαν επίσης οι οικονομικές επιδόσεις των εντασσόμενων στην ΕΕ χωρών, του Ηνωμένου Βασιλείου και της Αυστραλίας.

Στη ζώνη του ευρώ, η ανάκαμψη της οικονομικής δραστηριότητας υπήρξε αρκετά βραδύτερη από ό,τι αναμενόταν στις αρχές του 2003. Εντούτοις, μετά από σχεδόν στασιμότητα το πρώτο εξάμηνο του έτους, το πραγματικό ΑΕΠ της ζώνης αυξήθηκε (σε σύγκριση με το αμέσως προηγούμενο τρίμηνο) κατά 0,4% και 0,3% αντίστοιχα το τρίτο και το τέταρτο τρίμηνο του 2003. Η άνοδος του ΑΕΠ το τρίτο τρίμηνο βασίστηκε κυρίως στην αύξηση των εξαγωγών, ενώ το τέταρτο τρίμηνο αξιοσημείωτη ήταν η αντιστροφή της πτωτικής τάσης των επενδύσεων, οι οποίες αυξήθηκαν κατά 0,6% έναντι του προηγούμενου τριμήνου, για πρώτη φορά μετά από σειρά αρνητικών τριμηνιαίων ρυθμών.

Μεταξύ των αναδυόμενων οικονομιών της Ασίας, οι οποίες παράγουν ήδη περισσότερο από το 1/4 του παγκόσμιου ΑΕΠ, εντυπωσιακές υπήρξαν το 2003 οι οικονομικές επιδόσεις των δυο πολυπληθέστερων χωρών του κόσμου, δηλ. της Κίνας και της Ινδίας. Η ισχυρή τους ανάπτυξη (7,4% της Ινδίας και 9,1% της Κίνας) έχει ευεργετικές συνέπειες για όλο τον υπόλοιπο κόσμο, ιδιαίτερα για τις γειτονικές τους οικονομίες.

Το γεγονός ότι η ιαπωνική οικονομία ξεπερνά την παρατεταμένη οικονομική κρίση της προηγούμενης δεκαετίας και αναπτύσσεται και πάλι με σχετικά ικανοποιητικούς ρυθμούς οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στην ταχεία αύξηση των εξαγωγών της προς τη γειτονική Κίνα. Από την άλλη πλευρά, επισημαίνονται κίνδυνοι υπερθέρμανσης της οικονομίας της Κίνας και κάποια ανησυχία για την κατάσταση του τραπεζικού της συστήματος.

Τα βασικά επιτόκια των κεντρικών τραπεζών μειώθηκαν κατ' επανάληψη την τελευταία διετία και βρίσκονται από τον περασμένο Ιούνιο σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Παράλληλα, σημειώθηκε εκτεταμένη χαλάρωση της δημοσιονομικής πολιτικής, ιδιαίτερα στις ΗΠΑ. Η χαλάρωση αυτή συνέβαλε βραχυχρόνια στην ενίσχυση της ιδιωτικής και της δημόσιας δαπάνης. Εν τούτοις, κρίνεται απαραίτητη μια αποφασιστική προσπάθεια δημοσιονομικής προσαρμογής με στόχο την εξάλειψη, μεσοπρόθεσμα, των υψηλών δημοσιονομικών ελλειμμάτων, δεδομένου ότι η συσσώρευση τους συνεπάγεται σοβαρούς κινδύνους για τις οικονομίες με υψηλά ελλείμματα, καθώς και για την παγκόσμια οικονομία.

Τα μακροπρόθεσμα επιτόκια, αφού τον Ιούνιο έφθασαν σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα, άρχισαν στη συνέχεια να αυξάνονται, σε συνδυασμό με την παγίωση θετικών προσδοκιών για την παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη. Σε μέσα ετήσια επίπεδα όμως, τα μακροπρόθεσμα επιτόκια σε ευρώ, δολάρια και γιεν ήταν το 2003 χαμηλότερα από ό,τι το 2002. Στις αγορές συναλλάγματος, οι τάσεις οι οποίες είχαν διαμορφωθεί στη διάρκεια του 2003 όσον αφορά τις κινήσεις των κυριότερων νομισμάτων συνεχίστηκαν τους πρώτους μήνες του τρέχοντος έτους.

Έτσι, το δολάριο υποχώρησε περαιτέρω έναντι του ευρώ, της λίρας Αγγλίας και του ιαπωνικού γιεν, καθώς και έναντι άλλων νομισμάτων, όπως π.χ. του δολαρίου Αυστραλίας. Οι μεγάλες αυτές μεταβολές των συναλλαγματικών ισοτιμιών, καθώς και η έλλειψη ευελιξίας στις ισοτιμίες ορισμένων νομισμάτων τα οποία έχουν συνδεθεί με το δολάριο, έχουν προκαλέσει έντονες ανησυχίες και βρέθηκαν στο επίκεντρο συζητήσεων σε διεθνές επίπεδο.

Οι τιμές του πετρελαίου στην παγκόσμια αγορά, μετά από προσωρινή υποχώρηση το δεύτερο τρίμηνο του 2003, αυξήθηκαν και πάλι το δεύτερο εξάμηνο του έτους και διατηρήθηκαν σε επίπεδα υψηλότερα από 30 δολ. το βαρέλι τους πρώτους μήνες του τρέχοντος έτους. Το 2003, η μέση διεθνής τιμή του πετρελαίου, σε δολάρια ΗΠΑ υπολογίζεται ότι αυξήθηκε κατά 14% περίπου, ενώ υποχώρησε σχεδόν κατά 5% εάν εκφραστεί σε ευρώ.

Οι διεθνείς τιμές των βασικών εμπορευμάτων εκτός των καυσίμων διατηρήθηκαν σε χαμηλά επίπεδα το πρώτο εξάμηνο του 2003 (Διάγραμμα Χ.1), αλλά αυξήθηκαν αισθητά στη συνέχεια (ιδίως οι τιμές των μετάλλων), συμβαδίζοντας με την ανάκαμψη της παγκόσμιας οικονομίας.

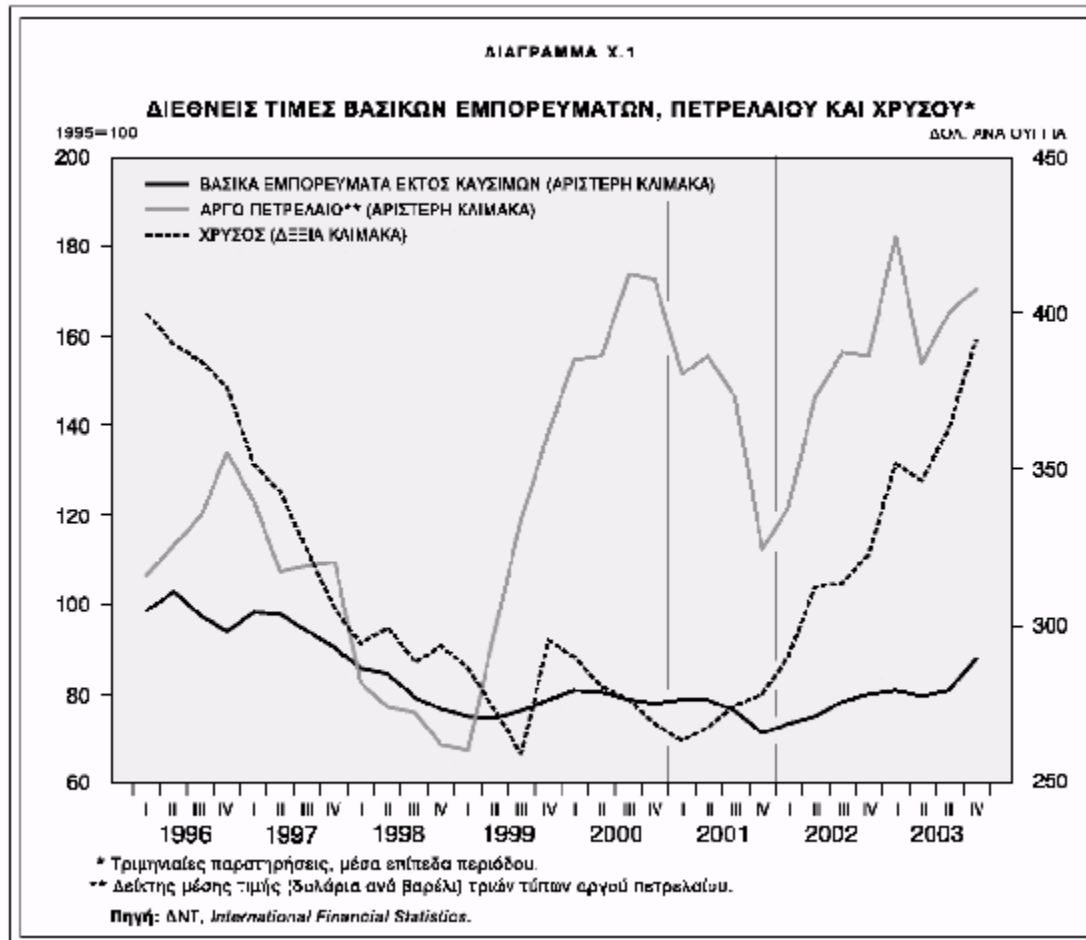
Η βελτίωση του οικονομικού περιβάλλοντος ενισχύει την εκτίμηση ότι οι προοπτικές της παγκόσμιας οικονομίας για το 2004 είναι ευνοϊκές. Είναι ενθαρρυντικό ότι η βάση της οικονομικής ανόδου διευρύνθηκε, καθώς μετέχουν σ' αυτήν όλες οι οικονομικές περιοχές και οι κυριότερες χώρες. Ο όγκος του παγκόσμιου εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών, ο οποίος αυξήθηκε κατά 4,5% το 2003, έναντι 3,1% το 2002, προβλέπεται να αυξηθεί κατά 6,8% το 2004. Το ΔΝΤ προβλέπει τώρα ότι το παγκόσμιο ΑΕΠ θα αυξηθεί κατά 4,6% το 2004 και ότι ο ρυθμός ανόδου του θα διατηρηθεί στο επίπεδο αυτό και το 2005 (4,4%).

Για τη ζώνη του ευρώ, το ΔΝΤ και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προβλέπουν ότι το ΑΕΠ θα αυξηθεί κατά 1,7% το τρέχον έτος και κατά 2,3% το 2005, δηλαδή πλησίον του δυνητικού ρυθμού μεγέθυνσης. Οι πρόσφατοι δείκτες είναι, γενικά, συνεπείς με την πρόβλεψη ότι θα συνεχιστεί και θα ενισχυθεί περαιτέρω η οικονομική ανάκαμψη.

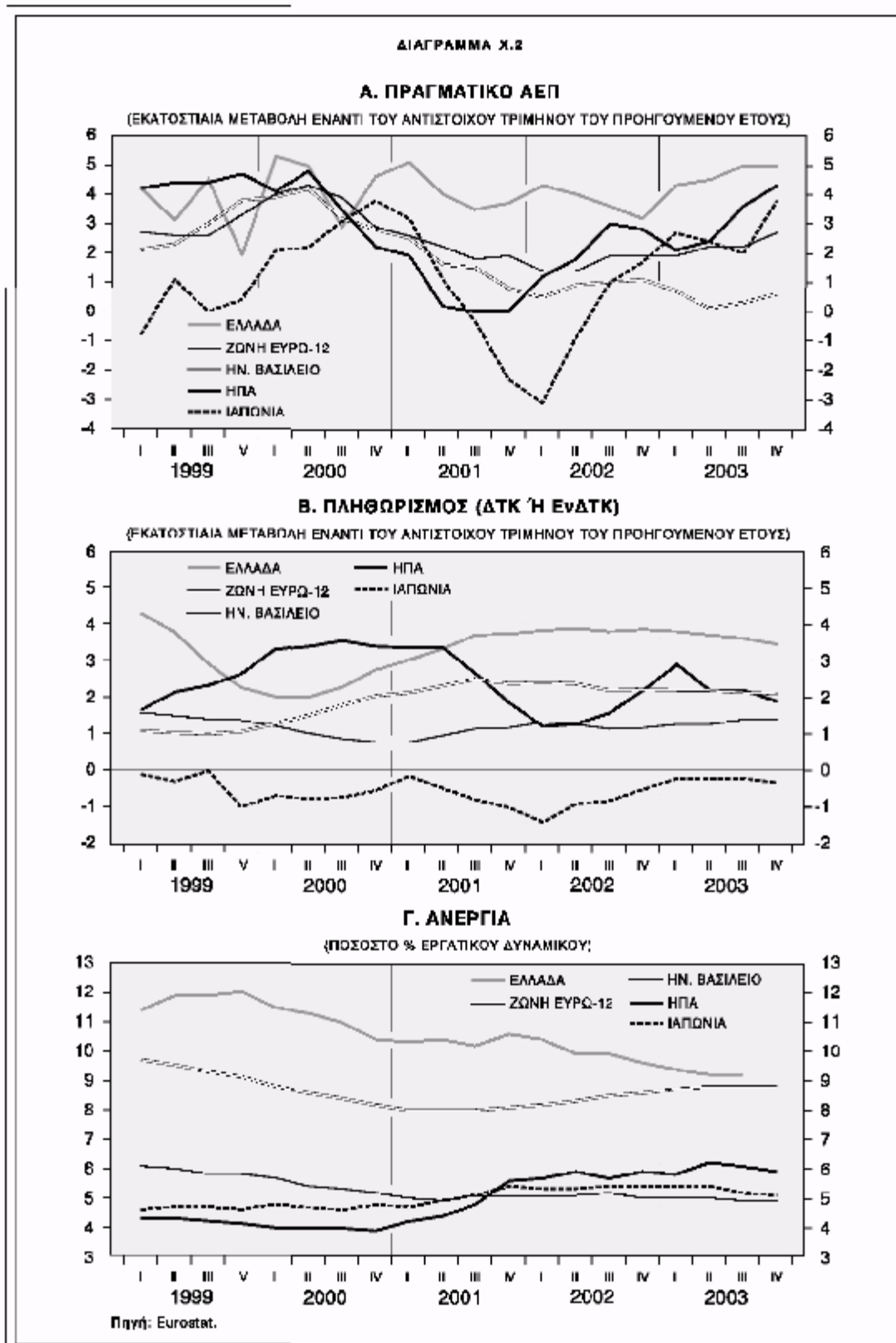
Παρά την αναμενόμενη επιτάχυνση του ρυθμού αύξησης της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας, ο πληθωρισμός στις προηγμένες οικονομίες προβλέπεται ότι θα παραμείνει σε χαμηλά επίπεδα το 2004. Αναμένεται μάλιστα ελαφρά υποχώρηση του μέσου ρυθμού ανόδου του γενικού επιπέδου των τιμών, καθώς είναι πιθανό ότι η εν μέρει κυκλική αύξηση της παραγωγικότητας θα διευκολύνει τη συγκράτηση της ανόδου του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος.

Εξάλλου, το γεγονός ότι δεν έχουν εξαντληθεί τα περιθώρια αξιοποίησης του παραγωγικού δυναμικού των εν λόγω οικονομιών θα εξακολουθήσει να ασκεί ανασταλτική επίδραση στην άνοδο των τιμών. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι οι ανησιύες για το ενδεχόμενο εισόδου της παγκόσμιας οικονομίας σε κύκλο αποπληθωρισμού έχουν σαφώς υποχωρήσει.

Στη ζώνη του ευρώ, ο πληθωρισμός προβλέπεται να μειωθεί και να διαμορφωθεί κατά μέσον όρο σε επίπεδο χαμηλότερο του 2%, δηλαδή σε επίπεδο που, σύμφωνα με τον ορισμό της ΕΚΤ, αντιστοιχεί σε ουσιαστική σταθερότητα των τιμών. Στις αναπτυσσόμενες και αναδυόμενες οικονομίες ο μέσος ρυθμός πληθωρισμού παραμένει σχετικά υψηλός, προβλέπεται πάντως να υποχωρήσει σε επίπεδο κάτω του 6% το 2004.



Για την παγκόσμια οικονομία, πηγή ανησυχίας εξακολουθούν να αποτελούν οι μεγάλες ανισοροπίες στο ισοζύγιο πληρωμών μεγάλων οικονομιών ή οικονομικών περιοχών, ιδιαίτερα το μεγάλο και διευρυνόμενο έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών των ΗΠΑ, καθώς και το υψηλό δημοσιονομικό έλλειμμα, επειδή θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε απότομες και υπερβολικές αναπροσαρμογές των συναλλαγματικών ισοτιμιών, σε αυξημένη αστάθεια στις διεθνείς αγορές χρήματος ή ακόμη και σε ενίσχυση του προστατευτισμού.



Η ανησυχία αυτή έχει τελευταία μετριαστεί, εν μέρει επειδή η σημαντική μέχρι τώρα πτώση του δολαρίου, η οποία θα συμβάλει εν καιρώ στον περιορισμό του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών των ΗΠΑ, έχει πραγματοποιηθεί σχετικά ομαλά, χωρίς μεγάλες αναταραχές στις αγορές. Επιπλέον, η επιτάχυνση της παγκόσμιας οικονομικής ανάκαμψης αντισταθμίζει προς το παρόν τις τυχόν αρνητικές επιπτώσεις μιας υπερβολικής μεταβολής των συναλλαγματικών ισοτιμιών.

Ωστόσο, το πρόβλημα παραμένει και θα χρειαστεί να αντιμετωπιστεί μεσοπρόθεσμα με ουσιαστικές προσαρμογές της οικονομικής πολιτικής, τόσο στις χώρες ή τις οικονομικές περιοχές που εμφανίζουν ελλείμματα στις εξωτερικές τους συναλλαγές όσο και σ' αυτές που έχουν μεγάλα πλεονάσματα.

2. ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗ ΖΩΝΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩ

Η παγκόσμια οικονομική συγκυρία βελτιώθηκε σημαντικά στη διάρκεια του 2003, όπως προκύπτει από την αισθητή επιτάχυνση της παραγωγικής δραστηριότητας σε όλες σχεδόν τις χώρες της υφηλίου, την ταχύτερη άνοδο των διεθνών εμπορικών συναλλαγών, την υποχώρηση της αστάθειας και της αβεβαιότητας στις χώρες που είχαν πληγεί από οικονομικές κρίσεις τα προηγούμενα έτη και την εντυπωσιακή αύξηση της διεθνούς κίνησης κεφαλαίων προς τις αναδύμενες οικονομίες της Ασίας, της Ευρώπης και της Λατινικής Αμερικής.

Οι πληθωριστικές πιέσεις παρέμειναν γενικά ασθενείς, παρά τις κατά διαστήματα εξάρσεις της τιμής του αργού πετρελαίου και την ανάκαμψη των τιμών άλλων πρώτων υλών. Λιγότερο θετικές ήταν όμως οι δημοσιονομικές εξελίξεις, ιδίως στις ΗΠΑ και τις μεγαλύτερες οικονομίες της Ευρώπης, στις οποίες παρατηρήθηκε ανησυχητική αύξηση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων. Παράλληλα, το μεγάλο έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών των ΗΠΑ επιδεινώθηκε περαιτέρω, γεγονός που συνέβαλε στην τάση προς υποτίμηση του αμερικανικού δολαρίου, ιδιαίτερα έναντι του ευρώ.

Συγκεκριμένα, συμφωνά με πρόσφατες εκτιμήσεις του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, το παγκόσμιο ΑΕΠ αυξήθηκε το 2003 κατά 3,9%, δηλαδή με ρυθμό σημαντικά υψηλότερο αυτού της προηγούμενης διετίας (2002: 3%, 2001: 2,4%). Ο πληθωρισμός διαμορφώθηκε κατά μέσον όρο περίπου στα ίδια επίπεδα όπως το 2002, τόσο στις προηγούμενες οικονομίες (1,8%) όσο και στις αναπτυσσόμενες και αναδύμενες οικονομίες (6,1%).

Τέλος, ο ρυθμός αύξησης του όγκου του παγκόσμιου εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών επιταχύνθηκε στο 4,5% το 2003 (από 3,1% το 2002), ενώ η καθαρή εισροή ιδιωτικών κεφαλαίων στις αναδύμενες και αναπτυσσόμενες οικονομίες έφθασε τα 170 δισεκ. δολ. ΗΠΑ, εμφανίζοντας αύξηση μεγαλύτερη του 70%.

Η επιτάχυνση της ανάκαμψης έγινε ιδιαίτερα αισθητή το δεύτερο εξάμηνο του 2003 και μπορεί να αποδοθεί εν μέρει στην υποχώρηση των γεωπολιτικών εντάσεων, οι οποίες επί αρκετό χρονικό διάστημα επηρέαζαν δυσμενώς τις διεθνείς πολιτικές και οικονομικές εξελίξεις. Ωστόσο, ακόμη μεγαλύτερο ρόλο έπαιξαν δυο άλλοι παράγοντες:

Πρώτον, η μεγάλη πτώση των χρηματιστηριακών αξιών από το Μάρτιο του 2000 μέχρι τον Απρίλιο του 2003, η οποία είχε ανάλογες αρνητικές συνέπειες για την περιουσιακή κατάσταση των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων, το 2003 σταμάτησε να επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την εξέλιξη της ιδιωτικής κατανάλωσης και των ιδιωτικών επενδύσεων. Από τον Απρίλιο του 2003 και μετά, οι τιμές των μετοχών στα κυριότερα χρηματιστήρια του κόσμου παρουσίασαν και πάλι έντονη ανοδική τάση, η οποία συνέβαλε στη σταδιακή βελτίωση του επενδυτικού κλίματος και της εμπιστοσύνης των καταναλωτών.

Δεύτερον, η υποχώρηση των πληθωριστικών πιέσεων επέτρεψε στις νομισματικές αρχές και στις κυβερνήσεις σε όλες σχεδόν τις μεγάλες χώρες ή οικονομικές περιοχές του κόσμου να προχωρήσουν σταδιακά σε χαλάρωση της οικονομικής πολιτικής. Οι κεντρικές τράπεζες μείωσαν κατ' επανάληψη την τελευταία διετία τα βασικά τους επιτόκια (τα οποία από τον περασμένο Ιούνιο βρίσκονται σε εξαιρετικώς χαμηλά επίπεδα), υποβοηθώντας με τον τρόπο αυτό την υγιή ανάκαμψη της οικονομικής δραστηριότητας, χωρίς να παρεκκλίνουν από τον πρωταρχικό τους σκοπό, που είναι η διατήρηση της σταθερότητας των τιμών.

Παράλληλα, σημειώθηκε εκτεταμένη χαλάρωση της δημοσιονομικής πολιτικής. Η χαλάρωση αυτή συνέβαλε επίσης, βραχυχρόνια, στην ενίσχυση της ιδιωτικής και της δημόσιας δαπάνης, αν και σε αρκετές περιπτώσεις ξεπέρασε τα όρια της συνετής δημοσιονομικής διαχείρισης και συνεπώς εγκυμονεί κίνδυνους για το μέλλον.

Η βελτίωση της οικονομικής συγκυρίας είχε παγκόσμιες διαστάσεις αλλά με αξιόλογες διαφορές από χώρα σε χώρα. Σημαντική επιτάχυνση της ανάκαμψης σημειώθηκε κυρίως στις ΗΠΑ, στην Ιαπωνία, στη Λατινική Αμερική, καθώς και στη Ρωσία και τις λοιπές χώρες της Κοινοπολιτείας Ανεξάρτητων Κρατών. Επίσης, οι ρυθμοί ανάπτυξης παρέμειναν ιδιαίτερα υψηλοί στις περισσότερες από τις αναδυόμενες οικονομίες της Ασίας και ικανοποιητικοί στις χώρες που εντάσσονται στην ΕΕ το Μάιο του τρέχοντος έτους. Στη ζώνη του ευρώ, όμως, η ανάκαμψη ήταν αισθητά βραδύτερη από ό,τι στις άλλες προηγμένες οικονομίες.

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στις αναδυόμενες οικονομίες της Ασίας, οι οποίες παράγουν ήδη περισσότερο από το ένα τέταρτο του παγκόσμιου ΑΕΠ και παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στη μεγέθυνση της παγκόσμιας οικονομίας. Μεταξύ των οικονομιών αυτών, εντυπωσιακές είναι οι οικονομικές επιδόσεις των δυο πολυπληθέστερων χωρών του κόσμου, δηλαδή της Κίνας και της Ινδίας.

Ο εξαιρετικά υψηλός ρυθμός ανάπτυξης στις χώρες αυτές (9,1% και 7,4% αντίστοιχα) συνέβαλε σημαντικά στην εκ νέου ταχεία αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου και στην ανάκαμψη των ναύλων, δηλαδή σε εξελίξεις οι οποίες, μεταξύ άλλων, ευνοούν την ελληνική ναυτιλία. Επιπλέον, η ταχεία ανάπτυξη της Κίνας εξηγεί σε μεγάλο βαθμό τη μεγάλη αύξηση των εξαγωγών των γειτονικών της οικονομιών, ιδιαίτερα την ανάκαμψη των εξαγωγών και της οικονομικής δραστηριότητας στην Ιαπωνία.

Η ανάκαμψη της οικονομικής δραστηριότητας στη ζώνη του ευρώ τελικά ήταν αρκετά βραδύτερη από ό,τι αρχικά αναμενόταν (με αποτέλεσμα η μέση ετήσια αύξηση του ΑΕΠ να περιοριστεί στο 0,4% το 2003) και παραμένει αισθητά βραδύτερη από ό,τι στις περισσότερες άλλες σημαντικές οικονομίες του κόσμου.

Αυτό κυρίως οφείλεται στο γεγονός ότι, παρά την πρόοδο που έχει σημειωθεί όσον αφορά την εφαρμογή του προγράμματος των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων που είχε υιοθετηθεί από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στη Λισσαβόνα, η οικονομία της ζώνης του ευρώ εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από μικρότερη ευκαμψία από ό,τι η οικονομία των ΗΠΑ ή οι αναδυόμενες οικονομίες της Ασίας.

Για το λόγο αυτό, χρειάζεται μακρότερο χρονικό διάστημα για να ξεπεράσει τις αρνητικές οικονομικές συνέπειες εξωγενών διαταραχών, όπως π.χ. της κατάρρευσης των χρηματιστηριακών αξιών ή της έντασης των γεωπολιτικών αβεβαιοτήτων που ήδη αναφέρθηκαν.

Οι προοπτικές της παγκόσμιας οικονομίας για το 2004 είναι ευνοϊκές. Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο προβλέπει ότι ο ρυθμός ανόδου του παγκόσμιου ΑΕΠ θα φθάσει γύρω στο 4,5%, με προοπτική να παραμείνει υψηλός και το 2005. Εξάλλου, ο ρυθμός ανόδου του όγκου του παγκόσμιου εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών προβλέπεται ότι θα επιταχυνθεί και θα πλησιάσει το 7% το 2004. Παρά την επιτάχυνση της ανάκαμψης, ο πληθωρισμός στις προηγμένες οικονομίες προβλέπεται ότι θα παραμείνει ουσιαστικά αμετάβλητος (1,7% κατά μέσον όρο) το 2004, ενώ στις αναπτυσσόμενες και αναδυόμενες οικονομίες αναμένεται να υποχωρήσει ελαφρά (σε επίπεδο κάτω του 6%).

Σε αντίθεση με ό,τι συνέβαινε κατά την προηγούμενη τριετία, οι κίνδυνοι για εξελίξεις δυσμενέστερες από τις προβλεπόμενες έχουν κατά γενική εκτίμηση υποχωρήσει αρκετά. Ωστόσο, ορισμένοι κίνδυνοι δεν έχουν εξαλειφθεί τελείως. Για την παγκόσμια οικονομία, το μεγάλο και διευρυνόμενο έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών των ΗΠΑ εξακολουθεί να αποτελεί πηγή ανησυχίας, επειδή θα μπορούσε να οδηγήσει σε απότομες αναπροσαρμογές των συναλλαγματικών ισοτιμιών, έξαρση του πληθωρισμού και αύξηση των επιτοκίων στις διεθνείς αγορές χρήματος.

Η ανησυχία αυτή έχει όμως μετριαστεί, καθώς η σημαντική μέχρι τώρα πτώση του δολαρίου, η οποία θα συμβάλει με χρονική υστέρηση στον περιορισμό του ελλείμματος του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών των ΗΠΑ, έχει πραγματοποιηθεί χωρίς μεγάλες αναταραχές στις αγορές. Πάντως το πρόβλημα παραμένει και θα χρειαστεί να αντιμετωπιστεί μεσοπρόθεσμα με ουσιαστικές προσαρμογές της οικονομικής πολιτικής, τόσο στις χώρες που εμφανίζουν ελλείμματα στις εξωτερικές τους συναλλαγές όσο και σε αυτές που έχουν πλεονάσματα.

Για τη ζώνη του ευρώ, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προβλέπουν ότι το ΑΕΠ θα αυξηθεί κατά 1,7% το τρέχον έτος και κατά 2,3% το 2005, πλησιάζοντας έτσι το δυνητικό ρυθμό μεγέθυνσης του. Ο πληθωρισμός αναμένεται να υποχωρήσει και να διαμορφωθεί κατά μέσον όρο σε επίπεδο λίγο χαμηλότερο του 2%, το οποίο, συμφωνά με τον ορισμό της ΕΚΤ, υποδηλώνει σταθερότητα των τιμών.

Ειδικότερα, η ευνοϊκή επίδραση της ισχυρής ανάκαμψης της παγκόσμιας οικονομίας εκτιμάται ότι υπεραντισταθμίζει την υποχώρηση της ανταγωνιστικότητας ως προς τις τιμές λόγω της ανατίμησης του ευρώ κατά το πρόσφατο παρελθόν και, επομένως, οδηγεί σε ανάκαμψη των εξαγωγών της ζώνης του ευρώ προς τον υπόλοιπο κόσμο, οι οποίες προβλέπεται να αυξηθούν το 2004 κατά 5% περίπου.

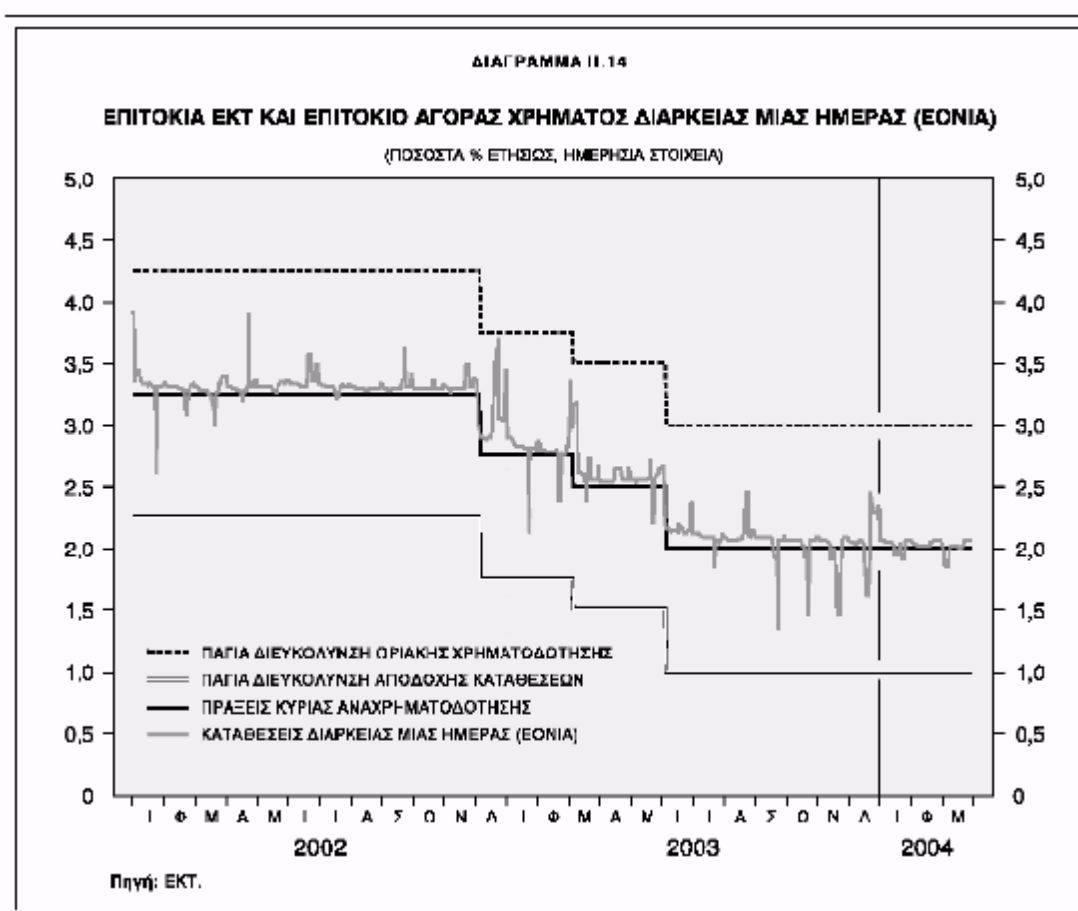
Ταυτόχρονα, παρά τις αρνητικές συνέπειες των διαρθρωτικών αδυναμιών που προαναφέρθηκαν, παρατηρήθηκε το τελευταίο τρίμηνο του 2003 μικρή ανάκαμψη των επενδύσεων. Παραμένουν όμως σε χαμηλό επίπεδο οι δείκτες εμπιστοσύνης των καταναλωτών. Όπως εκτιμά η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, οι συνθήκες χρηματοδότησης, η βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων και οι έμμεσες θετικές επιδράσεις της αύξησης της παγκόσμιας ζήτησης ευνοούν την άνοδο των επενδύσεων, ενώ η αύξηση του πραγματικού διαθέσιμου εισοδήματος, σε συνδυασμό με τις άνετες συνθήκες χρηματοδότησης, δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για την άνοδο της ιδιωτικής κατανάλωσης.

Όσον αφορά την Ευρωπαϊκή Ένωση γενικότερα, η διεύρυνση της από το Μάιο του τρέχοντος έτους αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία αλλά και πρόκληση όσον αφορά τη λήψη των κοινοτικών αποφάσεων και την αρμονική ενσωμάτωση των νέων μελών στην ευρωπαϊκή οικονομία. Η δημιουργία μιας ενιαίας αγοράς 450 εκατομμυρίων κατοίκων ενισχύει και στηρίζει το δυναμισμό της ευρωπαϊκής οικονομίας. Όπως προβλέπεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι δέκα εντασσόμενες χώρες θα επιτύχουν το 2004 ρυθμό ανάπτυξης 4,0% (κατά μέσον όρο), έναντι 3,6% το 2003.

Ταυτόχρονα, η διεύρυνση μπορεί και πρέπει να αποτελέσει αφορμή για επιτάχυνση των διαρθρωτικών προσαρμογών, έτσι ώστε να βελτιωθεί η λειτουργία των οικονομιών της ΕΕ, να αντιμετωπίζονται πιο αποτελεσματικά οι εκάστοτε εξωτερικές ή εσωτερικές οικονομικές διαταραχές και να αυξηθεί η συμβολή της ΕΕ στην ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας.

3. ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΗ ΖΩΝΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩ

Κατά το πρώτο εξάμηνο του 2003, το Διοικητικό Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ), μετά από αξιολόγηση των προοπτικών του πληθωρισμού στη ζώνη του ευρώ με βάση τις οικονομικές και νομισματικές εξελίξεις, μείωσε τα βασικά επιτόκια της ΕΚΤ δυο φορές. Συγκεκριμένα, στις συνεδριάσεις της 6ης Μαρτίου και της 5ης Ιουνίου του 2003 τα βασικά επιτόκια μειώθηκαν κατά 25 και 50 μονάδες βάσης αντίστοιχα και, φθάνοντας σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα, διαμορφώθηκαν ως εξής: το επιτόκιο για πράξεις κυρίας αναχρηματοδότησης μειώθηκε στο 2%, το επιτόκιο οριακής χρηματοδότησης στο 3% και το επιτόκιο αποδοχής καταθέσεων στο 1% (Διάγραμμα II.14).



Οι αποφάσεις για μειώσεις των επιτοκίων βασίστηκαν στην εκτίμηση του Διοικητικού Συμβουλίου ότι, κατά το πρώτο εξάμηνο του 2003, οι μεσοπρόθεσμες προοπτικές για τη σταθερότητα των τιμών είχαν βελτιωθεί, ιδιαίτερα λόγω του υποτονικού ρυθμού ανόδου της οικονομικής δραστηριότητας και της ανατίμησης της ισοτιμίας του ευρώ.

Παράλληλα, εκτιμήθηκε ότι η αυξημένη προτίμηση για ρευστότητα στη ζώνη του ευρώ δεν εγκυμονούσε πληθωριστικούς κίνδυνους, καθώς αποδόθηκε κυρίως στην αναδιάρθρωση των χαρτοφυλακίων των επενδυτών, ενώ ταυτόχρονα ο ρυθμός αύξησης της πιστωτικής επέκτασης παρέμεινε συγκρατημένος.

Κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2003 και το πρώτο τρίμηνο του 2004 τα βασικά επιτόκια της ΕΚΤ παρέμειναν αμετάβλητα, καθώς το Διοικητικό Συμβούλιο έκρινε ότι το επίπεδο τους ήταν συμβατό με τη διατήρηση της σταθερότητας των τιμών μεσοπρόθεσμα.

Όλα τα επιτόκια στην ενιαία αγορά χρήματος στη ζώνη του ευρώ ακολούθησαν κατά το πρώτο εξάμηνο του 2003 πτωτική πορεία, που αντανάκλασε τη μείωση των βασικών επιτοκίων της ΕΚΤ. Κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2003 και το πρώτο τρίμηνο του 2004 τα επιτόκια στις μικρότερες διάρκειες διατηρήθηκαν σε επίπεδο πλησίον του επιτοκίου για τις πράξεις κυρίας αναχρηματοδότησης. Αντίθετα, κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2003 τα επιτόκια στις μεγαλύτερες διάρκειες παρουσίασαν ανοδική πορεία, η οποία προς το τέλος του έτους αντιστράφηκε κατά το μεγαλύτερο μέρος της.

Η πώση των επιτοκίων αυτών συνεχίστηκε και το πρώτο τρίμηνο του 2004. Τα επιτόκια των καταθέσεων μικρής διάρκειας στα νομισματικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και τα επιτόκια των βραχυπρόθεσμων δανείων ακολούθησαν στο μεγαλύτερο μέρος του 2003 πτωτική πορεία και διαμορφώθηκαν σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα, ενώ η πτωτική τάση των επιτοκίων στις καταθέσεις μεγαλύτερης διάρκειας και στα μακροπρόθεσμα δάνεια αντιστράφηκε μερικώς από τον Αύγουστο και μετά.

Η εξέλιξη των αποδόσεων των κρατικών ομολόγων στη ζώνη του ευρώ ήταν πτωτική κατά τους πρώτους μήνες του 2003, ενώ από τα μέσα Ιουνίου μέχρι τις αρχές Δεκεμβρίου οι αποδόσεις αυτές διέγραψαν ανοδική πορεία, καθώς οι προσδοκίες της αγοράς για την οικονομική ανάκαμψη στη ζώνη του ευρώ αναθεωρούνταν προς τα άνω. Μετά τις αρχές Δεκεμβρίου ωστόσο, σημειώθηκε νέα πώση των αποδόσεων των κρατικών ομολόγων, καθώς στην αγορά επικράτησαν λιγότερο αισιόδοξες προσδοκίες για το ρυθμό ανάκαμψης και εκτιμήσεις ότι τα επιτόκια της ΕΚΤ θα διατηρηθούν σε χαμηλό επίπεδο για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Η υποχώρηση των αποδόσεων αυτών συνεχίστηκε το πρώτο τρίμηνο του 2004.

Ο ετήσιος ρυθμός αύξησης της ποσότητας χρήματος M3 στη ζώνη του ευρώ παρέμεινε σε όλη τη διάρκεια του 2003 σε επίπεδα σημαντικώς υψηλότερα από την τιμή αναφοράς (4,5%) που είχε καθοριστεί από το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΚΤ.

Ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανόδου του M3 επιταχύνθηκε το 2003 σε 8% από 7,2% το 2002. Μέχρι τον Ιούλιο του 2003 παρατηρήθηκε σημαντική επιτάχυνση του ρυθμού ανόδου του M3, η οποία οφειλόταν κυρίως στην αναδιάρθρωση των χαρτοφυλακίων των επενδυτών και τη στροφή των τελευταίων προς πιο ασφαλή και ρευστά στοιχεία που περιλαμβάνονται στο M3, σε συνδυασμό με το χαμηλό επίπεδο των επιτοκίων, το οποίο μείωσε το κόστος ευκαιρίας της διακράτησης χρήματος.

Ο ετήσιος ρυθμός αύξησης του Μ3 υποχώρησε με βραδύτητα από τον Αύγουστο, φθάνοντας το 7,6% το τέταρτο τρίμηνο του 2003, καθώς οι προοπτικές για την οικονομική ανάκαμψη και οι συνθήκες στην αγορά χρήματος βελτιώνονταν σταδιακά, καθιστώντας ελκυστικότερες τις πιο μακροπρόθεσμες τοποθετήσεις και οδηγώντας στη μείωση της αποταμίευσης η οποία γίνεται για λόγους πρόνοιας. Η επιβράδυνση του ρυθμού ανόδου του Μ3 συνεχίστηκε τους δυο πρώτους μήνες του 2004 και το Φεβρουάριο του 2004 ο ρυθμός αυτός διαμορφώθηκε σε 6,3%.

Ο ρυθμός αύξησης των δανείων προς τον ιδιωτικό τομέα, παρά το ιστορικά χαμηλό επίπεδο των επιτοκίων, δεν παρουσίασε ανοδική τάση κατά το πρώτο εξάμηνο του 2003, κυρίως λόγω του υποτονικού ρυθμού ανόδου της οικονομικής δραστηριότητας. Κατά το δεύτερο εξάμηνο του έτους πάντως, η βελτίωση των προοπτικών της οικονομικής ανάκαμψης συνετέλεσε στη σταδιακή επιτάχυνση του ρυθμού αύξησης των δανείων αυτών σε επίπεδο άνω του 5% στο τέλος του έτους.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

1. ΓΕΝΙΚΑ

Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος εξετάζονται αφ' ενός οι χρηματοοικονομικοί, φυσικοί και ανθρωπίνι πόροι, και αφ' ετέρου η ικανότητα των ατόμων να διαμορφώνουν και να υλοποιούν λειτουργικούς στόχους, στρατηγικές και πολιτικές.

Ειδικότερα, θα αναφερθούμε στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, την κουλτούρα, το μάρκετινγκ, χρηματοοικονομική ανάλυση, θέματα έρευνας και ανάπτυξης, διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, πληροφοριακών συστημάτων και διαχείρισης κινδύνων.

2. ΑΠΟΣΤΟΛΗ / ΣΤΟΧΟΙ / ΣΚΟΠΟΙ / ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Το όραμα της NOVABANK είναι η εδραίωση της ως ο καλύτερος και ο κατά προτίμηση χρηματοοικονομικός οργανισμός στην Ελλάδα.

Οι μακροχρόνιοι στρατηγικοί στόχοι έχουν ως γνώμονα το παραπάνω όραμα του και συνοψίζονται ως εξής:

- § δυναμική και ταχύρυθμη επέκταση με:
 - έμφαση στην σημαντική αύξηση του μεριδίου αγοράς στην Ελλάδα
 - επέκταση όπου υπάρχουν σημαντικές οικονομικές σχέσεις με τον ελληνισμό
- § ενίσχυση της κερδοφορίας και αποτελεσματικότητας, τόσο μέσω αύξησης των εσόδων όσο και μέσω ελέγχου των εξόδων και μεγιστοποίησης οικονομιών κλίμακας
- § συνεχής και αποτελεσματική διαχείριση των χρηματοπιστωτικών κινδύνων
- § ανάπτυξη νέων χρηματοπιστωτικών προϊόντων και υπηρεσιών και εμπλουτισμός του φάσματος καναλιών διανομής
- § επέκταση μέσω επιλεκτικών συμμετοχών

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Διαφοροποίηση μέσω πιο προσωπικών υπηρεσιών, αυστηρά εξιδικευμένων και σύγχρονων τεχνολογικά

3. ΒΑΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η οργανωτική δομή της NOVABANK είναι λειτουργική. Παρόλο που πρόκειται για μία μεγάλη επιχείρηση, η λειτουργική δομή είναι κατάλληλη, εφόσον τα προϊόντα-υπηρεσίες δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές ώστε να απευθύνονται σε διαφορετικές αγορές ξεκάθαρα χωρισμένες με κοινό δίκτυο διανομής.

4. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η NOVABANK, , συγκεντρώνει στους κόλπους της ένα αξιόμαχο και αξιόλογο ανθρώπινο επιτελείο με γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία, που μοιράζεται κοινές αξίες και συστρατεύεται στην επίτευξη του κοινού στόχου και στην υλοποίηση του οράματος του ενθουσιασμένου πελάτη.

5. MARKETING

Το τμήμα MKT χρησιμοποιεί ως βασικά εργαλεία την επικοινωνία, την προβολή την τιμολόγηση και την διανομή ώστε μέσω των στρατηγικών του να καταλήξει στον βασικό στόχο που δεν είναι άλλος από το να καταστήσει την NOVABANK μια από τις πλέον καταξιωμένες, ανταγωνιστικές, σύγχρονες, ευέλικτες, δυναμικές και κερδοφόρες τράπεζες της Ελλάδος. Στις παρακάτω παραγράφους, θα εξετάσουμε πιο συγκεκριμένα το τμήμα MKT της εταιρείας και τις λειτουργίες του.

5.1 Τοποθέτηση & Τμηματοποίηση

Η Τράπεζα επικεντρώνεται πλέον καθαρά στην αύξηση της πελατείας και των μεγεθών, με στόχο την καθιέρωση της στην αγορά αλλά κυρίως την βελτίωση αλλά και επιτάχυνση της κερδοφορίας, η οποία σύμφωνα με το νέο επιχειρηματικό σχέδιο μετατίθεται κατά ένα έτος νωρίτερα από τις αρχικές εκτιμήσεις και θα της επιτρέψει να συνεχίσει την επέκταση της, βασιζόμενη όμως πλέον στην οργανική της κερδοφορία.

Για τις τράπεζες κάθε προϊόν ανήκει σε διαφορετική κατηγορία και αποτελεί για αυτές ξεχωριστή στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα (SBU). Με βάση αυτή τη λογική, για κάθε προϊόν γίνεται και διαφορετική τοποθέτηση.

Η είσοδος της Τράπεζας στους τομείς των Τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων (Bankassurance), του Private Banking και των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (Business Banking) σηματοδοτεί ένα νέο κύκλο επέκτασης και περαιτέρω διεξόδου στην εγχώρια αγορά και προσδίδει μια νέα δυναμική στην επέκταση της Τράπεζας. Στα πλαίσια αυτά, από τον Ιανουάριο του 2003 ξεκίνησε ήδη η διάθεση των Τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων (Bankassurance), τον Μάρτιο του 2003 η λειτουργία του Private Banking και από το Μάιο του 2003 η λειτουργία του Business Banking.

Η προσπάθεια για το χτίσιμο του χαρτοφυλακίου της Τράπεζας, στηρίχτηκε σε ένα ευρύ φάσμα προϊόντων, τα οποία εμπλουτίζονταν σε τακτά χρονικά διαστήματα, στη διαφημιστική προβολή των προϊόντων, των υπηρεσιών και της ίδιας της Τράπεζας, κυρίως όμως, στη διαφοροποίηση της στους τομείς της ποιότητας του προσωπικού και της εξυπηρέτησης των πελατών.

5.2 Μίγμα Marketing

Σημαντικό κομμάτι της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης αποτελεί η εξέταση του μίγματος MKT. Σε αυτήν την παράγραφο, θα εξεταστούν τα 4 στοιχεία του μίγματος MKT, (Προϊόν, Διανομή, Προβολή, Τιμολόγηση) στον βαθμό που αυτά δεν έχουν αναλυθεί σε προηγούμενες παραγράφους.

ΠΡΟΪΟΝ

Η Τράπεζα έκλεισε στις 31.12.2003 την τρίτη της εταιρική χρήση, με την προσπάθεια της να επικεντρώνεται αφενός μεν στον τομέα της λιανικής τραπεζικής (Retail Banking), αφετέρου δε στη διείδυση στους χώρους των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (SME's - Business Banking) και του Private Banking.

- ◆ Οι Λογαριασμοί Καταθέσεων είναι ευέλικτοι και αποδοτικοί από το πρώτο λεπτό. Παραδίδεται αμέσως η NovaBankCard με το προσωπικό PIN, ενώ το Nonaonestatment δίνει μια εντελώς νέα διάσταση στην ενημέρωσή του λογαριασμού.
- ◆ Τα Καταναλωτικά Δάνεια, με τα ιδιαίτερα ανταγωνιστικά επιτόκια και τις χαμηλές δόσεις, δημιουργήθηκαν για να ικανοποιήσουν ιδιαίτερες ανάγκες.
- ◆ Η σύγχρονη σειρά από ευέλικτα Στεγαστικά Δάνεια της NovaBank δίνει ολοκληρωμένες και αποτελεσματικές λύσεις για την απόκτηση σπιτιού με extra χρηματοδότηση 3000 ευρώ.
- ◆ Η NovaBank με τη νέα δυναμική γενιά Αμοιβαίων Κεφαλαίων, έχοντας εξασφαλίσει την εγγύηση της Intertrust του Ομίλου Interamerican, δίνει τη δυνατότητα να διαμορφωθεί το προσωπικό χαρτοφυλάκιο και να επιλεγεί η επενδυτική στρατηγική που ταιριάζει. Και για τις χρηματιστηριακές συναλλαγές υπάρχει εύκολη πρόσβαση, τόσο για τη διαβίβαση της εντολής, όσο και για την έγκυρη ενημέρωσή για την εκτέλεσή της ή όχι.
- ◆ Οι Κάρτες της NovaBank ξεχωρίζουν. Οι συναλλαγές γίνονται με ευκολία, απολαμβάνοντας ξεχωριστά προνόμια και αυξάνοντας την αγοραστική δύναμη.

ΔΙΑΝΟΜΗ

Το τέλος της χρήσης βρίσκει την Τράπεζα με 108 καταστήματα, εκ των οποίων τα περισσότερα στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη και τα υπόλοιπα σε μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας (95 Retail, 10 Business Banking και 3 Private Banking), έναντι 91 στο τέλος του 2002. Σημειώνεται ότι όλα τα καταστήματα του Private & Business Banking πρωτολειτούργησαν εντός του 2003. Εντός του ιδίου έτους λειτούργησαν επίσης 4 επί πλέον καταστήματα του Retail Banking.

Στη διάρκεια του 2003 αυξήθηκε περαιτέρω και ο αριθμός των ΑΤΜς κατά 14 ΑΤΜς και ο συνολικός τους αριθμός διαμορφώθηκε στο τέλος Δεκεμβρίου 2003 σε 205 ΑΤΜς (εκ των οποίων τα 190 στα καταστήματα και τα 15 εκτός καταστημάτων) έναντι 191 του Δεκεμβρίου 2002 (εκ των οποίων τα 181 στα καταστήματα και τα 10 εκτός καταστημάτων).

Τα ανωτέρω δίκτυα συμπληρώνονται από τη λειτουργία προηγμένης τεχνολογίας, τόσο Τηλεφωνικού Κέντρου Εξυπηρέτησης (Call Center), όσο και Internet Banking, που παρέχουν την δυνατότητα στην πελατεία για άμεση, ασφαλή και γρήγορη εξυπηρέτηση καθ' όλη τη διάρκεια του εικοσιτετραώρου, χωρίς να απαιτείται η προσέλευση σε κάποιο κατάστημα.

Μεγάλο μέρος των συναλλαγών (πάνω από 70%) διενεργούνται πλέον μέσω των εναλλακτικών δικτύων της Τράπεζας και ορισμένες από αυτές διεκδικούν μοναδική για τη χώρα πρωτοπορία (εμβάσματα μέσω ΑΤΜ, παραγγελία καρτέ επιταγών κ.λ.π.), γεγονός που αποτυπώθηκε με τον καλύτερο τρόπο στα αποτελέσματα ειδικών διαγωνισμών, που ανέδειξαν τα Εναλλακτικά Δίκτυα της Τράπεζας για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά στις πρώτες θέσεις της βαθμολογίας.

ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Το πρόγραμμα προβολής της NOVABANK έχει όραμα να κάνει τα προϊόντα της τράπεζας σύμβολα ποιότητας και αξιοπιστίας, καθώς επίσης και προϊόντα επιθυμητά που θα αποτελούν για τους ιδιοκτήτες μέσα έκφρασης.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του παραπάνω οράματος καθώς και οι στόχοι για κάθε ένα από αυτά είναι τα εξής:

- § **Διαφήμιση** : Εντυπες, ραδιοφωνικές και τηλεοπτικές διαφημίσεις. Διαφημιστικά φίλμ, Μπροσούρες και φυλλάδια, Αφίσες και φυλλάδια, Κατάλογοι, Πίνακες ανακοινώσεων, Εκθετήρια στο σημείο αγοράς, Σύμβολα και λογότυπα, Βιντεοκασέτες

- § **Προώθηση πωλήσεων** : Διαγωνισμοί, Πρίμ και δώρα, Εκθέσεις, Επιδείξεις, Κουπόνια, Χαμηλότοκη χρηματοδότηση, Ανταλλαγή παλαιών προϊόντων-υπηρεσιών με καινούργια, Προγράμματα επαφής με τον πελάτη, Συνδεδεμένες προσφορές
- § **Δημόσιες Σχέσεις** : Συνεντεύξεις τύπου, Ομιλίες, Σεμινάρια, Ετήσιες εκθέσεις, Φιλανθρωπικές δωρεές, Χορηγίες, Δημοσιεύματα, Κοινωνικές σχέσεις, Ομάδες επηρεασμού, Μέσα γνωστοποίησης της ταυτότητας, Περιοδικό της εταιρείας, Εκδηλώσεις
- § **Προσωπική πώληση** : Παρουσιάσεις πωλήσεων, Συγκεντρώσεις με σκοπό την πώληση, Προγράμματα κινήτρων, Εκθέσεις
- § **Άμεσο μάρκετινγκ** : Κατάλογοι, Ταχυδρομικές επιστολές, Ηλεκτρονικές αγορές, Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, Φωνητικό ταχυδρομείο, Αποστολή φάξ
- § **Χορηγίες** : Δημιουργία μίας καθαρής πολιτικής χορηγιών που θα είναι πλήρως ευθυγραμμισμένη με το όραμα και τις αξίες της NOVABANK.
- § **Εταιρική ταυτότητα** : ταύτιση με την εταιρική στρατηγική.

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Παρά τον αυξανόμενο ρόλο των παραγόντων που δεν έχουν σχέση με την τιμή στη σύγχρονη διαδικασία του μάρκετινγκ, η τιμή παραμένει ένα κρίσιμης σημασίας στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ. Η τιμή παράγει έσοδα, ενώ ο τόπος, το προϊόν και η προώθηση δημιουργούν κόστος.

Κατά τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής η NOVABANK ακολουθεί την παρακάτω διαδικασία :

1. Επιλέγει τον στόχο της τιμολόγησής της, τι θέλει να πετύχει με την προσφορά του προϊόντος της.
2. Εκτιμά την καμπύλη ζήτησης, τις πιθανές ποσότητες που θα θέλει να πουλήσει σε κάθε πιθανή τιμή.
3. Εκτιμά με ποιο τρόπο το κόστος της ποικίλλει σε διαφορετικά επίπεδα και με διαφορετικές προσφορές μάρκετινγκ.
4. Εξετάζει το κόστος, τις τιμές και τις προσφορές των ανταγωνιστών.

5. Επιλέγει μια από τις μεθόδους τιμολόγησης : μορφή ποσοστού πάνω στο κόστος, με βάση τον στόχο αποδόσεων, με βάση την αντιλαμβανόμενη αξία, με βάση την ισχύουσα τιμή.
6. Επιλέγει την τελική τιμή παίρνοντας υπόψη της την ψυχολογική τιμολόγηση, την επιρροή των άλλων στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ πάνω στην τιμή, τις πολιτικές τιμολόγησης της εταιρίας και την επίπτωση που έχει η τιμή σε τρίτους.

6. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ / ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Η εκτίμηση της απόδοσης και των προοπτικών μίας εταιρείας ξεκινά με την ανάλυση της χρηματοοικονομικής της κατάστασης. Οι πωλήσεις και τα μερίδια αγοράς αποτελούν για μία εταιρεία μόνο το μέσο για την επίτευξη του τελικού στόχου που δεν είναι άλλος από το χρηματοοικονομικό κέρδος και την οικονομική ευημερία της επιχείρησης.

Η Τράπεζα έκλεισε στις 31.12.2003 την τρίτη της εταιρική χρήση, με την προσπάθεια της να επικεντρώνεται αφενός μεν στον τομέα της λιανικής τραπεζικής (Retail Banking), αφετέρου δε στη διεύθυνση στους χώρους των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (SME's - Business Banking) και του Private Banking.

Ουσιαστικά εντός του 2003 ολοκληρώθηκε η επέκταση της Τράπεζας από πλευράς δικτύων και υποδομών, η είσοδος της σε νέους τομείς (Bankassurance, Private & SME's) και η αναδιοργάνωση της Τράπεζας στην Τουρκία (Bank Euroρα) και κλείνει ο πρώτος κύκλος λειτουργίας της.

Η Τράπεζα επικεντρώνεται πλέον καθαρά στην αύξηση της πελατείας και των μεγεθών, με στόχο την καθιέρωση της στην αγορά αλλά κυρίως την βελτίωση αλλά και επιτάχυνση της κερδοφορίας.

Παρά τη δύσκολη οικονομική συγκυρία και την όξυνση του ανταγωνισμού, όχι απλώς τέθηκαν τα θεμέλια για μια πετυχημένη πορεία της Τράπεζας αλλά διεκδικήθηκε και κατακτήθηκε επάξια μια υπολογίσιμη θέση στον τραπεζικό χώρο, ενώ χτίστηκε σιγά-σιγά ένα πελατολόγιο, που στο τέλος του 2003 προσέγγιζε τους 170.000 πελάτες έναντι 125.000 στο τέλος του 2002.

Παρατίθεται κατωτέρω η εξέλιξη των βασικών μεγεθών της Τράπεζας, τα οποία διαμορφώθηκαν ως εξής:

6.1. Ταμιακά Διαθέσιμα και Ταμιακά Ισοδύναμα

Το σχετικό κονδύλι του ενεργητικού αναλύεται ως εξής:

Κατηγορία	2003	2002
Ταμείο	25.110	21.619
Υπόλοιπα στην Κεντρική Τράπεζα	11.045	7.948
Εντοκα Γραμμάτια Δημοσίου	247	124
Σύνολο	36.402	29.691

6.2. Απαιτήσεις κατά πιστωτικών ιδρυμάτων

Στις απαιτήσεις κατά πιστωτικών ιδρυμάτων εμφανίζονται οι τοποθετήσεις σε άλλες Τράπεζες, τα διαθέσιμα σε ανταποκρίτριες Τράπεζες και οι απαιτήσεις από πράξεις αγοράς κρατικών χρεογράφων με συμφωνία επαναπώλησης (Reverse Repos), που αναλύονται ως εξής:

Κατηγορία	2003	2002
Τρεχούμενα υπόλοιπα γραφείου συμφητισμού	33.453	16.856
Διατραπεζικές τοποθετήσεις (προθεσμιακές καταθέσεις)	20.074	71.283
Απαιτήσεις από Reverse Repos	0	151.435
Λοπά	370	114
Σύνολο	53.897	239.688

6.3. Χορηγήσεις

6.3.1. Ανάλυση χορηγήσεων

Οι συνολικές χορηγήσεις της Τράπεζας (συμπεριλαμβανομένων των Εγγυητικών Επιστολών) διαμορφώθηκαν στο τέλος Δεκεμβρίου σε 794.386 Euro. Σε ετήσια βάση, η αύξηση των χορηγήσεων της Τράπεζας ανήλθε σε Euro 358.395 ή 82.2%, η οποία κατανέμεται κατά Euro 234.895 στο Retail Banking, κατά Euro 116.600 στο Business Banking και κατά Euro 6.900 στο Private Banking, ενώ το χαρτοφυλάκιο καρτών της Ιντεραμέρικαν παρέμεινε στα ίδια επίπεδα με τον προηγούμενο χρόνο.

Βασικά οχήματα για την πιστωτική επέκταση της Τράπεζας στη χρήση του 2003 αναδείχθηκαν τα στεγαστικά δάνεια (ετήσια αύξηση υπολοίπων κατά Euro 168.795), τα δάνεια αυτοκινήτων (ετήσια αύξηση κατά Euro 62.000) και τα δάνεια προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ετήσια αύξηση κατά Euro 95.413).

Η επτάμηνη λειτουργία του Business Banking (από Μάιο 2003) επέφερε σημαντική μεταβολή στην σύνθεση του χαρτοφυλακίου χορηγήσεων της Τράπεζας, το οποίο πλέον κατανέμεται ως εξής:

Είδος Δανείων	Δεκ. 2003		Δεκ. 2002		Μεταβολή (03/02)	
	Ποσό	%	Ποσό	%	Ποσό	%
Στεγαστικά	428.917	54,0%	260.122	59,7%	168.795	-5,7%
Προσωπικά/Καταναλωτικά	131.451	16,5%	44.788	10,2%	86.663	6,3%
Πιστωτικής Κάρτας	90.951	11,5%	76.997	17,7%	13.954	-6,2%
Επιχειρηματικά	127.735	16,1%	32.322	7,4%	95.413	8,7%
Λοιπά Ιδιωτών	4.238	0,5%	10.572	2,4%	-6.334	-1,9%
Εγγυητικές Επιστολές	11.094	1,4%	11.190	2,6%	-96	-1,2%
Σύνολο	794.386	100,0%	435.991	100,0%	358.395	0,0%

Στα αξιοσημείωτα του 2003 καταγράφεται η σημειωθείσα τάση αύξησης της δυναμικής στους ρυθμούς πιστωτικής επέκτασης της Τράπεζας, ιδιαίτερα μετά τον Μάιο του 2003.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η δυναμική αυτή ανά τρίμηνο, (σε εκατομμύρια Ευρώ) εμφανίζεται ανάγλυφα στον πίνακα που ακολουθεί:

Τρίμηνο	Υπόλοιπο	Μεταβολή τριμήνων	Μεταβολή (Ποσό)	Ποσοστό μεταβολής (%)
Δ. 02	436			
Α. 03	471	Α. 03 - Δ. 02	35	8,0%
Β. 03	547	Β. 03 - Α. 03	76	16,1%
Γ. 03	650	Γ. 03 - Β. 03	103	18,8%
Δ. 03	794	Δ. 03 - Γ. 03	144	22,2%
		Δ.03 - Δ.02	358	82,1%

6.3.2. Ποιότητα χορηγήσεων

Η ποιότητα των χορηγήσεων της Τράπεζας παραμένει σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα και, παρά τη διαγραφή κατά τη διάρκεια του έτους των επισφαλειών του χαρτοφυλακίου της Ιντεραμέρικαν το σωρευμένο ποσό προβλέψεων καλύπτει κατά ποσοστό 100,4% τα δάνεια (ληξιπρόθεσμα και ενήμερα ποσά), που εμφανίζουν καθυστέρηση μεγαλύτερη των 90 ημερών.

Η ποιότητα των χορηγήσεων αναλύεται, ως εξής:

	Δεκ. 03	Δεκ. 02
Χορηγήσεις (Δάνεια)	783.292	424.801
Εγγυητικές Επιστολές	11.094	11.190
Σύνολο Δανείων & Ε/Ε	794.386	435.991

6.4. Χαρτοφυλάκιο Χρεογράφων

Το χαρτοφυλάκιο χρεογράφων της Τράπεζας απαρτίζεται κυρίως από κρατικά χρεόγραφα, που χρησιμοποιούνται για την διενέργεια Repos με την πελατεία, με το μεγαλύτερο μέρος του να είναι αντισταθμισμένο με συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης (Futures).

6.5. Παγιοποιήσεις

Οι παγιοποιήσεις της Τράπεζας αφορούν επενδύσεις σε πάγιο, ηλεκτρονικό και λοιπό εξοπλισμό και έξοδα που διενεργήθηκαν για την διαρρύθμιση των καταστημάτων και γραφείων της Τράπεζας. Η Τράπεζα δεν διαθέτει ιδιόκτητα ακίνητα και το σχετικό κονδύλι του ισολογισμού αφορά δαπάνες για τη διαρρύθμιση μισθωμένων από τρίτους ακινήτων, για τη λειτουργία των καταστημάτων και κεντρικών υπηρεσιών της.

Δεν υπάρχουν εμπράγματα βάρη επί των παγίων της Τράπεζας.

Τα συνολικά κεφάλαια υπό διαχείριση σημείωσαν σημαντική αύξηση στη διάρκεια του 2003 και διαμορφώθηκαν στο τέλος του μήνα Δεκεμβρίου σε Euro 3.862.900 (συμπεριλαμβανομένων των εκτός ισολογισμού στοιχείων της πελατείας). Σε ετήσια βάση τα συνολικά κεφάλαια υπό διαχείριση αυξήθηκαν κατά Euro 999.800 ή 34,9%, με το μεγαλύτερο μέρος της αύξησης όμως να οφείλεται στην αύξηση των κεφαλαίων των συγγενών μας εταιριών (αύξηση κατά Euro 887.200 ή 30,9%) και κατά το εναπομένον ποσό των Euro 112.600 ή 7,9% στα κεφάλαια της πελατείας.

Στη διάρκεια του 2003 το χαρτοφυλάκιο ιδιωτών (Retail Banking) σημείωσε μείωση κατά Euro 23.200, η οποία όμως αντισταθμίστηκε από την αύξηση στο χαρτοφυλάκιο του Business Banking κατά Euro 50.000 και στο χαρτοφυλάκιο του Private Banking κατά Euro 85.800.

Οι μικρές αποδόσεις των καταθέσεων και Repos (χαμηλά επίπεδα επιτοκίων) επέδρασαν σημαντικά στη διάρκεια του 2003 στη σύνθεση των κεφαλαίων υπό διαχείριση. Στο τέλος Δεκ.2003 τα τοκοφόρα στοιχεία (καταθέσεις και Repos) αντιπροσώπευαν ποσοστό 25,9% επί του συνόλου των κεφαλαίων υπό διαχείριση έναντι 34,3% στο τέλος του προηγούμενου έτους, ενώ τα μη έντοκα κεφάλαια αυξήθηκαν από 65,7% στο τέλος του 2002 σε 74,1% στο τέλος του 2003.

Οι καταθέσεις αυξήθηκαν στη διάρκεια του έτους κατά Euro 162.900, παρέμειναν όμως ως ποσοστό επί του συνόλου των κεφαλαίων στα ίδια επίπεδα (17,3% τον Δεκ. 03 έναντι 17,6% τον Δεκ. 02), ενώ τα Repos μειώθηκαν σημαντικά στη διάρκεια του έτους κατά Euro 146.800 και αντιπροσώπευαν στο τέλος Δεκ. 03 ποσοστό 8,6% από 16,7% τον Δεκ. του 2002.

Μείωση της τάξης των Euro 62.000 σημειώθηκε στη διάρκεια του έτους και στα Αμοιβαία Κεφάλαια, τα οποία στο τέλος του 2003 αντιπροσώπευαν ποσοστό 10,1% επί του συνόλου των κεφαλαίων υπό διαχείριση, έναντι ποσοστού 15,8% το 2002. Μέρος της σημειωθείσας μείωσης στα Repos και στα Αμοιβαία Κεφάλαια αντισταθμίστηκε από την αύξηση των επενδεδυμένων κεφαλαίων σε μετοχές και ομόλογα (ετήσια αύξηση κατά Euro 97.720), που αντιστοιχούν πλέον σε 7,6% του συνόλου των κεφαλαίων από 6,8% τον προηγούμενο χρόνο.

6.6. **Ίδια κεφάλαια**

Η Τράπεζα ξεκίνησε τη λειτουργία της το 2000 με αρχικά ίδια κεφάλαια (μετοχικό κεφάλαιο) Euro 146.735, το οποίο αυξήθηκε στη διάρκεια της πρώτης εταιρικής χρήσης κατά Euro 4.402. Κατά τη δεύτερη εταιρική χρήση πραγματοποιήθηκαν δύο προγραμματισμένες αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου με έκδοση 400.000 νέων μετοχών και αναλογική διάθεση τους στους μετόχους σε τιμή υψηλότερη της ονομαστικής αξίας.

Με τον παραπάνω τρόπο το μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας αυξήθηκε κατά Euro 11.755 και η υπέρ το άρτιο διαφορά των Euro 88.260 μεταφέρθηκε σε πίστωση ειδικού λογαριασμού.

Οι αυξήσεις αυτές πραγματοποιήθηκαν έτσι ώστε να είναι σε θέση η Τράπεζα να χρηματοδοτήσει αυτόνομα την επέκταση της σε νέους τομείς και δραστηριότητες, διατηρώντας την κεφαλαιακή της επάρκεια σε ικανοποιητικά επίπεδα.

Τα συνολικά ίδια κεφάλαια εμφανίζονται μειωμένα κατά το ποσό των ζημιών χρήσεων, για τις οποίες γίνεται αναφορά κατωτέρω και διαμορφώθηκαν τελικά σε Euro 183.709, αναλυόμενα ως εξής:

	2003	2002
Μετοχικό Κεφάλαιο	162.893	162.893
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο	133.858	133.858
Αποθεματικά Αναπροσαρμογής	(1.713)	(2.083)
Συσσωρευμένη Ζημιά	(111.329)	(84.683)
Σύνολο	183.709	209.985

Η καθαρή θέση της Τράπεζας διαμορφώθηκε τελικά στις 31.12.2003 με βάση τα ΔΛΠ σε Euro 183.709, έναντι Euro 209.985 της 31.12.2002, σε υψηλότερα επίπεδα συγκρινόμενη με τα ΕΛΠ κατά Euro 12.165 για το 2003 (Euro 171.544 στις 31.12.2003 έναντι Euro 213.508 στις 31.12.2002).

Αρνητικά στη διαμόρφωση της επέδρασε η εξοδότηση των εξόδων ίδρυσης και η απομείωση της αξίας της Intertrust, ενώ θετικά η μείωση των αποσβέσεων των αυλών στοιχείων και ο αναβαλλόμενος φόρος.

6.7 Καθαρά έσοδα από τόκους

Τα καθαρά έσοδα από τόκους διαμορφώθηκαν στο τέλος του 2003 σε Euro 42.119 έναντι Euro 27.260 του 2002, εμφανίζοντας αύξηση της τάξης των Euro 14.859 ή 55%.

Η σημαντική πιστωτική επέκταση της Τράπεζας αντανακλάται ξεκάθαρα στη συνεισφορά των τόκων χορηγήσεων στα καθαρά έσοδα από τόκους του 2003 έναντι του 2002 (αύξηση κατά Euro 14.729 ή 49,4%) και στη συρρίκνωση της συμμετοχής των τόκων από χρεόγραφα (μείωση κατά Euro 6.838 ή 28,3%).

Σημαντική μείωση καταγράφηκε και στα έξοδα από τόκους Repos, αντανακλώντας την προσπάθεια της Τράπεζας για μείωση του χαρτοφυλακίου τους, με παράλληλη μεταφορά των σχετικών κεφαλαίων σε άλλες μορφές επενδύσεων, με διπλά οφέλη για την Τράπεζα (συνέχιση καταγραφής εσόδων, με σημαντική όμως μείωση της έκθεσης της σε κινδύνους αγοράς, εξαιτίας της μείωσης του χαρτοφυλακίου ομολόγων, που συνεπάγονταν το χαρτοφυλάκιο των Repos). Το συνολικό ποσό των τόκων από Repos διαμορφώθηκε τελικά για το 2003 σε Euro 9.650, μειωμένο κατά Euro 5.767 ή 37,4% έναντι του 2002.

6.8 Έσοδα από προμήθειες

Οι συνολικές προμήθειες της Τράπεζας διαμορφώθηκαν για το 2003 σε Euro 17.328 έναντι Euro 11.158 του 2002, εμφανίζοντας αύξηση κατά Euro 6.170 ή 55,3%.

Αφαιρουμένων των χρεωστικών προμηθειών οι καθαρές προμήθειες διαμορφώθηκαν για το 2003 σε Euro 9.725 έναντι Euro 5.919 του 2002, σημειώνοντας αύξηση κατά Euro 3.806 ή 64,3%.

Η σημειωθείσα αύξηση οφείλεται κατά Euro 1.493 στη θεματοφυλακή, κατά Euro 917 στα Αμοιβαία Κεφάλαια και κατά το εναπομένον ποσό στις υπόλοιπες κατηγορίες προμηθειών (Χρηματιστηριακές συναλλαγές & συμμετοχές σε αυξήσεις Μετοχικών κεφαλαίων εταιριών, συναλλαγές μέσω ATMs, Εμβάσματα, Επιταγές, κλπ).

6.9 Αποτελέσματα χρηματοοικονομικών πράξεων

Τα "Αποτελέσματα Χρηματοοικονομικών πράξεων " (αποτελέσματα από πωλήσεις και αποτιμήσεις χρεογράφων, αποτελέσματα συναλλάγματος, αποτελέσματα παραγωγών και έσοδα συμμετοχών) διαμορφώθηκαν ως εξής:

Αποτελέσματα χρ/κών πράξεων	2003	2002	Μεταβολή	%
Ζημίες εμπορικού χαρτοφυλακίου και παραγωγών	(2.480)	(2.396)	-84	3,5%
Συναλλαγματικές διαφορές	1.080	808	272	33,7%
Total	(1.400)	(1.588)	188	-11,8%

Σημειώνεται ότι η ανωτέρω ζημία τόσο για το 2003 όσο και το 2002 προκύπτει με βάση τα ΔΛΠ, ιδιαίτερα δε στα πλαίσια του IFRS 1, με βάση το οποίο ολόκληρο το χαρτοφυλάκιο ομολόγων χαρακτηρίστηκε ως εμπορικό (Trading) ανεξαρτήτως αντιστάθμισης.

Στα πλαίσια αυτά, η ζημία από την αποτίμηση των ομολόγων εμφανίστηκε στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, αντί της Καθαρής Θέσεως στην οποία θα έπρεπε να εμφανιστεί, αν το χαρτοφυλάκιο ομολόγων εθεωρείτο ως διαθέσιμο προς πώληση (Available for Sale).

Στα ίδια πλαίσια, όλα ανεξαιρέτως τα παράγωγα προϊόντα, ανεξαρτήτως του σκοπού τους, θεωρήθηκαν επίσης ως Trading και τα αποτελέσματα αποτίμησης τους εμφανίστηκαν στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.

Σημειώνεται επίσης ότι η ζημία που προέρχεται από το αντισταθμισμένο χαρτοφυλάκιο ομολόγων, αντισταθμίζεται σε μεγάλο βαθμό από το καθαρό έσοδο από τόκους, που απολαμβάνει η Τράπεζα και δεν συνιστά πραγματική ζημία, σε αντίθεση με την ζημία από το μη αντισταθμισμένο χαρτοφυλάκιο ομολόγων.

Τέλος, στη χρήση του 2002 επιβαρύνθηκαν τα αποτελέσματα με το ποσό των Euro 13.962, το οποίο συνιστά μόνιμη απαξίωση της αξίας της κατά 25% συμμετοχής μας στην εταιρία "Intertrust Α.Ε.Δ.Α.Κ.", η οποία πλέον εμφανίζεται στον ατομικό ισολογισμό με την νέα μειωμένη αξία κτήσης Euro 20.025, έναντι Euro 33.987, που είχε αποκτηθεί αρχικά.

6.10 Γενικά Έξοδα

Τα Γενικά Έξοδα της Τράπεζας (συμπεριλαμβανομένων των δαπανών προσωπικού) διαμορφώθηκαν για την χρήση του 2003 στο ποσό των Euro 90.511 έναντι Euro 83.269 του 2002, εμφανίζοντας αύξηση κατά Euro 7.242 ή 8,7%, παρά την είσοδο της Τράπεζας στις νέες δραστηριότητες (SMEs & Private) και την αύξηση του δικτύου καταστημάτων κατά 17 καταστήματα εντός του 2003.

Σημειώνεται ότι ενώ ο αριθμός των καταστημάτων αυξήθηκε κατά 18,7% σε σχέση με το 2002, ο αριθμός του προσωπικού αυξήθηκε μόνον κατά 91 άτομα, που αντιστοιχούν σε ποσοστό 12,9%. Σημειώνεται επίσης ότι η Τράπεζα έχει να επιδείξει εκπληκτική σχέση υπαλλήλων προς καταστήματα, η οποία στο τέλος του 2003 διαμορφώθηκε σε 8,9 εργαζόμενους ανά κατάστημα (συνολικός αριθμός εργαζομένων δια συνολικού αριθμού καταστημάτων).

Εφαρμόζοντας τα Δ.Π.Χ.Α. η Τράπεζα και ιδιαίτερα το IFRS No.1 μετέφερε όλα τα έξοδα ίδρυσης και πρώτης εγκατάστασης στον λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσης, διογκώνοντας τα τελικά έξοδα του 2003 με ποσό το οποίο προσέγγιζε τα Euro 3.040 για το 2003 και τα Euro 3.240 το 2002.

6.11 Προβλέψεις

Η πολύ καλή ποιότητα των χορηγήσεων της Τράπεζας αντανακλάται στο ποσό των προβλέψεων με το οποίο επιβαρύνθηκε η χρήση του 2003. Οι προβλέψεις του έτους διαμορφώθηκαν σε Euro 2.018 έναντι Euro 3.137 του 2002 και το σωρευμένο ποσό τους στο τέλος του 2003 καλύπτει κατά 100,4 % τις άνω των 90 ημερών καθυστερημένες οφειλές (κεφάλαιο και τόκους) της Τράπεζας.

6.12 Αποσβέσεις

Οι κανονικές αποσβέσεις (με βάση τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα) διαμορφώθηκαν στο τέλος του έτους συνολικά σε Euro 26.469 περίπου.

Το ποσό αυτό μειώνεται όμως στα πλαίσια της εφαρμογής των Δ.Π.Χ.Α. (μεταφορά εξόδων ίδρυσης στα αποτελέσματα χρήσης) και το τελικό τους ποσό διαμορφώθηκε για την χρήση του 2003 σε Euro 18.382, ενώ του 2002 από Euro 20.194 σε Euro 14.155, σημειώνοντας αύξηση κατά Euro 4.227 ή 29,9%, ως αποτέλεσμα των νέων επενδύσεων της Τράπεζας στους τομείς των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και του Private Banking.

6.13 Αποτέλεσμα προ φόρων

Με βάση τα Δ.Π.Χ.Α. η προ φόρων ζημία της χρήσης 2003 διαμορφώθηκε σε Euro 40.843 έναντι ζημίας Euro 65.931 του 2002 με το μεγαλύτερο μέρος της διαφοράς για το 2002 να οφείλεται στη προαναφερθείσα μείωση κατά Euro 13.962 της συμμετοχής της στην Intertrust ΑΕΔΑΚ.

6.14 Φόρος εισοδήματος

Με βάση τα ΕΛΠ ο φόρος εισοδήματος δεν αναγνωρίζεται στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, σε αντίθεση με τα Δ.Π.Χ.Α.

Η τράπεζα εφαρμόζοντας τα Δ.Π.Χ.Α. υπολόγισε τον αναβαλλόμενο φόρο για την τρέχουσα αλλά και τις παρελθούσες χρήσεις και εμφάνισε τα σχετικά ποσά στην κατάσταση αποτελεσμάτων των χρήσεων 2003 και 2002, ενώ της χρήσης 2001 στην καθαρή θέση.

Το ποσό της κατηγορίας αυτής διαμορφώθηκε για το 2003 σε Euro 14.197 έναντι Euro 15.793 της προηγούμενης χρήσης και επέδρασε θετικά στη μείωση των ζημιών των δύο χρήσεων.

Σημειώνεται ότι με βάση την Ελληνική νομοθεσία οι ζημιές κάθε χρήσης μεταφέρονται προς συμψηφισμό για πέντε έτη και ότι οι χρήσεις 2000 και 2001 συνιστούν ενιαία χρήση, η φορολογική ζημία της οποίας μπορεί να συμψηφιστεί με κέρδη που θα πρέπει να προκύψουν μέχρι και το 2006.

Σημειώνεται επίσης ότι με βάση το επιχειρηματικό σχέδιο της Τράπεζας για την τριετία 2004-2006 και τα κέρδη που αναμένεται να προκύψουν, υπερκαλύπτεται η ζημία της πρώτης υπερδωδεκάμηνης χρήσεως (2000 - 2001) και μέρος της δεύτερης χρήσης (2002) και συνεπώς θα απορροφηθούν τα κονδύλια της φορολογικής ζημίας των χρήσεων αυτών.

6.15 Αποτέλεσμα μετά από φόρους

Το μετά φόρων αποτέλεσμα της Τράπεζας (ζημία) διαμορφώθηκε τελικά με βάση τα Δ.Π.Χ.Α. για το 2003 σε Euro 26.646 ενώ του 2002 σε Euro 50.138.

7. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Στη χρήση που έκλεισε η τράπεζα πραγματοποίησε αρκετές έρευνες με στόχο να προσδιορίσει την ανταπόκριση του κοινού, την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και τις ενέργειες, στις οποίες πρέπει να προβεί για να επιτύχει τους στόχους της. Συνεργάστηκε επίσης με εταιρίες συμβούλων και επεξεργάστηκε ολοκληρωμένες προτάσεις για την επέκταση σε νέους τομείς και δραστηριότητες στην Ελλάδα ή το εξωτερικό.

Από την άλλη πλευρά επέφερε βελτιώσεις στα μηχανογραφικά της συστήματα, εμπλουτίζοντας τα με νέες δυνατότητες, που προσφέρουν προστιθέμενη αξία στο συναλλακτικό του κοινό.

Ολοκληρώθηκε η εγκατάσταση συστημάτων διοικητικής πληροφόρησης (MIS) και υπολογισμού της κερδοφορίας σε επίπεδο πελατών ή προϊόντων αλλά και οργανωτικών μονάδων της Τράπεζας Novabank A.E.

8. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η εταιρεία προσπαθεί να συγκεντρώνει ένα αξιόμαχο και αξιόλογο επιτελείο εργαζομένων, με γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία. Σήμερα στην τράπεζα οι άνθρωποι που απασχολούνται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε ένα εργασιακό περιβάλλον υψηλής οργανωτικής και λειτουργικής συγκρότησης.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί για την NOVABANK κεφάλαιο ανεκτίμητης αξίας και επένδυση μακροχρόνιας απόδοσης. Η εταιρεία φροντίζει να διευρύνει συνεχώς τους ορίζοντες των γνώσεων και των ικανοτήτων του μέσα από τη διαρκή επιμόρφωση και την εξοικείωση του με τα πλέον σύγχρονα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης.

Βασικό μέλημα της επιχείρησης όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της είναι αυτό να μοιράζεται κοινές αξίες και να συστρατεύεται στην επίτευξη των κοινών στόχων αλλά και του οράματος του ενθουσιασμένου πελάτη.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας εργάζεται σε τρεις βασικές κατευθύνσεις:

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση του προσωπικού στηρίζεται σε ένα σύστημα αξιολόγησης των αναγκών που προκύπτουν ανά τομέα, ώστε να εφοδιάζει τους εργαζόμενους με νέες γνώσεις και να καλύπτει τυχόν ελλείψεις και κενά. Επιπλέον, υπάρχει και συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων που προάγονται σε νέες θέσεις εργασίας ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα στα νέα τους καθήκοντα.

ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ

Οι ανάγκες για κάλυψη κάποιας θέσης που προκύπτουν στη εταιρεία καλύπτονται αρχικά με εσωτερική αναζήτηση. Στην περίπτωση που δεν είναι δυνατή η κάλυψη μίας θέσης από το υπάρχον δυναμικό, τότε αναζητάτε προσωπικό εκτός εταιρείας. Η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει μία σειρά συνεντεύξεων που καθορίζεται ανάλογα με την προκηρυσσόμενη θέση.

ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει τους μισθούς, τα bonus και τις προαγωγές. Το ύψος των μισθών καθορίζεται με βάση κάποιους συγκεκριμένους στόχους ανά θέση. Το ύψος των bonus καθορίζεται με βάση την επίτευξη κάποιων άλλων καθορισμένων στόχων που είναι όμως ανεξάρτητοι από αυτούς που συνδέονται με τους μισθούς. Οι αποφάσεις σχετικά με τις προαγωγές στηρίζονται στην εξέταση της απόδοσης του εργαζομένου σε σχέση με τους παραπάνω στόχους αλλά και άλλων σχετικών στοιχείων, και λαμβάνονται ύστερα από σύσκεψη των αρμόδιων υπευθύνων. Σε περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος πιστεύει ότι αξίζει να προαχθεί, μπορεί να θέσει τον εαυτό του προς αξιολόγηση.

Ανάδειξη στελεχών και εξέλιξη καριέρας

Σε ευθυγράμμιση με τον προσανατολισμό της NOVABANK για διαμόρφωση κουλτούρας υψηλής απόδοσης και επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό, συνεχίστηκε η εφαρμογή του προγράμματος ανάπτυξης και αξιοποίησης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού -που είχε θεσπισθεί ήδη από το 2001- με στόχο την πλήρωση των εργασιακών θέσεων που προκύπτουν στην Τράπεζα με εσωτερική στελέχωση.

Το πρόγραμμα αυτό συνεχίστηκε με επιτυχία και συνέβαλε στην αρτιότερη δυνατή στελέχωση, με παράλληλη εξοικονόμηση χρόνου και κόστους που θα απαιτούνταν στην περίπτωση στελέχωσης μέσω εξωτερικής επιλογής, αλλά και στην ανακατανομή δυνάμεων και ικανοτήτων, με βάση τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Για τις διευθυντικές θέσεις η Τράπεζα έχει συστήσει τον τελευταίο χρόνο Κέντρα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης, σε συνεργασία με εξειδικευμένους εξωτερικούς συμβούλους, μέσα από τα οποία αξιολογούνται οι δυνατότητες των στελεχών που προορίζονται για διευθυντικές θέσεις και προετοιμάζονται κατάλληλα για να ασκήσουν με επιτυχία το ρόλο τους.

Πολιτική Ίσων Ευκαιριών

Η τράπεζα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην πολιτική ίσων ευκαιριών, όπως επίσης και στην αποφυγή κάθε είδους ρατσισμού και διάκρισης μέσα από τις Πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού.

Όλες οι διαδικασίες, ενέργειες και πολιτικές της τράπεζας που σχετίζονται με το Ανθρώπινο Δυναμικό σχεδιάζονται με βάση τις αρχές των ίσων ευκαιριών και δίνουν τη δυνατότητα σε όλους χωρίς καμία διάκριση σε σχέση με το φύλο, την εθνικότητα, τη φυσική ικανότητα, την ηλικία, τη σεξουαλική προτίμηση ή το θρήσκευμα να κάνουν χρήση και να απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα των ίδιων ευκαιριών.

Ασφάλεια και Υγιεινή στο χώρο εργασίας

Η τράπεζα έχει φροντίσει για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός σύγχρονου και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο αντικατοπτρίζει τα υψηλά επίπεδα υπηρεσιών που επιδιώκει να παρέχει τόσο προς τους πελάτες του, όσο και προς το ανθρώπινο δυναμικό του.

Συλλογική Εκπροσώπηση

Σχεδόν το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού αντιπροσωπεύεται από τους συλλόγους εργαζομένων, από τους οποίους ο πλέον αντιπροσωπευτικός αναγνωρίζεται ως το υπεύθυνο όργανο για τις διαπραγματεύσεις της Διοίκησης σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

9. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Με στόχο την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του πελάτη και τον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της, η Τράπεζα έχει εφαρμόσει μηχανογραφικά συστήματα τα οποία προσφέρουν μια ολοκληρωμένη εικόνα των σχέσεων του πελάτη με την Τράπεζα (πελατοκεντρικά), εξασφαλίζουν ευελιξία και υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης καθώς επίσης και τη δυνατότητα εύκολης δημιουργίας και διαχείρισης εξειδικευμένων και ανταγωνιστικών προϊόντων.

Συστήματα Υπολογιστών - Δίκτυο

Η Τράπεζα διαθέτει κεντρικά συστήματα υπολογιστών, τα οποία υποστηρίζουν τις παραγωγικές λειτουργίες της, τις εργασίες ανάπτυξης και δοκιμών συστημάτων καθώς επίσης περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης (contingency back(up)).

Οι κεντρικές υπηρεσίες και τα καταστήματα της Τράπεζας εξυπηρετούνται από τοπικά δίκτυα μικροϋπολογιστών και είναι σε συνεχή σύνδεση με τα κεντρικά μηχανογραφικά συστήματα (on-line επικοινωνία),.

Η διασύνδεση όλων των συστημάτων, κεντρικών και τοπικών, γίνεται μέσω του ιδιωτικού δικτύου της Τράπεζας, τεχνολογίας ISDN (ταυτόχρονη μετάδοση φωνής, δεδομένων και videoconference).

Εφαρμογές

Η χρήση της τεχνολογίας αντιμετωπίζεται ως αναγκαία για την αυτοματοποίηση των εργασιών αλλά και ως ένα αποτελεσματικό μέσο για συνεχή προσαρμογή στην ποιοτικά και ποσοτικά αποδοτικότερη λειτουργία της Τράπεζας.

Οι βασικές εφαρμογές και λειτουργίες οι οποίες καλύπτονται από τα μηχανογραφικά συστήματα της Τράπεζας είναι:

- ◆ Διαχείριση Πελατών/ Λογαριασμών/ Προϊόντων
- ◆ Κίνηση Κεφαλαίων - Εντολές / Εμβάσματα
- ◆ Συναλλαγμα
- ◆ Διαχείριση συστήματος Αυτόματων Ταμειολογιστικών Μηχανών
Μισθοδοσίες εταιριών
- ◆ Εντολές αυτόματων πληρωμών(ΟΤΕ/ ΔΕΗ/ ΕΥΔΑΠ)
- ◆ MIS-Πληροφοριακά συστήματα
- ◆ Διαχείριση Γενικής λογιστικής και οικονομικών καταστάσεων
- ◆ Διαχείριση προμηθευτών

- ◆ Διαχείριση Παγίων Στοιχείων
- ◆ Treasury Operations
- ◆ Internet electronic Banking
- ◆ Αυτοματοποίηση εγκρίσεων και χορηγήσεων καταναλωτικών δανείων
- ◆ Τηλεφωνική εξυπηρέτηση πελατών (Call Center)
- ◆ Έκδοση καρτών VISA

Η Τράπεζα είναι διασυνδεδεμένη με τα διατραπεζικά συστήματα ΔΙΑΣ με συμμετοχή στα συστήματα:

- ◆ DIASCHEQUE-Διατραπεζικό Ηλεκτρονικό Σύστημα Συμφηφισμού Επιταγών
- ◆ DIASPAY-Διατραπεζικό σύστημα πληρωμής αποδοχών (Δημόσιο-Οργανισμοί)
- ◆ DIASNET SWITCHING-Διατραπεζικό Σύστημα ATM.

Άλλες διασυνδέσεις που έχει πραγματοποιήσει η Τράπεζα με οργανισμούς για ηλεκτρονική μεταφορά δεδομένων είναι οι εξής:

- ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ-Πληροφοριακά στοιχεία Φυσικών -Νομικών Προσώπων

Για την εσωτερική επικοινωνία και ενημέρωση της Τράπεζας με στόχο την αυτοματοποίηση αρκετών τραπεζικών εργασιών και διαδικασιών η Διεύθυνση Πληροφορικής και Τεχνολογίας βρίσκεται στο στάδιο της ανάλυσης και σχεδιασμού εφαρμογών μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Intranet).

Συστήματα Αυτόματης Εξυπηρέτησης Πελατών

- Internet Electronic Banking
- ATMs με άμεση έκδοση καρτών στα υποκαταστήματα της Τράπεζας
- Τηλεφωνική εξυπηρέτηση Πελατών (Call Center)

10. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Για την παρακολούθηση και αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων που απορρέουν από τις διάφορες δραστηριότητες της, η Novabank εφαρμόζει σύγχρονες μεθόδους, που έχουν ως βάση τη βέλτιστη διεθνή πρακτική. Η πολιτική διαχείρισης κινδύνων αναπτύσσεται από την Επιτροπή Κινδύνων του Διοικητικού Συμβουλίου και από το Γενικό Διευθυντή - Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Executive), τόσο σε τοπικό, όσο και σε διεθνές ΕΠΙΠΕΔΟ. Οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί ελέγχου εποπτεύονται από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, σε επίπεδο Τράπεζας και Ομίλου, ενώ οι διάφορες μορφές κινδύνου βρίσκονται υπό την εποπτεία της Διεύθυνσης Διαχείρισης Κινδύνων και Πιστωτικού Ελέγχου της Τράπεζας. Η Novabank ελέγχεται σε διαφορετικά επίπεδα από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας, τους Εξωτερικούς Ελεγκτές της Τράπεζας και του Ομίλου, καθώς και από τις ελληνικές και ελβετικές εποπτικές αρχές (Τράπεζα της Ελλάδος, Ελβετική Ομοσπονδιακή Επιτροπή Τραπεζικής Εποπτείας).

Πιστωτικός Κίνδυνος

Το χαρτοφυλάκιο χορηγήσεων της Τράπεζας παρακολουθείται και ελέγχεται λεπτομερώς, σε κεντρικό επίπεδο, από εξειδικευμένη Διεύθυνση Πιστωτικού Ελέγχου. Τα κύρια χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής διαχείρισης πιστωτικού κινδύνου που ακολουθεί η Τράπεζα είναι ο πλήρης διαχωρισμός των καθηκόντων σχετικά με την πρόταση, την έγκριση, τη διαχείριση και τον έλεγχο των πιστοδοτήσεων, καθώς και η διαφοροποιημένη αξιολόγηση του χαρτοφυλακίου χορηγήσεων ανά κατηγορία. Η Τράπεζα χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθόδους credit scoring στην καταναλωτική πίστη και στα δάνεια προς μικρές επιχειρήσεις, ανεξάρτητες εκτιμήσεις των εγγυήσεων στη στεγαστική πίστη και πλήρη χρηματοοικονομική ανάλυση στα δάνεια προς μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.

Επιπλέον, δημιουργήθηκε (in house development) ειδική εφαρμογή για την τήρηση της ιστορικότητας των δεδομένων, προκειμένου να ικανοποιούνται οι σχετικές οδηγίες της Επιτροπής της Βασιλείας, αλλά και να διευκολυνθεί το έργο της τροποποίησης της εφαρμογής στα ελληνικά δεδομένα.

Προσπάθειες αναδιοργάνωσης έγιναν στη συγγενή Τράπεζα στην Τουρκία σύμφωνα με τα πρότυπα της Novabank. Πιο συγκεκριμένα, ολοκληρώθηκαν με επιτυχία η σύσταση Νέων Επιτροπών Πιστοδοτήσεων, η δημιουργία και στελέχωση των Διευθύνσεων Credit Control, η αναθεώρηση της πολιτικής πιστοδοτήσεων σύμφωνα με τις αρχές της Novabank, η υιοθέτηση νέου συστήματος Credit rating (για το Wholesale) και υπολογισμού προβλέψεων, παράλληλα με αυτά που ορίζουν οι Τοπικές Κεντρικές Τράπεζες. Επίσης ολοκληρώθηκαν η κατάταξη του επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου με βάση το νέο σύστημα credit rating, η καθιέρωση μηνιαίας αναφοράς για τον έλεγχο προόδου του χαρτοφυλακίου και η παρακολούθηση δραστηριοτήτων στο χώρο της λιανικής Τραπεζικής και των πιστωτικών καρτών.

Η μέτρηση του πιστωτικού κινδύνου παραγώγων προϊόντων βασίζεται στη μέτρηση του χρηματοοικονομικού κινδύνου. Η Novabank χρησιμοποιεί το μέτρο της ενδεχόμενης μελλοντικής έκθεσης (Potential Future Exposure) για να μετρήσει και να ελέγξει τον πιστωτικό κίνδυνο που προέρχεται από συναλλαγές παραγώγων χρηματοοικονομικών προϊόντων σε καθημερινή βάση. Έτσι, ο συνολικός πιστωτικός κίνδυνος της Novabank προς τον κάθε αντισυμβαλλόμενο αποτελείται από το άθροισμα των δανείων που έχουν εγκριθεί, των ενδεχόμενων υποχρεώσεων και της μελλοντικής ενδεχόμενης έκθεσης των συναλλαγών επί παραγώγων.

Κίνδυνος Αγοράς

Ο Κίνδυνος Αγοράς αναφέρεται στην πιθανή ζημία που μπορεί να προέλθει από τις μεταβολές των μεταβλητών της Αγοράς / παραγόντων κινδύνου. Οι παράγοντες κινδύνου στους οποίους η Τράπεζα εκτίθεται είναι:

- Κίνδυνος επιτοκίων.
- Κίνδυνος μετοχικού χαρτοφυλακίου.
- Κίνδυνος συναλλαγματικών ισοτιμιών.
- Κίνδυνος τιμών προϊόντων - εμπορευμάτων.
- Μεταβλητότητα των παραγόντων κινδύνου.

Η Τράπεζα, προκειμένου να ελέγχει αποτελεσματικά τους κινδύνους αγοράς που απορρέουν από το σύνολο των δραστηριοτήτων της, ακολουθεί συγκεκριμένες Αρχές - Πολιτικές. Οι αντικειμενικοί στόχοι αυτών των Πολιτικών είναι:

- Να θέτουν το πλαίσιο αποτελεσματικού ελέγχου και διαχείρισης των σχετικών κινδύνων.
- Να εξασφαλίζουν την εφαρμογή των εποπτικών κανόνων των ελληνικών και ελβετικών αρχών.
- Να δίνουν στην Τράπεζα τη δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όλοι οι κίνδυνοι αγοράς (επιτοκιακοί, συναλλαγματικοί, μετοχών, προϊόντων) παρακολουθούνται και υπολογίζονται σε καθημερινή βάση. Αξίζει να σημειωθεί ότι το εσωτερικό μοντέλο αποτίμησης κινδύνων καλύπτει όλες τις θέσεις παραγώγων.

Για τη μέτρηση τους, η Novabank χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία προσομοίωσης Monte Carlo. Το διάστημα εμπιστοσύνης που λαμβάνεται είναι 95% και η υπό εξέταση περίοδος είναι 10 ημέρες. Οι μετρήσεις Value-at-Risk (VaR) αναφέρονται τόσο στο χαρτοφυλάκιο συναλλαγών, όσο και στο επενδυτικό χαρτοφυλάκιο (trading and banking book).

Η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων έχει θέσει στη διάθεση όλων των officers της Τράπεζας online εφαρμογή του μοντέλου μέτρησης VaR και έχει προχωρήσει στην εξέλιξη της μεθοδολογίας VaR, από απλό εργαλείο παρακολούθησης, σε εργαλείο που βοηθά στη λήψη αποφάσεων. Η εφαρμογή δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να ελέγξουν ένα συνδυασμό υποθετικών σεναρίων συναλλαγών και να μετρήσουν το VaR του συνολικού ή επιμέρους χαρτοφυλακίων και να εκτιμήσουν την επίδραση σε κάθε θέση της Τράπεζας.

Πέρα από την εφαρμογή των μοντέλων value-at-risk, η Τράπεζα ακολουθεί αυστηρά όρια χρηματοοικονομικών πράξεων, αναφορικά με την έκθεση προς αντισυμβαλλόμενα μέρη, την έκθεση σε ξένες χώρες και τη συγκέντρωση ως προς τις λήξεις. Τα όρια αυτά ορίζονται από τις αντίστοιχες Επιτροπές Κινδύνου της Novabank και του Ομίλου. Η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων της Τράπεζας παρακολουθεί επίσης, σε ημερήσια βάση, όλες τις κινήσεις που γίνονται από το Treasury επί τη βάση ενός "exception report".

Κίνδυνος Ρευστότητας

Ο Κίνδυνος Ρευστότητας αναφέρεται σε πιθανή αδυναμία της Τράπεζας να ανταποκριθεί στις Ταμειακές της Υποχρεώσεις.

Η Τράπεζα, προκειμένου να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του Κανονιστικού πλαισίου (Τράπεζα της Ελλάδος και Ελβετική Ομοσπονδιακή Επιτροπή Τραπεζικής Εποπτείας), έχει θεσπίσει συγκεκριμένες πολιτικές διαχείρισης και παρακολούθησης της ρευστότητας της. Αυτές οι πολιτικές εξασφαλίζουν ότι:

- Υπάρχουν διαρκώς επαρκή ρευστοποιήσιμα στοιχεία ενεργητικού, που να μπορούν να καλύψουν αντίστοιχες υποχρεώσεις.
- Σημαντικό μέρος των μεσοπρόθεσμων στοιχείων ενεργητικού χρηματοδοτείται από στοιχεία παθητικού, ανάλογης λήξης.
- Οι θέσεις ρευστότητας παρακολουθούνται συνεχώς.

Η ευθύνη για τη διαχείριση της Ρευστότητας έχει ανατεθεί στην Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού και Παθητικού. Τέλος, σημειώνεται ότι έχουν καθοριστεί συγκεκριμένα όρια ανάληψης κινδύνου Ρευστότητας από το Δ.Σ. της Τράπεζας.

Λειτουργικός Κίνδυνος

Η διαχείριση των λειτουργικών κινδύνων που αφορούν την Τράπεζα γίνεται από ένα εξειδικευμένο Τμήμα Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου. Η Τράπεζα χρησιμοποιεί σύστημα για τον εντοπισμό και τη μέτρηση των λειτουργικών ζημιών, ενώ στα πλαίσια της υπό διαμόρφωση νέας Συνθήκης της Βασιλείας, είναι έτοιμη να εφαρμόσει τις δύο πρώτες μεθοδολογίες (Basic Indicator Approach και Standardised Approach).

Προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της λειτουργικής ποιότητας και της μείωσης των λειτουργικών ζημιών είναι και η πιστοποίηση των διαδικασιών βασικών τμημάτων της Τράπεζας σύμφωνα με το ISO 9001.

Πολιτική Προβλέψεων

Η Τράπεζα εφαρμόζει μια αυστηρή πολιτική προβλέψεων για το σύνολο του χαρτοφυλακίου χορηγήσεων, με βάση τις εκθέσεις πιστωτικού ελέγχου. Η πολιτική αυτή διαφέρει ανά κατηγορία χορηγήσεων και με βάση την ταξινόμηση πιστωτικού κινδύνου. Συγκεκριμένα, για τις χορηγήσεις προς επιχειρήσεις, η Τράπεζα διενεργεί προβλέψεις με βάση την ατομική αξιολόγηση της κάθε επιχείρησης. Οι προβλέψεις του χαρτοφυλακίου Τραπεζικής Ιδιωτών Πελατών βασίζονται στην ετήσια ανασκόπηση και το ιστορικό αποπληρωμής ανά κατηγορία προϊόντος. Η Τράπεζα διενεργεί προβλέψεις σε όλους τους δανειακούς λογαριασμούς επιχειρήσεων, σε ετήσια βάση, με στόχο την κάλυψη προβλημάτων που στατιστικά πιθανολογούνται ότι θα μπορούσαν να παρουσιαστούν στην επόμενη χρήση.

Τα ποσά των προβλέψεων του χαρτοφυλακίου Τραπεζικής Ιδιωτών Πελατών βασίζονται σε οικονομετρική ανάλυση κάθε κατηγορίας δανείων. Προβλέψεις διενεργούνται για όλες τις χορηγήσεις με καθυστέρηση αποπληρωμής έστω και μία ημέρα.

Οι προβλέψεις για πιστώσεις προς αντισυμβαλλόμενες Τράπεζες και χώρες επιθεωρούνται σε ετήσια βάση από την Επιτροπή Ελέγχου Κινδύνων του Ομίλου, καθώς και από το Διοικητικό Συμβούλιο της Novabank, με γνώμονα τις σχετικές οδηγίες της Ομοσπονδιακής Τραπεζικής Επιτροπής Ελβετίας.

11. ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Στη διάρκεια του 2003 η Τράπεζα εδραιώθηκε στη συνείδηση του κοινού ως η νέα αντίληψη του τραπεζικού χώρου. Το ίδιο διάστημα όμως σχεδιάστηκε μεθοδικά η επέκταση σε νέους τομείς, (Private Banking, SME's & Bankassurance) από τους οποίους αναμένει σημαντικότερες συνέργειες και ωφελήματα.

Η σταδιακή αύξηση του πελατολογίου και η είσοδος στις νέες δραστηριότητες θα επιδράσουν θετικά στην πορεία των αποτελεσμάτων της Τράπεζας και του ομίλου και από το τέλος του 2004 αναμένεται η πλήρης αντιστροφή του προβλεπόμενου από τον αρχικό σχεδιασμό αρνητικού αποτελέσματος, με την καταγραφή πλέον σταδιακά κερδών για την Τράπεζα και τον όμιλο.

12. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η NOVABANK, με γνώμονα τη διαρκή ενίσχυση της οικονομικής της αξίας και την προάσπιση του εταιρικού συμφέροντος, έχει προσαρμοσθεί στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο περί εταιρικής διακυβέρνησης. Έτσι:

- ◆ διαθέτει "Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας", με τον οποίο διασφαλίζεται η διαφάνεια και η σύμμετρη πληροφόρηση και καλύπτονται θέματα, τα οποία δεν προβλέπονται από το καταστατικό της Τράπεζας, αλλά είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία της
- ◆ διαθέτει οργανωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου με θεσμοθετημένες αρμοδιότητες, το οποίο απαρτίζεται από την Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) και την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου (Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου), οι οποίες είναι ανεξάρτητες και υπάγονται απευθείας στη διοίκηση της Τράπεζας
- ◆ έχει προσαρμόσει τη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου, ώστε να είναι σύμφωνη με τα ισχύοντα περί εκτελεστικών και μη μελών
- ◆ έχει οργανώσει Υπηρεσίες Ενημέρωσης Επενδυτών, Εξυπηρέτησης Μετόχων και Εταιρικών Ανακοινώσεων, επιφορτισμένες με το έργο της πληροφόρησης των επενδυτών, των μετόχων και των αρμόδιων εποπτικών αρχών αντίστοιχα.

ΚΥΡΙΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ

Το Δ.Σ. με στόχο την αποτελεσματικότερη και ασφαλέστερη λειτουργία της Τράπεζας έχει αναθέσει στις παρακάτω κύριες επιτροπές εξειδικευμένα θέματα με συγκεκριμένες αρμοδιότητες: Εκτελεστική Επιτροπή, Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee), Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού - Παθητικού (ALCO), Επιτροπή Πιστοδοτήσεων, Επενδύσεων και Αναδοχών.

ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ενημέρωση των επενδυτών

Η ενημέρωση των επενδυτών γίνεται από την υπηρεσία Ενημέρωσης Επενδυτών, η οποία έχει την ευθύνη να παρέχει σε ιδιώτες και θεσμικούς επενδυτές συστηματική και σύμμετρη πληροφόρηση για την πορεία της Τράπεζας. Αναλυτικότερα, η ενημέρωση των επενδυτών γίνεται με:

- ◆ την απάντηση ερωτημάτων των επενδυτών σχετικά με τις εξελίξεις της τράπεζας
- ◆ τη διοργάνωση εταιρικών παρουσιάσεων (road-shows) και προσωπικών συναντήσεων (one-on-one meetings),
- ◆ τη συντήρηση του σχετικού τμήματος της ιστοσελίδας της Τράπεζας με οικονομικά στοιχεία, δελτία τύπου, αναλυτικές ανακοινώσεις αποτελεσμάτων και ό,τι άλλο ενδιαφέρει τους επενδυτές.

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Για να διαμορφωθεί η στρατηγική μίας επιχείρησης είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί το συγκριτικό πλεονέκτημα της σε σχέση με τις άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις του κλάδου.

Απαιτείται λοιπόν να γίνει μια ανάλυση στρατηγικών παραγόντων η οποία θα μας οδηγήσει στον προσδιορισμό αυτού του συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Η ανάλυση αυτή (SWOT Analysis), περιλαμβάνει τον εντοπισμό των Ευκαιριών, των Απειλών, των Δυνάμεων και των Απειλών (Opportunities, Threats, Strengths, Weaknesses) που αφορούν την NOVABANK.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της NOVABANK προκύπτουν οι παράγοντες που ακολουθούν στις επόμενες σελίδες.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

1. Ο περιορισμός της αρνητικής επίδρασης που είχε στην εξέλιξη της ιδιωτικής κατανάλωσης και των επιχειρηματικών επενδύσεων από την σημαντική πτώση των χρηματιστηριακών αξιών από το Μάρτιο του 2000 μέχρι τον Απρίλιο του 2003
2. Η μείωση του κόστους δανεισμού των επιχειρήσεων, η βελτίωση του διαθέσιμου εισοδήματος, η άνοδος της ιδιωτικής κατανάλωσης
3. Η συνεχιζόμενη αύξηση των επενδύσεων, η ευνοϊκή εξέλιξη των κερδών που στήριξαν τις επιχειρηματικές επενδύσεις, οι σημαντικές επενδύσεις σε κατασκευαστικά έργα
4. Η υποχώρηση των γεωπολιτικών εντάσεων και η σταδιακή βελτίωση του διεθνούς περιβάλλοντος
5. Οι εισροές κοινοτικών πόρων, η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης γενικότερα από το Μάιο του τρέχοντος έτους αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία
6. Η ισχυρή άνοδος της εγχώριας ζήτησης - τόσο της ιδιωτικής κατανάλωσης όσο και των συνολικών επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου, καθώς και της δημόσιας κατανάλωσης
7. Ο υψηλός ρυθμός ανόδου των καταναλωτικών δανείων, ο υψηλός ρυθμός ανόδου των συνολικών ακαθάριστων επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου, η άνοδος των ιδιωτικών επενδύσεων σε κατοικίες
8. Η επιτάχυνση της πιστωτικής επέκτασης, η επιτάχυνση του ετήσιου ρυθμού ανόδου των καταναλωτικών δανείων, η μεγάλη αύξηση του μεριδίου της καταναλωτικής και ενυπόθηκης πίστης στο σύνολο των δανείων
9. Η σημαντική βελτίωση στην κερδοφορία των ελληνικών εμπορικών τραπεζών που σημειώθηκε το 2003 έπειτα από μία διετία πτώσης των κερδών, η σημαντική αύξηση που παρουσίασαν τα καθαρά έσοδα από τόκους (17,9%), η άνοδος που σημειώθηκε στα καθαρά έσοδα από λοιπές μη τοκοφόρες εργασίες και προμήθειες, η επέκταση των τραπεζών στη λιανική τραπεζική, που εμφανίζει υψηλότερα περιθώρια κέρδους από ό,τι άλλες κατηγορίες δανείων και το χαρτοφυλάκιο ομολόγων
10. Η στροφή των προτιμήσεων των καταναλωτών σε περισσότερο σεβασμό και υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, πελάτες υψηλών απαιτήσεων
11. Η αυξητική τάση συγκέντρωσης του κλάδου, οι υψηλοί φραγμοί εισόδου νέων ανταγωνιστών, η μικρή διαπραγματευτική δύναμη εργαζομένων

ΑΠΕΙΛΕΣ

1. Οι πληθωριστικές πιέσεις που επηρεάζουν τους μισθούς και τις τιμές
2. Η γήρανση του πληθυσμού και η διατήρηση υψηλών ποσοστών ανεργίας μεταξύ των νέων και των γυναικών
3. Οι εξάρσεις της τιμής του αργού πετρελαίου
4. Η χρηματιστηριακή αβεβαιότητα και η μεγάλη πτώση των χρηματιστηριακών αξιών από το Μάρτιο του 2000 μέχρι τον Απρίλιο του 2003, η οποία είχε ανάλογες αρνητικές συνέπειες για την περιουσιακή κατάσταση των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων
5. Η απογοητευτική εξέλιξη των επενδύσεων της βιομηχανίας
6. Η υποχώρηση των επιτοκίων σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα στην Ελλάδα, όπως και στη ζώνη του ευρώ και ειδικότερα η μείωση στα επιτόκια των τραπεζικών δανείων, τα οποία μειώθηκαν περισσότερο από ότι τα επιτόκια των καταθέσεων
7. Η αύξηση των λειτουργικών εξόδων, των δαπανών διαχείρισης με κυριότερη την αύξηση των δαπανών προσωπικού, που αποτελούν και το μεγαλύτερο τμήμα των δαπανών διαχείρισης
8. Η ταχεία πιστωτική επέκταση, η οποία αποτελεί παράγοντα δυνητικής αύξησης του πιστωτικού κίνδυνου
9. Η επιβάρυνση των νοικοκυριών με τόκους και η καθοδική τάση που παρουσιάζει ο Συνολικός Δείκτης Ρευστότητας, όπως υπολογίζεται από την Τράπεζα της Ελλάδος,
10. Ο συνολικός αριθμός και το χρηματικό ύψος των αιτήσεων πτώχευσης που εμφανίζουν σημαντική αύξηση, η αύξηση που σημειώθηκε το 2003 σε σχέση με το 2002 ως προς τον αριθμό και το χρηματικό ύψος των διαταγών πληρωμής, καθώς και ως προς την αξία των ακάλυπτων επιταγών
11. Ο έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο, η αύξηση του ανταγωνισμού ως προς την άντληση κεφαλαίων, η ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και πελατών
12. Τα μεγάλα χρηματοδοτικά ανοίγματα προς ομίλους ή μεμονωμένες επιχειρήσεις, και προς κλάδους της οικονομίας
13. Οι ρυθμίσεις της Βασιλείας II σχετικά με τις προβλέψεις για αυξημένους κινδύνους (ειδικό και λειτουργικό κίνδυνο), που θα αυξήσουν το κόστος δανειοδότησης των επιχειρήσεων, που μπορεί να ανακόψει τον ρυθμό αύξησης της ζήτησης των δανείων

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

1. Ισχυρή επωνυμία προϊόντος, καθιερωμένα και αξιόπιστα προϊόντα
2. Δέσμευση και αφοσίωση σε κοινή κουλτούρα (σεβασμός στην κοινωνία και τον πελάτη)
3. Καλά οργανωμένο και αξιόπιστο δίκτυο διανομής
4. Καλά σχεδιασμένο και αποτελεσματικό πρόγραμμα προβολής
5. Παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών πριν, κατά και μετά την πώληση
6. Καλά σχεδιασμένα και αποτελεσματικά προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού και συνεργατών
7. Εμπειρα, καταρτισμένα, με ισχυρή τεχνογνωσία και καθορισμένους ρόλους στελέχη της τράπεζας
8. Ελεύθερη διακίνηση και ροή πληροφοριών μέσα στην τράπεζα
9. Αποδοτική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της τράπεζας
10. Επαρκής τεχνολογική υποδομή

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

1. Μικρή πρωτοβουλία στον καθορισμό της τιμής
2. Υψηλά λειτουργικά έξοδα
3. Μεγάλο ύψος υποχρεώσεων
4. Σχετικά μικρή κεφαλαιακή βάση
5. Δυσκολία στην αλλαγή της εικόνας του προϊόντος εφόσον είναι πλέον καθιερωμένο

Από την παραπάνω ανάλυση, προκύπτει ότι η NOVABANK εκμεταλλεύεται πολύ καλά τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς και τις δυνάμεις της ως εταιρεία. Εξίσου καλά επίσης , αντιμετωπίζει τις απειλές και τις αδυναμίες της, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν ακόμη μεγάλα περιθώρια βελτίωσης.

2. ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΩΝ

Με βάση την παραπάνω ανάλυση των βασικών στρατηγικών παραγόντων οι οποίοι προέκυψαν από την αναλυτική εξέταση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δεν προκύπτει ανάγκη αναθεώρησης της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης.

Ο προσανατολισμός στις πωλήσεις, την διείσδυση αγοράς, την ποιότητα υπηρεσιών προς τον πελάτη και την ικανότητα δέσμευσης και αξιοπρέπειας του προσωπικού και του δικτύου αποτελεί την μόνη και ολοκληρωμένη λύση για την αντιμετώπιση του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο.

Ακόμη και οι σκοποί της επιχείρησης, ως μέσα για την επίτευξη της αποστολής και του οράματος του ενθουσιασμένου πελάτη είναι σωστά καθορισμένοι και δεν προκύπτει ανάγκη αναθεώρησης επέκτασης ή προσαρμογής τους

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Σύμφωνα με τον M. Porter υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση. Με βάση αυτά τα δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η επιχείρηση έχει βασικά τρεις επιλογές όσον αφορά την στρατηγική που θα επιλέξει :

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

		ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΕΣΤΙΑΣΗ	ΣΕ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
	ΣΕ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ	
		ΜΕ ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Η NOVABANK, όπως έχει προαναφερθεί, έχει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την διαφοροποίηση (αξιοπιστία, υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, τεχνολογική υπεροχή) ενώ ταυτόχρονα δεν είναι δυνατόν να πετύχει ηγεσία κόστους εφόσον παρεμβαίνει σε αυτό σε πολύ μικρό βαθμό.

Επιπλέον, διανέμοντας προϊόντα που καλύπτουν όλες τις ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών, απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς. Δεν έχει νόημα να εστιάσει σε κάποιο τμήμα ή σε κάποια τμήματα της εφόσον δεν θα εναρμονίζεται πλέον και με τον στόχο της που επικεντρώνεται καθαρά στην αύξηση της πελατείας και των μεγεθών της, με σκοπό την καθιέρωσή της στην αγορά αλλά κυρίως την βελτίωση και επιτάχυνση της κερδοφορίας της .

Συνεπώς, η στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει και ακολουθεί είναι η διαφοροποίηση στους τομείς της ποιότητας του προσωπικού και της εξυπηρέτησης των πελατών. Με βάση αυτή την στρατηγική, πρέπει να διαφοροποιηθεί σε υψηλό επίπεδο μέσω της μοναδικότητας, να απευθύνεται σε πολλά τμήματα της αγοράς, και να δώσει βάρος στο μάρκετινγκ και τις πωλήσεις.

4. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Μέσω της εταιρικής στρατηγικής προσδιορίζονται οι επιμέρους στρατηγικές κινήσεις που επιβάλλει η ανταγωνιστική στρατηγική. Βασικό κομμάτι προσδιορισμού μίας εταιρικής στρατηγικής είναι η επιλογή κατεύθυνσης.

Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μεταξύ τριών κατευθύνσεων, ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της, σταθερότητα ή αλλιώς διατήρηση των υπάρχουσων δραστηριοτήτων της ή τέλος περικοπές - μείωση των δραστηριοτήτων της.

Με δεδομένο ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει τις βάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη και δεν παρουσιάζει συγκεκριμένα προβλήματα, θα πρέπει να αποκλείσουμε την περίπτωση να επιλέξει να συρρικνώσει τις δραστηριότητες της.

Αυτό αποδεικνύεται και χρησιμοποιώντας τον παρακάτω πίνακα: Η δυνατή ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης σε συνδυασμό με την ελκυστικότητα της αγοράς μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η προτεινόμενη στρατηγική πρέπει να είναι η ανάπτυξη.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ

		ΔΥΝΑΤΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ

Επιχειρήσεις με τέτοια πορεία πρέπει να επιλέγουν την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους ώστε να δυναμώσουν περισσότερο και να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές.

Η διατήρηση των ίδιων δραστηριοτήτων είναι θεμιτή μόνο βραχυχρόνια και όσο δεν παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον, γιατί μακροπρόθεσμα η στρατηγική αυτή επιφυλάσσει κινδύνους.

Έτσι, μακροπρόθεσμα η NOVABANK θα μπορούσε να επεκτείνει τις δραστηριότητες της και σε άλλες Βαλκανικές χώρες (Στρατηγική διεθνοποίησης).

5. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Οι λειτουργικές στρατηγικές παρουσιάζουν τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργήσει κάθε τμήμα της επιχείρησης στα πλαίσια της εταιρικής στρατηγικής και της στρατηγικής επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων.

Για να αναπτυχθούν οι λειτουργικές στρατηγικές, θα πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά αυτά στα οποία είναι εξαιρετικά καλή και ξεχωρίζει σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι ουσιαστικά η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ειδικότερα, η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών αποτελεί για την επιχείρηση και συγκριτικό πλεονέκτημα για τους εξής λόγους:

1. Είναι κάτι που η εταιρεία κάνει πολύ καλά
2. Αποτελεί έναν από τα σημαντικότερους παράγοντες που προσθέτουν στην αξία του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή
3. Παρέχει υπηρεσίες μοναδικές και ανώτερες από τους ανταγωνιστές της
4. Η παροχή υπηρεσιών αποτελεί ένα ανεξάντλητο τομέα ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της

Στη συνέχεια θα εξεταστούν αναλυτικά οι λειτουργικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει NOVABANK ανά λειτουργικό τομέα.

- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σύμφωνα με τον P. Kotler, μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει και μία από τις παρακάτω στρατηγικές:

ΠΡΟΪΟΝΤΑ

		ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ	ΝΕΑ
ΑΓΟΡΕΣ	ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ	ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ
	ΝΕΕΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, η NOVABANK μπορεί να επιλέξει ως στρατηγική μάρκετινγκ την διείσδυση αγοράς. Η διείσδυση αγοράς όσον αφορά την NOVABANK μπορεί να επιτευχθεί μέσω της προσέλκυσης πελατών των ανταγωνιστών.

Πρέπει να επιλεγούν ταυτόχρονα και συνδιαστικά οι στρατηγικές push και pull.

Η τιμολόγηση μίας επιχείρησης που έχει επιλέξει την διαφοροποίηση σε σχέση με την ηγεσία κόστους πρέπει να είναι διεισδύσεως "penetration pricing". Βέβαια, στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η NOVABANK, μία αγορά έντονου ανταγωνισμού, θα πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη η τιμολόγηση των ανταγωνιστών.

- ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Στόχος αυτής της λειτουργίας είναι η επιλογή της στρατηγικής αυτής που θα συμβάλλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην αύξηση της χρηματοοικονομικής αξίας της επιχείρησης. Σε αυτά τα πλαίσια υπάρχουν δύο βασικές επιλογές: Η εσωτερική χρηματοδότηση (με ίδια κεφάλαια) ή η εξωτερική χρηματοδότηση (με ξένα κεφάλαια).

Η χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια αποτελεί ασφαλέστερη στρατηγική αλλά δεν βοηθά την ανάπτυξη της επιχείρησης σε αντίθεση με την εξωτερική χρηματοδότηση.

Μεγάλες εταιρείες, όπως η NOVABANK, είναι προτιμότερο να επιλέγουν την εξωτερική χρηματοδότηση. Όπως προέκυψε από την χρηματοοικονομική ανάλυση της εταιρείας, αυτή είναι και η στρατηγική που έχει επιλέξει η επιχείρηση. Όμως, το μεγάλο ύψος υποχρεώσεων, ανεξάρτητα από το αν αποτελεί επιλεγμένη στρατηγική, εγκυμονεί κινδύνους και πρέπει να είναι πάντα ελεγχόμενο.

- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Για μία επιχείρηση που έχει επιλέξει να διαφοροποιηθεί με βάση την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, είναι μονόδρομος η συγκέντρωση προσωπικού με γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία και η καταβολή προσπαθειών για την αποφυγή συχνών αλλαγών οι οποίες βλάπτουν την παραγωγικότητα.

- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η επένδυση στην τεχνολογία πληροφοριακών συστημάτων πρέπει να αποτελεί στρατηγική επιλογή της NOVABANK, με βάση την επιλεγμένη στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα σωστά οργανωμένα και σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα, βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της σωστής επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης, προμηθευτών, συνεργατών και βέβαια πελατών.

- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Η τράπεζα αναγνωρίζει πως η ανάλυση κινδύνων είναι ένα αναπόσπαστο μέρος των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων. Έχει θέσει μηχανισμούς με σκοπό τον εντοπισμό των κινδύνων, την εκτίμηση της πιθανής ζημιάς που μπορούν να προξενήσουν στην τράπεζα και την αποτελεσματική διαχείρισή τους.

6. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Συνοψίζοντας όλη την παραπάνω μελέτη των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

Η στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που ταιριάζει στα χαρακτηριστικά της NOVABANK είναι η διαφοροποίηση. Η επιχείρηση πρέπει να διαφοροποιηθεί προβάλλοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος και παρέχοντας υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πελάτες

Πάντα στα πλαίσια της παραπάνω στρατηγικής και με δεδομένη την ελκυστικότητα της αγοράς και την δύναμη της επιχείρησης, πρέπει να ακολουθήσει ως εταιρική στρατηγική την ανάπτυξη. Με αυτόν τον τρόπο θα πετύχει περαιτέρω ανάπτυξη και θα γίνει περισσότερο ανταγωνιστική.

Όπως έχει προαναφερθεί η τράπεζα επικεντρώνεται πλέον καθαρά στην αύξηση της πελατείας και των μεγεθών, με στόχο την καθιέρωση της στην αγορά αλλά κυρίως την βελτίωση αλλά και επιτάχυνση της κερδοφορίας.

Η είσοδος της Τράπεζας στους τομείς των Τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων (Bankassurance), του Private Banking και των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (Business Banking) σηματοδοτεί ένα νέο κύκλο επέκτασης και περαιτέρω διεξόδου στην εγχώρια αγορά και προσδίδει μια νέα δυναμική στην επέκταση της Τράπεζας.

Στα πλαίσια αυτά, από τον Ιανουάριο του 2003 ξεκίνησε η διάθεση των Τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων, τον Μάρτιο του 2003 η λειτουργία του Private Banking και από το Μάιο του 2003 η λειτουργία του Business Banking.

Η προσπάθεια για το χτίσιμο του χαρτοφυλακίου της Τράπεζας, στηρίχτηκε σε ένα ευρύ φάσμα προϊόντων, τα οποία εμπλουτίζονταν σε τακτά χρονικά διαστήματα, στη διαφημιστική προβολή των προϊόντων, των υπηρεσιών και της ίδιας της Τράπεζας, κυρίως όμως, στη διαφοροποίηση της στους τομείς της ποιότητας του προσωπικού και της εξυπηρέτησης των πελατών.

Οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει να καθοριστούν με βάση τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, δηλαδή τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

§ **Μάρκετινγκ:** Η καλύτερη επιλογή μάρκετινγκ είναι η διεξόδου αγοράς μέσω της προσέλκυσης νέων πελατών από τους ανταγωνιστές. Ταυτόχρονα θα πρέπει να ακολουθήσει pull στρατηγική προβολής, τιμολόγηση διεξόδου τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.

- § **Χρηματοοικονομική:** Ο καλύτερος τρόπος αύξησης της χρηματοοικονομικής αξίας μίας μεγάλης επιχείρησης είναι ο χρηματοδότηση με ξένα κεφάλαια. Βέβαια, αυτή η επιλογή πρέπει να είναι ελεγχόμενη γιατί εγκυμονεί κινδύνους.

- § **Ανθρώπινοι Πόροι:** Το ανθρώπινο δυναμικό που θα επιλέγεται πρέπει να είναι εξαιρετικά καταρτισμένο, ικανό και έμπειρο, ενώ θα πρέπει η εταιρεία να φροντίζει να το διατηρεί μακροπρόθεσμα μέσω ενός συστήματος κινήτρων

- § **Πληροφοριακά Συστήματα:** Μεγάλο βάρος πρέπει να δοθεί και στην οργάνωση σύγχρονων και ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων με στόχο την ποιοτική επικοινωνία μεταξύ εταιρείας, προμηθευτών, συνεργατών και πελατών.

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1. ΓΕΝΙΚΑ

Υλοποίηση στρατηγικής είναι η διαδικασία η οποία μετατρέπει τα προγράμματα σε ανάθεση ενεργειών και φροντίζει οι αναθέσεις αυτές να υλοποιούνται κατά τρόπο που να επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν αναφερθεί στο σχέδιο.

Ενώ η στρατηγική καθορίζει το *τι* και το *γιατί* των δραστηριοτήτων, η υλοποίηση καθορίζει το *ποιος*, το *που*, το *πότε* και το *πώς*. Η στρατηγική και η υλοποίηση σχετίζονται στενά υπό την έννοια ότι ένα "επίπεδο" στρατηγικής συνεπάγεται κάποιες αναθέσεις τακτικής εφαρμογής σε κάποιο χαμηλότερο επίπεδο.

Η υλοποίηση στρατηγικής είναι πιο δύσκολη από τη διαμόρφωση και το σχεδιασμό. Το να αποφασίσει κανείς που θέλει να πάει είναι μάλλον εύκολο, αν και αυτό περιέχει λεπτές σταθμίσεις παραγόντων ώστε να είναι εφικτό το πρόγραμμα στρατηγικών που προτείνεται. Το δύσκολο μέρος είναι να οδηγήσει όλη την οργάνωση να δράσει σύμφωνα με τις τρέχουσες προτεραιότητες.

Δεν αρκεί να ανακοινωθεί απλά ποια είναι η στρατηγική. Ούτε να γίνει ένα επιχειρησιακό σχέδιο δράσης. Ακόμα δεν αρκεί η ανάθεση στους μανάτζερς των αντιστοίχων μερών του σχεδίου δράσης για να υλοποιηθεί. Δεν δίνουμε τη στρατηγική από πάνω προς τα κάτω για να ανατρέψουμε μια υπάρχουσα τάξη πραγμάτων.

Η υλοποίηση θέλει ειδικές ικανότητες τόσο διαχείρισης όσο και σύλληψης. Το τεχνικό μέρος συνήθως είναι εύκολο. Το πιο δύσκολο είναι η διαχείριση ατόμων. Η ανατροπή αντιλήψεων και συνηθειών. Μερικά άτομα έχουν διαφορετικές ιδέες ή είναι σκεπτικιστές. Υπάρχουν χρονικές πρακτικές και κατεστημένα συμφέροντα.

Η υλοποίηση είναι έργο όλης της διοικητικής ομάδας, όλης της ιεραρχίας. Θέλει ηγεσία, επικοινωνία, πειθώ, διασφάλιση δεσμεύσεων και ενεργούς συμμετοχής, χτίσιμο κλίματος ενθουσιασμού.

Η αποτελεσματική εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής και των πολιτικών είναι αποκλειστική ευθύνη της διοίκησης. Βασικό της μέλημα πρέπει να είναι η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων τους, ώστε να συμβάλλουν με τον καλύτερο τρόπο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Επιπλέον, όλοι οι άνθρωποι που δουλεύουν στην εταιρεία πρέπει να έχουν πλήρη γνώση της αποστολής, του οράματος, των σκοπών, των στόχων, της κουλτούρας, των στρατηγικών, των

πολιτικών και των προγραμμάτων της επιχείρησης. Η σωστή και ολοκληρωμένη ενημέρωση τους αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας μίας επιχείρησης.

Ειδικότερα για την υλοποίηση της στρατηγικής της NOVABANK πρέπει να καθοριστούν, προσδιοριστούν και εφαρμοσθούν τα :

2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Αποστολή	:	Περισσότερη προσωπική εξυπηρέτηση και σύμβουλοι των πελατών
Στόχοι	:	Αύξηση στην απόδοση των ίδιων κεφαλαίων Αύξηση του μεριδίου αγοράς στα επόμενα χρόνια Ανάπτυξη αποτελεσματικού e-banking
Στρατηγικές	:	Ανάπτυξη εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών προϊόντων Ανάπτυξη νέων προϊόντων (τραπεζο-ασφαλιστικά) Προσαρμογή ξένων προϊόντων στην Ελληνική αγορά και συνεργασία με κατάλληλες τράπεζες Χρήση εναλλακτικών δικτύων για την προώθηση των προϊόντων
Τακτικές	:	Σύγχρονο marketing Εστίαση εταιρικής ταυτότητας Cross – selling εκπαίδευση Επένδυση σε τεχνολογία και συστήματα Κατάρτιση προσωπικού Αξιοποίηση συνεργασιών με άλλες τράπεζες

2.1. Προσαρμογή της δομής

Την δομή πρέπει να την διέπει :

- Ομαδικότητα και ευελιξία, εγκάρσιες ομάδες, χρήση θεσμού υπεύθυνου έργου
- Εκχώρηση αυτονομίας στα σημεία επαφής με τον πελάτη
- Ξεχωριστό τμήμα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ενσωμάτωση τεχνολογίας
- Ανάθεση μη – βασικών υπηρεσιών εκτός τράπεζας

2.3. Βελτίωση και προσαρμογή στα συστήματα

- Βελτίωση συστήματος εξυπηρέτησης
- Αλλαγές στα συστήματα αμοιβών (βάσει αποτελεσμάτων)
- Υπευθυνότητα αυτόνομων μονάδων για την ποιότητα εξυπηρέτησης και το κόστος όπως συμφωνία στόχων κατά την περίοδο κατάρτισης του προϋπολογισμού
- Συστήματα παρακολούθησης της ικανοποίησης των πελατών

2.4. Προσαρμογή του στυλ διοίκησης

- Μερική αλλαγή από ιεραρχικό και διευθυντικό σε υποστηρικτικό και συμβουλευτικό
- Ανάπτυξη εργασιακού περιβάλλοντος και σχέσεων που ελευθερώνει τη δημιουργικότητα των στελεχών
- Εμφαση στην από κοινού επίλυση προβλημάτων
- Ενθάρρυνση των νέων ιδεών και προτάσεων για την βελτίωση των προϊόντων και του τρόπου εξυπηρέτησης
- Ενθάρρυνση συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων από ένα επίπεδο και πάνω

2.5. Ικανότητες – δεξιότητες

- Εκπαίδευση εργαζομένων πρώτης γραμμής στον τρόπο εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών
- Εκπαίδευση στα νέα προϊόντα
- Εκπαίδευση στελεχών στις πωλήσεις άλλων προϊόντων (cross-selling)
- Εκπαίδευση διοικητικών στελεχών στην ηγεσία ομάδων και διαχείριση αλλαγών
- Ανάπτυξη ικανοτήτων επικοινωνίας

2.6. Κοινές αξίες και κουλτούρα

- Αλλαγή κουλτούρας από τραπεζο - υπάλληλου σε συμβούλους του πελάτη γνώστες των σύγχρονων προϊόντων
- Πρωτοπόροι στην υιοθέτηση σύγχρονης τεχνολογίας και δημιουργική χρήση αυτής
- Διεθνοποίηση μέσω συνεργασιών
- Ενθάρρυνση στην ανάληψη πρωτοβουλιών
- Αναγνώριση ικανών στελεχών

2.7. Στελέχωση

- Ανεύρεση εξειδικευμένων στελεχών από την αγορά για τα νέα προϊόντα και την τεχνολογία
- Ταχύτερη ανακύκλωση διεθυντικών στελεχών σε θέσεις κλειδιά
- Εντοπισμός ικανών στελεχών για προώθηση
- Παροχή ευκαιριών στα στελέχη να αναλάβουν αυτά ορισμένες από τις μη βασικές υποστηρικτικές δραστηριότητες που ανατίθενται εκτός τράπεζας

2.8. Εφαρμόζοντας την αλλαγή

- Αναγνώριση ανάγκης υλοποίησης των νέων επιλογών από όλους
- Συγκρότηση ομάδας από διεθυντικά στελέχη
- Διάδοση του οράματος και των επιδιωκόμενων στόχων
- Επικοινωνία και ενημέρωση όλων των εργαζομένων στις φάσεις υλοποίησης
- Αντιμετώπιση των προβλημάτων που εμφανίζονται
- Ενσωμάτωση τυχόν αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης

3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ερχόμαστε τώρα στο ζήτημα του πώς μπορούν τα στελέχη του μάρκετινγκ της τράπεζας να υλοποιήσουν με αποτελεσματικό τρόπο τα σχέδια μάρκετινγκ.

Για παράδειγμα, η στρατηγική απόφαση της ανώτατης διοίκησης να "αρμέξει" ένα προϊόν πρέπει να μεταφραστεί σε συγκεκριμένες πράξεις και αναθέσεις.

Ο Βοηθός προσδιόρισε τις ικανότητες που σχετίζονται με την αποτελεσματική υλοποίηση των προγραμμάτων μάρκετινγκ:

- ◆ Ικανότητα εντοπισμού και διάγνωσης ενός προβλήματος.
- ◆ Ικανότητα αξιολόγησης του κλιμακίου της εταιρίας όπου υφίσταται το πρόβλημα.
- ◆ Ικανότητα υλοποίησης προγραμμάτων.
- ◆ Ικανότητα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της υλοποίησης.

Τις ικανότητες αυτές θα εξετάσουμε στις επόμενες παραγράφους.

3.1. Διαγνωστικές ικανότητες

Η στενή αλληλοσυσχέτιση ανάμεσα στη στρατηγική και την υλοποίηση μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά διαγνωστικά προβλήματα όταν τα προγράμματα μάρκετινγκ της τράπεζας δεν πληρούν τις προσδοκίες τους. Το χαμηλό ποσοστό πωλήσεων ήταν αποτέλεσμα κακής στρατηγικής ή κακής εφαρμογής;

Εκτός αυτού το ζήτημα είναι να προσδιοριστεί ποιο είναι το πρόβλημα (διάγνωση) ή το τι πρέπει να γίνει γι' αυτό (ενέργεια); Κάθε πρόβλημα χρειάζεται διαφορετικά εργαλεία διοίκησης και λύσεις.

3.2. Επίπεδα εταιρίας

Τα προβλήματα υλοποίησης μάρκετινγκ μπορούν να προκύψουν σε τρία επίπεδα.

Το ένα επίπεδο είναι της επιτυχούς διεξαγωγής μιας *λειτουργίας μάρκετινγκ*. Για παράδειγμα, πώς μπορεί η τράπεζα να εξασφαλίσει πιο δημιουργική διαφήμιση από τη διαφημιστική εταιρία με την οποία συνεργάζεται;

Ένα άλλο επίπεδο είναι της εφαρμογής ενός *προγράμματος μάρκετινγκ*, το οποίο πρέπει να αναμείξει τις λειτουργίες μάρκετινγκ σε ένα κατανοητό σύνολο. Το πρόβλημα αυτό ανακύπτει κατά την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά.

Ένα τρίτο επίπεδο είναι της υλοποίησης μιας *πολιτικής μάρκετινγκ*. Για παράδειγμα, η εταιρία μπορεί να θέλει κάθε υπάλληλος της να βάζει πάνω απ' όλα τον πελάτη.

3.3. **Ικανότητα υλοποίησης και αξιολόγησης μάρκετινγκ**

Τα στελέχη μάρκετινγκ της τράπεζας πρέπει να διαθέτουν ένα πλήθος ικανοτήτων για να επιτύχουν αποτελεσματική υλοποίηση κάθε προγράμματος ή πολιτικής μάρκετινγκ. Οι τέσσερις ικανότητες είναι η κατανομή, η παρακολούθηση, η οργάνωση και η αλληλεπίδραση.

Τα στελέχη μάρκετινγκ της τράπεζας χρησιμοποιούν *ικανότητες κατανομής* κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού των πόρων (χρόνος, χρήμα και πρόσσωπικό) που αφορά τις λειτουργίες, τα προγράμματα και τις πολιτικές.

Χρησιμοποιούν *ικανότητες παρακολούθησης* για να αξιολογούν τα αποτελέσματα των ενεργειών μάρκετινγκ.

Χρησιμοποιούν *οργανωτικές ικανότητες* για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού οργανισμού. Η κατανόηση της ανεπίσημης καθώς και της επίσημης οργάνωσης μάρκετινγκ είναι σημαντική για την αποτελεσματική υλοποίηση προγραμμάτων.

Τέλος, χρησιμοποιούν *ικανότητες αλληλεπίδρασης* για να επιτυγχάνουν κάτι με το να επηρεάζουν άλλους. Πρέπει όχι μόνο πρέπει να υποκινούν τα στελέχη της εταιρίας στην οποία ανήκουν, αλλά και τρίτους εκτός εταιρίας, π.χ. επιχειρήσεις ερευνών μάρκετινγκ, διαφημιστικά γραφεία, των οποίων οι στόχοι μπορεί να διαφέρουν απ' τους στόχους της εταιρίας.

Βασικός σκοπός της τράπεζας είναι να ανπτυχθεί και κυριαρχήσει στην αγορά σε όρους πωλήσεων. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της διαφοροποίησης και ειδικότερα μέσω της προβολής των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των προϊόντων, καθώς επίσης και μέσω της προσφοράς υψηλής ποιότητας υπηρεσιών κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση.

Τα προγράμματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξη των παραπάνω στόχων πρέπει να ακολουθούν τις εξής κατευθύνσεις:

ΠΡΟΒΟΛΗ

Μεγάλη έμφαση πρέπει να δοθεί στην προβολή, ώστε να διατηρηθεί και να ενισχυθεί η καλή εικόνα του προϊόντος και της εταιρείας. Η προβολή πρέπει να κατευθυνθεί σε δύο βασικές κατευθύνσεις: την ενίσχυση της εικόνας της διαφήμισης μέσω της εταιρικής διαφήμισης και την προβολή των χρηματοοικονομικών προγραμμάτων και υπηρεσιών με βάση τα χαρακτηριστικά στα οποία πλεονεκτούν σε σχέση με τα ανταγωνιστικά.

Το πρόγραμμα προβολής μίας μεγάλης και καταξιωμένης επιχείρησης με κύρος πρέπει να περιλαμβάνει ενέργειες σε πολλές κατευθύνσεις εκτός από την διαφήμιση. Τέτοιες ενέργειες μπορεί να είναι οι χορηγίες, η συμμετοχή σε εκθέσεις, οι δημόσιες σχέσεις, επαφή με πελάτες κ.α.

Όποιες ενέργειες όμως και αν επιλεγούν πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν. Σημασία έχει σε κάθε παρουσίαση της εταιρείας προς τα έξω, να είναι εμφανής η υπεροχή της σε σχέση με τους ανταγωνιστές, δηλαδή θα πρέπει να επιλέγεται προσεκτικά η κάθε εμφάνιση και να επενδύονται πολλά σε αυτήν.

ΔΙΑΝΟΜΗ

Το σύστημα διανομής, πρέπει να λειτουργεί στα πλαίσια της στρατηγικής της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να συμβούν τα παρακάτω:

Να επενδυθούν πολλά στην εκπαίδευση του δικτύου πριν την επιλογή τους αλλά και κατά την διάρκεια της εργασίας τους στην εταιρεία. Η εκπαίδευση εκτός από την τεχνογνωσία πρέπει να περιλαμβάνει και ολοκληρωμένη παρουσίαση της εταιρείας, του τρόπου λειτουργίας της, της κουλτούρας και των στρατηγικών της.

Πρέπει να υπάρχει συνεχής επικοινωνία με το δίκτυο ώστε να υπάρχει αμοιβαία ενημέρωση, γνώση των αλλαγών, δημιουργία καλών σχέσεων αλλά και έλεγχος της απόδοσης κάθε καταστήματος. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι ευκολότερη η πρόληψη και αποτελεσματικότερη η αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται.

Το σύστημα αμοιβών και κινήτρων πρέπει να είναι σχεδιασμένο ανάλογα με την στρατηγική και τις πολιτικές της επιχείρησης αλλά και να προσαρμόζεται άμεσα όταν απαιτούνται αλλαγές.

Ένα τέτοιο σύστημα είναι αποτελεσματικό όταν ικανοποιεί και γίνεται αποδεκτό και από τις δύο πλευρές.

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Ο προσδιορισμός της τιμής πώλησης του προϊόντος εξαρτάται σε μικρό βαθμό από την επιχείρηση. Στόχος δεν πρέπει να είναι οι χαμηλές τιμές οι οποίες δεν συμβαδίζουν με την στρατηγική της επιχείρησης, αλλά σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να είναι ανταγωνιστικές και αντίστοιχες με τον ανταγωνισμό.

Οι αλλαγές στον εξωτερικό περιβάλλον και ο έντονος ανταγωνισμός επιβάλλει στην τράπεζα την προσαρμογή της στις νέες συνθήκες στα πλαίσια του βασικού της στόχου που δεν είναι άλλος από την αύξηση των πωλήσεων.

4. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η επιτυχημένη υλοποίηση μίας στρατηγικής απαιτεί την συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από τον ρόλο και την ευθύνη του μέσα στην επιχείρηση, ασκεί μία λειτουργία η οποία θα πρέπει να εναρμονίζεται με την στρατηγική της επιχείρησης.

Όμως όλοι οι εργαζόμενοι που καλούνται να υλοποιήσουν την στρατηγική της εταιρείας, δεν έχουν συμμετάσχει και στην διαμόρφωση της και για αυτόν τον λόγο δεν κατανοούν πάντα την χρησιμότητα και την ουσιαστικότητά της. Επιπλέον, οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι εξ' ορισμού αντίθετοι με τυχόν αναγκαίες οργανωσιακές ή λειτουργικές αλλαγές.

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων και την αποτελεσματική εφαρμογή μίας στρατηγικής, υπάρχουν δύο βασικές λύσεις. Αρχικά, η επιχείρηση θα πρέπει να συμπεριλάβει στην διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής όσους υπευθύνους θα μπορούσαν να συμβάλλουν θετικά σε αυτή την διαδικασία, ώστε στη συνέχεια να έχουν την απαιτούμενη θέληση να την υλοποιήσουν σωστά. Επιπλέον, θα πρέπει να γίνει πολύ καλή ενημέρωση και παρουσίαση της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης καθώς επίσης και τις αναγκαιότητες για την επιτυχημένη εφαρμογής τους.

Τα προγράμματα της τράπεζας πρέπει να περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, το σύστημα αμοιβών και κινήτρων και τα κριτήρια πρόσληψης των εργαζομένων

Επιπλέον, η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από το πόσο ικανοποιημένοι είναι από τις συνθήκες εργασίας, το αντικείμενο εργασίας και την αμοιβή τους -χρηματική ή άλλη-. Γι' αυτόν τον λόγο, πρέπει να δοθεί προσοχή και στο σύστημα αμοιβών και κινήτρων.

Η επίτευξη υψηλής ποιότητας υπηρεσιών απαιτεί την συγκέντρωση ενός εξαιρετικά καταρτισμένου και ικανού προσωπικού το οποίο η τράπεζα οφείλει να έχει και να διατηρεί.

Όλες οι παραπάνω κατευθύνσεις περιλαμβάνονται ήδη στον βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο σχεδιασμό της τράπεζας όπως αυτός περιγράφηκε στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η τράπεζα έχει πολύ καλή γνώση των δυνάμεων και των αδυναμιών της καθώς επίσης και των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος και ακολουθεί τα κατάλληλα προγράμματα που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των βασικών της στόχων.

Σε αυτά τα πλαίσια, και διαχειριζόμενοι αποτελεσματικά τον διαθέσιμο προϋπολογισμό, θα πρέπει να προσδιοριστούν με λεπτομέρειες οι διαδικασίες που θα ακολουθηθούν ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Κύριος στόχος της πολιτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας είναι η περαιτέρω ανάπτυξη των κατάλληλων υποδομών και η εμπέδωση μιας εταιρικής κουλτούρας που προάγει την επιχειρηματικότητα, την πελατοκεντρικότητα, το σεβασμό στην ανθρώπινη αξία και το ομαδικό πνεύμα, την αποτελεσματικότητα, την προσαρμοστικότητα, την πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα και την υπεύθυνη εξεύρεση λύσεων.

4.1. Εκπαίδευση

Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένο στα συστήματα και τις απαιτήσεις της εργασίας του, και να ενημερώνεται άμεσα για οποιαδήποτε αλλαγή προκύψει. Η τράπεζα πρέπει να έχει προκαθορισμένα συστήματα επικοινωνίας και προς τα πάνω, ώστε να έχει η διοίκηση όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που θα βοηθήσουν στον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την λήψη αποφάσεων.

Βασικός στόχος πρέπει να είναι η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας των στελεχών μέσα από την ενδυνάμωση των ικανοτήτων ενεργητικής πώλησης και εξυπηρέτησης πελατείας και των γνώσεων των προϊόντων και των υπηρεσιών της τράπεζας, αλλά και των χρηματοοικονομικών γνώσεων που αποτελούν το υπόβαθρο για τη δημιουργία ολοκληρωμένων χρηματοοικονομικών συμβούλων.

Ετσι, συνεχίζεται η περαιτέρω ανάπτυξη ικανοτήτων σύγχρονης διοίκησης των στελεχών που έχουν εποπτικό ρόλο, ώστε να είναι σε θέση να ασκούν θετική επιρροή στους συνεργάτες τους, να αξιοποιούν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους και να διαχειρίζονται δυναμικά τις ικανότητες και την αποδοτικότητα τους.

Σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης διαδραματίζουν και οι Εσωτερικοί Εκπαιδευτές της Τράπεζας.

5. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Μεγάλες επενδύσεις πρέπει να γίνονται και στην τεχνολογία πληροφοριακών συστημάτων. Αυτό θα εξασφαλίσει πρώτα απ' όλα σωστή και οργανωμένη πληροφόρηση και επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις. Τα πληροφοριακά συστήματα μειώνουν το κόστος και τον χρόνο και τελικά συμβάλλουν στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Πρωταρχικής σημασίας είναι η επικοινωνία με το δίκτυο διανομής. Τα καταστήματα αποτελούν την μοναδική επαφή του πελάτη με την επιχείρηση και σε αυτά κρίνεται η ποιότητα υπηρεσιών.

Σημαντική είναι όμως και η σύνδεση με την διοίκηση της NOVABANK καθώς επίσης και η ύπαρξη σωστά οργανωμένης βάσης δεδομένων των πελατών για την εξυπηρέτηση οποιασδήποτε επικοινωνιακής πολιτικής.

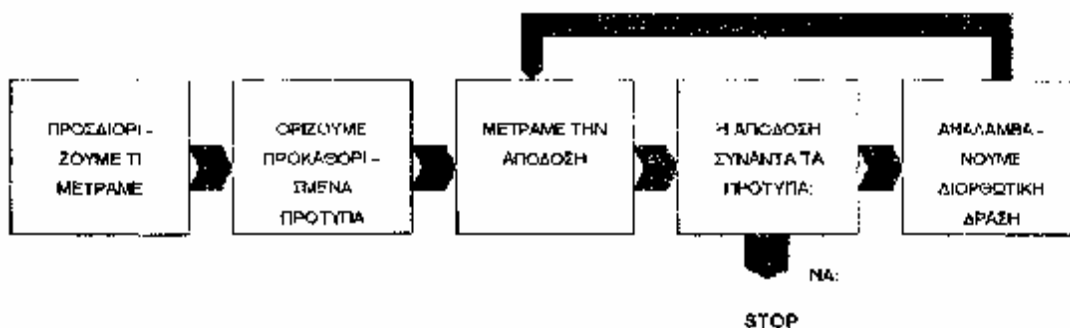
ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΪΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου διασφαλίζει ότι η επιχείρηση πραγματοποιεί αυτά τα οποία έχει ορίσει σύμφωνα με την επιλεγμένη στρατηγική. Στην ουσία συγκρίνει την επίδοση με τα επιθυμητά αποτελέσματα και παρέχει την απαραίτητη πληροφόρηση στην επιχείρηση ώστε να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να πραγματοποιήσει πιθανές διορθωτικές ενέργειες εφόσον χρειαστεί.

Όμως, αξιολόγηση και έλεγχος πρέπει να πραγματοποιείται και πριν την εφαρμογή των επιλεγμένων στρατηγικών και πολιτικών. Στόχος είναι να εξασφαλιστεί ότι όλες οι επιλογές της επιχείρησης είναι οι κατάλληλες ώστε να οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Σε γενικές γραμμές μια διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια :



1.1. Έλεγχος και αξιολόγηση πριν την υλοποίηση της στρατηγικής

Για την αξιολόγηση του αν μία στρατηγική είναι επιτυχημένη και μπορεί να υλοποιηθεί αποτελεσματικά, έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα. Σε αυτήν την ενότητα θα προσπαθήσουμε συνοψίζοντας τα βασικά στοιχεία μίας επιτυχημένης στρατηγικής να ελέγξουμε το αν η προτεινόμενη στρατηγική για την NOVABANK είναι η κατάλληλη ώστε να εφαρμοστεί.

Τα σημεία που πρέπει να ελεγχθούν είναι :

- § Ευθυγραμμίζεται η στρατηγική με την αποστολή της NOVABANK;
- § Είναι εναρμονισμένη με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;
- § Είναι εναρμονισμένη με τις επιχειρησιακές δυνάμεις, στόχους, πολιτικές, πόρους και προσωπικές αξίες του προσωπικού και των εργαζομένων;
- § Λαμβάνεται υπόψη στη στρατηγική πρόβλεψη για ελάχιστο δυνητικό κίνδυνο έναντι του μεγαλύτερου δυνητικού κέρδους που είναι δυνατό να επιτευχθεί σύμφωνα με τους πόρους και τις προοπτικές της NOVABANK;
- § Καλύπτει μία στρατηγική θέση που δεν έχει καλυφθεί από άλλους;
- § Συγκρούεται με άλλες εφαρμοζόμενες στρατηγικές από την επιχείρηση;
- § Είναι διαιρεμένη σε επιμέρους στρατηγικούς στόχους που αλληλεξαρτώνται και συλλειτουργούν πλήρως;
- § Έχει επαληθευτεί η στρατηγική με τα κατάλληλα κριτήρια και τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης;
- § Έχει επαληθευτεί με ανάπτυξη εφικτών προγραμμάτων εφαρμογής;
- § Ταιριάζει με τον κύκλο ζωής των προϊόντων της επιχείρησης;
- § Είναι ο χρόνος κατάλληλος για τη συγκεκριμένη στρατηγική;
- § Είναι αυθεντική και δεν αντιγράφει καμία ανταγωνιστική;
- § Έχει γίνει ειλικρινής και ακριβής εκτίμηση του ανταγωνισμού;

Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής που ακολουθήθηκε, δεν άφησε περιθώρια παράλειψης κάποιου από τα παραπάνω στοιχεία ελέγχου. Εφόσον λοιπόν η προτεινόμενη στρατηγική διαμορφώθηκε με βάση σωστά καθορισμένα πρότυπα, δεν υπάρχει κίνδυνος να καταλήξει η επιχείρηση σε λανθασμένη στρατηγική και συνεπώς δεν υπάρχει καμία ανάγκη αναθεώρησης.

1.2. Έλεγχος και αξιολόγηση κατά την υλοποίηση της στρατηγικής

Όταν πια η επιλεγμένη στρατηγική εφαρμόζεται, τότε η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου, αφορά την μέτρηση του αποτελέσματος. Σε αυτήν την φάση, η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους στόχους - πρότυπα που έχει ήδη θέσει για να μετρήσει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Υπενθυμίζεται ότι όσον αφορά την συγκεκριμένη επιχείρηση, ο στόχος είναι η αύξηση των πωλήσεων μέσω της διαφοροποίησης δηλαδή μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και της προβολής των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του προϊόντος.

1.2.1 Στοιχεία συστήματος ελέγχου και αξιολόγησης

Το σύστημα ελέγχου που θα εφαρμόσει η επιχείρηση, πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στην επιλεγμένη στρατηγική, και ειδικότερα θα πρέπει να ακολουθεί τους παρακάτω κανόνες:

1. Να εξετάζει όσο το δυνατό μικρότερο αριθμό πληροφοριών και μόνο εκείνες που συμβάλλουν ουσιαστικά στην τελική απόδοση της επιχείρησης
2. Δεν πρέπει να παραλείπεται η μέτρηση σημαντικών δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων παρόλη την πιθανή δυσκολία προσδιορισμού και ποσοτικοποίησης τους
3. Ο έλεγχος πρέπει να πραγματοποιείται εγκαίρως ώστε να υπάρχει περιθώριο επέμβασης όταν απαιτείται
4. Πρέπει να χρησιμοποιούνται τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα συστήματα ελέγχου
5. Πρέπει να είναι ξεκάθαρη η απόδοση κάθε λειτουργίας ή δραστηριότητας ξεχωριστά ώστε αν υπάρξει ανάγκη επέμβασης, να πραγματοποιηθεί μόνο στο συγκεκριμένο τμήμα όπου απαιτείται
6. Να δίνεται έμφαση στην επιβράβευση της επίτευξης ενός στόχου και όχι στην τιμωρία της αποτυχίας

1.2.2 Τύπος συστήματος ελέγχου και αξιολόγησης

Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει μεταξύ δύο τύπων συστημάτων ελέγχου: έλεγχο της συμπεριφοράς (behavior control) και έλεγχο αποτελέσματος (output control). Ο έλεγχος της συμπεριφοράς ασκείται πάνω στις δραστηριότητες που επηρεάζουν την τελική απόδοση ενώ ο έλεγχος του αποτελέσματος πάνω στα τελική απόδοση αυτών των δραστηριοτήτων.

Επειδή στην περίπτωση που εξετάζουμε, είναι δύσκολο να συνδεθεί η σχέση αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των δραστηριοτήτων και του αποτελέσματος, ο τύπος ελέγχου που ταιριάζει είναι ο έλεγχος του αποτελέσματος. Είναι εύκολο να μετρηθούν για παράδειγμα οι πωλήσεις ή η ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών -όπως τις εκλαμβάνει ο πελάτης- ενώ ταυτόχρονα δεν είναι ξεκάθαρο το πώς και πόσο συνεισφέρει η κάθε λειτουργία της επιχείρησης πάνω σε αυτές.

Επειδή όμως, ο έλεγχος της συμπεριφοράς έχει το πλεονέκτημα της δυνατότητας καλύτερου προσδιορισμού του προβλήματος και της πραγματοποίησης πιθανών αλλαγών εφόσον απαιτούνται, η NOVABANK θα μπορούσε μακροπρόθεσμα να επιχειρήσει την σύνδεση της απόδοσης κάθε λειτουργίας με την συνολική απόδοση της επιχείρησης.

Αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μέσω της πιστοποίησης της με τα πρότυπα ποιότητας ISO ή μέσω του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (European Quality Award).

1.2.3. Περιοχές ελέγχου και αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης της NOVABANK πρέπει να περιλαμβάνει χρηματοοικονομικά αλλά και μη χρηματοοικονομικά ποιοτικά ποσοτικοποιημένα μεγέθη.

Για την συγκεκριμένη περίπτωση προτείνεται η χρήση ενός balanced scorecard το οποίο θα περιλαμβάνει τις εξής περιοχές ελέγχου:

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

- Κύκλος εργασιών
- Κέρδη
- Απόδοση Κεφαλαίου
- Χρηματοοικονομική Ρευστότητα

ΑΞΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

- Μερίδιο Αγοράς
- Μέτρηση βαθμού ικανοποίησης πελάτη
- Βαθμός πιστότητας πελατών

ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

- Μετρήσεις ποιότητας
- Χρονοδιαγράμματα

ΑΠΟΔΟΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ

- Ποσοστό εσόδων από παροχή νέων υπηρεσιών
- Αξιοποίηση προτάσεων εργαζομένων
- Βαθμός βελτιώσεων

ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- Ηθικό
- Απόδοση, Παραγωγικότητα
- Εφαρμογή επιλεγμένων μεθόδων εργασίας

1.2.4. Υπεύθυνοι ελέγχου και αξιολόγησης

Βασική υπεύθυνη για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της απόδοσης της επιχείρησης είναι η Ανώτατη Διοίκηση. Αυτή έχει την ευθύνη ελέγχου της απόδοσης της επιχείρησης σε σχέση με τα πρότυπα που η ίδια έχει προκαθορίσει, και είναι αυτή που θα αποφασίσει και θα πραγματοποιήσει πιθανές αλλαγές εάν απαιτηθούν.

Για να είναι όμως η διαδικασία ολοκληρωμένη, ακριβής και αποτελεσματική, απαιτείται η συμμετοχή των υπευθύνων όλων των τμημάτων. Κάθε στέλεχος, με βάση ένα καλά οργανωμένο και θεσμοθετημένο σύστημα ελέγχου, πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσει όλες τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της επιχείρησης οι οποίες ανήκουν στην περιοχή υπευθυνότητας του. Ο κάθε υπεύθυνος πρέπει να συγκεντρώνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία και αφού τα επεξεργαστεί, έχει την ευθύνη της παρουσίασής τους στην ανώτατη διοίκηση της εταιρείας.

1.2.5. Συχνότητα πραγματοποίησης ελέγχου και αξιολόγησης

Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να πραγματοποιείται με βάση τον προκαθορισμένο χρονικό ορίζοντα που έχει τεθεί για την πραγματοποίηση των στόχων. Η περίοδος του ενός έτους είναι η περισσότερο κατάλληλη για αυτήν την περίπτωση εφόσον τότε πραγματοποιείται και η χρηματοοικονομική αποτίμηση της επιχείρησης.

Όμως, η διοίκηση θα πρέπει να φροντίσει ώστε να λαμβάνει σε τακτά χρονικά διαστήματα (κάθε μήνα), περιοδικές στατιστικές αναλύσεις των βασικών αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί, ώστε να έχει κατά την διάρκεια του έτους πλήρη εικόνα της πορείας της επιχείρησης.

2. ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ NOVABANK

2.1. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου

Για την προστασία των περιουσιακών στοιχείων της τράπεζας και τη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων της έχει θεσπισθεί ένα ισχυρό Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο αποτελείται από σύνολο ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που καλύπτουν σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα της και συντελούν στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία της. Η Τράπεζα έχει μεριμνήσει για την εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε όλες τις υπηρεσιακές μονάδες του Ομίλου στην Ελλάδα και το εξωτερικό, πληρώντας όλες τις οργανωτικές και επιχειρησιακές προϋποθέσεις που διευκολύνουν την αποτελεσματική του λειτουργία. Τα μέλη του Δ.Σ. έχουν την τελική ευθύνη για τη διατήρηση του συστήματος, την παρακολούθηση και την εποπτεία της αποτελεσματικής εφαρμογής του.

Υπεύθυνοι για την τήρηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι οι:

- ◆ Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) και
- ◆ Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου (Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου).

Τα μέλη του Δ.Σ. αξιολογούν την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος σε ετήσια βάση και χαράζουν τη στρατηγική για τη βελτίωση του, με βάση σχετική έκθεση που τους υποβάλλει η Διοίκηση της Τράπεζας και τις παρατηρήσεις επ' αυτής της Επιτροπής Ελέγχου. Η έκθεση αυτή και τα σχετικά πρακτικά του Δ.Σ. υποβάλλονται στην Τράπεζα της Ελλάδος. Επίσης, ανά τρίμηνο το Δ.Σ. ενημερώνεται από την Επιτροπή Ελέγχου σχετικά με τους διενεργούμενους ελέγχους από τη μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης, ενώ ο επικεφαλής της μονάδας παρίσταται υποχρεωτικά στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων της Τράπεζας.

2.2. Επιτροπή ελέγχου

Η Επιτροπή Ελέγχου εκλέγεται από το Δ.Σ. με σκοπό να το συνεπικουρεί στην άσκηση των καθηκόντων του που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο. Τα μέλη της Επιτροπής είναι κατά προτίμηση ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. και συμπληρωματικά ανώτατα στελέχη της Τράπεζας που δεν έχουν αρμοδιότητες στους τομείς της έγκρισης και διεκπεραίωσης των συναλλαγών. Οι κύριες αρμοδιότητες και ο τρόπος λειτουργίας της Επιτροπής Ελέγχου ρυθμίζονται από τον Κανονισμό Λειτουργίας της, ο οποίος εγκρίνεται από το Δ.Σ.

Κύριο έργο της Επιτροπής Ελέγχου συνιστά η παρακολούθηση και διαπίστωση ότι, σε κάθε μια από τις αναφερόμενες αρμοδιότητές της, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί με επάρκεια και αποτελεσματικότητα, καθώς και ότι η επικοινωνία μεταξύ Δ.Σ., διοίκησης και εσωτερικών-εξωτερικών ελεγκτών προάγεται, με σκοπό την ενίσχυση του εταιρικού συμφέροντος. Η Επιτροπή ανακοινώνει τα συμπεράσματα της στο Δ.Σ., λειτουργεί, ωστόσο, παράλληλα, προς το συμφέρον όλων των μετόχων και επενδυτών της Τράπεζας, προς τους οποίους έχει και την τελική ευθύνη.

2.3. Διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία υπάγεται στο Δ.Σ. της Τράπεζας, βρίσκεται σε διαρκή επαφή με την Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) και έχει την ευθύνη εφαρμογής ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Μεταξύ των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου είναι:

- ◆ ο τακτικός έλεγχος της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και η διαρκής και έγκυρη ενημέρωση των ανώτατων διοικητικών οργάνων της Τράπεζας για την κατάσταση και την πορεία των ελεγκτικών διαδικασιών
- ◆ η διενέργεια γενικών ή δειγματοληπτικών ελέγχων σε όλες τις λειτουργίες και συναλλαγές της Τράπεζας για να διαπιστωθεί η πιστή εφαρμογή των πάσης φύσεως κανονισμών, διαδικασιών λειτουργίας και προληπτικών ελεγκτικών μηχανισμών που έχουν θεσπισθεί, καθώς και η συμμόρφωση της με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία της
- ◆ η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του λογιστικού συστήματος και του συστήματος πληροφορικής της Τράπεζας, η συστηματική παρακολούθηση της ορθής εφαρμογής του λογιστικού σχεδίου και των κανόνων συγκέντρωσης, επεξεργασίας, διαχείρισης και ασφαλούς φύλαξης στοιχείων και πληροφοριών, καθώς και η επαλήθευση της εγκυρότητας των λογιστικοποιούμενων στοιχείων και των παραγόμενων καταστάσεων
- ◆ η παρακολούθηση και εποπτεία των θυγατρικών εταιρειών
- ◆ η συνεργασία με τους εξωτερικούς ελεγκτές (ορκωτούς, επιθεωρητές Τράπεζας Ελλάδος) και η έγκριση της παροχής πληροφοριών στη διάρκεια των ελέγχων

Ειδικότερα το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που έχει θεσπίσει η τράπεζα είναι σχεδιασμένο να παρέχει έναν εύλογο βαθμό διαβεβαίωσης σχετικά με την επίτευξη των στόχων της, όπως αυτοί ομαδοποιούνται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Συνεπής υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής της Τράπεζας με αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων
- Διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της Τράπεζας
- Εξασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των στοιχείων και πληροφοριών που απαιτούνται για τον ακριβή και έγκαιρο προσδιορισμό της οικονομικής της κατάστασης και την παραγωγή αξιόπιστων λογιστικών καταστάσεων
- Συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία της και με τους πάσης φύσεως εσωτερικούς κανονισμούς της

Βασικές αρχές και κριτήρια που διέπουν το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας είναι τα εξής:

Οργανωτική δομή

Αποτελεί το θεμέλιο όλων των άλλων συντελεστών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, διότι παρέχει το πλαίσιο και βοηθάει στη διαμόρφωση του κατάλληλου περιβάλλοντος εσωτερικού ελέγχου, εδραιώνοντας στη συνείδηση των υπαλλήλων την αναγκαιότητα της εφαρμογής του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Η ακεραιότητα και οι υψηλές ηθικές αξίες, οι οποίες πηγάζουν από τη φιλοσοφία της διοίκησης και τον τρόπο λειτουργίας της Τράπεζας, καθώς και η κατάλληλη πολιτική προσλήψεων και εκπαίδευσης του προσωπικού διασφαλίζουν τον επαγγελματισμό και το υψηλό επίπεδο κατάρτισης των υπαλλήλων της Τράπεζας.

Αξιολόγηση κινδύνων

Η Τράπεζα αναγνωρίζει πως η ανάληψη κινδύνων είναι ένα αναπόσπαστο μέρος των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων. Έχει θέσει μηχανισμούς με σκοπό τον εντοπισμό των κινδύνων, την εκτίμηση της πιθανής ζημιάς που μπορούν να προξενήσουν στην Τράπεζα και την αποτελεσματική διαχείριση τους.

Ελεγκτικοί μηχανισμοί

Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί περιλαμβάνουν όλες τις πολιτικές και διαδικασίες που διασφαλίζουν την υλοποίηση των στόχων της Διοίκησης. Αφορούν και διέπουν όλον τον οργανισμό, σε όλα τα διοικητικά επίπεδα και καλύπτουν όλες τις λειτουργίες του. Μια από τις κύριες δικλείδες ασφαλείας της Τράπεζας είναι και ο διαχωρισμός καθηκόντων.

Πληροφόρηση και επικοινωνία

Η Τράπεζα έχει δημιουργήσει αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας για να εξασφαλίσει τη ροή πληροφοριών σε όλο το φάσμα του οργανισμού και προς όλες τις κατευθύνσεις της διοικητικής πυραμίδας. Επιπλέον, λειτουργούν μηχανισμοί που επιτρέπουν την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ της Τράπεζας και τρίτων, όπως νομοθετικοί παράγοντες, μέτοχοι και πελάτες.

Παρακολούθηση

Η Τράπεζα έχει θέσει μηχανισμούς για την απρόσκοπτη παρακολούθηση των εργασιών της, ως μέρος των καθημερινών λειτουργιών της, ωστόσο έχει θεσμοθετήσει και ξεχωριστές ελεγκτικές μονάδες που έχουν ως σκοπό τη διεξαγωγή ανεξάρτητων περιοδικών αξιολογήσεων.

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου έχουν την τελική ευθύνη για τη διασφάλιση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και την παρακολούθηση και εποπτεία της αποτελεσματικής εφαρμογής του. Η Διοίκηση της Τράπεζας έχει την ευθύνη για τη χάραξη συγκεκριμένης πολιτικής για την επίτευξη της στρατηγικής του Διοικητικού Συμβουλίου όσον αφορά στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Η Επιτροπή Ελέγχου και ο Τομέας Εσωτερικού Ελέγχου είναι δύο από τα όργανα της Τράπεζας που παρέχουν υποστήριξη στο Διοικητικό Συμβούλιο και στη Διοίκηση της Τράπεζας, για την καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων τους στον τομέα αυτόν.

Κύριο έργο της Επιτροπής Ελέγχου είναι η υποστήριξη του Διοικητικού Συμβουλίου στην άσκηση των εποπτικών του καθηκόντων, μέσω των ακόλουθων εργασιών:

- Ανεξάρτητη εξέταση των οικονομικών καταστάσεων και λοιπών πληροφοριών που προορίζονται για δημοσίευση
- Διασφάλιση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο έχει θεσπιστεί από τη Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο
- Παρακολούθηση των διαδικασιών ελέγχου

Κύριος ρόλος του Τομέα Εσωτερικού Ελέγχου είναι η παροχή υποστήριξης στο Διοικητικό Συμβούλιο και στην Επιτροπή Ελέγχου της Τράπεζας με την παροχή ανεξάρτητων και συστηματικών αξιολογήσεων της επάρκειας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας όλων των επιμέρους μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου που διέπουν τη λειτουργία της Τράπεζας. Ο Τομέας Εσωτερικού Ελέγχου διαμορφώνει προτάσεις που βοηθούν στη συνεχή βελτίωση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, με στόχο την επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας και αποδοτικότητας με βάση διεθνή ελεγκτικά πρότυπα.

Οργανωτικά, ο Τομέας Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρεται απευθείας στην Επιτροπή Ελέγχου, ενδυναμώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τη λειτουργία του και κατοχυρώνοντας την ανεξαρτησία και το κύρος του..

Ελεγχος γίνεται ώστε να διασφαλίζεται η τήρηση των νομοθετικών αρχών, των διατάξεων, αλλά και του εσωτερικού κανονιστικού πλαισίου της Τράπεζας. Υπάρχει μέριμνα, μεταξύ άλλων, για την παροχή Εγκυκλίων Οδηγιών προς τις Μονάδες της Τράπεζας. Οι εγκύκλιοι αφορούν θέματα όπως η πρόληψη και η καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες, οι προϋποθέσεις άρσεως του Τραπεζικού / Επαγγελματικού Απορρήτου, η προστασία των προσωπικών δεδομένων, η απαγόρευση διενέργειας συναλλαγών με τη μορφή διαφόρων embargos με βάση τους Κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η τήρηση του Κώδικα Δεοντολογίας από το προσωπικό και άλλα. Ελεγχος γίνεται για την πιστή εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας, των κανόνων και των δεοντολογικών αρχών, επικοινωνεί σχετικά με τις κατά περίπτωση αρμόδιες αρχές και καθορίζει τις συναφείς πολιτικές για τις επιμέρους Διευθύνσεις και θυγατρικές εταιρείες της Novabank.

2.4. Εποπτεία

Την εποπτεία της Τράπεζας NOVABANK ως πιστωτικού ιδρύματος ασκεί η Τράπεζα της Ελλάδος. Όργανα εσωτερικού ελέγχου, είναι η Επιτροπή Ελέγχου της Τράπεζας, και η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου .

3. ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ MARKETING

Παρουσιάζονται τα τέσσερα απαιτούμενα είδη ελέγχου: έλεγχος ετήσιου προγράμματος, έλεγχος αποδοτικότητας, έλεγχος αποτελεσματικότητας και στρατηγικός έλεγχος. Καθένα απ' αυτά τα είδη θα παρουσιαστεί στις επόμενες παραγράφους.

3.1. Έλεγχος ετήσιου προγράμματος

Ο έλεγχος του ετήσιου προγράμματος γίνεται για να βεβαιωθεί ότι η τράπεζα επιτυγχάνει τις πωλήσεις, τα κέρδη και τους άλλους στόχους που έχει θέσει στο ετήσιο πρόγραμμα της. Η καρδιά του ελέγχου του ετήσιου προγράμματος είναι η *διοίκηση βάσει στόχων* (management by objectives), το οποίο περιλαμβάνει τα ακόλουθα τέσσερα στάδια.

1. η διοίκηση θέτει μηνιαίους ή τριμηνιαίους στόχους
2. η διοίκηση παρακολουθεί την απόδοση στην αγορά
3. η διοίκηση προσδιορίζει τα αίτια τυχόν σοβαρών αποκλίσεων στην απόδοση
4. η διοίκηση προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες για να κλείσει τα χάσματα ανάμεσα στους στόχους και την απόδοση

Αυτό μπορεί να χρειάζεται αλλαγή των προγραμμάτων δράσης ή ακόμα και αλλαγή των στόχων.

Αυτό το μοντέλο ελέγχου εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η ανώτατη διοίκηση θέτει τους στόχους πωλήσεων και κερδών κάθε χρόνο. Οι στόχοι αυτοί αναλύονται σε συγκεκριμένους στόχους για κάθε κατώτερο επίπεδο / κλιμάκιο διοίκησης. Έτσι κάθε διοικητής προϊόντος είναι δεσμευμένος να επιτύχει καθορισμένα επίπεδα πωλήσεων και δαπανών. Κάθε διευθυντής πωλήσεων περιφέρειας και γεωγραφικού διαμερίσματος καθώς και κάθε πωλητής δεσμεύονται με συγκεκριμένους στόχους. Κάθε περίοδο η ανώτατη διοίκηση επιθεωρεί και ερμηνεύει τα αποτελέσματα και εξακριβώνει αν χρειάζεται να γίνουν διορθωτικές ενέργειες.

Τα στελέχη χρησιμοποιούν πέντε εργαλεία για να ελέγξουν την απόδοση ενός προγράμματος: την ανάλυση πωλήσεων, την ανάλυση μεριδίου αγοράς, την ανάλυση δαπανών μάρκετινγκ προς πωλήσεις, την οικονομική ανάλυση και την παρακολούθηση της στάσης των πελατών.

Ανάλυση πωλήσεων

Η *ανάλυση πωλήσεων* συνίσταται στη μέτρηση και την αξιολόγηση των πραγματικών πωλήσεων σε σχέση με τους στόχους πωλήσεων.

Ανάλυση του μεριδίου αγοράς

Οι πωλήσεις μιας τράπεζας δεν αποκαλύπτουν πόσο καλό αποδίδει η τράπεζα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Γι' αυτό το λόγο η διοίκηση πρέπει να παρακολουθεί το μερίδιο αγοράς της τράπεζας.

Ανάλυση της αναλογίας των δαπανών μάρκετινγκ προς τις πωλήσεις

Ο έλεγχος του ετήσιου προγράμματος προϋποθέτει ότι η τράπεζα δεν προβαίνει σε υπερβολικές δαπάνες προκειμένου να επιτύχει τους στόχους πωλήσεων. Η αναλογία-κλειδί που πρέπει να παρακολουθεί είναι αυτή των *δαπανών μάρκετινγκ προς τις πωλήσεις*.

Χρηματοοικονομική ανάλυση

Οι αναλογίες δαπανών προς πωλήσεις πρέπει να αναλύονται μέσα σε ένα γενικό οικονομικό πλαίσιο για να διαπιστωθεί με ποιο τρόπο και από πού αποκομίζει η εταιρία τα κέρδη της. Τα στελέχη χρησιμοποιούν όλο και πιο συχνά την οικονομική ανάλυση για να βρουν επικερδείς στρατηγικές και όχι απλώς στρατηγικές που φέρνουν πωλήσεις.

Η διοίκηση χρησιμοποιεί την οικονομική ανάλυση για να προσδιορίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τον *συντελεστή κερδών επί της καθαρής θέσης*,

Ανάλυση στάσεων με βάση την αγορά

Δημιουργείται με την χρήση των καρτών καταγραφής της απόδοσης του πελάτη και της κάρτας καταγραφής της απόδοσης όπως την αντιλαμβάνονται οι ομάδες συμφερόντων. Αναλυτικότερα:

Η *κάρτα καταγραφής της απόδοσης του πελάτη*, καταγράφει πόσο καλά οδεύει η εταιρία χρόνο με το χρόνο σε σχέση με τα εξής μέτρα που έχουν ως βάση τον πελάτη:

- ◆ Καινούριοι πελάτες
- ◆ Δυσανεστημένοι πελάτες
- ◆ Πελάτες που χάθηκαν
- ◆ Επίγνωση της αγοράς-στόχου
- ◆ Προτίμηση της αγοράς-στόχου
- ◆ Σχετική ποιότητα προϊόντος
- ◆ Σχετική ποιότητα εξυπηρέτησης

Για κάθε μέτρο πρέπει να καθοριστούν πρότυπα, ενώ η διοίκηση πρέπει να προβαίνει στη λήψη μέτρων όταν τα προκύπτοντα αποτελέσματα υπερβαίνουν τα όρια.

Η κάρτα καταγραφής της απόδοσης όπως την αντιλαμβάνονται οι ομάδες συμφερόντων (stakeholders).

Η τράπεζα χρειάζεται να παρακολουθεί την ικανοποίηση των διαφόρων πλευρών που όχι μόνο έχουν ζωτικά συμφέροντα για την απόδοση της εταιρίας, αλλά και την επηρεάζουν: υπάλληλοι, Τράπεζες, αντιπρόσωποι, λιανοπωλητές, μέτοχοι.

3.2. Έλεγχος της αποδοτικότητας

Είναι σαφές ότι η τράπεζα χρειάζεται να μετράει την αποδοτικότητα των διαφόρων προϊόντων της, των περιοχών, των ομάδων πελατών, των τομέων, των εμπορικών καναλιών και άλλων μεγεθών. Αυτές οι πληροφορίες θα βοηθήσουν τη διοίκηση να αποφασίσει αν κάποια προϊόντα ή δραστηριότητες μάρκετινγκ πρέπει να επεκταθούν, να περιοριστούν ή να εξαλειφθούν.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Προσδιορισμός των λειτουργικών δαπανών.
2. Επιμερισμός των λειτουργικών δαπανών στις δραστηριότητες μάρκετινγκ.
3. Κατάρτιση μιας κατάστασης κερδών και ζημιών για κάθε δραστηριότητα μάρκετινγκ

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΑΛΥΤΕΡΗΣ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

Κατά κανόνα η ανάλυση της αποδοτικότητας δείχνει τη σχετική αποδοτικότητα των διαφόρων καναλιών, προϊόντων, περιφερειών ή άλλων συντελεστών. Δεν αποδεικνύει ότι η καλύτερη πορεία δράσης είναι να εγκαταλείψουμε τους μη αποδοτικούς συντελεστές ούτε δείχνει την πιθανή βελτίωση κερδών σε περίπτωση που εγκαταλειφθούν αυτοί οι οριακοί συντελεστές.

Ελεγχι επίσης πρέπει να γίνονται και στα ακόλουθα:

3.3. Έλεγχος της αποτελεσματικότητας

Περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- ◆ Αποτελεσματικότητα της δύναμης των πωλητών
- ◆ Αποτελεσματικότητα της διαφήμισης
- ◆ Αποτελεσματικότητα της προώθησης πωλήσεων
- ◆ Αποτελεσματικότητα της διανομής

3.4. Στρατηγικός έλεγχος

Κατά διαστήματα η τράπεζα πρέπει να εξετάζει με κριτικό μάτι τη συνολική αποτελεσματικότητά της στο μάρκετινγκ. Κάθε τράπεζα πρέπει κατά καιρούς να επανεξετάζει την γενική της προσέγγιση στην αγορά. Ειδικότερα:

Επιθεώρηση της αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ

Η αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ ή ενός τομέα δραστηριότητας αντικατοπτρίζεται στο βαθμό στον οποίο εκφράζει πέντε βασικές στάσεις ενός προσανατολισμού μάρκετινγκ : φιλοσοφία πελάτη, ολοκληρωμένη οργάνωσης μάρκετινγκ, επαρκείς πληροφορίες μάρκετινγκ, στρατηγικός προσανατολισμός και λειτουργική αποτελεσματικότητα. Κάθε στάση μπορεί να μετρηθεί.

Ο εσωτερικός έλεγχος μάρκετινγκ

Είναι μια εφ' όλης της ύλης συστηματική, ανεξάρτητη και περιοδική εξέταση του περιβάλλοντος μάρκετινγκ, των στόχων, των στρατηγικών και των δραστηριοτήτων μιας τράπεζας ή ενός τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας που αποσκοπεί στον εντοπισμό των προβληματικών περιοχών και των ευκαιριών καθώς και στο να προτείνει ένα σχέδιο δράσης για τη βελτίωση της απόδοσης του μάρκετινγκ.

Εσωτερικοί έλεγχοι λειτουργιών μάρκετινγκ

A. Προϊόντα

Ποιοι είναι οι στόχοι της γκάμας προϊόντων, είναι έγκυροι, η παρούσα γκάμα προϊόντων πληροί τους στόχους, πρέπει η γκάμα προϊόντων να επεκταθεί ή να συρρικνωθεί, ποια προϊόντα πρέπει να προστεθούν;

B. Τιμή

Ποιοι είναι οι στόχοι τιμολόγησης, πολιτικών, στρατηγικών και διαδικασιών της τράπεζας, σε ποιο βαθμό οι τιμές καθορίζονται με βάση κριτήρια κόστους – ζήτησης και ανταγωνιστικά κριτήρια, τι γνωρίζει η διοίκηση για την ελαστικότητα της ζήτησης της τιμής, τις τιμές και πολιτικές τιμολόγησης των ανταγωνιστών, σε ποιο βαθμό οι πολιτικές τιμολόγησης είναι συμβατές με τις κρατικές νομικές ρυθμίσεις;

Γ. Διανομή

Ποιοι είναι οι στόχοι και οι στρατηγικές της τράπεζας για τη διανομή, υπάρχει αρκετή κάλυψη αγοράς και εξυπηρέτηση, πρέπει η εταιρία να μελετήσει να αλλάξει τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιεί;

Δ. Διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, δημοσιότητα και άμεσο μάρκετινγκ

Ποιοι είναι οι στόχοι του οργανισμού, είναι έγκυροι, δαπανάται το σωστό ποσό χρημάτων για διαφημίσεις, είναι τα θέματα και το κείμενο των διαφημίσεων αποτελεσματικά, τι γνώμη έχουν οι πελάτες και το κοινό για την διαφήμιση, έχει γίνει σωστά η επιλογή των διαφημιστικών μέσων, επαρκεί το εσωτερικό προσωπικό διαφημίσεων, είναι επαρκής ο προϋπολογισμός της προώθησης πωλήσεων, τα στελέχη του τμήματος δημοσίων σχέσεων είναι ικανά και εφευρετικά, η εταιρία κάνει επαρκή χρήση του αμέσου μάρκετινγκ, του online μάρκετινγκ και του μάρκετινγκ που βασίζεται σε βάσεις δεδομένων;

E. Δύναμη πωλητών

Ποιοι είναι οι στόχοι της δύναμης των πωλητών; Η δύναμη των πωλητών είναι αρκετά μεγάλη για να επιτύχει τους στόχους της εταιρίας; Η δύναμη των πωλητών είναι οργανωμένη σύμφωνα με τις σωστές αρχές εξειδίκευσης (περιφέρεια, αγορά, προϊόν); Υπάρχουν αρκετοί (ή πάρα πολλοί) διευθυντές πωλήσεων για να καθοδηγούν τους πωλητές; Το ύψος των αμοιβών των πωλητών και η δομή τους παρέχουν επαρκή κίνητρα και ανταμοιβή; Η δύναμη των πωλητών έχει υψηλό ηθικό, μεγάλες ικανότητες και καταβάλλει πολλές προσπάθειες; Οι διαδικασίες είναι επαρκείς για την αξιολόγηση της απόδοσης; Πώς είναι η δύναμη των πωλητών της τράπεζας σε σύγκριση με τη δύναμη των πωλητών των ανταγωνιστών;

Επιθεώρηση της απόδοσης μάρκετινγκ

Η τράπεζα μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα άλλο εργαλείο για να βαθμολογήσει την απόδοση της σε σχέση με τις καλύτερες πρακτικές (μεθόδους) που ακολουθούν οι επιχειρήσεις με υψηλή απόδοση. Κάνοντας η τράπεζα συγκρίσεις με τις ελλιπείς, τις καλές και τις άριστες πρακτικές μάρκετινγκ, μπορεί να αποφασίσει σε ποια κατά την γνώμη της ανήκει. Το προφίλ που θα προκύψει θα δείξει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της επιχείρησης και θα τονίσει προς ποια κατεύθυνση μπορεί να κινηθεί για να ξεχωρίσει πραγματικά ως παράγοντας της αγοράς.

Επιθεώρηση της ηθικής και κοινωνικής ευθύνης

Η τράπεζα πρέπει να αξιολογήσει αν εφαρμόζει πραγματικό ηθικά και κοινωνικά υπεύθυνο μάρκετινγκ. Η επιχειρηματική επιτυχία και η συνεχής ικανοποίηση του πελάτη και των υπολοίπων ομάδων συμφερόντων συνδέεται στενά με την υιοθέτηση και την υλοποίηση επιχειρηματικής συμπεριφοράς και συμπεριφοράς μάρκετινγκ υψηλού επιπέδου.

Οι εταιρίες που γίνονται αντικείμενο μεγάλου θαυμασμού ενεργούν με γνώμονα την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του κόσμου και όχι μόνο των προσωπικών τους συμφερόντων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Χ. Κ. Κανελλόπουλος, Διοίκηση Προσωπικού,
2. Ν. Παπαλεξανδρή, Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
3. Δ. Μπουραντάς Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά
4. Σ. Λιούκας, Επιχειρησιακή Στρατηγική (πανεπιστημιακές σημειώσεις).
5. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία,
6. Εκθεση Διοικητή Τράπεζας της Ελλάδος έτους 2003
7. Σημειώσεις Δημ. Κυριαζή Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική
8. F. David, Strategic Management,
9. Kotler. Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση. Σχεδιασμός. Υλοποίηση & Έλεγχος.
10. H. Mintzberg, J.B. Quinn, S. Ghoshal, The strategy process.
11. M. Porter, Competitive Strategy.
12. J.C. Van Home, Financial Management & Policy.
13. Weston & E.F. Brigham, Βασικές αρχές Χρηματοοικονομικής διαχείρισης & πολιτικής.
14. Whelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy.

