

Α.Τ.Ε. Ι ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

*ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ:*

**ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ  
ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΑΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΗΣ ΣΤΟ  
ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ ΑΞΙΩΝ ΑΘΗΝΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΑΡΕΘΑ ΣΤΑΜΑΤΑ  
ΣΚΟΥΤΙΑΝΕΛΛΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ.....	4
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	5
ΙΣΤΟΡΙΚΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ.....	5

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

1.1 ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΝ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΕΠΟΧΗ.....	8
1.2 Η ΕΝΙΑΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΧΡΗΜΑΤΑΓΟΡΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	10
1.3 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΗΜΕΡΑ.....	12

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΤΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

2.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....	17
2.1.1. ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	17
2.1.2. ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	25
2.2. ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	28
2.3. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ.....	28
2.4. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	29
2.5. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΠΡΟΣ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	30
2.6. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	32

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	34
3.1. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	38
3.2. ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ.....	39
3.3. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	41

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	44
--	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

5.1. ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	52
5.1.1. ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ.....	52
5.1.2. ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	54
5.1.3. ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΕΣΟΔΩΝ.....	56
5.1.4. ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΕΞΟΔΩΝ.....	56
5.1.5. ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ.....	57
5.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΒΑΣΗ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ.....	59
5.2.1. ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ.....	59
5.2.2. ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ.....	60

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.1: ΟΙ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ, 2004-2005.....	64
---	----

### ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ, 2004-2005.....	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ, 2004-2005 .....	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, 2004-2005 .....	60
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, 2004-2005.....	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΕΣΟΔΩΝ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, 2004-2005.....	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΕΞΟΔΩΝ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, 2004-2005 .....	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, 2004-2005 .....	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΟΜΙΛΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, 2005-2004.....	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΟΜΙΛΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, 2005-2004 .....	66

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΟΜΙΛΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, 2006-2005.....</b>	<b>67</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΟΜΙΛΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, 2006-2005 .....</b>	<b>68</b>
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ 2006.....</b>	<b>69</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>73</b>
<b>ΣΤΟΧΟΙ.....</b>	<b>75</b>
<b>ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....</b>	<b>77</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Η ακόλουθη πτυχιακή μελέτη εστιάζει στην ανάλυση της Αττικής Τράπεζας και συγκεκριμένα σε τρεις διοικητικές περιοχές του. Οι διοικητικές περιοχές που θα προσεγγίσουμε είναι οι ακόλουθες:

1. Η περιγραφή του στρατηγικού πλαισίου, στο οποίο κινείται η τράπεζα: Ανάλυση περιβάλλοντος (Εσωτερικό-Εξωτερικό), κουλτούρα τράπεζας, θέση της στη κοινωνία.
2. Στην ανάλυση των βασικών στρατηγικών. Που κινήθηκε αρχικώς και που τελικά κατέληξε.
  - 2.1. Δυναμική της τράπεζας σε σχέση με την εφαρμογή των στρατηγικών-εμπόδια. Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας στρατηγικών, πάντα σε σχέση με το περιβάλλον στο οποίο ανήκει.
    - 2.1.2 Δυνατότητες και δεξιότητες της εταιρίας προκειμένου να παρέχει αξία στο πελάτη.
3. Το μάρκετινγκ και γενικότερα οι υπηρεσίες της τράπεζας
4. Τέλος θα προσδιοριστούν επιπλέον περιοχές οι οποίες θα βοηθούσαν τη τράπεζα να δημιουργήσει ένα σταθερό στο χρόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αξίζει ν' αναφέρουμε ότι θα γίνουν αναφορές γενικότερα στο τραπεζικό κλάδο.

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Η Αττική Τράπεζα ιδρύθηκε το 1925 και είναι σήμερα ένας δυναμικός χρηματοοικονομικός οργανισμός στην Ελλάδα που διαθέτει ένα αναπτυσσόμενο δίκτυο 65 καταστημάτων. Η Αττική Τράπεζα παρακολουθώντας τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται σε μια ταχύτατη αναπτυσσόμενη αγορά, ανταποκρινόμενη στις ανάγκες των πελατών της και έτοιμη να καλύψει κάθε ανάγκη τους, διευρύνει τις δραστηριότητες της σε όλους τους χρηματοοικονομικούς τομείς

Έχοντας μελετήσει προσεκτικά το χρηματοοικονομικό περιβάλλον και τις ανάγκες των πελατών της, προσφέρει όλο το φάσμα των Τραπεζικών και Επενδυτικών προϊόντων και υπηρεσιών σε:

- A) Ιδιώτες
- B) Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
- Γ) Μεγάλες Εταιρίες

## **ΙΣΤΟΡΙΚΟ - ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

Η Τράπεζα Αττικής Α.Ε. λειτουργεί ως Ανώνυμη Τραπεζική Εταιρία Η διάρκεια της Τραπεζικής εταιρίας ορίζεται εκατό χρόνια αρχίζει δε από της ημερομηνίας δημοσίευσης του αρχικού καταστατικού Διατάγματος, ήτοι από 5ης Φεβρουαρίου 1925 και λήγει την 4η Φεβρουαρίου 2025. Σύμφωνα με το άρθρο 2 του καταστατικού, σκοπός της εταιρίας είναι η ενέργεια τραπεζικών εργασιών δι' ίδιον αυτής λογαριασμόν ή δια λογαριασμό άλλων.

Η Τράπεζα από το 1964 ανήκε στον Όμιλο Εταιριών της Εμπορικής Τράπεζας και εισήχθη στο Χρηματιστήριο στις 2-6-1964.

Στις 26/6/97 ο Όμιλος Εταιριών Εμπορικής Τράπεζας μεταβίβασε, μέσω του Χ.Α.Α., μέρος των μετοχών που κατείχε, στο ΤΣΜΕΔΕ και στο Τ.Π.Δ και από την 09/09/2002 μεταβίβασε στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο τις υπόλοιπες μετοχές που κατείχε.

Σήμερα η Τράπεζα Αττικής ενεργεί στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, για λογαριασμό της ή για λογαριασμό άλλων, όλες τις τραπεζικές και χρηματοπιστωτικές εργασίες που αναγνωρίζονται ή ανατίθενται στις Τράπεζες από την εκάστοτε ισχύουσα ελληνική νομοθεσία.

Οι βασικοί Μέτοχοι της Τράπεζας είναι:

- Το Ταμείο Συντάξεων Μηχανικών - Εργοληπτών - Δημοσίων Έργων (ΤΣΜΕΔΕ) με 41,96% των μετοχών
- Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο με 19,10% των μετοχών.
- Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων με 19,13% των μετοχών (τα ποσοστά συμμετοχής αναφέρονται στον Νοέμβριο 2005)

Ο Χρηματοπιστωτικός όμιλος της τράπεζας, επίσης, αποτελείται από:

- Την ΑΤΤΙΚΗ Α.Ε.Δ.Α.Κ.
- Την ΑΤΤΙΚΑ LEASING
- Την ΑΤΤΙΚΑ VENTURES Α. Ε.
- Την ΑΤΤΙΚΑ CONSULTING S.A.
- Την ΑΤΤΙΚΑ FUNDS PLC
- Την ΑΤΤΙΚΑ BANC ASSURANCE AGENCY S.A

**ΑΛΛΑΓΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ**

Η Τράπεζα, το 2006, προχώρησε σε αλλαγή του διακριτικού της τίτλου από «Τράπεζα Αττικής» σε «Attica Bank», στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού της και της επιδίωξης της για μια πιο ανταγωνιστική πορεία στον

τραπεζικό χώρο. Ο ανασχεδιασμός και η δημιουργία του νέου λογοτύπου δημιούργησε μια αναβαθμισμένη, μοντέρνα και περισσότερο προσιτή εικόνα στους υφιστάμενους πελάτες, αλλά και στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό και ανανέωσε το εταιρικό προφίλ της Τράπεζας στο Χρηματοπιστωτικό χώρο. Στα πλαίσια της εφαρμογής της νέας εταιρικής ταυτότητας και προκειμένου αυτή να είναι άμεσα αναγνωρίσιμη, επαναπροσδιορίστηκε η εμφάνιση του δικτύου των καταστημάτων, με αναμόρφωση όλων των όψεων αλλά και όλων των συστημάτων προβολής του νέου λογοτύπου της Τράπεζας.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

### 1.1.ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΝ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΕΠΟΧΗ

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα του 21ου αιώνα δεν θα μπορούσε να μην ακολουθήσει τις εξελίξεις του ευρωπαϊκού, αλλά και παγκοσμίου τραπεζικού συστήματος. Οι τράπεζες εκτός από τις παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες, έχουν καταφέρει και έχουν αναπτύξει και άλλες υπηρεσίες χρήσιμες για το κοινό. Οι παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες έχουν πλέον απλουστευθεί, ενώ οι τράπεζες παρέχουν νέες υπηρεσίες όπως είναι οι πιστωτικές κάρτες, η πώληση και αγορά μετοχών, η ασφαλιστική κάλυψη για ατυχήματα και ασφάλιση ζωής, και η αυτόματη εξόφληση λογαριασμών.

Όμως το Internet και γενικότερα η τεχνολογία έχει καταφέρει και έχει μπει στη ζωή των τραπεζών. Οι τράπεζες πλέον προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και με νέους τρόπους και μεθόδους όπως οι παρακάτω<sup>1</sup>:

- α) Phone Banking
- β) Internet Banking
- γ) PC Banking
- δ) Direct Mail Banking

---

<sup>1</sup> Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 1997, «Phone Banking: Ένα νέο δίκτυο διάθεσης τραπεζικών προϊόντων», Ένωση Ελληνικών Τραπεζών

Όλοι αυτοί οι τρόποι διάθεσης δεν είναι τόσο διαδεδομένοι στην Ελλάδα, όμως πολλές ελληνικές τράπεζες όπως η Εθνική, η Πειραιώς, η Alpha, και η Αττική Τράπεζα έχουν αρχίσει να αναπτύσσονται σε αυτούς τους τομείς και πιο συγκεκριμένα στο Phone και Internet Banking.

Για να αντιμετωπίσουν τον έντονο ανταγωνισμό οι τράπεζες και να εξυπηρετήσουν καλύτερα το κοινό, συνενώθηκαν ή απορροφήθηκαν από άλλες. Έτσι η Alpha Τράπεζα Πίστεως απορρόφησε την Ιονική Τράπεζα και η νέα ονομασία της τράπεζας ήταν Alpha Bank. Η Εθνική έχει απορρόφησε την Κτηματική Τράπεζα και με κάποιες στρατηγικές συμμαχίες εκτός και εντός Ελλάδος έχει καταφέρει και έχει δημιουργήσει έναν τεράστιο χρηματοπιστωτικό όμιλο, ο οποίος περιέχει ασφαλιστική και χρηματιστηριακή εταιρία.

Έτσι στα μέσα του 2002 λειτούργησαν στην Ελλάδα πάνω από 10 ελληνικές εμπορικές τράπεζες και πάνω από 25 ξένες τράπεζες, αφού με την ολοκλήρωση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την είσοδο του ευρώ, οι συνθήκες έγιναν πιο ευνοϊκές για την είσοδο ξένων τραπεζών-επιχειρήσεων στον ελλαδικό χώρο<sup>2</sup>.

Η Ελλάδα παρά την έντονη ανάπτυξη που γνώρισε στον τραπεζικό κλάδο, οφείλουμε να αναφέρουμε ότι πέρασε από πολλές δυσκολίες προκειμένου να καταφέρει να έχει την σημερινή εξέλιξη. Την σημερινή εποχή ο ανταγωνισμός εντείνεται όλο και περισσότερο και πλέον η κάθε τράπεζα επιδιώκει να γίνει πιο ανταγωνιστική σε εγχώριο και σε διεθνές επίπεδο. Πολλές τράπεζες για να ενισχύσουν την δύναμη τους συνεχίζουν να προβαίνουν σε εξαγορές και σε συγχωνεύσεις προσπαθώντας να αποκτήσουν μεγαλύτερη δύναμη στην τραπεζική αγορά και άρα μεγαλύτερο έλεγχο.

---

<sup>2</sup> Αλεξάκης Π., 1995, «Απελευθέρωση Αγορών και Μετασχηματισμός στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα», Εκδόσεις Παπαζήση.

## **1.2. Η ΕΝΙΑΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Η δημιουργία της εσωτερικής αγοράς του 1992 θεμελιώθηκε σε δύο σημαντικές κοινοτικές πράξεις:

α) με το πρόγραμμα δράσης με τίτλο 'Λευκή Βίβλος' και  
β) με την Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη (1986) που περιλαμβάνει την διαδικασία για την υλοποίηση του προγράμματος δράσης, ενώ την ίδια στιγμή τροποποιεί και συμπληρώνει τη Συνθήκη της Ρώμης<sup>3</sup>.

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, η σημαντική επιδίωξη μεταξύ των χωρών κρατών μελών είναι η ενίσχυση του ανταγωνισμού ανάμεσα στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στο εσωτερικό της Ένωσης και το άνοιγμα των χρηματοπιστωτικών αγορών ώστε ο καταναλωτής να είναι σε θέση να απολαμβάνει ένα ευρύτατο φάσμα χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, προσφερόμενων σε ανταγωνιστικό κόστος. Αυτό επιδιώκεται με την ύπαρξη της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς όπου συνίσταται η ελεύθερη διακίνηση αγαθών, προσώπων, υπηρεσιών και κεφαλαίων.

Στον χρηματοπιστωτικό τομέα αυτό σημαίνει ότι η απόκτηση αδειας λειτουργίας σε οποιαδήποτε χώρα μέλος δίνει αυτομάτως το δικαίωμα λειτουργίας σε όλες τις άλλες χώρες μέλη. Υπό αυτές τις συνθήκες η διαμόρφωση μιας ενιαίας χρηματοπιστωτικής αγοράς απαιτεί την ενεργοποίηση των αναγκαίων και επαρκών προϋποθέσεων ώστε:

---

<sup>3</sup> Αλεξάκης, Π., & Τ. Γιαννίσης & Σ. Θωμαδάκης & Μ. Ξανθάκης & Ν. Χατζηγιάννη, « Απελευθέρωση αγορών και μετασχηματισμοί στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα», εκδ. Παπαζήση

- Οι κάτοικοι κάθε κράτους μέλους της ένωσης να έχουν την ευχέρεια να διοχετεύουν τις αποταμιεύσεις τους σε όποια χρηματοπιστωτική επένδυση προσφέρεται στις κοινοτικές αγορές και ανταποκρίνεται στο επίπεδο απόδοσης που θέλουν εξασφαλίζοντας τον κίνδυνο στον οποίο θέλουν να εκτεθούν.
- Οι κοινοτικές επιχειρήσεις και οι κοινοτικοί καταναλωτές να έχουν ελεύθερη πρόσβαση σε όλες τις αγορές για την άντληση των αναγκαίων κεφαλαίων στο ελάχιστο δυνατό κόστος.
- Οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί να έχουν ελεύθερη πρόσβαση στην πελατεία τους σε όλα τα κράτη μέλη, ώστε να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε αποταμιευτές και επενδυτές είτε από την χώρα εγκατάστασης τους είτε μέσω των υποκαταστημάτων τους.

Για την πραγματοποίηση των στόχων που τέθηκαν η Επιτροπή επεξεργάστηκε ένα σύνολο Οδηγιών και Συστάσεων το περιεχόμενο των οποίων αποτελεί την εξειδίκευση των στόχων και των διαδικασιών όπως αυτές παρουσιάστηκαν στη Λευκή Βίβλο.

Η πιο σημαντική Οδηγία για την εναρμόνιση και το συντονισμό των τραπεζικών νομοθεσιών των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η 2<sup>η</sup> Τραπεζική Συντονιστική Οδηγία η οποία συμβάλλει στην προσπάθεια για επίτευξη ενός ενιαίου χρηματοπιστωτικού χώρου στο εσωτερικό της Ένωσης<sup>4</sup>.

Συνεπώς έχουμε τους οργανισμούς χρηματοδότησης, τις στεγαστικές τράπεζες, τον Οργανισμό Χρηματοδότησης Στέγης και την Τράπεζα Αναπτύξεως.

---

<sup>4</sup> Αλεξάκης, Π., & Τ. Γιαννίσης & Σ. Θωμαδάκης & Μ. Ξανθάκης & Ν. Χατζηγιάννη, « Απελευθέρωση αγορών και μετασχηματισμοί στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα», εκδ. Παπαζήση

### 1.3 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΗΜΕΡΑ

Η πρώτη τράπεζα ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1828 με την ονομασία «Εθνική Χρηματοδοτική Τράπεζα» για να διαλυθεί 6 χρόνια αργότερα, αφού δεν κατόρθωσε ποτέ της να αναπτύξει εμπιστοσύνη απέναντι στους πελάτες. Η δεύτερη προσπάθεια για την δημιουργία τράπεζας στον Ελληνικό χώρο έγινε το 1841 όπου και ιδρύθηκε η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος. Άλλες τράπεζες που ιδρύθηκαν στην πορεία και συνεχίζουν να λειτουργούν είναι:

- η Εμπορική τράπεζα της Ελλάδος
- η Eurobank
- η Αγροτική
- η Εθνική Κτηματική
- το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο
- το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων
- η Εγνατία τράπεζα
- η τράπεζα Πειραιώς
- η ΑΣΠΙΣ τράπεζα

Τα τελευταία χρόνια ο τραπεζικός τομέας έχει γνωρίσει μια ραγδαία αύξηση και πολλές εξελίξεις έχουν πραγματοποιηθεί οι οποίες έχουν ενισχύσει τον τραπεζικό ανταγωνισμό σε μεγάλο βαθμό.

Ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος μπροστά στις τόσες αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί παγκοσμίως.

Ο 21ος αιώνας βρίσκει τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο ανεπτυγμένο και εφοδιασμένο με νέες τεχνολογίες και νέα προϊόντα. Ο παραδοσιακός χώρος των τραπεζών πλέον έχει αλλάξει αφού εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη και όχι στο

μεγαλύτερο κέρδος όπως επιδίωκε κάποτε. Την σημερινή εποχή η τράπεζα επιδιώκει να μεγιστοποιήσει τα κέρδη λαμβάνοντας όμως υπόψη τις ανάγκες των καταναλωτών και την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση τους.

Ο τραπεζικός τομέας συνεχώς δέχεται νέα προϊόντα και υπηρεσίες, γίνεται περισσότερο ανταγωνιστικός και αναγκάζεται να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα της αγοράς. Επίσης οι νέες τεχνολογίες διευκολύνουν τις τραπεζικές υπηρεσίες και οδηγούν σε μεγάλη ανάπτυξη.

Οι τράπεζες εφοδιάζουν τα υποκαταστήματά τους με νέο τεχνολογικό υλικό και ο εφοδιασμός αυτός οδηγεί στον προσανατολισμό σε νέα, καινοτόμα εργαλεία και μεθόδους που αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών και τον εκσυγχρονισμό των εσωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών.

Η είσοδος της τεχνολογίας στον τραπεζικό τομέα δίνει τη δυνατότητα στις τράπεζες, να προσφέρουν στους πελάτες τους ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Επίσης απλουστεύονται οι νέες παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες, όπως οι καταθέσεις και τα δάνεια τα οποία έχουν απλουστευθεί και πραγματοποιούνται πλέον σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα.

Οι ελληνικές τράπεζες ασχολούνται και με το επενδυτικό κοινό. Έχουν δημιουργήσει στα υποκαταστήματά τους τμήματα που ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με την αγορά και με την πώληση μετοχών από το Χρηματιστήριο αλλά και με την αγορά και πώληση Αμοιβαίων Κεφαλαίων.

Ο τραπεζικός ανταγωνισμός είναι σκληρός και θα μπορούσαμε να πούμε ότι η επιβίωση των ελληνικών τραπεζών έχει άμεση σχέση με τη δυνατότητα ευελιξίας και οργανωτικής προσαρμογής στις κάθε φορά νέες συνθήκες.

Η διαφοροποίηση των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, αποτελεί ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις τράπεζες οι οποίες προσπαθούν να ξεχωρίσουν και να γίνουν πιο

κερδοφόρες.

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, οι αλλαγές στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, η εξάπλωση της διεθνούς τραπεζικής δραστηριότητας, η πολύ-εθνικοποίηση των τραπεζών, οι ιδιωτικοποιήσεις των κρατικών τραπεζών καθώς και οι εξαγορές και συγχωνεύσεις έχουν σημαντικές αλλαγές στον προσδιορισμό της χάραξης και υλοποίησης της στρατηγικής, διοίκησης και των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των πελατών τους.

Το τραπεζικό σύστημα συνεχίζει να ακολουθεί τις διάφορες εξελίξεις και να αναπτύσσεται προκειμένου να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών. Άλλωστε ο ανταγωνισμός δεν παύει ποτέ να υπάρχει και συνεπώς οι προσπάθειες από τις τράπεζες για βελτίωση δεν θα πρέπει να σταματήσουν.

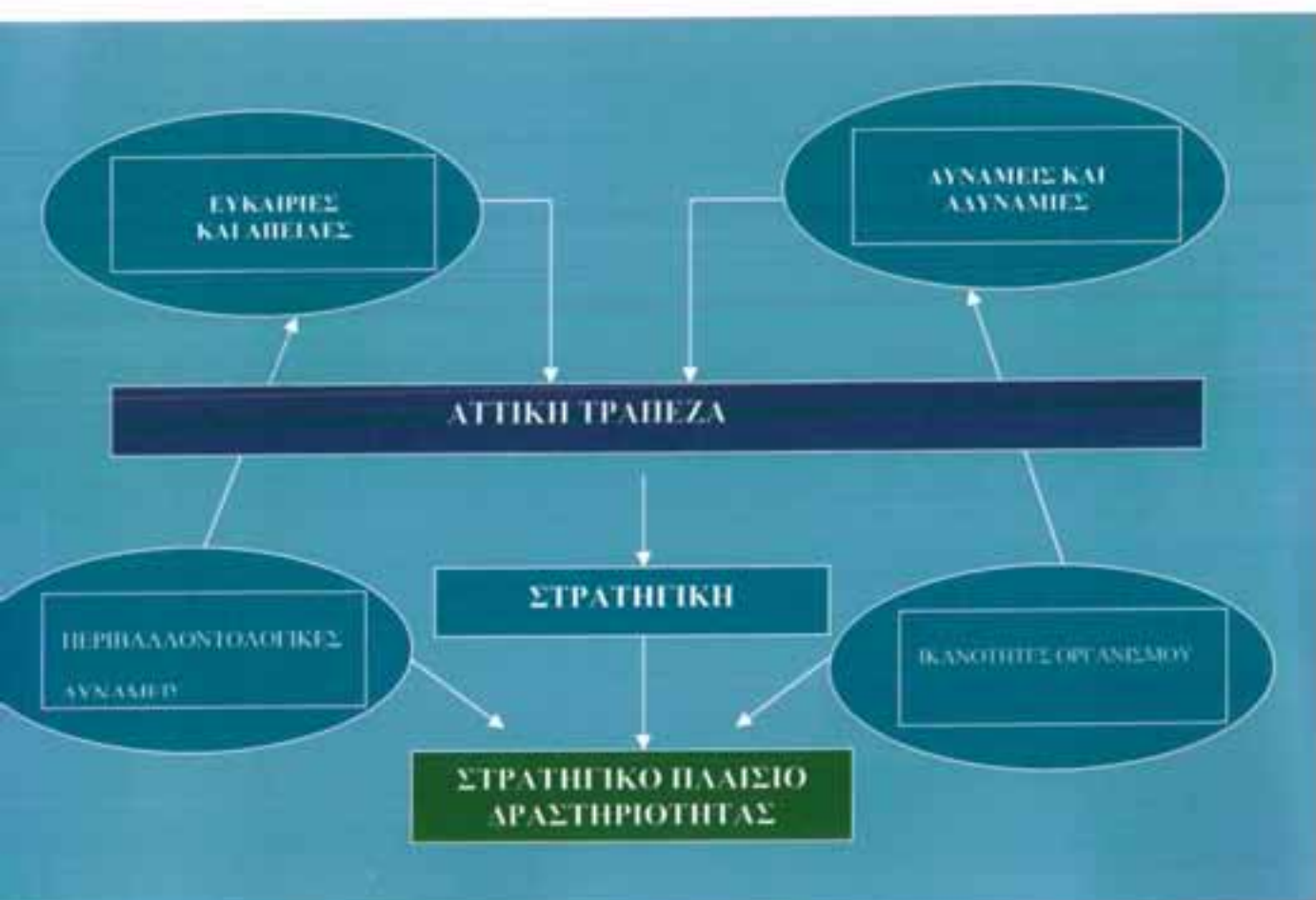
Ο τραπεζικός τομέας αποτελεί την κινητήρια δύναμη στις διεθνείς και ευρωπαϊκές οικονομίες. Τα τελευταία είκοσι χρόνια, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο προς τις πελατο-κεντρικές αντιλήψεις, χρησιμοποιώντας περισσότερο εξελιγμένες τραπεζικές τεχνικές.

Οι ελληνικές τράπεζες ωστόσο θα συνεχίσουν να προσφέρουν, να εξελίσσουν και να βελτιώνουν τις υπηρεσίες τους προς το καταναλωτικό κοινό κυρίως με την εγκατάσταση νέων λειτουργικών συστημάτων και την πρόσληψη συμβούλων που θα οργανώσουν την εκπαίδευση του προσωπικού. Η σωστή οργάνωση και η ύπαρξη προγραμματισμού στο τραπεζικό σύστημα μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΤΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Η ανάλυση του στρατηγικού πλαισίου θα γίνει μέσα από το μοντέλο των Miles R και Snow C (ΒΛΕΠΕ ΣΧΗΜΑ ΕΝΑ)<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Miles R & Snow C (1980), Organization Strategy, Structure and Process, McGraw-Hill



Κάποια σημεία του μοντέλου θα παρατεθούν εδώ κάνοντας μια μικρή αναφορά και θα τα αναλύσουμε πιο διεξοδικά στα παρακάτω ερωτήματα της εργασίας (*όπως για παράδειγμα τις ικανότητες του οργανισμού τις οποίες θα δούμε πιο αναλυτικά στο τρίτο σκέλος του ερωτήματος 2*). Θα ξεκινήσουμε την ανάλυση του στρατηγικού πλαισίου στο οποίο κινείται η τράπεζα με τις περιβαλλοντολογικές δυνάμεις.

## **2.1.ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ**

Το μοντέλο ανάλυσης των περιβαλλοντολογικών δυνάμεων το οποίο και θα χρησιμοποιήσουμε βασίζεται στη θεωρητική προσέγγιση του **Coulter M** το **2002**. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους συνιστώσες το ευρύτερο μακρό περιβάλλον η οποία επηρεάζει τη τράπεζα αλλά και οποιαδήποτε άλλη τράπεζα δρα στο συγκεκριμένο κλάδο και το μικρό περιβάλλον (το άμεσο κλαδικό της τράπεζας)<sup>6</sup>.

### **2.1.1.ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**<sup>78</sup>

#### **ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το πολιτικό περιβάλλον της Ελλάδας παρουσιάζει μια σταθερότητα τα τελευταία, αφού δεν έχουν αλλάξει πολλά στο πολιτικό τοπίο τα δυο επικρατέστερα πολιτικά σχήματα από τη μία του ΠΑΣΟΚ και από την άλλη της ΝΔ. Η πολιτική σταθερότητα βοηθά στις νέες εισόδους μετά και την ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Συγχρόνως είναι σημαντικό να σημειώσουμε σε πολιτικό επίπεδο, ότι το κράτος έχει προβεί σε πολλές ιδιωτικοποιήσεις, πράγμα που έχει βοηθήσει τις ελληνικές τράπεζες να γίνουν πιο ανταγωνιστικές (Μέχρι τώρα έχει μεταβληθεί το καθεστώς δύο Κρατικών Τραπεζών (Πειραιώς και Αθηνών) οι οποίες

<sup>6</sup> Coulter M(2002), Strategic Management in Action, N.J Prentice Hall, 2<sup>nd</sup> Edition, chapter 3

<sup>7</sup> Παπαδογιάννης Γ. Συνέντευξη διευθύνοντος συμβούλου κ. τρ. Κολλίντζα στην καθημερινή (16-01-2005)

<sup>8</sup> Βαφειάδης, Γ. - Ζιώγας, Ν. και Γ. Σαπογνας (2000), Ποσοτική διερεύνηση των εξελίξεων χρηματοπιστωτικών μεγεθών της ΑΤΕ. Υπό εκπόνηση μελέτη στη Διεύθυνση Μελετών και Προγραμματισμού της ΑΤΕ.

ιδιωτικοποιήθηκαν-Συγχρόνως αξιοσημείωτη είναι και η μείωση του μεριδίου των ομίλων της Εθνικής και Εμπορικής).

Το ελληνικό κράτος προσπαθεί να φέρει και μια σύγκληση στο ασφαλιστικό βοηθώντας έτσι τους καταναλωτές αλλά και τις τράπεζες. Η Αττική Τράπεζα επηρεάστηκε για πολλά χρόνια από το πολιτικό περιβάλλον, αρνητικά αρχικώς μια και ανήκε στον όμιλο της Εμπορικής τράπεζας (δημόσιος φορέας) και ήταν απόλυτα εξαρτημένη (η πορεία της εκείνη την εποχή δεν ήταν καλή), στη πορεία ανεξαρτητοποιήθηκε όμως παρέμειναν, ως κύριοι μέτοχοι της δημόσιες εταιρίες όπως:

1. Το Ταμείο Συντάξεων Μηχανικών - Εργοληπτών - Δημοσίων Έργων (ΤΣΜΕΔΕ) με 41,96% των μετοχών

---

2. Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο με 19,10% των μετοχών.

3. Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων με 19,13% των μετοχών

Η σχέση της με δημόσιους οργανισμούς τη βοηθά να έχει ισχυρή θέση στην αγορά, αλλά και την απαιτούμενη ρευστότητα για να αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό.

## **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Ο Έλληνας πολίτης βρίσκεται σε μεγάλη οικονομική δυσχέρεια τα τελευταία χρόνια, αυτό απορρέει από τη προσπάθεια των ελληνικών κυβερνήσεων να επιφέρουν οικονομική ισορροπία στην ελληνική οικονομία μέσα από αυστηρά οικονομικά μέτρα. Στην οικονομική αυτή ύφεση των πολιτών έχουν συμβάλει κατά μεγάλο ποσοστό και οι τράπεζες, οι οποίες μέσα από τις ευκολίες

πληρωμής που παρέχουν στις εκδόσεις δανείων, παρασύρουν τους καταναλωτές στη συνεχή αναζήτηση οικονομικής βοήθειας

Συγχρόνως σημαντικό ρόλο στο σημερινό οικονομικό τοπίο παίζουν και οι πιστωτικές κάρτες οι οποίες, μπορεί να αποτελούν εύκολο χρήμα έχουν όμως οδηγήσει και τους καταναλωτές στην οικονομική εξαθλίωση. Όλη αυτή η κατάσταση έχει δημιουργήσει μια αρνητική εικόνα για το τραπεζικό κλάδο, η οποία δηλώνεται με το φόβο που χαρακτηρίζει πια τους ιδιώτες και τις εταιρίες ως προς τα διάφορα τραπεζικά προϊόντα.

Από την άλλη η έκταση του κλάδου όλο και διευρύνεται στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα με εντυπωσιακούς ρυθμούς. Ο λόγος της διεύρυνσης εστιάζεται από τη μια στο διαχωρισμό των δημοσίων οργανισμών, σε μικρότερες τράπεζες και από την άλλη στην είσοδο πολλών ξένων τραπεζών. Η κατάσταση αυτή ουσιαστικά έχει περιορίσει τη δυναμική της αγοράς, αυξάνοντας τον εγχώριο ανταγωνισμό.

Ο συνδυασμός της οικονομικής ύφεσης με τον ισχυρό ανταγωνισμό έχει μειώσει την ελκυστικότητα της ελληνικής αγοράς σε νέες επενδύσεις από τράπεζες. Μάλιστα στο μέλλον προβλέπεται να σημειωθούν εξελίξεις στον τραπεζικό κλάδο με την ισχυροποίηση κάποιων ομίλων ή τη δημιουργία νέων (οι οποίοι θα προέλθουν από εξαγορές και συγχωνεύσεις). Ο ανταγωνισμός στον κλάδο θα γίνει πιο έντονος και σκληρός και στο τέλος θα επιβιώσουν μόνο οι πιο αποτελεσματικοί.

Ωστόσο, δεν είναι κάτι που θα γίνει από τη μια μέρα στην άλλη. Οι διεργασίες αυτές απαιτούν κάποιο σοβαρό χρονικό διάστημα. Από την άλλη πλευρά πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι το τραπεζικό μέλλον στην Ελλάδα πιθανόν δεν θ' αφορά μόνον τις μεγάλου μεγέθους τράπεζες, οι μικρές αν συνεργαστούν αν ενταχθούν σε μεγαλύτερους ομίλους πιθανόν να επιβιώσουν.

Επί προσθέτως είναι σημαντικό να αναφερθούμε στο **Ασφαλιστικό σύστημα**, μια και οι περισσότερες τράπεζες δρουν

και σ' αυτό τον τομέα. Ο ασφαλιστικός κλάδος έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει την ελληνική οικονομία, όμως πρέπει να ακολουθηθεί μια από κοινού πολιτική από όλες τράπεζες, πράγμα που για τώρα φαίνεται αρκετά δύσκολο, μια και ο κάθε τραπεζικό φορέας κινείται με βάση τα συμφέροντα του.

Το εγχείρημα ενιαίας λύσης του ασφαλιστικού προβλήματος των τραπεζών αντιμετωπίζει πολλές δυσκολίες. Είναι γεγονός ότι η κάθε τράπεζα αντιμετωπίζει διαφορετικής υφής προβλήματα και σε πολλές περιπτώσεις τα συμφέροντα και οι επιδιώξεις των επιμέρους τραπεζών είναι διαμετρικά αντίθετες. Γεγονός που δεν με κάνει ιδιαίτερα αισιόδοξο για τις δυνατότητες εξεύρεσης ενιαίας λύσης.

---

Τέλος θα πρέπει να κάνουμε και μια νύξη στο ενιαίο πια Ευρωπαϊκό νόμισμα, το οποίο έχει επιφέρει μια σταθερότητα και στη νομισματική πολιτική της Ελλάδας, αλλά και στα επιτόκια, τα οποία επηρεάζονται πια από την Κεντρική Ευρωπαϊκή Τράπεζα.

Η Αττική Τράπεζα επηρεάζεται από το οικονομικό περιβάλλον ανασταλτικά, ουσιαστικά δε τη βοηθά να αναπτυχθεί με πιο γρήγορους ρυθμούς, μια και η σχέση της με τα δημόσια ιδρύματα, μπορεί από τη μια να της δίνει χρηματοοικονομική ισχύ, από την άλλη όμως την αναγκάζει να εξαρτάτε από τη πορεία της ελληνικής οικονομίας.

Η Τράπεζα ανησυχεί για τη μείωση της οικονομικής δραστηριότητας σε ορισμένους τομείς της οικονομίας, ενώ την απασχολούν και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται για την περαιτέρω ανάπτυξη της χώρας και τον ρόλο που μπορεί να παίξει το τραπεζικό σύστημα σε αυτές.

## ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στο τρόπο ζωής των ελλήνων έχει περάσει η χρήση του πλαστικού χρήματος, οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες αλλά και η εύκολη στήριξη των δραστηριοτήτων τους μέσα από τα δάνεια. Μια τράπεζα για να μπορεί να έχει ενεργή δράση στο κλάδο θα πρέπει σε σχέση με το κοινωνικό περιβάλλον να έχει προβεί στις ακόλουθες δράσεις:

- 1) Να παρέχει εξειδικευμένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Η τράπεζα Αττικής δεν έχει ακόμα καταφέρει να ενεργοποιηθεί με επιτυχία στο συγκεκριμένο τομέα, μπορεί να διατηρεί ένα ενημερωτικό δικτυακό χώρο, αλλά δε δίνει τη δυνατότητα συναλλαγών μέσω τραπεζής στους πελάτες της.
- 2) Παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες και σε σχέση με τα δάνεια αλλά και σε σχέση με τις κάρτες (Για παράδειγμα είναι η πρώτη τράπεζα η οποία εισήγαγε στην αγορά τη προπληρωμένη κάρτα, η οποία μπορούσε να αγοραστεί από κάποιον για λογαριασμού τρίτου).

Τα τραπεζικά προϊόντα έχουν γίνει τρόπος ζωής για τους έλληνες καταναλωτές. Με αυτό εννοούμε ότι έχουν συνδέσει όλες τις δράσεις της ζωής τους και με κάποια τραπεζική οικονομική βοήθεια (εορτοδάνεια, καλοκαιρινά δάνεια, αγορά αυτοκινήτου, σπιτιού). Προκειμένου να καταφέρει μια τράπεζα να επιβιώσει στη σημερινή κατάσταση θα πρέπει να παράσχει όλα τα παραπάνω προϊόντα στους καλύτερους όρους συναλλαγής.

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Το όριο ηλικίας στην Ελλάδα όλο και μεγαλώνει, ο αριθμός των συνταξιούχων είναι μεγάλος σε σχέση με τον αριθμό των ενεργών εργαζόμενων ατόμων. Η αγορά η οποία περιλαμβάνει άτομα από 55-80 έχει τεράστιο εύρος, όμως μικρή δυναμική

τουλάχιστον σε κάρτες και σε δάνεια, μια και οι ηλικιωμένοι προτιμούν απλά να έχουν ένα τραπεζικό αποταμιευτικό λογαριασμό, τον οποίο θα αφήσουν αργότερα στα παιδιά τους. Αποφεύγουν να χρησιμοποιούν κάρτες ή να παίρνουν δάνεια (εκτός αν το κάνουν για λογαριασμό των παιδιών τους).

Η υπογεννητικότητα πλήττει την ανάπτυξη άλλων προγραμμάτων όπως για παράδειγμα τα ασφαλιστικά και μακροπρόθεσμα αποταμιευτικά ακόμα και τα φοιτητικά κ.λ.π. Από άποψη επαγγέλματος οι περισσότεροι έλληνες προσπαθούν να δραστηριοποιηθούν στο δημόσιο τομέα ή σε κάποια μεγάλη ιδιωτική εταιρία, οι τραπεζικές ανάγκες όπως αναφέραμε είναι πολλές (έχουν μπει μέσα στη ζωή τους-ειδικά οι κάρτες) αλλά δεν έχουν πια την οικονομική δυνατότητα να τις καλύψουν.

Η Αττική τράπεζα έχει μείνει λίγο πίσω σε σχέση με τα βασικά προϊόντα που ζητούν οι καταναλωτές, όπως είναι τα στεγαστικά, επαγγελματικά και τα καταναλωτικά δάνεια ενώ αντίθετα πηγαίνει καλά σε επίπεδο καρτών.

## **ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα υστερεί, σε σύγκριση με αυτό των χωρών της Ευρώπης, στη χρησιμοποίηση τεχνολογικού εξοπλισμού για τις καθημερινές συναλλαγές. Με ελάχιστες εξαιρέσεις, οι εμπορικές τράπεζες δεν έχουν εφοδιασθεί με μηχανολογικό εξοπλισμό για διευκόλυνση των "λιανικών" τραπεζικών συναλλαγών, καθ' όσον η χρησιμοποίηση των τραπεζογραμματίων εξακολουθεί να κυριαρχεί στη διενέργεια των συναλλαγών στην Ελλάδα.

Επίσης, η χρησιμοποίηση νέων μέσων πληρωμών (επιταγές, πλαστικό χρήμα) τώρα ενισχύεται σε σύγκριση με τις περισσότερες χώρες της Ε.Ε.

Ακόμα οι ελληνικές τράπεζες είναι πολύ πίσω στη χρήση υπηρεσιών E-CRM, αλλά και συναλλαγών μέσω Ίντερνετ, σ' αυτό παίζει ρόλο και η ανασφάλεια που νοιώθουν οι έλληνες καταναλωτές στο να κάνουν συναλλαγές από ένα μηχάνημα, αλλά και οι πολλοί ηλικιωμένοι οι οποίοι είναι δύσκολο να μάθουν να συναλλάσσονται μέσα από το διαδίκτυο.

Πάντως η Αττική τράπεζα προσπαθεί να ισχυροποιηθεί σ' αυτό το κομμάτι προκειμένου να μη μείνει μακριά από τις εξελίξεις που συνεχώς τρέχουν, μια και κάποια στιγμή και οι έλληνες θα μάθουν να συναλλάσσονται μέσα από τις διαδικτυακές υπηρεσίες.

## **ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Παγκοσμίως οι μεγάλες τράπεζες έχουν πάρει το μεγαλύτερο μερίδιο, αυτό βέβαια δεν έχει αποκλείσει μικρότερου μεγέθους τραπεζών. Για παράδειγμα στις ΗΠΑ, δίπλα σε τραπεζικούς κολοσσούς υπάρχουν μεσαίες αλλά και πολύ μικρές τράπεζες<sup>9</sup>.

Η Αττική Τράπεζα με βάση την εικόνα της παγκόσμιας αγοράς, ελπίζει ότι θα καταφέρει να διατηρηθεί στην Ελλάδα σαν μικρή ή ακόμα και μεσαία τράπεζα. Μάλιστα ελπίζει ότι λόγω της υποστήριξης που έχει από το Δημόσιο τομέα, πιθανόν να καταφέρει να εισαχθεί κάποια στιγμή μεταξύ των ηγετών της αγοράς, αν καταφέρει μάλιστα να συνεργαστεί και με κάποια μεγάλη πολυεθνική τράπεζα του εξωτερικού.

Σε γενικές γραμμές η εικόνα της παγκόσμιας αγοράς χαρακτηρίζεται από την επικράτηση των μεγάλων τραπεζών, οι οποίες εξαγοράζουν τις μικρότερες σε διάφορες χώρες του κόσμου και κρατώντας την επωνυμία τους επεκτείνονται.

---

<sup>9</sup> Παπαδογιάννης Γ. Συνέντευξη διευθύνοντος συμβούλου κ. τρ. Κολλίντζα στην καθημερινή (16-01-2005)



Για παράδειγμα στην Ελλάδα τα υποκαταστήματα των ξένων εμπορικών τραπεζών, λειτουργούν με το ίδιο πλαίσιο λειτουργίας που ισχύει για τις Ελληνικές τράπεζες. Η εγκατάστασή τους στην Ελλάδα άρχισε στις αρχές της δεκαετίας του 1960 και πρόσφεραν υπηρεσίες που οι Ελληνικές εμπορικές τράπεζες δεν είχαν την ανάλογη εμπειρία (π.χ. δάνεια προς τη Ναυτιλία).

Στη συνέχεια, λειτουργώντας ανταγωνιστικά προς τις Ελληνικές τράπεζες, επέλεξαν ένα πολύ καλό τμήμα της πελατείας, ειδικά των μεγάλων επιχειρήσεων, για να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Αποτέλεσμα αυτής της πολιτικής είναι ότι όλα τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών έχουν σημαντικά κέρδη από τις δραστηριότητές τους στην Ελλάδα<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Γεωργακόπουλου Β(2000), "Λευκή Βίβλος για την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση"

## 2.1.2 ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ<sup>111213</sup>

### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΥΠΑΡΧΟΝΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ:

Ο έντονος ανταγωνισμός που αναπτύχθηκε, ιδιαίτερα μετά το 1990, και σε συνδυασμό με την απελευθέρωση, οδήγησε τα πιστωτικά ιδρύματα στην ανάπτυξη μιας σειράς νέων προϊόντων, τόσο εμπορικής όσο και επενδυτικής μορφής.

Η διεύρυνση της χρηματαγοράς και κεφαλαιαγοράς και η κατάργηση των περιορισμών στη διασυνοριακή κίνηση κεφαλαίων προσέφεραν τη δυνατότητα για ευρεία χρήση των παραγώγων χρηματοοικονομικών εργαλείων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη διεύρυνση και τον εμπλουτισμό των υπηρεσιών που προσφέρουν οι Τράπεζες στους πελάτες τους αλλά και την πρόσβαση στις διεθνείς αγορές.

Το 1984 λειτουργούσαν στην Ελλάδα 41 Τράπεζες και Ειδικά Πιστωτικά ιδρύματα. Από αυτές οι 21 ήταν Ελληνικές, από τις οποίες οι 15 (71%) ανήκαν στον Δημόσιο Τομέα.

Σήμερα στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα συμμετέχουν:

- Η Τράπεζα της Ελλάδος η οποία είναι η Κεντρική Τράπεζα
- 40 Εμπορικές Τράπεζες, εκ των οποίων 20 Ελληνικές και 20 Ξένες
- 9 Ειδικά Τραπεζικά ιδρύματα, εκ των οποίων 3 Αναπτυξιακές Τράπεζες
- 3 Τράπεζες Κτηματικής Πίστης 1 Τράπεζα Αγροτικής Πίστης

<sup>11</sup> Γαλιάτσος Κ(1998), Διεθνείς κεφαλαιαγορές και ελληνικό χρηματιστήριο, Εκδ. Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα

<sup>12</sup> Παπαδογιάννης Γ. Συνέντευξη διευθύνοντος συμβούλου κ. τρ. Κολλίντζα στην καθημερινή (16-01-2005)

<sup>13</sup> Βαφειάδης, Γ. - Ζίωγας, Ν. και Γ. Σαπογνας (2000), Ποσοτική διερεύνηση των εξελίξεων χρηματοπιστωτικών μεγεθών της ΑΤΕ. Υπό εκπόνηση μελέτη στη Διεύθυνση Μελετών και Προγραμματισμού της ΑΤΕ.

- α 1 Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο1 Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες.

Η ΕΤΕ κυριαρχεί στην Τραπεζική Αγορά κατέχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο αυτής και αποτελεί τη βάση για έναν Όμιλο ο οποίος περιλαμβάνει Τραπεζικές, Ασφαλιστικές, Τουριστικές και Βιομηχανικές επιχειρήσεις. Ο Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας και εν συνεχεία και οι δύο μεγαλύτερες ιδιωτικές τράπεζες, η ALFA BANK και η EUROBANK, κατέχουν και αυτές ένα σημαντικό μερίδιο στην τραπεζική αγορά.

Το μεγαλύτερο μερίδιο της Αγοράς ελέγχεται από τους δύο μεγάλους Τραπεζικούς Ομίλους και κατ' επέκταση από το Δημόσιο. Σήμερα οι Ελληνικές εμπορικές τράπεζες παρέχουν υπηρεσίες στο τραπεζικό σύστημα και οι βασικές τους εργασίες είναι η αποδοχή καταθέσεων και η χορήγηση δανείων καθώς και η εξυπηρέτηση του διεθνούς εμπορίου.

Οι Ελληνικές εμπορικές τράπεζες δραστηριοποιούνται και στο εξωτερικό μέσω θυγατρικών τραπεζών, υποκαταστημάτων και γραφείων αντιπροσωπείας, ειδικά στις περιοχές όπου κατοικούν και εργάζονται Έλληνες, στους οποίους παρέχουν υπηρεσίες για την κάλυψη αναγκών τους, αλλά κυριότερα είναι οι ενδιάμεσοι για συναλλαγές με την πατρίδα (εμβάσματα, καταθέσεις σε συνάλλαγμα, πληροφορίες, συμβουλές κ.λ.π)<sup>14</sup>.

**ΕΙΣΟΔΟΣ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ:** Οι υπάρχουσες τράπεζες που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό κλάδο, ειδικά οι

<sup>14</sup> Βαφειάδης, Γ. - Ζίωγας, Ν. και Γ. Σαπογνας (2000), Ποσοτική διερεύνηση των εξελίξεων χρηματοπιστωτικών μεγεθών της ΑΤΕ. Υπό εκπόνηση μελέτη στη Διεύθυνση Μελετών και Προγραμματισμού της ΑΤΕ.

μικρότερες δεν έχουν αναπτύξει τέτοιες άμυνες, προκειμένου να εμποδίσουν τις εισόδους νέων ανταγωνιστών, οι οποίοι κυρίως προέρχονται από το εξωτερικό. Οι ξένοι διεκδικητές εισέρχονται μέσω εξαγορών ή μέσω συγχωνεύσεων, ουσιαστικά μετά τη πολιτική κίνηση προς την ιδιωτικοποίηση, πολλοί ξένοι οικονομικοί φορείς επέλεξαν είτε να αγοράσουν μερίδια σε δημόσιες ελληνικές τράπεζες ή να εξαγοράσουν μικρές υγιείς ιδιωτικές τράπεζες.

**ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ:** Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη αφού υπάρχουν πολλοί διεκδικητές οι οποίοι παρέχουν ακριβώς τις ίδιες υπηρεσίες (άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο). Η ύπαρξη πολλών οργανισμών αυξάνει τη δύναμη των καταναλωτών οι οποίοι έχουν από πολλούς φορείς να επιλέξουν.

**ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ:** Προμηθευτές του τραπεζικού κλάδου είναι η Εθνική τράπεζα της Ελλάδος, οι κρατικές οικονομικές υπηρεσίες, η Κεντρική τράπεζα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Όλοι αυτοί οι φορείς είναι αρκετά ισχυροί και επηρεάζουν τις τράπεζες δημόσιες και ιδιωτικές.

**ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ:** Ουσιαστικά υποκατάστατα των τραπεζών δεν υπάρχουν, αν και τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί ιδιωτικοί φορείς οι οποίοι δανειοδοτούν τις εταιρίες και τους ιδιώτες. Απλά υπάρχει μια ανασφάλεια σε σχέση με τη πιστότητα των παροχών τους.

Θα συνεχίσουμε με μια συνοπτική περιγραφή των υπόλοιπων μεταβλητών του μοντέλου, μια και θα κάνουμε μια πιο εστιασμένη ανάλυση στις άλλες δυο ενότητες της εργασίας<sup>15</sup>.

## **2.2. ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Το βασικό πλεονέκτημά του οργανισμού είναι οι σχέσεις με τους μηχανικούς και το ΤΣΜΕΔΕ. Από την άλλη βασική αδυναμία είναι ότι υστερεί στην εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας στη διαχείριση των κεφαλαίων και των χρηματοοικονομικών προϊόντων και στην εκμετάλλευση σταυροειδών δικτύων πωλήσεων.

## **2.3. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ**

Οι ευκαιρίες της τράπεζας από τη πορεία της αγοράς εστιάζονται σε δύο σημεία:

- 1) Πολλοί ξένοι οικονομικοί φορείς θέλουν να εισέλθουν στην ελληνική αγορά. Στη περίπτωση που η τράπεζα Αττική έχει μια ικανοποιητική πορεία σίγουρα θα μπορέσει να συγχωνευτεί είτε να εξαγοραστεί, ισχυροποιώντας έτσι τη θέση της στην αγορά.
- 2) Η είσοδος των δικτυακών υπηρεσιών θα επιφέρει και άλλες προοπτικές στο κλάδο -στο μέλλον, ανοίγοντας νέες ευκαιρίες.

---

<sup>15</sup> Coulter M(2002), Strategic Management in Action, N.J Prentice Hall, 2<sup>nd</sup> Edition, chapter 3

Οι απειλές από την άλλη προέρχονται από την ελληνική οικονομία και από την οικονομική ύφεση του Έλληνα καταναλωτή, η οποία αν συνεχιστεί θα μειώσει την αγοραστική δυνατότητα των τελευταίων και προς τις κάρτες αλλά και προς τα δάνεια. Ακόμα θα επηρεάσει και τις απλές καταθέσεις, αλλά και τα αποταμιευτικά και ασφαλιστικά προγράμματα. Αν η Αττική Τράπεζα αργήσει και άλλο να μπει δυναμικά στην αγορά, πιθανόν στο μέλλον να μην έχει πια τη δυνατότητα να επωφεληθεί από τις υπηρεσίες που πρόκειται να προωθήσει σ' αυτήν.

## **2.4. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Οι υπάρχουσες ικανότητες του οργανισμού πηγάζουν κυρίως από τις συνεχείς επενδύσεις στο προσωπικό στις οποίες προβαίνει μια και πιστεύει ότι θα γίνει πιο ανταγωνιστική αν επενδύσει στο εργατικό δυναμικό της. Συγχρόνως η σύνδεση που έχει με τα διάφορα δημόσια ταμεία τα οποία έχουν μερίδιο σ' αυτήν, της δίνουν χρηματοοικονομική ισχύ σε σχέση με τις αντίστοιχες μικρομεσαίες τράπεζες του κλάδου, πράγμα που μπορεί να τη βοηθήσει στο μέλλον σε περίπτωση ύφεσης της αγοράς.

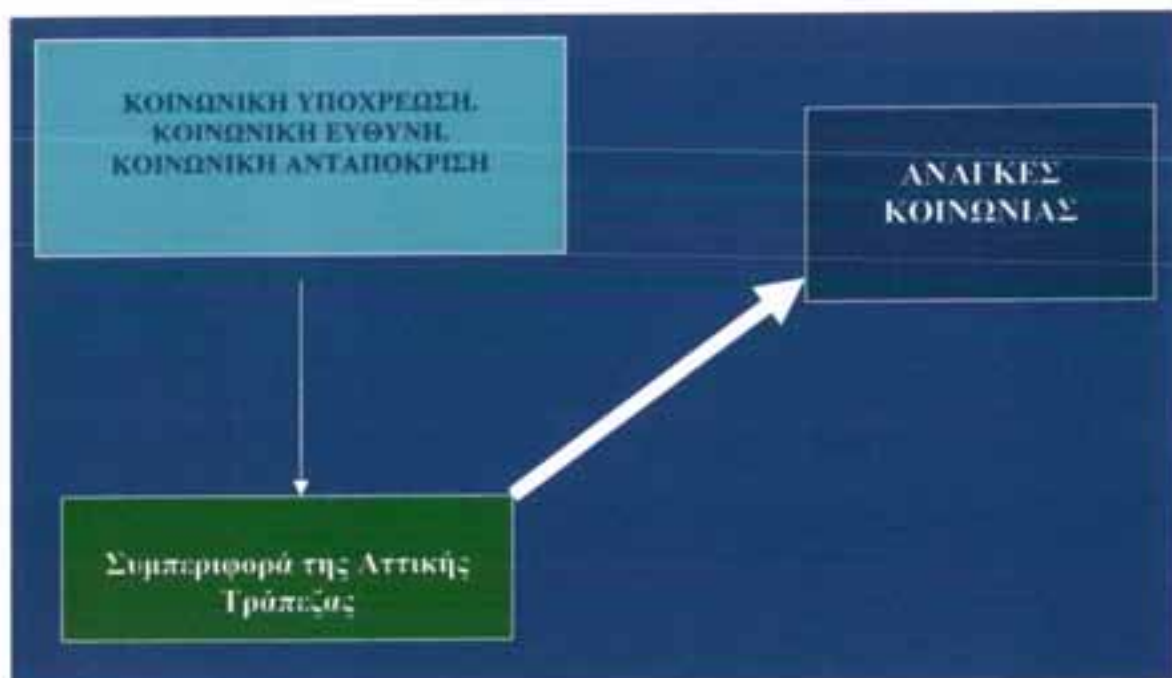
Όλα τα παραπάνω έχουν οδηγήσει την Αττική Τράπεζα να στηρίζεται σε μια στρατηγική σταθερότητας και προσπάθειας διαφοροποίησης. Η συγκεκριμένη στρατηγική συνδυαζόμενη με το περιβάλλον αλλά και τις δικές της δεξιότητες τη καθιστά ανάμεσα

στις Εθνικές μικρές μάρκες αλλά με μεγάλες προοπτικές ανόδου. Προτού προχωρήσουμε στο δεύτερο ερώτημα θα δούμε δύο ακόμα θεωρητικές περιοχές, η μία είναι το κοινωνικό προφίλ της εταιρίας, προκειμένου να δούμε την εικόνα της στην αγορά και η

άλλη η κουλτούρα της προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν στηρίζει τη θέση που έχει αλλά και που προσπαθεί να αποκτήσει στο μέλλον.

## 2.5.ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΠΡΟΣ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Για να προσδιορίσουμε τη συμπεριφορά της εταιρίας προς της ανάγκες της κοινωνίας, θα χρησιμοποιήσουμε το ακόλουθο μοντέλ



1. Η ευθύνη της τράπεζας έχει να κάνει με την ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας επενδύοντας σε εξειδικευμένες υπηρεσίες οι οποίες θα τη διατηρήσουν στην αγορά κάνοντας την ανταγωνιστική. Συγχρόνως θα πρέπει να βρει και λύσεις για το μέλλον, λύσεις που θα φέρουν νέους επενδυτές στην Ελλάδα.

<sup>16</sup> Σημειώσεις Καζαζης Ν για τη Κοινωνική Ευθύνη, Kingston University

2. Τέλος θα πρέπει να προωθεί τα προγράμματα της χωρίς να προσπαθεί να παραπλανήσει τους καταναλωτές.

Όλα τα παραπάνω θα βοηθήσουν την Αττική Τράπεζα να ανταποκριθεί στις ανάγκες της κοινωνίας. Η σωστή αντιμετώπιση θα των κοινωνικών αναγκών θα βελτιώσουν το προφίλ της, ενώ παράλληλα θα της δώσουν και πλεονέκτημα έναντι στο ανταγωνισμό, μια και όπως προαναφέραμε οι καταναλωτές έχουν πάψει να εμπιστεύονται τις τράπεζες.



## 2.6. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η τυπολογία της κουλτούρας που ακολουθεί η τράπεζα Αττική είναι η ακόλουθη<sup>17</sup>:

**1. Μακρό-Κουλτούρα:** Η κουλτούρα του περιβάλλοντος εστιάζεται στα ακόλουθα:

- ↳ Ευελιξία στις συναλλαγές.
- ↳ Ευέλικτες οργανωτικές δομές.
- ↳ Τάση για παροχή πακέτων υπηρεσιών με καλύτερους όρους συναλλαγής.
- ↳ Απομάκρυνση από δημόσιου χαρακτήρα εταιρίες-συνεχής ιδιωτικοποίησης.
- ↳ Παρακμή των γραφειοκρατικών συστημάτων.
- ↳ Προσπάθεια για ένωση με μεγάλες τράπεζες του εξωτερικού.
- ↳ Απαξίωση των τραπεζών.
- ↳ Κουλτούρες οι οποίες στηρίζονται σε έναν ηλικιακά γερασμένο λαό.

**2. Εταιρική Κουλτούρα:** Η Αττική Τράπεζα τα τελευταία χρόνια, παρ' όλο τη σχετικά καλή πορεία της, είχε παραμείνει

<sup>17</sup> Σημειώσεις Καζαζης Ν για τη Κουλτούρα, Kingston University

προσκολλημένη σε παλαιές δομές και λειτουργούσε με τρόπο και διαδικασίες που δεν ταιριάζουν σε μια σύγχρονη τράπεζα. Ουσιαστικά επηρεαζόταν από τη προηγούμενη προσκόλληση στο Δημόσιο τομέα, αφού ανήκε στον όμιλο της Εμπορικής τράπεζας. Αναλυτικά σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα έχουμε τα ακόλουθα:

1. **Κυρίαρχες αξίες:** Οι μέχρι τώρα αξίες της Αττικής Τράπεζας στηρίζονταν σε παλαιομοδίτικες στρατηγικές, οι οποίες ήταν απόρροια του παλαιότερου γραφειοκρατικού συστήματος που ίσχυε στις περισσότερες ελληνικές τράπεζες.
2. **Κυρίαρχη Κουλτούρα:** Η κυρίαρχη κουλτούρα της εταιρίας εστιάζεται σε παλαιές δομές, σε παλαιά τεχνολογικά συστήματα, σε περίπλοκη οργανωτική δομή. Η τράπεζα προσπαθεί να τα αλλάξει αυτό διότι έχει συνειδητοποιήσει ότι έχει μείνει πίσω.
3. **Υποκουλτούρες:** Υψηλόβαθμα στελέχη είναι η βάση της υποκουλτούρας, τα οποία θέλουν να ανατρέψουν την υπάρχουσα κατάσταση και να οδηγήσουν την Αττική Τράπεζα σε μια άλλη εποχή μέσα από τις αλλαγές που θέλουν να επιφέρουν.
4. **Αντίθετες κουλτούρες:** Εδώ ανήκουν τα παλιότερα στελέχη που θέλουν τη τράπεζα προσκολλημένη σε παλαιότερες φιλοσοφίες και στρατηγικές.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, η προσέλκυση εξειδικευμένων στελεχών, η εσωτερική αναδιοργάνωση της Τράπεζας και η αναδιοργάνωση σε επίπεδο Ομίλου αποτελούν στρατηγικές κινήσεις καθοριστικής σημασίας για τον εκσυγχρονισμό της τράπεζας και την ισχυροποίηση της θέσης της έναντι του ανταγωνισμού.

Βασικό στοιχείο της στρατηγικής ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού που εφαρμόζει η Τράπεζα αποτελεί η σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της εκπαιδευτικής της πολιτικής. Η εκπαιδευτική πολιτική που ακολούθησε η Τράπεζα το 2004 εφαρμόζοντας τη «δια βίου εκπαίδευση» στόχευσε στην<sup>18</sup>:

- 1) Προώθηση της επαγγελματικής ολοκλήρωσης
- 2) Ανάπτυξη του επαγγελματισμού
- 3) Εσωτερική αναπαραγωγή στελεχών σε αριθμό και ποιότητα που να καλύπτει με επάρκεια τις απαιτήσεις της Τράπεζας.

Η στελέχωση όλων των μονάδων της Τράπεζας με ανθρώπινο δυναμικό που να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις αποτελεί βασική αρχή της Τράπεζας. Στις 31/12/2006, από τους 1.122 εργαζόμενους της Τράπεζας:

ο 332 άτομα (ποσοστό 29,5 %) ήταν πτυχιούχοι

ανωτάτων σχολών και κάτοχοι τίτλων

μεταπτυχιακών σπουδών.

<sup>18</sup> Παπαδογιάννης Γ. Συνέντευξη διευθύνοντος συμβούλου κ. τρ. Κολλίντζα στην καθημερινή (16-01-2005)

- ο 143 άτομα (ποσοστό 12,7%) ήταν πτυχιούχοι ανώτερων σχολών ή πτυχιούχοι του Ινστιτούτου Τραπεζικών Σπουδών.

Υλοποιώντας την εκπαιδευτική πολιτική της Τράπεζας κατά το έτος 2006, το Τμήμα Εκπαιδευτικών Θεμάτων της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων εστίασε τις ενέργειες του στην παροχή εξειδικευμένης συνεχούς κατάρτισης στο προσωπικό, αποσκοπώντας στη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του, ώστε να καταστεί ικανό να προσφέρει τις ενδεδειγμένες ανά περίπτωση λύσεις.

Το υψηλό επίπεδο γνώσεων, εξειδίκευσης και επαγγελματισμού των εργαζόμενων, σε συνάρτηση με τον ιδιαίτερα χαμηλό μέσο όρο ηλικίας τους, αποτελούν βασικό πλεονέκτημα της Τράπεζας

### **Ανθρώπινο δυναμικό 2001-2006**

<b>ΕΤΗ</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ</b>	1022	1076	1085	1100	1120	1122

Με βάση την ανάλυση του πρώτου μέρους αλλά και τα στοιχεία που δώσαμε ήδη σε σχέση με τη στρατηγική της

εταιρίας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Αττική Τράπεζα ακολούθησε μια επιβληθείσα στρατηγική<sup>19</sup>.

Επιχειρηματολογώντας σ' αυτή τη θέση μας μπορούμε να τονίσουμε τα ακόλουθα:

1. Η Αττική Τράπεζα διαμόρφωσε τη στρατηγική της σύμφωνα με το περιβάλλον. Είδε δηλαδή ότι οι παλαιές δομές δε τη βοηθούν να αναπτυχθεί με γρηγορότερους ρυθμούς και ότι έχει χάσει πολύτιμο έδαφος και αποφάσισε να εφαρμόσει μια πιο ευέλικτη στρατηγική η οποία στηρίζεται στην εστίαση με διαφοροποίηση. Ουσιαστικά εστίασε σε τέσσερις νέους άξονες τους οποίους απαιτούσε το περιβάλλον:

↳ Στο εξειδικευμένο προσωπικό. Ενίσχυση του στελεχικού της δυναμικού με την πρόσληψη εξειδικευμένων στελεχών. Παράλληλα άλλαξε τις εσωτερικές διαδικασίες, ώστε να επιτυγχάνεται μεγαλύτερη συνεργασία ανάμεσα στις επιμέρους διευθύνσεις. Τέλος προχώρησε στην υιοθέτηση μηχανισμών κινήτρων σύνδεσης των αμοιβών με την παραγωγικότητα.

↳ Αναδιοργάνωση με στόχο να γίνει περισσότερο πελατοκεντρική και ευέλικτη τράπεζα. Μια από τις πρώτες ενέργειές της ήταν η απλοποίηση διαφόρων τραπεζικών διαδικασιών και η δημιουργία μηχανισμών για την ταχύτερη επικοινωνία του δικτύου με την κεντρική διοίκηση.

↳ Αναδιοργάνωση της τράπεζας με την εισαγωγή συστημάτων πληροφορικής, όπως είναι η ολοκλήρωση της μετάπτωσης στο Globus (παρακολούθηση επισφαλών δανείων), e-banking, προγράμματα CRM, προγράμματα ασφάλειας και προγράμματα καλύτερης παρακολούθησης των καθυστερημένων δανείων και των εμπλοκών.

<sup>19</sup> Σημειώσεις Καζαζης Ν για τη Λήψη αποφάσεων, Kingston University

↳ Αναδιοργάνωση σε επίπεδο Ομίλου. Κεντριοποίησε τους μηχανισμούς λήψης των αποφάσεων σε ό,τι αφορά τη διαχείριση των κεφαλαίων της τράπεζας και των πελατών της. Έτσι υλοποίησε τη μετατροπή της επενδυτικής εταιρείας του Ομίλου σε αμοιβαίο κεφάλαιο, την πώληση της Χρηματιστηριακής και τη δημιουργία τμήματος χρηματιστηριακών συναλλαγών μέσα στην Τράπεζα, καθώς και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στη διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων.

2. Όπως προαναφέραμε οι παραπάνω στρατηγικές της επιβλήθηκαν από τον ανταγωνισμό και την αγορά.

3. Οι συγκεκριμένες στρατηγικές αναδύθηκαν από τη ροή των πραγμάτων στο τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα.

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι η τράπεζα ακολουθεί στρατηγικές ανάπτυξης και συγκεκριμένα ανάπτυξη προϊόντος. Ουσιαστικά ενισχύει τα υπάρχοντα προϊόντα με διαφοροποιημένες υπηρεσίες και πλαισιωμένες από εξειδικευμένο προσωπικό, προσπαθώντας με αυτό τον τρόπο να διεισδύσει ακόμα περισσότερο στην υπάρχουσα αγορά αυξάνοντας το μερίδιό της<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Hill C& Jones G.R (2001), Strategic Management- An Integrated Approach, Boston Houghton Mifflin Company, 5<sup>th</sup> edition

### 3.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Η Αττική Τράπεζα έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει αυτές τις στρατηγικές, κύριο πλεονέκτημα του οργανισμού, όπως έχουμε ήδη προαναφέρει είναι οι σχέσεις με τους μηχανικούς και το ΤΣΜΕΔΕ αλλά και με ειδικές ομάδες επιχειρηματικής δραστηριότητας και επαγγελματικού προσανατολισμού.

Οι σχέσεις της αυτές της δίνουν σταθερότητα αλλά και χρηματοοικονομικούς πόρους για επένδυση σε νέες επενδύσεις στην αγορά. Από την άλλη βασικό εμπόδιο στην εφαρμογή είναι ότι υστερεί στην εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας στη διαχείριση των κεφαλαίων και των χρηματοοικονομικών προϊόντων και στην ανάπτυξη δικτύων πωλήσεων.

Αυτή όμως η αδυναμία μπορεί να ξεπεραστεί είτε αν η τράπεζα προχωρήσει αυτοδύναμη, είτε αν συνεργαστεί με κάποια μεγάλη τράπεζα από το εξωτερικό. Η συγκεκριμένη στρατηγική θα τη βοηθήσει μέσα στην επόμενη τετραετία να διπλασιάσει τα μερίδια της, τόσο στις καταθέσεις όσο και στα δάνεια.

Μέσα από το μοντέλο της πρόκλησης της ανταγωνιστικότητας, μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τη στρατηγική ως αποτελεσματική. Συγκεκριμένα<sup>21</sup>:

- 1) Η στρατηγική της διαφοροποίησης θα βοηθήσει την τράπεζα όχι μόνο να ανασχεδιάσει τις εσωτερικές διαδικασίες, πράγμα που το έχει ανάγκη αλλά και να αναγεννήσει τη στρατηγική θέση της στην αγορά.
- 2) Η στρατηγική θα τη βοηθήσει όχι μόνο να μετασχηματιστεί αλλά και να αλλάξει τη σημερινή μορφή του κλάδου.
- 3) Η στρατηγική θα τη βοηθήσει όχι μόνο να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά αλλά και να εκμεταλλευτεί νέες

---

<sup>21</sup> Σημειώσεις Καζαζης Ν για την Ανταγωνιστικότητα, Kingston University

ευκαιρίες όπως την είσοδο νέων επενδυτών αλλά και την ανάπτυξη του διαδικτύου.

### 3.2 ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Έχουμε ήδη αναφερθεί στις περιοχές όπου η τράπεζα χρησιμοποιεί βασικές δεξιότητες και δυνατότητες. Συγκεκριμένα αυτές εστιάζουν στις σχέσεις που έχει με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς από τους οποίους έχει οικονομική υποστήριξη, η οποία της δίνει τη δυνατότητα με μεγαλύτερη ευκολία να επενδύσει στις ανάγκες των καταναλωτών. Το μοντέλο των πόρων θα μας δώσει με ακρίβεια τα σημεία μέσα από τα οποία η τράπεζα μπορεί να δώσει αξία στους πελάτες της<sup>22</sup>.



<sup>22</sup> Σημειώσεις Καζαζης Ν Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία, Kingston University



Από το παραπάνω μοντέλο θα εστιάσουμε μόνο στα σημεία τα οποία δίνουν δεξιότητες στην εταιρία και τη βοηθούν πέρα από την αξία που δίνει στις υπηρεσίες της να είναι και καινοτόμα.

↳ Κεφάλαια: Η τράπεζα έχει οικονομικούς πόρους προκειμένου να παρέχει ποιοτικότερες υπηρεσίες στους πελάτες της σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

↳ Η τράπεζα όπως είδαμε και παραπάνω έχει εστιάσει στο προσωπικό, περισσότερο από κάθε άλλη τράπεζα, αυτό σημαίνει ότι έχει τη δυνατότητα να παρέχει καλύτερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση στους πελάτες της. Συγχρόνως η επένδυση στο εργατικό δυναμικό τη βοηθά να προωθεί καλύτερα τις υπηρεσίες της.

↳ Σε επίπεδο τεχνολογίας, η Αττική Τράπεζα έχει ήδη προχωρήσει σε ένα εξειδικευμένο πρόγραμμα εξυπηρέτησης αλλά και προστασίας των συναλλαγών της με ιδιώτες και εταιρίες.

Οι τρεις παραπάνω πόροι δίνουν δυνατότητες στην εταιρία και σε επίπεδο εξυπηρέτησης αλλά και σε επίπεδο ποιοτικών υπηρεσιών, καθιστώντας την καινοτόμο στην αγορά σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Τα στοιχεία αυτά τροφοδοτούν τις γενικότερες τάσεις ευρείας παραγωγικής, οργανωτικής και τεχνολογικής αναδιάρθρωσης του πιστωτικού συστήματος της τράπεζας, οδηγώντας σε έντονη αλλαγή της φυσιογνωμίας της, με ταχεία εισαγωγή της αυτοματοποίησης, της πληροφόρησης και των συναλλαγών από απόσταση, στη διαφοροποίηση προϊόντων αλλά και στην τυποποίησή τους σε κατάλληλα ελκυστικά πακέτα για κάθε κατηγορία πελατών.

Ολοκληρώνοντας πρέπει να πούμε ότι αν η Αττική Τράπεζα εκμεταλλευτεί την υπάρχουσα δυναμική της στην αγορά τότε θα μπορέσει να διατηρήσει τις παραπάνω δεξιότητες ώστε να

καταστεί κάποια στιγμή ρυθμιστής των εξελίξεων στο περιβάλλον.

### **3.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

Για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε επιπλέον προοπτικές και δράσεις τις οποίες θα μπορούσε να αναπτύξει η τράπεζα, προκειμένου να δημιουργούσε ένα σταθερό στο χρόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο μόχλευσης των πόρων, προκειμένου να καταλήξουμε σε κάποιες συγκεκριμένες ικανότητες, μέσα από τις οποίες η Αττική Τράπεζα θα αποκτούσε σταθερό στο χρόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα<sup>23</sup>.

1. Σύγκληση των πόρων: Η Αττική Τράπεζα θα πρέπει να συνδυάσει τις βασικές της δεξιότητες που απορρέουν από τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, προκειμένου να εστιάσει στη διαφοροποίηση των υπάρχοντων στρατηγικών εξυπηρέτησης και επένδυσης, προκειμένου να προσεγγίσει με μεγαλύτερη επιτυχία την αγορά. Αν η τράπεζα χρησιμοποιήσει τις συγκεκριμένες δεξιότητες θα επιτύχει να δώσει έμφαση στη συνέχεια της διαδικασίας εξυγίανσης και στο σκέλος της ανάπτυξης της τράπεζας, αλλά και στη τραπεζική λιανική, τόσο από πλευράς ποσότητας όσο και της ποιότητας της εξυπηρέτησης των πελατών της.
2. Εστίαση: Η τράπεζα θα μπορέσει μέσα από την εκπαίδευση του προσωπικού της αλλά και τις νέες επενδύσεις να ενισχύσει τους δεσμούς της με ειδικές κατηγορίες πελατών αλλά και να αναπτύξει τις σταυροειδείς πωλήσεις.
3. Στόχευση: Η εταιρία θα πρέπει να επιδιώξει να επιτύχει τους στόχους της σε σχέση με τις νέες τεχνολογίες και την αύξηση του μεριδίου της στην αγορά.

---

<sup>23</sup> Σημειώσεις Καζαζης Ν Ανταγωνιστικότητα, Kingston University

4. Μάθηση: Μέσα από την ήδη πορεία θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τη μέχρι τώρα γνώση της στην αγορά εστιάζοντας σε υπηρεσίες που έχουν ζήτηση όπως δημιουργία εταιρειών Leasing ειδικού σκοπού, ή διάθεση αμοιβαίων κεφαλαίων εξωτερικού μέσω του δικτύου της, καθώς και προϊόντων σταθερής απόδοσης σε συνεργασία με άλλες τράπεζες.
5. Δανεισμός: Η τράπεζα μπορεί να χρησιμοποιήσει τη δυναμική που έχει σε οικονομικούς πόρους μέσα από τη σχέση της με τα δημόσια ταμεία, επενδύοντας περισσότερα κεφάλαια σε προωθητικές κινήσεις.
6. Συνδυασμός: Αν συνδυάσει τις δεξιότητες της με τη δυναμική σε οικονομικούς πόρους θα μπορέσει να επεκταθεί σε νέους τομείς όπως η εκμετάλλευση ακινήτων.
7. Εξισορρόπηση: Οι υπάρχουσες δεξιότητες θα πρέπει να προστατευθούν από τον ανταγωνισμό.
8. Ανακύκλωση: Η τράπεζα θα πρέπει να μετατρέψει τις δεξιότητες σε ικανότητες.
9. Συνδιαλλαγή: Η τράπεζα πρέπει να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες της προκειμένου στο μέλλον να μπορέσει να συνεργαστεί με ελληνικούς και ξένους φορείς.
10. Προστασία: Η τράπεζα θα πρέπει να διαφυλάξει τις δεξιότητες της από τον ανταγωνισμό, προκειμένου να τις μετατρέψει σε ικανότητες.
11. Διεκπεραίωση: Τέλος η τράπεζα θα πρέπει μέσα από την εκπαίδευση του προσωπικού να εστιάσει και στη ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών της.

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι αν η τράπεζα χρησιμοποιήσει σωστά τους πόρους της θα αναπτύξει τις ακόλουθες ικανότητες:

- 1) Ταχύτητα εξυπηρέτησης.
- 2) Παροχή εξειδικευμένων τεχνολογικών υπηρεσιών.

- 3) Δυνατότητα επένδυσης σε ένα εξειδικευμένο δίκτυο σε όλη την Ελλάδα.
- 4) Πιθανότητα μελλοντική συνεργασίας με ξένο όμιλο, με σκοπό τη μεγαλύτερη ανάπτυξη της τράπεζας στην ελληνική αγορά.
- 5) Καινοτομικότητα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- 6) Διαφοροποίηση.

Όλα τα παραπάνω θα αποτελέσουν ικανότητες και θα οδηγήσουν την τράπεζα στα ακόλουθα πλεονεκτήματα<sup>24</sup>:

- Παροχή ανώτερης ποιότητας, πράγμα που θα τη βοηθήσει να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά.
- Ανώτερη καινοτομία, η οποία θα τη βοηθήσει να διαφοροποιήσει τη θέση της στην αγορά.
- Μεγαλύτερη κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών, πράγμα που θα βοηθήσει την τράπεζα να καθιερωθεί στην αγορά να αποκτήσει καλή φήμη και να μπορέσει στο μέλλον να βρει υποστήριξη από κάποιον εξωτερικό επενδυτή.
- Τέλος μέσα από τη δυνατότητα που έχει σε κεφάλαια αλλά και με τη βοήθεια του εξειδικευμένου της προσωπικό θα γίνει πιο αποτελεσματική από τους ανταγωνιστές της.

Όλα τα παραπάνω θα βοηθήσουν την Αιτική Τράπεζα να καταστεί σημαντικός ρυθμιστής των εξελίξεων στον τραπεζικό κλάδο, έχοντας ένα ισχυρό προβάδισμα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, το οποίο θα έχει τη ικανότητα να το διατηρήσει σταθερό για πολλά χρόνια.

<sup>24</sup> Hill C& Jones G.R (2001), Strategic Management- An Integrated Approach, Boston Houghton Mifflin Company, 5<sup>th</sup> edition

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΜΙΓΜΑΤΟΣ

### MARKETING.

Καταρχάς λόγω της υπόστασης των τραπεζών ως επιχειρήσεων, θα πρέπει σε αυτό το σημείο να κατανοήσουμε ότι ο όρος τραπεζικά προϊόντα, ή αλλιώς οι υπηρεσίες των τραπεζών, δεν είναι άλλο από το σύμπλεγμα υλικών και άυλων στοιχείων που αγοράζονται λόγω της αναμενόμενης χρησιμότητας και ικανότητας ικανοποίησης από τους καταναλωτές, έστω και αν έμμεσα ή άμεσα η δραστηριότητα αυτή καλύπτει και επιχειρηματικές λειτουργίες.

Όλες αυτές οι υπηρεσίες των τραπεζών, αποτελούν το σημαντικότερο κεφάλαιο στο τραπεζικό marketing, όπου και θα αναλυθούν αναλυτικά παρακάτω.

Στην Αττική Τράπεζα ως μείγμα διανομής εννοείται η κατάλληλη επιλογή των μέσων, μέσω των οποίων μεταβιβάζονται τα προϊόντα στους τελικούς χρήστες ή καταναλωτές.

Οι τρόποι αυτοί διάθεσης των τραπεζικών υπηρεσιών στις αγορές στόχους γίνεται με: α) το δίκτυο των καταστημάτων, β) με τις αυτόματες τιμολογιακές μηχανές (ATM), γ) με το home banking όπου οι συναλλαγές γίνονται εξολοκλήρου μέσω του internet, δ) με το phone banking και τέλος με τις πιστωτικές κάρτες, όπου μπορούν να παρέχουν για πολλές ημέρες πίστωση στους καταναλωτές.

Τιμή για τη τράπεζα είναι η ανταλλακτική αξία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας εκφρασμένη σε χρηματικές μονάδες. Το ύψος της τιμής που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο καταναλωτής εξαρτάται από τον βαθμό κάλυψης των αναγκών του.

Αναλογίζεται δηλαδή αν η αναμενόμενη χρησιμότητα του προϊόντος και η προσδοκώμενη ικανοποίηση από την χρήση κάποιας υπηρεσίας, θα αντισταθμίσει την αντίστοιχη απώλεια της αγοραστικής δύναμης. Η τιμή είναι το μοναδικό στοιχείο μείγματος marketing που δημιουργεί έσοδα, καθώς όλα τα άλλα δημιουργούν έξοδα<sup>25</sup>.

Πιο συγκεκριμένα η τιμολογιακή πολιτική της Αττικής Τράπεζας αφορά τον καθορισμό του ύψους των αμοιβών των προσφερόμενων υπηρεσιών ανάλογα με το κόστος αυτών από την μια και τα δεδομένα της αγοράς από την άλλη. Έτσι οι στόχοι της μεγιστοποίησης της αποδοτικότητας, με στόχο την διεύρυνση του μεριδίου της αγοράς είναι η επιδίωξη της τιμολογιακής πολιτικής.

Στην Ελλάδα η τιμολογιακή πολιτική των τραπεζών επηρεάζεται από τον ανταγωνισμό του δημοσίου που επιδιώκει με υψηλά επιτόκια να εξασφαλίσει τις αποταμιεύσεις που είναι απαραίτητες για την χρηματοδότηση των ελλειμμάτων του. Έτσι εκτός των άλλων οι τράπεζες θα πρέπει να έχουν υπόψη τους την κοστολόγηση και τα δεδομένα της αγοράς.

Η κοστολόγηση περιλαμβάνει<sup>26</sup> :

- 1) τον προσδιορισμό του κόστους ανάπτυξης κάθε νέας υπηρεσίας.
- 2) τον υπολογισμό της δέσμευσης των κεφαλαίων που απαιτεί κάθε νέα υπηρεσία.
- 3) τον προσδιορισμό του κόστους για κάθε επιμέρους προσφερόμενης τραπεζικής εργασίας. (π.χ. το κόστος κάθε κατάθεσης)
- 4) τον υπολογισμό της μείωσης του κόστους που προκαλείται από την χρησιμοποίηση νέας τεχνολογίας.

<sup>25</sup> Ελληνικός οργανισμός τραπεζών, Φεβρουάριος 2003

<sup>26</sup> Ελληνικός οργανισμός τραπεζών, Φεβρουάριος 2003

### Τα δεδομένα της αγοράς αφορούν:

- τα μερίδια αγοράς για κάθε ανταγωνιστή.
- την μορφή ανταγωνισμού που επικρατεί στην τραπεζική αγορά.
- την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών .
- την νομισματική και πιστωτική πολιτική που ακολουθεί το κράτος.

Τέσσερα είναι τα σημεία όπου διαχωρίζεται αυτό το εργαλείο του marketing:

### Α)Προσωπική πώληση.

Προσωπική πώληση στη Αττική Τράπεζα είναι η διαδικασία προώθησης των πωλήσεων που περιλαμβάνει τις μεθοδευμένες προσπάθειες, οι οποίες αποσκοπούν να πείσουν τους πελάτες για το όφελος που θα αποκομίσουν από την συνεργασία τους με την τράπεζα. Περιλαμβάνει επίσης την έρευνα των αναγκών κάθε πελάτη, την προσαρμογή των προσφερόμενων υπηρεσιών σε αυτές και την συνεχή παρακολούθηση της πορείας της συνεργασίας μαζί του.

Οι σκοποί που εξυπηρετούνται μέσω της προσωπικής πώλησης είναι:

- Η προσωπική επικοινωνία με τον πελάτη για την διαπίστωση των επιθυμιών και των δυνατοτήτων του, ώστε να προσαρμοστούν στην προσφορά οι ανάγκες του.
- Η δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων, ώστε η τράπεζα να κερδίζει περισσότερους πελάτες.
- Την ανάπτυξη των προτιμήσεων για τις προσφερόμενες από τις τράπεζες υπηρεσίες.
- Την διαπραγμάτευση των τόκων, προμηθειών και όρων συνεργασίας για το κλείσιμο συμφωνίας.

- Την παρακολούθηση και παροχή εξυπηρέτησης με σκοπό την δημιουργία προϋποθέσεων για επαναλαμβανόμενες πωλήσεις.

## **B) Η διαφήμιση.**

Η διαφήμιση για την εξεταζόμενη τράπεζα είναι η παρουσίαση ιδεών, προϊόντων ή υπηρεσιών που αποσκοπεί με την κατάλληλη χρησιμοποίηση των μέσων μαζικής επικοινωνίας να επηρεάσει την συμπεριφορά των ατόμων που ανήκουν σε προκαθορισμένες αγορές στόχους.

Οι σκοποί της διαφήμισης για τις τραπεζικές υπηρεσίες είναι:

- Η αύξηση του βαθμού γνωριμίας της τράπεζας και των προσφερόμενων υπηρεσιών της στο κοινό.
- Η δημιουργία του επιθυμητού κύρους για την τράπεζα.
- Η συμβολή στην διατήρηση και στην μείωση της ελαχιστοποίησης του μερίσματος αγοράς που κατέχει η τράπεζα.
- Η πληροφόρηση για την πελατεία.

## **Γ) Η προώθηση των πωλήσεων.**

Η προώθηση των πωλήσεων περιλαμβάνει τις βραχυχρόνιες ενέργειες του marketing, που αποσκοπούν στο να παρακινήσουν τους καταναλωτές με την προσφορά επιπλέον κινήτρων ή αξίας στο προϊόν. Οι ενέργειες αυτές των πωλήσεων έχουν αυξηθεί πολύ τα τελευταία χρόνια λόγω της αμεσότητας των αποτελεσμάτων τους.

Οι στόχοι που επιδιώκει η τράπεζα μέσω της προώθησης των πωλήσεων είναι:



1. Να αυξήσουν το ποσοστό επανάληψης των πωλήσεων στους περιστασιακούς πελάτες.
2. Να ανταμείψουν τους παλιούς και πιστούς πελάτες αυξάνοντας την πιστότητα τους προς την τράπεζα.
3. Να προσελκύσουν νέους πελάτες, διασπώντας την αφοσίωση τους προς τις άλλες ανταγωνιστικές τράπεζες, που έχει διαμορφωθεί μέσω της διαφήμισης.

#### **Δ) Δημόσιες σχέσεις.**

Ως δημόσιες σχέσεις των τραπεζών, εννοούμε το σύνολο των προγραμματισμένων εργασιών τους, για την καθιέρωση και διατήρηση της εκτίμησης, της θετικής προδιάθεσης και τελικά της εμπιστοσύνης του κοινού προς αυτήν.

Οι δημόσιες σχέσεις αποσκοπούν, στην ευρύτερη δυνατή γνωριμία της τράπεζας και των υπηρεσιών που προσφέρει, με το κοινό, στην αναγνώριση του κοινωνικού ρόλου της και στην βελτίωση της εικόνας της στην αγορά (image) με τελικό στόχο την βελτίωση του μεριδίου αγοράς.

**Η κύρια επικοινωνία της Αττικής Τράπεζας στηρίχτηκε σε μια πρωτότυπη διαφημιστική καμπάνια για την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της, με πρωταγωνιστές τους ίδιους τους εργαζομένους της, οι οποίοι είναι παράλληλα και καταναλωτές των προϊόντων της Τράπεζας.**

Η δημιουργική στρατηγική της νέας καμπάνιας στηρίχτηκε στη φράση «καταλαβαίνουμε απόλυτα τις ανάγκες σας, γιατί και εμείς άνθρωποι είμαστε », αποδεικνύοντας την ευαισθητοποίηση της Τράπεζας στις καθημερινές ανάγκες και προβληματισμούς των

καταναλωτών, εφόσον και οι ίδιοι οι λειτουργοί της εκφράζουν ανάλογες ανάγκες.

Μέσω της συγκεκριμένης μορφής επικοινωνίας η προσέγγιση του κοινού έγινε σε προσωπικό επίπεδο πλέον, ενώ ταυτόχρονα ενισχύθηκε η σχέση των υφιστάμενων πελατών με την Τράπεζα. Η νέα διαφημιστική καμπάνια έχει συμβάλλει ήδη αποφασιστικά στην αναβάθμιση της εικόνας της Τράπεζας και στην αύξηση της αναγνωρισιμότητάς της.

Η Τράπεζα επίσης προχώρησε **στον ανασχεδιασμό του νέου web site**, το οποίο προσφέρει στους επισκέπτες του, ένα πλήρως ανανεωμένο ενημερωτικό και χρηστικό περιεχόμενο. Το νέο web site ξεχωρίζει για τη δυναμική του, το σύγχρονο χαρακτήρα του και κυρίως για την ευκολία του στην πλοήγηση. Μέσω του νέου μας site επιτυγχάνουμε αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση και ενημέρωση των πελατών μας, παρέχοντας άμεσα τις απαιτούμενες πληροφορίες που χρειάζονται.

Το νέο site αποτελεί σημαντικό σημείο για την προβολή της Τράπεζας, καθώς αντικατοπτρίζει τη δυναμική της, και τη στρατηγική της για επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες.

Το 2006 η Τράπεζα ξεκίνησε την υλοποίηση Συστήματος **Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM)**, με σκοπό την ανάπτυξη και συντήρηση μακροπρόθεσμων σχέσεων με υφιστάμενους και νέους υποψήφιους πελάτες της. Το CRM είναι μια συνολική επιχειρησιακή στρατηγική, στόχος της οποίας είναι η αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης, εστιάζοντας στο πιο πολύτιμο αγαθό της, τον πελάτη.

Με την υλοποίηση του συστήματος CRM, θα δημιουργηθεί μία και μοναδική συνολική εικόνα του πελάτη, με πληροφορίες από όλα τα υπάρχοντα source συστήματα της Τράπεζας. Έτσι, η Αττική Τράπεζα θα αποτελέσει ένα πελατοκεντρικό οργανισμό, ο οποίος θα έχει την ικανότητα να προσφέρει υπηρεσίες – προϊόντα, κάνοντας χρήση πολλαπλών καναλιών πώλησης

Στο παραδοσιακό τραπεζικό marketing των τεσσάρων στοιχείων του μείγματος υπάρχουν κάποια στοιχεία που παίζουν σημαντικό ρόλο, όπως:

#### **Ο ανθρώπινος παράγοντας.**

Στο παραδοσιακό τραπεζικό marketing των τεσσάρων στοιχείων του μείγματος, ο ανθρώπινος παράγοντας εμφανίζεται μόνο στην προσωπική πώληση. Στις υπηρεσίες όμως γενικά, ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει αποφασιστικό ρόλο για το είδος της εξυπηρέτησης που παίρνει ο πελάτης, επομένως για ένα σημαντικό μέρος της προσφερόμενης ποιότητας των υπηρεσιών.

#### **Οι διαδικασίες.**

Οι υπάλληλοι της Αττικής Τράπεζας σίγουρα μπορούν να κάνουν πάρα πολλά για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Δεν μπορούν όμως να υποκαταστήσουν πλήρως τις ανεπάρκειες των γραφειοκρατικών συστημάτων και των αποτελεσματικών διαδικασιών.

Το management ανθρώπων, δομών, συστημάτων και των λειτουργιών πρέπει να συμβολίζεται με τις επιλογές και τις προτεραιότητες του marketing για να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Οι διαδικασίες στις υπηρεσίες μπορούν να προκαλέσουν και τις δυσαρέσκειες που πιθανόν να φθάσουν να απειλήσουν την σχέση με τον πελάτη, όταν υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ των υποσχέσεων (διαφήμιση) και της πραγματικότητας που αντιμετωπίζει ο πελάτης κατά την αγορά των υπηρεσιών.

#### **Ο περιβάλλον χώρος.**

Είναι γνωστό ότι οι άνθρωποι βγάζουν συμπεράσματα για την ουσία, επηρεαζόμενοι σημαντικά από τα εξωτερικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα και την εμφάνιση τόσο των προσώπων όσο και των πραγμάτων.

Η αντίληψη του πελάτη για την τράπεζα, στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό και στα ερεθίσματα που δέχεται από το περιβάλλον, στο οποίο προσφέρονται οι υπηρεσίες.

Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών δίνουν πολύ μεγάλη σημασία σε αυτόν τον παράγοντα, σε σημείο που να θεωρείται ξεχωριστό στοιχείο του μείγματος marketing.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

#### 5.1. ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η αξιολόγηση της Τράπεζας Αττικής θα λάβει χώρα δια των ακόλουθων αριθμοδεικτών:

- 1) Δείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης
- 2) Δείκτες Αποδοτικότητας
- 3) Δείκτες Διάρθρωσης Εσόδων
- 4) Δείκτες Διάρθρωσης Εξόδων
- 5) Δείκτες Διαμόρφωσης Ισολογισμού

##### 5.1.1) Δείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης

Οι δείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης μας δείχνουν τον βαθμό στον οποίον μία εταιρία βασίζεται στα δανειακά κεφάλαια ως πηγή χρηματοδότησης για την ανάληψη επενδυτικών σχεδίων. Είναι χρήσιμο να γνωρίζουμε το μέγεθος της χρηματοοικονομικής εξάρτησης, δηλαδή τη συμβολή των δανειακών κεφαλαίων στην κεφαλαιακή διάρθρωση της εταιρίας, καθότι αυτά:

- αυξάνουν την πιθανότητα αθέτησης των οικονομικών υποχρεώσεων που απορρέουν από προηγούμενες δανειοληψίες, συνεπώς τίθεται σε κίνδυνο η βραχυχρόνια βιωσιμότητα της εταιρίας.
- μειώνουν τη φορολογική επιβάρυνση διότι οι πληρωμές για τόκους αφαιρούνται από το φορολογητέο εισόδημα της εταιρίας.
- αποτελούν εύκολη πηγή χρηματοδότησης για τη διενέργεια επενδύσεων, σε αντίθεση με τη χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια στην οποία οι μέτοχοι θα πρέπει να συνεισφέρουν σε μετρητά

Ο βασικός τρόπος δια του οποίου είναι δυνατόν να εκφράσουμε την εταιρική εξάρτηση από τα ξένα κεφάλαια, συνίσταται στον υπολογισμό του **δείκτη χρέους**, ο οποίος ορίζεται ως ο λόγος των ξένων κεφαλαίων προς το συνολικό ενεργητικό της εταιρίας (Ross και άλλοι. 1999, σελ. 33). Ως γνωστόν, το μεγαλύτερο μέρος των ξένων κεφαλαίων των εμπορικών τραπεζών προέρχεται από τις καταθέσεις των αποταμιευτών, οι οποίες δημιουργούν τις υποχρεώσεις των τραπεζών προς τους πελάτες.

Προκειμένου όμως να υπολογίσουμε το σύνολο των ξένων κεφαλαίων (βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα) δεν περιοριστήκαμε μόνο στις καταθέσεις αλλά προσθέσαμε τα κάτωθι στοιχεία του παθητικού<sup>27</sup> των υπό ανάλυση τραπεζών:

(α) υποχρεώσεις προς πιστωτικά ιδρύματα, (β) υποχρεώσεις προς πελάτες, (γ) λοιπά στοιχεία παθητικού, και (δ) ομολογιακά δάνεια.

<sup>27</sup> Έχουμε αποκλείσει τις προβλέψεις για κινδύνους και βάρη

### **5.1.2) Δείκτες Αποδοτικότητας**

Ο υπολογισμός της αποδοτικότητας προκύπτει από τη σύγκριση των εταιρικών κερδών, σε σχέση με τα κεφάλαια, συνολικά ή ίδια, τα οποία έχουν επενδυθεί σε αυτή. Ως εκ τούτου, χρησιμοποιούνται δυο βασικοί αριθμοδείκτες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας, : (1) η αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων και (2) η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων.

#### **Η Αποδοτικότητα των Συνολικών Κεφαλαίων**

Προκειμένου να υπολογίσουμε τη αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων (ROA) διαιρούμε τα κέρδη προ φόρων και τόκων με το μέσο όρο του ενεργητικού:

$ROA = \frac{\text{Κέρδη προ Φόρων και Τόκων}}{\text{Μεσο Ενεργητικό}}$	1.
---	----

Το ποσοστό που προκύπτει, αποτελεί την απόδοση των κεφαλαίων που επενδύονται στην επιχείρηση. Μια διαρκής μείωση του δείκτη αυτού σημαίνει πως τα χρήματα που εισρέουν στην εταιρία δεν αξιοποιούνται επαρκώς. Στην περίπτωση ενός τραπεζικού ιδρύματος αντί για τα κέρδη προ φόρων και τόκων θα χρησιμοποιήσουμε τα έσοδα από λειτουργικές δραστηριότητες.

## Η Αποδοτικότητα των Ιδίων Κεφαλαίων

Ο αριθμοδείκτης της **αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων** (**return on equity, ROE**) μετράει την απόδοση που επιτυγχάνουν οι κάτοχοι των κοινών μετοχών ανά μέση μονάδα χρηματικής επένδυσης, και υπολογίζεται από το λόγο των κερδών χρήσης προς διάθεση (net income) προς (μέσο) ύψος των ιδίων κεφαλαίων (Ross και άλλοι 1999, σελ.35):

$ROE = \frac{\text{Κερδη μετα Φορους}}{\text{Μεσο Επιπεδο Ιδιων Κεφαλαιων}}$	2.
--	----

όπου

$$\text{Μεσο Επιπεδο Ιδιων Κεφαλαιων} = \frac{\text{Ιδια Κεφαλαια}_t - \text{Ιδια Κεφαλαια}_{t-1}}{2}$$

Τα **ίδια κεφάλαια** είναι τα ποσό που έχουν εισφέρει οι μέτοχοι της εταιρίας- με την αγορά μετοχών (μετοχικό κεφάλαιο) και με τα συσσωρευμένα κέρδη που δεν έχουν διανεμηθεί (αποθεματικά, κέρδη εις νέο). Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημάνουμε ότι τα ίδια κεφάλαια δεν έχουν καθορισμένο χρόνο επιστροφής ούτε εξασφαλισμένη απόδοση (σε αντίθεση με τα δανειακά, που πρέπει να επιστραφούν σε ορισμένο χρόνο, με τόκο, στους δανειστές της εταιρίας).



### 5.1.3) Δείκτες Διάρθρωσης Εσόδων

Θα αναφερθούμε στους παρακάτω δυο δείκτες διάρθρωσης εσόδων (ΔΔΕΣ)

$\Delta\Delta\text{ΕΣ } 1 = \frac{\text{Καθαρά Εσοδα από Τόκους}}{\text{Σύνολο Λειτουργικών Εσόδων}}$	3.
---	----

$\Delta\Delta\text{ΕΣ } 2 = \frac{\text{Καθαρά Εσοδα από Προμηθειές}}{\text{Σύνολο Λειτουργικών Εσόδων}}$	4.
---	----

Το σύνολο των **λειτουργικών εσόδων** αποτελείται από (α) τα καθαρά έσοδα από τόκους και (β) τα καθαρά έσοδα εκτός τόκων.

### 5.1.4) Δείκτες Διάρθρωσης Εξόδων

Θα αναφερθούμε σε τρεις δείκτες διάρθρωσης εξόδων (ΔΔΕΞ), τους οποίους ορίζουμε ως ακολούθως:

$\Delta\Delta\text{ΕΞ } 1 = \frac{\text{Λειτουργικά Εξοδα προ Προβλεψεων}}{\text{Σύνολο Λειτουργικών Εσόδων}}$	5.
--	----

$\Delta\Delta\text{ΕΞ } 2 = \frac{\text{Λειτουργικά Εξοδα προ Προβλεψεων}}{\text{Μεσο Ενεργητικό}}$	6.
---	----

$\Delta\Delta\text{ΕΞ } 3 = \frac{\text{Σύνολο Καθαρών Εσόδων εκτός Τόκων}}{\text{Μεσο Ενεργητικό}}$	7.
--	----

Προκειμένου να υπολογίσουμε το σύνολο των **καθαρών εσόδων εκτός τόκων** υπολογίζουμε το άθροισμα των παρακάτω στοιχείων της καταστάσεων των αποτελεσμάτων χρήσης: (α)

καθαρά έσοδα από αμοιβές και προμήθειες, (β) έσοδα από μερίσματα, (γ) κέρδη από χρηματοοικονομικές πράξεις, (δ) κέρδη από πράξεις επενδυτικού χαρτοφυλακίου, και (ε) λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης.

### 5.1.5) Δείκτες Διάρθρωσης Ισολογισμού

Θα αναφερθούμε στους παρακάτω δείκτες διάρθρωσης ισολογισμού (ΔΔΙΣ)

$\Delta\Delta\text{ΙΣ } 1 = \frac{\text{Υποχρεώσεις προς Πελάτες}}{\text{Απαιτήσεις κατά Πελατών(προ προβλεψεων)}}$	8.
$\Delta\Delta\text{ΙΣ } 2 = \frac{\text{Υποχρεώσεις προς Πελάτες}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$	9.
$\Delta\Delta\text{ΙΣ } 3 = \frac{\text{Απαιτήσεις κατά Πελατών μετα απο Προβλεψεις}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$	10.
$\Delta\Delta\text{ΙΣ } 4 = \frac{\text{Σύνολο Συμμετών και Χρεογραφών}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$	11.
$\Delta\Delta\text{ΙΣ } 5 = \frac{\text{Στοιχεία Τοκοφόρου Ενεργητικού}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$	12.

Το **τοκοφόρο ενεργητικό** ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος ορίζεται ως το άθροισμα των εξής στοιχείων του ισολογισμού:  
 (α) ταμείο και διαθέσιμα, (β) απαιτήσεις κατά πιστωτικών

ιδρυμάτων, και (γ) απαιτήσεις κατά πελατών (μετά από προβλέψεις).

Οι δανειοδοτικές δραστηριότητες αποτελούν τον πυρήνα λειτουργίας των τραπεζικών ιδρυμάτων. Εντούτοις, αρκετές εκ των χορηγήσεων είναι επισφαλείς, λόγω της αυξημένης πιθανότητας μη αποπληρωμής τους. Επιπλέον, τα δάνεια δεν διαθέτουν σημαντική ρευστότητα, δεδομένου ότι μπορούν σπάνια να μετατραπούν σε μετρητά πριν από την λήξη τους, ενώ η τιτλοποίηση μιας δανειοδότησης και η ακόλουθη πώληση της σε κάποιον τρίτο μπορεί να είναι πολύ δύσκολη επειδή οι πιθανοί αγοραστές ξέρουν λίγα για την αξιοπιστία του οφειλέτη.

Οι τραπεζίτες πρέπει λοιπόν να είναι προσεκτικοί στη χορήγηση των δανείων, επιλέγοντας πελάτες με σχετικά υψηλή δανειοληπτική ικανότητα. Αν και ο μακροπρόθεσμος στόχος της τράπεζας είναι η επίτευξη κερδοφορίας, η τράπεζα ωστόσο δραστηριοποιείται και σε βραχυπρόθεσμο διάστημα, συνεπώς θα πρέπει να σιγουρευτεί ότι έχει κάποια επάρκεια ρευστών διαθέσιμων, έτσι ώστε όταν ζητήσουν οι καταθέτες τα χρήματά τους να μπορούν να εξυπηρετηθούν.

Για αυτόν τον λόγο μια τράπεζα πρέπει επίσης να επενδύει και σε τοκοφόρα επενδυτικά εργαλεία. Με άλλα λόγια, η τραπεζική διοίκηση στο βραχυπρόθεσμο διάστημα πρέπει να συνίσταται και στην τοποθέτηση σε *ελέγξιμα στοιχεία* του ενεργητικού (όπως τα έντοκα γραμμάτια) προκειμένου να αντισταθμιστεί μία ενδεχόμενη αρνητική επίδραση των *μη ελέγξιμων στοιχείων* του ενεργητικού (όπως οι χορηγήσεις).

Παραδείγματος χάριν, εάν σε ένα πιστωτικό ίδρυμα, κάποια ημέρα ή μήνα, λάβουν χώρα αναλήψεις που ξεπερνούν τα προσδοκώμενα επίπεδα, θα πρέπει αυτό το ίδρυμα να διαθέτει την ικανότητα να αντισταθμίσει την απώλεια καταθέσεων εξαγοράζοντας τοκοφόρα στοιχεία του ενεργητικού.

## **5.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ**

Σε αυτή την ενότητα θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της ανάλυσης της Αττικής Τράπεζας με βάση τους αριθμοδείκτες που αναλύσαμε παραπάνω. Επίσης, θα παραθέσουμε και ορισμένα στοιχεία αναφορικά με την πορεία του συνόλου του τραπεζικού κλάδου κατά τις χρήσεις 2004-2005.

### **5.2.1. Τα Αποτελέσματα για τον Τραπεζικό Κλάδο**

Στους παρακάτω δυο πίνακες παρουσιάζουμε ορισμένα βασικά στοιχεία αναφορικά με τα αποτελέσματα του τραπεζικού κλάδου κατά τις χρήσεις 2004-2005.

Πίνακας 1: **ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ, 2004-2005**

ΣΤΟΙΧΕΙΟ (σε 000 ευρώ)	2004	2005
Κέρδη πρό Φόρων	1.221.536	2.372.649
Κέρδη μετά από Φόρους	6.266.555	-9.889.365
Σύνολο Ενεργητικού	190.462.306	230.613.018
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	9.213.831	14.038.829
Αποδοτικότητα ROA	0,0064	0,0103
Αποδοτικότητα ROE	0,1326	0,1690

Πηγή: ICAP (2006)

Πίνακας 2: **ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ, 2004-2005**

ΣΤΟΙΧΕΙΟ (σε 000 ευρώ)	2004	2005
Συνολικές Υποχρεώσεις	181.248.975	216.574.189
Σύνολο Ενεργητικού	190.462.306	230.613.018
Δείκτης Χρέους	0,9516	0,9391
Απαιτήσεις κατά Πελατών	115.770.114	136.252.687
Απαιτήσεις κατά Πελατών / Συνολικό Ενεργητικό	0,6078	0,5908

Πηγή: ICAP (2006) και υπολογισμοί των συγγραφέων

Βλέπουμε παρατηρούμε ότι τα προ φόρων κέρδη των τραπεζών σχεδόν διπλασιάστηκαν, αυξανόμενα από €1,2 δισ. σε €2,4 δισ. και η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων διευρύνθηκε σε 16,9% από 13,3%. Επίσης, 93% των συνολικών κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος προήλθε, όπως αναμενόταν, από τα δανειακά κεφάλαια, ενώ οι απαιτήσεις κατά των πελατών ως ποσοστό του συνολικού ενεργητικού διαμορφώθηκε στο 60% περίπου.

### 5.2.2. Τα Αποτελέσματα για την Τράπεζα Αττικής

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα από την ανάλυση της Τράπεζας Αττικής κατά τις χρήσεις 2004-2005. Ξεκινάμε με την εξέταση της δανειακής εξάρτησης.

Πίνακας 3: ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, 2004-2005

ΣΤΟΙΧΕΙΟ (σε ευρώ)	2004	2005
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	2.179.544.828	2.172.565.617
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	10.000.000	148.985.632
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	2.189.544.828	2.321.551.249
Σύνολο Ενεργητικού	2.417.743.549	2.515.138.054
Δείκτης Χρέους	0,9056	0,9230

Πηγή: Τράπεζα Αττικής (2005) και υπολογισμοί των συγγραφέων

Στον Πίνακα 3 παρατηρούμε ότι η Τράπεζα Αττικής, όπως και όλα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, αντλεί περίπου το 92% των κεφαλαίων της από τα δανειακά κεφάλαια. Το παραπάνω ποσοστό είναι το ίδιο με το αντίστοιχο του συνόλου του τραπεζικού τομέα, το οποίο ανήλθε, κατά την χρήση του 2005, στο 93%

Κατόπιν στον Πίνακα 4 ακολουθούν τα αποτελέσματα αποδοτικότητας της τράπεζης.

Πίνακας 4: ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, 2004-2005

ΣΤΟΙΧΕΙΟ (σε ευρώ)	2004	2005
Κέρδη πρό Φόρων και Τόκων	12.133.809	-11.098.029
Κέρδη μετά από Φόρους	6.266.555	-9.889.365
Σύνολο Ενεργητικού	2.417.743.549	2.515.138.054
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	187.933.037	153.217.450
Αποδοτικότητα ROA		-0,0045
Αποδοτικότητα ROE		-0,0580

Πηγή: Τράπεζα Αττικής (2005) και υπολογισμοί των συγγραφέων

Από τον Πίνακα 4 παρατηρούμε ότι η Τράπεζα Αττικής δεν έχει να επιδείξει σπουδαία αποτελέσματα στον τομέα της αποδοτικότητας, καθώς η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της, για το 2005, διαμορφώθηκε σε αρνητικά επίπεδα, της τάξεως του -5,80%.

Αυτό το ποσοστό συγκρινόμενο με την αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων του συνολικού τραπεζικού τομέα, της τάξεως του 16,9%, καταδεικνύει μια εξαιρετικά αρνητική κατάσταση για την Τράπεζα.

Ωστόσο, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η αρνητική απόδοση στα ίδια κεφάλαια οφείλεται στο γεγονός ότι από τον Ιούλιο του 2004 η διοίκηση της τράπεζας υλοποιεί ένα εκτεταμένο πρόγραμμα αναδιάρθρωσης και εξυγίανσης της και των εταιριών του ομίλου της, με βασικούς στόχους την ενίσχυση της κεφαλαιακής επάρκειας της τράπεζας, την εξυγίανση του χαρτοφυλακίου της, την αποδοτική κατανομή των κεφαλαίων της στις θυγατρικές, και την δημιουργία υγιούς, οργανικής κερδοφορίας για αυτή και τον όμιλό της.

Στο πλαίσιο αυτό, η διοίκηση της τράπεζας αποφάσισε να σχηματίσει για την χρήση του 2005 προβλέψεις έναντι απαιτήσεων αυξημένες περίπου κατά 100% σε σχέση με την χρήση του 2004.

Αυτές οι προβλέψεις εξυγιαίνουν το χαρτοφυλάκιο της τράπεζας, και παρά τις συνέπειες στη σημαντική μείωση των αποτελεσμάτων, ενισχύουν την κεφαλαιακή επάρκεια της τράπεζας, ενώ παράλληλα ενισχύουν την εσωτερική αξία της, αφού στην πράξη ισοδυναμούν με το σχηματισμό αφορολόγητων αποθεματικών.

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται οι δείκτες διάρθρωσης των εσόδων της τράπεζας.

Πίνακας 5: **ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΕΣΟΔΩΝ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, 2004-2005**

ΣΤΟΙΧΕΙΟ (σε ευρώ)	2004	2005
Καθαρά Έσοδα από Τόκους	74.301.230	77.201.313
Καθαρά Έσοδα από Προμήθειες	36.070.507	30.740.107
Σύνολο Λειτουργικών Εσόδων	118.526.753	117.058.930
ΔΔΕΣ(1)	0,6269	0,6595
ΔΔΕΣ(2)	0,3043	0,2626

Πηγή: Τράπεζα Αττικής (2005) και υπολογισμοί των συγγραφέων

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι τα καθαρά επιτοκιακά έσοδα συμβάλουν σε μεγάλο βαθμό στο λειτουργικό εισόδημα της εταιρίας καθώς το ποσοστό τους επί των συνολικών λειτουργικών εσόδων διαμορφώθηκε περίπου στο 63% ενώ αντίστοιχο ποσοστό των προμηθειών έφτασα περίπου στο 30%.

Στον Πίνακα 6 παραθέτουμε τα στοιχεία για τον υπολογισμό των δεικτών διάρθρωσης των εξόδων της τράπεζας, κατά τις χρήσεις 2004-2005.

Πίνακας 6: **ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΕΞΟΔΩΝ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, 2004-2005**

ΣΤΟΙΧΕΙΟ (σε ευρώ)	2004	2005
Λειτουργικά Έξοδα προ Προβλέψεων	84.392.944	83.856.959
Καθαρά Έσοδα εκτός Τόκων	44.225.523	39.857.617
Μέσος Όρος Ενεργητικού		2.466.440.801
ΔΔΕΞ(1)	0,7120	0,7164
ΔΔΕΞ (2)		0,0340
ΔΔΕΞ(3)		0,0162

Πηγή: Τράπεζα Αττικής (2005) και υπολογισμοί των συγγραφέων

Τέλος, στον Πίνακα 7 παρουσιάζουμε τα στοιχεία για τον υπολογισμό 5 δεικτών της διάρθρωσης ισολογισμού της τράπεζας, κατά τις χρήσεις 2004-2005.

Πίνακας 7: **ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, 2004-2005**

ΣΤΟΙΧΕΙΟ (σε ευρώ)	2004	2005
Υποχρεώσεις προς Πελάτες	2.065.800.089	1.954.153.738
Ταμείο και Διαθέσιμα	85.863.076	93.310.798
Απαιτήσεις κατά Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων	368.191.631	344.718.720
Απαιτήσεις κατά Πελατών (μετά από προβλέψεις)	1.726.873.744	1.787.541.987
Προβλέψεις	22.000.000	44.300.000
ΔΔΙΣ(1)	1,1812	1,0668
ΔΔΙΣ(2)	0,8544	0,7770
ΔΔΙΣ(3)	0,7143	0,7107
ΔΔΙΣ(4)	0,0371	0,0580
ΔΔΙΣ(5)	0,9021	0,8849

Πηγή: Τράπεζα Αττικής (2005) και υπολογισμοί των συγγραφέων

Για λόγους σύγκρισης αυτό που έχει σημασία να δούμε από τον Πίνακα 7 είναι ο δείκτης ΔΔΙΣ (3), ο οποίος παρουσιάζει τον λόγο των απαιτήσεων κατά των πελατών προς το σύνολο του ενεργητικού της τράπεζας. Βλέπουμε λοιπόν ότι για την Τράπεζα Αττικής, κατά τις χρήσεις 2004 και 2005, ο εν λόγω δείκτης διαμορφώθηκε στο 71% έναντι 60% περίπου για το σύνολο του τραπεζικού συστήματος, κατά τις αντίστοιχες χρήσεις (βλέπε Πίνακα 2).



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.1: ΟΙ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ, 2004-2005 ΚΑΙ 2005-2006**

Στους Πίνακες 8, 9, 10 και 11 παρουσιάζουμε τις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου εταιριών της Τράπεζας Αττικής τα έτη 2004-2005 και 2005-2006 ο οποίος δραστηριοποιείται κυρίως στο χρηματοοικονομικό τομέα και απασχολεί 1.145 άτομα (Αττικής Τράπεζας 2006, σελ.9). Οι ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου, συνετάχθησαν με βάση τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (Δ.Π.Χ.Π),

**Πίνακας 8: ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΟΜΙΛΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, 2005-2004**

(Ποσά σε €)	Σημ.	31/12/2005	31/12/2004
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>			
Διαθέσιμα και καταθέσεις στην Κεντρική Τράπεζα	15	93.310.798,19	85.863.075,64
Απαιτήσεις κατά άλλων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων	16	344.718.719,51	368.191.631,36
Χαρτοφυλάκιο συναλλαγών	17	18.423.674,49	46.780.652,52
Παράγωγα Χρηματοπιστωτικά μέσα - απαιτήσεις	18	91.862,50	5.604,46
Δάνεια και προκαταβολές σε πελάτες (μετά από προβλέψεις)	19	1.787.541.986,75	1.726.873.744,34
Χαρτοφυλάκιο επενδύσεων	20	145.947.643,82	89.605.674,45
Συμμετοχές σε θυγατρικές επιχειρήσεις	21	125.437,37	0,00
Άυλα πάγια περιουσιακά στοιχεία	22	7.084.034,47	6.518.953,01
Ενσώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία	23	31.848.837,98	28.393.239,96
Αναβαλλόμενες Φορολογικές Απαιτήσεις	28	21.945.042,99	16.166.218,21
Λοιπά στοιχεία ενεργητικού	24	64.100.016,22	49.344.754,66
<b>Σύνολο περιουσιακών στοιχείων</b>		<b>2.515.138.054,29</b>	<b>2.417.743.548,61</b>
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>			
Υποχρεώσεις προς άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα	25	172.718.336,32	88.017.383,14
Καταθέσεις πελατών και συναφείς υποχρεώσεις προς πελάτες	26	1.954.153.738,08	2.065.800.088,66
Παράγωγα Χρηματοπιστωτικά μέσα - υποχρεώσεις	18	14.367,62	32.912,12
Εκδοθείσες ομολογίες και άλλες δανειακές υποχρεώσεις	27	148.985.631,66	10.000.000,00
Προβλέψεις για υποχρεώσεις παροχών μετά την έξοδο από την εταιρεία	29	37.436.420,45	36.751.742,93
Λοιπές προβλέψεις για κινδύνους και βάρη	30	2.205.431,35	3.128.087,80
Αναβαλλόμενες Φορολογικές Υποχρεώσεις	28	713.135,89	352.941,03
Λοιπές υποχρεώσεις	31	45.693.542,61	25.727.355,71
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>		<b>2.361.920.603,98</b>	<b>2.229.810.511,39</b>
<b>ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ</b>			
Μετοχικό Κεφάλαιο	32	28.902.268,50	28.902.268,50
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο	32	157.527.001,45	157.527.001,45
Σωρευμένα κέρδη / ζημιές	32	(56.650.966,82)	(52.719.318,25)
Αποθεματικά	33	23.438.919,77	26.372.355,07
Καθαρή θέση μετόχων εταιρείας		153.217.222,90	160.082.306,77
Δικαιώματα Μειοψηφίας		227,41	27.850.730,45
<b>Σύνολο Καθαρής Θέσης</b>		<b>153.217.450,31</b>	<b>187.933.037,22</b>
<b>Σύνολο Υποχρεώσεων και Καθαρής Θέσης</b>		<b>2.515.138.054,29</b>	<b>2.417.743.548,61</b>

**Πίνακας 9: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΟΜΙΛΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ,  
2005-2004**

(Ποσά σε €)

	Σημ.	ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ ΣΤΙΣ	
		31/12/2005	31/12/2004
Τόκοι και συναφή έσοδα	4	136.371.499,64	126.926.638,01
Μείον : Τόκοι και συναφή έξοδα	5	(59.170.186,36)	(52.625.408,48)
<b>Καθαρά έσοδα από τόκους</b>		<b>77.201.313,28</b>	<b>74.301.229,53</b>
Έσοδα από αμοιβές και προμήθειες	6	31.906.759,21	36.595.966,86
Μείον: Έξοδα από αμοιβές και προμήθειες	7	(1.166.651,85)	(525.459,47)
<b>Καθαρά έσοδα από αμοιβές και προμήθειες</b>		<b>30.740.107,36</b>	<b>36.070.507,39</b>
Έσοδα από Μερίσματα	8	523.230,56	689.882,76
Κέρδη (ζημιές) από χρηματοοικονομικές πράξεις	9	5.565.606,59	2.588.470,94
Κέρδη (ζημιές) από πράξεις ελενδυτικού χαρτοφυλακίου	10	367.879,76	1.735.868,33
Λοιπά έσοδα εκμεταλλεύσεως	11	2.660.792,35	3.140.793,56
<b>Έσοδα από λειτουργικές δραστηριότητες</b>		<b>117.058.929,90</b>	<b>118.526.752,51</b>
Προβλέψεις για πιστωτικούς κινδύνους	19	(44.300.000,00)	(22.000.000,00)
Γενικά λειτουργικά έξοδα	12	(83.856.959,22)	(84.392.943,60)
<b>Σύνολο λειτουργικών εξόδων</b>		<b>(128.156.959,22)</b>	<b>(106.392.943,60)</b>
<b>Κέρδη / (ζημιές) προ φόρων</b>		<b>(11.098.029,32)</b>	<b>12.133.808,91</b>
Μείον φόροι	13	1.208.664,04	(5.867.254,55)
<b>Κέρδη / (ζημιές) μετά από φόρους</b>		<b>(9.889.365,28)</b>	<b>6.266.554,36</b>
<u>Κατανέμονται σε:</u>			
Μετόχους της Τράπεζας		(9.889.377,77)	5.957.901,20
Μετόχους μειοψηφίας		12,49	308.653,16
<b>Βασικά και μειωμένα κέρδη / ζημιές ανά μετοχή</b>	<b>14</b>	<b>(0,12)</b>	<b>0,07</b>

**Πίνακας10: ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΟΜΙΛΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, 2006-2005**

(Ποσά σε €)

	Σημ.	31/12/2006	31/12/2005
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>			
Διαθέσιμα και καταθέσεις στην Κεντρική Τράπεζα	15	100.226.638,54	93.310.798,19
Απαιτήσεις κατά άλλων χρηματοπ ιδρυμάτων	16	404.721.802,02	344.718.719,51
Χαρτοφυλάκιο συναλλαγών	17	20.498.657,49	18.423.674,49
Παράγωγα Χρηματοπιστωτικά μέσα - απαιτήσεις	18	35.754,00	91.862,50
Δάνεια και προκαταβολές σε πελάτες (μετά από προβλέψεις)	19	2.205.556.040,82	1.787.541.986,75
Χαρτοφυλάκιο επενδύσεων	20	234.225.708,42	145.947.643,82
Συμμετοχές σε θυγατρικές επιχειρήσεις	21	0,00	125.437,37
Άλλα πάγια περιουσιακά στοιχεία	22	7.291.492,00	7.084.034,47
Ενσώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία	23	32.970.133,25	31.848.837,98
Αναβαλλόμενες Φορολογικές Απαιτήσεις	28	21.588.958,72	21.945.042,99
Λοιπά στοιχεία ενεργητικού	24	66.309.406,72	64.100.016,22
<b>Σύνολο περιουσιακών στοιχείων</b>		<b>3.093.424.591,98</b>	<b>2.515.138.054,29</b>
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>			
Υποχρεώσεις προς άλλα χρηματοπ. ιδρύματα	25	297.076.016,22	172.718.336,32
Καταθέσεις πελατών και συναφείς υποχρεώσεις προς πελάτες	26	2.421.754.505,87	1.954.153.738,08
Παράγωγα Χρηματοπιστωτ. μέσα - υποχρεώσεις	18	0,00	14.367,62
Εκδοθείσες ομολογίες	27	149.557.925,00	148.985.631,66
Προβλέψεις για υποχρεώσεις παροχών μετά την έξοδο από την εταιρεία	29	35.700.155,76	37.436.420,45
Λοιπές προβλέψεις για κινδύνους και βάρη	30	7.106.341,69	2.205.431,35
Αναβαλλόμενες Φορολογικές Υποχρεώσεις	28	1.307.650,69	713.135,89
Λοιπές υποχρεώσεις	31	27.190.034,37	45.693.542,61
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>		<b>2.939.692.629,60</b>	<b>2.361.920.603,98</b>
<b>ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ</b>			
Μετοχικό Κεφάλαιο	32	28.902.268,50	28.902.268,50
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο	32	108.248.134,98	157.527.001,45
Σωρευμένα κέρδη / ζημιές	32	10.114.550,72	(56.650.966,82)
Αποθεματικά	33	6.466.584,09	23.438.919,77
Καθαρή θέση μετόχων εταιρείας		<b>153.731.538,28</b>	<b>153.217.222,90</b>
Δικαιώματα Μειοψηφίας		424,10	227,41
<b>Σύνολο Καθαρής Θέσης</b>		<b>153.731.962,38</b>	<b>153.217.450,31</b>
<b>Σύνολο Υποχρεώσεων και Καθαρής Θέσης</b>		<b>3.093.424.591,98</b>	<b>2.515.138.054,29</b>

**Πίνακας 11: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΟΜΙΛΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ,****2006-2005**

<u>(Ποσά σε €)</u>		<u>ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ ΣΤΙΣ</u>	
	<u>Σημ</u>	<u>31/12/2006</u>	<u>31/12/2005</u>
Τόκοι και συναφή έσοδα	4	160.317.862,65	137.268.027,91
<b>Μείον: Τόκοι και συναφή έξοδα</b>	<b>5</b>	<b>(77.097.878,56)</b>	<b>(59.170.186,36)</b>
<b>Καθαρά έσοδα από τόκους</b>		<b>83.219.984,09</b>	<b>78.097.841,55</b>
Έσοδα από αμοιβές και προμήθειες	6	34.143.047,50	31.010.230,94
<b>Μείον: Έξοδα από αμοιβές και προμήθειες</b>	<b>7</b>	<b>(1.474.438,53)</b>	<b>(1.166.651,85)</b>
<b>Καθαρά έσοδα από αμοιβές και προμήθειες</b>		<b>32.668.608,97</b>	<b>29.843.579,09</b>
Έσοδα από Μερίσματα	8	475.919,74	523.230,56
Κέρδη (ζημιές) από χρηματ. πράξεις	9	3.726.462,54	5.565.606,59
Κέρδη (ζημιές) από πράξεις επενδ. χαρτοφ.	10	725.312,60	367.879,76
<b>Λοιπά έσοδα εκμεταλλεύσεως</b>	<b>11</b>	<b>5.456.837,30</b>	<b>2.660.792,35</b>
<b>Έσοδα από λειτουργικές δραστηριότητες</b>		<b>126.273.125,24</b>	<b>117.058.929,90</b>
Προβλέψεις για πιστωτικούς κινδύνους	19	(23.639.788,94)	(44.300.000,00)
Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	12	(57.602.196,38)	(50.292.134,01)
Γενικά λειτουργικά έξοδα	12	(35.530.702,86)	(28.250.855,26)
<b>Αποσβέσεις</b>	<b>12</b>	<b>(5.766.120,69)</b>	<b>( 5.313.969,95)</b>
<b>Σύνολο λειτουργικών εξόδων</b>		<b>(122.538.808,87)</b>	<b>(128.156.959,22)</b>
<b>Κέρδη / (ζημιές) προ φόρων</b>		<b>3.734.316,37</b>	<b>(11.098.029,32)</b>
Μείον φόροι	13	(2.860.496,18)	1.208.664,04
<b>Κέρδη / (ζημιές) μετά από φόρους</b>		<b>873.820,19</b>	<b>(9.889.365,28)</b>
<b>Κατανέμονται σε:</b>			
Μετόχους της Τράπεζας		873.670,65	(9.889.377,77)
Μετόχους μειοψηφίας		149,54	12,49
<b>Βασικά &amp; μειωμένα κέρδη/ζημιές ανά μετοχή</b>	<b>14</b>	<b>0,01</b>	<b>(0,12)</b>

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ 2006.

Το 2006 , και ιδιαίτερα κατά το β' εξάμηνο, η Αττική Τράπεζα μπήκε σε μια νέα αναπτυξιακή πορεία. Η πορεία αυτή χαρακτηρίστηκε, αφενός από την οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση της Τράπεζας και των εταιρειών του Ομίλου της, αφετέρου από τους σημαντικούς ρυθμούς αύξησης των βασικών μεγεθών, ρυθμοί οι οποίοι ξεπερνούν σημαντικά τα μέσα ποσοστά αύξησης των αντίστοιχων μεγεθών του ελληνικού τραπεζικού κλάδου, για το ίδιο διάστημα.

Η εξυγίανση του δανειακού χαρτοφυλακίου της Τράπεζας, η πλήρης αξιοποίηση των λογισμικών προγραμμάτων, οι εξελίξεις στο ασφαλιστικό (Απόφαση ΕΤΑΤ 61/31-10-2006) και τα εργασιακά (Απόφαση ΑΣΕΠ 12/23-10-2006, βάση της οποίας οι προσλήψεις του προσωπικού της Τράπεζας γίνονται, πλέον, με Συμβάσεις Αορίστου Χρόνου), έχουν δημιουργήσει τις συνθήκες για γρήγορη ανάπτυξη και υψηλή κερδοφορία, στις επόμενες χρήσεις.

## Αποτελέσματα σε Ενοποιημένη Βάση

<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΣΕ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΣΗ</b>			
<b>Σε εκατ. ευρώ</b>	<b>12ΜΗΝΟ 2006</b>	<b>12ΜΗΝΟ 2005</b>	<b>Μεταβολή %</b>
<b>Καθαρά Έσοδα από Τόκους</b>	<b>83,22</b>	<b>78,10</b>	<b>6,6%</b>
<b>Καθαρά Έσοδα από Προμήθειες</b>	<b>32,67</b>	<b>29,84</b>	<b>9,5%</b>
<b>Λοιπά Έσοδα</b>	<b>10,38</b>	<b>9,12</b>	<b>13,8%</b>

Έσοδα από λειτούργ. δραστηριότητες	126,27	117,06	7,9%
Έξοδα Προσωπικού	52,94	50,29	5,3%
Προβλέψεις για πιστωτικούς Κινδύνους	23,6	44,30	-46,6%
Γενικά Λειτουργικά Έξοδα	29,60	28,25	4,8%
Αποσβέσεις	5,77	5,31	8,7%
Σύνολο Λειτουργικών Εξόδων**	111,95	128,15	-12,6%
Κέρδη (προ αποζημιώσεων εθελουσίας και προβλέψεων για έκτακτες ζημιές)	14,32	-11,09	
Δαπάνες Εθελουσίας Εξόδου	4,67	-	
Πρόβλεψη για έκτακτες ζημιές	5,92	-	
Αποτέλεσμα προ φόρων	3,73	-11,09	
Αποτέλεσμα μετά από φόρους	0,87	-9,89	
Αποτελέσματα Μετόχων της Τράπεζας	0,87	-9,89	
Κέρδη μετά από φόρους ανά μετοχή, σε ευρώ	0,001	-0,12	

**Κατά το 12μηνο του 2006, σύμφωνα με τις Ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις του Ομίλου:**

- Το σύνολο του Ενεργητικού του Ομίλου ανήλθε σε 3.093,4 εκατ. ευρώ, αυξημένο κατά 23% έναντι της χρήσης 2005.
- Οι χορηγήσεις (προ προβλέψεων) ανήλθαν σε 2.320,6 εκατ. ευρώ , αυξημένες κατά 22,7 % σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.
- Εάν συνυπολογιστούν και οι χρηματοδοτήσεις μέσω συμμετοχής σε ομολογιακά δάνεια εταιρειών, οι συνολικές χρηματοδοτήσεις της Τράπεζας ανήλθαν σε 2.430,9 εκατ. ευρώ, αυξημένες κατά 25,8% έναντι της χρήσης 2005.
- Οι προβλέψεις για πιστωτικούς κινδύνους ανήλθαν σε 23,6 εκατ. ευρώ, ενώ οι σωρευμένες προβλέψεις ανέρχονται σε 115,0 εκατ. ευρώ και υπερκαλύπτουν τυχόν επισφαλείς απαιτήσεις.
- Οι καθαροί τόκοι ανήλθαν σε 83,2 εκατ. ευρώ και εμφανίζουν αύξηση 6,6% έναντι του 2005.
- Τα έσοδα από προμήθειες διαμορφώθηκαν σε 32,7 εκατ. ευρώ και εμφανίζουν αύξηση 9,5% έναντι της προηγούμενης χρήσης.
- Το σύνολο των εσόδων από λειτουργικές δραστηριότητες ανήλθε σε 126,3 εκατ. ευρώ, αυξημένο κατά 7,9% έναντι της χρήσης 2005.
- Οι δαπάνες προσωπικού (προ των πρόσθετων αποζημιώσεων λόγω εθελουσίας εξόδου) ανήλθαν σε 52,9 εκατ. ευρώ, αυξημένες κατά 5,3% έναντι της προηγούμενης χρήσης.
- Οι αποσβέσεις ανήλθαν σε 5,8 εκατ. ευρώ, αυξημένες κατά 8,5% έναντι της προηγούμενης χρήσης.



- Τα γενικά λειτουργικά έξοδα (προ προβλέψεων για την αντιμετώπιση εκτάκτων γεγονότων), διαμορφώθηκαν σε 29,6 εκατ. ευρώ αυξημένα κατά 4,8% έναντι του 2005.
- Τα ενοποιημένα κέρδη, προ φόρων, ανήλθαν σε 3,7 εκατ. ευρώ, έναντι ζημίας 11,1 εκατ. ευρώ το 2005.
- Τα ενοποιημένα κέρδη, μετά από φόρους, διαμορφώθηκαν σε 873,8 χιλ. ευρώ, έναντι ζημίας 9.889,3 χιλ. ευρώ το 2005. Σημειώνουμε ότι τα μετά από φόρους κέρδη επηρεάστηκαν κατά 1,2 εκατ. ευρώ από την έκτακτη φορολόγηση των αφορολόγητων αποθεματικών των τραπεζών που είχαν σχηματιστεί μέχρι το 2005

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Το 2007 βρίσκει τον Όμιλο της Τράπεζας Αττικής απαλλαγμένο από τα βάρη του παρελθόντος, βασισμένο σε στέρεα θεμέλια έτοιμο για μια εντυπωσιακή αναπτυξιακή πορεία.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας, με την έγκριση του τριετούς Επιχειρηματικού Σχεδίου, 2007– 2009, έθεσε τις βάσεις για τη δημιουργία μίας αναπτυσσόμενης Τράπεζας, η οποία καλύπτοντας αποτελεσματικά τις ανάγκες και διευρύνοντας διαρκώς την πελατεία της, αυξάνει την αξία της περιουσίας των μετόχων της, ικανοποιεί τις προσδοκίες του προσωπικού της, συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη.

Η απόφαση της Έκτακτης Γενικής Συνέλευσης της 07/03/2007, για σχεδόν διπλασιασμό των ιδίων κεφαλαίων της Τράπεζας, αποτελεί το πρώτο και ιδιαίτερα ουσιαστικό βήμα για τη συνέχιση του εκσυγχρονισμού της Τράπεζας, την επέκταση των εργασιών της και την πλήρη ανταπόκρισή της στις απαιτήσεις του ανταγωνισμού.

Στη διάρκεια της επισκοπούμενης περιόδου, έγιναν ιδιαίτερα σημαντικά βήματα για την οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση της Τράπεζας και του Ομίλου της. Όπως έχει ήδη τονιστεί, η αναδιάρθρωση αυτή ήταν σταδιακή, καθώς απαιτούσε ανάπτυξη νέων πληροφοριακών συστημάτων αλλά και αλλαγή νοοτροπίας.

**Η ΑΤΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ανέπτυξε:**

↳ Τη λειτουργία του συστήματος e – banking και phone banking (i-mode), η οποία συμβάλλει στη διεύρυνση των καναλιών εξυπηρέτησης της πελατείας.

↳ Τη δημιουργία της νέας ιστοσελίδας της Τράπεζας, η οποία δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να λαμβάνουν αναλυτικές πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, καθώς και την αποστολή «αιτήσεων ενδιαφέροντος» για προϊόντα καταναλωτικής και στεγαστικής πίστης.

↳ Τη λειτουργία πέντε νέων καταστημάτων

↳ Την ένταξη του ασφαλιστικού λογαριασμού των υπαλλήλων της Τράπεζας στο ΕΤΑΤ από 1/1/2007, γεγονός που λύνει ένα σοβαρό πρόβλημα της Τράπεζας και βελτιώνει την ανταγωνιστικότητά της

↳ Την ολοκλήρωση της πρώτης φάσης του συστήματος CRM (Customer Relationship Management), το οποίο θέτει τις βάσεις για την επικοινωνία με τους πελάτες και την αύξηση των σταυροειδών πωλήσεων.(σελ.26)

↳ Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με την εντατικοποίηση της εκπαίδευσης, της ανάδειξης νέων στελεχών και της καθιέρωσης, για πρώτη χρονιά, αμοιβών επιβράβευσης σε λειτουργούς του Δικτύου και των μονάδων της Διοίκησης, με βάση την παραγωγικότητα.

Η εξυγίανση του χαρτοφυλακίου, η σημαντική βελτίωση των λειτουργικών και οργανωτικών δομών, η βελτίωση των συστημάτων αξιολόγησης του ανθρώπινου

δυναμικού, σε συνάρτηση με την ήδη ειλημμένη απόφαση για αύξηση των Ιδίων Κεφαλαίων, αποτελούν τις βάσεις για την ανάπτυξη των μεγεθών της Τράπεζας και του Ομίλου της και την πραγματοποίηση θετικών αποτελεσμάτων

## **ΣΤΟΧΟΙ**

**Από τους στόχους για την αυτόνομη πορεία ανάπτυξης της Τράπεζας που τίθενται από το εγκεκριμένο από το Δ.Σ. τριετές Επιχειρηματικό Σχέδιο, ενδεικτικά για το 2007, είναι:**

- Τη σημαντική ενίσχυση των Ιδίων Κεφαλαίων κατά περίπου 150 εκατ. ευρώ και της κεφαλαιακής επάρκειας της Τράπεζας, που αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την αύξηση των μεγεθών, την επέκταση του Δικτύου και τον συνεχή εκσυγχρονισμό της Τράπεζας ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ανταγωνισμού.
- Την επέκταση του Δικτύου της Τράπεζας, με στόχο τη δημιουργία επτά νέων καταστημάτων.
- Τις διαδικασίες για την αναβάθμιση του κεντρικού πληροφοριακού συστήματος Globus στην νέα έκδοση T24, η οποία θα επιτρέπει τη λειτουργία της Τράπεζας σε συνεχή χρόνο
- Την εγκατάσταση του νέου συστήματος της Oracle για τη λογιστική παρακολούθηση της Τράπεζας
- Την περαιτέρω βελτίωση-εκσυγχρονισμό των συστημάτων παρακολούθησης κινδύνων και έγκρισης των πιστοδοτικών αιτημάτων, για την καλύτερη διαχείριση του δανειακού χαρτοφυλακίου και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της Τράπεζας καθώς και την κεντροποίηση των διαδικασιών έγκρισης και διαχείρισης δανείων και

διαχείρισης των καθυστερήσεων.

- Τον εμπλουτισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων καταναλωτικής και στεγαστικής πίστης.

Το βέβαιο είναι ότι η τράπεζα μπορεί να προχωρήσει αυτοδύναμη. Το επιχειρηματικό σχέδιο της Αττικής Τράπεζας στοχεύει την επόμενη τετραετία στο να διπλασιάσει τα μερίδια της, τόσο στις καταθέσεις όσο και στα δάνεια. Ισχυρό της όπλο είναι οι σχέσεις της με ειδικές ομάδες επιχειρηματικής δραστηριότητας και επαγγελματικού προσανατολισμού. Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι χτίζει στα σημεία όπου πιστεύει ότι πλεονεκτεί έχοντας την πεποίθηση ότι μπορεί να αναπτυχθεί αυτόνομα.

## Αναφορές

### Ελληνόγλωσσες

1. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, Χ., 2005. *Χρηματοοικονομική Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων
2. ΚΑΝΤΖΟΣ Κ., 2002. *Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων*. Εκδοτικός Οίκος "Interbooks".
3. ΝΙΑΡΧΟΣ, Ν., 1997. *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*. 5<sup>η</sup> έκ.. Εκδόσεις Α. Σταμούλης
4. ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ, 2006. *Ετήσιες Ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις 2005*.

### Ξενόγλωσσες

5. DAMODARAN, A., 1996. *Investment Valuation*. university ed. John Wiley & Sons, Inc
6. KOLB, R., 1996. *Investments*. Blacwell Publishers.
7. ROSS, S., WESTERFIELD, R. AND JAFFE, J., 1999. *Corporate Finance*. 5<sup>th</sup> ed.. Irwin/McGraw-Hill

### Ηλεκτρονικές

8. <http://www.atticabank.gr>
9. EURO2DAY, 2005. *Τράπεζα Αττικής: Ζημιές 1,6 εκατ. ευρώ στο Εξάμηνο* [online]. Διαθέσιμο από: <http://www.euro2day.gr/articles/87891/> [προσπελάστηκε 15 Ιανουαρίου 2007].
10. ICAP, 2006. *Η Πορεία των Εισηγμένων Εταιριών το 2005* [online]. Διαθέσιμο από: [http://www.icap.gr/news/index\\_gr\\_7478.asp](http://www.icap.gr/news/index_gr_7478.asp) [προσπελάστηκε 15 Ιανουαρίου 2007].