

Τ.Ε.Ι. ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΤΟΝ
ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ

ΚΑΜΒΥΣΗ ΓΕΩΡΓΙΑ (Α.Μ.: 2001006)
ΦΑΣΟΥΛΑΚΗ ΑΡΓΥΡΩ (Α.Μ.: 2001039)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2008

Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	7
ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	7
1.1. Εννοιολογική προσέγγιση του Τραπεζικού Μάρκετινγκ	7
1.2. Η εξέλιξη του Μάρκετινγκ	11
1.3. Το Μείγμα Μάρκετινγκ (Marketing Mix)	12
1.4. Στρατηγικός Σχεδιασμός του Μάρκετινγκ Υπηρεσιών	12
1.5. Το προσωπικό Μάρκετινγκ (One to One Marketing)	13
1.6. Τι είναι το Μάρκετινγκ σχέσεων	14
1.6.1. Η ανάπτυξη του Προσωπικού Μάρκετινγκ	14
1.6.2. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του προσωπικού Μάρκετινγκ	15
1.7. Το Άμεσο Μάρκετινγκ	15
1.7.1. Internet Marketing	16
1.7.2. Το Internet Marketing και ο στρατηγικός προγραμματισμός Μάρκετινγκ	16
1.7.3. Σχέση του Ίντερνετ με το Μάρκετινγκ – Mix	17
1.7.4. Η εφαρμογή της στρατηγικής του Internet Marketing	17
1.7.5. Internet Banking	18
1.8. Κατάρτιση σχεδίου Μάρκετινγκ	20
1.8.1. Μέθοδοι αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του μάρκετινγκ	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	25
2. Αγροτική Τράπεζα	25
2.1 Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης	27
2.2. Τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες	35
2.3. Προβολή	42
2.4. Δίκτυο Διανομής	44
2.5. Τιμολογιακή Πολιτική	47
2.6. Marketing Plan	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	59
3. Εμπορική Τράπεζα	59
3.1 Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης	63

3.2.	Τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες.....	68
3.3.	Προβολή.....	72
3.4.	Δίκτυο Διανομής.....	74
3.5.	Τιμολογιακή Πολιτική.....	77
3.6.	Marketing Plan.....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	86
4.	ALPHA BANK.....	86
4.1	Στρατηγική και στόχοι κεντρικής Διεύθυνσης.....	87
4.2.	Τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες.....	89
4.3.	Προβολή.....	112
4.4.	Δίκτυο Διανομής.....	117
4.5.	Τιμολογιακή Πολιτική.....	124
4.6.	Marketing Plan.....	125
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ	128
5.	Εγνατία Τράπεζα.....	128
5.1	Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης.....	130
5.3.	Προβολή.....	141
5.4.	Δίκτυο Διανομής.....	146
5.5.	Τιμολογιακή Πολιτική.....	155
5.6.	Marketing Plan.....	161
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ	168
	Σύνθεση Συμπερασμάτων.....	168
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	174

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια έχουν συμβεί πολύ σημαντικές αλλαγές στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Αλλαγές που σχετίζονται με τις καταναλωτικές συνήθειες, τις τάσεις της αγοράς και του θεσμικού πλαισίου που διέπει τις τράπεζες είτε αυτές είναι δημοσίου, είτε ιδιωτικού ενδιαφέροντος. Αλλαγές που εκφράζονται σε μεταβολές μεριδίων αγοράς. Η ελληνική τραπεζική αγορά διεθνοποιείται ολοένα περισσότερο με την είσοδο ξένων τραπεζών. Ο ανταγωνισμός γίνεται πειστικότερος και κάθε τράπεζα παρακολουθεί πολύ προσεκτικά τις κινήσεις των άλλων τραπεζών. Όλοι πια γνωρίζουν πόσο δύσκολο είναι να αποκτήσεις ένα νέο πελάτη και πόσο εύκολο είναι να χάσεις έναν παλιό. Δεν υπάρχει λοιπόν η παραμικρή αμφιβολία για το πόσο χρήσιμο εργαλείο είναι το Μάρκετινγκ στη σημερινή ανταγωνιστική κοινωνία των τραπεζών.

Οι Ελληνικές Τράπεζες μέχρι πρόσφατα ουδέποτε αντιμετώπισαν τον ανταγωνισμό που αντιμετώπιζαν άλλες Τράπεζες σε άλλες χώρες της Δύσης. Στη χώρα μας ο «ενοχλητικός-απειλητικός» ανταγωνισμός των κρατικών Τραπεζών και των ιδιωτικών εμφανίστηκε έπειτα από την ίδρυση της Eurobank. Η παρουσία της και η επιθετικότητά της έγιναν τόσο αισθητές που ανάγκασε και τις υπόλοιπες τράπεζες να στραφούν λίγο και στο Στρατηγικό Σχεδιασμό δηλαδή στην ανάδειξη των κυρίων στοιχείων που αφορούν στις δυνατότητες ή αδυναμίες της τράπεζας στις ευκαιρίες ή απειλές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς στις τεχνολογικές και κλαδικές εξελίξεις.

Σήμερα πια, η αναγκαιότητα εφαρμογής του Μάρκετινγκ έχει γίνει αυτονόητη για όλες τις τράπεζες. Οι τράπεζες δηλαδή Αναλύουν, Σχεδιάζουν, Εκτελούν και Ελέγχουν Προγράμματα που στοχεύουν στον εντοπισμό των αναγκών των πελατών που αποτελούν τις αγορές-στόχους και στην εξεύρεση τρόπων ικανοποίησής τους με την δημιουργία των καταλλήλων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι περισσότερες τράπεζες στην χώρα μας το εφαρμόζουν σε ορισμένες λειτουργίες τους, ενώ ορισμένες το θεωρούν επιπλέον ως απαραίτητη βάση για τη διαμόρφωση των στρατηγικών επιλογών τους και για το λειτουργικό ανασχεδιασμό τους.

Άλλωστε ισχύει ότι :

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ = ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ + ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

οπότε χωρίς μάρκετινγκ ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν δίνει αποτέλεσμα.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση της αναγκαιότητας για την εφαρμογή του Μάρκετινγκ στον τραπεζικό χώρο καθώς και η παρουσίαση της οργάνωσης και της στρατηγικής των Διευθύνσεων Μάρκετινγκ στις ελληνικές Τράπεζες.

Το πρώτο στάδιο που ακολουθήσαμε για την εκπόνηση της εργασίας μας ήταν η έρευνα μέσω συνεντεύξεων στους τραπεζικούς χώρους. Στη συνέχεια συλλέξαμε πληροφορίες και στοιχεία από βιβλιογραφία και από το διαδύκτιο. Το επόμενο μέλημά μας ήταν να μελετήσουμε όλα τα στοιχεία που είχαμε συλλέξει και να τα προσαρμόσουμε ώστε να συνθέσουμε το κείμενο έχοντας κατά νου δύο ερωτήματα. Τι μπορώ να επιτύχω σε αυτή την εργασία και Πώς μπορώ να επιτύχω καλύτερα το σκόπο μου. Το στάδιο αυτό ήταν και το πιο δύσκολο δεδομένου ότι έπρεπε να επιλέξουμε από το συγκεντρωθέν υλικό αυτό που ήταν πραγματικά σχετικό με το αντικείμενο της εργασίας.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τέσσερις ελληνικές τράπεζες, τρεις τράπεζες ιδιωτικού ενδιαφέροντος, την Εμπορική Τράπεζα, την Εγνατία Τράπεζα και την AlphaBank καθώς και μία τράπεζα κρατικού ενδιαφέροντος, την Αγροτική Τράπεζα. Προσπαθήσαμε να αντλήσουμε στοιχεία και από τις Eurobank και Citibank αλλά δυστυχώς η συλλογή πληροφοριών στάθηκε αδύνατη λόγω της στρατηγικής τους στα πλαίσια του ανταγωνισμού.

Η συλλογή πληροφοριών όπως προαναφέραμε έγινε μέσα από συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν είτε μέσω τηλεφωνικής συνομιλίας μας είτε μέσω επισκέψεων στους αντίστοιχους τραπεζικούς χώρους. Οι συνεντεύξεις δυστυχώς ήταν μικρής διάρκειας λόγω έλλειψης χρόνου των αντίστοιχων στελεχών. Όμως μας προμήθευσαν με αρκετό υλικό με εσωτερικά τους ενημερωτικά φυλλάδια. Επίσης μας συνέστησαν περιοδικά σχετικά με το Μάρκετινγκ του τραπεζικού κλάδου και διευθύνσεις του διαδικτύου, μέσα από τα οποία αντλήσαμε αρκετές πληροφορίες.

Για την πολύτιμη βοήθειά και συνεργασία τους θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους κύριο Α. Τρέμη Διευθυντή υποκαταστήματος της Εγνατίας Τράπεζας, τον κύριο Γ. Κατσαδήμα Λειτουργό Ανάπτυξης υποκαταστήματος της Αγροτικής Τράπεζας, τον κύριο Ε. Μανωλακάκη υπεύθυνο της Διεύθυνσης Προϊόντων Ιδιωτών, Επαγγελματιών και Μάρκετινγκ της Εμπορικής Τράπεζας καθώς και τον κύριο Π. Μαυραγάνη από το τμήμα Ανάπτυξης Προϊόντων της Alpha Bank.

Η έρευνά μας έγινε κατά τη διάρκεια του 2007 και δεδομένου ότι ο τραπεζικός χώρος μεταβάλλεται καθημερινά, προσπαθήσαμε να δώσουμε μία εικόνα για τη γενικότερη φιλοσοφία του Μάρκετινγκ στις ελληνικές τράπεζες.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία προσέγγιση του όρου και της εξέλιξης του Τραπεζικού Μάρκετινγκ καθώς επίσης γίνεται αναφορά στα στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ, στην στρατηγική που ακολουθείτε από τις Τράπεζες, στον τρόπο που καταρτίζεται ένα Σχέδιο Μάρκετινγκ και στις μεθόδους αξιολόγησης του.

Τα επόμενα κεφάλαια αποτελούν το ερευνητικό μέρος της εργασίας στο οποίο παρατήθονται τα αποτελέσματα της έρευνας για την οργάνωση και τη στρατηγική των Διευθύνσεων Μάρκετινγκ των τεσσάρων ελληνικών τραπεζών.

Στο τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζονται τα κυριότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας για την Οργάνωση και Στρατηγική των Κεντρικών Διευθύνσεων Μάρκετινγκ στις Τράπεζες στον Ελλαδικό Χώρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1. Εννοιολογική προσέγγιση του Τραπεζικού Μάρκετινγκ

Τραπεζικό Μάρκετινγκ σημαίνει να κερδίζει μια τράπεζα μέσα από την ικανοποίηση των πελατών της. Να δημιουργεί δεσμούς μακροχρόνιου και αμοιβαίου συμφέροντος με τους πιστούς ευχαριστημένους πελάτες της. Σήμερα όλα τα στελέχη των τραπεζών μιλούν για αλλαγή της νοοτροπίας του πελατοφράκτη (γκισέ), μιλούν για ποιοτική εξυπηρέτηση και για την υιοθέτηση της εφαρμογής του Marketing Plan.

Τα δέκα «Συστατικά»*, τα οποία είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων του Στρατηγικού Σχεδιασμού της Διοίκησης, τα οποία βέβαια οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι δεν είναι αυτοσκοπός αλλά αποτελούν τα μέρη ενός κύκλου, ο οποίος θα πρέπει να ολοκληρώνεται και να επαναλαμβάνεται σε τριμηνιαία περίπου χρονικά διαστήματα. Έτσι ο κάθε νέος κύκλος που θα προκύπτει θα περιλαμβάνει χρήσιμα στοιχεία και δεδομένα που θα βελτιώνουν την απόδοση του νέου κύκλου της εφαρμογής του Marketing Plan, είναι τα εξής:

- **Έρευνα Αγοράς** Τα εργαλεία μιας έρευνας αγοράς είναι η δημογραφική της ανάλυση, η τμηματοποίησή της, η ανάλυση και μελέτη του ανταγωνισμού, οι προβλέψεις του ανταγωνισμού κ.ά.

- **Έρευνα Πελατείας** Η Έρευνα των Αναγκών και Προτεραιοτήτων της Πελατείας διαφέρει από την ευρύτερη έννοια που έχει η Έρευνα Αγοράς γιατί εστιάζει αποκλειστικά και μόνο στις Ανάγκες των πελατών. Η Βάση Δεδομένων η οποία θα πρέπει να δημιουργηθεί για τον κάθε Πελάτη, ώστε οι δυνατότητες του cross selling να αυξηθούν ουσιαστικά, πρέπει να είναι πολύ αναλυτική και να αγγίζει τις τρεις οικονομικές ανάγκες του κάθε πελάτη. Αυτές είναι: Οι δύο τραπεζικές Καταθέσεις - Χορηγήσεις, οι δύο Επενδυτικές Βραχυχρόνιες - Μακροχρόνιες και οι δύο Ασφαλιστικές Προσώπων και Περιουσίας, ώστε από εκεί να ξεκινήσει και ο σχεδιασμός των Τραπεζικών, Επενδυτικών και Ασφαλιστικών Προϊόντων που θα προσφέρει η Τράπεζα στους Πελάτες της.

Τονίζουμε ότι η επιτυχία της πώλησης και της ραγδαίας αύξησης των εργασιών της τράπεζας εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από αυτό το στάδιο της έρευνας και της δημιουργίας της Βάσης των Δεδομένων που αφορούν τον κάθε πελάτη.

* Φίλιππος Μωράκης ,2005

Όταν το καλοσχεδιασμένο Τραπεζικό-Επενδυτικό-Ασφαλιστικό προϊόν καλύπτει τις αντίστοιχες Ανάγκες του πελάτη, δεν χρειάζεται να πουληθεί. Η οργάνωση της Τράπεζας και η έξυπνη περιγραφή του, το πουλάει.

- **Προγραμματισμός** Ο Προγραμματισμός είναι πολύ δύσκολος, αν δεν υπάρχουν προηγούμενα δεδομένα τα οποία θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως Οδηγός. Υπάρχουν ωστόσο αρκετές μελέτες περιπτώσεων που θα βοηθούσαν τα στελέχη να προγραμματίσουν ένα παρόμοιο σχέδιο δράσης που να είναι ρεαλιστικό και εφαρμόσιμο. Οι δύο βασικοί πυλώνες ενός Προγραμματισμού είναι οι λεπτομερείς διαδικασίες και το κόστος. Ο πετυχημένος μαρκετίαρ δεν ξεχνά σε κάθε βήμα που σχεδιάζει να προσθέτει και το προβλεπόμενο κόστος. Εννοείται ότι η μηχανογράφηση πρέπει να είναι παρούσα, για να συμβάλλει στη διαμόρφωση της τυποποίησης των εργασιών και στη διευκόλυνση των εργασιών των Δικτύων Διανομής στην επικοινωνία τους, τόσο με τις υπηρεσίες της τράπεζας όσο και με τους πελάτες.

- **Προώθηση** Προώθηση Πωλήσεων δεν σημαίνει Διαφήμιση. Όπως σημειώνουν οι συγγραφείς Al Ries και Jack Trout στο γνωστό τους βιβλίο *The 22 Immutable Laws of Marketing*⁷: Το Μάρκετινγκ δεν μεταφράζεται σε έναν πόλεμο προϊόντων αλλά σε έναν πόλεμο εντυπώσεων. Την επιτυχία του Μάρκετινγκ καθορίζουν οι εντυπώσεις που σχηματίστηκαν στη Σκέψη του Πελάτη. Αυτό είναι που μένει και καθορίζει την επιτυχία ενός Σχεδίου Μάρκετινγκ. Η διαίρεση της αγοράς σε μικρότερες αγορές-στόχους είναι πολύ σημαντική για την προώθηση ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Συχνά, η προώθηση χρησιμοποιείται και για τη δημιουργία εικόνας (image) και στηρίζει τις Διαφημίσεις Κύρους. Ένα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν πολλές τράπεζες είναι οι αντιλήψεις και ο τρόπος σκέψης των διαφημιστών τους. Μερικοί διαφημιστές έχουν ως στόχο να κερδίσουν το βραβείο της καλύτερης διαφήμισης, να εντυπωσιάσουν τους ανταγωνιστές τους και δεν προσπαθούν να εισέλθουν στον πυρήνα που θα επηρεάσει την εκπλήρωση των στόχων της Τράπεζας.

- **Ανθρώπινοι Πόροι** Η σημασία των ανθρώπινων πόρων είναι γνωστή σε όλες τις επιχειρήσεις, αλλά επιβαρύνουν περισσότερο τις Τραπεζικές Υπηρεσίες επειδή είναι αυλές. Η εικόνα που σχηματίζει ο Πελάτης από τη συμπεριφορά του Διευθυντή Καταστήματος είναι η εικόνα που έχει και για την υπόλοιπη Τράπεζα. Είναι τόσο απλό όσο ακούγεται. Ένα πρόβλημα που συναντάτε σε πολλές Τράπεζες είναι η έλλειψη των προδιαγραφών του προφίλ και των δεξιοτήτων των υποψήφιων στελεχών για προαγωγή ή για πρόσληψη. Οι ακαδημαϊκές γνώσεις και οι εμπειρίες δεν αρκούν προκειμένου να αξιολογηθεί ένα υψηλόβαθμο τραπεζικό στέλεχος.

⁷ Al Ries και Jack Trout, 2002

Απαιτείται και η σκιαγράφηση της προσωπικότητάς του και το είδος της Ηγεσίας που μπορεί να ασκήσει στη διεύθυνσή του. Πρέπει για παράδειγμα να διαπιστωθεί ποια είναι τα έμφυτα γνωρίσματα του χαρακτήρα του και ποια τα επίκτητα, ποια είναι η γενική στάση και συμπεριφορά του είναι χαρακτηριστικά που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ικανότητές του, τις γνώσεις του και τις εμπειρίες του. Έχουμε πολλά παραδείγματα ικανών στελεχών τα οποία δεν αποδίδουν στο βαθμό που θα μπορούσαν είτε λόγω Υπεροπτικής συμπεριφοράς, είτε λόγω Απολογητικής. Πολλά ικανά στελέχη διακρίνονται για τη χαμηλή εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους. Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα πολύ δύσκολο κεφάλαιο του Μάνατζμεντ, γι' αυτό και η Διεύθυνση Προσωπικού θα πρέπει να είναι στελεχωμένη με ειδικευμένους στο χώρο ψυχολόγους και να χρησιμοποιεί αξιόπιστα τεστ προσωπικότητας.

- **Πωλήσεις** Αν υπάρχει μια λέξη που δεν ταυτίζεται με την παραδοσιακή αντίληψη του Τραπεζικού, αυτή είναι η λέξη Πωλήσεις. Οι τραπεζίτες τη θεωρούν μειωτική, απαξιωτική και εκτιμούν ότι έχουν το δικαίωμα να συμπεριφέρονται ως Χορηγοί. Σαφώς και η επιθετική Πώληση δεν έχει καμία σχέση με το χώρο της Τράπεζας, πλην όμως έχει μεγάλη σχέση η Οργανωμένη, Μεθοδική, Συστηματική και Διακριτική Πώληση. Δεν μπορεί ο Διευθυντής του Καταστήματος ή τα υπόλοιπα στελέχη να απαιτούν να πωλούν διάφορα Επενδυτικά ή Ασφαλιστικά προϊόντα με μια απλή ερώτηση ή δήλωση. Οι Τραπεζικές Πωλήσεις απαιτούν σχεδιασμό και ένα συγκεκριμένο μηχανισμό διαδοχικών βημάτων προκειμένου να πουλήσουν το επιθυμητό προϊόν. Συμπερασματικά, είναι μια εργασία πλήρους απασχόλησης και δεν μπορεί να ολοκληρωθεί από τα υπερφορτωμένα με ευθύνες και γραφειοκρατικές διαδικασίες στελέχη των Τραπεζικών Καταστημάτων. Αυτό είναι ένα κρίσιμο σημείο που θα πρέπει οι Διοικήσεις να το συνειδητοποιήσουν, αν θέλουν πραγματικά να εκμεταλλευτούν το χρυσάφι που βρίσκεται αποθηκευμένο στους Πελάτες τους. Ένας εύκολος τρόπος να το κατανοήσουν είναι να σκεφτούν πόσα δισεκατομμύρια αντλούνται από τους Πελάτες τους από άλλους Επενδυτικούς και Ασφαλιστικούς φορείς.

- **Πελατοκεντρικό Μάνατζμεντ** Το Customer Relations Management (CRM) είναι λίγο παρεξηγημένο και συγγέεται με την προσοχή που δίνουν οι τράπεζες στους λίγους πολύ μεγάλους και μεγάλους πελάτες που έχουν. Το Πελατοκεντρικό Μάνατζμεντ περιλαμβάνει την προσοχή που πρέπει να δώσει η τράπεζα σε όλους ανεξαιρέτως τους πελάτες, ακόμη και σ' αυτούς που δεν διατηρούν κεφάλαια στην τράπεζά τους. Το κέρδος έρχεται και από τον όγκο των συναλλαγών. Για παράδειγμα, όταν το Phone Banking της μιας τράπεζας περιλαμβάνει περισσότερες τυποποιημένες απαντήσεις που απαιτούν την τέταρτη και πέμπτη πληκτρολόγηση του πελάτη

προκειμένου να εξυπηρετηθεί με ένα άλλο Phone Banking μιας άλλης τράπεζας που περιλαμβάνει λιγότερες πληκτρολογήσεις αριθμών και κωδικών προκειμένου να εξυπηρετηθεί, είναι σαφές ότι η δεύτερη Τράπεζα θα προτιμηθεί από το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό από την πρώτη. Η απάντηση βρίσκεται στο επίπεδο της ανάλυσης της Βάσης Δεδομένων των πελατών της τράπεζας.

- **Προϋπολογισμός** Ένας δύσκολος, αλλά πολύ αποτελεσματικός τρόπος να βελτιωθούν οι σχέσεις μεταξύ Οικονομικών στελεχών και στελεχών Μάρκετινγκ, είναι να υποχρεώσει η τράπεζα τον Οικονομικό Διευθυντή να σχεδιάσει από μόνος του ένα Σχέδιο Μάρκετινγκ με τον προϋπολογισμό του και ένα Διευθυντή Μάρκετινγκ να σχεδιάσει ένα Σχέδιο Μάρκετινγκ με τον προϋπολογισμό, αφού δοθούν και στους δύο οι απαιτούμενοι στόχοι και το διαθέσιμο κονδύλι. Στην άσκηση αυτή απαγορεύεται η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των δύο. Μετά την υποβολή των προτάσεών τους μπορεί να ξεκινήσει η συνεργασία. Υπενθυμίζουμε ότι ο Προϋπολογισμός ενός Σχεδίου Μάρκετινγκ δεν χαρακτηρίζεται ως δαπάνη αλλά ως επένδυση. Εννοείται ότι ο Διευθυντής Μάρκετινγκ θα πρέπει να αναβαθμιστεί και να αντιμετωπιστεί ως ισόβαθμο ανώτατο στέλεχος με τον Οικονομικό Διευθυντή. Γιατί διαφορετικά δεν θα μπορέσει να αποδώσει! Δύσκολο, αλλά επιβεβλημένο!

- **Επανατροφοδότηση και Αξιολόγηση** Μία εύκολη Μέθοδος Επανατροφοδότησης και Αξιολόγησης ενός Σχεδίου Μάρκετινγκ είναι να μοιραστούν οι τριμηνιαίοι ή οι εξαμηνιαίοι στόχοι σε εβδομαδιαία χρονικά διαστήματα με τα αντίστοιχα στοιχεία και να καταχωριστούν σε ένα έντυπο αναφοράς τεσσάρων στηλών. Η πρώτη στήλη θα αναφέρεται στο στόχο είτε πρόκειται για αριθμό νέων πελατών είτε σε ποσά ή και τα δύο. Η δεύτερη στήλη θα αναφέρει την εκπλήρωση του στόχου και η τρίτη στήλη τις αποκλίσεις. Η τέταρτη θα περιλαμβάνει τις παρατηρήσεις. Κάθε εβδομάδα οι αναφορές αυτές θα μπορούν να χρησιμεύσουν στους επιτελείς του σχεδίου για το κατά πόσο βαδίζουν στο σωστό δρόμο, πόσα περιθώρια χρόνου μπορούν να επιτρέψουν και πότε θα πρέπει να επέμβουν, μερικές φορές και δραστικά, για να αποτρέψουν καταστροφικές ζημιές. Όπως αναφέραμε ανωτέρω, ένα Σχέδιο Μάρκετινγκ είναι μια κυκλική διαδικασία η οποία επαναλαμβάνεται με στόχο την αύξηση της απόδοσης.

- **Επανασχεδιασμός** Ο Επανασχεδιασμός δεν σημαίνει ότι είναι εύκολος επειδή υπάρχουν τα πεπραγμένα. Απαιτείται σφαιρική και μεθοδική μελέτη όλων των δεδομένων, ώστε τα συμπεράσματα που θα βοηθήσουν τη λήψη των νέων αποφάσεων να είναι ισορροπημένα και αντικειμενικά.

1.2. Η εξέλιξη του Μάρκετινγκ

Η εξέλιξη της επιστήμης του Μάρκετινγκ τις τελευταίες δεκαετίες έχει μετατοπίσει τον προσανατολισμό των σύγχρονων επιχειρήσεων από την παραγωγή (production orientation) στις πωλήσεις (sales orientation) και στο Μάρκετινγκ (Marketing orientation). Δεν είναι λίγοι μάλιστα αυτοί που τα τελευταία έτη μιλούν για την αναγκαιότητα προσανατολισμού στο προσωποποιημένο Μάρκετινγκ (personal Marketing orientation).

Το προσωποποιημένο Μάρκετινγκ εστιάζεται σε γενικές γραμμές στην προσαρμογή (personalization, customization) των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών στις εξατομικευμένες προσωπικές ανάγκες κάθε πελάτη χωριστά. Για αυτό, αρκετοί προτιμούν να χρησιμοποιούν τον όρο 1-προς-1 Μάρκετινγκ (one-to-one Marketing), ενώ ιδιαίτερα κρίσιμα χαρακτηριστικά για την εφαρμογή του είναι η διαφοροποίηση (product differentiation) και η καινοτομία του προϊόντος ή της υπηρεσίας (product innovation).

Άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά του προσωποποιημένου Μάρκετινγκ είναι:

- Η προσαρμογή της προσφοράς ή/και του προϊόντος/υπηρεσίας.
- Η χρήση μη συλλογικών όρων (π.χ. τμηματοποίηση Αγοράς, κοινό-στόχος).
- Η εφαρμογή αλληλεπιδραστικών μέσων (interactive media).
- Η αναγκαιότητα συλλογής μεγάλου όγκου πληροφοριών.
- Η χρήση νέων τεχνολογιών.
- Η μεταβολή της οργανωτικής δομής ή/και παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης.

Η βελτίωση και εξάπλωση των νέων τεχνολογιών επιτρέπει την εφαρμογή τεχνικών εξατομικευμένου Μάρκετινγκ, αίροντας τις πιθανές δυσκολίες εφαρμογής τους. Έτσι, τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής επιτρέπουν τη μαζική εξατομίκευση (mass customization), ενώ οι σύγχρονες μορφές τεχνολογίας δίνουν τη δυνατότητα εφαρμογής του «συναινετικού» Μάρκετινγκ (permission Marketing). Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ολοκληρωμένη διαχείριση σχέσεων με πελάτες (CRM: Customer Relationship Management) παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία στις σύγχρονες επιχειρήσεις για τη συλλογή μεγάλου όγκου πληροφορίας σχετικά με τη συμπεριφορά και τις ανάγκες των πελατών.

Λαμβάνοντας υπόψη τα σύγχρονα εργαλεία του μείγματος διανομής των τραπεζικών υπηρεσιών, είναι κατανοητή η αναγκαιότητα για μια νέα προσέγγιση του Μάρκετινγκ. Παρά το γεγονός ότι σημαντικός αριθμός νέων θεωρητικών ρευμάτων παρουσιάζεται στη διεθνή βιβλιογραφία, η προσέγγιση 4C φαίνεται να είναι η πλέον κατάλληλη για την περίπτωση των τραπεζικών υπηρεσιών. Σύμφωνα με την

προσέγγιση αυτή, το μίγμα Μάρκετινγκ σε έναν τραπεζικό οργανισμό θα πρέπει να συνδυάζει εργαλεία που προσανατολίζονται στις εξής μεταβλητές:

- Καταναλωτής (Consumer)
- Κόστος (Cost)
- Ευκολία (Convenience)
- Επικοινωνία (Communication)

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον του τραπεζικού κλάδου, όπως εμφανίζεται τις τελευταίες δεκαετίες με την έντονη διεθνοποίηση, τις συχνές εξαγορές και συγχωνεύσεις, ενισχύει την αναγκαιότητα υιοθέτησης μιας πελατοκεντρικής αντίληψης. Έτσι, η ανάπτυξη και εφαρμογή μιας στρατηγικής που βασίζεται στην «τραπεζική των σχέσεων» (relationship banking) είναι σε θέση να δημιουργήσει πελάτες που αγοράζουν πολλαπλές υπηρεσίες, αυξάνοντας το επίπεδο αφοσίωσής τους, σε αντίθεση πολλές φορές με την ισχύουσα «τραπεζική κατά παραγγελία», όπου η βασική επιδίωξη είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους από κάθε μεμονωμένη συναλλαγή.

1.3. Το Μείγμα Μάρκετινγκ (Marketing Mix)

Όπως είναι γνωστό, το μείγμα Μάρκετινγκ (Marketing mix) είναι το σύνολο των μεταβλητών που μπορεί να επηρεάσει και να ελέγξει μια επιχείρηση, ώστε να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Ο συνδυασμός αυτός των συγκεκριμένων εργαλείων Μάρκετινγκ δεν διαφοροποιείται στην περίπτωση ενός τραπεζικού οργανισμού, παρά το γεγονός ότι η υλοποίησή του περιλαμβάνει συγκεκριμένες στρατηγικές. Το μείγμα Μάρκετινγκ (ή 4P) σε μια Τράπεζα περιλαμβάνει το Μείγμα υπηρεσιών (Product), την Τιμολογιακή πολιτική (Price), το Μείγμα διανομής (Place) και το Μείγμα προβολής και επικοινωνίας (Promotion)

1.4. Στρατηγικός Σχεδιασμός του Μάρκετινγκ Υπηρεσιών

Στόχος του Μάρκετινγκ είναι η ικανοποίηση των πελατών με τη διαφοροποίηση του προϊόντος, έτσι ώστε να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Το συγκριτικό πλεονέκτημα, που μερικές φορές ορίζεται ως ανταγωνιστική αιχμή, καθορίζεται από τις αντιλήψεις των πελατών. Αν οι πελάτες – στόχος δεν αντιλαμβάνονται το πλεονέκτημα με όρους Μάρκετινγκ, το προϊόν δεν προσφέρει κανένα όφελος έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων. Είναι δύσκολο να παράγουμε, να επιτύχουμε και να διατηρήσουμε ένα διαφορετικό πλεονέκτημα, αλλά

για τις υπηρεσίες η πρόσκληση είναι ακόμη μεγαλύτερη. Η άυλη υπόσταση της υπηρεσίας και ο κεντρικός ρόλος τον οποίο παίζουν οι άνθρωποι που τις προσφέρουν είναι οι κύριες αιτίες αυτής της δυσκολίας, αλλά υπάρχουν και άλλες, όπως:

- Η άυλη υπόσταση ελαχιστοποιεί τη διαφοροποίηση.
- Η μη ύπαρξη προστασίας προνομίου ευρεσιτεχνίας
- Οι ελάχιστοι φραγμοί εισόδου επιτρέπουν σε ανταγωνιστές να καθιερώσουν και να αντιγράψουν επιτυχημένες πρωτοβουλίες. Έτσι, κάθε νεωτερισμός οδηγεί στη μίμηση.
- Είναι δύσκολο να ελεγχθεί το σημείο προσέγγισης με τον πελάτη.
- Η ποιότητα της υπηρεσίας δεν είναι σταθερή.
- Είναι δύσκολο να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και να μειωθεί το κόστος για τον καταναλωτή.

1.5. Το προσωπικό Μάρκετινγκ (One to One Marketing)

Προσωπικό Μάρκετινγκ είναι η επικοινωνία με τους πελάτες σε ατομική, προσωπική βάση και θεωρείται σήμερα επανάσταση στο πεδίο του Μάρκετινγκ.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν τον καθιερωμένο κανόνα του Μάρκετινγκ διαφημίζοντας και πουλώντας τα προϊόντα τους στο μεγαλύτερο δυνατό αριθμό καταναλωτών. Επιδιώκουν έτσι να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς πουλώντας περισσότερα αγαθά σε περισσότερους καταναλωτές. Ωστόσο, η πώληση περισσότερων αγαθών σε λιγότερους καταναλωτές, με βάση τη φιλοσοφία του προσωπικού Μάρκετινγκ, είναι πιο αποδοτική και κερδοφόρα. Το προσωπικό Μάρκετινγκ είναι μία εξατομικευμένη μέθοδος Μάρκετινγκ που βασίζεται στον πελάτη, είναι ένταση πληροφοριών και μακροπρόθεσμο προσανατολισμού και εστιάζεται στο μερίδιο του πελάτη και όχι στο μερίδιο της αγοράς.

Στο μαζικό Μάρκετινγκ η επικοινωνία με τον καταναλωτή είναι έμμεση. Αντίθετα, στο προσωπικό Μάρκετινγκ, η επικοινωνία είναι διαλογική, δηλαδή, η επιχείρηση επικοινωνεί άμεσα με τον καταναλωτή και το μήνυμα είναι κάθε φορά μοναδικό.

1.6. Τι είναι το Μάρκετινγκ σχέσεων

Το Μάρκετινγκ σχέσεων είναι η καθιέρωση, διατήρηση, ενίσχυση και εμπορευματοποίηση σχέσεων με τον πελάτη μέσω της εκπλήρωσης υποσχέσεων. Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις προσπαθούν να οικοδομήσουν αποδοτικές σχέσεις μακροπρόθεσμα.

Η σχέση πρέπει να είναι αμοιβαία και επωφελής. Η εκπλήρωση των υποσχέσεων σημαίνει ότι όταν οι επιχειρήσεις κάνουν προσφορές μέσω των προγραμμάτων προώθησης, οι προσδοκίες του πελάτη ικανοποιούνται από τις εμπειρίες που έχει από το προϊόν/ υπηρεσία. Το Μάρκετινγκ σχέσεων συνεπάγεται τη «διατήρηση και ενίσχυση» των σχέσεων με τον πελάτη μακροπρόθεσμα.

1.6.1. Η ανάπτυξη του Προσωπικού Μάρκετινγκ

Πολλοί πιστεύουν ότι η εξελιγμένη μορφή του Μάρκετινγκ θα είναι το προσωπικό Μάρκετινγκ, το οποίο θα αναπτύσσεται για τους εξής λόγους:

- Οι σημερινοί καταναλωτές δε θέλουν να αντιμετωπίζονται ως μάζες. Αντίθετα, θέλουν να αντιμετωπίζονται ως πρόσωπα, ο καθένας με τις δικές του ανάγκες και επιθυμίες. Έτσι, μόνο το προσωπικό Μάρκετινγκ μπορεί να εκπληρώσει αυτή την ανάγκη των καταναλωτών.
- Το προσωπικό Μάρκετινγκ θα συνεχίσει να αναπτύσσεται γιατί ανταποκρίνεται στις ανάγκες των καταναλωτών που δεν έχουν ελεύθερο χρόνο να διαθέτουν για ψώνια και να παίρνουν αποφάσεις αγοράς. Με τη βοήθεια του προσωπικού Μάρκετινγκ οι καταναλωτές μπορούν να δαπανούν λιγότερο χρόνο για να παίρνουν αποφάσεις αγοράς και περισσότερο χρόνο για να κάνουν πράγματα που είναι σημαντικά για αυτούς.
- Τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, ως τρόπος προσέγγισης, θα χάσουν τη σημασία τους. Η πρόοδος στην έρευνα της αγοράς και η τεχνολογία της βάσης δεδομένων επιτρέπουν στους μάρκετερ, σήμερα, να συγκεντρώνουν λεπτομερείς πληροφορίες για τους πελάτες τους, όχι απλώς πληροφορίες κατά προσέγγιση, τις οποίες προσφέρουν οι δημογραφικές μελέτες, αλλά συγκεκριμένα ονόματα και διευθύνσεις. Η σημασία του προσωπικού Μάρκετινγκ προβλέπεται να αυξηθεί, γιατί προσφέρει στους μάρκετερ έναν πολύ αποτελεσματικό τρόπο προσέγγισης των πελατών.

Το μαζικό Μάρκετινγκ θα εξακολουθήσει βέβαια να παίζει το ρόλο του σε περιπτώσεις, όπως είναι η προβολή ενός εμπορικού σήματος ή για να υπενθυμίξει στους καταναλωτές ένα προϊόν.

1.6.2. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του προσωπικού Μάρκετινγκ

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μεθόδους προσωπικού Μάρκετινγκ κατέχουν ένα εξαιρετικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μια και γνωρίζουν τους πελάτες τους προσωπικά. Με τα μέσα που χρησιμοποιεί το προσωπικό Μάρκετινγκ είναι δυνατόν:

- Να εντοπίζονται οι πιο αποδοτικοί και οι λιγότερο αποδοτικοί πελάτες.
- Να δημιουργούνται μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες.
- Να επικεντρωθούν οι προσπάθειες Μάρκετινγκ μόνο στα άτομα εκείνα που έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να ενδιαφερθούν για το μήνυμα.
- Να υπάρχει περισσότερη πληροφόρηση σχετικά με τους πελάτες ή πιθανούς πελάτες.

Ωστόσο, υπάρχουν μερικά μειονεκτήματα στο προσωπικό Μάρκετινγκ, τα βασικότερα των οποίων είναι τα εξής:

- Η δημιουργία μιας βάσης δεδομένων για το Μάρκετινγκ μπορεί να είναι αρκετά δαπανηρή και χρονοβόρα.
- Επιπλέον, χωρίς το σωστό σχεδιασμό της δομής και του στόχου της βάσης δεδομένων για το Μάρκετινγκ, το ποσοστό αποτυχίας των εκστρατειών θα είναι εξαιρετικά υψηλό και η δαπάνη μεγάλη.
- Ένα άλλο μειονέκτημα του προσωπικού Μάρκετινγκ είναι η αυξανόμενη ανησυχία των καταναλωτών για την προστασία της ιδιωτικής τους ζωής.

1.7. Το Άμεσο Μάρκετινγκ

Το άμεσο Μάρκετινγκ αποτελεί ένα από τα στοιχεία του μείγματος προβολής του κλασικού Μάρκετινγκ. Ως άμεσο Μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί η άμεση επικοινωνία που δημιουργεί η επιχείρηση με τους πελάτες ή πιθανούς πελάτες ως μεμονωμένα άτομα, και έχει ως στόχο την άμεση και μετρήσιμη ανταπόκριση. Το άμεσο Μάρκετινγκ συνδέεται στενά με το προσωπικό Μάρκετινγκ και το Μάρκετινγκ σχέσεων, αφού και αυτών ο σκοπός είναι η άμεση επικοινωνία με τους πελάτες. Χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές είτε μεμονωμένα είτε σε συνδυασμό, ώστε οι καταναλωτές να μπορούν να κάνουν μια αγορά από το σπίτι τους, το γραφείο τους ή άλλο χώρο που δεν είναι χώρος λιανικής πώλησης. Αυτές οι τεχνικές περιλαμβάνουν:

- την προσωπική πώληση,
- το Μάρκετινγκ μέσω ταχυδρομείου (Direct-mail Marketing)
- το Μάρκετινγκ μέσω καταλόγων
- το τηλεμάρκετινγκ (telemarketing)
- τις ηλεκτρονικές λιανικές πωλήσεις

1.7.1. Internet Marketing

Ως Ίντερνετ Μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί η χρήση του Ίντερνετ και των νέων ηλεκτρονικών μέσων και τεχνολογιών για την υλοποίηση των στόχων του Μάρκετινγκ, καθώς και για την υποστήριξη των ιδεών του σύγχρονου Μάρκετινγκ.

Όπως το προσωπικό Μάρκετινγκ και το Μάρκετινγκ σχέσεων, έτσι και το Ίντερνετ Μάρκετινγκ δεν είναι μαζικό Μάρκετινγκ για μαζικές αγορές.

Το διαδίκτυο αντιπροσωπεύει σίγουρα μια ευκαιρία για όλους εκείνους που συμμετέχουν στην τεχνική, εμπορική και κοινωνική ανάπτυξή του, γιατί είναι το όχημα που μεταφέρει τη γνώση, και γνώση σημαίνει κέρδος.

Το διαδίκτυο προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα στο Μάρκετινγκ:

- Μείωση του κόστους: Η μείωση αυτή επιτυγχάνεται από την ελάττωση της δύναμης των πωλητών της επιχείρησης, από τον περιορισμό των ηλεκτρονικών συνδιαλέξεων, από τη μείωση έκδοσης διαφημιστικού υλικού κ.α. Όλες αυτές οι υπηρεσίες καλύπτονται τώρα από το διαδίκτυο μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησης και μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail).
- Παρέχει μεγαλύτερες δυνατότητες στο μάρκετερ: Ο μάρκετερ έχει τώρα άμεση και γρήγορη πρόσβαση στην πληροφόρηση και έτσι είναι δυνατό να εντοπίζει γρήγορα τις υπάρχουσες ανάγκες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Προσφέρει καλύτερες επικοινωνίες: Αυτές περιλαμβάνουν επικοινωνίες με τους μεσάζοντες, τους πελάτες και το προσωπικό της επιχείρησης.
- Παρέχει καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες και την επιχείρηση: Το διαδίκτυο προσφέρει για άμεσες αμφίδρομες ερωτήσεις – απαντήσεις μεταξύ επιχείρησης και πελατών της, όπως, π.χ., για τις τιμές και τους όρους πληρωμής

1.7.2. Το Internet Marketing και ο στρατηγικός προγραμματισμός Μάρκετινγκ

Ο στρατηγικός προγραμματισμός Μάρκετινγκ προσδιορίζει τους μακρόπνοους στόχους της διεύθυνσης Μάρκετινγκ. Βοηθά στη βελτίωση των στοιχείων της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού Μάρκετινγκ που είναι: ο καθορισμός των στόχων και ο εντοπισμός των αναγκών της αγοράς.

Τα οφέλη του Ίντερνετ Μάρκετινγκ πηγάζουν κυρίως από τρεις τύπους ιστοσελίδων (website), που είναι:

- η ιστοσελίδα που αναφέρεται στην επιχείρηση και στο εμπορικό της σήμα
- η ιστοσελίδα που είναι σχεδιασμένη για να δίνει πληροφορίες

- η ιστοσελίδα που αναφέρεται στην πώληση και στις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση ή που συνοδεύουν ένα προϊόν.

1.7.3. Σχέση του Ίντερνετ με το Μάρκετινγκ – Mix

Το μείγμα Μάρκετινγκ είναι ουσιαστικό μέρος της στρατηγικής Μάρκετινγκ. Χρησιμοποιείται ως μέθοδος για να επιτευχθούν οι στόχοι του Μάρκετινγκ. Τα στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ μπορούν να μεταβάλλονται σύμφωνα με τη στρατηγική και τις διάφορες τακτικές του Μάρκετινγκ.

Το διαδίκτυο παρέχει νέες δυνατότητες στο μάρκετερ να μεταβάλει το μείγμα του Μάρκετινγκ. Οι δυνατότητες αυτές είναι οι εξής:

- Προϊόν: Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση του προϊόντος και το εμπορικό σήμα μπορούν να μεταβάλλονται και να ενισχύονται.
- Τιμή: Οι on line στρατηγικές τιμολόγησης είναι όμοιες με τις off line στρατηγικές. Δύο είναι οι βασικές στρατηγικές για την on line τιμολόγηση: η εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά με μια χαμηλή τιμή (penetration pricing) και η τιμολόγηση της «αρχηγού τιμής» (leadership pricing). Η στρατηγική της χαμηλής τιμής έχει στόχο να κερδίσει η επιχείρηση το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς.
- Τόπος: Το διαδίκτυο παρέχει ένα νέο κανάλι πωλήσεων για διανομή προϊόντων μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce). Αυτό επιτρέπει σε μικρές επιχειρήσεις που παραδοσιακά δεν έκαναν εξαγωγές να εισέρχονται σε υπερπόντιες αγορές.
- Προώθηση: Το διαδίκτυο προσφέρει ένα νέο, πρόσθετο κανάλι επικοινωνιών, με το οποίο ενημερώνονται οι καταναλωτές για τα οφέλη ενός προϊόντος και τους βοηθά στη λήψη της αγοραστικής απόφασης.

1.7.4. Η εφαρμογή της στρατηγικής του Internet Marketing

Ο προγραμματισμός του Ίντερνετ Μάρκετινγκ είναι βραχυπρόθεσμη λειτουργική μέθοδος που ορίζει λεπτομερειακά τόσο τον προγραμματισμό μιας ιστοσελίδας (website) όσο και τις απαραίτητες επικοινωνίες, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της στρατηγικής Μάρκετινγκ.

Υπάρχουν έξι βασικά στάδια για τον προγραμματισμό του Ίντερνετ Μάρκετινγκ:

- Ποιο είναι το πιθανό ακροατήριο;
- Καθορισμός του πεδίου των επικοινωνιών του ίντερνετ Μάρκετινγκ.
- Πώς θα «μεταφραστούν» τα εμπορικά σήματα στο διαδίκτυο;
- Οργανωτική δομή
- Καθορισμός του προϋπολογισμού.

- Το χρονοδιάγραμμα

Το χρονοδιάγραμμα μπορεί να διαρθρωθεί ως εξής:

- Καθήκοντα πριν από την ανάπτυξη του website:
- Σχεδιασμός του περιεχομένου
- Ανάπτυξη και έλεγχος του περιεχομένου
- Προετοιμασία προβολής και διαφήμισης της ιστοσελίδας
- Δημοσίευση της ιστοσελίδας

1.7.5. Internet Banking

Το Internet αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέσα επικοινωνίας επιχειρήσεων και πελατών με κύριο χαρακτηριστικό τη δυνατότητα ανταλλαγής σύνθετης πληροφορίας σε ένα φιλικό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, η ανάπτυξη και επέκτασή του τα τελευταία χρόνια προσφέρει ένα ενιαίο πρότυπο επικοινωνίας.

Η φιλοσοφία του Internet banking βασίζεται στην υιοθέτηση του παγκόσμιου ιστού ως ενός εναλλακτικού καναλιού διανομής τραπεζικών υπηρεσιών.

Τα βασικά πλεονεκτήματα του Internet banking, συγκριτικά με τα υπόλοιπα κανάλια διανομής εστιάζονται στα εξής σημεία:

- Το Internet banking δεν θέτει χρονικούς ή χωρικούς περιορισμούς.
- Η χρήση του Διαδικτύου δεν απαιτεί την προμήθεια κάποιας ακριβής και εξειδικευμένης υποδομής (λογισμικό) από την πλευρά του πελάτη.
- Το μοναδιαίο μέσο κόστος τραπεζικών συναλλαγών μέσω Internet είναι σημαντικά μικρότερο από το μέσο κόστος των συναλλαγών στην περίπτωση που ο πελάτης επισκέπτεται το τραπεζικό κατάστημα (διάφορες έρευνες το υπολογίζουν στο 12%-15%).

Με αυτόν τον τρόπο οι υπηρεσίες της Τράπεζας γίνονται προσβάσιμες, χωρίς αναμονή, κάθε μέρα, όλο το 24ωρο. Το πλήθος των τραπεζικών υπηρεσιών που προσφέρονται είναι αρκετά μεγάλο και περιλαμβάνει ενδεικτικά δυνατότητα ενημέρωσης για την κατάσταση λογαριασμών ή χαρτοφυλακίων, μεταφορές χρηματικών ποσών, διάφορες πληρωμές, αιτήσεις κ.λπ. Σύμφωνα με έρευνα της Retail Banking Research το 49% των Τραπεζών στη Β. Αμερική και το 35% στην Ευρώπη παρείχαν υπηρεσίες Internet banking κατά το 2000. Τα ποσοστά αυτά αναμένεται να έχουν διπλασιαστεί ως σήμερα, δεδομένης της διάθεσης των τραπεζικών οργανισμών για χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων που κατέγραψε η συγκεκριμένη έρευνα. Ειδικά για την Ευρώπη, φαίνεται ότι η εξάπλωση του Internet banking είναι ιδιαίτερα

έντονη και έχει αποφέρει σημαντικές αλλαγές στην τραπεζική Αγορά. Σύμφωνα με έρευνες, ο αριθμός των ιστοσελίδων που προσφέρουν υπηρεσίες Internet banking στην Ευρώπη έχει αυξηθεί κατά 200% περίπου στο διάστημα Νοεμβρίου 2000 - Ιουνίου 2001¹.

Επιπρόσθετα, η Ευρωπαϊκή Αγορά e-banking φαίνεται να ξεπερνά πιθανά προβλήματα από την υστέρηση της εξάπλωσης χρήσης του Internet, ενώ το ποσοστό των χρηστών Internet στην Ευρώπη έχει αυξηθεί από 31% σε 56% του πληθυσμού ανάμεσα στα έτη 2000-2003, το ποσοστό των τραπεζικών λογαριασμών έχει αυξηθεί από 3% σε 11% του πληθυσμού την ίδια περίοδο. Σύμφωνα με προβλέψεις, περισσότεροι από 70 εκατ. πελάτες αναμένεται να χρησιμοποιήσουν το Διαδίκτυο για διάφορες τραπεζικές συναλλαγές το 2008 (μόνο σε Βρετανία, Γαλλία, Γερμανία, Σουηδία, Ιταλία και Ισπανία).

Εκτός από την προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών, οι Τράπεζες χρησιμοποιούν το Internet και για πρόσθετους λόγους, μέσω της ανάπτυξης ολοκληρωμένων ιστοσελίδων (π.χ. παροχή πληροφοριών, προβολή, διεξαγωγή ερευνών, κ.λπ.). Η πλήρης καταγραφή της επικοινωνίας πελάτη-Τράπεζας αποτελεί μια πρόσθετη δυνατότητα των συστημάτων εξυπηρέτησης που βασίζονται στο Internet. Πιο συγκεκριμένα, οι τραπεζικοί οργανισμοί έχουν στη διάθεσή τους πληροφορίες², όπως:

- Αριθμός πελατών και υποψήφιων πελατών που επισκέπτονται την ιστοσελίδα της τράπεζας.
- Λογισμικό επικοινωνίας και αναζήτησης που χρησιμοποιείται.
- Προέλευση πελατών (χώρα, είδος οργανισμού κ.λπ.).
- Διάρκεια επικοινωνίας (μέσος αριθμός επισκεπτόμενων σελίδων, μέσος χρόνος παραμονής στην ιστοσελίδα της Τράπεζας).
- Πληροφορίες που αναζητούνται περισσότερο από τους πελάτες.

Αρκετοί αναλυτές πιστεύουν ότι ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η απελευθέρωση της Αγοράς και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες που θα καθορίσουν το μέλλον της τραπεζικής Αγοράς. Για αυτό, οι τραπεζικοί οργανισμοί θα πρέπει να εστιάσουν ιδιαίτερα την προσοχή τους στις νέες τεχνολογίες, στις οποίες εντάσσεται τόσο το Internet banking, όσο και τα υπόλοιπα σύγχρονα εργαλεία του μείγματος διανομής, δεδομένου ότι αποτελεί το μοναδικό παράγοντα που μπορεί να ελεγχθεί από τις ίδιες τις Τράπεζες. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εξέλιξη του ανταγωνισμού δεν αφορά μόνο το πεδίο της

¹ Sdrallis, 2004

² Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000

τιμολογιακής πολιτικής μιας Τράπεζας, αλλά και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται.

1.8. Κατάρτιση σχεδίου Μάρκετινγκ

Αναλυτικότερα ένα ολοκληρωμένο μοντέλο σχεδιασμού marketing περιλαμβάνει:

- Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης
- Ανάλυση SWOT (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές)
- Καθορισμός Αντικειμενικών Στόχων Marketing
- Στρατηγική Marketing
- Τακτικές Marketing
- Μίγμα Marketing
- Πρόγραμμα υλοποίησης μάρκετινγκ και πωλήσεων
- Αξιολόγηση και Έλεγχος των αποτελεσμάτων

Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης: Ο κύριος σκοπός αυτής της ενότητας είναι η περιγραφή των αγορών στις οποίες συμμετέχει η επιχείρηση, των προϊόντων που παράγει καθώς και των τάσεων της κάθε αγοράς. Προκειμένου να αποκομίσουμε μια πλήρη εικόνα προβαίνουμε σε ανάλυση

- **Του μακροπεριβάλλοντος**, δηλαδή των δημογραφικών, οικονομικών και επιχειρηματικών συνθηκών που επικρατούν καθώς και του τεχνολογικού, πολιτικού, νομικού, κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- **Της αγοράς**, συλλέγοντας πληροφορίες σχετικές με το μέγεθος, την ανάπτυξη και τις τάσεις ολόκληρης της αγοράς καθώς και κάθε σχετικού τμήματος ή κατηγορίας της αγοράς που θα περιλαμβάνουν μεθόδους βιομηχανικής ανάπτυξης, εισαγωγής νέων τεχνολογιών ή νέων προϊόντων και εκτιμήσεις για τις επενδύσεις των ανταγωνιστών στον τομέα του marketing
- **Των ανταγωνιστών**, καταγράφοντας τους κύριους ανταγωνιστές και τη θέση τους στην αγορά, το μέγεθος των ανταγωνιστών σε χρηματικές μονάδες, το μερίδιο αγοράς και το μέγεθος των πωλήσεων τους καθώς επίσης δίνοντας έμφαση στις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους σε σύγκριση με το προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία της
- **Της αγοράς- στόχου και πελατών**, περιγράφοντας την αγορά- στόχο σε επίπεδο δημογραφικό, ψυχογραφικό, κλάδου και αγοραστικής συμπεριφοράς, καταγράφοντας τις επιθυμίες, ανάγκες, συμπεριφορά των καταναλωτών ή

βιομηχανικών αγοραστών, εντοπίζοντας που βρίσκονται οι πελάτες και πως μπορούμε να τους προσεγγίσουμε καθώς και ποιες κατηγορίες ή τμήματα ολόκληρης της αγοράς αναπτύσσονται ή παρακμάζουν και γιατί

- **Της πολιτικής του προϊόντος**, λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία των τελευταίων πέντε ετών αναφορικά με τις πωλήσεις, το κέρδος, το ιστορικό του προϊόντος, του κόστους παραγωγής, των δαπανών marketing και προώθησης και την περιγραφή του συστήματος πωλήσεων

- **Της πολιτικής διανομής (εφοδιαστική αλυσίδα)**, αναλύοντας την κατανομή των πωλήσεων ανά κανάλι διανομής, το κόστος διανομής των προϊόντων ή των υπηρεσιών, τη δυναμική ανάπτυξη του δικτύου διανομής και την κατάσταση των ανταγωνιστών

Ανάλυση SWOT: με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης της παρούσας κατάστασης εντοπίζουμε τις ως προς το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και τις δυνάμεις και αδυναμίες ως προς το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις

Καθορισμός Αντικειμενικών Στόχων Marketing: πρέπει να δοθεί απάντηση στο ερώτημα «πού επιθυμούμε να πάμε;» καθορίζοντας το περιεχόμενο, τη γεωγραφική διάσταση, την αγορά- στόχο, τη χρονική και ποσοτική διάσταση, θέτοντας παράλληλα και τα κριτήρια μέτρησης επίτευξης στόχων.

Σχηματικά: Διατύπωση ενός στόχου marketing

- ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ - ΤΙ
- ΕΚΤΑΣΗ - ΠΟΣΟ
- ΧΡΟΝΟΣ - ΠΟΤΕ
- ΑΝΑΦΟΡΑ - ΠΟΥ

Στρατηγική marketing: αρχικά παρουσιάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές (τα υπέρ και τα κατά της κάθε μιας), στη συνέχεια γίνεται επιλογή της προσφορότερης στρατηγικής με σύγχρονη αιτιολόγηση της συγκεκριμένης επιλογής.

Για τη επιλογή της στρατηγικής marketing θα ληφθούν υπόψη τα κάτωθι:

- Περιγραφή της αγοράς στόχου
- Ανταγωνιστικά τμήματα της αγοράς στα οποία η επιχείρηση θα τοποθετηθεί
- Κανάλια – Δίκτυα Διανομής

- Τοποθέτηση επιχείρησης και προϊόντων της στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- Συγκριτικά πλεονεκτήματα- μοναδικότητα προϊόντων στην αγορά
- Τιμολογιακή στρατηγική σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- Επιλογή ηγετικής θέσης ή στρατηγική διείσδυσης αγοράς- χρηματοδότηση
- Έρευνα και ανάπτυξη
- Στρατηγικές για τα έξοδα της έρευνας αγοράς

Τακτικές marketing: λαμβάνοντας υπόψη ότι κάθε ενέργεια marketing είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να αυξηθούν οι πωλήσεις προχωρούμε στην κατάρτιση ενός σχεδίου το οποίο θα καλύπτει ένα ημερολογιακό έτος χωρισμένο σε μήνες ή σε τρίμηνα. Για παράδειγμα μπορεί να περιέχει μία περίληψη τριμηνιαίων σχεδίων προώθησης και διαφήμισης που μπορεί να περιλαμβάνει έξοδα, χρονοδιαγράμματα ακόμα και διαχείριση των μεταφορών και των εμπορευμάτων.

Μίγμα Μάρκετινγκ: Στα πλαίσια καθορισμού του μίγματος marketing που θα επιλέξει να εφαρμόσει η επιχείρηση θα σταθμίσει και ποια στρατηγική θα εφαρμόσει και σε ποια έκταση:

Στρατηγική προϊόντος

- Ποιότητα – Χαρακτηριστικά
- Παραλλαγές- Στυλ
- Μέγεθος- Εξυπηρέτηση

Στρατηγική Διάθεσης

- Κανάλια Διάθεσης-
- Κάλυψη σημείων πώλησης-
- Τοποθεσία σημείων πώλησης

Στρατηγική προώθησης

- Προσωπική Πώληση
- Διαφήμιση
- Προώθηση Πωλήσεων
- Δημόσιες Σχέσεις

Στρατηγική Τιμολόγησης

- Επίπεδο τιμής
- Παροχές
- Πιστωτική Πολιτική

Πρόγραμμα υλοποίησης μάρκετινγκ και πωλήσεων: Στη συνέχεια προβαίνουμε στην περιγραφή κάθε ενέργειας που έχει σχέση με το πρόγραμμα προϊόντων, μέσω μαζικής ενημέρωσης, προώθησης και πωλήσεων. Υλοποιούνται οι στόχοι με προγραμματισμένες ενέργειες της επιχείρησης, αφού πρωτίτερα έχει καθοριστεί το αναμενόμενο κόστος και ο υπεύθυνος υλοποίησης κάθε μεμονωμένης ενέργειας μάρκετινγκ.

Αξιολόγηση και Έλεγχος των αποτελεσμάτων: Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι οι διοικητικές εκείνες ενέργειες, οι οποίες έχουν σκοπό να καθοδηγήσουν τις λειτουργικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης για την επίτευξη των προγραμματισμένων αποτελεσμάτων¹. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος θα υποδείξουν προσαρμογές, θα πιστοποιήσουν, θα διορθώσουν και θα προλάβουν τα λάθη. Το ερώτημα το οποίο θα πρέπει να απαντηθεί είναι: Πώς λειτουργεί το σύστημα σε σχέση με τους προγραμματισμένους στόχους;

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος θα πρέπει να εφαρμόζονται σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας μιας επιχείρησης: για τα ανώτερα στελέχη επικεντρώνεται σε θέματα στρατηγικής, ενώ για τα μεσαία και κατώτερα στελέχη σε θέματα τακτικής.

Η Διαδικασία του ελέγχου του μάρκετινγκ περιλαμβάνει τρία στοιχεία:

- τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης, το οποίο αντιπροσωπεύει το αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης,
- την αξιολόγηση της απόδοσης, όπου μετριέται και συγκρίνεται η πραγματική απόδοση με την πρότυπη απόδοση και
- η διόρθωση της απόκλισης, προβαίνοντας στις απαραίτητες αλλαγές όταν διαπιστώνονται αρνητικές αποκλίσεις από τα πρότυπα απόδοσης.

¹. Βδαδίας, Β. Πίγκα 2006

1.8.1. Μέθοδοι αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του μάρκετινγκ

Ανάλυση των πωλήσεων. Αναγκαίο είναι καταρχήν να προσδιοριστεί επακριβώς το που έγιναν οι πωλήσεις. Αυτό συνεπάγεται τον προσδιορισμό των πελατών, ακόμα και τον τόπο διαμονής αυτών. Επίσης, πρέπει να ληφθεί υπόψη ποια από τα προϊόντα αυτά πωλούνται καλύτερα και προς ποια κατεύθυνση θα πρέπει να στραφούν οι μελλοντικές προσπάθειες. Στις περισσότερες επιχειρήσεις ισχύει στην πράξη η αρχή του 80-20. Το 80% των πελατών περίπου, αντιστοιχεί στο 20% του κύκλου εργασιών της επιχείρησης και το υπόλοιπο 20% των πελατών αντιστοιχεί στο υπόλοιπο 80% του κύκλου εργασιών της επιχείρησης. Περαιτέρω η ανάλυση των πωλήσεων περιλαμβάνει την ανάλυση των πωλήσεων κατά προϊόν, κατά περιοχή, κατά πελάτη, την ανάλυση των δυνατών επισκέψεων των πωλητών και το καθορισμό των δρομολογίων καθώς και την χρησιμοποίηση ποσοστών πωλήσεων για τη μέτρηση της απόδοσης.

Ανάλυση του κόστους του μάρκετινγκ. Το πρώτο βήμα για την ανάλυση του κόστους του μάρκετινγκ είναι ο έλεγχος όλων των εγγραφών κόστους σε επίπεδο ειδικών λογαριασμών, περιληπτικών ή αναλυτικών. Οι λογαριασμοί αυτοί περιλαμβάνουν μισθούς, ημερομίσθια, εφόδια, ζημίες από επισφαλείς απαιτήσεις, διαφημίσεις κ.α.

Υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι για την ανάλυση του κόστους του μάρκετινγκ:

- η μέθοδος της πλήρους κοστολόγησης, όπου όλα τα γενικά κόστη επιμερίζονται στα προϊόντα και στους πελάτες και
- η μέθοδος του περιθωρίου, όπου η προσοχή της διοίκησης συγκεντρώνεται στο μεταβλητό κόστος, παρά στο συνολικό κόστος, το οποίο περιέχει και σταθερό κόστος. Η μέθοδος αυτή είναι κυρίως χρήσιμη για την εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων, καθώς επίσης και για να δείχνει στους διευθυντές τμημάτων και στους πωλητές αν αποδίδουν. Η μέθοδος αυτή του περιθωρίου καταδεικνύει ποιοι, πράγματι, συμμετείχαν στα γενικά έξοδα και στα κέρδη της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. Αγροτική Τράπεζα

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύεται το 1929 ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρα, λειτούργησε αρχικά ως ένα εξειδικευμένο πιστωτικό ίδρυμα, με σκοπό την υποστήριξη και ανάπτυξη του αγροτικού τομέα στην Ελλάδα, ο οποίος παραμένει και σήμερα ένας από τους βασικούς πυλώνες δραστηριοποίησής της με προσφορά πιστώσεων και εγγυήσεων σε αγρότες και συνεταιρισμούς και με ταχεία διανομή των κοινοτικών επιδοτήσεων.

Σήμερα, ο ρόλος της ΑΤΕbank έχει διευρυνθεί με επέκταση σε όλα τα πεδία τραπεζικών εφαρμογών.

Από τις αρχές τις δεκαετίας του '80 η ΑΤΕbank εμπλούτισε τις δραστηριότητες της, παρέχοντας ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών τόσο προς τα φυσικά πρόσωπα - πελάτες όσο και στις ατομικές και λοιπές επιχειρήσεις.

Το 1991 μετατρέπεται σε Α.Ε. και το 2000 πραγματοποιεί αύξηση μετοχικού κεφαλαίου και εισάγεται στο Χ.Α.Α.

Το 2004 και 2005, με μια γιγαντιαία αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου (Ιούνιος 2005), με δυναμική πολιτική εξυγίανσης του χαρτοφυλακίου της, με αποτελεσματική εφαρμογή του νόμου για τα Πανωτόκια, με μετασχηματισμό της εταιρικής της εικόνας ως ΑΤΕbank, καθώς και με την εισαγωγή της μετοχής της ΑΤΕbank στο δείκτη FTSE/Athex 20 των επιχειρήσεων μεγάλης κεφαλαιοποίησης (Νοέμβριος 2005), επιβεβαιώνει τη θέση της ως μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα.

Το 2006, συνεχίζοντας την πολιτική των δύο προηγούμενων ετών, επεκτείνει τις δραστηριότητές της στα Βαλκάνια με την εξαγορά της MINDBank (Ιούλιος 2006) και την έκδοση άδειας για τραπεζοασφαλιστικές εργασίες, στη Ρουμανία.

Το νέο όνομα και η σύγχρονη εταιρική εικόνα της ΑΤΕbank οριοθετεί συμβολικά και ουσιαστικά το πέραςμα της Τράπεζας στη νέα εποχή ως Τράπεζας όλων των Ελλήνων, όλων των ηλικιών και όλων των επαγγελματικών και κοινωνικών κατηγοριών.

Με ισχυρή κεφαλαιακή δομή, με αποτελεσματική και σύγχρονη διοίκηση, με διαφάνεια στη λειτουργία της, καθώς και επιχειρησιακή πελατοκεντρική φιλοσοφία, η ΑΤΕbank στοχεύει στην ανάπτυξη στο ελληνικό και διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

Διαθέτοντας το δεύτερο μεγαλύτερο τραπεζικό δίκτυο εξυπηρέτησης στην Ελλάδα και το μεγαλύτερο στην Ελληνική Περιφέρεια προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πακέτο χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε εταιρίες και ιδιώτες.

Με έμπειρο, εξειδικευμένο, φιλικό και συνεχώς εκπαιδευόμενο προσωπικό, το οποίο ενημερώνεται συνεχώς για τις τελευταίες εξελίξεις αλλά και με τη χρήση τεχνολογιών αιχμής εκσυγχρονίζει τη λειτουργία της, επιτυγχάνει ταχύτητα και διαρκή ανάπτυξη, βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης και καλύπτει κάθε ανάγκη του πελάτη.

Επενδύει στο έργο του μετασχηματισμού των καταστημάτων της με στόχο την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της, ώστε να λαμβάνουν την πιο συμφέρουσα χρηματοοικονομική απόφαση.

Η ΑΤΕbank με σταθερό ευρωπαϊκό προσανατολισμό είναι επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών εταιριών, που δραστηριοποιούνται σε ασφάλειες, πιστωτικές κάρτες, αμοιβαία κεφάλαια, χρηματοδοτική μίσθωση, χρηματιστηριακές υπηρεσίες, υπηρεσίες διαχείρισης κεφαλαίων κ.α.

Η ΑΤΕbank είναι η Τράπεζα συνεργάτης που με την κατανόηση, την αμεσότητα, την ευαισθησία και κοινωνική ευθύνη, εξασφαλίζει γρήγορες και ευέλικτες λύσεις σε διαφορετικές ομάδες κοινού και ικανοποιεί όλες τις χρηματοοικονομικές ανάγκες τους.

Το μέγεθος και η ιστορία της εγγυώνται το κτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες της.

2.1 Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης

Μια Τράπεζα επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου, η οποία αξιοποιώντας τους ισχυρούς της δεσμούς με τον αγροτικό χώρο, εξασφαλίζει συνεχώς τον κυρίαρχο ρόλο της στην Ελλάδα και την ισχυρή παρουσία της στο διεθνές περιβάλλον

Μια Τράπεζα με ανθρώπινο πρόσωπο, που προτιμούν και εμπιστεύονται οι πελάτες της για τον επαγγελματισμό, την ποιότητα υπηρεσιών, το κύρος, την αξιοπιστία, τα ανταγωνιστικά της προϊόντα, την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου και το ανταγωνιστικό της κόστος

Μια Τράπεζα που εμπνέει τους ανθρώπους της και τους παρέχει δίκαιες αμοιβές, συμμετοχή στα αποτελέσματα, συνεχή εκπαίδευση, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοκρατικό κλίμα, αναγνώριση και ευχάριστο περιβάλλον

Μια Τράπεζα που θα εξασφαλίζει υψηλή κερδοφορία για τους μετόχους της, θα δημιουργεί πραγματικές αξίες και θα συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, την πρόοδο και την ευημερία της κοινωνίας

Μια Τράπεζα, σύγχρονη και ανθρώπινη για όλους τους Έλληνες, για όλους τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ειδικότερα, η Διοίκηση της ΑΤΕbank έχει αναπτύξει την Πολιτική της για την Ποιότητα για την άριστη παροχή υπηρεσιών στον τομέα της Ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών Κοινοτικών Γεωργικών Ενισχύσεων προς παραγωγούς-τελικούς αποδέκτες, χρησιμοποιώντας αποτελεσματικούς τρόπους εκτέλεσης των υποχρεώσεων που αναλαμβάνει απέναντι στους πελάτες της έτσι ώστε να είναι πάντα ανταγωνιστική.

Η ΑΤΕbank μέσω της Πολιτικής της για την Ποιότητα δεσμεύεται για:

- την παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών
- την τήρηση όλων των Νομοθετικών της υποχρεώσεων
- την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ της Τράπεζας και της πελατείας καθώς και την διαμόρφωση μακροχρόνιας, ολοκληρωμένης και δημιουργικής οικονομικής συνεργασίας μαζί τους
- την αποτελεσματική αντιμετώπιση και ικανοποίηση των υφιστάμενων και προβλεπόμενων αναγκών εκπαίδευσης, κατάρτισης και εξειδίκευσης των εργαζομένων.

- την διάθεση των απαραίτητων πόρων για την διατήρηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Ποιότητας της ΑΤΕbank.
- τον καθορισμό στόχων Ποιότητας, η επίτευξη των οποίων ανασκοπείται σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- την διάθεση της παρούσας πολιτικής για την ποιότητα σε κάθε ενδιαφερόμενο.

Το εργαλείο μέσω του οποίου η ΑΤΕbank υλοποιεί, ελέγχει και αναπροσαρμόζει την Πολιτική της για την Ποιότητα είναι το Σύστημα Ποιότητας.

Για την υλοποίηση της Πολιτικής για την Ποιότητα η ΑΤΕbank θεωρεί απαραίτητη την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στην τήρηση, ανάπτυξη, τεκμηρίωση όλων των διαδικασιών που προβλέπει το Σύστημα Ποιότητας. Όλοι οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα που εμπλέκονται στην ταμειακή διαχείριση & τις μηχανογραφημένες πληρωμές Κοινοτικών Γεωργικών Ενισχύσεων προς παραγωγούς-τελικούς αποδέκτες συμβάλλουν στην ουσιαστική εφαρμογή του συστήματος ποιότητας αλλά και στη βελτίωσή του.

Αποστολή

Η Αποστολή της Διεύθυνσης είναι η διαμόρφωση, η διατύπωση, παρακολούθηση και ο έλεγχος ενιαίας στρατηγικής Ομίλου, που θα καλύπτει τις δραστηριότητες της μητρικής Τράπεζας, των θυγατρικών εταιριών και των εταιριών ενδιαφέροντος ΑΤΕ, η σύνταξη, η παρακολούθηση και ο έλεγχος των ετησίων και τριετών προγραμμάτων δράσης της Τράπεζας, οι αποφάσεις για συμμετοχές σε εταιρίες, ο συντονισμός, η διοικητική, η οικονομική παρακολούθηση και ο έλεγχος των θυγατρικών εταιριών.

Διάρθρωση

Η Διεύθυνση Στρατηγικής Ομίλου διαρθρώνεται σε δύο Υποδιευθύνσεις, με τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Υποδιεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού
- Υποδιεύθυνση Θυγατρικών Εταιριών

Υποδιεύθυνση στρατηγικού σχεδιασμού

- Η διαμόρφωση (σε υψηλό επίπεδο) στόχων και στρατηγικής Ομίλου ΑΤΕ στα πλαίσια των στρατηγικών επιδιώξεων και κατευθύνσεων της Διοίκησης.
- Η κατάρτιση, παρακολούθηση και ο έλεγχος των ετησίων και 3-ετών σχεδίων δράσης της Τράπεζας.
- Η συγκέντρωση στοιχείων από τον Όμιλο (προϋπολογισμοί - απολογισμοί), με σκοπό την αναζήτηση του βαθμού επίτευξης των στόχων, εφαρμογής της στρατηγικής και ομογενοποιήσεις των δραστηριοτήτων της Τράπεζας και των εταιριών της σε σχέση με αγορές, προϊόντα και πελάτες.
- Η κατάρτιση, εφαρμογή και συντήρηση του συστήματος Στρατηγικού Σχεδιασμού της Τράπεζας και του Ομίλου της.
- Η διαρκής μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος του Ομίλου ΑΤΕ, η ανάλυση των στρατηγικών επιλογών και της συμπεριφοράς του ανταγωνισμού και η ενημέρωση της Διοίκησης της Τράπεζας και του Ομίλου για τις σημαντικές μεταβολές.
- Η κατάρτιση του Ενιαίου Στρατηγικού Απολογισμού της Τράπεζας και του Ομίλου της.

Υποδιεύθυνση θυγατρικών εταιριών

- Η μελέτη της δραστηριότητας των εταιριών του Ομίλου Χρηματοπιστωτικών Εταιριών της Τράπεζας και των εταιριών Μετοχικού ενδιαφέροντος της ΑΤΕ και η διαμόρφωση κοινής πολιτικής και προγράμματος δράσης στα πλαίσια του ομίλου.
- Ο συντονισμός και η διοικητική και οικονομική παρακολούθηση των εργασιών των εταιριών αυτών και η αξιολόγηση των οικονομικών αποτελεσμάτων τους.
- Η μελέτη επιχειρηματικών τομέων για την κάλυψη τους με επέκταση υφισταμένων ή ίδρυση νέων θυγατρικών εταιριών.
- Η αξιολόγηση της απόδοσης των επενδυμένων κεφαλαίων της ΑΤΕ σ' αυτές τις Εταιρίες και η σύνταξη εκθέσεων με προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης τους.

Η Υποδιεύθυνση διαρθρώνεται στα πιο κάτω τμήματα: που οι αρμοδιότητές τους είναι:

Τμήμα Πολιτικής & Σχεδιασμού

Η ανάλυση και μελέτη όλου του πλέγματος των εταιριών στις οποίες η ΑΤΕ έχει επενδυμένα κεφάλαια και η διατύπωση πολιτικής της Τράπεζας για την καλλίτερη αξιοποίηση των συμμετοχών της.

Η από κοινού με τις εταιρίες διαμόρφωση συνολικής πολιτικής, στόχων και σχεδίων δράσης, για το χρηματοπιστωτικό όμιλο και τις άλλες θυγατρικές Εταιρίες.

Η διαμόρφωση πλαισίων, αρχών και μεθόδων συνεργασίας μεταξύ των εταιριών καθώς και με την Τράπεζα.

Η Διοικητική παρακολούθηση όλων των Εταιριών του Ομίλου ΑΤΕ.

Η μελέτη επιχειρηματικών τομέων και εισήγηση για την κάλυψη τους με επέκταση υφισταμένων ή ίδρυση νέων θυγατρικών εταιριών.

Η μελέτη των επιχειρηματικών χώρων δραστηριοποίησης των θυγατρικών εταιριών και εισήγηση για περαιτέρω επένδυση ή αποεπένδυση στις εταιρίες αυτές.

Η σύνταξη ενοποιημένων Λογιστικών και Οικονομικών Στοιχείων.

Τμήμα Συντονισμού και Υποστήριξης Ομίλου Χρηματοπιστωτικών Εταιριών

Η εξειδίκευση και εφαρμογή των σχεδίων και προγραμμάτων δράσης του Τμήματος Πολιτικής και Σχεδιασμού κατά το μέρος που αφορά τις εταιρίες του Χρηματοπιστωτικού Ομίλου.

Η υποστήριξη των Θεσμοθετημένων Οργάνων Συντονισμού των προγραμμάτων και δραστηριοτήτων του Ομίλου Χρηματοπιστωτικών Εταιριών.

Η κατάρτιση προϋπολογισμού των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων και η περιοδική αξιολόγηση τους.

Η παρακολούθηση της δραστηριότητας και διαχείρισης των εταιριών του Ομίλου με συστηματική, περιοδική ή έκτακτη, συλλογή στοιχείων προϋπολογισμών, λογιστικών και οικονομικών καταστάσεων και διοικητικών πληροφοριών.

Η μελέτη και εισήγηση για μεταβολές των μεγεθών συμμετοχής στις εταιρίες του Ομίλου.

Τμήμα Συντονισμού και Υποστήριξης Ομίλου Εμπορικών & Βιομηχανικών Εταιριών

Η εξειδίκευση και εφαρμογή των σχεδίων και προγραμμάτων δράσης του Τμήματος Πολιτικής και Σχεδιασμού κατά το μέρος που αφορά τις μη χρηματοπιστωτικές θυγατρικές εταιρίες και τις συμμετοχές της ΑΤΕ σε εταιρίες.

Η οικονομική παρακολούθηση των εργασιών των εταιριών αυτών και η αξιολόγηση των οικονομικών τους αποτελεσμάτων με συστηματική, περιοδική ή έκτακτη συλλογή στοιχείων προϋπολογισμών, λογιστικών και οικονομικών καταστάσεων και διοικητικών πληροφοριών.

Η εξασφάλιση και συντονισμός της συνεργασίας στον τομέα χρηματοδοτήσεων, επαγωγικών δραστηριοτήτων και λοιπών τραπεζικών και ασφαλιστικών αναγκών των εταιριών.

Η μελέτη και εισήγηση για μεταβολές των μεγεθών συμμετοχής στις εταιρίες δικαιοδοσίας του Τμήματος.

Διεύθυνση ανασυγκρότησης διευθύνσεων Ιδιωτών – Αγροτών- Διεύθυνση Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τις Αποφάσεις Διοίκησης σχετικά με την πραγματοποίηση οργανωτικών μεταβολών στο πλαίσιο της εφαρμογής του τελικού οργανογράμματος της Τράπεζας, έχουν συσταθεί οι νέες Διευθύνσεις Ιδιωτών - Αγροτών και Επιχειρήσεων ούτως ώστε να εφαρμοστεί πλήρως ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός των Διευθύνσεων αυτών.

Κύριο έργο των Διευθύνσεων Πελατείας αποτελεί η συστηματική παρακολούθηση των εξελίξεων και δυνατοτήτων της αγοράς στην οποία

απευθύνονται, ο σχεδιασμός κατάλληλων προϊόντων (πιστοδοτικών, αποταμιευτικών, επενδυτικών, ασφαλιστικών κτλ.), η δημιουργία σχέσεων και προγραμμάτων συνεργασίας με τους πελάτες τους, καθώς και η καθοδήγηση του Δικτύου για την αποτελεσματικότερη προώθηση όλων των προϊόντων στον τομέα ευθύνης τους, με στόχο την ανάπτυξη των αγορών και την συνεχή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Τράπεζας.

Η επιτυχημένη εφαρμογή του νέου οργανογράμματος αποτελεί ένα εγχείρημα υψίστης σημασίας για την πορεία και την ανάπτυξη της Τράπεζας στο διαρκώς μεταβαλλόμενο τραπεζικό περιβάλλον καθώς συμπυκνώνει σημαντικές αλλαγές τόσο σε δομές όσο και στον τρόπο λειτουργίας, ενώ προϋποθέτει αλλαγή της φιλοσοφίας και της κουλτούρας που υπήρχε μέχρι σήμερα.

Βασική αρχή που διέπει τη νέα οργανωτική διάρθρωση της Τράπεζας είναι η πελατοκεντρικότητα, η εστίαση δηλαδή στην ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων της πελατείας της ΑΤΕ, όπως αυτή προσδιορίζεται από τη στρατηγική. Πιο συγκεκριμένα, ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Επικέντρωση σε συγκεκριμένες αγορές με ομοειδής ανάγκες, παρόμοιο τρόπο εξυπηρέτησης, όμοια κανάλια διανομής κλπ.
- Εξυπηρέτηση των συγκεκριμένων αγορών κατά τρόπο ενιαίο και ολοκληρωμένο, δηλαδή εξειδίκευση στην παρακολούθηση και διερεύνηση των αναγκών τους, σχεδιασμός και τιμολόγηση των κατάλληλων προϊόντων, διαμόρφωση του τρόπου προώθησής τους, επιλογή του καναλιού διανομής τους και τέλος διασφάλιση της παροχής όλης της απαιτούμενης υποστήριξης (τεχνολογικής, επιτελικής, διαδικαστικής).

Σημειώνεται ότι βασικά χαρακτηριστικά του νέου μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας, είναι η ύπαρξη δομών ευέλικτων στην αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων της αγοράς, καθώς και η εισαγωγή της έννοιας της ευθύνης για τα αποτελέσματα σε όλους τους ρόλους, τόσο σε επίπεδο Διεύθυνσης όσο και σε επίπεδο υπαλλήλου.

Οι κύριες βελτιωτικές παρεμβάσεις που πραγματοποιούνται στην κατεύθυνση εφαρμογής του πελατοκεντρικού προσανατολισμού είναι οι εξής:

Σε κεντρικό επίπεδο

- Ολοκλήρωση της συγκρότησης των πελατοκεντρικών Διευθύνσεων (Διεύθυνση Ιδιωτών-Αγροτών, Διεύθυνση Επιχειρήσεων, Διεύθυνση Μεγάλων Πελατών, Διεύθυνση Δημοσίου Τομέα) στις οποίες ανατίθεται η αποκλειστική ευθύνη της διεύθυνσης και ανάπτυξης εργασιών της Τράπεζας στην αγορά που απευθύνονται, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της στρατηγικής.
- Ολοκλήρωση της συγκρότησης σε διακριτές κεντρικές διευθύνσεις όλων εκείνων των λειτουργιών που εξυπηρετούν και υποστηρίζουν τις Διευθύνσεις Πελατείας διασφαλίζοντας οικονομίες κλίμακας, αποφυγή διάχυσης ευθύνης και αποτελεσματική αξιοποίηση της τεχνογνωσίας (π.χ. Διεύθυνση Εργασιών Υποστήριξης, Διεύθυνση Στήριξης Δικτύου, Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, κλπ.)
- Κατάργηση της Διεύθυνσης Τραπεζικών Εργασιών και ένταξη των τραπεζικών προϊόντων στις Διευθύνσεις Πελατείας, Ιδιωτών - Αγροτών και

Επιχειρήσεων, ανάλογα με την κατηγορία πελατών στην οποία απευθύνονται.

- Ανάπτυξη οργανωτικής δομής εντός των Διευθύνσεων Πελατείας με αντικείμενο την αναλυτική στοχοθεσία του δικτύου στον τομέα της αγοράς στην οποία απευθύνονται, επιμερίζοντας τους συνολικούς στόχους της στρατηγικής της. Τράπεζας σε επίπεδο Καταστήματος (πρόγραμμα πωλήσεων ανά Κατάστημα), την παρακολούθηση και απολογισμό -των πωλήσεων και του επιπέδου εξυπηρέτησης του δικτύου και τη σύνθεση των αποτελεσμάτων σε συνολικό επίπεδο για ομάδα πελατείας της ευθύνης τους.

Σε περιφερειακό επίπεδο

- Σταδιακός μετασχηματισμός των Καταστημάτων του δικτύου σε σημεία πώλησης και εξυπηρέτησης του πελάτη, αναπτύσσοντας ανάλογα πελατοκεντρικά χαρακτηριστικά με βάση τη νέα οργανωτική δομή του Καταστήματος.

- Σταδιακή απομάκρυνση σημαντικού όγκου εργασιών από τα Καταστήματα και συγκεκριμένα των εργασιών back-office, της διαχείρισης καθυστερήσεων (εμπλοκές) καθώς και της αξιολόγησης και έγκρισης δανείων (ανάληψη κινδύνου από το Κέντρο).

- Εστίαση των Καταστημάτων σε πωλήσεις και εξυπηρέτηση πελατών. Είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση του προγράμματος πωλήσεων και την επίτευξη των στόχων που θέτουν οι Διευθύνσεις Πελατείας.

Κύριο αντικείμενο των διευθύνσεων πελατείας

Σύμφωνα με το μεταβατικό οργανόγραμμα, οι Διευθύνσεις Πελατείας είχαν πελατοκεντρικό προσανατολισμό μόνο ως προς τα χορηγητικά προϊόντα, ενώ λειτουργούσαν κυρίως ως εγκριτικές μονάδες για τα δάνεια πελατών ευθύνης τους εκτός των εγκριτικών ορίων του δικτύου. Η εφαρμογή του τελικού οργανογράμματος απαιτεί οργανωτικές και λειτουργικές μεταβολές οι οποίες "συμβάλλουν στην ολοκλήρωση του πελατοκεντρικού προσανατολισμού των Διευθύνσεων Πελατείας. Αυτό σημαίνει ότι η κάθε Διεύθυνση Πελατείας αναλαμβάνει τον πλήρη κύκλο της ανάπτυξης των εργασιών της Τράπεζας στην αγορά στην οποία απευθύνεται και για το σύνολο των προϊόντων αφορούν την κάθε ομάδα πελατείας.

Ειδικότερα, κάθε Διεύθυνση Πελατείας αναλαμβάνει, για τον τομέα αγοράς στην οποία απευθύνεται, τις ακόλουθες βασικές λειτουργίες:

- Σχεδιασμός και ανάπτυξη νέων προϊόντων και διασφάλιση της παροχής τους από το δίκτυο.
- Παρακολούθηση της πορείας και αποδοτικότητας των προϊόντων, και παροχή οδηγιών / διευκρινίσεων σε εγκυκλίους προς το δίκτυο.
- Συνεχής παρακολούθηση της αγοράς και του ανταγωνισμού, καθορισμός των αναγκών σε έρευνες αγοράς και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων τους.
- Κατάρτιση του συνολικού σχεδίου marketing και των επιμέρους προγραμμάτων δράσης, ανάπτυξης νέων προϊόντων, πωλήσεων, καναλιών διανομής, προβολής και προώθησης προϊόντων και τιμολογιακής πολιτικής.
- Με βάση το πρόγραμμα marketing, στοχοθεσία και απολογισμός πωλήσεων σε επίπεδο μονάδας.
- Παρακολούθηση της αποδοτικότητας μονάδων δικτύου (Καταστήματα, ΑΤΜ).
- Μόνο για τη Διεύθυνση Ιδιωτών - Αγροτών, παρακολούθηση της ποιότητας εξυπηρέτησης των μονάδων του δικτύου (Καταστήματα, ΑΤΜ).
- Παρακολούθηση αποδοτικότητας καναλιών διανομής και διατύπωση προτάσεων για αναδιάρθρωση / επέκταση των καναλιών διανομής Διαχείριση αιτημάτων ειδικής τιμολόγησης εκτός ευχέρειας δικτύου. Συμμετοχή στη διαχείριση προσωπικού ανάπτυξης εργασιών του δικτύου (π.χ. διαδικασίες επιλογής, στελέχωσης, αξιολόγησης, εκπαίδευσης, κλπ.).
- Άμεση ή έμμεση υποστήριξη των πωλήσεων (π.χ. με επιτόπιες επισκέψεις).
- Αξιολόγηση και έγκριση αιτημάτων δανείων / ρυθμίσεων εκτός των ορίων του δικτύου.
- Συμμετοχή στη διαμόρφωση του συστήματος πιστοδοτήσεων.

2.2. Τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες

Μετά την οριστικοποίηση του Οικονομικού Προϋπολογισμού έτους 2007, που αποτελεί τη βάση της στοχοθεσίας, οι Πελατειακές Διευθύνσεις Ιδιωτών- Αγροτών και Επιχειρήσεων έθεσαν τους στόχους των Καταστημάτων για τα προϊόντα της Τράπεζας και του Ομίλου που απευθύνονται στην αγορά πελατών της αρμοδιότητάς τους.

Περιεχόμενο της στοχοθεσίας

- Η στοχοθέτηση και παρακολούθηση γίνεται ανά αρμόδια πελατειακή Διεύθυνση.
- Η επίτευξη του στόχου για τα πιστοδοτικά προϊόντα θα υπολογιστεί ανά Διεύθυνση επί του συνόλου των προϊόντων αυτής.
- Ειδικά για τα βραχυπρόθεσμα δάνεια - για τα οποία υπάρχουν ανακυκλώσεις και λήξεις μέσα στη χρήση - σε περίπτωση που τα μέσα υπόλοιπα έτους υπερβαίνουν τα λογιστικά υπόλοιπα 31/12/2005, το Κατάστημα θα αξιολογηθεί με βάση τα μέσα υπόλοιπα.
 - Η στοχοθεσία των προμηθειών είναι κοινή και για τις δύο Διευθύνσεις Ως αλλαγές στη στοχοθεσία τρέχοντος έτους επισημαίνονται:
 - Τα προϊόντα του Ομίλου στοχοθετούνται από τις πελατειακές Διευθύνσεις μετά από συνεργασία με τις Εταιρίες και τη Διεύθυνση Στρατηγικής Ομίλου.
 - Η Διεύθυνση Ιδιωτών Αγροτών ανέλαβε την κατανομή των στόχων για τις Πιστωτικές Κάρτες και τα Αμοιβαία Κεφάλαια, ενώ θα κατανείμει και την στοχοθεσία για την Αγροτική Ασφαλιστική. Η Διεύθυνση Επιχειρήσεων θα υλοποιήσει την κατανομή των στόχων της Leasing.
 - Δεν στοχοθετούνται κατά το τρέχον έτος τα Repos, για τα οποία εξάλλου, ο στόχος που είχε τεθεί και τον προηγούμενο χρόνο, ήταν στην κατεύθυνση της μη υπέρβασης του συγκεκριμένου ποσού ανά Κατάστημα.
 - Δεν αποστέλλεται στην παρούσα φάση στοχοθεσία της Διεύθυνσης Αναδιάρθρωσης Χαρτοφυλακίου Δανείων.

Η ετήσια στοχοθεσία του Δικτύου Καταστημάτων Α.Τ.Ε. αποτελεί βασικό εργαλείο υλοποίησης του Προϋπολογισμού και παρέχει τις κατευθύνσεις για τις ετήσιες προτεραιότητες της Τράπεζας.

Για το 2007 διατηρείται ως βασικός άξονας της στοχοθεσίας η σύνδεση των στόχων με το προσδοκώμενο οικονομικό αποτέλεσμα σε επίπεδο Τράπεζας αλλά και Καταστήματος. Διατηρούνται συνεπώς τα ίδια με το 2006 βασικά στοχοθετούμενα μεγέθη και συγκεκριμένα :

- Τα μέσα ετήσια υπόλοιπα για τις καταθέσεις
- Τα εκτοκίζόμενα υπόλοιπα τέλους έτους για τις χορηγήσεις
- Τα έσοδα από προμήθειες

Παράλληλα λόγω της βαρύνουσας σημασίας που αποδίδεται στην ανάπτυξη και βελτίωση των πωλήσεων στα προϊόντα Ομίλου οι προτεινόμενοι στόχοι αφορούν και στα προϊόντα αυτά. Συγκεκριμένα υπάρχει πρόταση στοχοθεσίας για τις Κάρτες και τα Αμοιβαία Κεφάλαια, το leasing και τα προϊόντα της Ασφαλιστικής.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΙΔΙΩΤΩΝ ΑΓΡΟΤΩΝ

Καταθέσεις

Οι καταθέσεις εξακολουθούν να είναι η βασική και χαμηλότερου κόστους πηγή άντλησης κεφαλαίων για την υλοποίηση των πιστοδοτικών στόχων της Τράπεζας και τη χρηματοδότηση των επενδυτικών της προγραμμάτων. Για το 2007, τίθεται στόχος αύξησης των μέσων υπολοίπων των καταθέσεων κατά 8% για το σύνολο του Δικτύου Καταστημάτων.

Η επίτευξη του στόχου για τις καταθέσεις απαιτεί την επικέντρωση των προσπαθειών όχι μόνο στη συγκράτηση της υπάρχουσας πελατείας αλλά και στη διεύρυνση της με την προσέλκυση νέων πελατών. Οι έρευνες αγοράς δείχνουν ότι μια από τις σημαντικές πηγές προσέλκυσης νέων πελατών είναι σήμερα η εξυπηρέτηση φορέων και η προσφορά υπηρεσιών καταβολής μισθοδοσιών μέσω καταθετικών λογαριασμών, κατεύθυνση προς την οποία θα πρέπει να γίνουν συντονισμένες προσπάθειες από τα Καταστήματα και τις αρμόδιες Διευθύνσεις .

Πιστοδοτικά Προϊόντα

Η στοχοθεσία έγινε με βάση την συνολική πιστωτική επέκταση για κάθε κατηγορία προϊόντος, όπως εξειδικεύτηκε μετά την κατάρτιση του Προϋπολογισμού της Τράπεζας.

Βραχυπρόθεσμα Δάνεια Γεωργικού και Εξωγεωργικού Τομέα

Ο στόχος αύξησης του λογιστικού υπολοίπου (πιστωτική επέκταση) των Βραχυπρόθεσμων Δανείων που τέθηκε από τη Διεύθυνση Ιδιωτών - Αγροτών ανέρχεται σε 6 %.

Βασικός στόχος για τα βραχυπρόθεσμα δάνεια του Αγροτικού τομέα παραμένει η βελτίωση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου ενώ επιδιώκεται μικρή αύξηση των δανείων του εξωγεωργικού τομέα με προσεκτική διεύθυνση στις ατομικές επιχειρήσεις και αξιοποίηση του υφισταμένου πελατολογίου (σε λογ/σμούς όψεως). Για τα αστικά Καταστήματα ο υπολογισμός του στόχου έγινε με βάση την παραδοχή ότι δραστηριοποιούμενα σε περιοχή αυξημένης εμπορικής κίνησης είναι εφικτό να χορηγήσουν από 2 έως 10 κεφάλαια κίνησης σε νέους ή υφιστάμενους ήδη πελάτες.

Μεσομακροπρόθεσμα Δάνεια Γεωργικού και Εξωγεωργικού Τομέα

Κύριος στόχος στην κατηγορία αυτή παραμένει η βελτίωση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου των χορηγήσεων με την πλήρη εφαρμογή των διατάξεων του νόμου «περί πανωτοκιών». Επειδή, ιδιαίτερα στα δάνεια του αγροτικού τομέα θα υπάρξει επαναπροσδιορισμός των υφιστάμενων λογιστικών υπολοίπων, τίθεται επί του συνόλου των Καταστημάτων ως στόχος έτους 2007 μικρή μείωση (περίπου 8%).

Ο στόχος αυτός στηρίχτηκε στην παραδοχή της αύξησης των χρηματοδοτήσεων σε επενδυτικά δάνεια εξωγεωργικού τομέα, με έμφαση στα δάνεια επαγγελματικής στέγης.

Στεγαστικά Δάνεια

Η στεγαστική πίστη στην Ελλάδα, αν και με κάποια επιβράδυνση, συνεχίζει να παρουσιάζει αυξητικούς ρυθμούς. Με δεδομένη την επικείμενη αλλαγή στο φορολογικό καθεστώς των ακινήτων αλλά και τα περιθώρια ανάπτυξης που δημιουργεί:

- Η ζήτηση ακινήτων από οικονομικούς μετανάστες
- Η ζήτηση επισκευαστικών και δανείων αγοράς εξοχικών κατοικιών
- Τα νέα ιδιαίτερα ανταγωνιστικά προϊόντα της Τράπεζας

Τίθεται για τη φετινή χρονιά στόχος αύξησης του υπολοίπου των στεγαστικών δανείων σε επίπεδο Τράπεζας κατά 30%.

Προσωπικά και Καταναλωτικά Δάνεια

Η απελευθέρωση των ορίων καταναλωτικής πίστης και τα ολοκληρωμένα προγράμματα καταναλωτικών και προσωπικών δανείων της ΑΤΕ , σε συνδυασμό με τις δυνατότητες περαιτέρω αξιοποίησης του υφισταμένου πελατολογίου δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για τη συνέχιση της αύξησης των υπολοίπων της κατηγορίας αυτής. Έτσι η στοχοθετούμενη πιστωτική επέκταση στην καταναλωτική πίστη είναι για το τρέχον έτος 50%.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Καταθετικά Προϊόντα - Καταθέσεις Όψεως Νομικών Προσώπων σε Ευρώ

Οι καταθέσεις Όψεως Νομικών Προσώπων είναι αφενός μια πηγή άντλησης κεφαλαίων μικρού κόστους και αφετέρου δημιουργούν πελατολόγιο στο οποίο υπάρχουν πολύ καλές ευκαιρίες για πώληση και άλλων προϊόντων του Ομίλου. Ο συνολικός στόχος αύξησης των μέσων υπολοίπων έτους των καταθέσεων όψεων νομικών προσώπων σε Ευρώ, σε σχέση με το 2006, ανέρχεται σε 9%.

Πιστοδοτικά Προϊόντα

Τα μεγέθη που αφορούν στα πιστοδοτικά προϊόντα, δηλαδή τα εκτοκίζόμενα υπόλοιπα έτους κατά κατηγορία, στοχοθετούνται από τη Διεύθυνση Επιχειρήσεων όσον αφορά στην πιστωτική επέκταση (νέα δάνεια, ανανεώσεις και αυξήσεις δανείων και ενημεροποιήσεις μη εκτοκιζόμενων δανείων).

Βραχυπρόθεσμα Δάνεια Γεωργικού και Εξωγεωργικού Τομέα

Ο συνολικός στόχος αύξησης του υπολοίπου των Εκτοκιζόμενων Βραχυπρόθεσμων Δανείων πελατών στις 31/12/07, που θα προκύψει από την επέκταση των ήδη εκτοκιζόμενων στις 31.12.2006 και από την ενημεροποίηση των μη εκτοκιζόμενων στις 31.12.2006 ανέρχεται σε 20 % .

Μεσομακροπρόθεσμα Δάνεια Γεωργικού και Εξωγεωργικού Τομέα

Κύριος στόχος στην κατηγορία αυτή παραμένει η βελτίωση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου των χορηγήσεων, δεδομένου ότι η αύξηση της ενημερότητας των μεσοπρόθεσμων δανείων αυξάνει σημαντικά την κερδοφορία του Καταστήματος. Ο στόχος αύξησης του υπολοίπου των εκτοκιζόμενων μεσομακροπρόθεσμων δανείων

πελατών που θα προκύψει από την προσέλκυση νέων πελατών και την ενημεροποίηση των μη εκτοκίζομένων δανείων, ανέρχεται για το 2007 σε 15 %.

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΟΜΙΛΟΥ

Πιστωτικές Κάρτες

Η στοχοθεσία των πιστωτικών καρτών τα προηγούμενα έτη βασίστηκε στη λογική των πωλήσεων και το στοχοθετούμενο μέγεθος ήταν οι νέες κάρτες (εγκρίσεις) που έπρεπε να διαθέσει το Κατάστημα. Διαπιστώθηκε όμως ότι υπήρχε αρκετά μεγάλη διαρροή πελατών από ακυρώσεις καρτών και οι πωλήσεις του έτους δεν ήταν επαρκής ένδειξη για την πορεία τόσο του Καταστήματος όσο και της ΑΤΕ ΚΑΡΤΑ. Έτσι από το τρέχον έτος στοχοθετούνται και παρακολουθούνται οι εν ισχύει κάρτες κάθε Μονάδας.

Λαμβάνεται ως αφετηρία ο αριθμός των εν ισχύει καρτών κάθε Καταστήματος, όπως αυτός διαμορφώθηκε από τη συνολική του δραστηριότητα έως 31/12/2006 και στοχοθετείται ο νέος αριθμός καρτών που θα πρέπει να έχει (εν ισχύει) στο τέλος του έτους. Θα πρέπει συνεπώς να καταβάλλεται από το Κατάστημα προσπάθεια για:

- σωστή ενημέρωση των πελατών κατά την αρχική πώληση, με στόχο την δημιουργία μακρόχρονης σχέσης συνεργασίας και
- συγκράτηση του πελάτη στην περίπτωση που προσέρχεται στο Κατάστημα για ακύρωση της κάρτας του.

Αμοιβαία Κεφάλαια

Α/Κ Διαχείρισης Διαθεσίμων

Μετά τη μεταβολή του θεσμικού πλαισίου των Α/Κ το περιβάλλον σε σχέση με τη συγκεκριμένη μορφή τοποθέτησης είναι ρευστό και υπάρχει η πιθανότητα σημαντικών αλλαγών κατά το τρέχον έτος. Ο στόχος που τίθεται συνεπώς για τα Α/Κ Διαχείρισης Διαθεσίμων είναι η διατήρηση του ενεργητικού τους στα ίδια επίπεδα. Πραγματοποιήθηκε ωστόσο κατά τη διαδικασία της ανά Κατάστημα στοχοθέτησης ένας επανακαθορισμός του ύψους των στοχοθετούμενων υπολοίπων στην κατεύθυνση της εξομάλυνσης του ποσοστού το οποίο αυτά καταλαμβάνουν ως προς τις συνολικές τοποθετήσεις σε καταθετικά -επενδυτικά προϊόντα που έχει κάθε Κατάστημα.

Λοιπά Αμοιβαία Κεφάλαια

Στην κατηγορία αυτή στοχοθετούνται από κοινού τα :

Ομολογιακά Α/Κ και Τα Μετοχικά και Μικτά Α/Κ

Ο συνολικά τεθείς στόχος βασίστηκε στις παρακάτω παραδοχές:

- Για τα Ομολογιακά Α/Κ στόχος είναι η διατήρηση του υφιστάμενου ενεργητικού. Θα πρέπει συνεπώς να καταβληθεί προσπάθεια συγκράτησης των εξαγορών ή/και αναπλήρωσης τυχόν εξαγορών μεριδίων Α/Κ της κατηγορίας αυτής με νέες συμμετοχές.

- Για τα Μετοχικά και Μικτά Αμοιβαία Κεφάλαια στοχοθετήθηκε μικρή αύξηση του ενεργητικού, στηριζόμενη εν μέρει στην εκτίμηση ότι κατά το 2007 αναμένεται να πραγματοποιηθούν ικανοποιητικές αποδόσεις σε αυτήν την κατηγορία των Α/Κ.

- Τα Αμοιβαία Κεφάλαια είναι ένα επενδυτικό προϊόν, η διάθεση του οποίου έχει πολλαπλά οφέλη για την Τράπεζα αφού:

- Καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες συγκεκριμένου προφίλ πελατών και

- Προσφέρει αξιολογικά έσοδα στην ΑΤΕ από προμήθειες και μερίσματα

Είναι συνεπώς σημαντικό ένα στέλεχος του Τομέα Ανάπτυξης να γνωρίζει τα προϊόντα αυτά και να τα προσφέρει σαν σύγχρονες επενδυτικές λύσεις στους πελάτες. Για το λόγο αυτό τέθηκαν στόχοι σε όλα τα Καταστήματα και σε όσα δεν ήταν επαρκώς κινητοποιημένα ο στόχος αφορά , όπως και για τα Διαχείρισης Διαθεσίμων, σε μικρό ποσοστό επί του συνολικού ύψους των καταθετικών -επενδυτικών τους προϊόντων. Για το σύνολο των Καταστημάτων ο στόχος αύξησης του ενεργητικού για τα λοιπά Αμοιβαία είναι 15%.

Συνολτικά, οι βασικές λειτουργίες ανάπτυξης εργασιών Ιδιωτών - Αγροτών και Επιχειρήσεων που εκτελούνται σε επίπεδο Διευθύνσεων Πελατείας και σε επίπεδο Καταστημάτων παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΙΔΙΩΤΩΝ-ΑΓΡΟΤΩΝ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
Κεντρικές Εργασίες	Εργασίες στα καταστήματα	Κεντρικές Εργασίες	Εργασίες στα καταστήματα
Σχεδιασμός Προϊόντων	Προσέλκυση Πελατείας	Σχεδιασμός Προϊόντων	Προσέλκυση Πελατείας
Τιμολόγηση Προϊόντων	Πωλήσεις	Τιμολόγηση Προϊόντων	Πωλήσεις
Προώθηση & Διαφήμιση	Εξυπηρέτηση Πελατών	Προώθηση & Διαφήμιση	Εξυπηρέτηση Πελατών
Στοχοθεσία & Απολογισμός Πωλήσεων	Έγκριση Δανείων εντός ευχέρειας καταστήματος	Στοχοθεσία & Απολογισμός Πωλήσεων	Έγκριση Δανείων εντός ευχέρειας καταστήματος
Έγκριση Δανείων εκτός ευχέρειας καταστήματος	Ρευστοποίηση Δανείων	Έγκριση Δανείων εκτός Ευχέρειας Καταστήματος	Ρευστοποίηση Δανείων
Υποστήριξη Πωλήσεων	Εμπλοκές (επιλεγμένα Καταστήματα	Υποστήριξη Πωλήσεων	Εμπλοκές (επιλεγμένα Καταστήματα

2.3. Προβολή

Γενικά για την προβολή της εικόνας της Τράπεζας έχουν γίνει οι εξής παρεμβάσεις:

- Ενημέρωση διαμορφωτών κοινής γνώμης και προβολή των δραστηριοτήτων της ΑΤΕbank στα ΜΜΕ., η υλοποίηση της ενημέρωσης της κοινής γνώμης και η προβολή των δραστηριοτήτων της ΑΤΕ στα ΜΜΕ πραγματοποιήθηκε μέσω διανομής δελτίων τύπου στα ΜΜΕ όλης της Χώρας αλλά και στα Πρακτορεία Ειδήσεων, ανακοινώσεων της Τράπεζας, διανομής άρθρων στον έντυπο τύπο ημερήσιο και περιοδικό για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Τράπεζας, παρουσιάσεων και μέσω διαδικτύου .

- Δημοσίευση ανακοινώσεων - ισολογισμών - λογιστικών καταστάσεων, η δημοσίευση των οικονομικών στοιχείων καθώς και ανακοινώσεων, συνέβαλαν στην ενημέρωση των ενδιαφερομένων για την δραστηριότητα αυτή αλλά καθώς και για θέματα που αφορούν την συνολική λειτουργία της ΑΤΕbank.

- Οργάνωση εκδηλώσεων δημοσιότητας, στις διαδικασίες προβολής των δραστηριοτήτων της ΑΤΕbank στο πλαίσιο της εταιρικής εικόνας και των προϊόντων της, υλοποιήθηκαν:

Η Ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση των μετόχων της Τράπεζας στο Εκπαιδευτικό Κέντρο της Τράπεζας στο Καστρί.

Παρουσιάσεις δραστηριοτήτων της Τράπεζας

Εγκαίνια Καταστημάτων της ΑΤΕbank

- Κατάρτιση και υλοποίηση διαφημιστικών, προγραμμάτων, πραγματοποιήθηκαν διαφημιστικές καμπάνιες για τα παρακάτω προϊόντα και υπηρεσίες:

Στεγαστικά Δάνεια (Νέο ΣΤΕΓΗ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ, BONUS, FIX, και Τρίτοντο)

Διαγωνισμοί ΑΘΗΝΑ & Δ.Ε.Θ.

Εταιρική Διαφήμιση

Καταναλωτικά Δάνεια (FIX 15, SMART, Δικαιώματα Αγροτών, Εορτοδάνειο Χριστουγέννων

Επιχειρηματικά Δάνεια (Κεφάλαιο Κίνησης ΣΤΑΘΕΡΟ, ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ)

Συμμετοχή σε εκθέσεις, η Τράπεζα συμμετείχε με περίπτερο σε εκθέσεις που πραγματοποιήθηκαν στην Αθήνα αλλά και στην Περιφέρεια Η παρουσία του Ομίλου στις εκθέσεις κρίθηκε αναγκαία λόγω της σημαντικής προσέλευση υπαρχόντων και υποψηφίων πελατών, της δημοσιότητας που λαμβάνουν μέσω των Μ.Μ.Ε., της παρουσίας του ανταγωνισμού αλλά και λόγω της ανάγκης για προβολή των νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

- Προβολή εταιρικής εικόνας μέσω οικονομικών ενισχύσεων και δωρεών, η προβολή της εταιρικής εικόνας της Τράπεζας πραγματοποιήθηκε, επίσης, μέσω οικονομικών ενισχύσεων, δωρεών σε ευαίσθητους κοινωνικά τομείς, νοσοκομεία, ιδρύματα ερευνών, τοπική αυτοδιοίκηση, πολιτιστικούς φορείς, αθλητικά σωματεία, σε όλη την Επικράτεια ενισχύοντας τον κοινωνικό χαρακτήρα και την ευαισθησία της.

- Ενημέρωση εσωτερικού κοινού για τις δραστηριότητες της ΑΤΕbank, του Ομίλου και του Ανταγωνισμού, οι ανάγκες ενημέρωσης των στελεχών του δικτύου της ΑΤΕ, καλύπτονται μέσω του ημερήσιου και περιοδικού τύπου ώστε να παρέχονται οι απαραίτητες πληροφορίες που άπτονται του αντικειμένου της εργασίας τους

- Εκδόσεις προωθητικού υλικού προϊόντων και υπηρεσιών της ΑΤΕ και εκδόσεις γενικής δραστηριότητας και προβολής της

- Έντυπα

- Επιχειρηματικά δώρα

- Σημείο πληροφόρησης και επικοινωνίας, την αρτιότερη, ταχύτερη και έγκαιρη διανομή των δελτίων τύπου και των ανακοινώσεων της ΑΤΕbank, λειτουργεί το Σημείο Πληροφόρησης και Επικοινωνίας στην ΑΤΕbank.

- Εφαρμογή incoming calls, η εφαρμογή αυτή ενημερώνεται συνεχώς με νέα δεδομένα τα οποία χρησιμοποιεί το Call Center της Τράπεζας για να ενημερώσει το κοινό της.

- Σχεδιασμός και ενημέρωση του site της Τράπεζας, η ΑΤΕbank σχεδίασε τη διαδραστική επικοινωνία(Interactive Communication) μέσω του διαδικτύου ανανεώνοντας τη σχέση της Τράπεζας με το κοινό της, μια σχέση, η οποία ολοένα θα λαμβάνει και σπουδαιότερο ρόλο με την εισαγωγή και νέων λειτουργιών(e - banking).

Μετά από μελέτη, των δεδομένων του ανταγωνισμού στη χώρα μας αλλά και στο διεθνές πεδίο, των στοιχείων ερευνών και βιβλιογραφίας με αντικείμενο το interactive marketing και το σχεδιασμό web site ο δικτυακός τόπος της ΑΤΕbank στη νέα του μορφή ενσωματώνει τη νέα φυσιογνωμία που δόθηκε στην Τράπεζα με το νέο λογότυπο και τη νέα εμφάνιση των καταστημάτων που διαρκώς μετασχηματίζονται.

Με την αλλαγή στη λειτουργική προσέγγιση και αισθητική του site της ΑΤΕbank επιτυγχάνεται πολύ εύκολα και χωρίς καθυστέρηση η πληροφορία που επιθυμεί ο κάθε χρήστης. Μελετήθηκε και σχεδιάστηκε το site ώστε το ύφος του να είναι οικείο στον χρήστη επιτυγχάνοντας συμβατότητα με τα άλλα προωθητικά μέσα(αφίσες, έντυπα), τα μέσα προβολής(διαφημίσεις) καθώς και με τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής(ATM).

- Βελτίωση της παρουσίασης του προωθητικού υλικού στο δίκτυο, στο πλαίσιο της αλλαγής και Βελτίωσης της εικόνας των καταστημάτων της Τράπεζας τοποθετήθηκαν (αφίσες backlit στα ειδικά πλαίσια, ειδικά stands για τα προωθητικά

έντυπα κ.α.). Η δράση αυτή έχει πολλαπλές συνεργίες με την προβολή στα ΜΜΕ, με το έντυπο προωθητικό υλικό και την τηλεφωνική προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών.

2.4. Δίκτυο Διανομής

- Δίκτυο ATMs^{*},

Το δίκτυο των ATMs της ΑΤΕbank, ξεπέρασε τα 800 εγκατεστημένα μηχανήματα, συγκεντρώνοντας περισσότερες από 22,7 εκατομμύρια συναλλαγές, με ταμειακό έσοδο της τάξης των € 374.815, ενώ το τεκμαρτό όφελος (μείωση λειτουργικού κόστους) ανήλθε σε € 15,720 εκατ.

- Νέες παρεχόμενες υπηρεσίες της ΑΤΕbank μέσω ATMs

Οι νέες υπηρεσίες που παρασχέθηκαν ήταν:

Πληρωμή λογαριασμών ΕΥΔΑΠ Α.Ε.,

Αναμόρφωση των οθονών και των μηνυμάτων των ATMs

- Θέματα ασφάλειας

Το ζήτημα της ασφάλειας και της αξιοπιστίας του δικτύου των ATMs παραμένει μια από τις βασικές προτεραιότητες της Τράπεζας, καθώς σχετίζεται με την αποδοχή και διείδυση των εναλλακτικών δικτύων διανομής σε νέες ομάδες πελατείας. Με την υιοθέτηση των νέων προδιαγραφών ασφάλειας (EMV & Triple DES) και με προσθήκες security hardware σε ATMs του Λεκανοπεδίου Αττικής, διασφαλίζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι πελάτες.

- Αξιοποίηση Data Mart ATMs

Η συνεχής αναβάθμιση της εφαρμογής Data Mart για την αξιοποίηση των στοιχείων που αφορούν στις συναλλαγές της ΑΤΕbank μέσω των ATMs, αλλά και σε αυτές των πελατών μας σε δίκτυα τρίτων με χρήση της ΑΤΕnet, αποτελεί ένα βασικό εργαλείο μάρκετινγκ, που μπορεί να υποστηρίξει με τον πλέον άρτιο τρόπο το σχεδιασμό αποτελεσματικής στρατηγικής στο χώρο της αγοράς των ATMs και των λοιπών εναλλακτικών δικτύων διανομής της ΑΤΕbank.

- Υποστήριξη και ηλεκτρονική συμφωνία ATMs

Στο πλαίσιο της συμμόρφωσης προς το κανονιστικό περιβάλλον της VISA, υλοποιήθηκε η διαδικασία διαχείρισης κλειδών ATMs.

^{*} Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, Ετήσιος Απολογισμός 2007

- Επέκταση - εκσυγχρονισμός δικτύου ATMs

Τα 800 εγκατεστημένα ATMs της ΑΤΕbank, λόγω της ευρύτατης διασποράς που παρουσιάζουν, κατέχουν τη μεγαλύτερη κάλυψη από όλα τα ανταγωνιστικά δίκτυα των ATMs. Παρόλα αυτά, σημαντικά περιθώρια βελτίωσης κάλυψης, υπάρχουν στις περιοχές της Αττικής και της Θεσσαλονίκης που συγκεντρώνουν και το μεγαλύτερο επιχειρησιακό ενδιαφέρον.

- Πρόγραμμα εγκατάστασης Off site ATMs

Ιδιαίτερη σημασία για την κερδοφορία αλλά και για την κάλυψη που προσφέρει το δίκτυο των ATMs, έχει η επιλογή κατάλληλων σημείων εκτός του φυσικού δικτύου της Τράπεζας. Επιπλέον εγκαταστάθηκαν 138 ATM σε θέσεις που συνδέονται με τη φιλοσοφία της πολλαπλής εξυπηρέτησης (one stop shop).

- Πρόγραμμα εγκατάστασης On site ATMs

Πραγματοποιήθηκαν 297 εγκαταστάσεις ATMs σε καταστήματα της και 116 αλλαγές πάνελ των ATMs. Στο έργο εντάσσεται και η ανάπτυξη ηλεκτρονικών καταστημάτων (e-branch), η μελέτη του οποίου έχει ολοκληρωθεί και αναμένεται η πιλοτική του λειτουργία

- Πρόγραμμα αλλαγής ATMs παλαιάς τεχνολογίας - εκσυγχρονισμός

Συνεχίστηκε η σταδιακή αντικατάσταση του στόλου των ATMs παλαιάς τεχνολογίας και η αλλαγή της όψης των καταστημάτων με τα νέο λογότυπο.

- Κάρτα ΑΤΕnet

Ολοκληρώθηκε ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη της νέας χρεωστικής κάρτας ΑΤΕnet Debit, η οποία θα φέρει το σήμα VISA. Η νέα κάρτα ΑΤΕnet δίνει τη δυνατότητα στην πελατεία της ΑΤΕbank να πραγματοποιεί αγορές με απευθείας χρέωση του συνδεδεμένου λογαριασμού, τόσο για αγορές στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

- Κέντρο τηλε- εξυπηρέτησης ομίλου ΑΤΕbank (Contact Center)

Με μεγάλη επιτυχία τόσο σε ποιοτικό όσο και ποσοτικό επίπεδο, λειτουργεί το Κέντρο Τηλε-Εξυπηρέτησης, παρέχοντας άμεσες και προσωποποιημένες λύσεις στο χώρο της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της ΑΤΕbank με τις εκάστοτε στοχευόμενες ομάδες πελατείας.

- Ηλεκτρονική εξυπηρέτηση από την ΑΤΕbank (Web Banking)

Η παροχή ολοκληρωμένων λύσεων - υπηρεσιών μέσω διαδικτύου (web banking της ΑΤΕbank), αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα έργα. Σε συνεργασία με τις Εταιρίες Microsoft και Infosys, αναπτύχθηκε το σύνολο των απαραίτητων υποδομών, για την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων εξυπηρέτησης μέσω διαδικτύου, στο σύνολο της πελατειακής βάσης.

- Ανανέωση όψης καταστημάτων (merchandising)

Η ανανέωση της όψης των Δικτύων του Ομίλου, αποτελεί ένα από τα πλέον κρίσιμα σε σημαντικότητα έργα που ολοκληρώθηκαν, καθώς αποτελούν το όχημα της νέας επικοινωνιακής – εταιρικής ταυτότητας της ΑΤΕbank. Τα έργα αυτά ήταν το Έργο ανάπτυξης υποδομών, το έργο εγκατάστασης δικτύου οθονών plasma και οι υποδομές τηλεδιάσκεψης μεταξύ κέντρου και περιφερειακών μονάδων.

- Ιδρύθηκαν επιπλέον 8 νέες μονάδες εκ των οποίων οι 4 στο νομό Αττικής και οι υπόλοιπες 4 στην λοιπή περιφέρεια, έτσι το δίκτυο της ΑΤΕ αποτελείται από 464 καταστήματα στην Ελλάδα και 1 στην Γερμανία.

2.5. Τιμολογιακή Πολιτική

Η πολιτική και οι γενικές κατευθύνσεις που τίθενται για το 2007, σύμφωνα με τη γενικότερη στρατηγική της Τράπεζας, είναι:

- Η εξυγίανση του χαρτοφυλακίου δανείων, με βασικό άξονα την αναπροσαρμογή των οφειλών βάσει των ρυθμίσεων του Νόμου «περί πανωτοκίων».
- Η επικέντρωση των προσπαθειών σε νέες υγιείς χρηματοδοτήσεις κυρίως στην αγορά της Λιανικής Τραπεζικής.
- Η μέγιστη δυνατή αξιοποίηση του υφιστάμενου πελατολογίου για σταυροειδείς πωλήσεις και η προσέλκυση νέων υγιών πελατών.
- Η αύξηση των εσόδων της Τράπεζας από προμήθειες και λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης.
- Η αύξηση του μεριδίου αγοράς στη στεγαστική πίστη δεδομένου ότι συντελεί στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες και ισχυροποιεί την παρουσία της ΑΤΕ στην αγορά της λιανικής τραπεζικής.
- Η αύξηση των τοποθετήσεων της ΑΤΕ στην καταναλωτική πίστη, με έμφαση στην ποιότητα του χαρτοφυλακίου των δανείων αυτών.
- Η αύξηση του μεριδίου αγοράς της ΑΤΕ στις ΜΜΕ, με όχημα τα κεφάλαια κίνησης, τα ΠΕΠ και το Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ).
- Η διατήρηση του μεριδίου αγοράς στα αποταμιευτικά προϊόντα, με ιδιαίτερη μέριμνα για τη βελτίωση της σύνθεσης του χαρτοφυλακίου καταθέσεων.

Η εκτίμηση των Πελατειακών Διευθύνσεων για τη στοχοθεσία έτους 2007 των Καταστημάτων, έλαβε υπόψη:

- Τις κατευθύνσεις του Οικονομικού Προϋπολογισμού 2007 της Τράπεζας στις οποίες συνεκτιμήθηκαν οι γενικότερες οικονομικές συγκυρίες και η πορεία της Τραπεζικής αγοράς.
- Τα αποτελέσματα των τριών προηγούμενων ετών κάθε Καταστήματος για τα στοχοθετούμενα προϊόντα (υπόλοιπα, μέσα υπόλοιπα -όπου υπήρχαν ιστορικά στοιχεία-, εκταμιεύσεις).
- Το χαρτοφυλάκιο δανείων σε καθυστέρηση άνω των έξι μηνών κάθε Καταστήματος.
- Τα δεδομένα και τις ιδιαιτερότητες κάθε καταστήματος (π.χ. οργανωτική δομή και στελέχωση, περιοχή δραστηριότητας Καταστήματος, πελατολόγιο και δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης του).

Προμήθειες

Τα έσοδα από προμήθειες στοχοθετούνται από κοινού από τις ΔΙΑ - ΔΕΠ. Το Κατάστημα θα αξιολογηθεί για την επίτευξη του συνολικού στόχου - έσοδα από Προμήθειες. Θα παρακολουθείται ωστόσο η μηνιαία μεταβολή στις εξής επιμέρους κατηγορίες:

- Κίνηση Κεφαλαίων και Αξιών σε € και ξένο νόμισμα
- Αγοραπωλησία συναλλάγματος
- Εισαγωγές - εξαγωγές
- Εγγυητικές Επιστολές
- Θυρίδες θησαυροφυλακίου
- Προμήθειες Δανείων
- Λοιπές Προμήθειες

Το στοχοθετούμενο ποσοστό αύξησης των εσόδων από προμήθειες είναι για το τρέχον έτος 8 %.

Καταθέσεις*

Ο Νέος Καταθετικός Λογαριασμός «ΑΤΕ ΚΟΥΜΠΑΡΑΣ» έχει επιτόκιο 3,30%, ο Νέος Προνομακός Λογαριασμός Μηνιαίων Αποδόσεων «ΕΡΜΗΣ» 3,50%, το Νέο Πρόγραμμα Τραπεζικής Εξυπηρέτησης «ΝΕΑ ΖΕΥΓΑΡΙΑ» από 0,50% έως 1,70%, ο Προνομακός Λογαριασμός «ΔΗΜΗΤΡΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ» από 2,10% έως 3,55%, ο Λογαριασμός Ταμειτηρίου από 0,75% έως 3,25%, ο Λογαριασμός Ταμειτηρίου Αγροτών από 1,25% έως 3,35%, ο Προνομακός Λογαριασμός «ΔΗΜΗΤΡΑ» από 1,25% έως 3,30%, ο Προνομακός Λογαριασμός «ΑΘΗΝΑ» από 0,80% έως 2,00%, και ο Προνομακός Λογαριασμός «ΕΣΤΙΑ» από 0,50% έως 1,70%

Καταναλωτική Πίστη*

Το ΑΤΕ SMART με ενυπόθηκες διασφαλίσεις έχει σταθερό επιτόκιο από 5,10%, το Πρόγραμμα Προσωπικών Δανείων¹ από € 1.000 μέχρι € 6.000 σταθερό 11,00% ή κυμαινόμενο 11,25% , το Πρόγραμμα Προσωπικών Δανείων² από € 6.001 μέχρι € 15.000 κυμαινόμενο 10,75%, το Πρόγραμμα Προσωπικών Δανείων³ από € 15.001 μέχρι € 50.000 κυμαινόμενο 10,25%, το Πρόγραμμα Προσωπικών Δανείων⁴ από € 50.001 μέχρι € 150.000 κυμαινόμενο 7,50%, η Αναχρηματοδότηση Καταναλωτικών Δανείων 'ΜΕΤΑΦΕΡΑΤΕ' σταθερό για 2 έτη 6,85%, η

* Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, Ετήσιος Απολογισμός 2007

Αναχρηματοδότηση Καταναλωτικών Δανείων 'ΜΕΤΑΦΕΡΑΤΕ' κυμαινόμενο 8,50%, το Φοιτητικό Δάνειο ΑΘΗΝΑ κυμαινόμενο 10,00%, το Ανοικτό Δάνειο Fix-15 κυμαινόμενο από 9,65%, η Προκαταβολή Μισθών 10χ10 κυμαινόμενο 7,50% και η Προκαταβολή Μισθών 10χ10 σταθερό για 3 έτη 8,25%

Πιστωτικές Κάρτες

Η ΑΤΕ-Κάρτα έχει επιτόκιο 15,45% , η SILVERSTAR VISA 15,45%, η GOLDSTAR VISA 15,45% , η SILVERMAST MasterCard 15,45% και η GOLDMAST MasterCard 15,45%

Στεγαστική Πίστη

Το στεγαστικό δάνειο Στέγη Ελβετικό σταθερό για 3 έτη 3,30%, το Στέγη Ελβετικό σταθερό για 5 έτη 3,50%, το Στέγη Ελβετικό κυμαινόμενο σε CHF 1M Libor+ περιθώριο από 0,90% , τα Στεγαστικά ιδιωτών κυμαινόμενο 6,50%, το Στέγη ΤΡΙΠΟΝΤΟ σταθερό για το πρώτο έτος 3,00%, Στέγη ΤΡΙΠΟΝΤΟ σταθερό για τα επόμενα 4 έτη 4,75%, το Στέγη ΤΡΙΠΟΝΤΟ κυμαινόμενο από 5,50%, τα Στεγαστικά ιδιωτών με σταθερό επιτόκιο για το πρώτο έτος από 3,00%, το Στεγαστικά ιδιωτών με σταθερό για τα 3 πρώτα έτη από 4,70% , τα Στεγαστικά ιδιωτών με σταθερό για τα 5 πρώτα έτη από 4,90%, τα Στεγαστικά ιδιωτών σταθερό για τα 10 πρώτα έτη από 5,20% , τα Στεγαστικά ιδιωτών με σταθερό για τα 15 πρώτα έτη από 5,30% , τα Στεγαστικά ιδιωτών με σταθερό για τα 20 πρώτα έτη από 5,50%,το δάνειο Στέγη Ευρωπαϊκό 2008, είναι κυμαινόμενο από 5,30%, το Στέγη FIX κυμαινόμενο από 5,50%,το Επιδοτούμενο Στεγαστικό Δάνειο ΣΤΕΓΗ ΟΕΚ είναι κυμαινόμενο ΕΚΤ + περιθώριο 1,35%, τα Δάνεια Επαγγελματικής Στέγης βασικό από 5,50% είναι συνδεδεμένο με το Ε.Κ.Τ.+ περιθώριο, ή 7,25%.

Δάνεια Αγροτών

Το Ανοικτό Δάνειο Αγροτών έχει επιτόκιο από 3,75%. Το Ενιαίο Μακροπρόθεσμο Ανοικτό Δάνειο Αγροτών έχει επιτόκιο από 5,85% και τέλος τα Κεφάλαια κίνησης για αγρότες και ατομικές αγροτικές εκμεταλλεύσεις από 4,00%

Χορηγήσεις Επιχειρήσεων

Βραχυπρόθεσμα Δάνεια

Τα Κεφάλαια Κίνησης έχουν επιτόκιο 7,75% και το Επιτόκιο Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (Ε.Κ.Τ.) 1,25%, τα Euribor με επιτόκιο 1,25%, και το Κεφάλαιο Κίνησης «Σταθερό» από 5,25% σταθερό επιτόκιο για 2 χρόνια.

Μεσομακροπρόθεσμα Δάνεια

M/M Επενδυτικά

Επιτόκιο βάσης για M/M δάνεια :

6,35% κυμαινόμενο για τον πρωτογενή τομέα

7,25% σταθερό για τρία έτη για τον πρωτογενή τομέα

7,75% κυμαινόμενο για τους υπόλοιπους τομείς

7,25% σταθερό για τρία έτη για τους υπόλοιπους τομείς

E.K.T. + 1,25%

Euribor + 1,25%

M/M Επαγγελματικής Στέγης 7,25% κυμαινόμενο

M/M Νέο Δάνειο Επαγγελματικής Στέγης βασικό 5,50% (συνδεδεμένο με το E.K.T.)

M/M Δάνειο Εξοπλισμού

Δυνατότητα επιλογής:

- 7,75% (Κεφάλαια Κίνησης Μονιμότερου Χαρακτήρα) + spread ή 7,75% (M/M Δάνεια) + spread ή σταθερό τριετίας M/M δανείων ή Euribor μήνα, τριμήνου ή εξαμήνου για ποσά άνω των € 100.000 έως € 500.000

2.6. Marketing Plan

Η Αγροτική Τράπεζα στα πλαίσια της εντατικής προσπάθειας της ώστε να ανταποκριθεί με επιτυχία στις ανάγκες των επιχειρήσεων - πελατών της και, παράλληλα, να αντιμετωπίσει τον αυξανόμενο ανταγωνισμό στην τραπεζική αγορά, έκρινε απαραίτητο να συντάξει και να προτείνει ένα λεπτομερειακό πλάνο στόχων & ενεργειών marketing για το 2007.

Η ΑΤΕ στην αγορά των επιχειρήσεων κατέχει ένα μικρό μερίδιο της τάξης του 3% (σύμφωνα με στοιχεία του 2006).

Είναι προφανές ότι το μερίδιο αυτό είναι πολύ χαμηλό και οφείλεται:

1. στον μέχρι πρότινος προσανατολισμό της Τράπεζας στον Αγροτικό Τομέα
2. στον έντονο ανταγωνισμό, και
3. στη μη ύπαρξη οποιασδήποτε μορφής υποστήριξης marketing κατά το περασμένα έτη

ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ MARKETING 2007

Στρατηγικός σκοπός

Ο κύριος στρατηγικός στόχος για το 2007 είναι η ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις(MME) με κύριο όχημα τα Κεφάλαια Κίνησης, τα Π.Ε.Π. και το Ταμείο Εργοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων(ΤΕΜΠΜΕ).

Ποσοτικοί στόχοι

Η Στοχοθεσία Προϊόντων (σε χιλ. €, ενώ το Leasing στοχοθετείται πλέον με βάση τον αριθμό συμβάσεων και ο Δείκτης Ανάπτυξης που αναμένεται για το τρέχον έτος παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΕΝΤΑ 2006	ΣΤΟΧΟΣ 2007	ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (+/-%)
Β/Π ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	291.182,24	344.755,0 0	+18%
Μ/Μ ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	199.277,42	225.402,0 0	+13%
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΟΨΕΩΣ	278.304,03	305.242,0 0	+10%
ΕΓΓΥΗΤΙΚΕΣ	1.611,51	1.758,00	+9%
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ- ΕΞΑΓΩΓΕΣ	1.407,87	1.454,00	+3,3%
LEASING	-	1021(αρ.σ υμβάσεων)	-

ΟΜΑΔΑ ΣΤΟΧΟΣ – TARGET GROUP

Όλες οι ΜΜΕ στην Ελλάδα:

- Γεωργικού και εξαγωγικού τομέα
- Ήδη υπάρχοντες πελάτες και νέοι / δυνητικοί πελάτες

Στρατηγικοί στόχοι Μάρκετινγκ

Οι επιμέρους Στρατηγικές Ανάπτυξης και τα Μέσα Επίτευξης που θα χρησιμοποιήσει το Τμήμα Marketing το 2007 για να συμβάλει στην αύξηση του μεριδίου συνοψίζονται στα ακόλουθα:

ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΜΕΣΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ
<p>Προσέλκυση νέων και διατήρηση υφιστάμενων ΜΜΕ/ πελατών από δυναμικά αναπτυσσόμενους τομείς της Ελληνικής Οικονομίας</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διεξαγωγή Έρευνας Αγοράς για διαπίστωση αναγκών για βελτιώσεις, νέα προϊόντα, κ.λ.π. • Συστηματική παρακολούθηση αγοράς, ανταγωνισμού
<p>Κάλυψη συνολικών αναγκών και απαιτήσεων των επιχειρηματικών πελατών σε τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία πακέτων προϊόντων που περιλαμβάνουν όχι μόνο δάνεια αλλά και άλλα προϊόντα (π.χ. ασφάλειες, κάρτες, κ.α.) – Ανάπτυξη του Gross Selling
<p>Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός του επιπέδου εξυπηρέτησης</p>	<ul style="list-style-type: none"> • e-banking αναβάθμιση παρεχόμενων υπηρεσιών / διευκολύνσεων από τα ATMs ανάπτυξη Business Portal (Ηλεκτρονική πύλη Επιχειρήσεων) στο internet • Call Center / Phone Banking
<p>Χτίσιμο του νέου προφίλ της Αγροτικής Τράπεζας στον χώρο της παροχής χρηματοοικονομικών προϊόντων και λύσεων προς τις ΜΜΕ (με τζίρο έως 2,5 εκ. €) σε συνδυασμό και με την επικοινωνία της νέας εταιρικής ταυτότητας της Τράπεζας</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διαφήμιση • Έμμεση προώθηση • Δημόσιες Σχέσεις • Direct Mail • Ευχετήριες Κάρτες • Επαγγελματικά Δώρα

Τακτικές Μάρκετινγκ

Η προκαθορισμένη στρατηγική marketing κατευθύνει τις διαδικασίες που πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι για το 2007. Οι τακτικές marketing είναι οι διάφοροι τρόποι-ενέργειες που θα χρησιμοποιηθούν για να υλοποιηθεί η στρατηγική αυτή.

Στη συνέχεια παρουσιάζετε αναλυτικότερη παρουσίαση των προγραμματισμένων ενεργειών του marketing plan 2007 αναφερόμενοι σε καθένα από τα 4ps (προϊόν, διανομή, προβολή και προώθηση, τιμολόγηση)

ΠΡΟΪΟΝ

Χαρακτηριστικά Προϊόντος

Για το 2007 έχει ήδη αρχίσει ο σχεδιασμός και η εισαγωγή νέων βελτιωμένων προϊόντων προκειμένου να αντιμετωπιστεί ο έντονος ανταγωνισμός.

Κάποια από αυτά τα προϊόντα έχουν ήδη εισαχθεί στην αγορά των Επιχειρηματικών Χορηγήσεων.

Τα προϊόντα αυτά είναι:

Κεφάλαιο Κίνησης για Μικρές Επιχειρήσεις (με τζίρο έως 1,2 εκ. €)

Νέα Επαγγελματική Στέγη (για επιχειρήσεις με τζίρο έως 1,2 εκ. €)

Από την άλλη μεριά βρίσκεται στο στάδιο σχεδιασμού και νέων πακέτων προϊόντων με στόχο να απευθυνθεί σε συγκεκριμένους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας με πακέτα προϊόντων (ευνοώντας έτσι και τον προαναφερόμενο στόχος ανάπτυξης του Cross Selling. Τα προϊόντα αυτά επιγραμματικά αφορούν τις ακόλουθες κατηγορίες - και απευθύνονται σε επιχειρηματίες με τζίρο μέχρι 2,5 εκ€:

- Τουρισμός
- Εμπόριο
- Βιολογικά προϊόντα
- Τομέας Πληροφορικής
- Νέοι Επιχειρηματίες

Νέα εργαλεία

Σημειώνεται επίσης ότι ήδη έχει προχωρήσει και στον σχεδιασμό, έγκριση και εισαγωγή και άλλων προϊόντων - εργαλείων (που κρίνονται αναγκαία) για να ανταποκριθεί ανταγωνιστικά στις ανάγκες των πελατών της, τα οποία είναι:

- Κεφάλαιο Κίνησης με EURIBOR.
- Δάνειο για εξοπλισμό και οργάνωση Επιχειρήσεων (για προμήθεια μηχανημάτων αλλά και αυλών στοιχείων - π.χ. λογισμικού).
- Προεξόφληση δόσεων μέσω πιστωτικών καρτών.
- Επιπλέον αναφέρεται η σημαντικότητα άμεσης προώθησης και λειτουργίας των ακόλουθων θεμάτων που αφορούν προϊόντα και λοιπές εργασίες.
- Λογαριασμός όψεως με δικαίωμα υπερανάληψης για επιχειρηματίες
- Σχεδιασμός και έκδοση «εταιρικής κάρτας» σε συνεργασία με τη Δ/ση Ηλ. Τραπεζικής για εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών-επιχειρήσεων.

- Ανάπτυξη μηχανογραφικών εφαρμογών ήδη υπαρχόντων (Εισαγωγές- Εξαγωγές, Αξίες για Είσπραξη- Φύλαξη)

Εικόνα Προϊόντος-Branding

Στη σύγχρονη ανταγωνιστική Τραπεζική αγορά είναι πολύ σημαντικό τα προϊόντα να έχουν ένα γνωστό και ξεχωριστό όνομα (brand) στην αγορά γιατί μόνο έτσι μπορεί να χτίσουμε την επιθυμητό τοποθέτηση στο μυαλό των πελατών.

Σε συνεργασία λοιπόν με τη διαφημιστική εταιρία δημιούργησε ήδη το νέο mega-brand /προϊοντική «ομπρέλα» κάτω από το οποία θα τοποθετηθούν όλα τα προϊόντα της Δ/νσης.

Το όνομα αυτό είναι το επιχειρήσΑΤΕ

ΔΙΑΝΟΜΗ

Εξαιρετικά σημαντική είναι η ανάπτυξη των εναλλακτικών δικτύων και της ηλεκτρονικής τραπεζικής ειδικά για τους επιχειρηματίες - πελάτες.

Παρότι πρόκειται για ένα θέμα που η υλοποίηση του δεν εξαρτάται άμεσα από την Τράπεζα, τονίζεται ότι στο Internet Banking πρέπει να δοθεί άμεση προτεραιότητα τόσο για λόγους μείωσης του λειτουργικού κόστους της Τράπεζας, όσο και για λόγους βελτίωσης της εξυπηρέτησης των πελατών-επιχειρηματιών

Λαμβάνοντας επιπλέον υπόψη ότι στα πλαίσια του τριετούς επιχειρησιακού πλάνου προβλέπεται η λειτουργία της «ηλεκτρονικής πύλης» (portal), οι ενέργειες του τμήματος marketing για το 2007 επικεντρώνονται στα ακόλουθα:

E-Banking

Σκοπός είναι άμεση σε επικοινωνία με τους υπεύθυνους της Δ/νσης ηλεκτρονικής Τραπεζικής για τον σχεδιασμό και την διαμόρφωση του περιεχομένου του portal επιχειρήσεων ώστε να είναι απόλυτα έτοιμο μέχρι την έναρξη λειτουργίας της «πύλης» και να παρέχει χρήσιμες και αναγκαίες υπηρεσίες προς τους επιχειρηματίες - πελάτες.

Call Center

Στις αρχές του 2007 άλλαξε η συνεργασία με το call center και δημιουργήθηκαν νέες γραμμές επικοινωνίας για το καταναλωτικό κοινό. Στα πλαίσια αυτά, συντάχθηκαν και στάλθηκαν όλα τα απαραίτητα στοιχεία και πληροφορίες προκειμένου να ενημερωθούν οι τηλεφωνητές και να μπορούν να εξυπηρετούν

σωστά και γρήγορα τους πελάτες της Δ/σης.

Συνεχίζεται η αποστολή ανανεωμένων στοιχείων και πληροφοριών για όποιο νέο προϊόν ή υπηρεσία δημιουργείται από τη Δ/ση Επιχειρήσεων.

Επισημαίνεται στο σημείο αυτό, ότι έχει ζητηθεί και μηνιαία αναφορά των κλήσεων που αφορούν τη Δ/ση για την παρακολούθηση και τον καλύτερο συντονισμό ενεργειών που θα πρέπει να γίνουν για την προώθηση των προϊόντων.

Στόχος είναι η προώθηση του call center ως εργαλείου βασικής εξυπηρέτησης και έτσι στοχεύετε η αύξηση των εισερχομένων κλήσεων.

ΑΤΜς

Ενημερώνονται οι υπεύθυνοι για την αναγκαιότητα της αναβάθμισης του ρόλου των ΑΤΜς κύριο στόχο την πληρωμή ΦΠΑ την έκδοση εκθέσεων και την πληρωμή δόσεων Κεφαλαίου Κίνησης.

Για να επιτευχθεί ο στόχος της ενίσχυσης της παρουσίας της ΑΤΕ στις ΜΜΕ θα πρέπει να ανταποκρίνεται στη σημερινή πραγματικότητα και ανάγκες των επιχειρήσεων.

Δεδομένου ότι η τάση πλέον είναι η Τράπεζα να μεταφέρεται στο χώρο της επιχείρησης (και όχι το αντίστροφο) επιβάλλεται η άμεση εφαρμογή αναβάθμισης των παρεχομένων υπηρεσιών από τα ΑΤΜς.

ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ

Έχουν ήδη εγκριθεί τα απαιτούμενα κονδύλια για διαφημιστική προβολή των Προϊόντων αρμοδιότητας της Διεύθυνσης μας για το 2007.

Έχοντας τη διαθεσιμότητα του BADGET ως βάση, σχεδιάζεται η υλοποίηση των ακόλουθων ενεργειών.

ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ-Above the line communication

- Νέο τηλεοπτικό σποτ

Λαμβάνοντας υπόψη ότι για πολλά χρόνια η τηλεοπτική προβολή της ΑΤΕ στην αγορά των επιχειρήσεων είναι ανύπαρκτη, προβάλλει επιτακτική η ανάγκη να προβληθούν τα νέα προϊόντα, το νέο όνομα / brand η ομπρέλα επιχείρησης ΑΤΕ σε συνδυασμό με τη νέα εταιρική ταυτότητα της Τράπεζας με ένα σύγχρονο σποτ που θα ανανεώσει και θα υπενθυμίσει στον επιχειρηματία τις υπηρεσίες που μπορεί να

του προσφέρει η Αγροτική Τράπεζα.

Στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα κύριο σποτ διάρκειας περίπου 30"-35" και ένα cut version (15" περίπου).

- **Ραδιοφωνικά σποτ**

Δεδομένου ότι το συγκεκριμένο μέσο επικοινωνίας έχει παλαιότερα αξιοποιηθεί αποτελεσματικά, προτείνεται η επανάληψη ραδιοφωνικών σποτ.

- **Καταχωρήσεις σε ημερήσιο και περιοδικό τύπο, σε επαγγελματικά περιοδικά**

Πρόκειται για νέες καταχωρήσεις που θα αφορούν στα νέα προϊοντικά πακέτα που σχεδιάζονται.

Επειδή πρόκειται για εξειδικευμένα προϊόντα που απευθύνονται σε συγκεκριμένους κλάδους της Ελληνικής Οικονομίας θα αξιοποιηθεί και ο επαγγελματικός / εξειδικευμένος τύπος για την άμεση επικοινωνία με την αντίστοιχη ομάδα - στόχο.

- **Banners στο internet**

Σε επαγγελματικά / κλαδικά sites ή / και στο site της ΑΤΕ καθώς και στο νέο portal των επιχειρήσεων μόλις τεθεί σε εφαρμογή.

ΕΜΜΕΣΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗ – Below the line communication

- Ενημερωτικά / προωθητικά φυλλάδια και αφίσες για το Δίκτυο. Ήδη σχεδιάζονται τα πρώτα φυλλάδια για τα δύο νέα προϊόντα (Κ/Κ Μικρών Επιχειρήσεων και Νέα Επαγγελματική Στέγη) και έπειτα θα αποσταλούν στο Δίκτυο.

- Δημιουργία ενός CD-ROM που θα περιέχει ενημερωτικό / πληροφοριακό υλικό για τις υπηρεσίες / προϊόντα που παρέχει σήμερα η ΑΤΕ στις ΜΜΕ.

- Έτσι θα προσελκυστεί το ενδιαφέρον ακόμη και δυνητικών πελατών για να επικοινωνήσουν για περισσότερες πληροφορίες.

- Στόχος είναι το CD-ROM να είναι έτοιμο για αποστολή – μέσω Direct-Mail

- τον Δεκέμβρη του 2007.

- Συνεχής τροφοδοσία και βελτίωση του site με κάθε πληροφορία για τον ανταγωνισμό και νέα προϊόντα, ώστε το Δίκτυο να ενημερώνεται άμεσα.

- Παρακολούθηση και υποστήριξη του δικτύου από την Υποδ/ση Ανάπτυξης,

- Ενίσχυση των γνώσεων του Δικτύου σε τομείς που εντοπίζονται αδυναμίες

- ή στα νέα προϊόντα αν κάτι τέτοιο κριθεί απαραίτητο.

- Προσφορά για πρώτη φορά ειδικών παροχών μέσω των νέων πακέτων προϊόντων για προσέλκυση πελατών (συνεργασία με εταιρία επίπλων και εξοπλισμού γραφείου,

ανταγωνιστικά τιμολόγια παροχής υπηρεσιών προβολής και προώθησης από τη Συνέδρια, κ.α.)

ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

- Συνεντεύξεις στελεχών της Δ/σης
- Δελτία Τύπου
- Διοργάνωση ημερίδων σε συγκεκριμένες πελατειακές ομάδες για την παρουσίαση των πακέτων
- Συστηματοποίηση αποστολής καρτών / δώρων σε πολύ καλούς πελάτες και συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Επιτόκια

Τα μέσα επιτόκια για το 2007 υπολογίζεται να διατηρηθούν στα ίδια επίπεδα με το 2006. Τυχόν μικρή αύξηση στα επιτόκια βάσης θα αντισταθμιστεί από την αύξηση των χορηγήσεων σε Ευρίβοι.

Προμήθειες

Στοχοθετούμενο ποσοστό αύξησης: 8%

Πολιτική Εκπτώσεων

Στα πλαίσια της γενικότερης πολιτικής της Τράπεζας να προσφέρει ανταγωνιστικά επιτόκια, ελκυστικά προϊόντα και για να διατήρηση «καλούς» πελάτες ανταμείβει τους συνεπείς πελάτες με επιστροφή του 5% των τόκων για πρώτη φορά μέσα από την χορήγηση του νέου προϊόντος «Κεφάλαιο Κίνησης Μικρών Επιχειρήσεων».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. Εμπορική Τράπεζα

Η Ζωή της Εμπορικής Τράπεζας αρχίζει ουσιαστικά να λειτουργεί το 1886, χρόνο κατά τον οποίο ο ιδρυτής της Γρηγόριος Εμπεδοκλής, προχωρεί στην ίδρυση Τραπεζικού Γραφείου "Γρηγόριος Εμπεδοκλής". Από τότε η Τράπεζα πέρασε από πολλές φάσεις για να καταλήξει σήμερα να είναι ένα από τα μεγαλύτερα τραπεζικά ιδρύματα στην Ελλάδα και να έχει συνεχή, γόνιμη και ενεργό συμμετοχή στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και στον εκ τραπεζικής αγοράς στη χώρα μας

Η Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1907 και είναι μία από τις μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες της Ελλάδας. Τον Ιούνιο του 2000 η Εμπορική Τράπεζα σύναψε συμφωνία στρατηγικής συνεργασίας με το διεθνή τραπεζικό όμιλο Credit Agricole που απέκτησε το 6,7% του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής. Μετά από την δημόσια πρόταση που έκανε η Credit Agricole τον Ιούνιο του 2006 για την απόκτηση του 100% των μετόχων της Εμπορικής κατέχει σήμερα το 72% του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας, ενώ το υπόλοιπο είναι διασκορπισμένο σε πάνω από 60.000 μετόχους.

Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ριζικού μετασχηματισμού και αναδιοργάνωσης της Τράπεζας με την κωδική ονομασία «Πήγασος», είναι το πολύμορφο εργαλείο, με το οποίο η Εμπορική επιδιώκει να περάσει νέο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας σήμερα, μέσω των παρακάτω:

- Νέο σύστημα διαχείρισης της σχέσης με τον πελάτη
- Νέα εταιρική ταυτότητα και ανασχεδιασμένα καταστήματα
- Νέο πρότυπο επιχειρησιακής και εμπορικής λειτουργίας των καταστημάτων
- Απλοποίηση διαδικασιών
- Ενίσχυση του ρόλου των εναλλακτικών δικτύων.

Το νέο σύστημα διαχείρισης συνίσταται στη τμηματοποίηση της πελατείας επιχειρήσεων-ιδιωτών βάσει των διακριτών αναγκών των ομάδων, που αποτελούν τον κορμό του retail banking.

Με προσφορά μεγάλης ποικιλίας χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών με δυνατότητα εξειδίκευσης ανά πελάτη, με σειρά τυποποιημένων προϊόντων, με ταχεία και φιλική προσωπική εξυπηρέτηση, με ολοκληρωμένες λύσεις μέσα από εξειδικευμένα πακέτα προϊόντων, και με υπεύθυνους προσωπικούς συμβούλους.

Η νέα εταιρική ταυτότητα και το νέο λογότυπο:

- Που συμπυκνώνει την ιστορία, την παράδοση, την αξιοπιστία, τη δύναμη, την ελληνικότητα και το μέγεθος της Εμπορικής Τράπεζας.
- Που αποτυπώνει την δυναμική της σχέσης μας με τον πελάτη στο πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, τη φιλικότητα των ανθρώπων μας στην ανάγκη του πελάτη,
- Που λειτουργεί ως κοινωτός αυτής της νέας αντίληψης εξασφαλίζοντας ενιαία εικόνα για την τράπεζα τόσο στην Ελλάδα όσο στο εξωτερικό, είναι το όχημα στην επικοινωνία της αλλαγής που συντελείται στην Τράπεζα.

Αντικείμενο δραστηριοτήτων της

Ο Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας δραστηριοποιείται στις εγχώριες και στις διεθνείς αγορές κεφαλαίου και χρήματος, προσφέροντας ένα πλήρες φάσμα παραδοσιακών και σύγχρονων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, που καλύπτουν τις αποταμιευτικές, χρηματοδοτικές και επενδυτικές ανάγκες της πελατείας της. Η Εμπορική Τράπεζα διαθέτει 376 καταστήματα στην Ελλάδα και ένα κατάστημα στο Λονδίνο και λειτουργεί θυγατρικές Τράπεζες στη Γερμανία και στην Κύπρο. Επίσης αναπτύσσει δραστηριότητα στις χώρες της Βαλκανικής και συγκεκριμένα την Αλβανία, την Βουλγαρία και την Ρουμανία μέσω των θυγατρικών της τραπεζών.

Δραστηριοποιείται μεταξύ άλλων στο χώρο των τραπεζικών υπηρεσιών(λιανική τραπεζική, δάνεια), της επενδυτικής τραπεζικής (Τράπεζα Επενδύσεων ΑΕ), της διαχείρισης διαθεσίμων θεσμικών και μη επενδυτών, της διαχείρισης χαρτοφυλακίου κινητών αξιών, στο χώρο των τραπεζασφαλειών, των εταιρικών κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών, των χρηματοδοτικών μισθώσεων, στον κλάδο της πρακτορεία των επιχειρηματικών απαιτήσεων, στο χώρο της αξιοποίησης ακινήτων. Έτσι προσφέρει ευρύ φάσμα παραδοσιακών και σύγχρονων χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, καλύπτοντας τις αποταμιευτικές χρηματοδοτικές και επενδυτικές ανάγκες ιδιωτών και επιχειρήσεων.

Η προσφορά υπηρεσιών επενδυτικής τραπεζικής γίνεται πλέον μέσω της Τράπεζας Επενδύσεων που επανεργοποιήθηκε μέσα στο 2001. Στην Τράπεζα Επενδύσεων έχουν μεταφερθεί οι δραστηριότητες τραπεζικής της Τράπεζας, οι χρηματιστηριακές δραστηριότητες του Ομίλου και το private banking. Η Τράπεζα επενδύσεων της Credit Agricole, συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο, στο Διοικητικό και στη λειτουργία της Τράπεζας Επενδύσεων και παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες και πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων του Ελληνικού Δημοσίου, στη συγχώνευση των εταιριών ΕΒΟ (Ελληνική Βιομηχανία Οπλών) και ΠΥΡΚΑΛ, στην ανεύρεση

επενδυτών για την Ολυμπιακή Αεροπορία, στη Γαλλική εταιρία για την ιδιωτικοποίηση των Καταστημάτων Αφορολόγητων Ειδών (ΚΑΕ). Επίσης η Τράπεζα Επενδύσεων έχει προχωρήσει στο σχεδιασμό σύνθετων προϊόντων χρηματοδότησης για ιδιωτικές εταιρείες που αναλαμβάνουν μεγάλα έργα (π.χ Μετρό Θεσσαλονίκης, μαρίνες Αττικής).

Προϊόν της συνεργασίας της Εμπορικής Τράπεζας με την Credit Agricole είναι η Εμπορική Ζωής, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των τραπεζοασφαλειών μέσω προϊόντων ασφαλίσεων ζωής. Στην εταιρία που άρχισε να λειτουργεί τον Απρίλιο, μετέχουν με ίδιο ποσοστό η Εμπορική Τράπεζα και η Predicia, θυγατρική της Credit Agricole στο χώρο των τραπεζοασφαλειών. Η συνεργασία με τη θυγατρική της Credit Agricole έχει μεταφέρει στην Εμπορική Ζωής την τεχνογνωσία της τόσο σε θέματα υποδομής και οργάνωσης στον σχεδιασμό και τον τρόπο διάθεσης των προϊόντων, τα οποία διατίθενται στα υποκαταστήματα της Εμπορικής Τράπεζας.

Στο χώρο της διαχείρισης διαθεσίμων ο Όμιλος δραστηριοποιείται μέσω της Ερμής ΑΕΔΑΚ και της Credit Agricole Asset Management (CAAM) η οποία συμμετέχει με ποσοστό 20% στο μετοχικό κεφάλαιο του Ερμή. Ο Όμιλος της Εμπορικής θα επωφεληθεί από τη συνεργασία αυτή εφόσον CAAM κατέχει ηγετική θέση ανάμεσα στις ευρωπαϊκές εταιρείες διαχείρισης κεφαλαίων, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο αυτό για πάνω από 50 έτη. Η απελευθέρωση της διαχείρισης δίνει την ευκαιρία σημαντικής επέκτασης των εργασιών της Εμπορικής.

Ο Όμιλος της Εμπορικής δραστηριοποιείται στο χώρο της αξιοποίησης ακινήτων μέσω της Εμπορικής Ακίνητης Περιουσίας, η Εταιρεία συμμετέχει τόσο στην ανάπτυξη ακινήτων, όσο και στο να παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες στον τρόπο αξιοποίησης ακινήτων, επενδύσεων σε ακίνητα και διαχείρισης ακίνητης περιουσίας τρίτων. Η Εμπορική Ακίνητης Περιουσίας συμμετέχει σε κοινοπραξία, η οποία έχει προχωρήσει στην τελική φάση του διαγωνισμού της Αττικής και έχει καταχωρηθεί στο μητρώο συνεργατών της ΓΑΙΟΣΕ, θυγατρικής του ΟΣΕ στο χώρο των ακινήτων, για την ανάληψη εργασιών διαχείρισης, ανάπτυξης και αξιολόγησης αυτών.

Οι παραπάνω δραστηριότητες θα είναι επωφελείς για τον Όμιλο της Εμπορικής τόσο λόγω της αύξησης που επιφέρουν στις εργασίες του Ομίλου, όσο και λόγω των περιθωρίων για σταυροειδείς πωλήσεις που δημιουργούν οι συνεργασίες αυτές. Η αύξηση του αριθμού των προσφερομένων προϊόντων ανά πελάτη θα συμβάλουν στην αύξηση της κερδοφορίας μας, μέσω της αύξησης των προμηθειών, αλλά και στη μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών της πελατείας. Ήδη μέσα στο 2001 αυξήθηκε σημαντικά η συμβολή των εσόδων από οργανικές δραστηριότητες του Ομίλου, όπου οφείλεται στη σημαντική αύξηση των χορηγήσεων δανείων και πιστωτικών καρτών

Βασικός στόχος του προγράμματος είναι η ενίσχυση του πελατοκεντρικού του Ομίλου. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει τη χρήση της νέας εταιρικής ταυτότητας, την καινούργια αρχιτεκτονική των καταστημάτων και το νέο τρόπο λειτουργίας τους. Οι υποστηρικτικές εργασίες διαχωρίστηκαν από τις λειτουργίες πώλησης με στόχο να δοθεί έμφαση στη διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη. Οι διαδικασίες της Τράπεζας απλοποιήθηκαν και εν πολλοίς αυτοματοποιήθηκαν. Μέχρι τα μέσα Απριλίου 2004 είχαν ενταχθεί στο πρόγραμμα 143 καταστήματα. Το 2003 τέθηκε σε εφαρμογή το πρόγραμμα αναδιάρθρωσης της Τράπεζας, γνωστού με την ονομασία «Πήγασος».

Υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων που δεν έχουν ακόμη αναπτύξει τραπεζικές σχέσεις, είναι βέβαιο ότι η μελλοντική ανάπτυξη των τραπεζών θα προέλθει κυρίως από το χώρο της λιανικής τραπεζικής (ιδιώτες και μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις). Σημαντικά πλεονεκτήματα για την επιτυχή δραστηριοποίηση της Εμπορικής Τράπεζας στο χώρο της λιανικής τραπεζικής αποτελούν:

- Πρώτον, το εκτεταμένο δίκτυο της με τα 375 καταστήματα, τα 685 ATMs και τα περίπου 30 χιλιάδες σημεία πώλησης (Points of Sale).
- Δεύτερον, η προσπάθεια που γίνεται προς αυτή την κατεύθυνση μέσω του έργου «Πήγασος».

Διευρύνθηκε η ποικιλία των χορηγητικών προϊόντων, με έμφαση στη δημιουργία και προώθηση δανείων προσαρμοσμένων στις προσωπικές ανάγκες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των πελατών και εντάθηκε η διάθεση νέων συνθετικών προϊόντων με στόχο να αυξηθεί το φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες σε μια περίοδο κατά την οποία οι ασφαλείς αποδόσεις χαμηλού κινδύνου αποτελούν βασική επιδίωξη για ένα σημαντικό τμήμα της πελατείας των τραπεζών. Παράλληλα δόθηκε έμφαση στην προώθηση καινοτόμων προϊόντων (π.χ. τραπεζοασφαλιστικά) τα οποία κερδίζουν συνεχώς έδαφος στις προτιμήσεις της πελατείας.

Η στρατηγική των τραπεζών παραμένει προσανατολισμένη στην περαιτέρω ανάπτυξη της λιανικής τραπεζικής στην εγχώρια αγορά πάρα την αύξηση του όγκου των χορηγήσεων προς τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά τα τελευταία χρόνια, τα περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης, αν ληφθεί υπόψη το μέσο επίπεδο τραπεζικής διαμεσολάβησης στη ζώνη του ευρώ είναι σημαντικά.

Στα πλαίσια της αναπτυξιακής στρατηγικής των τραπεζών, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα εναλλακτικά δίκτυα τα οποία ενισχύονται συνεχώς και αρχίζουν να παρουσιάζουν αξιόλογη διείσδυση στην πελατειακή βάση των τραπεζών. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν τα εναλλακτικά δίκτυα έχουν αρχίσει και

κατανοούνται από συνεχώς αυξανόμενο αριθμό πελατών, ενώ και το μάρκετινγκ των τραπεζών έχει γίνει περισσότερο επιθετικό επιδιώκοντας την αποσυμφόρηση των ταμείων και την απελευθέρωση ανθρώπινων πόρων. Η τάση αυτή αναμένεται να ενταθεί και μακροπρόθεσμα θα επιφέρει καταλυτικά αποτελέσματα συνεισφέροντας σημαντικά στη συνεχή προσπάθεια για μείωση του κόστους συναλλαγών.

Οι προοπτικές για τις ελληνικές τράπεζες διαγράφονται ευνοϊκές. Αναμένεται περαιτέρω βελτίωση των μεγεθών και της κερδοφορίας τους με άξονα κυρίως την έμφαση στη λιανική τραπεζική και τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και σύνθετων υπηρεσιών, καθώς και την προώθηση μη παραδοσιακών τραπεζικών προϊόντων (τραπεζοασφάλειες, διαχείριση περιουσίας κεφαλαίων, αξιοποίηση ακίνητης περιουσίας).

3.1 Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης

Στόχοι της Εμπορικής παραμένουν η σταθερή άνοδος της κερδοφορίας και της απόδοσης του κεφαλαίου στο οποίο έχουν επενδύσει οι μέτοχοι, η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη και η εξασφάλιση σύγχρονων και αποδοτικών συνθηκών εργασίας για τους εργαζομένους.

Στις επιδιώξεις του έχει πλήρη συναίσθηση της κοινωνικής ευθύνης την οποία φέρει ως μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, με περισσότερους από 7.600 υπαλλήλους. Ταυτόχρονα, η Τράπεζα υιοθέτησε περιβαλλοντική πολιτική με την οποία στοχεύει να βελτιώσει την εταιρική οικολογική της αποδοτικότητα και να ελαχιστοποιήσει τις περιβαντολογικές επιπτώσεις που προκαλεί μέσα στα όρια που επιτρέπει η χρηματοπιστωτική της λειτουργία.

Βασικός στρατηγικός άξονας είναι η αύξηση της διείσδυσης στη λιανική τραπεζική. Με βάση τον άξονα αυτό, η Τράπεζα υιοθέτησε νέα εταιρική ταυτότητα και καινούργια αρχιτεκτονική και τρόπο λειτουργίας των καταστημάτων του Δικτύου.

Ο σχεδιασμός του νέου τρόπου λειτουργίας του δικτύου και η προετοιμασία για την εφαρμογή του στα καταστήματα αποτέλεσαν αντικείμενο του έργου, με την κωδική ονομασία «Πήγασος», το οποίο εκπονήθηκε στην τράπεζα κατά την τελευταία διετία.

Η νέα εταιρική ταυτότητα συμβολίζει την νέα «πρόσωπο με πρόσωπο» εξυπηρέτηση στην οποία η Τράπεζα δίνει ιδιαίτερη σημασία. Η καινούργια ταυτότητα δίνει την εικόνα μιας φιλικής, δυναμικής, ευέλικτης Τράπεζας και ενισχύει την αναγνωρισιμότητα της Τράπεζας στο εσωτερικό και στο εξωτερικό. Παράλληλα και με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη των συνεργιών ανάμεσα στις εταιρείες του Ομίλου και τη μητρική, το λογότυπο αυτό υιοθετείται και από τις θυγατρικές του Ομίλου.

Το νέο επιχειρησιακό υπόδειγμα λειτουργίας της Τράπεζας επιδιώκει την αναβάθμιση και τη δυναμική διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη. Για το σκοπό αυτό εμπλουτίστηκαν οι πληροφορίες για την πελατεία της Τράπεζας. Με βάση αυτές τις πληροφορίες τμηματοποιήθηκε η πελατεία και ειδικευμένοι λειτουργοί της τράπεζας διαχειρίζονται ενεργά το κάθε τμήμα. Με σκοπό να δοθεί έμφαση στη διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη οι υποστηρικτικές εργασίες διαχωρίστηκαν από τις λειτουργίες πώλησης, και οι διαδικασίες της τράπεζας απλοποιήθηκαν.

Το νέο υπόδειγμα λειτουργίας της τράπεζας επιφέρει αλλαγές και στην αρχιτεκτονική των καταστημάτων. Στα καταστήματα υπάρχουν τώρα 3 διακριτικές ζώνες εξυπηρέτησης. Στην πρώτη ζώνη, ο υπεύθυνος πελατείας υποδέχεται τον πελάτη έτοιμος να τον ενημερώσει για τα προϊόντα της τράπεζας και τα εναλλακτικά δίκτυα εξυπηρέτησης. Ο υπεύθυνος πελατείας μπορεί να εξυπηρετήσει τον πελάτη στις μη χρηματικές του συναλλαγές ή να τον παραπέμψει σε ένα σύμβουλο πελατείας. Στη δεύτερη ζώνη, τη ζώνη διαχείρισης πελατείας, ο πελάτης έχει επαφή πρόσωπο με πρόσωπο, με έναν από τους συμβούλους πελατείας, ο οποίος προτείνει λύσεις ανάλογα με τις επιχειρηματικές ή προσωπικές του ανάγκες. Στην Τρίτη ζώνη, υπάρχουν εγκατεστημένα ένας σταθμός εξυπηρέτησης τηλεφωνικής τραπεζικής και σύγχρονες αναβαθμισμένες Αυτόματες Ταμειολογιστικές Μηχανές (ATM) για την εξυπηρέτηση των πελατών όλο το 24ωρο. Μέχρι τα μέσα του Απριλίου 2004 είχαν ενταχθεί στο νέο σχήμα λειτουργίας 143 καταστήματα και αναμένονται και περισσότερα.

Τα τελευταία χρόνια έγιναν βελτιώσεις και στις υποδομές που επιτρέπουν την εξ αποστάσεως επικοινωνία των πελατών με την τράπεζα. Η υπηρεσία Εμπορική e.Banking αναβαθμίστηκε και εμπλουτίστηκε με νέες δυνατότητες όπως η πληρωμή παγίων εντολών, η δυνατότητα άμεσης εξόφλησης λογαριασμών και σύντομα η αποστολή εμβασμάτων. Στόχος της παραμένει η αύξηση της διείσδυσης των Εναλλακτικών Δικτύων, ώστε ένας στους τέσσερις πελάτες του Ομίλου (ιδιώτης ή εταιρία) να χρησιμοποιεί τουλάχιστον ένα εναλλακτικό δίκτυο για τις συναλλαγές του. Για το σκοπό αυτό έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση και εξοικείωση του πελάτη εναλλακτικά δίκτυα, μέσα από φιλικές εφαρμογές όπως αυτή της διαδραστικής επίδειξης (Interactive Demo) της υπηρεσίας Εμπορική e.Banking, η οποία είναι διαθέσιμη και σε αρκετά καταστήματα του Δικτύου.

Για την κατάκτηση της δικής της μοναδικής θέσης στην αγορά, η τράπεζα εισάγει νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν το δίκτυο της τράπεζας και οι Διευθύνσεις της δεν περιορίζονται στα τραπεζικά προϊόντα αλλά εκμεταλλεύονται και τις δραστηριότητες των θυγατρικών. Κατά τη διάρκεια του έτους εισήχθησαν νέα καταθετικά προϊόντα, νέα χορηγητικά προϊόντα τα οποία προωθούνται μέσω του Δικτύου της τράπεζας αλλά και μέσω των θυγατρικών

εταιρειών. Ταυτόχρονα, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θυγατρικών εταιρειών (π.χ τραπεζο-ασφάλειες, μερίδια αμοιβαίων κεφαλαίων, χρηματιστηριακές συναλλαγές) διατίθενται από το δίκτυο των καταστημάτων της τράπεζας ενισχύοντας τις σταυροειδείς πωλήσεις και επομένως την αφοσίωση των πελατών.

Απαραίτητη συνθήκη για τη συνεχή κερδοφόρα ανάπτυξη της τράπεζας είναι σωστή διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου, του κινδύνου αγοράς και του λειτουργικού κινδύνου. Στα πλαίσια της έμφασης στη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου, η τράπεζα έχει αναπτύξει συστήματα εσωτερικής βαθμολόγησης στα χαρτοφυλάκια των επιχειρήσεων, των καταναλωτικών δανείων, των προσωπικών δανείων και των πιστωτικών καρτών. Παράλληλα, βελτιώθηκε και το σύστημα παρακολούθησης και διαχείρισης των καθυστερήσεων στις αποπληρωμές των δανείων. Όσον αφορά τον κίνδυνο αγοράς η τράπεζα χρησιμοποιεί σύστημα καθορισμού ορίων βάση της Μέγιστης Δυνητικής Ζημίας. Τέλος, όσον αφορά την αντιμετώπιση του λειτουργικού κινδύνου ολοκληρώνονται η δημιουργία Εναλλακτικού Μηχανογραφικού Κέντρου και το Σχέδιο Συνέχειας Επιχειρηματικών Λειτουργιών.

Στη διαδικασία εκσυγχρονισμού της τράπεζας σημαντικό ρόλο έπαιξε και η Credit Agricole (CA) μεταφέροντας τεχνογνωσία από ένα περιβάλλον στο οποίο η λιανική τραπεζική είναι πολύ πιο ανεπτυγμένη. Έτσι, τα τραπεζο-ασφαλιστικά προϊόντα που διαθέτει η τράπεζα έχουν σχεδιαστεί με βάση την εμπειρία της Predica, θυγατρικής της CA σε αυτό το χώρο. Η Εμπορική Credicom, η νέα τραπεζική εταιρεία του Ομίλου στο χώρο της καταναλωτικής πιστής, στηρίζεται στην τεχνογνωσία της Sofinco θυγατρικής της CA. Η Credit Agricole Asset Management συμμετέχει στο σχεδιασμό των προϊόντων της Εμπορικής Asset Management και του Ερμή. Ταυτόχρονα, η CA συνέβαλε σημαντικά σε θέματα στρατηγικού marketing και στην αποτελεσματική υλοποίηση του νέου επιχειρησιακού υποδείγματος.

Αναπτυξιακά προγράμματα

Η Στρατηγική στην οποία επικεντρώνεται το αναπτυξιακό έργο της Εμπορικής Τράπεζας συνοψίζεται στο τρίπτυχο: Εξωστρέφεια-Ανάπτυξη- Κερδοφορία.

Εξωστρέφεια.

Ο Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας έχει δείξει ότι είναι εξωστρεφής μέσω της συνεργασίας του με τη μεγαλύτερη γαλλική τράπεζα την Credit Agricole. Είναι μια μακροχρόνια συνεργασία που αποβλέπει στη μεταφορά τεχνογνωσίας και στην αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των τραπεζών, τόσο σε επικεντρωμένο ενδιαφέρον στη Διαχείριση Διαθεσίμων, στην Επενδυτική Τραπεζική, στις Τραπεζοασφάλειες και στη Καταναλωτική Πίστη. Η Credit Agricole δραστηριοποιείται στους χώρους αυτούς πολλά χρόνια, τόσο σε Ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο

επίπεδο. Σε επίπεδο Τράπεζας, η Credit Agricole συμμετέχει μέσω της ανταλλαγής τεχνογνωσίας σε αρκετούς τομείς, και ειδικά στον τομέα ανάπτυξης εναλλακτικών δικτύων και στρατηγικού marketing, λόγω της σημασίας που αυτά έχουν στην οργανική ανάπτυξη της Τράπεζας. Σε επίπεδο Ομίλου έχει ήδη αρχίσει η λειτουργία της Εμπορικής Asset Management, η οποία αποτελεί από κοινού εταιρεία της Εμπορικής της Credit Agricole Asset Management, με αντικείμενο δραστηριότητας της διαχείριση επενδυτικών κεφαλαίων θεσμικών επενδυτών.

Όσον αναφορά στην επέκταση των εργασιών της Τράπεζας, τόσο οι χορηγήσεις όσο και οι καταθέσεις αυξήθηκαν με αξιοσημείωτους ρυθμούς. Τα υπόλοιπα των δανείων του Ομίλου ανέρχονταν σε περίπου 9 δις ευρώ. Οι καταθέσεις και τα repos του Ομίλου της Εμπορικής αυξήθηκαν κατά 19,5% και ανήλθαν σε 13,6% δις ευρώ. Ο ρυθμός μεταβολής των καταθέσεων και των repos ήταν ο υψηλότερος μεταξύ των 5 μεγαλύτερων ελληνικών τραπεζικών ομίλων και οδήγησε στην αύξηση του μεριδίου της Εμπορικής. Επίσης σημειώθηκε σημαντική αύξηση της συμβολής των οργανικών δραστηριοτήτων της τράπεζας και του Ομίλου.

Ανάπτυξη

Οι χορηγήσεις και οι καταθέσεις αυξήθηκαν με υψηλούς ρυθμούς και η αναδιάρθρωση των καταστημάτων, η οποία ξεκίνησε πέρσι με στόχο να γίνουν πιο πελατοκεντρικά, έχει αρχίσει να αποδίδει καρπούς.

Το γεγονός ότι τόσο ο συνολικός ρυθμός αύξησης των χορηγήσεων της Εμπορικής Τράπεζας όσο και ο ρυθμός μεταβολής ορισμένων χορηγήσεων, όπως των στεγαστικών δανείων ήταν υψηλότερος από ό,τι στο σύνολο του συστήματος, η αύξηση των μεριδίων, εκτός από τα στεγαστικά δάνεια και στα δάνεια προς τη βιομηχανία, ήταν μικρή. Η εισαγωγή νέων πληροφοριακών συστημάτων όπως το SIGLO, η υιοθέτηση ενιαίου λειτουργικού συστήματος στην Τράπεζα, η διασύνδεση υποκαταστημάτων και των διευθύνσεων μέσω Internet, η ανάπτυξη εναλλακτικών δικτύων, η επέκταση scoring και σε άλλες χορηγήσεις εκτός των χορηγήσεων μέσω πιστωτικών καρτών, η ενίσχυση των συστημάτων διαχειρίσεως κινδύνων και την επέκταση των χορηγήσεων της Τράπεζας.

Η Αύξηση των χορηγήσεων αποτελεί τη στιγμή αυτή τον πρωταρχικό σκοπό για την Τράπεζα. Η Τράπεζα δεν μπορεί να στηρίζεται στα κεφαλαιακά κέρδη των ομολόγων ούτε στα έσοδα από χρηματοοικονομικές πράξεις. Με την είσοδο στην Ευρωζώνη οι αποδόσεις των κυβερνητικών ομολόγων έχουν εν πολλοίς συγκλίνει με εκείνες στις άλλες χώρες της Ευροζώνης. Η διαφορά ανάμεσα στις αποδόσεις του και των ελληνικών κυβερνητικών ομολόγων έχει μειωθεί στις 30 μονάδες βάσης. Αυτό σημαίνει ότι τα περιθώρια περαιτέρω αύξησης των ελληνικών κυβερνητικών ομολόγων

είναι μικρές. Τα έσοδα από χρηματοοικονομικά στο μεγαλύτερο μέρος στηρίζονται στα αποτελέσματα χρήσης.

Η ανάγκη για έμφαση στην οργανική ανάπτυξη ισχύει και για όλες τις θυγατρικές του Ομίλου. Τα περιθώρια για οργανική ανάπτυξη αυξάνονται εάν εκμεταλλευτούμε τις συνέργιες ανάμεσα στις εταιρείες του. Το δίκτυο της Εμπορικής Τράπεζας είναι ιδιαίτερα εκτενές και πρέπει να αξιοποιηθεί για την καλύτερη δυνατή απόδοση των συνεργιών ανάμεσα στις εταιρείες του θα συμβάλουν και η διαχείριση σε επίπεδο Ομίλου, η οποία ξεκίνησε με την εισαγωγή του θεσμού του Group Treasure και του Risk Manager. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η αναβάθμιση των συστημάτων μπορεί να συμβάλλει στην οργανική ανάπτυξη του Ομίλου, αρκεί τα συστήματα να είναι σε χέρια που ξέρουν να τα χειριστούν. Είναι επομένως επιτακτική ανάγκη η αναβάθμιση του απασχολούμενου προσωπικού στον Όμιλο, η οποία δεν σημαίνει απαραίτητα την απασχόληση νέου προσωπικού, αν και η είσοδος νέου, δυναμικού και αξιόλογου προσωπικού δεν μπορεί παρά να ωφελήσει τον Όμιλο. Αυτή η αναβάθμιση μπορεί να γίνει μέσω της εκπαίδευσης του υπάρχοντος προσωπικού, στρατηγική στην οποία η Διοίκηση δίνει ιδιαίτερη σημασία, και μέσω της θέσπισης κινήτρων τα οποία ήδη η Διοίκηση έχει εισάγει. Βασική προϋπόθεση για την αναβάθμιση είναι και το ίδιο το προσωπικό να μοιράζεται αυτή την επιθυμία.

Κερδοφορία

Για να οδηγήσει η ανάπτυξη σε κερδοφορία, χρειάζεται να δοθεί ιδιαίτερη σημασία σε δύο τομείς:

- Την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει.
- Τις δαπάνες του Ομίλου

Ο όρος “τιμολογιακή πολιτική” δεν σημαίνει στενά την τιμή του κάθε προϊόντος και υπηρεσίας, αλλά και την τιμή σε σχέση με την ποιότητα προϊόντος. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ομίλων δεν θα στηριχθεί τόσο στην τιμολογιακή πολιτική θα πρέπει να αποφασίζεται από κοινού μεταξύ των τραπεζικών μονάδων και των θυγατρικών και θα πρέπει να στοχεύει όχι μόνο στην αύξηση των μεγεθών αλλά στην αύξηση της κερδοφορίας, ώστε να αυξηθεί το μερίδιο της Εμπορικής στα τμήματα της αγοράς τα οποία είναι κερδοφόρα.

Όσον αφορά στην ανάπτυξη της Εμπορικής Τράπεζας στο εξωτερικό, χρησιμοποιούνται ορισμένα βασικά κριτήρια όπως:

- Η γεωγραφική επέκταση του πελατολογίου της Τράπεζας
- Η προοπτική των χωρών να γνωρίσουν την απελευθέρωση των αγορών και την σταθεροποίηση της οικονομίας που σημειώθηκε κατά τα τελευταία χρόνια

- Οι λειτουργικές δυνατότητες της Τράπεζας να υποστηρίζει δραστηριότητες στο εξωτερικό, αλλά και το αποδεκτό ποσό κεφαλαίου που εκτίθεται σε κίνδυνο.

Η Εμπορική Τράπεζα διατηρεί τις παρουσίες της στην Αγγλία, τη Γερμανία, τη Γεωργία και την Αρμενία αναπτύσσεται στην Κύπρο, ενώ ιδιαίτερο ενδιαφέρον εκδηλώνει για την Ρουμανία, την Αλβανία και τη Βουλγαρία.

3.2. Τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες

Leasing-Factoring

Τα τελευταία χρόνια η αύξηση των επενδύσεων σε συνδυασμό με τη διάχυση της πληροφόρησης για τα σύγχρονα χρηματοδοτικά μέσα οδήγησαν σε επέκταση της χρήσης στην ελληνική αγορά νέων εργαλείων, όπως η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing) και η πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων (factory). Ο Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας προσφέρει αυτές τις υπηρεσίες μέσω των θυγατρικών εταιρειών Εμπορική Leasing, Εμπορική Rent και Εμπορική Factoring.

Επενδυτική Τραπεζική

Στο χώρο της Επενδυτικής Τραπεζικής ο Όμιλος της Εμπορικής δραστηριοποιείται μέσω της Εμπορικής Τράπεζας Επενδύσεων. Η Εμπορική Τράπεζα Επενδύσεων αποτελείται από πέντε διευθύνσεις : τη διεύθυνση χρηματιστηριακών εργασιών , τη διεύθυνση σύνθετων προϊόντων και σταθερού εισοδήματος, τη διεύθυνση επενδυτικής τραπεζικής, τη διεύθυνση δομημένης χρηματοδότησης και τη διεύθυνση ιδιωτικής τραπεζικής.

Η διεύθυνση χρηματιστηριακών εργασιών εκμεταλλεύτηκε την ανάκαμψη του χρηματιστηρίου αξιών Αθηνών και αύξησε τον όγκο των συναλλαγών κατά 34%.

Η Διεύθυνση Σύνθετων Προϊόντων και Σταθερού Εισοδήματος σημείωσε αύξηση στα έσοδα της, τα έσοδα της προήλθαν κυρίως από την προμήθεια για τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου εταιρικών ομολόγων της Εμπορικής Τράπεζας, από την απόδοση του ίδιου χαρτοφυλακίου ομολόγων, από προμήθειες από αναδοχές ομολογιακών εκδόσεων και από την εξυπηρέτηση των επενδυτικών αναγκών της πελατειακής βάσης.

Η Διεύθυνση Επενδυτικής Τραπεζικής συμμετείχε σε 11 από τις 16 δημόσιες εγγραφές οι οποίες πραγματοποιήθηκαν στην ελληνική αγορά. Στις 4 από αυτές τις

αναδοχές ήταν κύριος ανάδοχος. Επίσης η εταιρία διοργάνωσε την έκδοση ομολογιακών δανείων και παρείχε συμβουλευτικές υπηρεσίες προς επιχειρήσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Το αντικείμενο της Διεύθυνσης Δομημένης Χρηματοδότησης οριστικοποίησε το πλαίσιο συνεργασίας της με την Εμπορική Τράπεζα και ανέπτυξε πλήρως τις δραστηριότητες της. Το αντικείμενο της είναι εργασίες δομημένων χρηματοδοτήσεων με έμφαση στη χρηματοδότηση έργων. Τα προϊόντα της Διεύθυνσης περιλαμβάνουν συμβουλευτικές υπηρεσίες, διοργάνωση, αναδοχή και παροχή χρηματοδοτήσεων. Η Δ.Δ.Χ. διαχειρίζεται το υφιστάμενο χαρτοφυλάκιο σύνθετων χρηματοδοτήσεων της Εμπορικής Τράπεζας, συμμετέχει στην εκτέλεση μεγάλων έργων υποδομής είτε με την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, είτε μέσω παροχής χρηματοδότησης σε άλλα έργα.

Το 2003 αποτέλεσε ουσιαστικά το πρώτο έτος λειτουργίας της Διεύθυνσης Ιδιωτικής Τραπεζικής με την υπογραφή της σύμβασης συνεργασίας με τη Εμπορική Τράπεζα για το πλαίσιο συνεργασίας στον τομέα της Ιδιωτικής Τραπεζικής και την ολοκλήρωση της μηχανογραφικής υποδομής της Διεύθυνσης. Η Διεύθυνση οργάνωσε κατά τη διάρκεια του έτους ενημερωτικές παρουσιάσεις σε περιφερειακές διευθύνσεις της Εμπορικής Τράπεζας.

Καταθετικά Προϊόντα

Κατά τη διάρκεια του έτους εισήχθησαν νέα καταθέσιμα προϊόντα, νέα χορηγητικά προϊόντα τα οποία προωθούνται μέσω του Δικτύου της τράπεζας αλλά και μέσω των θυγατρικών εταιρειών. Ταυτόχρονα, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θυγατρικών εταιρειών (π.χ. τραπεζο-ασφάλειες, μερίδια αμοιβαίων κεφαλαίων, χρηματιστηριακές συναλλαγές) διατίθενται από το δίκτυο των καταστημάτων της τράπεζας ενισχύοντας τις σταυροειδείς πωλήσεις και επομένως την αφοσίωση των πελατών.

Κάρτες

Στη διαδικασία εκσυγχρονισμού της τράπεζας σημαντικό ρόλο έπαιξε και η Credit Agricole (CA) μεταφέροντας τεχνογνωσία από ένα περιβάλλον στο οποίο η λιανική τραπεζική είναι πολύ πιο ανεπτυγμένη. Έτσι, τα τραπεζο-ασφιστικά προϊόντα που διαθέτει η τράπεζα έχουν σχεδιαστεί με βάση την εμπειρία της Predica, θυγατρικής της CA σε αυτό το χώρο. Η Εμπορική Credicom, η νέα τραπεζική εταιρεία του Ομίλου στο χώρο της καταναλωτικής πιστής, στηρίζεται στην τεχνογνωσία της Sofinco θυγατρικής της CA. Η Credit Agricole Asset Management συμμετέχει στο σχεδιασμό

των προϊόντων της Εμπορικής Asset Management και του Ερμή. Ταυτόχρονα, η CA συνέβαλε σημαντικά σε θέματα στρατηγικού marketing και στην αποτελεσματική υλοποίηση του νέου επιχειρησιακού υποδείγματος.

Επενδύσεις επιχειρηματικών συμμετοχών

Οι επενδύσεις επιχειρηματικών συμμετοχών της Τράπεζας διενεργούνται μέσω του Ομίλου της Εμπορικής Κεφαλαίου. Η Εμπορική Κεφαλαίου πραγματοποιεί επενδύσεις εντός κι εκτός εταιρειών, οι οποίες δραστηριοποιούνται στο χώρο των επιχειρηματικών συμμετοχών, ανάλογα με την αγορά ενδιαφέροντος. Η Εμπορική Κεφαλαίου έχει δημιουργήσει δίκτυα έπαφών και υποδομή στις χώρες όπου δραστηριοποιείται προκειμένου να αξιολογεί επενδυτικές ευκαιρίες. Η εταιρία έχει επικεντρωθεί σε παραδοσιακούς κλάδους όπως των καταναλωτικών αγαθών ελαφριάς βιομηχανίας και των υπηρεσιών, όπου έχει αποκτήσει τεχνογνωσία και εμπειρία. Η εταιρία είναι, σε όρους κεφαλαίων υπό διαχείριση, η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρία επιχειρηματικών συμμετοχών στη Ελλάδα και από τις μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου στη Νοτιανατολική Ευρώπη.

Η εμπορική Κεφαλαίου συνέχισε την εξυγίανση του χαρτοφυλακίου της και δεν πραγματοποίησε νέες επιχειρηματικές συμμετοχές αλλά όπως και ο κλάδος γενικότερα, η εταιρία έδωσε προτεραιότητα στη στήριξη των ήδη χρηματοδοτηθεισών εταιριών του χαρτοφυλακίου της προκειμένου να επιτευχθούν οι προδιαγραφμένοι στόχοι. Η εταιρία πραγματοποίησε 9 εξόδους εκ των οποίων 3 μερικές, 10 συμπληρωματικές επενδύσεις σε επιχειρηματικές συμμετοχές που είχαν συναφθεί σε προηγούμενα έτη, μερική απαξίωση 7 επενδύσεων και ανατίμηση 3 επενδύσεων.

Ασφαλιστικά προϊόντα

Η Εμπορική Τράπεζα δραστηριοποιείται στο χώρο των ασφαλειών κύριως μέσω των εταιρειών Φοίνιξ Metrolife Εμπορική και Εμπορικής Ζωής.

Η εταιρία Φοίνιξ και Metrolife εμπορική, η λειτουργική πλευρά της οποίας πραγματοποιήθηκε ουσιαστικά το 2002, η εταιρία ξεκίνησε ένα πρόγραμμα αναδιάρθρωσης με έμφαση στον επανασχεδιασμό των δομών λειτουργίας της. Έτσι λειτούργησε το Κέντρο Εξυπηρέτησης Ζημιών Αυτοκινήτου (ΚΕΖΑ) με στόχο τον ταχύτατο διακανονισμό και την πληρωμή όλων των αποζημιώσεων ασφαλίσεων αυτοκινήτων που συνέβησαν στο Νομό Αττικής. Ταυτόχρονα αναπτύχθηκαν τρία νέα προϊόντα: ένα προϊόν τύπου Unit Linked το Guarantee 3%, ένα πρόγραμμα ολοκληρωμένης ασφαλιστικής οδοντιατρικής φροντίδας και ένα πρόγραμμα που

συνδυάζει την ασφάλιση πυρός για κατοικίες ή επιχειρήσεις με την επένδυση και την ασφάλιση ζωής.

Η Εμπορική Τράπεζα δραστηριοποιείται στο χώρο των τραπεζο-ασφαλειών μέσω της Εμπορικής Ζωής στην οποία μετέχει με ποσοστό 50% η Εμπορική Τράπεζα και με ποσοστό 50% η ασφαλιστική εταιρία ζωής της Credit Agricole, Predica. Η συνεργασία της εταιρίας με την Predica δεν περιορίζεται στη συμμετοχή της τελευταίας στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής Ζωής, αλλά εκτείνεται και στη μεταφορά τεχνογνωσιών στο marketing, στη διανομή των προϊόντων καθώς και στη διαχείριση κεφαλαίων. Η εταιρία θα συνεχίσει την ανάπτυξη νέων προϊόντων και την προώθηση αυτών στους πελάτες της Εμπορικής.

Ανάπτυξη και διαχείριση ακινήτων

Ο Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας δραστηριοποιείται στο χώρο της ανάπτυξης και της διαχείρισης ακινήτων μέσω της Εμπορικής Ακίνητης Περιουσίας. Η εταιρία δραστηριοποιείται στην πρωτογενή αγορά με την συμμετοχή σε προγράμματα ανάπτυξης ακινήτων και στη δευτερογενή αγορά προσφέροντας συμβουλευτικές υπηρεσίες στη διαχείριση ακίνητης περιουσίας, όπως η Ελληνική Ραδιοφωνία Τηλεόραση, το Ταμείο Πρόνοιας Εργοληπτών Δημοσίων Έργων.

Διαχείριση διαθεσίμων

Η Εμπορική Τράπεζα είχε και κατά το 2007 σημαντική παρουσία τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά ομολόγων, χρήματος και συναλλάγματος επιτυγχάνοντας ικανοποιητικό περιθώριο που συνέβαλε στη συνολική κερδοφορία της. Στόχος της αποτελεί η αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών, καθώς και η επέκταση των υπηρεσιών κάλυψης κινδύνων από άνοδο των επιτοκίων προς τους πελάτες της Τράπεζας.

Σημαντική ήταν η δραστηριότητα της στην ευρωπαϊκή διατραπεζική αγορά προσφέροντας συνεχή ροή τιμών σε προϊόντα χρηματαγοράς και συναλλαγματός. Επιπλέον, πραγματοποίησε πωλήσεις τόσο κλασικών όσο και εξειδικευμένων προϊόντων Treasury σε πελάτες σε συνεργασία με τις πελατειακές Διευθύνσεις της Τράπεζας. Η Τράπεζα συμμετείχε, επίσης ενεργά στην πρωτογενή και δευτερογενή αγορά ομολόγων του ελληνικού Δημοσίου με την ιδιότητα του βασικού διαπραγματευτή. Μέσα στη χρονιά που πέρασε, η Τράπεζα ολοκλήρωσε την αναδιάρθρωση του dealing room με σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών

προς το δίκτυο των καταστημάτων και τους πελάτες καθώς και την ενίσχυση της παρουσίας της στην αγορά των θεσμικών επενδυτών.

3.3. Προβολή

Η νέα εταιρική ταυτότητα συμβολίζει την νέα «πρόσωπο με πρόσωπο» εξυπηρέτηση στην οποία η Τράπεζα δίνει ιδιαίτερη σημασία. Η καινούργια ταυτότητα δίνει την εικόνα μιας φιλικής, δυναμικής, ευέλικτης Τράπεζας και ενισχύει την αναγνωρισιμότητα της Τράπεζας στο εσωτερικό και στο εξωτερικό. Παράλληλα και με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη των συνεργιών ανάμεσα στις εταιρείες του Ομίλου και τη μητρική, το λογότυπο αυτό υιοθετείται και από τις θυγατρικές του Ομίλου

Ανθρώπινο Δυναμικό

Η Εμπορική, αναγνωρίζοντας την καθοριστική συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων, ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την σύγχρονη και αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας έχει ως στόχο την συνεχή βελτίωση και εκσυγχρονισμό των μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης του προσωπικού με την ολοκληρωμένη διατύπωση της ανάλογης πολιτικής σε θέματα προσλήψεων, εξέλιξης καριέρας, αμοιβών, συνεχούς επιμόρφωσης. Τελική επιδίωξη αποτελεί η δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα, έχοντας ίσες ευκαιρίες γνωρίζοντας με σαφήνεια τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, την απόδοση τους και την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, ώστε να ικανοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο τόσο οι ίδιοι όσο και οι στόχοι της επιχείρησης.

Το ανθρώπινο δυναμικό της Εμπορικής Τράπεζας ανερχόταν σε 6.270 άτομα και προσέλαβε 137 νέους υπαλλήλους εκ των οποίων οι 27 ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων και ανωτέρων και ανωτάτων σχολών.

Η επαγγελματική κατάρτιση και η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού της αποτελεί βασική προτεραιότητα για την Τράπεζα. Δόθηκε η δυνατότητα στο προσωπικό να εκπαιδευτεί σε θέματα τραπεζικών εργασιών και σε νέες τεχνολογίες και προϊόντα έτσι ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στον τραπεζικό χώρο. Εξάλλου, μέσω του διετούς προγράμματος τραπεζικής επιμόρφωσης και σύγχρονης χρηματοοικονομικής πρακτικής που διενεργείται από τη θυγατρική εταιρία «Τραπεζική Ανάπτυξη και Έρευνα Α.Ε».Εργαστήριο Ελευθέρων Σπουδών ΣΤΕΠ, σημαντικός αριθμός εργαζομένων του Ομίλου αποκτά γνώσεις σε

εξειδικευμένους τομείς της χρηματοοικονομικής επιστήμης. Επιπλέον, μεγάλος αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων πραγματοποιείται στο πιστοποιημένο εκπαιδευτικό κέντρο της Τράπεζας. Επιπρόσθετα, συνεχίστηκε η εφαρμογή προγραμμάτων με τη μέθοδο της εξ'αποστάσεως εκπαίδευσης, η επιδότηση διδάκτρων για μεταπτυχιακές σπουδές λειτουργών της Τράπεζας στην Ελλάδα και το εξωτερικό, καθώς και η επιδότηση διδάκτρων για την εκμάθηση ξένων γλωσσών.

Κοινωνική Προσφορά

Η Τράπεζα συνέχισε την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού της, αναγνωρίζοντας την καθοριστική συμβολή του στην επίτευξη των στόχων της. Η λειτουργία κέντρου αιμοδοσίας, γυμναστηρίου, ιατρείου, συμβουλευτικού σταθμού ψυχοκοινωνικής στήριξης, η χορήγηση επιδομάτων και πρόσθετων αδειών, οι διάφορες μορφές οικονομικής ενίσχυσης, τα δάνεια με ευνοϊκούς όρους, οι παροχές στα παιδιά των εργαζόμενων, αποτελούν στοιχεία της πρόσθετης βοήθειας που παρέχει η Τράπεζα στο προσωπικό της στα πλαίσια της ενεργούς στήριξης των εργαζόμενων και των οικογενειών τους απέναντι στις σύγχρονες ανάγκες.

Η Εμπορική Τράπεζα διέθεσε σημαντικά ποσά σε χορηγίες και δωρεές, με σκοπό την ενίσχυση της πολιτισμικής εξέλιξης της χώρας μας. Επίσης, συμμετείχε ενεργά στις ανάγκες της κοινωνίας και παρείχε σημαντική στήριξη σε προσπάθειες και πρωτοβουλίες στο χώρο της τέχνης, του αθλητισμού, της έρευνας, των επιστημών και των εκδόσεων.

Η Εμπορική Τράπεζα έγινε μέλος του Οικουμενικού Συμφώνου (GLOBAL COMPACT) των επιχειρήσεων, μια πρωτοβουλία του ΟΗΕ η οποία στρατεύει τις επιχειρήσεις σε εννέα οικουμενικές αρχές που αφορούν τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα δικαιώματα της εργασίας και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Επίσης η Τράπεζα έγινε ενεργό μέλος του Ελληνικού Δικτύου επιχειρήσεων για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

3.4. Δίκτυο Διανομής

Τεχνολογικός και λειτουργικός εκσυγχρονισμός

Η Εμπορική Τράπεζα, με γνώμονα την διασφάλιση της συνέχειας της λειτουργίας της στο σύγχρονο περιβάλλον των αυξανόμενων κινδύνων και λαμβάνοντας υπόψη τις επιταγές του νομικού, κανονιστικού, θεσμικού πλαισίου αλλά και του σύγχρονου επιχειρηματικού τοπίου, προχώρησε στην ανάπτυξη εμπειριστωμένων σχεδίων αποκατάστασης της επιχειρηματικής της δραστηριότητας σε περίπτωση σοβαρής βλάβης ή/ και καταστροφής.

Το έργο κινήθηκε σε δύο παράλληλους άξονες : την ανάπτυξη σχεδίων αποκατάστασης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών ασφάλειας. Σε ό,τι αφορά τον πρώτο άξονα, καθορίζεται με ολιστική προσέγγιση η στρατηγική για τη διασφάλιση της συνέχειας λειτουργίας της Τράπεζας, με κύριο στόχο την ανάκαμψη των κρίσιμων λειτουργιών της στο συντομότερο διάστημα και με τις λιγότερες δυνατές απώλειες. Ένα εναλλακτικό κέντρο επιχειρηματικής ανάκαμψης θα μπορεί αφενός μεν να στεγάσει τον ικανό και αναγκαίο για την ανάκαμψη των κρίσιμων λειτουργιών της Τράπεζας αριθμό λειτουργών, αφετέρου δε τις απαραίτητες πληροφορικές υποδομές.

Ο δεύτερος άξονας αφορά την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης της ασφάλειας μέσω ενός συνόλου πολιτικών και διαδικασιών ασφάλειας, οι οποίες αναπτύχθηκαν με βάση διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα διαχείρισης ασφάλειας και μεθοδολογίες αξιολόγησης κινδύνων. Στόχος της Τράπεζας είναι η αποτελεσματική, ουσιαστική και διαρκής προστασία από τους συνεχώς αυξανόμενους κινδύνους οι οποίοι εμφανίζονται στο σύγχρονο επιχειρείν.

Εξάλλου, η ασφαλής διασύνδεση με το διαδίκτυο αποτελεί τον κεντρικό πυλώνα της συνολικής στρατηγικής ασφαλούς λειτουργίας και προστασίας των δεδομένων και συναλλαγών της Τράπεζας. Η Τράπεζα επενδύει συστηματικά σε σύγχρονα συστήματα και εξοπλισμό ασφάλειας, ενώ παράλληλα εφαρμόζει αυστηρές πολιτικές, διαδικασίες και πρότυπα, τα οποία εντάσσονται στο συνολικότερο μοντέλο διαχείρισης της ασφάλειας που υιοθετείται. Θέματα που καλύπτονται αφορούν στην ασφαλή χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, στην προστασία των συναλλαγών μέσω της υπηρεσίας Εμπορική e.banking, στη διαβάθμιση της πρόσβασης των λειτουργών στο διαδίκτυο, κ.α.

Η συνεχής αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων έχει ως γνώμονα την εξυπηρέτηση του πελάτη. Στην κατεύθυνση της αποτελεσματικότερης διαχείρισης και εξυπηρέτησης της πελατείας σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν νέες εφαρμογές και

συστήματα. Οι εφαρμογές αυτές συμβάλλουν στην υποστήριξη της λειτουργίας των πωλήσεων και της λήψης αποφάσεων, μέσα από ολοκληρωμένα και σύγχρονα εργαλεία και συστήματα διαχείρισης των πελατών. Παράλληλα, η αναβάθμιση εφαρμογών που λειτουργούν στα καταστήματα (κίνηση κεφαλαίων σε συνάλλαγμα, εισαγωγές-εξαγωγές για την αυτόματη παραγωγή, έγκριση και αποστολή μηνυμάτων SWIFT με στοιχεία STP) και η κεντροποίηση εργασιών, όπως η έκδοση επιταγών και οι λογιστικές εργασίες, δημιουργούν συνθήκες ταχύτερης και ποιοτικά καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών από το δίκτυο καταστημάτων της Τράπεζας.

Ολοκληρώθηκε και τέθηκε σε λειτουργία η νέα εφαρμογή επιχειρηματικών δανείων στην πλατφόρμα SIGLO. Στο νέο αυτό ολοκληρωμένο περιβάλλον, οι υπεύθυνοι λειτουργοί διαχειρίζονται με σύγχρονα εργαλεία και με εμπλουτισμένη πληροφόρηση το δανειακό χαρτοφυλάκιο των επιχειρήσεων-πελατών της Τράπεζας, εισάγοντας νέα και ευέλικτα προϊόντα και υπηρεσίες ταχύτερα.

Με βάση την επιχειρηματική στρατηγική της Εμπορικής Τράπεζας του Ομίλου της, θα καθορισθεί η νέα στρατηγική της Πληροφορικής Τεχνολογίας (IT Strategy), πλήρως εναρμονισμένη με τους επιχειρηματικούς στόχους, που θα περιλαμβάνει δύο άξονες: αλλαγές των εφαρμογών και λειτουργίες. Με βάση αυτή τη στρατηγική θα καθορισθούν οι αρχές της νέας αρχιτεκτονικής της Πληροφορικής Τεχνολογίας (IT Architecture) σύμφωνα και με τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η τράπεζα και ο Όμιλός της θα επιτυγχάνουν τους στόχους με την καλύτερη δυνατή υποστήριξη από την τεχνολογία και με τη βέλτιστη χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Δίκτυα εξυπηρέτησης πελατείας

Η Εμπορική Τράπεζα συνεχίζει να διευρύνει την παρουσία της σε νέες αγορές προσθέτοντας στο εκτεταμένο δίκτυό της νέες μονάδες σε επιλεγμένα σημεία της χώρας. Παράλληλα, αναβαθμίζει συνεχώς τις υπηρεσίες της και αναπτύσσει νέους τρόπους για τη διάθεση των προϊόντων της με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας της.

Στο πλαίσιο του προγράμματος εκσυγχρονισμού με την ονομασία <Πήγασος>, αναμένεται να ολοκληρώσει την αρχιτεκτονική αναμόρφωση των καταστημάτων της δίνοντας έμφαση στην πελατοκεντρική αντίληψη και τρόπο λειτουργίας με στόχο κάθε κατάστημα να γίνει σημείο πώλησης όλων των χρηματοπιστωτικών προϊόντων του Ομίλου. Η πελατοκεντρική προσέγγιση στην οργάνωση του δικτύου συμβάλλει στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών που ανταποκρίνονται με επιτυχία στις ανάγκες της πελατείας.

Το δίκτυο των καταστημάτων της Τράπεζας περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες καταστημάτων ανάλογα με το εύρος του φάσματος των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν στις επιχειρήσεις και τους ιδιώτες (πλήρους εξυπηρέτησης, εξυπηρέτησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων και ιδιωτών, εντάσεως ιδιωτών).

Προστέθηκαν στο δίκτυο 5 νέες μονάδες εκ των οποίων 3 καταστήματα και 2 ανταλλακτήρια. Επίσης, προστέθηκαν 63 νέα ΑΤΜs εκ των οποίων τα 13 σε νέα ΚΙΟΣΚΙ σε επιλεγμένες περιοχές. Το δίκτυο των καταστημάτων της Τράπεζας περιελάμβανε 373 καταστήματα και 14 ανταλλακτήρια, ενώ τα ΑΤΜs ανέρχονταν συνολικά σε 674 και τα ΑΕΜs σε 9. Ο συνολικός αριθμός των ΚΙΟΣΚΙ ήταν 95 από τα οποία τα 6 έχουν τις προϋποθέσεις να λειτουργήσουν και ως ανταλλακτήρια δεδομένου ότι, εκτός από τα μηχανήματα αυτόματων συναλλαγών, διαθέτουν και διαμορφωμένες θέσεις εργασίας υπαλλήλων.

Εκτός από το ευρύ και καθιερωμένο δίκτυο καταστημάτων που διαθέτει σε ολόκληρη τη χώρα, η Εμπορική Τράπεζα έχει σημαντική και αυξανόμενη παρουσία στον τομέα των εναλλακτικών δικτύων ανταποκρινόμενη στις ανάγκες και προσδοκίες της πελατείας της. Με την ανάπτυξη του νέου επιχειρηματικού μοντέλου της, η Εμπορική πραγματοποίησε καθοριστικές βελτιώσεις και αλλαγές στο χώρο της ηλεκτρονικής τραπεζικής με στόχο τον εκσυγχρονισμό αλλά και την ολοκλήρωση της πελατοκεντρικής αντίληψης της Τράπεζας.

Οι βελτιώσεις αυτές, οι γενικότερες διαρθρωτικές αλλαγές της Τράπεζας, καθώς και μια σειρά από προωθητικές ενέργειες, μέσα και έξω από τα καταστήματα, είχαν ως αποτέλεσμα τη ραγδαία αύξηση της πελατειακής βάσης της υπηρεσίας Εμπορική e.Banking από 65.000 εγγεγραμμένους πελάτες σε 150.000. Παράλληλα, δόθηκε έμφαση στην εκπαίδευση και εξοικείωση της πελατείας της Τράπεζας με τα εναλλακτικά δίκτυα μέσα από φιλικές εφαρμογές.

Στο πλαίσιο της αλλαγής της εταιρικής ταυτότητας της Τράπεζας, δημιουργήθηκε μια διακριτική ταυτότητα για όλα τα εναλλακτικά δίκτυα (Εμπορική e.Banking, Εμπορική PhoneBanking, ΑΤΜ) η οποία επικοινωνεί τον 24/7 (24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα) χαρακτήρα τους, ενώ παράλληλα δημιουργήθηκαν ειδικές ζώνες αυτοεξυπηρέτησης πελατών σε ένα σημαντικό αριθμό καταστημάτων του Δικτύου. Η υπηρεσία Εμπορική e.Banking, μέσα από ένα αναβαθμισμένο και φιλικό για το χρήστη περιβάλλον, εμπλουτίστηκε με νέες δυνατότητες όπως ο ορισμός παγίων εντολών και η δυνατότητα άμεσης εξόφλησης λογαριασμών. Το προωθητικό υλικό επανασχεδιάστηκε λαμβάνοντας υπόψη τις αυξημένες προσδοκίες των πελατών, ενώ τα εξειδικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και προβολής καθώς και η πολυκαναλική προσέγγιση του πελάτη είχαν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της εικόνας της Τράπεζας και της εξυπηρέτησης της πελατείας της. Στον τομέα της τηλεφωνικής τραπεζικής

σημειώθηκαν σημαντικά βήματα, αξιοποιώντας την τεχνογνωσία του στρατηγικού εταίρου της Τράπεζας Credit Agricole και τέθηκαν οι βάσεις για τη δημιουργία μάζα στο contact center της Τράπεζας το οποίο θα προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες τηλεφωνικής τραπεζικής. Παράλληλα, έχουν ξεκινήσει μια σειρά από συνεργασίες με σημαντικούς παράγοντες από το χώρο των τηλεπικοινωνιών και από άλλους κλάδους με στόχο την ολοκληρωμένη παροχή λύσεων στην πελατεία της Τράπεζας. Η υπηρεσία Emporiki e.Banking θα διευρυνθεί με τη δημιουργία διακριτών εκδόσεων που θα απευθύνονται σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών. Επίσης, θα γίνει ένταξη προϊόντων και υπηρεσιών από επιλεγμένες θυγατρικές του Ομίλου και προωθώντας περαιτέρω την ολοκλήρωση των εναλλακτικών δικτύων μεταξύ τους θα προστεθούν νέες δυνατότητες αξιοποίησης της φυσικής παρουσίας των ΑΤΜ. Κεντρικός στόχος είναι η περαιτέρω διεύρυνση των εναλλακτικών δικτύων, ώστε ένας στους τέσσερις πελάτες του Ομίλου να χρησιμοποιεί τουλάχιστον ένα εναλλακτικό δίκτυο για τις συναλλαγές του.

3.5. Τιμολογιακή Πολιτική

Διαχείριση κινδύνων

Στο πλαίσιο της ιδιαίτερης σημασίας που δίνει η Τράπεζα στη διαχείριση κινδύνων, ολοκλήρωσε την υποδομή των συστημάτων στην εξειδίκευση, την παρακολούθηση και τη διαχείριση των κινδύνων αγοράς σε ημερήσια βάση. Με την εφαρμογή των συστημάτων αυτών δίνει την δυνατότητα για άμεση αντίδραση της Τράπεζας στις συνθήκες της αγοράς. Η Τράπεζα για την προστασία των ιδίων κεφαλαίων καλύπτεται έναντι κινδύνων από μεταβολές επιτοκίων, τιμών, συναλλαγματικών ισοτιμιών. Προσδιορίζει επίπεδα ορίων στα ομόλογα, μετοχές, συνάλλαγμα που παρακολουθούνται από τους αρμόδιους διαχειριστές της.

Εφαρμόστηκαν εσωτερικά υποδείγματα για τον υπολογισμό των κεφαλαίων που είναι εκτεθειμένα σε κίνδυνο και έγινε συστηματική προετοιμασία για την εφαρμογή άλλων μεθόδων. Επίσης υιοθετήθηκαν μέτρα άριστου χαρτοφυλακίου για τον προσδιορισμό της κατάλληλης διάθρωσης των θέσεων της Τράπεζας και υπολογίστηκαν όρια κινδύνου καθώς και της επιλογής του επιθυμητού απόδοσης και κινδύνου.

Οι νέες αυτές μεθοδολογίες και προσεγγίσεις αποτελούν τους άξονες στους οποίους θα στηριχθεί η διαχείριση κινδύνων, καθώς η Τράπεζα έχει ήδη προχωρήσει στην απαιτούμενη προετοιμασία προκειμένου να παρακολουθείται ημερησίως η απόδοση και ο κίνδυνος σε όλο το εύρος των εμπορικών χαρτοφυλακίων των

θυγατρικών. Εξάλλου αποφασίστηκε ο θεσμός του Group Treasury και της διαχείρισης κινδύνων ομίλου, Group Risk Management, ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότητα της ακολουθούμενης πολιτικής σε επίπεδο Ομίλου ως προς τη διαχείριση διαθεσίμων και την αποφυγή συγκέντρωσης υπερβολικών κινδύνων που προσφέρει μέσω της Τράπεζας Επενδύσεων εξειδικευμένα προϊόντα στις επιχειρήσεις για κάλυψη των κινδύνων που έχουν εκτεθεί.

Στον τομέα της Διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου η Εμπορική Τράπεζα εφαρμόζει σύστημα πιστοδοτήσεων που περιλαμβάνει όλο το πρόγραμμα της λειτουργίας της πιστωτικής διαδικασίας, αποδοχή πελάτη, εγκριτικά όρια, ταξινομήσεις, διαχείριση. Το αναθεωρημένο σύστημα προβλέπει την αύξηση των υφιστάμενων διαβαθμίσεων, επιτρέπει την ορθολογικότερη τιμολόγηση των πελατών και προϊόντων, καθώς και την ακριβέστερη εκτίμηση των προβλέψεων για επισφαλείς απαιτήσεις να ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις της σύγχρονης τραπεζικής διαχείρισης.

Παράλληλα το σύστημα credit scoring, που ήδη εφαρμόζεται για την χορήγηση πιστωτικών καρτών, επεκτείνεται σταδιακά και στα δάνεια ιδιωτών και μικρών επιχειρήσεων. Με το σύστημα αυτό η ποιότητα του χαρτοφυλακίου του δανείου παρακολουθείται τόσο σε επίπεδο αντισυμβαλλόμενου όσο και προϊόντος.

Επιπλέον προσαρμόστηκε το σύστημα παρακολούθησης των μεταβολών των ταξινομήσεων των πελατών και των καθυστερημένων λογαριασμών με την εισαγωγή πληρέστερου συστήματος πολλαπλών παραμέτρων, (εγκριτικά κλιμάκια, γεωγραφική κατανομή) για την λεπτομερέστερη ενημέρωση των πελατειακών μονάδων και την κατάλληλη χάραξη πιστοδοτικής πολιτικής.

Επιπλέον έχει ξεκινήσει η προσαρμογή της οργανωτικής δομής και των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης Παρακολούθησης και Διαχείρισης ώστε να καλύπτεται πληρέστερα ο τομέας του λειτουργικού κινδύνου. Σε ότι αφορά το σύστημα διαχείρισης Ενεργητικού-Παθητικού έτσι ώστε να ολοκληρωθεί οι διαδικασίες εγκατάστασης νέου λογισμικού, που θα επιτρέπει τα επόμενα χρόνια την πληρέστερη και συνολική αποτίμηση στους οποίους εκτίθεται η Τράπεζα, κα η λήξη των απαιτούμενων προληπτικών και διορθωτικών αποφάσεων και μέτρων.

Βασική αποστολή της Διαχείρισης Κινδύνου αποτελεί η επισήμανση , ανάλυση, καταμέτρηση και παρακολούθηση όλων των ειδών κινδύνου που έχουν σχέση με θέματα εντός ή εκτός ισολογισμού της Τράπεζας και του Ομίλου , όπως επίσης και οι κίνδυνοι οι οποίοι προκαλούνται από όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες , συναλλαγές και συστήματα κατά τα προβλεπόμενα στις κατευθυντήριες γραμμές της επιβλέπουσας αρχής. Η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνου συνιστά

διαρθρωτικές αλλαγές στα θέματα εντός ισολογισμού και στρατηγική κατανομής σχετικά με το οικονομικό και εποπτικό κεφάλαιο σε επίπεδο Τράπεζας και Ομίλου.

Η Εμπορική Τράπεζα έχει δημιουργήσει πρόσφατα μια σειρά προγραμμάτων τα οποία εστιάζουν την προσοχή τους σε θέματα διακυβέρνησης και πολιτικών , ποιότητας δεδομένων , ενδυνάμωσης των συστημάτων, προτύπων και μεθοδολογιών και σε θέματα σχετικά με τους λειτουργικούς κινδύνους ώστε να υπάρχει πλήρης συμμόρφωση με τις προδιαγραφές Basel II (Βασιλεία II). Επιπλέον, η Διεύθυνση εξετάζει το ενδεχόμενο αναβάθμισης των συστημάτων και προτύπων του ώστε να είναι σε θέση να παρακολουθήσει τους πλέον περίπλοκους υπολογισμούς εποπτικού κεφαλαίου , ως βασικού παράγοντα για ουσιαστικά επιχειρηματικά κέρδη.

Πιστωτικός κίνδυνος

Η εκτίμηση του πιστωτικού κινδύνου διεξάγεται σε δύο επίπεδα. Κατά πρώτον, εκτιμάται ο κίνδυνος αντισυμβαλλόμενου, ο οποίος καθορίζεται ως η πιθανότητα να μην είναι συνεπείς οι δανειολήπτες με τις υποχρεώσεις τις οποίες έχουν αναλάβει, κάτι το οποίο είναι συνάρτηση της πιστοληπτικής ικανότητας των δανειοληπτών. Κατά δεύτερο λόγο, πραγματοποιείται η διαχείριση των κινδύνων συγκεντρώσεως που καθορίζονται ως υπερβολική έκθεση σε δανεισμό από συγκεκριμένες επιχειρήσεις, τομείς, γεωγραφικές περιοχές.

Σχετικά με τον κίνδυνο αντισυμβαλλόμενου, η Εμπορική Τράπεζα έχει προωθήσει πρόσφατα ένα εξειδικευμένο σύστημα διαβάθμισης για τους επιχειρηματικούς της πελάτες ώστε να συμμορφωθεί πλήρως με τις προδιαγραφές του πυλώνα II για την εκτίμηση του πιστωτικού κινδύνου και να είναι παράλληλα σε θέση να προχωρήσει με το Ίδρυμα IRB (International Resources Bank Διεθνής τράπεζα Πόρων).

Η Τράπεζα εφαρμόζει ειδικά δελτία επιδόσεων για ένα τμήμα των ατομικών χαρτοφυλακίων χορηγήσεων. Παράλληλα, η Τράπεζα χρησιμοποιεί μια κλίμακα διαβάθμισης η οποία καλύπτει το υπόλοιπο των ατομικών χαρτοφυλακίων χορηγήσεων στη λιανική τραπεζική.

Σχετικά με την παρακολούθηση και τη διαχείριση του κινδύνου συγκεντρώσεως, η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνου έχει εισαγάγει ένα σύστημα ταμειακών ορίων βασίζεται στη διαβάθμιση των τομέων με αφετηρία τα αναπτυξιακά τους χαρακτηριστικά και εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο με το υπολογισμό της βέλτιστης διαφοροποίησης επί του συνόλου του τραπεζικού χαρτοφυλακίου, ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή κατανομή των κεφαλαίων του Ομίλου. Η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνου παρακολουθεί επίσης την ευρύτερη ανάληψη κινδύνου για κάθε χαρτοφυλάκιο.

Στα πλαίσια της εκτίμησης του πιστωτικού κινδύνου, παράλληλα με το σύστημα διαβάθμισης και το σύστημα το χρησιμοποιούμενο για τη θέσπιση τομεακών ορίων ανά χώρα όσον αφορά στην ανάληψη κινδύνου, η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνου αναπτύσσει μια μεθοδολογία εκτίμησης της ευαισθησίας μεμονωμένων χαρτοφυλακίων σχετικά με υποθετικές μεταβολές σε μακροοικονομικούς παράγοντες και σε συνθήκες αγοράς, όπως επίσης και σε ακραίες περιπτώσεις μεταβολών οι οποίες έχουν καταχωρηθεί κατά το παρελθόν.

Κίνδυνος Αγοράς

Η Τράπεζα παρακολουθεί σε καθημερινή βάση όλους τους κινδύνους αγοράς του χαρτοφυλακίου τρεχουσών συναλλαγών της, που καθορίζονται ως εν δυνάμει απώλειες προερχόμενες από διακυμάνσεις στα επιτόκια, στις συναλλαγματικές ισοτιμίες, στις τιμές μετοχών και βασικών προϊόντων και στην αστάθεια αυτών. Επιπλέον, η Τράπεζα παρακολουθεί τις εν δυνάμει απώλειες τις προερχόμενες από ποιοτικές μεταβολές στους οργανισμούς οι οποίοι εκδίδουν χρεόγραφα.

Η Εμπορική έχει υλοποιήσει ένα Υπόδειγμα Δυνητικής ζημίας, ώστε να υπολογίσει τον Κίνδυνο Αγοράς. Με χρήση του εσωτερικού της συστήματος, η Τράπεζα εκτιμά σε καθημερινή βάση την Μέγιστη Δυνητική Απώλεια η οποία δύναται να προκύψει υπό κανονικές συνθήκες από το χαρτοφυλάκιο τρεχουσών συναλλαγών. Η μέθοδος που εφαρμόστηκε είναι η Ιστορική Προσομοίωση, με τη χρήση ενός χρονικού ορίζονται 10 ημερών και ενός διαστήματος εμπιστοσύνης 99% σύμφωνα με τους κανόνες της BIS : Η Ιστορική Προσομοίωση βασίζεται σε παρατηρήσεις διάρκειας ενός έτους, η κάθε μία από τις οποίες έχει το ίδιο ειδικό βάρος. Για τον έλεγχο των αναλαμβανόμενων κινδύνων, η Τράπεζα επιβάλλει όρια κινδύνου με βάση τα στοιχεία του Υποδείγματος Δυνητικής Ζημιάς. Τα όρια εξειδικεύονται από συντελεστή κινδύνου, επιτόκια, συναλλαγματικές ισοτιμίες, τιμές μετοχών και για ολόκληρο το χαρτοφυλάκιο τρεχουσών συναλλαγών.

Για την εκτίμηση των κινδύνων οι οποίοι δυνατόν να προκύψουν από δραστικές διακυμάνσεις στις αγορές, η Τράπεζα έχει αναπτύξει ένα πρόγραμμα προσομοίωσης κρίσεων, το οποίο εφαρμόζεται τακτικά στο χαρτοφυλάκιο τρεχουσών συναλλαγών.

Λειτουργικός κίνδυνος

Η αποστολή της Τράπεζας σχετικά με τον λειτουργικό κίνδυνο είναι να παρακολουθεί τον κίνδυνο απωλειών προερχόμενων από ακατάλληλες ή ανεπιτυχείς εσωτερικές διαδικασίες, ανθρώπινα λάθη, διακοπές στη λειτουργία τεχνολογικού εξοπλισμού α από εξωτερικά συμβάντα. Επί του παρόντος, έχει δημιουργηθεί μια βάση

δεδομένων στην οποία διαβιβάζονται τα δεδομένα απωλειών από τη Διεύθυνση Ελέγχων και τα Καταστήματα. Επιπλέον η Τράπεζα έχει αναπτύξει μια στρατηγική λειτουργικού κινδύνου. Η Εμπορική Τράπεζα προτίθεται να βέλτιστες πρακτικές σχετικά με τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου, σχετικά με την εν λόγω πρωτοβουλία, η Διεύθυνση έχει προωθήσει δραστηριότητες λειτουργικού κινδύνου και την ανάπτυξη του σχετικού πλαισίου, καταγραφή των δραστηριοτήτων των τμημάτων επιχειρηματικής δραστηριότητας, τεκμηρίωση και βελτιστοποίηση, σχεδιασμό μεθοδολογίας ORM, βελτίωση της μεθοδολογίας συλλογής δεδομένων Απωλειών και της σχετικής βάσης δεδομένων, σχεδιασμό αναφορών λειτουργικού κινδύνου, Σχέδιο Προώθησης Συνεχούς Επαγγελματικής Δραστηριότητας και υλοποίηση του πλαισίου ORM και κατάρτισης.

Διαχείριση Περιουσιακών στοιχείων Πελατών

Η Εμπορική Τράπεζα προσφέρει ευρύ φάσμα καταθετικών και επενδυτικών προϊόντων με στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών της για διεύρυνση των επενδυτικών τους επιλογών και πραγματοποίηση υψηλής απόδοσης.

Το σύνολο των καταθέσεων της Τράπεζας δεν συμπεριλαμβάνεται τα repos, ανήλθε σε 14.724 εκατ. Ευρώ, σημειώνοντας άνοδο κατά 9,3%. Στην αύξηση των καταθέσεων συνέβαλε μια σειρά από ενέργειες για την προώθηση νέων καταθετικών προϊόντων.

Στο χώρο της διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων, ο Όμιλος της Εμπορικής δραστηριοποιείται από το 1974 μέσω της εταιρείας Ερμής Α.Ε.Δ.Α.Κ. Στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας συμμετείχε η Εμπορική με ποσοστό 71,7%, η Credit Agricole Asset Management με ποσοστό 20%, ενώ το υπόλοιπο 8,3% ανήκε στη Merrill Lynch και τρίτους*.

Στο χώρο του personal banking, η Εμπορική διαχειρίζεται πελατειακά χαρτοφυλάκια, προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες τόσο από την εγχώρια όσο και από τη διεθνή κεφαλαιαγορά και χρηματαγορά.

Καταθέσεις

Στον PREMIUM Αποταμιευτικό το επιτόκιο κλιμακώνεται μέχρι και 3,25 %*.
Στον κλασσικό λογαριασμό ταμειυτηρίου το επιτόκιο κλιμακώνεται μέχρι και 1,50%*.

* Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2007

Στον τρεχόμενο καταθετικό λογαριασμό που συνδυάζει προνόμια και διευκόλυνση συναλλαγών το επιτόκιο κλιμακώνεται μέχρι και 0,55%. Στον προνομιάκο λογαριασμό που συνδυάζει προνόμια, υψηλότερες αποδόσεις και διευκόλυνση συναλλαγών το επιτόκιο κλιμακώνεται μέχρι και 2,30 % .με ελάχιστο ποσό κατάθεσης 5.000€

Καταναλωτική πίστη*

Για τα στεγαστικά δάνεια το σταθερό επιτόκιο κυμαίνεται από 3,25% για το πρώτο έτος έως 4,25% για τα τρία πρώτα έτη.

Για τα καταναλωτικά δάνεια ισχύουν τα Δάνειο Cash 4U σταθερό με εξασφαλίσεις με επιτόκιο 4,95% σταθερό για 3 χρόνια και Δάνειο Cash 4U σταθερό χωρίς εξασφαλίσεις με επιτόκιο 6,50% σταθερό για 1 χρόνο

Κάρτες*

Η VISA - VISA Electron έχει επιτόκιο 16,50% ,η MasterCard 16,40%, η VISA GOLD 16,00%, η Εμποροκάρτα 14,90% και οι ANTI VISA , AUDI VISA , VW VISA 16,00%

3.6. Marketing Plan

Ο Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας έχει κάνει τις απαραίτητες προετοιμασίες για να αντιμετωπίσει με επιτυχία την πρόκληση του νέου οικονομικού περιβάλλοντος και να αξιοποιήσει τις προοπτικές, δημιουργώντας μια σημαντική και βιώσιμη στο χρόνο εταιρική αξία. Ξεκίνησε η εφαρμογή αναδιάρθρωσης των δραστηριοτήτων της Τράπεζας και του Ομίλου με στόχο: Η δημιουργία μιας βιώσιμης εταιρικής αξίας με έμφαση στην αυτόνομη οργανική ανάπτυξη. Μέσω του αφοσιωμένου προσωπικού της Τράπεζας, του εκτενούς δικτύου της, της συμμαχίας με την Credit Agricole και των συστηματικών προσπαθειών εκσυγχρονισμού που έχουν ήδη γίνει, η Εμπορική Τράπεζα μπορεί να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει.

ΠΡΟΪΟΝ

Η Εμπορική έχει δείξει πως είναι εξωστρεφής μέσω της συνεργασίας της με την Credit Agricole, με εξειδίκευση στη λιανική τραπεζική. Δεν θα μπορούσε να μην εκμεταλλευτεί την συνεργασία με έναν μεγάλο εταίρο έξω από τον ελληνικό χώρο, η

* Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2007

οποία απαιτεί μεγάλη προετοιμασία, διαπραγματεύσεις, αλληλοκατανόηση, διπλωματία, διαφορετική νοοτροπία, διαχείριση κινδύνων. Ο Όμιλος της Εμπορικής αξιοποιεί ήδη την εμπειρία της Credit Agricole στο χρηματοπιστωτικό τομέα με αποτέλεσμα την αύξηση της αρχικής της συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας, μέσω της αγοράς εκατομμυρίων μετοχών, περίπου 2,5% του μετοχικού κεφαλαίου. Σε επίπεδο Τράπεζας η συνεργασία προχωρά με τη μεταφορά τεχνογνωσίας σε αρκετούς τομείς πάνω στο στρατηγικό μάρκετινγκ και στη διαχείριση κινδύνων, καθώς επίσης με τη λειτουργία νέων εταιριών των τραπεζοασφαλειών, της διαχείρισης διαθεσίμων, της επενδυτικής τραπεζικής και τέλος την συμμετοχή της στο χώρο της καταναλωτικής πίστης μέσω σημείων πώλησης. Επίσης σκοπός της είναι η Διεύρυνση και βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών.

ΠΡΟΒΟΛΗ

Στοχεύει στην δημιουργία μιας βιώσιμης εταιρικής αξίας με έμφασή στην αυτόνομη οργανική ανάπτυξη.

Στην κατάκτηση όσο το δυνατό μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς στο χώρο της ευρύτερης λιανικής τραπεζικής(μικρομεσαίων επιχειρήσεων,) ο οποίος να καλύπτει πλήρως τις ανάγκες ιδιωτών και επιχειρήσεων.

Στην δημιουργία ενός ισχυρού, ευέλικτου, ανταγωνιστικού, κερδοφόρου τραπεζικού ομίλου, που θα προσαρμόζεται με ταχύτητα στις μεταβάσεις εξωτερικού περιβάλλοντος, με επίδειξη εξωστρέφειας και δίνοντας έμφαση στο πελατοκέντρικο προσανατολισμό. Ενός ομίλου με σημαντική θέση στην ελληνική αγορά, με διασυνδέσεις και συμμαχίες στην ευρωζώνη και με παρουσία στο γεωγραφικό του περίγυρο.

Αναβάθμιση του προσωπικού

Το προσωπικό εκπαιδεύεται και αναβαθμίζεται. Παρέχονται κίνητρα συνδεδεμένα με την επίτευξη στόχων που θέτει η τράπεζα σε διάφορες βάσεις το 2001 εκπαιδεύτηκαν ένα μεγάλο ποσοστό του συνολικού αριθμού του προσωπικού πραγματοποιήθηκαν εκπαιδευτικά σεμινάρια και διοργανώσεις. Συνεχίστηκε η οικονομική υποστήριξη της τράπεζας προς το προσωπικό για την εκμάθηση ξένων γλωσσών. Παράλληλα έδωσε στο προσωπικό της την δυνατότητα εκπαίδευσης μεταπτυχιακού επιπέδου και ενέκρινε τις αιτήσεις των εργαζομένων για την παρακολούθηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων σε θέματα που ενδιαφέρουν την τράπεζα τόσο σε ελληνικά πανεπιστήμια όσο και του εξωτερικού. Το συνολικό κόστος

για την κάλυψη των διδάκτρων έφτασε τις 186,1 εύρο. Η τράπεζα αποσκοπεί στην βελτίωση του προσωπικού ανεξάρτητα της ηλικίας και της ιεραρχικής βαθμίδας.

Εκσυγχρονισμός

Ο εκσυγχρονισμός της τράπεζας επιτυγχάνεται:

- τεχνολογικά με το σύστημα SIGLO σε όλο το δίκτυο καταστημάτων, στους ιδιώτες αρχικά και στις επιχειρήσεις στη συνέχεια,
- με αναβάθμιση των μηχανογραφικών συστημάτων και την εκπαίδευση λειτουργιών για την χρήση και εφαρμογή τους,
- με τη συστηματική αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των ιδιωτών,
- με την δημιουργία της εταιρικής πύλης η οποία θα εξυπηρετεί ηλεκτρονικά πελάτες, επενδύτες, ερευνητές, συνεργάτες, υπαλλήλους, με σκοπό να απλοποιήσει πολλές από τις υπάρχουσες διαδικασίες.

Αναδιάρθρωση του ομίλου

Αυτή επιτυγχάνεται:

- με τη συγχώνευση εταιρειών, όπως αυτή των δύο ασφαλιστικών εταιρειών :Φοίνιξ και Metrolife,
- με την απορρόφηση της εμπορικής χρηματιστηριακής και Metrolife χρηματιστηριακής από την τράπεζα Επενδύσεων,
- με την δημιουργία νέων εταιρειών όπως η Εμπορική Ακίνητης Περιουσίας, η Εμπορική Rent και η Εμπορική Κύπρου και
- κυρίως με τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο συντονισμό της Τράπεζας και των θυγατρικών του Ομίλου, αλλά και της θέσπισης και ενίσχυσης συστημάτων κινδύνου του Ομίλου.

ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Καταστήματα

Μετά την τελευταία επιτυχή παρέμβαση για την κατηγοριοποίηση των καταστημάτων η εμπορική προχωράει ένα βήμα παραπέρα σχετικά με τις υπευθυνότητες των λειτουργών της στα καταστήματα. Το έργο στοχεύει στην ορθολογικοποίηση της εξυπηρέτησης της πελατείας, στην απαιτούμενη εξειδίκευση του προσωπικού και στην αποτελεσματική πώληση προϊόντων και υπηρεσιών και αφετέρου στην επανεκπαίδευση σημαντικού αριθμού στελεχών της προς την κατεύθυνση εμπλουτισμού των μονάδων πελατείας εις βάρος του back of operations.

Τα καταστήματα στελεχωμένα πλέον με υπεύθυνους επιχειρήσεων και συμβούλους επενδύσεων κατηγοριοποιούνται και προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των πελατών, ενώ παράλληλα ενισχύεται ο πελατοκεντρικός τους προσανατολισμός. Έτσι έχουμε:

- καταστήματα πλήρους εξυπηρέτησης
- καταστήματα εξυπηρέτησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων και ιδιωτών
- καταστήματα εντάσεως ιδιωτών

Αναδόμηση / αναδιοργάνωση διαδικασιών (το γνωστό *business re-engineering*)

Αφορά στην εξαντλητική αναθεώρηση των διαδικασιών λειτουργίας της τράπεζας με στόχο την καθιέρωση απλούστερων και λιγότερο χρονοβόρων διαδικασιών. Πάνω από 100 διαφορετικές διαδικασίες έχουν εξεταστεί και έχει προταθεί η κατάργηση πολλών, η αναθεώρηση άλλων και η εισαγωγή νέων. Στόχος είναι η ελάφρυνση του γκισέ και η κατάργηση άσκοπων περιφορών εγγράφων ή εντύπων μέσα στο κατάστημα.

Στόχος είναι επίσης η κεντροποίηση πολλών διαδικασιών, η σταδιακή κατάργηση του back office στα καταστήματα και ο μετασχηματισμός του καταστήματος από εργοστάσιο σε κέντρο πωλήσεων.

Ταυτόχρονα, μέσω της απλοποίησης των διαδικασιών λειτουργίας τους και της ενίσχυσης πελατειακών θέσεων, τα καταστήματα γίνονται περισσότερο ευέλικτα.

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Στοχεύει στην αύξηση του μεριδίου των χορηγήσεων στην καταναλωτική πίστη, στη στεγαστική πίστη και στα δάνεια προς τις Μ.Μ.Ε, κατά δύο εκατοστιαίες μονάδες καθώς και στον διπλασιασμό των αποδόσεων, κατάλληλα προσαρμοσμένων για τα χρηματοοικονομικά έσοδα, των ιδίων κεφαλαίων της Τράπεζα από φόρους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4. ALPHA BANK

Οι ρίζες της Alpha Bank ξεκινούν από την εμπορική επιχείρηση που ίδρυσε στην Καλαμάτα το 1879 ο Ιωάννης Φ. Κωστόπουλος και η οποία σύντομα εισήλθε στις τραπεζικές εργασίες, ιδίως στην αγορά συναλλάγματος. Το 1918 το τραπεζικό τμήμα του οίκου Ι. Φ. Κωστοπούλου μετονομάστηκε σε Τράπεζα Καλαμών. Το 1924 η έδρα της μεταφέρθηκε στην Αθήνα, και η Τράπεζα ονομάστηκε Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως. Το 1947 η επωνυμία άλλαξε σε Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως, αργότερα, το 1972 σε Τράπεζα Πίστεως και τέλος τον Μάρτιο του 1994 σε Alpha Τράπεζα Πίστεως. Η Τράπεζα γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες. Εκτός από την προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων, εξελίχθηκε σε έναν ολοκληρωμένο Όμιλο παροχής οικονομικών υπηρεσιών. Το 1999 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπέζης. Στις 11 Απριλίου 2000 εγκρίθηκε η συγχώνευση της Ιονικής Τραπέζης με απορρόφηση από την Alpha Τράπεζα Πίστεως. Η νέα διευρυμένη Τράπεζα που προέκυψε από τη συγχώνευση λειτουργεί με τον διακριτικό τίτλο Alpha Bank. Η Alpha Bank εδρεύει στην Αθήνα, στην οδό Σταδίου αριθ. 40. Η διάρκειά της έχει ορισθεί έως το 2100, δύναται δε να παραταθεί με απόφαση της Γενικής Συνελεύσεως. Η Alpha Bank αποτελεί έναν σύγχρονο Όμιλο επιχειρήσεων του χρηματοπιστωτικού τομέα ο οποίος προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε ιδιώτες και επιχειρήσεις στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, εξυπηρετώντας περίπου 4 εκατ. πελάτες. Δραστηριοποιείται σε όλες τις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης (Ρουμανία, Σερβία, Βουλγαρία, ΠΓΔΜ, Αλβανία, Κύπρος), ενώ έχει επίσης παρουσία στο Λονδίνο και στη Νέα Υόρκη. Πέραν της ταχείας επεκτάσεώς της στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, τον Νοέμβριο του 2006, η Τράπεζα ανακοίνωσε την επίτευξη συμφωνίας για την εξαγορά του 50% της Alternatif Bank, ιδιοκτησίας του Ομίλου Analodu, ενός από τους σημαντικότερους επιχειρηματικούς ομίλους της Τουρκίας.

4.1 Στρατηγική και στόχοι κεντρικής Διεύθυνσης

Κύριος άξονας της στρατηγικής της Alpha Bank είναι η περαιτέρω ενίσχυση των εργασιών της Τραπέζης στους δύο τομείς δραστηριοτήτων με τα μεγαλύτερα περιθώρια και τις καλύτερες προοπτικές ανάπτυξεως των εργασιών, που είναι η λιανική τραπεζική στην Ελλάδα και ειδικότερα οι εργασίες προς ιδιώτες και μικρές επιχειρήσεις, καθώς και η επέκτασή της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Η στρατηγική αυτή αποσκοπεί στη δημιουργία ενός ισχυρότερου και πιο αποτελεσματικού οργανισμού με σημαντικά οφέλη για τους μετόχους και τους πελάτες της. Με την αποφασιστικότητα και την εμπειρία που διαθέτει, την αναπτυξιακή δυναμική, την υποδομή που έχει ήδη δημιουργήσει, αλλά και με την μεθοδική δουλειά θα στηρίξει την υλοποίηση των φιλόδοξων σχεδίων της για την επόμενη πενταετία. Θέλει να είναι η Τράπεζα αναφοράς στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, μιας αγοράς 60 εκατομμυρίων ανθρώπων που επεκτείνεται με υψηλούς ρυθμούς και δημιουργεί ευκαιρίες για κέρδη. Το δίκτυό της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη (Ρουμανία, Σερβία, Βουλγαρία, Αλβανία, Σκόπια και Κύπρος) αριθμούσε 176 Καταστήματα στο τέλος του 2005, ενώ έχει θέσει ως στόχο την επέκτασή της κατά προτεραιότητα στη Ρουμανία και στη Βουλγαρία, ώστε το 2008 να διαθέτει εκτός Ελλάδος Δίκτυο 436 Καταστημάτων, όσα περίπου και στην ελληνική επικράτεια. Με δίκτυο Καταστημάτων 1.200 μονάδων μέχρι το 2010, επιδιώκει να είναι μία από τις μεγαλύτερες περιφερειακές τράπεζες, με μερίδιο αγοράς άνω του 10% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και 15% στην ευρύτερη περιοχή, περιλαμβανομένης και της Ελλάδος. Έχει ως απώτερο σκοπό τα κέρδη της από τη Νοτιοανατολική Ευρώπη να υπερβαίνουν το 25% των συνολικών κερδών μέχρι το τέλος της δεκαετίας που διανύουμε.

Στην Ελλάδα, έχει στόχο να αυξήσει το συνολικό της μερίδιο στις χορηγήσεις στο 16% έως το 2008. Αυτό προϋποθέτει αύξηση τριών ποσοστιαίων μονάδων στην καταναλωτική πίστη, μίας ποσοστιαίας μονάδας στα στεγαστικά δάνεια και περίπου μισής ποσοστιαίας μονάδας στα επιχειρηματικά δάνεια προερχόμενη κυρίως από τον τομέα των δανείων προς μικρές επιχειρήσεις. Επιπλέον, τα συνολικά κεφάλαια πελατών αναμένεται να αυξηθούν κατά μέσο όρο ετησίως με 13% μεταξύ 2006-2008, στους ίδιους ρυθμούς με την αγορά. Στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, αναμένεται να επιτύχει αύξηση των χορηγήσεων και των καταθέσεων μεταξύ 30% και 40% ξεπερνώντας τον ρυθμό αύξησεως της αγοράς.

Ως πολυμετοχική Τράπεζα, με τους ξένους θεσμικούς επενδυτές να κατέχουν το 34% περίπου των μετοχών της, μέρμνά της είναι να εξασφαλίσει ικανοποιητικές αποδόσεις

και να διατηρήσει το ενδιαφέρον των επενδυτών σε υψηλά επίπεδα. Στο πλαίσιο αυτό, έχει θέσει ως στόχο να αυξάνει τα κέρδη ανά μετοχή κατά 20% κατά μέσο όρο την περίοδο 2006-2008.

Έχει ήδη δημιουργήσει τις υποδομές, όσον αφορά το οργανωτικό πλαίσιο και τα συστήματα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να επεκταθεί ταχύτερα στην λιανική τραπεζική στην Ελλάδα και στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Θα συνεχίσει να επενδύει σε ανθρώπους και τεχνολογία έτσι ώστε να στηρίζει τις δραστηριότητες που δημιουργούν έσοδα για την Τράπεζα, διατηρώντας παράλληλα την αύξηση του κόστους υπό έλεγχο.

Οι δραστηριότητές της καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των οικονομικών υπηρεσιών.

Αναγνωρίζεται ως πρωτοπόρος στην εισαγωγή νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα :

- το **Alphaphone** για τραπεζικές υπηρεσίες με το τηλέφωνο,
- το **Alphaline** για τραπεζικές συναλλαγές με τον προσωπικό υπολογιστή,
- το **Alpha Web Banking** για τραπεζικές συναλλαγές μέσω Internet,
- και το **Alpha Bank m-Banking** για τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου.

Αναπτύσσει επίσης τις υπηρεσίες της και στον τομέα της ναυτιλίας και δημιουργεί νέους πολυδιάστατους λογαριασμούς καταθέσεων και σύγχρονους λογαριασμούς χορηγήσεων.

Με τις εταιρίες του Ομίλου της καλύπτει το σύνολο του χρηματοοικονομικού τομέα, παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες, όπως:

- **χρηματοδοτικές**, με τις εταιρίες Alpha Leasing και ABC Factors
- **χρηματοοικονομικών υπηρεσιών**, με την Alpha Finance, την Alpha Finance U.S, την Alpha Asset Management A.E.Δ.Α.Κ. και την Αναπτυξιακή Διαχειρίσεως Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδος
- **παροχής υπηρεσιών**, με την Ευρυμάθεια
- **κτηματικές**, με την Alpha Αστικά Ακίνητα
- **ξενοδοχειακές**, με την Ιονική Ξενοδοχειακά Επιχειρήσεις.

4.2. Τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες

Τραπεζική Ιδιωτών και Μικρών Επιχειρήσεων

Η συνεχής επέκταση των εργασιών στη λιανική τραπεζική, τόσο όσον αφορά τη στεγαστική και καταναλωτική πίστη, όσο και τη χρηματοδότηση μικρών επιχειρήσεων και τη συγκέντρωση κεφαλαίων πελατών, αποτελεί τα τελευταία έτη πρωταρχικό στόχο της στρατηγικής της. Για την πραγματοποίηση των στόχων της προχώρησε κατά το 2006 σε ενέργειες περαιτέρω αναδιοργάνωσης αυτών των

τομέων, καθώς και σε ανάπτυξη του δικτύου Καταστημάτων και σε αναβάθμιση της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί. Ο ρυθμός αναπτύξεως στη στεγαστική και καταναλωτική πίστη στην Ελλάδα, παρόλο που βρίσκεται σε πτωτική τάση, εξακολουθεί να παραμένει σε υψηλά επίπεδα σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες και οι προοπτικές διατηρούνται θετικές για τα επόμενα έτη. Αυτές τις θετικές προοπτικές επιδιώκει να τις αξιοποιήσει με τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Η έμφαση που δίνει σε αυτόν τον τομέα εργασιών, ο οποίος αποδίδει και τα υψηλότερα περιθώρια τόκων, αντικατοπτρίζεται στη διαχρονική ενίσχυση της συμμετοχής των χρηματοδοτήσεων λιανικής στο σύνολο του χαρτοφυλακίου δανείων της Τραπέζης, που ανήλθε στο 53% από 46% το 2003. Οι καλές επιδόσεις της στον τομέα της λιανικής τραπεζικής οφείλονται στην προσφορά νέων προϊόντων, στις νέες πρωτοβουλίες προωθήσεώς τους, αλλά και στην παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησεως της πελατείας.

Χρηματοδότηση Μικρών Επιχειρήσεων

Οι χρηματοδοτήσεις προς μικρές επιχειρήσεις, ως αναπόσπαστο τμήμα των εργασιών λιανικής τραπεζικής, εντάσσεται στις προτεραιότητες της Τραπέζης.

Κατά το έτος 2006, οι χρηματοδοτήσεις προς μικρές επιχειρήσεις (κύκλος εργασιών μέχρι Ευρώ 2,5 εκατ. και όριο χρηματοδοτήσεων μέχρι Ευρώ 1 εκατ.) σημείωσαν αύξηση της τάξεως του 11%, λόγω της συνεχιζόμενης αναδιαρθρώσεως του χαρτοφυλακίου. Ειδικότερα όμως, οι χρηματοδοτήσεις προς τις πολύ μικρές επιχειρήσεις (πιστωτικό όριο έως Ευρώ 90.000), στις οποίες δίδεται ιδιαίτερη έμφαση, σημείωσαν σημαντική αύξηση υπολοίπων κατά 21%.

Κατά τη διάρκεια του 2006 δημιουργήθηκε εξειδικευμένη Μονάδα Χρηματοδοτήσεων Μικρών Επιχειρήσεων με σκοπό την υποστήριξη της αυξημένης βαρύτητας που δίδεται στην επέκταση των εργασιών της στη συγκεκριμένη αγορά. Κύριο έργο της Μονάδος αυτής είναι ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη προϊόντων για τη συγκεκριμένη δυναμική κατηγορία πελατών και η κεντρική διαχείριση και λειτουργική

υποστήριξη των επιχειρηματικών προϊόντων ευθύνης της, ενώ παράλληλα συμμετέχει στον σχεδιασμό

ενός κεντροποιημένου συστήματος εγκρίσεων. Ακόμη, η νέα Μονάδα έχει αναλάβει την κεντρική διαχείριση και υποστήριξη των προγραμμάτων του Ταμείου Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (Τ.Ε.Μ.Π.Μ.Ε. Α.Ε.), προκειμένου να υπάρξει κεντρική υποστήριξη του Δικτύου των Καταστημάτων, καλύτερος συντονισμός των ενεργειών και η βέλτιστη δυνατή αξιοποίηση της συγκεκριμένης συνεργασίας ανάπτυξη των εργασιών στην κατηγορία των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων και Ελεύθερων Επαγγελματιών επιτεύχθηκε κυρίως μέσω των δύο νέων χρηματοδοτικών προϊόντων, «Alpha Ανοικτό Επιχειρηματικό» και «Alpha Σταθερό Επιχειρηματικό», καθώς και μέσω της έντονης δραστηριοποίησης του Δικτύου των Καταστημάτων στην προώθησή τους. Η Τράπεζα ανταποκρίθηκε άμεσα στην ανάγκη της αγοράς για ταχύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση, καθιστώντας δυνατή την έγκριση των εν λόγω προϊόντων εντός 2 ωρών. Τα νέα προϊόντα καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες και μεσομακροπρόθεσμες ανάγκες των επιχειρήσεων για κεφάλαιο κινήσεως έως Ευρώ 1.000.000, ενώ μέχρι του ποσού των Ευρώ 40.000 δεν απαιτούνται εξασφαλίσεις. Ειδικότερα, με το «Alpha Ανοικτό Επιχειρηματικό» εξασφαλίζεται η συνεχής ρευστότητα της επιχειρήσεως, ενώ με το «Alpha Σταθερό Επιχειρηματικό» οι επιχειρηματίες επωφελούνται από το προνομιακό πρόγραμμα σταθερών επιτοκίων ανάλογα με τη διάρκεια του δανείου, τους προνομιακούς όρους χρηματοδότησεως και τους ευέλικτους όρους αποπληρωμής. Τα ανωτέρω προϊόντα προβλήθηκαν με ιδιαίτερη έμφαση μέσω διαφημιστικών προγραμμάτων σε όλα τα διαθέσιμα μέσα επικοινωνίας.

Ικανοποιητική εξέλιξη παρουσίασαν και τα μεγέθη στα υπόλοιπα χρηματοδοτικά προϊόντα, όπως είναι:

- Alpha Ταμειακή Διαχείριση, για τη διευκόλυνση της ταμειακής διαχειρίσεως και την ενίσχυση της ρευστότητας της επιχειρήσεως. Παρέχει αόριστη διάρκεια, προβλέπει πληρωμή μόνο των τόκων ανά τρίμηνο και αποπληρωμή του κεφαλαίου με ελεύθερες καταβολές, ανάλογα με την οικονομική δυνατότητα του πελάτη, ενώ παρέχει και 10% επιστροφή τόκων.
- Alpha Ανάπτυξη, για την κάλυψη των μεσοπρόθεσμων αναγκών της επιχειρήσεως σε Κεφάλαιο Κινήσεως, καθώς και για την αύξηση της παραγωγικής της δυναμικότητας. Παρέχει διάρκεια αποπληρωμής έως 6 έτη, επιλογή σταθερού ή κυμαινόμενου επιτοκίου και δυνατότητα μεταφοράς δύο τριμηνιαίων δόσεων, που διευκολύνει σε περιόδους χαμηλής ρευστότητας.

- Alpha Επαγγελματικό Ακίνητο, για την κάλυψη οποιασδήποτε ανάγκης αποκτήσεως επαγγελματικής στέγης. Παρέχει δυνατότητα επιλογής μεταξύ προνομιακών προγραμμάτων σταθερών επιτοκίων ή κυμαινόμενου επιτοκίου με βάση το Euribor τριμήνου, διάρκεια αποπληρωμής έως 20 έτη και περίοδο χάριτος έως 2 έτη.
- Alpha Εξοπλισμός, για την απόκτηση ή ανανεώσουν επαγγελματικού εξοπλισμού της επιχειρήσεως ή/και την αγορά επαγγελματικού μεταφορικού μέσου. Παρέχει σταθερό προνομιακό επιτόκιο 4,90% για το πρώτο έτος και στη συνέχεια δυνατότητα επιλογής μεταξύ σταθερών ή κυμαινόμενου επιτοκίου. Επιβραβεύει τη συνέπεια εξυπηρέτησεως του λογαριασμού με επιστροφή του 10% των τόκων, μεγάλη διάρκεια αποπληρωμής έως 10 έτη και δυνατότητα περιόδου χάριτος έως 12 μήνες.

Επιπρόσθετα, ιδιαίτερη ανταπόκριση είχε η προωθητική ενέργεια προσφοράς «Προεγκεκριμένου Επιχειρηματικού Δανείου» σε υφιστάμενο επιλεγμένο πελατολόγιο της Τραπέζης. Ακόμη, για την περαιτέρω ενίσχυση των πωλήσεων δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στη σύναψη ποιοτικών συνεργασιών με δίκτυα τρίτων. Έτσι, το 2006 ξεκίνησε συνεργασία με δίκτυο επιλεγμένων λογιστικών γραφείων, με σκοπό την προώθηση επιχειρηματικών δανείων μέσω αυτών.

Κύριοι στόχοι για το 2007 είναι η αύξηση των υπολοίπων των δανείων προς Μικρές Επιχειρήσεις, η ενίσχυση του μεριδίου αγοράς, η δημιουργία νέων προϊόντων που θα προσφέρουν υψηλή προστιθέμενη αξία για τον πελάτη, καθώς και πακέτων προϊόντων που θα απευθύνονται σε συγκεκριμένους κλάδους επιχειρήσεων. Επιπλέον, πρόκειται να υλοποιηθεί το έργο των κεντρικά διαχειριζόμενων διαδικασιών εγκρίσεων. Με τον τρόπο αυτό αναμένεται να επιτευχθεί μείωση του λειτουργικού κόστους και του χρόνου διεκπεραίωσης των αιτήσεων, καθώς και βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας του χαρτοφυλακίου.

Μεσαίες και Μεγάλες Επιχειρήσεις

Οι χρηματοδοτήσεις των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων στις οποίες κατέχει επί μακρών την κυρίαρχη θέση στην αγορά, αποτελεί τον πυρήνα του δανειακού χαρτοφυλακίου της Τραπέζης. Το γεγονός αυτό είναι απόρροια τόσο της σταθερά υψηλής και διαρκώς βελτιούμενης ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει όσο και του άριστου συντονισμού που χαρακτηρίζει τη συνεργασία όλων των αρμοδίων για την εξυπηρέτηση του πελάτη στο πλαίσιο της κεντροποιημένης διαχείρισεως. Τα στοιχεία αυτά, σε συνδυασμό με τη συνειδητή επιλογή της για δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης με αυτό το υψηλών απαιτήσεων τμήμα της αγοράς, έχει διαχείριση των πιστωτικών κινδύνων και επομένως στη βελτιστοποίηση

της σχέσεως κινδύνου-οφέλους (risk-reward). Οι χρηματοδοτήσεις της προς μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, περιλαμβανομένων και των χρηματοδοτικών μισθώσεων και των εργασιών factoring, αυξήθηκαν το 2006 κατά 10% σε σχέση με το 2005 και ανήλθαν σε Ευρώ 12,9 δισ. Η διαχείριση και ο συντονισμός των σχέσεων της Τραπέζης με μεγάλους επιχειρηματικούς ομίλους στην Ελλάδα και το εξωτερικό γίνεται με μεγάλη επιτυχία από τη Διεύθυνση Corporate Banking, η οποία διαχειρίζεται 150 ομίλους με 1.400 εταιρίες.

Το 2006, όσον αφορά τις εργασίες των μεσαίων επιχειρήσεων και με στόχο τη διατήρηση της ηγετικής θέσεώς της στην αγορά, ξεκίνησε ο ανασχεδιασμός των λειτουργιών, προκειμένου να εφαρμοσθεί και στον τομέα αυτό ένα κεντροποιημένο σχήμα διαχείρισης των εργασιών της. Με τις οργανωτικές αλλαγές που πραγματοποιεί, επιδιώκει όχι μόνο τη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών της, αλλά και την εναρμόνιση με το κανονιστικό πλαίσιο, το οποίο διαχωρίζει τις εγκριτικές και υποστηρικτικές διαδικασίες από τις λειτουργίες υποδοχής των αιτημάτων των πελατών και γενικά την καθαρώς συναλλακτική δραστηριότητα με αυτούς. Προς τον σκοπό αυτό, δημιούργησε τη Διεύθυνση Σχεδιασμού Χρηματοδοτήσεων Μεσαίων Επιχειρήσεων, την πρώτη Διεύθυνση Επιχειρηματικών Κέντρων, καθώς και το Τμήμα Πίστωσης Μεσαίων Επιχειρήσεων. Οι Διευθύνσεις Επιχειρηματικών Κέντρων εποπτεύουν, συντονίζουν και κατευθύνουν τις δραστηριότητες των Επιχειρηματικών Κέντρων αρμοδιότητάς τους. Για το 2007 επισπεύδεται η λειτουργία δέκα Επιχειρηματικών Κέντρων με γεωγραφικά όρια αρμοδιότητας που θα καλύπτουν το σύνολο της Ελληνικής επικράτειας και τα οποία θα αναλάβουν την διαχείριση της σχέσεως με τις μεσαίες επιχειρήσεις, την εγκριτική διαδικασία και την προώθηση ευρέως φάσματος χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Έτσι, αποδεδειγμένα πόροι στα Καταστήματα για την προώθηση των πωλήσεων κυρίως στον τομέα της Λιανικής Τραπεζικής. Με κριτήριο τον κύκλο εργασιών από Ευρώ 2,5 εκατ. έως Ευρώ 50 εκατ. και χρηματοδοτικά όρια πάνω από Ευρώ 1 εκατ., το σύνολο των πελατών της που θα εξυπηρετούνται πλέον από τα Επιχειρηματικά Κέντρα υπερβαίνει τις 4.500. Το πρώτο Επιχειρηματικό Κέντρο που λειτουργεί ήδη, θα καλύψει τις ανάγκες 700 επιχειρήσεων μεσαίου μεγέθους. Η προσπάθειά της αυτή θα ενισχυθεί με την εφαρμογή τριών ολοκληρωμένων μηχανογραφικών συστημάτων. Αυτά είναι το σύστημα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Χρηματοδοτήσεων, το σύστημα Διαχείρισης οφειλών σε καθυστέρηση και η πλατφόρμα workflow, με την οποία τυποποιούνται και αυτοματοποιούνται διαδικασίες, έγγραφα, εργασίες κ.λπ. Με τις ενέργειές της αυτές στόχος της είναι να βελτιώσει περαιτέρω τις υψηλού επιπέδου παρεχόμενες υπηρεσίες και να καθιερωθεί η Τράπεζα ως ηγετική δύναμη για πολλά χρόνια ακόμη στην αγορά των επιχειρηματικών δανείων.

Τέλος, η ταχεία επέκταση των δραστηριοτήτων μας στις γειτονικές αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης (Ρουμανία, Σερβία, Βουλγαρία, Αλβανία και ΠΓΔΜ), αυξάνει τις απαιτήσεις της πελατείας της που δραστηριοποιούνται στις χώρες αυτές. Για αυτόν το λόγο προχωράει σε επέκταση της συνεργασίας της με τον πελάτη προσφέροντας του παράλληλα πρόσβαση στο τοπικό κατάστημα ή εταιρία του Ομίλου προκειμένου να τον στηρίξει στις νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες του. Τα τελευταία χρόνια ενισχύθηκαν σημαντικά οι εργασίες Τραπεζικής Μεγάλων Επιχειρήσεων εκτός Ελλάδος, με αποτέλεσμα να αυξάνεται και η συνεισφορά τους στα έσοδα του Ομίλου.

Χρηματοδότηση Ναυτιλίας

Η Τράπεζα δραστηριοποιείται με επιτυχία στον χώρο των χρηματοδοτήσεων και της παροχής εξειδικευμένων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών προς την ελληνόκτητη ποντοπόρο ναυτιλία και την ελληνική ακτοπλοΐα τα τελευταία εννέα χρόνια. Το 2006, αναπτύσσοντας περαιτέρω τις διμερείς χρηματοδοτήσεις αλλά και τη συνεργασία της με άλλες ελληνικές και ξένες τράπεζες στη διοργάνωση κοινοπρακτικών δανείων, η Τράπεζα διατήρησε την ηγετική της θέση στο χώρο μεταξύ των τραπεζών που χρηματοδοτούν την ελληνόκτητη ναυτιλία. Στη διάρκεια του έτους, οι νέες χρηματοδοτήσεις ανήλθαν περίπου σε Ευρώ 240 εκατ., ενώ τα συνολικά υπόλοιπα διαμορφώθηκαν σε Ευρώ 780 εκατ., επηρεαζόμενα πρωτικά από την ανατίμηση του Ευρώ έναντι του Δολαρίου και τις αυξημένες αποπληρωμές δανείων εξαιτίας της υψηλής ρευστότητας των ναυτιλιακών ομίλων. Το 62% των υπολοίπων αφορά σε διμερείς χρηματοδοτήσεις και το υπόλοιπο 38% αφορά στη συμμετοχή και διοργάνωση κοινοπρακτικών δανείων. Η δημιουργία νέων και η ανάπτυξη των υφιστάμενων συνεργασιών με τους παραδοσιακούς Ελληνικούς ναυτιλιακούς ομίλους, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, καθώς και η πραγματοποίηση σταυροειδών πωλήσεων κυρίως στο χώρο του Private Banking και της λιανικής τραπεζικής, συνέχισε να συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση του όγκου των εργασιών της Τραπέζης και των εταιριών του Ομίλου. Η διασπορά του χαρτοφυλακίου με βάση τον τύπο των χρηματοδοτούμενων πλοίων διαμορφώθηκε ως ακολούθως: Ξηρού φορτίου 39%, Δεξαμενόπλοια 42%, Μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων 4%, Σκάφη αναψυχής 3%, ενώ το υπόλοιπο 12% αφορά σε χρηματοδοτήσεις προς τις μεγαλύτερες επώνυμες ελληνικές ακτοπλοϊκές εταιρίες.

Νοτιοανατολική Ευρώπη

Η συνεχής βελτίωση της οικονομικής και πολιτικής καταστάσεως στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, οι σημαντικές μεταρρυθμίσεις με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξη, καθώς και ο σχεδιασμός και υλοποίηση σημαντικών έργων υποδομής και εκσυγχρονισμού συνεισφέρουν στη ραγδαία ανάπτυξη της περιοχής. Αυτή η δυναμική των οικονομιών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης ενισχύεται από την πλήρη ένταξη της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση από την 1 Ιανουαρίου 2007. Ειδικότερα, ο χρηματοοικονομικός τομέας στις χώρες αυτές παρουσιάζει υψηλά περιθώρια ανάπτυξεως, δεδομένης της χαμηλής διεισδύσεως των χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Η συμβολή των ελληνικών επιχειρήσεων, με πρωτοπόρες τις τράπεζες, στην αναπτυξιακή πορεία των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης είναι σημαντική, προς όφελος και των δύο πλευρών. Οι ελληνικές τράπεζες, προκειμένου να εκμεταλλευθούν εγκαίρως τις ευκαιρίες που δημιουργούνται, διεισδύουν με ταχείς ρυθμούς στις χώρες αυτές, σε μερικές εκ των οποίων κατατάσσονται ήδη στις πρώτες θέσεις της αγοράς. Το μερίδιό τους υπερβαίνει το 15% και αναμένεται να ενισχυθεί περαιτέρω τα επόμενα έτη, παρά το γεγονός ότι έχουν να αντιμετωπίσουν ισχυρούς ανταγωνιστές, όπως η Raiffeisen International, η Societe Generale, η Unicredit, η Erste, κ.ά. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διεθνοποίηση των Ελληνικών Τραπεζών επεκτείνεται πλέον και πέρα από την περιοχή αυτή, σε χώρες όπως η Τουρκία, η Ουκρανία, η Ρωσία και η Αίγυπτος.

Η Alpha Bank πρωτοστατεί σε αυτή την προσπάθεια. Στο πλαίσιο της πολιτικής της να ισχυροποιήσει την παρουσία της στην περιοχή ακολουθεί μία στρατηγική δυναμικής ανάπτυξεως του δικτύου Καταστημάτων στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Ως αποτέλεσμα, κατά τη διάρκεια του 2006 υπερκάλυψε τον στόχο που είχε θέσει στην αρχή του έτους με την ίδρυση 94 νέων Καταστημάτων. Ειδικότερα, στη Ρουμανία, Βουλγαρία και Σερβία, ανοίξαμε 40, 30 και 14 νέα Καταστήματα αντιστοίχως. Έτσι, το δίκτυό της στην Νοτιοανατολική Ευρώπη στο σύνολό του ανήλθε την 31.12.2006 στα 270 Καταστήματα από 176 το 2005, ενώ το Προσωπικό έφτασε τα 3.989 άτομα από 3.207 το 2005.

Για το 2007 έχει προγραμματισθεί η ενίσχυση του δικτύου με ακόμη μεγαλύτερο αριθμό Καταστημάτων από αυτά που προστέθηκαν κατά το 2006, με στόχο το 2008 να έχει περισσότερα από 500 Καταστήματα. Παρά το γεγονός ότι τα νέα Καταστήματα, λόγω του περιορισμένου χρόνου λειτουργίας τους εντός του 2006, δεν έχουν αποδώσει ακόμη τα αναμενόμενα μεγέθη και αποτελέσματα, οι επιδόσεις τους είναι εντυπωσιακές. Τα κέρδη από τις δραστηριότητες στην Νοτιοανατολική Ευρώπη

ανήλθαν σε Ευρώ 70 εκατ. σημειώνοντας αύξηση κατά 20,3% σε σχέση με πέρυσι. Οι χορηγήσεις αυξήθηκαν κατά 36% και ανήλθαν σε Ευρώ 4,0 δισ., μέγεθος που αντιστοιχεί στο 12% του συνόλου των χορηγήσεων του Ομίλου. Εξίσου σημαντική αύξηση σημείωσαν οι καταθέσεις κατά 38% ανερχόμενες σε Ευρώ 3,6 δισ. Σε όλες τις χώρες, ο τομέας λιανικής τραπεζικής αναπτύσσεται με πολύ ταχύτερο ρυθμό από χαμηλή βάση, με την προσέλκυση πελατείας να βασίζεται στην προώθηση νέων προϊόντων και την υψηλή ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών.

Λόγω της μεγάλης σημασίας που αποδίδει η Τράπεζα στον τομέα αυτό, εκτός των άλλων, ίδρυσε Μονάδα Λιανικής Τραπεζικής Εξωτερικού προκειμένου να μεταφερθεί η εμπειρία, τα προϊόντα και η οργάνωση της Ελλάδος στις χώρες της περιοχής. Εκτός από την ίδρυση σημαντικού αριθμού νέων Καταστημάτων προχώρησε κατά το 2006 και σε άλλες εξίσου σημαντικές ενέργειες προκειμένου να παρέχει και στις χώρες αυτές ολοκληρωμένες και ποιοτικά εφάμιλλες της Ελλάδος υπηρεσίες και προϊόντα. Όλα τα Καταστήματα της είναι εξοπλισμένα με ATM, καθώς η χρήση των πιστωτικών και χρεωστικών καρτών παρουσιάζει έντονη ανάπτυξη, ενώ νέα προϊόντα λιανικής τραπεζικής για την κάλυψη των αναγκών των πελατών εισήχθησαν και εξακολουθούν να εισάγονται στην αγορά από την Τράπεζα. Οι υπηρεσίες που προσφέρει μέσω εναλλακτικών δικτύων τραπεζικής, όπως web banking, phone banking κ.ά. αναπτύσσονται με ταχύ ρυθμό. Επιπροσθέτως, αναπτύσσεται η εξομοίωση και αναβάθμιση των συστημάτων πληροφορικής των Μονάδων της Τραπέζης στην περιοχή, με στόχο εντός του 2008 να υλοποιηθεί η εφαρμογή ενός ενιαίου προφίλ των συστημάτων πληροφορικής. Επιπλέον, το 2006 τέθηκε σε εφαρμογή το Εγχειρίδιο Πολιτικής και Διαδικασιών Ελέγχου των Καταστημάτων της Τραπέζης και των Εταιριών του Ομίλου στο εξωτερικό. Τέλος, το 2007 ξεκινάει η εγκατάσταση εφαρμογής για την υποστήριξη των υπηρεσιών ελέγχου των διεθνών δραστηριοτήτων της Τραπέζης, η οποία είναι η ίδια με αυτήν που λειτουργεί για τις δραστηριότητες εσωτερικού, ώστε να επιτευχθεί ενιαία μεθοδολογία υποστηρίξεως των ελέγχων σε όλες τις δραστηριότητες του Ομίλου. Επιδιώκει τα Καταστήματά της να λειτουργούν από την πρώτη μέρα κατά τα πρότυπα της Alpha Bank στην Ελλάδα, προκειμένου σε σύντομο χρονικό διάστημα τα κεφάλαιά της να έχουν την ίδια υψηλή απόδοση που έχουν και στις υπόλοιπες δραστηριότητές της.

Πρωταρχικός στόχος είναι να αναπτύξει ρυθμό υψηλότερο από εκείνο των τοπικών αγορών, ώστε να ισχυροποιήσει τη θέση της και να αποκτήσει το μέγεθος εκείνο που θα την κατατάσσει στις πρώτες θέσεις της αγοράς. Ήδη, το συνολικό μερίδιό της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη ανέρχεται σε 5,8% και σύμφωνα με το επιχειρησιακό της σχέδιο Agenda 2010 στοχεύει σε μερίδιο περίπου 10% έως το τέλος της δεκαετίας που διανύουμε.

Πέραν της οργανικής αναπτύξεως στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, τον Νοέμβριο του 2006, η Τράπεζα ανακοίνωσε την επίτευξη συμφωνίας με τον Όμιλο Anadolu για τη δημιουργία ενός ισχυρού χρηματοοικονομικού Ομίλου στον ταχέως αναπτυσσόμενο τραπεζικό κλάδο της τουρκικής αγοράς. Σύμφωνα με αυτή, θα εξαγοράσει το 50% επιχειρηματικού σχήματος το οποίο περιλαμβάνει κυρίως τη μεσαίου μεγέθους τράπεζα Abank (Alternatifbank) και την εταιρία χρηματοδοτικής μισθώσεως Alease (Alternatiflease). Ο Όμιλος Anadolu είναι ένας από τους σημαντικότερους επιχειρηματικούς ομίλους της Τουρκίας και ο βασικός μέτοχος της Abank. Η τραπεζική τεχνογνωσία της Alpha Bank, σε συνδυασμό με την εκτενή επιχειρηματική παρουσία του Ομίλου Anadolu στην τουρκική αγορά, αποτελούν τις στέρεες βάσεις προκειμένου η Abank να μετασχηματιστεί σε μία τράπεζα που προσφέρει πλήρες εύρος χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας για επιχειρήσεις και ιδιώτες, η τράπεζα στοχεύει μεσοπρόθεσμα στη δημιουργία ενός δικτύου 100 και πλέον καταστημάτων, επικεντρωμένο στις μεγάλες πόλεις της χώρας.

Στεγαστικά Δάνεια

Η αγορά της στεγαστικής πίστωσης στην Ελλάδα σημείωσε ρυθμό αναπτύξεως, της τάξεως του 25,8%*. Ο ρυθμός αυτός επιβεβαίωσε το συνεχιζόμενο ενδιαφέρον του κοινού για απόκτηση στέγης. Ταυτοχρόνως, ο τραπεζικός ανταγωνισμός οξύνθηκε ακόμη περισσότερο, και με την είσοδο και νέων ανταγωνιστών, άλλαξε η ισορροπία της αγοράς, τόσο από άποψη μεριδίων όσο και επιτοκιακών περιθωρίων. Επίσης, από τα τέλη του προηγούμενου έτους ξεκίνησε ένας κύκλος ανόδου των ευρωπαϊκών επιτοκίων, ο οποίος σταδιακά οδήγησε σε στροφή των δανειοληπτών προς προϊόντα σταθερού επιτοκίου. Σε αυτό το απαιτητικό περιβάλλον, η Alpha Bank συνέχισε την ανοδική της πορεία επιτυγχάνοντας αύξηση των υπολοίπων στα στεγαστικά δάνεια κατά 24% σε Ευρώ 8,4 δισ, διατηρώντας τη δεύτερη θέση στην αγορά με μερίδιο 14,7%. Στα θετικά αποτελέσματα συνέβαλαν, μεταξύ άλλων, η έντονη δραστηριοποίηση του δικτύου των Καταστημάτων της Τραπέζης, η συνεργασία με δίκτυα τρίτων όπως κατασκευαστικές εταιρίες και μεσιτικά γραφεία από τα οποία προέρχεται πάνω από το 20% των νέων στεγαστικών δανείων μας, καθώς και η προσφορά νέων ευέλικτων προϊόντων. Με τις πρώτες ενδείξεις ανόδου των επιτοκίων και με γενικότερο προσανατολισμό προς τον ασφαλή και συνετό δανεισμό, η Alpha Bank ξεκίνησε στις αρχές του έτους τη διάθεση του στεγαστικού προγράμματος

* Alpha Bank, Ετήσιος Απολογισμός 2007

«Alpha Προστασία». Το πρόγραμμα αυτό σκοπό έχει να παρέχει προστασία στον δανειολήπτη έναντι της ανόδου των επιτοκίων θέτοντας ανώτατο όριο αύξησης μέχρι δύο ποσοστιαίες μονάδες από το αρχικό κυμαινόμενο επιτόκιο που έχει συμφωνηθεί κατά την ημερομηνία συνολογήσεως του δανείου, ενώ παράλληλα προσφέρει προνομιακό σταθερό επιτόκιο για τα πρώτα 3 έτη του δανείου. Επιπλέον, η Τράπεζα διαισθανόμενη τη στροφή του ενδιαφέροντος της πελατειακής βάσεως σε προϊόντα σταθερού επιτοκίου, προχώρησε και στην αναδιάρθρωση των παλαιών δανειακών επιλογών, δημιουργώντας το στεγαστικό δάνειο «Alpha Σταθερό» με επιλογή σταθερών επιτοκίων για διάρκειες έως 15 έτη. Παράλληλα, συνεχίστηκε η διάθεση των προϊόντων «Alpha Στεγαστικό Euro Rate» με επιτόκιο που καθορίζεται σε σταθερή σχέση με το επιτόκιο της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τραπέζης καθώς και του «Alpha Δανείου Επισκευής Κατοικίας» με βελτιωμένη τιμολόγηση.

Από το καλοκαίρι και για διάστημα τεσσάρων μηνών υλοποιήθηκε υπό μορφή προσφοράς το «Πρόγραμμα Στεγαστικού Δανείου με Επιστροφή Μετρητών». Η προσφορά αυτή περιλάμβανε δωρεάν καταβολή μετρητών στον δανειολήπτη κατά την εκταμίευση ίση με το 4% του δανειζόμενου κεφαλαίου, απαλλαγή από τα έξοδα του δανείου και επιστροφή των εξόδων προσημειώσεως. Επιπλέον, κατά το τελευταίο τρίμηνο του έτους και με κατεύθυνση την κάλυψη των εξειδικευμένων αναγκών μέρους της πελατείας, ξεκίνησε η διάθεση του Στεγαστικού Δανείου σε Ελβετικά Φράγκα με δυνατότητα επιλογής ιδιαίτερα χαμηλού σταθερού ή κυμαινόμενου επιτοκίου. Τον Σεπτέμβριο 2006 τέθηκε σε ισχύ το «Πρόγραμμα Μεταφοράς Στεγαστικών Δανείων από Άλλες Τράπεζες», το οποίο προβλέπει απαλλαγή των δανειοληπτών από τα έξοδα του δανείου, επιστροφή του κόστους προσημειώσεως και δυνατότητα επιπλέον χρηματοδοτήσεως. Σε μία περίοδο που χαρακτηρίζεται από αυξητικές τάσεις των επιτοκίων και ανησυχία των καταναλωτών για το κόστος δανεισμού τους, οι συγκεκριμένες ενέργειες βρήκαν μεγάλη ανταπόκριση από την πελατεία. Όλα τα ανωτέρω προϊόντα υποστηρίχθηκαν με επιτυχημένες διαφημιστικές εκστρατείες, καθώς και με άλλες προωθητικές ενέργειες, όπως η αποστολή επιστολών σε στοχευόμενες κατηγορίες πελατών προτείνοντας εναλλακτικές λύσεις για κάθε κατηγορία.

Τέλος, το 2006 ολοκληρώθηκε η ένταξη ενός σημαντικού αριθμού Καταστημάτων στην κεντροποιημένη διαδικασία εγκρίσεων και λειτουργικής υποστηρίξεως στεγαστικών δανείων με σκοπό την ενιαία και αποτελεσματική διαχείρισή τους.

Για το έτος 2007 η Τράπεζα στοχεύει στη συνέχιση της επιτυχημένης πορείας της στην αγορά των στεγαστικών δανείων με προϊόντα αιχμής, εκτεταμένες προωθητικές ενέργειες και ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική, με στόχο την

περαιτέρω διεύρυνση του μεριδίου της στην αγορά. Επιπλέον, προγραμματίζεται η πλήρης ένταξη των Καταστημάτων στην κεντροποιημένη διαδικασία, η αναμόρφωση των διαδικασιών διαχείρισης των καθυστερήσεων και η απλοποίηση των διαδικασιών.

Καταναλωτικά Δάνεια

Κατά το 2006, συνεχίστηκε η αύξηση των καταναλωτικών δανείων της Τραπέζης με υψηλό ρυθμό της τάξεως του 27,9%. Λόγω των διαγραφών που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του έτους, στις οποίες συμπεριελήφθησαν και μη πραγματοποιηθείσες διαγραφές προηγούμενων ετών, η αύξηση των υπολοίπων διαμορφώνεται σε ετήσια βάση σε 22,4%*. Παρά το γεγονός ότι η αγορά χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, η Τράπεζα έχει επιτύχει τα δύο τελευταία έτη τον διπλασιασμό των υπολοίπων των καταναλωτικών δανείων. Σημειώνεται ότι, ο υψηλός ρυθμός αναπτύξεως των μεγεθών επιτυγχάνεται παραμένοντας ταυτοχρόνως προσηλωμένοι στην πολιτική της για διατήρηση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου σε υψηλά επίπεδα. Στο πλαίσιο της πολιτικής αυτής, αύξησε σε 45% το ποσοστό των αιτήσεων για καταναλωτικά δάνεια που απόρριψε, αποδεχόμενοι το 55% αυτών, από 65% που ήταν ένα έτος πριν. Για την αξιολόγηση των αιτημάτων υποψηφίων πελατών στην καταναλωτική πίστη (καταναλωτικά δάνεια και κάρτες) χρησιμοποιεί προηγμένα πρότυπα βαθμολογήσεως πιστοληπτικής ικανότητας (Credit Scoring) με 10 scorecards οι οποίες επικυρώνονται σε εξαμηνιαία βάση. Στην επίτευξη των θετικών αποτελεσμάτων, συνέβαλε σημαντικά η συνέχιση της προωθήσεως του πρωτοποριακού και επιτυχημένου προγράμματος μεταφοράς δανείων και καρτών «Alpha Όλα σε 1»*. Στο συγκεκριμένο προϊόν πραγματοποιήθηκε αύξηση των χρεωστικών υπολοίπων κατά 90% σε σχέση με το 2005. Με το εν λόγω προϊόν δημιουργήθηκαν νέα δεδομένα στην αγορά στην οποία η Alpha Bank κατέχει ηγετική θέση και το προϊόν αποτελεί, πλέον, σημείο αναφοράς. Με γνώμονα την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς την πελατειακή βάση της Τραπέζης δημιουργήθηκε το πρόγραμμα υπεραναλήψεως «Alpha Επιπλέον». Το πρόγραμμα αυτό παρέχει στον πελάτη τη δυνατότητα να διαθέτει πάντα επιπλέον μετρητά στον λογαριασμό του για την κάλυψη καθημερινών αναγκών, με εύκολο, γρήγορο και προπάντων οικονομικό τρόπο. Με τετραπλασιασμό των υπολοίπων του «Alpha Επιπλέον» κατά το 2006, το προϊόν αυτό συμπληρώνει τις υπηρεσίες που προσφέρει στον πελάτη ένας καταθετικός λογαριασμός. Η προώθηση των καταναλωτικών δανείων μέσω εναλλακτικών δικτύων συνεχίστηκε με επιτυχία και το 2006. Ως αποτέλεσμα, το 47% των νέων εκταμιεύσεων προέρχεται πλέον από τα

* Alpha Bank, Ετήσιος Απολογισμός 2007

εναλλακτικά δίκτυα διανομής. Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν οι τηλεφωνικές πωλήσεις στις οποίες καταγράφηκε αύξηση των αιτήσεων της τάξεως του 81%, τα direct mails σε επιλεγμένες ομάδες του πληθυσμού με αύξηση των αιτήσεων κατά 91%, το sms gate μέσω του οποίου ο πελάτης ενημερώνεται για τα χαρακτηριστικά του καταναλωτικού δανείου που τον ενδιαφέρει με αύξηση κατά 60%, καθώς και οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις στις οποίες οι αιτήσεις σημείωσαν αύξηση 50%. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη συνεργασία με εμπορικές επιχειρήσεις για την προώθηση καταναλωτικών δανείων στο σημείο πωλήσεων. Από τις συνεργασίες αυτές προέρχεται ήδη το 20% των καταναλωτικών της δανείων. Το γεγονός αυτό επιτρέπει την προσέλκυση νέων πελατών και τη διεύρυνση σε επιμέρους τμήματα της αγοράς με στόχο, πέραν της αύξησης των καταναλωτικών δανείων, την προώθηση και άλλων προϊόντων της Τραπέζης μέσω σταυροειδών πωλήσεων. Κατά το 2006 αναπτύχθηκε περαιτέρω το δίκτυο των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, καθώς αυξήθηκαν κατά 75% σε σχέση με το 2005 τα σημεία διανομής με νέες επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους, ενώ ως αποτέλεσμα της προσπάθειας για συντονισμένη παρουσία σε όλη τη χώρα, οι αιτήσεις από τις περιοχές εκτός Αττικής αυξήθηκαν κατά 140%.

Για την περαιτέρω ενίσχυση των πωλήσεων μέσω συνεργασιών, αναπτύχθηκε κατά το 2006 ένα νέο και ευέλικτο μοντέλο λειτουργίας που βασίζεται σε μία εξειδικευμένη ομάδα πωλητών, η οποία λειτουργεί αυτόνομα για την προσέλκυση νέων συνεργατών, ενώ ταυτόχρονα υποστηρίζει και υποστηρίζεται από το δίκτυο των Καταστημάτων. Εστιάζοντας στη συχνότερη επαφή με τους πελάτες της Τραπέζης και την καλύτερη εξυπηρέτησή τους, δημιουργήθηκε γραφείο πωλήσεων με έδρα τη Θεσσαλονίκη για την κάλυψη της ευρύτερης περιοχής. Όλα τα ανωτέρω προϊόντα και υπηρεσίες υποστηρίχθηκαν με επιτυχημένες διαφημιστικές εκστρατείες ενημέρωσεως σε όλα τα διαθέσιμα μέσα. Αξίζει να αναφερθεί ότι η Alpha Bank κέρδισε βραβείο στα Effie Awards για τη διαφημιστική εκστρατεία με τίτλο «Όλα σε 1 - Νοικοκυρεμένα» για το Πρόγραμμα Μεταφοράς Δανείων και Καρτών «Alpha Όλα σε 1».

Κάρτες

Το 2006 συνεχίστηκε η άνοδος των χρεωστικών υπολοίπων καρτών με ρυθμό σημαντικά υψηλότερο της αγοράς, επιτυγχάνοντας τον στόχο της για διεύρυνση του μεριδίου της. Με περίπου 1 εκατ. πιστωτικές κάρτες και 1,6 εκατ. χρεωστικές, η Τράπεζα διαθέτει μερίδιο της τάξεως του 20% στην έκδοση καρτών. Η Alpha Bank ανταποκρινόμενη στις ιδιαίτερες απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής, διαθέτει πλήρη σειρά προϊόντων καρτών που καλύπτουν όλα τα τμήματα της αγοράς. Είναι ο μοναδικός στην Ελλάδα εκδότης και αποδέκτης καρτών και των τριών μεγαλύτερων διεθνών συστημάτων πληρωμών - Visa, MasterCard και American Express - με

ηγετική θέση στην αγορά. Ειδικότερα, αποτελεί τον μεγαλύτερο εκδότη καρτών Visa και τον αποκλειστικό εκδότη καρτών American Express στην ελληνική αγορά. Διαθέτει τρία προγράμματα επιβραβεύσεως που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των διαφορετικών τμημάτων του πελατολογίου. Το «Πρόγραμμα Bonus» είναι ένα πρωτοποριακό πρόγραμμα επιβραβεύσεως, βασισμένο στην τεχνολογία των «έξυπνων» καρτών (smart chip cards), το οποίο προσφέρει πόντους που ανταλλάσσονται με προϊόντα και υπηρεσίες συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Οι τρεις αρχικοί μεγάλοι συνεργάτες είναι οι επιχειρήσεις TIM, AB Βασιλόπουλος και Aegean Airlines, ενώ το δίκτυο των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων επεκτείνεται διαρκώς και σήμερα αποτελείται από περισσότερα από 850 Καταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Το πρόγραμμα «Membership Rewards» παρέχεται σε συνεργασία με την American Express και είναι το μοναδικό πρόγραμμα επιβραβεύσεως στην Ελλάδα που δίδει τη δυνατότητα εξαργυρώσεως πόντων σε τακτικούς επιβάτες διεθνών αεροπορικών εταιριών και τακτικούς πελάτες ξενοδοχείων. Τέλος, το «Πρόγραμμα Επιβραβεύσεως Χρυσή Alpha Bank Visa» είναι συνέχεια του ιδιαίτερα επιτυχημένου προγράμματος που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του χορηγικού προγράμματος της Τραπέζης για τους Ολυμπιακούς Αγώνες Αθήνα 2004. Η Τράπεζα επίσης εξέδωσε, σε συνεργασία με την TIM, την κάρτα TIM Bonus American Express, ένα καινοτομικό πιστωτικό προϊόν που συνδυάζει όλα τα πλεονεκτήματα των καρτών Bonus με πρόσθετες παροχές κινητής τηλεφωνίας. Με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των πιστωτικών προϊόντων της Τραπέζης, τα πιστωτικά προϊόντα εμπλουτίστηκαν με νέα οικονομικά χαρακτηριστικά όπως το «Plus Cash» για αναλήψεις μετρητών με ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους, το οποίο γνώρισε μεγάλη ανταπόκριση καθ' όλη τη διάρκεια του έτους που συνεχίζεται και στο πρώτο εξάμηνο του 2007. Στον τομέα της εκκαθαρίσεως συναλλαγών (acquiring) η Τράπεζα συνεχίζει να κατέχει ηγετική θέση με μερίδιο αγοράς της τάξεως του 25%. Το 2006 ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 9% σε σχέση με το 2005 και διαμορφώθηκε σε Ευρώ 1,75 δισ. Επίσης, η Τράπεζα διαθέτει δίκτυο συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, που ξεπερνούν τις 110.000 με περισσότερα από 41.000 εγκατεστημένα τερματικά POS. Η συνεργασία της Τραπέζης με την EFG Eurobank για τη δημιουργία ενιαίου δικτύου ηλεκτρονικών τερματικών (POS) επεκτάθηκε το έτος 2006 με τη συμμετοχή της Citibank. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνει σημαντικές οικονομίες κλίματος, εξασφαλίζει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, τόσο προς τους καταναλωτές όσο και προς τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, ενώ το δίκτυο τερματικών της Τραπέζης υποστηρίζει όλα τα μεγάλα διεθνή σήματα (Visa, MasterCard, American Express, Diners). Στόχος της είναι το σύνολο των καρτών της Τραπέζης να

αντικατασταθούν με «έξυπνες» κάρτες εντός του 2007^{*}. Η αντικατάσταση των καρτών με «έξυπνες» κάρτες προσφέρει στους κατόχους σημαντικά οφέλη όπως υψηλότερη ασφάλεια στη διενέργεια των συναλλαγών και τη δυνατότητα συμμετοχής σε εξελεγμένα προγράμματα επιβραβεύσεως. Το πρώτο εξάμηνο του 2007 έχει προγραμματισθεί η μετάπτωση όλων των κλασικών πιστωτικών καρτών της Τραπέζης σε «έξυπνες» κάρτες Bonus. Το 2006 ολοκληρώθηκε η πρώτη φάση του συστήματος ΗΡΑΚΛΗ που επιτρέπει την ηλεκτρονική διακίνηση και επεξεργασία των αιτήσεων. Με το νέο σύστημα έχει μειωθεί ο χρόνος επεξεργασίας των αιτημάτων προσφέροντας καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες και περιορισμό του λειτουργικού κινδύνου. Επίσης, στο πλαίσιο του έργου αυτού, προβλέπονται περαιτέρω αυτοματοποιήσεις στην εγκριτική διαδικασία με σκοπό τη μείωση του πιστωτικού κινδύνου.

Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στις πωλήσεις ολοκληρωμένων λύσεων και για τον σκοπό αυτό δημιουργούνται ομάδες πωλήσεων με υψηλή εξειδίκευση και τα κατάλληλα προϊόντα που να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών. Στην κατεύθυνση της αναπτύξεως του πελατολογίου θα συνεχίσει να δίδεται έμφαση στα εναλλακτικά δίκτυα πωλήσεων καθώς και σε ενέργειες cross selling.

Βασικός στόχος επίσης για τα επόμενα έτη είναι η ενδυνάμωση και επέκταση του προγράμματος Bonus με νέες συνεργασίες με επιχειρήσεις και η αύξηση των καρτών που συμμετέχουν σε αυτό. Παράλληλα στοχεύει στην αύξηση της χρήσεως των καρτών η οποία κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο, στη μείωση των ακυρώσεων καρτών, καθώς και στην αύξηση της πιστότητας των πελατών. Η περαιτέρω βελτίωση της εξυπηρέτησεως των πελατών αποτελεί διαρκή στόχο και για τον σκοπό αυτό πραγματοποιούνται όλες οι αναγκαίες επενδύσεις σε τεχνολογία, εκπαίδευση και ανθρώπινο δυναμικό.

Καταθετικά Προϊόντα

Κατά το 2006 η Τράπεζα προχώρησε σε μία σειρά λειτουργικών και οργανωτικών αλλαγών με σκοπό την αποτελεσματικότερη προσέλκυση κεφαλαίων πελατείας και την περαιτέρω ισχυροποίηση της καταθετικής βάσεως. Στο πλαίσιο αυτό δημιουργήθηκε εξειδικευμένη Μονάδα, η οποία έχει ως στόχο τη διαμόρφωση ενιαίας στρατηγικής επενδυτικών και καταθετικών προϊόντων για όλα τα κανάλια διανομής, την προσέλκυση κεφαλαίων, την ανάπτυξη ευρέως φάσματος προϊόντων διαχειρίσεως περιουσίας, καθώς και τη θεμελίωση ολοκληρωμένης προτάσεως διαχειρίσεως για πελάτες λιανικής τραπεζικής. Επίσης, κατά το 2006 ετέθη σε λειτουργία το πρόγραμμα

^{*} Alpha Bank, Ετήσιος Απολογισμός 2007

«ALPHA Prime» με βάση το οποίο επιλέγονται Στελέχη και μετά από κατάλληλη εκπαίδευση τοποθετούνται σε επιλεγμένα Καταστήματα ως Σύμβουλοι για την προώθηση ολοκληρωμένων επενδυτικών λύσεων. Για το 2007 στοχεύει στην κάλυψη 100 θέσεων εργασίας ως Συμβούλων στα Καταστήματα.

Η Τράπεζα διαθέτει μια ισχυρή και σταθερή καταθετική βάση με 3.000.000 περίπου πελάτες, ιδιώτες και επιχειρήσεις. Κατά το 2006, οι καταθέσεις (όψεως, ταμειυτηρίου, προθεσμίας) συμπεριλαμβανομένων και των πωλήσεων ομολόγων εκδόσεως Alpha Bank, σημείωσαν αύξηση 14,8% έναντι του 2005 και ανήλθαν σε Ευρώ 26,8 δισ., διαμορφώνοντας το μερίδιό μας στην αγορά στο 15,4%. Ειδικότερα για τις πωλήσεις ομολόγων εκδόσεως AlphaBank, οι οποίες θεωρούνται αναπόσπαστο τμήμα της καταθετικής μας βάσεως, είχαν ιδιαίτερη ανταπόκριση για άλλη μία φορά, σημειώνοντας αύξηση 51,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Κατά τη διάρκεια του έτους επανακαθορίστηκε η ταυτότητα βασικών καταθετικών προϊόντων ιδιωτών, ενώ κατά το τελευταίο τρίμηνο προστέθηκε στην υφιστάμενη σειρά ο λογαριασμός «Alpha Μισθοδοσία», με ένα ανταγωνιστικό πακέτο προνομίων και στόχο την προσέλκυση νέων μισθοδοσιών. Πέραν των παραδοσιακών καταθέσεων και των ομολόγων εκδόσεως Alpha Bank, προσφέρει εναλλακτικές επενδυτικές τοποθετήσεις υψηλότερων αποδόσεων, όπως καταθετικά-επενδυτικά προϊόντα εγγυημένου κεφαλαίου, αμοιβαία κεφάλαια, συμφωνίες επαναγοράς, τίτλους Δημοσίου. Η προώθηση της σειράς προϊόντων Alpha 1|2|3, η οποία περιλαμβάνει τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες που εξελίσσονται και προσαρμόζονται στις ανάγκες των παιδιών, των εφήβων, των νέων και της οικογένειάς τους σε κάθε φάση της ζωής τους, απέφερε αύξηση υπολοίπων 28%*.

Οι βασικοί στόχοι για το 2007 εστιάζονται κυρίως στην προσέλκυση κεφαλαίων και την ανάπτυξη διευρυμένης σειράς επενδυτικών προϊόντων. Εναλλακτικές επενδυτικές λύσεις στη δημιουργία χαρτοφυλακίων θα αποτελέσουν οι νέες εκδόσεις της σειράς ομολόγων ALPHA SYN βραχυμεσοπρόθεσμης διάρκειας με ιδιαίτερα χαμηλό επενδυτικό κίνδυνο. Τέλος, σχεδιάζεται η δημιουργία νέων καταθετικών λογαριασμών με στόχο την προσέλκυση κεφαλαίων από εναλλακτικά δίκτυα, ενώ καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξή τους θα παίζει και η δεσπόζουσα θέση που κατέχει το Alpha Web στις διαδικτυακές συναλλαγές. Επίσης, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και την προσφορά υψηλότερων αποδόσεων, προωθήθηκαν τα νέα προϊόντα της σειράς Alpha PLUS!, τα οποία συνδυάζουν επένδυση μέρους του κεφαλαίου σε προθεσμιακές καταθέσεις και σε πωλήσεις κοινού ομολογιακού δανείου

* Alpha Bank, Ετήσιος Απολογισμός 2007

της Τραπέζης ή σε αμοιβαία κεφάλαια της πολύ επιτυχημένης σειράς Alpha Fund of Funds.

Χρηματοδοτική Μίσθωση

Στις εργασίες Leasing, ο Όμιλος βρίσκεται επί σειρά ετών σε ηγετική θέση από πλευράς αποδοτικότητας χαρτοφυλακίου χρηματοδοτήσεων και συνολικών απασχολούμενων κεφαλαίων, ενώ παρουσιάζει τα υψηλότερα ίδια κεφάλαια και την υγιέστερη χρηματοοικονομική διάρθρωση σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι εργασίες χρηματοδοτικής μισθώσεως παραμένουν προσανατολισμένες σε κερδοφόρους κυρίως τομείς και τομείς χαμηλής επικινδυνότητας, εξασφαλίζοντας υψηλά περιθώρια και σημαντικό περιορισμό των κινδύνων για το χαρτοφυλάκιο μεσοπρόθεσμα. Το 2006 οι εργασίες leasing συνέχισαν την ανοδική τους πορεία με υψηλό ρυθμό αναπτύξεως, ενισχυμένες από την εφαρμογή ανταγωνιστικότερης τιμολογιακής πολιτικής και εντονότερης εταιρικής προβολής και διαφημίσεως. Οι νέες συμβάσεις παρουσίασαν αύξηση κατά 30% και το μερίδιο αγοράς της Εταιρίας ανήλθε, κατά προσέγγιση, σε 17,5% αυξημένο κατά 2 εκατοστιαίες μονάδες έναντι του 2005. Οι καθαρές απαιτήσεις από χρηματοδοτικές μισθώσεις αυξήθηκαν κατά 28% και ανήλθαν την 31.12.06 σε Ευρώ 995 εκατ. Βεβαίως, αντίστοιχη αύξηση των μεγεθών είχαν και τα έσοδα της εταιρείας Alpha Leasing.

Η δυναμική ανάπτυξη των εργασιών Leasing αποδίδεται κυρίως στην αποτελεσματική προώθηση των πωλήσεων μέσω του Δικτύου των Καταστημάτων, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων (π.χ. κοινοπρακτικό leasing), στην παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και στην αξιοπιστία του ονόματος και των προϊόντων του Ομίλου.

Κατά τα επόμενα έτη η ζήτηση για τα προϊόντα χρηματοδοτικής μισθώσεως αναμένεται να παραμείνει ισχυρή. Η περαιτέρω ενίσχυση της θέσεώς μας στην αγορά πραγματοποιείται μέσα από την αξιοποίηση των ευκαιριών για σταυροειδείς πωλήσεις που προκύπτουν μέσω του Δικτύου της Τραπέζης καθώς και την ανάπτυξη νέων εναλλακτικών δικτύων διανομής όπως η συνεργασία με επιλεγμένους προμηθευτές (vendor leasing), δικαιοπαρόχους (franchisers) και μεσίτες επαγγελματικών ακινήτων. Επίσης, προχωράει στον σχεδιασμό νέων κλαδικών (π.χ. κλάδος υγείας), σε αναχρηματοδοτήσεις υφιστάμενων συμβάσεων ακινήτων καθώς και στην αξιοποίηση των ευκαιριών που δίδει ο νέος αναπτυξιακός νόμος.

Εργασίες Factoring

Η αγορά των υπηρεσιών Factoring χαρακτηρίστηκε για δεύτερη συνεχή χρονιά από ένα συγκυριακό περιβάλλον χαμηλού ρυθμού αναπτύξεως και έντονου ανταγωνισμού καθώς συνεχίστηκε η διαδικασία αποκλιμακώσεως των περιθωρίων στην χρηματοπιστωτική αγορά. Στο πλαίσιο αυτό, τα αποτελέσματα της εταιρίας του Ομίλου ABC Factors κρίνονται ως ικανοποιητικά. Η Εταιρία διατήρησε την ηγετική της θέση στην αγορά με το μερίδιο της να ανέρχεται στο 36%. Ο κύκλος εργασιών ανήλθε στα Ευρώ 1,72 δισ., σημειώνοντας ετήσια αύξηση 13,3%, ενώ το ύψος των προεξοφλήσεων ανήλθε στα Ευρώ 482 εκατ., κατά 25,6% αυξημένο σε σχέση με πέρυσι. Οι εσωτερικές αναδιαρθρώσεις στην Εταιρία κατά το 2006 και η προώθηση νέων σύνθετων προϊόντων Factoring, τα οποία συνιστούν σύγχρονες μορφές διαχειρίσεως του ενεργητικού των ελληνικών επιχειρήσεων, έχουν δημιουργήσει τις προοπτικές για την περαιτέρω δυναμική ανάπτυξη των εργασιών της, τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή αγορά

Για το 2007, η Εταιρία έχει ως στόχο να διατηρήσει την ηγετική θέση στον κλάδο με μερίδιο αγοράς άνω του 35% και να επεκτείνει την αναγνωσιμότητα της ως η πλέον αξιόπιστη Εταιρία Factoring στην Ελλάδα. Ακόμη, μέσα στα άμεσα σχέδιά της είναι να αναπτύξει περαιτέρω το Διεθνές Factoring (μόλις το 1,4% των εξαγωγών της χώρας πραγματοποιείται μέσω Factoring) και το Factoring χωρίς αναγωγή, το οποίο σχεδιάζεται να ανέλθει έως το 40% του συνολικού κύκλου εργασιών*. Περαιτέρω, στοχεύει στην προώθηση των νέων παράγωγων προϊόντων (Forfaiting Reverse Factoring) μέσω του δικτύου της International Forfaiting Association (I.F.A), στην οποία έγινε μέλος το 2006, αλλά και του Δικτύου της Τραπεζής. Τέλος, μεσοπρόθεσμα η Εταιρία στοχεύει να διευρύνει το πεδίο δράσεώς της σε όλες τις χώρες στις οποίες έχει παρουσία η Alpha Bank. Ήδη είναι η πρώτη ελληνική εταιρία factoring που δραστηριοποιείται εξ αποστάσεως (χωρίς εγκατάσταση) στις αγορές της Κύπρου και της Ρουμανίας, παρέχοντας τόσο στις εγχώριες όσο και στις ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτές τις αγορές ολοκληρωμένες υπηρεσίες factoring.

Αμοιβαία Κεφάλαια

Το 2006 ήταν μία δύσκολη χρονιά για τα ελληνικά αμοιβαία κεφάλαια. Οι εξαγορές, κυρίως σε ομολογιακά άλλα και μετοχικά αμοιβαία κεφάλαια, οδήγησαν το συνολικό ενεργητικό της αγοράς σε Ευρώ 23,9 δισ. από Ευρώ 27,9 δισ. το 2005, σημειώνοντας πτώση κατά 14%, με τα αμοιβαία κεφάλαια πλην διαχειρίσεως

* Alpha Bank, Ετήσιος Απολογισμός 2007

διαθεσίμων να σημειώνουν εντονότερη πτώση της τάξεως του 22%. Το ενεργητικό χωρίς τα διαχειρίσεως διαθεσίμων της Alpha Asset Management A.E.Δ.Α.Κ., η οποία προέκυψε από τη συγχώνευση των εταιριών Alpha A.E.Δ.Α.Κ. και Alpha Asset Management A.E.Π.Ε.Υ., σημείωσε μείωση κατά 18% και διαμορφώθηκε σε Ευρώ 4 δισ., από Ευρώ 4,8 δισ. το 2005. Μεγάλο όμως τμήμα των κεφαλαίων από τις εξαγορές παρέμεινε στην Τράπεζα μέσω κυρίως των πωλήσεων ομολογιακών δανείων Alpha Bank, τα οποία προσφέρουν εξαιρετικά ανταγωνιστικές αποδόσεις στους πελάτες retail.

Το μερίδιο αγοράς της Alpha Asset Management A.E.Δ.Α.Κ. στα αμοιβαία κεφάλαια πλην διαχειρίσεως διαθεσίμων ανήλθε σε 22% και το σημαντικότερο, με το μικτό περιθώριο κέρδους να αυξάνεται σε 1,07% από 0,95% που ήταν το 2005, ως αποτέλεσμα της διαφοροποίησης κεφαλαίων πελατείας προς επενδυτικά προϊόντα υψηλότερων αποδόσεων. Επομένως, παρά το δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, το 2006 ήταν μια επιτυχημένη χρονιά, γεγονός που οφείλεται στη στρατηγική που έχει χαράξει τα τελευταία χρόνια για αύξηση των κεφαλαίων υπό διαχείριση με παράλληλη αύξηση του μικτού περιθωρίου κέρδους. Συγκεκριμένα, διατήρησε την πρώτη θέση στην αγορά των επενδυμένων κεφαλαίων σε ελληνικές μετοχές, ενώ συνεχίστηκε με εξαιρετική επιτυχία η έκδοση και διάθεση νέας γενιάς αμοιβαίων κεφαλαίων τύπου Funds of Funds αλλά και σύγχρονων structured αμοιβαίων κεφαλαίων στα οποία έχουν ήδη εισρεύσει Ευρώ 600 εκατ. και Ευρώ 250 εκατ. αντιστοίχως. Τα προϊόντα αυτά ανταποκρίθηκαν πολύ επιτυχώς στις ανάγκες του επενδυτικού κοινού και συνεισέφεραν καταλυτικά στην κερδοφορία. Αναλυτικότερα, το αμοιβαίο κεφάλαιο Alpha Best of Strategies Μικτό Εξωτερικού, το οποίο προσφέρει 100% προστασία κεφαλαίου, έκλεισε την 31.12.2006 με απόδοση έτους 7,66% και την 2.1.2007 ποσοστό 4% αποκόπηκε στους μεριδιούχους ως μέρισμα. Η απόδοση αυτή είναι σημαντικά ανώτερη από την απόδοση παρόμοιων προϊόντων των ανταγωνιστών της. Έχουν τοποθετηθεί συνολικά σε αυτό 2.191 μεριδιούχοι, οι οποίοι ως συντηρητικοί επενδυτές είναι εξαιρετικά ικανοποιημένοι από την επένδυσή τους, με αποτέλεσμα να κατατάσσεται πρώτο στην αγορά. Επίσης, το αμοιβαίο κεφάλαιο Alpha Global Αμυντικής Στρατηγικής Μικτό Εξωτερικού, το οποίο επενδύει σε ένα διεθνές μετοχικό χαρτοφυλάκιο, παρέχει 85% προστασία κεφαλαίου και κερδών. Το αμοιβαίο κεφάλαιο εκδόθηκε την 5.6.2006 και την 31.12.2006 το ενεργητικό του έφτασε τα Ευρώ 236 εκατ., με 5.049 μεριδιούχους, καθιστώντας το έτσι το μεγαλύτερο μικτό αμοιβαίο κεφάλαιο στην ελληνική αγορά. Η απόδοσή του την 31.12.2006 ανήλθε στο πολύ υψηλό επίπεδο του 12,72%. Επιπλέον, τα Alpha Fund of Funds Cosmos Stars Europe Μετοχικό Εξωτερικού και Alpha Fund of Funds Cosmos Stars Silk Route Asia Μετοχικό Εξωτερικού βρίσκονται στην πρώτη και δεύτερη θέση στην κατάταξη των

αποδόσεων μεταξύ όλων των αμοιβαίων κεφαλαίων Funds of Funds της αγοράς. Οι υψηλές αποδόσεις είναι αποτέλεσμα της επενδυτικής μεθοδολογίας που ακολουθείται και της εφαρμογής αυτής από υψηλού επιπέδου αναγνωρισμένους επαγγελματίες του χώρου. Έχει πλέον οικοδομήσει μία ολοκληρωμένη σειρά 27 αμοιβαίων κεφαλαίων, τα οποία καλύπτουν τις βασικές κατηγορίες επενδύσεων και παράλληλα περιλαμβάνουν σύγχρονα επενδυτικά προϊόντα, που απευθύνονται σε ένα μεγάλο εύρος επενδυτικών αναγκών.

Άλλες σημαντικές ενέργειες και επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν το 2006 είναι οι εξής:

Είσοδος στην αγορά διαχείρισεως κεφαλαίων σε χώρες εκτός Ελλάδος, δηλαδή στις χώρες όπου η Τράπεζα αναπτύσσεται ή διαθέτει ήδη παρουσία. Η προσπάθεια έχει ήδη ξεκινήσει στη Ρουμανία, όπου σε συνεργασία με την Alpha Bank Romania προγραμματίζεται η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών μέσα στο 2007. Για τον σκοπό αυτό, συστήθηκε στην Εταιρία νέα Διεύθυνση Αναπτύξεως Νέων Αγορών, η οποία σε μεταγενέστερο στάδιο θα εφαρμόσει και σε άλλες χώρες το μοντέλο αναπτύξεως που εφαρμόζεται σήμερα στη Ρουμανία.

Εγκατάσταση Συστήματος Διαχείρισεως Κινδύνων, παράλληλα με την ίδρυση νέου εξειδικευμένου Τμήματος Διαχείρισεως Κινδύνων. Η προσπάθεια αυτή κρίνεται πολύ σημαντική για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των χαρτοφυλακίων, καθώς η Εταιρία επεκτείνεται σε πιο σύνθετα προϊόντα.

Για το 2007 πρωταρχικός στόχος είναι η περαιτέρω ενίσχυση του μεριδίου αγοράς μέσω προσφοράς νέων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας, τα οποία θα ενσωματώνουν τις διεθνείς τάσεις και ανανεωμένης προσπάθειας marketing. Έχοντας ως βάση την επιτυχία των Funds of Funds και των structured αμοιβαίων κεφαλαίων, προτεραιότητα της αποτελεί

- η ενίσχυση της σειράς Cosmos Stars Funds of Funds
- η δημιουργία δύο νέων αμοιβαίων κεφαλαίων Asset Allocation ως έτοιμες επενδυτικές λύσεις για διαφορετικά χαρακτηριστικά κινδύνων πελατών
- η δημιουργία αμοιβαίων κεφαλαίων επενδυμένων σε ελληνικές μετοχές με μερική προστασία κεφαλαίου και κερδών, ανάλογων χαρακτηριστικών με των αμοιβαίων κεφαλαίων Global Αμυντικής Στρατηγικής
- η δημιουργία αμοιβαίου κεφαλαίου Real Estate.

Επίσης, σχεδιάζεται ένα μικτό αμοιβαίο κεφάλαιο Ρουμανίας, καθώς και αμοιβαία κεφάλαια που θα επενδύουν και σε άλλες χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η μεγάλη ανάπτυξη των χωρών της περιοχής αυτής δημιουργεί προσδοκίες υψηλών αποδόσεων των κεφαλαιαγορών τους σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα και

μεγάλες δυνατότητες διεισδύσεως χρηματοοικονομικών προϊόντων. Για το λόγω αυτό η προώθηση αμοιβαίων κεφαλαίων στις χώρες αυτές, αλλά και η πώλησή τους στην ελληνική αγορά, αποτελεί πρωταρχικό στόχο.

Τέλος, έμφαση θα δοθεί στην προώθηση των αμοιβαίων κεφαλαίων από το δίκτυο των καταστημάτων της μέσω του Alpha ΔΗΜΙΟΥΡΓΩ, το οποίο είναι ένα πρόγραμμα τακτικών συμμετοχών μέσω πάγιας εντολής.

Ασφαλιστικές Εργασίες

Η Alpha Ασφαλιστική αποτελεί μία από τις δέκα μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρίες στην Ελλάδα με περίπου 4% μερίδιο αγοράς και δραστηριοποιείται στην αγορά Γενικών Ασφαλίσεων καθώς και στην αγορά Ασφαλίσεων Ζωής. Τον Οκτώβριο του 2006, η Alpha Bank υπέγραψε σύμβαση για την πώληση της Alpha Ασφαλιστικής αντί τιμήματος Ευρώ 255 εκατ. στην εταιρία AXA, η οποία κατέχει ηγετική θέση στον τομέα καλύψεως χρηματοοικονομικών κινδύνων παγκοσμίως. Επιπροσθέτως, η Alpha Bank και η AXA υπέγραψαν μακροχρόνια αποκλειστική συμφωνία στον τομέα των τραπεζοασφαλιστικών εργασιών για τη διάθεση ασφαλιστικών προϊόντων της AXA μέσω του εκτεταμένου Δικτύου Καταστημάτων της Τραπέζης. Έτσι, η Alpha Bank επικεντρώνει τη δραστηριότητά της στη διανομή ασφαλιστικών προϊόντων, ενώ η παραγωγή και ο ασφαλιστικός κίνδυνος αναλαμβάνονται πλέον από μία εκ των μεγαλύτερων και ισχυρότερων ασφαλιστικών εταιριών παγκοσμίως. Ταυτοχρόνως, η Alpha Bank και η AXA, συνδυάζοντας την τεχνογνωσία που έχουν στις ασφαλιστικές εργασίες και στη διαχείριση κεφαλαίων, θα προσφέρουν στην αγορά καινοτομικά ασφαλιστικά προϊόντα ζωής και προϊόντα γενικών ασφαλειών υψηλής ποιότητας και προστιθέμενης αξίας. Με αυτόν τον τρόπο, η Τράπεζα ενισχύει τη θέση της σε μία αγορά με δυναμική προοπτική, καθώς, τα επόμενα χρόνια, θα αυξάνονται τα εισοδήματα και η ζήτηση τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων στην Ελλάδα και στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Επενδυτική Τραπεζική και Εργασίες Διαχείρισεως Διαθεσίμων Επενδυτική Τραπεζική και Χρηματιστηριακές Εργασίες

Η αγορά υπηρεσιών επενδυτικής τραπεζικής κινήθηκε το 2006 ανοδικά στον τομέα εξαγορών και συγχωνεύσεων, ενώ στον τομέα των αναδοχών και κεφαλαιαγοράς κινήθηκε σε μέτρια επίπεδα. Η Alpha Bank ανέλαβε το ρόλο του χρηματοοικονομικού συμβούλου σε σημαντικό αριθμό συγχωνεύσεων, όπως ενδεικτικά αναφέρονται των εταιριών Χαλκός και Fitco, Intrakat και Intramet.

Στον τομέα των αναδοχών και κεφαλαιαγοράς πραγματοποιήθηκαν δύο Δημόσιες Προσφορές (Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, Eurobank Properties) για την εισαγωγή νέων εταιριών στο Χρηματιστήριο Αθηνών σε σχέση με οκτώ που είχαν πραγματοποιηθεί το 2005. Η Alpha Bank συμμετείχε και στις δύο αυτές προσφορές, συνολικού ύψους Ευρώ 727 εκατ., ως κύριος ανάδοχος. Επίσης, συμμετείχε ως κύριος ανάδοχος στη διάθεση μετοχών της Σιδενόρ και λοιπών μετόχων, σε Έλληνες και ξένους θεσμικούς επενδυτές, ύψους Ευρώ 123 εκατ.

Με την υιοθέτηση των ευρωπαϊκών οδηγιών στο νομοθετικό πλαίσιο περί δημοσίων προτάσεων, σημειώθηκε σημαντικός αριθμός δημοσίων προτάσεων για την απόκτηση εισηγμένων τίτλων. Η Τράπεζα είχε ενεργό ρόλο στον τομέα αυτό, συμμετέχοντας στις δημόσιες προτάσεις για την απόκτηση μετοχών των εταιριών Hyatt, Δέλτα Project, Nikas και Notos Com.

Στον τομέα των ιδιωτικοποιήσεων δεν πραγματοποιήθηκε σημαντικός αριθμός συναλλαγών. Εντούτοις, συμμετείχε στη διάθεση μετοχών της Αγροτικής Τραπέζης, ύψους Ευρώ 328 εκατ. Επίσης, δραστηριοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του έτους, παρέχοντας χρηματοοικονομικές υπηρεσίες στην Εταιρία Ολυμπιακά Ακίνητα για την αξιοποίηση των ολυμπιακών εγκαταστάσεων στην περιοχή του Γουδή, στην Εταιρία Τουριστικής Αναπτύξεως για την αξιοποίηση τριών τουριστικών ακινήτων και στη ΔΕΠΑ για την οργάνωση και διενέργεια διαγωνισμού για την επιλογή ιδιωτών επενδυτών σε τρεις νέες Εταιρίες Παροχής Αερίου.

Συνολικά, στον τομέα της επενδυτικής τραπεζικής, το 2006 ανέλαβε 31 έργα έναντι 22 το 2005. Για το 2007 αναμένεται αυξημένη δραστηριότητα στον χώρο της επενδυτικής τραπεζικής λόγω του θετικού κλίματος στις κεφαλαιαγορές. Σημαντική δραστηριότητα αναμένεται στον τομέα των ιδιωτικοποιήσεων και στον τομέα των έργων Συμπράξεων μεταξύ του Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ), στα οποία προσβλέπει να έχει πρωτεύοντα ρόλο.

Στις χρηματιστηριακές συναλλαγές σημειώθηκε σημαντική αύξηση της τάξεως του 74,6%, σε σχέση με την αύξηση 63% που κατέγραψε ο συνολικός όγκος συναλλαγών του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Έτσι, το μερίδιό της αυξήθηκε από 8,5% σε 9,0%*. Από το συνολικό μερίδιο αγοράς, τα 2/3 περίπου αντιστοιχούν σε συναλλαγές θεσμικών πελατών και το υπόλοιπο 1/3 σε συναλλαγές ιδιωτών. Ως σημαντικότερες συναλλαγές για το 2006 αναφέρονται η εγγραφή Ελλήνων θεσμικών επενδυτών στην ιδιωτική τοποθέτηση της Αγροτικής Τραπέζης της Ελλάδος και της εταιρίας Σιδενόρ καθώς και στη δημόσια εγγραφή της εταιρίας Δαναός στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Επίσης, την 5 Δεκεμβρίου 2006 η Alpha Bank

* Alpha Bank, Ετήσιος Απολογισμός 2007

ολοκλήρωσε τη διάθεση 21.250.000 ιδίων μετοχών μέσω ιδιωτικής τοποθέτησής αξίας Ευρώ 483,4 εκατ.

Σημαντική συμβολή στην αύξηση των χρηματοστηριακών εργασιών της έχουν τα εναλλακτικά δίκτυα από τα οποία προέρχεται το 22% περίπου των συνολικών προμηθειών. Για τον λόγο αυτό στόχος της είναι ο εμπλουτισμός των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών μέσω των εναλλακτικών δικτύων. Ήδη, έχει δρομολογηθεί η δημιουργία νέου web-site της Alpha Finance, μέσω του οποίου θα προσφέρονται νέα προϊόντα και υπηρεσίες, όπως συναλλαγές με πίστωση, καθώς και συναλλαγές σε αγορές μετοχών του εξωτερικού.

Η Alpha Finance δραστηριοποιείται από το 2003 και στη λήψη και διαβίβαση εντολών επί παραγώγων προϊόντων στις κυριότερες οργανωμένες αγορές του εξωτερικού, ενώ το 2006 έλαβε από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς την άδεια λήψεως και διαβίβασης εντολών σε παράγωγα προϊόντα επί εμπορευμάτων. Επίσης, το 2006 ξεκίνησε τη δραστηριοποίησή της ως Ειδικός Διαπραγματευτής σε μετοχές και συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης, που συμπεριλαμβάνονται στον δείκτη FTSE20. Σημειώνεται επίσης ότι, από το φθινόπωρο του 2006, η Alpha Finance δραστηριοποιείται ως εξ αποστάσεως μέλος στο Χρηματιστήριο Αξιών Κύπρου, με ταυτόχρονη μεταφορά του πελατολογίου της Alpha Bank Cyprus.

Βασικός στόχος της Alpha Finance για το 2007 είναι η αύξηση του μεριδίου της στη χρηματοστηριακή αγορά στο 10%, μέσω της περαιτέρω αναπόδεξης των συναλλαγών με θεσμικούς, αλλά και ιδιώτες πελάτες. Στον τομέα των Ελλήνων και ξένων θεσμικών πελατών, η προσπάθειά της εστιάζεται στη διατήρηση της ηγετικής θέσεως, με δεδομένο και τον υψηλό ανταγωνισμό. Στους ιδιώτες προγραμματίζεται η παροχή νέων προϊόντων, όπως το προϊόν Margin Financing, οι συναλλαγές σε αγορές εξωτερικού, οι συναλλαγές επί παραγώγων κ.ά. Επίσης, η εταιρία έχει ήδη ξεκινήσει την προσπάθεια εξυπηρέτησής των ιδιωτών πελατών της, οι οποίοι επιθυμούν την παροχή χρηματοστηριακών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου με την δημιουργία Γραφείου Πωλήσεων Ιδιωτών. Τέλος, στις προτεραιότητές της εντάσσεται η διερεύνηση των δυνατοτήτων επεκτάσεως των χρηματοστηριακών συναλλαγών στις αγορές της ευρύτερης περιοχής της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Εργασίες Διαχείρισης Διαθεσίμων

Στη διάρκεια του 2006 ισχυροποιήθηκε η παρουσία της Τραπέζης στις διεθνείς αγορές χρήματος, συναλλάγματος και παραγώγων. Αυτό πραγματοποιήθηκε με την χρησιμοποίηση εξελιγμένων μεθόδων μετρήσεως των κινδύνων της αγοράς, ενώ

συνεχώς βελτιώνονται οι υφιστάμενοι μηχανισμοί διαχειρίσεώς τους. Ως αποτέλεσμα είχε την ανάληψη οροθετημένων κινδύνων με εκμετάλλευση των συνθηκών της αγοράς προς όφελος της Τραπέζης.

Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, προσεγγίσθηκε δυναμικά μεγάλος αριθμός υποψηφίων πελατών, προωθήθηκε μία πλήρης σειρά σύνθετων χρηματοοικονομικών προϊόντων και ικανοποιήθηκαν εξειδικευμένες πελατειακές απαιτήσεις. Συστηματοποιήθηκε η παροχή υψηλής ποιότητας περιοδικών μελετών και δελτίων αναλύσεως αγορών και ενδυναμώθηκε η επικοινωνία με πελάτες μέσω διαρκών ενημερώσεων και επαφών.

Η διαχείριση του χαρτοφυλακίου εταιρικών ομολόγων της Τραπέζης ήταν για ακόμη μία φορά επιτυχής, τόσο από πλευράς παρουσίας και διοργανώσεως σε ένα πλήθος εκδόσεων στις αγορές της Ευρώπης, όσο και από πλευράς κερδοφορίας, καθώς τα έσοδα από τόκους διατηρήθηκαν σε υψηλά επίπεδα, παρά τη ραγδαία συρρίκνωση των περιθωρίων στην αγορά. Όσον αφορά τη συνομολόγηση κοινοπρακτικών και διμερών ομολογιακών δανείων, η Τράπεζα βρίσκεται στην κορυφή των προτιμήσεων των εταιριών στην Ελλάδα και στις αναπτυσσόμενες χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Ασίας, όπου δραστηριοποιείται με σύγχρονης δομής χρηματοδοτικά εργαλεία και παράγωγα.

Επιπροσθέτως, μέσω του Προγράμματος Εκδόσεως Ομολογίων (EMTN) της Τραπέζης, που αποτελεί τον βασικό πυλώνα χρηματοδοτήσεώς της σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα, ολοκληρώθηκε μία σειρά εκδόσεων ομολόγων με διάφορα χαρακτηριστικά και όρους. Αυτά προσείλκυσαν πλήθος επενδυτών του εξωτερικού, προς επιβεβαίωση της αναγνωσιμότητας της Τραπέζης στις διεθνείς κεφαλαιαγορές.

Τέλος, η παραδοσιακά επιτυχημένη συμμετοχή της Τραπέζης ως Βασικός Διαπραγματευτής στην αγορά ομολόγων του Ελληνικού Δημοσίου επιβεβαιώθηκε μέσω της διακρίσεώς της στη 2η θέση επί συνόλου 22 ελληνικών και ξένων τραπεζών, που αξιολογούνται από την Τράπεζα της Ελλάδος ως Βασικοί Διαπραγματευτές. Επιπροσθέτως, μία ιδιαίτερα σημαντική διάκριση κατά τη διάρκεια της χρονιάς αποτέλεσε η κατάταξη του Τμήματος Αναλύσεως Αγορών στην πρώτη θέση παγκοσμίως για τις εκτιμήσεις του για τις συναλλαγματικές ισοτιμίες σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα. Το γεγονός αυτό προωθεί την αναγνωσιμότητα της Τραπέζης και υπογραμμίζει την εμπειρία και τεχνογνωσία της. Ιδιαίτερης μνείας χρήζει η επιλογή της Τραπέζης μας από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, ως αποκλειστικού εκπροσώπου της Ελλάδος, στο πλαίσιο της πρώτης πανευρωπαϊκής δημόσιας προσφοράς στο επενδυτικό κοινό του σύνθετου τίτλου «EPOS» (Eurozone Public

Offering of Securities), η απόδοση του οποίου είναι συνδεδεμένη με τον μη αναθεωρημένο Εναρμονισμένο Δείκτη Τιμών Καταναλωτή της Ευρωζώνης.

Project Finance

Κατά το 2006 υπήρξε ουσιαστική ανάπτυξη των δραστηριοτήτων και των μεγεθών της στον τομέα Project Finance. Η Τράπεζα ανέλαβε τη διοργάνωση σύνθετων χρηματοδοτήσεων στην Ελλάδα καθώς και στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης στους τομείς της ενέργειας, της υποδομής και της αναπτύξεως ακινήτων. Επίσης, συμμετείχε ενεργά σε διεθνή κοινοπρακτικά δάνεια για την χρηματοδότηση έργων όπως την κατασκευή του ατμοηλεκτρικού λιγνιτικού σταθμού 600 MW (Maritza East 1) στην Βουλγαρία, προϋπολογισμού άνω του Ευρώ 1 δισ. και στη χρηματοδότηση του έργου παραχωρήσεως του αυτοκινητοδρόμου M6 στο Ηνωμένο Βασίλειο, προϋπολογισμού άνω του Ευρώ 1,5 δισ. Στην Ελλάδα σημαντικό γεγονός απετέλεσε η ανάληψη από την Τράπεζα του ρόλου του συντονιστή διοργανωτή κοινοπραξίας εταιριών στο πλαίσιο του διαγωνισμού για το μεγαλύτερο σε προϋπολογισμό έργο παραχωρήσεως (άνω των Ευρώ 2 δισ.) του αυτοκινητοδρόμου Ελευσίνια-Κόρινθος-Πάτρα-Πύργος-Τσακώνα από κοινού με τρεις άλλες διεθνείς τράπεζες.

Οι νέες χρηματοδοτήσεις ξεπέρασαν τα Ευρώ 200 εκατ. Τα επόμενα έτη αναμένεται σημαντική ανάπτυξη στους ακόλουθους τομείς:

Τομέας ακινήτων, με την ανάπτυξη εμπορικών κέντρων πολλαπλών χρήσεων, σύνθετων κτιριακών εγκαταστάσεων και γραφείων, ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων καθώς και οικιστικών συγκροτημάτων. Ιδιαίτερη ανάπτυξη αναμένεται στα Βαλκάνια και ειδικά στη Ρουμανία και Βουλγαρία όπου οι υψηλές αποδόσεις και οι σημαντικές επενδυτικές ευκαιρίες έχουν προσελκύσει το έντονο ενδιαφέρον επενδυτών σε διεθνές επίπεδο. Η Τράπεζα έχει ήδη διεκδικήσει επιτυχώς μεγάλο μερίδιο των εργασιών αυτών στις εν λόγω χώρες.

Τομέας υποδομών, με τη σταδιακή ολοκλήρωση των διαγωνιστικών διαδικασιών για την ανάδειξη των κύριων αναδόχων στα μεγάλα συγχρηματοδοτούμενα έργα των οδικών αξόνων της χώρας και, επομένως, την υλοποίηση των σχετιζόμενων χρηματοδοτήσεων, συνολικού προϋπολογισμού άνω των Ευρώ 7 δισ.

Η αναβάθμιση των υποδομών της χώρας, με το νέο θεσμικό πλαίσιο των έργων Συμπράξεων μεταξύ του Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ), θα δώσει μεγάλη ώθηση στις χρηματοδοτήσεις μέσω Project Finance.

Venture Capital, Equity Financing

Η επενδυτική στρατηγική της εξακολουθεί να επικεντρώνεται σε μεγάλο μέγεθος συναλλαγές (εξαγορές, κεφαλαιακές αναδιαρθρώσεις, MBOs), σε εταιρείες με προβλέψιμες χρηματοροές και σαφείς προοπτικές ανάπτυξης, και συνεργασίες με χρηματοοικονομικούς private equity funds του εξωτερικού. Η εταιρεία Alpha Ventures επενδύει σε επιλεγμένους κλάδους, κυρίως τροφίμων και ποτών, πλαστικών και χημικών, μεταφορών και ηλεκτρονικών μηχανημάτων, έχοντας αναπτύξει ικανότητες ανιχνεύσεως ευκαιριών και πολύ καλή αντίληψη των κινδύνων και της αναμενόμενης αποδόσεως. Στο πλαίσιο αυτό διεξάγονται συζητήσεις για δύο νέες επενδύσεις ύψους Ευρώ 10-15 εκατ.

Κατά το έτος 2006 ρευστοποιήθηκε ακόμη μία συμμετοχή, με εισροή κεφαλαίων ύψους Ευρώ 3,2 εκατ., από την οποία προέκυψαν κέρδη Ευρώ 1,3 εκατ. Τα θετικά αποτελέσματα από τις δραστηριότητες του έτους συνοψίζονται στην αύξηση του συνόλου του ενεργητικού της κατά 184% σε σχέση με το 2005.

Οι προοπτικές για τον κλάδο του Venture Capital / Equity Financing εξακολουθούν να είναι ευόιωνες. Πολλές ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται σε φάση αναδιαρθρώσεως και επεκτάσεως σε νέες αγορές, ενώ άλλες συγχωνεύονται προκειμένου να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Επίσης, στο πλαίσιο της πολιτικής και μακροοικονομικής σταθεροποιήσεως με την ένταξη των χωρών της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, προκύπτουν επενδυτικές ευκαιρίες τόσο σε επίπεδο εξωστρεφών ελληνικών επιχειρηματικών ομίλων όσο και σε επίπεδο ανερχόμενων τοπικών επιχειρηματιών. Για το λόγο αυτό, η επενδυτική δραστηριότητα της Alpha Ventures συνεχίζει να έχει ως κύριο στόχο της τις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, με έμφαση στη Ρουμανία και τη Βουλγαρία.

4.3. Προβολή

Για την υλοστήριξη της ταχείας ανάπτυξης των δραστηριοτήτων, σε συνδυασμό με τη διαρκή αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ελαχιστοποίηση των λειτουργικών κινδύνων και την αύξηση της παραγωγικότητας, η Alpha Bank υλοποιεί ένα εκτεταμένο πρόγραμμα λειτουργικού ανασχεδιασμού.

Κατά το έτος 2006, το πρόγραμμα αυτό διευρύνθηκε με πλήθος νέων έργων, ώστε η Τράπεζα να εκσυγχρονίζεται υιοθετώντας νέα τεχνολογία και σύγχρονες μεθόδους λειτουργίας. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται τα τελευταία χρόνια στη συγκέντρωση δραστηριοτήτων σε Εξειδικευμένα Κέντρα, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας, την αναβάθμιση της ποιότητας και στη βελτίωση των εσωτερικών

ελέγχων καθώς και στη μετεξέλιξη των Καταστημάτων σε Μονάδες προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών, με έμφαση στην εξυπηρέτηση ιδιωτών και μικρών επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, το έργο της κεντρικής διαχείρισεως επιταγών ολοκληρώθηκε με την ηλεκτρονική διαχείριση και διακίνηση μεταχρονολογημένων επιταγών, το έργο της κεντρικής διαχείρισεως εισερχομένων και εξερχόμενων εμβασμάτων ολοκληρώθηκε με την εγκατάσταση συστήματος προστασίας από το ξέπλυμα χρήματος, καθώς επίσης υλοποιήθηκε η κεντρική υποστήριξη αιτημάτων δικαστικών αρχών. Σε προχωρημένο στάδιο υλοποιήσεως βρίσκεται η δημιουργία κεντρικής Μονάδος υποστηρίξεως εγγυητικών επιστολών, έργο το οποίο θα ολοκληρωθεί εντός του 2007.

Σημαντικό ήταν επίσης το έργο της υποστηρίξεως πλήθους νέων προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργήθηκαν εντός του 2006 αλλά και της αναβάθμισεως υφιστάμενων, με σκοπό την βελτίωση της εξυπηρέτησεως του πελάτη, καθώς επιτυγχάνονται καλύτεροι χρόνοι, τη βελτίωση της ποιότητας και έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωσή του. Συγκεκριμένα, ανέπτυξε νέα προϊόντα στη στεγαστική πίστη με το «Alpha Σταθερό» και «Alpha Προστασία», στη χρηματοδότηση μικρών επιχειρήσεων και επαγγελματιών με το «Alpha Ανοικτό Επαγγελματικό» και «Alpha Σταθερό Επιχειρηματικό», στη χρηματοδότηση ιδιωτών με το «Alpha Ανοικτό» και το Δάνειο Αγοράς Αυτοκινήτων, καθώς και το επενδυτικό προϊόν «Alpha Plus». Επίσης, αναπτύχθηκε πρόγραμμα υπεραναλήψεων «Alpha Επιπλέον», καθώς και το πρωτοποριακό πρόγραμμα επιβραβεύσεως καρτών Bonus.

Στον τομέα των Εναλλακτικών Δικτύων συνεχίστηκε η αναβάθμιση του συνόλου του δικτύου των ATM, η οποία θα ολοκληρωθεί εντός του 2007, ενώ επεκτείνει το δίκτυο των Αυτόματων Κέντρων Πληρωμών στα Καταστήματα.

Η αναβάθμιση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών και του αντίστοιχου επιπέδου ικανοποιήσεως του πελάτη είναι μία ακόμη περιοχή στην οποία επικεντρώθηκε η Τράπεζα κατά το 2006. Σε συνέχεια της δημιουργίας Μονάδος Διασφαλίσεως Ποιότητας (Customer Service) το 2005, καθιερώνονται και εισάγονται Ερωτηματολόγια Έρευνας Αγοράς, Δείκτες Μετρήσεως Ικανοποιήσεως Πελατών (Key Performance Indicators), μετρήσεις του πλήθους και του χρόνου απαντήσεως / ικανοποιήσεως των αιτημάτων που υποβάλλονται από πελάτες κ.ά. έτσι ώστε να παρακολουθείται ο βαθμός της ποιότητας εξυπηρέτησεως. Πέραν των ανωτέρω ο σχεδιασμός περιλαμβάνει την καθιέρωση στόχων και αντίστοιχων προγραμμάτων επιβραβεύσεως, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή όλων, ώστε η ποιότητα στην εξυπηρέτηση να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα διαφοροποιήσεως από τον ανταγωνισμό.

Εξίσου σημαντική ήταν και η αναβάθμιση υποδομών Πληροφορικής και η υποστήριξη λειτουργιών Κεντρικών Μονάδων, με την αντικατάσταση συστημάτων που βελτιώνουν και επεκτείνουν τις δραστηριότητες του Dealing Room, με την ανάπτυξη συστήματος διαχείρισεως ταμειακών αποθεμάτων και με τη δημιουργία ενιαίας πλατφόρμας αναλύσεως και διαχείρισεως πιστωτικού κινδύνου. Επίσης, αναβαθμίστηκε η τηλεπικοινωνιακή υποδομή του Ομίλου και δημιουργήθηκε εφαρμογή για την ηλεκτρονική διαχείριση έντυπου υλικού (Ηλεκτρονική Αποθήκη), καθώς και σύστημα κεντρικής αποθηκεύσεως δεδομένων.

Στον τομέα της ασφάλειας των συστημάτων και πληροφοριών, δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα, τόσο για τη μέγιστη δυνατή προστασία πελατών χρηστών υπηρεσιών, όσο και Υπαλλήλων. Εγκαταστάθηκε κεντρικό σύστημα ελέγχου προσβάσεως στα συστήματα, ενώ εφαρμόζεται πλαίσιο ασφαλείας πληροφοριών Ομίλου.

Από τα έργα που αφορούν εταιρίες του Ομίλου, ενδεικτικά αναφέρεται η ενοποίηση εσωτερικής επικοινωνίας για όλες τις εταιρίες, η αναβάθμιση του Call Center της Alpha Finance, καθώς και η ανάπτυξη και εγκατάσταση νέου μηχανογραφικού συστήματος της Alpha Asset Management ΑΕΔΑΚ και της Alpha Finance, έργο το οποίο θα ολοκληρωθεί εντός του 2007.

Στο πλαίσιο της στρατηγικής της Alpha Bank για δυναμική ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, οι απαιτήσεις για μηχανογραφικά συστήματα, υποδομές και εξοπλισμούς είναι αναλόγως μεγάλες. Ένα από τα σημαντικότερα έργα για την υποστήριξη αυτής της στρατηγικής είναι η δημιουργία «Ενιαίας Τεχνολογικής Πλατφόρμας για το Δίκτυο του Εξωτερικού». Προς υλοποίηση των ανωτέρω πραγματοποιήθηκε επιλογή έτοιμης λύσεως/λογισμικού για την υποστήριξη του συνόλου των τραπεζικών εργασιών (Core Banking System) το οποίο θα εγκατασταθεί και θα υποστηρίζει όλες τις θυγατρικές τράπεζες του Ομίλου στο εξωτερικό. Τα σχετικά έργα που υλοποιήθηκαν κατά το 2006 αφορούν εξοπλισμό των Καταστημάτων μας με ΑΤΜ, προσφορά υπηρεσιών μέσω εναλλακτικών δικτύων τραπεζικής, όπως web-banking, phone banking κ.ά., καθώς και εγκατάσταση ή αναβάθμιση συστημάτων πληροφορικής. Συγκεκριμένα, αντικαταστάθηκε το κεντρικό σύστημα bMaster στην Αλβανία, αναπτύχθηκε δίκτυο ΑΤΜ και POS σε Βουλγαρία, Σερβία και Αλβανία και υλοποιήθηκε εφαρμογή Multi-Bank Funds Transfer System, με την οποία θα μπορούν να ενταχθούν οι Μονάδες μας εξωτερικού στο νέο ηλεκτρονικό σύστημα πληρωμών. Όσον αφορά τις διαδικασίες και το λειτουργικό μοντέλο τέθηκε σε εφαρμογή το Εγχειρίδιο Πολιτικής και Διαδικασιών Ελέγχου Μονάδων στο εξωτερικό και εγκαθίσταται εφαρμογή για την υποστήριξη των

υπηρεσιών ελέγχου, η οποία είναι ίδια με αυτή που λειτουργεί στην Ελλάδα, ώστε να επιτευχθεί ενιαία μεθοδολογία υποστηρίξεως των ελέγχων σε όλο τον Όμιλο.

Με την υλοποίηση όλων αυτών των έργων που εντάσσονται στον λειτουργικό ανασχεδιασμό, οι εφαρμογές που υποστηρίζουν τις κυριότερες τραπεζικές εργασίες είτε αναβαθμίζονται, είτε αντικαθίστανται από νέες εξειδικευμένες εφαρμογές, αποσκοπώντας στην εξυπηρέτηση με αποτελεσματικό τρόπο, της πελατοκεντρικής αντιλήψεως για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και στη συγκράτηση των λειτουργικών δαπανών.

Βεβαίως, εκτός από τα έργα που υλοποιήθηκαν κατά το 2006 στο πλαίσιο του λειτουργικού ανασχεδιασμού των δραστηριοτήτων της Alpha Bank, υπάρχει μεγάλος αριθμός άλλων που βρίσκονται σε εξέλιξη ή που σχεδιάζονται για τα επόμενα έτη. Ως τέτοια έργα ενδεικτικά αναφέρονται, η εγκατάσταση νέας εφαρμογής υποστηρίξεως επιχειρηματικών δανείων σε συνδυασμό με τη δημιουργία Επιχειρηματικών Κέντρων Μεσαίων Επιχειρήσεων, η αναβάθμιση Πελατοκεντρικού Συστήματος και η εγκατάσταση ειδικού λογισμικού για τη διαχείριση της σχέσεως με τους πελάτες (CRM), η εναρμόνιση των συστημάτων με το σύνολο των εποπτικών απαιτήσεων συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων του νέου πλαισίου περί κεφαλαιακής επάρκειας σύμφωνα με τη Βασιλεία II.

Οι εργασίες αυτές εντάσσονται σε ένα ολοκληρωμένο μεσομακροπρόθεσμο Λειτουργικό Σχέδιο που αποσκοπεί στον διαρκή εκσυγχρονισμό της Τραπέζης, με στόχο να είναι διαρκώς στην πρωτοπορία των εξελίξεων.

Προσωπικό

Η Alpha Bank αξιοποιεί εξειδικευμένο Προσωπικό και νέες τεχνολογίες προσαρμόζοντας σταθερά τις θέσεις εργασίας στα δεδομένα της αγοράς. Ο αριθμός του απασχολούμενου Προσωπικού στον Όμιλο κατά την 31.12.2006 ανέρχονταν σε 12.069 άτομα έναντι 11.484 πέρυσι, σημειώνοντας αύξηση κατά 585 άτομα ή 5%. Η αύξηση αυτή προέρχεται από το Προσωπικό που απασχολείται στις Εταιρίες και τα Καταστήματά μας στο εξωτερικό, όπου προσελήφθησαν 770 άτομα για την κάλυψη των αναγκών που προκαλεί η ταχεία ανάπτυξή της. Αντιθέτως, στην Ελλάδα το Προσωπικό μειώθηκε κατά 187 άτομα και ανήλθε σε 8.017 άτομα, ως αποτέλεσμα της πολιτικής της για συγκράτηση του κόστους, μέσω λειτουργικού ανασχεδιασμού και περαιτέρω αυτοματοποίησης των συναλλαγών και διεκπεραίωσης μέρους αυτών σε κεντρικό επίπεδο.

Από το σύνολο του Προσωπικού του Ομίλου 7.184 άτομα απασχολούνται στην Τράπεζα. Ηλικιακά, το Προσωπικό της Τραπέζης συγκεντρώνεται σε ποσοστό περίπου 68% εντός του εύρους των 26-40 ετών, ενώ η μέση ηλικία έχει διαμορφωθεί σε 40,8 έτη, με την είσοδο νέων εξειδικευμένων υπαλλήλων να ανανεώνει το Προσωπικό και να διατηρεί τη μέση ηλικία σε άριστο επίπεδο.

Ο αριθμός των γυναικών αυξάνεται, με αποτέλεσμα να αντιπροσωπεύουν πλέον το 60% των απασχολούμενων. Επίσης, η διακράτηση του νέου και δυναμικού Προσωπικού είναι υψηλή, καθώς παρέχονται ανταγωνιστικές συνθήκες αμοιβών, εξέλιξης και γενικότερα εργασιακού περιβάλλοντος. Με κριτήριο το δικαίωμα υπογραφής, η αναλογία Υπαλλήλων ανά Στέλεχος διαμορφώνεται σε 3,1:1, ενώ ο μέσος όρος ηλικίας των διευθυντικών Στελεχών διαμορφώθηκε στα 48 έτη. Ο ρυθμός αύξησης των γυναικών Στελεχών ανήλθε στο 29,5% έναντι 21,6% το έτος 2002 με συνέπεια να δημιουργούνται προϋποθέσεις μελλοντικής αξιοποίησης των γυναικών σε ανώτερες θέσεις ευθύνης.

Το μορφωτικό επίπεδο των Υπαλλήλων βελτιώνεται διαρκώς, με το ποσοστό των κατόχων απολυτηρίου Λυκείου να έχει μειωθεί κατά 13% εντός της τελευταίας δεκαετίας προς όφελος των αποφοίτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου οι οποίοι, στο σύνολό τους, παρουσιάζουν αύξηση 12%. Σήμερα, ποσοστό 62% του συνόλου των υπαλλήλων που απασχολούνται στον Όμιλο, είναι κάτοχοι τίτλου σπουδών τριτοβάθμιας και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. Η γεωγραφική κατανομή των απασχολούμενων στην Τράπεζα παρέμεινε ως επί το πλείστον σταθερή την τελευταία πενταετία (64% Αττική, 13,6% Βόρεια Ελλάδα, 22,4% λοιπή Ελλάδα), συνεισφέροντας στην ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Κατά την τελευταία πενταετία ο κύριος όγκος των εργαζομένων απασχολείται σταθερά στο Δίκτυο λόγω της φύσεως των δραστηριοτήτων της Τραπέζης, παρά το γεγονός ότι παρατηρείται περιορισμός του αριθμού αυτού λόγω της συνεχιζόμενης συγχωνεύσεως ομοειδών λειτουργιών και κεντροποίησης εργασιών.

Ανανέωση Προσωπικού

Ο δείκτης ανανέωσης Προσωπικού διαμορφώθηκε το 2006, όπως και κατά την τελευταία πενταετία, στο επίπεδο του 4%, ως αποτέλεσμα της αύξησης του αριθμού προσλήψεων αλλά και των αποχωρήσεων, στο πλαίσιο της υλοποίησης του προγράμματος λειτουργικής αναδιάρθρωσης της Τραπέζης.

Κατά το έτος 2006 πραγματοποιήθηκαν στην Τράπεζα 227 προσλήψεις, οι περισσότερες εκ των οποίων αφορούσαν άτομα υψηλής καταρτίσεως. Είναι ενδεικτικό

ότι, η Τράπεζα προσέλκυσε, μέσω του δικτυακού τόπου της, 18.000 περίπου βιογραφικά σημειώματα ενδιαφερομένων για πρόσληψη, το 80% των οποίων διαθέτουν σπουδές ανώτατου και μεταπτυχιακού επιπέδου.

Η πολιτική ίσων ευκαιριών που προσφέρει η Τράπεζα επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι οι γυναίκες αποτελούν το 51,1% του συνόλου των προσληφθέντων.

Πελάτες

Η Τράπεζα δίνει μεγάλη σημασία στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες της, καθώς και στη διασφάλιση ότι οι προσδοκίες τους θα εκπληρωθούν. Την ευθύνη για την υλοποίηση των στόχων αυτών έχει η Υποδιεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας, η οποία κατά το 2006 προέβη στον ορισμό των παραμέτρων που ορίζουν την ποιότητα καθώς και τον ορισμό των Δεικτών Μετρήσεως Ποιότητας (K.P.I.s) σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη, συμπεριλαμβανομένης και της Υπηρεσίας Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησεως. Επίσης, ολοκληρώθηκε η διαμόρφωση της ιστοσελίδας της, ώστε ο πελάτης να μπορεί ευκολότερα να υποβάλει αιτήματα, παράπονα ή θετικά σχόλια, ενώ σχεδιάστηκε νέο έντυπο υποβολής υποδείξεων/παραπόνων.

Στην Alpha Bank κάθε παράπονο, σύσταση ή πρόταση είναι κίνητρο και ευκαιρία για βελτίωση. Η Υπηρεσία Πελατών έχει την ευθύνη της κεντρικής διαχειρίσεως των υποβαλλόμενων παραπόνων των πελατών για την έγκαιρη και ομοιόμορφη απάντηση.

Το έτος 2007, η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας θα επεκτείνει τις δραστηριότητές της στην εφαρμογή προγράμματος εσωτερικής επικοινωνίας των μηνυμάτων που αφορούν την ποιότητα, καθώς και την ανάλυση των παραπόνων για τον εντοπισμό των περιοχών που παρουσιάζουν δυσκολίες ή και προβλήματα στην εξυπηρέτηση, ώστε σε συνεργασία με τις αρμόδιες Διευθύνσεις να προγραμματισθούν οι ενδεδειγμένες βελτιώσεις. Τέλος, υιοθετείται κοινή στρατηγική για θέματα ποιότητας σε όλους τους τομείς και σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται ο Όμιλος.

4.4. Δίκτυο Διανομής

Δίκτυο Καταστημάτων

Την 31.12.2006 το Δίκτυο στην Ελλάδα αριθμούσε 386 Καταστήματα και το Προσωπικό ανέρχονταν σε 7.674 άτομα. Στο εξωτερικό, όπου το 2006 πρόσθεσε 94

Καταστήματα στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, διαθέτει ήδη 270 Καταστήματα με Προσωπικό 4.052 άτομα.

Μετά από μία περίοδο αναδιαρθρώσεως του δικτύου Καταστημάτων στην Ελλάδα, κυρίως μετά τη συγχώνευση με την Ιονική Τράπεζα, η πολιτική της πλέον εστιάζεται στην ανάπτυξη του με νέα Καταστήματα, ώστε να ενισχυθεί η προσπάθειά της για διατήρηση της δυναμικής επεκτάσεώς της στη λιανική τραπεζική. Το 2006 άνοιξε 9 νέα Καταστήματα στην Ελλάδα, ενώ για τα επόμενα έτη η ανάπτυξη του δικτύου της θα είναι ταχύτερη. Και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη έχει προγραμματιστεί για τα επόμενα έτη η ενίσχυση του δικτύου, με στόχο έως το 2008 να έχει περισσότερα από 500 Καταστήματα.

Εκτός από την ίδρυση νέων Καταστημάτων, υλοποιείται ένα εκτεταμένο πρόγραμμα ανακαινίσεων, επεκτάσεων και μεταστεγάσεων Καταστημάτων, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Κατά το 2006 πραγματοποιήθηκαν 23 τέτοια έργα στην Ελλάδα και 35 στη Σερβία. Επίσης, ολοκληρώθηκε η γενική ανακαίνιση του διατηρητέου νεοκλασικού κτηρίου της πρώην Λαϊκής Τραπέζης, ενώ βρίσκονται στο στάδιο κατασκευής ένα κτήριο Διοικήσεως στην Λευκωσία και ένα στο Βουκουρέστι.

Ο συνολικός αριθμός Υπαλλήλων ανά Κατάστημα μειώθηκε σε 16 άτομα από 18 που ήταν πέρυσι. Ο αριθμός αυτός προβλέπεται να βαίνει μειούμενος και κατά τα επόμενα έτη, καθώς ο λειτουργικός ανασχεδιασμός αναμένεται να μειώσει τις ανάγκες σε Προσωπικό κατά τουλάχιστον έναν Υπάλληλο ανά Κατάστημα. Επιπλέον, τα νέα Καταστήματα που δημιουργούνται, τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Νοτιοανατολική Ευρώπη, στελεχώνονται με μικρότερο αριθμό Προσωπικού.

Εναλλακτικά Δίκτυα

Η Alpha Bank, πρωτοπόρος στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες, συνεχώς επεκτείνει και βελτιώνει τα εναλλακτικά δίκτυα προωθήσεως των προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε να ανταποκρίνεται συνεχώς στις ανάγκες των πελατών προσφέροντας αυτοματοποιημένη τραπεζική εξυπηρέτηση υψηλής ποιότητας. Η τεχνολογική εξέλιξη στον τομέα αυτόματης εξυπηρέτησεως, καλύπτει το σύνολο σχεδόν των καθημερινών αναγκών του πελάτη και δίδει τη δυνατότητα αναπτύξεως δικτύου μονάδων πλήρους και αυτοματοποιημένης εξυπηρέτησεως, είτε προσαρτημένων στα Καταστήματα («ηλεκτρονικοί προθάλαμοι»), είτε και αυτόνομων (εκτός Καταστημάτων).

Τα εναλλακτικά δίκτυα μέσω των οποίων η Τράπεζα προσφέρει τις υπηρεσίες της είναι: Συσκευές Αυτοματοποιημένης Τραπεζικής, στις οποίες περιλαμβάνονται τα ΑΤΜ και τα Αυτόματα Κέντρα Πληρωμών για διενέργεια συναλλαγών με κατάθεση

μετρητών. Πρώτη η Alpha Bank το 1981 άνοιξε το δρόμο στη σύγχρονη τραπεζική τεχνολογία στην Ελλάδα, εγκαθιστώντας τα πρώτα ATM. Το δίκτυό της την 31.12.2006 αριθμούσε 761 μηχανήματα, εκ των οποίων 461 είναι εγκατεστημένα στα Καταστήματα και 300 σε χώρους εκτός των Καταστημάτων. Στα ATM διενεργείται το 79% περίπου των συναλλαγών αναλήψεων μετρητών της Τραπέζης, με αποτέλεσμα να περιορίζεται το κόστος και ο χρόνος εξυπηρέτησεως των Πελατών. Τον Νοέμβριο του 2006 ολοκληρώθηκε η αναβάθμιση του συνόλου σχεδόν των μονάδων ATM, ώστε να λειτουργούν σύμφωνα με τις απαιτήσεις του νέου περιβάλλοντος. Κατά το 2006 επίσης, ξεκίνησε η πιλοτική λειτουργία μονάδων ATM με δυνατότητα καταθέσεως μετρητών, ενώ σε εξέλιξη βρίσκεται το πιλοτικό πρόγραμμα καταθέσεων και πληρωμών καρτών και καταναλωτικών δανείων της Τραπέζης με μετρητά άνευ φακέλου.

Επίσης, το 2006 ξεκίνησε η επέκταση του δικτύου Αυτόματων Κέντρων Πληρωμών. Ήδη λειτουργούν 28 Αυτόματα Κέντρα Πληρωμών σε Καταστήματα της Τραπέζης στην Αττική και σε μεγάλες πόλεις της περιφέρειας, στα οποία έχει μεταφερθεί το 65% των συναλλαγών πληρωμής καρτών με μετρητά που διενεργούνταν στα ταμεία των εν λόγω Καταστημάτων. Alpha Web Banking, για παροχή τραπεζικών υπηρεσιών σε ιδιώτες και σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μέσω Internet. Και στον τομέα αυτόν πρωτοπορεί, αφού πρώτοι το 1996 καθιέρωσαν τις τραπεζικές συναλλαγές μέσω Internet. Οι συναλλαγές για μεταφορά χρημάτων σε τρίτους και διαχείριση του προφίλ των συνδρομητών εκτελούνται πλέον με μεγαλύτερη ασφάλεια με χρήση χρήσεως. Ήδη, πάνω από 72.000 συνδρομητές χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες αυτές, κατά 14% περισσότεροι σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ενώ οι εγχρήματες συναλλαγές αυξήθηκαν κατά 20%.

Μία νέα ηλεκτρονική (μέσω διαδικτύου) υπηρεσία είναι η Alpha Web International Trade, με την οποία δίδεται η δυνατότητα στους πελάτες που συνεργάζονται με την Τράπεζα σε εργασίες εισαγωγών/εξαγωγών να παρακολουθούν την πορεία των σχετικών φακέλων των διακανονισμών, να αποστέλλουν ηλεκτρονικά αιτήματα διακανονισμών και ενέγγυων πιστώσεων εισαγωγών, καθώς και να αποστέλλουν ηλεκτρονικά τα απαιτούμενα δικαιολογητικά

Alpha Line, για παροχή τραπεζικών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις μέσω εφαρμογής που εγκαθίσταται στους υπολογιστές των πελατών της. Με την εμπλουτισμένη έκδοση Alphaline II παρέχεται η δυνατότητα λειτουργίας σε περιβάλλον δικτύου από πολλούς χρήστες. Οι συνδρομητές στην υπηρεσία αυτή ανέρχονται σε 1.140 επιχειρήσεις.

Alpha Bank m-Banking, για παροχή τραπεζικών υπηρεσιών μέσω κινητού τηλεφώνου τεχνολογίας Wap ή i-mode. Οι πελάτες μπορούν να παρακολουθούν τα

υπόλοιπα των λογαριασμών και των πιστωτικών καρτών τους, να πραγματοποιούν μεταφορές κεφαλαίων και πληρωμές σε τρίτους και να πληροφορούνται τις τιμές συναλλάγματος και μετοχών. Όλες οι πληροφορίες για πιστωτικές κάρτες είναι πλέον διαθέσιμες όλο το εικοσιτετράωρο επτά μέρες την εβδομάδα. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας συνδέσεως των συσκευών στο Internet έχει καταστήσει περισσότερο εύχρηστες τις υπηρεσίες και ενισχύει το ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη υπηρεσία.

Alpha Phone Banking, για παροχή τραπεζικών υπηρεσιών μέσω τηλεφώνου, είτε με χρήση του αυτόματου συστήματος (IVR) επί εικοσιτετράωρου βάσεως, είτε με τη βοήθεια εξειδικευμένων λειτουργών. Οι κλήσεις προς την Υπηρεσία Alpha Phone Banking κατά το 2006 σημείωσαν αύξηση κατά 18%.

Υπηρεσία Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησεως (Call Centre), για την εξυπηρέτηση όσων ζητούν πληροφορίες για προϊόντα και υπηρεσίες της Τραπέζης, των συνδρομητών του Alphaphone για εκτέλεση τραπεζικών συναλλαγών και πληροφορίες και των συνδρομητών των εναλλακτικών δικτύων (customer service). Το 2006 τέθηκε σε λειτουργία ενιαίος αριθμός κλήσεως για τηλεφωνική υποστήριξη πελατείας. Το νέο τηλεφωνικό κέντρο λειτουργεί πλέον σε ενιαίο ωράριο και διεκπεραιώνει περισσότερες από 120.000 κλήσεις το μήνα.

Υπηρεσίες μαζικών εισπράξεων/πληρωμών με ηλεκτρονική διακίνηση αρχείων, για την εισπραξη οφειλών μέσω παγίων εντολών ή/και εναλλακτικών δικτύων. Στις υπηρεσίες αυτές το 2006 εντάχθηκαν 15 νέες εταιρίες. Επιπροσθέτως, τέθηκε σε εφαρμογή η νέα υπηρεσία μεταφοράς κεφαλαίων για μαζικές πληρωμές και σε λογαριασμούς άλλων τραπεζών στην Ελλάδα. Ήδη οκτώ μεγάλες εταιρίες κάνουν χρήση της νέας αυτής υπηρεσίας.

Δικτυακή τοποθεσία της Τραπέζης (www.alpha.gr), για πληροφόρηση πελατών και επενδυτών σχετικά με την Τράπεζα, τον Όμιλο και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Η ιστοσελίδα δέχεται κατά μέσο όρο περισσότερες από 750.000 «επισκέψεις» κάθε μήνα.

Η αποδοχή των ηλεκτρονικών δικτύων της Alpha Bank από τους πελάτες είναι μεγάλη και αυξάνεται από χρόνο σε χρόνο. Κατά το 2006 ποσοστό 20,4% του συνόλου των συναλλαγών πραγματοποιήθηκε μέσω των ATM και των Αυτόματων Κέντρων Πληρωμών και ποσοστό 14,8% των συναλλαγών μέσω του Alpha Web Banking, Alpha Line και Alpha Phone Banking. Τα ποσοστά αυτά χρήσεως των εναλλακτικών δικτύων από τους πελάτες είναι από τα υψηλότερα της αγοράς. Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι, στις διατραπεζικές πληρωμές μέσω ηλεκτρονικών δικτύων (ΔΙΑΣ), η Τράπεζα κατέχει μερίδιο της τάξεως του 47%. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται όχι μόνο καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση, αλλά και χαμηλότερο κόστος συναλλαγών για την Τράπεζα. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, οι εγχρήματες συναλλαγές που γίνονται μέσω των δικτύων

Alpha Web Banking, Alpha Line και Alpha Phone Banking θα απαιτούσαν την απασχόληση 200 υπαλλήλων στα ταμεία της Τράπεζας.

Private Banking

Η Alpha Private Bank ξεκίνησε τη λειτουργία της τον Ιούνιο του 2001 παρέχοντας ολοκληρωμένες επενδυτικές και τραπεζικές υπηρεσίες σε ιδιώτες πελάτες υψηλής οικονομικής επιφάνειας στην Ελλάδα. Ανταποκρινόμενη στις διαφορετικές ανάγκες κάθε πελάτη και αναλόγως του επιπέδου συμμετοχής του στη διαδικασία λήψεως των επενδυτικών αποφάσεων, παρέχει ένα ευέλικτο πλαίσιο υπηρεσιών, εντός του οποίου οι πελάτες της έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν οποιονδήποτε συνδυασμό επιθυμούν για μέρος ή για το σύνολο του χαρτοφυλακίου τους, έτσι ώστε να αξιοποιήσουν την εξειδίκευση που τους παρέχει η κάθε υπηρεσία. Έτσι, προτείνει τρεις τρόπους συνεργασίας ή συνδυασμό αυτών:

- Εν λευκώ διαχείριση (Discretionary), αναλαμβάνοντας τη πλήρη διαχείριση των κεφαλαίων των πελατών
- Συμβουλευτική διαχείριση (Advisory), παρέχοντας συμβουλές ενεργούς διαχείρισεως σε πελάτες οι οποίοι λαμβάνουν οι ίδιοι τις τελικές επενδυτικές αποφάσεις και
- Εκτέλεση εντολών (Prime Brokerage), αναλαμβάνοντας την εκτέλεση των εντολών πελατών οι οποίοι επιθυμούν να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται οι ίδιοι το χαρτοφυλάκιό τους.

Τα κεφάλαια υπό διαχείριση του Private Banking αυξήθηκαν κατά 16% σε Ευρώ 4,9 δισ. στο τέλος Δεκεμβρίου 2006. Τα κεφάλαια αυτά αντιπροσωπεύουν 7.300 συμβάσεις πελατών, οι οποίοι εξυπηρετούνται από 180 εξειδικευμένα Στελέχη σε 16 κέντρα εξυπηρετήσεως πελατών σε όλη την Ελλάδα. Η άνοδος των εσόδων ήταν ανάλογη των κεφαλαίων παρουσιάζοντας αύξηση της τάξεως του 15%, σε σχέση με το 2005 ενώ η απόδοση των μέσων κεφαλαίων (χωρίς Prime Brokerage) διαμορφώθηκε στις 65 μονάδες βάσεως. Επιπλέον, η κατανομή των εσόδων μεταξύ αμοιβών διαχείρισεως και εσόδων από συναλλαγές και τόκους βελτιώθηκε σε 32% προς 68% έναντι 22% προς 78% το 2005.

Το αναπτυξιακό πρόγραμμα για τις υπηρεσίες Private Banking βασίζεται σε αρχές οι οποίες υιοθετούν την πελατοκεντρική προσέγγιση και οδηγούν στη δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες. Δίνει μεγάλη σημασία στην προώθηση υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας, καινοτομικών προϊόντων, καθώς και προϊόντων τρίτων με απώτερο στόχο την ευελιξία και ανεξαρτησία στις

επενδυτικές επιλογές. Έτσι, αξιοποιεί συνεχώς συνεργασίες με διεθνείς χρηματοοικονομικούς οίκους, που έχουν ηγετική παρουσία στον χώρο των επενδύσεων και εξειδίκευση στην παγκόσμια αγορά, ώστε οι πελάτες μας να έχουν στη διάθεσή τους εκτεταμένες σειρές προϊόντων και λύσεων που καλύπτουν όλες τις επενδυτικές κατηγορίες.

Οι υπηρεσίες διαχείρισεως περιουσίας διευρύνονται περαιτέρω με την έναρξη λειτουργίας ενός αρτιότερα δομημένου προτύπου ενεργητικής πρακτικής πωλήσεων, το οποίο απευθύνεται στο “mass affluent” τμήμα της αγοράς (ύψος χαρτοφυλακίου από Ευρώ 60.000 έως Ευρώ 300.000), υπό το όνομα ALPHAPrime. Η πλατφόρμα εξυπηρετήσεως της υπηρεσίας ALPHAPrime έχει βασισθεί στην υποδομή του Private Banking (πωλήσεις, μηχανογράφηση, υποστηρικτικές εργασίες), στη χρήση εξειδικευμένου call center και στην παρουσία εξειδικευμένων Στελεχών σε επιλεγμένα Καταστήματα της Τραπέζης. Από το 2006 η υπηρεσία ALPHAPrime προσφέρεται από 26 Καταστήματα της Τραπέζης, ενώ το 2007 θα προστεθούν άλλα 35 Καταστήματα με 3.000 συμβάσεις, με στόχο ο συνολικός αριθμός των Καταστημάτων να ανέλθει στα 100.

Η υπηρεσία ALPHAPrime βασίζεται στη δημιουργία μακροχρονίων σχέσεων με τους πελάτες και στις αρχές που διέπουν την κατανομή επενδύσεων (asset allocation). Σκοπός της, πέραν της συγκεντρώσεως κεφαλαίων, είναι και η βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, ανάλογα πάντα με τις ανάγκες των πελατών. Ήδη βρίσκονται στο στάδιο αναπτύξεως νέα προϊόντα (επενδυτικά και χρηματοδοτήσεων), καθώς και εργαλεία για την αρτιότερη υποστήριξη των Στελεχών στις εργασίες τους.

Στο πλαίσιο εμπλουτισμού των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων σχεδιάζονται τα εξής:

- ενεργοποίηση της Εν Λευκώ και Συμβουλευτικής Διαχείρισεως σε μετοχές εσωτερικού, σε συνεργασία με την Alpha Finance
- προώθηση βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων επενδυτικών προτάσεων στο πλαίσιο της Συμβουλευτικής Διαχείρισεως σε συγκεκριμένες κατηγορίες επενδύσεων, όπως θεματικά και γεωγραφικά αμοιβαία κεφάλαια, αναδυόμενες αγορές και νομίσματα
- περαιτέρω προώθηση της ιδέας της Ανοιχτής Αρχιτεκτονικής (Open Architecture) και της διαθέσεως προϊόντων τρίτων κυρίως υπό τη μορφή αμοιβαίων κεφαλαίων
- δημιουργία ειδικής κατηγορίας προϊόντων Δολαρίου
- σχεδιασμός πακέτου τραπεζικών προϊόντων μη επενδυτικού χαρακτήρα που θα περιλαμβάνει καταθετικό λογαριασμό διευκολύνσεως, καρτέ επιταγών,

πιστωτική κάρτα χωρίς επιβαρύνσεις, δωρεάν χρήση πάγιων εντολών, μηνιαία αναλυτική κατάσταση κινήσεων λογαριασμού, Alpha Web Banking - Alphaphone

- προϊόντα χορηγήσεων στα οποία θα δοθεί μεγάλη έμφαση και θα αντιμετωπιστούν ως βασική υπηρεσία και όχι ως διευκόλυνση
- διάθεση ασφαλιστικών προϊόντων.

Για την υποστήριξη των πωλήσεών της έχει ξεκινήσει ένα εκτεταμένο πρόγραμμα προωθητικών ενεργειών που περιλαμβάνει στοχευμένη σε σχέση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας διαφημιστική εκστρατεία, οργάνωση ειδικών εκδηλώσεων, διανομή εντύπων κ.λπ.

4.5. Τιμολογιακή Πολιτική

Καταθέσεις

Το επιτόκιο στον παραδοσιακό λογαριασμό καταθέσεων ταμειυτηρίου, κυμαίνεται από 0,60% έως 3.000€ και 2,10% για ποσά άνω των 200.000€. Στον λογαριασμό Alpha Προνομιακός που αντικαθιστά όλους τους παραδοσιακούς λογαριασμούς καταθέσεων το επιτόκιο ξεκινά από 0,80% για ποσά έως 3.000€ και μπορεί να φτάσει το 3,00% για ποσά άνω των 200.000€. Στον λογαριασμό Alpha Ταμειυτήριο Plus κυμαίνεται από 1,10% για ποσά έως 3.000€ και 3,00% για ποσά άνω των 200.000€. Τέλος στο πρόγραμμα για νέους Alpha 1 | 2 | 3 | το επιτόκιο είναι 1,60% για δάνειο από 1.000€ έως 4.500€

Καταναλωτική Πίστη

Στο Alpha Επιπλέον, νέο πρόγραμμα υπεραναλήψης, το επιτόκιο είναι 11,75% , στο Alpha προσωπικό δάνειο το επιτόκιο είναι 12,50%, ενώ στο Alpha 1 | 2 | 3 | προσωπικό δάνειο είναι 10,60% για ποσό 1.000€ - 4.500€ και στο καταναλωτικό είναι 9,81% για ποσό από 1.000€ - 25.000€ για ίδια συμμετοχή του πελάτη 0-25% και 8,75% για ίδια συμμετοχή άνω του 25%. Στο Alpha καταναλωτικό Δάνειο είναι 11,50% για ποσό από 1.500€ έως 30.000€ και για αγορά καινούριου αυτοκινήτου 8,2% για ποσό 1.500€ έως 50.000€

Στεγαστική Πίστη

Στο Στεγαστικό Πρόγραμμα Προνομιακού Επιτοκίου το επιτόκιο είναι προνομιακό σταθερό 3,50% για τα δύο πρώτα έτη. Στη συνέχεια, το επιτόκιο μετατρέπεται σε κυμαινόμενο σταθερά συνδεδεμένο με το Euribor μηνός πλέον ενός περιθωρίου από 0,80%, το οποίο καθορίζεται ανάλογα με το ύψος του δανείου και το ποσοστό χρηματοδότησεως. Το δάνειο καλύπτει το ύψος δαπάνης που ανέρχεται μέχρι και το 100% της αξίας του ακινήτου ή του προϋπολογισμού κόστους, με ελάχιστο τα Ευρώ 15.000. Η διάρκεια του δανείου, κατ' επιλογήν σας, κυμαίνεται από 10 έως 40 έτη.

Στο Alpha Προστασία το επιτόκιο είναι 4,45 % για τα πρώτα 3 έτη του δανείου. Μετά τη λήξη της πρώτης ζετίας χαμηλής εκκινήσεως, το επιτόκιο μετατρέπεται σε κυμαινόμενο, συνδεδεμένο με το επιτόκιο Euribor μηνός πλέον περιθωρίου από 1,80%,

με προκαθορισμένο όριο ανόδου έως 2 μονάδες. Το Στεγαστικό Δάνειο σε Ελβετικό Φράγκο προσφέρεται με κυμαινόμενο επιτόκιο από 3,65%, για το 80% της αξίας του ακινήτου, συνδεδεμένο με τον μέσο της "δέσμης στόχου" του 3M LIBOR (CHF) όπως ανακοινώνεται από την Ελβετική Κεντρική Τράπεζα πλέον ενός σταθερού περιθωρίου, υπάρχει η δυνατότητα επιλογής χαμηλού σταθερού επιτοκίου 3,50% για τα τρία πρώτα έτη του δανείου. Στο Alpha δάνειο Επισκευής που καλύπτει δαπάνες επισκευών μέχρι και το 80% της αξίας του ακινήτου με μέγιστο ποσό τα Ευρώ 150.000, το επιτόκιο είναι κυμαινόμενο με βάση το Euribor μηνός πλέον περιθωρίου από 2,75%.

Κάρτες

Για την Χρυσή Alpha Bank Visa το επιτόκιο είναι 10% , για την Alpha Bank Master Card είναι 17% και για την American Express είναι 16,75%

4.6. Marketing Plan

Ο κύριος στρατηγικός στόχος της Alpha Bank είναι η περαιτέρω ενίσχυση των εργασιών της Τραπέζης στους δύο τομείς δραστηριοτήτων με τα μεγαλύτερα περιθώρια και τις καλύτερες προοπτικές αναπτύξεως των εργασιών, που είναι η λιανική τραπεζική στην Ελλάδα και ειδικότερα οι εργασίες προς ιδιώτες και μικρές επιχειρήσεις, καθώς και η επέκτασή της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Η στρατηγική αυτή αποσκοπεί στη δημιουργία ενός ισχυρότερου και πιο αποτελεσματικού οργανισμού με σημαντικά οφέλη για τους μετόχους και τους πελάτες της. Με την αποφασιστικότητα και την εμπειρία που διαθέτει, την αναπτυξιακή δυναμική, την υποδομή που έχει ήδη δημιουργήσει, αλλά και με την μεθοδική δουλειά θα στηρίξει την υλοποίηση των φιλόδοξων σχεδίων της για την επόμενη πενταετία Έχει ήδη δημιουργήσει τις υποδομές, όσον αφορά το οργανωτικό πλαίσιο και τα συστήματα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να επεκταθεί ταχύτερα στην λιανική τραπεζική στην Ελλάδα και στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Θα συνεχίσει να επενδύει σε ανθρώπους και τεχνολογία έτσι ώστε να στηρίξει τις δραστηριότητες που δημιουργούν έσοδα για την Τράπεζα, διατηρώντας παράλληλα την αύξηση του κόστους υπό έλεγχο

ΠΡΟΪΟΝ

Η Τράπεζα στοχεύει στη συνέχιση της επιτυχημένης πορείας της στην αγορά των στεγαστικών δανείων με προϊόντα αιχμής.

Βασικός στόχος επίσης για τα επόμενα έτη είναι η ενδυνάμωση και επέκταση του προγράμματος Bonus με νέες συνεργασίες με επιχειρήσεις και η αύξηση των καρτών που συμμετέχουν σε αυτό. Παράλληλα στοχεύει στην αύξηση της χρήσεως των καρτών η οποία κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο, στη μείωση των ακυρώσεων καρτών, καθώς και στην αύξηση της πιστότητας των πελατών. Η περαιτέρω βελτίωση της εξυπηρέτησεως των πελατών αποτελεί διαρκή στόχο και για τον σκοπό αυτό πραγματοποιούνται όλες οι αναγκαίες επενδύσεις σε τεχνολογία, εκπαίδευση και ανθρώπινο δυναμικό.

Επίσης θα στοχεύει στην προσέλκυση κεφαλαίων και την ανάπτυξη διευρυμένης σειράς επενδυτικών προϊόντων. Εναλλακτικές επενδυτικές λύσεις στη δημιουργία χαρτοφυλακίων θα αποτελέσουν οι νέες εκδόσεις της σειράς ομολόγων ALPHA SYN βραχυμεσοπρόθεσμης διάρκειας με ιδιαίτερα χαμηλό επενδυτικό κίνδυνο.

Σχεδιάζεται η δημιουργία νέων καταθετικών λογαριασμών με στόχο την προσέλκυση κεφαλαίων από εναλλακτικά δίκτυα, ενώ καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξή τους θα παίζει και η δεσπόζουσα θέση που κατέχει το Alpha Web στις διαδικτυακές συναλλαγές. Επίσης, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και την προσφορά υψηλότερων αποδόσεων, προωθήθηκαν τα νέα προϊόντα της σειράς Alpha PLUS!, τα οποία συνδυάζουν επένδυση μέρους του κεφαλαίου σε προθεσμιακές καταθέσεις και σε πωλήσεις κοινού ομολογιακού δανείου της Τραπέζης ή σε αμοιβαία κεφάλαια της πολύ επιτυχημένης σειράς Alpha Fund of Funds.

Τέλος, έμφαση θα δοθεί στην προώθηση των αμοιβαίων κεφαλαίων από το δίκτυο των καταστημάτων της μέσω του Alpha ΔΗΜΙΟΥΡΓΩ, το οποίο είναι ένα πρόγραμμα τακτικών συμμετοχών μέσω πάγιας εντολής.

ΠΡΟΒΟΛΗ

Όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες θα υποστηριχθούν με επιτυχημένες διαφημιστικές εκστρατείες ενημερώσεως σε όλα τα διαθέσιμα μέσα έχοντας βάση την εκστρατεία με τίτλο «Όλα σε 1 - Νοικοκυρεμένα» για το Πρόγραμμα Μεταφοράς Δανείων και Καρτών «Alpha Όλα σε 1» η οποία κέρδισε βραβείο στα Effie Awards για τη διαφημιστική εκστρατεία.

Θα συνεχίσει να ενημερώνει με φυλλάδια και αφίσες για τα καινούρια προϊόντα καθώς και συνεχής βελτίωση του site με κάθε πληροφορία

ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Δικτυακή τοποθεσία της Τραπέζης (www.alpha.gr), για πληροφόρηση πελατών και επενδυτών σχετικά με την Τράπεζα, τον Όμιλο και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται όχι μόνο καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση, αλλά και χαμηλότερο κόστος συναλλαγών για την Τράπεζα. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, οι εγγραμμάτες συναλλαγές που γίνονται μέσω των δικτύων Alpha Web Banking, Alpha Line και Alpha Phone Banking θα απαιτούσαν την απασχόληση 200 υπαλλήλων στα ταμεία της Τράπεζας

Έχει προγραμματισθεί η ενίσχυση του δικτύου με ακόμη μεγαλύτερο αριθμό Καταστημάτων από αυτά που προστέθηκαν κατά το 2006, με στόχο το 2008 να έχει περισσότερα από 500 Καταστήματα στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και στοχεύει μεσοπρόθεσμα στη δημιουργία ενός δικτύου 100 και πλέον καταστημάτων, επικεντρωμένο στις μεγάλες πόλεις της Ελλάδας..

Τέλος επιδιώκει τα Καταστήματά της να λειτουργούν από την πρώτη μέρα κατά τα πρότυπα της Alpha Bank στην Ελλάδα, προκειμένου σε σύντομο χρονικό διάστημα τα κεφάλαιά της να έχουν την ίδια υψηλή απόδοση που έχουν και στις υπόλοιπες δραστηριότητές της.

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Τα επιτόκια καταθέσεων και χορηγήσεων αναμένεται να αυξηθούν έως και 0,25% με τη μόνη εξαίρεση τα σταθερά επιτόκια στεγαστικών δανείων διάρκειας 3,5,7,10 και 15 ετών τα οποία θα παραμείνουν αμετάβλητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5. Εγνατία Τράπεζα

Η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ ιδρύθηκε το 1991 με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Στόχος των ιδρυτών της ήταν η δημιουργία μιας πρωτοποριακής, σύγχρονης, φιλικής και ευέλικτης Τράπεζας.

Το 1999 η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ εξαγόρασε την Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος και εισήχθη δια απορροφήσεως στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

Σταθερή επιδίωξη της Τράπεζας είναι η εξασφάλιση και παροχή προστιθέμενης αξίας σε όλα τα στάδια παραγωγής και εξυπηρέτησης. Συστηματικά και με συνέπεια αναπτύχθηκαν υποδομές και οριοθετήθηκαν διαδικασίες για την αυτοματοποιημένη, ασφαλή και ποιοτική λειτουργία του Οργανισμού. Με όχημα τις σύγχρονες τεχνολογίες και επιδιώκοντας την καινοτομία, η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ εστίασε στην ανάπτυξη υποδομών, ώστε να διαθέτει σήμερα ένα από τα πλέον σύγχρονα κεντρικά συστήματα πληροφορικής, διοικητικής πληροφόρησης, CRM ανάλυσης, επικοινωνίας, ροής και ελέγχου, τα οποία, πέρα από την πρωτοπορία, της εξασφαλίζουν το προβάδισμα στην ποιοτική, ασφαλή και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των πελατών-συνεργατών της.

Το 2004 υπήρξε για την ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ μια χρονιά εποικοδομητικής αναδιοργάνωσης. Τα σημεία εξυπηρέτησης διαχωρίστηκαν με κριτήριο την αποτελεσματικότερη κάλυψη των αναγκών των πελατών-συνεργατών της Τράπεζας και στελεχώθηκαν από εξειδικευμένα στελέχη. Οι επιχειρήσεις εξυπηρετούνται πλέον από τα Τραπεζικά Κέντρα, τα οποία, μετά από την ολοκλήρωση της πιλοτικής περιόδου, αναπτύχθηκαν σε όλα τα μεγάλα αστικά κέντρα που διαθέτει παρουσία η Τράπεζα. Σήμερα, η ΕΓΝΑΤΙΑ διαθέτει 9 Τραπεζικά Κέντρα. Το Δίκτυο των Καταστημάτων αυξήθηκε σημαντικά, ολοκληρώθηκε η νέα αρχιτεκτονική τους ταυτότητα και σήμερα λειτουργούν 68 Καταστήματα. Στα πλαίσια της γενικότερης αναδιοργάνωσης και διατηρώντας σταθερά το προβάδισμα στον Τομέα της Καταναλωτικής Πίστης, η ΕΓΝΑΤΙΑ αύξησε το χαρτοφυλάκιο των στεγαστικών δανείων καθώς και το επιχειρηματικό της χαρτοφυλάκιο με έμφαση στον τομέα της ποντοπόρου ναυτιλίας.

Στον τομέα των εναλλακτικών Δικτύων, η Τράπεζα χαρακτηρίστηκε η 3η Τράπεζα στην παροχή υπηρεσιών μέσω Internet, ενώ είναι η μοναδική ελληνική Τράπεζα που χρησιμοποιεί προσωπική συσκευή κωδικών (security token) για την ασφαλή χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Στον τομέα της τηλεφωνικής τραπεζικής εξυπηρέτησης (phone banking), η Τράπεζα εξασφάλισε πιστοποίηση ISO 9001: 2000

για το EGNATIA line. Ταυτόχρονα αναβαθμίστηκαν οι παρεχόμενες μέσω ATMs υπηρεσίες εξασφαλίζοντας και αυτές πιστοποίηση ISO 9001.

Κατά τη διάρκεια του 2004 η Τράπεζα αξιολογήθηκε από τους Διεθνείς Οίκους Moody' s και Fitch, εξασφαλίζοντας διαβάθμιση BBB-.

Η Τράπεζα έχει προχωρήσει στην έκδοση 10ετούς Ομολογιακού Δανείου Μειωμένης Εξασφάλισης, το οποίο διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο Λουξεμβούργου, ύψους € 80 εκ. Τα κεφάλαια θα ενισχύσουν τα εποπτικά κεφάλαια της Τράπεζας, ώστε να ενισχυθεί ο δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας και η Τράπεζα να εντείνει την πιστωτική της επέκταση, με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Στον Όμιλο της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ανήκουν οι θυγατρικές εταιρίες ΕΓΝΑΤΙΑ FINANCE ΑΧΕΠΕΥ, ΕΓΝΑΤΙΑ Α.Ε.Δ.Α.Κ., ΕΓΝΑΤΙΑ LEASING, ΕΓΝΑΤΙΑ BANK (ROMANIA) SA, ΕΓΝΑΤΙΑ FIN, ΕΓΝΑΤΙΑ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑΚΗ Ε.Π.Ε., EUROCAMBIO Ανταλλακτήρια Συναλλάγματος & Τουριστικές Επιχειρήσεις και ΕΓΝΑΤΙΑ BANK TRAVEL, εταιρία που προήλθε από τον διαχωρισμό των αμιγώς τουριστικών δραστηριοτήτων της Eurocambio από αυτές του ανταλλακτηρίου συναλλάγματος.

Με δεδομένες τις πλέον σύγχρονες, ασφαλείς και πλήρεις υποδομές, εστιάζοντας στη συνεχή ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της, εξασφαλίζοντας πανελλαδική παρουσία και σύγχρονα εναλλακτικά δίκτυα, η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ στοχεύει στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας της, προς όφελος των μετόχων, των πελατών-συνεργατών και του ανθρώπινου δυναμικού της.

Κάθε διεύθυνση της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ θέτει τους δικούς της στρατηγικούς στόχους, προγράμματα δράσης και προϋπολογισμό. Η Διεύθυνση MARKETING θέτει στόχους που έχουν ως σκοπό να λειτουργήσουν ως κατευθυντήριες γραμμές τις οποίες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα επιμέρους τμήματα της τράπεζας.

Οι διευθύνσεις της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες. Σε αυτές που έχουν πελάτες επιχειρήσεις και σε αυτές που έχουν πελάτες ιδιώτες και επαγγελματίες.

5.1 Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης

Βασικός ρόλος της Διεύθυνσης είναι ο συνολικός Στρατηγικός Σχεδιασμός Marketing της Τράπεζας (Marketing Corporate Strategy), δηλαδή, οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές και προτεραιότητες όσον αφορά στην πολιτική των προϊόντων (τρόποι διαφήμισης και προώθησης). Πραγματοποιήθηκαν τα ακόλουθα έργα:

- **Στρατηγική Διαφήμιση:** σχεδιάσθηκε η επικοινωνιακή στρατηγική της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ, για όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες με στόχο την ενιαία προβολή της Τράπεζας στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, καθώς και στα Καταστήματά της. Με αυτό τον τρόπο η διαφημιστική δαπάνη επιδιώκεται να δουλεύει αθροιστικά και εκτός από τα προϊόντα της Τράπεζας, να επικοινωνεί τις αξίες της και την τοποθέτηση της στην αγορά.

- **CIF (Customer Information File) - Marketing Campaigns:** σχεδιάστηκε κοινή πλατφόρμα δημογραφικών και προϊόντικών στοιχείων για όλες τις μονάδες και τα μηχανογραφικά συστήματα της Τράπεζας και κεντρική βάση δεδομένων Marketing. Από την βάση αυτή θα γίνονται αναζητήσεις πελατών με διάφορα κριτήρια (Queries) και θα παράγονται λίστες πελατών (Target Groups) στους οποίους θα εκτελούνται ενέργειες (Marketing Campaigns). Οι καμπάνιες αυτές θα είναι τηλεφωνικές, μέσω e-mail, μέσω Καταστημάτων κ.λ.π. Στόχος είναι η αξιοποίηση της υπάρχουσας πελατειακής βάσης δίνοντας την δυνατότητα στην ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με ενέργειες Cross selling, Προγραμμάτων Loyalty και One to One Marketing.

- **Τοπικό Marketing:** σχεδιασμός και υλοποίηση ενεργειών τοπικά και προβολή της Τράπεζας στην επαρχία με το άνοιγμα νέων Καταστημάτων (Ασπρόπυργος, Αγρίνιο, Αλεξανδρούπολη, Βόλος, Κομοτηνή), παράλληλα με την προώθηση συγκεκριμένων προϊόντων όπως το ΕΓΝΑΤΙΑ ONE, Στεγαστικά Δάνεια και Πιστωτικές Κάρτες. Συγχρόνως, δόθηκε η δυνατότητα στους Διευθυντές των Καταστημάτων να προβληθούν στα τοπικά Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και να προσκαλέσουν τους πελάτες να γνωρίσουν την ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ.

- **Στρατηγικό Marketing:** παρουσίαση της Τραπεζικής Αγοράς, αξιολόγηση της Στρατηγικής Marketing και απόφαση για τις Στρατηγικές επιλογές για κάθε μονάδα της Λιανικής Τραπεζικής.

- **Marketing Report:** έκδοση τριμηνιαίας αναφοράς που παρουσιάζονται οι τάσεις της τραπεζικής αγοράς, τα μερίδια αγοράς της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ, στοιχεία έρευνας αγοράς, επιτόκια Τραπεζών, διαφημιστικές δαπάνες, προϊόντικά νέα και δίκτυα Καταστημάτων.

- Οι στρατηγικοί στόχοι της Διεύθυνσης Marketing είναι οι ακόλουθοι:
- **Υλοποίηση της Στρατηγικής Marketing της Τράπεζας** προβάλλοντας όλα τα προϊόντα/υπηρεσίες με ενιαίο και συγκεκριμένο τρόπο, επικοινωνώντας παράλληλα την Πελατοκεντρική Φιλοσοφία, την Τεχνολογική Πρωτοπορία και τις πλήρεις Τραπεζικές Υπηρεσίες που προσφέρει η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ. Στόχος είναι η αύξηση του brand awareness της Τράπεζας και παράλληλα το χτίσιμο σχέσης εμπιστοσύνης με τους πελάτες μας.

- **Υλοποίηση του έργου CIF- Marketing Campaigns** σε συνεργασία με τις μονάδες Πληροφορικής και Οργάνωσης. Η μηχανογραφική υλοποίηση σε περιβάλλον Oracle θα πραγματοποιηθεί το πρώτο εξάμηνο του 2005, ώστε το δεύτερο εξάμηνο να εκτελεστούν μια σειρά από καμπάνιες.

- **Ανασυγκρότηση του Merchandising των Καταστημάτων** της Τράπεζας με στόχο τη δημιουργία ενιαίας εικόνας της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ Πανελλαδικά, σε ταύτιση με την Στρατηγική Διαφήμιση.

- **Στρατηγική ανάπτυξη Λιανικής Τραπεζικής** μέσω στενής συνεργασίας με τις μονάδες που έχουν επιλεγεί για δυναμική ανάπτυξη, για τον σχεδιασμό και υλοποίηση Marketing Plans (Στεγαστικά, Πιστωτικές Κάρτες, Τραπεζοασφαλιστικά).

- **Τοπικό Marketing:** συνεχής αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών σε τοπικό επίπεδο (Διαφήμιση, Προσφορές, Direct mail) σε συνδυασμό με την πορεία των νέων Καταστημάτων.

Αναβάθμιση του Marketing Report: προσθήκη περισσότερων προϊοντικών συγκριτικών στοιχείων και άντληση τους από τον ανταγωνισμό με την μορφή έρευνας Mystery Shopper. Στόχος είναι κάθε τρίμηνο να αναλύεται σε βάθος ένας τομέας της Λιανικής Τραπεζικής

Διοικητικές Υπηρεσίες

Η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών έχει ως κύρια αντικείμενα τα εξής:

- **Διαχείριση και αξιοποίηση της περιουσίας της Τράπεζας.**
- **Κατασκευή νέων Καταστημάτων-ανακαίνιση /συντήρηση παλαιών.**
- **Τεχνική υποστήριξη κτιρίων και εξοπλισμού.**
- **Προμήθειες υλικών και υπηρεσιών.**

Με στόχο την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος στους καλύτερους χρόνους και με ελεγχόμενο κόστος, η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών, εντός του 2007 ανέλαβε και ολοκλήρωσε, στα πλαίσια της επέκτασης του Δικτύου, την κατασκευή των νέων Καταστημάτων και Τραπεζικών Κέντρων, καθώς και την

εγκατάσταση των off site ATM's. Στο πλαίσιο της αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας της Τράπεζας, η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών διαπραγματεύτηκε και ολοκλήρωσε την πώληση ακινήτων, μεγιστοποιώντας το όφελος για την Τράπεζα.

Στρατηγικοί στόχοι της Διεύθυνσης για το 2007 είναι:

- Η κατασκευή νέων Καταστημάτων και Τραπεζικών Κέντρων.
- Οι ανακαινίσεις και η πραγματοποίηση εξωτερικών βελτιώσεων σε Καταστήματα.
- Η εγκατάσταση Off site ATM's, σύμφωνα με τον προγραμματισμό της Διεύθυνσης Direct Banking.

5.2. Τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες

Μεγάλες Επιχειρήσεις

Η Διεύθυνση Διαχείρισης Σχέσεων με Μεγάλες Επιχειρήσεις (Δ.Δ.Σ.Μ.Ε.) καλύπτει τις ανάγκες των μεγάλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Αττική και στην Ν. Ελλάδα, ενώ όσον αφορά σε θέματα Επενδυτικής Τραπεζικής η Δ.Δ.Σ.Μ.Ε. καλύπτει τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε όλη την Ελλάδα.

Στο πελατολόγιο της Δ.Δ.Σ.Μ.Ε. συγκαταλέγονται εταιρίες από διάφορους κλάδους της Ελληνικής Οικονομίας στις οποίες παρέχεται ευρύ φάσμα τραπεζικών προϊόντων, -από απλά (χρηματοδοτήσεις Κεφαλαίου Κίνησης, Εγγυητικές Επιστολές, Ενέγγυες Πιστώσεις κ.λ.π.), έως σύνθετα και εξειδικευμένα προϊόντα (όπως κοινοπρακτικά και ομολογιακά δάνεια). Η Δ.Δ.Σ.Μ.Ε. προσφέρει στους πελάτες της προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας που στοχεύουν αφ' ενός στην edραίωση σταθερών σχέσεων αμοιβαίας ωφέλειας και αφετέρου στην ενίσχυση της κερδοφορίας της Τράπεζας.

Το πελατολόγιο της Δ.Δ.Σ.Μ.Ε. προσεγγίζεται κυρίως από τα στελέχη της Διεύθυνσης, ενώ όσον αφορά στην παροχή υπηρεσιών Επενδυτικής Τραπεζικής υπάρχει συνεργασία και με τις υπόλοιπες μονάδες της Τράπεζας και κυρίως τα Τραπεζικά Κέντρα*.

* Εγγατία Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2007

Απολογισμός

Κατά το 2006 η Δ.Δ.Σ.Μ.Ε. πέτυχε σημαντική αύξηση μεγεθών στα υπόλοιπα χορηγήσεων, καθώς και αύξηση στις συνολικές προμήθειες, ενώ εστίασε στα παρακάτω έργα και ενέργειες:

- Ανάπτυξη νέων και διεύρυνση υφιστάμενων, σταθερών και κερδοφόρων σχέσεων με επιλεγμένες φερέγγυες εταιρίες υψηλών προοπτικών.
- Συνεχής αξιολόγηση του συνόλου του χορηγητικού χαρτοφυλακίου και δρομολόγηση της επαναδιαπραγμάτευσης/απεμπλοκής από σχέσεις χαμηλής αποδοτικότητας ή αυξημένου πιστωτικού κινδύνου.
- Περαιτέρω ορθολογικοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών και μηχανισμών ελέγχου, με σκοπό την καλύτερη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου και τον ακριβή προσδιορισμό της αποδοτικότητας κάθε σχέσης καθώς και την ταχύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Με βάση τις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες της Ελληνικής Αγοράς συνεχίστηκε και διευρύνθηκε η δραστηριότητα του τομέα της Επενδυτικής Τραπεζικής, παρέχοντας υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, ως Χρηματοοικονομικός Σύμβουλος εταιριών για την έκδοση ομολογιακών/κοινοπρακτικών δανείων και ως Συμβούλου ή/και Κύριου Αναδόχου για την εισαγωγή εταιριών στο Χρηματιστήριο Αθηνών.

Στόχοι

Για τη χρήση 2007 οι στόχοι της Δ.Δ.Σ.Μ.Ε. εστιάζονται στις ακόλουθες ενέργειες:

- Περαιτέρω ανάπτυξη του χαρτοφυλακίου χορηγήσεων.
- Διατήρηση της υψηλής αποδοτικότητας υφιστάμενων σχέσεων.
- Εντατικοποίηση της δραστηριοποίησής της στον τομέα της Επενδυτικής Τραπεζικής, μέσω οργάνωσης ομολογιακών δανείων αλλά και μέσω παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Εντός του 2007 αναμένεται η ολοκλήρωση Δημοσίων Εγγράφων στις οποίες η Τράπεζα θα είναι Κύριος Ανάδοχος.
- Παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας και ολοκληρωμένων σχέσεων.
- Προώθηση όλων των προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας και των θυγατρικών της (cross selling), με σκοπό την διεύρυνση του πλαισίου συνεργασίας με τους πελάτες.

Η επίτευξη των παραπάνω στόχων είναι εφικτή δεδομένου του υψηλού επιπέδου του στελεχιακού δυναμικού της Διεύθυνσης, της ποιότητας και ταχύτητας εξυπηρέτησης και της σταθερότητας των υφιστάμενων σχέσεων.

Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις

Η Διεύθυνση Διαχείρισης Σχέσεων με Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις απευθύνεται κατά κανόνα σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις με μακρά εμπειρία στη διαχείριση πλοίων στον χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας και παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες μέσω διευρυμένου φάσματος προϊόντων και ποιοτικής εξυπηρέτησης.

Η ανταπόκριση της Διεύθυνσης Διαχείρισης Σχέσεων με Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις στην κάλυψη των αναγκών των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων υπήρξε εντυπωσιακή αφού τετραπλασίασε, σε σχέση με το 2003, τις χρηματοδοτήσεις της για την εξυπηρέτηση τόσο των μεσοπρόθεσμων όσο και των βραχυπρόθεσμων αναγκών ναυτιλιακών εταιριών.

Ανάλογη ήταν η αύξηση που σημειώθηκε στο κομμάτι των παράλληλων εργασιών όπως στη διενέργεια εμβασμάτων, στην αγορά και πώληση συναλλάγματος, στη διαχείριση επιταγών- αλλά και η σημαντική αύξηση των καταθέσεων που επετεύχθη. Το νέο προϊόν Egnatia Yacht που ξεκίνησε το 2003, αναπτύχθηκε σημαντικά το 2004 και συντέλεσε στην προώθηση και άλλων προϊόντων σε ιδιώτες μεγάλης οικονομικής επιφάνειας.

Με βάση την πελατοκεντρική φιλοσοφία της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ και παρακολουθώντας τις διαρκείς και σημαντικές αλλαγές στον χώρο της Ναυτιλίας, η Διεύθυνση Διαχείρισης Σχέσεων με Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις σε συνεργασία με το Δίκτυο και τις άλλες Διευθύνσεις της Τράπεζας έχει επιτύχει την προώθηση και άλλων προϊόντων της Τράπεζας στους πελάτες της.

Η ανάπτυξη νέων προσοδοφόρων σχέσεων με παραδοσιακές και υψηλής αξιοπιστίας επιχειρήσεις, με την παράλληλη εφαρμογή αυστηρότερων ποιοτικών κριτηρίων συντέλεσαν στον τετραπλασιασμό του χαρτοφυλακίου και στη θεαματική αύξηση της κερδοφορίας της Διεύθυνσης.

Το 2005 θα αναπτυχθεί περαιτέρω το χαρτοφυλάκιο, θα επιδιωχθεί η δημιουργία νέων σχέσεων με Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις υψηλής αξιοπιστίας και η προώθηση άλλων προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας και των θυγατρικών της εταιριών, με σκοπό την διεύρυνση των πλαισίων συνεργασίας.

Μικρές Επιχειρήσεις & Επαγγελματίες

Σε σχέση με την αγορά των μικρών επιχειρήσεων-επαγγελματιών και τις εξειδικευμένες ανάγκες της, η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ έχει επικεντρώσει το ενδιαφέρον της και αναπτύσσει ευέλικτα και πρωτοποριακά προγράμματα υψηλής προστιθέμενης αξίας, ενώ παρέχει προσωπική εξυπηρέτηση και συμβουλευτική υποστήριξη.

Βασικοί άξονες ανάπτυξης της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ στον τομέα των μικρών επιχειρήσεων και επαγγελματιών είναι:

- Η διάγνωση των αναγκών, η καταγραφή - ανάλυσή τους και η προσφορά εναλλακτικών προτάσεων για τη συνολική κάλυψή τους
- Η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και η συνεχής καθοδήγηση,
- Η αξιοποίηση πρωτοποριακών ηλεκτρονικών συστημάτων για την πραγματοποίηση συναλλαγών με ταχύτητα και ασφάλεια.
- Τα κύρια αντικείμενα του νέου Τμήματος Μικρών Επιχειρήσεων & Επαγγελματιών είναι:
 - Η δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων εξειδικευμένων στις ανάγκες των μικρών επιχειρήσεων και των επαγγελματιών και η προώθησή τους στην αγορά.
 - Η υλοποίηση και λειτουργία του συστήματος αξιολόγησης και διαβάθμισης κινδύνων για μικρές επιχειρήσεις και επαγγελματίες.
 - Η εκπαίδευση των στελεχών που θα αναλάβουν την προώθηση των προϊόντων.
 - Η παρακολούθηση του ανταγωνισμού με στόχο τη συνεχή βελτίωση των προσφερόμενων προϊόντων.
 - Μέσα στα άμεσα σχέδια του Τμήματος είναι και η προσφορά του πρωτοποριακού και ιδιαίτερα επιτυχημένου στους ιδιώτες προϊόντος EGNATIA ONE, στην επιχειρηματική του μορφή.

Factoring

Αντικείμενο της Διεύθυνσης Factoring (egnatiaFACTORS) είναι η προσφορά υπηρεσιών πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων προς επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Οι υπηρεσίες Factoring αποτελούν ένα υψηλής αποδοτικότητας "εργαλείο" για την διαχείριση, είσπραξη και πιστωτικό έλεγχο των εμπορικών απαιτήσεων και δίνουν χρηματοδοτικές λύσεις ακριβώς όταν οι ανάγκες των εταιριών για ρευστότητα και επέκταση των δραστηριοτήτων τους είναι αυξημένες.

Οι επιχειρήσεις που αποτελούν την αγορά-στόχο είναι:

- Μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις που πωλούν προϊόντα/υπηρεσίες στην εγχώρια αγορά σε σταθερή επιχειρηματική πελατεία.
- Μεγάλες/μεσαίες επιχειρήσεις που απαιτούν πέρα από την ευέλικτη και άμεση χρηματοδότηση, την ανάθεση της διαχείρισης των εισπρακτέων τους σε εξειδικευμένους οργανισμούς.
- Μικρού, μεσαίου και μεγάλου μεγέθους εταιρίες που εξάγουν συστηματικά στις διεθνείς αγορές.
- Εισαγωγικές εταιρίες που πωλούν στην εγχώρια αγορά.

Η egnatiaFACTORS παρέχει ευέλικτες και αξιόπιστες λύσεις-προϊόντα και υπηρεσίες factoring που διαχωρίζονται σε κατηγορίες, όπως:

- εγχώριο factoring με δικαίωμα ή χωρίς δικαίωμα αναγωγής
- χρηματοδοτικό factoring (invoice discounting)
- είσπραξη και διαχείριση απαιτήσεων
- εξαγωγικό factoring
- εισαγωγικό factoring

Με σκοπό την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών αναπτύχθηκε ολοκληρωμένη περιφερειακή εφαρμογή factoring που συνδέθηκε on-line με το κεντρικό σύστημα Globus της Τράπεζας. Άξονας της προώθησης και διανομής των προϊόντων/υπηρεσιών factoring αποτελεί το Δίκτυο της Τράπεζας, η Διεύθυνση Διαχείρισης Σχέσεων με Μεγάλες Επιχειρήσεις, η Διεύθυνση Διαχείρισης Σχέσεων με Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις, οι θυγατρικές εταιρίες του Ομίλου, οι πελατειακές προσεγγίσεις/προσελκύσεις της Διεύθυνσης Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων.

Παράλληλα, μέσω της πολιτικής προσέγγισης της αγοράς που σχεδιάζεται και υλοποιείται με γνώμονα τη συνεχή προσαρμογή των προσφερομένων υπηρεσιών στις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές ανάγκες, τις συντονισμένες και συνεχείς προσπάθειες για παροχή υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης, η egnatiaFACTORS, δημιουργεί νέες σχέσεις συνεργασίας με εταιρίες που διαθέτουν αξιόλογα ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία.

Βασικός στόχος της egnatiaFACTORS είναι η καθιέρωση της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ στην αγορά του Factoring και η προοδευτική κατάκτηση μεριδίου εργασιών σε όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας. Οι στόχοι για το 2007 είναι οι ακόλουθοι:

- Διείσδυση στο πελατολόγιο της Τράπεζας και μέγιστη αξιοποίηση του δυναμικού των Επιχειρηματικών Μονάδων μέσω προγραμμάτων marketing και cross selling ενεργειών.

- Σχεδιασμός και υλοποίηση ανταγωνιστικών προϊόντων/υπηρεσιών (tailor-made solutions).
- Εντοπισμός ευκαιριών και δυναμική προώθηση του προϊόντος στην αγορά-στόχο, προσέλκυση νέων πελατών μέσω μιγμάτων marketing, συστηματική αξιοποίηση των πληροφοριών που προέρχονται από τα κεντρικά συστήματα πληροφόρησης ή τα εναλλακτικά Δίκτυα της Τράπεζας.
- Παρουσία με εξειδικευμένα στελέχη στη Θεσσαλονίκη για τη διεύρυνση του πλαισίου συνεργασίας με επιχειρήσεις της Β. Ελλάδας.
- Ανάπτυξη web-based εφαρμογής factoring (e-factoring).

Πιστωτικές Κάρτες

Η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ διαθέτει σήμερα ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών πιστωτικών και χρεωστικών καρτών VISA που καλύπτουν τις ανάγκες των σύγχρονων πελατών. Ειδικότερα, εκτός των αμιγώς τραπεζικών πιστωτικών καρτών (Via Card VISA Classic / Gold / Electron) που διατίθενται μέσω του Δικτύου της ΕΓΝΑΤΙΑΣ, η Τράπεζα διαθέτει και μία σειρά co-branded καρτών τις οποίες έχει εκδώσει σε συνεργασία με επιχειρήσεις- όπως ασφαλιστικές εταιρίες (International Life VISA, InterSalonica VISA), αντιπροσωπείες αυτοκινήτων (Nissan VISA, Peugeot VISA, Pazaropoulos Visa και άλλες) και απευθύνονται στα πελατολόγια των επιχειρήσεων αυτών. Με τον τρόπο αυτό, η Τράπεζα αποκτά πρόσβαση σε νέα πελατολόγια.

Σήμερα, η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ κατέχει την 6η θέση στην ελληνική αγορά πιστωτικών Visa καρτών, με μερίδιο αγοράς σε αριθμό καρτών περίπου 4.5%.

Στη διάρκεια του προηγούμενου έτους, η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ έχοντας πλέον δημιουργήσει ένα σημαντικό χαρτοφυλάκιο καρτών σε ότι αφορά στο πλήθος τους, προχώρησε σε σημαντικές επενδύσεις υποδομής με σκοπό την καλύτερη και πιο αποτελεσματική διαχείρισή του και -κατ' επέκταση- την περαιτέρω αξιοποίησή του. Στο πλαίσιο αυτό, ολοκληρώθηκε η εγκατάσταση του νέου συστήματος διαχείρισης καρτών (PRIME), το οποίο παρέχει απεριόριστες δυνατότητες για τη δημιουργία εύελκτων προϊόντων και υπηρεσιών καρτών, σύμφωνα με τις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες ιδιωτών και επιχειρήσεων. Παράλληλα, έχοντας λάβει τη σχετική άδεια από τον διεθνή οργανισμό VISA, εισήλθε δυναμικά στο χώρο των επιχειρήσεων παρέχοντας υπηρεσίες εκκαθάρισης συναλλαγών πιστωτικών καρτών VISA (Merchant Acquiring).

Στρατηγικοί και στόχοι της Διεύθυνσης Πιστωτικών Καρτών για το 2007 είναι:

- Η αξιοποίηση του υφιστάμενου χαρτοφυλακίου πιστωτικών και χρεωστικών καρτών, με σκοπό αφενός τη διατήρησή του και αφετέρου την περαιτέρω αύξηση της χρήσης του και των αντίστοιχων χορηγητικών υπολοίπων. Στο πλαίσιο αυτό, έχει σχεδιασθεί μία σειρά προωθητικών προγραμμάτων όπως μεταφορά υπολοίπου με προνομιακούς όρους, αναβάθμιση των καρτών σε άλλες κατηγορίες, παροχή προνομίων που θα διαφοροποιούν σημαντικά τις κατηγορίες καρτών του χαρτοφυλακίου μας.
 - Ο εμπλουτισμός των προσφερόμενων προϊόντων με τη δημιουργία νέων προϊόντων καρτών κύρους (π.χ. Platinum VISA), νέων καρτών τύπου Co-Branded, καθώς και η συνεργασία και με άλλους φορείς καρτών (π.χ. MasterCard).
 - Η συνέχιση της διείσδυσης στις υπηρεσίες προς επιχειρήσεις μέσω της παροχής υπηρεσιών Acquiring.

Επενδυτικά και Τραπεζοασφαλιστικά Προϊόντα

Το Τμήμα Επενδυτικών και Τραπεζοασφαλιστικών Προϊόντων ερευνά και αναλύει τις τραπεζοασφαλιστικές ανάγκες ιδιωτών και επιχειρήσεων, παρακολουθεί τις εξελίξεις των αγορών και σχεδιάζει προϊόντα που ανταποκρίνονται στις εξειδικευμένες τραπεζοασφαλιστικές ανάγκες, στο επενδυτικό προφίλ και στην επενδυτική προσδοκία του σύγχρονου πελάτη.

Σε συνεργασία με την Διεύθυνση Διαχείρισης Διαθεσίμων, την Διεύθυνση Private Banking και την ΕΓΝΑΤΙΑ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑΚΗ, το Τμήμα Επενδυτικών & Τραπεζοασφαλιστικών Προϊόντων φροντίζει για την προώθηση:

- Προϊόντων Εγγυημένου Κεφαλαίου
- Υπηρεσιών Διαχείρισης Διαθεσίμων (π.χ. συναλλαγές Ομολόγων)
- Τραπεζοασφαλιστικών Προϊόντων
- Χρηματιστηριακών Υπηρεσιών
- Υπηρεσιών Private Banking

Κατά τη διάρκεια του προηγούμενου έτους δημιουργήθηκε και προωθήθηκε η σειρά προϊόντων εγγυημένου κεφαλαίου ΕΓΝΑΤΙΑ SAFE PLUS (ΕΓΝΑΤΙΑ SAFE PLUS EUR/USD, ΕΓΝΑΤΙΑ SAFE PLUS EUR/GBP Double No Touch-3rd edition, ΕΓΝΑΤΙΑ SAFE PLUS EUR/USD DNT, ΕΓΝΑΤΙΑ SAFE PLUS EUR/CHF DNT1-5th Edition). Τα Δομημένα Καταθετικά προϊόντα Εγγυημένου Κεφαλαίου αποτελούν συνδυασμό Εγγυημένου Κεφαλαίου με δυνατότητα υψηλών αποδόσεων έναντι των

παραδοσιακών καταθετικών προϊόντων. Τα προϊόντα διαφοροποιούνται από αυτά του ανταγωνισμού διότι σχεδιάζονται από την ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ και είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες του σύγχρονου Έλληνα επενδυτή.

Η διανομή των επενδυτικών και τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων γίνεται μέσα από το Δίκτυο της Τράπεζας καθώς και μέσω των εναλλακτικών δικτύων του Internet και του τηλεφώνου.

Για το 2007 στόχοι για του Τμήματος Επενδυτικών & Τραπεζοασφαλιστικών Προϊόντων είναι:

- Η δημιουργία και προώθηση νέων Επενδυτικών Προϊόντων (Εγγυημένου Κεφαλαίου).
- Η ισχυροποίηση του bancassurance, μέσω της δημιουργίας & προώθησης νέων Τραπεζοασφαλιστικών Προϊόντων για κάλυψη περισσότερων τμημάτων της αγοράς.
- Η επέκταση των προϊόντων SAFE PLUS και σε άλλα ζεύγη νομισμάτων και χρηματοοικονομικών αγορών.
- Η διεύρυνση στον τύπο των προϊόντων όσον αφορά την επενδυτική τους πολιτική.

Αμοιβαία Κεφάλαια

Για να διευρυνθούν οι επενδυτικές επιλογές των πελατών-συνεργατών της Τράπεζας, το Τμήμα Αμοιβαίων Κεφαλαίων έχει αναλάβει την ανάλυση και τον σχεδιασμό προϊόντων Αμοιβαίων Κεφαλαίων καθώς και τον συντονισμό και την συνολική υποστήριξη των πωλήσεών τους.

Κατά τη διάρκεια του 2006 ολοκληρώθηκε με επιτυχία συνεργασία με την INVESCO, θυγατρική της AMVESCAP, μίας από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως ανεξάρτητες εταιρίες διαχείρισης κεφαλαίων. Στο πλαίσιο της συνεργασίας αυτής, η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ λειτουργεί ως αντιπρόσωπος διανομής των Αμοιβαίων Κεφαλαίων της INVESCO στην Ελλάδα.

Σε πρώτη φάση θα διατεθούν τρία νέα Αμοιβαία Κεφαλαία INVESCO:

- IGT Capital Shield: απευθύνεται σε επενδυτές που αναζητούν απόδοση αλλά και προστασία κεφαλαίου (min 90%).
- IGT Euro Inflation Linked: απευθύνεται σε επενδυτές που αναζητούν ανάπτυξη κεφαλαίου χωρίς υποτιμήσεις.
- IGT US Structured: απευθύνεται σε επενδυτές που αναζητούν επενδύσεις σε μετοχές αλλά θέλουν ελεγχόμενο επενδυτικό κίνδυνο.

- Παράλληλα, ολοκληρώθηκε η καταγραφή και επεξεργασία των προδιαγραφών και των business requirements για την ανάπτυξη των εφαρμογών Fortune, egnatiaFunds B2B και egnatiaFunds B2C, με αποτέλεσμα την εφαρμογή ενός απόλυτα αυτοματοποιημένου τρόπου διάθεσης των Αμοιβαίων Κεφαλαίων, τόσο σε επίπεδο Καταστήματος με την Κεντρική μονάδα, όσο και σε επίπεδο επικοινωνίας ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ και INVESCO.

Όλα τα Αμοιβαία Κεφάλαια της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΑΕΔΑΚ, αλλά και τα νέα Αμοιβαία Κεφάλαια INVESCO διατίθενται στους πελάτες μας μέσω του Δικτύου και των εναλλακτικών δικτύων- της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής (εφαρμογή egnatiaFunds B2C) και του EGNATIAline (κυρίως ενημέρωση και πληροφορίες).

Το 2007 οι στρατηγικοί στόχοι για τα Αμοιβαία Κεφάλαια συνοψίζονται στα εξής:

- Δημιουργία της νέα υπηρεσίας "Profile", η οποία θα συνδέεται με χαρτοφυλάκια Αμοιβαίων Κεφαλαίων. Με την υπηρεσία "Profile" ο επενδυτής θα μπορεί, συμπληρώνοντας ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο με τη συνδρομή του επενδυτικού συμβούλου, να οριοθετεί τον επενδυτικό κίνδυνο που προτίθεται να αναλάβει. Οι σύμβουλοι της ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ θα προτείνουν στον επενδυτή συγκεκριμένες λύσεις, σύμφωνες με το επενδυτικό του προφίλ, όπως αυτό θα προκύπτει από την ανάλυση του ερωτηματολογίου.

- Ενεργή υποστήριξη και καθοδήγηση του Δικτύου, καθώς και εκπαίδευση για την προώθηση των Αμοιβαίων Κεφαλαίων και την αύξηση των πωλήσεων.

- Άμεση συνεργασία με τα εμπλεκόμενα τμήματα τόσο της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ, όσο και της INVESCO για την προβολή των Αμοιβαίων Κεφαλαίων της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ και της συνεργασίας με την INVESCO, καθώς και για την διεύρυνση του υπάρχοντος πελατολογίου.

Διαχείριση Διαθεσίμων

Η Διεύθυνση Διαχείρισης Διαθεσίμων επικεντρώθηκε και ανταποκρίθηκε με επιτυχία στην περαιτέρω βελτίωση των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται στην πελατεία της Τράπεζάς μας. Ταυτόχρονα δόθηκε μεγάλο βάρος στην αποτελεσματικότερη διαχείριση της σύνθεσης και του κόστους κτήσεως πελατειακών προθεσμιακών καταθέσεων, που αποτελούν μέχρι στιγμής την κύρια πηγή άντλησης δανειακών κεφαλαίων για την Τράπεζα.

Το 2004 εντάθηκαν οι προσπάθειες για την περαιτέρω βελτίωση και σύσφιξη των σχέσεων με μεγάλο αριθμό χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων του εσωτερικού και

του εξωτερικού. Σαν αποτέλεσμα, η Τράπεζα σήμερα έχει αυξημένη δυνατότητα άντλησης διατραπεζικών καταθετικών κεφαλαίων καθώς και αυξημένη συναλλακτική δυνατότητα σε μεγάλο εύρος διατραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, πέρα από τα παραδοσιακά προϊόντα και υπηρεσίες. Κατ' αυτό τον τρόπο διευρύνεται η δέσμη των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται στους πελάτες και αυξάνονται τα εξειδικευμένα προϊόντα που χρησιμοποιούνται για την αντιστάθμιση του κινδύνου και τη διενέργεια συναλλαγών με την Τράπεζα ως αντισυμβαλλόμενο μέρος.

Στα σχέδια της Διεύθυνσης είναι η περαιτέρω ενδυνάμωση των προσφερόμενων πελατειακών προϊόντων και υπηρεσιών, η επίτευξη αυξημένης κερδοφορίας από συναλλαγές με την Τράπεζα ως αντισυμβαλλόμενο μέρος καθώς και η συνέχιση της προσπάθειας βελτίωσης της σύνθεσης και του κόστους κτήσεως δανειακών κεφαλαίων για την Τράπεζα μέσω και της πρόσβασης στις διεθνείς κεφαλαιαγορές.

5.3. Προβολή

Η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ, προσανατολισμένη στην άμεση ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών-συνεργατών της, προχώρησε στη δημιουργία και εγκατάσταση προηγμένης ηλεκτρονικής εφαρμογής Διαχείρισης Παραπόνων (Oracle - Work Flow), η οποία παρέχει ανταγωνιστικά οφέλη όπως:

- Επιτάχυνση της διαδικασίας εξέτασης του παραπόνου, καθώς η δρομολόγηση των παραπόνων στις αρμόδιες μονάδες προς επίλυση γίνεται αυτόματα από το σύστημα.
- Δυνατότητα παρακολούθησης από τους πελάτες της διαδικασίας επίλυσης, καθώς κάθε παράπονο που καταχωρείται στην εφαρμογή χαρακτηρίζεται από έναν, μοναδικό αριθμό, βάσει του οποίου ο πελάτης μπορεί να το αναζητά και να ενημερώνεται ανά πάσα στιγμή για την εξέλιξη της επίλυσής του.
- Συγκεντρωτική απεικόνιση των παραπόνων που υποβάλλονται στην Τράπεζα, με αποτέλεσμα την άμεση ανταπόκριση στις παρατηρήσεις των πελατών μας αλλά και τη λήψη αποφάσεων που βελτιώνουν το επίπεδο εξυπηρέτησης.
- Μέσω του Δικτύου των Καταστημάτων αλλά και της Ηλεκτρονικής Σελίδας πραγματοποιήθηκε έρευνα ικανοποίησης πελατών, με τη διάθεση Ερωτηματολογίου ("Πείτε μας τη Γνώμη σας") με σκοπό τον προσδιορισμό της εικόνας που έχουν οι πελάτες για την Τράπεζα.

Η Μονάδα Διαχείρισης Παραπόνων σε συνεργασία με τις Μονάδες της Τράπεζας κατάφεραν να δώσουν λύση στα αιτήματα των πελατών, μέσα στους

προβλεπόμενους χρόνους, σε ποσοστό 99%*, ποσοστό που προσδιορίζει την οργάνωση και τη διάθεση εξυπηρέτησης προς τους πελάτες μας, από το σύνολο της Τράπεζας.

Για το 2007, οι στόχοι του Εγνατία Επίλυση είναι:

- Βελτίωση διαδικασιών διαχείρισης παραπόνων.
- Βελτίωση ηλεκτρονικής εφαρμογής διαχείρισης παραπόνων και διατήρηση του υψηλού επιπέδου επίλυσης των αιτημάτων.

Διαχείριση πελατειακών σχέσεων

Σκοπός της Διεύθυνσης Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων είναι η προώθηση του συνόλου των προϊόντων και υπηρεσιών της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ σε νέους και υφιστάμενους πελάτες, μέσω της υποστήριξης και του συντονισμού των δραστηριοτήτων των διαφόρων μονάδων της Τράπεζας και του Ομίλου.

Η Διεύθυνση Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων απευθύνεται σε πελάτες (νομικά πρόσωπα και ιδιώτες) οι οποίοι έχουν αξιολογηθεί ως επιχειρηματικά εύρωστοι και στοχεύει στην δημιουργία διευρυμένου πλαισίου συνεργασίας μέσω της κάλυψης πολύπλευρων αναγκών (προσωπικών, επενδυτικών, επιχειρηματικών, κ.λ.π.), προσωποποιημένης ποιοτικής εξυπηρέτησης, συμβουλευτικής υποστήριξης και καθοδήγησης.

Πελάτες-στόχοι της Διεύθυνσης είναι:

- κάθε υφιστάμενη ή επιδιωκόμενη πελατειακή σχέση με την Τράπεζα η οποία επεκτείνεται ή μπορεί να επεκταθεί σε περισσότερες από μία επιχειρηματικές μονάδες της Τράπεζας και απαιτεί συντονισμό και ταυτόχρονη ενημέρωση/ παροχή προϊόντων/ υπηρεσιών διαφορετικών μονάδων,
- κάθε νέα σχέση η οποία συγκεντρώνει τις προϋποθέσεις για συνολική διαχείριση, συνεχή υποστήριξη και συστηματική καθοδήγηση.

Οι πελάτες-στόχοι της Διεύθυνσης Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων καλύπτουν συγκεκριμένα κριτήρια και χαρακτηριστικά και η προσέγγιση, προσέλκυση και ο συντονισμός των διαδικασιών για την εξυπηρέτησή τους γίνεται από τους Διευθυντές Διαχείρισης Πελατείας (Relationship Managers). Αφού αναλυθούν οι ανάγκες του πελάτη ο Relationship Manager τον κατευθύνει και συντονίζει την εξυπηρέτησή του από τις αρμόδιες μονάδες και το Δίκτυο της Τράπεζας.

* Εγνατία Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2007

Για το 2007 οι στόχοι της Διεύθυνσης Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων συνοψίζονται στα κάτωθι:

- Δημιουργία νέων πελατειακών σχέσεων μέσω προσέγγισης και προσέλκυσης πελατών που καλύπτουν προκαθορισμένα κριτήρια.
- Αξιοποίηση της υφιστάμενης πελατειακής βάσης με στόχο την διατήρηση του χαρτοφυλακίου και την επέκταση των πελατειακών σχέσεων.
- Αύξηση των υφισταμένων σχέσεων προωθώντας σε νέους και υφιστάμενους πελάτες το σύνολο των υπηρεσιών και προϊόντων της Τράπεζας και του Ομίλου.
- Περαιτέρω συνεργασία με όλες τις Διευθύνσεις της Τράπεζας και τις θυγατρικές του Ομίλου για την προώθηση λοιπών προϊόντων και υπηρεσιών (cross selling), που θα συμβάλλουν αφενός στην διεύρυνση συνεργασίας με τους πελάτες και αφετέρου στην ολοκληρωμένη κάλυψη των αναγκών τους.
- Συστηματική παρακολούθηση της εξέλιξης της συνεργασίας, στα πλαίσια της στρατηγικής της Τράπεζας για ανάπτυξη μακροχρόνιων, σταθερών και αμοιβαία επωφελών σχέσεων με τους πελάτες.

Διαχείρισης Έργων Στρατηγικής Ανάλυσης & CRM

Αντικείμενο της Διεύθυνσης Διαχείρισης Έργων Στρατηγικής Ανάλυσης & CRM είναι η κεντρική διαχείριση των κάτωθι:

- Διοικητική Πληροφόρηση (Management Information System),
 - Προϋπολογισμός και Μέτρηση Αποδοτικότητας της Τράπεζας (Budgeting & Performance Measurement),
 - Στρατηγικός Σχεδιασμός/Διαχείριση Στοιχείων Ενεργητικού/Παθητικού (Assets Liability Model),
 - Θεσμικό Πλαίσιο και Αναφορές στην Τράπεζα της Ελλάδος,
 - Λειτουργικές Υποδομές Customer Relationship Management.
- Τα κύρια έργα της Διεύθυνσης Διαχείρισης Έργων Στρατηγικής Ανάλυσης & CRM είναι τα εξής:
- Ανασχεδιασμός του συνολικού κυκλώματος άντλησης, επεξεργασίας και παροχής πληροφόρησης εντός της Τράπεζας, ώστε να εξασφαλίζεται η βελτίωση της ποιότητας πληροφόρησης και η μείωση του κόστους μέσω της εξάλειψης επαναλαμβανόμενων και επικαλυπτόμενων ενεργειών.
 - Βελτιστοποίηση των διαδικασιών κατάρτισης και παρακολούθησης του προϋπολογισμού και της κερδοφορίας της Τράπεζας.

- Ανάπτυξη μεθοδολογίας και μηχανισμών κοστολόγησης της Τράπεζας.
- Διαχείριση ολοκληρωμένου συστήματος στοχοθέτησης και παροχής ανταμοιβών και κινήτρων εντός των Επιχειρηματικών Μονάδων και Στελεχών της Τράπεζας.
 - Υποστήριξη Επιτροπής Διαχείρισης Ενεργητικού και Παθητικού της Τράπεζας (ALCO Committee) μέσω της αξιοποίησης οικονομικών μοντέλων προβλέψεων και διαχείρισης κινδύνων στοιχείων Ισολογισμού.
 - Υποστήριξη της δραστηριότητας πωλήσεων και παρακολούθησης του προϋπολογισμού των Στελεχών Διαχείρισης Πελατείας, καθώς και σταδιακή επέκταση του υφιστάμενου μηχανισμού ώστε να μπορεί να υποστηρίξει την προσπάθεια της Τράπεζας για αναβάθμιση του μηχανισμού πωλήσεων σε όλα τα δίκτυα διαχείρισης και προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών.
 - Ανάπτυξη όλων των απαραίτητων συστημάτων και εσωτερικών διαδικασιών για τη συμμόρφωση της Τράπεζας με μελλοντικές απαιτήσεις οι οποίες επιβάλλονται από το διεθνές θεσμικό πλαίσιο.
 - Η Διεύθυνση Διαχείρισης Έργων Στρατηγικής Ανάλυσης & CRM θα υλοποιήσει τα παρακάτω έργα:
 - Ανάπτυξη μεθοδολογίας και μηχανισμού επιβράβευσης των επιχειρηματικών μονάδων της Τράπεζας μέσω ενός ολοκληρωμένου Balance Scorecard System.
 - Μετάβαση στο νέο σύστημα προϋπολογισμού και παρακολούθησης κερδοφορίας της Τράπεζας.
 - Υποστήριξη των απαιτήσεων του νέου θεσμικού πλαισίου από την Κεντρική Τράπεζα της Ελλάδος αναφορικά με τη διαχείριση του επιτοκιακού κινδύνου και την ρευστότητα.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Το πολυτιμότερο κεφάλαιο για την ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ είναι το ανθρώπινο δυναμικό της που αποτελεί και τον βασικότερο παράγοντα της ανάπτυξης και της επιτυχίας της.

Η Διεύθυνση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως και η Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλουν από δυο διαφορετικές κατευθύνσεις στην αποτελεσματική αξιοποίηση, ανάδειξη και ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζάς μας.

Η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ, προκειμένου να εδραιωθεί μια ενιαία συλλογική κουλτούρα, να δοθούν κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς επίσης και για να δοθεί έμφαση στις δυνατότητες αξιοποίησης και ανάδειξης των ανθρώπινων πόρων της, κατευθύνθηκε στην επίτευξη των ακόλουθων στόχων:

- Δημιουργία ενιαίων και ομογενοποιημένων σύγχρονων ομαδικών συνταξιοδοτικών/αποταμιευτικών προγραμμάτων πρόσθετης ιδιωτικής ασφάλισης καθορισμένων εισφορών.

- Στήριξη των οργανογραμματικών αλλαγών του Δικτύου των Καταστημάτων μέσα από διαδικασίες ανάπτυξης των εργαζομένων, με στόχο την υποστήριξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας του Δικτύου και την ενίσχυση του πωλησιακού προφίλ τους.

- Ερευνητική μελέτη και στατιστική ανάλυση Δεικτών Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού, με στόχο την αξιοποίησή τους για το σχεδιασμό προτάσεων και νέων στρατηγικών κατευθύνσεων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

- Συμμετοχή σε έρευνες θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού με στόχο τη συλλογή πληροφοριών απαραίτητων για τη διατήρηση και ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της Τράπεζας στην ευρύτερη τραπεζική αγορά.

- Τα προγράμματα εκπαίδευσης στην ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ κάλυψαν μια ευρύτητα θεμάτων δίνοντας κυρίως μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων μέσω σεμιναρίων Marketing και Πωλήσεων, σεμινάρια Marketing τα οποία διεξήχθησαν σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να αντλήσουν όλες τις τελευταίες τεχνικές πάνω στη δημιουργία εποικοδομητικών σχέσεων με τον πελάτη, καθώς και να κατανοήσουν τους νέους ρόλους που προκύπτουν από τις διαρκείς αλλαγές στον τραπεζικό χώρο.

Παράλληλα, πραγματοποιήθηκαν προγράμματα που κάλυψαν ενότητες Βασικής Τραπεζικής Επιμόρφωσης, σεμινάρια Credit και τραπεζικών ενημερώσεων. Συνολικά, πραγματοποιήθηκαν 57 σεμινάρια, που αντιπροσωπεύουν 19,213 εργατοώρες. Υπήρξαν 862 συμμετοχές, ένας αριθμός που αποδεικνύει τη θετική ανταπόκριση των εργαζομένων της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ στη φιλοσοφία της ανάπτυξης μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση.

Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων ανέρχόταν σε 1,338, εκ των οποίων 628 γυναίκες (47%) και 710 άνδρες (53%), με μέσο όρο ηλικίας τα 38 έτη. Το 49.5% είναι απόφοιτοι Κολεγίων, Ανώτερης ή και Ανώτατης Εκπαίδευσης, και το 13.5% κατέχει Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό τίτλο*.

* Εγνατία Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2007

Ανάμεσα στους στόχους της Τράπεζας για το ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνονται:

- Υλοποίηση νέας μηχανογραφικής εφαρμογής, ενιαίας πλατφόρμας, για την αυτοματοποιημένη και ταχύτερη διεκπεραίωση των διαδικαστικών θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και για την παροχή ολοκληρωμένων πληροφοριών με σκοπό την βελτίωση της διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας.
- Μελέτη ανάπτυξης νέου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και των συνδεομένων ικανοτήτων ανά θέση εργασίας.
- Καταγραφή περιγραφών θέσεων εργασίας της Τράπεζας και αξιολόγησή τους.
- Υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης προσανατολισμένων τόσο στη γνώση των νέων προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας, όσο και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων τραπεζικών πωλήσεων, με στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της νέας δομής του Δικτύου και των Καταστημάτων.
- Σε συνεργασία με εξειδικευμένη εταιρία συμβούλων ξεκινά πολυδιάστατο έργο με στόχο τον προσδιορισμό των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων για τον οργανισμό ως σύνολο και τον κάθε εργαζόμενο ως μέλος του, τη σαφήνεια των ρόλων και των ευθυνών κάθε θέσης και την αξιοκρατική αξιολόγηση, επιβράβευση και ανάπτυξη του κάθε εργαζόμενου.

5.4. Δίκτυο Διανομής

Δίκτυο

Το Δίκτυο της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ αποτελείται από τα Καταστήματα που εξυπηρετούν ιδιώτες πελάτες, επαγγελματίες και μικρές επιχειρήσεις και τα Τραπεζικά Κέντρα που αναπτύσσονται σε μεγάλα αστικά κέντρα και παρέχουν εξειδικευμένη εξυπηρέτηση σε επιχειρήσεις.

Εκτός από τα παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα και τα προϊόντα Καταναλωτικής-Στεγαστικής Πίστης και Πιστωτικών Καρτών, μέσα από το Δίκτυο της Τράπεζας προσφέρονται Επενδυτικά, Τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα καθώς και υπηρεσίες Private Banking και Ηλεκτρονικής Τραπεζικής

Private Banking

Η Διεύθυνση Private Banking της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ αναλαμβάνει την επαγγελματική διαχείριση επενδυτικών χαρτοφυλακίων ιδιωτών πελατών σημαντικής οικονομικής επιφάνειας, τόσο στην Ελληνική όσο και στη Διεθνή Χρηματαγορά.

Η Διεύθυνση προσφέρει στους πελάτες-συνεργάτες ευρεία προϊοντική γκάμα που περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, προϊόντα εγγυημένου κεφαλαίου, ομόλογα, μετοχές, αμοιβαία κεφάλαια, παράγωγα προϊόντα, προθεσμιακές καταθέσεις και γeros, τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά. Τα προϊόντα που προσφέρονται δημιουργούνται κάθε φορά πάνω στις ανάγκες των πελατών και ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς. Τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες διαφοροποιούνται έναντι των ανταγωνιστικών, λόγω των μικρών σχετικά ποσών που απαιτούνται για τη συμμετοχή σε αυτά και της μεγάλης δυνατότητας επιλογής ως προς τα χαρακτηριστικά και την διάρκειά τους.

Τα κανάλια διανομής των προϊόντων της Διεύθυνσης Private Banking είναι το Δίκτυο, αλλά και οι λοιπές Διευθύνσεις της Τράπεζας (Διεύθυνση Διαχείρισης Σχέσεων με Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις, Διεύθυνση Διαχείρισης Σχέσεων με Μεγάλες Επιχειρήσεις, Διεύθυνση Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων) που διαχειρίζονται πελάτες υψηλής οικονομικής επιφάνειας.

Η Διεύθυνση Private Banking ανέπτυξε τις συνεργασίες της με διεθνείς οίκους του εξωτερικού για τη δημιουργία διαφόρων συνθετικών προϊόντων, που προσφέρουν αυξημένες αποδόσεις, υπό προϋποθέσεις, με μηδενικό κίνδυνο απώλειας κεφαλαίου. Έτσι, διευρύνθηκαν τόσο οι προϊοντικές επιλογές, όσο και οι θεσμικές συνεργασίες με επενδυτικούς οίκους του εξωτερικού (CSFB, Societe Generale, Commerzbank).

Αυξήθηκαν τα υπό διαχείριση κεφαλαία της Διεύθυνσης κατά 34.37% σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές, καθώς και τα έσοδα και προμήθειες κατά 118.6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Στους στρατηγικούς στόχους της Διεύθυνσης Private Banking περιλαμβάνονται:

- Η αύξηση της πελατειακής βάσης, των υπό διαχείριση κεφαλαίων και της αποδοτικότητας αυτών.
- Η συστηματική παροχή των επενδυτικών προϊόντων σε πελάτες του Δικτύου σε συνεργασία με τους επενδυτικούς συμβούλους.

Στρατηγικός σκοπός

Ο κύριος στρατηγικός στόχος για το 2007 είναι η ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις(MME) με κύριο όχημα τα Κεφάλαια Κίνησης, τα Π.Ε.Π. και το Ταμείο Εργοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων(ΤΕΜΠΜΕ).

Ποσοτικοί στόχοι*

Η Στοχοθεσία Προϊόντων (σε χιλ. €, ενώ το Leasing στοχοθετείται πλέον με βάση τον αριθμό συμβάσεων και ο Δείκτης Ανάπτυξης που αναμένεται για το τρέχον έτος παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

- παρουσία της Διεύθυνσης σε δύο ακόμα καίρια σημεία στην ευρύτερη περιφέρεια της Ελλάδας, σε συνδυασμό με τα Τραπεζικά Κέντρα.
- Η συστηματική διεύρυνση του μεριδίου αγοράς.

Ηλεκτρονική Τραπεζική

Η Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Τραπεζικής είναι η επιχειρηματική μονάδα εντάσεως τεχνολογίας, η οποία χρησιμοποιεί το Internet ως εναλλακτικό δίκτυο διανομής χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Τα προϊόντα ηλεκτρονικής τραπεζικής έχουν σχεδιασθεί με γνώμονα την παροχή προστιθέμενης αξίας στον πελάτη και διακρίνονται για την πληρότητα, την απλότητα χρήσης, την καινοτομία και τη μέγιστη ασφάλεια που παρέχουν στις συναλλαγές του πελάτη. Στον χώρο του Internet banking η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ συγκαταλέγεται μεταξύ των πρωτοπόρων Τραπεζών στον συγκεκριμένο τομέα.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες της Διεύθυνσης Ηλεκτρονικής Τραπεζικής αναβαθμίστηκαν και προσέφεραν στους πελάτες (ιδιώτες, επαγγελματίες και επιχειρήσεις) νέες δυνατότητες και καινοτόμες υπηρεσίες.

Πιο συγκεκριμένα, ανασχεδιάστηκε εξ' ολοκλήρου η υπηρεσία egnatiaTeller (τραπεζικές συναλλαγές μέσω Internet) και εμπλουτίστηκε με νέες δυνατότητες για:

- πληρωμές λογαριασμών τρίτων,
- πληρωμές πιστωτικής κάρτας άλλων τραπεζών,
- δυνατότητα περιοδικών πληρωμών,
- κατά βούληση σύνδεση/αποσύνδεση λογαριασμών ή/και καρτών,
- ηλεκτρονική αίτηση παραγγελίας μπλοκ επιταγών και συναλλάγματος,
- τηλε-ειδοποιήσεις μέσω sms ή/και e-mail για κάθε συναλλαγή που ενδιαφέρει τον πελάτη.

Η νέα πλήρως ανασχεδιασμένη υπηρεσία egnatiaTeller προσφέρει και στις επιχειρήσεις νέες καινοτόμες υπηρεσίες που καλύπτουν πλήρως τις συναλλακτικές τους ανάγκες. Η δυνατότητα επιλογής βασικού διαχειριστή-administrator της υπηρεσίας, η δυνατότητα διαφορετικού επιπέδου πρόσβασης των εξουσιοδοτημένων χρηστών της επιχείρησης σε λογαριασμούς και συναλλαγές και η πραγματοποίηση

* Εγνατία Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2007

συναλλαγών με έγκριση και δεύτερου χρήστη, είναι μερικές από τις προηγμένες υπηρεσίες που παρέχονται στους εταιρικούς χρήστες.

Η Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Τραπεζικής εισήγαγε πρώτη στην Ελλάδα και έθεσε στην διάθεση των πελατών της Τράπεζας που χρησιμοποιούν το Internet banking, πρωτοποριακά χαρακτηριστικά ασφαλείας μέσω ειδικών συσκευών που παράγουν κωδικούς μιας χρήσης. Τα security tokens διασφαλίζουν απόλυτα την πρόσβαση στους λογαριασμούς και κάθε οικονομική συναλλαγή του χρήστη.

Επίσης, στον χώρο των Αμοιβαίων Κεφαλαίων σχεδιάστηκε η παροχή μέσω Internet, εκτός των ήδη υφιστάμενων ελληνικών, και ξένων Αμοιβαίων Κεφαλαίων.

Η Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Τραπεζικής συνέχισε να παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών μέσω Internet που καλύπτει σχεδόν το σύνολο των τραπεζικών και επενδυτικών συναλλαγών του ιδιώτη και επαγγελματία πελάτη και αύξησε σημαντικά τον όγκο και την αξία των συναλλαγών που πραγματοποιήθηκαν από τα προϊόντα που παρέχονται για e-banking, e-investment και e-commerce συναλλαγές.

Η βελτίωση των υποδομών ηλεκτρονικής τραπεζικής, η έναρξη λειτουργίας της νέας υπηρεσίας egnatiaTeller και η παροχή εξαιρετικά υψηλού επιπέδου ασφαλείας συναλλαγών έδωσαν σημαντική ώθηση στην χρήση του Internet banking και από τους εταιρικούς πελάτες, κυρίως για μεταφορές κεφαλαίων και μαζικές πληρωμές τρίτων σε άλλες τράπεζες.

Εντυπωσιακή ήταν η αύξηση που παρουσίασε ο όγκος των συναλλαγών μέσω Internet banking της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ, κατά 52% σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, ενώ ταυτόχρονα αυξήθηκε κατά 31% η αξία των συναλλαγών συγκριτικά με την αντίστοιχη περσινή περίοδο*.

Για το 2007 οι στόχοι της Διεύθυνσης Ηλεκτρονικής Τραπεζικής επικεντρώνονται στα εξής:

- διατήρηση του υψηλού επιπέδου ποιότητας και ασφαλείας των προσφερόμενων υπηρεσιών,
- περαιτέρω διεύρυνση στους ιδιώτες και επαγγελματίες πελάτες καθώς και στην αγορά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων,
- προσθήκη νέων προϊόντων που θα προσελκύσουν ακόμη μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς,
- δημιουργία νέων εξειδικευμένων πρωτοποριακών υπηρεσιών που θα καλύπτουν πλήρως ειδικές ανάγκες των επιχειρήσεων,

* Εγνατία Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2007

- σχεδιασμός και παροχή μέσω Internet τραπεζοασφαλιστικών υπηρεσιών, οι οποίες θα λειτουργήσουν, συμπληρωματικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες e-banking και e-investment,
- περαιτέρω επέκταση και σε άλλα εναλλακτικά δίκτυα, όπως το mobile banking.

Εναλλακτικά Δίκτυα

Η Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Τραπεζικής αξιοποιεί το Internet ως εναλλακτικό κανάλι εξυπηρέτησης και εστιάζει στην έρευνα, αξιολόγηση, εφαρμογή και αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και ηλεκτρονικών συστημάτων πληρωμών για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, την αυτοματοποίηση υποδομών και τη χρήση τους από την Τράπεζα και τους πελάτες της.

Η Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Τραπεζικής πρωτοπόρος στις εξελίξεις της νέας τεχνολογίας βελτίωσε σημαντικά τόσο τις υποδομές της, όσο και τις υπηρεσίες της, ενώ ταυτόχρονα εμπλούτισε το δυναμικό χαρτοφυλάκιό της με νέες καινοτομικές και υψηλής προστιθέμενης αξίας υπηρεσίες.

Η Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Τραπεζικής ανέπτυξε web εφαρμογές και πλατφόρμες δίνοντας έμφαση όχι μόνο στο B2C (Business to Customer), αλλά και στο B2B (Business to Business) επίπεδο, τις οποίες έθεσε στην διάθεση του Δικτύου Καταστημάτων της Τράπεζας, αλλά και των άλλων σημείων πώλησης τραπεζικών υπηρεσιών (π.χ. phone banking, θυγατρικές εταιρίες, κλπ) προς χρήση και αξιοποίηση. Προς την ίδια κατεύθυνση ανέπτυξε in house workflow υποδομές, τις οποίες διέθεσε προς χρήση στο Δίκτυο Καταστημάτων για την πλήρη αυτοματοποίηση της εγγραφής των πελατών της στα προϊόντα και τις υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Τραπεζικής. Η βελτίωση της επιχειρηματικής διαδικασίας μέσω B2B web εφαρμογών και workflow υποδομών αποτελεί μια συνεχή προσπάθεια, καθόσον αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των σημείων πώλησης, αυξάνεται η ταχύτητα εξυπηρέτησης του πελάτη, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνεται σημαντική μείωση του λειτουργικού κόστους.

Η Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Τραπεζικής συμμετέχει σε κοινοπραξία για την υλοποίηση ερευνητικού έργου επιχορηγούμενου από την Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας για την ανάπτυξη υπηρεσίας πληρωμών με πιστωτικές κάρτες μέσω κινητού τηλεφώνου με χρήση τεχνολογίας bluetooth.

Οι στόχοι της Διεύθυνσης Ηλεκτρονικής Τραπεζικής κατά το 2007 εστιάζονται:

- Στην αύξηση των πραγματοποιούμενων συναλλαγών από τα εναλλακτικά κανάλια ηλεκτρονικής τραπεζικής (internet, κινητή τηλεφωνία, ψηφιακή τηλεόραση, κλπ) με ταυτόχρονη μείωση του ανά συναλλαγή κόστους σε επίπεδο Τράπεζας.
- Στην περαιτέρω ανάπτυξη των υφιστάμενων και στη δημιουργία νέων αγορών μέσω παροχής προηγμένων, ποιοτικών και καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Τραπεζικής.
- Στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τον πελάτη μέσω της συνεχούς
- αναβάθμισης της ποιότητας της εξυπηρέτησης και των προσφερόμενων υπηρεσιών,
- αλλά και μέσω της χρήσης καινοτόμων τεχνολογιών που εξασφαλίζουν απόλυτη
- ασφάλεια και αυτοματοποίηση των συναλλαγών.

Direct Banking

Η Διεύθυνση Direct Banking έχει δημιουργηθεί με στόχο την εξυπηρέτηση των πελατών της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ μέσω Εναλλακτικών Δικτύων του τηλεφώνου (EGNATIA line) και των ATMs, καθώς και την εξυπηρέτηση των πελατών, στα αιτήματα/υποδείξεις τους, μέσω της Μονάδας Διαχείρισης Παραπόνων (Εγνατία Επίλυση).

EGNATIA line

Το Egnatia Line είναι από τα πιο σύγχρονα τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησης της Ελληνικής Τραπεζικής αγοράς καθώς είναι το πρώτο που χρησιμοποιεί τεχνολογία αναγνώρισης φωνής (Voice Banking) που ολοκληρώνεται με μία από τις πιο ευέλικτες πλατφόρμες διαχείρισης πελατών (Oracle CRM).

Το Voice Banking μεγιστοποιεί την εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς εκφράζουν τα αιτήματά τους προφορικά και έχει το συγκριτικό πλεονέκτημα ότι δεν απαιτείται γνώση της τεχνολογίας για τη χρήση του, με αποτέλεσμα η αποδοχή του να είναι σημαντική από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του.

Το Voice Banking της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ είναι το πιο ολοκληρωμένο και πλήρες αυτοματοποιημένο σύστημα παροχής τραπεζικών πληροφοριών και υπηρεσιών.

Οι προσφερόμενες συναλλαγές μέσω του Voice Banking εμπλουτίστηκαν με:

- Πληροφορίες για όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Τράπεζας
- Ενημέρωση για τα υπόλοιπα και τις κινήσεις των λογαριασμών
- Μεταφορές ποσών σε λογαριασμούς (εντός & εκτός ΕΓΝΑΤΙΑΣ

ΤΡΑΠΕΖΑΣ)

- Πληρωμές καρτών και δανείων της Τράπεζας
- Πληρωμές (ΟΤΕ, ΔΕΗ) με εντολή πληρωμής
- Πληρωμές Κινητής Τηλεφωνίας
- Πληρωμές ΙΚΑ, ΤΕΒΕ, ΦΠΑ με εντολή πληρωμής
- Σύνδεση με συγκεκριμένο Κατάστημα ή στέλεχος της Τράπεζας (Call Router)

Το EGNATIA line, μέσω της πλατφόρμας Oracle CRM διαθέτει ένα από τα πιο εξελιγμένα συστήματα Διαχείρισης Πελατών που δίνει τη δυνατότητα στους εκπροσώπους του να γνωρίζουν την ιστορικότητα των συναλλαγών-συνομιλιών των πελατών και να επικεντρώνονται τόσο στην άμεση εξυπηρέτησή τους αλλά και στην προώθηση των προϊόντων της Τράπεζας.

Το EGNATIA line, πιστοποιήθηκε με ISO 9001:2000, από εταιρία διεθνούς αναγνώρισης, κατοχυρώνοντας τα υψηλά standards και τον προσανατολισμό του Contact Center, στην ικανοποίηση των πελατών.

Διευρύνοντας τις δραστηριότητές του, με στόχο την αύξηση των προσφερόμενων προϊόντων της Τράπεζας προχώρησε στη δημιουργία και πώληση banc assurance προϊόντων με ιδιαίτερη επιτυχία.

Οι πελάτες-χρήστες που εξυπηρετήθηκαν από το EGNATIA line έφθασαν τις 62,000 και αντίστοιχα οι εισερχόμενες κλήσεις έφθασαν τις 156,000, δηλώνοντας την άμεση αποδοχή της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης από τους πελάτες (service level 92%).

Σημαντική επίσης είναι και η χρήση του Voice Banking από τους πελάτες της Τράπεζας φθάνοντας τα ποσοστά εξυπηρέτησης στο 20% στις συνολικές εισερχόμενες κλήσεις, ξεπερνώντας τις προσδοκίες χρήσης σε πλατφόρμες προηγμένης τεχνολογίας.

Οι στρατηγικοί στόχοι του EGNATIA line για το 2007 είναι:

- Αύξηση της χρήσης της Υπηρεσίας (σε active-inactive πελάτες) και παράλληλη διατήρηση του υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης.
- Παροχή νέων συναλλαγών μέσω φυσικών εκπροσώπων και του Voice Banking.
- Ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης των στελεχών του.
- Διεύρυνση της δραστηριότητας του EGNATIA line και σε τομείς πώλησης και υποστήριξης προϊόντων.
- Ενοποίηση των συστημάτων πληροφοριών με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της ασφάλειας.

ATMs

Ήταν χρονιά αναδιάρθρωσης για τα ATMs, καθώς ήταν η πρώτη χρονιά που λειτούργησαν κάτω από την ομπρέλα της Διεύθυνσης Direct Banking.

Μέσα στη χρονιά επιτεύχθηκαν σημαντικοί στόχοι υποδομής για την εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των ATMs, καθώς και της αξιοπιστίας των προσφερόμενων συναλλαγών.

Με στόχο την υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση των πελατών, διευρύνθηκαν τα σημεία εξυπηρέτησης τόσο μέσω των Καταστημάτων της Τράπεζας, όσο και με εγκαταστάσεις Off Site ATMs. Επίσης, αναπτύχθηκε υποδομή για την πλήρως αυτοματοποιημένη παρακολούθηση των ATMs που διασφαλίζει τη διαθεσιμότητά τους και προσδίδει συγκριτικό πλεονέκτημα όσον αφορά στο status των συναλλαγών και της ασφάλειάς τους.

Αναπτύχθηκε η υποδομή ώστε να εξυπηρετούνται και κάρτες άλλων Τραπεζών (Visa Acquiring) διευρύνοντας το πελατολόγιο εξυπηρέτησης.

Σημειώθηκε αύξηση 10.27% στον αριθμό των πραγματοποιηθέντων συναλλαγών από τα ATMs -σε σχέση με το προηγούμενο έτος-, ενώ η αντίστοιχη αύξηση στα ποσά που διακινήθηκαν μέσω των ATMs ήταν 16% σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο*.

Ιδιαίτερη ενίσχυση παρουσίασαν οι όγκοι και οι συναλλαγές των Off Site εγκαταστάσεων επιτυγχάνοντας αύξηση κατά 70%.

Στρατηγικοί στόχοι των ATMs για το 2007 είναι οι ακόλουθοι:

- Επέκταση των Off Site εγκαταστάσεων σε συνεργασία με στρατηγικούς πελάτες της Τράπεζας.
- Διεύρυνση των παρεχόμενων συναλλαγών για μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης.
- Διατήρηση της υψηλής διαθεσιμότητας των ATMs μέσω της 24ωρης παρακολούθησης και της εγκατάστασης ειδικού λογισμικού.
- Αύξηση της παρεχόμενης ασφάλειας των συναλλαγών και εναρμόνιση της Τράπεζας με τα διεθνή standards της Visa.
- Αξιολόγηση νέων τεχνολογιών-λειτουργιών με στόχο την ενημέρωση των πελατών (one to one marketing)

* Εγνατία Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2007

Τραπεζικά Κέντρα

Τα Τραπεζικά Κέντρα ξεκίνησαν πιλοτικά την λειτουργία τους (ένα στην Αθήνα και ένα στη Θεσσαλονίκη) στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης της δομής του Δικτύου της Τράπεζας, ως εξειδικευμένες κεντροποιημένες μονάδες διαχείρισης σχέσεων με επιχειρήσεις, με σκοπό:

- την αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών,
- την εξοικονόμηση πόρων (οικονομίες κλίμακας),
- την ανάπτυξη στελεχών,
- την βελτίωση της κερδοφορίας.

Μετά την πάροδο μεταβατικής περιόδου δύο ετών και την σαφή απόδειξη της αποτελεσματικότητάς τους, δημιουργήθηκαν συνολικά 9 Τραπεζικά Κέντρα σε μεγάλα αστικά κέντρα και εντάχθηκαν σε αυτά τα Καταστήματα που λειτουργούν εντός της γεωγραφικής περιοχής δικαιοδοσίας τους. Τα Τραπεζικά Κέντρα αποτελούν πλέον ολοκληρωμένες επιχειρηματικές οντότητες ("μικρογραφία Τράπεζας") και είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν το σύνολο των αναγκών των πελατών-συνεργατών της Τράπεζας. Κάθε Τραπεζικό Κέντρο καλύπτει μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και αποτελεί μία ενιαία επιχειρηματική μονάδα με τα Καταστήματα της περιοχής του. Τα δύο βασικά κανάλια διανομής, Καταστήματα και Τραπεζικά Κέντρα, συνεργάζονται και αλληλοϋποστηρίζονται και έχουν την ευθύνη προώθησης του συνόλου των προϊόντων και υπηρεσιών που η Τράπεζα και οι θυγατρικές της εταιρίες προσφέρουν.

Ως πλήρης επιχειρηματική μονάδα, κάθε Τραπεζικό Κέντρο προωθεί πιστωτικά προϊόντα σε επιχειρήσεις και επαγγελματίες, μέσω ομάδων εξειδικευμένων στελεχών πιστοδοτήσεων. Τα βασικότερα προϊόντα και υπηρεσίες που προωθούνται είναι:

• Χρηματοδοτήσεις βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα για κάλυψη αναγκών σε Κεφάλαια Κίνησης

- Μακροπρόθεσμα Δάνεια για την απόκτηση παγίων
- Εγγυητικές Επιστολές κάθε μορφής
- Ενέγγυες Πιστώσεις
- Υπηρεσίες Εισαγωγών - Εξαγωγών

Καταθετικά προϊόντα και προϊόντα καταναλωτικής και στεγαστικής πίστης σε ιδιώτες καθώς και τυποποιημένα χορηγητικά προϊόντα σε μικρές επιχειρήσεις και επαγγελματίες. Τα βασικότερα προϊόντα και υπηρεσίες που προωθούνται είναι:

- Καταθέσεις κάθε μορφής και Αμοιβαία Κεφάλαια
- Επενδυτικά και Τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα
- Στεγαστικά και Καταναλωτικά Δάνεια

- Τυποποιημένα Δάνεια Μικρών Επιχειρήσεων και Επαγγελματιών
- Πιστωτικές Κάρτες
- Υπηρεσίες Κίνησης Κεφαλαίων

Ο κύριος στρατηγικός στόχος των Τραπεζικών Κέντρων είναι η περαιτέρω αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η βελτίωση του οικονομικού τους αποτελέσματος. Ως μεθοδολογία επίτευξης του στρατηγικού στόχου προσδιορίζεται:

- Η ισχυροποίηση του δεσμού με τους πελάτες μέσω της παροχής ικανοποιητικών λύσεων, με προϊόντα και υπηρεσίες που καλύπτουν όλο το φάσμα των αναγκών τους.
- Η αύξηση του μεριδίου αγοράς στα βασικά μεγέθη (καταθέσεις, χορηγήσεις, κ.λ.π.) μέσω της αξιοποίησης του υφιστάμενου πελατολογίου και της πρόσκτησης νέου.
- Η συμπίεση του κόστους μέσω ορθολογικής διαχείρισης.
- Η αύξηση του επιπέδου ασφάλειας του πιστοδοτικού χαρτοφυλακίου.

5.5. Τιμολογιακή Πολιτική

Καταναλωτική και Στεγαστική Πίστη

Η Διεύθυνση Καταναλωτικής & Στεγαστικής Πίστης καλύπτει όλο το φάσμα των χρηματοπιστωτικών προϊόντων, ενώ παράλληλα εξασφαλίζει υψηλή κερδοφορία και οφέλη για την Τράπεζα. Προσανατολισμένη στην παροχή ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης, η Διεύθυνση Καταναλωτικής & Στεγαστικής Πίστης της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ επιδιώκει σταθερά την υιοθέτηση καινοτόμων προϊόντων, την εξασφάλιση προστιθέμενης αξίας και τη βελτίωση της ταχύτητας και της ποιότητας εξυπηρέτησης. Εστιάζει στη διάγνωση των αναγκών των πελατών-συνεργατών της, στην παροχή ευέλικτων λύσεων και στη συμβουλευτική υποστήριξή τους σε όλα τα στάδια της συνεργασίας.

Τα προϊόντα που διαχειρίζεται η Διεύθυνση είναι:

- Καταναλωτικά / Προσωπικά δάνεια,
- Καταναλωτικά δάνεια αγοράς αυτοκινήτων,
- Καταναλωτικά δάνεια ειδών διαρκείας,
- Στεγαστικά δάνεια αγοράς, αποπεράτωσης και βελτίωσης κατοικίας,

Λογαριασμός ΕΓΝΑΤΙΑ ONE που διαχειρίζεται συγχρόνως τις δανειακές ανάγκες του ιδιώτη και παράλληλα τα διαθέσιμα χρήματά του.

Τα προϊόντα της Διεύθυνσης Καταναλωτικής & Στεγαστικής Πίστης προωθούνται από:

- Το Δίκτυο της Τράπεζας (Καταστήματα-Τραπεζικά Κέντρα)
- Το Δίκτυο Πωλήσεων της Διεύθυνσης
- Το Δίκτυο Συνεργαζόμενων Εταιριών (έμποροι αυτοκινήτων/ειδών διαρκείας, μεσίτες, κατασκευαστές κ.λ.π.)

Το 2006 ήταν μία ιδιαίτερα αποδοτική χρονιά για τη Διεύθυνση Καταναλωτικής & Στεγαστικής Πίστης της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ. Συγκεκριμένα επιτεύχθηκαν τα ακόλουθα:

- Διατηρήθηκε - σε μία ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά - υψηλό μερίδιο αγοράς, περίπου 30%, στα υπόλοιπα δανείων Καταναλωτικής Πίστης με δικαιολογητικά (κυρίως δάνεια αυτοκινήτου).

- Εδραιώθηκε μερίδιο αγοράς 8.41% επί του συνόλου των δανείων της Καταναλωτικής Πίστης (με δικαιολογητικά και μέσω πιστωτικών καρτών), δηλαδή ποσοστό συγκρινόμενο με το αντίστοιχο Τραπεζών με σημαντικά μεγαλύτερο μέγεθος.

- Με όχημα τον πρωτοποριακό λογαριασμό EGNATIA ONE αυξήθηκαν οι νέες εκταμιεύσεις ενυπόθηκων δανείων (συμπεριλαμβανομένων και των στεγαστικών δανείων) κατά 160% σε σχέση με τα προηγούμενα έτη και αυξήθηκαν κατά 50% τα υπόλοιπα των ενυπόθηκων δανείων -στις 31/12/2004-, σε σχέση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο.

- Οι στόχοι που έχουν τεθεί για το 2007, συνοψίζονται στα εξής σημεία:

- Διατήρηση του μεριδίου αγοράς στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον των χρηματοδοτήσεων για την αγορά καινούργιου αυτοκινήτου.

- Διατήρηση υψηλών ρυθμών ανάπτυξης στην αγορά των στεγαστικών και ενυπόθηκων χρηματοδοτήσεων.

- Αναβάθμιση των υφιστάμενων καταναλωτικών προϊόντων και δημιουργία νέων με στόχο την αποτελεσματικότερη κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών.

- Υλοποίηση πλάνου ενεργειών με στόχο την αύξηση της αναγνωρισιμότητας των προϊόντων.

- Ανάπτυξη συστημάτων διαβάθμισης, που αποτυπώνουν την συμπεριφορά των ιδιωτών πελατών της Τράπεζας, με στόχο την διεύρυνση της σχέσης με την Τράπεζα μέσα από την προώθηση νέων προϊόντων (στεγαστικά, τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα κ.λ.π.) στο υφιστάμενο πελατολόγιο, τη βελτίωση της κερδοφορίας, καθώς και την μέτρηση τόσο της αποτελεσματικότητας της υφιστάμενης πολιτικής, όσο και του σχετικού πιστωτικού κινδύνου.

Διαχείριση κινδύνων

Η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ, έχοντας ως γνώμονα την ελαχιστοποίηση του πιστωτικού κινδύνου που αναλαμβάνει και τις επιταγές της Βασιλείας II, αποφάσισε την αναβάθμιση των συστημάτων της για την μέτρηση και παρακολούθηση του πιστωτικού κινδύνου.

Μετά από εκτενή έρευνα αγοράς, η Διοίκηση της Τράπεζας προχώρησε στην αγορά των συστημάτων "Moody's Risk Advisor" (M.R.A.) για την αξιολόγηση πιστούχων που τηρούν Γ' κατηγορίας βιβλία και "Σύστημα Μέτρησης Πιστωτικού Κινδύνου" (Σ.Μ.Π.Κ.), της εταιρίας ICAP, για την αξιολόγηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Παράλληλα, για την τροφοδότηση και των δύο συστημάτων, αγοράστηκε και η βάση δεδομένων της ICAP η οποία περιέχει οικονομικά και εμπορικά στοιχεία για περισσότερες από 30,000 ελληνικές εταιρίες. Μέσω των δύο αυτών συστημάτων και με την ανάπτυξη βάσης δεδομένων με ιστορικά στοιχεία, η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ θα είναι σε θέση να αξιολογεί τους πιστούχους της, να υπολογίζει την πιθανότητα αθέτησης πληρωμής (default probability) κάθε πιστούχου βάσει της αξιολόγησής του και τη ζημία για την Τράπεζα δεδομένης της αθέτησης πληρωμής (loss given default).

Η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων ανέλαβε την μέτρηση και παρακολούθηση του κινδύνου αντισυμβαλλομένου που αναλαμβάνει η ΕΓΝΑΤΙΑ και αναμορφώθηκε η μεθοδολογία παρακολούθησης και τοποθέτησης ορίων με αντισυμβαλλόμενες τράπεζες. Επίσης, αυτοματοποιήθηκε η διαδικασία άντλησης από τα περιφερειακά συστήματα της Τράπεζας όλων των απαραίτητων στοιχείων για την σύνταξη των θεσμικών αναφορών.

Θα ολοκληρωθεί η εγκατάσταση και παραμετροποίηση και των δύο συστημάτων που αγοράστηκαν για την μέτρηση του πιστωτικού κινδύνου της Τράπεζας. Με την χρήση των δύο συστημάτων η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ θα είναι σε θέση να υπολογίσει με επιστημονικά τεκμηριωμένη μεθοδολογία τον πιστωτικό κίνδυνο του χαρτοφυλακίου της. Παράλληλα, θα αναπτυχθεί βάση δεδομένων με ιστορικά στοιχεία, τα οποία θα βασίζονται στο πελατολόγιο και στην σχετική εμπειρία της Τράπεζας, για τον έλεγχο των αποτελεσμάτων και την διενέργεια σύνθετων αναλύσεων του πιστωτικού κινδύνου. Η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ έχει ως στόχο να είναι πλήρως εναρμονισμένη με τις σύγχρονες απαιτήσεις που επιβάλλει η Βασιλεία II για την μέτρηση του πιστωτικού κινδύνου, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις και τις διαδικασίες για τον υπολογισμό της πιθανότητας αθέτησης εκπλήρωσης υποχρέωσης και της ζημιάς δεδομένης της αθέτησης υποχρέωσης για το χαρτοφυλάκιο της.

Για την παρακολούθηση και μέτρηση του κινδύνου αγοράς η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων έχει αναπτύξει εσωτερικό μοντέλο, βασισμένο σε ευρέως αποδεκτές τεχνικές όπως η αποτίμηση αξίας σε κίνδυνο (VaR) και προσομοιώσεις καταστάσεων κρίσης (Stress Testing). Κατά το τρέχον έτος το μοντέλο αυτό θα αναπτυχθεί περαιτέρω, προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες της Διεύθυνσης Διαχείρισης Διαθεσίμων για δραστηριοποίηση σε νέα περισσότερο πολύπλοκα προϊόντα.

Διαχείριση Πιστωτικών Κινδύνων

Η Διεύθυνση Διαχείρισης Πιστωτικών Κινδύνων (Δ.Δ.Π.Κ.) είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση των πιστωτικών κινδύνων και της ποιότητας του δανειακού επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου της Τράπεζας, την κατάσταση της πιστωτικής πολιτικής, την αξιολόγηση και έγκριση επιχειρηματικών πιστοδοτήσεων και τη διαχείριση πιστοδοτήσεων ιδιαίτερης προσοχής.

Η Δ.Δ.Π.Κ. στη χρήση 2006 ολοκλήρωσε τα κάτωθι:

- Σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε η εφαρμογή αποστολής και έγκρισης ηλεκτρονικού εισηγητικού πιστοδοτήσεων των επιχειρηματικών μονάδων. Μέσω της ηλεκτρονικής ροής επιτυγχάνεται ταχύτερη έγκριση και ομοιομορφία στη δομή των εισηγητικών πιστοδοτήσεων όλων των επιχειρηματικών μονάδων.

- Με σκοπό τη αναβάθμιση του δανειακού χαρτοφυλακίου και την παραμετροποίηση του πιστωτικού κινδύνου με βάση τα όσα ορίζει η Βασιλεία II, η Δ.Δ.Π.Κ. από κοινού με τη Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων, συνεργάστηκε με την ICAP A.E. (Σύστημα Μέτρησης Πιστωτικού Κινδύνου) και την Moody's KMV (Moody's Risk Advisor) με σκοπό την εγκατάσταση συστημάτων μέτρησης και αξιολόγησης πιστωτικών κινδύνων.

- Διενεργήθηκε κλαδική επισκόπηση στους κυριότερους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, με ανάλυση χαρακτηριστικών και οδηγίες χορήγησης πιστοδοτήσεων ή μη.

- Πραγματοποιήθηκε Stress Testing χαρτοφυλακίου σε διάφορους κλάδους.

- Έγινε αναθεώρηση της Πιστωτικής Πολιτικής.

- Στρατηγικοί στόχοι της Δ.Δ.Π.Κ. είναι:

- Η επιτυχής ολοκλήρωση, εκπαίδευση και ορθή λειτουργία των προαναφερόμενων συστημάτων μέτρησης πιστωτικού κινδύνου, η αναβάθμιση του συστήματος της Πιστοληπτικής Ικανότητας (Credit Rating) του δανειακού χαρτοφυλακίου της Τράπεζας, η δημιουργία portfolio management μέσω των

εφαρμογών, με απώτερο στόχο τον προσδιορισμό της πιθανότητας αθέτησης (Probability of Default), τον υπολογισμό της αναμενόμενης ζημιάς (Expected Loss) και την ποιοτική αναβάθμιση του επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου.

- Η συμβουλευτική και εκπαιδευτική υποστήριξη των στελεχών των Επιχειρηματικών μονάδων με συχνές επισκέψεις και on the job training.

Υποστήριξη Πιστώσεων & Διεθνούς Εμπορίου

Διεύθυνση Υποστήριξης Πιστώσεων & Διεθνούς Εμπορίου (Δ.Υ.Π.Δ.Ε.) αποτελεί την κεντρική μονάδα υποστήριξης επιχειρηματικών πιστοδοτήσεων και διεθνούς εμπορίου της Τράπεζας. Στα τρία χρόνια από την δημιουργία της έχει συμβάλλει αποφασιστικά στον επανασχεδιασμό των διαδικασιών, στην αυτοματοποίηση και στην κεντρικοποίηση των υποστηρικτικών εργασιών πιστοδοτήσεων και εισαγωγών-εξαγωγών.

Η Δ.Υ.Π.Δ.Ε. ολοκλήρωσε σε συνεργασία με την Διεύθυνση Πληροφορικής όλα τα κύρια έργα που αφορούσαν τις αυτοματοποιήσεις συστημάτων. Αξιοποιώντας αυτές τις υποδομές αναμένεται να προχωρήσει απρόσκοπτα τις υπολειπόμενες κεντρικοποιήσεις και αυτοματοποιήσεις των υποστηρικτικών εργασιών που έχει αναλάβει να υλοποιήσει.

Συγκεκριμένα ολοκληρώθηκαν τα ακόλουθα έργα:

- Μετάπτωση του συνόλου των εγγυητικών επιστολών της Τράπεζας στο GLOBUS. Πλήρης αυτοματοποίηση της λειτουργίας τους και κεντρικοποίηση της έκδοσης και διαχείρισής τους.

- Συμπληρώθηκε η ανάπτυξη του συνόλου των μορφών εξασφάλισης πιστοδοτήσεων που δεν ήταν ακόμη αυτοματοποιημένες και ολοκληρώθηκε σχεδόν η μετάπτωση τους στο GLOBUS.

- Ξεκίνησε η επανακαταχώρηση των πιστοδοτικών ορίων πελατών στο GLOBUS, η οποία θα προσφέρει αυτοματοποίηση στον on line έλεγχο των εξασφαλίσεων (collateral).

- Ολοκληρώθηκε με επιτυχία η αναβάθμιση της εφαρμογής διεθνούς εμπορίου (trade finance) στο GLOBUS.

- Κατά την τρέχουσα χρήση, η Δ.Υ.Π.Δ.Ε. έχει θέσει τους παρακάτω στόχους:

- Ανάλυση προετοιμασίας του συνόλου των συμβατικών εγγράφων των επιχειρηματικών πελατών της Τράπεζας μέσω της εγκατάστασης και λειτουργίας ενός συστήματος workflow.

- Ολοκλήρωση μετάπτωσης των υπολειπόμενων νέων πιστοδοτικών ορίων και εξασφαλίσεων των επιχειρηματικών πελατών της Τράπεζας.
- Ολοκλήρωση του πλαισίου λειτουργίας της κεντροποιημένης υποστήριξης πιστοδοτήσεων στην νέα της μορφή.
- Λειτουργία On line Πιστοδοτικής Θέσης Πελάτη (Customer Position).
- Έναρξη κεντροποίησης των εργασιών διεθνούς εμπορίου μέσω της αναβαθμισμένης και αυτοματοποιημένης πλατφόρμας trade finance στο GLOBUS.
- Η ολοκλήρωση των παραπάνω έργων θα προσδώσει ουσιαστικό πλεονέκτημα στην ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ, καθώς θα έχει εξασφαλίσει κεντρικό έλεγχο των υποστηρικτικών εργασιών της, αυτοματοποίηση συναλλαγών, μοναδική πλατφόρμα υποστήριξης (GLOBUS), αύξηση παραγωγικότητας, τόσο λόγω της κεντροποίησης, όσο και λόγω της αποδέσμευσης πλεονάζοντος προσωπικού από υποστηρικτικές εργασίες και αξιοποίησης του σε άλλες θέσεις εντός του οργανισμού.

5.6. Marketing Plan

Στρατηγική και ενέργειες

Η Διεύθυνση Marketing γνωρίζοντας ότι οι κύριοι στρατηγικοί στόχοι της Εγνατίας είναι να επεκταθεί στο Retail Banking και να διευρύνει τις δραστηριότητες της μέσω Internet και λαμβάνοντας υπόψη της ότι κάθε διεύθυνση έχει θέσει τους δικούς της στόχους και έχει καταρτίσει προγράμματα δράσης και προϋπολογισμό, θεωρεί σκόπιμο να θέσει στόχους Marketing που να λειτουργήσουν ως κατευθυντήριες γραμμές τις οποίες θα πρέπει τα επιμέρους τμήματα να λάβουν υπόψη τους. Η Διεύθυνση Marketing θεωρεί ότι η Εγνατία πρέπει να τοποθετηθεί στην αγορά ως φιλική, ανθρώπινη και πρωτοποριακή σε προϊόντα και τεχνολογία τράπεζα. Προτείνει τη δημιουργία νέων προϊόντων, την τοποθέτηση των καταστημάτων σαν βασικό δίκτυο διανομής, αναζητώντας παράλληλα και νέα κανάλια ανάλογα με το προϊόν και την προβολή του νέου προφίλ της τράπεζας μέσω προϊοντικής διαφήμισης.

Στρατηγικοί στόχοι Marketing

- Δημιουργία εικόνας της τράπεζας σαν σταθερή αξία με βάση το service και τη νέα τεχνολογία.
- Μέχρι το τέλος του 2007 ο κάθε πελάτης θα πρέπει να έχει τουλάχιστον 2 προϊόντα.
- Δημιουργία ευρείας γκάμας προϊόντων εστιασμένα σε συγκεκριμένες ανάγκες.
- Εκμετάλλευση των καταστημάτων σαν βασικό κανάλι διανομής.

Segmentation (Τμηματοποίηση)

Με εξαίρεση τα προϊόντα που απευθύνονται στους φοιτητές και στους κατοίκους του εξωτερικού, η αγορά δεν έχει ουσιαστικό segmentation, όλες οι τράπεζες απευθύνονται στο ίδιο κοινό με ελαφρώς διαφοροποιημένα προϊόντα.

Target market (Αγορά Στόχος)

Η αγορά στόχος της Εγνατίας έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

Άνδρες-Γυναίκες, ηλικίας 30-50, μεσοανώτερης κοινωνικής τάξης οι οποίοι δεν ενδιαφέρονται τόσο πολύ για τη μία μονάδα διαφορά στο επιτόκιο αλλά απαιτούν προσωπική εξυπηρέτηση καλύπτοντας παράλληλα τις ανάγκες τους.

Positioning (Τοποθέτηση)

Το positioning το οποίο προτείνετε στηρίζεται σε δύο παράγοντες.

- Το τι δεν δίνει σήμερα η αγορά και μπορεί να δοθεί από την Εγνατία και

- Την αλλαγή της φιλοσοφίας που θέλει να κάνει η τράπεζα από private σε retail bank.

Εξετάζοντας προσεκτικά την αγορά και τα Positioning των τραπεζών κατέληξαν στο εξής συμπέρασμα:

Οι όγκοι των τραπεζικών ομίλων και η προσπάθεια μέσω της τεχνολογίας για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, έχουν δημιουργήσει ένα κενό Το κοινό που συνεχίζει να θέλει να εξυπηρετείται προσωπικά, δεν μπορεί να βρει μια τράπεζα που να ανταποκρίνεται στο service που ζητάει.

Αυτή τη θέση θέλουν να καλύψει η Εγνατία δηλαδή: «Η φιλική, ανθρώπινη και πρωτοποριακή σε προϊόντα και τεχνολογία Τράπεζα.»

Προϊόντα

Αντιμετωπίζεται μία διαφοροποίηση του πληθυσμού της χώρας. Διαφορετικές ομάδες πελατών με διαφορετικές ανάγκες και σύμφωνα με το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται η κάθε μία. Η κάθε μία από αυτές τις ομάδες χρειάζεται διαφορετικά προϊόντα. Στόχος λοιπόν της τράπεζας πρέπει να είναι η δημιουργία tailor made προϊόντων για να απευθυνθεί στα διαφορετικά target groups.

Στόχοι:

- Επεκτάσεις και επενδύσεις σε προϊόντα που ήδη υπάρχουν και αποτελούν πηγή εσόδων (π.χ. καταναλωτικά δάνεια αυτοκινήτου)
- Δημιουργία προϊόντων ανάλογα με τις ανάγκες του κύκλου ζωής των πελατών
- Επιλογή νέων κατηγοριών που να μας αποφέρουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.
- Ενσωμάτωση του internet σε όλα τα προϊόντα.

Ενδεικτικά οι ανάγκες που καλείται να καλύψει η Εγνατία είναι:

Δανειακές Ανάγκες	Επενδυτικές Ανάγκες	Ανάγκες Διαχείρισης Μετρητών
Γενικά και εξειδικευμένα τοκοχρεολυτικά καταναλωτικά δάνεια	Καταθετικά απλά και προθεσμιακά	Multi currency checking acct
Δάνεια ανακυκλούμενης πίστωσης	Εγγυημένου κεφαλαίου	Μισθοδοσίες
Margin loans	Αμοιβαία κεφάλαια KBL	ATM
Κάρτες		
Στεγαστικά Δάνεια		

σε συνδυασμό με προϊόντα banc assurance και με δυνατότητα χρήσης του internet.

Με βασική προϋπόθεση την υποδομή στο back office ώστε να μπορέσει να δοθεί η δυνατότητα στο αναμενόμενο service.

Κανάλια Διανομής

Στόχοι:

- Εκμετάλλευση των υπάρχοντων καναλιών (π.χ καταστήματα, δίκτυο εμπόρων αυτοκινήτων)
- Δημιουργία νέων καναλιών για τους πελάτες που ενδιαφέρονται να συνεργαστούν με την τράπεζα και τους αρέσουν τα προϊόντα αλλά δεν βρίσκονται κοντά σε καταστήματα (π.χ. δίκτυα ασφαλιστών, shop in the shop)
- Cross selling μέσα από τα καταστήματα αλλά και κεντροποιημένα.

Νέοι πελάτες	Cross selling
Διαφήμιση (Direct Response)	Telemarketing
Καταστήματα	Direct mail
Τρίτα δίκτυα	Καταστήματα
Shop in the shop	

Ενέργειες CROSS SELLING:

Εκτίμηση πιθανών πελατών και μετόχων για αν αποτελέσουν πηγή νέων πελατών ανάλογα το προϊόν

Τεστ για διαφορετικές προσεγγίσεις

Μετά τα αποτελέσματα του τεστ, προσφυγή αρχικά σε όλη τη βάση του πελατολογίου και έπειτα εστίαση σε μικρότερες ενότητες.

Το μεγαλύτερο μέρος θα γίνει κεντροποιημένα με παράλληλη προσέγγιση από τα καταστήματα.

ΝΕΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ (η ενέργεια cross selling γίνεται στο κατάστημα)

- Με το άνοιγμα νέου καταθετικού λογαριασμού στο κατάστημα ή σε οποιοδήποτε άλλο σημείο πώλησης, να γίνεται ταυτόχρονη πώληση ATM κάρτας και στη συνέχεια πώληση debit card και σύνδεση με Web Teller αν ο πελάτης ενημερώσει ότι είναι συνδεδεμένος στο Internet.

ΥΠΑΡΧΟΝΤΕΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Προώθηση στους καταθετικούς λογαριασμούς της τράπεζας

- Αποστολή εντύπου για εγγραφή στον Web Teller ,trader
- Αποστολή εντύπου για διαχείριση χαρτοφυλακίου από το private banking
- Στεγαστικά δάνεια

Μισθοδοσίες

- Σχεδιασμός ειδικού πακέτου μισθοδοσιών

Προώθηση στο μετοχολόγιο

- Έκδοση και αποστολή pre approved κάρτας Via Card Visa Gold
- Επιλογή των μετόχων που διαθέτουν πάνω από 2.000 μετοχές για πώληση προϊόντων private banking

Προώθηση στο πελατολόγιο των καταναλωτικών δανείων και πιστωτικών καρτών

- Αποστολή εντύπου για εγγραφή στον Web Teller
- Στεγαστικά δάνεια
- Προσωπικά δάνεια

Στους πελάτες που έχουν αποπληρώσει το δάνειο αυτοκινήτου τους (με συγκεκριμένες προδιαγραφές επιλογής) προσφέρουμε προσωπικό δάνειο 3.000€ με ειδική προσφορά.

Στους πελάτες που θα αποπληρώσουν το δάνειο αυτοκινήτου τους σε 2-3 μήνες ώστε να μη χαθούν προσφέρεται pre approved το προσωπικό δάνειο 3.000€ με ειδική προσφορά.

Προώθηση μέσω Internet

Κάθε μήνα θα προβάλλεται από το site ένα συγκεκριμένο προϊόν με ειδική προσφορά προτρέποντας τον καταναλωτή να κάνει την αίτηση του μέσω του Internet. Αυτό δίνει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί ένα πελατολόγιο 800.000 ατόμων χρηστών Internet.

- Στεγαστικά δάνεια
- Προσωπικά δάνεια
- Κάρτες
- Banc assurance

Ενέργειες στα καταστήματα

Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος του marketing που αφορά το προφίλ της τράπεζας προτείνονται οι παρακάτω ενέργειες στα καταστήματα:

- Το προϊόν του μήνα

Για τους πρώτους μήνες του χρόνου να υπάρχει το προϊόν του μήνα, όπου τα καταστήματα θα έχουν ειδικούς στόχους να πιάσουν μεγαλύτερα αποτελέσματα. Ειδικά για το συγκεκριμένο μήνα θα δίνεται για το συγκεκριμένο προϊόν κάποιο κίνητρο στον πελάτη (π.χ. δώρο για την εγγραφή στην κάρτα, χαμηλότερο επιτόκιο για 6 μήνες στο προσωπικό δάνειο κλπ)

- Merchandising

Ειδικά stands στις ουρές με έντυπα τα οποία να κοιτάει ο πελάτης την ώρα που περιμένει στο ταμείο. Ειδικά stands για αφίσες στους τοίχους των καταστημάτων όπου τώρα είναι κολλημένα στους τοίχους με σελοτέιπ.

Έντυπα και αφίσες όλων των προϊόντων

- Άνοιγμα νέων καταστημάτων Αθήνας

Flyers (3) και επιστολές

After sales service

Μέσα στην κουλτούρα της τράπεζας πρέπει να ενταχθεί το ότι «η πώληση δεν σταματά με την αγορά ενός προϊόντος από τον πελάτη». Προκειμένου να γίνει πραγματικότητα το Positioning της Εγνατίας ως φιλική και ανθρώπινη τράπεζα, η εξυπηρέτηση που παρέχεται στον πελάτη πρέπει να είναι «προσωπική». Αυτό πρακτικά σημαίνει πχ. Παρακολούθηση του πιστωτικού ορίου της κάρτας και αύξηση του ορίου όταν η τράπεζα δει πως δεν είναι αρκετό, ενημέρωση για ένα νέο καταθετικό λογαριασμό που ίσως θα συμφέρει τον πελάτη.

Γενικά ο πελάτης πρέπει να νιώθει ότι έχει τον δικό του τραπεζικό σύμβουλο.

Ενδεικτικές ενέργειες

- Επιστολές

Επιστολή καλωσορίσματος στην τράπεζα, μέσα σε ένα μήνα από την αγορά του πρώτου προϊόντος.

Μετά από δύο μήνες επιστολή ενημέρωσης-πώλησης δεύτερου προϊόντος (αν πρόκειται για δανειακό λογαριασμό, μετά από 6 μήνες για να φανεί εάν πληρώνει σωστά)

- Τηλεφωνική επαφή από το κατάστημα

Για ενημέρωση άλλου προϊόντος

Για να ερωτηθεί ο πελάτης εάν είναι ευχαριστημένος από τις υπηρεσίες της τράπεζας

- ATM

Δυνατότητες εξυπηρέτησης από ATM, όπως να εμφανίζεται μήνυμα για νέα προϊόντα, να δίνεται η δυνατότητα πληρωμής της πιστωτικής κάρτας μέσω bar code που θα βρίσκεται στο φάκελο της ανάλυσης του λογαριασμού κτλ.

- Internet

Διεύρυνση των υπηρεσιών που παρέχονται μέσω Internet.

Προώθηση-Διαφήμιση

Η εικόνα και η φήμη μιας τράπεζας παίζει σημαντικό ρόλο στην απόφαση συνεργασίας και αγοράς προϊόντων/υπηρεσιών.

Σημαντική είναι επίσης η συστηματική προώθηση των προϊόντων ώστε χωρίς να χρειαστεί να διατεθούν μεγάλα ποσά να είναι σύμφωνη με το βασικό μήνυμα της ανθρώπινης, φιλικής τράπεζας.

Στόχοι:

- Δημιουργία ταυτότητας σαν ανθρώπινη, φιλική τράπεζα
- Προώθηση νέων πρωτοποριακών προϊόντων
- Προώθηση της νέας τεχνολογίας (προϊόντα Internet)

Ενέργειες above the line

Όλη η επικοινωνία προτείνεται να γίνει μέσω προϊόντικών διαφημίσεων που θα προβάλλουν το Positioning της τράπεζας και θα λειτουργούν συνεργειακά. Θεωρείται επίσης ότι είναι πολύ σημαντικό να προχωρήσει άμεσα η δημιουργία νέων προϊόντων, ώστε να ετοιμαστεί το συνολικό πλάνο διαφήμισης της νέας χρονιάς με συγκεκριμένα δεδομένα.

Το βασικό μέσο διαφήμισης θα είναι η τηλεόραση με υποστηρικτικά μέσα το ραδιόφωνο, τις εφημερίδες και τα κλαδικά περιοδικά ανάλογα με το προϊόν.

Ενέργειες below the line

- Πιστωτικές κάρτες

Προσφορά λόγω των 200.000 καρτών στους υπάρχοντες πελάτες δυνατότητα εγγραφής πρόσθετου μέλους χωρίς συνδρομή.

Κάρτες αυτοκινήτου

Ενημερωτικό Έντυπο ένθετο στις κάρτες

Οι έμποροι δεν ενημερώνουν σωστά για τις κάρτες που σημαίνει ότι ο καταναλωτής δεν καταλαβαίνει την κάρτα και μετά από ένα διάστημα την κλείνει

Flyer με τρεις προσφορές ανά δύο μήνες για αύξηση της κατανάλωσης

Οι κάτοχοι δεν χρησιμοποιούν τις κάρτες για τίποτα άλλο εκτός από το δάνειο

Express credit

Ενημερωτικό έντυπο via card για τα καταστήματα των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων

Για όλες τις κάρτες

- Δημιουργία welcome kit

- Έντυπο ένθετο στους λογαριασμούς για spending Incentive «Κάντε 3 συναλλαγές το μήνα για 2 μήνες και κερδίστε»

Debit card

- Κατασκευή νέου πλαστικού(budget 2005)

- Επιστολή και έντυπο για αλλαγή όλων των ATM καρτών και debit

- Web shop

Συμμετοχή σε παρουσιάσεις που διοργανώνονται από ΕΕΔΕ, ΕΕΤ και Βιομηχανικά Επιμελητήρια

- Private Banking

Δημιουργία folder για τις επαφές με τους πελάτες και ενημερωτικά έντυπα για τα νέα αμοιβαία κεφάλαια KBL

- Στεγαστικά/επισκευαστικά δάνεια

Πώληση μέσω επιλεγμένων μεσιτών και γραφείων brokers με προμήθεια

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Σύνθεση Συμπερασμάτων

Το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα έχει πλήρως απελευθερωθεί από διοικητικές ρυθμίσεις με επακόλουθο την αύξηση του ανταγωνισμού, τόσο στην τιμολογιακή πολιτική όσο και στην ποιότητα και στην ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι ελληνικές τράπεζες επιδίωξαν την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους με μείωση του κόστους παραγωγής και διανομής, με αυξήσεις της παραγωγικότητας και οικονομίες κλίμακας και φάσματος, καθώς και με την δημιουργία νέων τραπεζικών προϊόντων με ευνοϊκούς όρους χρηματοδότησης και ευέλικτους τρόπους αποπληρωμής, διαφοροποιημένων ανάλογα με τις ανάγκες κάθε κατηγορίας πελατών, έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στην αύξηση της αγοραστικής προσήλωσης των πελατών τους μέσω συνεχών βελτιώσεων της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Επίσης οι τράπεζες έχουν βελτιώσει την παραγωγικότητά τους μέσω επενδύσεων σε υψηλή τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό, έχουν μειώσει σημαντικά το κόστος χρηματοδότησης των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών και προσφέρουν όχι μόνο πολύ περισσότερα αλλά και καλύτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες τους, επιδιώκοντας την αύξηση της διατηρησιμότητάς τους μέσω της μεγαλύτερης δυνατής ικανοποίησης των αναγκών τους.

Οι τράπεζες επιτυγχάνουν με αποτελεσματικές ενέργειες να διαφοροποιήσουν το επενδυτικό και αποταμιευτικό τους σύστημα, κατευθύνοντας το από την επενδυτική τραπεζική στην άμεση και λιανική τραπεζική. Την τελευταία δεκαετία, με τη ραγδαία ανάπτυξη της λιανικής τραπεζικής, τις διευκολύνσεις και τις ευκαιρίες που επιφέρουν οι νέες τεχνολογίες, και την έντονη ανταγωνιστική και επεκτατική στρατηγική των τραπεζών, το μοντέλο της τραπεζικής φαίνεται να αλλάζει. Και η αλλαγή αυτή συμβαίνει τόσο σε στρατηγικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο, ώστε να επιτευχθούν δυο κρίσιμοι στόχοι: αύξηση της απόδοσης ανά πελάτη και μείωση του κόστους λειτουργίας και διαχείρισης.

Η φιλοσοφία του σχετικά νέου αυτού μοντέλου είναι απλή. Η αξία του πελάτη για την τράπεζα δεν προέρχεται πλέον από τις παραδοσιακές συναλλαγές κατάθεσης και ανάληψης, ούτε από τις πρόσθετες υπηρεσίες εξόφλησης λογαριασμών, μεταφορές χρημάτων κ.λπ. που του παρέχει. Οι συναλλαγές αυτές αποτελούν πλέον ένα μέσο

διευκόλυνσης και κατ' επέκταση διατήρησης του πελάτη, το οποίο όχι μόνο δεν προσφέρει έσοδα στην τράπεζα, αλλά απεναντίας αυξάνει τα λειτουργικά της κόστη για την περαίωση αυτών των συναλλαγών που απαιτούν σημαντική δέσμευση χρόνου και ανθρωπίνων πόρων. Η αξία του πελάτη σήμερα προέρχεται από τα προϊόντα πίστης και τα επενδυτικά προγράμματα που μπορεί να του παρέχει μια τράπεζα.

Έχοντας ως παράδειγμα τις τράπεζες που προαναφέρθηκαν παρατηρούμε ότι έχουν μία ικανοποιητική ανάπτυξη στη σχέση τους με τους νέους και υφιστάμενους πελάτες, χωρίς ωστόσο να παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές στα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες τους.

Εντύπωση προκαλεί το παράδειγμα της Αγροτικής Τράπεζας η οποία παρόλο που θεωρείται μία από τις μεγάλες τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος έχει καταφέρει, με την στρατηγική της και ακολουθώντας τα εργαλεία του μάρκετινγκ, να μετατραπεί σε μία πιο σύγχρονη, ισχυρή εμπορική τράπεζα που καταφέρνει επάξια να ανταγωνιστεί τις αντίστοιχες μεγάλες ιδιωτικές τράπεζες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν η μεγάλη αλλαγή της επωνυμίας της από «Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος» σε «ΑΤΕbank» καθώς επίσης και η τοποθέτηση γιγαντοσθονών στις αίθουσες αναμονής των υποκαταστημάτων που προβάλλουν διαφημιστικά μηνύματα της τράπεζας.

Η τράπεζα αυτή απευθύνεται ουσιαστικά σε δυο διακριτές ομάδες στόχου. Η μια στους επαγγελματίες γεωργούς που εξυπηρετούνται από το εκτεταμένο δίκτυό της ανά την επικράτεια, ενώ η άλλη συγκροτείται από άνδρες και γυναίκες χαμηλής και μεσαίας κυρίως τάξης, κάθε ηλικίας, κατοίκους αστικών κέντρων, εκεί όπου αναπτύσσεται άλλωστε και το αστικό δίκτυο των καταστημάτων της. Η νέα εταιρική στρατηγική που εισηγείται η τράπεζα με την αλλαγή στην εταιρική εικόνα της συνίσταται στην εστίαση σε αυτή τη δεύτερη ομάδα στόχου. Για τον λόγο αυτό το νέο εταιρικό σήμα εκσυγχρονίζεται ώστε η τράπεζα να αποκτήσει μια σαφή αστική εικόνα "ΑΤΕbank", αντίστοιχη με τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές της τράπεζες, χωρίς όμως να παύει το ενδιαφέρον για την πρώτη ομάδα στόχου. Για τον λόγο αυτό, και προκειμένου η τράπεζα να είναι διακριτή από το μη αστικό κοινό, που ενδεχομένως να μη γνωρίζει αγγλικά, το όνομα "Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος" με μικρά έστω γράμματα υπογράφει το νέο "ΑΤΕbank" και το νέο εταιρικό σήμα διατηρεί την Δήμητρα ως έμβλημα και το συνδέει έτσι με το παρελθόν. Στο επίπεδο της συνυποδήλωσης, οι βασικοί στόχοι του νέου εταιρικού σήματος φαίνεται να είναι η προσπάθεια του να καταδειχθεί στον καταναλωτή ότι η συγκεκριμένη τράπεζα είναι μια δυναμική τράπεζα που μπορεί να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες "αστικές" τράπεζες παρά τη διαφορετικότητα της.

Σημαντικό ενδιαφέρον προκαλούν οι νέες τεχνολογίες των καταστημάτων με στόχο την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών. Τεχνολογίες που αφορούν στο λεγόμενο Lobby των τραπεζών, τον χώρο δηλαδή που στις περισσότερες τράπεζες

είναι εγκατεστημένα τα self-service μηχανήματα όπως τα ΑΤΜ, και στον βασικό χώρο εξυπηρέτησης του καταστήματος. Πιο συγκεκριμένα, έχει επιταχυνθεί ο ρυθμός εγκατάστασης ΑΤΜs με λειτουργία ΒΝΑ (Bulk Note Acceptor) τα οποία επιτρέπουν την αποδοχή δεσμίδων χαρτονομισμάτων χωρίς τη χρήση φακέλου, το οποίο είναι στα άμεσα σχέδια της Marfin Egnatia Bank. Κάποια από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της νέας αυτής λειτουργίας είναι η άμεση διαθεσιμότητα των χρημάτων στον λογαριασμό, η μεγαλύτερη διαφάνεια και ασφάλεια της συναλλαγής, η σημαντική επιτάχυνση της όλης διαδικασίας γύρω από την κατάθεση, και η εξάλειψη του ανθρώπινου λάθους. Όλα αυτά συντελούν σημαντικά στη μείωση των λειτουργικών δαπανών ενός καταστήματος.

Μια άλλη τάση για τον χώρο του lobby του τραπεζικού καταστήματος είναι η υιοθέτηση των τερματικών Bill Payment. Τα Bill Payment ανήκουν στην κατηγορία των self-service συστημάτων και επιτρέπουν την πληρωμή λογαριασμών (π.χ. ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ, κάρτα κ.λπ.) από τον πελάτη, υπηρεσία που μέχρι και σήμερα έχει υιοθετηθεί από τις ΑΤΕbank και ALPHA BANK ενώ στις υπόλοιπες τράπεζες εκτελείται ως επί το πλείστον στο ταμείο του καταστήματος.

Όσον αφορά στον κυρίως χώρο των τραπεζικών καταστημάτων, τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει την εμφάνισή τους και νέες προηγμένες προτάσεις, οι οποίες σχεδιάστηκαν ειδικά για να υποστηρίξουν το νέο μοντέλο καταστημάτων, δηλ. τα καταστήματα «open space». Το μοντέλο αυτό έχει πελατοκεντρική φιλοσοφία και εκμεταλλεύεται την τεχνολογία για να επιτύχει την δημιουργία ενός φιλικού και προσιτού χώρου, χωρίς φύλακες και χωρίς ταμεία, ο οποίος θα ευνοεί το χτίσιμο της σχέσης της τράπεζας με τον πελάτη. Βεβαίως τα θέματα ασφάλειας συνεχίζουν να έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο και για αυτό το λόγο οι λύσεις αυτές, ανεξαρτήτως τύπου καταστήματος, παρέχουν μεγιστη ασφάλεια.

Σχετικά με την προώθηση των υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρουν οι τράπεζες παρατηρούμε ότι και οι τέσσερις τράπεζες που προαναφέρθηκαν εστιάζουν στις σταυροειδής πωλήσεις, στις ονομαζόμενες σύμφωνα με την τραπεζική διάλεκτο cross selling πωλήσεις. Παρέχουν στους πελάτες τους συνδεδεμένα προϊόντα, συνήθως σύμφωνα με το ύψος των καταθέσεων που διατηρούν στην Τράπεζα είτε μέσω των πιστωτικών τους καρτών. Συνδέουν ένα ή και περισσότερα προϊόντα με ένα άλλο προϊόν ή υπηρεσία είτε παρέχουν εκπτώσεις.

Έμφαση δίνουν στον τομέα των δανείων και κυρίως στον τομέα των στεγαστικών γιατί έχουν μεγάλη διάρκεια και με τον τρόπο αυτό οι τράπεζες προσπαθούν να κρατήσουν τον πελάτη για πολλά χρόνια με απώτερο σκοπό να του προωθήσουν και άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Λόγο της ανόδου του βασικού ευρωπαϊκού επιτοκίου, παρατηρούμε ότι οι τράπεζες στρέφονται προς στη δημιουργία ευέλικτων στεγαστικών δανείων με σταθερό επιτόκιο για τα πρώτα έτη και κυμαινόμενο για τα επόμενα έτη. Στην προσπάθεια τους να προσελκύσουν ολοένα και περισσότερους πελάτες παρέχεται η δυνατότητα στον καταναλωτή να αλλάξει τράπεζα μεταφέροντας τα δανειακά του υπόλοιπα με συμφερότερους όρους από άλλες τράπεζες. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Alpha Bank με το «Πρόγραμμα Μεταφοράς Στεγαστικών Δανείων από Άλλες Τράπεζες», το οποίο προβλέπει απαλλαγή των δανειοληπτών από τα έξοδα του δανείου, επιστροφή του κόστους προσημειώσεως και δυνατότητα επιπλέον χρηματοδότησεως.

Ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός παρατηρείται στον τομέα της πώλησης πιστωτικών καρτών και καταναλωτικών δανείων λόγω της απελευθέρωσης των ορίων καταναλωτικής πίστης. Την περαιτέρω ένταση του ανταγωνισμού στην καταναλωτική πίστη σηματοδότησε η πρόσφατη αντίδραση των τραπεζών στην άνοδο του βασικού ευρωπαϊκού επιτοκίου. Σε αντίθεση με τα συμβατικά επιτόκια στα καταναλωτικά δάνεια και στις πιστωτικές κάρτες, τα οποία αυξήθηκαν, οι τράπεζες άφησαν σχεδόν ανέπαφα τα επιτόκια για μεταφορές υπολοίπων τόσο των καταναλωτικών δανείων όσο και αυτά των πιστωτικών καρτών. Σε μια προφανή κίνηση να αποσπάσουν πελατεία από τον ανταγωνισμό, διατήρησαν αμετάβλητα τα επιτόκια των προγραμμάτων αναχρηματοδότησης υφιστάμενων οφειλών, αναδεικνύοντας περαιτέρω την ελκυστικότητα αυτών των προγραμμάτων.

Στον τομέα των επιχειρηματικών δανείων που περιλαμβάνουν δάνεια προς μικρομεσαίες αλλά και μεγάλες επιχειρήσεις οι ελληνικές εμπορικές τράπεζες συνεχίζουν να αναπτύσσουν τα χαρτοφυλάκιά τους από χρόνο σε χρόνο, αλλά με μικρότερους ρυθμούς σε σύγκριση με εκείνους που παρατηρούνται στη στεγαστική πίστη και στη λιανική τραπεζική. Ο τομέας των επιχειρηματικών δανείων αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα του συνολικού χαρτοφυλακίου δανείων των εγχώριων τραπεζικών ιδρυμάτων, χαρακτηρίζεται όμως από χαμηλότερα περιθώρια κέρδους. Στον τομέα αυτόν, ηγετική θέση κατέχει παραδοσιακά η Alpha Bank.

Σε γενικές γραμμές τα προϊόντα ελάχιστα διαφοροποιούνται από τράπεζα σε τράπεζα, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι όλες οι τράπεζες προσφέρουν πια προϊόντα της ίδιας φύσης, δηλ. πιστωτικές, καταθετικές ή επενδυτικές λύσεις κ.λπ.» και η «αντιγραφή» του είναι ζήτημα χρόνου. Όμως ο συνεχώς εντεινόμενος ανταγωνισμός, επιβάλλει διαφοροποίηση, που δείχνει να εστιάζεται βασικά στην τιμολόγηση, καθώς αυτό το χαρακτηριστικό του προϊόντος συνηθίζεται να προβάλλεται περισσότερο στην προώθησή του, αλλά στην πραγματικότητα, όλο το μείγμα marketing διαφοροποιείται, καθώς και ο τρόπος προώθησης έχει επεκταθεί σε

μεθόδους πιο πρωτοποριακές, αλλά και τα δίκτυα πώλησης έχουν έντονα διαφοροποιηθεί (phone banking, e-banking, mobile banking κ.λπ.)». Πολύ σημαντικός παράγοντας του τραπεζικού marketing για την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, είναι και η σωστή αξιοποίηση του παράγοντα της εποχικότητας. Κάποια προϊόντα, δεδομένης της ανάγκης που καλύπτουν, είναι χρησιμότερα στους πελάτες σε διαφορετικές εποχές του χρόνου. Στόχος πλέον των τραπεζών θα πρέπει να είναι η διάθεση προϊόντων στην αγορά, που καλύπτουν συγκεκριμένες και διαφορετικές ανάγκες. Η σωστή τμηματοποίηση της αγοράς οδηγεί στη σωστή διάγνωση των αναγκών και τον αποτελεσματικό σχεδιασμό marketing και έχει οδηγήσει στο σχεδιασμό πολλών αξιόλογων προγραμμάτων, με μεγάλη ανταπόκριση από τους πελάτες.

Στις κυρίαρχες τάσεις της αγοράς αξίζει να αναφέρουμε και τα προγράμματα επιβράβευσης, την αύξηση της διάρκειας δανεισμού και τον προσανατολισμό των τραπεζών στην προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών των τραπεζών, μέσω εναλλακτικών δικτύων ή δικτύων συνεργαζομένων επιχειρήσεων.

Είναι γεγονός ότι στις μέρες μας οι τράπεζες δεν προσπαθούν πλέον να αυξήσουν μόνο το πελατολόγιό τους, αλλά η μεγάλη μάχη που δίνεται από την πλευρά τους εστιάζεται, κυρίως, στη διατήρηση και «εκμετάλλευση», σε βάθος χρόνου, της υπάρχουσας πελατείας τους. Για να συμβεί αυτό χρειάζεται ο πελάτης να αναλύεται σε βάθος και να προσεγγίζεται σωστά, σε κάθε περίοδο της ζωής του, με τα ανάλογα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.

Κάθε καινούργιο προϊόν προωθείται μέσα από το κατάλληλο media mix με στόχο να φτάσει στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, στο οποίο απευθύνεται και να δημιουργήσει συναίσθηση, ενδιαφέρον και να οδηγήσει τελικά σε πώληση. Για κάθε προϊόν μπορεί να επιλεγθούν διαφορετικά κανάλια προώθησης και επικοινωνίας.

Τα κανάλια επικοινωνίας είναι, ως γνωστόν, είτε εσωτερικά, κανάλια επικοινωνίας στο εσωτερικό της επιχείρησης, σε άμεση σχέση και συνάρτηση με την δομή της, εργαλεία, όπως το CRM, και διάφορες πρακτικές επικοινωνίας, τα οποία απευθύνονται στους εργαζόμενους της επιχείρησης και στοχεύουν να ενημερώσουν, να υποκινήσουν, να ενισχύσουν και να συνεισφέρουν σε αποτελεσματικές πωλήσεις, είτε εξωτερικά τα οποία απευθύνονται στους πελάτες - δυνητικούς ή υπάρχοντες - και αφορούν τις παραδοσιακές μορφές επικοινωνίας, με την τηλεοπτική διαφήμιση να κατέχει ακόμα τη πρώτη θέση, το ραδιόφωνο, τον εξειδικευμένο τύπο κ.λπ., αλλά και τα creative media, τα οποία αντικατοπτρίζουν την δημιουργικότητα και φαντασία, που υπάρχει στον χώρο του marketing, είτε συνδυασμός τους.

Η σωστή και αποτελεσματική οργάνωση του μάρκετινγκ σε ένα τραπεζικό όμιλο δεν αποτελεί πάντως μια εύκολη υπόθεση. Απαιτείται η συνεργασία μεγάλου αριθμού στελεχιακού δυναμικού από διαφορετικά τμήματα ενός τραπεζικού ομίλου, σε μια εποχή μάλιστα όπου εκτός του τραπεζικού καταστήματος έχουν εμφανιστεί και μια πληθώρα νέων εναλλακτικών καναλιών διανομής τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών (ATM, internet banking, mobile banking, call centers, ψηφιακή τηλεόραση και νέου τύπου καταστήματα) που κάνουν το ρόλο του μάρκετινγκ ακόμα πιο σύνθετο. Ο ρόλος του μάρκετινγκ στη γενικότερη λειτουργία και διοικητική δομή μιας τράπεζας έχει αναβαθμιστεί, καθώς το έργο που επιτελεί είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη της κερδοφορίας της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Γρηγορούδης Ε. και Σίσκος Γ. «Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη». Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών. 2000
2. Γούναρης Σ. «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών». Εκδόσεις Rosili, 2007
3. Λυμπερόπουλος Κων/νος, «Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ». Εκδόσεις Interbooks 1994
4. Λυμπερόπουλος Κων/νος, «Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών». Εκδόσεις Interbooks, 2006
5. Λυμπερόπουλος Κων/νος, «Η Αγοραστική Προσέγγιση του Τραπεζικού Πελάτη – Προϋποθέσεις, Παράγοντες, Στρατηγικές. Εκδόσεις Interbooks, 2004
6. Μάλλιαρης Π. «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ». Εκδόσεις Σταμούλη, 2001
7. Παπαδημητρίου Θ. «Αρχές Μάρκετινγκ». Εκδόσεις Interbooks, 1998
8. Παυλάκης Δημήτριος «Τραπεζικό Μάρκετινγκ στην Πράξη». Εκδόσεις Πολύγυρος, 2000

Ξένη

1. Al Ries and Jack Trout « The 22 Immutable Laws of Marketing». Kindle Edition, 2002
2. Booms B. and Binter J. «Marketing Strategies and Organization structures for service firms». Donnelly, 1981
3. Kotler P. «Marketing Management». Interbooks, 1994
4. Meidan A. «Insurance Marketing». Taschenbuch, 2004

Περιοδικός Τύπος

1. Επιστημονικό Μάρκετινγκ Τεύχος Απρίλιος 2002
2. Επιστημονικό Μάρκετινγκ Τεύχος Ιούνιος 2006
3. Επιστημονικό Μάρκετινγκ Τεύχος Ιανουάριος 2007
4. Επιστημονικό Μάρκετινγκ Τεύχος Οκτώβριος 2007
5. Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, Ετήσιος Απολογισμός 2007
6. Alpha Bank Ετήσιος Απολογισμός 2007
7. Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2007
8. Εγνατία Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2007

Ιστοσελίδες

1. Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος, <http://www.ate.gr>
2. Alpha Bank, <http://www.alpha.gr>
3. Εμπορική Bank, <http://www.emporiki.gr>
4. Egnatia Bank, <http://www.marfinegnatiabank.gr>
5. Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, <http://www.hba.gr>
6. Τράπεζα Ελλάδος, <http://www.bankofgreece.gr>