



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



Θέμα: <<Ανάλυση της Εθνικής Τράπεζας ως ένα ανοικτό σύστημα>>

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΒΑΣΙΛΟΣ

A.M. 2005199

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : κος Μαρκόπουλος Χαράλαμπος

Καλαμάτα 2012

Ευχαριστήρια σημείωση

Ένα θερμό ευχαριστώ στο Δρ. Χαράλαμφο Μαρκόπουλο, καθηγητή του ΑΤΕΙ Καλαμάτας, για την πρόταση ενός εξαιρετικού θέματος και τις κατευθυντήριες γραμμές που έθεσε.

Ευχαριστώ ιδιαίτερω τον Ρίζο Δημήτριο, Προϊστάμενο-Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε-Κεντρικό κατάστημα, η καθοδήγηση του οποίου υπήρξε πολύτιμη για την ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας.

Επίσης, ευχαριστώ τον κο Αλεξανδρή Γεώργιο, Προϊστάμενο-Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε-Κεντρικό κατάστημα, για τα στοιχεία του αρχείου του Ομίλου ΕΤΕ τα οποία μου διέθεσε.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου, για την συμπαράσταση και υποστήριξη που έδειξαν όλο αυτό το χρονικό διάστημα.

Νικόλαος Βασιλός

Ευχαριστήρια σημείωση.....	2
1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ	6
2.1 Μεταβολές στην παγκόσμια οικονομία	8
2.2 Επωνυμία – Έδρα – /Διάρκεια – Σκοπός της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος.	9
2.3 ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΤΟΥΣ.....	11
2.3.1 Σε Ιδιώτες.....	13
2.3.2 Λιανική τραπεζική.....	15
2.3.3 Πιστωτικές κάρτες	16
2.3.4 Σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις	17
2.3.5 Χρηματοδότηση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων	18
2.3.6 Σε μεγάλες επιχειρήσεις	19
2.4 Η έννοια της κρίσης	21
2.5 Αιτίες της κρίσης.....	22
2.6 Μεθοδολογία – Μελέτη του Περιβάλλοντος της επιχείρησης	26
3. ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	27
3.1 Συστημική Προσέγγιση Επιχείρησης	27
3.2 Έννοια και ανάλυση συστήματος	27
3.3 Χαρακτηριστικά συστημάτων.....	29
3.4 Οι επιχειρήσεις – οικονομικές μονάδες ως σύστημα	31
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ PEST	31
4.1 Θεώρηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος.....	31
4.2 Ανάλυση PEST	32
4.3 Ανάλυση SWOT.....	33
5. ΤΟ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	35
5.1 Άμεσο επιχειρησιακό.....	35
5.1.1 Προσωπικό.....	35
5.1.2 Τεχνολογικές δυνάμεις	37
5.1.3 Χρηματοδοτικές δυνάμεις.....	38
5.1.4 Προμηθευτές	39
5.1.5 Ανταγωνιστές.....	40
5.1.6 Πελάτες.....	42
6. ΤΟ ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	44
6.1 Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος.....	45

6.2 Πιέσεις και Επηρεασμοί	45
7. ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	48
7.1 Γενικά - Εισαγωγή	48
7.2 Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα	49
7.3 Οι επιπτώσεις της χρηματοπιστωτικής κρίσης στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα	50
7.4 Σημαντικότερα χαρακτηριστικά των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στα μεγέθη της Ελληνικής Οικονομίας	51
7.4.1 Μείωση των διαθέσιμων καταθέσεων.....	51
7.4.2 Ικανότητα δανεισμού από την διατραπεζική αγορά.....	52
7.4.3 Δανεισμός Γενικής Κυβέρνησης	53
7.4.4 Δάνεια προς Επιχειρήσεις και Νοικοκυριά	53
7.4.5 Χρηματοδοτικό Κενό.....	54
7.4.6 Χρηματοδότηση από το Ευρωσύστημα	54
7.4.7 Σύνοψη Πηγών Χρηματοδότησης	55
7.5 Η αντίδραση του τραπεζικού συστήματος στις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες	56
8. ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	57
8.1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	57
8.1.1 Μορφές εξ' αποστάσεως ηλεκτρονικών συναλλαγών	58
8.1.2 Συναλλαγές, συνεργασία εξ' αποστάσεως μέσω της τεχνολογίας	59
8.2 Οι πιέσεις που δημιουργούνται από τις τεχνολογικές εξελίξεις.....	60
8.2.1 Πιέσεις προς το ανθρώπινο δυναμικό	60
8.2.2 Πιέσεις για την ασφάλεια των συναλλαγών	61
8.2.3 Νομοθετικές πιέσεις.....	62
8.3 Στάση της ΕΤΕ προς την καινοτομία	63
9. ΠΟΛΙΤΙΚΟ / ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	64
9.1 Ορισμός.....	64
9.2 Νέοι νόμοι και μηχανισμοί που επηρεάζουν την λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων	65
9.3 Ευρωπαϊκού Συστήματος Χρηματοπιστωτικής Εποπτείας (ΕΣΧΕ)	66
9.4 Αντίδραση των τραπεζικών αρχών στις πολιτικές και νομικές πιέσεις-τάσεις.....	67
9.4.1 Σχέδιο ενίσχυσης ρευστότητας ελληνικών τραπεζών μέσω κρατικών εγγυήσεων	67
9.5 Αντίδραση της Εθνικής Τράπεζας στις μεταβαλλόμενες κανονιστικές ρυθμίσεις	68
10. ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ/ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	69
10.1 Ορισμός	69

10.2	Σχέση εμπιστοσύνης με το ελληνικό τραπεζικό κοινό	70
10.3	Ανταπόκριση του τραπεζικού κοινού στην αξιοπιστία της ΕΤΕ	71
11.	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	71
11.1	Ανάλυση Δημογραφικών χαρακτήρων.....	71
11.2	Η εξέλιξη του πληθυσμού στην ελληνική επικράτεια	72
11.3	Δημογραφικές πιέσεις-τάσεις	75
12.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ	76
12.1	Οι στρατηγικές προτεραιότητες της ΕΤΕ	76
12.2	Δυνατότητα διαμόρφωσης του περιβάλλοντος.....	78
13.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	79

1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στις σύγχρονες οικονομίες οι τραπεζικές αγορές αποτελούν το χώρο διεξαγωγής της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας. Οι τράπεζες αποτελούν τον κινητήριο μοχλό ανάπτυξης για κάθε οικονομία και την πηγή άντλησης κεφαλαίων για κάθε επιχείρηση. Ο ρόλος τους στο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα θα μπορούσε απλοϊκά ως η μεταφορά κεφαλαίων από τις πλεονασματικές μονάδες στις ελλειμματικές μονάδες με απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότερη χρήση των οικονομικών πόρων και την αύξηση του παραγόμενου προϊόντος.

Το τραπεζικό σύστημα ως η κύρια πηγή ρευστότητας για μια οικονομική μονάδα αποτελεί την μηχανή παραγωγής επενδύσεων οι οποίες καθιστούν το επενδύσιμο κεφάλαιο διαθέσιμο στις εθνικές αγορές, δημιουργούν θέσεις εργασίας και συμβάλουν στην ανάπτυξη των εθνικών οικονομιών. Με αυτό το τρόπο αυξάνετε το εθνικό εισόδημα, η αγοραστική δύναμη των πολιτών και επανατροφοδοτείται το οικονομικό κύκλωμα τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, αποτελεί το μεγαλύτερο και ισχυρότερο τραπεζικό ίδρυμα στον Ελλαδικό χώρο, με δυναμικό προφίλ στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο, ηγείται του μεγαλύτερου και ισχυρότερου Ομίλου χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1841 ως εμπορική τράπεζα και μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928 είχε το αποκλειστικό εκδοτικό προνόμιο. Εισήχθη στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών από την ίδρυσή του, το 1880, ενώ από τον Οκτώβριο του 1999, η μετοχή της Τράπεζας διαπραγματεύεται στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Ο Όμιλος της ΕΤΕ προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες επιχειρήσεων και ιδιωτών, όπως επενδυτικές εργασίες, χρηματιστηριακές συναλλαγές, ασφάλειες, διαχείριση στοιχείων ενεργητικού - παθητικού, εργασίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), διαχείρισης επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring). Ο Όμιλος της ΕΤΕ διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο εξυπηρέτησης αριθμώντας στα τέλη του 2010, 558 καταστήματα και 1.426 ΑΤΜs και καλύπτει ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδας. Το τραπεζικό δίκτυο του ομίλου έχει παράλληλα επεκταθεί στο εξωτερικό περιλαμβάνοντας 1.144 μονάδες (στοιχεία 30.09.2011). Σχετικώς πρόσφατα το

δίκτυό της είναι προσβάσιμο και μέσω τεχνολογικών καινοτομιών όπως internet banking και mobile banking. Οι λογαριασμοί καταθέσεων ξεπερνούν τα εννέα εκατομμύρια και οι άνω του ενάμιση εκατομμυρίου λογαριασμοί χορηγήσεων αποτελούν τη σημαντικότερη απόδειξη της εμπιστοσύνης του κοινού της που αποτελεί και την κινητήρια δύναμη της τράπεζας. Ελέγχοντας περίπου το 1/4 της λιανικής τραπεζικής και έχοντας την μεγαλύτερη καταθετική βάση στην Ελλάδα (23,5% μερίδιο αγοράς στις συνολικές καταθέσεις), η Εθνική Τράπεζα δίκαια μπορεί να χαρακτηριστεί η Τράπεζα της Ελληνικής Οικογένειας. Προς επιβεβαίωση της ηγετικής της θέσης στην Ελληνική τραπεζική αγορά, ο Όμιλος στο τέλος του 2010 παρουσίασε καθαρή κερδοφορία ύψος 406 εκατ. € παρά την δυσμενή οικονομική συγκυρία, σύνολο ενεργητικού 120 δις € και σύνολο ιδίων κεφαλαίων περίπου 11 δις €. Ο Όμιλος ΕΤΕ αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους φορείς απασχόλησης στην ελληνική επικράτεια αριθμώντας στο τέλος του 2010 36.866 εργαζόμενους έναντι 36.314 εργαζομένων το 2009 παρά την οικονομική κρίση που ξέσπασε στην χώρα.

Από πιστοληπτικής απόψεως, ο Όμιλος παρουσιάζει πιστοληπτική αξιοπιστία με βασικό δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας (Tier 1) 13,1 % ενώ η πιστοληπτική του διαβάθμιση από διεθνείς οίκους αξιολόγησης _είχε ως εξής: ο οίκος Moody's βαθμολόγησε την ΕΤΕ με μεσοπρόθεσμη πιστοληπτική ικανότητα Ba3 και βραχυπρόθεσμη NP, ενώ οι οίκοι Standard & Poor's και Fitch Ratings αναγνώρισαν μεσοπρόθεσμη και βραχυπρόθεσμη πιστοληπτική ικανότητα B,C και B+ και B, αντίστοιχα. Ως εξαγωγέας ελληνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας, ο Όμιλος δραστηριοποιείται ενεργά σε 12 χώρες και περιλαμβάνει 9 τράπεζες και 59 εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών και λοιπών υπηρεσιών. Με την εξαγορά της United Bulgarian Bank στη Βουλγαρία (2000), της Stopanska Banka στην ΠΓΔΜ (2000), της Banca Romaneasca στη Ρουμανία (2003), της Finansbank στην Τουρκία (2006) και της Vojvodjanska Banka στη Σερβία (2006), η ΕΤΕ απέκτησε πρόσβαση σε μια αγορά 125 εκατομμυρίων κατοίκων, στην νοτιοανατολική Μεσόγειο και Νοτιοκεντρική Ευρώπη.

Από νομικής πλευράς, η ΕΤΕ είναι πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί νόμιμα, υπαγόμενη στην ελληνική και κοινοτική τραπεζική νομοθεσία και ειδικότερα στον Ν.2076/92 όπως ισχύει σήμερα, που ως γνωστόν ενσωμάτωσε στο ελληνικό δίκαιο την δεύτερη τραπεζική οδηγία 89/646/ΕΟΚ του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

2.1 Μεταβολές στην παγκόσμια οικονομία

Οι μεταβολές που συνέβησαν τις τελευταίες δεκαετίες στην λειτουργία της διεθνούς οικονομίας και η επίδραση της παγκοσμιοποίησης, άλλαξαν τον τρόπο με τον οποίο εκδηλώνονται και διαδίδονται οι κρίσεις, την ταχύτητα διάδοσής τους, καθώς και τους τρόπους αντιμετώπισής τους.

Οι κρίσεις ως στοιχείο του καπιταλισμού, αποτελούν μια διακοπή στην λειτουργία του. Μέσω της ολοκλήρωσης των οικονομιών, η κρίση μιας χώρας μεταδίδεται ταχύτατα στις γειτονικές οικονομίες, εφόσον αυτές συνδέονται οικονομικά με την χώρα που πλήττεται πρώτη.

Έχοντας ως κριτήριο τα αίτια των κρίσεων, μπορούμε να διακρίνουμε τρεις γενιές κρίσεων (Kaminski & Reinhart, 1999):¹

Οι κρίσεις πρώτης γενιάς είναι εκείνες, των οποίων οι αιτίες εντοπίζονται στη δημοσιονομική και νομισματική πολιτική των χωρών, όπως για παράδειγμα οι κρίσεις στις χώρες της Λατινικής Αμερικής κατά τις δεκαετίες του '60 και του '70.

Όσον αφορά τις κρίσεις δεύτερης γενιάς είναι αυτές που οφείλονται σε αντικυκλικές πολιτικές σε ανεπτυγμένες οικονομίες. Σε αυτές ανήκει η κρίση του Ευρωπαϊκού Νομισματικού Συστήματος στις αρχές της δεκαετίας του '90, καθώς και οι αυτοεκπληρούμενες κρίσεις που οφείλονται κυρίως σε φήμες και πανικό που αναπτύσσεται στις τάξεις των επενδυτών χωρίς να υπάρχει στην πραγματικότητα πρόβλημα στην πραγματική οικονομία.

Τέλος, οι κρίσεις τρίτης γενιάς οφείλονται στον ηθικό κίνδυνο, την ασύμμετρη πληροφόρηση καθώς και σε υπέρμετρη αύξηση του διεθνούς δανεισμού και τοποθετήσεις σε περιουσιακά στοιχεία που μπορούν να χαρακτηριστούν ως <<φούσκες>>. Τέτοιες ήταν οι κρίσεις του Μεξικού, το 1994, η κρίση των χωρών της Νοτιοανατολικής Ασίας, το 1997.

¹ Kaminsky, G. L. and C. M. Reinhart., (1999), "The Twin Crises: The Causes of Banking and Balance of Payments Problems", *American Economic Review*, Vol. 89, pp. 473-500.

Η κρίση του 2007 είναι η μεγαλύτερη χρηματοοικονομική κρίση που έπληξε την παγκόσμια οικονομία μεταπολεμικά. Εκδηλώθηκε ως κρίση εμπιστοσύνης μεταξύ των πιστωτικών ιδρυμάτων, η οποία μεταδόθηκε στις διατραπεζικές αγορές προκαλώντας πρόβλημα ρευστότητας. Σε αντίθεση με προηγούμενες κρίσεις που εκδηλώθηκαν σε μεμονωμένες χώρες και μεταδόθηκαν σε περιορισμένο αριθμό χωρών, η κρίση του 2008-2009, ξεκίνησε από τις ανεπτυγμένες οικονομίες και μεταδόθηκε με μεγάλη ταχύτητα στον υπόλοιπο κόσμο.

Η κρίση του 2008 ξεκίνησε με την κατάρρευση της αγοράς στεγαστικών δανείων υψηλού κινδύνου των ΗΠΑ. Η κρίση αυτή επεκτάθηκε στην συνέχεια στις αγορές ομολόγων και στη διατραπεζική και στη διατάραξη της λειτουργίας του παγκοσμίου χρηματοοικονομικού συστήματος (Alpha Bank, 2008)². Η άνοδος των επιτοκίων από την Fed συνέβαλλε στην αντιστροφή της ανοδικής των τιμών των ακινήτων, το 2007. Την ίδια περίοδο, πολλά δάνεια άρχισαν να εισέρχονται στην περίοδο υψηλότερου επιτοκίου, μετά από περίοδο χαμηλού αρχικού τόκου, με συνέπεια την διόγκωση των μη εξυπηρετημένων δόσεων και την συνακόλουθη αύξηση των κατασχέσεων κατοικιών.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι οι πιο πρόσφατες κρίσεις εξαπλώνονται ταχύτερα και επηρεάζουν περισσότερες οικονομίες. Επιπλέον, φαίνεται ότι η έλλειψη αυστηρού ρυθμιστικού πλαισίου καθιστά περισσότερο ευάλωτες τις οικονομίες στις κρίσεις.

2.2 Επωνυμία – Έδρα – /Διάρκεια – Σκοπός της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος.

Η επωνυμία της σήμερα όπως ορίστηκε από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της 30 Απριλίου 1958, είναι "Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε."

Σε κείμενα στην αγγλική η επωνυμία είναι "National Bank of Greece S.A.". Σε κείμενα σε άλλες γλώσσες η επωνυμία γράφεται είτε σε πιστή μετάφραση είτε με λατινικά στοιχεία.

² Alpha Bank, (2008), «Η κρίση του 2007 – 2009: η άνοδος και η πτώση της χρηματοοικονομικής μοχλεύσεως», *Οικονομικό Δελτίο*, τεύχος 108, Φεβρουάριος.

Η Εθνική τράπεζα της Ελλάδος έχει την έδρα της στο δήμο Αθηναίων, οδό Αιόλου 86. Με απόφαση του διοικητικού της Συμβουλίου μπορεί να ιδρύει καταστήματα, υποκαταστήματα, πρακτορεία και γραφεία αντιπροσωπείας οπουδήποτε στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η διάρκεια της τράπεζας ορίζεται μέχρι την 27 Φεβρουαρίου 2053. Με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων, που θα τροποποιεί το παρόν άρθρο, θα μπορεί να παρατείνεται η διάρκεια της τράπεζας.

Η Τράπεζα ενεργεί στην Ελλάδα και στο εξωτερικό όλες τις τραπεζικές, επενδυτικές και γενικότερα χρηματοπιστωτικές εργασίες που επιτρέπονται σε πιστωτικά ιδρύματα από την ισχύουσα, κάθε φορά Ελληνική, κοινοτική, και αλλοδαπή νομοθεσία.

Στο μέτρο που επιτρέπεται από το ισχύον εκάστοτε δίκαιο, τις ως άνω εργασίες η τράπεζα μπορεί να ενεργεί και για λογαριασμό τρίτων ή σε συνεργασία ή κοινοπραξία με άλλα νομικά ή φυσικά πρόσωπα οποιασδήποτε ιθαγένειας.

Αντικείμενο των εργασιών της τράπεζας είναι ιδίως:

- Α) η αποδοχή δανείων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων,
- Β) η χορήγηση δανείων ή λοιπών πιστώσεων συμπεριλαμβανομένων και των πράξεων πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων. Η απόκτηση ή εκχώρηση απαιτήσεων, η λήψη δανείων, πιστώσεων ή εγγυήσεων και η έκδοση ομολογιακών δανείων κάθε είδους,
- Γ) η χρηματοδοτική μίσθωση,
- Δ) οι πράξεις διενέργειας πληρωμών, περιλαμβανομένης της μεταφοράς κεφαλαίων
- Ε) η έκδοση και διαχείριση μέσων πληρωμής (πιστωτικών και χρεωστικών καρτών, ταξιδιωτικών και τραπεζικών επιταγών),
- ΣΤ) οι εγγυήσεις και αναλήψεις υποχρεώσεων,
- Ζ) οι συναλλαγές για λογαριασμό του ίδιου του ιδρύματος ή της πελατείας του,
- Η) οι συμμετοχές σε εκδόσεις τίτλων και παροχή συναφών υπηρεσιών περιλαμβανομένων ειδικότερα και των υπηρεσιών αναδόχου εκδόσεων τίτλων,
- Θ) η παροχή συμβουλών σε επιχειρήσεις όσον αφορά τη διάρθρωση του κεφαλαίου, τη βιομηχανική στρατηγική και συναφή θέματα παροχής συμβουλών καθώς και υπηρεσιών στον τομέα της συγχώνευσης και της εξαγοράς επιχειρήσεων,
- Ι) η διαμεσολάβηση στις διατραπεζικές αγορές,

Κ) κάθε άλλη χρηματοπιστωτική ή άλλη δευτερεύουσα δραστηριότητα, η άσκηση της οποίας επιτρέπεται από την τράπεζα της Ελλάδος. Η τράπεζα δύναται να συνιστά σωματεία, ιδρύματα του άρθρου.

2.3 ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΤΟΥΣ

Διακρίσεις προϊόντων

Ενεργητικές Τραπεζικές Εργασίες.

Οι ενεργητικές τραπεζικές εργασίες είναι οι εργασίες εκείνες με τις οποίες οι τράπεζες διοχετεύουν (αξιοποιούν) τα χρηματικά διαθέσιμα που αποκτήθηκαν από τις καταθέσεις στις διάφορες παραγωγικές δραστηριότητες της οικονομίας.

Οι ενεργητικές εργασίες περιλαμβάνουν κυρίως τις χορηγήσεις πιστώσεων με διάφορες μορφές, όπως:

- Α) προεξόφληση τίτλων του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης.
- Β) προκαταβολές έναντι φορτωτικών εγγράφων.
- Γ) τραπεζική ενέγγυος πίστωση και
- Δ) Δάνεια διαφόρων μορφών

Παθητικές Τραπεζικές Εργασίες

Παθητικές είναι οι εργασίες εκείνες με τις οποίες οι τράπεζες λαμβάνουν χρήματα από φυσικά ή νομικά πρόσωπα, τα οποία στην συνέχεια χρησιμοποιούν για την ανάπτυξη των πιστωτικών εργασιών τους. Καλούνται παθητικές γιατί με τις εργασίες αυτές οι τράπεζες λειτουργούν ως οφειλέτες στους «καταθέτες» πελάτες τους.

Οι παθητικές εργασίες είναι κυρίως οι διάφορες μορφές καταθέσεων. Οι καταθέσεις αποτελούν την σπουδαιότερη λειτουργία των τραπεζών γιατί με το μηχανισμό των καταθέσεων πραγματοποιείται η συγκέντρωση ενός σημαντικού μέρους των αποταμιεύσεων του κοινού καθώς επίσης των ρευστών πλεονασμάτων των επιχειρήσεων.

Ένα ποσοστό από τις καταθέσεις, περίπου 20% διατηρείται υποχρεωτικά στο θησαυροφυλάκιο της τράπεζας.

Οι καταθέσεις, από νομικής άποψης είναι δάνεια που χορηγούν οι αποταμιευτές που διενεργούν τις καταθέσεις στις τράπεζες. Οι καταθέσεις αποφέρουν ένα εισόδημα «τόκο», που προσδιορίζεται βάσει επιτοκίου που το ύψος του εξαρτάται από το είδος της κατάθεσης.

Είναι ενδεχόμενο στη διάρκεια που τα χρήματα είναι σε κατάθεση στην τράπεζα να γίνει μείωση των επιτοκίων. Στην περίπτωση αυτή και εφόσον το επιτρέπει το είδος της κατάθεσης, αν ο καταθέτης δεν αποσύρει τη νέα ρύθμιση.

Με κριτήριο τους όρους και το χρόνο διάρκειας τους οι καταθέσεις διακρίνονται σε διάφορα είδη.

Βοηθητικές Τραπεζικές Εργασίες

Οι τράπεζες πέρα από τις βασικές εργασίες της, δηλαδή τη συγκέντρωση χρημάτων (καταθέσεις) και τη διοχέτευση των χρηματικών αυτών διαθεσίμων, μέσω χορηγήσεων πιστώσεων (δανείων), στην οικονομία εκτελούν και άλλες εργασίες, οι οποίες χαρακτηρίζονται βοηθητικές.

Οι κυριότερες βοηθητικές εργασίες είναι οι εξής:

- I. Έκδοση Εγγυητικών Επιστολών
- II. Έκδοση Επιταγών και Εντολών
- III. Είσπραξη Αξιών για Λογαριασμό τρίτων
- IV. Αγορά χρεογράφων για Λογαριασμό τρίτων

Άλλες Τραπεζικές Εργασίες

Οι τράπεζες πέρα από τις παθητικές, ενεργητικές και βοηθητικές εργασίες που ανέπτυξα παραπάνω, ενεργούν και διάφορες τραπεζικές εργασίες, όπως παραδείγματος χάρη:

- α) Έκδοση και διάθεση τίτλων για λογαριασμό τρίτων
- β) Φύλαξη κινητών πραγμάτων
- γ) Ενοικίαση τραπεζικών θυρίδων

Σημειώνουμε ότι όσον αφορά τις σύγχρονες τραπεζικές εργασίες (σύγχρονα χρηματοπιστωτικά προϊόντα, όπως π.χ. την χρηματοδοτική Μίσθωση Leasing, την σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων, καθώς και τα παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα.

2.3.1 Σε Ιδιώτες

1. ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ

- i. Σπουδάζω
- ii. Μισθοδοτικός Plus
- iii. Ενδοταμιευτήριο
- iv. Απλός τρεχούμενος λογαριασμός
- v. Καταθέσεις για νέους
- vi. Καταθέσεις προθεσμίας
- vii. Καταθέσεις σε συνάλλαγμα
- viii. Ευρωπαϊκό ταμιευτήριο
- ix. Family fast

2. ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

- i. Κεφάλαιο Plus
- ii. "Plan for life" - επένδυση και προστασία για παιδιά «ΦΡΟΝΤΙΖΩ»
- iii. NBG SICAN
- iv. ΤΡΙΠΛΟΥΝ
- v. Outrights
- vi. Repos
- vii. Swaps
- viii. Μετοχές
- ix. Αμοιβαία κεφάλαια

3. ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ

- i. Εστία 1+3 ή Εστία 1+5
- ii. Εστία κυμαινόμενο
- iii. Εστία 1+3 προστασίας
- iv. Εστία 1+5 προστασίας
- v. Εστία κυμαινόμενο προστασίας
- vi. Εστία σταθερή δόση
- vii. Επιδοτούμενα

viii. Στεγαστικά ταμειυτηρίου σε € ή σε συνάλλαγμα

4.ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ

- i. Fast Line
- ii. Ανοικτό εθνοδάνειο
- iii. Προσωπικό δάνειο «ΑΝΤΑΠΟΔΟΣΗ»
- iv. Προσωπικό δάνειο «ΣΠΟΥΔΑΖΩ»
- v. Άρση βαρών
- vi. Εθνοδάνειο αυτοκινήτου μέσω καταστημάτων ΕΤΕ
- vii. Δάνεια για μεταπτυχιακούς
- viii. Υπερανάληψη

5. ΛΥΣΕΙΣ ΣΥΝΤΑΞΙΟ/ΟΤΗΣΗΣ

1. ΠΡΟΣΘΕΤΩ
2. ΤΡΙΠΛΟΥΝ

6. ΛΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΝΕΟΥΣ

1. PLAN FOR LIFE
2. Σπουδάζω

7. ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

- i. Εξυπηρέτηση μισθοδοσίας, Διεθνές εμπόριο (εισαγωγές-εξαγωγής)
- ii. Πληρωμές μέσω παγίων εντολών
- iii. Πληρωμή δόσεων πιστωτικών καρτών
- iv. Πληρωμή Φ.Π.Α
- v. Πληρωμή εργοδοτικών εισφορών Ι.Κ.Α πληρωμή ασφαλιστικών ΤΕΒΕ
- vi. Εργασίες συναλλάγματος
- vii. Θυρίδες θησαυροφυλακίου
- viii. Πληρωμή συντάξεων ασφαλιστικών ταμείων των ΗΠΑ
- ix. Έκδοση επιταγών και εντολών σε ευρώ

2.3.2 Λιανική τραπεζική

Η εγχώρια λιανική τραπεζική αποτελεί το ζωτικότερο τμήμα των δραστηριοτήτων του ομίλου. Παρά τη διαμόρφωση συνθηκών αυξημένου ανταγωνισμού κατά το 2007, που συνοδεύτηκαν από σημαντική αύξηση των επιτοκίων παρέμβασης, η ΕΤΕ επέδειξε ιδιαίτερα ικανοποιητικές επιδόσεις σε επίπεδο εσόδων, κερδοφορίας και υπολοίπων.

Προς αυτή την κατεύθυνση κινήθηκαν και οι ενέργειες που υλοποιήθηκαν σε όλο το φάσμα των εργασιών της λιανικής τραπεζικής, ενισχύοντας τις προοπτικές διατήρησης υψηλού ρυθμού αύξησης των μεγεθών σε μεσοπρόθεσμο διάστημα. Πιο συγκεκριμένα, η ΕΤΕ προχώρησε δυναμικά στη διεύρυνση των προσφερόμενων προϊόντων εισάγοντας καινοτόμα προϊόντα, ιδιαίτερα στον τομέα της στεγαστικής πίστης, με αποτέλεσμα το μερίδιο αγοράς στις νέες εκταμιεύσεις να προσεγγίσει το 30% κατά τους τελευταίους μήνες του έτους. Ιδιαίτερη συμβολή στο αποτέλεσμα αυτό είχε και η συνεργασία με κανάλια διανομής τρίτων, όπως κατασκευαστές και μεσίτες, αφού μέσω αυτών πραγματοποιήθηκε πλέον του 20% των νέων εκταμιεύσεων, σε σχέση με μόλις 7% το 2006. Επίσης, δόθηκε μεγάλη έμφαση στην ενίσχυση των σταυροειδών πωλήσεων, με αποτέλεσμα άνω των 2/3 των υπολοίπων της στεγαστικής πίστης να φέρουν πλέον ασφαλιστική κάλυψη ζημίας, ενώ σημαντική πρόοδος σημειώθηκε και στην προώθηση προϊόντων ζωής, που χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερα θετικές προοπτικές. Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στον εκσυγχρονισμό και την ενίσχυση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών του δικτύου, μέσω ανοίγματος καινούριων καταστημάτων, ανακαίνισης μεγάλου μέρους των υπαρχόντων, κεντροποίησης των διαδικασιών back office, με γνώμονα την αύξηση του διαθέσιμου χρόνου επαφής με τους πελάτες, και δημιουργίας εξειδικευμένων τηλεφωνικών κέντρων και πληροφοριακών εφαρμογών.

2.3.3 Πιστωτικές κάρτες

Στον τομέα των πιστωτικών καρτών η Εθνική Τράπεζα εστίασε τις ενέργειες της στην ανάπτυξη των πρωτοποριακών καρτών “go” υποστηρίζουν σύνθετα προγράμματα πελατειακής πίστης, σε συνεργασία με ένα ευρύ δίκτυο εμπορικών επιχειρήσεων σε όλη τη χώρα, προσφέροντας άμεσα χρηματικά οφέλη για τον κάτοχο. Οι ενέργειες αυτές είχαν ως αποτέλεσμα:

- 1) Την κυκλοφορία 800.000 καρτών “go” στην ελληνική αγορά,
- 2) Τη συνεργασία με μεγάλες επιχειρήσεις εμπορικές και παροχής υπηρεσιών και την ένταξη 1.800 εμπορικών καταστημάτων στο πρόγραμμα “go national”.

Επιπλέον η ΕΤΕ παρουσίασε ένα νέο προϊόν παροχής μετρητών ανακυκλούμενης πίστωσης, την κάρτα “my cash” για αναλήψεις μετρητών, τόσο στην Ελλάδα όσο και το εξωτερικό. Η νέα κάρτα γρήγορα εξελίχθηκε σε προϊόν αιχμής καθώς τους πρώτους έξι μήνες από την εισαγωγή της κυκλοφόρησαν 60.000 κάρτες.

Επιπρόσθετα, στο πλαίσιο της στρατηγικής για την ενίσχυση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες, προωθήθηκαν μεταξύ άλλων τα εξής προγράμματα:

- 1) Πρόγραμμα “cash now” για αναλήψεις μετρητών με άτοκη περίοδο.
- 2) Πρόγραμμα αναβολής πληρωμής μιας μηνιαίας δόσης, βάσει κριτηρίων ορθής πιστοληπτικής συμπεριφοράς και εφαρμογή αυτόματων αυξήσεων πιστωτικών ορίων.
- 3) Ενίσχυση του προγράμματος μεταφοράς υπολοίπου από κάρτες τρίτων τραπεζών στις πιστωτικές κάρτες της ΕΤΕ, με παροχή άτοκης περιόδου.

2.3.4 Σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις

1.ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ

- 1) Καταθέσεις όψεως: για επαγγελματίες, εμπόρους, εμπορικές επιχειρήσεις που χρειάζονται ένα λογαριασμό καταθέσεων που να τους εξυπηρετεί κατά τις εμπορικές συναλλαγές.
- 2) Προθεσμιακές καταθέσεις: αποταμιευτικοί λογαριασμοί που συνδυάζουν την ασφάλεια με τις υψηλές αποδόσεις.

2.ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Ασφαλιστικές καλύψεις:

1. Επαγγελματικής αστικής ευθύνης
2. Πιστώσεων και εγγυήσεων
3. Πλοίων
4. Χρηματικών απωλειών
5. Μεταφοράς χρημάτων
6. Εμπιστοσύνης υπαλλήλων
7. Μηχανικών βλαβών και κατά πάντων κινδύνου
8. Θραύση κρυστάλλων

3.ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΥΕΛΙΞΙΕΣ

- 1) Απόκτηση δωρεάν, της κάρτας ethnocash γρήγορα και απλά από το μεγαλύτερο δίκτυο ATM στην Ελλάδα και από το εξωτερικό. Εγγραφή στο internet Banking με εξασφάλιση on-line εξυπηρέτηση με τον πιο σύγχρονο, ασφαλή και προσωπικό τρόπο συναλλαγών.
- 2) Πραγματοποίηση εύλογα και γρήγορα, απλή μη ενχρήματη στα μηχανήματα του kiosk Banking.

- 3) Σύνδεση με το σύστημα Mobile Banking όπου μπορείτε να συνδεθείτε με την τράπεζα από το κινητό τηλέφωνο.

4. ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

- i. Εξυπηρέτηση μισθοδοσίας, διεθνές εμπόριο
- ii. Πληρωμές μέσω πάγιων εντολών
- iii. Πληρωμή δόσεων πιστωτικών καρτών
- iv. Πληρωμή Φ.Π.Α
- v. Πληρωμή εργοδοτικών εισφορών Ι.Κ.Α ασφαλιστικών ΤΕΒΕ
- vi. Εργασίες συναλλάγματος
- vii. Θυρίδες θησαυροφυλακίου
- viii. Πληρωμή συντάξεων ασφαλιστικών ταμείων
- ix. Έκδοση επιταγών

5. ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

- i. Κεφάλαιο plus
- ii. PLAN for LIFE επένδυση και προστασία για παιδιά
- iii. NBG SICAN
- iv. ΤΡΙΠΛΟΥΝ
- v. Outrights
- vi. Repos
- vii. Swaps
- viii. Μετοχές
- ix. Αμοιβαία κεφάλαια

2.3.5 Χρηματοδότηση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων

Η Εθνική Τράπεζα ανταποκρινόμενη σε προσκλήσεις που έχει λάβει από Επιμελητήρια της χώρας, αναλαμβάνει νέα πρωτοβουλία συνεργασίας με μικρομεσαίες επιχειρήσεις – μέλη των Επιμελητηρίων, προσφέροντας ένα ειδικό πρόγραμμα ενίσχυσης της ρευστότητάς τους.

Συγκεκριμένα διαθέτει προϊόν ανοικτής πίστωσης για κεφάλαιο κίνησης με υποχρεωτική καταβολή μόνο τόκων και ελεύθερη καταβολή κεφαλαίου. Η χρηματοδότηση θα γίνεται με την αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των επιχειρήσεων. Τα ποσά των χορηγήσεων από το πρόγραμμα θα είναι έως 30% του ετήσιου τζίρου της επιχείρησης με ανώτατο ποσό 40.000 € όταν υπάρχουν προσωπικές εγγυήσεις, και έως 70% του ετήσιου τζίρου της επιχείρησης, χωρίς ανώτατο όριο, με την παροχή εξασφαλίσεων. Η νέα αυτή πρωτοβουλία εντάσσεται στο πλαίσιο των πολλαπλών ενεργειών της Τράπεζας για την στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Όπως είναι γνωστό η Εθνική Τράπεζα πρωταγωνιστεί στην χρηματοδότηση επιχειρήσεων μέσω του προγράμματος του ΤΕΜΠΜΕ, έχει δώσει τη δυνατότητα διεύρυνσης πιστωτικών ορίων πελατών της και έχει σε εξέλιξη εξειδικευμένο πρόγραμμα χρηματοδότησης νέων επιχειρήσεων.

Οι δραστηριότητες εστιάστηκαν κυρίως στα εξής:

Προώθηση χρηματοδοτικών προϊόντων, σε εξειδικευμένες κατηγορίες επιχειρήσεων ή επαγγελματιών, αξιολόγηση 2.000 επενδυτικών προτάσεων στο πλαίσιο των προγραμμάτων του Γ' ΚΠΣ, δημιουργία νέων προϊόντων με αιχμή αυτά της χρηματοδότησης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Για την περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών δημιουργούνται εναλλακτικά δίκτυα πωλήσεων, μέσω της συνεργασίας με λογιστές και γραφεία παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Επίσης προωθείται η αξιοποίηση βάσεων δεδομένων δυνητικών πελατών από τρίτες εταιρείες καθώς και των κοινοτικών προγραμμάτων και των αναπτυξιακών νόμων.

2.3.6 Σε μεγάλες επιχειρήσεις

1.ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ

Η εθνική τράπεζα, είναι κοντά στις μεγάλες επιχειρήσεις και εξασφαλίζει λύσεις για την εξυπηρέτηση της μισθοδοσίας του προσωπικού.

2.ΚΑΤΑΘΕΣΗ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ

Αποταμιευτικοί – επενδυτικοί λογαριασμοί, που συνδυάζουν την ασφάλεια με τις υψηλές αποδόσεις.

3.ΚΑΡΤΕΣ

4.ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

- 1) Επαγγελματικής αστικής ευθύνης
- 2) Πιστώσεων και εγγυήσεων
- 3) Πλοίων
- 4) Χρηματικών απωλειών
- 5) Μεταφοράς χρημάτων
- 6) Εμπιστοσύνης υπαλλήλων
- 7) Μηχανικών βλαβών και κατά πάντων κινδύνου
- 8) Θραύσης κρυστάλλων

5. ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

- 1) Εξυπηρέτηση μισθοδοσίας διεθνές εμπόριο
- 2) Πληρωμές μέσω παγίων εντολών
- 3) Πληρωμή δόσεων πιστωτικών καρτών
- 4) Πληρωμή Φ.Π.Α
- 5) Πληρωμή εργοδοτικών εισφορών Ι.Κ.Α ασφαλιστικών ΤΕΒΕ
- 6) Εργασίες συναλλάγματος
- 7) Θυρίδες θησαυροφυλακίου
- 8) Πληρωμή συντάξεων ασφαλιστικών ταμείων των ΗΠΑ
- 9) Έκδοση επιταγών και εντολών σε ευρώ

6. ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

- 1) Κεφάλαιο Plus
- 2) PLAN for LIFE
- 3) NBG SICAN
- 4) ΤΡΙΠΛΟΥΝ
- 5) Outrights

- 6) Repos
- 7) Swaps
- 8) Μετοχές
- 9) Αμοιβαία κεφάλαια

2.4 Η έννοια της κρίσης

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την έννοια της κρίσης. Σύμφωνα με τον Sharpe (1963)³, μια κρίση είναι ,μια χρονική περίοδος όπου υπάρχει μια μεγάλη πτωτική κίνηση στην αγορά.

Οι μονεταριστές συνδέουν τις οικονομικές κρίσεις με τον τραπεζικό πανικό (Friedman & Schwatz, 1963)⁴.

Σύμφωνα με ένα ευρύτερο ορισμό των κρίσεων προβλέπεται μια απότομη πτώση των τιμών των περιουσιακών στοιχείων, καθώς και χρεοκοπίες μεγάλων επιχειρήσεων κλπ (Minsky, 1972)⁵.

Ο Mishkin (1992)⁶ παρέχει ένα πλαίσιο ασύμμετρης πληροφόρησης για την κατανόηση της φύσης των χρηματοοικονομικών κρίσεων. Σύμφωνα με τον ορισμό του, μια οικονομική κρίση είναι μια αναστάτωση στις χρηματοπιστωτικές αγορές στις οποίες τα προβλήματα adverse selection και moral hazard επιδεινώνονται και οι χρηματοπιστωτικές αγορές δεν είναι σε θέση να διοχετεύσουν αποτελεσματικά τα κεφάλαια σε εκείνους που έχουν τις πιο παραγωγικές επενδυτικές ευκαιρίες. Συνεπώς, η κρίση μπορεί να οδηγήσει την οικονομία μακριά από την ισορροπία.

³ Sharpe, W.F. (1963): A Simplified Model for Portfolio Analysis, Management Science, Vol. 9, No. 2, pp. 277-293

⁴ Friedman M. - Schwatz J. A., (1963): *A monetary history of the United States, 1867-1960*, Princeton University Press

⁵ Minsky H. P., (1972): Financial stability revisited: the economics of disaster, Board of Governors of the Federal Reserve System, Vol. 3, pp. 95-136

⁶ Mishkin F. S., (1992): Anatomy of a financial crisis, Journal of evolutionary Economics, Vol. 2, pp. 115-130

2.5 Αιτίες της κρίσης

Η επιστημονική κοινότητα και οι εποπτικές αρχές αιφνιδιάστηκαν από το ξέσπασμα και το μέγεθος της κρίσης (O'Neill, 2011)⁷. Μάλιστα, οι κεντρικές τράπεζες είχαν τότε επικεντρωθεί στην δραστηριότητα των αμοιβαίων κεφαλαίων υψηλού ρίσκου (hedge funds), τα οποία δεν ήταν τα μόνα υπεύθυνα για την κρίση, παραβλέποντας την συμπεριφορά των επενδυτικών τραπεζών, όπως εύκολα διαπιστώνεται από της προ της κρίσης εκθέσεις τους για την χρηματοπιστωτική δραστηριότητα. Οι προειδοποιήσεις για την επερχόμενη κρίση, για τις αδυναμίες του παγκόσμιου χρηματοοικονομικού συστήματος και για τους κινδύνους που εγκυμονούσαν ήταν ελάχιστες.

Συνεπώς, μπορούμε να διακρίνουμε τα αίτια της κρίσης σε μακροοικονομικά και χρηματοοικονομικά. Στους μακροοικονομικούς παράγοντες που προκάλεσαν την κρίση, εντάσσονται (Χαρδούβελης, 2009)⁸:

(α) Η ανισορροπία ανάμεσα στις χώρες του πλανήτη όσον αφορά το διαφορετικό βαθμό αποταμίευσης και επένδυσης, που εκδηλώθηκε με υψηλά ελλείμματα τρεχουσών συναλλαγών των Η.Π.Α. και υψηλά πλεονάσματα της Ασίας, ιδιαίτερα της Κίνας. Οι ανισορροπίες είχαν σαν αποτέλεσμα την μεταφορά κεφαλαίων από την Ασία προς τις Η.Π.Α. , δηλαδή σε φθηνότερο χρήμα, μεγάλη ρευστότητα και πραγματικά χαμηλά επιτόκια στις Η.Π.Α. (Obstfeld & Rogoff, 2009 ; Caballero & Krishnamurthy, 2009)^{9,10}. Τα χαμηλά επιτόκια ενέτειναν τις είδη υπάρχουσες ανισορροπίες του χρηματοοικονομικού τομέα. Η παγκοσμιοποίηση και η

⁷ O'Neill, Jim, (2011), «Κρίση και οικονομικός κύκλος: η άποψη της αγοράς», Άρθρο Α.2, Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον;, Επιμέλεια Νικόλαος Β. Καραμούζης και Γκίκας Α.Χαρδούβελης, Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα

⁸Χαρδούβελης, Γ.Α., (2009), «Η χρηματοοικονομική κρίση και το μέλλον της παγκόσμιας οικονομίας», Eurobank EFG Economic Research: Η κρίση του 2007- 2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές, Vol. 4, No. 8, pp. 19-43

⁹Obstfeld, Maurice and Kenneth Rogoff, (2009), "Global Imbalances and the Financial Crisis: Products of Common Causes", Federal Reserve Bank of San Francisco Asia Economic Policy Conference, Santa Barbara, October 2.

¹⁰ Caballero, Ricardo and Arvind Krishnamurthy, (2009), "Global Imbalances and Financial Fragility", American Economic Review Papers and Proceedings, May, pp. 584-88

διεθνοποίηση των οικονομικών και των χρηματοπιστωτικών δραστηριοτήτων, που δεν συνοδεύθηκαν από την αντίστοιχη απαιτούμενη αναβάθμιση των μακροοικονομικών πολιτικών, της εποπτείας και του ρυθμιστικού πλαισίου λειτουργίας των αγορών ενέτειναν την κρίση.

Επιπλέον, δεν έγιναν αντιληπτοί από τις αρχές οι συστημικοί κίνδυνοι που προέκυπταν από την αλόγιστη ανάπτυξη του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού κλάδου (Καραμούζης, 2009)¹¹.

(β) Η φούσκα των τιμών των ακινήτων στις Η.Π.Α. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 είχαμε μία ανοδική πορεία στις τιμές των ακινήτων η οποία ,αν και προβλημάτισε πολλούς αναλυτές, δεν παρεμποδίστηκε (Χαρδούβελης, 2009). Η άνοδος των τιμών των κατοικιών σταμάτησε στα μέσα του 2006 και , έκτοτε ,οι τιμές άρχισαν να πέφτουν. Η πτώση των τιμών των κατοικιών οδήγησε σε καθυστερήσεις πληρωμής των δόσεων των νοικοκυριών. Η αξία των σπιτιών έπεσε κάτω από την αξία του δανείου και πολλούς οφειλέτες συνέφερε να παραδώσουν τα κλειδιά στην τράπεζα και να φύγουν από το σπίτι. Η χρεοκοπία των νοικοκυριών οδήγησε και σε μειωμένες εισροές στα ταμεία των τιτλοποιημένων δανείων.

(γ) Η πολιτικοοικονομική ιδεολογία που επικρατούσε στις Η.Π.Α. και στις υπόλοιπες αναπτυγμένες χώρες, σύμφωνα με την οποία οι αγορές είναι αποτελεσματικές και οι πολίτες συμπεριφέρονται ορθολογικά. Όμως, τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα οδηγήθηκαν σε ριψοκίνδυνες επενδύσεις χωρίς να έχουν αποτιμήσει σωστά τον κίνδυνο.

(δ) Οι εποπτικές αρχές και αυτές φαίνεται να είχαν πλήρως ενστερνιστεί την υπόθεση της αποτελεσματικής αγοράς. Συνέπεια αυτού ήταν η απορρύθμιση, δηλαδή η κατάργηση πολλών από τους περιορισμούς στη δράση του χρηματοπιστωτικού τομέα που είχαν επιβληθεί από την εμπειρία της κρίσης στη δεκαετία του '30. Υπάρχουν

¹¹ Καραμούζης, Ν., (2009), «Τα αίτια της Διεθνούς Χρηματοπιστωτικής Κρίσης και ο ρόλος του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος», *Eurobank EFG Economic Research: Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές*, Vol. 4, No. 8, pp. 10-18

όμως και αντίθετες απόψεις. Ο Calomiris (2011)¹² υπερασπίζεται τις αγορές και την χρησιμότητα της απορύθμισης, επιρρίπτοντας τις ευθύνες στις κρατικές παρεμβάσεις.

(ε) Μια ακόμη αιτία της τρέχουσας διεθνούς χρηματοοικονομικής κρίσης, ήταν οι παγκόσμιες μακροοικονομικές ανισορροπίες, που δεν αντιμετωπίστηκαν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι ανισορροπίες εκδηλώθηκαν με υψηλά ελλείμματα τρεχουσών συναλλαγών των Η.Π.Α. και υψηλά πλεονάσματα των χωρών της Ασίας, και ιδιαίτερα της Κίνας (Χαρδούβελης, 2009). Τα χαμηλά επιτόκια και τα χαλαρά κριτήρια χρηματοδότησης των τραπεζών στις αρχές της δεκαετίας, οδήγησαν σε μεγάλη αύξηση της χρηματοοικονομικής μόχλευσης επιχειρήσεων και νοικοκυριών και τη ταχεία διάδοση των δομημένων προϊόντων (Goodhart, 2008)¹³.

Στους χρηματοοικονομικούς παράγοντες που προξένησαν την κρίση, καταλυτικό ρόλο έπαιξαν, οι εξής (Χαρδούβελης, 2009)²⁹:

(α) Η ραγδαία αύξηση των δανείων χαμηλής εξασφάλισης (subprime), που συνέβαλλαν στην αύξηση των τιμών των κατοικιών. Ο Rajan (2010)¹⁴ θεωρεί ότι η μεγάλη αύξηση του τραπεζικού δανεισμού ενθαρρύνθηκε από τους πολιτικούς στις Η.Π.Α. ως αντίδοτο στη διευρυνόμενη ανισοκατανομή του εισοδήματος και την οικονομική στασιμότητα και αποδυνάμωση της μεσαίας τάξης.

(β) Οι νέες μορφές τιτλοποιήσεων, με πολύπλοκους δομημένους τίτλους, στους οποίους οι οίκοι αξιολόγησης παρείχαν υψηλές βαθμολογήσεις. Ιδιαίτερα οι επενδυτικές τράπεζες, αυτές που δημιουργούσαν τις τιτλοποιήσεις ήταν εκείνες που διατηρούσαν το κομμάτι με το μεγαλύτερο ρίσκο απωλειών αλλά και την υψηλότερη αναμενόμενη απόδοση.

(γ) Η ενδογενής γένεση ρίσκων από τον συνδυασμό επιμέρους αρνητικών παραγόντων. Ο συστημικός κίνδυνος που εμφανίστηκε στην κρίση ανέδειξε ότι η προηγούμενη επιμονή των εποπτικών αρχών στον περιορισμό του κινδύνου ανά τράπεζα ή χρηματοπιστωτικό ίδρυμα ή ανά χρηματοοικονομικό προϊόν είναι ανεπαρκής.

¹² Calomiris, Charles W., (2011), «Αιτία της κρίσης στην αγορά ενυπόθηκων αγορές και την χρησιμότητα της απορύθμισης, επιρρίπτοντας τις ευθύνες στις κρατικές παρεμβάσεις.

¹³ Goodhart, C.A.E., (2008), "The background to the 2007 financial crisis", *IEEP, Springer*, Vol. 4, pp. 331-346

¹⁴ Rajan, R., (2010), "Fault Lines: How Hidden Fractures still Threaten the World Economy", Princeton University Press, Princeton, NJ 08540.

(δ) Η νέα κερδοσκοπική νοοτροπία στον τραπεζικό τομέα. Οι αμοιβές των στελεχών σε όλες τις βαθμίδες συνδέονταν με τα βραχυχρόνια έσοδα, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο αναλαμβανόμενος κίνδυνος, ούτε οι μακροχρόνιες επιδόσεις. Αυτή η πρακτική ήταν συνδεδεμένη με την επικράτηση της αντίληψης περί αποτελεσματικότητας της αγοράς και ορθολογικών προσδοκιών (Cai, Cherny & Milbourn, 2010)¹⁵.

(ε) Σημαντικό μερίδιο ευθύνης φέρουν οι εταιρίες αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας, οι οποίες, ελλείψει ιστορικής πληροφόρησης, βαθμολογούσαν τα νέα και πολυσύνθετα παράγωγα προϊόντα εξομοιώνοντάς τα με τα κρατικά ομόλογα υψηλής διαβάθμισης, με συνέπεια οι επενδυτές να υποεκτιμούν τον κίνδυνο (Τράπεζα της Ελλάδας, 2009)¹⁶. Οι οίκοι αξιολόγησης κατηγορήθηκαν για ανεπάρκεια και για μεροληψία, αφού οι εκδότες των τίτλων ήταν αυτοί που πλήρωναν για την αξιολόγηση. Οι οίκοι αυτοί άργησαν να καταλάβουν το μέγεθος του προβλήματος, προφανώς επηρεαζόμενοι από την κερδοφορία που έφεραν οι αξιολογήσεις των τιτλοποιήσεων. Μετά την κρίση, οι εποπτικές αρχές επανεξετάζουν το καθεστώς λειτουργίας τους.

(στ) Η υψηλή μόχλευση, που συνεπάγεται λίγα ίδια κεφάλαια και υψηλό δανεισμό σε σχέση με το ενεργητικό ενός χρηματοοικονομικού ιδρύματος (Adrian & Shin, 2009³³; Crotty, 2009³⁴)^{17, 18}. Μάλιστα ο δανεισμός που χρηματοδοτούσε τις επενδύσεις την εποχή εκείνη ήταν κυρίως βραχυχρόνιος. Έτσι, όταν οι τιμές των περιουσιακών στοιχείων στα οποία είχαν επενδύσει οι επενδυτικές τράπεζες άρχισαν να πέφτουν και οι αγορές αντιλήφθηκαν την κεφαλαιακή απώλεια των δανεισμένων επενδυτικών τραπεζών, τότε αρνήθηκαν την ανανέωση της βραχυχρόνιας χρηματοδότησης, αναγκάζοντας έτσι τις επενδυτικές τράπεζες να προβαίνουν σε περαιτέρω πωλήσεις άλλων υγιών περιουσιακών στοιχείων, οι οποίες με τη σειρά τους πίεζαν τις τιμές των περιουσιακών στοιχείων ακόμα περισσότερο προς τα κάτω.

¹⁵ Cai, Jian, Kent Cherny and Todd Milbourn, (2010), "Compensation and Risk Incentives in Banking and Finance", Federal Reserve Bank of Cleveland, Economic Commentary, Number 2010-13, September 14.

¹⁶ Τράπεζα της Ελλάδας, (2009), «Η κρίση του 1929, η ελληνική οικονομία και οι εκθέσεις της Τράπεζας της Ελλάδας για τα έτη 1928-1940», Αθήνα, Νοέμβριος.

¹⁷ Adrian, T. Hyun Song Shin, (2009), "Money, Liquidity, and Monetary Policy", Federal Reserve Bank of New York, Staff Reports, Staff Report no.360, January.

¹⁸ Crotty, J., (2009), "Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the 'new financial architecture'", Cambridge Journal of Economics 2009, 33, pp. 563-580

Η απομόχλευση, δηλαδή η άρνηση στην ουσία νέου δανεισμού στα χρηματοοικονομικά ιδρύματα που επένδυναν για ίδιο λογαριασμό με δανεικά κεφάλαια, έπαιξε βασικό ρόλο στην επέκταση της κρίσης. Η απομόχλευση οδήγησε στη συνέχεια και στο πέρασμα της χρηματοοικονομικής κρίσης στην πραγματική οικονομία (Χαρδούβελης, 2011)¹⁹.

(ζ) Οι ατέλειες του συστήματος εποπτείας. Η τρέχουσα κρίση αποκάλυψε σοβαρά προβλήματα ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των εποπτικών αρχών, τόσο σε διασυνοριακό επίπεδο όσο και μέσα σε κάθε χώρα (Τράπεζα της Ελλάδας, 2009).

Συνοψίζοντας, μπορεί να αναφερθεί ότι τα αίτια της τρέχουσας κρίσης είναι οι παγκόσμιες μακροοικονομικές ανισορροπίες, η υπερβολική πιστωτική επέκταση και μόχλευση, τα φαινόμενα ασύμμετρης πληροφόρησης, τα ρυθμιστικά κενά και η ελλιπής εποπτεία (Κολλίντζας, Ψαλιδόπουλος, 2009)²⁰.

2.6 Μεθοδολογία – Μελέτη του Περιβάλλοντος της επιχείρησης

Για να επιτευχθεί η κατανόηση της ΕΤΕ ως ανοικτό σύστημα θα ακολουθηθεί η μελέτη του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η μελέτη του συνόλου των δυνάμεων που επηρεάζουν την λειτουργία της ΕΤΕ, θα επιτρέψει την κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών και θα αναδείξει την ανάγκη αντιμετώπισης της επιχείρησης ως ολότητα. Για παράδειγμα όσον αφορά τις οικονομικές συνθήκες κάτω από τις οποίες επιχειρεί η εταιρεία, η οικονομική κρίση αφενός επηρεάζει την ρευστότητα της ΕΤΕ, συνεπώς τα οικονομικά της μεγέθη, αφετέρου αλλάζει τις προσδοκίες της κοινωνίας από το μεγαλύτερο τραπεζικό ίδρυμα της χώρας – συνεπώς τις κοινωνικό-πολιτιστικές μεταβλητές που επηρεάζουν την λειτουργία της. Η μεθοδολογία της προσέγγισης του συνόλου του περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι κατάλληλος τρόπος για να αναδειχθεί το σύνολο των αλληλεπιδράσεων που επηρεάζουν την λειτουργία της.

¹⁹ Χαρδούβελη, Γ.Α., (2011), «Το χρονικό της διεθνούς και συνακόλουθης ελληνικής και ευρωπαϊκής κρίσης: αίτια, επιπτώσεις, αντιδράσεις, προοπτική», Πανεπιστήμιο Πειραιά

²⁰ Κόλλιντζας, Τ., Ψαλιδόπουλος, Μ., (2009), «Οι κρίσεις του 1929 και του 2008 και οι πολιτικές αντιμετώπισής τους», παρουσίαση στην ημερίδα του Ιδρύματος της Βουλής των Ελλήνων με θέμα «Από την κρίση του 1929 στην κρίση του 2009».

3.ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

3.1 Συστημική Προσέγγιση Επιχείρησης

Η συστημική προσέγγιση είναι ο τρόπος σκέψης ή η οπτική γωνία και η μέθοδος μελέτης φαινομένων και οργανισμών. Αυτή στηρίζεται στις αρχές της γενικής θεωρίας συστημάτων, που αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1950 κυρίως από το βιολόγο **Bertalanffy**, τον οικονομολόγο **K. Boulding**, το βιομαθηματικό **Rapoport** και το φυσικό **Gerar**. Η βασική λογική και συγχρόνως η επιδίωξη της γενικής θεωρίας συστημάτων συνίσταται στην ύπαρξη ενός γενικού πλαισίου αρχών, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη και έρευνα όλων των φαινομένων. Έτσι θα μπορούσε να αναπτυχθεί η συνεργασία των διάφορων επιστημονικών κλάδων και να επιτευχθεί η διεπιστημονική προσέγγιση. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η συστημική προσέγγιση έχει βοηθήσει την αναλυτική και συνθετική σκέψη και συνέβαλε έτσι στην καλύτερη κατανόηση των φαινομένων. Πιο απλά, συστημική σκέψη είναι να βλέπει κανείς και τα δέντρα και το δάσος. Επεκτείνοντας την έννοια της συστημικής προσέγγισης στην επιχειρησιακή πραγματικότητα. Η **επιχείρηση** ως ένας «κοινωνικός θεσμός», αποτελεί την **ένωση ατόμων** και αποτελείται από **επιμέρους στοιχεία**, τα οποία λειτουργούν μαζί ώστε να προκύψει ένα **ολοκληρωμένο, επί μέρους κοινωνικό σύστημα**.

3.2 Έννοια και ανάλυση συστήματος

Σύστημα είναι ένα σύνολο στοιχείων ή μερών τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μια ολότητα. Ως σύστημα,

συνεπώς, μπορεί να θεωρηθεί οποιαδήποτε αντιληπτή από τον άνθρωπο ολότητα, όπως το σύμπαν, η γη, το πανεπιστήμιο, το δέντρο, το computer, κτλ., αφού αποτελούνται από μέρη που συνδέονται μεταξύ τους με ένα πλέγμα σχέσεων. Κάθε σύστημα ασφαλώς δε βρίσκεται στο κενό, αλλά μέσα σ' ένα περιβάλλον, το οποίο αποτελείται από άλλα συστήματα. Κάθε σύστημα αναπτύσσει σχέσεις αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον του, ανταλλάσσοντας υλικούς ή άυλους πόρους είτε ως εκροές είτε ως εισροές.

Μέρη / Υποσυστήματα. Από τον ορισμό του συστήματος προκύπτει ότι αυτό αποτελείται από μέρη. Αυτά τα μέρη ουσιαστικά αποτελούν τα συστατικά στοιχεία του. Μπορούν να θεωρηθούν ως υποσυστήματα, δηλαδή ότι και αυτά αποτελούνται από μικρότερα μέρη συνδεδεμένα μεταξύ τους με συγκεκριμένες σχέσεις.

Τα Σύνορα του Συστήματος. Κάθε σύστημα οριοθετείται σε σχέση με το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι αποτελεί μια ξεχωριστή ολότητα η οποία προσδιορίζεται από τα σύνορα που την οριοθετούν σε σχέση με το περιβάλλον. Η έννοια των συνόρων του συστήματος όπως και του υποσυστήματος είναι ασφαλώς σχετική, αφού κάθε σύστημα αποτελεί υποσύστημα ή μέρος ενός ευρύτερου συστήματος. Έτσι, ο ορισμός των συνόρων και ο προσδιορισμός της ολότητας-συστήματος είναι θέμα καθορισμού από το μελετητή, σύμφωνα με το στόχο του.

Εισροές του Συστήματος. Το σύστημα, για να υπάρχει και να λειτουργεί, χρειάζεται πόρους τους οποίους προμηθεύεται από το περιβάλλον του ως εισροές. Αυτές οι εισροές ουσιαστικά αποτελούν εκροές άλλων συστημάτων. Οι εισροές που λαμβάνει το σύστημα από το περιβάλλον του, ανάλογα με την περίπτωση, μπορεί να είναι κεφάλαια, υλικά, ενέργεια, πληροφορίες, γνώσεις κτλ.

Διαδικασία Επεξεργασίας / Μετασχηματισμού. Με την αλληλεπίδραση των μερών του το σύστημα αναπτύσσει λειτουργίες που επεξεργάζονται ή μετατρέπουν τις εισροές. Αυτή η διαδικασία επεξεργασίας αποτελείται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων που συνθέτουν τη συνολική λειτουργία του συστήματος. Όταν τα στοιχεία και οι λειτουργίες είναι γνωστά, τότε η διαδικασία επεξεργασίας χαρακτηρίζεται ως "άσπρο κουτί". Αντίθετα, όταν αυτά είναι άγνωστα, τότε χαρακτηρίζονται ως "μαύρο κουτί" (π.χ. ο εγκέφαλος του ανθρώπου). Σ' αυτήν την περίπτωση η μελέτη, η εξήγηση και η πρόβλεψη του συστήματος στηρίζεται στην

παρακολούθηση και μελέτη των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ των εισροών και των εκροών του συστήματος.

Εκροές. Οι εκροές είναι τα αποτελέσματα της λειτουργίας του συστήματος, δηλαδή οι μετασχηματισμένες ή επεξεργασμένες εισροές, τις οποίες το σύστημα παραδίδει στο περιβάλλον του και αποτελούν εισροές για άλλα συστήματα. Συνήθως οι εκροές του συστήματος, που αποτελούν χρήσιμους πόρους-εισροές για άλλα συστήματα του περιβάλλοντος, αποτελούν το αντάλλαγμα για τις εισροές που το σύστημα έχει ανάγκη για την επιβίωσή του. Συνεπώς, αποτελούν προϋπόθεση της ύπαρξής του.

Μηχανισμός Ανατροφοδότησης / Ελέγχου (Feedback). Είναι ο μηχανισμός του συστήματος που μεταφέρει πληροφορίες ή μηνύματα σχετικά με τις αντιδράσεις του περιβάλλοντος προς τις εκροές του. Επίσης αποτελεί το ρυθμιστή των σχέσεων μεταξύ εκροών και εισροών του συστήματος, έτσι ώστε να υπάρχει η απαραίτητη ισορροπία για την επιβίωσή του. Με αυτήν την έννοια θα μπορούσε να οριστεί ως ένας μηχανισμός ελέγχου ανατροφοδότησης του κατά πόσο το σύστημα ακολουθεί την πορεία που το οδηγεί στην υλοποίηση των στόχων του ή απομακρύνεται από αυτήν. Π.χ. ο θερμοστάτης ενός κλιματιστικού. Επίσης, με βάση τα παραπάνω, αποτελεί βασική προϋπόθεση προσαρμογής του συστήματος στο περιβάλλον του.

3.3 Χαρακτηριστικά συστημάτων

Τα συστήματα, σύμφωνα με τον ορισμό τους, διακρίνονται από ορισμένες διαστάσεις ή ιδιότητες οι οποίες προσδιορίζουν το χαρακτήρα τους. Η μελέτη αυτών των ιδιοτήτων, που παρουσιάζονται στη συνέχεια, είναι αναγκαία για την κατανόηση, εξήγηση και πρόβλεψη της συμπεριφοράς τους.

Έτσι τα συστήματα μπορούν να είναι λιγότερο ή περισσότερο:

- Ανοιχτά ή κλειστά
- Δυναμικά ή στατικά
- Πολύπλοκα ή απλά.

Ανοιχτά / Κλειστά Συστήματα. Ανοιχτό είναι το σύστημα που βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του, ενώ κλειστό είναι εκείνο το οποίο δεν έχει καμιά σχέση αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον. Σχέσεις αλληλεπίδρασης είναι οι σχέσεις ανταλλαγών, εισροών-εκροών μεταξύ συστήματος και περιβάλλοντος. Στην πραγματικότητα, είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς ένα απολύτως κλειστό σύστημα, όπως άλλωστε και ένα σύστημα απολύτως ανοιχτό. Για παράδειγμα, το Πανεπιστήμιο αποτελεί ένα σύστημα πολύ περισσότερο ανοιχτό από ότι ένα μοναστήρι. Σε ότι αφορά τις κοινωνικές οργανώσεις και κυρίως τις επιχειρήσεις, έχει ιδιαίτερη σημασία το πόσο ανοιχτό σύστημα αποτελούν, γιατί: Εκφράζει το βαθμό στον οποίο η οργάνωση λαμβάνει υπόψη τις ευκαιρίες, απειλές, περιορισμούς, ιδιαιτερότητες, κτλ. του περιβάλλοντος και προσαρμόζεται σε αυτό, αλλά και το βαθμό στον οποίο η ίδια επηρεάζει το περιβάλλον. Οι λιγότερο ανοιχτές ή περισσότερο κλειστές οργανώσεις είναι ουσιαστικά εσωστρεφείς και αδυνατούν να προσαρμοστούν στο περιβάλλον, πράγμα που έχει αρνητικές συνέπειες στην επιβίωσή τους.

Δυναμικά / Στατικά. Η δυναμικότητα ή στατικότητα των συστημάτων εκφράζει τη συχνότητα και τη σπουδαιότητα των αλλαγών που συμβαίνουν είτε στα μέρη, στα δομικά χαρακτηριστικά και στη λειτουργία του συστήματος είτε στις σχέσεις του με το περιβάλλον. Με βάση αυτήν την ιδιότητα υπάρχουν συστήματα λιγότερο δυναμικά και περισσότερο στατικά και το αντίθετο.

Πολύπλοκα / απλά. Η πολυπλοκότητα ενός συστήματος εκφράζει την ποσότητα των μερών ή υποσυστημάτων που το αποτελούν και την ποσότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών. Όσο μεγαλύτερες είναι αυτές οι ποσότητες τόσο μεγαλύτερη είναι η πολυπλοκότητα. Αυτή η ιδιότητα έχει ενδιαφέρον για τη μελέτη του συστήματος, αφού η δυνατότητα μελέτης συστημάτων υψηλής πολυπλοκότητας οδηγεί σε αφαιρέσεις και απλουστεύσεις, που μπορεί να είναι επικίνδυνες.

3.4 Οι επιχειρήσεις – οικονομικές μονάδες ως σύστημα

Κάθε κοινωνική οργάνωση, άρα και κάθε οικονομική μονάδα – επιχείρηση, αποτελεί ένα σύστημα ή καλύτερα μπορεί να μελετηθεί μέσω της συστημικής προσέγγισης. Είναι ολότητα που αποτελείται από αλληλεπιδρώντα μέρη στο πλαίσιο ενός ευρύτερου περιβάλλοντος. Οι εισροές της από το περιβάλλον είναι συνήθως ανθρώπινοι και υλικοί πόροι, πληροφορίες και γνώσεις, ενώ οι εκροές της είναι χρήσιμες υπηρεσίες και προϊόντα. Δυστυχώς σε πολλές περιπτώσεις υπάρχουν και εκροές που είναι επιζήμιες, όπως στην περίπτωση της μόλυνσης του περιβάλλοντος και των άλλων αρνητικών επιπτώσεων σε αυτό.

Αναλύοντας μια επιχείρηση χρησιμοποιώντας την συστημική προσέγγιση, αναγνωρίζουμε πως τα αλληλεπιδρώντα μέρη της οργάνωσης είναι οι άνθρωποι, τα μηχανήματα, οι εγκαταστάσεις και οι πληροφορίες. Αυτή η προσέγγιση δείχνει ότι η κατανόηση και η εξήγηση του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς των οργανώσεων δεν είναι ζήτημα ούτε μόνον των κοινωνικών επιστημών ούτε των τεχνολογικών ούτε των πληροφορικών, αλλά όλων αυτών. Έτσι γίνεται φανερή η ανάγκη διεπιστημονικής προσέγγισης. Επίσης η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης απαιτεί την αρμονία ή καλή προσαρμογή μεταξύ όλων αυτών των συντελεστών της οργάνωσης.

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

4.1 Θεώρηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος

Το περιβάλλον κάθε επιχείρησης αποτελείται από το σύνολο των δυνάμεων οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της, είτε η διοίκηση της επιχείρησης έχει

επιρροή σε αυτές τις μεταβλητές είτε όχι. Το σύνολο του περιβάλλοντος χωρίζεται σε εξωτερικό περιβάλλον και εσωτερικό.

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι ο χώρος όπου η διοίκηση αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Για παράδειγμα η εξάπλωση του e-banking αποτελεί μία ευκαιρία – απειλή που εντοπίζεται στο εξωτερικό περιβάλλον. Μια επιπλέον τμηματοποίηση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι το ευρύτερο μακροπεριβάλλον (το οποίο επηρεάζει κάθε επιχείρηση που λειτουργεί στα ίδια γεωγραφικά πλαίσια με την ΕΤΕ) και το μικροπεριβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον.

Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρετε στους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης αλλά και τον τρόπο εκμετάλλευσης αυτών με απώτερο σκοπό την δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος για την επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών. Παράδειγμα, το γνωσιακό κεφάλαιο της επιχείρησης αποτελεί στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος.

4.2 Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Ήτοι τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση.

Η ανάλυση PEST αναλύει:

- Το Πολιτικό περιβάλλον (Political)
- Το Οικονομικό περιβάλλον (Economical)
- Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social)
- και τέλος το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

Το PEST προέρχεται από τα αρχικά των παραπάνω αναλύσεων. Η ανάλυση PEST πολύ συχνά χρησιμοποιείται στο Πλάνο Μάρκετινγκ κατά την ανάλυση της παρούσας κατάστασης αναφορικά με το μακροοικονομικό περιβάλλον. Ωστόσο αποτελεί από μόνη της ανεξάρτητο εργαλείο και μπορεί να εφαρμοστεί για οποιαδήποτε κατάσταση.

Πολιτικό Περιβάλλον

Στο Πολιτικό περιβάλλον εμπίπτει η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης. Αυτοί και άλλοι παράγοντες του περιβάλλοντος αυτού μπορούν ακόμα και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης.

Οικονομικό Περιβάλλον

Το Οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική ζωή μίας χώρας ή κοινωνίας. Παράγοντες που επηρεάζουν το Οικονομικό περιβάλλον είναι του επιτοκίου δανεισμού, ο ρυθμός του πληθωρισμού, η οικονομική ανάπτυξη, κ.α.

Κοινωνικό Περιβάλλον

Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή τη κοινωνία και γι' αυτό μελετάται στην ανάλυση PEST.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

Τέλος, το τεχνολογικό περιβάλλον έχει και αυτό καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο. Κανένα από τα παραπάνω δεν θα πρέπει να θεωρείται σημαντικότερο έναντι του άλλου, καθώς όλα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία μίας επιχείρησης.

4.3 Ανάλυση SWOT

Το SWOT Analysis πείρε την ονομασία του από τα αρχικά των λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats. Έτσι μπορούμε να πούμε πως η

ανάλυση SWOT μελετά τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μιας και προκύπτουν από τους πόρους που κατέχει. Ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν το εξωτερικό περιβάλλον.

Δυνατά σημεία ΕΤΕ:

- Ευρεία γκάμα τραπεζικών προϊόντων
- Καλό όνομα στην αγορά
- Διαχρονικά σωστή οικονομική διαχείριση
- Καλές σχέσεις με τις κυβερνητικές αρχές
- Εκπαιδευμένο και έμπιστο εργατικό δυναμικό
- Εισαγωγή e-kiosk points στην ελληνική αγορά
- Το μεγαλύτερο δίκτυο εξυπηρέτησης στην ελληνική επικράτεια

Αδύνατα σημεία ΕΤΕ:

- Έκθεση σε μη εξυπηρετούμενα δάνεια
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες
- Προσήλωση σε απαρχαιωμένες μεθόδους εσωτερικής διαφάνειας

Απειλές:

- Οικονομική κρίση
- Αύξηση του ανταγωνισμού
- Αύξηση πληθωρισμού και επιτοκίων ΕΚΤ
- Μείωση της κατανάλωσης
- Υπερβολική εξάρτηση από την ΕΚΤ και τον Ευρωπαϊκό μηχανισμό τραπεζικής στήριξης
- Αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο όπως π.χ. αύξηση της φορολογίας

Ευκαιρίες:

- Περεταίρω εισαγωγή e-banking
- Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Ανάγκη για ύπαρξη ρευστότητας στην ελληνική οικονομία
- Ηλεκτρονική αγορά
- Νέοι τρόποι δικτύωσης όπως π.χ. facebook, twitter, blogs ως μέσω διασύνδεσης με τον ιδιώτη πελάτη

5. ΤΟ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

5.1 Άμεσο επιχειρησιακό

5.1.1 Προσωπικό

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί το σημαντικότερο πόρο ανάπτυξης της Τράπεζας και για το λόγο η ΕΤΕ επενδύει συστηματικά στην εύρεση, επιλογή, εκπαίδευση και εξέλιξη του εργασιακού δυναμικού της, ενώ σύμφωνα με το δημοσιευμένο Επιχειρησιακό της Σχέδιο, στόχος της είναι να αναδειχθεί ως προτιμώμενη επιλογή εργοδότη. Η Τράπεζα μεριμνά ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να λειτουργεί και καθημερινά να κάνει πράξη τις Αξίες και Αρχές του “Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας”, ώστε όλες οι ενέργειες να διέπονται από τις σχετικές αρχές εταιρικής συμπεριφοράς: της νομιμότητας, της προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο και της προτεραιοποίησης των αναγκών των πελατών. Το 2010 ήταν χρονιά αναδιοργάνωσης σε διοικητικό επίπεδο των υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας, με στόχο τον καλύτερο συντονισμό εποπτείας τους και την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, σε συνδυασμό με την επαναξιολόγηση-ανασχεδιασμό-βελτιστοποίηση των σε εξέλιξη έργων και εφαρμογών.

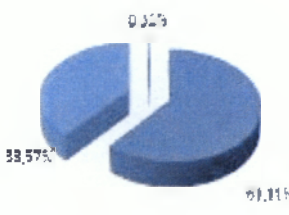
Στη ακόλουθη σειρά διαγραμμάτων μπορούμε να δούμε την κατανομή του προσωπικού της ΕΤΕ σε διοικητικές θέσεις και καταστήματα σύμφωνα με το ετήσιο ενημερωτικό δελτίο του 2010. Η προσήλωση της εταιρείας στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών φαίνεται και στην προώθηση του προσωπικού της προς το δίκτυο καταστημάτων της, με το 64% του δυναμικού της να

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ ΣΤΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ 31.12.2010



Κατηγορία	Αριθμός	Ποσοστό
Διοικητικές θέσεις	4,929	39,57%
Καταστήματα	7,544	64,54%
ΣΥΝΟΛΟ	12,217	100,00%

απασχολείται στο δίκτυο καταστημάτων της έναντι του 36% που απασχολείται σε κεντρικές διοικητικές θέσεις. Επίσης, μπορούμε να παρατηρήσουμε μια πληθυσμιακή συγκέντρωση στην Αττική, γεγονός που δικαιολογείται από την αντίστοιχη συγκέντρωση του δικτύου καταστημάτων της στην Αττική.



Μορφωτικό Επίπεδο	Αριθμός	Ποσοστό
Πανεπιστήμιο	4,566	37,14%
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	3,979	32,19%
Μεταπτυχιακή εκπαίδευση	1,379	11,27%
Επαγγελματική εκπαίδευση	2,303	19,40%
ΣΥΝΟΛΟ	12,217	100,00%

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ ΠΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΙΣ 31.12.2010



ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΠΑΡΟΥΣ	% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
Πανεπιστήμιο (Καταστήματα)	4,566	37,14%
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	3,979	32,19%
Μεταπτυχιακή εκπαίδευση	1,379	11,27%
Επαγγελματική εκπαίδευση	2,303	19,40%
ΣΥΝΟΛΟ	12,217	100,00%

πληθυσμιακή συγκέντρωση στην Αττική, γεγονός που δικαιολογείται από την αντίστοιχη συγκέντρωση του δικτύου καταστημάτων της στην Αττική.

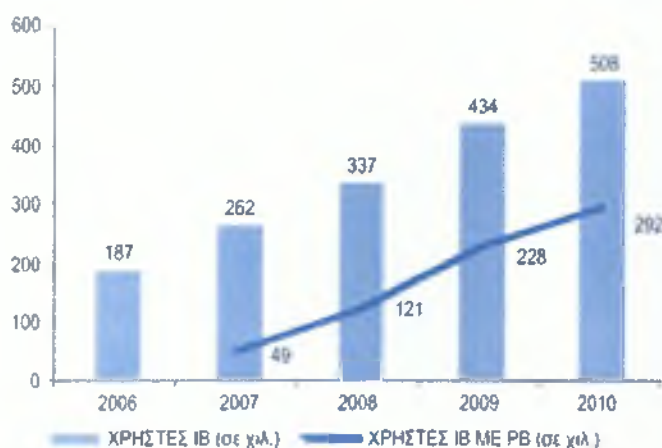
Η ποιότητα του εργατικού δυναμικού της εταιρείας αποδεικνύεται από το υψηλό επίπεδο μόρφωσης

που χαρακτηρίζει τους εργαζομένους της. Το 38% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και 37% απόφοιτοι τριτοβάθμιας, ενώ το 14% των εργαζομένων κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα. Πρωτεύουσα πηγή αξιολόγησης των υποψηφίων εργαζομένων της εταιρείας αποτελούν οι πιστοποιημένοι διαγωνισμοί του ΑΣΕΠ, μέσω η διοίκηση του ομίλου εξασφαλίζει την ποιότητα του νεοεισερχόμενου προσωπικού. Τον Απρίλιο του 2010 διενεργήθηκε μέσω ΑΣΕΠ -6 χρόνια μετά τον προηγούμενο- δημόσιος διαγωνισμός για την πρόσληψη 230 υπαλλήλων, πτυχιούχων οικονομικών σχολών, επιτόπιου προσωπικού για τις ανάγκες του δικτύου των καταστημάτων στην περιφέρεια (πλην Αθήνας, Πειραιά, Θεσσαλονίκης), στον οποίο συμμετείχαν 11.810 υποψήφιοι. Εντός του 2010 είχαν ήδη προσληφθεί 214.

5.1.2 Τεχνολογικές δυνάμεις

Όσον αφορά την τεχνολογική εξέλιξη της ΕΤΕ, η ανάπτυξη των εναλλακτικών

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5.2
ΕΓΓΕΓΡΑΜΜΕΝΟΙ ΧΡΗΣΤΕΣ INTERNET ΚΑΙ PHONE BANKING



καναλιών, μέσω των οποίων οι πελάτες έχουν ταχύτερη πρόσβαση στις υπηρεσίες της Τράπεζας, αποτελεί βασικό στρατηγικό άξονα της ΕΤΕ και έχει γίνει πραγματικότητα με την διάθεση της υπηρεσίας i-bank. Το i-bank αντικατοπτρίζει την αλλαγή προσέγγισης της Τράπεζας, με την επικέντρωση στην πελατοκεντρική εξυπηρέτηση, μέσα από εξελιγμένα εναλλακτικά δίκτυα, 24 ώρες

το 24ωρο, μέσω σταθερού ή κινητού τηλεφώνου, internet, ATM ή APS.

Οι εγγεγραμμένοι χρήστες του Internet Banking ξεπέρασαν τις 508.000. Το Mobile Banking προσφέρεται πλέον στο σύνολο σχεδόν των smartphones (iPhone,

Blackberry, Windows Mobile, Symbian). Μέσω Internet, Phone και Mobile Banking πραγματοποιήθηκαν πάνω από 37 εκατ. συναλλαγές, συνολικής αξίας άνω των €19 δισ. Το 2010 συνεχίστηκε η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών i-bank, με ιδιαίτερη έμφαση στους επιχειρηματικούς πελάτες. Ενεργοποιήθηκαν 1.620 λογαριασμοί ανενεργών επιχειρηματικών χρηστών, πραγματοποιήθηκαν 420 επισκέψεις και εγγράφηκαν 13.400 νέοι χρήστες - φυσικά πρόσωπα. Ιδιαίτερη επιτυχία σημείωσε η προώθηση στοχευμένων συναλλαγών ΙΚΑ και ΦΠΑ, με αποτέλεσμα να πραγματοποιηθούν πληρωμές ΙΚΑ €12,6 εκατ. και ΦΠΑ €30,3 εκατ.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5.4

ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕΣΩ ΑΤΜ (ΣΕ ΔΙΣ €)



Παράλληλα, προωθείται η εξοικείωση των πελατών της τράπεζας με τις πρόσφατες τεχνολογίες. Για το έτος 2010 μέσω του δικτύου ΑΤΜ της εταιρείας διενεργήθηκαν 98 εκατ. συναλλαγές ύψους €18,4 δισ. Το δίκτυο των ΑΤΜ που λειτουργούσαν στις

31.12.2010 αποτελούνταν από 1.477 μηχανήματα, εκ

των οποίων 627 εκτός των καταστημάτων της Τράπεζας (off site). Το 2010, ο μέσος όρος μηνιαίων συναλλαγών ανά ΑΤΜ ανήλθε σε 5.450 (από 5.076 το 2009, σημειώνοντας αύξηση κατά 7,4% η οποία συνεισέφερε στη μείωση των συναλλαγών από τα καταστήματα κατά 4,6% σε σχέση με το 2009.

5.1.3 Χρηματοδοτικές δυνάμεις

Όσον αφορά τις πηγές άντλησης κεφαλαίων και ρευστότητας, το 2010 παρατηρήθηκε εκτεταμένη απώλεια ιδιωτικών καταθέσεων στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, ύψους €40 δις ή διαφορετικά της τάξεως του 14%, εξαιτίας της δυσμενούς

οικονομικής συγκυρίας στην οποία βρέθηκε η χώρα. Ταυτόχρονα, η χρηματοδότηση των εγχώριων τραπεζών από τις διεθνείς χρηματαγορές κατέσται μη συμφέρουσα εξαιτίας των υψηλότατων επιτοκίων δανεισμού. Συνεπώς, η αποκλειστική διέξοδος ενίσχυσης της εγχώριας ρευστότητας είναι η χρηματοδότηση των τραπεζών μέσω της ΕΚΤ, η οποία αντισταθμίζει την απουσία χρηματοδότησης από τις διεθνείς χρηματαγορές, τις πιέσεις στην καταθετική βάση και τις συνεχείς υποβαθμίσεις της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας, παρέχοντας ρευστότητα με ενέχυρο ομόλογα ελληνικού δημοσίου και λοιπά ενέχυρα. Είναι, επίσης, σημαντική η βοήθεια που παρέχει το Ελληνικό Δημόσιο στο τραπεζικό σύστημα, μέσω των εγγυήσεων του, οι οποίες μετατρέπονται σε ρευστότητα από την ΕΚΤ. Στην υπάρχουσα οικονομική συγκυρία, η ΕΤΕ ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της καθώς κατορθώνει να χρηματοδοτεί το σύνολο των δανείων της με καταθέσεις, διατηρώντας το δείκτη δανείων προς καταθέσεις κάτω του 100%.

5.1.4 Προμηθευτές

Μετά την κατάργηση του εκδοτικού προνομίου της Τράπεζας της Ελλάδος, η ΕΚΤ απέκτησε το ρόλο του κύριου προμηθευτή της ΕΤΕ. Στο παγκόσμιο τραπεζικό σύστημα, οι προμηθευτές ενός τραπεζικού ιδρύματος εξ ορισμού συμπίπτουν με τις πηγές άντλησης ρευστότητας που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα.

Ως επιπλέον προμηθευτές ενός σύγχρονου τραπεζικού ομίλου, μπορούν να χαρακτηριστούν οι συνεργάτες που παρέχουν λογιστική παρακολούθηση, ανθρώπινο δυναμικό και τεχνολογική υποδομή.

Ενδεικτικά, αξίζει να γίνει αναφορά στην συνεργασία της ΕΤΕ με την SAP Hellas, η οποία έχει αναπτύξει για λογαριασμό της Εθνικής Τράπεζας, εφαρμογές-κλειδιά όπως τα SAP-εθνoready, SAP Business Intelligence και SAP Payroll.

5.1.5 Ανταγωνιστές

Σε αυτήν την παράγραφο επιχειρείται μια σύντομη παρουσίαση των κυριότερων ανταγωνιστών της ΕΤΕ.

Η Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1907 και είναι από τα παλαιότερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, με εκτεταμένο δίκτυο στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Συγκεκριμένα, στο χώρο των επιχειρηματικών δανείων, η τράπεζα επικεντρώνει περισσότερο την προσοχή της στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν παίζει μεγάλο ρόλο στη χορήγηση δανείων των μεγάλων επιχειρήσεων. Στον τομέα αυτό, η Εμπορική έχει περάσει από το στάδιο της ανάπτυξης και κύριος στόχος της είναι η διατήρηση της θέσης της στην αγορά με σταθερή άνοδο της κερδοφορίας της. Επειδή η Αγορά-στόχος περιορίζεται στους 400 με 450 ομίλους, η Εμπορική προσπαθεί να χτυπήσει τη συγκεκριμένη αγορά, χορηγώντας δάνεια με χαμηλότερο επιτόκιο από τις περισσότερες άλλες τράπεζες, δυνατότητα που προέρχεται από το γεγονός ότι είναι κρατική και σαν απόρροια αυτού διαθέτει περισσότερες καταθέσεις .

Το εκτενές δίκτυο της Εμπορικής (400 περίπου υποκαταστήματα σε όλη την Ελλάδα από τα οποία τα μισά στην Αθήνα, στον Πειραιά και στη Θεσσαλονίκη) αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για αυτήν στη διανομή των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Άλλο δυνατό σημείο είναι η συμμαχία της με την *Crédit Agricole (CA)*, που αποβλέπει σε μια μακροχρόνια συνεργασία και στήριξη της Εμπορικής. Η αύξηση των χορηγήσεων γενικά αλλά και ειδικά στον τομέα των επιχειρήσεων αποτελεί τη στιγμή αυτή τον πρωταρχικό σκοπό για την Τράπεζα.

Τέλος, ως μελλοντική στρατηγική διαγράφεται η κατάκτηση του διεθνούς χώρου μέσω θυγατρικών συνδεδεμένων και ανταποκριτριών τραπεζών.

Η **Alpha Bank** ιδρύθηκε το 1879 και είναι η δεύτερη σε μέγεθος τράπεζα στην Ελλάδα. Στο υψηλά ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου οι καταστάσεις αλλάζουν συνεχώς και η γρήγορη ανάπτυξη δημιουργεί νέες ευκαιρίες, οι μεγάλες επιχειρήσεις βρίσκουν βοήθεια και πραγματική υποστήριξη στην Alpha Bank. Κύριος στόχος της Alpha Bank είναι να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά και πιο συγκεκριμένα να διατηρήσει το ήδη υπάρχον μερίδιο της στην αγορά. Παράλληλα, στόχος της είναι να αναπτυχθεί είτε δανείζοντας μεγαλύτερα ποσά στους ήδη υπάρχοντες πελάτες, συγκριτικά με εκείνα που δανείζονται από τις ανταγωνίστριες τράπεζες, είτε αυξάνοντας τον αριθμό των πελατών της.

Η στρατηγική που έχει επιλέξει η Alpha Bank από την αρχή της πορείας της στο χώρο των επιχειρηματικών δανείων σε επιχειρήσεις με υψηλό τζίρο είναι η προσφορά χρηματοδοτικών λύσεων με ευνοϊκούς όρους και προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων. Η στρατηγική έχει εφαρμοστεί με τη σωστή επιλογή πελατών, η οποία έχει ξεκινήσει από την αρχή της πορείας της στο συγκεκριμένο τομέα. Δυνατά της σημεία είναι ότι διαθέτει 600 περίπου υποκαταστήματα στην ελληνική καθώς και στην ευρωπαϊκή αγορά καθώς και η συμμαχία-συγχώνευση που πραγματοποιήθηκε με την Ιονική Τράπεζα το 2000. Ένα ακόμη δυνατό σημείο της είναι η πολύ καλή επικοινωνιακή πολιτική που επιτυγχάνεται μέσω της διαφημιστικής καμπάνιας που διενέργησε η Alpha Bank σαν επίσημος χορηγός των Ολυμπιακών Αγώνων για το 2004. Μελλοντική στρατηγική που θα ακολουθήσει είναι η εδραίωση της παρουσίας της Τραπέζης και του Ομίλου στις διεθνείς αγορές, η οποία προωθείται συστηματικά μέσα από ένα δυναμικό και συντονισμένο πρόγραμμα.

Τέλος, ο Όμιλος Πειραιώς αποτελεί ακόμη έναν από τους πιο δυναμικούς και δραστήριους της ελληνικής οικονομίας. Η **Τράπεζα Πειραιώς** ιδρύθηκε το 1916. Σήμερα, η Τράπεζα Πειραιώς ηγείται ενός Ομίλου επιχειρήσεων που καλύπτει το σύνολο των εργασιών και δραστηριοτήτων του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα (Universal Bank). Η Τράπεζα Πειραιώς διαθέτει ιδιαίτερη τεχνογνωσία στο χώρο του corporate banking, αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και ικανό management. Με ένα δίκτυο 300 περίπου καταστημάτων η Τράπεζα Πειραιώς διαθέτει μια πλήρη και ανταγωνιστική σε όρους γκάμα εξυπηρέτησης πρόσθετων

υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις. Κύριος στόχος της είναι να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά και πιο συγκεκριμένα να διατηρήσει το ήδη υπάρχον μερίδιο της στην αγορά των επιχειρήσεων καθώς ο αριθμός των πελατών είναι περιορισμένος. Η Τράπεζα Πειραιώς προσπαθεί να επιτύχει τη διεύρυνση των μεριδίων αγοράς τόσο στην ελληνική τραπεζική αγορά όσο και στην αγορά των Βαλκανίων, τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών της, την πρωτοπορία στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, και τέλος, την ενδυνάμωση της κερδοφορίας της με στόχο τη συνεχή αύξηση της περιουσίας των μετόχων της. Μελλοντική στρατηγική της είναι η εστίαση κυρίως στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, με παρουσία στα μεγάλα χρηματοοικονομικά κέντρα της Δυτικής Ευρώπης και των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής.

5.1.6 Πελάτες

Λιανικής τραπεζικής

Η λιανική τραπεζική περιλαμβάνει όλους τους ιδιώτες καταναλωτές, τους επαγγελματίες, τις μικρομεσαίες και τις μικρές επιχειρήσεις (με ετήσιο τζίρο μέχρι €2,5 εκατ.). Η Τράπεζα, μέσω του εκτεταμένου δικτύου καταστημάτων που διαθέτει, προσφέρει στους πελάτες της λιανικής τραπεζικής ευρύ φάσμα δανειακών, καταθετικών και επενδυτικών προϊόντων, καθώς επίσης και άλλα παραδοσιακά προϊόντα και υπηρεσίες.

Επιχειρηματικής και Επενδυτικής τραπεζικής

Ο τομέας της επιχειρηματικής και επενδυτικής τραπεζικής περιλαμβάνει τις πιστοδοτήσεις όλων των μεγάλων και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, τη χρηματοδότηση της ναυτιλίας και την επενδυτική τραπεζική. Ο Όμιλος προσφέρει στους πελάτες επιχειρηματικής τραπεζικής ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών, που περιλαμβάνουν την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών χρηματοοικονομικής και

επενδυτικής φύσης, τη διαχείριση καταθέσεων, τη χορήγηση δανείων (σε ευρώ και σε ξένα νομίσματα), υπηρεσίες συναλλάγματος και την υποστήριξη εμπορικών δραστηριοτήτων.

Χρηματαγορών - Κεφαλαιαγορών και διαχείριση περιουσίας

Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει τη διαχείριση διαθεσίμων και χαρτοφυλακίου ιδιωτών, τη διαχείριση περιουσίας (αμοιβαία κεφάλαια και αμοιβαία κεφάλαια κλειστού τύπου), υπηρεσίες θεματοφυλακής, υπηρεσίες private equity καθώς και υπηρεσίες χρηματοοικονομικής μεσιτείας.

Ασφαλιστικών δραστηριοτήτων

Ο Όμιλος προσφέρει ευρύ φάσμα ασφαλιστικών προϊόντων μέσω της θυγατρικής εταιρείας Ανώνυμος Ελληνική Εταιρεία Γενικών Ασφαλειών «Η Εθνική» και άλλων θυγατρικών στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και στην Τουρκία.

Διεθνών δραστηριοτήτων

Οι διεθνείς τραπεζικές δραστηριότητες του Ομίλου εκτός Τουρκίας, περιλαμβάνουν ευρύ φάσμα παραδοσιακών τραπεζικών υπηρεσιών, όπως χορήγηση λιανικών και εμπορικών πιστώσεων, τη χρηματοδότηση εμπορίου, τις υπηρεσίες συναλλάγματος και ανάληψης καταθέσεων.

Επιπλέον, ο Όμιλος προσφέρει υπηρεσίες χρηματοδότησης της ναυτιλίας, επενδυτικής τραπεζικής και υπηρεσίες χρηματοοικονομικής μεσιτείας, μέσω του εκτεταμένου δικτύου καταστημάτων και θυγατρικών που διαθέτει στο εξωτερικό.

6. ΤΟ ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Χαρακτηριστικός είναι ο ισχυρισμός του *Bill Gates* ότι: *“Τραπεζικές υπηρεσίες θα συνεχίσουμε να χρειαζόμαστε. Τράπεζες δεν γνωρίζω αν θα χρειαζόμαστε.”* Στις μέρες μας, η παραδοσιακή δομή του τραπεζικού κλάδου δέχεται σοβαρή αμφισβήτηση. Σαν βασικούς παράγοντες που επέφεραν την αλλαγή στον τρόπο που εκτελούνται παγκοσμίως οι τραπεζικές συναλλαγές, μπορούμε να εντοπίσουμε τους εξής:

- την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την εισχώρηση του ηλεκτρονικού εμπορίου και του διαδικτύου (internet) στην καθημερινότητα των καταναλωτών,
- τις ανακατατάξεις στη διεθνή τραπεζική αγορά, την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και την καθιέρωση του Ευρώ,
- τον εντεινόμενο ανταγωνισμό με την είσοδο και μη παραδοσιακών “παικτών” , όπως αυτοκινητοβιομηχανιών, ασφαλιστικών, χρηματιστηριακών εταιριών, πολυκαταστημάτων (τύπου Carrefour, Marks and Spencer κ.λπ.), προμηθευτών λογισμικού και υλικού (hardware)²¹ τη δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων στο διαδίκτυο με ταυτόχρονη αύξηση των συναλλαγών στο WWW (με χαρακτηριστικά παραδείγματα μικρομεσαίες τραπεζικές υπηρεσίες όπως η Quicken Loans η οποία εξελίσσεται σε δυναμικό ανταγωνιστή των παραδοσιακών τραπεζικών ιδρυμάτων και στην μεγαλύτερη εταιρεία λιανικής online παροχής στεγαστικών δανείων στις ΗΠΑ²²;
- τις αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών.
- Τα νέα τραπεζικά προϊόντα που εμφανίζονται καθημερινά.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν σημαντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον

²¹ Ρόδης, Α., “Volkswagen Bank: Ήρθε για να Μείνει!”, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, (Μάρτιος 2005), σελ. 56-57.

²² www.quickenloans.com

των ελληνικών τραπεζών, οι οποίες πρέπει να αναγνωριστούν ποσοτικά και ποιοτικά και να ληφθούν υπόψη στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Ωστόσο, η διεθνής έρευνα που μελετά την ανταπόκριση των καθιερωμένων επιχειρήσεων, στις μεγάλες αλλαγές του περιβάλλοντος τους, έχει δείξει ότι η πλειοψηφία των σύγχρονων επιχειρήσεων δεν αντιδρά καθόλου ή αντιδρά λανθασμένα²³²⁴. Είναι χαρακτηριστικό ότι από τις 20 μεγαλύτερες πτωχεύσεις εταιριών την τελευταία εικοσαετία, οι μισές έλαβαν χώρα την διετία 2001-02.

6.1 Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος

Το Μακροπεριβάλλον μιας επιχείρησης επηρεάζει την ίδια την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη οργάνωση η οποία λειτουργεί στον ίδιο χώρο με αυτήν. Το ευρύτερο μακροπεριβάλλον μπορεί να αναλυθεί σε επιμέρους διαστάσεις οι οποίες συνοψίζονται στο οικονομικό περιβάλλον, το τεχνολογικό περιβάλλον, το πολιτικό περιβάλλον, νομικό περιβάλλον, το κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον καθώς και το δημογραφικό περιβάλλον. Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο περιβάλλον της και να προετοιμαστεί καλύτερα ώστε να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και τις απειλές.

6.2 Πιέσεις και Επηρεασμοί

Ομάδες που λειτουργούν στο μακροπεριβάλλον της τράπεζας μπορούν να επηρεάσουν την στρατηγική της αλλά και να επηρεαστούν από αυτήν. Οι κύριοι τρόποι με τους οποίους τα τραπεζικά ιδρύματα μπορούν να επηρεάσουν το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν είναι α) το lobbying (επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα) και β) οι διοικητικές προβλέψεις.

Η επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα (lobbying), αναφέρεται στην

²³ Sull, D.N, "Why good companies go bad", Harvard Business Review, (July-August 1999), pp. 2-10

²⁴ Collins , J., Good to great: Why some companies make the leap ... And others don't, Harper Business 2001

προσπάθεια των επιχειρήσεων να επηρεάσουν προς όφελός τους τις κυβερνητικές αποφάσεις και κυρίως να εμποδίσουν αυτές που στρέφονται ενάντια στα συμφέροντά τους. Αν και υπάρχουν πολλές μεγάλες επιχειρήσεις που πιστεύεται πως χρησιμοποιούν αθέμιτα μέσα προκειμένου να ικανοποιήσουν ιδιοτελείς επιδιώξεις, το lobbying δεν αντιμετωπίζεται πάντοτε ως κατακριτέα πρακτική. Για παράδειγμα οι φαρμακοβιομηχανίες επιχειρούν να επεκτείνουν την ισχύ των πατέντων που διαθέτουν για φαρμακευτικές ουσίες, επιχειρώντας να επηρεάσουν την γνωμοδότηση ανεξάρτητων αρχών όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (W.H.O.). Στον τραπεζικό κλάδο, ανάλογες πιέσεις ασκήθηκαν από τα τραπεζικά ιδρύματα στην Αμερικανική κυβέρνηση το 2008, ώστε να μην αφεθεί η Lehman Brothers να χρεοκοπήσει ανεξέλεγκτα, επιτυγχάνοντας τελικά την μερική κρατικοποίηση του χρέους του συγκεκριμένου οργανισμού²⁵.

Οι διοικητικές προβλέψεις αφορούν στον εντοπισμό των σημαντικότερων περιβαλλοντικών τάσεων που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επιχείρηση και αναπτύσσονται οι κατάλληλες άμυνες. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η περίπτωση της Philip Morris, η οποία προκειμένου να αντιμετωπίσει την απειλή από την συνεχή ανάπτυξη του αντικαπνιστικού κινήματος και των αντικαπνιστικών κυβερνητικών μέτρων, εξέδωσε ένα περιοδικό, προς δωρεάν διάθεση, το οποίο ενθάρρυνε το κοινό να εναντιωθούν με παρόμοια δυναμική στις δραστηριότητες του αντικαπνιστικού κινήματος²⁶. Παρομοίως, πολλές ελληνικές τράπεζες στην περίοδο μετά το 2000 απέφυγαν την έκθεσή τους σε “τοξικά” χρηματοοικονομικά προϊόντα, με αποτέλεσμα να αναπτύξουν μεγαλύτερες αντιστάσεις στην χρηματοοικονομική κρίση της τελευταίας περιόδου.

Από την αντίθετη πλευρά, παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την λειτουργία του τραπεζικού συστήματος, αποτελούν οι εργασιακές σχέσεις και πιο συγκεκριμένα οι συνδικαλιστικές εξελίξεις, αλλά και το επίκαιρο για την εποχή μας θέμα, της απομείωσης του ελληνικού κρατικού χρέους μέσω μιας διαδικασίας haircut (κούρεμα).

²⁵ *New York Times, World Business, article by Jenny Anderson and Landon Thomas, August 22, 2008*

²⁶ Παπαδάκης Βασίλειος, (2007) Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, 5η Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

Οι εργασιακές σχέσεις μπορούν να επηρεαστούν είτε θετικά, είτε αρνητικά από τους παρακάτω παράγοντες:

Θεσμική απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς: σε συνθήκες θεσμικής απελευθέρωσης των Τραπεζών, η απασχόληση γίνεται ιδιαίτερα ευάλωτη σε κερδοσκοπικές επιθέσεις, κρίσεις εμπιστοσύνης και αστάθεια του τραπεζικού συστήματος. Σε περιπτώσεις αλλαγής του ιδιοκτησιακού καθεστώτος ενός τραπεζικού συστήματος, οι εργαζόμενοι πιθανώς να αναγκαστούν να επαναδιαπραγματευθούν τις συμβάσεις εργασίας τους και να παραχωρήσουν μέρος των κεκτημένων δικαιωμάτων που απέκτησαν μέσα από διαπραγματεύσεις με την διοίκηση της τράπεζας.

Η Παγκοσμιοποίηση μπορεί επίσης να επηρεάσει τις εργασιακές σχέσεις, κυρίως με την άφθονη προσφορά εργατικού δυναμικού τόσο υψηλής μόρφωσης όσο και χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου, με συνέπεια οι τραπεζικές διοικήσεις να στρέφονται σε λύσεις επάνδρωσης των οργανισμών που διοικούν με εργαζομένους χαμηλότερου κόστους, με περιορισμένα δικαιώματα.

Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, ενδεχομένως οδηγεί στην αντικατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού με αυτόματα υπολογιστικά συστήματα με μικρότερο οριακό κόστος και ελάχιστο κόστος διατήρησης. Για παράδειγμα, η μερική αντικατάσταση των ταμιών με ΑΤΜ, μείωσε το ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών αλλά και το κόστος λειτουργίας αυτών, με ταυτόχρονη αύξηση της δυνατότητας παροχής τραπεζικών υπηρεσιών όλο το 24ωρο. Σε μια μελέτη της σχέσης **κόστους εργασίας και απασχόλησης**²⁷, αποδείχθηκε πως ναι μεν η αύξηση του κόστους εργασίας επηρεάζει αρνητικά το επίπεδο απασχόλησης, αλλά η σχέση αυτή δεν είναι στατιστικά σημαντική. Στην ίδια έρευνα, η αύξηση της κερδοφορίας εμφανίζεται να έχει θετική επίπτωση στην απασχόληση, όχι όμως στατιστικά σημαντική. Η εργασία εμφανίζεται ως σχετικά σταθερός συντελεστής, σε σχέση με την ισχυρή μεταβλητότητα της κερδοφορίας των Τραπεζών. Τέλος, η παραγωγικότητα της εργασίας εμφανίζεται ως ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το επίπεδο απασχόλησης. Κάθε αρνητική εξέλιξη στην **παραγωγικότητα** της εργασίας εμφανίζεται να έχει σημαντική επίπτωση – αρνητική – στο επίπεδο απασχόλησης²⁸.

²⁷ Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ “ Εξελίξεις της τραπεζικής Απασχόλησης σε ευρωπαϊκές χώρες”, Δελτίο ΕΕΤ Δ' Τριμηνία 1996, σελ. 50-57, με βάση δεδομένα ΟΟΣΑ

²⁸ Αρχοντάκης, Α. , Γεωργακοπούλου, Β., 1998, “Τεχνικό-οργανωτική Αναδιάρθρωση των Τραπεζών, Νέες Τεχνολογίες, Απασχόληση και Εργασιακές Σχέσεις στις Σύγχρονες Συνθήκες”.

7. ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

7.1 Γενικά - Εισαγωγή

Η ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της (π.χ. ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα κ.λπ.).

Για παράδειγμα, η πραγματοποίηση μιας μεγάλης επένδυσης σε μια βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου θα πρέπει λογικά να πραγματοποιηθεί όταν η οικονομία παρουσιάζεται ιδιαίτερα ισχυρή, έτσι ώστε να αποφευχθεί μια πιθανή περίοδος σημαντικών απωλειών. Βέβαια, σε ορισμένες περιπτώσεις θα πρέπει κανείς να μην μελετάει αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας αλλά και την κατάσταση του κλάδου στον οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση. Συχνά, σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατό να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη.

Η παγκόσμια οικονομική ύφεση που ξεκίνησε τα τέλη του 2008 δεν άφησε ανεπηρέαστο τον κλάδο των εξωτερικών κουφωμάτων. Άμεση συνέπεια της ύφεσης ήταν η πτώση της οικοδομικής δραστηριότητας, με την οποία ο κλάδος είναι στενά συνδεδεμένος. Συγκεκριμένα, το 1ο εξάμηνο του 2009 παρατηρήθηκε μείωση της συνολικής (ιδιωτικής και δημόσιας) οικοδομικής δραστηριότητας στη χώρα κατά 25,8% στην επιφάνεια και κατά 26,5% στον όγκο σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 2008. Εξίσου σημαντικό ρόλο στην οικονομική διάσταση της ανάλυσης παίζουν οι πολιτικές των τραπεζών σε ότι αφορά τους όρους χορήγησης στεγαστικών δανείων. Τα αυστηρά κριτήρια αξιολόγησης των αιτημάτων για χορήγηση στεγαστικών δανείων, σε συνδυασμό με την υποχώρηση της ζήτησης από τα νοικοκυριά, είχε σαν συνέπεια τη μείωση των χορηγηθέντων δανείων κατά 50% το 1ο επτάμηνο του 2009 συγκριτικά με την αντίστοιχη περίοδο του 2008.

Επίσης, δυσμενείς επιπτώσεις αναμένεται ότι θα έχουν στην κατανάλωση τα τελευταία οικονομικά και φορολογικά μέτρα της κυβέρνησης για την αντιμετώπιση του ελλείμματος, όπως η αύξηση του ΦΠΑ, η αύξηση πολλών έμμεσων φόρων, οι περικοπές σε μισθούς και οι αλλαγές στον τρόπο φορολόγησης των εισοδημάτων.

7.2 Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα

Το τραπεζικό σύστημα αποτελεί τη βάση του χρηματοοικονομικού συστήματος, το οποίο αποτελείται από τις χρηματοοικονομικές αγορές, τα χρηματοοικονομικά προϊόντα και τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς (Νούλας, 2000)²⁹. Η βασική λειτουργία του χρηματοοικονομικού συστήματος είναι η διευκόλυνση της μεταφοράς κεφαλαίων από τις πλεονασματικές μονάδες στις ελλειμματικές μονάδες της οικονομίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος³⁰, τον Απρίλιο του 2011, στην Ελλάδα ήταν εγκατεστημένα και λειτουργούσαν 62 πιστωτικά ιδρύματα (έναντι 65 τον Νοέμβριο του 2010), εκ των οποίων

- 34 πιστωτικά ιδρύματα (18 εμπορικές και 16 συνεταιριστικές τράπεζες),
- 22 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα σε άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης,
- 5 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος, καθώς δεν υπάρχουν στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης, και
- 1 πιστωτικό ίδρυμα που έχει εξαιρεθεί από την εφαρμογή του ν. 3601/2007, δηλαδή το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

²⁹ Νούλας, Γ.Α. (2000). Χρήμα και Τράπεζες, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

³⁰ Από την ιστοσελίδα της Τράπεζας της Ελλάδας, www.bankofgreece.gr

Οι ελληνικές τράπεζες δραστηριοποιούνται πλέον (το 2010) σε 16 χώρες μέσω 51 θυγατρικών τραπεζών και υποκαταστημάτων (Κώνστας, 2010)³¹. Τα τελευταία χρόνια, οι περισσότερες ελληνικές τράπεζες έχουν αναπτύξει σημαντική οικονομική δραστηριότητα στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων.

Παρά το γεγονός ότι οι ελληνικές τράπεζες δεν ήταν εκτεθειμένες σε παράγωγα προϊόντα υψηλού ρίσκου, επηρεάστηκαν και επηρεάζονται από την κρίση λόγω της αύξησης του κόστους χρηματοδότησής τους. Η βασική πηγή δανεισμού των ελληνικών τραπεζών ήταν και συνεχίζει να είναι οι καταθέσεις του αποταμιευτικού κοινού. Σε κάθε περίπτωση ωστόσο, το κόστος δανεισμού των τραπεζών έχει αυξηθεί.

7.3 Οι επιπτώσεις της χρηματοπιστωτικής κρίσης στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα

Για την ελληνική οικονομία, η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση αποτέλεσε την αφορμή για την εκδήλωση της κρίσης χρέους. Αν και η παγκόσμια οικονομία έδειξε τα πρώτα σημάδια ανάκαμψης στα πρώτα τρίμηνα του 2010, η ελληνική αγορά πλήττεται ακόμη από αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης, αύξηση των επιτοκίων δανεισμού και πτώση της οικονομικής δραστηριότητας, τα οποία οδήγησαν το ελληνικό κράτος στην ένταξη του στο μηχανισμό στήριξης του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου.

Σε αυτό το δυσμενές περιβάλλον, οι ελληνικές τράπεζες δεν θα μπορούσαν να μείνουν ανεπηρέαστες από αυτή την κρίση. Συγκεκριμένα, οι τράπεζες καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον με σημαντικές προκλήσεις, όπως η περαιτέρω μείωση των ρυθμών ανάπτυξης, το ενδεχόμενο αύξησης των δανείων σε καθυστέρηση και δυσκολίες στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου. Τα παραπάνω απαιτούν τις συντονισμένες προσπάθειες διεθνών οργανισμών, κυβερνήσεων και κεντρικών τραπεζών για την αντιμετώπιση της κρίσης.

³¹ Κώνστας Χ.Ν., (2010), «Η διεθνής δραστηριότητα των ελληνικών τραπεζών». Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.banksnews.gr/portal/useful/962-2010-08-16-22-21-52>

Οι οργανισμοί που επηρεάστηκαν περισσότερο από την κρίση αφορούσαν εκμετάλλευση ακινήτων, χωρίς να απουσιάζουν προβλήματα σε τραπεζικές ή ασφαλιστικές υπηρεσίες. Τα πραγματικά προβλήματα της κρίσης διαφάνηκαν στην ελληνική οικονομία, με την άνοδο των επιτοκίων και το συντηρητισμό του χρηματοπιστωτικού συστήματος να πλήττει δανειολήπτες, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών και λοιπές πτυχές της αγοράς, με άμεσο αντίκτυπο στην οικονομία.

Για τη διασφάλιση της σταθερότητας του τραπεζικού συστήματος και την αποτροπή των κρίσεων, καθίσταται αναγκαία η υιοθέτηση μιας σειράς προληπτικών μέτρων, καθώς και παρεμβατικών και προστατευτικών μηχανισμών. Το σύνολο αυτών των μέτρων και μηχανισμών αποτελούν το «Προστατευτικό δίκτυο του τραπεζικού συστήματος» (Γκόρτσος, 2000)³².

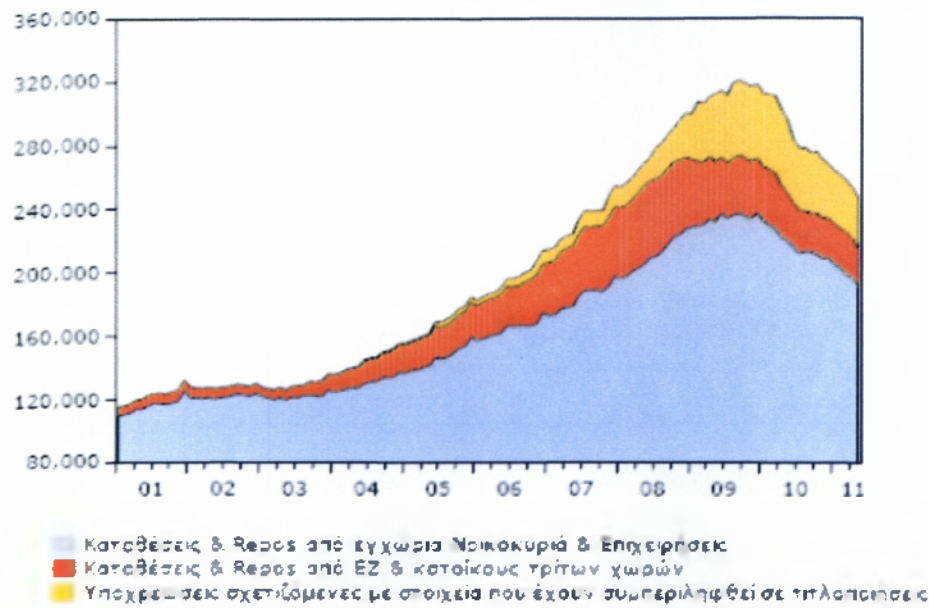
7.4 Σημαντικότερα χαρακτηριστικά των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στα μεγέθη της Ελληνικής Οικονομίας

7.4.1 Μείωση των διαθέσιμων καταθέσεων

Από τα τέλη του 2009 έως σήμερα η καταθετική βάση του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος έχει μειωθεί κατά €55 δισεκ.

³² Γκόρτσος, Χ., (2000), Τραπεζικό περιβάλλον: Τραπεζικό δίκαιο, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

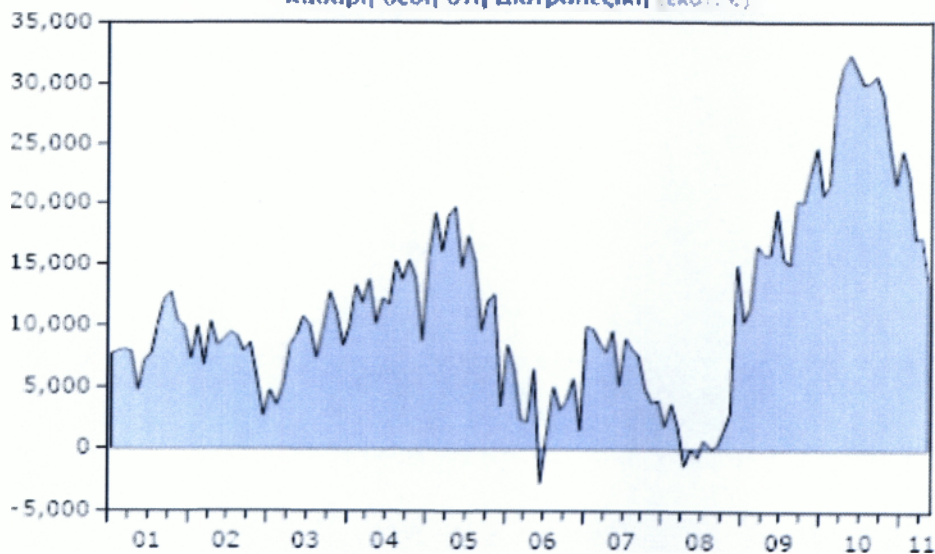
Σύνολο Καταθέσεων & Ρέπος εκτός Γεν. Κυβερν.
(εκατ. €)



7.4.2 Ικανότητα δανεισμού από την διατραπεζική αγορά

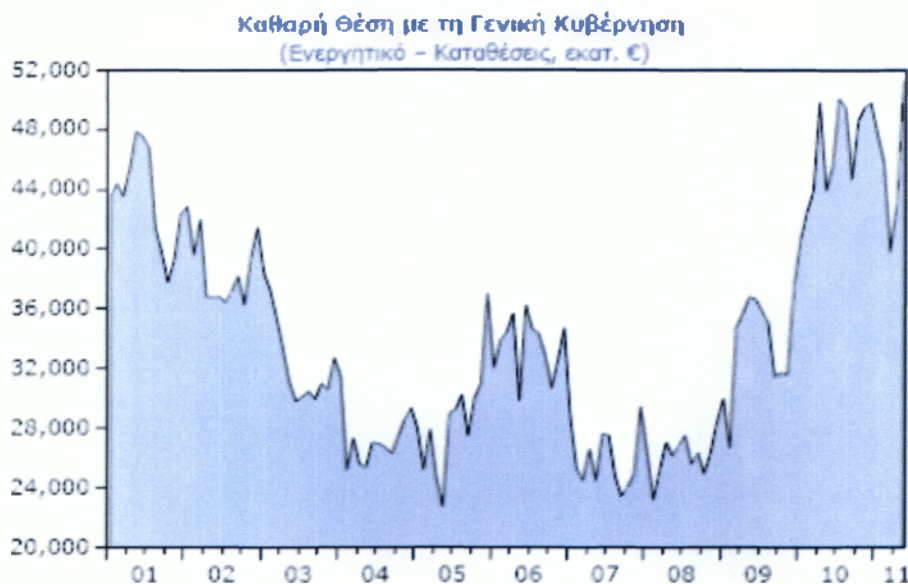
Παράλληλα και η πρόσβαση των ελληνικών τραπεζών στη διατραπεζική αγορά και την αγορά ομολόγων και τιτλοποιήσεων, παραμένει εξαιρετικά περιορισμένη και συνεχώς μειούμενη.

Καθαρή θέση στη Διατραπεζική (εκατ. €)



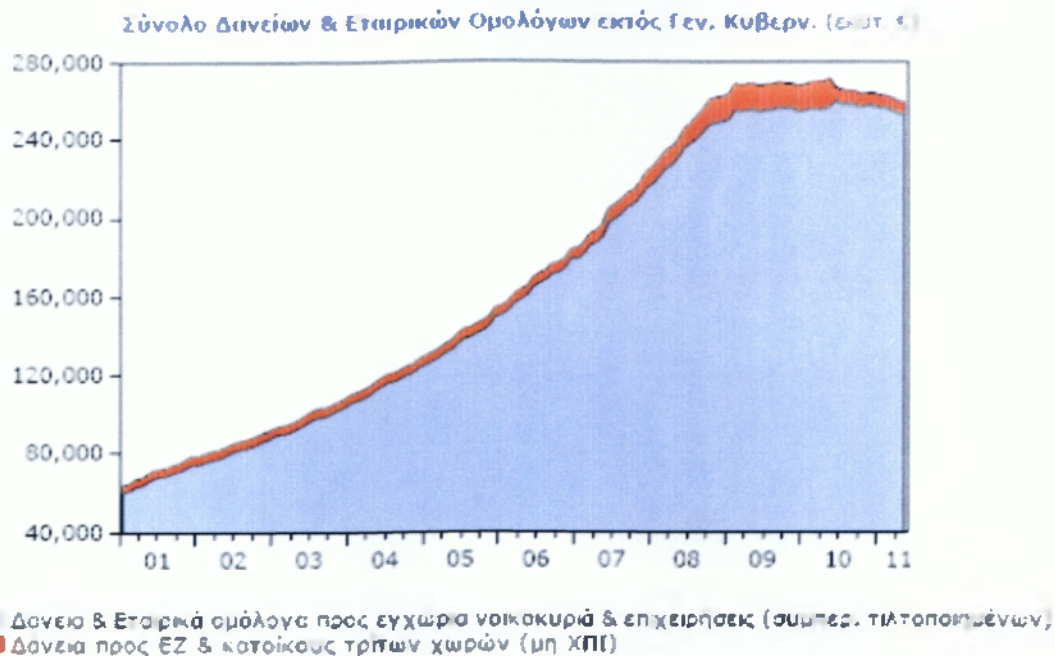
7.4.3 Δανεισμός Γενικής Κυβέρνησης

Ταυτόχρονα, οι ανάγκες χρηματοδότησης του Δημόσιου Χρέους έχουν οδηγήσει σε αύξηση του δανεισμού προς το Δημόσιο Τομέα, στερώντας σημαντικούς πόρους από τη χρηματοδότηση της ιδιωτικής οικονομικής δραστηριότητας.



7.4.4 Δάνεια προς Επιχειρήσεις και Νοικοκυριά

Στον αντίποδα, τα δάνεια των τραπεζών προς τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά έχουν υποχωρήσει οριακά μόνο από το 2009 έως τα μέσα του 2011.



7.4.5 Χρηματοδοτικό Κενό

Το καθαρό αποτέλεσμα της μείωσης των καταθέσεων και της σταθεροποίησης των δανείων είχε ως αποτέλεσμα την διεύρυνση του χρηματοδοτικού κενού των τραπεζών.



7.4.6 Χρηματοδότηση από το Ευρωσύστημα

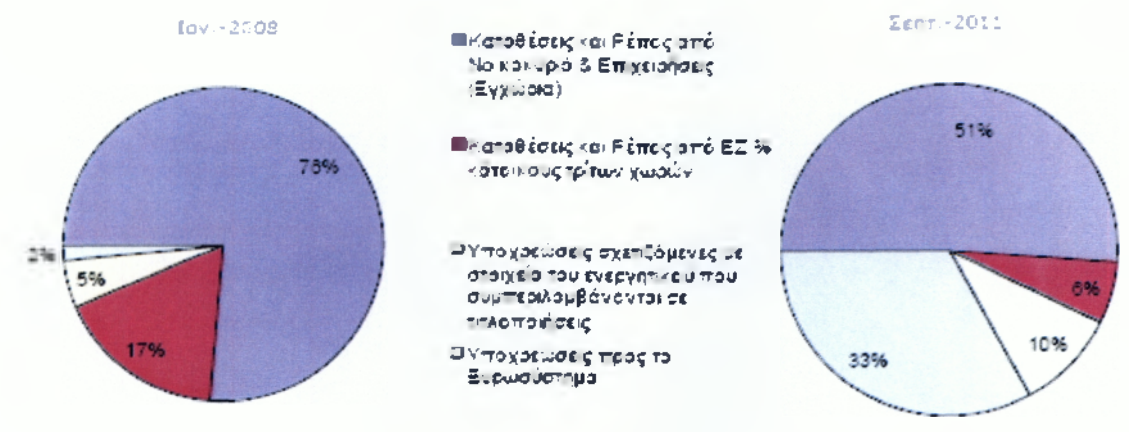
Δεδομένης της έλλειψης εναλλακτικών λύσεων, οι ελληνικές τράπεζες έχουν αναγκαστεί να αυξήσουν τη χρηματοδότηση τους από το Ευρωσύστημα από €4

δισεκ. τον Ιανουάριο 2008, σε €118 δισεκ. το Σεπτέμβριο του 2011.



7.4.7 Σύνοψη Πηγών Χρηματοδότησης

Η υποκατάσταση εγχώριων καταθέσεων με χρηματοδότηση από το Ευρωσύστημα έχει μεταβάλει δραματικά τη δομή της χρηματοδότησης της ελληνικής οικονομίας.



7.5 Η αντίδραση του τραπεζικού συστήματος στις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες

Τα μέτρα που ελήφθησαν από την ελληνική κυβέρνηση σε ότι αφορά την αντιμετώπιση της χρηματοπιστωτικής κρίσης στην Ελλάδα, αφορούσαν (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2010)³³:

- την ενίσχυση της ρευστότητας. Τα μέτρα που ελήφθησαν μέσω του Ν. 3.723/2008 αφορούσαν το πρόγραμμα ενίσχυσης της ρευστότητας της οικονομίας, ύψους είκοσι οκτώ δισ. ευρώ. Το εν λόγω πρόγραμμα, που εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, δεν ήταν πρόγραμμα διάσωσης τραπεζών, αλλά πρόγραμμα ενίσχυσης της οικονομίας, μέσω των τραπεζών. Το πρόγραμμα δεν αφορούσε την παροχή μετρητών από το κράτος προς τις τράπεζες, αλλά συνδυασμό ομολόγων και εγγυήσεων του Ελληνικού Δημοσίου. Σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, στο τέλος του 2009, το ποσοστό αξιοποίησης των μέτρων ενίσχυσης από το ελληνικό τραπεζικό σύστημα που κυμάνθηκε τελικά στο 33,6% για το σύνολο των μέτρων και είναι μικρότερο σε σχέση με το ποσοστό αξιοποίησης των αντίστοιχων μέτρων ενίσχυσης τόσο στη ζώνη του ευρώ (43%) όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση των 27 (40%).

- την εγγύηση των καταθέσεων. Τα μέτρα που ελήφθησαν αφορούν κυρίως την ενίσχυση του ελληνικού συστήματος εγγύησης καταθέσεων και αποτελούν σε μεγάλο βαθμό ενσωμάτωση κοινοτικών διατάξεων. Ειδικότερα, το όριο της αποζημίωσης των καταθέσεων από είκοσι χιλιάδες ανήλθε σε εκατό χιλιάδες ευρώ, κτλ.

³³ Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2010), «Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2009», Αθήνα.

8. ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους.

Μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία. Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μια εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που ανακαλύπτονται. Η σωστή διαχείριση της μετάβαση από την υφιστάμενη στη νέα τεχνολογία είναι συνήθως κρίσιμης σημασίας για την επιβίωση της. Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο. Για παράδειγμα, οι πωλήσεις της παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μια σημαντική περίοδο, κυρίως, διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να την στηρίζουν και να την βελτιώνουν συνεχώς. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους της υπάρχουσας τεχνολογίας.

8.1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Η περίοδος 1998 – 2010 χαρακτηρίστηκε από την μεγάλη τάση συγχωνεύσεων στον τραπεζικό κλάδο, με στρατηγικό στόχο την ολοκλήρωση των δικτύων εξυπηρέτησης και την αύξηση των μεριδίων αγοράς. Οι ελληνικές τράπεζες, στην γραμμή της ανάπτυξης του δικτύου εξυπηρέτησης των πελατών τους, επένδυσαν

σε νέες τεχνολογίες, με σκοπό την μείωση του λειτουργικού τους κόστους, αλλά και την δημιουργία νέων τρόπων παροχής τραπεζικών υπηρεσιών ώστε να γίνει δυνατή η πραγματοποίηση τραπεζικών συναλλαγών όλο το 24ωρο.

8.1.1 Μορφές εξ' αποστάσεως ηλεκτρονικών συναλλαγών

Internet Banking: Το Internet banking, το οποίο συχνά ονομάζεται και online banking, χρησιμοποιεί το Internet ως μέσο διεξαγωγής τραπεζικών δραστηριοτήτων. Για να μπορέσει ένας χρήστης να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες e- banking πρέπει να διαθέτει ηλεκτρονικό υπολογιστή και να έχει σύνδεση στο διαδίκτυο. ωστόσο σε ορισμένες περιπτώσεις απαιτούνται περισσότερες συσκευές ασφαλείας όπως εγκατάσταση ειδικού λογισμικού ασφαλείας ή ψηφιακό πιστοποιητικό. Ο πελάτης μιας τράπεζας, μέσω του Internet banking, έχει τη δυνατότητα να εκτελεί, σχεδόν όλες τις τραπεζικές συναλλαγές και να λαμβάνει την πληροφόρηση που επιθυμεί. Μεγάλη επένδυση γίνεται και στο θέμα της ασφάλειας που είναι ιδιαίτερα κρίσιμο για την αξιοπιστία των ηλεκτρονικών τραπεζικών συστημάτων και που θα αναλυθεί παρακάτω.

Phone Banking: Μέσω του Phone Banking, η Τράπεζα, γίνεται πλέον προσιτή από το σπίτι, το γραφείο, το αυτοκίνητο, ενώ ταυτόχρονα διατηρείται ως ένα βαθμό και η παραδοσιακή τραπεζική σχέση μεταξύ υπαλλήλου και πελάτη. Συσκευές όπως τα κινητά τηλέφωνα ή τα PDAs που είναι εφοδιασμένες με την τεχνολογία WAP και μπορούν να συνδεθούν στο Internet μπορούν να παρέχουν στους χρήστες τους τη δυνατότητα διεξαγωγής τραπεζικών συναλλαγών.

Mobile Banking: Πολλές φορητές συσκευές όπως τα κινητά τηλέφωνα, οι φορητές ατζέντες (PDAs) και οι υπολογιστές παλάμης (Hand-held PC's) πρόσβαση στο Internet μέσω της τεχνολογίας WAP. Έτσι οι χρήστες μπορούν να εκτελέσουν Internet Banking και από άλλες συσκευές εκτός του PC. Αυτού του είδους οι συναλλαγές περιγράφονται με τον όρο mobile Banking. Το Mobile banking παρά τα πλεονεκτήματα, τις ευκολίες και την ευχρηστία του, δεν έχει καταφέρει ακόμη να πείσει το ελληνικό καταναλωτικό κοινό και συνεπώς δεν έχει εδραιωθεί ακόμα σε σχέση με το internet και το phone banking. Αν λάβουμε υπόψη όμως την ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας στην εγχώρια αγορά, τότε το Mobile banking έχει όλες τις

προοπτικές να αποτελέσει στο άμεσο μέλλον ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο κανάλι πραγματοποίησης ηλεκτρονικών συναλλαγών. Μεγάλη σημασία δίνεται επίσης σε ότι αφορά το Mobile banking στην ασφάλεια των συναλλαγών και στην πιστοποίηση του χρήστη.

Στην περίπτωση της Εθνικής τράπεζας της Ελλάδας, η τεχνολογική εξέλιξη οδήγησε στην εισαγωγή συστημάτων αυτόματης εξυπηρέτησης που αντικατέστησαν την παραδοσιακή συναλλαγή στο ταμείο. Η εισαγωγή ΑΤΜ όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, οδήγησε στην μείωση του λειτουργικού κόστους της τράπεζας και την επίτευξη συντομότερης εξυπηρέτησης. Επιπλέον, με την εισαγωγή του *mobile banking*, του *Internet banking*, των *i-bank stores* αλλά και την περαιτέρω υιοθέτηση του *phone banking*, επιτεύχθηκε μείωση του κόστους αλλά και επιπλέον αύξηση του κύκλου συναλλαγών της τράπεζας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω Internet, Phone και Mobile Banking πραγματοποιήθηκαν πάνω από 37 εκατ. συναλλαγές, συνολικής αξίας άνω των €19 δισ. για το έτος 2010, ενώ στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της τράπεζας για το 2010, εγγράφηκαν 67.367 νέοι χρήστες στο Internet - Phone - Mobile Banking, ενώ μόνο στην υπηρεσία *phone banking* για το 2010, σημειώθηκε αύξηση 26%.

8.1.2 Συναλλαγές, συνεργασία εξ' αποστάσεως μέσω της τεχνολογίας

Η εισαγωγή νέων μεθόδων πραγματοποίησης συναλλαγών εξ' αποστάσεως οδήγησε στην δημιουργία νέου πελατολογίου για την τράπεζα δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη Β2Β πελατολογίου. Οι πελάτες (ιδιώτες και επιχειρήσεις) ωφελούνται σημαντικά από τη χρήση των υπηρεσιών e-banking, καθώς τους παρέχεται η δυνατότητα να διεκπεραιώνουν ένα μεγάλο μέρος των συναλλαγών τους με την τράπεζα εύκολα, γρήγορα και με ασφάλεια 24 ώρες το 24ωρο, 365 μέρες το χρόνο.

Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις το όφελος είναι ακόμη μεγαλύτερο, καθώς περιορίζεται το κόστος λειτουργίας τους όσον αφορά σε λειτουργικά έξοδα, προμήθειες και κινδύνους απώλειας χρήματος, ενώ παράλληλα εξοικονομείται πολύτιμος χρόνος. Όσον αφορά την διείσδυση νέων τεχνολογιών στον γενικό

πληθυσμό, σύμφωνα με έρευνες, όλο και περισσότεροι ιδιώτες αλλά και επιχειρήσεις στην Ελλάδα προτιμούν να διεκπεραιώνουν τις τραπεζικές τους συναλλαγές μέσω διαδικτύου. Τα αποτελέσματα της Εθνικής Έρευνας για τις Νέες Τεχνολογίες και την Κοινωνία της Πληροφορίας δείχνουν ότι περίπου 700.000 πελάτες (8%-9,5% του πληθυσμού) πραγματοποίησαν τραπεζικές συναλλαγές ηλεκτρονικά.

Οι συναλλαγές που μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω *internet* είναι:

- Πληροφορίες υπολοίπων για τους τηρούμενους λογαριασμούς.
- Μεταφορές ποσών μεταξύ των τηρούμενων λογαριασμών εντός της ίδιας τράπεζας ή σε τρίτο σε ίδιο νόμισμα, αλλά και σε ξένο.
- Πληροφορίες σχετικά με τις πρόσφατες κινήσεις των τηρούμενων λογαριασμών.
- Δυνατότητα έκδοσης και αποστολής παλαιότερων κινήσεων των τηρούμενων λογαριασμών.
- Παραγγελία μπλοκ επιταγών.
- Δυνατότητα υποβολής αίτησης για ανάκληση επιταγών ή ολόκληρου του μπλοκ επιταγών.
- Εντολές αγοραπωλησίας μετοχών.
- Ενημέρωση για την κίνηση των προσωπικών αμοιβαίων κεφαλαίων.
- Δυνατότητα υποβολής αιτήσεων εμβασμάτων.
- Αλλαγή του απορρήτου κωδικού PIN.
- Προσωπικά μηνύματα.
- Ακόμη και άνοιγμα νέου λογαριασμού

8.2 Οι πιέσεις που δημιουργούνται από τις τεχνολογικές εξελίξεις

8.2.1 Πιέσεις προς το ανθρώπινο δυναμικό

Για τη λειτουργία του *internet banking* απαιτείται τεχνογνωσία και εξειδικευμένο προσωπικό για την υποστήριξή του. Οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί για να προσελκύσουν αξιόλογα στελέχη, παρακάμπτουν τις προβλεπόμενες από τον κανονισμό διαδικασίες πρόσληψης, αμοιβής και ιεραρχικής εξέλιξης του προσωπικού, ακόμα και στις μεγάλες τράπεζες με δημόσιο χαρακτήρα.

Με τη διάδοση του internet και την εξοικείωση του κοινού στη χρήση του e-banking, τα πιστωτικά ιδρύματα θα χρειάζονται λιγότερους υπαλλήλους για την διεκπεραίωση απλών συναλλαγών. Το προσωπικό αυτό αναγκαστικά θα τοποθετηθεί σε άλλες θέσεις, όπου προαπαιτούνται επιπλέον γνώσεις. Αυτό οδηγεί στη δια βίου εκπαίδευση, η αφομοίωση όμως νέων γνώσεων από άτομα κάποιας ηλικίας είναι δύσκολη με αποτέλεσμα να δημιουργούνται δυσαρέσκειες και αναποτελεσματικοί εργαζόμενοι.

Μια ακόμη συνέπεια που προκύπτει από την καθιέρωση της ηλεκτρονικής τραπεζικής είναι η επίδρασή της στην οργανωτική δομή του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών. Είναι ήδη ορατή η απαίτηση για όλο και περισσότερα άτομα με τεχνολογική κατάρτιση και γνώσεις πληροφορικής, καθώς και με γνωστικό αντικείμενο υψηλού επιπέδου. Γενικότερα το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι μέρος μιας ευρύτερης τάσης, που απαιτεί από το ανθρώπινο δυναμικό όλο και καλύτερη εκπαίδευση με έμφαση στους τομείς των θετικών επιστημών.

Σταδιακά οι καταναλωτές θα ζητούν όλο και περισσότερο συμβουλές, αντιμετωπίζοντας όλο και πιο πολύπλοκα ζητήματα, όπως η αποδοτική επένδυση μικρών κεφαλαίων. Έτσι η συνηθισμένη μέρα ενός τραπεζικού υπαλλήλου πρώτης γραμμής μεταβάλλεται, πάντα με στόχο την ικανοποίηση των μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών. Ο ταμίας (teller) μετατρέπεται σε πωλητή (seller).

Μια επιπλέον αλλαγή που αναμένεται να εφαρμοστεί μελλοντικά, είναι αυτή της τηλεργασίας. Οι εταιρίες που ήδη εφαρμόζουν τηλεργασία είναι σε θέση να επιβεβαιώσουν αύξηση της παραγωγικότητας τους, ταχύτερη διεκπεραίωση θεμάτων, λιγότερες χαμένες ημέρες και ώρες σε μετακινήσεις και καλύτερη διαχείριση χρόνου.

Αυτές οι εταιρίες επωφελούνται και από τη μείωση του απαραίτητου χώρου γραφείων και κάθε σχετικού κόστους, γεγονός που επιτρέπει σε αυτές να προσελκύσουν και να διατηρήσουν στελέχη υψηλότερου επιπέδου και να προσφέρουν καλύτερης ποιότητας.

8.2.2 Πιέσεις για την ασφάλεια των συναλλαγών

Το e-banking είναι ανοικτό σύστημα, επομένως οποιοσδήποτε μπορεί να υποκλέψει, τροποποιήσει ή απαρνηθεί κάποια μετάδοση. Συνεπώς η ασφάλεια που χρειάζεται είναι διαφορετική από αυτή που απαιτείται στα παραδοσιακά εσωτερικά δίκτυα. Τα πιστωτικά ιδρύματα οφείλουν να προστατεύουν τον εαυτό τους αναπτύσσοντας μια δομή που να εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή ασφάλεια για το πληροφοριακό σύστημα και τους πελάτες τους. Η προστασία τους απαιτείται για λόγους ανταγωνιστικότητας, υπευθυνότητας και διασφάλισης των περιουσιακών τους στοιχείων.

Γενικά, οι απαιτήσεις ασφάλειας που πρέπει να ικανοποιούνται στις οικονομικής φύσης συναλλαγές πρέπει να έχουν οπωσδήποτε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά³⁴:

- το απόρρητο (confidentiality) των δεδομένων
- την ακεραιότητα (integrity) της συναλλαγής
- την αυθεντικοποίηση (authentication) των συμμετεχόντων
- τη μη δυνατότητα ακύρωσης της συναλλαγής μετά την επιβεβαίωση της συμμετοχής (non repudiation) των συναλλασσομένων. Είναι προφανές ότι για την ικανοποίηση των συνθηκών για μια ασφαλή ηλεκτρονική συναλλαγή, είτε αυτή αφορά το internet banking είτε το e-commerce, θα πρέπει και οι δύο αντισυμβαλλόμενοι της συναλλαγής να πάρουν τα κατάλληλα μέτρα.

8.2.3 Νομοθετικές πιέσεις

Η φύσει παγκόσμια διάσταση του Internet επιβάλλει οποιαδήποτε εμπορική - επιχειρηματική δραστηριότητα σε αυτό να εξετάζεται υπό το πρίσμα της διεθνούς δραστηριότητας και επομένως στην περίπτωση του Internet banking πρέπει να εξετάζεται το ρυθμιστικό πλαίσιο της διασυνοριακής παροχής τραπεζικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Σε αυτή την περίπτωση τα παραδοσιακά εργαλεία του θετικού δικαίου ίσως δεν είναι επαρκή και ίσως άλλες μέθοδοι, όπως η

³⁴ Γκρίτζαλης, "Ασφάλεια Πληροφοριακών Συστημάτων σε περιβάλλοντα υψηλής ευπάθειας", διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Μάιος 1994

αυτορρύθμιση (self-regulation), η συρρύθμιση (co-regulation)³⁵. Οι ίδιες προϋποθέσεις θα ισχύσουν και για ιδρύματα που επιθυμούν να προσφέρουν υπηρεσίες Internet banking. Η έννοια της εγκατάστασης θα κριθεί σύμφωνα με τις γενικές διατάξεις της τραπεζικής νομοθεσίας (πρβ. άρθρο 20 της Οδηγίας 2000/12) ή και η βοήθεια από την ίδια την τεχνολογία είναι απαραίτητες. Όπως όλες οι τραπεζικές υπηρεσίες, και το Internet banking ως παροχή τραπεζικών υπηρεσιών ιδίως προς καταναλωτές, υπάγεται στην εποπτεία των Κεντρικών Τραπεζών και τις σχετικές Οδηγίες της ΕΕ για τα πιστωτικά ιδρύματα. Επομένως ισχύει η νομοθεσία για τα χρηματοδοτικά και πιστωτικά ιδρύματα³⁶.

Ειδικοί κανόνες ισχύουν για τα υποκαταστήματα τραπεζών που εδρεύουν σε άλλη χώρα μέλος της ΕΕ, που κατά τα γνωστά συνοψίζεται α) στην εποπτεία³⁷, β) στις διατάξεις για τον περιορισμό του σκοπού και των ποσοστών συμμετοχής φυσικών ή νομικών προσώπων σε πιστωτικά ιδρύματα ή της συμμετοχής των πιστωτικών ιδρυμάτων σε άλλες επιχειρήσεις και γ) στις ειδικές διατάξεις για τη δημοσιοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων (πρβ. τη δημοσίευση των λογιστικών καταστάσεων).

8.3 Στάση της ΕΤΕ προς την καινοτομία

Η διοίκηση της ΕΤΕ, αντιμετωπίζει την καινοτομία με θέρμη τακτικά διοργανώνονται διαγωνισμοί με σκοπό την ανεύρεση ιδεών που πιθανά μπορούν να εφαρμοστούν στο πλαίσιο λειτουργίας της τράπεζας. Το πεδίο εφαρμογής που εστιάζουν οι συγκεκριμένοι διαγωνισμοί είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο και οι ηλεκτρονικές τραπεζικές συναλλαγές. Όπως αναφέρεται και στην επίσημη ανακοίνωση της ΕΤΕ για την διεξαγωγή του διαγωνισμού καινοτομίας "Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες i-bank, ως πλατφόρμα παραγωγής καινοτόμων ιδεών στην Εθνική Τράπεζα, υποστηρίζουν το νέο Διαγωνισμό με στόχο να αναδείξουν και να επιβραβεύσουν πρωτότυπες ιδέες βασισμένες στις νέες τεχνολογίες και να προωθήσουν την καινοτομία στην Ελλάδα."⁶ - 2ος Διαγωνισμός i-bank Καινοτομία

³⁵ Για τις προϋποθέσεις ίδρυσης βλ. και www.bankofgreece.gr

³⁶ (ΠΔ/ΤΕ 2438/98) των πιστωτικών ιδρυμάτων, βλ. και www.bankofgreece.gr

³⁷ Πρβλ. και παρ. 1 αρ. 21 ν. 2396/96: "Τα πιστωτικά ιδρύματα που εδρεύουν στην Ελλάδα δύνανται να παρέχουν εντός ή εκτός Ελλάδος, τις υπηρεσίες του άρθρου 2 στοιχεία 1 και 2 και εν γένει να λειτουργούν ως ΕΠΕΥ... επίσης να γίνονται μέλη οργανωμένης χρηματιστηριακής αγοράς, εφόσον η Τράπεζα της Ελλάδος παράσχει σχετική άδεια" της Κεντρικής Τράπεζας

& Τεχνολογία <http://www.nbg.gr/ibank/innovation> Τον Ιούλιο του 2010 η ΕΤΕ ανακοίνωσε τη διοργάνωση του 1ου Διαγωνισμού «i-bank Καινοτομία & Τεχνολογία» σε τέσσερις θεματικές ενότητες: Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Ηλεκτρονικές Εφαρμογές, Περιβάλλον και Τεχνολογία, Εναλλακτικά Κανάλια Τραπεζικής Εξυπηρέτησης. Σκοπός της πρωτοβουλίας αυτής είναι η ουσιαστική στήριξη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στον τομέα της τεχνολογίας στην Ελλάδα, σε συνεργασία με έξι από τα εγκυρότερα πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας. Ο διαγωνισμός ανέδειξε δέκα προτάσεις οι οποίες βραβεύτηκαν με χρηματικά έπαθλα συνολικής αξίας €49.000. Στο διαγωνισμό συμμετείχαν 674 άτομα με υποβολή 403 προτάσεων.

9. ΠΟΛΙΤΙΚΟ / ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

9.1 Ορισμός

Η πολιτική – νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα, είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας, είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη χώρα. Για παράδειγμα, οι αντικαπνιστικές εκστρατείες που ενίοτε παίρνουν την μορφή απαγόρευσης του καπνίσματος σε διάφορους χώρους, οδήγησε σε μείωση του τζίρου των καπνοβιομηχανιών, εξαιτίας ενός γεγονότος που δεν μπορούσαν οι ίδιες να επηρεάσουν. Ένα άλλο παράδειγμα που αφορά στον τραπεζικό κλάδο, είναι οι νομολογίες που κατά καιρούς εκδίδουν οι ελληνικές δικαστικές αρχές, οι οποίες επιβάλλουν συμπεριφορές στα τραπεζικά ιδρύματα έναντι των υπόχρεων δανειοληπτών, όπως η αναστολή διαταγών κατάσχεσης και η υποχρεωτική σύναψη διακανονισμών αποπληρωμής.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως

λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων, κάτι εξαιρετικά δύσκολο. Είναι λοιπόν φανερό πως το νομικό – πολιτικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό, καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από την δραστηριότητα της επιχείρησης. Αυτό που απαιτείται προκειμένου να αποφευχθεί μια πραγματικά καταστροφική πολιτική ανατροπή είναι η χάραξη από τις επιχειρήσεις μιας ευέλικτης και με διαχρονική συνέπεια στρατηγικής.

9.2 Νέοι νόμοι και μηχανισμοί που επηρεάζουν την λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων

Στα τέλη του 2010, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο υιοθέτησαν τρεις κανονισμούς με τους οποίους θεσμοθετήθηκαν, αντίστοιχα, οι τρεις καλούμενες «Ευρωπαϊκές Εποπτικές Αρχές» (“European Supervisory Authorities”) για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της Μίκρο-προληπτικής εποπτείας των παροχών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το Ευρωπαϊκό εποπτικό σύστημα αποτελείται λοιπόν από τα τρία παρακάτω όργανα:

α) την Ευρωπαϊκή Αρχή Τραπεζών (“European Banking Authority”, εφεξής η “EBA”) βάσει του Κανονισμού (ΕΚ) 1093/2010, 1 - ΕΕ L 331, 15.12.2010, σελ. 12-47, β) την Ευρωπαϊκή Αρχή Ασφαλίσεων και Επαγγελματικών Συντάξεων (“European Insurance and Occupational Pensions Authority”, εφεξής η “EIOPA”), βάσει του Κανονισμού (ΕΚ) 1094/2010, 2 - ΕΕ L 331, 15.12.2010, σελ. 48-83 και γ) την Ευρωπαϊκή Αρχή Κινητών Αξιών και Αγορών (“European Securities and Markets Authority”, εφεξής η “ESMA”) βάσει του Κανονισμού (ΕΚ) 1095/2010. 3 - ΕΕ L 331, 15.12.2010, σελ. 84-119.

Με στόχο την καθιέρωση, για πρώτη φορά σε ευρωπαϊκό επίπεδο, συγκεκριμένου ρυθμιστικού πλαισίου για τη μακρό-προληπτική επίβλεψη του

χρηματοπιστωτικού συστήματος υιοθετήθηκαν, επίσης³⁸, ο Κανονισμός (ΕΚ) 1092/2010 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τη θεσμοθέτηση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Συστημικού Κινδύνου (“European Systemic Risk Board” – ΕΣΣΚ)³⁹ και ο Κανονισμός (ΕΚ) 1096/2010 του Συμβουλίου για την ανάθεση ειδικών καθηκόντων στην Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (εφεξής η «ΕΚΤ») σε ότι αφορά τη λειτουργία του ΕΣΣΚ⁴⁰.

Με τους εν λόγω Κανονισμούς μετουσιώθηκαν σε κανόνες οι προτάσεις της «Εκθεσης de Larosière» (“The High-Level Group on Financial Supervision in the EU: Report”)⁴¹, η οποία εκπονήθηκε κατ’ εντολή της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με στόχο τη διερεύνηση των αιτίων της πρόσφατης (2007-2009) διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης και την υποβολή προτάσεων για την αναβάθμιση του καθεστώτος που διέπει την εποπτεία του ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού συστήματος, Μίκρο-προληπτική και μακρό-προληπτική⁴².

9.3 Ευρωπαϊκού Συστήματος Χρηματοπιστωτικής Εποπτείας (ΕΣΧΕ)

Οι τρεις Αρχές, οι οποίες είναι αρμόδιες, κατά κύριο λόγο, στο πεδίο της Μίκρο-προληπτικής εποπτείας φορέων παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών που ασκούν δραστηριότητα στα κράτη μέλη της Ένωσης, μαζί με το ΕΣΣΚ, το οποίο είναι αρμόδιο για τη μακρό-προληπτική επίβλεψη του ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού συστήματος, συγκροτούν το καλούμενο «Ευρωπαϊκό Σύστημα Χρηματοπιστωτικής Εποπτείας» (European System of Financial Supervision). Βασικά στοιχεία του ΕΣΧΕ, είναι επίσης η Μεικτή Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Εποπτικών Αρχών (Joint Committee of European Supervisory Authorities), μέσω της οποίας επιδιώκεται η

³⁸ : Γκόρτσος, Χρ. Βλ. (2011α): «Βασιλεία III»: η αναθεώρηση του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου της Επιτροπής της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία με στόχο την ενδυνάμωση της σταθερότητας του διεθνούς τραπεζικού συστήματος, Χρηματοπιστωτικό Δίκαιο, τόμος 1, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

³⁹ EE L 331, 15.12.2010, σελ. 1-11

⁴⁰ EE L 331, 15.12.2010, σελ. 162-16.

⁴¹ http://ec.europa.eu/commission_barroso/president/pdf/statement_20090225_en.pdf . ,

⁴² Ferrarini, G. and F. Chiodini (2009): *Regulating cross-border banks in Europe: a comment on the de Larosière report and a modest proposal*, *Capital Markets Law Journal*, Vol. 4, Oxford University Press, pp. 123-140

διασφάλιση διατομεακής συνέπειας μεταξύ των τριών αρχών, ειδικά σε ότι αφορά θεματικές στις οποίες έχουν ανατεθεί καθήκοντα και εξουσίες και στις τρεις για τους φορείς παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών που υπάγονται στο πεδίο δράσης τους, και οι αρμόδιες ή εποπτικές αρχές των κρατών μελών, όπως αυτές ορίζονται στις νομοθετικές πράξεις με τις οποίες συστάθηκαν οι αρχές⁴³. Το ΕΣΧΕ αποτελεί, λοιπόν, ναν όρο που καθιερώθηκε προκειμένου να αποδοθούν συνολικά τα συστατικά του στοιχεία, όπως συμβαίνει αντίστοιχα και με το Ευρωπαϊκό Σύστημα Κεντρικών Τραπεζών στο πεδίο της ευρωπαϊκής νομισματικής ένωσης.

9.4 Αντίδραση των τραπεζικών αρχών στις πολιτικές και νομικές πιέσεις-τάσεις

9.4.1 Σχέδιο ενίσχυσης ρευστότητας ελληνικών τραπεζών μέσω κρατικών εγγυήσεων

Για την προστασία των τραπεζικών ιδρυμάτων από την δίνη της πρόσφατης οικονομικής κρίσης, έχει υιοθετηθεί το Σχέδιο Ενίσχυσης Ρευστότητας μέσω κρατικών εγγυήσεων για τη χρηματοδότηση των τραπεζών από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ). Το πρόγραμμα συνίσταται στην παροχή εγγυήσεων εκ μέρους του Δημοσίου προς τα ιδιωτικά τραπεζικά ιδρύματα ώστε αυτά να μπορούν να δανειστούν με ευνοϊκότερα επιτόκια από την ΕΚΤ. Οι εγγυήσεις δεν επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό ούτε και καταγράφονται στο δημόσιο χρέος. Αλλά χρησιμοποιούνται από τις τράπεζες για να εκδώσουν ίδια ομόλογα με εγγύηση του Ελληνικού Δημοσίου. Τα ομόλογα αυτά δεν μπορούν να διατεθούν στην αγορά λόγω της δημοσιονομικής κρίσης, κατατίθενται, όμως, στην Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα ως εξασφάλιση για την παροχή χρηματοδότησης προς τις ελληνικές τράπεζες. Οι κρατικές εγγυήσεις δεν παρέχονται δωρεάν στις τράπεζες αλλά με προμήθεια, ενώ τα ειδικά κρατικά ομόλογα δόθηκαν στις τράπεζες επίσης έναντι προμήθειας και εξασφαλίσεων μέσω δέσμευσης υπέρ του Δημοσίου τραπεζικών δανείων υψηλής ποιότητας. Η επίδραση του σχεδίου ενίσχυσης της ρευστότητας των ελληνικών τραπεζών υπήρξε σωτήρια για τον τραπεζικό κλάδο στην χώρα μας. Σύμφωνα με το

⁴³ Κανονισμοί 1092/2010, 1093/2010, 1094/2010, 1095/2010

Εβδομαδιαίο Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων της Διεύθυνσης Οικονομικών Μελετών της ALPHA Bank της 31/3 /2011, Στο τέλος του 2010 οι καταθέσεις στην Ελλάδα είχαν διαμορφωθεί σε €208,9 δισ. (έχοντας μειωθεί κατά € 18,7 δισ. από το τέλος του 2008) και οι χορηγήσεις σε €257,7 δισ. (έχοντας αυξηθεί κατά €8 δισ. από το τέλος του 2008). Η διαφορά των χορηγήσεων-καταθέσεων €48,8 δισ. ισοφαρίζεται περίπου από τον δανεισμό από την ΕΚΤ στη βάση των εξασφαλίσεων με εγγυήσεις του Ελληνικού Δημοσίου. Ο συνολικός δανεισμός από την ΕΚΤ στο τέλος του 2010 ήταν σημαντικά μεγαλύτερος, προσεγγίζοντας τα €98 δισ. (σήμερα έχει πέσει στα €94 δισ.) που, βεβαίως, καλύπτει και τη διαφορά χορηγήσεων-καταθέσεων εκτός Ελλάδος και διάφορες άλλες επενδύσεις, όπως σε ομόλογα του Ελληνικού Δημοσίου ύψους τουλάχιστον €48 δισ. Από τη χρηματοδότηση αυτή που έχει εξασφαλισθεί από την ΕΚΤ, μόνο η μισή περίπου στηρίζεται σε εγγυήσεις του Ελληνικού Δημοσίου. Για τα υπόλοιπα, οι τράπεζες χρησιμοποιούν, ως εξασφαλίσεις προς την ΕΚΤ, ίδια ομόλογα που εκδίδουν μέσω τιτλοποιήσεων στοιχείων του ενεργητικού ή άλλα περιουσιακά τους στοιχεία.

9.5 Αντίδραση της Εθνικής Τράπεζας στις μεταβαλλόμενες κανονιστικές ρυθμίσεις

Η ΕΤΕ, στο πλαίσιο της έγκαιρης προσαρμογής της στις νέες νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις, ανέπτυξε νέες διαδικασίες για την εξασφάλιση της συμμόρφωσης με την Ευρωπαϊκή Οδηγία Πληρωμών (PSD), την Ευρωπαϊκή Οδηγία για την καταναλωτική πίστη που ενσωματώθηκε στο ελληνικό Δίκαιο με την ΚΥΑ Ζ1 – 699, με το νόμο 3816/2010 για τις ρυθμίσεις επιχειρηματικών και επαγγελματικών οφειλών, με το νόμο 3869/2010 για τις ρυθμίσεις των υπερχρεωμένων φυσικών προσώπων κλπ. Παράλληλα, πέραν των κανονιστικών υποχρεώσεων, η Τράπεζα έλαβε σειρά μέτρων για τη διευκόλυνση των οικονομικά ασθενέστερων πελατών της.

Με σκοπό την πρόληψη και τη διαχείριση των πραγματικών ή ενδεχόμενων συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ της Τράπεζας και των ανώτατων διευθυντικών στελεχών της, θεσπίστηκε Πολιτική για την αποτροπή σύγκρουσης συμφερόντων για

τα Ανώτατα Στελέχη της ΕΤΕ, σύμφωνα με την οποία καθιερώθηκε συγκεκριμένη διαδικασία συνεχούς ελέγχου των συναλλαγών τους.

Καθιερώθηκε ο θεσμός του «Συνηγόρου του Πελάτη», στο πλαίσιο εφαρμογής ενός νέου κώδικα συναλλακτικής συμπεριφοράς, με σκοπό τη συνεχή αναβάθμιση των σχέσεων με τους πελάτες. Με τη σημαντική αυτή πρωτοβουλία η Τράπεζα αποδεικνύει εμπράκτως την αξία που προσδίδει στην εδραίωση πνεύματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης με την πελατεία της.

Επιπρόσθετα, διοργανώθηκε, σε συνεργασία με την International Academy of Financial Management (IAFM), εκπαιδευτικό πρόγραμμα διεθνούς πιστοποίησης, με συμμετοχή στελεχών Κανονιστικής Συμμόρφωσης της Τράπεζας και των θυγατρικών. Μετά την ολοκλήρωσή του και την επιτυχή συμμετοχή των εκπαιδευόμενων σε εξετάσεις, δόθηκαν πιστοποιήσεις Στελεχών Κανονιστικής Συμμόρφωσης (Compliance Officers) και Στελεχών για την αντιμετώπιση Ξεπλύματος Χρήματος (AML Officers).

10. ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ/ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

10.1 Ορισμός

Το κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον αναφέρεται στην ευρύτερη κοινωνική και πολιτιστική διάσταση της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: *η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, η θέση της γυναίκας στην εργασία, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο.* Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

Σε ότι αφορά την κοινωνικοπολιτική διάσταση, μπορούμε να αναφερθούμε στην περιβαλλοντική συνείδηση που αναπτύσσει ο κόσμος τα τελευταία χρόνια και η

οποία οδηγεί σε έναν πιο οικολογικό τρόπο ζωής που σκοπό έχει την προστασία του περιβάλλοντος μέσω της εξοικονόμησης ενέργειας. Το συγκεκριμένο ζήτημα έχει παγκόσμιες διαστάσεις και ο κλάδος μπορεί σίγουρα να επωφεληθεί από αυτό το γεγονός, προσφέροντας προϊόντα που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος, στην εξοικονόμηση ενέργειας και γενικά στη βελτίωση της ποιότητας ζωής.

Για παράδειγμα, η μελέτη των τάσεων και εξελίξεων αναφορικά με τη γυναίκα και το ρόλο της, ιδιαίτερα τις 2-3 τελευταίες δεκαετίες, θα μπορούσε να είχε βοηθήσει στη χάραξη της μακροχρόνιας στρατηγικής αρκετών βιομηχανικών κλάδων πριν από τρεις δεκαετίες. Τώρα πλέον γνωρίζουμε ότι οι γυναίκες ολοένα περνούν το χρόνο τους έξω από το σπίτι και ακόμα εκείνες οι οποίες εργάζονται τείνουν να δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην επαγγελματική τους καριέρα.

10.2 Σχέση εμπιστοσύνης με το ελληνικό τραπεζικό κοινό

Προκειμένου η ΕΤΕ να δομήσει μία σταθερή σχέση με το τραπεζικό κοινό, κινείται στον άξονα παροχής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όσον αφορά: α)Την αξιοπιστία της – πρόκειται για το μεγαλύτερο τραπεζικό ίδρυμα από άποψη δικτύου εξυπηρέτησης και ενεργητικού, β)την τεχνογνωσία που διαθέτει – με την παροχή καινοτόμων ηλεκτρονικών υπηρεσιών αλλά και την παροχή συναλλαγών B2C και B2B τραπεζικής. Επιπλέον, η σχέση εμπιστοσύνης ενισχύεται από την δυνατότητα του ιδρύματος να παρέχει ευκολίες συναλλαγών εκτός των ελληνικών συνόρων του σχετικώς εκτεταμένου δικτύου καταστημάτων αλλά και την δυνατότητα εξατομικευμένης εξυπηρέτησης τόσο με υπηρεσίες e-banking αλλά και του μεγάλου δυναμικού που απασχολείται στην front-office εξυπηρέτηση.

10.3 Ανταπόκριση του τραπεζικού κοινού στην αξιοπιστία της ΕΤΕ

Στις αρχές του 2012, μέσα σε ένα ιδιαίτερα δυσμενές περιβάλλον στην Ελλάδα αλλά και στις αγορές, η Εθνική Τράπεζα, κατάφερε να επαναγοράσει σημαντικό μέρος των ομολογιών, βάσει της προσφοράς που είχε κάνει. Η εξέλιξη αυτή δείχνει την εμπιστοσύνη με την οποία περιβάλλουν οι επενδυτές την Εθνική Τράπεζα. Το ποσό των ομολογιών που μπήκε σε πλαίσιο επαναγοράς άγγιξε τα 330 εκατ. ευρώ.

11. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

11.1 Ανάλυση Δημογραφικών χαρακτηρισμών

Η θετική εξέλιξη του πληθυσμού από πλευράς μεγέθους, αλλά και διαρθρωτικών χαρακτηριστικών, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική καθώς κατά κανόνα συνδέεται με την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη, ενώ η πληθυσμιακή στασιμότητα, ή ακόμη χειρότερα η μείωση αυτού, οδηγεί τελικά στο μαρασμό, στην κοινωνική και οικονομική υποβάθμιση και μακροχρόνια υποσκάπτει ακόμη και αυτή την επιβίωση ενός λαού.

Ο δημογραφικός παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για μια μικρή χώρα, όπως η Ελλάδα, με παράλληλα μεγάλη γεωγραφική διασπορά, κυρίως ως προς το νησιωτικό χώρο, μέρος του οποίου έχει και ακριτικό χαρακτήρα, γεγονός που επιβάλλει τη δημογραφική ευρωστία ως απολύτως απαραίτητη για την επιβίωσή του. Προκύπτει, επομένως, ότι η εξέλιξη του πληθυσμού δεν θα πρέπει να εξετάζεται μόνο στο σύνολο μιας χώρας, αλλά και στην περιφερειακή της διάσταση, ιδιαίτερα όταν υπάρχει η προοπτική της ερήμωσης νησιωτικών, αγροτικών ή μεθοριακών περιοχών.

11.2 Η εξέλιξη του πληθυσμού στην ελληνική επικράτεια

Ο πληθυσμός της Ελλάδος, σύμφωνα με την τελευταία επίσημη απογραφή πληθυσμού του 2001, ανέρχεται σε 10,96 εκ. κατοίκους (Πίνακας 1). Στην περίοδο 1991-2001 σημειώνει μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής μόλις 0,66, %, που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην σημαντικότερη εισροή ξένων μεταναστών, κατά κύριο λόγο (σε ποσοστό πάνω από 50 %), από την Αλβανία, τη Βουλγαρία και την Ρουμανία. Η ίδια απογραφή κατέγραψε 761,8 χιλ μετανάστες, μέγεθος που αποτελεί το 6,9 % του συνολικού πληθυσμού της Χώρας. Το μέγεθος αυτό, λόγω της αδυναμίας καταγραφής του συνόλου των μη νόμιμα παρευρισκόμενων στην Ελλάδα μεταναστών, θεωρείται ως υποεκτίμηση του συνόλου των ξένων μεταναστών κατά το έτος της απογραφής. Θα ήταν ρεαλιστικό να εκτιμήσουμε το πραγματικό μέγεθος στο 1 εκατ., οπότε οι ξένοι μετανάστες αποτελούσαν το 10 % περίπου του συνολικού πληθυσμού.

Η πρόβλεψη που πραγματοποίησε η Ε.Σ.Υ.Ε., με βάση τα αποτελέσματα των απογραφών 1951-2001, δίνουν εκτίμηση πληθυσμού ίση με 11,7 εκατ. (Πίνακας 1).1-

Ετος απογραφής	Πληθυσμός	Μεταβολή	Μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής
1951	7.632.801	-	-
1961	8.388.553	755.752	0,949
1971	8.768.372	379.819	0,444
1981	9.739.589	971.217	1,057
1991	10.259.900	520.311	0,521
2001	10.964.020	710.705	0,666
2011	11.716.463	752.443	0,666

* Πρόβλεψη με βάση το εκθετικό υπόδειγμα $P(2011)=P(2001)(1+r)^t$ όπου

$r=0,0066$ και $t=10$

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε, Επεξεργασία αποτελεσμάτων Απογραφών 1951- 2001

Από την ίδια στατιστική μελέτη, παρατηρείται η έντονη αστικοποίηση που έλαβε χώρα στη μεταπολεμική Ελλάδα και συγκεκριμένα η τεράστια αύξηση της αναλογίας του αστικού πληθυσμού στο σύνολο αυτού. Το 1951, 38 στους 100 κατοίκους είναι εγκατεστημένοι στα αστικά κέντρα, ενώ σε 50 χρόνια, δηλαδή το 2001, η αναλογία αυτή προσέγγισε τους 75 στους 100 .

Ετος απογραφής	Πληθυσμός	Αστικός	% Συνολικού Πληθυσμού	Αγροτικός ως % του συνολικού πληθυσμού	Ημιαστικός ως % του συνολικού πληθυσμού
1951	7.632.801	2.879.994	37,7	47,5	14,8
1961	8.388.553	3.628.105	43,3	43,8	12,9
1971	8.768.372	4.667.489	53,2	35,2	11,6
1981	9.739.589	5.659.528	58,1	30,3	11,6
1991	10.259.900	6.036.660	58,8	28,4	12,8
2001	10.964.020	8.211.646	74,8	24,8	13,8

Πηγή : ΕΣΥΕ, Επεξεργασία αποτελεσμάτων Απογραφών 1951- 2001

Η άνιση κατανομή και η χωρική υπερσυγκέντρωση του πληθυσμού αντικατοπτρίζεται, επίσης, στο γεγονός ότι το 30% περίπου του συνολικού πληθυσμού της Ελλάδος εξακολουθεί να συγκεντρώνεται στην περιφέρεια της Πρωτεύουσας (Πίνακας 3). Η άνιση αυτή κατανομή του πληθυσμού υπέρ των αστικών περιοχών και η υπερσυγκέντρωση αυτού κυρίως στην πρωτεύουσα, αποτελεί και το βασικό περιφερειακό πρόβλημα της Χώρας καθώς έχει οδηγήσει στην πληθυσμιακή αποψίλωση και στη δημογραφική αποδόμηση των αγροτικών, κυρίως, περιοχών.

Συμμετοχή της Περιφέρειας Πρωτεύουσας στο σύνολο του Πληθυσμού 1961-2001

	Πληθυσμός 1961	Πληθυσμός 1971	Πληθυσμός 1981	Πληθυσμός 1991	Πληθυσμός 2001
Ποσοστό Πρωτεύουσας	% 1.852.709	2.548.065	3.038.245	3.072.922	3.192.606
Σύνολο	8.390.553	8.768.372	9.739.589	10.259.900	10.964.020
%	22,10%	29,10%	31,20%	30,00%	29,20%

Πηγή ΕΣΥΕ, Επεξεργασία αποτελεσμάτων Απογραφών 1961- 2001

Η παρατηρούμενη αστικοποίηση του πληθυσμού επηρεάζει φυσικά και την γεωγραφική τμηματοποίηση των καταστημάτων του Ομίλου. Παρατηρείται μια συγκέντρωση της πλειοψηφίας των καταστημάτων εξυπηρέτησης στα μεγάλα αστικά κέντρα και αυτό το φαινόμενο μπορεί να εξηγηθεί μέσα από την δημογραφική ανάλυση του περιβάλλοντος :

α) Η αστικοποίηση του πληθυσμού 2- οδήγησε την διοίκηση του Ομίλου στην απόφαση συγκέντρωσης των σημείων εξυπηρέτησης του κοινού σε μικρή απόσταση από τον πελάτη.

β) Η αύξηση του μέσου όρου ηλικίας του πληθυσμού και συνεπώς του πελατολογίου ιδιωτών της τράπεζας, επιβάλλει την τοποθέτηση των καταστημάτων εγγύτερα στην κατοικία του ιδιώτη πελάτη .

γ) Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών αν και παρουσιάζει μεγάλη διεισδυτικότητα στους εταιρικούς πελάτες, δεν αντιμετωπίζεται το ίδιο θερμά και από τον γερασμένο υπόλοιπο ελληνικό πληθυσμό. Είναι δεδομένο πως οι ιδιώτες πελάτες μεγαλύτερης ηλικίας θα είναι ιδιαίτερα ανθεκτικοί έναντι της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών που μπορούν “να καταργήσουν” τις αποστάσεις και από την στιγμή που οι συγκεκριμένοι πελάτες αποτελούν σημαντικό μέρος του πελατολογίου ιδιωτών, είναι αναμενόμενο η τράπεζα να επενδύσει στην “πρόσωπο με πρόσωπο” εξυπηρέτησή τους με καταστήματα γεωγραφικά εγγύτερα στις ανάγκες των πελατών.

11.3 Δημογραφικές πιέσεις-τάσεις

Η υπογεννητικότητα, αποτελεί σημαντικότερο δημογραφικό παράγοντα επειδή, εκτός της επίδρασής της στο μέγεθος του συνόλου ενός πληθυσμού, μειώνει και την αναλογία των παιδικών και νεανικών ηλικιών με αποτέλεσμα, σε συνδυασμό με την αύξηση του προσδόκιμου ζωής των σύγχρονων κοινωνιών, ο πληθυσμός να οδηγείται στη δημογραφική γήρανση, δηλαδή σε μια κοινωνία γερασμένη, κατάσταση που έχει σημαντικές συνέπειες σε όλες σχεδόν τις πτυχές της κοινωνικής και οικονομικής ζωής. Ο δείκτης δημογραφικής γήρανσης (αριθμός ατόμων ηλικίας 65+ που αντιστοιχεί σε 100 παιδιά ηλικίας 0-14) στην Ελλάδα ανήλθε, σε 110 το 2001 και σε 130 το 2006 3-, έναντι τιμής του δείκτη 23,9 το 1951 και 53,7 το 1981.

Η διατήρηση της εξέλιξης αυτής οδηγεί βαθμιαία σε κοινωνική οπισθοχώρηση και σε οικονομική καθυστέρηση καθώς εμποδίζεται η αντικατάσταση-ανανέωση του εργατικού δυναμικού, δυσχεραίνεται η εφαρμογή του ασφαλιστικού συστήματος, υποαπασχολούνται κοινωνικοί πόροι και υποδομές σε τομείς όπως είναι η εκπαίδευση, υγεία, κλπ με ταυτόχρονη αύξηση του κατά κεφαλήν κόστους, εγκαταλείπονται οι τοπικοί πόροι, ιδιαίτερα σε μη αστικές περιοχές, μειώνεται η απόδοση των επενδύσεων, περιορίζεται η δυνατότητα εισαγωγής τεχνολογίας και η αμυντική ικανότητα της χώρας και μακροχρόνια γίνονται λιγότερες, οι ευκαιρίες για την εισαγωγή νεωτερισμών, πρωτοβουλιών και νέων ιδεών, που συνήθως προωθούνται με τις νέες κάθε φορά γενιές.

Στην αρνητική εξέλιξη του υπογεννητικού παράγοντα, συντελεί και η καθυστερημένη είσοδος στην αγορά εργασίας της νέας γενιάς. Η καθυστέρηση ένταξης στον εργαζόμενο πληθυσμό οδηγεί σε καθυστερημένη απόκτηση ιδίων πόρων, άρα και στην αργοπορημένη οικογενειακή αποκατάσταση.

Το φαινόμενο αυτό έχει γίνει ακόμα περισσότερο αισθητό στις μέρες μας με την εκτόξευση της ανεργίας των νέων. Οι πρόσφατες αρνητικές εξελίξεις στην αγορά εργασίας, που δυσχεραίνουν την εύρεση εργασίας από τους νέους και πολύ περισσότερο σταθερής (μόνιμης) εργασίας, αποτελούν πρόσθετο αρνητικό παράγοντα σύναψης γάμου και γέννησης παιδιών. Η αναβολή της γέννησης παιδιών προς την

ηλικία των 30 ετών κατά μέσο όρο για τη γυναίκα δημιουργεί πρόσθετα και βιολογικές πλέον δυσχέρειες στην σύλληψη παιδιών. Τέλος, η ανεπαρκής και αποσπασματική πολιτική στήριξης της οικογένειας και της τεκνοποιίας στην Ελλάδα διατηρεί και επεκτείνει το πρόβλημα.

Η αρνητική εξέλιξη της υπογεννητικότητας οδηγεί και σε αύξηση του αριθμού των ηλικιωμένων που επιφέρει και την αύξηση του ποσοστού των συνταξιούχων ως προς το σύνολο των εργαζομένων έχει δύο σημαντικές επιπτώσεις για τις Τράπεζες :

- Θα ενταθεί η ανάγκη δημιουργίας συνταξιοδοτικών οργανισμών (pension funds) και θα αναβαθμιστεί ο ρόλος των ασφαλιστικών εταιριών ζωής με αποτέλεσμα, μεγάλο μέρος των αποταμιεύσεων που παραδοσιακά τηρούντο στις τράπεζες να κινηθούν προς αυτή την κατεύθυνση.
- Οι συνταξιοδοτικοί οργανισμοί και οι ασφαλιστικές εταιρίες είναι εξειδικευμένοι θεσμικοί επενδυτές, που μπορούν να επενδύουν στις διεθνείς κεφαλαιαγορές.
- Επομένως αναμένεται αύξηση των κεφαλαίων που διακινούνται στις αγορές αυτές και μείωση των αντίστοιχων τραπεζικών.

12. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

12.1 Οι στρατηγικές προτεραιότητες της ΕΤΕ

Στη δύσκολη σημερινή συγκυρία, οι στρατηγικές προτεραιότητες του Ομίλου εστιάζουν στην:

Α) Περαιτέρω θωράκιση της κεφαλαιακής επάρκειας και αντιμετώπιση του θέματος της ρευστότητας: Η κερδοφορία και η εκτέλεση των κυρίων σημείων του προγράμματος κεφαλαιακής ενίσχυσης είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση του δείκτη

Βασικών Κεφαλαίων Tier I στο 13,1% στο τέλος τους 2010. Το πρόγραμμα κεφαλαιακής ενίσχυσης θα ολοκληρωθεί με την πώληση του 20% της Finansbank. Η προσπάθεια για περαιτέρω μείωση της εξάρτησης από τη χρηματοδότηση της ΕΚΤ θα συνεχιστεί.

Β)Βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας: Το 2010 επετεύχθη σημαντικός περιορισμός του λειτουργικού κόστους στην Ελλάδα και τη ΝΑ Ευρώπη, ενώ δραστηριότερη ήταν η μείωση του λειτουργικού κόστους των εγχώριων δραστηριοτήτων. Οι προσπάθειες περιστολής του λειτουργικού κόστους θα εντατικοποιηθούν το 2011. Όπως αποδεικνύεται από τα στοιχεία του πρώτου τριμήνου, αυτές οι προσπάθειες ήδη αποδίδουν σημαντικούς καρπούς.

Γ)Συντηρητική διαχείριση των κινδύνων: Η αποτελεσματική διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου κατά το 2010 περιόρισε το δείκτη δανείων σε καθυστέρηση άνω των 90 ημερών στο 8,5% και αύξησε το δείκτη κάλυψης κατά 100 μ.β. στο 55% σε ετήσια βάση. Ήδη, το 1ο τρίμηνο του 2011 ο δείκτης κάλυψης βελτιώθηκε περαιτέρω στο 56%.

Δ)Ενεργητική διαχείριση ενεργητικού και παθητικού: Η πιο ενεργητική διαχείριση ενεργητικού και παθητικού θα συνεχιστεί, με στόχο αφενός την περαιτέρω ανεξάρτηση από τη χρηματοδότηση της ΕΚΤ και, αφετέρου, την όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική χρηματοδότηση των ελληνικών επιχειρήσεων και νοικοκυριών.

Διατήρηση της δυναμικής πορείας των θυγατρικών εξωτερικού: Οι θυγατρικές εξωτερικού αναμένεται ότι θα συνεχίσουν να στηρίζουν την κερδοφορία του Ομίλου, καθώς προβλέπεται ότι και οι βαλκανικές αγορές θα βγουν από την κρίση γρηγορότερα από την ελληνική αγορά. Η εκτέλεση του προγράμματος επέκτασης δραστηριοτήτων της τουρκικής θυγατρικής βρίσκεται σε εξέλιξη, ώστε να τεθούν οι βάσεις για συνεχή ενίσχυση της κερδοφορίας.

12.2 Δυνατότητα διαμόρφωσης του περιβάλλοντος

Η ΕΤΕ όπως και κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει το εσωτερικό της περιβάλλον. Όπως φαίνεται και παραπάνω, η διοίκηση της ΕΤΕ έχει ήδη προωθήσει ενέργειες επαναπροσδιορισμού του κεφαλαιακού δυναμικού της αλλά και ανακατανομής του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να επιτευχθεί καλύτερος προσανατολισμός προς τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον π.χ. ανάπτυξη του e-banking.

Όσον αφορά την δυνατότητα επηρεασμού του εξωτερικού περιβάλλοντος το ευρύτερο μακροπεριβάλλον, είναι δεδομένα δύσκολο να επηρεαστεί, καθώς υπόκειται στην δύναμη της κυβέρνησης. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραγνωριστεί η δυνατότητα να επηρεάσει περιορισμένα τις συνθήκες που διαμορφώνονται στον κλάδο της. Ειδικά στην περίπτωση της ΕΤΕ, η δύναμη της ένωσης Τραπεζών μπορεί να φτάσει στο σημείο να εξασφαλιστούν π.χ. ευνοϊκοί όροι φορολογίας για το σύνολο των τραπεζών. Τέλος, δεν θα πρέπει να παραλειφθεί η δυνατότητα των ελληνικών τραπεζών να διαμορφώσουν ευνοϊκότερες αντιλήψεις στο καταναλωτικό κοινό, καθώς έχουν απορροφήσει τη μεγαλύτερη επίπτωση του «κουρέματος» του ελληνικού χρέους, συνεπώς ακόμα και μια διαφημιστική καμπάνια υπέρ της συνεισφοράς του τραπεζικού κλάδου στην διαμόρφωση των νέων – ευνοϊκότερων συνθηκών για τη ελληνική οικονομία, θα μπορούσε να έχει θετική επίπτωση στο περιβάλλον μέσα στο οποίο επιχειρούν τα τραπεζικά ιδρύματα.

13. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Kaminsky, G. L. and C. M. Reinhart., (1999), "The Twin Crises: The Causes of Banking and Balance of Payments Problems", *American Economic Review*, Vol. 89, pp. 473-500.
2. Alpha Bank, (2008), «Η κρίση του 2007 – 2009: η άνοδος και η πτώση της χρηματοοικονομικής μοχλεύσεως», *Οικονομικό Δελτίο*, τεύχος 108, Φεβρουάριος.
3. Sharpe, W.F. (1963): *A Simplified Model for Portfolio Analysis*, *Management Science*, Vol. 9, No. 2, pp. 277-293
4. Friedman M. - Schwartz J. A, (1963): *A monetary history of the United States, 1867-1960*, Princeton University Press
5. Minsky H. P., (1972): *Financial stability revisited: the economics of disaster*, Board of Governors of the Federal Reserve System, Vol. 3, pp. 95-136
6. Mishkin F. S., (1992): *Anatomy of a financial crisis*, *Journal of evolutionary Economics*, Vol. 2, pp. 115-130
7. O'Neill, Jim, (2011), «Κρίση και οικονομικός κύκλος: η άποψη της αγοράς», Άρθρο Α.2, Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον;, Επιμέλεια Νικόλαος Β. Καραμούζης και Γκίκας Α.Χαρδούβελης, Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα
8. Χαρδούβελης, Γ.Α., (2009), «Η χρηματοοικονομική κρίση και το μέλλον της παγκόσμιας οικονομίας», *Eurobank EFG Economic Research: Η κρίση του*

- 2007- 2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές, Vol. 4, No. 8, pp. 19-43
9. Obstfeld, Maurice and Kenneth Rogoff, (2009), "Global Imbalances and the Financial Crisis: Products of Common Causes", Federal Reserve Bank of San Francisco Asia Economic Policy Conference, Santa Barbara, October 2.
 10. Caballero, Ricardo and Arvind Krishnamurthy, (2009), "Global Imbalances and Financial Fragility", American Economic Review Papers and Proceedings, May, pp. 584-88
 11. Καραμούζης, Ν., (2009), «Τα αίτια της Διεθνούς Χρηματοπιστωτικής Κρίσης και ο ρόλος του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος», Eurobank EFG Economic Research: Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές, Vol. 4, No. 8, pp. 10-18
 12. Calomiris, Charles W., (2011), «Αίτια της κρίσης στην αγορά ενυπόθηκων αγορές και την χρησιμότητα της απορύθμισης, επιρρίπτοντας τις ευθύνες στις κρατικές παρεμβάσεις.
 13. Goodhart, C.A.E., (2008), "The background to the 2007 financial crisis", IEEP, Springer, Vol. 4, pp. 331-346
 14. Rajan, R., (2010), "Fault Lines: How Hidden Fractures still Threaten the World Economy", Princeton University Press, Princeton, NJ 08540.
 15. Cai, Jian, Kent Cherny and Todd Milbourn, (2010), "Compensation and Risk Incentives in Banking and Finance", Federal Reserve Bank of Cleveland, Economic Commentary, Number 2010-13, September 14.

16. Τράπεζα της Ελλάδας, (2009), «Η κρίση του 1929, η ελληνική οικονομία και οι εκθέσεις της Τράπεζας της Ελλάδας για τα έτη 1928-1940», Αθήνα, Νοέμβριος.
17. Adrian, T. Hyun Song Shin, (2009), “Money, Liquidity, and Monetary Policy”, Federal Reserve Bank of New York, Staff Reports, Staff Report no.360, January.
18. Crotty, J., (2009), “Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the ‘new financial architecture’”, Cambridge Journal of Economics 2009, 33, pp. 563–580
19. Χαρδούβελης, Γ.Α., (2011), «Το χρονικό της διεθνούς και συνακόλουθης ελληνικής και ευρωπαϊκής κρίσης: αίτια, επιπτώσεις, αντιδράσεις, προοπτική», Πανεπιστήμιο Πειραιά
20. Κόλλιντζας, Τ., Ψαλιδόπουλος, Μ., (2009), «Οι κρίσεις του 1929 και του 2008 και οι πολιτικές αντιμετώπισής τους», παρουσίαση στην ημερίδα του Ιδρύματος της Βουλής των Ελλήνων με θέμα «Από την κρίση του 1929 στην κρίση του 2009».
21. Ρόδης, Λ., “Volkswagen Bank: Ήρθε για να Μείνει!”, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, (Μάρτιος 2005), σελ. 56-57.
22. www.quickenloans.com
23. Sull, D.N, “Why good companies go bad” , Harvard Business Review, (July-August 1999), pp. 2-10
24. Collins , J., Good to great: Why some companies make the leap ... And others don't, Harper Business 2001

25. New York Times, World Business, article by Jenny Anderson and Landon Thomas, August 22, 2008
26. Παπαδάκης Βασίλειος, (2007) Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, 5η Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
27. Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ “ Εξελιξείς της τραπεζικής Απασχόλησης σε ευρωπαϊκές χώρες”, Δελτίο ΕΕΤ Δ' Τριμηνία 1996, σελ. 50-57, με βάση δεδομένα ΟΟΣΑ
28. Αρχοντάκης, Α. , Γεωργακοπούλου, Β., 1998, “Τεχνικό-οργανωτική Αναδιάρθρωση των Τραπεζών, Νέες Τεχνολογίες, Απασχόληση και Εργασιακές Σχέσεις στις Σύγχρονες Συνθήκες”.
29. Νούλας, Γ.Α. (2000). Χρήμα και Τράπεζες, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
30. Από την ιστοσελίδα της Τράπεζας της Ελλάδας, www.bankofgreece.gr
31. Κώνστας Χ.Ν., (2010), «Η διεθνής δραστηριότητα των ελληνικών τραπεζών». Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.banksnews.gr/portal/useful/962-2010-08-16-22-21-52>
32. Γκόρτσος, Χ., (2000), Τραπεζικό περιβάλλον: Τραπεζικό δίκαιο, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
33. Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2010), «Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2009», Αθήνα.

34. Γκρίτζαλης , “Ασφάλεια Πληροφοριακών Συστημάτων σε περιβάλλοντα υψηλής ευπάθειας”, διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Μάιος 1994
35. Για τις προϋποθέσεις ίδρυσης βλ. και www.bankofgreece.gr
36. (ΠΔ/ΤΕ 2438/98) των πιστωτικών ιδρυμάτων, βλ. και www.bankofgreece.gr
37. Πρβλ. και παρ. 1 αρ. 21 ν. 2396/96: “Τα πιστωτικά ιδρύματα που εδρεύουν στην Ελλάδα δύνανται να παρέχουν εντός ή εκτός Ελλάδος, τις υπηρεσίες του άρθρου 2 στοιχεία 1 και 2 και εν γένει να λειτουργούν ως ΕΠΕΥ... επίσης να γίνονται μέλη οργανωμένης χρηματιστηριακής αγοράς, εφόσον η Τράπεζα της Ελλάδος παράσχει σχετική άδεια” της Κεντρικής Τράπεζας
38. Γκόρτσος, Χρ. Βλ. (2011α): «Βασιλεία III»: η αναθεώρηση του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου της Επιτροπής της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία με στόχο την ενδυνάμωση της σταθερότητας του διεθνούς τραπεζικού συστήματος, Χρηματοπιστωτικό Δίκαιο, τεύχος 1, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα
39. ΕΕ L 331, 15.12.2010, σελ. 1-11
40. ΕΕ L 331, 15.12.2010, σελ. 162-16.
41. http://ec.europa.eu/commission_barroso/president/pdf/statement_20090225_en.pdf.

42. Ferrarini, G. and F. Chiodini (2009): *Regulating cross-border banks in Europe: a comment on the de Larosière report and a modest proposal*, *Capital Markets Law Journal*, Vol. 4, Oxford University Press, pp. 123-140

43. Κανονισμοί 1092/2010, 1093/2010, 1094/2010, 1095/2010