

ΧΡΗΣΤΟΣ ΒΛ. ΓΚΟΡΤΣΟΣ

Ερευνητές:

ΜΑΡΙΑ ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΧΑΤΖΗΩΑΝΝΟΥ

ΒΑΡΒΑΡΑ ΛΑΛΙΩΤΗ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Δ. ΣΤΡΑΤΗΣ

EUROBANK 1989-2008

ΤΑ ΠΡΩΤΑ 20 ΧΡΟΝΙΑ: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ

EUROBANK 1989-2008
ΤΑ ΠΡΩΤΑ 20 ΧΡΟΝΙΑ:
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ

ΧΡΗΣΤΟΣ ΒΛ. ΓΚΟΡΤΣΟΣ

Ερευνητές:

ΜΑΡΙΑ ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΧΑΤΖΗΩΑΝΝΟΥ

ΒΑΡΒΑΡΑ ΛΑΛΙΩΤΗ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Δ. ΣΤΡΑΤΗΣ

EUROBANK 1989-2008

ΤΑ ΠΡΩΤΑ 20 ΧΡΟΝΙΑ:
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ

Χρήστος Βλ. Γκόρτσος
Eurobank 1989-2008
Τα πρώτα 20 χρόνια: Ανάπτυξη με διεθνή χαρακτήρα

© Eurobank ΑΕ
Πρώτη έκδοση Μάρτιος 2022

Επιμέλεια-διόρθωση: Γαβριέλλα Σωτηροπούλου
Σχεδιασμός εξωφύλλου και διαγραμμάτων: Δάφνη Κουγέα
Σχεδιασμός έκδοσης και σελιδοποίηση: Βίβιαν Γιούρη
Εκτύπωση: Καμπύλη ΑΕΒΕ

Εκδόσεις ΠΟΤΑΜΟΣ
Ξενοκράτους 48, 106 76 Αθήνα,
τηλ. 210 7231271, 215 5403723
info@potamos.com.gr
www.potamos.com.gr

ISBN 978-960-545-178-3

Το συνολικό έργο της παρούσας έκδοσης υλοποιήθηκε με τη χορηγία της Eurobank, η οποία και διατηρεί τα δικαιώματα του βιβλίου.

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση ή αναπαραγωγή του παρόντος έργου στο σύνολό του ή τμημάτων του με οποιονδήποτε τρόπο, καθώς και η μετάφραση ή διασκευή του ή εκμετάλλευσή του με οποιονδήποτε τρόπο αναπαραγωγής έργου λόγου ή τέχνης, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 2121/1993 και της Διεθνούς Σύμβασης Βέρνης-Παρισιού, που κυρώθηκε με το ν. 100/1975. Επίσης απαγορεύεται η αναπαραγωγή της στοιχειοθεσίας, σελιδοποίησης, εξωφύλλου και γενικότερα της όλης αισθητικής εμφάνισης του βιβλίου, με φωτοτυπικές, ηλεκτρονικές ή οποιεσδήποτε άλλες μεθόδους, σύμφωνα με το άρθρο 51 του ν. 2121/1993.



ΑΘΗΝΑ 2022

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	13
ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΚΔΟΣΗΣ	15
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ	19

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ:

Η ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ Η ΠΡΩΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ (1989-1995)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: Η ΙΔΡΥΣΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΩΣ ΕΥΡΩΠΕΝΔΥΤΙΚΗΣ (1989-1990)

A. Τα κύρια χαρακτηριστικά του ελληνικού τραπεζικού συστήματος στα τέλη της δεκαετίας του 1980	27
1. Το ρυθμιστικό πλαίσιο και η σταδιακή απελευθέρωση 27 ~ 2. Η θεμελίωση της ευρωπαϊκής Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης (ΟΝΕ) 34 ~ 3. Οι συνθήκες στην τραπεζική αγορά 38	
B. Από τις αρχικές συζητήσεις στη σύσταση της Τράπεζας - μετοχικό σχήμα - πρώτη διοίκηση 44	
1. Το αρχικό στάδιο 44 ~ 2. Ο νεότερος σχεδιασμός και η σύσταση της Τράπεζας 50	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: Η ΠΡΩΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (1990-1995)

A. Η επιχειρηματική στρατηγική	55
1. Διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων 55 ~ 2. Στρατηγικοί στόχοι και μέσα υλοποίησης 57	
B. Τομείς δραστηριότητας: private banking - επενδυτική τραπεζική - διεθνείς δραστηριότητες - καινοτόμα προϊόντα	60
Γ. Σχήματα συνεργασίας - Ίδρυση θυγατρικών επιχειρήσεων	62
1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις 62 ~ 2. Επιμέρους συνεργασίες και θυγατρικές 63	
Δ. ΚΥΡΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΠΡΩΤΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ (1990-1995)	66

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ:

Η ΡΑΓΔΑΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ (ΔΕΥΤΕΡΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ, 1996-2001)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: Η ΣΤΑΔΙΑΚΗ ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΧΕΥΣΗΣ

A. Η καθοριστική επίδραση της ευρωπαϊκής νομισματικής ενοποίησης και της εισαγωγής του ευρώ και η ριζική μεταβολή του ρόλου της Τράπεζας της Ελλάδος	71
1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις 71 ~ 2. Η προετοιμασία για τη μετάβαση στο ενιαίο ευρωπαϊκό νόμισμα 72 ~ 3. Η έναρξη του τρίτου σταδίου της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης (ΟΝΕ) και η ένταξη της Ελλάδας σε αυτήν 75 ~ 4. Η ριζική μεταβολή του ρόλου της Τράπεζας της Ελλάδος (ΤτΕ) 79 ~ 5. Μια πρώτη αξιολόγηση 81	

B. Η διεύρυνση της στρατηγικής στόχευσης	82
1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις 82 ~ 2. Η τομή που επήλθε το 1995 και καθόρισε τις εξελίξεις 85 ~ 3. Οι επτά άξονες πρωτοβουλιών στον χώρο του wholesale banking μετά το 1997 87	
Γ. Η στρατηγική συμμαχία με την Deutsche Bank	94
1. Η εξέλιξη της συμμαχίας 94 ~ 2. Η αποχώρηση της Deutsche Bank (2003) 97	
Δ. Η νέα επιχειρηματική στρατηγική ανάπτυξης	98
1. Η περίοδος 1998-2000: η σημαντική επέκταση στο retail 98 ~ 2. Καινοτομίες 100 ~ 3. Συνεργασίες και θυγατρικές εντός του χρηματοπιστωτικού συστήματος 102 ~ 4. Λοιπές θυγατρικές και συμμετοχές σε εταιρείες εκτός χρηματοπιστωτικού συστήματος 105	
Ε. Εσωτερική λειτουργία - Τεχνολογική υποδομή	107
1. Εξελίξεις της περιόδου μέχρι το 2001 και η αναβάθμιση του κεντρικού τραπεζικού πληροφοριακού συστήματος 107 ~ 2. Η περίοδος 2000-2001 και τα προβλήματα μετάπτωσης στο σύστημα Altamira 109	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

A. Οι πρώτες εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ελλάδα	114
1. Η εξαγορά της Interbank 114 ~ 2. Η εξαγορά του κλάδου retail banking της Crédit Lyonnais Ελλάδος 118	
B. Η εξαγορά της Τράπεζας Αθηνών: Είσοδος στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και δυναμική επέκταση του δικτύου υποκαταστημάτων	121
1. Η ιστορία της Τράπεζας Αθηνών 121 ~ 2. Η στρατηγική και η διαδικασία εξαγοράς 122 ~ 3. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας συγχώνευσης 123 ~ 4. Η δημόσια εγγραφή και η εισαγωγή των μετοχών της Τράπεζας στο ΧΑΑ 124 ~ 5. Η λειτουργική συγχώνευση 126	
Γ. Η εξαγορά της Τράπεζας Κρήτης: Περαιτέρω διεύρυνση του Ομίλου στην εγχώρια τραπεζική αγορά - παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε ευρύτερο φάσμα μεσαίων επιχειρήσεων	128
1. Η ιστορία και η εταιρική φυσιολογία της Τράπεζας Κρήτης 128 ~ 2. Η στρατηγική και η διαδικασία εξαγοράς και λειτουργικής συγχώνευσης 129 ~ 3. Οι επιχειρηματικές συνέπειες της εξαγοράς 132	
Δ. Η εξαγορά της Τράπεζας Εργασίας: Ολιστική προσέγγιση της αγοράς	135
1. Ιστορικά στοιχεία - Το προφίλ της Τράπεζας Εργασίας 135 ~ 2. Η στρατηγική της Τράπεζας για την εξαγορά της Τράπεζας Εργασίας 136 ~ 3. Η συγχώνευση των δύο τραπεζών 141 ~ 4. Οι επιχειρηματικές συνέπειες της εξαγοράς 145	
Ε. Η εξαγορά της Telesis Τράπεζας Επενδύσεων: Ενίσχυση του Ομίλου στους τομείς της επενδυτικής τραπεζικής	149
1. Ιστορικά στοιχεία και προφίλ της Telesis 149 ~ 2. Η στρατηγική της Τράπεζας για την εξαγορά της Telesis και η ολοκλήρωση της διαδικασίας συγχώνευσης 150 ~ 3. Οι επιχειρηματικές συνέπειες της εξαγοράς 151	
ΣΤ. Διερευνητική συμμετοχή σε άλλες διαδικασίες εξαγοράς ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων και μια επίσημη διάψευση	152

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΚΥΜΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ

A. Συνολική θεώρηση	154
1. Οι λόγοι που υπαγόρευσαν τη διεθνοποίηση 154 ~ 2. Το υποστηρικτικό οργανωτικό σχήμα 156 ~ 3. Τα «κύματα» της διεθνοποίησης 161	
B. Το ιστορικό ανά τράπεζα στο πρώτο κύμα διεθνοποίησης	162
1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις 162 ~ 2. Bulgarian Post Bank 163 ~ 3. Bancpost Ρουμανίας 167	
Γ. ΚΥΡΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ (1996-2001)	169

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ:

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΕ ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΤΡΙΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ, 2002-2008)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI: Ο ΔΙΕΥΡΥΜΕΝΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

A. Το νέο κανονιστικό περιβάλλον του τραπεζικού συστήματος μετά την πλήρη λειτουργία της νομισματικής ένωσης και η απαρχή της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης	175
1. Το «Πλαίσιο Δράσης για τις Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες» της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (FSAP) του 1999 και η εφαρμογή του 175 ~ 2. Η εκδήλωση της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης (2007-2009) και τα μέτρα που ελήφθησαν στην Ελλάδα 178	
B. Επιχειρηματική στρατηγική και τομείς δραστηριότητας	182
1. Η περίοδος 2002-2008 ως περίοδος δυναμικής επέκτασης: εισαγωγικές παρατηρήσεις 182 ~ 2. Ο πλήρης μετασχηματισμός της Τράπεζας κατά την περίοδο 2002-2003 185 ~ 3. Η στρατηγική που ακολουθήθηκε κατά την περίοδο 2004-2008 190	
Γ. Δύο κριτικές επισημάνσεις	198
1. Η καθυστέρηση στην εφαρμογή της καλούμενης «λευκής λίστας» της ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ 198 ~ 2. Η προβληματική του «too big to fail» 200	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII: Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΕΞΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ

A. Εξέλιξη της διεθνούς δραστηριότητας: η ολοκλήρωση του πρώτου κύματος και το δεύτερο κύμα επέκτασης στο εξωτερικό - λοιπές αναγνωριστικές κινήσεις	202
1. Η ολοκλήρωση του πρώτου κύματος 202 ~ 2. Το «δεύτερο κύμα» επέκτασης στο εξωτερικό 212 ~ 3. Λοιπές αναγνωριστικές κινήσεις επέκτασης στο εξωτερικό 222 ~ 4. Συνολική αξιολόγηση 223	
B. Εξορθολογισμός λειτουργίας: η τεχνολογία και οι λειτουργίες σε υποστήριξη της επιχειρηματικής ανάπτυξης του Ομίλου στην Ελλάδα και στο εξωτερικό	227
1. Εξελίξεις στους τομείς Πληροφορικής και Οργάνωσης την περίοδο 2002-2008 στην Ελλάδα 227 ~ 2. Εξελίξεις στους τομείς Πληροφορικής και Οργάνωσης την περίοδο 2002-2008 στο εξωτερικό 236 ~ 3. Κόστος Πληροφορικής - οι υψηλές επιδόσεις του Ομίλου στον τομέα της Τεχνολογίας 241 ~ 4. Εξελίξεις στους Τομείς Λειτουργιών (Operations Sectors) στην Ελλάδα και το εξωτερικό στην περίοδο 2002-2008 243	
Γ. ΚΥΡΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΡΙΤΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ (2002-2008)	248

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ:
Η ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΔΙΑΚΡΙΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ (ΑΨΛΗ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII: Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΑ ΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ

- A. Διοικητική εποπτεία 255
1. Οι αρμόδιες εποπτικές αρχές για την άσκηση προληπτικής εποπτείας σε ατομική και σε ενοποιημένη βάση 255 ~ 2. Τα μέσα άσκησης προληπτικής εποπτείας από την Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ) 257
- B. Εταιρική διακυβέρνηση - εσωτερικός έλεγχος - διαχείριση κινδύνων 260
1. Εταιρική διακυβέρνηση 260 ~ 2. Ειδικά: ο εσωτερικός έλεγχος 261 ~ 3. Έλεγχος και διαχείριση κινδύνων 265

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΧ: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

- A. Επωνυμία και σήμα 268
1. Η έμφαση στον ευρωπαϊκό προσανατολισμό της Τράπεζας 268 ~ 2. Σημαντικές εξελίξεις που άσκησαν καθοριστική επίδραση στην επωνυμία της Τράπεζας 269 ~ 3. Ενσωμάτωση και ομογενοποίηση των σημάτων 270
- B. Εταιρική κουλτούρα: το μοντέλο πολυεθνικής εταιρείας με εθνοκεντρικό χαρακτήρα 271
- Γ. Επικοινωνιακή στρατηγική και δημόσια εικόνα 274
1. Η ανάπτυξη της επικοινωνιακής πολιτικής 274 ~ 2. Δημόσια εικόνα μέσα από τις έρευνες κοινής γνώμης 280
- Δ. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και κοινωνικός απολογισμός 285
1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις 285 ~ 2. Η περίοδος μέχρι το 2003 286 ~ 3. Η περίοδος 2004-2007 289

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Χ: ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- A. Συνολική θεώρηση 292
- B. Τα στελέχη που συνέβαλαν στην ίδρυση της Τράπεζας 293
- Γ. Η διαρκής ενίσχυση του προσωπικού - Ποιοτικά χαρακτηριστικά 296
1. Η περίοδος μέχρι το 2002 296 ~ 2. Η περίοδος 2002-2008 298
- Δ. Οι κεντρικοί άξονες υλοποίησης της πολιτικής 300
1. Αξιολόγηση και ανέλιξη των εργαζομένων 300 ~ 2. Μισθολογική πολιτική, παροχές και «job families» 304 ~ 3. Επιμόρφωση προσωπικού 315
- E. Εργασιακές σχέσεις 319
1. Η περίοδος των «μεγάλων» εξαγορών 319 ~ 2. Η περίοδος 2002-2007 322

ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

1. Επιμέρους συμπεράσματα 325 ~ 2. Μια τελική, συνολική αξιολόγηση 339

ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ:

Η αρνητική επίδραση της δημοσιονομικής κρίσης της ευρωζώνης στην πορεία της Τράπεζας και στη σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος εν γένει - ορισμένες σκέψεις

1. Η εκδήλωση της δημοσιονομικής κρίσης και οι μηχανισμοί διαχείρισής της 343 ~ 2. Οι επακόλουθες ανακεφαλαιοποιήσεις των συστημικών τραπεζών 345 ~ 3. Τελική αξιολόγηση 347

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

- Παράρτημα 1: Χρονολόγιο 353
- Παράρτημα 2: Πίνακες & Διαγράμματα 359
- Παράρτημα 3: Διοικητικά Συμβούλια & Επιτροπές 379
- Παράρτημα 4: Βραβεύσεις 387
- Παράρτημα 5: Φωτογραφίες 391

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ 455

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 457

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΚΥΡΙΩΝ ΟΝΟΜΑΤΩΝ 463

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ 465

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Του Φωκίωνα Καραβία,
Διευθύνωντος Συμβούλου της Τράπεζας

Η παρουσίαση στην επιστημονική κοινότητα, όπως και στο ευρύτερο αναγνωστικό κοινό, της ιστορίας των πρώτων 20 ετών της διαδρομής της Eurobank συνιστά μια σημαντική στιγμή για την Τράπεζα αλλά και για όλους όσοι συνέβαλαν σε αυτήν από την πρώτη ημέρα λειτουργίας της έως και σήμερα.

Ο παρών τόμος καλύπτει την περίοδο από την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Τράπεζας, το 1990, η οποία το 1997 μετονομάστηκε σε EFG Eurobank, μέχρι και το 2008. Ο συγγραφέας κ. Χρήστος Γκόρτσος, καθηγητής του Δημοσίου Οικονομικού Δικαίου στη Νομική Σχολή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, έχει ασχοληθεί επί μακρόν με τον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα, υπηρετώντας μεταξύ άλλων επί 17 έτη ως Γενικός Γραμματέας της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών. Πέρα από τις δημόσια διαθέσιμες πηγές, ο κ. Γκόρτσος αξιοποίησε το πρωτογενές υλικό το οποίο συγκέντρωσε και επεξεργάστηκε επί τετραετία ομάδα ερευνητών στην οποία για πρώτη φορά δόθηκε πρόσβαση στο Αρχείο της Eurobank. Η συγκρότηση του Αρχείου δρομολογήθηκε από το 2009 και σήμερα βρίσκεται στη φάση ολοκλήρωσης της οργάνωσής του. Πρόθεση της Τράπεζας είναι να θέσει σταδιακά στο μέλλον στη διάθεση όλων των ενδιαφερομένων, και ιδιαίτερα των ερευνητών, το σύνολο του διαθέσιμου υλικού.

Οι τρεις δεκαετίες που έχουν μεσολαβήσει από την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Τράπεζας, η οποία μετονομάστηκε σε Eurobank, δεν συνιστούν ιδιαίτερα μακρό χρονικό διάστημα για έναν χρηματοοικονομικό οργανισμό. Ωστόσο, οι εξελίξεις που συντελέστηκαν στην ελληνική οικονομία και στον τραπεζικό κλάδο αυτό το διάστημα υπήρξαν καταγιστικές και από πολλές απόψεις διαμόρφωσαν την εικόνα του μετά από δεκαετίες χωρίς μείζονες μεταβολές. Υπό το πρίσμα της συμπύκνωσης του ιστορικού χρόνου τη συγκεκριμένη περίοδο, δεν είναι ούτε πρόωρη ούτε άκαιρη η ανασκόπησή τους και η αναζήτηση, με την αναγκαία χρονική απόσταση, των βασικών θεμάτων και επιλογών αλλά και της επίδρασής τους στις μετέπειτα εξελίξεις και την τρέχουσα πραγματικότητα. Το έργο του κ. Γκόρτσου φωτίζει με ευκρίνεια και αμεροληψία αυτές τις πτυχές και τη διακριτή συμβολή της Eurobank στη φάση του ραγδαίου εκσυγχρονισμού του ελληνικού τραπεζικού συστήματος με αφετηρία τη δεκαετία του 1990.

Η Τράπεζα τον ευχαριστεί θερμά για τον πνευματικό μόχθο του και για την επιμέλεια που επέδειξε κατά την ενασχόλησή του με ένα ογκώδες αρχειακό υλικό. Ελπίζουμε ότι ο παρών τόμος θα αποτελέσει έναυσμα για περαιτέρω μελέτη της διαδρομής της Eurobank, καθώς και των άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων, προωθώντας συνολικότερα την έρευνα για την τραπεζική και οικονομική ιστορία της χώρας.

Φ. Κ.
Δεκέμβριος 2021

ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΚΔΟΣΗΣ

Του Νίκου Νανόπουλου

Οι πρώτες ενέργειες για τη δημιουργία του βιβλίου που έχετε στα χέρια σας έχουν τις ρίζες τους στο 2009. Τότε η Τράπεζα ξεκίνησε μια σοβαρή προσπάθεια συγκέντρωσης, μελέτης και διατήρησης των τεκμηρίων που αναδεικνύουν τις πολλές και διαφορετικές «καταβολές» και πτυχές της. Αυτές προήλθαν μεταξύ άλλων από τις διάφορες εξαγορές και συγχωνεύσεις που πραγματοποίησε η Τράπεζα μετά το 1995 και την ενσωμάτωση διαφορετικών οργανισμών σε μια οντότητα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ανάγκη δημιουργίας μιας ενιαίας συνεκτικής οργανωτικής δομής, καθώς και τη διαμόρφωση μιας συλλογικής τραπεζικής κουλτούρας. Προτεραιότητα δόθηκε, επίσης, τότε στη συγκέντρωση μαρτυριών από τα ιστορικά της στελέχη με προεξάρχοντα τον θεμελιωτή της Τράπεζας Γεώργιο Γόντικα, που τότε κατείχε τη θέση Αντιπροέδρου και Επιτίμου Προέδρου του ΔΣ.

Η επίσημη όμως έγκριση και οι ουσιαστικές πρωτοβουλίες για την έκδοση ενός βιβλίου με την ιστορία της Τράπεζας δόθηκε από το ΔΣ την 21η Φεβρουαρίου 2013, την εποχή που επέκειτο η συγχώνευση της Eurobank με την Εθνική Τράπεζα. Σε αυτό το ΔΣ, ο Γ. Γόντικας και ο υπογράφων υποβάλαμε εισήγηση προς το ΔΣ της Τράπεζας, με την ιδέα της δημιουργίας ενός βιβλίου που θα εξιστορούσε το «χρονικό» της ίδρυσης, εκκόλαψης και ανάπτυξης της Eurobank. Η ανάγκη συγγραφής και έκδοσης ενός τέτοιου βιβλίου κρίθηκε απαραίτητη, προκειμένου να καταγραφεί η πορεία που είχε διαγράψει η Eurobank στο τραπεζικό σύστημα και να αποτυπωθούν τα διαφοροποιά και ανταγωνιστικά συστατικά της στοιχεία, ώστε αυτή να μην καταλήξει ως μια απλή υποσημείωση σε κάποια άλλα ιστορικά δοκίμια. Επίσης κρίθηκε ότι η δημοσίευση ενός τεκμηριωμένου αφηγήματος, το οποίο θα παρουσίαζε τα επιτεύγματα της Τράπεζας και τη συμβολή της στην εξέλιξη της οικονομικής και κοινωνικής ζωής γενικότερα, θα ήταν χρήσιμη στους ιστορικούς του μέλλοντος. Και ενώ η συγχώνευση με την Εθνική Τράπεζα δεν ολοκληρώθηκε ποτέ, εντούτοις η διαδικασία συγγραφής αυτού του βιβλίου συνεχίστηκε, έστω και με αργούς ρυθμούς.

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η διεκπεραίωση και ολοκλήρωση του έργου ενόψει της επερχόμενης συγχώνευσης, συστήθηκε εταιρεία (κατά το άρθρο 741 του Αστι-

κού Κώδικα) με μοναδικό σκοπό τον σχεδιασμό, την επεξεργασία και τη δημοσίευση της ιστορίας της Eurobank και με εταίρους πρόσωπα που να γνωρίζουν εκ των έσω την ιστορία αυτή. Αρχικά μέλη της ορίστηκαν οι Γ. Γόντικας ως επίτιμος Πρόεδρος της Τράπεζας, ο υπογράφων ως Διευθύνων Σύμβουλος της, καθώς και η Θεοδώρα Ζερβού, που κατείχε τη θέση του Νομικού Συμβούλου της Τράπεζας από την ίδρυση της έως το 2006 και έκτοτε τη θέση Ειδικού Συμβούλου. Κρίθηκε επίσης αναγκαία η συμμετοχή στην εταιρεία ενός ειδήμονος σε θέματα ιστορικής έρευνας και, ως εκ τούτου, συνέπραξε ως τέταρτος εταίρος ο Κώστας Γαβρόγλου, καθηγητής της Ιστορίας των Επιστημών στο τμήμα Μεθοδολογίας Ιστορίας και Θεωρίας της Επιστήμης του Πανεπιστημίου Αθηνών.

Όταν η συγκέντρωση αρχαιακού υλικού εντάθηκε, προσελήφθη ειδικός αρχαιολόγος ο οποίος ανέλαβε την κατάταξη, αξιολόγηση και εν γένει διαχείριση του υλικού αυτού. Πέραν αυτού, επελέγησαν ειδικοί επιστήμονες που ανέλαβαν ως ομάδα να διεκπεραιώσουν τη σχετική έρευνα. Η επιστημονική ομάδα που συστήθηκε αποτελούνταν από τη Δρα Βαρβάρα Λαλιώτη και τον Δρα Κωνσταντίνο Δ. Στρατή, υπό τον επιστημονικό συντονισμό της Δρος Μαρίας Χριστίνας Χατζηγιάννου.

Η Βαρβάρα Λαλιώτη είναι ερευνήτρια-διδάκτωρ του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης, με εξειδικευμένες γνώσεις στην πολιτική οικονομία, τη δημόσια πολιτική και τη μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. Ο Κωνσταντίνος Δ. Στρατής είναι οικονομολόγος-ερευνητής με εξειδικευμένες γνώσεις στην έρευνα και αξιολόγηση οικονομικών στοιχείων. Η Μαρία Χριστίνα Χατζηγιάννου είναι Διευθύντρια του Ινστιτούτου Ιστορικών Ερευνών του Ε.Ι.Ε. με εξειδικευμένες γνώσεις και επαγγελματική εμπειρία στην έρευνα της οικονομικής ιστορίας. Έργο της ομάδας ήταν η συγκέντρωση και αξιολόγηση τεκμηριωτικού υλικού που αφορούσε στην ίδρυση και στις εργασίες της Τράπεζας, η υποβολή προτάσεων για την αξιοποίηση συμπληρωματικού υλικού για τις ανάγκες του χρονικού και η καταγραφή σε ενιαίο κείμενο των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν και των πηγών τους, καθώς και των συμπερασμάτων, των αξιολογήσεων και λοιπών παρατηρήσεων.

Κρίθηκε σκόπιμο να περιοριστεί η έρευνα στην πρώτη εικοσαετή περίπου περίοδο από την ίδρυση της Τράπεζας, δηλαδή έως το τέλος του 2008, δεδομένου ότι ο χρόνος αυτός αποτελεί ημερομηνία ορόσημο, λόγω του ότι επήλθε εν τω μεταξύ η επώδυνη παγκόσμια και ελληνική οικονομική κρίση την οποία πυροδότησε η κατάρρευση της επενδυτικής τράπεζας Lehman Brothers. Οι εξελίξεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα μετά το 2008 υπήρξαν καταλυτικής σημασίας για τη διαμόρφωσή του, και η καταγραφή, η επιστημονική τεκμηρίωση και η ανάλυσή τους χρειάζονται περισσότερο χρόνο και μεγαλύτερη «απόσταση» για να πραγματοποιηθούν έγκυρα και αποτελεσματικά.

Η επιστημονική ομάδα προχώρησε σε συστηματική συγκέντρωση και αξιολόγηση του τεκμηριωτικού υλικού, ενώ οργανώθηκαν παράλληλα συνεντεύξεις με στελέχη καθώς και με εκτός Τράπεζας σημαίνοντα για το θέμα πρόσωπα. Στο πλαίσιο της έρευνας αυτής, υπήρξε συνάντηση του συγγραφέα και μελών της επιστημονικής ομάδας και με τον βασικό μέτοχο της Τράπεζας, Δρα Σπύρο Λάτση, και τους στενούς συνεργάτες του, που έπαιξαν κομβικό ρόλο στη δημιουργία και ανάπτυξή της. Επίσης, οργανώθηκαν πολλές ομαδικές συναντήσεις της επιστημονικής ομάδας με στελέχη της Τράπεζας, αρμόδια ανά κλάδο ή αντικείμενο ενδιαφέροντος και με παρουσία της εταιρείας. Στην όλη διαδικασία της έρευνας συμμετείχαν άτομα από όλους τους χώρους της Τράπεζας, παρέχοντας είτε αρχαιακό υλικό, μαρτυρίες και παρατηρήσεις, είτε γενικότερη υποστήριξη. Η συνεισφορά τους για την επιτυχή ολοκλήρωση αυτού του έργου υπήρξε πολύτιμη. Συνολικά συμμετείχαν και συνέβαλαν με τις απόψεις τους, με τον έναν ή τον άλλο τρόπο και με διαφορετικό βαθμό εμπλοκής, περίπου εκατό άτομα (βλέπε Παράρτημα 5).

Τον Μάιο του 2016, σχεδόν έναν χρόνο μετά τον θάνατο του Γεωργίου Γόντικα (σε ηλικία 95 ετών), εισήλθε ως νέος εταίρος στην εταιρεία ο Διευθύνων Σύμβουλος της Τράπεζας Φωκίων Καραβίας. Παράλληλα ο Κώστας Γαβρόγλου, που είχε βοηθήσει ουσιαστικά στον σχεδιασμό της έρευνας στα αρχικά της βήματα, σταμάτησε να συμμετέχει στη δραστηριότητα της εταιρείας λόγω ανάληψης υπουργικών καθηκόντων τον Νοέμβριο του 2016.

Στις αρχές του 2017 και ενώ το ερευνητικό έργο είχε σχεδόν ολοκληρωθεί, ελήφθη η απόφαση από τη Διοίκηση της Τράπεζας για την ανάθεση του έργου της συγγραφής βιβλίου με την ιστορία της πρώτης εικοσαετίας της Eurobank στον καθηγητή Χρήστο Γκόρτσο. Ο Χ. Γκόρτσος, δικηγόρος και καθηγητής Δημοσίου Οικονομικού Δικαίου στη Νομική Σχολή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, με συμμετοχή σε διεθνή ερευνητικά προγράμματα με αντικείμενο το ευρωπαϊκό τραπεζικό εποπτικό και κανονιστικό πλαίσιο, διετέλεσε επί σειρά ετών Γενικός Γραμματέας της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών. Διαθέτει ως εκ τούτου και άμεσες παραστάσεις και ουσιαστική γνώση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και της ιστορίας του, καθώς και την ευχέρεια να εντάξει το «χρονικό» της ανάπτυξης της Τράπεζας στο οικονομικό, θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο της εποχής εκείνης.

Η επιστημονική ομάδα παρέδωσε στον Χ. Γκόρτσο το απόσπασμα της μέχρι τις αρχές του 2017 έρευνας, αποτέλεσμα υπεύθυνης επιστημονικής διαχείρισης ενός τεράστιου υλικού, που καθιστούσε πλέον εφικτή τη συγγραφή και έκδοση ενός βιβλίου. Ο συγγραφέας του βιβλίου, που έχει και την τελική ευθύνη για το περιεχόμενό του, μελέτησε και αξιολόγησε τα στοιχεία της επιστημονικής έρευνας που είχαν

συγκεντρωθεί και διατύπωσε –προσθέτοντας τη δική του οπτική– την ιστορία της Τράπεζας από την ίδρυσή της μέχρι το 2008, δηλαδή τα πρώτα 20 χρόνια της λειτουργίας της Eurobank.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας στηρίχθηκε σε μεγάλο βαθμό σε μια συλλογική προσπάθεια και την πολύτιμη συνεισφορά πολλών ανθρώπων, που βίωσαν την εξέλιξη της Τράπεζας τα πρώτα 20 χρόνια της ζωής της, είτε εκ των έσω είτε ως εξωτερικοί παρατηρητές. Σε όλους αυτούς, αλλά και σε όλο το προσωπικό και τα στελέχη της Eurobank που μόχθησαν, δίνοντας τον καλύτερό τους εαυτό, για τη δημιουργία και ανάπτυξη ενός σύγχρονου δυναμικού οργανισμού που απέκτησε θεσμική υπόσταση και έπαιξε πρωταγωνιστικό ρόλο στον τραπεζικό τομέα τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, αφιερώνουμε το βιβλίο αυτό και εκφράζουμε ένα μεγάλο ευχαριστώ.

N. N.

Δεκέμβριος 2021

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η ανά χειράς μελέτη εντάσσεται στη θεματική της ιστορίας της σύγχρονης επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα. Επιδίωξη είναι η συστηματική καταγραφή και ανάλυση των πρωτοβουλιών και της αλληλουχίας των γεγονότων ίδρυσης, ανάπτυξης και εδραίωσης της Eurobank (Τράπεζας) στο ελληνικό και ευρύτερο περιφερειακό χρηματοπιστωτικό σύστημα μέσα σε ένα σχετικά βραχύ χρονικό διάστημα, από το 1989 μέχρι το 2008, του θεσμικού, οικονομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος της εποχής και του ανταγωνιστικού της πλαισίου, καθώς και της λογικής στην οποία στηρίχθηκαν σημαντικές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και αποφάσεις. Από μόνο του αυτό συνιστά μια πρόκληση, καθώς οι ιστορικές μελέτες συχνά εκτείνονται σε μεγαλύτερο βάθος χρόνου, αυτή δε η πρόκληση και η πρωτοτυπία του αντικειμένου κέντρισαν το ενδιαφέρον μου ώστε να αναλάβω τη συγγραφή του βιβλίου.

Σημαντική συμβολή στην άρτια κατανόηση πολλών από τα θέματα που πραγματεύεται η μελέτη, ειδικά σε σχέση με τη δημιουργία και την ανάπτυξη της Τράπεζας, είχε η συνάντησή μου, το 2017, με τον βασικό μέτοχο της Τράπεζας, Σπύρο Λάτση, και τους στενούς συνεργάτες του.

Η μελέτη ξεκινά από την περίοδο που τέθηκαν οι βάσεις για ένταξη της ελληνικής οικονομίας στην ενιαία εσωτερική αγορά της (σημερινής) Ευρωπαϊκής Ένωσης, γεγονός που υπήρξε και ο καταλυτικός παράγοντας για την απόφαση ίδρυσης της Τράπεζας. Ολοκληρώνεται στο χρονικό όριο που εκδηλώθηκε η διεθνής (ή παγκόσμια) χρηματοπιστωτική κρίση της περιόδου 2007-2009 (την οποία διαδέχθηκε η δημοσιονομική κρίση στην ευρωζώνη, με επίκεντρο την Ελλάδα, η οποία δεν μελετάται εδώ παρά μόνον στο τέλος), αποτέλεσμα της οποίας ήταν να ανακοπεί (απότομα) μια από τις μακρύτερες περιόδους διαρκούς οικονομικής μεγέθυνσης και ανάπτυξης της χώρας και να ανατραπούν σε μεγάλο βαθμό, μεταξύ άλλων, επιχειρηματικοί σχεδιασμοί που είχαν αναληφθεί και τελεσφορήσει κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Στο πλαίσιο αυτό, η μελέτη είναι διαρθρωμένη σε τέσσερα μέρη και περιλαμβάνει δέκα κεφάλαια. Τα τρία πρώτα μέρη μελετούν την εξέλιξη της Τράπεζας, αντίστοιχα, σε τρεις σύντομες ιστορικές περιόδους:

- την περίοδο 1989-1995, που αφορά την ίδρυση και Πρώτη Περίοδο λειτουργίας της Τράπεζας,

- την περίοδο 1996-2001 (Δεύτερη Περίοδος), που χαρακτηρίζεται ως αυτή της ραγδαίας ανάπτυξης της, και
- την περίοδο 2002-2008 (Τρίτη Περίοδος), που αφορά τη μετεξέλιξη της σε «συστημική Τράπεζα».

Τέλος, στο τέταρτο μέρος εξετάζονται, σε διαχρονική βάση, τα διακριτά χαρακτηριστικά της Τράπεζας (η αποκαλούμενη «άυλη» προστιθέμενη αξία) που αφορούν την εταιρική της διακυβέρνηση, την εταιρική της ταυτότητα και επικοινωνία και την πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Πρόκειται για ορισμένα από τα ουσιαστικά ποιοτικά γνωρίσματα και για ορισμένες από τις βασικές οργανωτικές ιδιότητες που χαρακτήριζαν τόσο διαχρονικά όσο και εξελικτικά (και εν πολλοίς χαρακτηρίζουν ακόμα) την Τράπεζα.

Οι Καταληκτικές Παρατηρήσεις έχουν ως στόχο τη συνολική αξιολόγηση της πορείας της Τράπεζας κατά τη διάρκεια της περιόδου από την ίδρυσή της μέχρι το 2008. Ακολουθεί δε, ως τελευταία διακριτή ενότητα, μια συνοπτική αλλά κριτική επισκόπηση των γεγονότων που ακολούθησαν μετά το 2008 στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα ως συνέπεια των αλληπάλληλων κρίσεων που επήλθαν.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Μια σημαντική παράμετρος που όφειλε να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά τη συγγραφή της παρούσας μελέτης είναι το γεγονός ότι οι αναγνώστες της εύλογα αναμένεται ότι θα ανήκουν σε διαφορετικά ακροατήρια: ενδεικτικά, ευρύ κοινό, πελάτες της Τράπεζας, στελέχη και υπάλληλοί της, ερευνητές στο πεδίο της οικονομικής και επιχειρηματικής ιστορίας, οικονομολόγοι και νομικοί. Υπό αυτήν την έννοια, έκρινα σκόπιμο να μην παραλείψω να αναφερθώ, μέσα στους περιορισμούς που επιβάλλει η μέγιστη έκταση ενός έργου της συγκεκριμένης μορφής, σε αρκετά πεδία που καλύπτουν μια ευρύτατη θεματολογία, πάντοτε με συστηματικό τρόπο, τηρώντας σχετική ισορροπία μεταξύ των επιμέρους ενότητων και ακολουθώντας το προαναφερθέν βασικό νήμα της δομής της μελέτης.

Για κάθε περίοδο, για παράδειγμα, υπάρχει μια ενότητα που απευθύνεται σε εκείνους που ενδιαφέρονται για τη διαχρονική εξέλιξη της στρατηγικής της Τράπεζας και τις επιχειρηματικές αποφάσεις που έκριναν την πορεία της. Άλλοι και άλλες, με εξειδίκευση σε θέματα οργάνωσης και τεχνολογίας, θα εντοπίσουν σε χωριστές ενότητες τα δικά τους θέματα ενδιαφέροντος. Η διαδικασία των εξαγορών και συγχωνεύσεων της Δεύτερης Περιόδου στην Ελλάδα αναπτύσσεται σε ειδικό κεφάλαιο, ενώ ένα κεφάλαιο και μία ενότητα ενός άλλου κεφαλαίου είναι αφιερωμένα στη σημαντικότερη διεθνή δραστηριότητα της Τράπεζας σε διαχρονική βάση. Για όσους

και όσες ενδιαφέρονται για την επικοινωνιακή πολιτική της Τράπεζας και τη δημόσια εικόνα της υπάρχει ειδικό κεφάλαιο, το ίδιο δε ισχύει για εκείνους και εκείνες το ενδιαφέρον των οποίων εστιάζεται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας και τις εργασιακές σχέσεις. Στις περισσότερες από όλες αυτές τις θεματικές η προσωπική αξιολόγηση έχει και αυτή τον χώρο της, όπως κατεξοχήν στις Καταληκτικές Παρατηρήσεις.

Με βάση τα προαναφερθέντα, η προσέγγιση που υιοθετήθηκε συνοψίζεται στον συγκερασμό της εννοιολογικής προσέγγισης των βασικών θεματικών με την αναφορά σε ορισμένα σημαντικά γεγονότα και περιστατικά-σταθμούς στην πορεία της Τράπεζας σε μεγαλύτερη λεπτομέρεια. Οι αναγνώστες θα συναντήσουν, συνεπώς, ένα μείγμα στοιχείων από την ιστορία της, τα οποία σε ορισμένες περιπτώσεις έχουν μεγαλύτερη έμφαση στη στρατηγική, ενώ σε άλλες αφορούν σε περισσότερο τεχνικές διαστάσεις. Η προσπάθεια, πάντως, που καταβλήθηκε ήταν οι λεπτομέρειες να αξιολογηθούν και να περιοριστούν, ώστε το κείμενο να είναι περιεκτικό και εύληπτο.

Σε συνέπεια με την επιστημονική μου εξειδίκευση, υπάρχει επίσης ένα μείγμα θεσμικής και οικονομικής προσέγγισης. Επιχείρησα να εντάξω τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και αποφάσεις της Τράπεζας μέσα στο θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας του τραπεζικού και νομισματικού συστήματος εκείνης της περιόδου, το οποίο μάλιστα τελούσε υπό διαρκή (και σε ορισμένες περιπτώσεις ριζική) αναδιαμόρφωση τόσο σε διεθνές όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, με προφανείς επιπτώσεις και για την Ελλάδα, κατά τη διάρκεια της επισκοπούμενης περιόδου. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει αφενός μεν να αναδειχθούν οι διακριτικές ευχέρειες που το εν λόγω κανονιστικό πλαίσιο παρείχε και οι περιορισμοί που αυτό έθετε στην Τράπεζα και τους ανταγωνιστές της στο πλαίσιο της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, αφετέρου δε να διατυπωθεί μια πρώτη κριτική σε συγκεκριμένες αστοχίες και κενά του.

Συνεπώς, οι αρχικές υπο-ενότητες στα τρία πρώτα μέρη της μελέτης παρακολουθούν, με συνοπτικό αλλά συνεκτικό τρόπο, τις εξελίξεις της κάθε περιόδου στο εν λόγω πλαίσιο - από την απελευθέρωση (deregulation) των αρχών της δεκαετίας του 1990 και την εγκαθίδρυση της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης (που μεταξύ άλλων οδήγησε και στη ριζική μεταβολή και του ρόλου της Τράπεζας της Ελλάδος) μέχρι τη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση της περιόδου 2007-2009. Αντίθετα, η μελέτη, κατ' επιλογήν, δεν άπτεται θεματικών πολιτικής ανάλυσης της περιόδου, ούτε σε ευρωπαϊκό ούτε σε εθνικό επίπεδο.

Η μελέτη είναι βασισμένη σε αρχειακό υλικό της Τράπεζας, σε άρθρα από τον Τύπο, σε βιβλιογραφικές πηγές, καθώς και σε διεθνή, «ενωσιακά» και ελληνικά νομοθετικά και κανονιστικά κείμενα. Στο κείμενό της δεν γίνεται αναφορά στις πηγές,

αλλά αυτές παρατίθενται συγκεντρωτικά στο τέλος, και με τις απολύτως απαραίτητες αναφορές στη νομοθεσία ή τη νομολογία. Μεγάλο μέρος των υποσημειώσεων αναφέρεται σε σημαντικά μεν στοιχεία, τα οποία όμως κρίθηκε ότι είναι δευτερεύουσας σημασίας για τους σκοπούς της μελέτης. Επιπλέον, παρατίθενται οικονομικά στοιχεία που τεκμηριώνουν ορισμένες πρωτοβουλίες και αποφάσεις ή προκύπτουν ως αποτέλεσμα τους.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας, και με δεδομένο ότι τα τυχόν λάθη και οι παραλείψεις που υπάρχουν με βαρύνουν αποκλειστικά, επιθυμώ να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στη σημερινή Διοίκηση της Τράπεζας, και ειδικά στον Διευθύνοντα Σύμβουλό της, Φωκίωνα Καραβία, για την εμπιστοσύνη με την οποία με περιέβαλαν αναθέτοντάς μου αυτό το κοπιώδες αλλά άκρως ενδιαφέρον έργο.

Ειδική αναφορά επιθυμώ να κάνω στην Επιστημονική Ομάδα που επεξεργάστηκε το αρχαικό υλικό της Τράπεζας, αποτελούμενη από τη Μαρία Χριστίνα Χατζηγιάννου, τη Βαρβάρα Λαλιώτη και τον Κωνσταντίνο Δ. Στρατή. Με βάση αυτό το υλικό, όπως εκείνες και εκείνος το διαμόρφωσαν σε ένα εκτενέστατο και πλουσιότατο σε πληροφορίες αρχικό κείμενο, κατέστη δυνατή η εκ μέρους μου σταδιακή προσέγγιση και ολοκλήρωση του κειμένου που τίθεται στην κρίση σας. Τους ευχαριστώ ιδιαίτερα, καθώς η συνδρομή τους ήταν καθοριστική.

Θερμές είναι, επίσης, οι ευχαριστίες μου σε όλα τα (νυν και πρώην) στελέχη της Τράπεζας που (αναφέρω ονομαστικά και) είχαν το ενδιαφέρον (και την υπομονή) να μελετήσουν το πρώτο ή/και, κατά περίπτωση, το δεύτερο δοκίμιο της μελέτης και να μου καταθέσουν τις πολύτιμες παρατηρήσεις τους, οι οποίες έχουν περιορίσει σημαντικά τον κίνδυνο αβλεψιών: τον Χρήστο Αδάμ, τη Δέσποινα Ανδρεάδου, τη Νετίνα Δαφαράνα, την Αθηνά Δεσύπρη, τη Θεανώ Ζαμπέλλα, τον Θεόδωρο Καρακάση, την Ελένη Μάτσου, τον Δημήτρη Νικολό, τον Νίκο Παυλίδη και τον Ανδρέα Χασάπη. Θα ήταν, όμως, παράλειψή μου οι εν λόγω θερμές ευχαριστίες να μην απευθυνθούν ειδικότερα, για την πολύτιμη ευρύτερη συνεργασία, στη Λύδα Μοδιάνο, η οποία στο τελευταίο στάδιο επεξεργασίας της μελέτης ανέλαβε έναν ουσιαστικό συντονιστικό ρόλο μέσα από τον οποίο συνέβαλε τα μέγιστα στην άρτια ολοκλήρωση του έργου, καθώς και στη Θεοδώρα Ζερβού και τον Μιχάλη Βλασταράκη από την έναρξη της συγγραφής της μελέτης μέχρι την ολοκλήρωσή της.

Οι πλέον εγκάρδιες ευχαριστίες μου εκφράζονται στον Νίκο Νανόπουλο, Διευθύνοντα Σύμβουλο της Τράπεζας κατά τη διάρκεια της μεγαλύτερης περιόδου που πραγματεύεται η μελέτη. Οι ευχαριστίες μου στον Νίκο Νανόπουλο αφορούν,

κατ' αρχάς, τη σκέψη του να αναλάβω την εκπόνηση αυτής της μελέτης, τις συχνές και ενδιαφέρουσες συζητήσεις μας που μου επέτρεψαν να αντιληφθώ πληρέστερα ορισμένες διαστάσεις της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων στην Τράπεζα, τις οποίες συνδιαμόρφωσα. Συναρτώνται, όμως, κυρίως δε, και με τις καλύτερες των αναμνήσεών μου από τη θητεία μου ως Γενικού Γραμματέα της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών την περίοδο 2000-2016, λόγω της άριστης συνεργασίας μας αδιάλειπτα καθ' όλη τη διάρκειά της.

ΧΡΗΣΤΟΣ ΒΛ. ΓΚΟΡΤΣΟΣ

Αθήνα, Δεκέμβριος 2021

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

**Η ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ Η ΠΡΩΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ
1989-1995**

Ι. Η ΙΔΡΥΣΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΩΣ ΕΥΡΩΠΕΝΔΥΤΙΚΗΣ (1989-1990)

Α. Τα κύρια χαρακτηριστικά του ελληνικού τραπεζικού συστήματος στα τέλη της δεκαετίας του 1980

1. ΤΟ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Η ΣΤΑΔΙΑΚΗ ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ

1.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η Ευρωπενδυτική Τράπεζα (εφεξής «η Τράπεζα», ανεξάρτητα από τις μεταγενέστερες μετονομασίες της) ιδρύθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και αναπτύχθηκε από μηδενική βάση. Σκοπός αυτής της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας ήταν η αξιοποίηση ευκαιριών και δυνατοτήτων που αναμενόταν ότι θα προέκυπταν (και όντως προέκυψαν) από τη διαφαινόμενη δυναμική ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και την αποτελεσματική και ταχεία ενσωμάτωσή της στην ενιαία αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης (εφεξής «ΕΕ»¹), η έναρξη της οποίας είχε δρομολογηθεί για την 1η Ιανουαρίου 1993, και μεταγενέστερα στην ευρωζώνη (το χρονικό σημείο έναρξης της οποίας δεν ήταν ακόμα προσδιορισμένο, η λέξη δε «ευρώ» για το ενιαίο ευρωπαϊκό νόμισμα δεν είχε καν υιοθετηθεί ακόμα²).

Κυρίαρχα κίνητρα για την ίδρυση νέων πιστωτικών ιδρυμάτων,³ περιλαμβανο-

1. Το υπερεθνικό μόρφωμα που σήμερα καλείται Ευρωπαϊκή Ένωση συστάθηκε με τη Συνθήκη της Ρώμης του 1957 ως Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ) και στη συνέχεια μετονομάστηκε σε Ευρωπαϊκή Κοινότητα (ΕΚ). Ο όρος Ευρωπαϊκή Ένωση εμφανίζεται για πρώτη φορά με τη Συνθήκη του Μάαστριχτ, της 7ης Φεβρουαρίου 1992, η ΕΚ συνέχιζε, όμως, να υφίσταται ως πρώτος πυλώνας (άρα οι όροι ΕΚ και ΕΕ συνυπήρχαν). Ο όρος ΕΚ καταργήθηκε πλήρως με την έναρξη ισχύος της Συνθήκης της Λισαβόνας, το 2009. Δεδομένου ότι η παρούσα μελέτη δεν έχει νομικό χαρακτήρα και για λόγους απλούστευσης στην ανάγνωση, κατ' επιλογήν του γράφοντος σε όλο το κείμενο θα γίνεται αναφορά στον όρο Ευρωπαϊκή Ένωση, ΕΕ (εκτός αν ρητά ορίζεται διαφορετικά), μολονότι στην κυριολεξία ορθότερος θα ήταν στις περιπτώσεις ο όρος ΕΚ για όλη τη διάρκεια της περιόδου που μελετάται εδώ.

2. Βλ. σχετικά κατωτέρω την ενότητα Α (υπό 2) στο Κεφάλαιο ΙΙΙ.

3. Ο όρος «πιστωτικό ίδρυμα» καθιερώθηκε στην ελληνική νομοθεσία το 1992 (ν. 2076/1992), με την ενσωμάτωση της καλούμενης Δεύτερης Τραπεζικής Οδηγίας (89/646/ΕΟΚ) του Συμβουλίου. Έκτοτε, ως πιστωτικό ίδρυμα ορίζεται κάθε επιχείρηση που έχει λάβει άδεια λειτουργίας για την αποδοχή καταθέσεων από το κοινό και τη χορήγηση δανείων και πιστώσεων για ίδιο λογαριασμό. Ο όρος αυτός υιοθετήθηκε σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ώστε να καλύπτει κάθε επιχείρηση που παρέχει

μένων αυτών της Τράπεζας, ήταν ότι η εξέλιξη αυτή θα είχε θετική επίδραση στη σταδιακή αποκλιμάκωση των υψηλών επιτοκίων, την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων, τη δυνατότητα ελεύθερης πραγματοποίησης επενδύσεων στο εξωτερικό και σε ξένο νόμισμα, καθώς και στη θεσμική και κανονιστική θωράκιση του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος σε ένα ταυτόχρονα, διεθνώς δε, ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αναμενομένη ήταν, επίσης, μια ευρύτερη απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, με την κατάργηση των κατασταλτικών μέτρων στη λειτουργία των τραπεζών, περιλαμβανομένης της απελευθέρωσης της στεγαστικής και της καταναλωτικής πίστης, η οποία θα επέτρεπε την εισαγωγή νέων προϊόντων προς όφελος τόσο των Ελλήνων πελατών όσο και των τραπεζών που ασκούσαν δραστηριότητα στη χώρα. Αξίζει βέβαια να επισημανθεί ότι την περίοδο εκείνη, τα κρατικά ελεγχόμενα πιστωτικά ιδρύματα (και οι εξειδικευμένες θυγατρικές τους), όπως η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (εφεξής η «Εθνική Τράπεζα»), η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, η Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος και το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, είχαν δεσπόζουσα θέση στην ελληνική τραπεζική αγορά (περί το 80% το 1990). Το υπόλοιπο μερίδιο της αγοράς ήταν κατανεμημένο μεταξύ των λίγων αλλά δυναμικών ιδιωτικών ελληνικών τραπεζών, όπως η Alpha Τράπεζα Πίστεως (η οποία στη συνέχεια μετονομάστηκε σε [και εφεξής αναφέρεται ως] «Alpha Bank») και η Τράπεζα Εργασίας, καθώς και αρκετές ξένες τράπεζες που ασκούσαν δραστηριότητα στην Ελλάδα, μέσω υποκαταστημάτων, σε συγκεκριμένους τομείς της αγοράς.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι, από την εποχή του μεσοπολέμου (περίοδο στην οποία ιδρύθηκε και η Τράπεζα της Ελλάδος, εφεξής «ΤτΕ»⁴) και σχεδόν μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 1990, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα χαρακτηριζόταν από έντονο κρατικό παρεμβατισμό, ο οποίος, πέραν της ύπαρξης των κρατικά ελεγχόμενων τραπεζών, εκδηλωνόταν με τη μορφή κατασταλτικών ελέγχων και όλα τα χαρακτηριστικά που διέπουν τη ρυθμιστική παρέμβαση στο χρηματοπιστωτικό σύστημα στα οικονομικά λιγότερο αναπτυγμένα και αναπτυσσόμενα κράτη, κύ-

τις εν λόγω υπηρεσίες αλλά στην επωνυμία της δεν περιέχει τη λέξη «τράπεζα», όπως, π.χ., ίσχυε στην Ελλάδα για το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο. Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιείται ως ισοδύναμος με τον όρο «τράπεζα».

4. Η ΤτΕ ιδρύθηκε βάσει του Πρωτοκόλλου της Γενεύης της 15ης Σεπτεμβρίου 1927, με καταστατική έδρα στην Αθήνα, ως αποκλειστικός φορέας άσκησης του προνομίου έκδοσης τραπεζογραμματίων σε δραχμές, ενώ από το 1931 της ανατέθηκε και η εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων που ασκούσαν δραστηριότητα στην Ελλάδα. Η λειτουργία της ξεκίνησε το Μάιο του 1928. Μολονότι συστάθηκε με σκοπό την άσκηση δημόσιας εξουσίας και εξακολουθεί να ασκεί τέτοια εξουσία, έστω και με διαφοροποιημένο πλαίσιο, δεν είναι νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, καθώς (από τη σύστασή της) έχει τη μορφή της ανώνυμης εταιρείας, οι δε μετοχές της αποτελούν (παραδόξως ακόμα) αντικείμενο διαπραγματεύσεως στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (εφεξής «ΧΑΑ»).

ριος στόχος της οποίας είναι η ικανοποίηση διαφόρων αιτημάτων μακροοικονομικής, αναπτυξιακής ή/και κοινωνικής πολιτικής. Συγκεκριμένα:

Πρώτον, δεδομένου ότι το χρηματοπιστωτικό σύστημα επιτελεί τη διαμεσολαβητική λειτουργία μεταξύ θετικών και αρνητικών αποταμιευτών, αποτελεί προνομιακό πεδίο παρέμβασης, ώστε οι χρηματικοί πόροι των πρώτων να διοχετεύονται μέσω αυτού του συστήματος είτε στο δημόσιο για τη χρηματοδότηση των δαπανών του με ευνοϊκούς όρους (και τη συγκράτηση της φορολογικής επιβάρυνσης), είτε σε επιχειρήσεις που κρίνεται ότι χρήζουν πρόσβασης σε χρηματοδότηση βάσει τυπικών κριτηρίων και χωρίς ουσιαστική αξιολόγηση και κατάλληλη τιμολόγηση του πιστωτικού κινδύνου. Η ικανοποίηση του πρώτου στόχου επιτυγχάνεται με την επιβολή στις τράπεζες της υποχρέωσης να επενδύουν ποσοστό επί των καταθέσεών τους (που μπορεί να φτάνει το 50%) σε τίτλους έκδοσης του Δημοσίου με διοικητικά καθοριζόμενο (σχετικά χαμηλό) επιτόκιο. Από την άλλη πλευρά, μέσα ικανοποίησης του δεύτερου στόχου είναι, κυρίως, ο διοικητικός καθορισμός του ανώτατου επιπέδου των επιτοκίων χορηγήσεων προς τις επιχειρήσεις και η επιβολή στις τράπεζες της υποχρέωσης να επενδύουν ποσοστό επί των καταθέσεών τους σε συγκεκριμένους κλάδους της οικονομίας (συνήθως δε με προνομιακούς όρους και με επιδότηση του επιτοκίου). Επιπλέον, για την ικανοποίηση αμφοτέρων των προαναφερθέντων στόχων, τα εν λόγω κράτη θέτουν συγκεκριμένες εμπορικές τράπεζες υπό τον ιδιοκτησιακό τους έλεγχο (είτε άμεσα είτε έμμεσα μέσω συνταξιοδοτικών ταμείων που ελέγχουν), προβαίνουν σε διοικητικό καθορισμό του κατώτατου επιτοκίου καταθέσεων των τραπεζών, ώστε να διασφαλίζεται ότι τα χρηματικά κεφάλαια των θετικών αποταμιευτών θα διοχετεύονται κυρίως στο τραπεζικό σύστημα και μέσω αυτού στις διοικητικά καθοριζόμενες χρήσεις, καθιερώνουν το κριτήριο των «αναγκών της αγοράς» ως προϋπόθεση για τη χορήγηση άδειας σε τράπεζες, δεν ευνοούν ούτε προωθούν την ανάπτυξη των αγορών χρήματος και κεφαλαίου (αν και η μη ανάπτυξη ή ατροφική λειτουργία αυτών των αγορών είναι συχνά η φυσική συνέπεια της επιβολής όλων των εν λόγω διοικητικών μέτρων), και υιοθετούν τα αναγκαία συνοδευτικά φορολογικά κίνητρα και αντικίνητρα.

Δεύτερον, ρυθμιστική παρέμβαση στο χρηματοπιστωτικό σύστημα των εν λόγω κρατών λαμβάνει, επίσης, χώρα με τον έλεγχο της πιστωτικής επέκτασης και την επιβολή στις τράπεζες της υποχρέωσης να διακρατούν ένα εξαιρετικά υψηλό ποσοστό επί των καταθέσεών τους σε (συνήθως άτοκο) λογαριασμό της κεντρικής τράπεζας με τη μορφή «ελάχιστων υποχρεωτικών αποθεματικών» (minimum reserve requirements), όταν δεν είναι διαθέσιμα άλλα μέσα για την αποτελεσματική άσκηση της νομισματικής πολιτικής.

Μια τρίτη μορφή της ρυθμιστικής παρέμβασης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα αυτών των κρατών είναι η ίδρυση ειδικών πιστωτικών οργανισμών (αναπτυξιακών, στεγαστικών ή/και αγροτικών τραπεζών) κρατικών συμφερόντων και η προικοδότησή τους με ειδικά προνόμια (που στρεβλώνουν, βέβαια, τον ανταγωνισμό), ώστε να καταστεί δυνατή η πρόσβαση στον δανεισμό σε διάφορες κατηγορίες κλάδων της οικονομίας ή ιδιωτών τους οποίους οι εμπορικές τράπεζες δεν χρηματοδοτούν (λόγω υψηλού πιστωτικού κινδύνου).

Τέλος, στο πλαίσιο της λειτουργίας ανοικτών οικονομιών, ρυθμιστική παρέμβαση εκδηλώνεται και για την προστασία των εγχωρίων επιχειρήσεων του χρηματοπιστωτικού συστήματος και των εγχωρίων χρηματοπιστωτικών αγορών και υποδομών έναντι του διεθνούς ανταγωνισμού. Μέσο ικανοποίησης αυτού του στόχου είναι η καθιέρωση μέτρων προστατευτισμού, η κλίμακα των οποίων εκτείνεται μέχρι και την πλήρη απαγόρευση της παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών από αλλοδαπούς⁵ φορείς και της πρόσβασης στις εθνικές αγορές και υποδομές.

Επιπλέον, ένα βασικό στοιχείο που χαρακτηρίζει τη λειτουργία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, δημιουργώντας σοβαρότατες στρεβλώσεις στις συνθήκες ανταγωνισμού, ήταν η ύπαρξη ενός ευρύτατου φάσματος ειδικών προνομίων υπέρ των κρατικά ελεγχόμενων τραπεζών.⁶

1.2 Η έναρξη της απελευθέρωσης

Η αναμόρφωση μέσω απελευθέρωσης και ο σταδιακός εκσυγχρονισμός του ελληνικού τραπεζικού συστήματος άρχισε ουσιαστικά με την υλοποίηση των πορισμάτων της ομώνυμης «Εκθεσης για την Αναμόρφωση και τον Εκσυγχρονισμό του Τραπεζικού Συστήματος» που υπέβαλε τη 13η Φεβρουαρίου 1987 ο Πρόεδρος της συναφούς Επιτροπής, Θεόδωρος Καρατζάς, προς τον Υπουργό Εθνικής Οικονομίας (γνωστής και ως «Εκθεσης Καρατζά») και ολοκληρώθηκε σταδιακά μεν αλλά πλήρως. Η έκθεση περιλάμβανε, μεταξύ άλλων, σειρά μέτρων για την άρση των περιορισμών και ελέγχων στη λειτουργία των τραπεζών, καθώς και την αναβάθμιση του συστήματος λειτουργίας των τραπεζικών υπηρεσιών. Στο σημείο αυτό ο γράφων κρίνει ότι είναι αναγκαία μια εννοιολογική διευκρίνιση:

5. Ο όρος «αλλοδαπός» χρησιμοποιείται στην παρούσα μελέτη εναλλακτικά με τον όρο «ξένος» (κυρίως για τράπεζες) χωρίς ουσιαστική διαφοροποίηση.

6. Όπως θα συζητηθεί και στη συνέχεια, ορισμένα από αυτά τα μέτρα ήταν σε ισχύ σε αρκετές από τις χώρες της (τότε) καλούμενης «Νέας Ευρώπης» στο πρώτο (τουλάχιστον) στάδιο της εγκατάστασης της Τράπεζας σε αυτές.

Πρώτον, ο όρος «απελευθέρωση» αποδίδει τον αγγλικό όρο «deregulation», υπό την έννοια της κατάργησης των ρυθμιστικών παρεμβάσεων που αφορούσαν την άμεση κρατική παρέμβαση στη λειτουργία των χρηματοπιστωτικών συστημάτων. Στόχοι της σχετικής διαδικασίας υπήρξαν, κατά κύριο λόγο, η απεξάρτηση των επιχειρήσεων που ασκούσαν δραστηριότητα στο εν λόγω σύστημα (ιδίως δε των τραπεζών) από τον ιδιοκτησιακό έλεγχο του κράτους, η κατάργηση διοικητικών περιορισμών αναφορικά με τον καθορισμό των επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων, η απελευθέρωση της στεγαστικής και καταναλωτικής πίστης, καθώς και η απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.

Δεύτερον, μετά την απελευθέρωση, υπό την προαναφερθείσα έννοια, το τραπεζικό (και εν γένει το χρηματοπιστωτικό) σύστημα συνέχισε να λειτουργεί σε καθεστώς ρυθμιστικής παρέμβασης και εποπτείας για την εξάλειψη των αστοχιών της αγοράς που είναι εγγενείς σε αυτό και με κυρίαρχο στόχο τη διασφάλιση της σταθερότητάς του (καθώς υπάρχει εγγενής ο κίνδυνος της μετάδοσης των προβλημάτων μιας τράπεζας στο σύνολο του συστήματος). Η έκταση μάλιστα αυτής της παρέμβασης σε ορισμένες περιπτώσεις δεν είχε, ακόμα και πριν από την εκδήλωση της σχετικά πρόσφατης (2007-2009) διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης,⁷ ιστορικό προηγούμενο, και οι συναφείς κανόνες διαμορφώθηκαν με ιδιαίτερη εσωτερική συνοχή τόσο σε διεθνές επίπεδο σύμφωνα με την ισχύουσα διεθνή αρχιτεκτονική του χρηματοπιστωτικού συστήματος όσο και σε ευρωπαϊκό/ενωσιακό επίπεδο (και μέσω αυτού στο εθνικό δίκαιο των κρατών μελών της ΕΕ) σύμφωνα με τις διατάξεις του (εκάστοτε) ισχύοντος ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού δικαίου με στόχο την επίτευξη της ευρωπαϊκής χρηματοπιστωτικής ολοκλήρωσης.

Τρίτον, σε ορισμένα κράτη (ιδίως οικονομικά αναπτυσσόμενα) η αλληλουχία των ενεργειών βάσει των οποίων έγινε η απελευθέρωση (και μάλιστα όχι μόνον στο χρηματοπιστωτικό σύστημα) δεν ήταν η απολύτως ορθή, υπό την έννοια ότι σε πολλές περιπτώσεις δεν προηγήθηκε η λήψη κατάλληλων μέτρων θωράκισης της σταθερότητας του συστήματος.⁸ Τα αποτελέσματα αυτής της εξέλιξης έγιναν ορατά με τις κρίσεις που τα κράτη αυτά βίωσαν τη δεκαετία του 1990 (όπως στη Νοτιοανατολική Ασία [1997-1998] και τη Ρωσία [1990-2000]). Κενά υπήρξαν, επίσης, σοβαρά δε σε ορισμένες περιπτώσεις, και στον ρυθμιστικό σχεδιασμό του χρηματοπιστωτικού συστήματος στα οικονομικά αναπτυσσόμενα κράτη, καθώς και στην εποπτεία του, όπως αποδείχθηκε τόσο από την πρόσφατη (2007-2009) διε-

7. Βλ. σχετικά κατωτέρω την ενότητα Α (υπό 2.1) στο Κεφάλαιο VI.

8. Για ένα ενδεικτικό, κατά τη γνώμη του γράφοντος, παράδειγμα στην ελληνική πραγματικότητα, βλ. κατωτέρω την ενότητα Γ (υπό 1, τελευταίο στοιχείο) στο Κεφάλαιο VI.

θνή χρηματοπιστωτική κρίση όσο και από την επιγενόμενη δημοσιονομική κρίση στην ευρωζώνη, που οδήγησε, μεταξύ πολλών άλλων, στην αναβάθμιση της ποιότητας της ασκούμενης εποπτείας με τη δημιουργία της Τραπεζικής Ένωσης και (κυρίως) του πρώτου σκέλους της που αφορά τη λειτουργία, από το 2014, του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού (SSM), στο επίκεντρο του οποίου βρίσκεται η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (εφεξής «ΕΚΤ»).

Η ύπαρξη κενών και αστοχιών δεν δικαιολογεί, πάντως, κατά τη γνώμη του γράφοντος, τη μάλλον υπεραπλουστευτική θέση, της οποίας συχνά γίνεται επίκληση, ότι μετά την εν λόγω απελευθέρωση το χρηματοπιστωτικό σύστημα λειτούργησε σε «ρυθμιστικό κενό», «ασύδοτα» ή απλά «αυτορρυθμιζόμενο», χωρίς να υφίστανται δεσμευτικοί κανόνες προστασίας των συναλλασσομένων και ασφαλιστικές δικλείδες σταθερότητας. Η άποψη αυτή δεν είναι ορθή, καθώς δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, δεδομένου ότι η απελευθέρωση συνοδεύτηκε από νέους, διαφορετικής βέβαια φύσεως και στόχευσης κανόνες, σύμφωνα με όσα θα αναφερθούν αμέσως κατωτέρω.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 (σε συνέχεια δε της Έκθεσης Καρατζά, η οποία από την άποψη αυτή ήταν όντως άκρως διορατική), επήλθε μία μείζων τομή, καθώς οι κανόνες που διέπουν τη λειτουργία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος άρχισαν να προσαρμόζονται διαρκώς στις ευρωπαϊκές εξελίξεις και, επομένως, ένα σημαντικότατο υποσύνολο τόσο των θεσμικών όσο και των ουσιαστικών συναφών διατάξεων άρχισε να διαμορφώνεται με βάση τους κανόνες του ευρωπαϊκού τραπεζικού δικαίου, το οποίο μορφοποιήθηκε την ίδια περίοδο με τη δημιουργία της ενιαίας τραπεζικής αγοράς.⁹ Στο πλαίσιο αυτό, κατά τη διάρκεια της επισκοπούμενης περιόδου:

Κατ' αρχάς, ενσωματώθηκε στο ελληνικό δίκαιο το 1992 η γνωστή ως «Δεύτερη Τραπεζική Οδηγία»,¹¹ με την οποία καθιερώθηκαν (μεταξύ άλλων) η ενιαία άδεια λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων που είχαν καταστατική έδρα σε ένα κράτος μέλος και επιθυμούσαν να παρέχουν ελεύθερα υπηρεσίες σε άλλα κράτη μέλη είτε μέσω καταστημάτων είτε διασυνοριακά,¹² καθώς και οι (νέοι) κανόνες για άσκηση προληπτικής εποπτείας στα πιστωτικά ιδρύματα σε ατομική βάση.

9. Βλ. σχετικά και κατωτέρω στην ακροτελεύτια ενότητα της παρούσας μελέτης (υπό 2).

10. Το ίδιο ισχύει, βέβαια, και για τους κανόνες που αφορούν την κεφαλαιαγορά, την ιδιωτική ασφάλιση και τα συστήματα πληρωμών, τους τέσσερις δηλαδή πυλώνες του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

11. Οδηγία 89/646/ΕΟΚ του Συμβουλίου που ενσωματώθηκε με τον ν. 2076/1992.

12. Προσφυγή σε αυτήν τη δυνατότητα έκανε η Τράπεζα όταν, τη δεκαετία του 2000, εγκαταστάθηκε στην Πολωνία και την Κύπρο. Βλ. κατωτέρω την ενότητα Α (υπό 2.3 και 2.5) στο Κεφάλαιο VII.

Επιπλέον, ενσωματώθηκε μια σειρά Οδηγιών που αφορούσαν περαιτέρω διαστάσεις της προληπτικής εποπτείας των πιστωτικών ιδρυμάτων, όπως για τον συντελεστή φερεγγυότητας και τα ίδια κεφάλαιά τους,¹³ το περιεχόμενο των οποίων επηρεάστηκε από τα συναφή διεθνή χρηματοπιστωτικά πρότυπα (international financial standards) που εκπορεύονται από την Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία,¹⁴ για την εποπτεία τους σε ενοποιημένη βάση,¹⁵ καθώς και για τα μεγάλα χρηματοδοτικά ανοίγματά τους.¹⁶

Τέλος, το 1995 ενσωματώθηκε η Οδηγία για τα συστήματα εγγύησης καταθέσεων, βάσει της οποίας συστάθηκε στην Ελλάδα το (πρώτο ρητό) Ταμείο Εγγύησης Καταθέσεων (ΤΕΚ).¹⁷ Σε αυτό συμμετείχαν υποχρεωτικά όλα τα πιστωτικά ιδρύματα που είχαν λάβει άδεια λειτουργίας στην Ελλάδα (περιλαμβανομένης, προφανώς, της Τράπεζας, αλλά και των υποκαταστημάτων πιστωτικών ιδρυμάτων με έδρα σε τρίτες, εκτός ΕΕ χώρες) και η χρηματοδότησή του γινόταν (και συνεχίζει να γίνεται) αποκλειστικά με εισφορές των συμμετεχόντων πιστωτικών ιδρυμάτων (και όχι με εισφορές του Δημοσίου ή της ΤτΕ¹⁸).

Κοινός παρονομαστής όλων αυτών των πρωτοβουλιών ήταν η πρόθεση ενίσχυσης της σταθερότητας του τραπεζικού συστήματος, είτε σε επίπεδο πρόληψης είτε σε επίπεδο διαχείρισης κρίσεων, ενόψει της συντελεσθείσας απελευθέρωσης και της κατάργησης των ρυθμιστικών παρεμβάσεων που αφορούσαν την άμεση κρατική παρέμβαση στη λειτουργία του.

Επισημαίνεται, τέλος, ότι ένα από τα πλέον χαρακτηριστικά στοιχεία της κατάργησης των ρυθμιστικών παρεμβάσεων που αφορούσαν την άμεση κρατική παρέμβαση στη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ήταν η έκδοση, τον Ιούλιο του 1991, της ΠΔ/ΤΕ 1955/1991. Λαμβάνοντας υπόψη τη

13. Οδηγίες 89/647/ΕΟΚ και 89/299/ΕΟΚ του Συμβουλίου που ενσωματώθηκαν με τις Πράξεις Διοικητού της ΤτΕ (εφεξής «ΠΔ/ΤΕ») 2053 και 2054/18.3.1992.

14. Τα εν λόγω διεθνή πρότυπα, τα οποία υιοθετήθηκαν το 1988, είναι ευρέως γνωστά ως «Βασιλεία Ι» (Basel Capital Accord), συμπληρώθηκαν επανειλημμένα, τροποποιήθηκαν ουσιαστικά το 2004 (βλ. κατωτέρω την ενότητα Α [υπό 1.2] στο Κεφάλαιο VI), εκ νέου δε το 2010, μετά τη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση.

15. Οδηγία 92/30/ΕΟΚ του Συμβουλίου που ενσωματώθηκε με το Προεδρικό Διάταγμα 267/24.7.1995.

16. Οδηγία 92/121/ΕΟΚ του Συμβουλίου.

17. Οδηγία 94/19/ΕΟΚ του Συμβουλίου που ενσωματώθηκε με τον ν. 2324/1995. Μέχρι τότε, η εγγύηση των τραπεζικών καταθέσεων ήταν άρρητη, με την έννοια ότι υπήρχε η κάλυψή τους από το ελληνικό Δημόσιο χωρίς όμως να υφίσταται ρητή νομοθετική ρύθμιση.

18. Η τελευταία είχε απλώς συμβάλει, με ένα μικρό ποσό, στο αρχικό προικικό κεφάλαιο του ΤΕΚ (σημερινό ΤΕΚΕ).

σκοπιμότητα απλοποίησης του συστήματος των μέχρι τότε ισχυόντων πιστωτικών κανόνων και κωδικοποίησης σε ένα ενιαίο κείμενο των συναφών διατάξεων, η εν λόγω Πράξη όρισε (μεταξύ άλλων) τα ακόλουθα:

(α) Τα πιστωτικά ιδρύματα επιτρέπεται να χορηγούν δάνεια για κεφάλαια κίνησης και για πάγιες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό των πάσης φύσεως επιχειρήσεων και των επαγγελματιών, κατ' αρχήν, χωρίς περιορισμούς και ειδικούς όρους, καθώς και να καθορίζουν τους όρους των δανείων, με την επιφύλαξη των ισχυουσών διατάξεων περί ελαχίστων ορίων επιτοκίων χορηγήσεων (οι οποίες εν συνεχεία καταργήθηκαν).

(β) Επιτρέπεται, επίσης κατ' αρχήν, η χρηματοδότηση φυσικών προσώπων με σκοπό την αγορά αγαθών και υπηρεσιών και την κάλυψη προσωπικών αναγκών, χωρίς περιορισμούς ή ειδικούς όρους ως προς το ύψος, το επιτόκιο, τη διαδικασία και τη μορφή της χρηματοδότησης, η οποία θα παρέχεται με βάση τραπεζικά κριτήρια που αφορούν, ιδίως, την αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των δανειοληπτών που υιοθετεί και εφαρμόζει κάθε πιστωτικό ίδρυμα.¹⁹ Αυτή η ρύθμιση ειδικά αποτέλεσε τη βάση για τη σταδιακή απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης.

2. Η ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ (ΟΝΕ)

2.1 Οι θεμελιώδεις επιλογές

Το 1989 συστάθηκε Επιτροπή εμπειρογνομόνων υπό την προεδρία του (τότε) Προέδρου της Επιτροπής Jacques Delors (γνωστή και ως «Επιτροπή Delors») με εντολή να προβεί σε μια συστηματική καταγραφή των προϋποθέσεων που έπρεπε να συντρέξουν, ώστε να καταστεί δυνατή η δημιουργία μιας ευρωπαϊκής νομισματικής ένωσης. Ανταποκρινόμενη στην αποστολή της, η εν λόγω επιτροπή υπέβαλε σχετική έκθεση, οι προτάσεις της οποίας προέβλεπαν τέσσερις (4) άξονες πολιτικής: πρώτον, τον αμετάκλητο καθορισμό των συναλλαγματικών ισοτιμιών των νομισμάτων των κρατών μελών που θα πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια οικονομικής και νομικής σύγκλισης, δεύτερον, τη χάραξη και εφαρμογή μιας ενιαίας νομισματικής πολιτικής, πρωταρχικός στόχος της οποίας να είναι η διασφάλιση της σταθερότητας του επιπέδου των τιμών, τρίτον, τη θεσμοθέτηση μιας ευρωπαϊκής κεντρικής τράπεζας με βασικό καθήκον τη χάραξη και εφαρμογή αυτής της ενιαίας πολιτικής και, τέταρτον, την καθιέρωση ενός ενιαίου νομίσματος, το οποίο επρόκειτο να τεθεί σε κυκλοφορία με

19. ΠΔ/ΤΕ 1955/1991 αιτιολογικές σκέψεις, σημείο (ε), και Κεφάλαια Α και Δ.

τη μορφή κερμάτων και τραπεζογραμματίων σε ένα μεταγενέστερο χρονικό σημείο μετά την έναρξη της νομισματικής ένωσης, μόλις αυτό καταστεί πρακτικά δυνατό. Οι προτάσεις της Επιτροπής Delors έγιναν ευρέως αποδεκτές από τα περισσότερα κράτη μέλη²⁰ με αποτέλεσμα να τεθεί σε εφαρμογή η διαδικασία τροποποίησης της (αρχικής) Συνθήκης της Ρώμης, δεδομένου ότι αυτή, όπως ίσχυε ακόμα και μετά την ενσωμάτωση της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Πράξης του 1986,²¹ δεν αποτελούσε επαρκή νομική βάση για τη λειτουργία μιας νομισματικής ένωσης.

Κατά συνέπεια, το νομισματικό σύστημα που καθιερώθηκε (το 1999 τελικά) στα κράτη μέλη της ΕΕ που πληρούσαν τα καλούμενα (οικονομικά και νομικά) κριτήρια σύγκλισης διαμορφώθηκε με βάση τις επιλογές στις οποίες κατέληξαν τα κράτη μέλη της ΕΕ με την υπογραφή της Συνθήκης του Μάαστριχτ, τον Φεβρουάριο του 1992, για τη δημιουργία της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης (εφεξής «ΟΝΕ»), καθώς κρίθηκε ότι η διατήρηση σε ισχύ ενός πολύ-νομισματικού συστήματος αποτελούσε σοβαρή τροχοπέδη για την πλήρη αξιοποίηση των θετικών επιπτώσεων από τη λειτουργία της ενιαίας αγοράς, ιδιαίτερα δε στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.²² Προγραμματίστηκε, λοιπόν, μια ουσιαστική τομή στις ενδοκοινοτικές νομισματικές σχέσεις, καθώς αποφασίστηκε η μετάβαση από ένα καθεστώς (στενότερου ή χαλαρότερου, ανάλογα με την ιστορική περίοδο) συντονισμού της νομισματικής πολιτικής που ασκούσαν αυτόνομα τα κράτη μέλη μέσω των κεντρικών τραπεζών τους στο καθεστώς μιας ενιαίας νομισματικής πολιτικής, η οποία να ασκείται σε υπερεθνικό επίπεδο με τη δημιουργία της ευρωπαϊκής νομισματικής ένωσης.²³

20. Εξαιρέση αποτέλεσαν το Ηνωμένο Βασίλειο και η Δανία, κράτη μέλη που διασφάλισαν, τελικά, μέσω Πρωτοκόλλων, δικαίωμα αυτοεξαιρέσεως από τη συμμετοχή τους στη νομισματική ένωση.

21. Με την Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη, η οποία υπογράφηκε τον Φεβρουάριο του 1986, τέθηκε σε ισχύ από την 1η Ιουλίου 1987 και επέφερε την πρώτη μείζονος σημασίας τροποποίηση στη Συνθήκη της Ρώμης, τέθηκαν οι βάσεις για την επίτευξη της αρνητικής και θετικής μικροοικονομικής ολοκλήρωσης στην Κοινότητα με τη δημιουργία μιας ενιαίας αγοράς από την 1η Ιανουαρίου 1993.

22. Επισημαίνεται ότι οι διαδικασίες της (μικροοικονομικής φύσεως) χρηματοπιστωτικής ολοκλήρωσης -της δημιουργίας δηλαδή της ενιαίας αγοράς σύμφωνα με τα προαναφερθέντα- και της (μακροοικονομικής φύσεως) νομισματικής ενοποίησης χαρακτηρίζονται από σημαντικό βαθμό συσχέτισης, καθώς η προώθηση της καθεμιάς επιδρά θετικά στην αποτελεσματική λειτουργία της άλλης, με αποτέλεσμα να διαμορφώνονται θετικοί ανατροφοδοτικοί μηχανισμοί: η ευρωπαϊκή νομισματική ενοποίηση δεν θα ήταν δυνατόν να έχει επιτευχθεί αν δεν είχε προηγηθεί η απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων, μια από τις αναγκαίες προϋποθέσεις για τη θεμελίωση του ενιαίου χρηματοπιστωτικού χώρου, ενώ, αντίστοιχα, η νομισματική ενοποίηση έχει αποτελέσει ουσιαστικό παράγοντα για περαιτέρω ενίσχυση της διαδικασίας χρηματοπιστωτικής ολοκλήρωσης.

23. Νομισματική ένωση καλείται η σύνδεση δύο ή περισσότερων κρατών σε έναν ενιαίο νομισματικό χώρο, υπό συνθήκες πλήρους ελευθερίας στην κίνηση χρήματος, κεφαλαίων και πληρωμών, με ελάχιστο περιεχόμενο: τον αμετάκλητο καθορισμό (το «κλειδίωμα» όπως συχνά αναφέρεται) των συναλλαγματικών ισοτιμιών των νομισμάτων τους, στο πλαίσιο λειτουργίας ενός συστήματος αμετάκλητα σταθερών συναλλαγματικών ισοτιμιών, και τη δημιουργία μιας υπερεθνικής κεντρι-

Παράλληλα, ως κορύφωση της διαδικασίας νομισματικής ενοποίησης τα κράτη μέλη αποφάσισαν αφενός μεν να απεμπολήσουν τη νομισματική τους κυριαρχία,²⁴ προχωρώντας στην αντικατάσταση των εθνικών τους νομισμάτων από το ενιαίο ευρωπαϊκό νόμισμα,²⁵ αφετέρου δε να εκχωρήσουν σε ένα νέο ευρωπαϊκό θεσμικό μόρφωμα (και πλέον, μετά τη Συνθήκη της Λισαβόνας, όργανο), την ΕΚΤ, το προνόμιο να έχει απόλυτο έλεγχο στην έκδοση του εν λόγω νομίσματος με τη μορφή τραπεζογραμμάτων και κερμάτων, να χαράζει και να εφαρμόζει την ενιαία νομισματική πολιτική στην ευρωζώνη, καθώς και να ασκεί τα λοιπά βασικά καθήκοντα που προέβλεπε η (τότε ισχύουσα) Συνθήκη περί Ιδρύσεως της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (εφεξής η «ΣΕΚ»),²⁶ η οποία είχε ενσωματώσει (μεταξύ άλλων) τις διατάξεις της Συνθήκης του Μάαστριχτ αναφορικά με την ΟΝΕ και τέθηκε σε ισχύ την 1η Νοεμβρίου 1993.

Οι θεμελιώδεις επιλογές που αποτυπώθηκαν στη ΣΕΚ ήταν η παράλληλη προώθηση των διαδικασιών νομισματικής και οικονομικής ενοποίησης²⁷ και η σταδιακή μετάβαση προς την ΟΝΕ σε τρία (3) αλληπάλληλα στάδια (γνωστά ως «τρία στάδια της ΟΝΕ»)²⁸. Ο καθορισμός της ημερομηνίας έναρξης του πρώτου σταδίου έγινε με απόφαση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Μαδρίτης τον Ιούνιο του 1989. Αυτό άρχισε, λοιπόν, την 1η Ιουλίου 1990, ημερομηνία έναρξης ισχύος και της Οδηγίας 88/361/ΕΟΚ του Συμβουλίου για την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων.²⁹ Ως ημερομηνία έναρξης του δεύτερου σταδίου ορίστηκε στη ΣΕΚ η 1η Ιανουαρίου 1994, ενώ το ακριβές χρονικό σημείο ολοκλήρωσής του (συνεπώς δε έναρξης του τρίτου σταδίου)

κής τράπεζας, αρμόδιας για τη χάραξη και εφαρμογή μιας ενιαίας νομισματικής (και συναλλαγματικής) πολιτικής στον ενιαίο νομισματικό χώρο.

24. Η εν λόγω κυριαρχία (monetary sovereignty) αποτελεί συστατικό στοιχείο της εν γένει κυριαρχίας των κρατών.

25. Σε μια νομισματική ένωση είναι δυνατή η καθιέρωση ενός «κοινού» νομίσματος το οποίο, μετά τον αμετάκλητο καθορισμό των συναλλαγματικών ισοτιμιών, να κυκλοφορεί παράλληλα προς τα εθνικά νομίσματα των συμμετεχόντων κρατών. Η ολοκλήρωση, όμως, της διαδικασίας νομισματικής ενοποίησης προϋποθέτει, επιπλέον, την εισαγωγή ενός «ενιαίου» νομίσματος σε όλη την έκταση του ενιαίου νομισματικού χώρου με λογιστική και φυσική μορφή (κέρματα και τραπεζογραμμάτια) και την (ταυτόχρονη ή σταδιακή) απόσυρση από την κυκλοφορία των τραπεζογραμμάτων και κερμάτων στις νομισματικές μονάδες των συμμετεχόντων κρατών.

26. Στις νομισματικές ενώσεις, η ύπαρξη μιας υπερεθνικής νομισματικής αρχής, δηλαδή μιας υπερεθνικής κεντρικής τράπεζας, από την οποία να εκπορεύεται η χάραξη και εφαρμογή μιας ενιαίας νομισματικής πολιτικής (κατ' ελάχιστον) αποτελεί συστατικό στοιχείο της έννοιάς τους.

27. Βλ. σχετικά αμέσως κατωτέρω, υπό 2.2.

28. Στην τρέχουσα συγκυρία, η αναφορά σε «στάδια της ΟΝΕ» έχει πλέον ιστορική και μόνο σημασία, καθώς μετά την 1η Ιανουαρίου 1999 ο όρος «τρίτο στάδιο της ΟΝΕ» ταυτίζεται απόλυτα με τον όρο «ΟΝΕ», κατεξοχήν δε με τον όρο «νομισματική ένωση». Αυτός είναι, εξάλλου, ο λόγος για τον οποίο ο όρος «στάδια» έχει απαλειφθεί από τις σήμερα ισχύουσες Συνθήκες.

29. Για την Ελλάδα (μεταξύ άλλων κρατών μελών) καθιερώθηκαν εξαιρέσεις και μεταβατικές διατάξεις μέχρι τα τέλη του 1992.

αφέθηκε στην κρίση του Συμβουλίου σε επίπεδο Αρχηγών κρατών και κυβερνήσεων. Ως καταληκτική, πάντως, ημερομηνία είχε οριστεί στη ΣΕΚ η 31η Δεκεμβρίου 1998.

2.2 Η ασυμμετρία ανάμεσα στα δυο σκέλη της ΟΝΕ

Μολονότι η παράλληλη προώθηση των διαδικασιών νομισματικής και οικονομικής ενοποίησης ήταν βασική επιλογή, οι διατάξεις της ΣΕΚ για την ΟΝΕ προσδιόριζαν ανάγλυφα και την ασυμμετρία που υφίστατο (και συνεχίζει να υφίσταται) ανάμεσα στο «Ο», που συνιστά ατελέστατη ενοποίηση, και το «Ν», που είναι κυριολεκτική και πλήρης ενοποίηση. Ειδικότερα, ενώ η νομισματική πολιτική (η οποία αποτελεί τον πυρήνα της νομισματικής ενοποίησης) εντάσσεται στις αποκλειστικές αρμοδιότητες της ΕΕ, το πεδίο των (λοιπών) οικονομικών πολιτικών των κρατών μελών αποτελεί απλώς συντονιστική αρμοδιότητά της, καθώς η οικονομική ένωση βασίζεται στον στενό συντονισμό των οικονομικών πολιτικών των κρατών μελών. Συνεπώς, σε αντίθεση με τη νομισματική πολιτική, η οικονομική πολιτική των κρατών μελών (ή, κυριολεκτικότερα, οι λοιπές διαστάσεις της οικονομικής τους πολιτικής πέραν της νομισματικής και της συναλλαγματικής) δεν «ενωσιοποιήθηκαν». Μολονότι, πάντως, η άσκηση της δημοσιονομικής και των λοιπών οικονομικών πολιτικών παραμένει εθνική αρμοδιότητα, αυτές πρέπει να ασκούνται μέσα στο πλαίσιο των «γενικών προσανατολισμών» των οικονομικών πολιτικών των κρατών μελών και της ΕΕ που διαμορφώνει το Συμβούλιο.³⁰

2.3 Οι απαγορεύσεις σχετικά με την άσκηση δημοσιονομικής πολιτικής που ίσχυαν από το 1994 και οι σημαντικές συνέπειές τους

Ιδιαίτερη σημασία είχε το γεγονός ότι με συγκεκριμένα άρθρα της ΣΕΚ, τα οποία συνθέτουν μια ενιαία θεματική ενότητα και αφορούν τη δημοσιονομική πειθαρχία, καθιερώθηκε, για όλα τα κράτη μέλη και για τις κεντρικές τους τράπεζες, με ισχύ μάλιστα από την 1η Ιανουαρίου 1994, μια σειρά απαγορεύσεων με τις οποίες επιδιώχθηκε η κατάργηση πρακτικών που ακολουθούσε επί δεκαετίες ο δημόσιος τομέας κρατών μελών (περιλαμβανομένης της χώρας μας) για τη διασφάλιση της χρηματοδότησης των δαπανών του υπό όρους που δεν είναι συμβατοί με την αρχή της οικονομίας της ανοικτής αγοράς (η οποία οριοθετεί τη δράση των κρατών μελών σύμφωνα με τη ΣΕΚ). Ειδικότερα:

30. Η διαμόρφωση μιας ενιαίας οικονομικής (δημοσιονομικής) πολιτικής, κατά το πρότυπο της νομισματικής, εφόσον επιτευχθεί, θα έχει ως συνέπεια ότι τα κράτη δεν θα έχουν πλέον, ουσιαστικά, βαθμούς ελευθερίας στην άσκηση της μακροοικονομικής τους πολιτικής. Κατά συνέπεια, η απόφαση για μια οικονομική ενοποίηση αυτής της μορφής θα έχει αποτελέσει το αποφασιστικότερο βήμα προς την ευρωπαϊκή πολιτική ολοκλήρωση.

Πρώτον, καθιερώθηκε η απαγόρευση της νομισματικής χρηματοδότησης (δηλαδή μέσω χρήματος των κεντρικών τραπεζών) των δαπανών των κυβερνήσεων και διαφόρων άλλων φορέων και οργανισμών του δημόσιου τομέα, με αποτέλεσμα την κατάργηση της δυνατότητας που είχε το Δημόσιο να επιβάλλει στις κεντρικές τράπεζες να χρηματοδοτούν τις δημόσιες δαπάνες με αύξηση της νομισματικής κυκλοφορίας (η μοναδική εξαίρεση στην εν λόγω απαγόρευση καθιερώθηκε για τα πιστωτικά ιδρύματα που ανήκουν στον δημόσιο τομέα).

Δεύτερον, καθιερώθηκε ως κανόνας η απαγόρευση κάθε μέτρου που θεσπίζει προνομακική πρόσβαση των προαναφερθέντων οργανισμών και φορέων στο χρηματοπιστωτικό σύστημα με στόχο την κατάργηση της πρακτικής που ακολουθούσαν τα κράτη μέλη (μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, όπου το σχετικό ποσοστό ήταν της τάξεως του 40%) να επιβάλλουν στα πιστωτικά ιδρύματα (κυρίως) την υποχρέωση επένδυσης συγκεκριμένου ποσοστού επί των καταθέσεων τους σε τίτλους του Δημοσίου.³¹

Κοινός παρονομαστής των εν λόγω απαγορεύσεων ήταν να διασφαλιστεί ότι η χρηματοδότηση των δημοσίων δαπανών των κρατών μελών θα γίνεται υπό όρους συμβατούς με την αρχή της οικονομίας της ανοικτής αγοράς. Αυτό σημαίνει ότι η έκδοση των ομολόγων του Δημοσίου πρέπει να γίνεται στις πρωτογενείς αγορές χρήματος και κεφαλαίου και να τιμολογείται σε αυτές, με βάση την πιστοληπτική ικανότητα του οικείου κράτους μέλους. Η εξέλιξη αυτή ήταν ιδιαίτερα σημαντική για την Ελλάδα, καθώς οδήγησε στη σταδιακή καθιέρωση μιας διαδικασίας έκδοσης των ομολόγων του ελληνικού Δημοσίου με βάση τα πρότυπα των οικονομικά περισσότερο αναπτυγμένων κρατών μελών, στη δημιουργία μιας δευτερογενούς αγοράς διαπραγμάτευσης των εν λόγω τίτλων, καθώς και στην απελευθέρωση ενός πολύ σημαντικού ποσοστού καταθέσεων για διχοτέυση από τις τράπεζες προς τον πραγματικό τομέα της οικονομίας μέσω δανείων σε ιδιώτες και επιχειρήσεις.

3. ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

3.1 Συνολική θεώρηση

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα ήταν ελάχιστα εκσυγχρονισμένο και εξακολουθούσε να διέπεται από σωρεία γραφειοκρατικών κανόνων και ρυθμίσεων, απόλυτα συμβατών με τα προαναφερθέντα. Το σύστημα ήταν

31. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η λήψη μέτρων που, ακόμα και αν θεσπίζουν προνομακική πρόσβαση, υπαγορεύονται από λόγους προληπτικής εποπτείας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Μια τρίτη απαγόρευση είναι η «ρήτρα μη διάσωσης», του αποκλεισμού δηλαδή της ευθύνης της Ένωσης ή ενός κράτους μέλους για τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν (άλλα) κράτη μέλη ή οι εθνικοί φορείς και οργανισμοί (στην αγγλική γνωστή ως «no-bail-out clause»).

«τραπεζοκεντρικό» (bank-based), καθώς ο ρόλος της κεφαλαιαγοράς στην άντληση κεφαλαίων από τις επιχειρήσεις και τη συμβολή στην ανάπτυξη της οικονομίας ήταν υποτυπώδης, ενώ και ο τρίτος πυλώνας του, η αγορά της ιδιωτικής ασφάλισης, βρισκόταν σε εμβρυακό στάδιο (ιδίως συγκρινόμενο με άλλες οικονομικά αναπτυγμένες αγορές). Επιπλέον, η δομή της τραπεζικής αγοράς, προϊόν και εκείνη του καταστατικού προστατευτισμού, χαρακτηριζόταν από την κυρίαρχη θέση ορισμένων μεγάλων τραπεζών δημοσίου συμφέροντος, οι οποίες όμως υπόκειντο σε όλους τους περιορισμούς επιχειρηματικής ευελιξίας που προέκυπτε από τον εναγκαλισμό τους με το ελληνικό Δημόσιο εκείνης της περιόδου. Μαζί με αυτές, οι λίγες μόνον αλλά ισχυρές ιδιωτικές τράπεζες, με πραγματική δυνατότητα πλήρους αξιοποίησης των ευκαιριών που ήταν αναμενόμενες από τη δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, καθώς και ένας ικανός αριθμός σημαντικών ξένων τραπεζών, οι οποίες όμως είχαν περιορισμένο ενδιαφέρον ανάπτυξης σε μια μικρή περιφερειακή αγορά, όπως η ελληνική, και είχαν επικεντρωθεί σε συγκεκριμένους τομείς τραπεζικής δραστηριότητας (εκμεταλλευόμενες την ισχυρή τους τεχνογνωσία εκεί που οι ελληνικές τράπεζες αδυνατούσαν ακόμα να διεισδύσουν), συνέθεταν το «ιδιόμορφο» τραπεζικό τοπίο της εποχής.

Υπό αυτές τις συνθήκες, γεννήθηκαν και ενδυναμώθηκαν οι (υπερβολικές εν μέρει) προσδοκίες για τα οφέλη που θα απέρρεαν από την ευρωπαϊκή χρηματοπιστωτική ενοποίηση, τμήμα της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, ως αποτέλεσμα της απελευθέρωσης της αγοράς και της διεθνοποίησης της (σχετικά κλειστής την εποχή εκείνη) ελληνικής οικονομίας. Ακολουθώντας τις τάσεις απελευθέρωσης του διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος και με τις σχετικές προετοιμασίες να έχουν ξεκινήσει δυο τρία χρόνια νωρίτερα, η διαδικασία αναδιάρθρωσης του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος απέκτησε ουσιαστική δυναμική στις αρχές του 1990. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίστηκε, μεταξύ άλλων, και από τη σταδιακή απελευθέρωση των επιτοκίων και τον προσδιορισμό τους από τις δυνάμεις της αγοράς, την κατάργηση των άμεσων πιστωτικών περιορισμών και τον εκσυγχρονισμό των αγορών χρήματος και κεφαλαίου, την απόφαση της ΤτΕ να επιτρέψει, με σταδιακή απελευθέρωση (που ολοκληρώθηκε πλήρως το 2002), τη χορήγηση δανείων σε ιδιώτες, καθώς και τη (μεγαλύτερη) θεσμική θωράκιση του χρηματοπιστωτικού συστήματος με την ενσωμάτωση στην εσωτερική έννομη τάξη, χωρίς δε καθυστερήσεις, του συνόλου του ευρωπαϊκού δικαίου που αφορούσε τους τρεις βασικούς πυλώνες του χρηματοπιστωτικού συστήματος, δηλαδή τα πιστωτικά ιδρύματα, την κεφαλαιαγορά και την ιδιωτική ασφάλιση.

Όπως λοιπόν προαναφέρθηκε στην αρχή της παρούσας ενότητας της μελέτης, η πρωτοβουλία για την ίδρυση της Τράπεζας πραγματοποιήθηκε σε ένα περιβάλλον το οποίο δημιουργούσε πολλές προσδοκίες τόσο για κερδοφορία όσο και για την ει-

σαγωγή καινοτομιών, οι οποίες θα συνέβαλλαν στη μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος και της ελληνικής οικονομίας εν γένει. Πρόσθετο κίνητρο για την ίδρυση νέων τραπεζών υπήρξε και η διαφαινόμενη επιφυλακτικότητα (ή/και εν μέρει αδυναμία) των ήδη υφιστάμενων τραπεζών να δραστηριοποιηθούν σε μη παραδοσιακούς κλάδους. Οι περισσότερες από τις λεγόμενες εμπορικές τράπεζες, πιστές στον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας τους, δεν ήταν προετοιμασμένες να ανταποκριθούν στα δεδομένα της νέας εποχής. Κρίθηκε, λοιπόν, ότι η τραπεζική αγορά ήταν πολλά υποσχόμενη, γεγονός που υπήρξε έναυσμα για τη δραστηριοποίηση αρκετών νέων τραπεζών. Ήταν δε εύλογα προσδοκώμενο ότι (ανεξάρτητα από την έκταση των εν γένει προσδοκιών) τα περισσότερα κέρδη θα τα αποκόμιζαν, καθώς και τη μεγαλύτερη συνεισφορά στην οικονομία και την κοινωνία, εκείνα τα νέα σχήματα που θα μπορούσαν ταχύτερα και αποτελεσματικότερα να υιοθετήσουν και να ενσωματώσουν ευρωπαϊκές πρακτικές και σύγχρονα προϊόντα στον τρόπο λειτουργίας τους· αυτοί ήταν που θα έβγαιναν κερδισμένοι από τις εξελίξεις.

Η αντίληψη αυτή αποδείχθηκε ορθή καθώς, μετά τη σχετικά πρόσφατη (2007-2009) διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση και την επακόλουθη δημοσιονομική κρίση στην ευρωζώνη (με επίκεντρο την Ελλάδα), οι μοναδικές τράπεζες που εξακολουθούν να υφίστανται μέχρι και σήμερα είναι μία από τις (τότε) τράπεζες δημοσίου συμφέροντος (η Εθνική Τράπεζα, η οποία ήταν η πρώτη και διαχρονικά μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του 2000 μεγαλύτερη τράπεζα της χώρας), η ισχυρότατη ήδη από εκείνη την εποχή Alpha Bank, δύο ιδιωτικές τράπεζες που ιδρύθηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 1990, δηλαδή η Τράπεζα και η Τράπεζα Πειραιώς (η οποία, στην κυριολεξία, επαναδραστηριοποιήθηκε τότε), καθώς και η (μικρότερη) δημοσίου συμφέροντος Τράπεζα Αττικής.

Το «άνοιγμα της αγοράς» αντανάκλαται, περαιτέρω, και στο κύμα άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων που δημιουργήθηκαν ή επαναδραστηριοποιήθηκαν το 1990, όπως η Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης, η Τράπεζα Χίου, η Δωρική Τράπεζα και η Interbank, με αποτέλεσμα τη σταδιακή επικράτηση συνθηκών ενίσχυσης του ανταγωνισμού. Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι η αρκετά δυσμενής μακροοικονομική συγκυρία στην οποία ιδρύθηκε η Τράπεζα, με την εφαρμογή ενός αυστηρού σταθεροποιητικού προγράμματος που είχε ως συνέπεια υψηλά επιτόκια (ακόμα και άνω του 20%), μεγάλη μεταβλητότητα σε επιτόκια και συνάλλαγμα, καθώς και σχετικά περιορισμένη ζήτηση για πιστώσεις, καθιστούσε τη διείσδυση στην αγορά δυσχερή.³² Υπήρχε, όμως, παράλληλα και η εκτίμηση ότι θα οδηγούσε στη θεμελίωση υγιέστερων και σταθερότερων σχέσεων

32. Από την οπτική των επενδυτών, τα πολύ υψηλά επιτόκια δίνουν τη δυνατότητα υψηλών σχετι-

μεταξύ της Τράπεζας και των δυνητικά μελλοντικών της πελατών, ενώ διαφαινόταν στον ορίζοντα και η προοπτική της πλήρους απελευθέρωσης στην κίνηση κεφαλαίων.

Ειδική αναφορά κρίνεται σκόπιμο να γίνει (εκ νέου) στις ξένες τράπεζες που την περίοδο εκείνη ασκούσαν δραστηριότητα στην Ελλάδα και λειτουργούσαν είτε μέσω υποκαταστημάτων είτε ως θυγατρικές επιχειρήσεις πιστωτικών ιδρυμάτων με έδρα την αλλοδαπή. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 μάλιστα βρισκόταν σε εξέλιξη ένα «τρίτο κύμα» εισόδου ξένων τραπεζών στην Ελλάδα. Ενόψει της διευρυνόμενης απελευθέρωσης του καθεστώτος κίνησης κεφαλαίων το κύμα αυτό σχετιζόταν πλέον λιγότερο με τον παραδοσιακό λόγο εγκατάστασης ξένων τραπεζών στη χώρα μας, δηλαδή τις ροές άμεσων ξένων επενδύσεων και την παροχή υποστήριξης κυρίως σε πολυεθνικές εταιρείες, περισσότερο δε με την αποδοχή καταθέσεων από ιδιώτες και επιχειρήσεις για τη χρηματοδότηση κάθε είδους επενδύσεων.³³ Αντίθετα, κατά το τέλος της δεκαετίας του 1990 άρχισε να γίνεται αισθητή μια τάση συρρίκνωσης της παρουσίας των ξένων τραπεζών στην Ελλάδα, η οποία, μεταξύ άλλων, οφειλόταν στο γεγονός ότι το συγκριτικό τους πλεονέκτημα στην παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών σε μεγάλες επιχειρήσεις και στη διαχείριση διαθεσίμων έτεινε να εξαντλείται.

3.2 Στοιχεία για την τραπεζική χρηματοδότηση

Δεδομένης της καθυστέρησης στην απελευθέρωση της καταναλωτικής και στεγαστικής πίστης, η Ελλάδα υστερούσε σε τέτοιου είδους υπηρεσίες και προϊόντα. Επιπλέον, το ποσοστό των δανείων επιχειρήσεων και ιδιωτών προς το ακαθάριστο εθνικό προϊόν της χώρας ήταν εξαιρετικά χαμηλό και τα περιθώρια για κερδοφόρο τραπεζική δράση σημαντικά. Ως προς το επίπεδο τραπεζικής χρηματοδότησης της ελληνικής οικονομίας τη δεκαετία του 1990, σε σύγκριση με αυτό σε άλλες χώρες, επισημαίνονται τα ακόλουθα:

Πρώτον, τα επίπεδα τραπεζικής χρηματοδότησης του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 παρέμειναν σε χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με όλες τις χώρες μέλη της (τότε) Ευρωπαϊκής Κοινότητας (εφεξής «ΕΚ-15») ή/και άλλες αναπτυγμένες χώρες (Διάγραμμα 2.1 για το έτος 1990, αντίστοιχη είναι η εικόνα που σχηματίζεται και για το 1995).³⁴ Προκύπτει, επιπλέον, ότι η χρηματοδότηση από ξένες τράπεζες (σε σχέση με τη συ-

κά αποδόσεων σε δραχμές, εφόσον υπάρχει διάθεση ανάληψης του αντίστοιχου συναλλαγματικού κινδύνου.

33. Παραδείγματα ξένων τραπεζών που εγκαταστάθηκαν στην Ελλάδα στις αρχές της δεκαετίας του 1990 είναι η Credito Italiano (1990) και η «Ευρωπαϊκή Λαϊκή Τράπεζα» (1992), η παρουσία των οποίων δεν ήταν πάντως σημαντική.

34. Το παρόν και τα επακόλουθα διαγράμματα παρουσιάζονται στο Παράρτημα 2.

νολική χρηματοδότηση του ιδιωτικού τομέα) κυμαινόταν, επίσης, σε χαμηλότερα επίπεδα αναλογικά προς το μέγεθος της οικονομίας.

Δεύτερον, τα χαμηλά επίπεδα τραπεζικής χρηματοδότησης του ιδιωτικού τομέα αποτυπώνονται και στην έκταση χρηματοδότησης μη χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων (Διάγραμμα 2.3, στοιχεία 1995 και 2000). Εντούτοις, η υστέρηση είναι ακόμα σημαντικότερη σε ό,τι αφορά τη χρηματοδότηση των νοικοκυριών (Διάγραμμα 2.4). Αντίστοιχα συμπεράσματα προκύπτουν αξιοποιώντας στοιχεία σχετικά με τις χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις νοικοκυριών και μη χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων. Αντίθετα, αναλογικά προς το μέγεθος της οικονομίας, τα επίπεδα χρηματοδότησης προς τον ευρύτερο δημόσιο τομέα (συμπεριλαμβανομένων δημοσίων επιχειρήσεων) παρέμειναν μεταξύ των υψηλότερων στις οικονομικά αναπτυγμένες χώρες (Διάγραμμα 2.2 για τις χώρες της ΕΚ-15).

Τρίτον, τα χαμηλά επίπεδα χρηματοδότησης προς τον ιδιωτικό τομέα δεν αιτιολογούνται επαρκώς από το σχετικό επίπεδο ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, καθώς χώρες με αντίστοιχο κατά κεφαλή ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (εφεξής «ΑΕΠ») διατηρούν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα του ίδιου μεγέθους (Διάγραμμα 2.5, στοιχεία 1995). Ενδεικτικά, η χρηματοδότηση του ιδιωτικού τομέα στην Πορτογαλία (χώρα με ελαφρώς χαμηλότερο κατά κεφαλή ΑΕΠ έναντι της ελληνικής οικονομίας) καταγράφεται σε υπερδιπλάσια επίπεδα (93% ΑΕΠ) σε σχέση με την Ελλάδα. Επιπλέον, με βάση τη συσχέτιση που καταγράφεται στο Διάγραμμα 2.5 και τα επίπεδα ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας (κατά κεφαλή ΑΕΠ περίπου 33.000 δολάρια ΗΠΑ) θα μπορούσε να αναμένεται η χρηματοδότηση προς τον ιδιωτικό τομέα να ανέρχεται σε 83% του ΑΕΠ - αντίθετα, το μέγεθος αυτό καταγράφεται σε 36% του ΑΕΠ, σε παραπλήσια δηλαδή επίπεδα με χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης (χώρες σε μετάβαση στην οικονομία της αγοράς, Διάγραμμα 2.5).

Τέλος, επισημαίνεται ότι η Ελλάδα δεν υστερούσε σε τραπεζική χρηματοδότηση επιχειρήσεων επειδή είχε περισσότερο αναπτυγμένη κεφαλαιαγορά, όπως θα μπορούσε ενδεχομένως (εσφαλμένα όμως) να υποθεθεί (Διαγράμματα 2.6, 2.7).

3.3 Χρηματοπιστωτική ανάπτυξη - συγκριτικά στοιχεία

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και ορισμένοι δείκτες για το επίπεδο χρηματοπιστωτικής ανάπτυξης (financial development) χωρών της Κεντρικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης (εφεξής «ΝΑ Ευρώπη»), περιλαμβανομένων χωρών στις οποίες η Τράπεζα δεν απέκτησε παρουσία. Ειδικότερα:

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 η πλειοψηφία των χωρών της Κεντρικής και της ΝΑ Ευρώπης εμφάνιζε χαμηλότερα επίπεδα χρηματοπιστωτικής ανάπτυξης σε σχέση με την Ελλάδα ή/και την ΕΚ-15. Το γεγονός αυτό αποτυπώνεται, κυρίως,

σε ό,τι αφορά την τραπεζική χρηματοδότηση του ιδιωτικού τομέα (Διάγραμμα 2.8) και το επίπεδο καταθέσεων προς το ΑΕΠ (Διάγραμμα 2.9).

Μόνο σχετικά μικρό μέρος της τραπεζικής χρηματοδότησης των χωρών της περιοχής κατευθυνόταν προς τον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Το αντίστοιχο μέγεθος είναι σαφώς υψηλότερο στην Ελλάδα (και την Αλβανία) (Διάγραμμα 2.10).

Οι κεφαλαιαγορές των χωρών της περιοχής δεν ήταν ιδιαίτερα κατά κανόνα αναπτυγμένες. Η κεφαλαιοποίησή τους σε σχέση με το ΑΕΠ καταγράφεται σε χαμηλότερα επίπεδα (με μοναδική εξαίρεση την Τσεχία) σε σχέση με το αντίστοιχο μέγεθος για την Ελλάδα (Διάγραμμα 2.11).

Τέλος, σημαντικό μέρος των έντονων διακυμάνσεων στους συγκεκριμένους δείκτες για ορισμένες χώρες της ΝΑ Ευρώπης (Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία) στο διάστημα 1995-2000 μπορεί να αποδοθεί στις κρίσεις πληθωρισμού που πλήττουν τις οικονομίες σε μετάβαση της περιοχής (Πίνακας 1, αμέσως κατωτέρω).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Ρυθμός μεταβολής του δείκτη τιμών καταναλωτή (μέση τιμή έτους, σε σχέση με το αντίστοιχο μέγεθος του προηγούμενου έτους), για την περίοδο 1995-2001

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ουκρανία	377%	80%	16%	11%	23%	28%	12%
Σερβία	μ.δ.	μ.δ.	μ.δ.	30%	41%	70%	81%
Β. Μακεδονία	16%	2%	1%	1%	-1%	7%	5%
Ρουμανία	32%	39%	155%	59%	46%	46%	34%
Κροατία	2%	4%	4%	7%	4%	5%	4%
Πολωνία	28%	20%	15%	12%	7%	10%	6%
Αλβανία	8%	13%	33%	21%	0%	0%	3%
Σλοβενία	14%	10%	8%	8%	6%	9%	8%
Ουγγαρία	28%	23%	18%	14%	10%	10%	9%
Σλοβακία	10%	6%	6%	7%	10%	12%	7%
Βουλγαρία	62%	123%	1.061%	19%	3%	10%	7%
Τσεχία	μ.δ.	9%	9%	11%	2%	4%	5%
Ελλάδα	9%	8%	6%	5%	3%	3%	3%

Σημείωση: η σκίαση επισημαίνει τη μέγιστη τιμή που σημειώνει ο πληθωρισμός κάθε χώρας την περίοδο μεταξύ 1995 και 2001

χαμηλό % υψηλό %

Πηγή: Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, World Economic Outlook database

B. Από τις αρχικές συζητήσεις στη σύσταση της Τράπεζας - μετοχικό σχήμα - πρώτη διοίκηση

1. ΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ

1.1 Οι πρώτες συζητήσεις για τη δημιουργία της Τράπεζας

Βασικός συντελεστής για την απόφαση δημιουργίας της Τράπεζας ήταν ο Γεώργιος Γόντικας,³⁵ ο οποίος διέθετε μακρά και επιτυχημένη πορεία στον ελληνικό και διεθνή τραπεζικό τομέα.

Γεννημένος το 1920 στην Πάτρα, ο Γ. Γόντικας διέθετε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών από τη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Κυβερνητικής του Harvard University. Μεταξύ άλλων, είχε διατελέσει στέλεχος της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (εφεξής «Εθνική Τράπεζα»), της Διεθνούς Τράπεζας Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης (εφεξής «EBRD»), του Διεθνούς Οργανισμού Χρηματοδότησης (εφεξής «IFC») του Ομίλου της Παγκόσμιας Τράπεζας (World Bank), ως επικεφαλής του Τμήματος Λατινικής Αμερικής, και Διευθύνων Σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως (εφεξής «ΕΤΕΒΑ») από τον Ιανουάριο του 1964 έως τον Φεβρουάριο του 1982. Από το 1982 έως και το 1990 εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων και ως σύμβουλος της Παγκόσμιας Τράπεζας, του IFC και της ιδιωτικής πορτογαλικής τράπεζας Banco Português de Investimento (BPI).

Ο Γ. Γόντικας εκλέχθηκε ως πρώτος Διευθύνων Σύμβουλος της νεοσυσταθείσας Τράπεζας το 1990, και το 1995 ανέλαβε τη θέση του Προέδρου της Τράπεζας. Μετά το 2000 διετέλεσε Επίτιμος Πρόεδρος της Τράπεζας μέχρι την αποβίωσή του στις 5 Φεβρουαρίου 2015.

Μετά από αρχικές συζητήσεις με τον Διονύση Κοτσώνη, φίλο και παλαιό υψηλόβαθμο τραπεζικό στέλεχος, ο οποίος είχε την ιδέα δημιουργίας μιας ιδιωτικής τράπεζας στην Ελλάδα, ο Γ. Γόντικας είχε έρθει σε επαφές με δυνητικούς χρηματοδότες για τη δημιουργία μιας σύγχρονης επενδυτικής τράπεζας.³⁶ Στο πλαίσιο αυτό, ο Γ. Γόντικας συζητούσε, μεταξύ άλλων, με την τράπεζα Lambert (Bank Bruxelles Lambert), παλαιό μέτοχο της ΕΤΕΒΑ. Απευθύνθηκε επίσης στον Γιάννη Λάτση, με

35. Κατ' επιλογήν του γράφοντος, για το σύνολο των στελεχών της Τράπεζας η δεύτερη αναφορά στο όνομά τους γίνεται με το αρχικό γράμμα του ονόματος και το επώνυμό τους και μόνον.

36. Γεννημένος στον Πύργο Ηλείας, ο Δ. Κοτσώνης (1930-2020), διδάκτωρ Οικονομικών από το Columbia University, είχε διατελέσει στέλεχος της Κεντρικής Τράπεζας των ΗΠΑ, αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής της Τράπεζας Επενδύσεων και οικονομικός διευθυντής των Ομίλων Τιτάν και Σκαλιστήρη.

τον οποίο ήταν οικογενειακά γνωστός και διατηρούσε επαφή από την εποχή που ο Γ. Γόντικας ήταν πρόεδρος του Κολλεγίου Αθηνών και ο Γιάννης Λάτσης σημαντικός δωρητής του Κολλεγίου.

Ο Γιάννης Λάτσης (1920-2003), καπετάνιος στο επάγγελμα, τη δεκαετία του 1950 είχε ήδη αποκτήσει πολυάριθμα πλοία (φορτηγά, πετρελαιοφόρα και υπερωκεάνια) και άρχισε δραστηριότητα στον τομέα του εμπορίου πετρελαιοειδών. Τη δεκαετία του '70 δημιούργησε την τεχνική εταιρεία PETROLA International και, επίσης, απέκτησε τη Societe Generale pour l'Industry, ελβετικό όμιλο εταιρειών μηχανολογικών συμβούλων. Το 1980 απέκτησε την Banque de Dépôts (Γενεύη) και αυτό αποτέλεσε την αρχή της ανάπτυξης του τραπεζικού κλάδου του Ομίλου Λάτση, υπό την ηγεσία του γιου του, Σπύρου Λάτση.

Γεννημένος το 1946 στην Αθήνα, ο Σπύρος Λάτσης διέθετε, το 1974, πτυχία BSc, MSc και PhD του Πανεπιστημίου London School of Economics (LSE). Το διάστημα 1970-1980 υπήρξε μέλος του διδακτικού προσωπικού του ως άνω Πανεπιστημίου, Επίτιμος Εταίρος και Επισκέπτης Καθηγητής στο Harvard Graduate School of Education, Επισκέπτης Καθηγητής Οικονομικών στο Πανεπιστήμιο της Βοστώνης και Επίτιμος Εταίρος στο Harvard School of Education. Από το 1979 συμμετέχει ενεργά στη διοίκηση και τον στρατηγικό σχεδιασμό των 100 και πλέον εταιρειών του Ομίλου Λάτση. Με την απόκτηση της Banque de Dépôts (Γενεύη) από τον Όμιλο το 1980, ο Σπύρος Λάτσης αναπτύσσει τη δραστηριότητα του Ομίλου στον χρηματοπιστωτικό κλάδο, η οποία περιλαμβάνει σειρά χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων εκτός Ελλάδος, και από το 1990 την Τράπεζα στην Ελλάδα.

Ο Γιάννης Λάτσης, στον οποίο, όπως προελέχθη, είχε απευθυνθεί ο Γ. Γόντικας, δέχθηκε αμέσως να χρηματοδοτήσει τη δημιουργία της Τράπεζας, για την οποία ο Γ. Γόντικας ανέφερε ότι θα απαιτούνταν 15 εκατ. δολάρια και ότι, αν ο Όμιλος Λάτση τοποθετούσε τα οκτώ εκατ., τότε ο ίδιος (ο Γ. Γόντικας) θα συγκέντρωνε τα υπόλοιπα από μετόχους μειοψηφίας. Η αντιπρόταση του Γιάννη Λάτση ήταν αφενός μεν η νέα Τράπεζα να μην έχει πολυμετοχικό σχήμα αλλά να ανήκει αποκλειστικά στον Όμιλο Λάτση και αφετέρου η επένδυση για την ίδρυσή της να ανέλθει σε 20 εκατ. δολάρια ΗΠΑ. Ακολουθεί απόσπασμα της συνέντευξης του Γ. Γόντικα για τους σκοπούς του Ιστορικού Αρχείου της Τράπεζας (25/10/12), το οποίο είναι ιδιαίτερα διαφωτιστικό:

Στα τέλη της δεκαετίας του '80, με είχε πλησιάσει ο Διονύσης ο Κοτσώνης, παλαιός ανταγωνιστής -όταν εμείς είχαμε την ΕΤΕΒΑ, εκείνος είχε την αντίστοιχη τράπεζα της Εμπορικής- και τότε υπήρχε μια τάσις να δημιουργηθούν καινούριες τράπεζες, και πράγματι έγιναν καινούριες τράπεζες εκείνη τη δεκαετία, και προσπαθούσε να κάνει και αυτός μια. Τελικώς ήρθε και με βρήκε και μου ζήτησε να συνεργαστούμε για αυ-

τόν τον σκοπό. Να μην τα πολυλογώ, με έπεισε και αρχίσαμε τις συζητήσεις με τον όμιλο Lambert, τον τότε όμιλο Lambert του Βελγίου, ο οποίος ήταν μέτοχος στην ΕΤΕΒΑ και με τον οποίον ήμασταν πολύ φίλοι, και το βάλουμε μπροστά, για μια τράπεζα πολύ περιορισμένης δραστηριότητας, χωρίς να το έχουμε προχωρήσει.

Τότε ήρθε στο νου μου ο Γιάννης ο Λάτσης με τον οποίον είμαστε οικογενειακώς γνωστοί, διότι ο Λάτσης κατάγεται από το Κατάκωλο και η οικογένεια η δική μου είχε γη –ο πατέρας μου– στον Πύργο Ηλείας και εβλεπόμασταν κατά καιρούς. Δεν είχαμε συνεργασία σαν τράπεζα, αλλά βλεπόμασταν... Ο Λάτσης μάς βοηθούσε τότε για τις ανάγκες του Κολλεγίου Αθηνών, εγώ ήμουν τότε Πρόεδρος του ΔΣ του Κολλεγίου, ήμουν απόφοιτος του Κολλεγίου. Κάθε τόσο πήγαινα και τον έβλεπα και του ζητούσα χρήματα για το Κολλέγιο, είχαμε διάφορες κρίσεις εκεί, και τελικώς μας έφτιαξε ένα ολόκληρο σχολείο, το Λάτσειο, στο οικόπεδο που είχε χτιστεί το πρώτο Μποδοσάκειο, στην Κάντζα. Είχαμε αυτού του είδους την επαφή – μου έλεγε και παλιές ιστορίες όποτε πήγαινα.

Τώρα, πήγε ο νους μου στο Λάτση, χωρίς να έχω καμία πρόθεση να του μιλήσω. Τέλος πάντων, μέσα στον κύκλο των γνωριμιών μου, πήγα και του είπα ότι έχουμε βάλει μπροστά να κάνουμε μια τράπεζα, σε συνεργασία με τους Lambert, και ήταν άμεση τότε η αντίδραση του Λάτση, μου λέει: «Άσε τους τους ξένους, θα κάνουμε μια τράπεζα μαζί». Και του λέω τότε, «κοίταξε Γιάννη», τότε χρειαζότανε 15 εκατομμύρια δολάρια κεφάλαιο έναρξης και του λέω «πολλά είναι, αν θέλεις, μακάρι να την κάνουμε μαζί, βάλε εσύ τα 8 και εγώ θα βρω κεφαλαιούχους να βάλουν τα υπόλοιπα για να έχεις εσύ την πλειοψηφία». Η απάντηση του Λάτση ήταν «εμείς θα βάλουμε 20. Και τι θα κάνει αυτή η Τράπεζα;». Του λέω εγώ «σκεφτόμασταν να κάνει merchant banking». «Τότε να την πούμε Euromerchant Bank», μου λέει – είχε μεγάλη αντίληψη και το μυαλό του πήγε κατευθείαν στην Ευρώπη. Και έτσι ξεκινήσαμε την Τράπεζα και με έβαλε να την βάλω μπροστά.

1.2 Η ιστορία της σύστασής της

Η διαδικασία σύστασης της νέας Τράπεζας, με την επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα ΑΕ» (Euromerchant Bank SA), άρχισε τον Σεπτέμβριο του 1988. Σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο της εποχής για την ίδρυση τράπεζας ήταν απαραίτητη χορήγηση αδειών και εγκρίσεων σε πρώτο μεν στάδιο από την ΤτΕ (ν. 5076/1931 «Περί ανωνύμων εταιρειών και τραπεζών» και ΑΝ 1665/1951 «περί λειτουργίας και ελέγχου των τραπεζών», καθώς και συναφείς ΠΔ/ΤΕ), και σε δεύτερο στάδιο από το Υπουργείο Εμπορίου, όπου και τηρείται Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών (ν. 2190/1920 «Περί Ανωνύμων Εταιρειών»). Επιπλέον, εφόσον το μετοχικό κεφάλαιο (καταβλητέο κατά τον νόμο σε δραχ-

μές) προερχόταν από δραχμοποίηση εισαγόμενου συναλλάγματος, ήταν απαραίτητη η έγκριση του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας για τη «διενέργεια άμεσης επένδυσης» στην Ελλάδα και την υπαγωγή στις διατάξεις των Προεδρικών Διαταγμάτων (εφεξής «ΠΔ») 170/1987 και 207/1987, οι οποίες ρύθμιζαν, μεταξύ άλλων, τα θέματα του επαναπατρισμού των κεφαλαίων επί ρευστοποίησης της επένδυσης και εξαγωγής διανεμόμενων μερισμάτων. Επίσης, άδεια της ΤτΕ ήταν αναγκαία για τις συναφείς κινήσεις «ξένων κεφαλαίων», για την αποδοχή καταθέσεων σε συνάλλαγμα ή τη διενέργεια πράξεων συναλλάγματος κατά τα προβλεπόμενα στην ΠΔ/ΤΕ 825/25.7.1986.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, τέσσερις αλλοδαπές επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα συμφερόντων της οικογένειας Λάτση, και συγκεκριμένα η τράπεζα Banque de Dépôts SA, με έδρα τη Γενεύη, η τράπεζα Banque de Dépôts (Luxembourg) SA, με έδρα το Λουξεμβούργο, καθώς και οι επενδυτικές εταιρείες Steinfort Investments SA και Fintagel Investments SA, με έδρα, επίσης, το Λουξεμβούργο, υπέβαλαν την 9η Σεπτεμβρίου 1988 δύο αιτήσεις προς την ΤτΕ με αίτημα αφενός μεν τη χορήγηση άδειας λειτουργίας νέας τράπεζας, αφετέρου δε την έγκριση εισαγωγής συναλλάγματος και των συναφών κινήσεων κεφαλαίου (σύμφωνα με τη μόλις προαναφερθείσα Πράξη Διοικητού). Ταυτόχρονα, με αίτησή τους προς το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας αιτούνταν την υπαγωγή της επένδυσης που επρόκειτο να πραγματοποιήσουν στις διατάξεις της νομοθεσίας προστασίας κεφαλαίων εξωτερικού (ΠΔ 207/1987). Όλες τις ανωτέρω αιτήσεις υπέγραφε, ως εκπρόσωπος, ο Γιάννης Λάτσης. Όμως, οι ουσιαστικές διαπραγματεύσεις με τις εποπτικές αρχές και η οργάνωση των ενεργειών για την ίδρυση της Τράπεζας λάμβαναν χώρα υπό την καθοδήγηση του Σπύρου Λάτση (όπως φαίνεται και από το σημείωμα του Γ. Γόντικα προς αυτόν – εικόνα στη σελ. 395, Παράρτημα 5).

Η Banque de Dépôts Λουξεμβούργου ήταν θυγατρική της Banque de Dépôts Γενεύης (η οποία είχε ιδρυθεί το 1921), αμφότερες δε αποτελούσαν, μαζί με την υπό μελέτη Τράπεζα, μέλη του Ευρωπαϊκού ομίλου τραπεζών συμφερόντων οικογένειας Λάτση υπό τη στρατηγική καθοδήγηση και εποπτεία του Σπύρου Λάτση. Οι εν λόγω τράπεζες, όπως και η Private Bank and Trust Company Limited με έδρα το Λονδίνο (που μεταγενέστερα ενοποιήθηκαν σε έναν ενιαίο φορέα, το EFG Bank Group, εφεξής «ο Όμιλος της EFG»), είχαν αναπτύξει αξιόλογη τεχνογνωσία και ασκούσαν δραστηριότητα, κατά κύριο λόγο, στο πεδίο της τραπεζικής ιδιωτών υψηλής οικονομικής επιφανείας (private banking)³⁷ και της διαχείρισης της περιουσίας ιδιωτών (wealth και asset management) (λιγότερο δε στο λοιπό φάσμα των τραπεζικών εργασιών),

37. Για την έννοια του όρου private banking, βλ. κατωτέρω την ενότητα Α (υπό 1) στο Κεφάλαιο ΙΙ.

είχαν δε εξαιρετικά υψηλό δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας (φερεγγυότητας). Μάλιστα, η Banque de Dépôts Γενεύης καταλάμβανε μια από τις πρώτες θέσεις σε παγκόσμιο επίπεδο βάσει διεθνών κριτηρίων φερεγγυότητας.

Η ιστορία της Banque de Dépôts Γενεύης έχει το δικό της ενδιαφέρον. Η τράπεζα ήταν αρχικά συμφερόντων της οικογένειας Ωνάση, για την ακρίβεια δε η μοναδική τράπεζα που είχε στην κατοχή της. Το κτίριό της βρισκόταν σε έναν από τους πλέον κεντρικούς και εμπορικούς δρόμους της Γενεύης (94, Rue du Rhône). Για τον λόγο αυτό, είχε προσελκύσει το ενδιαφέρον του Γιάννη Λάτση ήδη από τη δεκαετία του 1960, με στόχο την αγορά για τη στέγαση των γραφείων της εταιρείας του στην Ελβετία. Στην κατοχή του Γιάννη Λάτση περιήλθε τελικά το 1980 (όταν ο Αριστοτέλης Ωνάσης είχε αποβιώσει) και μάλιστα ως προϊόν της πεποίθησής του, πλέον, ότι το πεδίο της τραπεζικής δραστηριότητας είχε μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης και κερδοφορίας, σε μια περίοδο κατά την οποία ο κρατικός παρεμβατισμός στις οικονομικές δραστηριότητες μειωνόταν σημαντικά σε πολλές οικονομικά αναπτυσσόμενες χώρες. Αποτέλεσε μάλιστα ορόσημο στην επιχειρηματική του πορεία, καθώς σηματοδότησε την έναρξη της δραστηριοποίησής του στο τραπεζικό και το ευρύτερο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Τα πρώτα, πάντως, χρόνια μετά την αγορά της, η Banque de Dépôts εξυπηρετούσε οικονομικές συναλλαγές του Ομίλου.

Σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό, το μετοχικό κεφάλαιο της νέας τράπεζας θα ανερχόταν σε 3 δισ. δρχ. και οι δύο ως άνω Banques de Dépôts θα κάλυπταν συνολικά το 20% αυτού του κεφαλαίου, δηλαδή 300 εκατ. δρχ. εκάστη. Η Steinfors Investments SA και η Fintagel Investments SA θα επένδυαν από 1,2 δισ. δρχ. η καθεμία, ποσό που αντιστοιχούσε συνολικά στο 80% του κεφαλαίου της Τράπεζας. Το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου θα εισαγόταν σε δολάρια ΗΠΑ.

1.3 Ο αρχικός προσανατολισμός και οι αρχικές ενέργειες για τη δημιουργία της Τράπεζας

Στις αιτήσεις προς την ΤτΕ αναφέρεται ότι η υπό ίδρυση τράπεζα θα είχε τα χαρακτηριστικά «μιας σύγχρονης επενδυτικής τράπεζας» (merchant bank), καθώς η οικογένεια Λάτση ήταν επιφυλακτική σε ό,τι αφορά τη δημιουργία μιας αμιγώς «εμπορικής τράπεζας» (commercial bank). Κύριοι σκοποί της Τράπεζας ορίστηκαν οι ακόλουθοι: *πρώτον*, η ανάπτυξη των ελληνικών εξαγωγών, *δεύτερον*, η ανάπτυξη και διευκόλυνση προσαρμογής της ελληνικής βιομηχανίας, του εμπορίου και τουρισμού στα ευρωπαϊκά δεδομένα, *τρίτον*, η ανάπτυξη της ελληνικής κεφαλαιαγοράς, *τέταρτον*, η ανάπτυξη της ελληνικής ναυτιλίας, *πέμπτον*, η εισαγωγή ξένων κεφαλαίων και η μεσολάβηση για τη διενέργεια επενδύσεων στην Ελλάδα και, *τέλος*, η προώ-

θηση της συνεργασίας μεταξύ ελληνικών και κοινοτικών επιχειρήσεων. Στην αίτηση που αφορούσε την εισαγωγή συναλλάγματος γινόταν ειδική αναφορά στον ρόλο που θα μπορούσε να διαδραματίσει η Τράπεζα στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας ενόψει και της επικείμενης ευρωπαϊκής οικονομικής ενοποίησης.

Στην αίτηση προς την ΤτΕ που αφορούσε την άδεια λειτουργίας δηλώθηκε ότι τη Διοίκηση της νέας Τράπεζας θα ασκούσαν οι Γ. Γόντικας και Δ. Κοτσώνης. Το σύστημα διοίκησης και οργάνωσης της Τράπεζας θα ήταν ευέλικτο, με σκοπό τη γρήγορη και αποτελεσματική διεξαγωγή των τραπεζικών εργασιών για τη διενέργεια των οποίων θα αδειοδοτούνταν. Η αρχική πρόβλεψη ήταν για την απασχόληση 20 περίπου ατόμων. Βάσει συντηρητικών εκτιμήσεων, στο τέλος της πρώτης πενταετίας από την έναρξη εργασιών το ενεργητικό της Τράπεζας θα αντιστοιχούσε στο πενταπλάσιο περίπου του μετοχικού της κεφαλαίου, ενώ η αποδοτικότητά του προϋπολογιζόταν περί το 20%.

Με την υποβολή των ανωτέρω αιτήσεων σηματοδοτήθηκε η έναρξη μιας διετούς πορείας μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας, η οποία τελικά έλαβε χώρα τον Δεκέμβριο του 1990. Εν τω μεταξύ, έναν μήνα περίπου μετά την υποβολή των αρχικών αιτήσεων εκδόθηκε η ΠΔ/ΤΕ 1379/24.19.1988, με την οποία καθορίστηκε νέο ενιαίο πλαίσιο όρων και προϋποθέσεων για την παροχή άδειας ίδρυσης και λειτουργίας πιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα (λίγα χρόνια πριν αυτή η διάσταση του ρυθμιστικού πλαισίου εναρμονιστεί πλήρως με την [τότε] κοινοτική νομοθεσία). Μεταξύ άλλων, ο έλεγχος αφορούσε τα ακόλουθα στοιχεία: προέλευση των χρηματικών μέσων με τα οποία καταβάλλεται το μετοχικό κεφάλαιο, ειδικά προσόντα των δύο υπευθύνων προσώπων διοίκησης και του εσωτερικού ελεγκτή, εντιμότητα και ακεραιότητα αυτών καθώς και των μετόχων με ποσοστό 10% και άνω, ενώ ενθαρρυνόταν «η ύπαρξη διασποράς των μετοχών» του υπό ίδρυση πιστωτικού ιδρύματος, μελέτη σκοπιμότητας, εργασίες, πρόγραμμα δράσης, πηγές άντλησης κεφαλαίων, πρόβλεψη για τους βασικούς λογαραρισμούς του ισολογισμού, των αποτελεσμάτων και των ταμειακών ροών, οργανωτική δομή και διοικητική διάρθρωση, οργανογράμματα, λογιστικό σχέδιο και σύστημα εσωτερικού ελέγχου, δείκτες φερεγγυότητας, σύστημα ηλεκτρονικών υπολογιστών και πληροφορικής, καθώς και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου (εφεξής «ΔΣ»), δύο εκ των οποίων έπρεπε να έχουν εμπειρία στην ελεγκτική.

Κατά τη διάρκεια της διετούς περιόδου που μεσολάβησε μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας γινόταν διεκπεραίωση ενεργειών και πράξεων που ήταν αναγκαίες, ώστε η Τράπεζα να είναι έτοιμη να λειτουργήσει μόλις λάβει την άδεια. Στο πλαίσιο αυτό, με συστηματική συνεργασία μεταξύ των Γ. Γόντικας και Δ. Κοτσώνη αφενός και του Σπύρου Λάτση και του επιτελείου του αφετέρου, αναζητήθηκαν και προσελήφθησαν

έμπειρα στελέχη ικανά να καλύψουν τους βασικούς τομείς της δραστηριότητάς της, όπως οι τραπεζικές εργασίες (με άμεση προτεραιότητα τη λειτουργική διαχείριση χορηγούμενων πιστοδοτήσεων, εισαγωγές-εξαγωγές, ανοίγματα λογαριασμών και άλλες δραστηριότητες σχετικές με τις καταθέσεις και την κίνηση κεφαλαίων), οι οικονομικές υπηρεσίες, η μηχανογράφηση, ο εσωτερικός έλεγχος, το treasury, οι διοικητικές υπηρεσίες και η νομική υποστήριξη. Τα στελέχη αυτά (συνολικά 30 άτομα περίπου) αποτέλεσαν την πρώτη ομάδα προσωπικού με τα οποία η Τράπεζα ξεκίνησε τη λειτουργία της. Ο χρόνος απέδειξε ότι στην πλειοψηφία τους τα εν λόγω στελέχη παρέμειναν επί μακρόν στην Τράπεζα καλύπτοντας καίριους τομείς της δραστηριότητάς της, ενώ ορισμένα συνεργάζονται ακόμα και σήμερα ως μέλη διοικητικών συμβουλίων ή επιτροπών θυγατρικών τραπεζών. Περαιτέρω, είχαν εξασφαλιστεί (σύμφωνα με τα προαναφερθέντα) γραφεία της Τράπεζας στο κέντρο της Αθήνας (στην οδό Όθωνος 8 στην πλατεία Συντάγματος), αγοράστηκε μηχανογραφικό σύστημα από τη Midland,³⁸ καταρτίστηκαν διαδικασίες λειτουργίας σε συνεργασία με την Arthur Andersen, και τυπώθηκαν τα αναγκαία έντυπα για τη διεξαγωγή των τραπεζικών εργασιών (μεταξύ των οποίων και οι Γενικοί Όροι Συναλλαγών).

2. Ο ΝΕΟΤΕΡΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

2.1 Οι αλλαγές σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό

Στο πλαίσιο της ανωτέρω προετοιμασίας, ο αρχικός σχεδιασμός διαφοροποιήθηκε, και στην ίδρυση της Τράπεζας θα προέβαιναν τελικά δύο εταιρείες συμμετοχών (holding companies): η Private Financial Holdings Limited, με έδρα το Λονδίνο, και η Consolidated Eurofinance Holdings SA (εφεξής «CEH»), με έδρα το Λουξεμβούργο.³⁹ Όπως οι τέσσερις εταιρείες του αρχικού σχεδιασμού, αμφότερες οι εταιρείες ήταν, επίσης, συμφερόντων οικογένειας Λάτση. Η ανάμιξη της Private Financial Holdings στο εγχείρημα οφειλόταν στο ότι κρίθηκε προσφορότερο ο βασικός μέτοχος (ιδιοκτήτης) της νέας Τράπεζας να είναι εταιρεία με προϊστορία στον διεθνή τραπεζικό χώρο.

38. Βλ. αναλυτικά κατωτέρω την ενότητα Ε (υπό 1) στο Κεφάλαιο ΙΙΙ.

39. Η πρώτη εταιρεία ιδρύθηκε τη 12η Οκτωβρίου 1988 και ο Σπύρος Λάτσης φέρεται ως ένας από τους πέντε διευθυντές της. Αρχικά ονομαζόταν «Trushelfco (No. 1337) Limited» και μετονομάστηκε τη 16η Ιανουαρίου 1989. Σε έγγραφο, με ημερομηνία 8.2.1990, η CEH φέρεται να ήταν η μητρική της επιχείρηση, καθώς κατείχε 79.999.999 μετοχές της, ενώ μία μόνο μετοχή είχε στην κατοχή του ο Emmanuel (Manny) Bussetil (ένας από τους πέντε διευθυντές της εταιρείας). Η (κατά 100%) θυγατρική της Private Financial Holdings Limited, Private Bank and Trust Company Limited, ιδρύθηκε τον Ιούνιο του 1989, με έδρα το Λονδίνο και καταστατικό σκοπό τη δραστηριοποίηση στον χώρο του private banking και της διαχείρισης της περιουσίας ιδιωτών.

Σύμφωνα με τον νεότερο σχεδιασμό (και το άρθρο 5 του Καταστατικού της υπό σύσταση Τράπεζας), το μετοχικό της κεφάλαιο ανερχόταν στο ποσό των 4 δισ. δρχ., σε μια περίοδο κατά την οποία το ελάχιστο εκ του νόμου απαιτούμενο κεφάλαιο για την ίδρυση πιστωτικού ιδρύματος ήταν 2 δισ. δρχ. Οι μέτοχοι επέλεξαν, συνεπώς, να προικοδοτήσουν από την αρχή την Τράπεζα με σημαντικά κεφάλαια, ώστε να στηρίξουν την αξιοπιστία της απέναντι στο (απαιτητικότερο) κοινό στο οποίο εστίαζε το ενδιαφέρον της. Το μετοχικό κεφάλαιο ήταν διαιρεμένο σε 800 χιλ. μετοχές, ονομαστικής αξίας 5 χιλ. δρχ. εκάστη, και καταβλητέο σε μετρητά (με εισαγωγή συναλλαγματος και δραχμοποίηση) από τους ιδρυτές ως εξής:⁴⁰ η Private Financial Holdings Limited θα κατέβαλλε ποσό 3 δισ. δρχ. (δηλαδή το 75% του κεφαλαίου) και η CEH θα κατέβαλλε 1 δισ. δρχ. (δηλαδή το 25% του κεφαλαίου).

Βάσει του ανωτέρω σχεδιασμού, οι δύο προαναφερθείσες εταιρείες εκπροσωπούμενες από τον Σπύρο Λάτση υπέβαλαν στην ΤτΕ την από 01.03.1990 αίτηση, η οποία αναφερόταν στην αρχική αίτηση που είχε υποβληθεί το 1988 και την τροποποιούσε μόνον ως προς τους ιδρυτές μετόχους και το ύψος του μετοχικού κεφαλαίου. Η επωνυμία και ο σκοπός της Τράπεζας παρέμεναν τα ίδια. Ως δύο υπεύθυνα πρόσωπα ορίστηκαν εκ νέου οι Γ. Γόντικας και Δ. Κοτσώνης. Επίσης, υποβλήθηκε εκ νέου σχέδιο Καταστατικού, δηλώθηκαν τα μέλη του πρώτου ΔΣ και υποβλήθηκαν ερωτηματολόγια, βιογραφικά σημειώματα και γενικώς όλα τα στοιχεία που προέβλεπε η (προαναφερθείσα) ΠΔ/ΤΕ 1379/24.10.1988 για τη χορήγηση άδειας ίδρυσης πιστωτικού ιδρύματος. Ακολούθησε σειρά διοικητικών ενεργειών (απόλυτα ενδεικτικών της γραφειοκρατικής διαδικασίας της εποχής εκείνης - και ίσως όχι μόνον), οι οποίες είχαν ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Διοικητικές ενέργειες έτους 1990

31 Ιουλίου	Εκδόθηκε η ΠΔ/ΤΕ 1778 με την οποία εγκρίθηκε η λειτουργία νέας Τράπεζας υπό την επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα ΑΕ». Ετέθη ειδικός όρος για τη διασφάλιση της διοικητικής και λειτουργικής αυτονομίας της Τράπεζας έναντι των άλλων επιχειρήσεων του Ομίλου Λάτση και αντιστρόφως, καθώς και περιορισμός ότι το σύνολο των παρεχομένων πάσης φύσεως πιστώσεων, εγγυήσεων και συμμετοχών της Τράπεζας προς όλες τις εταιρείες του Ομίλου Λάτση δεν θα υπερβαίνει συνολικά ποσοστό 30% των ιδίων κεφαλαίων της Τράπεζας.*
------------	--

40. Καταστατικό, άρθρο 35.

* Ο λόγος του ειδικού όρου ήταν η μη ύπαρξη διασποράς των μετοχών.

3 Σεπτεμβρίου	Εκδόθηκε η υπ' αρ. 454 Απόφαση της Επιτροπής Νομισματικών και Πιστωτικών Θεμάτων της ΤτΕ (εφεξής «ΕΝΠΘ»), με την οποία εγκρίθηκε το σχέδιο Καταστατικού της Τράπεζας που επρόκειτο να ιδρυθεί.
11 Οκτωβρίου	Οι ιδρυτές υπέβαλαν αίτηση προς το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας για την υπαγωγή στο καθεστώς προστασίας κεφαλαίων εξωτερικού των κεφαλαίων που επρόκειτο να εισαγάγουν σε ξένο συνάλλαγμα.
9 Νοεμβρίου	Υπεγράφη το υπ' αρ. 9796 συμβόλαιο του συμβολαιογράφου Αθηνών Κωνσταντίνου Σπανόπουλου, με το οποίο οι ιδρυτές συμφώνησαν την ίδρυση της Τράπεζας και κατήρτισαν το Καταστατικό της. Ο Ευάγγελος Στάθης εμφανίστηκε ως εκπρόσωπος της Private Financial Holdings και ο Βαγγέλης Χρόνης ως εκπρόσωπος της CEH.
11 Νοεμβρίου	Υποβλήθηκε αίτηση προς το Υπουργείο Εμπορίου (Διεύθυνση Ανωνύμων Εταιρειών και Πίστεως του Υπουργείου Εμπορίου) για την άδεια σύστασης ανώνυμης τραπεζικής εταιρείας και την έγκριση του Καταστατικού.
28 Νοεμβρίου	Εκδόθηκε απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας (52310/500/ΠΔ 207/87), η οποία ενέκρινε την εισαγωγή κεφαλαίων από τους ιδρυτές για τη διενέργεια άμεσης επένδυσης στην Ελλάδα.
11 Δεκεμβρίου	Το Υπουργείο Εμπορίου παρέσχε την άδεια σύστασης και ενέκρινε το καταστατικό της νέας τράπεζας. Η απόφαση καταχωρήθηκε στο Μητρώο ΑΕ, και σχετική ανακοίνωση με περιλήψη του Καταστατικού δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ (Τεύχος ΑΕ και ΕΠΕ 4323/12.12.1990). Νομικώς, η Τράπεζα απέκτησε νομική προσωπικότητα την ημέρα εκείνη και νομιμοποιήθηκε πλέον να προχωρήσει σε έναρξη της λειτουργίας της.

2.2 Έναρξη δραστηριοτήτων της Τράπεζας: η πρώτη Διοίκηση και οι πρώτες Γενικές Συνελεύσεις

Σύμφωνα με το Καταστατικό της, ως έδρα της Τράπεζας οριζόταν ο Δήμος Αθηναίων.⁴¹ Με απόφαση του ΔΣ μπορούσαν να συσταθούν υποκαταστήματα και πρακτορεία οπουδήποτε στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Το ΔΣ συνεδρίαζε στην έδρα της Τράπεζας ή, μετά από ειδική άδεια της αρμόδιας αρχής, στη Γενεύη της Ελβετίας.⁴² Η Διοίκηση της Τράπεζας είχε ανατεθεί σε ΔΣ αποτελούμενο από πέντε τουλάχιστον και ένδεκα το πολύ μέλη, τα οποία εκλέγονται από τη ΓΣ των μετόχων με τριετή θητεία.⁴³ Ειδικά το πρώτο ΔΣ, που ορίστηκε σύμφωνα με τον νόμο στο Καταστατικό και είχε εγκριθεί από την ΤτΕ με την προαναφερθείσα απόφαση που χορήγησε την άδεια λειτουργίας

41. Καταστατικό, άρθρο 2.

42. Καταστατικό, άρθρο 15.

43. Καταστατικό, άρθρο 12. Σύμφωνα με το άρθρο 36, η θητεία του θα διαρκούσε έως την Τακτι-

και το οποίο είχε θητεία μέχρι την πρώτη Τακτική Γενική Συνέλευση (εφεξής «ΓΣ») των μετόχων, απαρτιζόταν από τα εξής πέντε μέλη: Σπύρος Λάτσης, Άννα Μαρία Λουίζα (Μαριάννα) Λάτση, Γιάννης Λάτσης, Γ. Γόντικας και Κωνσταντίνος Σοφιανόπουλος.

Το ΔΣ συνήλθε σε πρώτη συνεδρίαση την 11η Δεκεμβρίου 1990, με παρόντες όλους τους Συμβούλους. Στην εν λόγω συνεδρίαση, αφού συγκροτήθηκε σε σώμα, το ΔΣ όρισε ότι τα κατά νόμο γραφεία της Τράπεζας θα είναι στην οδό Όθωνος 8, συγκάλεσε έκτακτη ΓΣ για τη 17η Δεκεμβρίου και έλαβε αποφάσεις σχετικά με τη διοίκηση και εκπροσώπηση της Τράπεζας. Συγκεκριμένα, ο Σπύρος Λάτσης εξελέγη Πρόεδρος του ΔΣ και η Άννα Μαρία Λουίζα (Μαριάννα) Λάτση Αντιπρόεδρος. Διευθύνων Σύμβουλος εξελέγη ο Γ. Γόντικας στον οποίον ανατέθηκαν η διοίκηση, διαχείριση και εκπροσώπηση της Τράπεζας, με εξαίρεση τις περιπτώσεις στις οποίες ο νόμος ή το Καταστατικό απαιτούσαν συλλογική ενέργεια του ΔΣ. Γενικοί Διευθυντές της Τράπεζας ορίστηκαν οι Δ. Κοτσώνης και Νίκος Νανόπουλος, με δικαίωμα εκπροσώπησης και υπογραφής από κοινού.

Γεννημένος το 1952 στην Αλεξάνδρεια της Αιγύπτου, ο Ν. Νανόπουλος είχε ολοκληρώσει τις πανεπιστημιακές του σπουδές (σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο) στις Ηνωμένες Πολιτείες (Massachusetts Institute of Technology, MIT), το Ηνωμένο Βασίλειο (LSE) και τη Γαλλία (INSEAD), και είχε διατελέσει, μεταξύ άλλων, υψηλόβαθμο στέλεχος της Παγκόσμιας Τράπεζας στην Ουάσιγκτον και μιας θυγατρικής της HSBC (Carroll McEntee and McGinley) στη Νέα Υόρκη.

Το ΔΣ συνήλθε σε 2η συνεδρίαση την επόμενη ημέρα (12 Δεκεμβρίου) με αποκλειστικό θέμα την κατά νόμο διαπίστωση «καταβολής» του κεφαλαίου. Συγκεκριμένα διαπίστωσε την πίστωση του ειδικού λογαριασμού στην ΤτΕ με τίτλο «Ευρωπενδυτική Τράπεζα - Κατάθεση Μετοχικού Κεφαλαίου»: αφενός μεν με 3 δισ. δρχ. που προήλθαν από τη δραχμοποίηση συναλλάγματος⁴⁴ που εισήγαγε η Private Financial Holdings, αφετέρου δε με 1 δισ. δρχ. που προήλθαν από τη δραχμοποίηση συναλλάγματος που εισήγαγε η CEH. Την ίδια ημέρα, το συνολικό ποσό των 4 δισ. δρχ. μεταφέρθηκε σε λογαριασμό στην ΤτΕ στο όνομα της Τράπεζας.

κή ΓΣ που θα συνερχόταν μέσα στο πρώτο εξάμηνο του έτους 1992 (όπως και συνέβη, βλ. αμέσως κατωτέρω).

44. Σύμφωνα με αποφάσεις της ΕΝΠΘ (452/19/23.7.1990 και 488/6/6.12.1991), το 50% του αρχικού κεφαλαίου, καθώς και το 50% του ποσού της πρώτης αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου επανασυναλλαγματοποιήθηκε και διατηρήθηκε σε συνάλλαγμα για τη διενέργεια εργασιών σε συνάλλαγμα σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις. Πριν την πρώτη αύξηση μετοχικού κεφαλαίου και την επανασυναλλαγματοποίηση, 1,5 δισ. δρχ. από το αρχικό μετοχικό κεφάλαιο διατηρούνταν σε ομόλογα ECU και 2 δισ. δρχ. σε γερμανικά μάρκα, καθώς επρόκειτο για περίοδο κατά την οποία ο συναλλαγματικός κίνδυνος ήταν αυξημένος.

Τη 17η Δεκεμβρίου η πρώτη έκτακτη ΓΣ των μετόχων χορήγησε με απόφασή της την άδεια για την υπογραφή συμβάσεων εργασίας μεταξύ της Τράπεζας αφενός και του Διευθύνοντος Συμβούλου και των Γενικών Διευθυντών αφετέρου. Ο Ν. Νανόπουλος ανέλαβε Γενικός Διευθυντής, υπεύθυνος για τη διαχείριση διαθεσίμων (εφεξής «treasury») με επικεφαλής την Ιάσμην Ράλλη, την τραπεζική ιδιωτών υψηλής οικονομικής επιφανείας (private banking) και την επενδυτική τραπεζική (investment banking).⁴⁵ Ο Δ. Κοτσώνης ανέλαβε Γενικός Διευθυντής, υπεύθυνος για την τραπεζική προς επιχειρήσεις (corporate banking, με επικεφαλής τον Χρήστο Κομιόπουλο), τον τομέα των τραπεζικών εργασιών (με επικεφαλής τον Θεόδωρο Καρακάση) και τον τομέα των χρηματοοικονομικών, διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού (επικεφαλής ο Παντελής Τίκκας). Τέλος, ο εσωτερικός έλεγχος ανατέθηκε στην Πόλα Χατζησωτηρίου (η οποία εργαζόταν μέχρι τότε στον εσωτερικό έλεγχο του Ομίλου Λάτση και παλαιότερα στην Pricewaterhouse Coopers).

Η πρώτη Τακτική ΓΣ των μετόχων της Τράπεζας της 11ης Ιουνίου 1992 ανανέωσε τη θητεία του πρώτου ως άνω ΔΣ για τρία χρόνια, ενέκρινε την τροποποίηση του άρθρου 15 του Καταστατικού, ώστε το ΔΣ να δύναται να συνεδριάζει όχι μόνον στην έδρα της Τράπεζας ή στη Γενεύη, αλλά και στο Λονδίνο ή στο Μόντε Κάρλο. Το ΔΣ συνήλθε την επομένη ημέρα και επανεξέλεξε τον Σπύρο Λάτση ως Πρόεδρο, την Άννα Μαρία Λουίζα (Μαριάννα) Λάτση ως Αντιπρόεδρο και τον Γ. Γόντικα στη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου.

45. Για την έννοια των όρων private banking και investment banking, βλ. αμέσως κατωτέρω την ενότητα Α (υπό 1) στο Κεφάλαιο II.

II. Η ΠΡΩΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (1990-1995)

A. Η επιχειρηματική στρατηγική

1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η διοίκηση της Τράπεζας ήταν από την αρχή, και με βάση τη φιλοσοφία του Ομίλου, αποκεντρωμένη, ενώ κοινός εποπτικός έλεγχος του Ομίλου γινόταν μέσω μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ, αλλά και της εταιρείας του Ομίλου Audit and Consulting Services (ACS) που ασκούσε εποπτικά καθήκοντα.⁴⁶ Μολονότι η στόχευση όλων των (υπολοίπων) τραπεζών του Ομίλου ήταν στο αρχικό στάδιο αρκετά ομοιόμορφη (με έμφαση στο private banking και τη διαχείριση περιουσίας με επενδυτικά ή πιο σύνθετα καταθετικά και άλλα προϊόντα), για την Τράπεζα υπήρχε η πρόθεση να καταστεί περισσότερο πολυσχιδής στις δραστηριότητές της και να αναπτύξει δράση και σε άλλους τομείς, επιλεκτικά μιν, αλλά στοχευμένα. Κατά συνέπεια, όπως εξάλλου υποδήλωνε η αγγλική επωνυμία της (Euromerchant Bank, που υπήρξε το αρχικό όνομα έμπνευσης Γιάννη Λάτση), το ενδιαφέρον του ελληνικού τραπεζικού Ομίλου επικεντρώθηκε, πέραν της παροχής υπηρεσιών private και personal banking⁴⁷ για ιδιώτες αποταμιευτές μεγάλης σχετικά οικονομικής επιφάνειας, και στην τραπεζική χρηματοδότησης (μεγάλων συνήθως αλλά και μεσαίων) επιχειρήσεων (εφεξής «corporate banking»)⁴⁸ και την επενδυτική τραπεζική⁴⁹ (εφεξής «investment banking»), καθώς και τις υπηρεσίες του treasury, το οποίο αποτελούσε τον συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα στις διεθνείς κεφαλαιαγορές και την ελληνική πελατειακή βάση. Στην Τράπεζα, για το σύνολο των εργασιών που αφορούσε ουσιαστικά τους μεσαίους και μεγάλους εταιρικούς και ιδιώτες πελάτες χρησιμοποιήθηκε, ως ο πλέον δόκιμος, ο όρος «wholesale

46. Βλ. σχετικά και κατωτέρω την ενότητα Β (υπό 3) στο Κεφάλαιο VIII.

47. Οι εν λόγω υπηρεσίες παρέχονται σε ιδιώτες πελάτες (νοικοκυριά) υψηλού, κατά κανόνα, εισοδήματος. Το personal banking αποτελεί προέκταση του private banking και η διαφορά τους έγκειται στο ότι τα προϊόντα του πρώτου είναι προκατασκευασμένα (off-the-shelf), ενώ του δεύτερου «επί μέτρω» (tailor-made).

48. Υποσύνολο αυτού είναι το «commercial banking», που αφορά κυρίως τις μεσαίες επιχειρήσεις. 49. Ο όρος επενδυτική τραπεζική καλύπτει τις υπηρεσίες προς επιχειρήσεις που ασκούν δραστηριότητα στις οργανωμένες αγορές χρήματος και κεφαλαίου.

banking». Αντίθετα, ο αρχικός σχεδιασμός δεν περιλάμβανε την ενασχόληση με τη στεγαστική ή την καταναλωτική πίστη ή εν γένει το retail banking.⁵⁰

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, στην αρχική περίοδο η Τράπεζα ανταγωνιζόταν, κυρίως, ξένες τράπεζες με εγκατάσταση στην Ελλάδα (Citibank, Midland, Barclays, National Westminster, Société Générale, BNP, Banque Paribas, Crédit Lyonnais, ABN Amro, American Express και Bank of America) και λιγότερο τις παραδοσιακές ή τις νέες ελληνικές. Οι εν λόγω ξένες τράπεζες, βέβαια, διέθεταν κατά κανόνα ολιγάριθμα καταστήματα στην Ελλάδα (όπως και άλλες μικρότερες ελληνικές), εξελιγμένη τεχνογνωσία, διεθνείς προσβάσεις, ισχυρή κεφαλαιακή βάση και πολύ έμπειρα στελέχη, απευθύνονταν, όμως, κατά κύριο λόγο στην ίδια πελατειακή βάση. Για τον λόγο αυτόν, εκπονήθηκαν μελέτες, με τη συνδρομή εξωτερικού συμβούλου (Stedima), ώστε να αναλυθούν οι διαφορές μεταξύ των τριών πρώτων ως άνω ξένων τραπεζών (που αποτελούσαν σημείο αναφοράς - benchmark analysis) και της Τράπεζας, ώστε να εντοπιστούν τα σημεία υπεροχής τους και να αντληθούν τα αναγκαία συμπεράσματα ως προς τον βέλτιστο προσανατολισμό και την επιθυμητή στόχευσή της.⁵¹

Το βασικό επιχειρηματικό σχέδιο και το πενταετές πλάνο ανάπτυξης της που είχαν υποβληθεί στην ΤτΕ αποτέλεσαν την αρχική κατεύθυνση για την ανάπτυξή της. Στο πλαίσιο αυτό, ο τρόπος λήψης των στρατηγικών αποφάσεων ήταν ο ακόλουθος: μια μικρή ηγετική ομάδα στην Αθήνα παρατηρούσε τις οικονομικές και θεσμικές εξελίξεις και άκουγε τις προθέσεις και τους προβληματισμούς των μετόχων, ενώ παράλληλα ανέλυε τις συνθήκες της εγχώριας αγοράς και του ανταγωνισμού. Με βάση τεκμηριωμένες αναλύσεις και διεξοδική εσωτερική παράθεση θέσεων και απόψεων, η εν λόγω ομάδα κατέληγε σε ένα τελικό συμπέρασμα, το οποίο υπέβαλλε εισήγηση προς το επιτελείο του Σπύρου Λάτση και τον ίδιο. Ύστερα από εξίσου διεξοδική συζήτηση και παράθεση θέσεων, η λήψη των τελικών αποφάσεων γινόταν σε επίπεδο

50. Ο όρος retail banking αποδίδεται στην ελληνική ως «λιανική τραπεζική» (κατά κυριολεκτική μετάφραση) και ως «τραπεζική προς ιδιώτες» (νοικοκυριά - καταναλωτές). Ο δεύτερος όρος είναι ορθότερος, σε ορισμένες, όμως, περιπτώσεις, όπως αυτή της Τράπεζας, καλύπτει την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών τόσο προς ιδιώτες όσο και προς μικρές και (κατά περίπτωση μεσαίες) επιχειρήσεις.

Επισημαίνεται ότι οι προαναφερθέντες όροι που χρησιμοποιούνται για τους επιμέρους τομείς τραπεζικής (και εν ευρεία εννοία χρηματοπιστωτικής) δραστηριότητας είναι συμβατοί με την ορολογία της αγοράς και δεν έχουν υποχρεωτικά ταυτόσημο περιεχόμενο με όρους που χρησιμοποιούνται στη νομοθεσία, όπου αυτοί συναντώνται. Ο αγγλικός δε όρος «merchant bank» δεν έχει καθιερωθεί στην ελληνόγλωσση ορολογία (πόσο δε μάλλον στη νομοθεσία).

51. Η Citibank ήταν σημείο αναφοράς λόγω των κορυφαίων επιδόσεών της στην εξυπηρέτηση πελατών, καθώς και του γεγονότος ότι διέθετε το καλύτερο μηχανογραφικό σύστημα, το πλέον εξελιγμένο σύστημα κοστολόγησης και ευρύ φάσμα προϊόντων, η Midland λόγω των επιδόσεών της στη διαχείριση κεφαλαίων και το πρωτότυπο οργανωτικό της σχήμα και η Barclays λόγω του χαμηλού κόστους οργάνωσης και λειτουργίας νέων καταστημάτων.

ΔΣ, με κυρίαρχη τη θέση του Σπύρου Λάτση. Ορισμένες φορές, πάντως, αλλά μάλλον σπανιότερα, η ροή ήταν αντίστροφη, με τις προτάσεις να προέρχονται από τη μητρική στη Γενεύη και να αναλύονται στην Αθήνα.

Η εν λόγω εσωτερική ζύμωση ιδεών και προτάσεων ήταν χρονοβόρα μεν αλλά χρήσιμη, καθώς επέτρεπε τη σύγκλιση προθέσεων των μετόχων και ενεργειών της ηγετικής ομάδας. Ακόμα και για το άνοιγμα των πρώτων καταστημάτων της Τράπεζας η συζήτηση και ανάλυση ήταν διεξοδική (με απόψεις που συνηγορούσαν ακόμα και για ένα εξαιρετικά περιορισμένο δίκτυο). Αυτή όμως η εν μέρει διστακτικότητα βοήθησε την Τράπεζα να είναι προσεκτική στον τρόπο της αρχικής επέκτασής της, με έλεγχο του κόστους και επίτευξη από την αρχή πολύ ικανοποιητικής κερδοφορίας.⁵²

Επισημαίνεται, τέλος, ότι η έναρξη της λειτουργίας της Τράπεζας χαρακτηρίστηκε από την ύπαρξη (συχνά έντονα) διαφορετικών προσεγγίσεων σχετικά με το μοντέλο ανάπτυξης που έπρεπε να ακολουθηθεί, όπως ενδεικτικά αναφορικά με το (μόλις προαναφερθέν) ζήτημα αν θα αναπτυχθεί ή όχι και σε ποια έκταση δίκτυο καταστημάτων. Τελικά επικράτησε η μέση οδός με τη δημιουργία τα πρώτα χρόνια λίγων, επιλεγμένων καταστημάτων. Διαφορετικές προσεγγίσεις υπήρχαν, επίσης, αναφορικά με την επαφή και επικοινωνία μεταξύ του πελάτη και του τραπεζικού υπαλλήλου, όπως αποτυπώνεται στην απόφαση που ελήφθη το 1991 να υπάρχει «παχύ τζάμι» μεταξύ του πελάτη και του ταμιά, κατά τα ελβετικά πρότυπα.

2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σε επίπεδο στρατηγικής στόχευσης, η Τράπεζα έδωσε από την αρχή ιδιαίτερη έμφαση σε πέντε κύρια πεδία: πρώτον, τη διασφάλιση υψηλής κεφαλαιακής επάρκειας, με πολύ ισχυρούς δείκτες φερεγγυότητας της τάξεως του 30%, όταν το ελάχιστο όριο ήταν μόλις 8%, δεύτερον, τον ενδελεχή έλεγχο του λειτουργικού κόστους, ώστε να στηριχθεί η οργανική κερδοφορία η οποία ανατροφοδοτούσε την κεφαλαιακή βάση της Τράπεζας μέσω της μη διανομής μερίσματος, τρίτον, την επιδίωξη υψηλής κερδοφορίας (ήδη το 1992 και το 1993 τα καθαρά κέρδη ήταν της τάξεως των 2 δισ. δρχ.), η οποία σε σημαντική έκταση βασιζόταν στις εργασίες treasury και τα υπό διαχείριση κεφάλαια, καθώς

52. Αρκετά αργότερα, από το 2000, η εν λόγω διαδικασία εντάχθηκε σε ένα θεσμοθετημένο πλαίσιο με την καθιέρωση ενός Οργάνου Διοίκησης, της Επιτροπής Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning Group, SPG), διαφορετικού και σε ανώτερο επίπεδο από την Εκτελεστική Επιτροπή, η οποία λάμβανε αποφάσεις για τρέχοντα ζητήματα και συζητούσε και ανέλυε τα μείζονα στρατηγικά θέματα πριν αυτά οδηγηθούν στη μητρική στη Γενεύη και το ΔΣ για τελική έγκριση. Με βάση αυτήν τη διαδικασία, στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων η θέση του βασικού μετόχου ήταν υποστηρικτική των εισηγήσεων και προτάσεων της εγχώριας Διοίκησης με αποτελέσματα θετικά σε επίπεδο συνεργασίας.

και στη δημιουργία εσόδων από προμήθειες και όχι τόσο από το περιθώριο επιτοκίου, τέταρτον, την ανάγκη υιοθέτησης καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών που να τη διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό και να προσελκύουν μια αρκετά απαιτητική πελατεία κή βάση, σε συνδυασμό με την άρτια εξυπηρέτηση των πελατών και την καλλιέργεια διαπροσωπικών δεσμών, και, πέμπτον, την ανάγκη υιοθέτησης βέλτιστων διεθνών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης (corporate governance), χρηστής διοίκησης, καθώς και λειτουργικής διάρθρωσης και οργάνωσης, με τη συνδρομή διεθνών εξωτερικών συμβούλων για τον σχεδιασμό του προτύπου λειτουργίας και των διαδικασιών της. Μέσω αυτής της στρατηγικής στοχοθεσίας και παρά το μικρό της μέγεθος, η Τράπεζα επιδίωκε να ξεχωρίζει ως προς τα ποιοτικά της χαρακτηριστικά. Ο στόχος ήταν να είναι κεφαλαιακά ισχυρή με άρτια οργάνωση και εταιρική διακυβέρνηση, ισχυρούς και αξιόπιστους μετόχους, σύγχρονα και καινοτόμα προϊόντα, καθώς και επαγγελματική, φιλική και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση, ώστε να εμπεδωθεί αίσθημα εμπιστοσύνης προς τις προοπτικές της τόσο από τους μετόχους και τους πελάτες της όσο και από τις εποπτικές αρχές.

Για την υλοποίηση των ανωτέρω στόχων, μεταξύ άλλων, πάγια ήταν η πολιτική κατά την πρώτη περίοδο η Τράπεζα να μη διανέμει μέρισμα, ώστε τα κέρδη να κεφαλαιοποιούνται.⁵³ Η διανομή μερίσματος άρχισε από την εισαγωγή της Τράπεζας στο ΧΑΑ,⁵⁴ όταν δηλαδή η διασπορά ήταν πλέον μεγάλη. Η Τράπεζα υπήρξε, πάντως, το πρώτο ελληνικό πιστωτικό ίδρυμα που προχώρησε στη διανομή προμερίσματος στους μετόχους, όταν δημιουργήθηκαν οι κατάλληλα ευνοϊκές συνθήκες, λόγω της ισχυρής της κερδοφορίας και ως επιβράβευση της εμπιστοσύνης τους στην πορεία της. Πάγια ήταν, επίσης, και η πολιτική της να μην προβαίνει σε προσλήψεις συγγενών της οικογένειας Λάτση ούτε να χρηματοδοτεί επιχειρηματικές δραστηριότητες του ευρύτερου Ομίλου Λάτση.⁵⁵

Επιπλέον, το προσωπικό της, το οποίο μέχρι το 1994 μόλις που υπερέβαινε τα 250 άτομα, προερχόταν σε μεγάλο βαθμό από ξένες τράπεζες στην Ελλάδα ή/και από το εξωτερικό, που διέθεταν την απαιτούμενη τεχνογνωσία και εμπειρία. Η προσεκτική επιλογή του προσωπικού, ώστε να διαθέτει τις κατάλληλες ικανότητες, γνώσεις και αρχές αλλά και προσήλωση στους στόχους της Τράπεζας, ήταν σημαντική μέριμνα της Διοίκησης και αντικείμενο υψίστης προτεραιότητας.⁵⁶

53. Ενδεικτικά, στη συνεδρίασή του της 4ης Απριλίου 1992, το ΔΣ αποφάσισε να προτείνει στη ΓΣ να μη διανεμηθεί ούτε το κατά τον νόμο υποχρεωτικό πρώτο μέρισμα. Επρόκειτο για πρακτική, η οποία, συγκρινόμενη με τις εν γένει επικρατούσες εκείνην την εποχή, δεν ήταν προφανής.

54. Βλ. αναλυτικά κατωτέρω την ενότητα Β στο Κεφάλαιο IV.

55. Τα συνολικά δάνεια προς εταιρείες του Ομίλου Λάτση δεν μπορούσαν να υπερβαίνουν το 10% του κεφαλαίου της Τράπεζας, χωρίς την προηγούμενη έγκριση του ΔΣ (μολονότι, όπως έχει προαναφερθεί, το όριο που είχε τεθεί σχετικά από την ΤτΕ ήταν 30%).

56. Βλ. αναλυτικά κατωτέρω το Κεφάλαιο X.

Η προσέγγιση της Τράπεζας υπήρξε από την αρχή «πελατοκεντρική», με επικέντρωση σε ένα «επιλεγμένο» κοινό ευκατάστατων πελατών που είχε ανάγκη από μια προσωποποιημένη και πιο ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση, και στην καλλιέργεια μακροχρόνιων σχέσεων, στοχεύσεις όπου η τεχνογνωσία και η αξιοπιστία του τραπεζικού Ομίλου Λάτση διαδραμάτιζαν καίριο ρόλο. Επιπλέον, η ανάγκη για ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και λύσεων και διαφοροποίηση από τον εγχώριο τραπεζικό ανταγωνισμό, καθώς και η επιθυμία για υιοθέτηση αυστηρών διεθνών προτύπων οργάνωσης και λειτουργίας υπήρξαν εξίσου καθοριστικά συστατικά στοιχεία της. Σε αυτό το μοντέλο ανάπτυξης η δημιουργία ενός διευρυμένου δικτύου καταστημάτων υψηλού κόστους δεν ήταν απαραίτητη.

Διαμορφώθηκε, συνεπώς, μια σημαντική διαφοροποίηση ακόμα σε σχέση με άλλες νέες τράπεζες της εποχής. Επιδίωξη της Τράπεζας ήταν να καταλάβει, με επιτυχία, μια «στοχευμένη» αγορά (niche market), ανταγωνιζόμενη τις ξένες τράπεζες αλλά με περισσότερο «Ελληνοκεντρικό» προφίλ, ίσως με μεγαλύτερη έμφαση στο private banking και τα καινοτόμα προϊόντα, αλλά εξίσου μεγάλη στο corporate banking, το investment banking και το treasury. Αξίζει να επισημανθεί ότι την περίοδο εκείνη οι κρατικά ελεγχόμενες τράπεζες, παρά τη δεσποζούσα θέση τους στην αγορά, είχαν ως ποσοστό του ενεργητικού τους πολύ περιορισμένες πιστώσεις (1/4 περίπου) προς τον ιδιωτικό τομέα. Στόχος της Τράπεζας ήταν η δημιουργία ενός πρότυπου πιστωτικού ιδρύματος και στα πρώτα βήματά της οδηγός υπήρξε το όραμα της θεμελίωσης μιας μικρής τράπεζας παροχής «ολοκληρωμένου φάσματος υπηρεσιών» («universal» bank),⁵⁷ η οποία θα εξυπηρετούσε, κατά κύριο λόγο, τις χρηματοπιστωτικές ανάγκες ευκατάστατων εταιρικών και ιδιωτών πελατών. Εφαπτήριο για την επέκταση της Τράπεζας υπήρξε το corporate banking (η τραπεζική δηλαδή προς επιχειρήσεις), τομέας στον οποίο δόθηκε έμφαση το 1991, ενώ από το 1992 η δραστηριοποίησή της θα είχε ευρύτερο προσανατολισμό.

Εν τέλει, στόχος της Τράπεζας ήταν να είναι η περισσότερο διεθνοποιημένη από άποψη διασυνδέσεων και δυνατοτήτων εξυπηρέτησης πελατών μεταξύ των ελληνικών τραπεζών, δηλαδή να καθιερωθεί στην αγορά ως μια «Ευρωπαϊκή Ελληνική Τράπεζα». Το γεγονός ότι αποτελούσε μέλος ενός Ομίλου ισχυρών τραπεζών με εμπειρία

57. Η εν λόγω απόδοση στα ελληνικά του όρου «universal banking» δεν πρέπει, κατ' αρχήν, να συγχέεται με την απόδοση «τραπεζική πολλαπλών συναλλαγών», η οποία συναντάται στο πεδίο (και το δίκαιο) της ρυθμιστικής παρέμβασης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα και υποδηλώνει ότι τα πιστωτικά ιδρύματα έχουν εκ του νόμου το δικαίωμα να παρέχουν, εκτός από τις παραδοσιακές υπηρεσίες της αποδοχής καταθέσεων, χορήγησης δανείων και διενέργειας πληρωμών, και επενδυτικές υπηρεσίες στην κεφαλαιαγορά (βλ. σχετικά και κατωτέρω την ενότητα Α [υπό 1] στο Κεφάλαιο III). Βέβαια, η παροχή από ένα πιστωτικό ίδρυμα «ολοκληρωμένων υπηρεσιών» διευκολύνεται αν αυτό λειτουργεί σε μια χώρα όπου επιτρέπεται εκ του νόμου η «τραπεζική πολλαπλών συναλλαγών».

στον ευρωπαϊκό χώρο υπήρξε καταλυτικό για τη φυσιογνωμία της. Ήταν η πρώτη φορά που ιδρύονταν τράπεζα ελληνικών συμφερόντων με τόσο εκτεταμένο δίκτυο συνδεδεμένων τραπεζών στην Ευρώπη. Η εν λόγω διάσταση θα διαφανεί κατωτέρω και από τη φύση των συνεργασιών που συνήψε και των πρωτοβουλιών που ανέλαβε.

Σε ΔΣ της Τράπεζας που συνεδρίασε στη Γενεύη στα τέλη του 1992 συζητήθηκαν η σταδιακή απομάκρυνση από την εικόνα της επενδυτικής τράπεζας «boutique» (niche player) και η διεύρυνση των δραστηριοτήτων της. Στόχος ήταν η ανταπόκριση στις νέες ανάγκες της αγοράς και η αύξηση της κερδοφορίας μέσω μεγαλύτερης έμφασης σε τομείς, όπως το personal banking, η οποία θα έδινε, μεταξύ άλλων, στην Τράπεζα τους πόρους που χρειαζόταν για τη χορήγηση δανείων.

B. Τομείς δραστηριότητας: private banking – επενδυτική τραπεζική – διεθνείς δραστηριότητες – καινοτόμα προϊόντα

Η εξέλιξη του δικτύου των καταστημάτων της Τράπεζας υπήρξε αλματώδης μετά το πρώτο (πολυτελές) κατάστημα το 1991 (επί της οδού Όθωνος 8 στην πλατεία Συντάγματος). Ο αρχικός σχεδιασμός περιλάμβανε το άνοιγμα και άλλων (λίγων πάντως) καταστημάτων στην Αττική και, το 1992, ξεκίνησε η λειτουργία τριών καταστημάτων: το πρώτο στο Κεφαλάρι Κηφισιάς τον Μάρτιο, το δεύτερο στο Μαρούσι (θυρίδα, στον χώρο του Ιατρικού Κέντρου) τον Ιούνιο και το τρίτο τον Νοέμβριο στο MEGA-AB Βασιλόπουλος στην Εκάλη. Η συνεργασία της Τράπεζας με τον Όμιλο Αποστολόπουλου και το άνοιγμα του καταστήματος της Τράπεζας στο Ιατρικό Κέντρο για την προσέλκυση πελατών από τον ιατρικό κυρίως κόσμο (ανά τετραγωνικό μέτρο χώρου [που ήταν και είναι πολύ μικρός], ίσως αυτό να ήταν ένα από τα πλέον επιτυχημένα καταστήματα της Τράπεζας) αποτελούσαν καινοτομία υπό την έννοια ότι ήταν το αποτέλεσμα ειδικών συμφωνιών με μεγάλες επιχειρήσεις με στόχο την ανάπτυξη συνεργειών και σταυροειδών πωλήσεων (γνωστών στην αγγλική ορολογία ως «cross-selling») μεταξύ δυο διαφορετικών επιχειρηματικών ομίλων, το οποίο δεν ήταν σύνηθες την περίοδο εκείνη. Η συνεργασία με τον Όμιλο AB Βασιλοπούλου επεκτάθηκε και με το άνοιγμα του τέταρτου καταστήματος της Τράπεζας στο MEGA AB της Εθνικής Οδού. Το πέμπτο κατάστημα της Τράπεζας, το 1993, ήταν στον Πειραιά με στόχο την ανάπτυξη της χρηματοδότησης ναυτιλιακών δραστηριοτήτων, ενώ το έκτο κατάστημα στη Θεσσαλονίκη, το 1994, είχε ως στόχο τη χρηματοδότηση τόσο οικονομικών δραστηριοτήτων στη Β. Ελλάδα όσο και επιχειρήσεων με βαλκανικό προσανατολισμό, τάση που είχε ήδη ξεκινήσει έντονα.

Είναι εμφανές ότι κατά την εν λόγω περίοδο η ανάπτυξη της Τράπεζας σε κάθε συγκεκριμένο χώρο δραστηριότητας είχε συγκεκριμένη στόχευση, γινόταν δε με βάση προσεκτική μελέτη και ανάλυση και μετά από ενδελεχή και συστηματική συζήτηση στο ΔΣ. Επίσης, στην αρχική περίοδο καταβλήθηκε η προσπάθεια να μη σπαταληθούν πόροι για το άνοιγμα καταστημάτων χωρίς στόχευση, με αποτέλεσμα η ίδρυσή τους να μην υπαγορεύεται από τη λογική μιας ευρύτερης στρατηγικής στο retail banking, αλλά από την ανάγκη εξυπηρέτησης των αναγκών της εταιρικής πελατείας της Τράπεζας, ενώ σε άλλες περιπτώσεις (Γιώργος Αποστολόπουλος, Γεράσιμος Βασιλόπουλος) ήταν το αποτέλεσμα «ειδικής σχέσης», ώστε οι πελάτες από τις εν λόγω συνεργασίες να μπορούν σύντομα να εξελιχθούν και σε πελάτες της Τράπεζας.

Εν γένει, στόχος ήταν μια πελατεία με προφίλ συμβατό με τον ευρύτερο προσανατολισμό που θα βοηθούσε τη χρηματοδότηση άλλων δραστηριοτήτων. Την εποχή εκείνη δεν είχε ουσιαστικά απελευθερωθεί ούτε η καταναλωτική ούτε η στεγαστική πίστη, ενώ και η διασυννοριακή κίνηση κεφαλαίων παρέμενε σχετικά περιορισμένη. Δεδομένου ότι η Τράπεζα παρείχε δάνεια μόνον σε μεγάλους σχετικά εταιρικούς πελάτες, τα περισσότερα καταστήματα χρησίμευαν για την άντληση καταθέσεων και τοποθετήσεις σε επενδυτικά προϊόντα.

Οι έντονες επιρροές που είχε από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της η Τράπεζα από το εξωτερικό και η διαρκής παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων εύλογο ήταν να ασκήσουν σημαντική επίδραση και στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρείχε στο συναλλακτικό κοινό. Αποτέλεσμα αυτού και στο πλαίσιο της στρατηγικής της στόχευσης για διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό, ιδιαίτερη έμφαση είχε δοθεί στην προώθηση καινοτόμων (για την περίοδο εκείνη) αποταμιευτικών/επενδυτικών προϊόντων, ελκυστικών στον καταναλωτή, η δημιουργία και προώθηση των οποίων συνέβαλε στην επιτυχή διεξόδυσή της σε μια (διαρκώς όλο και περισσότερο) απαιτητική καταθετική και επενδυτική αγορά. Ειδικότερα, και πέραν των υπηρεσιών που προσέφερε μέσω θυγατρικών της στην Ελλάδα,⁵⁸ ένα ενδεικτικό παράδειγμα ήταν το υβριδικό προϊόν «EURO1», που ήταν ο πρώτος στην Ελλάδα λογαριασμός που συνδυάζε κατάθεση και επένδυση (καλύτερη απόδοση) με άμεσα διαθέσιμα τα χρήματα – ένα μείγμα τρεχούμενου λογαριασμού, αποταμιευτικού λογαριασμού και επένδυσης σε ομόλογα του ελληνικού Δημοσίου. Λόγω της πιο σύνθετης δομής του διασφάλιζε υψηλή απόδοση και συγχρόνως μεγάλη ευελιξία και ρευστότητα.⁵⁹

58. Βλ. αναλυτικά την ενότητα Γ αμέσως κατωτέρω.

59. Άλλος καινοτόμος λογαριασμός ήταν ο EURO12, που όμως είχε λιγότερο εντυπωσιακή πορεία σε σύγκριση με τον EURO1.

Από το 1991 έδωσε, επίσης, στους καταναλωτές τη δυνατότητα αγοράς αμοιβαίων κεφαλαίων, εναλλακτικά με καταθέσεις, ενώ το 1992, πρώτη ανάμεσα στις ελληνικές τράπεζες, προχώρησε στη σύναψη του πρώτου «Euro Medium Term Note» (EMTN) και άρχισε να αναπτύσσει σημαντική δραστηριότητα στον τομέα του venture capital. Από το 1993 εξάλλου λειτουργούσε στο τμήμα διαχείρισης διαθεσίμων τμήμα πώλησης προϊόντων προς εταιρικούς πελάτες. Το 1994 ανέλαβε τη διάθεση για πρώτη φορά στην ελληνική αγορά τίτλων κτήσης μετοχών (warrants) του ΧΑΑ με εκδότη τη Morgan Stanley. Παράλληλα, άρχισε να δραστηριοποιείται έντονα στους τομείς της καταναλωτικής και ενυπόθηκης στεγαστικής πίστης, ενώ το 1995 εισήγαγε στην αγορά και ασφαλιστικά προϊόντα που διατίθενται μέσω τραπεζών (γνωστά και ως «τραπεζο-ασφαλιστικά», εφεξής «bancassurance»), όπως το «Euro Pension» και το «Euro Executive», και προσέφερε στεγαστικά δάνεια συνδυασμένα με αυτά τα προϊόντα.

Η αποτελεσματική τοποθέτηση της Τράπεζας κατά την πρώτη πενταετία, η ανάπτυξη ισχυρών δεσμών με μεγάλους και αξιόπιστους επιχειρηματικούς ομίλους και η στήριξη της οργανικής κερδοφορίας και πιστοληπτικής αξιολόγησής της επέτρεψαν την ανάλυση και εξέταση των στρατηγικών επιλογών της Τράπεζας από το 1995 και μετά από την οπτική γωνία ενός ισχυρού πιστωτικού ιδρύματος, κεφαλαιακά εύρωστου και με αρκετές επιλογές περαιτέρω ανάπτυξης τόσο οργανικά όσο και μέσω εξαγορών ή συνεργασιών, όπως αναλύεται διεξοδικά σε επόμενα κεφάλαια.

Γ. Σχήματα συνεργασίας - Ίδρυση θυγατρικών επιχειρήσεων

1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Με στόχο την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, στα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της η Τράπεζα αναπλήρωσε την (αρχική) απουσία ενός εκτεταμένου δικτύου καταστημάτων σε συνδυασμό με μια συντονισμένη προσπάθεια ανάπτυξης εργασιών μέσα από στρατηγικές συνεργασίες και διαμόρφωση εναλλακτικών «οικοσυστημάτων» με εταίρους/συνεργάτες που της έδωσαν τη δυνατότητα να διευρύνει κατά πολύ την πελατειακή της βάση (ανάλογες στρατηγικές κινήσεις έγιναν και με το άνοιγμα των πρώτων καταστημάτων της). Κατά συνέπεια, αξιοποιήθηκε η δυνατότητα καλλιέργειας ιδιότυπων, αμοιβαία επωφελών εταιρικών σχέσεων με ελληνικούς και ξένους ομίλους τόσο λόγω του ελληνοκεντρικού χαρακτήρα της Τράπεζας όσο και της διασύνδεσής της με τον Όμιλο Λάτση. Αυτές οι σχέσεις υπήρξαν αποδοτικές σε οικονομικό αποτέλεσμα λόγω εκμετάλλευσης συνεργειών με τους εκάστοτε εταίρους, ενίσχυσης της εικόνας και της επιρροής της νέας τρά-

πεζας και σοβαρής εξοικονόμησης στο κόστος πρόσκτησης πελατών, ανάπτυξης εργασιών και λειτουργίας.

Παράλληλα, σε τομείς χρηματοπιστωτικής δραστηριότητας όπου η νομοθεσία απαιτούσε την ύπαρξη διακριτών νομικών προσώπων, καθώς αυτή δεν επιτρεπόταν να παρέχεται εσωτερικά (in-house) από τα πιστωτικά ιδρύματα, η Τράπεζα, εκμεταλλευόμενη την απελευθέρωση της αγοράς, προχώρησε στη σύσταση επιπλέον θυγατρικών επιχειρήσεων. Η τάση αυτή σταδιακά επιτάχθηκε πλαισιώνοντας τον βασικό «κορμό» των δραστηριοτήτων της, ώστε να είναι σε θέση να παρέχει μέσω του Ομίλου της ένα συνολικό φάσμα χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, ενώ και από αυτήν την άποψη θετικές συνέργειες προέκυψαν από τις συγχωνεύσεις με άλλες τράπεζες, οι περισσότερες εκ των οποίων είχαν σημαντικό αριθμό τέτοιων θυγατρικών.

2. ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ

Ήδη το 1990, συνάφθηκε συνεργασία με την Barings Brothers στον χώρο του investment banking και σύμπραξη για την ίδρυση εταιρείας κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών (εφεξής «venture capital»), την «Baring Hellenic Ventures» (BHV). Η εν λόγω εταιρεία, στο κεφάλαιο της οποίας συμμετείχαν και άλλοι θεσμικοί και ιδιώτες επενδυτές, διέθετε κεφάλαια άνω των 2 δισ. δρχ. και ασκούσε δραστηριότητα στην έγκριση επενδύσεων σε επιχειρήσεις με ευνοϊκές προοπτικές ανάπτυξης. Διαχειρίστρια εταιρεία ήταν η Global Finance με βασικό μέτοχο και Διευθύνοντα Σύμβουλο τον Άγγελο Πλακόπητα. Τη δεδομένη χρονική περίοδο, ήταν η μεγαλύτερη εταιρεία αυτού του είδους στην Ελλάδα.

Καινοτόμος ήταν, επίσης, για την περίοδο κατά την οποία εισήχθη, η δημιουργία ευρέος δικτύου πώλησης μεριδίων Αμοιβαίων Κεφαλαίων, τόσο μέσω των καταστημάτων όσο και μέσω άλλων δικτύων πώλησης. Στο πεδίο αυτό, η Τράπεζα ανέλαβε, το 1992, την πρωτοβουλία της ανώνυμης εταιρείας διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων (εφεξής «ΑΕΔΑΚ») με την επωνυμία «ALICO-Eurobank» από κοινού με την ασφαλιστική εταιρεία «American Life Insurance Company», μητρική της οποίας ήταν η AIG (American International Group, εφεξής «AIG»).⁶⁰

Η συνεργασία με την AIG ήταν το πρώτο δείγμα εφαρμογής μιας πρωτοποριακής

60. Η AIG ήταν εκείνη την εποχή μια από τις μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρείες διεθνώς (με υπό διαχείριση κεφάλαια ύψους 70 δισ. δολαρίων ΗΠΑ) και από τις λίγες επιχειρήσεις σε παγκόσμια κλίμακα με πιστοληπτική διαβάθμιση AAA. Στην Ελλάδα είχε παρουσία μέσω της θυγατρικής της «ALICO Ασφαλειών Ζωής», σημαντικής εταιρείας στη διάθεση προϊόντων και συμβολαίων ασφάλειας ζωής σε πελάτες (κατά κύριο λόγο) υψηλού εισοδήματος, καθώς και του Ομίλου Καυελλόπουλος-Αδαμαντιάδης στο πεδίο των γενικών ασφαλειών.

πολιτικής που βασιζόταν στην προσπάθεια προσέγγισης του ευρύτερου πελατειακού κοινού χωρίς τη δημιουργία εκτενούς δικτύου καταστημάτων, αλλά μέσω της συνεργασίας με εταιρείες που διέθεταν τις κατάλληλες υποδομές. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, στόχος ήταν οι πωλήσεις αμοιβαίων κεφαλαίων να γίνονται από το δίκτυο των ασφαλιστικών πρακτόρων της ALICO, με την προσδοκία ότι αρκετοί εκ των επενδυτών θα επέλεγαν να γίνουν και πελάτες της Τράπεζας. Στην πράξη, πάντως, η διενέργεια των περισσότερων πωλήσεων γινόταν από το (μικρό) δίκτυο της Τράπεζας, ενώ το 1996 η ALICO-Eurobank άρχισε να αναπτύσσει το δικό της δίκτυο πώλησης αμοιβαίων κεφαλαίων. Η εταιρεία αυτή αποτέλεσε αρχικά έναν από τους πλέον αξιόπιστους φορείς στον χώρο της διαχείρισης κεφαλαίων, ενώ τελικά, μετά την αποχώρηση του ομίλου της ALICO, εξελίχθηκε στον κορυφαίο διαχειριστή αμοιβαίων κεφαλαίων στην Ελλάδα.

Το ίδιο έτος ιδρύθηκε, επίσης, η «Ευρωπαϊκή Ασφαλιστική Υπηρεσιών Α.Ε.» με καταστατικό σκοπό τη διενέργεια εργασιών μεσιτείας ασφαλίσεων και τον συντονισμό της διάθεσης ασφαλιστικών προϊόντων μέσω του δικτύου της Τράπεζας. Το εγχείρημα ήταν ένα ακόμα αποτέλεσμα της συνεργασίας της Τράπεζας (που κατείχε ποσοστό 65% του μετοχικού της κεφαλαίου) με την AIG, την ALICO και τον Όμιλο Κανελλόπουλος-Αδαμαντιάδης.

Τον Νοέμβριο του 1993 η Τράπεζα εξαγόρασε από την Banque de Dépôts Γενεύης (του τραπεζικού Ομίλου Λάτση) την Banque de Dépôts Λουξεμβούργου (BDDL), αρχικά κατά 75%. Η εν λόγω πρωτοβουλία ενίσχυσε το προφίλ της Τράπεζας στον χώρο του wholesale banking και της προσέδωσε ένα μοναδικό συγκριτικό πλεονέκτημα, ώστε (δεδομένης της σταδιακής απελευθέρωσης του τραπεζικού συστήματος) αφενός μεν να στηρίξει τη χορήγηση χρηματοδότησης σε ελληνικές επιχειρήσεις και στη ναυτιλία από το εξωτερικό με σχετικά χαμηλότερο κόστος, αφετέρου δε να προβεί στην περαιτέρω βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών private banking και treasury. Αργότερα, η BDDL αποκτήθηκε κατά απόλυτη πλειοψηφία, μετονομάστηκε σε Eurobank Private Bank Luxembourg και επεκτάθηκε και σε άλλες δραστηριότητες (π.χ. θεματοφυλακή), διαφοροποιώντας την Τράπεζα έναντι του ανταγωνισμού ήδη από την αρχική περίοδο λειτουργίας της.

Η εν λόγω θυγατρική (και όχι υποκατάστημα) διαδραμάτισε κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη της Τράπεζας και την εξυπηρέτηση μιας επιλεγμένης πελατείας. Παραμένει μέχρι και σήμερα η μοναδική θυγατρική ελληνικής Τράπεζας στη Δυτική Ευρώπη και στην ευρωζώνη, και αποτέλεσε από την αρχή σημαντικό πόλο χρηματοδότησης ελληνικών και βαλκανικών επιχειρήσεων αλλά και ανάπτυξης υπηρεσιών private banking, treasury και θεματοφυλακής, προσδίδοντας στον Όμιλο ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα.

Το ίδιο έτος, η Τράπεζα συμμετείχε ενεργά στη δημιουργία του «Euromerchant Balkan Venture Capital Fund» (με έδρα το Λουξεμβούργο) με στόχο την ενίσχυση των επενδύσεων ελληνικών και αλλοδαπών επιχειρήσεων στην περιοχή των Βαλκανίων και της Ανατολικής Ευρώπης. Το εν λόγω Fund, ύψους 27,3 δισ. δρχ. (στο οποίο συμμετείχαν, μεταξύ άλλων, η EBRD και το IFC), προέκυψε μέσω της συνεργασίας με την «Global Finance», η οποία εξειδικευόταν στη διαχείριση κεφαλαίων υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου. Η ενασχόληση της Τράπεζας με τη διαχείριση κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital), που εξελίχθηκε σε διαχείριση ιδιωτικών επενδυτικών κεφαλαίων, και η στήριξη διακεκριμένων επιχειρηματιών στα πρώτα τους βήματα υπήρξε μια καινοτόμος πρωτοβουλία της Τράπεζας που ενίσχυσε το κύρος της στον επιχειρηματικό κόσμο.

Η Τράπεζα συμμετείχε (και) στη δημιουργία της Global Finance, η οποία υπήρξε πρωτοπόρος στον κλάδο του Venture Capital, με μετοχική συμμετοχή που το 1995 εξελίχθηκε σε 50% μετά από την εξαγορά του μεριδίου της Baring Brothers, ιδρυτή-μετόχου της.⁶¹

Το 1994 ήταν το έτος ίδρυσης της «Tefin ΑΕ Εμπορίας Αυτοκινήτων και Μηχανημάτων» από κοινού με την Toyota Hellas, που ήταν θυγατρική επιχείρηση του διεθνούς ομίλου «Inchcape». Καταστατικός σκοπός της ήταν η εισαγωγή, εμπορία και πώληση οχημάτων και μηχανημάτων προς εμπόρους ή τελικούς καταναλωτές (μετρητοίς ή με πιστωτικές διευκολύνσεις) και η εκμίσθωσή τους προς τρίτους.⁶² Η προσδοκία ήταν ότι μέσω της εν λόγω συνεργασίας αρκετοί από τους αγοραστές αυτοκινήτων Toyota θα καθίσταντο καταθετικοί, κυρίως, πελάτες της Τράπεζας. Ήταν επίσης ένας έμμεσος και ασφαλέστερος τρόπος ενασχόλησης με την καταναλωτική πίστη, που την εποχή εκείνη ήταν ακόμα σε εμβρυακό στάδιο ανάπτυξης.

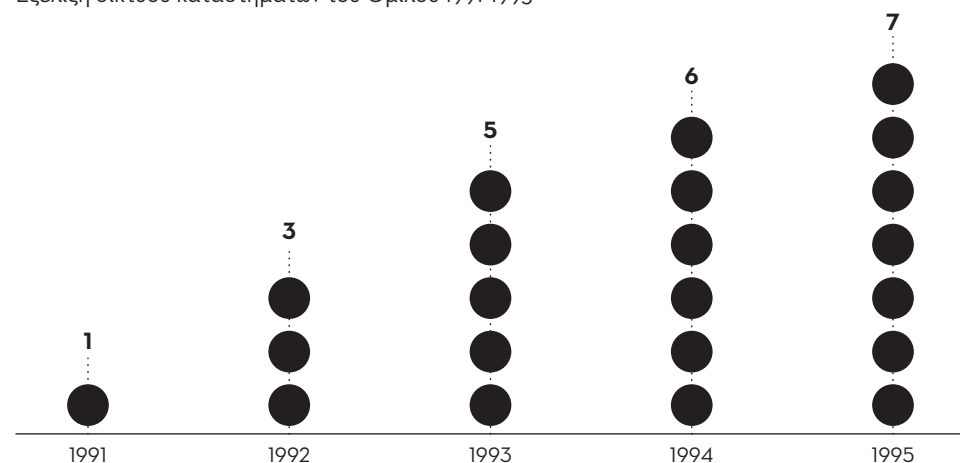
61. Η Global Finance διαχειρίστηκε αρκετά κεφάλαια venture capital, τόσο στην Ελλάδα όσο και στα Βαλκάνια, επενδύοντας στο μετοχικό αρκετών επιχειρήσεων (π.χ. Chipita, Γερμανός), οι οποίες στη συνέχεια εξελίχθηκαν σε ισχυρούς επιχειρηματικούς ομίλους με τους οποίους η Τράπεζα ανέπτυξε και διατήρησε προνομιακές σχέσεις. Οι λόγοι που οδηγούν σε συνέργειες μεταξύ της μετοχικής συμμετοχής στο κεφάλαιο μιας επιχείρησης, με τη διαμεσολάβηση ενός ανεξάρτητου διαχειριστή, όπως ήταν η Global Finance, και της παράλληλης ανάπτυξης στενότερων και πολύπλευρων τραπεζικών σχέσεων μαζί της είναι προφανείς.

62. Οι μέτοχοι της Tefin υπέβαλαν αρχικά αίτηση στην ΤτΕ για την ίδρυση πιστωτικού ιδρύματος με την επωνυμία «Τράπεζα Autofin ΑΕ», το οποίο, το 2000, μετατράπηκε σε «Unit Bank ΑΕ», με μετοχικό κεφάλαιο ύψους 4 δισ. δρχ. Οι δραστηριότητές του συνέβαλαν στην προώθηση, κυρίως, της καταναλωτικής πίστης στον τομέα οχημάτων, σκαφών και λοιπών μέσων κυκλοφορίας.

Δ. Κύρια οικονομικά μεγέθη πρώτης περιόδου 1990-1995

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1

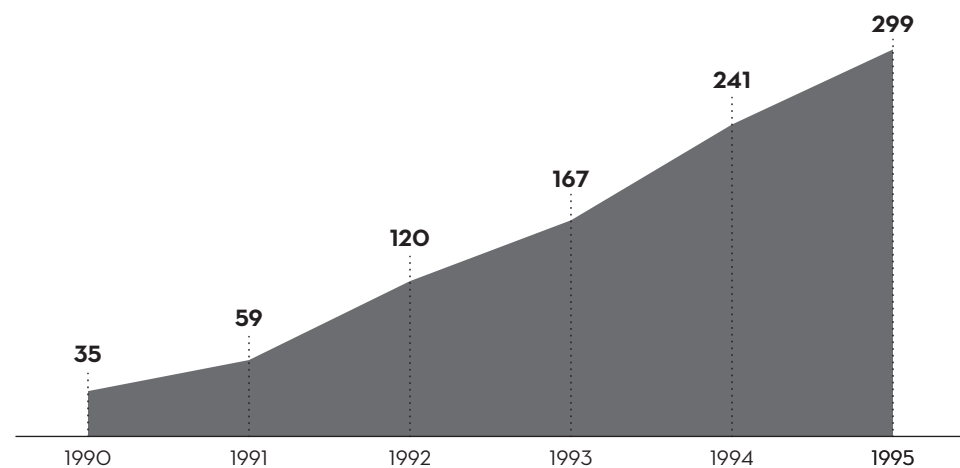
Εξέλιξη δικτύου καταστημάτων του Ομίλου 1991-1995



Πηγή: Ετήσιοι Απολογισμοί του Ομίλου

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2

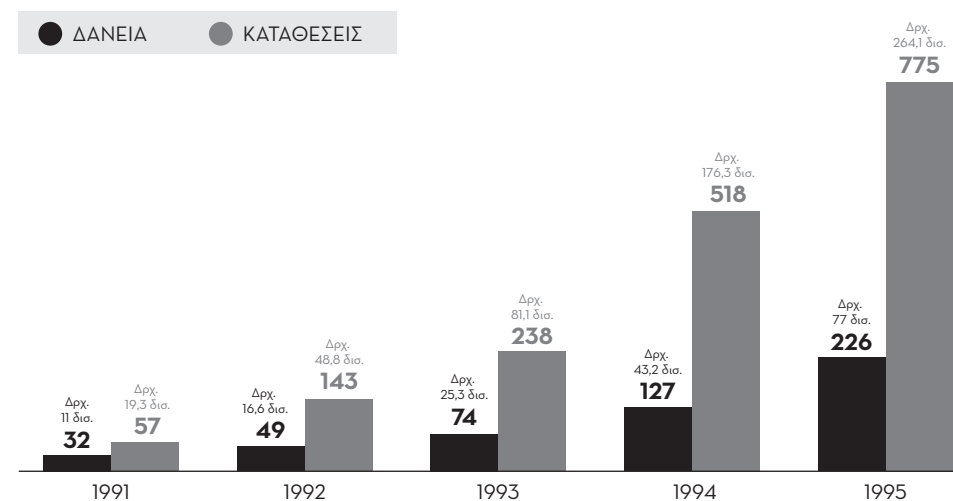
Εξέλιξη αριθμού προσωπικού του Ομίλου 1990-1995



Πηγή: Ετήσιοι Απολογισμοί του Ομίλου

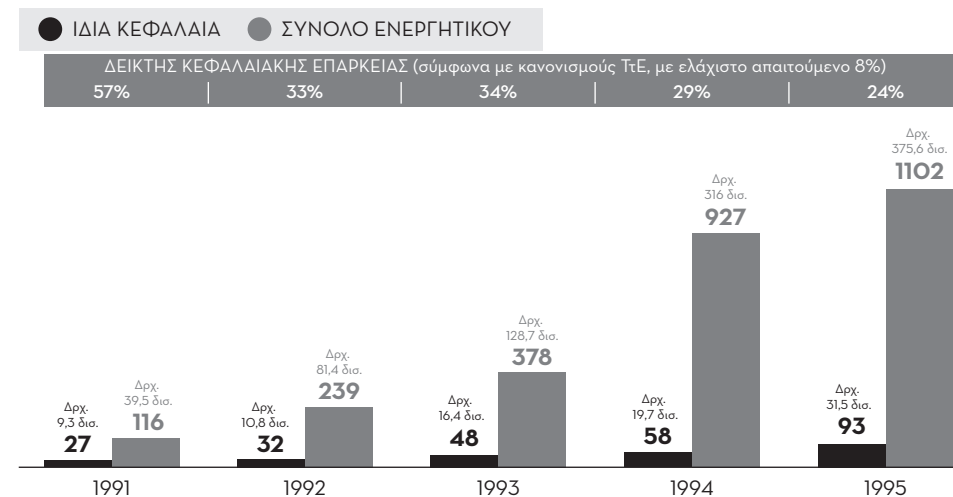
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3

Δάνεια και καταθέσεις/ρεpos του Ομίλου 1991-1995 (εκατ. ευρώ)*



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4

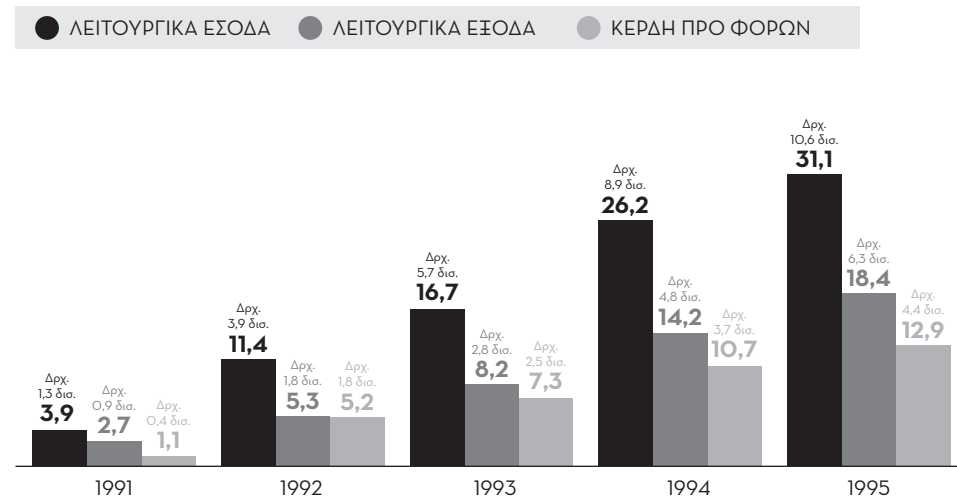
Ίδια κεφάλαια και σύνολο ενεργητικού του Ομίλου 1991-1995 (εκατ. ευρώ)*



* Για λόγους συγκρισιμότητας έχει γίνει μετατροπή των μεγεθών από δρχ. σε ευρώ με ισοτιμία 1€/340,75 δρχ.
Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5

Κέρδη προ φόρων του Ομίλου 1991-1995
(εκατ. ευρώ)*

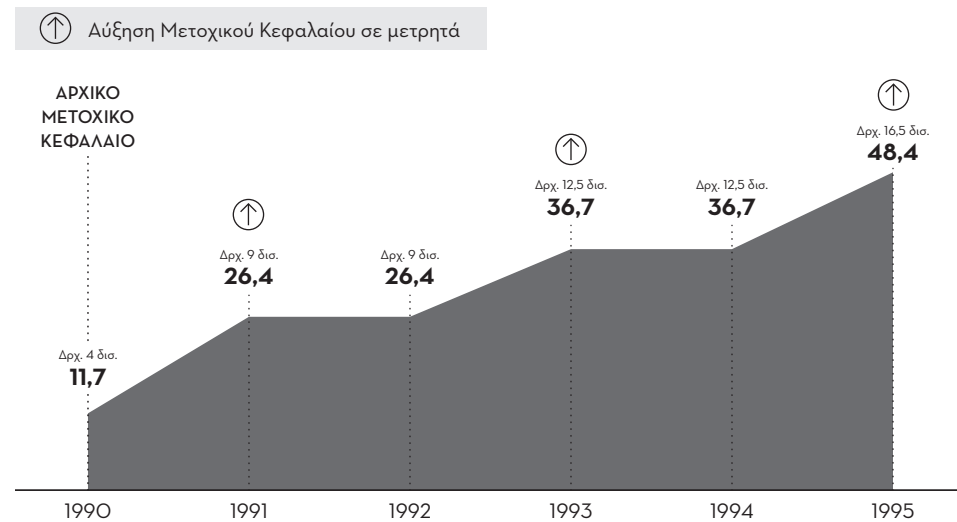


ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Η ΡΑΓΔΑΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ (ΔΕΥΤΕΡΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ, 1996-2001)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6

Εξέλιξη του μετοχικού κεφαλαίου του Ομίλου 1990-1995
(εκατ. ευρώ)*



* Για λόγους συγκρισιμότητας έχει γίνει μετατροπή των μεγεθών από δραχ. σε ευρώ με ισοτιμία 1€/340,75 δραχ.
Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα

III. Η ΣΤΑΔΙΑΚΗ ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΧΕΥΣΗΣ

A. Η καθοριστική επίδραση της ευρωπαϊκής νομισματικής ενοποίησης και της εισαγωγής του ευρώ και η ριζική μεταβολή του ρόλου της Τράπεζας της Ελλάδος

1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η περίοδος 1996-2001 μπορεί χωρίς καμία αμφιβολία να χαρακτηριστεί, από οικονομική άποψη, ως η περίοδος προετοιμασίας για την εισαγωγή του ενιαίου ευρωπαϊκού νομίσματος και στη συνέχεια εισαγωγής του σε λογιστική μορφή με την έναρξη, την 1η Ιανουαρίου 1999, του τρίτου σταδίου της ΟΝΕ. Αντίθετα, οι εξελίξεις στο ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο που διέπει το χρηματοπιστωτικό σύστημα δεν ήταν ιδιαίτερα σημαντικές κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου⁶³ ούτε σε σχέση με την προηγούμενη, όταν τέθηκαν οι βάσεις για τη δημιουργία της ενιαίας τραπεζικής αγοράς (και εν γένει του ενιαίου χρηματοπιστωτικού χώρου) σύμφωνα με τα προαναφερθέντα,⁶⁴ ούτε σε σχέση με την επόμενη περίοδο, όπου οι εξελίξεις ήταν πολυδιάστατες, εν μέρει και λόγω της νομισματικής ενοποίησης που είχε εν τω μεταξύ συντελεστεί.⁶⁵

63. Ειδικής αναφοράς χρήζει μόνον μια μείζων θεσμική εξέλιξη, η οποία διαμορφώθηκε βάσει της Έκθεσης της Επιτροπής Lamfalussy (από το επώνυμο του Προέδρου της, Alexander Lamfalussy), της 15ης Φεβρουαρίου 2001. Σύμφωνα με τις προτάσεις της εν λόγω έκθεσης και τις συναφείς Αποφάσεις που έλαβε η Επιτροπή, συστάθηκαν τρεις επιτροπές για τους τρεις κλάδους, αντίστοιχα, του χρηματοπιστωτικού συστήματος, βασικό έργο των οποίων ήταν η πιο ενεργή συμβολή στη διαδικασία έκδοσης των κανόνων του ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού δικαίου, μεταξύ άλλων με την έκδοση νομικά μη δεσμευτικών κατευθυντήριων γραμμών και συστάσεων για την «ομοιόμορφη» εφαρμογή από τα κράτη μέλη των κανόνων που υιοθετούσαν τα ενωσιακά όργανα (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Συμβούλιο και Επιτροπή) (γνωστή «ως διαδικασία Lamfalussy»). Οι εν λόγω επιτροπές, οι οποίες διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο, γεγονός που οδήγησε στην ουσιαστική αναβάθμισή τους το 2010, ήταν η «Committee of European Securities Regulators» (CESR) για τον τομέα της κεφαλαιαγοράς, η οποία συστάθηκε άμεσα το 2001, καθώς και η «Committee of European Banking Supervisors» (CEBS) για τον τραπεζικό τομέα και η «Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors» (CEIOPS) για τον τομέα της ιδιωτικής ασφάλισης και των συνταξιοδοτικών ταμείων, η σύσταση των οποίων έγινε το 2004.

64. Βλ. ανωτέρω την ενότητα Α (υπό 1) στο Κεφάλαιο Ι.

65. Βλ. κατωτέρω την ενότητα Α στο Κεφάλαιο VI.

Η μοναδική ρυθμιστική παράμετρος που χρήζει ειδικής αναφοράς ήταν η έναρξη εφαρμογής στην Ελλάδα, από το 1996, της (ευρωπαϊκής προέλευσης) διάταξης με την οποία υιοθετήθηκε το πρότυπο της «τραπεζικής πολλαπλών συναλλαγών» (universal banking model).⁶⁶ Βάσει αυτού οι τράπεζες είχαν πλέον το δικαίωμα (όχι όμως υποχρέωση) να παρέχουν εσωτερικά (in-house) το σύνολο των επενδυτικών υπηρεσιών στην κεφαλαιαγορά, περιλαμβανομένης της εκτέλεσης εντολών για την αγορά και πώληση μετοχών, χρεωστικών τίτλων και παραγώγων χρηματοπιστωτικών μέσων, χωρίς να απαιτείται η ίδρυση θυγατρικής επιχείρησης επενδύσεων. Κατά συνέπεια, είχαν τη δυνατότητα να απορροφήσουν τις θυγατρικές χρηματιστηριακές τους εταιρείες και να γίνουν άμεσα μέλη του ΧΑΑ και του Χρηματιστηρίου Παραγώγων Αθηνών (εφεξής «ΧΠΑ»), κατ' αντιστοιχία με όσα ίσχυαν σε άλλα κράτη μέλη, όπως η Γερμανία.⁶⁷

2. Η ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΟ ΕΝΙΑΙΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΝΟΜΙΣΜΑ

Με στόχο την υλοποίηση της διαδικασίας μετάβασης στο καθεστώς του ενιαίου νομίσματος, η Επιτροπή εξέδωσε το 1995 την Πράσινη Βίβλο «για τις πρακτικές ρυθμίσεις σχετικά με την καθιέρωση του ενιαίου νομίσματος», οι προτάσεις της οποίας βασίστηκαν σε εκείνες της έκθεσης της Επιτροπής Delors,⁶⁸ και, συνεπώς, στην εκτίμηση ότι δεν έπρεπε να συμπέσει χρονικά η έναρξη του τρίτου σταδίου της ΟΝΕ με την αντικατάσταση από το ευρώ των τραπεζογραμματίων και κερμάτων που ήταν εκφρασμένα στις εθνικές νομισματικές μονάδες των κρατών μελών χωρίς παρέκκλιση (αυτών δηλαδή που θα πληρούσαν τα κριτήρια σύγκλισης). Με την απόρριψη, λοιπόν, της προοπτικής για αυτόματη μετάβαση στο φυσικό νόμισμα ευρώ («big bang approach»), η Επιτροπή πρότεινε ένα χρονοδιάγραμμα μετάβασης σε τρεις διαδοχικές φάσεις, το οποίο υιοθετήθηκε πλήρως από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Μαδρίτης, τον Δεκέμβριο του 1995:

(α) Η πρώτη (1η Ιανουαρίου 1996 - 31η Δεκεμβρίου 1998) ήταν η προπαρασκευαστική.

66. Άρθρο 21 του ν. 2396/1996. Ο εν λόγω νόμος είχε ευρύτερη σημασία, διότι με αυτόν ενσωματώθηκε στο ελληνικό δίκαιο, μεταξύ άλλων, η Οδηγία 93/22/ΕΟΚ του Συμβουλίου για τις επενδυτικές υπηρεσίες στον τομέα των κινητών αξιών (Investment Services Directive, εφεξής «ISD»), με την οποία τέθηκαν οι βάσεις για τη λειτουργία της ενιαίας κεφαλαιαγοράς, με την καθιέρωση για τις επιχειρήσεις επενδύσεων των ίδιων αρχών που διείπαν τη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων σύμφωνα με τη Δεύτερη Τραπεζική Οδηγία.

67. Η χρήση που έγινε από τις ελληνικές τράπεζες αυτής της δυνατότητας ήταν, για πολλούς λόγους, εξαιρετικά περιορισμένη (με εξαίρεση την Εμπορική Τράπεζα και την Aspis Bank). Η Τράπεζα επίσης δεν έκανε χρήση της, αναπτύσσοντας την παροχή πολλών από τις επενδυτικές της υπηρεσίες μέσω θυγατρικών της (βλ. ενδεικτικά κατωτέρω την ενότητα Δ [υπό 3.2] στο παρόν Κεφάλαιο).

68. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Α (υπό 2.1) στο Κεφάλαιο Ι.

(β) Η έναρξη της δεύτερης φάσης του χρονοδιαγράμματος (1η Ιανουαρίου 1999 - 31η Δεκεμβρίου 2001) αποφασίστηκε να συμπέσει χρονικά με την έναρξη του τρίτου σταδίου της ΟΝΕ. Από την 1η Ιανουαρίου 1999, το ενιαίο νόμισμα ευρώ θα αποτελούσε το επίσημο νόμισμα των κρατών μελών χωρίς παρέκκλιση, ενώ οι εθνικές νομισματικές μονάδες θα αποτελούσαν, κατά τη διάρκεια αυτής της μεταβατικής περιόδου, υποδιαιρέσεις του βάσει της αρχής της νομικής ισοδυναμίας.

(γ) Η θέση σε κυκλοφορία των τραπεζογραμματίων και κερμάτων ευρώ από την ΕΚΤ, από τα κράτη μέλη χωρίς παρέκκλιση και από τις εθνικές κεντρικές τράπεζές τους (κατά την τρίτη φάση του χρονοδιαγράμματος) αποφασίστηκε να γίνει από την 1η Ιανουαρίου του 2002, με ταυτόχρονη σταδιακή απόσυρση των τραπεζογραμματίων και κερμάτων στις εθνικές νομισματικές μονάδες, η οποία έπρεπε να έχει ολοκληρωθεί το αργότερο μέσα σε έξι (6) μήνες.⁶⁹

Στο ίδιο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο έγινε η επιλογή της ονομασίας «ευρώ» για το ενιαίο νόμισμα, ενώ η χρήση του συμβόλου € για το ευρώ καθορίστηκε σε Ανακοίνωση της Επιτροπής την 23η Ιουλίου 1997.

Τα κράτη μέλη που επιθυμούσαν να συμμετάσχουν στη νομισματική ένωση όφειλαν να πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια σύγκλισης. Αυτό απαιτούσε μια σειρά από μακροοικονομικές και θεσμικές προσαρμογές:

Κατ' αρχάς, αναγκαίες ήταν προσαρμογές (σοβαρές σε ορισμένες περιπτώσεις) στη δημοσιονομική πολιτική των κρατών μελών, ώστε να εκπληρώσουν τα συναφή κριτήρια σύγκλισης.

Επιπλέον, έπρεπε να διασφαλιστούν σταθερές επιδόσεις στον τομέα του επιπέδου των τιμών και ένα μέσο ποσοστό πληθωρισμού που δεν θα υπερέβαινε περισσότερο από 1,5% το αντίστοιχο ποσοστό των τριών, το πολύ, κρατών μελών με τις καλύτερες επιδόσεις από άποψη σταθερότητας τιμών, σύγκλιση των (ονομαστικών) επιτοκίων προς το σημείο αναφοράς που είχε καθοριστεί, καθώς και διατήρηση της συναλλαγματικής ισοτιμίας του νομίσματος ενός κράτους μέλους, για μια διετία τουλάχιστον πριν από την εξέταση, στα κανονικά περιθώρια διακύμανσης του μηχανισμού συναλλαγματικών ισοτιμιών του (τότε ισχύοντος) Ευρωπαϊ-

69. Αυτό προέκυψε από το γεγονός ότι το ευρώ καθιερώθηκε ως ενιαίο και όχι ως κοινό νόμισμα (βλ. ανωτέρω την ενότητα 2 [υπό 2.1] στο Κεφάλαιο Ι). Αξίζει, όμως να επισημανθεί ότι, αν η επιλογή ήταν η υιοθέτηση ενός κοινού νομίσματος που θα κυκλοφορούσε παράλληλα με το ευρώ, όταν στα μέσα της δεκαετίας του 2010 κορυφώθηκε η συζήτηση για πιθανή έξοδο της χώρας μας από την ευρωζώνη, αυτή θα ήταν ευχερέστερη.

κού Νομισματικού Συστήματος (ΕΝΣ)⁷⁰ χωρίς να έχει υπάρξει σοβαρή ένταση, ώστε να εκπληρωθούν τα λοιπά κριτήρια οικονομικής σύγκλισης.

Τέλος, μολονότι στη διάσταση αυτή δεν είχε αποδοθεί στη δημόσια συζήτηση η δέουσα βαρύτητα, αναγκαία ήταν και η «νομική σύγκλιση» των κρατών μελών. Στο πλαίσιο αυτό, απαιτούνταν πρώτον, η ενεργοποίηση των διαδικασιών για τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας των (εθνικών) κεντρικών τραπεζών τους⁷¹ (όπου αυτό ήταν αναγκαίο), δεύτερον, η διασφάλιση της ένταξης της κεντρικής τους τράπεζας στο θεσμικό και λειτουργικό πλαίσιο του Ευρωσυστήματος, δηλαδή της συμβατότητας των διατάξεων του καταστατικού της προς τους καταστατικούς σκοπούς, τα καθήκοντα, τα μέσα, την οργάνωση, και τις χρηματοοικονομικές διατάξεις του Ευρωσυστήματος, και τρίτον, η διασφάλιση της συμβατότητας της λοιπής εθνικής νομοθεσίας τους προς τις διατάξεις της Συνθήκης περί Ιδρύσεως της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (ΣΕΚ).

Ανεξάρτητα από τις δεκάδες άλλες νομικές πράξεις που εκδόθηκαν σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ώστε να καταστεί δυνατή η μετάβαση στο τρίτο στάδιο της ΟΝΕ, στο παρόν σημείο επισημαίνεται μόνον η έκδοση δύο Κανονισμών του Συμβουλίου (το περιεχόμενο των οποίων οριστικοποιήθηκε στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο του Άμστερνταμ τον Ιούνιο του 1997) οι διατάξεις των οποίων αποτελούν τον πυρήνα του κανονιστικού πλαισίου για τη χρήση του ευρώ ως ενιαίου νομίσματος από την 1η Ιανουαρίου 1999.⁷² Οι εν λόγω νομικές πράξεις κάλυπταν ένα ευρύ φάσμα ευαίσθητων νομικών θεμάτων, όπως η αντικατάσταση της λογιστικής μονάδας ECU από το ευρώ με την έναρξη του τρίτου σταδίου, η καθιέρωση κατά τη διάρκεια της μεταβατικής περιόδου της αρχής της συνέχειας των συμβάσεων και των άλλων νομικών πράξεων που ήταν συνομολογημένες σε ECU και τις εθνικές νομισματικές μονάδες των κρατών μελών χωρίς παρέκκλιση, η μετατροπή των χρηματικών ποσών από τις εθνικές νομισματικές μονάδες των κρατών μελών χωρίς παρέκκλιση σε ευρώ και αντίστροφα,

70. Το εν λόγω σύστημα τέθηκε σε λειτουργία τον Μάρτιο του 1979 και μέχρι την 31η Δεκεμβρίου 1998, την προηγούμενη δηλαδή της εισαγωγής του ευρώ ως ενιαίου νομίσματος.

71. Η έννοια της ανεξαρτησίας της κεντρικής τράπεζας έχει τέσσερις (4) διαστάσεις: θεσμική, λειτουργική, προσωπική και οικονομική: η θεσμική αφορά τη διασφάλιση συνθηκών που να καθιστούν δυνατή την άσκηση της νομισματικής πολιτικής και των υπολοίπων καθηκόντων που της ανατίθενται χωρίς παρέμβαση από την εκτελεστική εξουσία, η λειτουργική αφορά τη διασφάλιση της χορήγησης σε αυτήν όλων των μέσων που είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση των καθηκόντων της, η προσωπική αφορά τη διασφάλιση της απρόσκοπτης άσκησης από τα πρόσωπα που στελεχώνουν τα όργανα λήψης αποφάσεων της των αρμοδιοτήτων τους, και η οικονομική αφορά τη χρηματοδοτική αυτονομία της έναντι του δημόσιου προϋπολογισμού.

72. Κανονισμός (1103/97) «σχετικά με ορισμένες διατάξεις που αφορούν την εισαγωγή του ευρώ» και Κανονισμός 974/98 του Συμβουλίου «για την εισαγωγή του ευρώ».

καθώς και η στρογγυλοποίηση ποσών κατά τη μεταβατική περίοδο, και τέλος η καθιέρωση της αρχής της προαιρετικότητας στη χρήση του ευρώ στις συναλλαγές κατά τη μεταβατική περίοδο, επίσης.

Η προετοιμασία για την εισαγωγή του ευρώ σε λογιστική μορφή διήρκεσε μέχρι τα τέλη σχεδόν του 1998, καθώς η μετάπτωση ήταν μια εξαιρετικά πολύπλοκη και πολυδιάστατη διαδικασία και οι προσαρμογές στις οποίες όφειλαν να προβούν οι επιχειρήσεις, η δημόσια διοίκηση και οι καταναλωτές ήταν εκτενέστατες. Αυτό αφορούσε, κατεξοχήν, τις τράπεζες, καθώς η μετάπτωση στο καθεστώς του ενιαίου νομίσματος επηρέαζε όλα τους τα συστήματα και όλες τις συμβάσεις τους με την πελατεία τους, τους προμηθευτές τους και τις άλλες τράπεζες, τα χρηματιστήρια, καθώς και όλες τις λοιπές επιχειρήσεις (όπως και τις υποδομές) του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Στο πλαίσιο αυτό επισημαίνεται ότι, ανεξάρτητα από τις δράσεις προσαρμογής των τραπεζών-μελών της, σημαντικό συντονιστικό ρόλο διαδραμάτισε και η (τότε επονομαζόμενη) Ένωση Ελληνικών Τραπεζών (που μετονομάστηκε το 2004 σε Ελληνική Ένωση Τραπεζών), μέσω της συσταθείσας «Συντονιστικής Επιτροπής Ευρώ», η οποία διαμόρφωσε και δημοσίευσε ειδική εκτενή μελέτη που απευθυνόταν στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας. Πρόεδρος της ορίστηκε, με απόφαση του ΔΣ της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, ο Νίκος Καραμούζης, τότε Υποδιοικητής της Εθνικής Τράπεζας και στη συνέχεια Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος της Τράπεζας.⁷³

3. Η ΕΝΑΡΞΗ ΤΟΥ ΤΡΙΤΟΥ ΣΤΑΔΙΟΥ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ (ΟΝΕ) ΚΑΙ Η ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΕ ΑΥΤΗΝ

3.1 Η έναρξη του τρίτου σταδίου της ΟΝΕ

Βάσει εκθέσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και του Ευρωπαϊκού Νομισματικού Ιδρύματος (ΕΝΙ, του πρόδρομου θεσμού της ΕΚΤ) και των πορισμάτων του Συμβουλίου EcoFin της 1ης Μαΐου 1998, το Συμβούλιο που συνήλθε σε επίπεδο Αρχηγών κρατών ή κυβερνήσεων δύο ημέρες αργότερα αποφάσισε⁷⁴ ότι τα κράτη μέλη που πληρούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την υιοθέτηση του ευρώ ήταν έντεκα (11), δηλαδή όλα εκτός της χώρας μας και της Σουηδίας, που δεν πληρούσαν τα κριτήρια σύγκλισης,⁷⁵ καθώς και της Δανίας και του Ηνωμένου Βασιλείου, οι οποίες, κάνοντας χρήση του δικαιώματος αυτοεξαίρεσης κατά την υπογραφή της Συνθήκης του

73. Ο γράφων διετέλεσε Συντονιστής της εν λόγω επιτροπής. Η ως άνω αναφερόμενη μελέτη παρατίθεται στις βιβλιογραφικές αναφορές.

74. Απόφαση 98/317/ΕΚ.

75. Στην πραγματικότητα, η σουηδική κυβέρνηση επέλεξε να μην πληρούται ένα από τα κριτήρια

Μάαστριχτ, είχαν γνωστοποιήσει στο Συμβούλιο τη σχετική τους βούληση. Οι αμετάκλητα σταθερές συναλλαγματικές ισοτιμίες του ευρώ προς τα εθνικά νομίσματα των κρατών μελών που αποφασίστηκε ότι θα υιοθετήσουν το ευρώ από την 1η Ιανουαρίου 1999 καθορίστηκαν από το Συμβούλιο την 31η Δεκεμβρίου 1998.⁷⁶

Η ΕΚΤ, η οποία είχε συσταθεί την 1η Ιουνίου 1998 ως καθολικός διάδοχος του ΕΝΙ, ανέλαβε πλήρως τη λειτουργία της την 1η Ιανουαρίου 1999, ως βασικός πυλώνας του «Ευρωσυστήματος», το οποίο αποτελείται από την ΕΚΤ και τις κεντρικές τράπεζες των κρατών μελών χωρίς παρέκκλιση,⁷⁷ σύμφωνα με την επιλογή για τη δημιουργία ενός «ομοσπονδιακού συστήματος κεντρικών τραπεζών». Κατά συνέπεια, οι εθνικές κεντρικές τράπεζες των κρατών μελών συνέχισαν μεν να υφίστανται, με σημαντικούς περιορισμούς, βέβαια, στους βαθμούς ελευθερίας τους. Στο πλαίσιο αυτό, τόσο το Ευρωσύστημα όσο και η ΕΚΤ κλήθηκαν να δρουν μέσα στα όρια των εξουσιών που τους ανατίθενται από τη ΣΕΚ και το προσαρτημένο (και) σε αυτήν Πρωτόκολλο για το Καταστατικό του ΕΣΚΤ και της ΕΚΤ (εφεξής στην παρούσα ενότητα το «Καταστατικό»).

Πρωταρχικός στόχος του Ευρωσυστήματος ήταν (και παραμένει) η διατήρηση της σταθερότητας του επιπέδου των τιμών. Η ΕΚΤ και οι εθνικές κεντρικές τράπεζες των κρατών μελών με νόμισμα το ευρώ κατέστησαν, συνεπώς, αρμόδιες για τη χάραξη και εφαρμογή της νομισματικής πολιτικής στην ευρωζώνη με κύριο γνώμονα τη διασφάλιση της σταθερότητας του επιπέδου των τιμών, η οποία με απόφαση του ΔΣ της ΕΚΤ καθορίστηκε ως η ετήσια αύξηση του Εναρμονισμένου Δείκτη Τιμών Καταναλωτή για την περιοχή του ευρώ με ρυθμό πλησίον του 2%.⁷⁸ Αντίθετα, η στήριξη των γενικών οικονομικών πολιτικών στην ΕΕ, προκειμένου να συμβάλει στην υλοποίηση των στόχων της, αποτελεί δευτερεύοντα στόχο, ο οποίος επιτρέπεται να επιδιώκεται (μόνον) με την επιφύλαξη του πρωταρχικού της στόχου.

Η ΣΕΚ και το Καταστατικό οριοθέτησαν, επίσης, τη δράση της ΕΚΤ και των εθνικών κεντρικών τραπεζών-μελών του Ευρωσυστήματος, θέτοντας ορισμένες βασικές αρχές αναφορικά με τη λειτουργία τους, όπως η αρχή της θεσμικής, λειτουργικής και

οικονομικής ανεξαρτησίας των κεντρικών τραπεζών-μελών του ΕΣΚΤ, καθώς και της προσωπικής ανεξαρτησίας των προσώπων που είναι μέλη των οργάνων λήψης αποφάσεων της ΕΚΤ, ώστε να διασφαλιστεί, στο αναγκαίο μέτρο, ότι το ΕΣΚΤ είναι σε θέση να επιδιώκει με αποτελεσματικότητα τον πρωταρχικό στόχο που του έχει ανατεθεί, δηλαδή τη διασφάλιση της σταθερότητας του επιπέδου των τιμών. Ως αντίβαρο στην ανεξαρτησία της, καθιερώθηκε η αρχή της λογοδοσίας της προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο.

Στα καλούμενα «βασικά καθήκοντα» του Ευρωσυστήματος εντάσσονταν (και συνεχίζουν να εντάσσονται), εκτός από τη χάραξη και εφαρμογή της ενιαίας νομισματικής πολιτικής, η διενέργεια πράξεων συναλλάγματος στο πλαίσιο της εφαρμογής της ενιαίας συναλλαγματικής πολιτικής (σε συνεργασία με το Συμβούλιο), η κατοχή και διαχείριση των επίσημων συναλλαγματικών διαθεσίμων των κρατών μελών, καθώς και η προώθηση της ομαλής λειτουργίας των συστημάτων πληρωμών. Στο πλαίσιο αυτό, οι εθνικές κεντρικές τράπεζες όλων των κρατών μελών ανέλαβαν την υποχρέωση να μεταβιβάσουν στην ΕΚΤ συναλλαγματικά διαθέσιμα μέχρι ποσού που ισοδυναμεί με 50 δισ. ευρώ, τα οποία εκείνη δικαιούται να κατέχει, να διαχειρίζεται και να χρησιμοποιεί για τους καταστατικούς σκοπούς της.⁷⁹ Για την εκπλήρωση των βασικών καθηκόντων του Ευρωσυστήματος έχει δοθεί στην ΕΚΤ η αρμοδιότητα συλλογής στατιστικών πληροφοριών από εθνικές αρχές ή/και από οικονομικούς φορείς (περιλαμβανομένων των τραπεζών), με τη συνδρομή των εθνικών κεντρικών τραπεζών.

Η ΕΚΤ έχει, επιπλέον, το αποκλειστικό προνόμιο να επιτρέπει την έκδοση τραπεζογραμμάτων στην ευρωζώνη και την αρμοδιότητα να εγκρίνει την ποσότητα των κερμάτων που εκδίδουν τα κράτη μέλη με νόμισμα το ευρώ, καθώς και να εκδίδει, παράλληλα με τις εθνικές κεντρικές τράπεζες, τραπεζογραμμάτια σε ευρώ. Η ΣΕΚ και το Καταστατικό προσδιόρισαν, επίσης, και τη σχετικά περιορισμένη συμβολή του Ευρωσυστήματος αναφορικά με τη διασφάλιση της σταθερότητας του τραπεζικού συστήματος, καθώς στο πεδίο της προληπτικής εποπτείας των πιστωτικών ιδρυμάτων η αρμοδιότητα είχε παραμείνει σε εθνικό επίπεδο και η άσκηση της γινόταν είτε από τις εθνικές κεντρικές τράπεζες (όπως στην Ελλάδα) είτε από ανεξάρτη-

οικονομικής σύγκλισης (γεγονός που συνεχίζει να ισχύει), καθότι δεν είχε μεν δικαίωμα αυτοεξαίρεσης (όπως η Δανία και το Ηνωμένο Βασίλειο), αλλά δεσμευόταν από αρνητικό δημοψήφισμα για την υιοθέτηση του ευρώ.

76. Κανονισμός 2866/98 «σχετικά με τις τιμές μετατροπής του ευρώ και των νομισμάτων των κρατών μελών που υιοθετούν το ευρώ».

77. Το «Ευρωσύστημα» δεν έχει νομική προσωπικότητα και αντιδιαστέλλεται εννοιολογικά από το Ευρωπαϊκό Σύστημα Κεντρικών Τραπεζών (εφεξής «ΕΣΚΤ»), το οποίο (επίσης δεν έχει νομική προσωπικότητα και) αποτελείται από την ΕΚΤ και τις κεντρικές τράπεζες όλων των κρατών μελών. Αντίστοιχα, ο όρος «ευρωζώνη» ορίζεται ως το σύνολο των κρατών μελών που έχουν υιοθετήσει το ευρώ.

78. Η εν λόγω Απόφαση παρέμεινε σε εφαρμογή μέχρι τον Ιούλιο του 2021, όταν έλαβε χώρα μια σχετικά εκτενής αναπροσαρμογή της νομισματικής πολιτικής του Ευρωσυστήματος.

79. Η διενέργεια πράξεων στα συναλλαγματικά διαθέσιμα που παραμένουν στην κατοχή των εθνικών κεντρικών τραπεζών δεν υπόκειται σε περιορισμό, εφόσον αποσκοπούν σε εκπλήρωση των υποχρεώσεων που έχουν αναλάβει προς διεθνείς οργανισμούς. Αντίθετα, όλες οι υπόλοιπες πράξεις σε συναλλαγματικά διαθέσιμα που παραμένουν στην κατοχή των εθνικών κεντρικών τραπεζών, καθώς και οι συναλλαγές των κρατών μελών που διενεργούνται με τα τρέχοντα ταμειακά διαθέσιμα σε συνάλλαγμα, εφόσον το ύψος των συναλλαγών υπερβαίνει ένα όριο που καθορίζεται από το ΔΣ της ΕΚΤ, υπόκεινται στην έγκριση της ΕΚΤ, ώστε να διασφαλίζεται συνέπεια με την ενιαία νομισματική και συναλλαγματική πολιτική.

τες διοικητικές εποπτικές αρχές (όπως στη Γερμανία). Δεδομένου, όμως, ότι η ΣΕΚ προέβλεπε ήδη τη δυνατότητα αναγωγής της ΕΚΤ στο μέλλον σε ενιαία ευρωπαϊκή εποπτική αρχή, σε αντιστοιχία με τη λειτουργία της ως ενιαίας νομισματικής αρχής, το εν λόγω εποπτικό καθεστώς άλλαξε άρδην από την 4η Νοεμβρίου 2014, όταν η άμεση εποπτεία των συστημικά σημαντικών πιστωτικών ιδρυμάτων που εδρεύουν στην ευρωζώνη, σε σχέση με συγκεκριμένα ειδικά καθήκοντα, κατέστη «ειδικό καθήκον» της ΕΚΤ στο πλαίσιο λειτουργίας του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού (Single Supervisory Mechanism, SSM).⁸⁰

3.2 Η ένταξη της Ελλάδας στην ONE

Η Απόφαση για την κατάργηση του καθεστώτος παρέκκλισης και την ένταξη της Ελλάδας στην ευρωζώνη ελήφθη από το Συμβούλιο τη 19η Ιουνίου 2000,⁸¹ ημερομηνία κατά την οποία καθορίστηκε και η αμετάκλητα σταθερή ισοτιμία της δραχμής έναντι του ευρώ (1 ευρώ = 340,750 δραχμές).⁸² Ως ημερομηνία ένταξης ορίστηκε η 1η Ιανουαρίου 2001, οπότε και άρχισε η μεταβατική περίοδος που διήρκεσε ένα έτος.

Σύμφωνα με το (μόλις) προαναφερθέν χρονοδιάγραμμα μετάβασης στο καθεστώς του ενιαίου νομίσματος, μολονότι το ευρώ απέκτησε την ιδιότητα του νομίσματος στα έντεκα (11) πρώτα συμμετέχοντα κράτη μέλη την 1η Ιανουαρίου 1999, και στην Ελλάδα την 1η Ιανουαρίου 2001, την ιδιότητα του νόμιμου χρήματος με αναγκαστική κυκλοφορία συνέχισαν να έχουν κατά τη διάρκεια της μεταβατικής περιόδου στα εδαφικά όρια των εν λόγω κρατών μελών τα τραπεζογραμμάτια και κέρματα που ήταν εκφρασμένα στις εθνικές νομισματικές μονάδες τους. Κατά συνέπεια, κατά τη διάρκεια της μονοετούς για την Ελλάδα μεταβατικής περιόδου όλες οι πληρωμές σε μετρητά συνέχισαν να πραγματοποιούνται με τραπεζογραμμάτια και κέρματα εκφρασμένα σε δραχμές. Αντίθετα, πολλές επιχειρήσεις είχαν ήδη κάνει (λογιστική) μετάπτωση στο ευρώ, ενώ σε αυτό γινόταν από την 1η Ιανουαρίου 2001 και η διαπραγμάτευση των τίτλων στο ΧΑΑ.

80. Βλ. σχετικά και κατωτέρω την ακροτελεύτια ενότητα της παρούσας μελέτης (υπό 2).

81. Απόφαση 2000/427/ΕΚ. Είχε προηγηθεί η Απόφαση 2000/33/ΕΚ του Συμβουλίου της 17ης Δεκεμβρίου 1999, με την οποία καταργήθηκε προηγούμενη Απόφασή του σχετικά με την ύπαρξη υπερβολικού δημοσιονομικού ελλείμματος στην Ελλάδα.

82. Κανονισμός 1478/2000. Αξίζει να αναφερθεί ότι, ενώ για την πρώτη ομάδα των κρατών μελών με νόμισμα το ευρώ οι αμετάκλητα σταθερές συναλλαγματικές ισοτιμίες του ευρώ έναντι των εθνικών τους νομισμάτων καθορίστηκαν την προηγούμενη της εκ μέρους τους υιοθέτησης του ενιαίου νομίσματος (31 Δεκεμβρίου 1998), έκτοτε ο καθορισμός της αμετάκλητα σταθερής ισοτιμίας του ευρώ λαμβάνει χώρα μήνες νωρίτερα.

4. Η ΡΙΖΙΚΗ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ (ΤΤΕ)

Όλων αυτών των εξελίξεων είχε προηγηθεί η τροποποίηση, το 1998 και το 2000, του Καταστατικού της ΤτΕ, ώστε να επιτευχθεί η απαιτούμενη προσαρμογή προς το νέο ενωσιακό νομισματικό πλαίσιο.⁸³ Με την ένταξη, συνεπώς, της χώρας μας στην ευρωζώνη, οπότε και κατέστη αναπόσπαστο μέρος του Ευρωσυστήματος, η λειτουργία της ΤτΕ μεταβλήθηκε πλήρως, καθώς έκτοτε δεσμεύεται από το σύνολο των διατάξεων της ΣΕΚ και του Καταστατικού και οφείλει να ενεργεί σύμφωνα με τις Κατευθυντήριες Γραμμές και Οδηγίες της ΕΚΤ αναφορικά με τα καθήκοντα που έχουν ανατεθεί στο Ευρωσύστημα. Ειδικότερα:

(α) Σύμφωνα με το Καταστατικό της, πρωταρχικός της σκοπός είναι η διασφάλιση της σταθερότητας (του επιπέδου) των τιμών, τον οποίο οφείλει να επιδιώκει ως αναπόσπαστο μέρος του Ευρωσυστήματος, και με την επιφύλαξη αυτού, ως δευτερεύοντα σκοπό έχει τη στήριξη της «γενικής οικονομικής πολιτικής» της Κυβέρνησης.

(β) Στο πλαίσιο της θεσμικής της ανεξαρτησίας, κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους, η ΤτΕ και τα μέλη των οργάνων της δεν επιτρέπεται ούτε να ζητούν ούτε να δέχονται οδηγίες από την Κυβέρνηση ή από οργανισμούς. Αντίστοιχα, η Κυβέρνηση και οι λοιποί φορείς πολιτικής εξουσίας δεν επιτρέπεται να επιδιώκουν να επηρεάζουν τα όργανα της ΤτΕ κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ως αντιστάθμισμα στην προαναφερθείσα θεσμική της ανεξαρτησία, η ΤτΕ υπέχει συγκεκριμένες υποχρεώσεις λογοδοσίας. Περαιτέρω, έχει διασφαλιστεί η προσωπική ανεξαρτησία του Διοικητή της, καθώς, σύμφωνα με το Καταστατικό της ΤτΕ, η θητεία του είναι εξαετής (και βάσει του ενωσιακού δικαίου δεν επιτρέπεται να είναι μικρότερη από πενταετής) και ο Διοικητής μπορεί να απαλλαγεί από τα καθήκοντά του μόνο αν δεν πληροί πλέον τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την εκτέλεση των καθηκόντων του ή διαπράξει βαρύ παράπτωμα.

(γ) Η ΤτΕ δεν διαθέτει καμία αυτονομία σε θέματα νομισματικής πολιτικής, πεδίο στο οποίο ο ρόλος της περιορίζεται στη συμμετοχή του Διοικητή της (ως ανεξάρτητης δε προσωπικότητας) στη χάραξη από το ΔΣ της ΕΚΤ της ενιαίας νομισματικής πολιτικής στην ευρωζώνη. Κατά την εφαρμογή της ενιαίας νομισματικής πολιτικής στην Ελλάδα, η ΤτΕ, δρώντας με βάση την αρχή της αποκέντρωσης, διενεργεί πράξεις νομισματικής πολιτικής κατά τις οποίες παρέχει, κυρίως, ρευ-

83. Απόφαση της ΓΣ της ΤτΕ της 12ης Δεκεμβρίου 1997 που κυρώθηκε με τον ν. 2609/1998 και Απόφαση της ΓΣ της ΤτΕ της 25ης Απριλίου 2000 που κυρώθηκε με τον ν. 2932/2000.

στότητα στα εγχώρια πιστωτικά ιδρύματα, παρέχει πάγιες διευκολύνσεις οριακής χρηματοδότησης και αποδοχής καταθέσεων στα πιστωτικά ιδρύματα για τη χορήγηση και απορρόφηση ρευστότητας, αντίστοιχα, και διατηρεί τους λογαριασμούς στους οποίους κατατίθενται τα ελάχιστα αποθεματικά (reserve requirements) από τα πιστωτικά ιδρύματα, πάντοτε υπό τους όρους και τις προϋποθέσεις που θέτει η ΕΚΤ. Επιπλέον, διαχειρίζεται για λογαριασμό της ΕΚΤ μέρος των συναλλαγματικών διαθεσίμων της χώρας (περιλαμβανομένων εκείνων σε συνάλλαγμα και χρυσό), σύμφωνα με Οδηγίες της ΕΚΤ.

(δ) Η ΤτΕ μπορεί, πάντως, να εκτελεί, με δική της ευθύνη, και λειτουργίες άλλες από εκείνες που καθορίζονται στο Καταστατικό, καθώς αυτές θεωρείται ότι δεν αποτελούν μέρος των λειτουργιών του Ευρωσυστήματος, καθώς και να διενεργεί πράξεις για τους διοικητικούς της σκοπούς ή για το προσωπικό της. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων λειτουργιών είναι η δράση ως ταμίας και εντολοδόχος του Δημοσίου (fiscal agent), η διαχείριση των αποθεματικών των συνταξιοδοτικών ταμείων, η προληπτική εποπτεία ασφαλιστικών εταιρειών και η χορήγηση τελικού αναχρηματοδοτικού δανεισμού σε φερέγγυα πιστωτικά ιδρύματα που αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας σύμφωνα με τους όρους λειτουργίας του καλούμενου μηχανισμού χορήγησης έκτακτης ενίσχυσης σε ρευστότητα του ευρωσυστήματος (Emergency Liquidity Assistance, εφεξής ο «μηχανισμός ELA»). Ακόμα και σε αυτήν την περίπτωση, όμως, μπορεί να υποχρεωθεί να παύσει την εκτέλεση λειτουργιών εκτός του Ευρωσυστήματος αν το ΔΣ της ΕΚΤ αποφανθεί ότι οι λειτουργίες αυτές παρακωλύουν τους στόχους και τα καθήκοντα αυτού. Λόγω της κρισιμότητας του θέματος, το Καταστατικό προβλέπει ότι για τη λήψη της σχετικής απόφασης του ΔΣ δεν αρκεί η απλή πλειοψηφία (που είναι ο κανόνας), αλλά απαιτείται πλειοψηφία 2/3 των ψήφων.

(ε) Με την έγκριση της ΕΚΤ, η ΤτΕ εκδίδει τραπεζογραμμάτια σε ευρώ, τα οποία κυκλοφορούν ως νόμιμο χρήμα, και είναι αρμόδια για την κυκλοφορία και διαχείρισή τους στην Ελλάδα.

(στ) Τέλος, από τη 19η Μαΐου 2008, η ΤτΕ συμμετέχει στο διευρωπαϊκό αυτοματοποιημένο σύστημα ταχείας μεταφοράς κεφαλαίων σε συνεχή χρόνο (σύστημα «TARGET2») και έχει την επιχειρησιακή ευθύνη της εθνικής (ελληνικής) συνιστώσας του συστήματος, το οποίο χρησιμοποιείται, κυρίως, για τη διεξαγωγή πληρωμών που συνδέονται με την άσκηση της νομισματικής πολιτικής, τον διακανονισμό των συστημάτων πληρωμών και χρεογράφων, και τις μεταφορές κεφαλαίων μεγάλης αξίας μεταξύ συμμετεχόντων στο TARGET2.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, ο ρόλος της ΤτΕ μεταβλήθηκε ριζικά μετά την 1η Ιανουαρίου 2001. Στο νομισματικό πεδίο, η πρώην νομισματική αρχή της χώρας διατηρεί πλέον μόνον τα καθήκοντα και τις εξουσίες που ισχύουν για όλες τις εθνικές κεντρικές τράπεζες – μέλη του ευρωσυστήματος, μέσα στα όρια και τους περιορισμούς του ενωσιακού δικαίου και του δικού της (συναφώς τροποποιημένου) Καταστατικού. Συνέχισε, βέβαια, την άσκηση προληπτικής εποπτείας στα πιστωτικά ιδρύματα και στις περισσότερες κατηγορίες χρηματοδοτικών ιδρυμάτων (όπως ενδεικτικά οι εταιρείες leasing και factoring),⁸⁴ διατηρώντας και την εξουσία έκδοσης συναφών κανονιστικών πράξεων, ενώ στις («δέσμια» αυτόνομες) αρμοδιότητες της εντασσόταν (και συνεχίζει να εντάσσεται), μολονότι δεν υπάρχει ρητή μνεία στο Καταστατικό, και η λειτουργία της ως τελικού αναχρηματοδοτικού δανειστή για φερέγγυα πιστωτικά ιδρύματα με έδρα στην Ελλάδα, στο πλαίσιο του μηχανισμού ELA. Οι βασικές, όμως, αρμοδιότητες κεντρικής τραπεζικής μεταφέρθηκαν σε ενωσιακό επίπεδο.

5. ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Πέραν όλων των άλλων επιπτώσεων (θετικών και ως προς ορισμένες πτυχές αρνητικών, και για τις οποίες οι απόψεις συχνά δίστανται⁸⁵), η ένταξη της χώρας μας στο ευρώ δρομολόγησε μια περίοδο πρωτοφανούς, στα ιστορικά δεδομένα της, νομισματικής σταθερότητας (με δεδομένη την προσήλωση του Ευρωσυστήματος στη διασφάλιση της σταθερότητας των τιμών), με πλήρη εξαίρεση και του συναλλαγματικού κινδύνου της δραχμής που αντικαταστάθηκε πλήρως από το ευρώ. Η διατήρηση των επιτοκίων του ευρώ σε επίπεδα που για τα μέχρι τότε ελληνικά δεδομένα ήταν χαμηλά⁸⁶ επέτρεψε τόσο στο ελληνικό Δημόσιο όσο και στις μεγάλες επιχειρήσεις να δανειζονται στις διεθνοποιημένες αγορές με ευνοϊκούς όρους, και μάλιστα

84. Πολύ αργότερα, το 2011, της ανατέθηκε και η αρμοδιότητα της αδειοδότησης και προληπτικής εποπτείας των επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες στον τομέα της ιδιωτικής ασφάλισης (βάσει του ν. 3867/2010).

85. Σύμφωνα με τον γράφοντα, ο οποίος ανήκει στην κατηγορία εκείνων που τεκμηριωμένα έχουν υποστηρίξει ότι, σε επίπεδο ανάλυσης κόστους ωφέλειας, η ένταξη στην ΟΝΕ είχε εν γένει θετικό αποτύπωμα, ένα αρνητικό στοιχείο υπήρξε η ενωσιακή απόφαση οι μονάδες του 1 και των 2 ευρώ να είναι σε κέρματα και όχι σε τραπεζογραμμάτια. Για τα ελληνικά δεδομένα (όπως και εκείνα άλλων κρατών μελών όπου η τιμή μετατροπής στο ευρώ ήταν πολύ υψηλή), αυτό δημιούργησε μια εσφαλμένη εκτίμηση στους συναλλασσομένους ως προς την αξία των εν λόγω μονάδων («αρνητική» ψευδαίσθηση χρήματος), με αποτέλεσμα τη δυσανάλογα μεγάλη, σε ορισμένες τουλάχιστον περιπτώσεις, αύξηση της τιμής πολλών κατηγοριών αγαθών (κυρίως) και υπηρεσιών μετά τη μετάπτωση στο ενιαίο νόμισμα.

86. Το βασικό επιτόκιο της ΕΚΤ, δηλαδή αυτό των πράξεων κύριας αναχρηματοδότησης (main refinancing operations), καθορίστηκε αρχικά, τον Ιανουάριο του 1999, στο επίπεδο του 3%, αυξήθη-

σε ένα νόμισμα το οποίο από την εισαγωγή του ήταν το δεύτερο ισχυρότερο διεθνές αποθεματικό.⁸⁷

Οι ίδιες θετικές επιρροές αφορούσαν, προφανώς, και τις μικρότερες επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά, που αμφότερα είχαν πλέον δυνατότητα δανεισμού στην ελληνική αγορά με επιτόκια το ύψος των οποίων ήταν εξαιρετικά χαμηλότερο σε σχέση με το παρελθόν, γεγονός το οποίο είχε τον θετικό του αντίκτυπο και στην περαιτέρω ραγδαία ανάπτυξη του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, σύμφωνα με όσα θα αναφερθούν στη συνέχεια με σημείο αναφοράς την Τράπεζα. Οι υπερβολές που παρατηρήθηκαν, βέβαια, ως προς την έκταση προσφυγής ορισμένων επιχειρήσεων και κυρίως νοικοκυριών στον δανεισμό, σε μια χώρα μάλιστα στην οποία το επίπεδο του «χρηματοπιστωτικού εγγραμματισμού» (ή «αλφαριθμητισμού», financial literacy) ήταν (και δυστυχώς παραμένει) χαμηλό, δεν ήταν αμελητέες. Αναφορά σε αυτές θα γίνει σε επόμενη ενότητα της παρούσας μελέτης.⁸⁸

B. Η διεύρυνση της στρατηγικής στόχευσης

1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Από τα τέλη του 1994 ήδη, άρχισε να εκφράζεται προβληματισμός αναφορικά με την ορθότητα της στρατηγικής (με μακροπρόθεσμο ορίζοντα 5-10 ετών) σε συνάρτηση, βέβαια, και με τις σημαντικές τρέχουσες εξελίξεις, όπως η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος και η επακόλουθη ίδρυση αρκετών νέων ιδιωτικών τραπεζών με κατεύθυνση στο retail banking, καθώς και η διαφαινόμενη δυναμική στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Υπό το πρίσμα αυτών των δεδομένων, η επικέντρωση της Τράπεζας σε μια «αναβαθμισμένη εξειδικευμένη αγορά» (upscale niche market) και μια επιλεκτική πελατεία μικρού αριθμού επιχειρήσεων και ιδιωτών εμφανιζόταν για ορισμένους αρκετά περιοριστική και μικρού βεληνεκούς. Ο εν λόγω προβληματισμός στηρίχθηκε περαιτέρω στις ακόλουθες ειδικότερες παραμέτρους:

κε μέχρι τον Οκτώβριο του 2000 στο υψηλό του 4,75%, διατηρήθηκε με διακυμάνσεις σε επίπεδο 2-4,50% μέχρι τα τέλη του 2008, και έκτοτε αποκλιμακώθηκε σε σταθερή βάση για να καθοριστεί στο σημερινό επίπεδο του 0% τον Μάρτιο του 2016 (βλ. σχετικά: https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/key_ecb_interest_rates/html/index.en.html).

87. Η δυνατότητα του Δημοσίου να αντλεί δανειακά κεφάλαια με χαμηλά επιτόκια σε ένα ισχυρό νόμισμα αναμφίβολα οδήγησε στην κατακόρυφη αύξηση του εξωτερικού δανεισμού του και, κατά τη γνώμη του γράφοντος, ίσως να καλλιέργησε μια νοοτροπία «μυωπικής προσέγγισης» ως προς το ενδεχόμενο επέλευσης ακραία αρνητικών οικονομικών συνθηκών (disaster myopia), οι οποίες, όμως, δυστυχώς εκδηλώθηκαν το 2010.

88. Βλ. κατωτέρω την ενότητα Γ (υπό 1, στο τέλος) στο Κεφάλαιο VI.

Πρώτον, η δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης στο εν λόγω τμήμα της αγοράς διαγραφόταν σχετικά περιορισμένη. Η απόκτηση νέων, καλής ποιότητας πελατών αναμενόταν να ακολουθήσει τον νόμο των φθινουσών αποδόσεων, με αποτέλεσμα τα περιθώρια κέρδους να μειώνονται διαρκώς, σε αντίθεση με το επίπεδο κινδύνου που παρέμενε υψηλό. Ταυτόχρονα, ο ανταγωνισμός (σε αυτό το τμήμα της αγοράς) από τις ξένες τράπεζες που διέθεταν τεχνογνωσία, ισχυρότερη κεφαλαιακή βάση και μεγαλύτερη ρευστότητα γινόταν οξύτερος.

Δεύτερον, ένα σχετικά πολύ υψηλό ποσοστό των εσόδων της Τράπεζας (της τάξεως του 35-40%) προερχόταν από δραστηριότητες του treasury, που συνεπαγόταν σημαντική έκθεση στους κινδύνους αγοράς, κατάσταση που ενδεχομένως δεν ήταν διατηρήσιμη. Επιπλέον, μέρος της κερδοφορίας της προερχόταν από τα υψηλά επιτόκια, το οποίο επίσης δεν ήταν διατηρήσιμο, καθώς σταδιακά επερχόταν η (αναμενόμενη) αποκλιμάκωση των επιτοκίων.

Τρίτον, η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος είχε ήδη σε πολύ μεγάλο βαθμό συντελεστεί, με αποτέλεσμα να υφίσταται διευρυμένη δυνατότητα ανάπτυξης σε άλλα τμήματα της αγοράς, κυρίως δε στο retail banking, το οποίο (όπως έχει ήδη αναφερθεί) βρισκόταν ακόμα σε εμβρυακό στάδιο και παρουσίαζε ταχύτερους ρυθμούς ανάπτυξης με αισθητή την παρουσία αρκετών νέων τραπεζών.

Τέταρτον, δεδομένου ότι η εξεύρεση πηγών χρηματοδότησης πέραν των περιορισμένων (λόγω της προαναφερθείσας στόχευσης της πελατείας) καταθέσεων δεν ήταν προφανής, ήταν αναγκαία η ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων, ώστε να καταστεί δυνατή η προσέλκυση νέων καταθέσεων. Ταυτόχρονα, εκείνη την εποχή αναπτύσσονταν νέα δίκτυα διανομής και προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών (π.χ. phone banking, direct mail και telemarketing), τα οποία ήταν περισσότερο συμβατά με τον προσανατολισμό προς το retail banking.

Πέμπτον, το κόστος λειτουργίας της Τράπεζας, κυρίως σε ό,τι αφορά τις κεντρικές Μονάδες της, ήταν δυσανάλογα μεγάλο (45% επί του συνόλου) λόγω του σχετικά μικρού μεγέθους της, με συνέπεια η τυχόν διεύρυνση του φάσματος των παρεχομένων προϊόντων να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας με προφανή μείωση του ανά μονάδα κόστους λειτουργίας της.

Έκτον (και ιδιαίτερα σημαντικό), η Τράπεζα διέθετε την οργανική κερδοφορία, τα ίδια κεφάλαια αλλά σταδιακά πλέον και την αξιοπιστία να προχωρήσει σε περαιτέρω στρατηγικές κινήσεις.

Βάσει των ανωτέρω επισημάνσεων, προτάθηκε μια σειρά από αναπροσαρμογές στη στρατηγική. Η πρώτη ήταν η γεωγραφική και ποιοτική διεύρυνση της πελατείας

κής βάσης και το άνοιγμα σε πελάτες μεσαίου και ανώτερου (upper middle) εισοδήματος, η οποία απαιτούσε την ανάπτυξη ενός εκτενέστερου δικτύου καταστημάτων, στο οποίο δεν θα δινόταν έμφαση μόνον στην άντληση καταθέσεων, αλλά θα προσφερόταν και μια σειρά από συμπληρωματικά χρηματοπιστωτικά προϊόντα. Η δεύτερη αναπροσαρμογή αφορούσε τη δημιουργία νέων προϊόντων τόσο για εταιρικούς πελάτες (π.χ. παράγωγα χρηματοπιστωτικά, χρηματοδοτική μίσθωση, εφεξής «leasing»), και πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων, εφεξής «factoring») όσο και για ιδιώτες, οι ανάγκες των οποίων, συνεπεία της απελευθέρωσης των αγορών, υπόκειντο σε διαρκή μεταβολή. Η είσοδος της Τράπεζας σε νέα πεδία τραπεζικής (retail banking, διανομή ασφαλιστικών προϊόντων μέσω bancassurance και χρηματιστηριακές συναλλαγές) που εμφάνιζαν, τουλάχιστον μεσοπρόθεσμα, μεγαλύτερα περιθώρια ανάπτυξης και κέρδους ήταν η τρίτη αναπροσαρμογή. Η τέταρτη σχετιζόταν με την ανάπτυξη μιας στρατηγικής άντλησης ρευστότητας, η οποία να είναι συνεπής με τις συνολικές ανάγκες και τον προσανατολισμό της, καθώς και με τη διερεύνηση της δυνατότητας προσέγγισης και προσέλκυσης νέων πελατών μέσω των νέων δικτύων διανομής, ώστε να μην υπάρχει αποκλειστική εξάρτηση από το άνοιγμα νέων καταστημάτων. Τέλος, αναγκαίος ήταν και ο αυστηρός έλεγχος των υπερβάσεων κόστους και ιδιαιτέρως του έμμεσου overhead cost, τα οποία έπρεπε να αποσβεστούν μέσω ενός μεγαλύτερου όγκου εργασιών προς επίτευξη οικονομικών κλίμακας.⁸⁹

Η επέκταση της Τράπεζας ειδικά στο πεδίο του retail banking θα βελτιώνει και την εσωτερική αξία (franchise value) της, που είναι πιο εύλογο και σημαντικό για μια τράπεζα με ευρύτερη βάση προϊόντων και πανελλαδική παρουσία.⁹⁰ Εξάλλου, όπως ήδη προαναφέρθηκε, πολλές ελληνικές τράπεζες είχαν ήδη αρχίσει να στρέφονται προς αυτόν τον τομέα, κυρίως δε η Alpha Bank και εκείνες που τέθηκαν σε λειτουργία στις αρχές της δεκαετίας του 1990 (όπως η Τράπεζα Πειραιώς, η Τράπεζα Χίου, η Interbank, η Εγνατία Τράπεζα και η Τράπεζα Κύπρου), σημειώνοντας αύξηση κερ-

89. Για την αλλαγή στην επιχειρηματική στρατηγική και το εταιρικό μοντέλο της Τράπεζας με στροφή προς το μοντέλο μιας τράπεζας με προσανατολισμό σε ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, οδηγός υπήρξε σε μεγάλο βαθμό η μελέτη των χαρακτηριστικών μεγάλων ισπανικών τραπεζών (Banco Santander, Banco Central Hispano [BCH], Bankinter, Banco Bilbao Viscaya), οι οποίες ήταν ιδιαίτερα δυναμικές στο retail. Οι Γ. Γόντικας και Ν. Νανόπουλος επισκέφθηκαν πολλές φορές την περίοδο εκείνη την Ισπανία και συνομιλήσαν με στελέχη τραπεζών όπως οι Banco Popular Espanol, Banco Santander, Banco Exterior de Espana, Banco Bilbao Viscaya και Banco de Sabadell. Κατά συνέπεια, δεν υπήρξε συμπτωματικό ότι η Τράπεζα χρησιμοποιούσε μετά το 1996 ως σύμβουλό της την Andersen Consulting από την ίδια χώρα, καθώς αυτή διέθετε όμοια με την Ελλάδα πολιτική και οικονομική δομή και η μελέτη του -περισσότερο από το ελληνικό- αναπτυγμένου τραπεζικού της συστήματος αποδείχθηκε πολύ χρήσιμη άσκηση και εμπειρία για την Τράπεζα.

90. Οι τράπεζες, ως γνωστόν, αξιολογούνται συχνά ως ένα πολλαπλάσιο της καθαρής λογιστικής τους θέσης και συνήθως εκείνες με μεγαλύτερο «franchise value» αξιολογούνται με ψηλότε-

δοφορίας της τάξεως του 80-100%. Η ανάπτυξη του retail banking ήταν για τα ελληνικά δεδομένα καινοτόμος, καθώς μόνον η Citibank ήταν μέχρι τότε δραστήρια σε αυτόν τον τομέα. Το γεγονός αυτό λειτουργούσε υποστηρικτικά προς την άποψη ότι ο ανταγωνισμός στον εν λόγω τομέα, ηπιότερος εκείνου σε άλλους τομείς της τραπεζικής, άφηνε σημαντικά περιθώρια κερδοφορίας. Αντίθετα, στους τομείς του wholesale banking η απελευθέρωση και ενοποίηση των αγορών σε επίπεδο ΕΕ είχε ήδη οξύνει τον ανταγωνισμό. Συνεπώς, η Τράπεζα χρειαζόταν να προβεί έγκαιρα σε μια εξαγορά που θα ενίσχυε τη θέση της στην αγορά του retail, η οποία παρουσίαζε εντυπωσιακούς ρυθμούς ανάπτυξης σε μια περίοδο κατά την οποία στον τομέα της επενδυτικής τραπεζικής ήταν ήδη πρωτοπόρος. Η επιτυχία της εξαρτάτο από την ικανότητά της να παραμένει καινοτόμος και ανταγωνιστική, προσφέροντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες.⁹¹

2. Η ΤΟΜΗ ΠΟΥ ΕΠΗΛΘΕ ΤΟ 1995 ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΕ ΤΙΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

Σε συνέχεια αυτής της εσωτερικής ανάλυσης, η απόφαση του ΔΣ της Τράπεζας, μετά από πρόταση που υπέβαλε και παρουσίαση που έκανε ο Ν. Νανόπουλος, τον Σεπτέμβριο του 1995, για διεύρυνση της στρατηγικής της στόχευσης υπήρξε καθοριστική για το μέλλον της. Συγκεκριμένα, αποφασίστηκε μια επιχειρηματικά διαφοροποιημένη δραστηριοποίηση της Τράπεζας με έμφαση τόσο στην επέκταση στον τομέα του wholesale banking όσο και την ανάπτυξη του retail banking (που είχε μέχρι τότε αποκλείσει), αφενός μεν μέσω οργανικής ανάπτυξης εργασιών, αφετέρου δε μέσω ενδεχομένων εξαγορών (εφόσον βέβαια υπήρχαν κατάλληλες ευκαιρίες).

Δρομολογήθηκαν, επίσης, διοικητικές ανακατατάξεις με ισχύ από την 1η Ιανουαρίου 1996, με τον Γ. Γόντικα να αναλαμβάνει Πρόεδρος της Τράπεζας και τον Ν. Νανόπουλο να αναλαμβάνει την ευθύνη του Διευθύνοντος Συμβούλου για το επόμενο

ρο συντελεστή. Οι μεγαλύτερες και πιο διαφοροποιημένες τράπεζες είχαν συνήθως μεγαλύτερο «franchise value» από τις τράπεζες «boutique».

91. Ωστόσο, υπήρχαν δύο κανονιστικοί περιορισμοί που περιέστελλαν αυτήν την ικανότητα: ο πρώτος ήταν (τελικά) βραχυχρόνιος και αφορούσε την επιβολή από την ΤτΕ ελαχίστων υποχρεωτικών αποθεματικών (reserve requirements) στις καταθέσεις σε ξένο νόμισμα ως μέσο νομισματικής πολιτικής. Ο δεύτερος ήταν μονιμότερος και συνδεόταν με την καθιέρωση του νέου κανονιστικού πλαισίου προληπτικής ρύθμισης και εποπτείας των τραπεζών από την ΤτΕ (αλλά και από τις εποπτικές αρχές στα υπόλοιπα κράτη όπου η Τράπεζα ασκούσε ή σκόπευε να ασκήσει δραστηριότητα), το οποίο καθιερώθηκε με βάση διεθνή πρότυπα και κατ' ενσωμάτωση του ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού ρυθμιστικού πλαισίου και ήταν αποτέλεσμα της προληπτικής επαναρρύθμισης (prudential re-regulation) του τραπεζικού συστήματος μετά την απελευθέρωσή του από τους κατασταλτικούς περιορισμούς και ελέγχους (σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί στην ενότητα Α [υπό 2] του Κεφαλαίου Ι).

διάστημα. Η εξαγορά της Interbank το 1996⁹² υπήρξε κομβικής σημασίας προς αυτήν την κατεύθυνση, διότι προσέδωσε σχετικά άμεσα ουσία στην εν λόγω στρατηγική. Η Interbank ήταν και αυτή μια σχετικά νέα τράπεζα, η οποία όμως, εκτός από τις αμιγώς retail banking δραστηριότητες μέσω του δικτύου των 22 καταστημάτων της, είχε αναπτύξει και ένα διαφορετικό δίκτυο Περιφερειακών Υπηρεσιών Επιχειρηματικής Πίστης (εφεξής «ΠΥΕΠ»), οι οποίες εξυπηρετούσαν μεσαίου μεγέθους επιχειρηματικούς πελάτες. Οι ΠΥΕΠ ήταν στεγασμένες σε όροφο και οι επιχειρήσεις-πελάτες τους είχαν συνεργασία όχι μόνον με αυτές αλλά και με τα κοντινά τους καταστήματα στα οποία είχαν πρόσβαση. Αυτό το χαρακτηριστικό της δομής του δικτύου της Interbank προκρίθηκε από την Τράπεζα ως βάση στον μεταγενέστερο ανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων της στο corporate banking.

Ενόψει των προαναφερθέντων, η Τράπεζα προχώρησε σε «τμηματοποίηση» (segmentation) της αγοράς της επιχειρηματικής πίστης με βάση το μέγεθος της επιχείρησης, δηλαδή τον κύκλο εργασιών της. Αυτό υπήρξε ένα πρώτο σημαντικό βήμα προς την πελατοκεντρική προσέγγιση που επιθυμούσε να υιοθετήσει. Ο διαχωρισμός δεν ήταν από την αρχή απόλυτα ευδιάκριτος, αλλά σταδιακά η διαδικασία συστηματοποιήθηκε ως ακολούθως:

(α) Η εξυπηρέτηση των μικρών σχετικά πελατών με κύκλο εργασιών μέχρι 2,5 εκ. ευρώ θα γινόταν από το δίκτυο των καταστημάτων, και οι δραστηριότητές τους (small business banking) θα αποτελούσαν αντικείμενο του retail banking, με περισσότερο τυποποιημένα προϊόντα και διαδικασίες.

(β) Οι πελάτες με κύκλο εργασιών 2,5-20 εκ. ευρώ θα εξυπηρετούνταν από τις πρώην ΠΥΕΠ (που στη συνέχεια μετονομάστηκαν σε Business Centers). Συχνά, ορισμένοι πελάτες του εν λόγω προφίλ κατατάσσονταν στην κατηγορία αυτού που διεθνώς αποκαλείται commercial banking.

(γ) Η εξυπηρέτηση των μεγαλύτερων σε μέγεθος πελατών με κύκλο εργασιών ανώτερο των 20 εκ. ευρώ, τέλος, θα γινόταν από την κεντρική Μονάδα επιχειρηματικής πίστης (corporate banking), τη Μονάδα Μεγάλων Επιχειρήσεων, η οποία αργότερα διευρύνθηκε και εξειδικεύτηκε ανάλογα με το αντικείμενο των εργασιών (π.χ. χρηματοδότηση ναυτιλιακών δραστηριοτήτων).

Σύμφωνα με αυτόν τον σχεδιασμό, το σύνολο των δραστηριοτήτων επιχειρηματικής πίστης (commercial και corporate banking) για μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών άνω των 2,5 εκ. ευρώ περιλαμβάνονται πλέον στον

92. Για την εν λόγω εξαγορά, βλ. κατωτέρω την ενότητα Α (υπό 1) στο Κεφάλαιο IV.

χώρο του wholesale banking. Η εξυπηρέτηση της επιχείρησης-πελάτη ανατίθεται σε διαφορετικά στελέχη της Τράπεζας ανάλογα με το μέγεθος και το είδος της. Ο ρόλος των εν λόγω εξατομικευμένων, και σε κάποιον βαθμό εξειδικευμένων με το αντικείμενο του πελάτη, στελεχών που επιφορτίζονται με την καθημερινή σχέση και εξυπηρέτηση του επιχειρηματικού πελάτη (account officers ή relationship managers) αναβαθμίζεται και αποκτά κομβική σημασία. Οι account officers καλλιεργούν σε καθημερινή βάση μια διαπροσωπική σχέση με τον πελάτη προσφέροντάς του ένα ευρύτατο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών στη λογική των σταυροειδών πωλήσεων και αποτελούν το κύριο σημείο επαφής του με την Τράπεζα. Όσο δε μεγαλύτερος και πιο σύνθετος είναι ο πελάτης, τόσο περισσότερο ενισχύεται και η δυνατότητα εμβάθυνσης της σχέσης του με την Τράπεζα.

Οι εν λόγω αρχές της τμηματοποίησης και της εξειδίκευσης (που σήμερα πλέον αντιμετωπίζονται ως προφανείς) ήταν αρκετά καινοτόμες για τα ελληνικά δεδομένα εκείνης της εποχής και, μολονότι η εφαρμογή τους προσέκρουε σε αρκετές αντιστάσεις, υπήρξαν ευεργετικές τόσο για τον πελάτη όσο και για την Τράπεζα. Στήριξαν την πελατοκεντρική προσέγγισή της και βοήθησαν στην καλλιέργεια ολοκληρωμένων σχέσεων με την πελατεία, καλύπτοντας ένα μεγαλύτερο εύρος διαφοροποιημένων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Η εφαρμογή των εν λόγω αρχών επεκτάθηκε και στον χώρο της διαχείρισης της περιουσίας των πελατών, δηλαδή στο private και personal banking. Κατ' εφαρμογή τους, οι πελάτες με συνολικά ρευστά διαθέσιμα που υπερέβαιναν τα 500.000 ευρώ ήταν υποψήφιοι για πελάτες private banking, ενώ εκείνοι με μικρότερα υπόλοιπα παρέμειναν στη δικαιοδοσία του καταστήματος (retail banking) εξυπηρετούμενοι από ειδικά εκπαιδευμένο στέλεχος. Η εξυπηρέτηση των πελατών με τον χαρακτηρισμό private banking που προέρχονταν από περιφερειακά καταστήματα γινόταν από ορισμένη κεντρική Μονάδα (σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα ή Ηράκλειο) με ακόμα πιο εξειδικευμένα στελέχη που προσέφερε ένα ευρύτατο φάσμα διεθνοποιημένων προϊόντων.

3. ΟΙ ΕΠΤΑ ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΟΥ WHOLESAL BANKING ΜΕΤΑ ΤΟ 1997

Μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης με την Interbank το 1997, ξεκινά μια περίοδος δυναμικής ανάπτυξης κατά την οποία συντελούνται σημαντικότερες αλλαγές και αναλαμβάνονται πλήθος πρωτοβουλιών στον χώρο του wholesale banking, που μπορούν να συνοψιστούν σε επτά (7) άξονες (που αναλύονται κατωτέρω). Εφαρ-

μόζοντας συνδυαστικά και με συνέπεια όλες τις πρωτοβουλίες αυτές, η Τράπεζα κατόρθωσε να καλλιεργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης, να αυξήσει μερίδια αγοράς, αναγνωσιμότητα και αξιοπιστία, και να καθιερωθεί σταδιακά ως μια από τις κυρίαρχες δυνάμεις στην ελληνική τραπεζική αγορά στον χώρο της εξυπηρέτησης των εταιρικών πελατών τόσο για τις επιχειρηματικές όσο και για τις ιδιωτικές τους ανάγκες.

3.1 Ανάπτυξη εργασιών και διεύρυνση του πελατολογίου

Η έναρξη της διαδικασίας ιδιωτικοποίησης σημαντικών τραπεζικών ομίλων στα μέσα και τέλη της δεκαετίας του 1990 σηματοδότησε την αρχή μιας περιόδου αλυσιδωτών εξαγορών και συγχωνεύσεων για την Τράπεζα στην Ελλάδα, με την αλληπάλληλη ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων των τραπεζών Interbank, Crédit Lyonnais, Αθηνών, Κρήτης, Εργασίας και Telesis,⁹³ ώστε να δημιουργηθεί ένας ουσιαστικά μεγαλύτερος τραπεζικός όμιλος. Στο πλαίσιο αυτό, κατέστη αναγκαία η κατάρτιση ενός συνολικού σχεδίου δράσης ανασχεδιασμού (Corporate Framework Redesign), ώστε η Τράπεζα να οργανωθεί σύμφωνα με τους δυο προαναφερθέντες άξονες, δηλαδή το retail και το wholesale banking. Η διαδικασία της ομογενοποίησης, ώστε να προκύψει τελικά ένα συνεκτικό και ορθολογικό σύνολο, ήταν εξαιρετικά περίπλοκη, χρονοβόρος και δυσχερής στην εφαρμογή της, καθώς υπήρχαν επικαλύψεις, «παράλληλες» δομές, διαφορετικά πρότυπα, διαφορετικές πρακτικές και αντιλήψεις, καθώς και αρκετές εσωτερικές διχογνωμίες.

Με δεδομένη την απόφαση της Διοίκησης για την εφαρμογή μιας συνεπούς και ολοκληρωμένης στρατηγικής για την πλήρη υλοποίηση του εγχειρήματος, μεταξύ άλλων αναγκαία ήταν και η επίδειξη ορισμένων βαθμών ευελιξίας. Χαρακτηριστική υπήρξε η περίπτωση της Τράπεζας Εργασίας, η οποία ξεχώριζε για το πλούσιο πελατολόγιό της και τις εξαιρετικές επιδόσεις της στη διαχείριση τραπεζικών σχέσεων με μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, έναν χώρο στον οποίο η Τράπεζα υστερούσε, καθιστώντας την εν λόγω εξαγορά ελκυστικότερη. Κατά την αρχική περίοδο συνύπαρξης των δυο Ομίλων, η οποία υπερέβη τα δυο χρόνια, και με στόχο την άμβλυση του κινδύνου διαρροής στελεχών και πελατών, διατηρήθηκε αυτούσιο σχεδόν σημαντικό μέρος του δικτύου της Τράπεζας Εργασίας με την παλιά του ονομασία (Ergasias), στελέχωση και διοίκηση, χωρίς να ενταχθούν οι δραστηριότητές του στο δίκτυο των Business Centers, όπως έγινε με τις υπόλοιπες τράπεζες. Τα εν λόγω καταστήματα διατήρησαν την ταυτότητα και αυτονομία τους, ονομάστηκαν (εσωτερικά) «καταστήματα Universal» (Universal branches), διότι περιλάμβαναν κατ' εξαίρεση δραστηριό-

τητες τόσο retail όσο και wholesale banking, ενώ η διοίκησή τους ανατέθηκε, κατ' εξαίρεση εκ νέου και για ορισμένο μεταβατικό διάστημα, σε δυο Γενικούς Διευθυντές προερχόμενους από την Τράπεζα Εργασίας.

Βάσιμη είναι, κατά τη γνώμη του γράφοντος, η εκτίμηση ότι η εν λόγω ευελιξία βοήθησε στη σταδιακά ομαλή τελική ενσωμάτωση της Τράπεζας Εργασίας στον «κορμό» της νέας Τράπεζας, η οποία επί σειρά ετών υιοθέτησε την επίσημη ονομασία Eurobank Ergasias. Το μειονέκτημα αυτής της προσέγγισης υπήρξε η καθυστέρηση στη διαδικασία αφομοίωσης όλων των τραπεζών σε έναν ενιαίο οργανισμό, καθώς και η αύξηση της πολυπλοκότητας του εγχειρήματος. Η ευελιξία, όμως, συμβαδίζει συνήθως με τη μεγαλύτερη πολυπλοκότητα. Αυτό το παράδειγμα δείχνει πόσο προσεκτικοί και λεπτοί πρέπει να είναι οι χειρισμοί στη διαδικασία των συγχωνεύσεων, καθώς υπάρχει κίνδυνος, αν δεν επιδειχθεί η αρμόζουσα ευαισθησία, να χαθούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα και τελικά η αξία του εξαγοραζόμενου ομίλου.

Εκτός από τις εξαγορές και συγχωνεύσεις, σημαντικότερη υπήρξε και η αυτοτελής οργανική ανάπτυξη εργασιών από τις κεντρικές Μονάδες της Τράπεζας, κυρίως στον χώρο των μεγάλων επιχειρήσεων, που έγιναν με στοχευμένη στρατηγική προσέγγιση. Τελικά, σε διάστημα 10 περίπου ετών, το εγχώριο χαρτοφυλάκιο δανείων της Τράπεζας στον χώρο της επιχειρηματικής πίστης (commercial και corporate banking), περιλαμβανομένων των χαρτοφυλακίων όλων των τραπεζών που εξαγοράστηκαν, υπερέβη τα 21 δισ. ευρώ, ξεκινώντας από λιγότερο από μισό δισ. ευρώ. Στην επίτευξη αυτού του αποτελέσματος συνετέλεσε, μεταξύ άλλων, η καλλιέργεια εταιρικών σχέσεων με στρατηγική στόχευση και συστηματική οργάνωση, ώστε να επιλέγονται οι κλάδοι και οι επιχειρήσεις με τις καλύτερες προοπτικές. Ασφαλώς σημαντικό ρόλο διαδραμάτισαν, επίσης, η ποιότητα της Διοίκησης και των στελεχών της Τράπεζας.

3.2 Διεύρυνση του φάσματος των δραστηριοτήτων και του εύρους των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών

Πάγια σημαντικός άξονας στρατηγικής της Τράπεζας ήταν η καινοτομία, η υιοθέτηση σύγχρονων προτύπων, η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό και, επομένως, η μεγαλύτερη εξειδίκευση για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των στόχων της. Επέδωσε, συνεπώς, από την αρχή μάλιστα, να διευρύνει τις δραστηριότητές της εφαρμόζοντας τη στρατηγική των σταυροειδών πωλήσεων, ώστε να περιλάβει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών, να καλύψει πιο ολοκληρωμένα τις ανάγκες της πελατειακής της βάσης και να καταστήσει αυτήν τη βάση βαθύτερη, σταθερότερη και ισχυρότερη (με απώτερο στόχο τη διαρκή βελτίωση της κερδοφορίας της). Συνήθης δε ήταν και η επιλογή της, αντί της ενσωμάτωσης νέων δραστηριοτήτων σε μια νέα

93. Για τις εν λόγω εξαγορές, βλ. αναλυτικά κατωτέρω την ενότητα Α (υπό 2) και τις ενότητες Β-Ε στο Κεφάλαιο IV.

Διεύθυνση, να ιδρύει θυγατρικές επιχειρήσεις, οι οποίες είχαν διακριτή ταυτότητα και μεγαλύτερη αυτονομία και η στελέχωση γινόταν ευκολότερα με εξειδικευμένα και έμπειρα στελέχη από την αγορά, όπου αυτό ήταν απαραίτητο.

Οι εν λόγω θυγατρικές είχαν γραμμή αναφοράς ως προς τη στρατηγική και τις επιδόσεις τους τη διοικητική πυραμίδα στην οποία ήταν ενταγμένες (εν προκειμένω το wholesale banking). Επιπλέον, όμως, υπήρχε και έλεγχος από κεντρικές Μονάδες της Τράπεζας, όπως τις οικονομικές υπηρεσίες (επικεφαλής η Π. Χατζησωτηρίου ως Chief Financial Officer, CFO), τη διαχείριση κινδύνων (επικεφαλής ο Χάρης Κύρκος και αργότερα ο Μιχάλης Κολακίδης) και το ανθρώπινο δυναμικό (επικεφαλής η Θεανώ Ζαμπέλλα και αργότερα η Αθηνά Δεσύρη) και τα Γραφεία Νομικού Συμβούλου (επικεφαλής η Θεοδώρα Ζερβού) και Δικαστικού Συμβούλου (επικεφαλής ο Γεώργιος Ορφανίδης), ώστε να εντάσσονται στο γενικότερο πλαίσιο των κανόνων της. Η αυτονομία, συνεπώς, συνδυαζόταν με έλεγχο, παρακολούθηση και ενεργή συνεργασία και ώσμωση με τον «κορμό» της Τράπεζας τόσο ως προς το επιχειρησιακό σκέλος όσο και ως προς τις αρχές και τον τρόπο λειτουργίας. Σε αυτήν, λοιπόν, τη δομή, εκτός από τις ανωτέρω πρωτοβουλίες, η Τράπεζα ίδρυσε σημαντικές θυγατρικές (και) στον χώρο του wholesale banking, η παρουσίαση των οποίων γίνεται στη συνέχεια του παρόντος Κεφαλαίου.⁹⁴

Τη διοικητική ευθύνη και συνολική εποπτεία του wholesale banking της Τράπεζας ανέλαβε τελικά ο Ν. Καραμούζης, Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος. Αντίστοιχη θέση για τον χώρο του retail banking της Τράπεζας είχε ο Βύρων Μπαλλής, επίσης Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος, που προερχόταν από τη συγχώνευση με την Interbank.

Εκτός από τις θυγατρικές της που εξυπηρετούσαν συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών, η προώθηση καινοτόμων προτύπων στην εξυπηρέτηση των πελατών γινόταν και από τις βασικές Μονάδες του wholesale banking της Τράπεζας. Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει σχετικά στο Treasury (υπό την Ι. Ράλλη και αργότερα τον Φωκίωνα Καραβία, σημερινό Διευθύνοντα Σύμβουλο της Τράπεζας), το οποίο αποτελούσε τον σύνδεσμο ανάμεσα στην πελατειακή βάση και τις διεθνείς κεφαλαιαγορές και υπήρξε ένα από τα πιο σημαντικά κέντρα κέρδους (profit centers) για την Τράπεζα. Στελεχωμένο με καταρτισμένα στελέχη, το Treasury λειτουργούσε και ως «πυξίδα» για τη διοχέτευση καινοτόμων προϊόντων από τις διεθνείς αγορές προς τους πελάτες στην Ελλάδα, με στόχο τον καλύτερο έλεγχο των κινδύνων και την αξιοποίηση ευκαιριών. Διαχειριζόταν, επίσης, ένα σημαντικό χαρτοφυλάκιο τίτλων, περιλαμβανομένων εκείνων του ελληνικού Δημοσίου.

94. Βλ. κατωτέρω την ενότητα Δ, υπό 3.2 και 3.3.

3.3 Στρατηγική συνεργασία με την Deutsche Bank

Χωρίς αμφιβολία, σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της τάσης για εξεύρεση των πλέον σύγχρονων λύσεων και προτύπων για τους πελάτες διαδραμάτισε και η στρατηγική συμμαχία με τη μεγαλύτερη εκείνη την εποχή ευρωπαϊκή τράπεζα, την Deutsche Bank. Η ολοκλήρωση της συμφωνίας για μετοχική συμμετοχή της Deutsche Bank στην Τράπεζα ύψους 9,8% και η στρατηγική συνεργασία μεταξύ των δυο τραπεζικών Ομίλων το 1998 αποτελεί, ίσως, ένα θετικά παράδοξο γεγονός, δεδομένου ότι το ενοποιημένο σχήμα της Τράπεζας δεν είχε ακόμα διαμορφωθεί πλήρως και υπήρχαν τρεις διαφορετικές υπό συγχώνευση νομικές οντότητες (Eurobank, Τράπεζα Αθηνών και Τράπεζα Κρήτης). Στην εν λόγω σημαντική συνεργασία θα επανέλθουμε αναλυτικά κατωτέρω (στην ενότητα Γ του παρόντος Κεφαλαίου).

3.4 Ανάπτυξη του private banking

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο Κεφάλαιο II, οι δραστηριότητες της Τράπεζας στο private banking είχαν από την αρχή της λειτουργίας της Τράπεζας υψηλή προτεραιότητα στη στρατηγική της, στόχος ήταν, όμως, να διασφαλίσει περαιτέρω συγκριτικά πλεονεκτήματα και μια διαχρονικά κυρίαρχη παρουσία. Σημείο αναφοράς ήταν η δυναμική ενίσχυση του corporate banking και η ανάπτυξη στενών σχέσεων με πολλούς επιχειρηματικούς ομίλους διαφόρων κατηγοριών, που επέτρεψε τη διεύρυνση τόσο των εν λόγω σχέσεων, στη βάση σταυροειδών πωλήσεων, όσο και σχέσεων με φορείς των εν λόγω επιχειρήσεων και των οικογενειών τους με στόχο τη διαχείριση της προσωπικής τους περιουσίας. Παράλληλα, η διαδικασία ένταξης της χώρας στην ευρωζώνη και η συνακόλουθη σταδιακή αλλά ραγδαία αποκλιμάκωση των επιτοκίων απομάκρυνε πολλούς αποταμιευτές από παραδοσιακά προϊόντα (όπως τα δραχμικά ρέπος και οι βραχυπρόθεσμες τοποθετήσεις υψηλής απόδοσης) και τους ώθησε στην αναζήτηση μακροπρόθεσμων επενδύσεων βάσει συγκεκριμένης επενδυτικής στρατηγικής και ενός διαφοροποιημένου χαρτοφυλάκιου επενδυτικών προϊόντων.

Η Τράπεζα είχε αναπτύξει, ως μέλος του Ομίλου της EFG, σημαντική τεχνογνωσία στον εν λόγω τομέα, με ικανό και εκπαιδευμένο προσωπικό. Επιπλέον, διέθετε διεθνή κέντρα εξυπηρέτησης (σε Λουξεμβούργο, Λονδίνο και αργότερα Κύπρο) που της επέτρεπαν να προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών. Επισημαίνεται δε ότι, ενώ η Τράπεζα διέθετε τη μεγαλύτερη εγχώρια ΑΕΔΑΚ με πλούσιο φάσμα διεθνών αμοιβαίων κεφαλαίων, εφαρμόζε πολιτική «ανοιχτής αρχιτεκτονικής» (open architecture) δίνοντας τη δυνατότητα στους πελάτες της να επενδύουν στα προϊόντα άλλων επιλεγμένων, αναγνωρισμένης αξίας χρηματοπιστωτικών φορέων με ελκυστικές επιδό-

σεις, διευρύνοντας το φάσμα των επιλογών τους αλλά και διασφαλίζοντας ακόμα μεγαλύτερη διασπορά κινδύνου.

3.5 Διαχείριση κινδύνων

Μολονότι η εν λόγω θεματική αναλύεται διεξοδικά στο Κεφάλαιο VIII κατωτέρω, κρίνεται σκόπιμο να τονιστεί ήδη ότι η ταχεία ανάπτυξη της επιχειρηματικής πίστης, όπως και η ενσωμάτωση και αφομοίωση τόσων ετερόκλητων αλλά σε κάποιον βαθμό συμπληρωματικών τραπεζικών ομίλων δεν θα ήταν εφικτή αν δεν υπήρχε μια ισχυρή κεντρική Μονάδα διαχείρισης κινδύνων, με την εξουσία να αποτελεί το αντίβαρο προς τις Μονάδες ανάπτυξης εργασιών. Από την αρχή εφαρμόστηκε η αρχή του «four-eyes principle», δηλαδή της υποχρέωσης η έγκριση ενός δανείου να απαιτεί τη σύμφωνη γνώμη όχι μόνο του προτείνοντος αλλά και (τουλάχιστον) του εκπροσώπου της Μονάδας πιστωτικού κινδύνου (credit risk).⁹⁵

Άλλο αξιοσημείωτο γεγονός στην εν λόγω θεματική ήταν ότι το ΔΣ και το Risk Committee της Τράπεζας διαδραμάτιζαν σημαντικό ρόλο στη θέσπιση συγκεκριμένων γενικών πιστωτικών κανόνων και περιορισμών, καθώς και στην παρακολούθηση μεγάλων ανοιγμάτων σε τομείς υψηλού κινδύνου, οι οποίοι χαρακτηρίζονταν από μεγάλη κυκλικότητα, εξάρτηση από την ευρύτερη οικονομική συγκυρία και αυξημένη αστάθεια. Κατά συνέπεια, με τη συνδρομή και των μελών του ΔΣ που είχαν οριστεί από την Deutsche Bank και εξέφραζαν και τη δική τους εμπειρία, η Τράπεζα έθεσε απόλυτα όρια και προϋποθέσεις για πιστοδοτήσεις προς τις κατασκευαστικές και ναυτιλιακές εταιρείες, καθώς και τις εταιρείες μέσων μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ), το πλαίσιο των κανόνων λειτουργίας των οποίων ήταν περιοριστικό.

3.6 Συστήματα, λειτουργία και οργάνωση

Εκτός από τον έλεγχο και τη διαχείριση των κινδύνων, στην ανάπτυξη των εργασιών wholesale banking σημαντικός ήταν και ο ρόλος όλων των Μονάδων υποστήριξης των δραστηριοτήτων τους.⁹⁶ Η υποστήριξη γινόταν, βέβαια, από ένα συγκροτημένο

95. Πολύ αργότερα, στις αρχές της δεκαετίας του 2000, κομβικό ρόλο ως προς την έγκριση δανείων που δημιουργούσαν μεγάλα «ανοίγματα» είχε η Κεντρική Επιτροπή Πιστοδοτήσεων με τον Πρόεδρο (αρχικά ο Γ. Γόντικας, αργότερα ο Γιώργος Κατσαρός και κατόπιν η Ήβη Βίγκα) να έχει το δικαίωμα βέτο. Περαιτέρω, για δάνεια μεγάλων ποσών (άνω των 20-25 εκ. ευρώ) ήταν αναγκαία επιπλέον και η σύμφωνη γνώμη των Αναπληρωτών Διευθυνόντων Συμβούλων του wholesale banking και του risk management (Ν. Καραμούζη και Μ. Κολακίδη), ενώ για ακόμα μεγαλύτερα ποσά απαιτούνταν και η υπογραφή μελών του Risk Committee της Τράπεζας. Στο ίδιο πρότυπο είχαν θεσπισθεί και Περιφερειακές Επιτροπές Πιστοδοτήσεων με χαμηλότερα όρια, για μεγαλύτερη ευελιξία.
96. Για μια αναλυτική παρουσίαση των εν λόγω Μονάδων (κατά την Τρίτη Περίοδο, πάντως), βλ. κατωτέρω την ενότητα Β στο Κεφάλαιο VII.

πλέγμα μηχανογραφικών συστημάτων σε διαρκή εξέλιξη και αναβάθμιση, καθώς και από ένα συνεκτικό σύστημα λειτουργίας και οργάνωσης που και αυτό αναπροσαρμοζόταν διαρκώς ενόψει επερχομένων εξελίξεων. Ιδιαίτερα μεγάλη ήταν η πίεση που ασκήθηκε στη διαμόρφωση σύγχρονων μηχανογραφικών συστημάτων, κυρίως κατά τη διάρκεια υλοποίησης του Altamira και της διεθνούς εξάπλωσης, όταν οι ανάγκες από όλες τις Μονάδες της Τράπεζας ήταν ιδιαίτερα αυξημένες και επιτακτικές.⁹⁷ Σε μεταγενέστερο στάδιο, υιοθετήθηκε με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων η σύγχρονη για την εποχή μεθοδολογία Project Evaluation Methodology (PEM), που συνέβαλε στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων των έργων αναβάθμισης των μηχανογραφικών συστημάτων και λειτουργικής οργάνωσης, ώστε να αποκτούν προβάδισμα οι ενέργειες με τη μεγαλύτερη στρατηγική σημασία για την Τράπεζα.⁹⁸

3.7 Ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών

Προφανώς, κυρίαρχο ρόλο στη διαμόρφωση μιας υγιούς και εποικοδομητικής σχέσης μιας τράπεζας με τους πελάτες της διαδραματίζουν, επίσης, η ποιότητα και αμεσότητα της εξυπηρέτησης των πελατών, καθώς και ο βαθμός ανταπόκρισης στα αιτήματά τους (customer service), κάτι που ισχύει ακόμα περισσότερο στον χώρο του wholesale banking, όπου οι απαιτήσεις των πελατών είναι αυξημένες. Αυτός υπήρξε ο λόγος για τον οποίο στην Τράπεζα καλλιεργήθηκε μια κουλτούρα που έθετε σε προτεραιότητα την ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών, μέσω συγκροτημένων προγραμμάτων συστηματικής εκπαίδευσης του προσωπικού, αναβάθμισης των δεξιοτήτων του και καλλιέργειας των leadership skills (ικανοτήτων ηγεσίας) σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.⁹⁹ Η ποιότητα υπηρεσιών ελεγχόταν και από τακτικές εξωτερικές έρευνες με ερωτηματολόγια για τις απόψεις των πελατών, με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων, βάσει των οποίων λάμβαναν χώρα διορθωτικές κινήσεις.¹⁰⁰ Περαιτέρω, η Τράπεζα οργάνωνε κατά τρόπο συστηματικό συχνές εκδηλώσεις για τους πελάτες με έγκυρους εξωτερικούς ομιλητές, ώστε να ενημερώνονται συχνά για τις πιο σημαντικές οικονομικές, κοινωνικές ή και πολιτιστικές εξελίξεις. Τέτοιες εκδηλώσεις λειτουργούσαν καταλυτικά για την περαιτέρω σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ Τράπεζας και πελάτη.

97. Βλ. σχετικά κατωτέρω την ενότητα Ε (υπό 2) στο παρόν Κεφάλαιο και την ενότητα Α (υπό 2) στο Κεφάλαιο V.

98. Βλ. και κατωτέρω την ενότητα Β (υπό 1.2) στο Κεφάλαιο VII.

99. Βλ. αναλυτικότερα κατωτέρω την ενότητα Δ (υπό 3.2) στο Κεφάλαιο X.

100. Βλ. σχετικά κατωτέρω την ενότητα Γ (υπό 2) στο Κεφάλαιο IX.

Γ. Η στρατηγική συμμαχία με την Deutsche Bank

1. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ

1.1 Η περίοδος 1998-1999

Η στρατηγική συμμαχία της Τράπεζας με την Deutsche Bank AG, το μεγαλύτερο σε όρους ενεργητικού γερμανικό πιστωτικό ίδρυμα κατά τη δεκαετία του 1990 και έναν από τους μεγαλύτερους τραπεζικούς ομίλους διεθνώς με δυναμική παρουσία στις αγορές της Ευρώπης, της Αμερικής και της Ασίας, ήταν μια πρωτοποριακή πρωτοβουλία που δεν είχε (ούτε έχει) προηγούμενο στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Δεν επρόκειτο για εξαγορά και έλεγχο μιας τοπικής τράπεζας σε μια ξένη χώρα, αλλά για μια διαφορετικού είδους πολυδιάστατη συνεργασία, η οποία ξεκίνησε τον Δεκέμβριο του 1998 με την εξαγορά ποσοστού λίγο μικρότερου από 10% στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας. Μετά τη συγχώνευση της Τράπεζας με την Τράπεζα Αθηνών, η συμμετοχή μειώθηκε οριακά στο 9,69%. Επίσης ενόψει της απορρόφησης της Τράπεζας Εργασίας από την Τράπεζα, τον Ιούνιο του 1999, η Deutsche Bank απέκτησε επιπλέον συμμετοχή ύψους 5% περίπου με την αγορά μετοχών από την Τράπεζα με συναλλαγή πακέτου, με αποτέλεσμα το ποσοστό συμμετοχής της στην Τράπεζα να μην αλλοιωθεί ουσιαστικά και να διαμορφωθεί τελικά στο 9,98%.

Βάση για την από κοινού προώθηση εξειδικευμένων τραπεζικών προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών στους τομείς δραστηριότητας των δύο τραπεζών υπήρξε η διαπραγμάτευση επιμέρους «ειδικών συμφωνιών» στρατηγικής συνεργασίας σε συγκεκριμένους τομείς. Επρόκειτο για μια συστηματική μέθοδο μεταφοράς τεχνογνωσίας στους εν λόγω τομείς, η οποία δημιουργούσε προστιθέμενη αξία τόσο για τους πελάτες της Τράπεζας όσο και για τους δυο εταίρους. Οι πρώτες συμφωνίες, τον Δεκέμβριο του 1998, που προηγήθηκαν της δημόσιας πρότασης για την απόκτηση της Τράπεζας Εργασίας, αφορούσαν τους τομείς των αμοιβαίων κεφαλαίων και των ασφαλιστικών προϊόντων και ακολούθησαν εκείνες στους τομείς της ναυτιλιακής πίστης και των κεφαλαιαγορών. Η Deutsche Bank πρότεινε μάλιστα και την άμεση προώθηση ενός κοινού προϊόντος «global equity» και ενός προϊόντος παραγώγων.

Η πρόοδος που είχε επιτελεστεί στις εν λόγω ειδικές συμφωνίες αποτυπώθηκε σε έκθεση, η οποία παρουσιάστηκε στη Συνεδρίαση του ΔΣ της Τράπεζας της 22ας Σεπτεμβρίου 1999. Σε αυτήν γινόταν η επισήμανση ότι ως μείζονα εκκρεμή ζητήματα παρέμεναν αυτό της νομοθεσίας περί ανταγωνισμού, το αν η Deutsche Bank θα ήταν βασικός διαπραγματευτής (primary dealer) στην Ελλάδα το 2001, το μέλλον του γραφείου αντιπροσωπείας της στην Ελλάδα, καθώς και η φύση της συνεργασίας των δύο

τραπεζών στις διεθνείς αγορές, τα περισσότερα από τα οποία επιλύθηκαν σε συναντήσεις εργασίας στην Κρήτη στα μέσα Οκτωβρίου. Στη συνέχεια, την 4η Νοεμβρίου, υπογράφηκε στην Αθήνα συμφωνία για συνεργασία των δύο τραπεζών και στον τομέα της ναυτιλιακής πίστης, ενώ υποβλήθηκε και πρόταση για την ίδρυση, σε συνεργασία με την Deutsche Bank και τέσσερα συνταξιοδοτικά ταμεία, μιας εταιρείας επενδύσεων χαρτοφυλακίου, η οποία θα επένδυε σε ελληνικές και ευρωπαϊκές μετοχές με αρχική επένδυση μέχρι 15 δισ. δρχ. (από τα οποία η Τράπεζα θα διέθετε το 35%).

1.2 Η περίοδος 2000-2001: διεύρυνση του φάσματος των «ειδικών συμφωνιών»

Την 24η Ιανουαρίου 2000, η Deutsche Bank αύξησε το ποσοστό συμμετοχής της στην Τράπεζα Εργασίας στο 9,99%, με την εξαγορά από τη CEH (που πλέον ονομαζόταν EFG Consolidated Holdings SA, εφεξής «EFGCH») επιπλέον ποσοστού 4,99% έναντι 203 εκ. ευρώ, ενώ την 26η Ιουνίου η συμμετοχή της στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας Εργασίας ανερχόταν σε 9,94%. Μετά τη συγχώνευση της Τράπεζας με την Τράπεζα Εργασίας, η Deutsche Bank μετείχε στην ενοποιημένη Τράπεζα με ποσοστό 9,98%, ποσοστό που μειώθηκε ανεπαίσθητα μετά τη συγχώνευση με την Telesis (9,34%).

Η συνεργασία, πάντως, των δύο τραπεζών επεκτάθηκε ακόμα περισσότερο κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Χαρακτηριστικά:

(α) Τον Ιανουάριο του 2000, αποφασίστηκε η από κοινού συμμετοχή στον δημόσιο διαγωνισμό του Ιδρύματος Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ) που είχε προκηρυχθεί τον Δεκέμβριο του 1999. Ο εν λόγω διαγωνισμός είχε ως αντικείμενο τη μελέτη, ανάλυση και αξιολόγηση των απαιτήσεων του ΙΚΑ από ασφαλιστικές εισφορές και τον σχεδιασμό του αναγκαίου νομικού πλαισίου για την απρόσκοπτη εκτέλεση της τιτλοποίησης μέρους του ενεργητικού του ΙΚΑ που προερχόταν από τέτοιες εισφορές.

(β) Τον επόμενο μήνα ανακοινώθηκε από την Τράπεζα η απόφαση για την από κοινού διαμόρφωση με την Deutsche Bank και τη διάθεση από την Τράπεζα μιας «νέας γενιάς» αμοιβαίων κεφαλαίων που κάλυπταν ένα ευρύ φάσμα επενδυτικών επιλογών στην ελληνική και τις διεθνείς αγορές. Ειδικότερα, σε αρχικό στάδιο, διαμορφώθηκε μια οικογένεια έξι (6) νέων αμοιβαίων κεφαλαίων με πρωτοποριακή προσέγγιση στη διαχείριση. Παράλληλα, για πρώτη φορά εισήχθη η πρακτική της «επένδυσης χωρίς έξοδα», με αποτέλεσμα να μην υπάρχει προμήθεια εισόδου για τον μεριδιούχο που επιθυμούσε να επενδύσει σε αυτά ή να μετακινηθεί από ένα αμοιβαίο σε άλλο, ενώ ο μεριδιούχος δεν επιβαρυνόταν ούτε με προμήθεια εξαγοράς αν ρευστοποιούσε την επένδυσή του μετά την παρέλευση διετίας. Από το σύνολο των νέων αμοιβαίων κεφαλαίων, δύο ήταν προσανατολισμένα στην ελ-

ληνική χρηματιστηριακή αγορά, δύο στη διεθνή αγορά, ένα στην εγχώρια αγορά ομολόγων και το τελευταίο χαρακτηριζόταν από διασπορά τοποθετήσεων σε όλες τις εν λόγω αγορές. Η διαχείριση των αμοιβαίων κεφαλαίων στην Ελλάδα γινόταν από την EFG ΑΕΔΑΚ¹⁰¹ σε συνεργασία με ομάδα καθηγητών και ερευνητών, η οποία είχε αναπτύξει μαθηματικά μοντέλα διαχείρισης βάσει ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων, αναδεικνύοντας μετοχές που αντιπροσωπεύουν τις πραγματικές αξίες της ελληνικής οικονομίας. Αντίστοιχα, την ευθύνη της διαχείρισης των επενδύσεων προς τις διεθνείς αγορές είχε η Deutsche Bank μέσω της Deutsche Asset Management (DAM) Europe, η οποία είχε ηγετική θέση στην ευρωπαϊκή αγορά ως διαχειριστής επενδυτικών κεφαλαίων συνολικού ύψους 158,8 δισ. ευρώ και παρουσία σε όλες τις ευρωπαϊκές και τις διεθνείς αγορές.¹⁰²

(γ) Σημαντικές υπήρξαν και οι προοπτικές ανάπτυξης στον τομέα της ναυτιλιακής πίστης, καθώς η Deutsche Bank διέθετε ευρύ ναυτιλιακό χαρτοφυλάκιο εκτός Ελλάδας τόσο μέσω ιδίων δανειοδοτήσεων όσο και μέσω της θυγατρικής της Schiffshypothekenbank zu Lübeck AG (SHL), η οποία εξειδικευόταν στη ναυτιλιακή πίστη. Η δραστηριοποίηση της Τράπεζας στον τομέα αυτό, ο οποίος (ορθά) χαρακτηριζόταν ως «κυκλική δραστηριότητα» που (ως εκ τούτου) χρειαζόταν ιδιαίτερη προσοχή σε επίπεδο διαχείρισης κινδύνων, ήταν σχετικά περιορισμένη εκείνη την περίοδο.

(δ) Τον Μάιο του 2000, οι δύο τράπεζες ήταν σε διαδικασία υπογραφής δύο νέων συμφωνιών στους τομείς των παγκόσμιων αγορών (global markets) και του investment banking. Από κοινού με τη Lamda Development SA, μέλους του Ομίλου Λάτση, συμφώνησαν, επίσης, για συνεργασία στο πεδίο της διαχείρισης ακίνητης περιουσίας (property management). Η συμφωνία προέβλεπε τη σύσταση μιας νέας εταιρείας, της «EFG Eurobank Properties SA», και τη συμμετοχή και των τριών στο μετοχικό της κεφάλαιο (η Τράπεζα με 50,1%, η Lamda Development με 29,9% και η Deutsche Bank με 20%).

101. Βλ. και κατωτέρω την ενότητα Δ, υπό 3.2.

102. Η επιλογή και η συγκρότηση των επενδυτικών αυτών προϊόντων έγινε με βάση σειρά κριτηρίων και μετά από μελέτη των εξελίξεων και τάσεων στην ελληνική και τις διεθνείς αγορές, όπως η ένταξη της Ελλάδας στην ευρωζώνη που αναμενόταν να επιφέρει δραστική μείωση των επιτοκίων (το οποίο και συνέβη), η αναγκαιότητα προσφοράς στους Έλληνες επενδυτές νέων μορφών επένδυσης που να προσφέρουν μεγαλύτερες αποδόσεις με περιορισμένη έκθεση κινδύνου, η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και της πληροφορικής που, σε συνδυασμό με τις εξελίξεις στις κεφαλαιαγορές, είχαν οδηγήσει στη δημιουργία προηγμένων μοντέλων διαχείρισης επενδύσεων, η έμφαση σε μετοχικά επενδυτικά εργαλεία, το έντονο ενδιαφέρον για τους κλάδους της νέας οικονομίας και τις νέες αγορές, η παροχή εναλλακτικών επενδυτικών επιλογών σε ένα ευρύ πεδίο που να καλύπτει συγχρόνως την εθνική και τις διεθνείς αγορές, καθώς και η ανάγκη των επενδυτών να εμπιστευτούν εξειδικευμένους φορείς για την υπεύθυνη διαχείριση των κεφαλαίων τους με βάση τις απαιτήσεις τους.

(ε) Σε συνάντηση στελεχών της Τράπεζας με στελέχη της Deutsche Bank στο Βερολίνο, τον Σεπτέμβριο, συζητήθηκε το ενδεχόμενο περαιτέρω επέκτασης της συνεργασίας των δύο τραπεζών σε τρεις τομείς: νέα οικονομία (περιλαμβανομένων των προσεγγίσεων business-to-business (εφεξής «B2B») και business-to-consumer (εφεξής «B2C»), υπηρεσίες διαπραγμάτευσης χρηματιστηριακών τίτλων σε παγκόσμιο επίπεδο (global securities brokerage services) και χρηματοδότηση μεγάλων επιχειρήσεων. Ο στόχος της συμμαχίας ήταν διττός: αφενός μεν η περαιτέρω ενίσχυση της θέσης και ανταγωνιστικότητας της Τράπεζας στην Ελλάδα, αφετέρου δε η βελτίωση της αναγνωρισιμότητας της Deutsche Bank στην ελληνική αγορά με στόχο την επέκταση της τοπικής της δραστηριότητας.

(στ) Παραδείγματα περαιτέρω συνεργασίας με την Deutsche Bank αποτέλεσαν η έκδοση από αυτήν του πρώτου ανταλλάξιμου ομολογιακού δανείου ιδιωτικής επιχείρησης στην ελληνική αγορά, καθώς και τριών προγραμματίων ανταλλάξιμων ομολογιακών εκδόσεων στις διεθνείς κεφαλαιαγορές. Επιπλέον, οι δύο τράπεζες υπέβαλαν από κοινού προσφορές για διάφορα έργα, όπως τον Προαστιακό Σιδηρόδρομο των Αθηνών, το μετρό της Θεσσαλονίκης, την αναβάθμιση του διυλιστηρίου της Petrola και τη σύζευξη του Μαλλιακού Κόλπου. Η σχέση με την Deutsche Bank έδινε, επίσης, τη δυνατότητα στην Τράπεζα να αξιοποιήσει βέλτιστες πρακτικές, όπως, ενδεικτικά, την υλοποίηση του μοντέλου value at risk (VaR)¹⁰³ για τον υπολογισμό του κινδύνου της αγοράς κατά τον υπολογισμό των κεφαλαιακών της απαιτήσεων.

Αναμφίβολα, λοιπόν, η Τράπεζα παγίωσε την παρουσία της στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα και ταυτόχρονα επεκτάθηκε σε συγκεκριμένους τομείς και στο εξωτερικό, στηριζόμενη σε μεγάλο βαθμό στην εν λόγω στρατηγική συνεργασία. Διαμόρφωσε ηγετική θέση στον τομέα της εξυπηρέτησης μεγάλων επιχειρήσεων και διαχείρισης περιουσίας ιδιωτών (δηλαδή σε έντονα διεθνοποιημένα τμήματα της αγοράς, στα οποία ανέμενε ότι θα είχε αυξημένο ανταγωνισμό). Η στρατηγική αυτή σχέση εφοδίασε, επίσης, την Τράπεζα με πρόσθετη τεχνογνωσία, προϊόντα, συστήματα και προσβάσεις στο εξωτερικό προς όφελος των πελατών της.

2. Η ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΤΗΣ DEUTSCHE BANK (2003)

Τη 12η Νοεμβρίου 2003, η Deutsche Bank ανακοίνωσε την αποχώρησή της από το μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας, κίνηση που χαρακτηρίστηκε ως αναμενόμενη απόρροια της στρατηγικής επιλογής της για αναδιάρθρωση του χαρτοφυλακίου των

103. Βλ. και κατωτέρω την ενότητα Β (υπό 2) στο Κεφάλαιο VIII.

συμμετοχών της μειοψηφίας τόσο στη Γερμανία όσο και στο εξωτερικό με στόχο την ενίσχυση της κεφαλαιακής της επάρκειας. Η διάθεση των μετοχών πραγματοποιήθηκε μέσω ιδιωτικής τοποθέτησης (accelerated book building). Πριν από την αποχώρηση από την Τράπεζα, είχε ήδη ρευστοποιήσει συμμετοχές σε μεγάλες εταιρείες και οργανισμούς (π.χ. Allianz και Daimler Chrysler), καθώς και σε θυγατρικές της επιχειρήσεις σε διάφορους τομείς, όπως η θεματοφυλακή και η ιδιωτική ασφάλιση.

Συγκλίνουσες είναι οι απόψεις και ρητή η τοποθέτηση της Deutsche Bank ότι η αποχώρησή της δεν ήταν απότοκος ούτε της έλλειψης εμπιστοσύνης στην ελληνική οικονομία και το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, ούτε της διακοπής των επί πενταετία άκρως εποικοδομητικών σχέσεων με την Τράπεζα. Πάντως, οι εργασίες και η κερδοφορία της Τράπεζας δεν επηρεάστηκαν, σε σημαντική έκταση, αρνητικά από την κίνηση αυτή, καθώς η συνεργασία της με την Deutsche Bank συνεχίστηκε αν και σε μη αποκλειστική βάση. Επιπλέον, η εν λόγω εξέλιξη είχε ως θετικό αντίκτυπο την περαιτέρω διεύρυνση της μετοχικής βάσης της Τράπεζας με την παρουσία (άλλων) ξένων θεσμικών επενδυτών στη χώρα, καθώς και τη βελτίωση της διασποράς και της εμπορευσιμότητας της μετοχής της, όπως και του ειδικού της βάρους σε διάφορους χρηματιστηριακούς δείκτες.

Καταληκτικά, η Deutsche Bank εμπιστεύτηκε τους μετόχους και τη Διοίκηση ενός ελληνικού τραπεζικού ομίλου, στον οποίο αρχικά συμμετείχαν τρία διακριτά πιστωτικά ιδρύματα (Eurobank, Αθηνών και Κρήτης) και αργότερα τέσσερα (με την προσθήκη της Τράπεζας Εργασίας), τα οποία ήταν σε διαδικασία συγχώνευσης και λειτουργικής ενοποίησης. Οι συμφωνίες και η συνεργασία των δυο τραπεζών υπήρξαν αποδοτικές και οδήγησαν την Τράπεζα σε μεγαλύτερη κινητοποίηση, κυρίως στον χώρο του wholesale banking, και καλύτερη εστίαση στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Τα κέρδη, πάντως, που αποκόμισε και η Deutsche Bank την εποχή εκείνη από τη στρατηγική της συμμετοχή και συνεργασία με έναν ελληνικό τραπεζικό όμιλο ήταν εξίσου αξιόλογα.

Δ. Η νέα επιχειρηματική στρατηγική ανάπτυξης

1. Η ΠΕΡΙΟΔΟΣ 1998-2000: Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΤΟ RETAIL

Κατά τη διάρκεια της περιόδου 1996-1997, η Τράπεζα αποφάσισε το άνοιγμα περισσότερων νέων καταστημάτων είτε σε περιοχές όπου ήδη υπήρχε ένα κατάστημα είτε και σε άλλες περιοχές της Αττικής, όπως η Νέα Σμύρνη και το Παγκράτι, ενώ για τον Μάρτιο του 1998 αποφασίστηκε και το άνοιγμα δύο καταστημάτων στον νομό Θεσσαλονίκης. Επιπλέον, τον Οκτώβριο του 1997 ήταν έτοιμη προς λειτουργία για το

κοινό μια θυρίδα που βρισκόταν στον χώρο του μαιευτηρίου Μητέρα στο Ηράκλειο Κρήτης. Στο τέλος του ίδιου έτους, η Τράπεζα διέθετε ήδη 44 καταστήματα (από 5 το 1993, 6 το 1994, 7 το 1995 και 8 το 1996), καθώς προστέθηκαν τα 23 καταστήματα της Interbank και τα 5 της Crédit Lyonnais.

Η επέκταση του δικτύου καταστημάτων συνεχίστηκε, πάντως, ακόμα εντονότερα την περίοδο 1998-2000 με το άνοιγμα μεγάλου αριθμού νέων καταστημάτων τόσο στην Αττική όσο και –επιλεκτικά μεν αλλά με διαρκώς αυξανόμενο ρυθμό– στην περιφέρεια, μολοντί η έλλειψη καταρτισμένου και έμπειρου προσωπικού και το υψηλότερο κόστος νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων υποδείκνυαν συγκράτηση. Ενδεικτικά, το πρόγραμμα επέκτασης του δικτύου περιλάμβανε τη δημιουργία 25 νέων καταστημάτων εντός του 1998, στο τέλος του οποίου η Τράπεζα διέθετε πλέον 166 καταστήματα και θυρίδες, με συνυπολογισμό των καταστημάτων της Τράπεζας Κρήτης και της Τράπεζας Αθηνών. Ο αριθμός των καταστημάτων για το έτος 1999 αυξήθηκε περαιτέρω σε 330, περιλαμβανομένων και αυτών της Τράπεζας Εργασίας, ενώ το 2000 η Τράπεζα αριθμούσε 326 καταστήματα και 535 ATMs.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι, παρά τη διαρκή ενίσχυση μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων αλλά και οργανικής ανάπτυξης, στα τελευταία χρόνια της δεκαετίας του 1990 η Τράπεζα διατηρούσε (ακόμα) σχετικά μικρό δίκτυο καταστημάτων. Δεν είναι παράδοξο, συνεπώς, ότι η δραστηριότητά της στο retail οργανώθηκε με κεντρικό άξονα τη νεοσύστατη τότε θυγατρική Eurobank Cards,¹⁰⁴ η οποία παρέμενε επιφορτισμένη, πρωτίστως, με την προώθηση προϊόντων καταναλωτικής πίστης. Το εν λόγω μοντέλο αποτέλεσε καινοτομία για τα δεδομένα εκείνης της εποχής, συνεισφέροντας στην απαιτούμενη ευελιξία και επιτρέποντας την ταχύτερη αξιοποίηση εναλλακτικών δικτύων (όπως, π.χ., τηλεφωνικές πωλήσεις και προώθηση προϊόντων εντός συνεργαζόμενων εμπορικών καταστημάτων). Καινοτομία εξίσου ιδιαίτερης σημασίας θα αποτελέσει λίγα χρόνια αργότερα η δημιουργία του «2ου δικτύου» καταστημάτων της Τράπεζας, μέσω της θυγατρικής της εταιρείας Open24,¹⁰⁵ τα οποία απαλλαγμένα από τους περιορισμούς του τραπεζικού ωραρίου, μπορούσαν να επικεντρωθούν στην προώθηση καταναλωτικών (κυρίως) προϊόντων, παραμένοντας ανοικτά κατά τη διάρκεια του ωραρίου των εμπορικών καταστημάτων. Στα εν λόγω εναλλακτικά δίκτυα θα επανέλθουμε αναλυτικά στο Κεφάλαιο VI.¹⁰⁶

Το 2000, ενόψει της ραγδαίας ανάπτυξης του δικτύου σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, ως βασική προτεραιότητα τέθηκε πλέον ο εξορθολογισμός της οργάνω-

104. Βλ. σχετικά κατωτέρω, υπό 3.1.

105. Πρόκειται για μετονομασία της First Direct σε Open24.

106. Βλ. κατωτέρω την ενότητα Β (υπό 4.1) στο Κεφάλαιο VI.

σής του με την εγκατάσταση των καλουμένων Business Centers στα καταστήματα της πρώην Τράπεζας Εργασίας, τη μετακίνηση υπαλλήλων, τη δημιουργία νέων καταστημάτων, καθώς και τη μεταστέγαση και συγχώνευση Μονάδων. Η αρχική ανάλυση είχε εντοπίσει 60 «προβληματικές» Μονάδες στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και την περιφέρεια (όπου υπήρχε ευρύτατη επικάλυψη με καταστήματα της πρώην Τράπεζας Εργασίας). Η οργάνωση του δικτύου ακολούθησε μια προσέγγιση προσανατολισμένη στους επιμέρους τομείς της αγοράς (βάσει της αρχής της τμηματοποίησης), ενώ η κεντροποίηση των δραστηριοτήτων υποστήριξης εργασιών (back office) ελάφρυνε το δίκτυο από διοικητικές δραστηριότητες και διαδικασίες, ώστε να επικεντρωθεί στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Ειδικότερα, το δίκτυο εξυπηρέτησης πελατών διαμορφώθηκε ως εξής:

Πρώτον, η εξυπηρέτηση των μικρών (small business) και μεσαίων επιχειρήσεων (commercial banking) γινόταν από τα 100 καταστήματα Universal της πρώην Τράπεζας Εργασίας, τα οποία παρείχαν, όμως, και τις υπόλοιπες υπηρεσίες retail banking.

Δεύτερον, η παροχή υπηρεσιών retail banking γινόταν από τα 240 καταστήματα retail (188 της πρώην Eurobank, 42 της πρώην Τράπεζας Εργασίας και 10 νέα), καθώς και τα 100 καταστήματα Universal και τα εναλλακτικά δίκτυα πωλήσεων.

Τέλος, οι υπηρεσίες private banking παρέχονταν από 14 κέντρα private banking (της Eurobank) που κατά κανόνα ενσωματώνονταν σε μεγάλα καταστήματα του δικτύου της Τράπεζας.

Ως αποτέλεσμα της ταχύτατης ενίσχυσης των εγχώριων εργασιών, η Τράπεζα κατέκτησε την πρώτη θέση στην καταναλωτική και την επαγγελματική πίστη με ιδιαίτερα υψηλό μερίδιο αγοράς, αλλά και αξιόλογη παρουσία στη στεγαστική πίστη. Στη στεγαστική πίστη, τη διεύθυνση της οποίας ανέλαβε ο Θεόδωρος Καλαντώνης, ο ανταγωνισμός ήταν οξύτερος λόγω της παρουσίας στον εν λόγω τομέα των παραδοσιακών τραπεζών. Με την επέκταση του Ομίλου στο εξωτερικό, η τεχνογνωσία που είχε αναπτυχθεί στην ελληνική αγορά αξιοποιήθηκε στις χώρες της Νέας Ευρώπης όπου ο Όμιλος απέκτησε σταδιακά παρουσία, γεγονός που αποτυπώθηκε στην ταχύτατη ενίσχυση των εργασιών.

2. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ

2.1 Καινοτόμα προϊόντα

Στον τομέα του retail banking, από το τέλος του 1996, η Τράπεζα άρχισε να χρησιμοποιεί σύστημα EuroPhone Banking, η εδραίωση της χρήσης του οποίου έγινε το 1999. Το 1999 εγκατέστησε σύστημα Visual Signature Verification (VSV), το οποίο διασφάλιζε την τήρηση του απορρήτου και την εξακρίβωση της αυθεντικότητας των

εγγράφων. Τον Φεβρουάριο του 2000, όταν ξεκίνησε η online τραπεζική, καθιερώθηκε και υπηρεσία internet banking. Το 1998, η Τράπεζα πρώτη καθιέρωσε, επίσης, ένα ευέλικτο καταναλωτικό δάνειο, το καλούμενο «Ανοιχτό», αμέσως δε μετά την πλήρη απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης, το 2003, ανταποκρινόμενη στις νέες προκλήσεις εισήγαγε ένα νέο καινοτόμο προϊόν, την καλούμενη «Ανοιχτή Γραμμή».

Πέραν του γεγονότος ότι η Τράπεζα υπήρξε μία από τις πρώτες ελληνικές που επελέγη ως Βασικός Διαπραγματευτής Ομολόγων (Primary Dealer) του ελληνικού Δημοσίου, υπήρξε η πρώτη που προέβη στη σύναψη σύμβασης ανταλλαγής (swap) με το IFC, και η πρώτη που συνήψε «marathon bond» (ομόλογο σε δραχμές έκδοσης υπερεθνικών οργανισμών, όπως το IFC) και εισήγαγε την τιτλοποίηση απαιτήσεων στην τραπεζική αγορά. Καινοτομία της Τράπεζας ήταν, επιπλέον, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση πενταετών προγραμμάτων ανάπτυξης. Τέλος, ακολούθησε την πρακτική της προώθησης προϊόντων μέσω της ίδρυσης αριθμού εξειδικευμένων θυγατρικών επιχειρήσεων που προέκυπταν κατά κύριο λόγο μέσα από συνεργασίες της.¹⁰⁷

2.2 Καινοτόμοι τρόποι παροχής προϊόντων και υπηρεσιών

Πέραν των προαναφερθεισών καινοτομιών στην εισαγωγή στην ελληνική αγορά προϊόντων και υπηρεσιών, η Τράπεζα καθιέρωσε καινοτομίες και σε σχέση με τον τρόπο παροχής τους και τις διαδικασίες που ακολουθούσε. Τυπικό παράδειγμα υπήρξε, όπως έχει ήδη αναφερθεί,¹⁰⁸ η καθιέρωση του «account officer» (ή relationship manager), εξειδικευμένου στελέχους δηλαδή το οποίο παρακολουθούσε μια ομάδα επιχειρήσεων και είχε την ευθύνη σε θέματα χορηγήσεων, νέων εργασιών, καθώς και εξυπηρέτησης και πώλησης νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Ο εν λόγω θεσμός ξεκίνησε στο corporate banking της Ευρωπαϊκής και επεκτάθηκε σε περιφερειακή βάση μέσω των ΠΥΕΠ (που αργότερα μετονομάστηκαν σε Business Centers).

Πρώτη επίσης εισήγαγε τον θεσμό του εξειδικευμένου συμβούλου και για τα καταθετικά, επενδυτικά και ασφαλιστικά προϊόντα, τη στεγαστική πίστη και τις μικρές επιχειρήσεις (personal banking, mortgage & small business officer). Επιπλέον, το 2000, η Τράπεζα ανέλαβε πρωτοποριακές πρωτοβουλίες στο ευρύτερο πεδίο της «νέας οικονομίας», με την προώθηση του B2B, δηλαδή των εμπορικών συναλλαγών ανάμεσα στις επιχειρήσεις, τους προμηθευτές και τους πελάτες τους, με στόχο τη μείωση του χρόνου και του κόστους διαμεσολάβησης και συναλλαγής σε αγοραπωλησίες προϊόντων ή υπηρεσιών.

107. Βλ. αναλυτικά αμέσως κατωτέρω, υπό 3.

108. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Β, υπό 1.2.

Σε ό,τι αφορά την εσωτερική της οργάνωση, αξίζει να επισημανθεί ότι η Τράπεζα διέθετε, νωρίτερα από τα άλλα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα, διαδικασίες που αφορούσαν τη δανειοδότηση, τη μέτρηση της ετήσιας αποδοτικότητας σε επίπεδο πελάτη, το κόστος και άλλα λειτουργικά θέματα, στο πλαίσιο δε αυτό είχε από την αρχή της λειτουργίας της συνεργασία με την Arthur Andersen. Επιπλέον, πρώτη στην ελληνική αγορά ίδρυσε Διεύθυνση Πιστωτικού Ελέγχου, καθιέρωσε το «four-eyes principle» στη χορήγηση δανείων (έγκριση δηλαδή κάθε σχετικής απόφασης από τουλάχιστον δύο στελέχη¹⁰⁹) και εφάρμοσε τα διεθνή λογιστικά πρότυπα (International Accounting Standards, IAS). Ήταν μέλος του British Standards Institute, ενώ αρκετές δραστηριότητές της είχαν λάβει πιστοποίηση ISO. Το 2002, πιστοποιήθηκε με ISO 9001 και η θυγατρική εταιρεία EFG Eurobank Properties, αποκτώντας ένα πρόσθετο πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

3. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

3.1 Κάρτες

Στις αρχές του 1997, η Τράπεζα ίδρυσε την «Eurobank Cards ΑΕ Διαχείρισης Προϊόντων Καταναλωτικής Πίστης» (Eurobank Cards ΑΕ), με αρχικό μετοχικό κεφάλαιο 200 εκατ. δρχ., η οποία διαχειριζόταν τις πιστωτικές κάρτες που εξέδιδε. Επρόκειτο για τη συνέχιση της δραστηριότητας της Interbank στον τομέα των πιστωτικών καρτών, η οποία εξέδιδε και διαχειριζόταν τις πιστωτικές κάρτες «Interamerican» που διετίθεντο στους πελάτες της ασφαλιστικής εταιρείας Interamerican και τους πελάτες της Interbank. Επικεφαλής τοποθετήθηκε ο Γιώργος Αλβέρτης. Η εταιρεία στόχευε, επίσης, στην επέκταση των «co-branded» καρτών στις επιχειρήσεις που επιθυμούσαν να διαθέτουν τις δικές τους και στην ανάπτυξη δικτύου συνεργαζόμενων εμπόρων. Ανάμεσα στις καινοτομίες της ήταν ότι, εφόσον ο πελάτης επιθυμούσε την αγορά ενός αγαθού με πίστωση, παρείχε τη δυνατότητα έγκρισης έκδοσης πιστωτικής κάρτας επιτόπου.

Στο τέλος του 1997, η εταιρεία διαχειριζόταν περίπου 66 χιλ. πιστωτικές κάρτες Visa με μερίδιο αγοράς 5,2%, το οποίο αυξήθηκε σε 9,5% στο τέλος του 1998 (140.501 περίπου πιστωτικές κάρτες) και στο τέλος του 1999 σε 20% (400.200 περίπου πιστωτικές κάρτες). Η δυναμική αυτή εξέλιξη της επέτρεψε να αναδειχθεί σε πρωτοπόρο στον κλάδο, όχι μόνον ως προς τον όγκο των δανείων και το μερίδιο αγοράς που κατέκτησε (το οποίο στην κορύφωσή του έφτασε περίπου το 30%), αλλά και ως προς

109. Βλ. ανωτέρω την ενότητα Β (υπό 1.3) στο παρόν Κεφάλαιο.

το εύρος των δραστηριοτήτων και την καινοτομία των προϊόντων που προσέφερε σε έναν ταχύτατα εξελισσόμενο τομέα.

3.2 Κεφαλαιαγορά

Το 1996, ιδρύθηκε η εταιρεία EFG ΑΕΔΑΚ με καταστατικό σκοπό τη διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, ως διάδοχος της «Hanwha Hellas ΑΕΔΑΚ» (μετά τη συγχώνευση της Τράπεζας Αθηνών) και μετοχικό κεφάλαιο 100 εκατ. δρχ. Η Τράπεζα κατείχε ποσοστό 50% του μετοχικού κεφαλαίου, ενώ το υπόλοιπο ανήκε στην EFG Private Bank (Luxembourg) SA.

Το 1997, η Global Finance ίδρυσε το δεύτερο ελληνικό ταμείο επιχειρηματικών κεφαλαίων ύψους 50 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ και το 1998 διαχειριζόταν τέσσερα funds, συνολικού ύψους 150 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ: τα Baring Hellenic Ventures, Euromerchant Balkan Fund, Global Capital Investor και Black Sea Fund.

Η έντονη δραστηριοποίηση της Τράπεζας στον χώρο της κεφαλαιαγοράς οδήγησε στην ίδρυση, το 1999, της «EFG Eurobank Χρηματιστηριακή ΑΕΠΕΥ» (με διακριτικό τίτλο «EFG Eurobank Securities SA»), με μετοχικό κεφάλαιο ύψους 2 δισ. δρχ. που καλύφθηκε πλήρως από την Τράπεζα. Καταστατικός της σκοπός ήταν η παροχή κύριων επενδυτικών υπηρεσιών (όπως, π.χ., λήψη και διαβίβαση για λογαριασμό επενδυτών εντολών για κατάρτιση συναλλαγών επί χρηματοπιστωτικών μέσων σε χρηματιστήρια αξιών και παραγώγων), καθώς και παρεπόμενων επενδυτικών υπηρεσιών (όπως, π.χ., η παροχή συμβουλών σε επιχειρήσεις ως προς την κεφαλαιακή τους διάρθρωση και τη διαμόρφωση της επενδυτικής τους στρατηγικής). Η EFG Eurobank Χρηματιστηριακή απορρόφησε τις δραστηριότητες της Telesis Χρηματιστηριακής μετά το 2001, μετονομάστηκε σε EFG Telesis Finance ΑΕΠΕΥ και κατόρθωσε να γίνει η χρηματιστηριακή εταιρεία με το υψηλότερο μερίδιο αγοράς στο ΧΑΑ επί σειρά ετών και με πολλές διεθνείς διακρίσεις.

Το ίδιο έτος ιδρύθηκε και η εταιρεία «EFG Hellas PLC» με έδρα το Λονδίνο, μετοχικό κεφάλαιο ύψους 12.500 λιρών Αγγλίας και καταστατικό σκοπό τη συγκέντρωση κεφαλαίων από τις κεφαλαιαγορές με την έκδοση μεταβιβάσιμων τίτλων μέσης διάρκειας και τη χρήση των αντλούμενων κεφαλαίων για την Τράπεζα και τις θυγατρικές της. Οι τίτλοι εκδίδονταν με την εγγύηση της Τράπεζας και μπορούσαν να εισάγονται προς διαπραγμάτευση σε χρηματιστήριο κράτους μέλους της ΕΕ.

Τον Απρίλιο 2000, ιδρύθηκε η εταιρεία «EFG Finance ΑΕΠΕΥ» στην οποία η Τράπεζα κατείχε αρχικά ποσοστό 50% του μετοχικού της κεφαλαίου ύψους 5 δισ. δρχ. (το υπόλοιπο 50% ανήκε στην Τράπεζα Εργασίας). Ο καταστατικός της σκοπός ήταν ο ίδιος με αυτόν της EFG Eurobank Χρηματιστηριακής, δηλαδή η παροχή κύριων και παρεπόμενων

επενδυτικών υπηρεσιών, με έμφαση στις συμβουλευτικές υπηρεσίες τόσο για ελκυστικές μορφές άντλησης κεφαλαίων όσο και για εξαγορές και συγχωνεύσεις. Στην EFG Finance εντάχθηκαν αρκετές από τις δραστηριότητες της Telesis όταν εξαγοράστηκε το 2001.

Τέλος, τον Απρίλιο του 2001, ακολούθησε η ίδρυση της εταιρείας «EFG Ευρω-επενδύσεις Αναπτύξεως ΑΕ Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου» με καταστατικό σκοπό την αποκλειστική διαχείριση χαρτοφυλακίου κινητών αξιών. Το μετοχικό της κεφάλαιο ανερχόταν σε 10 δισ. δρχ. και η Τράπεζα κατείχε ποσοστό 50%, ενώ το υπόλοιπο ανήκε σε φυσικά και νομικά πρόσωπα με ευρύτατη διασπορά.

3.3 Χρηματοδοτικές μισθώσεις (leasing) και πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring)

Το 1998, ιδρύθηκε η «EFG Eurobank Χρηματοδοτικές Μισθώσεις ΑΕ» (με διακριτικό τίτλο «EFG Eurobank Leasing») με μετοχικό κεφάλαιο 2 δισ. δρχ. και καταστατικό σκοπό την παροχή υπηρεσιών χρηματοδοτικής μίσθωσης (όχι δε αποκλειστικά προς την εταιρική πελατεία της Τράπεζας). Η εταιρεία συνεργαζόταν με προμηθευτές προϊόντων διάρκειας (όπως πληροφορικής και αυτοκινήτων) και εισήγαγε νέα προϊόντα στην αγορά. Το 1999, είχε ήδη αποσπάσει μερίδιο ύψους 7% της αγοράς (στην οποία ασκούσαν δραστηριότητα 14 εταιρείες, οι 13 εκ των οποίων ήταν θυγατρικές τραπεζών). Με στόχο την περαιτέρω αύξηση του μεριδίου της στην αγορά, η εταιρεία προχώρησε το 2000 σε διεύρυνση των συμμαχιών της με προμηθευτές και σε εισαγωγή νέων προϊόντων, όπως το Real Estate Leasing. Το ίδιο έτος, με την εξαγορά της Τράπεζας Εργασίας, εντάχθηκε στον Όμιλο και η θυγατρική της «Χρηματοδοτικές Μισθώσεις Εργασίας ΑΕ», η οποία λειτούργησε επί οκταετία. Η εταιρεία συνέχισε να αναπτύσσεται ραγδαία και το 2008 είχε μερίδιο αγοράς ύψους 20% περίπου.

Το 1999, ακολούθησε η ίδρυση της «EFG Factors Ανώνυμη Εταιρεία Πρακτορείας Επιχειρηματικών Απαιτήσεων» (διακριτικός τίτλος «EFG Factors») με αρχικό μετοχικό κεφάλαιο ύψους 2 δισ. δρχ. (η Τράπεζα κάλυπτε ποσοστό 99,99%). Ο καταστατικός της σκοπός συνίστατο στη διενέργεια πράξεων factoring (ένας ασφαλέστερος τρόπος χρηματοδότησης του κεφαλαίου κίνησης των επιχειρήσεων) και γενικά όλων των εργασιών που επέτρεπε η νομοθεσία στις εν λόγω εταιρείες. Το 2008, το μερίδιο αγοράς της εν λόγω εταιρείας ήταν της τάξεως του 30%.

3.4 Ιδιωτική ασφάλιση

Τέλος, το 1996 ιδρύθηκε η εταιρεία «Διεθνείς Ασφαλιστικές Πρακτορεύσεις ΑΕ». Καταστατικός σκοπός της ήταν η ανάληψη με σύμβαση ασφαλιστικών εργασιών στο όνομα (και για λογαριασμό) μιας ή περισσότερων ασφαλιστικών επιχειρήσεων.

Η Τράπεζα δραστηριοποιήθηκε, επίσης, στον τομέα της ιδιωτικής ασφάλισης τόσο στον κλάδο της ζωής όσο και στον κλάδο των γενικών ασφαλίσεων δημιουργώντας την EFG ΑΕΓΑ για Γενικές Ασφαλίσεις και την EFG ΑΕΑΖ στον κλάδο ασφαλίσεων ζωής. Ουσιαστικά επρόκειτο για την προέκταση της ενασχόλησης της Τράπεζας με τις ασφαλειομεσιτικές υπηρεσίες στις οποίες δραστηριοποιήθηκε στα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της. Με αυτόν τον τρόπο, τέθηκαν οι βάσεις για τη δημιουργία της Eurolife, μιας εξαιρετικά επιτυχημένης εταιρείας στον χώρο των ασφαλειών, την οποία διηύθυνε ο Αλέξανδρος Σαρρηγεωργίου. Σε μεγάλο βαθμό η ανάπτυξη των εργασιών βασίστηκε στην πολιτική του bancassurance, η οποία προϋποθέτει τη στενή συνεργασία μεταξύ τράπεζας και ασφαλιστικής εταιρείας, με την προώθηση ασφαλιστικών προϊόντων μέσω τραπεζικού δικτύου, χωρίς αυτό να αποκλείει τη συνεργασία με ασφαλιστικούς πράκτορες. Το 2008, μεσοσύσης της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης, η κερδοφορία των δύο εταιρειών γενικών ασφαλίσεων και ζωής έφτασε αθροιστικά τα 50 εκ. ευρώ περίπου.

4. ΛΟΙΠΕΣ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΕΚΤΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Το 2000, ιδρύθηκε και η εταιρεία «EFG Business Services ΑΕ» με καταστατικό σκοπό την οργάνωση συστημάτων, καθώς και την παροχή υπηρεσιών μισθοδοσίας και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Το αρχικό μετοχικό της κεφάλαιο ανερχόταν σε 300 εκατ. δρχ. (που κατείχε η Τράπεζα σε ποσοστό 99%), το οποίο αυξήθηκε το 2001 κατά 1 δισ. δρχ.

Την ίδια περίοδο, ξεκίνησε και η λειτουργία της Eurobank Properties, μιας εταιρείας στον χώρο της επένδυσης σε ακίνητα που εξελίχθηκε σε μια από τις πρώτες ανώνυμες εταιρείες επενδύσεων σε αυτόν τον τομέα (ΑΕΕΑΠ) στην Ελλάδα, με συμμετοχή της Deutsche Bank κατά 20%. Η Eurobank Properties είναι μια κορυφαία και πρωτοπόρος εταιρεία στον κλάδο της και έχει (ως γνωστόν) μετονομαστεί σε Grivalia, όταν μεταβλήθηκε η μετοχική της σύνθεση. Σημαντική ήταν, επίσης, η συμμετοχή της στη «Lamda Developments». Το 2008 η Eurobank Properties (επικεφαλής της οποίας ήταν ο Γιώργος Χρυσικός) ήταν εισηγμένη στο ΧΑΑ και διαχειριζόταν χαρτοφυλάκιο ακινήτων 700 εκ. ευρώ περίπου, ενώ είχε κερδοφορία 38 εκ. ευρώ περίπου.

Η εταιρεία «EFG Υπηρεσίες Διαδικτύου ΑΕ» ιδρύθηκε τον Φεβρουάριο 2001 με μετοχικό κεφάλαιο ύψους 1,5 δισ. δρχ. (η Τράπεζα κατείχε ποσοστό 99,9%) και καταστατικό σκοπό την ανάπτυξη περιβάλλοντος ηλεκτρονικού εμπορίου και ηλεκτρονικών συναλλαγών για ίδιο λογαριασμό ή για λογαριασμό τρίτων.

Με δεδομένη την εκρηκτική ανάπτυξη του διαδικτύου στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και την εκτίμηση ότι το διαδίκτυο θα αποτελούσε (μολονότι το τοπίο ήταν ακόμα δυσδιάκριτο) καταλύτη σημαντικών εξελίξεων στον τρόπο διάθεσης τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και στην καθημερινή εξυπηρέτηση των πελατών και στην επικοινωνία τους με την Τράπεζα, αυτή ανέλαβε μια σειρά και από συμπληρωματικές πρωτοβουλίες.

Πρώτον, δημιούργησε την «EFG Internet Services», μια εταιρεία B2C για καλύτερη διαδικτυακή εξυπηρέτηση των πελατών της Τράπεζας και δυνατότητα προσφοράς προϊόντων μέσω διαδικτύου. Η εταιρεία αυτή μπορούσε να συνάπτει συμφωνίες με παρόχους προϊόντων και υπηρεσιών στον χώρο του διαδικτύου για καλύτερη (διαδικτυακή) εξυπηρέτηση των πελατών της Τράπεζας, και συνέβαλε ώστε η τελευταία να αποκτήσει μια πρωτοπορία στον χώρο αυτόν.

Δεύτερον, το 2001 ιδρύθηκε η εταιρεία «Business Exchanges ΑΕ Δικτύων Εταιρικών Συναλλαγών», με μετοχικό κεφάλαιο 2 δισ. δρχ. (η Τράπεζα κατείχε ποσοστό 60%, ενώ η Πάναφον ΑΕ Ελληνική Εταιρεία Τηλεπικοινωνιών και η Comquest ΑΕ Εμπορίας Συσκευών και Τηλεπικοινωνιών ποσοστά 30% και 10%, αντίστοιχα). Καταστατικός της σκοπός ήταν η άσκηση δραστηριότητας στον χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου μέσω του διαδικτύου. Η εν λόγω εταιρεία παρείχε σε συναλλασσόμενες επιχειρήσεις πελάτες της υπηρεσίες σχετικές με πάσης φύσεως ηλεκτρονικές εμπορικές συναλλαγές κατά τρόπο που να επιτρέπει τη διενέργεια σε πραγματικό χρόνο (real-time) ασφαλών και διαφανών συναλλαγών μέσω του Διαδικτύου. Στους άμεσους επιχειρηματικούς στόχους της ήταν η ανάπτυξη ενός κόμβου ηλεκτρονικών αγορών (electronic marketplace) για την παροχή υπηρεσιών μεταξύ επιχειρήσεων (B2B) και η παροχή δυνατότητας διασύνδεσης με άλλες τοπικές και διεθνείς B2B ηλεκτρονικές αγορές (electronic marketplaces) με την προοπτική να αναπτυχθεί μια κρίσιμη μάζα πωλητών και αγοραστών προϊόντων και υπηρεσιών για την αξιοποίηση δυναμικών συνεργειών. Η χρήση του εν λόγω κόμβου οδήγησε σε σημαντική μείωση του κόστους προμηθειών για την Τράπεζα και τους πελάτες της, αλλά και την καλύτερη και ορθολογικότερη απεικόνιση των συναλλαγών και, επομένως, εξοικονόμηση στη χρήση αναλώσιμων προϊόντων.

Τέλος, το 2001, η Τράπεζα ίδρυσε, σε συνεργασία με την «Grass Roots», την «Quality Management Services» (QMS), η δραστηριότητα της οποίας αφορούσε την παροχή υπηρεσιών ελέγχου ποιότητας. Συμμετείχε, επίσης, με ποσοστό 9%, και στο μετοχικό κεφάλαιο της LogicDIS (εταιρείας software που προέκυψε από τη συγχώνευση της DIS με την Computer Logic).

Ε. Εσωτερική λειτουργία - Τεχνολογική υποδομή

1. ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2001 ΚΑΙ Η ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Από την έναρξη λειτουργίας της Τράπεζας καταβλήθηκε προσπάθεια, ώστε η τεχνολογία να αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα για τον Όμιλο και αρωγό στην επίτευξη των στόχων του, χωρίς όμως ταυτόχρονα να επιβαρύνει υπερβολικά το κόστος και να καταστεί παράγοντας ανασχετικός της αναπτυξιακής διαδικασίας. Αρχικά, η Τράπεζα στηρίχθηκε σε ένα απλό, δοκιμασμένο μηχανογραφικό σύστημα λειτουργίας, το οποίο προμηθεύτηκε από τη Midland (εφεξής «σύστημα Midland») με χαμηλό κόστος. Αυτό επέτρεψε την άμεση ανάπτυξη εργασιών, χωρίς χρονοτριβή και δαπανηρές προσαρμογές. Η οργανωτική προμελέτη του 1993 ανέφερε, πάντως, ότι το εν λόγω σύστημα έχει ήδη ξεπεραστεί και η Τράπεζα προχωρά σε επιλογή νέου προηγμένου συστήματος, καθώς είχε ακατάλληλη αρχιτεκτονική, περιορισμένη λειτουργικότητα και μικρή δυνατότητα περαιτέρω εξέλιξης.

Το 1995 ελήφθη η στρατηγική απόφαση του μετασχηματισμού της Τράπεζας από τράπεζα παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών σε επιλεγμένους εταιρικούς πελάτες και ιδιώτες σε μια τράπεζα ολοκληρωμένου φάσματος υπηρεσιών (universal bank) με έμφαση στην προσέλευση και εξυπηρέτηση ιδιωτών (retail banking). Παράλληλα, όμως, αποφασίστηκε ότι η Τράπεζα θα επιδίωκε τη γρήγορη αύξηση των μεγεθών της, μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων. Η νέα στρατηγική κατεύθυνση απαιτούσε ένα σύγχρονο, κεντρικό τραπεζικό πληροφοριακό σύστημα με πρωτοποριακές ικανότητες και χαρακτηριστικά. Η συγχώνευση με την Interbank, το 1996, επιβεβαίωσε ότι το υφιστάμενο κεντρικό σύστημα είχε σοβαρούς τεχνολογικούς περιορισμούς και αδυνατούσε να υποστηρίξει την Τράπεζα αποτελεσματικά στην επίτευξη των νέων στρατηγικών της στόχων. Η αντικατάστασή του είχε πλέον καταστεί επιβεβλημένη και επιτακτική.

Η Τράπεζα, προχωρώντας παράλληλα στην ταχύτερη εξαγορά άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων, κατέστησε εντούτοις υποχρεωτική την περαιτέρω χρήση του συστήματος Midland. Ταυτόχρονα βέβαια, η Τράπεζα σχεδίασε και υλοποίησε μια εξαιρετικά αποτελεσματική μεθοδολογία και μηχανισμό ενοποίησης, βασισμένο στο σύστημα Midland, για νομική και λειτουργική συγχώνευσή της με τις άλλες τράπεζες. Στις διαδοχικές εξαγορές που ακολούθησαν, η Τράπεζα εξέλιξε τη μεθοδολογία αυτή και κατόρθωσε η ενοποίηση με τις απορροφώμενες τράπεζες να ολοκληρώνεται σε εξαιρετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Πάντως, σε κάθε συγχώνευση ο εξοπλισμός του

συστήματος ηλεκτρονικού υπολογιστή (AS400) που υποστήριζε τη λειτουργία του συστήματος Midland ενισχυόταν σημαντικά. Οι συνολικές, όμως, επιδόσεις επεξεργασίας του συστήματος ήταν καθοριστικά περιορισμένες από τις δομικές ανεπάρκειές του, δημιουργώντας διαρκώς αυξανόμενα θέματα παραγωγής και λειτουργίας.

Η επιλογή και εγκατάσταση ενός σύγχρονου, πελατοκεντρικού τραπεζικού πληροφοριακού συστήματος με μεγάλη λειτουργικότητα και δυνατότητα στήριξης σύγχρονων προϊόντων αλλά και ικανότητα περαιτέρω ανάπτυξης, και σε σύντομο διάστημα, θα προσέδιδε στην Τράπεζα ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα, ενώ παράλληλα θα ήταν και ένα εξαιρετικά τολμηρό εγχείρημα που λίγες τράπεζες διεθνώς είχαν αποτολμήσει. Τα (τότε) υφιστάμενα τραπεζικά μηχανογραφικά συστήματα στην Ελλάδα, που είχαν αναπτυχθεί σταδιακά, ήταν, ως επί το πλείστον, άθροισμα εφαρμογών χωρίς ενιαία αρχιτεκτονική, εσωτερική συνοχή, συνολική θεώρηση ή δομή και με μεγάλες ελλείψεις λειτουργικότητας, ενώ ταυτόχρονα το κόστος συντήρησης και εξέλιξής τους ήταν υψηλό και ο χρόνος απόκρισης στις ανάγκες της αγοράς μεγάλος.

Η Τράπεζα επιδίωκε το νέο σύστημα να διαθέτει τρεις ιδιότητες: πρώτον, πελατοκεντρική δομή που θα εξασφάλιζε συνολική απεικόνιση της σχέσης του πελάτη με την Τράπεζα και τον Όμιλο, δεύτερον, υποστήριξη σύγχρονων προϊόντων και, κυρίως, δυνατότητα γρήγορου σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, και τρίτον, εκτεταμένη λειτουργικότητα που θα διασφάλιζε υψηλό βαθμό αυτοματοποίησης, θα κάλυπτε κάθε βασική τραπεζική διεργασία (process) και θα υποστήριζε αποτελεσματικά τόσο τα καταστήματα όσο και τις κεντρικές υπηρεσίες της. Άμεση συνέπεια των ανωτέρω θα ήταν, κυρίως, η σύντμηση του χρόνου ανταπόκρισης στις ανάγκες της πελατείας, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της εξυπηρέτησης, και η μείωση του λειτουργικού κόστους.

Η Τράπεζα προχώρησε στην αξιολόγηση εναλλακτικών κεντρικών συστημάτων και επέλεξε το σύστημα Altamira της Andersen Consulting, βάσει της εμπειρίας προηγούμενων εφαρμογών στην Ισπανία (όπου το σύστημα είχε επιτυχώς εγκατασταθεί στην Caixa Catalunya, μια ισπανική τράπεζα με εξειδίκευση στο retail banking και λειτουργικό μοντέλο παρεμφερές εκείνου που είχε αρχίσει να σχεδιάζει η Τράπεζα), των χαρακτηριστικών της ισπανικής αγοράς που προσιδίαζαν στα ελληνικά δεδομένα και του προβλεπόμενου συνολικού κόστους εγκατάστασης. Η σύμβαση υπογράφηκε το 1998 και το έργο ανάπτυξης και εγκατάστασης του συστήματος άρχισε αμέσως με σύμβουλο υλοποίησης την Andersen Consulting.

Η υλοποίηση αυτού του έργου ήταν αντικειμενικά σύνθετη, τόσο ως προς τον σχεδιασμό όσο και ως προς την εφαρμογή του, λόγος για τον οποίο σπάνια επιχειρείται από υφιστάμενους τραπεζικούς ομίλους. Η Τράπεζα διεύρυνε διαρκώς το φά-

σμα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, σχεδιασμένων με επινοητικότητα αλλά και ιδιαιτερότητες, που ενσωμάτωναν οι αντίστοιχες επιχειρηματικές Μονάδες της. Όμως και το μέγεθος της Τράπεζας, σε αριθμό πελατών και σχέσεων, αυξανόταν σημαντικά ιδιαίτερα μετά τις συγχωνεύσεις. Επομένως, το σύστημα Altamira έπρεπε να υποστηρίξει αποτελεσματικά τις απαιτήσεις των Μονάδων και να διαθέτει επιδόσεις, σε ταχύτητα επεξεργασίας, κατάλληλες για το διαρκώς διευρυνόμενο μέγεθος της Τράπεζας.

Στο αρχικό στάδιο υπήρξε σημαντική πρόοδος στο «έργο Altamira», καθώς τον Νοέμβριο του 1998 εγκαταστάθηκαν οι πρώτες εφαρμογές και τον Ιανουάριο του 1999 η εφαρμογή που υποστήριζε τις προθεσμιακές καταθέσεις. Στη συνέχεια όμως, άρχισαν καθυστερήσεις, καθώς οι συγχωνεύσεις με την Τράπεζα Αθηνών και την Τράπεζα Κρήτης επηρέασαν το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Στελέχη της Πληροφορικής, της Οργάνωσης και των επιχειρηματικών/υποστηρικτικών Μονάδων με κρίσιμο ρόλο στο έργο μετατέθηκαν κατά διαστήματα στα έργα των συγχωνεύσεων, γεγονός που είχε καθοριστική επίδραση στη δυνατότητα παραγωγής αλλά και την ικανότητα λήψης αποφάσεων. Όταν η Τράπεζα απέκτησε τον έλεγχο της Τράπεζας Εργασίας, συγκροτήθηκε αμέσως κοινή Επιτροπή Συγχώνευσης (Integration Committee) με αντικείμενο τον προσδιορισμό του νέου επιχειρηματικού και λειτουργικού μοντέλου και την αντιμετώπιση των θεμάτων της συγχώνευσης, με την υποστήριξη της Andersen Consulting. Στα τέλη του 1999, πάντως, οι δύο τράπεζες αντιμετώπισαν επιτυχώς το (σαφώς) υπερεκτιμημένο πρόβλημα του «ιού της χιλιετίας» (millennium bug) του 2000 με την ορθή προσαρμογή των πληροφοριακών τους συστημάτων.

2. Η ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2000-2001 ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ALTAMIRA

2.1 Οι εξελίξεις μέχρι το τέλος του 2000 και οι προκλήσεις για τους τομείς Τεχνολογίας, Οργάνωσης και Εργασιών

Τον Φεβρουάριο του 2000, η Επιτροπή Συγχώνευσης Πληροφοριακών Συστημάτων, αρμόδια για την επίλυση θεμάτων Πληροφορικής και Τεχνολογίας της συγχώνευσης, επέλεξε τις εφαρμογές που θα συγκροτούσαν το Οικοσύστημα Εφαρμογών (Target Application Ecosystem), το οποίο θα κάλυπτε ολοκληρωμένα τις ανάγκες της ενοποιημένης τράπεζας. Το σύστημα Altamira επελέγη ως κεντρικό τραπεζικό πληροφοριακό σύστημα, αφού ήταν σαφώς το πλέον τεχνολογικά προηγμένο και σε αυτό είχαν ήδη επενδυθεί σημαντικά κεφάλαια, μεγάλη προσπάθεια και υψηλές προσδοκίες. Αναμενόμενη, βέβαια, συνέπεια της απόφασης αυτής ήταν ότι η ανά-

πτυξη του νέου συστήματος έγινε προϋπόθεση της λειτουργικής ενσωμάτωσης των δύο τραπεζών σε έναν φορέα και η διάρκεια του σχετικού έργου καθόριζε πλέον και τον χρόνο ολοκλήρωσής της (critical path). Η πίεση για την, κατά το δυνατόν, ταχύτερη ανάπτυξη του νέου συστήματος αυξήθηκε εκθετικά. Ταυτόχρονα, όμως, αυξήθηκε και το μέγεθος και η πολυπλοκότητα του συνολικού έργου Altamira, αφού το αντικείμενό του διευρύνθηκε για να περιλάβει και τις εργασίες ενοποίησης των πληροφοριακών συστημάτων των δύο τραπεζών.

Η Andersen Consulting, που ανέλαβε την τεχνική ηγεσία του συνολικού πλέον έργου ανάπτυξης του συστήματος Altamira και της ενοποίησης των πληροφοριακών συστημάτων των δύο τραπεζών, υποτιμώντας το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του έργου, δεσμεύτηκε σε ένα εξαιρετικά σύντομο χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του, το οποίο εκ των πραγμάτων κατέστη ανέφικτο. Επιπλέον, τον Μάρτιο του 2000, υπήρξε μια σοβαρή εξέλιξη στο έργο της ανάπτυξης του νέου συστήματος, καθώς πραγματοποιήθηκε η εγκατάσταση στην παραγωγή (roll out) της εφαρμογής των καρτών του συστήματος Altamira και η μεταφορά σε αυτήν των δεδομένων των πιστωτικών καρτών και των εμπορών της Τράπεζας από το σύστημα της εταιρείας που παρείχε μέχρι τότε τις αντίστοιχες υπηρεσίες. Τα αποτελέσματα της μετάπτωσης ήταν αρνητικά, καθώς σε καθημερινή βάση λάθη επεξεργασίας επηρέαζαν όλο και μεγαλύτερο αριθμό καρτών, δημιουργώντας προβλήματα στην εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς και στη συνεργασία με τους εμπόρους. Για την ανάπτυξη του συστήματος Altamira είχε υιοθετηθεί η προσέγγιση της εγκατάστασης των εφαρμογών στην παραγωγή σε ένα βήμα («big bang approach»). Η ανάπτυξη και θέση σε παραγωγική λειτουργία όλων των εφαρμογών που δεν είχαν ήδη εγκατασταθεί (και ήταν οι πλέον κρίσιμες) θα γινόταν συνολικά στον ίδιο χρόνο, προσέγγιση που απαιτούσε ιδιαίτερα προσεκτική προετοιμασία. Μάλιστα, τους επόμενους μήνες διαδοχικές προσπάθειες ολοκλήρωσης του έργου απέτυχαν και οι ημερομηνίες εγκατάστασης αναβλήθηκαν.

Ενώ όμως η πορεία του σημαντικού εν λόγω έργου προχωρούσε με προβλήματα, άλλες σημαντικές εργασίες ολοκληρώθηκαν κανονικά. Ειδικότερα, τον Μάιο του 2000 ξεκίνησε το έργο της νομικής συγχώνευσης των δύο τραπεζών, το οποίο, παρά το ασφυκτικό χρονοδιάγραμμα, ολοκληρώθηκε με επιτυχία εντός του Σεπτεμβρίου. Την 1η Αυγούστου, οι (μέχρι τότε) τομείς Πληροφορικής και Οργάνωσης των δύο τραπεζών συγχωνεύθηκαν και αναδιοργανώθηκαν σε νέα διοικητική δομή. Επικεφαλής της νέας Γενικής Διεύθυνσης ανέλαβε ο Νίκος Παυλίδης, Γενικός Διευθυντής της πρώην Τράπεζας Εργασίας. Για την προώθηση της λειτουργικής συγχώνευσης των δύο τραπεζών στον τομέα των επενδυτικών προϊόντων, έλαβε χώρα η μεταφορά των δεδομένων των επενδυτικών λογαριασμών των πελατών της Τράπεζας Εργασίας στο

πληροφοριακό σύστημα του Portfolio Management (PM) της Τράπεζας. Το PM, το οποίο υποστήριζε επενδυτικά προϊόντα, χρηματιστηριακές συναλλαγές και υπηρεσίες θεματοφυλακής είχε αναπτυχθεί εσωτερικά στην Τράπεζα, είχε διευρυμένη λειτουργικότητα και είχε επιλεγεί ως μέρος του Οικοσυστήματος Εφαρμογών (Target Application Ecosystem) της νέας τράπεζας. Με την ολοκλήρωση της μεταφοράς στο PM των στοιχείων των επενδυτικών λογαριασμών της πρώην Τράπεζας Εργασίας, τα καταστήματα απέκτησαν τη δυνατότητα να προσφέρουν αναβαθμισμένες υπηρεσίες και προϊόντα στους πελάτες της και να διευρύνουν την «προϊοντική» σχέση μαζί τους.

Με αξιοποίηση νέας τεχνολογίας, αναβαθμίστηκε σε ταχύτητα, διαθεσιμότητα και ασφάλεια και το εσωτερικό δίκτυο επικοινωνιών φωνής και δεδομένων της Τράπεζας. Περιορίστηκαν δραστικά οι επενδύσεις σε τηλεφωνικά κέντρα και μειώθηκε ουσιαστικά το αντίστοιχο λειτουργικό κόστος της Τράπεζας. Με στόχο την αντιμετώπιση σημαντικών θεμάτων παραγωγής, αναλήφθηκαν πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των επιδόσεων κρίσιμων καθημερινών επεξεργασιών του συστήματος Midland, ενώ παράλληλα συνεχίστηκε εντατικά η αντιμετώπιση των πολλαπλών προβλημάτων που είχαν προκύψει από την πρόωρη εγκατάσταση στην παραγωγή του συστήματος καρτών του Altamira. Παράλληλα, προωθήθηκαν νέες υπηρεσίες βασισμένες σε σύγχρονες τεχνολογίες.

Ειδικότερα, τον Σεπτέμβριο, η Τράπεζα ανακοίνωσε την έναρξη παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικής και τηλεφωνικής τραπεζικής (εφεξής «e-banking» και «m-banking», αντίστοιχα) και άλλων υπηρεσιών με τη χρήση διαδραστικής τηλεόρασης στην πελατεία της. Οι υπηρεσίες αυτές, που είχαν αναπτυχθεί από την e-Solutions, θυγατρική της Τράπεζας,¹¹⁰ κατέτασαν την Τράπεζα στις ελάχιστες ευρωπαϊκές τράπεζες που παρείχαν αντίστοιχες υπηρεσίες. Επιπλέον, ανακοινώθηκε η εγκατάσταση συστήματος αμφίδρομης αναγνώρισης φωνής (Interactive Voice Response, IVR) για τη διασφάλιση αποτελεσματικότερης τηλεφωνικής εξυπηρέτησης της πελατείας. Ένα κύριο (και διαχρονικό) χαρακτηριστικό της Τράπεζας, η ενθάρρυνση δηλαδή της ανάληψης πρωτοβουλιών για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών τομέων ανεξάρτητα από τις ιδιαίτερες δυσκολίες που βίωνε σε συναφείς και κρίσιμους τομείς υποστήριξης, αναδείχθηκε εκ νέου.

Στις αρχές Νοεμβρίου του 2000, ο Τομέας Εργασιών ενσωματώθηκε μαζί με τους Τομείς Πληροφορικής και Οργάνωσης στη νέα Γενική Διεύθυνση Εργασιών Τεχνολογίας και Οργάνωσης. Τον Δεκέμβριο, μετά από μια ακόμα ανεπιτυχή προσπάθεια ολοκλήρωσης του έργου, αποφασίστηκε να τεθεί στην παραγωγή μόνο η εφαρμογή

110. Βλ. σχετικά κατωτέρω την ενότητα Β (υπό 1.3) στο Κεφάλαιο VII.

της Λογιστικής του Altamira που κάλυπτε και τις ανάγκες της εισαγωγής του ευρώ, ενώ η εγκατάσταση των υπολοίπων εφαρμογών μετατέθηκε για τον Μάρτιο του 2001.

2.2 Τα διαρκώς διογκούμενα προβλήματα κατά τη μετάπτωση στο σύστημα Altamira και η νέα προσέγγιση υλοποίησης του συστήματος

Η πορεία του έργου Altamira παρέμενε προβληματική και στο πρώτο μέρος του 2001, καθώς η καθυστέρηση στην ανάπτυξη βασικής λειτουργικότητας, τα προβλήματα ποιότητας στις δοκιμές ενσωμάτωσης και τα προβλήματα επιδόσεων σε διάφορες ροές της μετάπτωσης δεδομένων οδηγούσαν σε συνεχείς αναβολές των τελικών δοκιμών αποδοχής. Οι διαρκείς καθυστερήσεις περιόριζαν δραστικά τα περιθώρια υλοποίησης ενός άλλου κρίσιμου και αναγκαίου έργου, το οποίο κωδικοποιήθηκε ως «έργο EURO-2» και αφορούσε την προετοιμασία της Τράπεζας ενόψει της εισαγωγής του ευρώ. Επρόκειτο για ένα πολύπλευρο και σημαντικού μεγέθους έργο προσαρμογής συστημάτων και διαδικασιών, εξοπλισμού καταστημάτων και υπηρεσιών με ειδικά μηχανήματα καθώς και εκπαίδευσης προσωπικού, που έπρεπε ανυπερθέτως να ολοκληρωθεί μέχρι το τέλος του έτους. Περιλάμβανε προφανώς και την προσαρμογή πολλών πληροφοριακών συστημάτων, του Altamira μη εξαιρουμένου.

Δεδομένου ότι τα προβλήματα και οι καθυστερήσεις αναφορικά με την ανάπτυξη και εγκατάσταση του συστήματος Altamira συνεχίστηκαν, η Διοίκηση της Τράπεζας αποφάσισε να προβεί σε πλήρη αξιολόγηση της ετοιμότητας του συστήματος εσωτερικά, ενώ παράλληλα ανέθεσε την ίδια εργασία στην PwC. Καθώς το συμπέρασμα αμφοτέρων των αξιολογήσεων ήταν ότι το σύστημα δεν ήταν έτοιμο να τεθεί σωστά σε παραγωγική λειτουργία, το έργο διακόπηκε και ζητήθηκε από τη Γενική Διεύθυνση Εργασιών, Τεχνολογίας και Οργάνωσης ο ανασχεδιασμός της προσέγγισης και η οργάνωση ενός νέου πλάνου υλοποίησης του συστήματος, της συγχώνευσης και του έργου EURO-2. Στα τέλη Ιουλίου και στις αρχές Αυγούστου του 2001, στελέχη της Τράπεζας από τους χώρους της Πληροφορικής, εμπλεκομένων και επιχειρηματικών Μονάδων της Οργάνωσης, συνεργάστηκαν με την Andersen Consulting και την PwC και σχεδίασαν μια νέα προσέγγιση υλοποίησης, βασικά στοιχεία της οποίας ήταν τα εξής:

Πρώτον, εγκαταλείφθηκε η «Big Bang» προσέγγιση στην εγκατάσταση του συστήματος Altamira και αντ' αυτού υιοθετήθηκε η εγκατάσταση των υπολοίπων εφαρμογών του σε φάσεις, κατά ομάδες εφαρμογών. Με την εγκατάσταση μιας ομάδας εφαρμογών θα γινόταν και η μετάπτωση των σχετικών δεδομένων της Τράπεζας και της πρώην Τράπεζας Εργασίας. Η εν λόγω προσέγγιση, η οποία εγκρίθηκε από την Εκτελεστική Επιτροπή και το ΔΣ της Τράπεζας, περιλάμβανε

έξι βήματα με σταδιακές εγκαταστάσεις ομάδων εφαρμογών και μεταπτώσεις δεδομένων από τον Ιανουάριο μέχρι τον Ιούλιο του 2002. Κάθε βήμα συνδυαζόταν με την εκπαίδευση του αρμόδιου προσωπικού στη χρήση των συγκεκριμένων εφαρμογών.

Δεύτερον, στελέχη της Τράπεζας ανέλαβαν τη γενική διαχείριση του έργου και την κύρια ευθύνη της προδιαγραφής προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών, καθώς και της υλοποίησης και εγκατάστασης των εφαρμογών. Η νέα προσπάθεια ολοκλήρωσης του έργου άρχισε αμέσως από τον Αύγουστο 2001 με εξαιρετικά εντατικούς ρυθμούς.

Εν τέλει, όπως αναφέρεται σε επόμενο Κεφάλαιο,¹¹¹ η πλήρης θέση σε εφαρμογή του Altamira ολοκληρώθηκε το καλοκαίρι του 2002, προσδίδοντας στην Τράπεζα ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα.

Παράλληλα, και μέχρι το τέλος του 2001, ολοκληρώθηκαν σημαντικά εκκρεμή έργα και τέθηκαν σε εφαρμογή νέα. Τον Αύγουστο συστάθηκε το Γραφείο Ελέγχου Δαπανών (ΓΕΔ) στη Διεύθυνση Προμηθειών της Γενικής Διεύθυνσης Τεχνολογίας, Οργάνωσης και Λειτουργιών. Έργο του εν λόγω γραφείου ήταν η συστηματική παρακολούθηση αλλά και η ανάληψη πρωτοβουλιών και μέτρων με στόχο τη μείωση του συνολικού διαχειριστικού κόστους Γενικής Διεύθυνσης (το οποίο ανερχόταν σε 30% του συνολικού κόστους της Τράπεζας).

Ακολούθησε τον Σεπτέμβριο η καθιέρωση ενός μοναδικού συστήματος Εισαγωγών - Εξαγωγών σε όλα τα καταστήματα της (νέας) Τράπεζας βάσει του οποίου διασφαλίστηκε ενιαίος τρόπος εξυπηρέτησης της εταιρικής πελατείας. Παράλληλα, προχώρησαν τα τεχνικά έργα δημιουργίας νέων, μετατροπής ή συγχωνεύσεων καταστημάτων και τα τεχνικά έργα κεντρικών υπηρεσιών, και δημιουργήθηκε στο Μοσχάτο κέντρο εκτύπωσης και αποστολής έντυπης επικοινωνίας. Τέλος, τον Οκτώβριο άρχισαν οι εργασίες συγχώνευσης με την Telesis και ολοκληρώθηκε με επιτυχία η υλοποίηση του έργου EURO-2.

111. Βλ. κατωτέρω την ενότητα Β στο Κεφάλαιο VII.

IV. ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

A. Οι πρώτες εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ελλάδα

1. Η ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΗΣ INTERBANK

1.1 Το προφίλ της Interbank

Η «Interbank Ελλάδος ΑΕ» συστάθηκε το 1990. Το πλειοψηφικό πακέτο μετοχών της ανήκε στην «Banque Worms», η οποία έδρευε στο Παρίσι και ήταν θυγατρική επιχείρηση του μεγάλου γαλλικού ασφαλιστικού ομίλου «UAP», ο οποίος με τη σειρά του είχε συμμετοχή στην ελληνική ασφαλιστική εταιρεία Interamerican. Η Interbank, Διευθύνων Σύμβουλος της οποίας ήταν ο Β. Μπαλλής, υπήρξε μεταξύ των πρώτων εμπορικών τραπεζών στην ανάπτυξη της στεγαστικής και καταναλωτικής πίστης στην Ελλάδα, ενώ ο ρόλος της στη χρηματοδότηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων ήταν εξίσου σημαντικός, με τη συνδρομή ιδιαίτερα έμπειρων στελεχών. Είχε αναπτύξει δίκτυο 22 καταστημάτων κυρίως στις μητροπολιτικές περιοχές Αθηνών και Θεσσαλονίκης, ενώ διέθετε, επίσης, έξι ΠΥΕΠ για μεσαίου μεγέθους εταιρείες, οι οποίες συμπλήρωναν την κεντρική Μονάδα χρηματοδότησης μεγαλύτερων σχετικά επιχειρήσεων που διέθετε η Τράπεζα, καθώς και σύγχρονο δίκτυο αυτόματων ταμειακών μηχανών (εφεξής «ATMs») με πανελλαδική κάλυψη.

1.2 Η στρατηγική της εξαγοράς

Η απόφαση για την εξαγορά της Interbank βασίστηκε στην επιθυμία της Τράπεζας να εισέλθει στον τομέα του retail banking, καθώς κυρίαρχη ήταν πλέον η εκτίμηση, όπως έχει ήδη αναφερθεί, ότι αυτός προσέφερε σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης για τις ελληνικές τράπεζες. Πρόκειται για τη συγχώνευση δύο τραπεζών, οι οποίες εμφανίστηκαν στο τραπεζικό σύστημα της χώρας σχεδόν ταυτόχρονα. Η μεν Τράπεζα είχε δραστηριοποιηθεί κυρίως στο wholesale banking, με έμφαση στην εταιρική χρηματοδότηση, την ανάπτυξη του Treasury σε διεθνές επίπεδο, του investment, private και personal banking, καθώς και τη συνεργασία με μεγάλους ξένους οργανισμούς στα αμοιβαία κεφάλαια και στο venture capital. Η Interbank,

από την άλλη πλευρά, είχε ως στρατηγική προτεραιότητα την κάλυψη των αναγκών ιδιωτικής πελατείας, καθώς επίσης και πελατείας μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, αναπτύσσοντας μία πλήρη σειρά αποταμιευτικών και επενδυτικών προγραμμάτων, στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων, καθώς και πάσης φύσεως επιχειρηματικών χρηματοδοτήσεων.

Η συμπληρωματικότητα των δύο τραπεζών αποτελούσε, συνεπώς, ιδανικό συνδυασμό για τη δημιουργία ενός μεγαλύτερου πιστωτικού ιδρύματος ικανού να προσφέρει τραπεζικές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας για κάθε είδους ιδιώτη (καταθέτη και επενδυτή) και επιχείρηση, μέσω ενός εκτεταμένου δικτύου καταστημάτων. Υπήρχε, επίσης, η εκτίμηση ότι η συγχώνευση δεν θα δημιουργούσε πρόβλημα στην ενοποίηση του προσωπικού των δύο τραπεζών, καθώς η εξειδίκευσή του ήταν σε διαφορετικού είδους προϊόντα. Ενδιαφέρον για την Interbank είχε επιδείξει και η Midland του ομίλου HSBC, με κατάλληλους όμως χειρισμούς και προσφέροντας ελαφρώς υψηλότερο τίμημα, η Τράπεζα κατάφερε να υπερτερήσει της Midland. Μια προφανής δυσκολία ήταν ότι για την πολυεθνική UAP οι διεκδικητές της Interbank ήταν άνισοι καθώς αφενός μεν υπήρχε ένας πολυεθνικός κολοσσός, η HSBC, και αφετέρου μια μικρή και σχετικά άγνωστη νεοφυής ελληνική τράπεζα. Στο σημείο αυτό η παρέμβαση του Σπύρου Λάτση με τις διαπροσωπικές σχέσεις του φέρεται να υπήρξε καθοριστική.

Τον Ιούλιο του 1996, πραγματοποιήθηκε στο Λονδίνο η πώληση του 95% των μετοχών της Interbank από την Banque Worms στη CEH (μητρική, όπως έχει ήδη αναφερθεί, επιχείρηση της Τράπεζας). Η πωλήτρια διατήρησε το υπόλοιπο 5% στο μετοχικό κεφάλαιο της Interbank με σκοπό να συνδράμει στην ομαλή εξέλιξη της μελλοντικής πορείας της Τράπεζας και να προωθήσει τη συνεργασία της με τον τραπεζικό βραχίονα του Ομίλου Λάτση. Επρόκειτο για τη μεγαλύτερη τραπεζική επένδυση από ιδιώτη στη χώρα τα τελευταία 20 χρόνια εκείνης της περιόδου.

Ήταν και το συναίσθημα στη μέση, όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει ο πρόεδρος του ΔΣ και των δύο τραπεζών κ. Γ. Γόντικας: «Ο Όμιλος Λάτση», λέει, «δεν ήθελε να αφήσει μία ακόμη ελληνική τράπεζα να περάσει σε ξένα χέρια». Τα πατριωτικά αισθήματα των νέων μετόχων όμως δεν ήταν τα μόνα που μέτρησαν στην τελική απόφαση. Η Eurobank, όπως τονίζει ο κ. Γόντικας, είχε βάλει πλώρη για να ξεφύγει από τα στενά όρια του τραπεζικού «χονδρεμπορίου» μερικές εκατοντάδες μεγάλων επιχειρήσεων και ιδιωτών με βαριά πορτοφόλια και να ξεχυθεί στον ωκεανό του τραπεζικού «λιανεμπορίου». Σε αυτό το κομμάτι της τραπεζικής δραστηριότητας προϊόντων καταναλωτικής και στεγαστικής πίστης η Interbank έχει καταφέρει στο μέτρο των δυνατοτήτων της σε σχέση με τα κεφάλαιά της και

το δίκτυό της να εδραιωθεί. Αυτό άλλωστε ήταν και το συγκριτικό της πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες ιδιωτικές τράπεζες που ιδρύθηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 1990.

Άρθρο Κ. Τσαούση, Ν. Φραντζή στην εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 28 Ιουλίου 1996, <https://www.tovima.gr/2008/11/24/finance/giati-o-omilos-latsi>

1.3 Η ολοκλήρωση της διαδικασίας

Η διαδικασία της συγχώνευσης, το πρώτο εγχείρημα συνένωσης τραπεζών στην Ελλάδα μετά από εκείνη της Εθνικής με την Τράπεζα Αθηνών τη δεκαετία του 1950, άρχισε το φθινόπωρο του 1996 με τη συνδρομή του ισπανικού βραχίονα της διεθνούς εταιρείας συμβούλων Andersen Consulting, από την οποία ζητήθηκε να καθορίσει την καλύτερη μέθοδο ενοποίησης των τομέων του retail banking των δύο τραπεζών. Στο πλαίσιο της σχετικής προετοιμασίας και για να ελεγχθούν οι εφαρμογές, η ομαλή λειτουργία των οποίων θα εξασφάλιζε σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του εγχειρήματος, αποφασίστηκε ένα μεταβατικό στάδιο κατά το οποίο οι δύο τράπεζες δεν αποτελούσαν ενιαίο νομικό πρόσωπο, αλλά συστεγάζονταν και παρείχαν υπηρεσίες στους πελάτες τους χρησιμοποιώντας η καθεμία το δικό της λογιστικό και μηχανογραφικό περιβάλλον.

Τον Ιανουάριο του 1997, τα ΔΣ των δύο τραπεζών αποφάσισαν την έναρξη της διαδικασίας συγχώνευσης και αποφασίστηκε η κατάρτιση ισολογισμού μετασηματισμού, με ενοποίηση των στοιχείων ενεργητικού και παθητικού των δύο τραπεζών με ημερομηνία 31.1.1997. Επομένως, όλες οι πράξεις που θα διενεργούσε η Interbank μετά την ημερομηνία αυτή και μέχρι την ημέρα της συγχώνευσης θα τεκμαιρόταν ότι, από λογιστική άποψη, διενεργήθηκαν για λογαριασμό της Τράπεζας. Τον Ιούλιο του ίδιου έτους ακολούθησε η υπογραφή του σχεδίου της σύμβασης συγχώνευσης από τα εξουσιοδοτημένα μέλη των ΔΣ των τραπεζών, η καταχώρησή του στο Μητρώο ΑΕ του Υπουργείου Ανάπτυξης και η έγκριση από τις ΓΣ. Η διαδικασία συγχώνευσης ολοκληρώθηκε και τυπικά με την καταχώρηση των εκ του νόμου απαιτούμενων στοιχείων στο οικείο Μητρώο ΑΕ τη 10η Οκτωβρίου.

1.4 Από την Ευρωπαϊκή στην EFG Eurobank

Συνολική θεώρηση

Η Τράπεζα που προέκυψε από τη συγχώνευση μετονομάστηκε σε «Τράπεζα EFG Eurobank ΑΕ», χωρίς το «Ευρωπαϊκή» στον διακριτικό της τίτλο, και κατείχε πλέον σημαντική θέση στον χώρο του retail banking. Το Μετοχικό Κεφάλαιο της νέας

Τράπεζας ανήλθε σε 23,3 δισ. δρχ.¹¹² Η Τράπεζα είχε πλέον στη διάθεσή της ένα δίκτυο 37 καταστημάτων και έξι ΠΥΕΠ (που εξελίχθηκαν σε Business Centers), προσωπικό 900 υπαλλήλων με μέσο όρο ηλικίας τα 32 έτη, πλήρες σύστημα αυτόματων ταμειακών μηχανών με περισσότερα από 1.000 σημεία πρόσβασης σε όλη τη χώρα και σύγχρονο σύστημα phone banking για την εξυπηρέτηση των 120.000 πελατών της. Μέσα στα μεγαλύτερα καταστήματα της Interbank σχηματίστηκαν (έξι αρχικά) εσωτερικές Μονάδες («shop-in the-shop») για υπηρεσίες private και personal banking και για τη διάθεση επενδυτικών προϊόντων της Τράπεζας.

Η συγχώνευση οδήγησε στη διεύρυνση των επιχειρησιακών στόχων της Τράπεζας, σηματοδοτώντας παράλληλα την εδραίωσή της (από άποψη μεγέθους) ως το τρίτο σημαντικότερο ιδιωτικό πιστωτικό ίδρυμα στην Ελλάδα και έκτο μεταξύ όλων των ελληνικών εμπορικών τραπεζών. Μέσω της συγχώνευσης, η ενοποιημένη Τράπεζα απέκτησε παρουσία σε όλη σχεδόν την επικράτεια καλύπτοντας το συνολικό φάσμα των τραπεζικών εργασιών. Απώτερος στόχος ήταν η δημιουργία ενός εκτεταμένου γεωγραφικά και σχετικά μεγάλου μεγέθους οργανισμού, ο οποίος θα παρείχε φάσμα υπηρεσιών και προϊόντων που θα ανταποκρινόταν στις πολυσχιδείς ανάγκες του σύγχρονου πελάτη, καλύπτοντας όλους τους τομείς της οικονομικής του δράσης.

Η εξαγορά της Interbank υπήρξε καθοριστική για την περαιτέρω πορεία της Τράπεζας, καθώς λόγω συμπληρωματικότητας κατόρθωσε να αποκτήσει αξιόλογη παρουσία σε όλους σχεδόν τους τομείς της τραπεζικής αγοράς. Κατά συνέπεια, με την εν λόγω εξαγορά, έκανε ένα σημαντικό στρατηγικό βήμα, αποβάλλοντας το πρότυπο της ιδιωτικής, μικρής μεν αλλά ποιοτικής και εξειδικευμένης «τράπεζας-boutique» με επιλεκτική πελατεία, και κινούμενη στην κατεύθυνση μιας τράπεζας που συνέχιζε να είναι μικρή και με ποιοτικά χαρακτηριστικά, αλλά με προσανατολισμό στην τραπεζική παροχή «ολοκληρωμένου φάσματος υπηρεσιών (universal banking). Μετεξελίχθηκε, δηλαδή, σε μια τράπεζα με δραστηριότητες σε όλους τους τομείς της εμπορικής και επενδυτικής τραπεζικής και των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών εν γένει, και με ισχυρή αναπτυξιακή δυναμική, διεκδικώντας πλέον μερίδια αγοράς και πελατεία σε όλους αυτούς τους τομείς.

112. Κάθε παλαιά μετοχή της απορροφώσας, ονομαστικής αξίας 5.000 δρχ., αντιστοιχούσε προς μία μετοχή της μετά την ενοποίηση και εκατόν σαράντα τρία χιλιοστά της μετοχής αυτής (1,143). Κάθε μετοχή της απορροφώμενης, ονομαστικής αξίας 10.000 δρχ., αντιστοιχούσε προς μία μετοχή της μετά την ενοποίηση απορροφώσας και τριακόσια έξι χιλιοστά της μετοχής αυτής (1,306). Ο καθορισμός της σχέσης ανταλλαγής των μετοχών πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της καθαρής λογιστικής θέσης.

Η νέα οργανωτική δομή

Η συγχώνευση αποτέλεσε ορόσημο για τη διοικητική και οργανωτική αναδιάρθρωση της Τράπεζας. Οι Γενικές Διευθύνσεις της Τράπεζας αναφερόμενες στον Διευθύνοντα Σύμβουλο Ν. Νανόπουλο έγιναν τρεις: «Retail Banking» με Γενικό Διευθυντή τον Β. Μπαλλή, «Wholesale Banking» με Γενικό Διευθυντή τον Χ. Κύρκο, και «Operations» με Γενικό Διευθυντή τον Χρήστο Σορώτο. Δραστηριότητες όπως η Υποστήριξη Εργασιών, η Θεματοφυλακή και η Κίνηση Κεφαλαίων «κεντροποιήθηκαν» και ομαδοποιήθηκαν υπό την αιγίδα των Τραπεζικών Εργασιών, εντός των οποίων δημιουργήθηκε τμήμα με την ονομασία «Organisation and Methods», αρμοδιότητα του οποίου ήταν η ανάπτυξη διαδικασιών για όλα τα προϊόντα και όλες τις δραστηριότητες. Επίσης, όπως έχει ήδη αναφερθεί,¹¹³ από την Interbank η Τράπεζα υιοθέτησε το επιτυχημένο μοντέλο των ΠΥΕΠ που απευθυνόταν κυρίως στις μεσαίες επιχειρήσεις, δηλαδή το commercial banking (και στη συνέχεια μετονομάστηκαν σε «Business Centers»).

2. Η ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ RETAIL BANKING ΤΗΣ CRÉDIT LYONNAIS ΕΛΛΑΔΟΣ

2.1 Το προφίλ της Crédit Lyonnais Ελλάδος

Η Crédit Lyonnais Grèce SA (ή Crédit Lyonnais Ελλάδος ΑΕ, εφεξής «Crédit Lyonnais») ήταν θυγατρική εταιρεία της γαλλικών συμφερόντων Crédit Lyonnais, η οποία ιδρύθηκε το 1863 στη Λυών της Γαλλίας από τον Henri Germain με αρχικό σκοπό τη συγκέντρωση αποταμιεύσεων για τη δανειοδότηση μικρών επιχειρήσεων με έδρα τη Λυών που αποτελούσε σημαντικό εμπορικό κέντρο. Μέχρι και το 1966, η Crédit Lyonnais υπήρξε η μεγαλύτερη τράπεζα της Γαλλίας, ενώ τη δεκαετία του 1980 (ιδιαίτερα μετά το 1987, όταν είχε αρχίσει να διαφαίνεται η προοπτική της διαμόρφωσης του ενιαίου τραπεζικού χώρου στην [τότε] Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα) η τράπεζα ακολούθησε στρατηγική συστηματικής επέκτασης σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα.

Η έναρξη παρουσίας της Crédit Lyonnais στην Ελλάδα χρονολογείται το 1981, όταν από κοινού με την ΕΤΕΒΑ ίδρυσαν την «Ελληνογαλλική Τράπεζα» με έδρα την Αθήνα. Το 1990, η Crédit Lyonnais ίδρυσε τη Leasing Ethniki Lyonnais SA, ενώ το 1991 το μερίδιο της ΕΤΕΒΑ στην Ελληνογαλλική Τράπεζα μεταβιβάστηκε στην Crédit Lyonnais, ώστε αυτή να καταστεί ο μοναδικός μέτοχος της Ελληνογαλλικής Τράπε-

113. Βλ., μεταξύ άλλων, ανωτέρω την ενότητα Β (υπό 2) στο Κεφάλαιο ΙΙΙ.

ζας, η οποία μετονομάστηκε σε «Crédit Lyonnais Grèce SA».¹¹⁴ Το δίκτυό της ήταν μικρό μεν αλλά σύγχρονο και η απόκτησή του την εποχή εκείνη θα ισχυροποιούσε την παρουσία της Τράπεζας σε επίπεδο καταστημάτων και πελατείας.

2.2 Η εξαγορά και τα επιχειρηματικά οφέλη

Τη δεκαετία του 1990 άρχισε η πώληση δραστηριοτήτων της Crédit Lyonnais στην Ευρώπη, τόσο (κατά κύριο λόγο) στον τομέα του retail banking όσο και σε αυτόν του corporate banking. Αυτό φέρεται να έγινε με απαίτηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, καθώς η τράπεζα είχε περιέλθει σε δυσχερή οικονομική θέση λόγω της αποτυχημένης προσπάθειας επέκτασής της. Στο πλαίσιο αυτό, η Crédit Lyonnais αποχώρησε από την Πορτογαλία, την Ιταλία, τη Γερμανία και την Αυστρία, ενώ το 1997 μεταβίβασε στην Τράπεζα το δίκτυο των καταστημάτων της (και το 1998 το εναπομείναν ενεργητικό της στην Τράπεζα Πειραιώς). Ειδικότερα, με προσύμφωνο και (μετά) ιδιωτικό συμφωνητικό πώλησης κλάδου της 1ης Αυγούστου 1997, μεταβιβάστηκε στην Τράπεζα ολόκληρος ο κλάδος του retail banking, δηλαδή τα πέντε υποκαταστήματα σε Ψυχικό, Φάληρο, Θεσσαλονίκη, Καλαμαριά και Λάρισα και το retail banking του υποκαταστήματος Πειραιά. Η εξαγορά του κλάδου συνεπαγόταν, μεταξύ άλλων, και την υποχρέωση της Τράπεζας να προσλάβει τους 35 υπαλλήλους που απασχολούνταν στον κλάδο από την τράπεζα. Η συνεισφορά της εξαγοράς της Crédit Lyonnais Grèce στην Τράπεζα αποτυπώνεται στον πίνακα των αποτελεσμάτων του έτους 1997.

«Αντί να αγοράσεις μια τράπεζα, καλύτερα να αγοράσεις τα καταστήματά της». Η πρωτότυπη αυτή ιδέα, τουλάχιστον για τα ελληνικά δεδομένα, έγινε πράξη από την τράπεζα Eurobank. Η τράπεζα του ομίλου Λάτση ήρθε σε συμφωνία με την τράπεζα Crédit Lyonnais Grèce (θυγατρική τράπεζα του ομώνυμου γαλλικών συμφερόντων τραπεζικού οργανισμού) προκειμένου να αγοράσει το «λιανεμπόριο» της, δηλαδή όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τις τραπεζικές συναλλαγές των ιδιωτών πελατών της. Αλλά υπό τον έλεγχο της Eurobank, μαζί με το φιλέτο, θα περάσουν και πέντε από τα επτά καταστήματα της Crédit Lyonnais που συγκεντρώνουν και διαχειρίζονται διαθέσιμα κεφάλαια (καταθέσεις κ.λπ.) το ύψος των οποίων φθάνει τα 40 δισ.

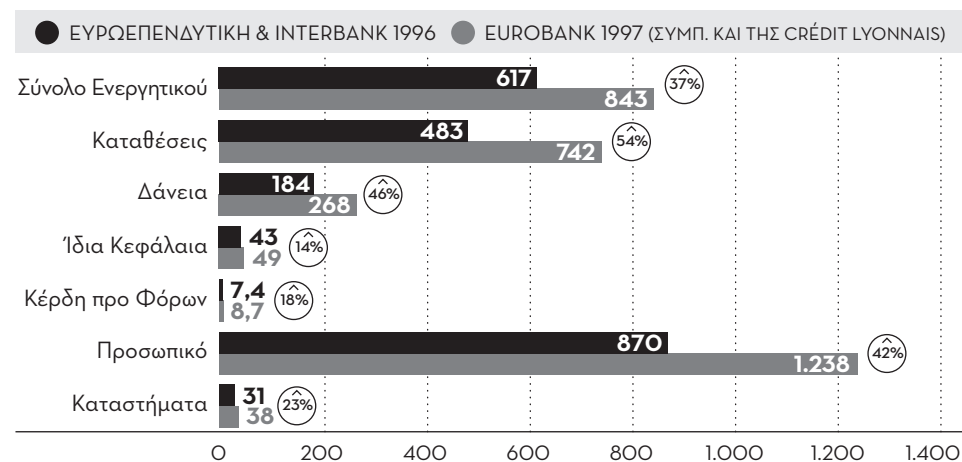
¹¹⁴ Άρθρο Κ. Τσαούση, Εφημερίδα *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 30 Μαρτίου 1997, <https://www.tovima.gr/2008/11/24/finance/to-deytero-xytpima-tis-eurobank>

114. Το σύνολο του ενεργητικού της ανερχόταν σε 88,4 δισ. δρχ. για το έτος 1994, 145,2 δισ. δρχ. για το 1995 και 113 δισ. δρχ. για το 1996. Ο κύκλος εργασιών της ανερχόταν σε 10% του ενεργητικού της, δηλαδή σε 8,9, 14,5 και 11,3 δισ. δρχ. για τα έτη 1994, 1995 και 1996, αντίστοιχα. Στις 31.12.1996 οι καταθέσεις του retail ανερχόταν σε περίπου 15 δισ. δρχ.

Η αύξηση των βασικών μεγεθών από την Ευρωπενδυτική του 1996 στη νέα EFG Eurobank του 1997, μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσής της με την Interbank και την ενσωμάτωση του δικτύου της Crédit Lyonnais, ήταν εντυπωσιακή και αποτυπώνεται στα βασικά μεγέθη των κατωτέρω πινάκων.

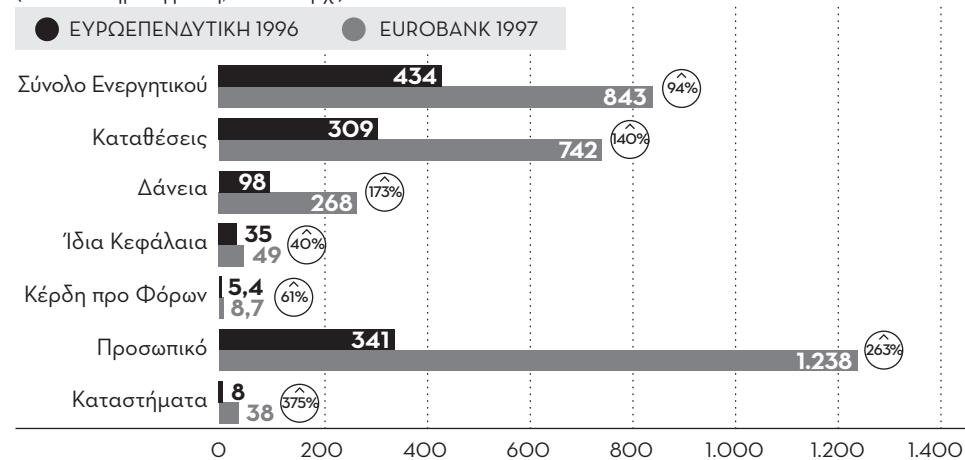
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7

Βασικά μεγέθη της Ενιαίας Τράπεζας 31.12.1997
(σε ενοποιημένη βάση, σε δισ. δρχ.)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8

Από την Ευρωπενδυτική του 1996 στη νέα Eurobank του 1997
(σε ενοποιημένη βάση, σε δισ. δρχ.)



Πηγή: Ετήσιος Απολογισμός Eurobank 1996 & 1997 - Οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα

Β. Η εξαγορά της Τράπεζας Αθηνών: Είσοδος στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και δυναμική επέκταση του δικτύου υποκαταστημάτων

1. Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΘΗΝΩΝ

Το 1893 ιδρύθηκε στην Αθήνα, με τη σύμπραξη του τραπεζικού οίκου Αντώνη Καλλέργη με τους Αλέξανδρο και Νικόλαο Τριανταφυλλίδη, Αλέξανδρο Λαμπρινούδη, Επαμεινώνδα Εμπειρικό και Μιλτιάδη Ιορδανόπουλο, η τράπεζα με την επωνυμία «Τράπεζα Αθηνών». Στα ιστορικά διοικητικά στελέχη της συγκαταλέγονται ο Ιωάννης Πεσμαζόγλου και μέλη της οικογένειας τραπεζιτών¹¹⁵ Ηλιάσκου. Είχε αναπτύξει σημαντική δράση στη χρηματοδότηση του εμπορίου και της βιομηχανίας και διέθετε ένα ευρύ δίκτυο καταστημάτων όχι μόνον στην Ελλάδα αλλά και στα ελληνικά κέντρα της Ανατολής, τη Δυτική Ευρώπη και τις ΗΠΑ. Το 1953 συγχωνεύθηκε με την Εθνική Τράπεζα με αποτέλεσμα τη δημιουργία της «Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και Αθηνών».¹¹⁶ Η συγχώνευση αποδόθηκε επισήμως στην προσπάθεια της (τότε) κυβέρνησης για εξυγίανση του τραπεζικού συστήματος και μείωση του τραπεζικού επιτοκίου. Με απόφαση της ΓΣ των Μετόχων της, της 30ής Απριλίου 1958, οι λέξεις «και Αθηνών» καταργήθηκαν από την επωνυμία της τράπεζας.

Στη συνέχεια, το 1965, η Εθνική Τράπεζα εξαγόρασε το σύνολο των μετοχών της «Τράπεζας Επαγγελματικής Πίστωσης ΑΕ», την επωνυμία της οποίας, αρκετά χρόνια αργότερα, το 1992, μετέτρεψε σε «Τράπεζα Αθηνών». Η ιστορία της νέας αυτής Τράπεζας Αθηνών ανάγεται στο 1924, όταν ιδρύθηκε στην Αθήνα η «Καπνοβιομηχανία και Τράπεζα Β. Καραβασίλη, ΑΕ», η επωνυμία της οποίας μετατράπηκε, το 1937, σε «Τράπεζα Καραβασίλη» και, το 1952, σε «Τράπεζα Επαγγελματικής Πίστωσης ΑΕ». Τον Ιανουάριο 1993, η Εθνική Τράπεζα μεταβίβασε στον κορεατικό τραπεζικό όμιλο «Hanwha First Investment Management Co Ltd» το 66,67% των κοινών μετοχών της νέας Τράπεζας Αθηνών έναντι 6,8 δισ. δρχ.

115. Η χρήση της λέξης «τραπεζίτης» για εκείνη την ιστορική περίοδο είναι, από νομική άποψη, ορθή, καθώς αφορά φυσικά πρόσωπα που είχαν δικαίωμα να παρέχουν εργασίες «τραπεζικές και κολλυβιστικές (δηλαδή επί συναλλάγματος)» στο πλαίσιο της εμπορικής τους δραστηριότητας. Αφότου η κατ' επάγγελμα παροχή τραπεζικών εργασιών κατέστη υποχρεωτικό εκ του νόμου να γίνεται μόνον από νομικά πρόσωπα (με τη μορφή της ΑΕ), η χρήση της, μολονότι γίνεται συχνά και σήμερα, δεν είναι πλέον δόκιμη.

116. Βασιλικό Διάταγμα της 27ης Φεβρουαρίου 1953.

2. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΑΓΟΡΑΣ

Η Τράπεζα Αθηνών αποτέλεσε στόχο της Τράπεζας αφενός μεν διότι ήταν εισηγμένη στο ΧΑΑ και, συνεπώς, αποτελούσε έναν ταχύ, εναλλακτικό τρόπο για την εισαγωγή της στην εν λόγω οργανωμένη αγορά, σε μια περίοδο με έντονα αυξητικές τάσεις, αφετέρου δε διότι διέθετε σημαντικό δίκτυο 23 καταστημάτων. Οι λόγοι που συνηγορούσαν υπέρ της εξαγοράς ήταν πολλαπλοί: πρώτον, μείωση του λειτουργικού κόστους μέσω οικονομικών κλίμακας και βελτίωση της κερδοφορίας, δεύτερον, πλήρης αξιοποίηση του προσωπικού των δύο τραπεζών, τρίτον, διεύρυνση της ποιικιλίας τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών και επέκταση του δικτύου προώθησης και διάθεσής τους, και τέλος, σημαντική ενίσχυση του ρόλου της Τράπεζας στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα και προώθηση της θέσης της μεταξύ των σημαντικών ευρωπαϊκών τραπεζών.

Τη 17η Ιουνίου 1998, η EFGCH απέκτησε μέσω χρηματιστηριακών συναλλαγών εντός κύκλου το 58,08% του ψηφίζοντος μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας Αθηνών με αγορά από τη Hanwha First Investment και το 50,11% των προνομιούχων άνευ ψήφου μετοχών της με αγορά από την «Εθνική Κεφαλαίου ΑΕ Διαχείρισεως Ενεργητικού και Παθητικού». Η Επιτροπή Ανταγωνισμού ενέκρινε την εξαγορά των μετοχών της Τράπεζας Αθηνών και, αμέσως μετά, συζητήθηκε η εξαγορά της πλειοψηφίας των μετοχών της Τράπεζας Αθηνών έναντι περίπου 33,5 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ, ενώ ταυτόχρονα η Τράπεζα επικεντρωνόταν στην ολοκλήρωση της υιοθέτησης από την Τράπεζα Αθηνών των κανονισμών και των διαδικασιών του EFG Group. Την 23η Ιουλίου ανέλαβε το νέο ΔΣ της Τράπεζας Αθηνών, αποτελούμενο από μέλη υποδειχθέντα από τον Όμιλο.

Η Τράπεζα ανέλαβε την εξυγίανση και την αποδοτικότερη λειτουργία της Τράπεζας Αθηνών και, στο πλαίσιο αυτό, τα αμοιβαία κεφάλαιά της τέθηκαν υπό τη διαχείριση της «ALICO-Eurobank ΑΕΔΑΚ», ενώ παράλληλα αποφασίστηκε η κοινή αξιοποίηση των δικτύων των δύο τραπεζών για την προώθηση των πιστωτικών τους καρτών. Επιπλέον, υπόψη του συλλόγου εργαζομένων της Τράπεζας Αθηνών υποβλήθηκε σχέδιο, το οποίο προωθούσε την εναρμόνιση του εργασιακού της καθεστώτος με αυτό στις υπόλοιπες εταιρείες-μέλη του Ομίλου. Το σχέδιο περιλάμβανε πρόβλεψη αυξήσεων για όλο το προσωπικό (κατά μέσο όρο 12%) και ρύθμιση ασφαλιστικών θεμάτων.

Η Τράπεζα απέκτησε μέσω χρηματιστηριακών συναλλαγών επιπλέον προνομιούχες μετοχές χωρίς ψήφο της Τράπεζας Αθηνών την 30ή Σεπτεμβρίου, οι οποίες αντιστοιχούσαν στο 25,37% του μη ψηφίζοντος προνομιούχου κεφαλαίου (με αποτέλεσμα να κατέχει πλέον συνολικά το 75,5% του συνόλου των εν λόγω μετοχών). Την

27η Νοεμβρίου, ημερομηνία κατά την οποία εξελέγη και νέο ΔΣ της Τράπεζας Αθηνών (με Πρόεδρο τον Γ. Γόντικα, Αντιπρόεδρο τον Ν. Νανόπουλο, Διευθύνοντα Σύμβουλο τον Σπύρο Καπράλο και Γενικό Διευθυντή τον Λεωνίδα Μπαλατζή), εγκρίθηκε η αύξηση ύψους 261,4 εκατ. δρχ. του μετοχικού κεφαλαίου της, με στόχο την ενίσχυση της κεφαλαιακής της επάρκειας.

3. Η ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ

Στο διάστημα 10-11 Δεκεμβρίου 1998, τα ΔΣ της Τράπεζας και της Τράπεζας Αθηνών, αντίστοιχα, αποφάσισαν την έναρξη διαδικασίας συγχώνευσης των δύο τραπεζών. Ο Γ. Γόντικας ανακοίνωσε την κατάρτιση σχεδίου συγχώνευσης, με απορρόφηση της Τράπεζας από την Τράπεζα Αθηνών βάσει των ισολογισμών μετασχηματισμού της 31.7.1998, καθώς και σχεδίου σύμβασης συγχώνευσης και συναφούς σχεδίου έκθεσης του ΔΣ προς τους μετόχους. Την 25η Ιανουαρίου 1999, η Τράπεζα πώλησε το σύνολο των ανωτέρω μετοχών στην EFGCH, με συμψηφιστική εγγραφή στο ΧΑΑ, ενώ έναν μήνα αργότερα τα ΔΣ των δύο τραπεζών αποφάσισαν τη συγχώνευση σύμφωνα με τον ανωτέρω σχεδιασμό. Το μετοχικό κεφάλαιο της ενοποιημένης Τράπεζας θα ανερχόταν σε 55,2 δισ. δρχ.¹¹⁷ και η ΓΣ ενέκρινε το σχέδιο της σύμβασης συγχώνευσης.

Η συγχώνευση αποφασίστηκε να γίνει ως εξής: η Τράπεζα Αθηνών θα απορροφούσε την Τράπεζα και, στη συνέχεια, θα ακολουθούσε η ενοποίηση των στοιχείων ενεργητικού και παθητικού των δύο τραπεζών με βάση τους ισολογισμούς της 31.7.1998. Με την ολοκλήρωση των διατυπώσεων της συγχώνευσης η Τράπεζα θα λυόταν χωρίς προηγούμενη εκκαθάριση. Επιπρόσθετα, αποφασίστηκε η αλλαγή της επωνυμίας της Τράπεζας Αθηνών από «Τράπεζα Αθηνών ΑΕ» σε «Τράπεζα EFG Eurobank ΑΕ» με τροποποίηση του άρθρου 1 του Καταστατικού της. Η σύμβαση συγχώνευσης εγκρίθηκε με Απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης και καταχωρήθηκε στο Μητρώο ΑΕ τη 12η Μαρτίου 1999, οπότε η πρώην Eurobank λύθηκε χωρίς εκκαθάριση. Μία ημέρα πριν είχε προηγηθεί η αναστολή της διαπραγμάτευσης των μετοχών της Τράπεζας Αθηνών.¹¹⁸

117. Για τον καθορισμό της σχέσης ανταλλαγής των μετοχών, δεδομένου ότι η μία Τράπεζα ήταν εισηγμένη στο ΧΑΑ ενώ η άλλη όχι, εφαρμόστηκαν περισσότερες διεθνώς αποδεκτές μέθοδοι αποτίμησης και το τελικό αποτέλεσμα εξήχθη με χρησιμοποίηση συντελεστή στάθμισης ανάλογα με τον βαθμό καταλληλότητας της κάθε μεθόδου. Από τον συνδυασμό των συμπερασμάτων και μετά την εφαρμογή συντελεστών στάθμισης, η σχέση ανταλλαγής καθορίστηκε σε 1:31.

118. Η τιμή εκκίνησης της επαναδιαπραγμάτευσης της μετοχής ήταν η τιμή κλεισίματος της μετοχής τη 10η Μαρτίου, προσαρμοσμένη με βάση τη σχέση ανταλλαγής των παλαιών μετοχών της Τράπεζας Αθηνών με τις νέες μετοχές.

4. Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΓΓΡΑΦΗ ΚΑΙ Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΣΤΟ ΧΑΑ

Αμέσως μετά, η EFGCH διέθεσε με δημόσια εγγραφή 11.162.500 μετοχές στο κοινό και 587.500 μετοχές στο προσωπικό και τα στελέχη της Τράπεζας και των θυγατρικών της με στόχο τη δημιουργία της απαραίτητης διασποράς στην αγορά. Ο συνολικός αριθμός των εγγραφών ανήλθε στο ύψος ρεκόρ για το ΧΑΑ των 300.000 (στο ξεκίνημα οι εγγραφές ήταν μάλιστα σημαντικά περισσότερες, αλλά τελικά μετά τις αρχικές πωλήσεις ο αριθμός των μετόχων ισορρόπησε χαμηλότερα),¹¹⁹ διαμορφώνοντας την πλέον διευρυμένη μετοχική βάση μεταξύ των εταιρειών του ΧΑΑ. Το σύνολο των μετοχών που διατέθηκαν αντιστοιχούσε στο 10,64% του μετοχικού κεφαλαίου της νέας Τράπεζας. Ποσοστό 30% της δημόσιας εγγραφής απευθυνόταν σε θεσμικούς επενδυτές και το υπόλοιπο σε φυσικά και νομικά πρόσωπα. Οι νέοι μέτοχοι θα είχαν δικαίωμα συμμετοχής στην επικείμενη αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου.

Τη 17η Μαρτίου 1999 πραγματοποιήθηκε Έκτακτη ΓΣ, η οποία αποφάσισε τη μετατροπή των προνομιούχων μετοχών της Τράπεζας Αθηνών σε κοινές. Η κατανομή των μετοχών έγινε άμεσα και η διαπραγμάτευσή τους ξεκίνησε τη 14η Απριλίου. Στη συνέχεια, τη 10η Δεκεμβρίου, η Τράπεζα απέκτησε και την ιδιότητα μέλους του ΧΠΑ και της Εταιρείας Εκκαθάρισης Συναλλαγών επί Παραγώγων Αθηνών ΑΕ (ΕΤΕΣΕΠ). Σύμφωνα με στοιχεία που αφορούν στο τέλος αυτού του έτους, η Τράπεζα αποτελούσε από πλευράς κεφαλαιοποίησης την έκτη μεγαλύτερη εταιρεία στο ΧΑΑ.¹²⁰

119. Βλ. σχετικά Παράρτημα 2.

120. Μετά τη συγχώνευση και με βάση τη σχέση ανταλλαγής, οι μεγαλύτεροι μέτοχοί της ήταν η EFGCH (80,42%), η Deutsche Bank AG (9,69%), η Sausolito Trading Ltd (4,61%) και το Ίδρυμα Μείζονος Ελληνισμού (3,08%).

ΠΙΝΑΚΑΣ 3
Χρηματιστηριακά μεγέθη και ημερομηνίες

12 Μαρτίου 1999	16-19 Μαρτίου 1999	14 Απριλίου 1999	18 Μαΐου - 18 Ιουνίου 1999
ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΘΗΝΩΝ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΠΡΟΣΦΟΡΑ 11.162.500 ΜΕΤΟΧΩΝ ΑΠΟ ΚΥΡΙΟ ΜΕΤΟΧΟ	ΕΝΑΡΞΗ ΕΠΑΝΑΔΙΑ- ΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΟ ΧΑΑ	ΑΥΞΗΣΗ ΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ, ΑΣΚΗΣΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΟΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΤΟΧΩΝ 12.3.1999			110.463.624
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΤΟΧΩΝ 31.12.1999			132.919.579
ΤΙΜΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΑΠΟ ΚΥΡΙΟ ΜΕΤΟΧΟ			8.500 δραχμές
ΤΙΜΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ			7.916 δραχμές
ΤΙΜΗ ΕΚΔΟΣΗΣ ΝΕΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ ΑΥΞΗΣΗΣ ΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ			5.000 δραχμές
ΥΨΗΛΟ/ΧΑΜΗΛΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 14.4 - 31.12.1999			16.690/10.540 δραχμές
ΤΙΜΗ ΚΛΕΙΣΙΜΑΤΟΣ 30.12.1999			14.195 δραχμές
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗ 30.12.1999			1.887 δισ. δραχμές
ΜΕΣΟΣ ΗΜΕΡΗΣΙΟΣ ΟΓΚΟΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ 1999			223.845 τεμάχια

Πηγή: Ετήσιος απολογισμός Eurobank 1999

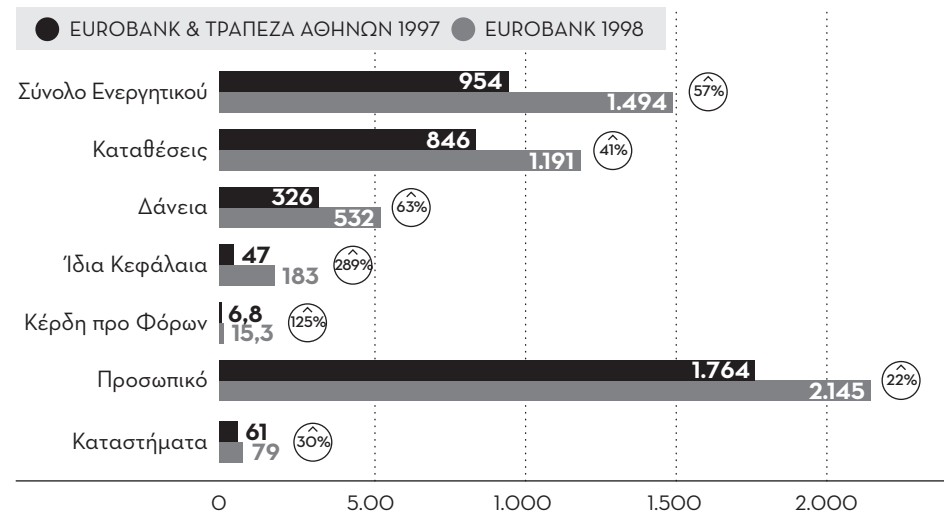
5. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ

Η Τράπεζα Αθηνών υπήρξε όχημα όχι μόνο για την είσοδο της Τράπεζας στο ελληνικό χρηματιστήριο, αλλά και για την περαιτέρω επέκταση των καταστημάτων της, τα οποία το 1998 ανήλθαν σε 79, ενώ το σύνολο του προσωπικού σε επίπεδο Ομίλου σε 2.145 άτομα. Η απόκτησή της υπήρξε μια σχετικά πιο σύνθετη, σε σχέση με τις προαναφερθείσες,¹²¹ διαδικασία. Για τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας συγχώνευσης και τη μεγιστοποίηση του οφέλους που θα απέρρευε από αυτήν, η Τράπεζα έθεσε τη διαδικασία ενοποίησης υπό την αιγίδα και επίβλεψη της Andersen Consulting, ενώ συγκροτήθηκαν τρεις οργανωτικές δομές με στόχο την έγκαιρη και αποδοτική προώθηση της συγχώνευσης (που ακολουθήθηκαν μεταγενέστερα και με την Τράπεζα Κρήτης¹²²): η Συντονιστική Επιτροπή Ενσωμάτωσης (Integration Steering Committee), οι Ομάδες Έργου Ενσωμάτωσης (Integration Project Teams) και ένα Γραφείο Ενσωμάτωσης (Integration Office). Στόχος αυτής της διαδικασίας ήταν η μεταφορά του τρόπου λειτουργίας της Τράπεζας στο προσωπικό της Τράπεζας Αθηνών, ενώ παράλληλη επιδίωξη ήταν η βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών και η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του δικτύου. Στη συνέχεια, δόθηκε προτεραιότητα στον πλήρη μετασχηματισμό των καταστημάτων της Τράπεζας Αθηνών σε καταστήματα Eurobank. Μέχρι τα τέλη του 1998, η Τράπεζα Αθηνών συνέχισε να λειτουργεί ως «ξεχωριστή τράπεζα υπό εσωτερικό μετασχηματισμό», ώστε να διασφαλιστεί η υιοθέτηση των πολιτικών και διαδικασιών της Τράπεζας και σε θέματα διαχείρισης κινδύνων.

121. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Α.
122. Βλ. σχετικά κατωτέρω την ενότητα Γ.

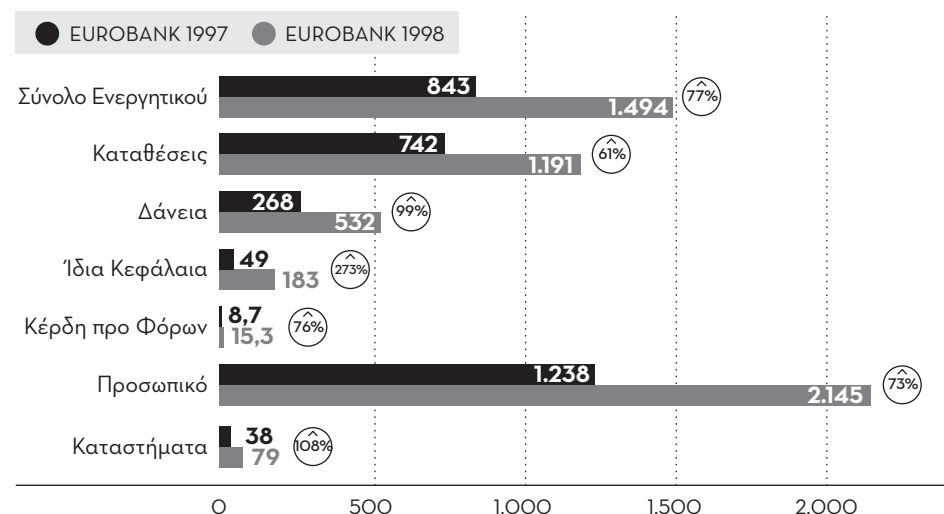
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9

Βασικά μεγέθη της Ενιαίας Τράπεζας 31.12.1998
(σε ενοποιημένη βάση, σε δισ. δρχ.)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10

Από τη Eurobank του 1997 στη Eurobank του 1998, μετά τη συγχώνευση με την Τράπεζα Αθηνών
(σε ενοποιημένη βάση, σε δισ. δρχ.)



Πηγή: Ετήσιος Απολογισμός Eurobank 1997 & 1998 - Οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα

Γ. Η εξαγορά της Τράπεζας Κρήτης: Περαιτέρω διεύρυνση του Ομίλου στην εγχώρια τραπεζική αγορά - παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε ευρύτερο φάσμα μεσαίων επιχειρήσεων

1. Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΚΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΦΥΣΙΟΓΝΩΜΙΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΡΗΤΗΣ

Η ιστορία της Τράπεζας Κρήτης είναι πολύπαθη: συστάθηκε το 1924, ωστόσο το 1935, εξαιτίας της απόφασης της ελληνικής κυβέρνησης να προβεί σε χαριστική χρεών στους αγρότες, υποχρεώθηκε να αναστείλει τη λειτουργία της λόγω επισφαλών απαιτήσεων. Το 1952, οι μετοχές της αγοράστηκαν από τον Ιωάννη Ζαφειράκη, αλλά η λειτουργία της ανεστάλη εκ νέου το 1960, καθώς δεν κατέστη δυνατή μια αύξηση μετοχικού κεφαλαίου που ζητήθηκε από το Δημόσιο, με αποτέλεσμα να περιέλθει σε καθεστώς πτώχευσης. Το 1974, την ιδιοκτησία της τράπεζας απέκτησε ο Ιωάννης Καρράς από τον χώρο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, και το 1975 η τράπεζα τέθηκε εκ νέου σε λειτουργία, ενώ το 1984 νέος της ιδιοκτήτης έγινε ο Γεώργιος Κοσκωτάς. Τον Οκτώβριο του 1988, η τράπεζα τέθηκε σε καθεστώς ειδικής διοίκησης και ο Σπύρος Παπαδάτος διορίστηκε ως Προσωρινός Επίτροπος, παρέμεινε δε υπό αυτό το καθεστώς έως τα τέλη του 1995, οπότε η τράπεζα τέθηκε σε διαδικασία ρευστοποίησης/εκκαθάρισης.¹²³ Η διάσπαση που ακολούθησε είχε ως αποκλειστικό στόχο να πωληθεί η υγιής νέα τράπεζα και η άλλη (η «κακή») να εκκαθαριστεί.¹²⁴

Μετά το 1988, δεδομένης της επικείμενης ιδιωτικοποίησής της, η στρατηγική ανάπτυξης της τράπεζας υπήρξε, εκ των πραγμάτων, βραχυπρόθεσμη. Αποκλειστικός στόχος ήταν η διατήρηση του μετοχικού της κεφαλαίου και του φάσματος δραστηριοτήτων της, αποφεύγοντας ωστόσο την επιδίωξη άλλων στόχων που θα ήταν, ενδεχομένως, σε σύγκρουση με αυτούς του πιθανού αγοραστή της ή θα προκαλούσαν σημαντικές δαπάνες. Το αρχικό μετοχικό κεφάλαιο της «νέας Τράπεζας Κρήτης» ανερχόταν σε 38,1 δισ. δρχ. Το ελληνικό Δημόσιο εισέφερε νεοεκδοθέντα ομόλογα

123. ΠΔ/ΤΕ 2377/1.1.1996 με την οποία τέθηκε υπό εκκαθάριση. Ο σχετικός ν. 2330/1995 προέβλεπε τη δημιουργία μιας νέας τράπεζας στη θέση της παλιάς, η οποία μετέφερε στη νέα όλα τα περιουσιακά της στοιχεία, περιλαμβανομένων και των υποχρεώσεών της, εκτός από εκείνες που ήταν άμεσα σχετιζόμενες με τις κατηγορίες που είχαν απαγγελθεί στον Γ. Κοσκωτά για απάτη, για τις οποίες μάλιστα καταδικάστηκε.

124. Σύμφωνα με τον ΑΝ 1665/1951, τράπεζα που είχε τεθεί υπό εκκαθάριση μπορούσε να ιδρύσει τράπεζα με τη μεταφορά σε αυτήν στοιχείων του ενεργητικού και του παθητικού της. Ο ν. 2330/1995 (άρθρο 3) προέβλεπε ότι η μεταφορά κάθε είδους στοιχείων στη νέα τράπεζα και η εγγραφή των στοιχείων αυτών στα βιβλία της, καθώς και η αναπροσαρμογή της αξίας των στοιχείων κατά τη μεταφορά, είχε φορολογικές απαλλαγές (εκτός από τον φόρο συγκέντρωσης κεφαλαίου και τον φόρο προστιθέμενης αξίας).

του, πενταετούς διάρκειας. Μετά από την Έκτακτη ΓΣ των Μετόχων της τη 12η Φεβρουαρίου 1999, το μετοχικό της κεφάλαιο διαμορφώθηκε, μέσω αύξησης, σε 61,9 δισ. δρχ. Βάσει του ν. 2330/1995, από την 1.1.1996 άρχισε να λειτουργεί με έδρα την Αθήνα και πενταμελές ΔΣ.

Βάσει στοιχείων του ενεργητικού, των καταθέσεων και των χορηγήσεών της, η Τράπεζα Κρήτης καταλάμβανε, το 1997, τη δέκατη θέση στο σύνολο των ελληνικών τραπεζών, ενώ βάσει των προ φόρων κερδών την ενδέκατη θέση με 1,5 δισ. δρχ. Διέθετε σημαντική ακίνητη περιουσία, καθώς μεγάλος αριθμός ακινήτων είχαν περιέλθει στην κατοχή της από πλειστηριασμούς, δίκτυο υποκαταστημάτων ισοδύναμο με αυτό της Τράπεζας, καθώς και 1.489 εργαζομένους (εκ των οποίων 715 γυναίκες και 774 άνδρες). Το προσωπικό της, με μέσο όρο ηλικίας μεγαλύτερο από αυτόν της Τράπεζας, είχε σημαντική εμπειρία σε θέματα εταιρικών μετασχηματισμών.¹²⁵

2. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ

Στον διεθνή διαγωνισμό που έγινε για την πώληση της νέας Τράπεζας Κρήτης, την άνοιξη του 1998, η Τράπεζα Πειραιώς (από κοινού με την Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης) προσέφερε 52,37 δισ. δρχ. σε δόσεις τριών ετών και η Τράπεζα Εργασίας 48,1 δισ. δρχ. μετρητοίς. Πλειοδότησε, όμως, η EFGCH που προσέφερε τίμημα 93 δισ. δρχ. εξοφλητέο σε τέσσερα χρόνια, καθώς στρατηγική επιλογή ήταν το τίμημα να είναι σημαντικά μεγαλύτερο των άλλων προσφορών. Το 60% θα καταβαλλόταν στα τρία πρώτα χρόνια (30% σε έναν μήνα από την κατακύρωση και 10% ετησίως για 3 χρόνια) και το υπόλοιπο 40% τον τέταρτο χρόνο. Επίσης υπήρχαν σημαντικές προϋποθέσεις για την ποιότητα του χαρτοφυλακίου που θα αποκτούσε η Τράπεζα κατά την εξαγορά, που θα λειτουργούσαν ως δικλείδες ασφαλείας, καθώς κάθε δάνειο της Τράπεζας Κρήτης που κρινόταν ανεπίδεκτο είσπραξης θα μπορούσε να εκχωρηθεί προς το ελληνικό Δημόσιο με παράλληλη και ισόποση μείωση του τιμήματος εξαγοράς.

Στην απόφαση για την εξαγορά της Τράπεζας Κρήτης συνεκτιμήθηκε, μεταξύ άλλων, το διευρυμένο και καλής ποιότητας πανελλαδικό δίκτυό της, το έμπειρο προσωπικό της, καθώς και η ύπαρξη πολλών αξιόλογων περιουσιακών στοιχείων (όπως, π.χ., το ξενοδοχείο King George και ιδιόκτητα καταστήματα ανά την επικράτεια). Η εξα-

125. Ουγατρικές της τράπεζας ήταν οι «Επενδύσεις Αναπτύξεως Ανώνυμος Εταιρεία Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου» (ίδρυση: 1981), «Ακμή Ζωής Ανώνυμος Ελληνική Ασφαλιστική Εταιρεία Ζωής» (1988), «Ακμή Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία Κατά Ζημιών» (1987), «Κύδων Ανώνυμος Εμπορική Τεχνική Κτηματική και Βιομηχανική Εταιρεία» (1985) και «Εμπόριο-Βιομηχανία-Οικοδομαί ΑΕ» (EBO ΑΕ, 1952).

γορά εξυπηρετούσε βέβαια και τη στρατηγική διεύρυνσης του μεριδίου του Ομίλου στην εγχώρια τραπεζική αγορά, ιδιαίτερα στον τομέα του retail banking, ενώ ταυτόχρονα προλάβαινε ανάλογη κίνηση άλλων τραπεζών. Η Επιτροπή Ανταγωνισμού ενέκρινε την εξαγορά την 1η Σεπτεμβρίου 1998 και η απόκτηση της Τράπεζας Κρήτης από την EFGCH (100% των προνομιούχων και 97% των κοινών μετοχών) ολοκληρώθηκε την 25η Σεπτεμβρίου. Στη συνέχεια, σε εκπλήρωση υποχρέωσης που είχε αναλάβει κατά τη διεξαγωγή του διαγωνισμού απόκτησης των μετοχών της Τράπεζας Κρήτης, κάλυψε το σύνολο της αύξησης του μετοχικού της κεφαλαίου.

Υπήρχε η εκτίμηση ότι η ενοποίηση με την Τράπεζα Κρήτης θα απαιτούσε περισσότερο χρόνο και πόρους από ό,τι η προηγηθείσα με την Τράπεζα Αθηνών λόγω μεγαλύτερης πολυπλοκότητας, περισσότερων εσωτερικών προβλημάτων και μεγαλύτερου μεγέθους - η Τράπεζα Αθηνών είχε 389 εργαζομένους και 23 καταστήματα, ενώ η Τράπεζα Κρήτης περίπου 1.471 εργαζομένους και 87 καταστήματα. Μολονότι διάχυτη ήταν, επίσης, η εκτίμηση ότι το σωματείο της Τράπεζας Κρήτης θα προέβαλλε αντιστάσεις στη συγχώνευση, καθώς σύμφωνα με τον «οργανισμό» της όλες οι συμβάσεις εργασίας ήταν ορισμένου χρόνου, το προσωπικό της υπήρξε ανοιχτό στην ιδιωτικοποίησή της και την αποδοχή όρων εργασίας σύμφωνα με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι φέρεται να αντιμετώπισαν την εξαγορά με θετικό τρόπο. Αρκετά, ωστόσο, στελέχη της αποχώρησαν εν τέλει από την Τράπεζα, γεγονός που αποδίδεται στη διαφορετική «κουλτούρα» των δύο τραπεζών.

Στις αρχές του 1999, η διαδικασία συγχώνευσης με την Τράπεζα Κρήτης εξελισσόταν ομαλά και η Διοίκηση της Τράπεζας έκρινε σκόπιμο να συγκεντρωθούν υπό τον ενιαίο τραπεζικό φορέα που θα προέκυπτε από τη συγχώνευση όλες οι εταιρείες του τραπεζικού κλάδου του Ομίλου EFG στην Ελλάδα. Στο πλαίσιο αυτό, η EFGCH προτίθετο αφενός μεν να μεταβιβάσει στην Τράπεζα το πακέτο των μετοχών της Τράπεζας Κρήτης που είχε αγοράσει τον παρελθόντα Σεπτέμβριο, αφετέρου δε να χορηγήσει στην Τράπεζα μακροπρόθεσμο δάνειο μειωμένης εξασφάλισης ύψους (κατά την έννοια της ΠΔ/ΤΕ 2053/1992) αντίστοιχου με το τίμημα.¹²⁶

Η Τράπεζα απέκτησε τελικά (έναντι 68 δισ. δρχ.) από την EFGCH το 98% των κοινών με ψήφο μετοχών και το σύνολο των προνομιούχων άνευ ψήφου μετοχών την 25η Φεβρουαρίου 1999. Η δαπάνη καλύφθηκε από ίδια κεφάλαια της Τράπεζας και συγκεκριμένα από το προαναφερθέν δάνειο μειωμένης εξασφάλισης που χορηγή-

126. Το τίμημα θα συνυπολογιζόταν μεταξύ των ίδιων κεφαλαίων της Τράπεζας, σύμφωνα με την (τότε) ισχύουσα νομοθεσία. Το δάνειο δεν θα μπορούσε να εξοφληθεί πριν από τη λήξη του, παρά μόνο αν έπαυε να είναι απαραίτητος ο συνυπολογισμός του στα ίδια κεφάλαιά της και ύστερα από άδεια της ΤτΕ.

θηκε από την EFGCH. Τη 10η Ιουνίου, το ΔΣ της Τράπεζας αποφάσισε την απόκτηση του υπόλοιπου 2% των κοινών με ψήφο μετοχών της και, έναν μήνα αργότερα, τα ΔΣ των δύο τραπεζών αποφάσισαν την έναρξη της διαδικασίας συγχώνευσης με απορρόφηση της Τράπεζας Κρήτης από την Τράπεζα.¹²⁷ Αξίζει να σημειωθεί ότι η Συμφωνία προέβλεπε ότι η Τράπεζα Κρήτης θα εκχωρούσε προς το ελληνικό Δημόσιο κάθε απαίτησή της που είχε χαρακτηριστεί ανεπίδεκτη είσπραξης, ενώ παράλληλα το ίδιο ποσό θα περιλαμβανόταν στην ισόποση ελάττωση του τιμήματος της αποζημίωσης της Τράπεζας από το ελληνικό Δημόσιο.

Τη 12η Αυγούστου, τα ΔΣ των δύο τραπεζών αποφάσισαν η συγχώνευση να γίνει με βάση τους ισολογισμούς μετασηματισμού της 30.6.1999. Από τη συγχώνευση δεν προέκυψε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου και, συνεπώς, δεν τέθηκε ζήτημα ανταλλαγής μετοχών, καθώς όλες οι μετοχές της Τράπεζας Κρήτης ανήκαν στην Τράπεζα. Τέλος, την 4η Οκτωβρίου, καταχωρήθηκε στο Μητρώο ΑΕ του Υπουργείου Ανάπτυξης η απόφαση του Υπουργού, με την οποία εγκρίθηκε η συγχώνευση της Τράπεζας με την Τράπεζα Κρήτης, και την ίδια ημέρα η Τράπεζα απορρόφησε την ήδη λυθείσα Τράπεζα Κρήτης. Οι απαιτήσεις κατά του Δημοσίου σχετικά με την τελευταία θα παραπέμπονταν σε Διαιτητή επιλογής της Ernst & Young και της Andersen Consulting.

Η λειτουργική συγχώνευση πραγματοποιήθηκε με τη συνδρομή της Andersen Consulting και υπό την αιγίδα της Συντονιστικής Επιτροπής Ενσωμάτωσης (Integration Steering Committee), των Ομάδων Έργου Ενσωμάτωσης (Integration Project Teams) και του Γραφείου Ενσωμάτωσης (Integration Office), όπως και στην περίπτωση της Τράπεζας Αθηνών. Ο κύριος όγκος της ολοκληρώθηκε την 24η Οκτωβρίου 1999 και βασική αρχή που διείπε τη συνολική διαχείριση της ενοποίησης ήταν ο διαχωρισμός της τρέχουσας διοίκησης από τις πρωτοβουλίες ενοποίησης. Στο πλαίσιο της διαδικασίας ενοποίησης έμφαση δινόταν, κατά σειρά προτεραιότητας, σε τρεις πρωτοβουλίες: λειτουργική ενοποίηση, μείωση κόστους και αύξηση εσόδων. Μεγάλης σημασίας ήταν, επίσης, η ευθυγράμμιση με το έργο Altamira.

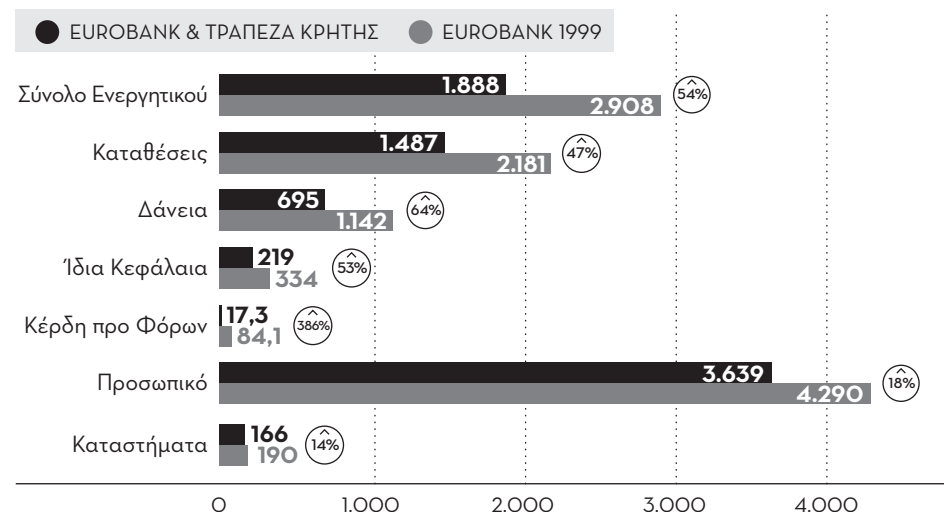
127. Πριν από τη συγχώνευση, το μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας ανερχόταν σε 66.459.789.500 δρχ., ενώ εκείνο της Τράπεζας Κρήτης σε 61.874.000.000 δρχ. Επισημαίνεται, επίσης, ότι την 24η Μαΐου 1999 η Έκτακτη ΓΣ των Μετόχων της Τράπεζας Κρήτης είχε αποφασίσει την κατάργηση του προνομίου των προνομιούχων μετοχών και τη μετατροπή τους σε κοινές μετοχές με ψήφο. Η σχετική τροποποίηση του Καταστατικού της είχε υποβληθεί προς έγκριση στο Υπουργείο Ανάπτυξης. Δεδομένου ότι το σύνολο των μετοχών της ανήκε στην Τράπεζα, με τη συγχώνευση δεν θα αυξανόταν το μετοχικό κεφάλαιο της τελευταίας.

3. ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣ

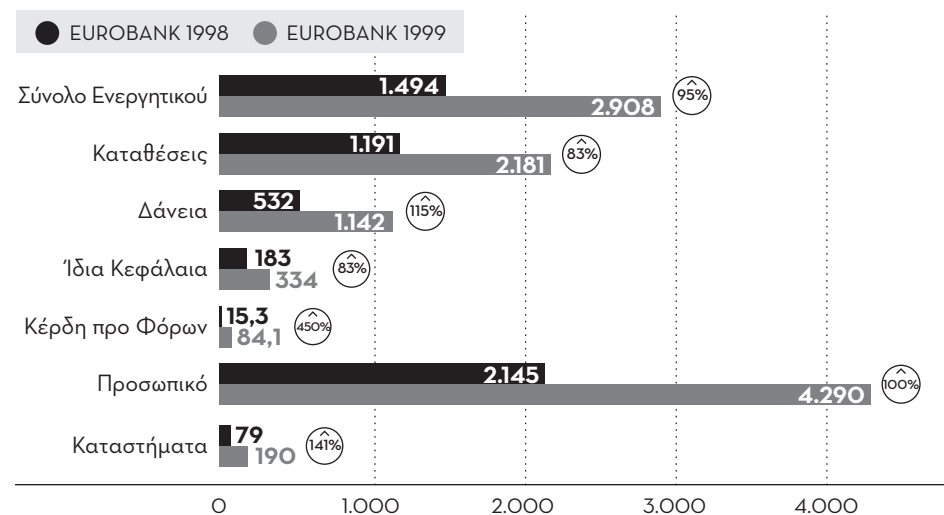
Μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης με την Τράπεζα Κρήτης και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της, η Τράπεζα ήταν σε θέση να προσφέρει εξειδικευμένες υπηρεσίες σε ευρύτερο φάσμα μεσαίων επιχειρήσεων. Τα Business Centers, τα οποία διπλασιάστηκαν (σε 24), ανέπτυσαν συνεργασία με τις προαναφερθείσες επιχειρήσεις προσφέροντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες σε τοπικό επίπεδο σε ολόκληρη την Ελλάδα. Η Τράπεζα εισήγαγε τη φιλοσοφία των τεχνικών και των προϊόντων της στο δίκτυο της πρώην Τράπεζας Κρήτης τόσο για τη διαχείριση του υφιστάμενου πελατολογίου όσο και για την ανάπτυξη επαγγελματικών δανείων. Παράλληλα, εκπαίδευσε στελέχη του δικτύου σε όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αφορούσαν τόσο τις μικρές επιχειρήσεις όσο και τον τομέα στεγαστικής πίστης, σε κάθε δε κατάσταση δημιουργήθηκε θέση εξειδικευμένου συμβούλου στεγαστικών δανείων.

Η εξέλιξη των βασικών μεγεθών της ενιαίας τράπεζας μετά τη συγχώνευση με την Τράπεζα Κρήτης αποτυπώνεται στα παρακάτω διαγράμματα:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11
Βασικά μεγέθη Ενιαίας Τράπεζας 31.12.1999
(σε ενοποιημένη βάση, σε δισ. δρχ.)

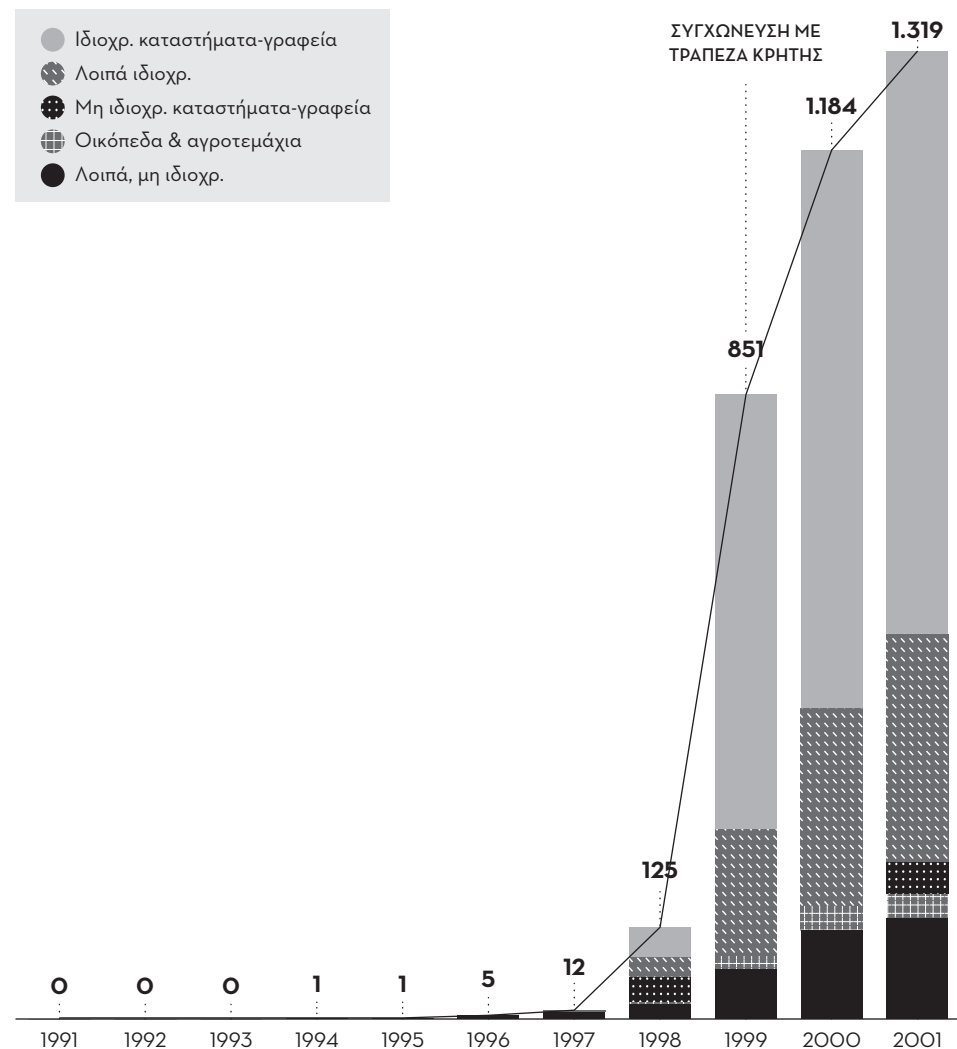


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12
Από τη Eurobank του 1998 στη Eurobank του 1999, μετά τη συγχώνευση με την Τράπεζα Κρήτης
(σε ενοποιημένη βάση, σε δισ. δρχ.)



Πηγή: Ετήσιος Απολογισμός Eurobank 1998 & 1999 - Οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13
Αριθμός ακινήτων στην ιδιοκτησία της Τράπεζας



Δ. Η εξαγορά της Τράπεζας Εργασίας: Ολιστική προσέγγιση της αγοράς

1. ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ - ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η Τράπεζα Εργασίας ιδρύθηκε το 1975 από 1.775 ιδρυτικά μέλη με μετοχικό κεφάλαιο 800 εκατ. δρχ. Η άδεια λειτουργίας της δόθηκε από την ΤτΕ τον Ιούνιο του 1975 και τη 17η Δεκεμβρίου λειτούργησε το πρώτο της κατάστημα. Ιθύνων νους για τη δημιουργία της υπήρξε ο Κωνσταντίνος Καψάσκης. Γεννημένος το 1923 και με μακρόχρονη επαγγελματική πορεία σε ελληνικές, ευρωπαϊκές και αμερικανικές τράπεζες, ο Κ. Καψάσκης, ο οποίος ήταν αυτοδημιούργητος (ξεκίνησε ως τραπεζοϋπάλληλος στην Αμαλιάδα) και αποτελούσε χαρισματική προσωπικότητα, υπήρξε πρωτοπόρος στον μετασχηματισμό του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Η φιλοσοφία του ήταν η τράπεζα να λειτουργεί με αμιγώς τραπεζικά κριτήρια, σε μια περίοδο κατά την οποία το υπόδειγμα του κρατικού παρεμβατισμού, ειδικά στον τραπεζικό τομέα, ήταν κυρίαρχο. Η ίδρυση της Τράπεζας Εργασίας, σε μια εποχή που ο βαθμός συγκέντρωσης στο τραπεζικό σύστημα ήταν εξαιρετικά αυξημένος, στόχευε στην κάλυψη των αναγκών χρηματοδότησης τομέων στους οποίους δεν είχε δοθεί προτεραιότητα, όπως οι μικρές βιομηχανίες και βιοτεχνίες, τα έργα υποδομής τοπικής εμβέλειας, οι εξαγωγές και η ναυτιλία. Χαρακτηριστικό του νεωτερικού πνεύματος του Κ. Καψάσκη ήταν ότι από το αρχικό στάδιο παρέχονταν το συνολικό φάσμα των υπηρεσιών μιας σύγχρονης (για εκείνην την εποχή) τράπεζας.

Στα τέλη Δεκεμβρίου 1991, η Τράπεζα Εργασίας ήταν η πρώτη και μοναδική (τότε) πολυμετοχική τράπεζα στην Ελλάδα (30.000 μέτοχοι) κανείς εκ των οποίων δεν κατείχε πλέον του 2,4% των μετοχών της. Η άσκηση της διοίκησής της γινόταν από επαγγελματίες τραπεζικούς, εκλεγόμενους και ελεγχόμενους από τους μετόχους. Η Τράπεζα Εργασίας υπήρξε μια από τις αποδοτικότερες τράπεζες της εποχής της. Ενδεικτικό είναι ότι όταν ήταν πρόεδρος της Εθνικής Τράπεζας ο Μιχάλης Βρανόπουλος είχε δηλώσει ότι όπου συναντάμε ανταγωνισμό, δεν προέρχεται από αλλού, παρά μόνο από την Τράπεζα Εργασίας. Ο Κ. Καψάσκης, ο οποίος κατείχε τη θέση του Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου της Τράπεζας Εργασίας από την 8η Νοεμβρίου 1975 έως την 9η Ιουνίου 1988 και έκτοτε διατήρησε τη θέση του Προέδρου μόνον, έως την 28η Οκτωβρίου 1993, από το 1991 αναζητούσε εταιρικό επενδυτικό εταίρο. Μολονότι μετά τον θάνατό του η Τράπεζα Εργασίας δεν είχε σαφή στρατηγικό προσανατολισμό, τα μεγέθη της παρέμεναν θετικά, καθώς το 1999 κατείχε την έκτη θέση

στο σύνολο των ελληνικών τραπεζών με βάση το μέγεθος ενεργητικού και καταθέσεων και την πέμπτη θέση με βάση το μέγεθος χορηγήσεων.¹²⁸

Από τα 135 καταστήματα της Τράπεζας Εργασίας, 66 ήταν εγκατεστημένα στην Αττική, 15 στη Θεσσαλονίκη, 52 στην υπόλοιπη Ελλάδα και ένα στο Λονδίνο. Απασχολούσε 3.023 άτομα με (σχετικά χαμηλό) μέσο όρο ηλικίας τα 34,4 έτη. Το 25,9% του προσωπικού ήταν γυναίκες, ενώ το 31% κάτοχοι τίτλου μεταπτυχιακών σπουδών και πτυχιούχοι ανώτερων και ανώτατων σχολών. Πριν από τη συγχώνευση, το μετοχικό κεφάλαιό της ανερχόταν σε 122,7 δισ. δρχ. Βάσει στοιχείων για το 1998, ήταν η πλέον κερδοφόρα ελληνική τράπεζα.

2. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.1 Εισαγωγική παρατήρηση

Οι λόγοι για την προσπάθεια του Ομίλου της EFG Bank να αποκτήσει την Τράπεζα Εργασίας αποτυπώνονται συνοπτικά ως εξής: Οι ραγδαίες εξελίξεις στο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα και η δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς του ευρώ δημιουργούν νέα δεδομένα και επιβάλλουν την ανάγκη για τη δημιουργία μεγάλων και ισχυρών τραπεζικών ομίλων. Στην Ελλάδα, στο πλαίσιο του εντεινόμενου ανταγωνισμού, θα προοδεύσουν τραπεζικοί όμιλοι που παρουσιάζουν διευρυμένα μεγέθη, ισχυρή κεφαλαιακή βάση και πολύπλευρη δραστηριότητα. Με βάση τα δεδομένα αυτά, ο διεθνής τραπεζικός όμιλος EFG Bank Group, στο πλαίσιο της στρατηγικής για ενίσχυση της παρουσίας του στην ελληνική τραπεζική αγορά, θα επιδιώξει την απόκτηση του ελέγχου της Τράπεζας Εργασίας. Κορυφαίος λόγος για την προσπάθεια απόκτησης της Εργασίας ήταν η επέκταση στον χώρο των μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων. Ο ενοποιημένος οργανισμός, ο οποίος θα προέκυπτε από τη συγχώνευση της Eurobank με την Εργασία, θα αξιοποιούσε τη στρατηγική συμμαχία με την Deutsche Bank και θα είχε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: ισχυρή κεφα-

128. Την περίοδο εκείνη, η Τράπεζα Εργασίας είχε πλήθος θυγατρικών επιχειρήσεων: «Χρηματοδοτικές Μισθώσεις Εργασίας ΑΕ» (Ergoleasing, έτος ίδρυσης: 1991), «Χρηματοπιστωτική Εργασία Α.Χ.Ε.» (1990), «ΑΕ Διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων Εργασίας» (1993), «ΑΕ Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών και Συμβούλων Εργασίας» (Ergofinance, 1993), «Ergobank International (CI) Ltd» (1998), «Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» (1977), «Σύμβουλοι Επενδύσεων Εργασίας ΑΕ» (1992), «Πρόσδος Ελληνικές Επενδύσεις ΑΕΕΧ» (1990) και «Πληροφορική Εργασίας ΑΕ - Ergodata ΑΕ» (1987). Θυγατρική της ΑΕ Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών και Συμβούλων Εργασίας ήταν η «Autorental-Ενοικιάσεις Αυτοκινήτων ΑΕ» (1998). Τέλος, συμμετείχε στην «Ξενοδοχειακή Εταιρεία Αεροδρομίου Αθηνών ΑΕ» (1999).

λαιακή διάρθρωση, σύγχρονες υποδομές, τεχνολογία και δίκτυα διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών, δύο από τις πιο επιτυχημένες διοικήσεις της ελληνικής αγοράς, προσωπικό υψηλού επιπέδου με σύγχρονο και αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών, μεγάλες δυνατότητες σταυροειδών πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών και δυνατότητες ανάπτυξης στην περιφέρεια.¹²⁹

Δεν πρέπει, πάντως, να υποτιμηθεί η σημασία της υψηλής και διαχρονικής κερδοφορίας της Τράπεζας Εργασίας, που οφειλόταν εν μέρει στις ακριβότερες χρεώσεις προς πελάτες, οι οποίες γίνονταν αποδεκτές λόγω της άμεσης ανταπόκρισης στα αιτήματά τους και της ευέλικτης εξυπηρέτησης που προσέφερε η τράπεζα λόγω, κυρίως, του αποκεντρωμένου τρόπου λειτουργίας της. Ιδιαίτερη βαρύτητα είχε, επίσης, το γεγονός ότι η συγχώνευση της Τράπεζας με την Τράπεζα Εργασίας θα κατέτασσε το ενιαίο σχήμα μεταξύ των μεγαλύτερων ελληνικών τραπεζικών Ομίλων, δημιουργώντας κατ' αυτόν τον τρόπο σημαντικές οικονομίες κλίμακας και φάσματος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

Ανάδειξη και αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων κάθε Τράπεζας



129. Πηγή: Δελτίο Τύπου Eurobank 8.6.1999.

2.2 Οι εξελίξεις το 1998

Ο έλεγχος της Τράπεζας Εργασίας από την Τράπεζα ξεκίνησε με την αγορά ενός μειοψηφικού πακέτου (11,5%) από τον Λάζαρο Εφραίμογλου, έναν δραστήριο επιχειρηματία, ο οποίος βρισκόταν σε διαμάχη με τη Διοίκηση της Τράπεζας Εργασίας και, μετά τον θάνατο του Καψάσκη, είχε προχωρήσει σε σημαντικές αγορές μετοχών της (της τάξεως του 11,5%). Οι διαπραγματεύσεις μεταξύ Λ. Εφραίμογλου και Ν. Νανόπουλου την άνοιξη του 1998 δεν ήταν εύκολες διότι, παράλληλα, τον πρώτο είχαν προσεγγίσει για τον ίδιο λόγο, τουλάχιστον, τόσο η Alpha Bank όσο και η Εθνική Τράπεζα. Κατά συνέπεια, η τιμή προσφοράς έπρεπε να περιέχει ένα πριμ έναντι της τιμής της αγοράς. Ένα καθοριστικό, ίσως, στοιχείο υπέρ της Τράπεζας ήταν, όμως, η δέσμευσή της (και του Ομίλου) να στηρίξει το Ίδρυμα Μείζονος Ελληνισμού που έκανε τα πρώτα του βήματα. Εκτός από τις μετοχές του Λ. Εφραίμογλου, αποκτήθηκαν και οι μετοχές της οικογένειας Φαφαλιού, καθώς και ενός μεγάλου ξένου θεσμικού επενδυτή, ώστε στο σύνολο η Τράπεζα και η EFGCH να ελέγχουν από κοινού το 20,5% περίπου του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας Εργασίας.

Σύμφωνα με ιδιωτικό συμφωνητικό της 9ης Ιουλίου 1998, η EFGCH ανέλαβε την υποχρέωση να ληφθούν οι απαραίτητες αποφάσεις των οργάνων της Τράπεζας, ώστε ο Εφραίμογλου να εκλεγεί μέλος του ΔΣ για όσο χρονικό διάστημα εξακολουθούσε να έχει τον έλεγχο (αμέσως ή εμμέσως) μετοχών της Τράπεζας που αντιστοιχούσαν στο 5% τουλάχιστον του ψηφίζοντος μετοχικού κεφαλαίου της. Επίσης, εφόσον κατά το ίδιο ως άνω χρονικό διάστημα η Τράπεζα ή/και η EFGCH αποκτούσαν τυχόν την ελέγχουσα πλειοψηφία στην Τράπεζα Εργασίας, είχαν την υποχρέωση να προβούν εντός ευλόγου χρόνου στις αναγκαίες ενέργειες, ώστε ο Εφραίμογλου να εκλεγεί μέλος του ΔΣ της Τράπεζας Εργασίας και αντιπρόεδρος του.¹³⁰

2.3 Οι εξελίξεις το 1999

Την 23η Μαρτίου, η συμμετοχή της Τράπεζας στην Τράπεζα Εργασίας αυξήθηκε όντως σε 9,01%, με την καταβολή ποσού 17,33 δισ. δρχ., ενώ είχε μεσολαβήσει η απόκτηση περαιτέρω ποσοστού και από την EFGCH. Στις αρχές Ιουνίου, η EFGCH και η Deutsche Bank απέκτησαν τον έλεγχο του 20,57% του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας Εργασίας: η EFGCH αύξησε το ποσοστό των μετοχών της σε 15,57% με

130. Την ίδια ημερομηνία, η Τράπεζα αγόρασε στο ΧΑΑ μετοχές της Τράπεζας Εργασίας με συνολικό τίμημα 60,9 δισ. δρχ. και, συνεπώς, απέκτησε (άμεσα και έμμεσα) ποσοστό συμμετοχής 11,44% στο σύνολο των κοινών ονομαστικών μετά ψήφου μετοχών της Τράπεζας Εργασίας. Τη 10η Αυγούστου, ενημέρωσε μάλιστα την ΤτΕ για την πρόθεσή της να αγοράσει επιπλέον μετοχές που αντιστοιχούσαν σε ποσοστό 7,05%.

την αγορά 2,16% από τη χρηματιστηριακή αγορά και 4,01% από την Τράπεζα. Ταυτόχρονα, η Deutsche Bank, στρατηγικός σύμμαχος της Τράπεζας, αγόρασε από αυτήν 5% των μετοχών της Τράπεζας Εργασίας και τις παρέδωσε στην EFGCH, μαζί με πληρεξουσιότητα να ασκεί κατά την κρίση της τα δικαιώματα ψήφου για το σύνολο των μετοχών. Κατά συνέπεια, η κατά 5% μέσω της Τράπεζας έμμεση συμμετοχή της EFGCH στην Τράπεζα Εργασίας αντικαταστάθηκε με τον έλεγχο αντίστοιχου ποσού λόγω πληρεξουσιότητας. Μέσω των εν λόγω πράξεων η Τράπεζα διέθεσε το σύνολο του 9,01% των μετοχών της Τράπεζας Εργασίας που κατείχε. Κατά συνέπεια, η συμμετοχή της Τράπεζας στην Τράπεζα Εργασίας κατέστη έμμεση, δηλαδή μέσω της απόκτησης μετοχών από τη μητρική της EFGCH και από την Deutsche Bank.

Η EFGCH όρισε δύο μέλη στο ΔΣ της Τράπεζας Εργασίας (τον Περικλή Π. Πεταλά και τον Μ. Bussetil) και επεδίωκε να έχει μεγαλύτερο έλεγχο επί της Τράπεζας, ώστε να καλλιεργηθούν και να αξιοποιηθούν οι δυνατές συνέργειες μεταξύ των δύο τραπεζών. Η Διοίκηση της Τράπεζας Εργασίας ήταν, όμως, σε συζητήσεις και με άλλους τραπεζικούς ομίλους, διάχυτη δε ήταν η εντύπωση ότι λειτουργούσε σαν να αναζητούσε έναν «λευκό ιππότη». Η EFGCH από την πλευρά της, εν γνώσει αυτού του γεγονότος και φοβούμενη μήπως η Τράπεζα Εργασίας περιέλθει σε έναν από τους ανταγωνιστές, αποφάσισε να κάνει δημόσια προσφορά απευθυνόμενη απευθείας στους μετόχους της τελευταίας. Η Τράπεζα προσέλαβε ως εξωτερικό σύμβουλο για τον σκοπό αυτό τη Morgan Stanley.¹³¹ Προσπαθώντας να αμβλύνει τους ενδοιασμούς από την πλευρά της Τράπεζας Εργασίας, ο Γ. Γόντικας δήλωσε δημόσια ότι η προσφορά δεν μπορούσε ούτε έπρεπε να χαρακτηριστεί ως επιθετική, αλλά ως μια σχέση εμπιστοσύνης και αλληλεκτίμησης με τη Διοίκηση και το προσωπικό της Τράπεζας Εργασίας, καθώς και την κοινή πρόθεση να προχωρήσουν μαζί στο μέλλον, όπως αυτή αποτυπωνόταν και στην απόφαση των δύο τραπεζών να συμμετάσχουν ισότιμα λίγους μήνες νωρίτερα στη διεκδίκηση της Ιονικής Τράπεζας.

Άμεσος ανταγωνιστής για την απόκτηση της Τράπεζας Εργασίας ήταν η Τράπεζα Πειραιώς. Η υποβολή ανταγωνιστικών προσφορών είχε ως εξής: η αρχική προσφορά της EFGCH ήταν 2,2 μετοχές της Τράπεζας συν 4.000 δρχ. για κάθε μετοχή της Τράπεζας Εργασίας. Η περίοδος αποδοχής διήρκεσε από 21 Ιουνίου έως 20 Ιουλίου. Η Τράπεζα Πειραιώς αντιπρότεινε 3 μετοχές της Πειραιώς συν 10.000 δρχ. για κάθε μετοχή της Τράπεζας Εργασίας. Το ΔΣ της Τράπεζας Εργασίας έκρινε τον Ιούλιο του 1999 ασύμφορη την αρχική προσφορά της EFGCH και λίγες εβδομάδες αρ-

131. Η προετοιμασία του πληροφοριακού δελτίου που θα συνόδευε τη δημόσια πρόταση δεν είχε ανάλογο προηγούμενο, και το σχετικό νομικό πλαίσιο δεν ήταν σαφές.

γότερα αποδέχθηκε την πρόταση της Τράπεζας Πειραιώς, η οποία θα οδηγούσε σε συγχώνευση των τραπεζών Πειραιώς, Εργασίας και Χίου. Μεταξύ των δυο προτάσεων υπήρχαν δυο ποιοτικές διαφορές. Η πρόταση της EFGCH συνίστατο στην καταβολή χρημάτων προς τους ιδιώτες μετόχους της Τράπεζας Εργασίας από πόρους που προέρχονταν από το εξωτερικό και επομένως δεν επιβάρυναν κεφαλαιακά το ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Επίσης, στην περίπτωση της EFGCH όλες οι απαραίτητες εταιρικές εγκρίσεις είχαν ήδη ληφθεί.

Ακολούθησε εξώδικη δήλωση, διαμαρτυρία και πρόσκληση της EFGCH που καλούσε την Τράπεζα Εργασίας και τα μέλη του ΔΣ της να μην προβαίνουν σε δηλώσεις και χαρακτηρισμούς ανακριβείς, δυσφημιστικούς και επιβλαβείς για τον Όμιλο Λάτση και να μη συνεχίσουν την προτεινόμενη από την Τράπεζα Πειραιώς διαδικασία συγχώνευσης. Η Τράπεζα θεωρούσε ότι η προσφορά της Τράπεζας Πειραιώς δεν ήταν δεσμευτική σε αντίθεση με την προσφορά του Ομίλου. Η διαμάχη συνεχίστηκε, με την Τράπεζα Πειραιώς να προσφέρει τελικά μέσω δημόσιας ανταγωνιστικής προσφοράς (την 9η Ιουλίου) 3,75 μετοχές συν 15.000 δρχ. για κάθε μετοχή της Τράπεζας Εργασίας και την EFGCH να προσφέρει (τη 14η Ιουλίου) 2,4 μετοχές της Τράπεζας συν 17.000 δρχ.¹³² Όπως προαναφέρθηκε, οι πόροι από την πλευρά της Τράπεζας προέρχονταν από την EFGCH, δηλαδή από τον Τραπεζικό Όμιλο EFG, χωρίς τη συνδρομή του οποίου δεν θα ήταν εφικτή η εξαγορά.

Τη 18η Ιουλίου 1999, ο Γ. Γόντικας δήλωνε ότι *εμείς θα πάρουμε την Εργασία, καθώς και ότι η διοίκηση της Τράπεζας Εργασίας θα πρέπει να επανεξετάσει την κατάσταση και να αποφασίσει να απαλλάξει την τράπεζα από την προβληματική πολυγαμική συμβίωση στην οποία την οδηγεί.*¹³³ Την πρόβλεψη αυτή τη στήριζε στην ισχύ του Ομίλου και την οικονομική άνεση να χρηματοδοτήσει την εξαγορά χωρίς να τεθεί εξαρχής πρόβλημα κεφαλαιακής επάρκειας ή φερεγγυότητας του νέου σχήματος. Ο ίδιος δήλωνε ότι ο λόγος για τη νέα υψηλή προσφορά του Ομίλου ήταν η πρόθεση να ξεκαθαριστεί το τοπίο και να προστατευθούν οι μέτοχοι της Τράπεζας Εργασίας.

Εν τέλει, την 26η Ιουλίου, το ΔΣ της Τράπεζας Εργασίας συνέστησε στους μετόχους της τράπεζας την αποδοχή της νέας, βελτιωμένης προσφοράς της EFGCH, η

132. Η πρόταση της Τράπεζας Πειραιώς αρχικά μεν προέβλεπε τη συγχώνευση τεσσάρων τραπεζών, συμπεριλαμβανομένων των Τραπεζών Χίου και Μακεδονίας-Θράκης, αλλά εκ των υστέρων μετετράπη σε αντιπροσφορά, εγείροντας ζητήματα σχετικά με το θέμα της αύξησης του κεφαλαίου της σε μετρητά ή σε είδος, την ανάγκη ύπαρξης αναδόχου, τις επιπτώσεις στην καθαρή θέση της από την εκταμίευση 300 δισ. δρχ. για την πληρωμή σε μετρητά, καθώς και την τελική αίρεση ότι η προσφορά εξαρτάτο από την έγκριση της ΓΣ της Τράπεζας Πειραιώς.

133. Από το άρθρο του Ν. Νικολάου, «Εμείς Θα Πάρουμε την Εργασία», *Το Βήμα*, 18.7.1999.

οποία αντιστοιχούσε σε χρηματιστηριακή αξία 56.000 δρχ. ανά μετοχή που δεν επηρέαζε τη χρηματοοικονομική θέση, κερδοφορία και μετοχική απόδοση της Τράπεζας, καθώς η προέλευση των μετρητών και των προσφερόμενων μετοχών ήταν περιουσιακά στοιχεία του Ομίλου της EFG Bank κατατεθειμένα σε θεματοφύλακα. Επιπλέον, το προσφερόμενο αντάλλαγμα θα δινόταν χωρίς καμία αίρεση στους δικαιούχους, αμέσως μετά τη λήξη της προθεσμίας της δημόσιας προσφοράς. Την ίδια ημέρα, η EFGCH και η Τράπεζα Εργασίας συμφώνησαν επί των βασικών αρχών της συγχώνευσης, μεταξύ των οποίων αφενός μεν ότι η διαδικασία θα ολοκληρωνόταν σε κοινώς αποδεκτή περίοδο δύο έως δύομισι ετών από τη σύναψη της σχετικής συμφωνίας, αφετέρου δε ότι η EFGCH θα διατηρούσε μέχρι και τη συγχώνευση την ίδια περίπου συμμετοχική βάση στην Τράπεζα και την Τράπεζα Εργασίας.¹³⁴

Την 4η Αυγούστου, ολοκληρώθηκε η διαδικασία δημόσιας προσφοράς της EFGCH για την απόκτηση του 29,53% των μετοχών της Τράπεζας Εργασίας, οι οποίες αθροιζόμενες με τις μετοχές τις οποίες ήδη έλεγχε η EFGCH, άμεσα ή έμμεσα (20,57%, εκ του οποίου 5% μέσω της Deutsche Bank), αντιστοιχούσαν σε συμμετοχή ύψους 50,1% στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας Εργασίας. Αποδεχόμενοι την προσφορά, περίπου 30.000 μέτοχοι της τελευταίας προσέφεραν προς ανταλλαγή περισσότερες από 22.000.000 μετοχές. Λόγω υπερκάλυψης του ζητούμενου ποσοστού του μετοχικού κεφαλαίου, ικανοποιήθηκαν όλοι όσοι αποδέχθηκαν τη δημόσια προσφορά, αρχικά για το τμήμα κάθε δήλωσης αποδοχής που αφορούσε σε έως και 200 μετοχές.

Στο σημείο αυτό επισημαίνεται ότι για την επιτυχή ολοκλήρωση όλων των διαδικασιών εξαγορών και συγχωνεύσεων κρίσιμο ρόλο διαδραμάτισε το Γραφείο Νομικού Συμβούλου της Τράπεζας, με επικεφαλής τη Θ. Ζερβού.

3. Η ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Με απόφαση του ΔΣ της Τράπεζας, η έναρξη της διαδικασίας συγχώνευσης χρονολογείται την 27η Ιανουαρίου 2000 (πολύ συντομότερα από το όριο των δύο έως δύομισι χρόνων που είχε τεθεί, διότι οι δύο τράπεζες είχαν αρχίσει να επιδίδονται σε ανταγωνισμό μεταξύ τους και όχι σε συνεργασία). Ως ισολογισμοί μετασχηματισμού χρησιμοποιήθηκαν οι ισολογισμοί τους με ημερομηνία 31.12.1999. Την ίδια ημέρα συνήλθε και η Έκτακτη ΓΣ των μετόχων της Τράπεζας Εργασίας, ώστε να αποφασίσει

134. Τη 15η Σεπτεμβρίου ασκήθηκε αγωγή από την Τράπεζα Πειραιώς κατά της Τράπεζας Εργασίας και μελών του ΔΣ. Εν τέλει, το 2012, επετεύχθη συμφωνία των μερών με παραίτηση της Τράπεζας Πειραιώς από το δικαίωμα και το δικόγραφο της αγωγής με τη σύμφωνη γνώμη της Τράπεζας.

για την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της και την αύξηση της ονομαστικής αξίας της μετοχής και αντικατάστασης κάθε παλαιάς μετοχής με τρεις νέες.

Τα ΔΣ των δύο τραπεζών στις συνεδριάσεις τους τη 13η Μαρτίου αποφάσισαν τη σχέση ανταλλαγής των μετοχών στο πλαίσιο της διαδικασίας συγχώνευσής τους. Το δίκαιο και εύλογο της σχέσης ανταλλαγής κρίθηκε από δύο διεθνούς κύρους ελεγκτικούς οίκους, την Deloitte & Touche και την PriceWaterhouseCoopers, με βάση αναλύσεις και αποτιμήσεις των δύο τραπεζών, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα. Η σχέση ανταλλαγής, όπως αποφασίστηκε από τα ΔΣ, ορίστηκε σε 0,75 μετοχές Τράπεζας για καθεμία μετοχή της Τράπεζας Εργασίας. Εξετάστηκαν παράλληλα οι δύο ισολογισμοί μετασχηματισμού των υπό συγχώνευση τραπεζών και το σχετικό σχέδιο σύμβασης συγχώνευσης και αποφασίστηκε, επιπλέον, ότι την ημέρα που θα καταχωρούνταν στο οικείο Μητρώο ΑΕ οι αποφάσεις των ΓΣ των Μετόχων, καθώς και η σύμβαση συγχώνευσης και τα λοιπά έγγραφα που προβλέπει ο νόμος μαζί με τη σχετική εγκριτική απόφαση της αρμόδιας αρχής, η Τράπεζα Εργασίας θα ελύετο χωρίς εκκαθάριση. Η Τράπεζα θα υποκαθιστούσε σε όλα γενικώς τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις την Τράπεζα Εργασίας, εξομοιούμενη με καθολική διάδοχο της.¹³⁵

Άμεσα μετά (τη 15η και τη 17η Μαρτίου, αντίστοιχα) ακολούθησε η υπογραφή του σχεδίου σύμβασης συγχώνευσης των δύο τραπεζών και γνωστοποιήθηκε το νέο διοικητικό σχήμα του νέου πιστωτικού ιδρύματος, με Πρόεδρο τον Ξενοφώντα Νικήτα, μέχρι τότε Πρόεδρο της Τράπεζας Εργασίας, και Διευθύνοντα Σύμβουλο τον Ν. Νανόπουλο, Διευθύνοντα Σύμβουλο της Τράπεζας. Ο Γ. Γόντικας ανακηρύχθηκε σε Επίτιμο Πρόεδρο της νέας Τράπεζας, ενώ ο Αντώνης Μπίμπας, μέχρι τότε Διευθύνων Σύμβουλος της Τράπεζας Εργασίας, ανέλαβε την προεδρία του Συντονιστικού Συμβουλίου για τις θυγατρικές επιχειρήσεις.

Η λειτουργική συγχώνευση με την Τράπεζα Εργασίας ξεκίνησε άμεσα. Η Τράπεζα διέθετε 190 retail υποκαταστήματα και 24 Business Centers, ενώ η Τράπεζα Εργασίας διέθετε 105 μεγάλα υποκαταστήματα, η πλειοψηφία των οποίων θα μετατρεπόταν σε καταστήματα Universal παρέχοντας υπηρεσίες τόσο corporate όσο και retail banking, καθώς και 30 μικρότερα υποκαταστήματα για δραστηριότητες αποκλειστικά retail. Επιδιώκοντας την αύξηση της παραγωγικότητας, προβλέφθηκε, επίσης, η κεντροποίηση των διαδικασιών υποστήριξης εργασιών.

135. Πριν τη συγχώνευση, το μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας ανερχόταν σε 66.459.789.500 δρχ., ενώ εκείνο της Τράπεζας Εργασίας, μετά και από την αύξηση την 27.1.2000, ανερχόταν σε 122.734.500.000 δρχ. Μετά τη συγχώνευση το μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας ανερχόταν σε 191.224.885.900 δρχ.

Η Andersen Consulting ήταν υπεύθυνη για το «διαγνωστικό στάδιο» της συγχώνευσης, κατά τη διάρκεια του οποίου έγινε ανάλυση των χαρακτηριστικών των δύο τραπεζών και υποβλήθηκαν συγκεκριμένες προτάσεις για την επιτυχή τους συγχώνευση. Επιβεβαιώθηκαν τα διαφορετικά επιχειρηματικά προφίλ των δύο τραπεζών, τα οποία άφηναν σημαντικό περιθώριο για επιτάχυνση της μελλοντικής ανάπτυξης της ενοποιημένης Τράπεζας μέσω του συνδυασμού των καλών πρακτικών και της εμπειρίας τους. Η Τράπεζα Εργασίας διακρινόταν από μια «ολιστική» προσέγγιση (universal approach), σε αντίθεση με την Τράπεζα που χαρακτηριζόταν από μια στρατηγική τμηματοποίησης της αγοράς (segmented strategy) και παρείχε υπηρεσίες στους πελάτες της μέσα από διαφορετικά δίκτυα. Οι διαφορές αυτές είχαν αντανάκλαση στην πελατειακή τους βάση, τη φυσιογνωμία του δικτύου καταστημάτων τους, τα παρεχόμενα προϊόντα και τις πολιτικές διαχείρισης κινδύνων. Ενόψει των ανωτέρω, επελέγη μια διαδικασία σταδιακής συγχώνευσης λόγω των διαφορών στην «κουλτούρα» των δύο τραπεζών, των ιδιαιτεροτήτων της πελατείας τους και της διαφορετικής τους μεταχείρισης, των περιορισμών που έθετε η ενοποίηση των συστημάτων των δύο τραπεζών (κυρίως δε ο απαιτούμενος χρόνος προετοιμασίας), καθώς και της χρονοβόρας ανάλυσης που ήταν αναγκαία για τη δημιουργία μιας νέας Τράπεζας που θα συνδύαζε τα πλεονεκτήματα και των δύο συγχωνευόμενων τραπεζών. Όπως προαναφέρθηκε, για την αρμονική συνεργασία των δυο Τραπεζών τα Universal καταστήματα της Τράπεζας Εργασίας παρέμειναν επί δυο περίπου χρόνια υπό ξεχωριστή Διοίκηση. Διατήρησαν την επωνυμία Ergasias και είχαν ως Γενικούς Διευθυντές στελέχη προερχόμενα από την πρώην Τράπεζα Εργασίας.

Τη 12η Ιουλίου 2000, η Επιτροπή Τραπεζικών και Πιστωτικών Θεμάτων της ΤτΕ (ΕΤΠΘ¹³⁶) ενέκρινε τη συγχώνευση των δύο τραπεζών. Δύο ημέρες αργότερα, η Έκτακτη ΓΣ της Τράπεζας ενέκρινε το σχέδιο Σύμβασης Συγχώνευσης με την Τράπεζα Εργασίας μέσω απορρόφησης της δεύτερης από την πρώτη. Η επωνυμία του νέου πιστωτικού ιδρύματος που προέκυπε από τη συγχώνευση θα ήταν «Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias ΑΕ» και ο διακριτικός τίτλος «Eurobank Ergasias». Στην εν λόγω Έκτακτη ΓΣ, μεταξύ άλλων, έγινε και η εκλογή νέου ΔΣ της Τράπεζας. Πρόεδρος παρέμεινε ο Γ. Γόντικας μέχρι την ολοκλήρωση της νομικής συγχώνευσης, οπότε τη θέση του Προέδρου θα αναλάμβανε, όπως προαναφέρθηκε, ο Ξ. Νικήτας με Διευθύνοντα Σύμβουλο τον Ν. Νανόπουλο. Οι μέτοχοι της πρώην Eurobank έλαβαν μία

136. Η εν λόγω Επιτροπή ήταν ο διάδοχος της ΕΝΠΘ ενόψει της εισόδου της χώρας στην ευρωζώνη, οπότε η ΤτΕ δεν είχε πλέον αυτοτελές καθήκον χάραξης και εφαρμογής νομισματικής πολιτικής.

μετοχή της νέας Τράπεζας για κάθε παλαιά που κατείχαν και οι μέτοχοι της πρώην Τράπεζας Εργασίας έλαβαν 0,75 μετοχές της νέας Τράπεζας για κάθε παλαιά που κατείχαν. Την 27η Ιουλίου, το σχέδιο της σύμβασης συγχώνευσης των δύο τραπεζών και η σχέση ανταλλαγής εγκρίθηκαν και από την Έκτακτη (μετ' αναβολή) ΓΣ των μετόχων της Τράπεζας Εργασίας.

Στη συνέχεια, και με στόχο τη βελτιστοποίηση της συγχώνευσης, συστάθηκαν 21 έργα/ομάδες εργασίας για την ενσωμάτωση (Integration Projects/Workgroups). Τη διοίκηση του συνολικού έργου την είχε η «Συντονιστική Επιτροπή Συγχώνευσης» (Integration Steering Committee), η οποία αποτελούνταν από δώδεκα μέλη με ίση εκπροσώπηση των δύο τραπεζών, και το «Γραφείο Διαχείρισης Έργου» (Program Management Office). Έμφαση δόθηκε στην αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της κάθε τράπεζας και στη «σύνθεση» των διαφορετικών τους προφίλ.¹³⁷ Αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας ήταν η ανάπτυξη νέου οργανογράμματος για την αρτιότερη λειτουργία της νέας Τράπεζας και την πλήρη αξιοποίηση του στελεχιακού δυναμικού αμφοτέρων των τραπεζών, καθώς και η ανάπτυξη νέων σύγχρονων διαδικασιών λειτουργίας.

Οι διαδικασίες για τη νομική συγχώνευση ολοκληρώθηκαν τη 17η Σεπτεμβρίου με την καταχώρηση στο Μητρώο ΑΕ της Υπουργικής Απόφασης που ενέκρινε τη συγχώνευση των δύο τραπεζών. Αυθημερόν, η Τράπεζα απορρόφησε την ήδη λυθείσα Τράπεζα Εργασίας και καταχωρήθηκε η αλλαγή της επωνυμίας σε «Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias ΑΕ». Η διαπραγμάτευση των μετοχών της πρώην Τράπεζας Εργασίας σταμάτησε την 8η Σεπτεμβρίου, οπότε έγινε και η προσαρμογή της τιμής της μετοχής της πρώην Eurobank. Με την ολοκλήρωση της νομικής συγχώνευσης, ανακοινώθηκαν τα αποτελέσματα της (νέας) Τράπεζας για το πρώτο εξάμηνο του 2000, έναντι του αντίστοιχου διαστήματος του 1999.¹³⁸ Επισημαίνεται, τέλος, ότι πριν από

137. Σύμφωνα με την Andersen Consulting, η Τράπεζα είχε υψηλότερο βαθμό γεωγραφικής συγκέντρωσης συγκριτικά με την Τράπεζα Εργασίας, ενώ το ποσοστό επικάλυψης της πελατειακής βάσης των δύο τραπεζών ήταν χαμηλό. Η Τράπεζα παρουσίαζε συγκριτικό πλεονέκτημα στην παροχή υπηρεσιών σε μεγάλες εταιρείες, ενώ η Τράπεζα Εργασίας είχε υψηλή εξειδίκευση στην παροχή υπηρεσιών σε εταιρείες μικρού και μεσαίου μεγέθους. Η τελευταία διέθετε σχετικά μικρότερο φάσμα προϊόντων, προσφέροντας, ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις «tailor-made» λύσεις στους πελάτες της. Η Τράπεζα παρείχε στους πελάτες της ένα ευρύτερο φάσμα προϊόντων και περισσότερες τυποποιημένες λύσεις, ενώ συγκριτικά πλεονεκτήματά της ήταν οι σημαντικές επενδύσεις στις νέες τεχνολογίες και η διείσδυση στον τομέα της καταναλωτικής πίστης, σε αντίθεση προς την Τράπεζα Εργασίας, μια παραδοσιακή τράπεζα, με χαμηλές επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και χαμηλή διείσδυση στην καταναλωτική πίστη. Στο αποκεντρωμένο σύστημα της Τράπεζας Εργασίας, το κατάστημα ενσωμάτωνε όλες τις λειτουργίες, ενώ ο διευθυντής είχε πολλές ευχέρειες και ανέπτυσε προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες.

138. Για τα αποτελέσματα, βλ. Διάγραμμα 15 κατωτέρω.

τον Σεπτέμβριο του 2000 οι δύο τράπεζες, αν και ακολουθούσαν ένα ευρύτερο, συντονισμένο πλαίσιο πολιτικής, λειτουργούσαν ως ανεξάρτητοι οργανισμοί.

Μετά τη συγχώνευση, το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου των δύο τραπεζών ανερχόταν σε 191.224.885.900 δρχ. Η μετοχική σύνθεση της Τράπεζας που προέκυψε από τη συγχώνευση είχε ως εξής: EFGCH (39,65%), Deutsche Bank AG (9,98%), EFG Exchange Holdings Limited (4,13%), Ίδρυμα Μείζονος Ελληνισμού (2,07%) και λοιποί μέτοχοι (44,17%).

4. ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣ

Σύμφωνα με την Andersen Consulting, οι στρατηγικοί στόχοι της νέας Τράπεζας ήταν πέντε (5): *πρώτον*, απόκτηση ηγετικού ρόλου στην αγορά και η αποκόμιση οφέλους από την υψηλή ανάπτυξη μέσω συνεργειών και δημιουργίας νέων εσόδων, *δεύτερον*, καθολική πρόσβαση σε όλες τις κατηγορίες πελατών, σε όλο το εύρος προϊόντων, υπηρεσιών και καινοτομιών, σε όλη τη γεωγραφική επικράτεια και σε όλα τα δίκτυα διανομής, *τρίτον*, πελατοκεντρική προσέγγιση μέσω της προσφοράς διαφοροποιημένων προϊόντων και πολιτικής διαχείρισης των σχέσεων με τον πελάτη, *τέταρτον*, έλεγχος εξόδων και βελτίωση της παραγωγικότητας (προσδιορισμός και στενή παρακολούθηση της εξέλιξης των εξόδων και του οφέλους από την αύξηση της παραγωγικότητας), και *τέλος*, έμφαση στην τεχνολογία και στις καινοτόμες δράσεις. Σημεία-«κλειδί» για τη λειτουργική συγχώνευση αποτελούσαν τα σχέδια για τη βέλτιστη διαχείριση (και ενοποίηση) των ανθρωπίνων πόρων των δύο τραπεζών, των συστημάτων IT (όπως της τελικά επιτυχούς εφαρμογής του συστήματος Altamira¹³⁹) και των διαδικασιών υποστήριξης εργασιών (back-office). Η ενοποιημένη Τράπεζα αποφασίστηκε να ακολουθήσει μια προσέγγιση επιχειρηματικού μοντέλου με τμηματοποίηση της αγοράς (segmented business model approach), όπως αυτό ενδεικτικά αποτυπωνόταν στη λειτουργία των Business Centers και στην έμφαση τόσο στο retail όσο και στο private banking, διατηρώντας παράλληλα τον μεγαλύτερο αριθμό των καταστημάτων Universal της Τράπεζας Εργασίας. Αποφασίστηκε, επίσης, η κεντροποίηση των δραστηριοτήτων υποστήριξης εργασιών (back office) με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας, τη μείωση του κόστους και την ανταπόκριση στις αυξημένες ανάγκες των πελατών της νέας Τράπεζας.

Η Andersen Consulting υπολόγιζε ότι το ύψος του οικονομικού οφέλους της συγχώνευσης θα ανερχόταν σε ποσοστό το οποίο θα κυμαινόταν, το 2002, μεταξύ

139. Βλ. σχετικά κατωτέρω την ενότητα Β (υπό 1.1) στο Κεφάλαιο VII.

10% και 20% των αναμενόμενων λειτουργικών κερδών των δύο τραπεζών. Η εκτίμηση ήταν ότι το 1/3 από τα εν λόγω οφέλη (τα οποία αποτιμούσε σε 45 δισ. δρχ. σε ετήσια βάση μετά το 2002) θα οφειλόταν σε εξοικονόμηση κόστους και βελτίωση παραγωγικότητας (οικονομίες κλίμακας, καλύτερα συστήματα), ενώ τα 2/3 από αυξημένες εργασίες και κυρίως σταυροειδείς πωλήσεις. Μέσω της συγχώνευσης, η Τράπεζα αποσκοπούσε στην κατά 2% αύξηση ετησίως στο μερίδιο της αγοράς, με τελικό στόχο την κατάκτηση του 20% της αγοράς. Ειδικότερα, οι αναμενόμενες συνέργειες στη δημιουργία εσόδων και οι συνέργειες κόστους από τη συγχώνευση με την Τράπεζα Εργασίας είχαν ως εξής:

Συνέργειες στη δημιουργία εσόδων:

η συμπληρωματική δομή των δύο τραπεζών θα εξασφάλιζε στο πελατολόγιό τους πρόσβαση σε ευρύτερο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών και αυξημένους όγκους εργασιών στη νέα Τράπεζα - το μέγεθος της νέας Τράπεζας θα ισχυροποιούσε τη θέση της στην εξυπηρέτηση μεγάλων επιχειρήσεων - η δυνατότητα συνεργασίας με την Deutsche Bank θα είχε θετικές επιπτώσεις με επίδραση σε αυξημένους όγκους εργασιών και διευρυμένο φάσμα προϊόντων και πελατών, μεγιστοποιώντας τόσο τα οφέλη του νέου οργανισμού όσο και των πελατών του - ο ρόλος της νέας Τράπεζας στη διαβαλκανική αγορά θα ενισχυόταν, όπως και η θέση της μεταξύ των σημαντικών ευρωπαϊκών τραπεζών - και η στενή συνεργασία των θυγατρικών των δύο τραπεζών σε τομείς όπως οι πιστωτικές κάρτες ή η διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων θα οδηγούσε σε εντονότερη παρουσία στην αγορά και αυξημένη αποδοτικότητα.

Συνέργειες κόστους:

(α) η δημιουργία κοινής πλατφόρμας πληροφορικής θα προσέφερε την απαραίτητη υποδομή επί της οποίας η Τράπεζα θα βάσιζε τη μελλοντική, με μειωμένο κόστος, ανάπτυξή της (καθώς υπήρχε η εκτίμηση ότι στο μέλλον βάση των τραπεζικών υπηρεσιών θα αποτελούσε, όλο και περισσότερο, η ηλεκτρονική υποδομή, απαιτώντας επενδύσεις σε τεχνολογία που θα ήταν απαγορευτικές για τις μικρότερες τράπεζες),

(β) η εναρμόνιση των παρεχομένων υπηρεσιών θα επέτρεπε τη μείωση των γενικών εξόδων και την αύξηση της παραγωγικότητας,

(γ) η εναρμόνιση της ανάπτυξης του δικτύου καταστημάτων και δικτύων προώθησης των προϊόντων θα οδηγούσε σε βελτιστοποίηση του δυναμικού και των δύο τραπεζών, καθώς και στην ορθολογική επέκτασή του, με θετικά αποτελέσματα για την κερδοφορία, η δε συντονισμένη οριοθέτηση των δύο δικτύων θα επέτρεπε την ανάδειξη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του καθενός),

(δ) η υιοθέτηση εξελιγμένων μεθόδων για τον εντοπισμό, την παρακολούθηση και τη διαχείριση των κινδύνων θα επέτρεπε ευρύτερη διασπορά και αποτελεσματικότερη διαχείριση κινδύνων (πιστωτικού και αγοράς), με βελτιωμένες αποδόσεις στη χρήση των κεφαλαίων των δύο τραπεζών, και

(ε) το μέγεθος της νέας Τράπεζας θα ενίσχυε τη διεθνή της επέκταση με οικονομικότερα μέσα.

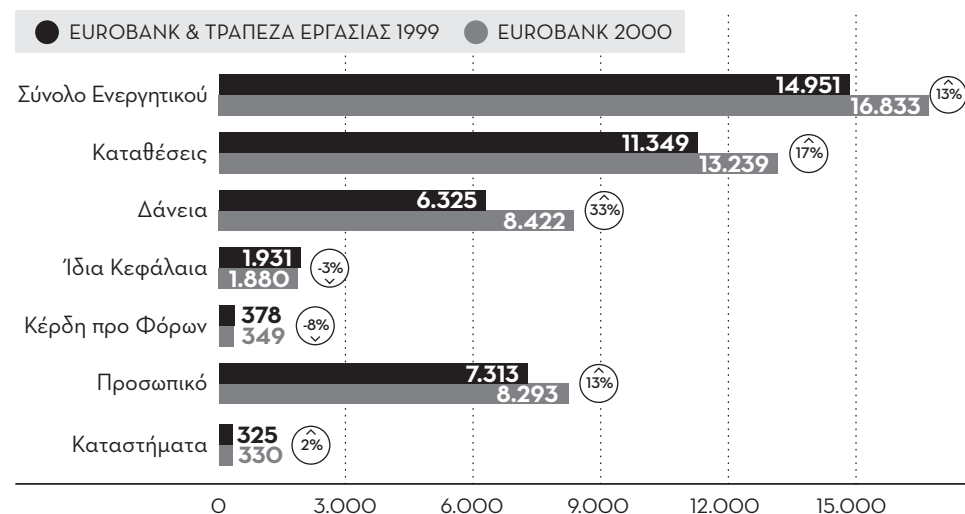
Επιπλέον, κρίθηκε ότι η συγχώνευση των δύο τραπεζών δεν θα δημιουργούσε πρόβλημα στο προσωπικό τους, δεδομένου ότι η αναμενόμενη αύξηση των εργασιών της νέας ενιαίας Τράπεζας δεν θα οδηγούσε σε μείωση του προσωπικού αλλά ενδεχομένως να δημιουργούσε την ανάγκη πρόσληψης νέου προσωπικού με συγκεκριμένες δεξιότητες. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ενοποιημένη Τράπεζα αποτέλεσε φυτώριο για νέα δυναμικά στελέχη που είχαν δυνατότητα ταχείας ανέλιξης σε έναν εξελισσόμενο οργανισμό που προσέφερε ευκαιρίες και δυνατότητες ανάπτυξης.

Με την ενοποίηση αξιοποιήθηκαν (οι προαναφερθείσες) οικονομίες τόσο κλίμακας όσο και φάσματος, καθώς πραγματοποιήθηκαν σταυροειδείς πωλήσεις και ενισχύθηκε η συνολική αποδοτικότητα της νέας, ενοποιημένης Τράπεζας. Το πιστωτικό ίδρυμα που προέκυψε από τη συγχώνευση είχε ενεργητικό 5 τρισ. δρχ., προσωπικό 7.500 ατόμων και 330 καταστήματα, κατέχοντας το 14% περίπου της αγοράς. Ένα από τα αποτελέσματα της συγχώνευσης ήταν ότι η ενοποιημένη Τράπεζα ενίσχυσε τον ρόλο της στον χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων: ενδεικτικά, στο leasing κατείχε το 21% της αγοράς.

Η εξέλιξη των βασικών μεγεθών της ενιαίας τράπεζας μετά τη συγχώνευση με την Τράπεζα Εργασίας αποτυπώνεται στα παρακάτω διαγράμματα:

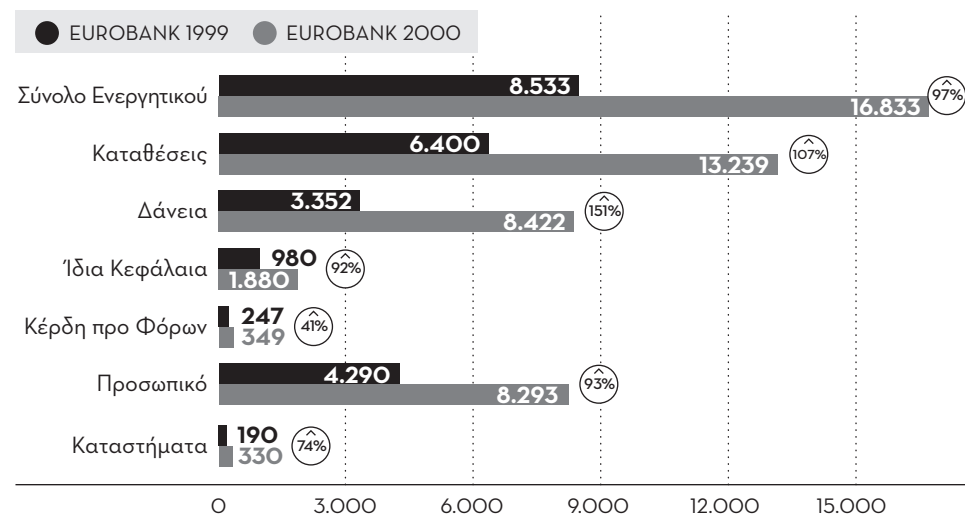
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14

Βασικά μεγέθη της Ενιαίας Τράπεζας 31.12.2000
(σε ενοποιημένη βάση, σε εκατ. ευρώ)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15

Από τη Eurobank του 1999 στην EFG Eurobank Ergasias του 2000, μετά τη συγχώνευση με την Τράπεζα Εργασίας (σε ενοποιημένη βάση, σε εκατ. ευρώ)



Πηγή: Ετήσιος Απολογισμός Eurobank 1999 & 2000 - Οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα

Ε. Η εξαγορά της Telesis Τράπεζας Επενδύσεων: Ενίσχυση του Ομίλου στους τομείς της επενδυτικής τραπεζικής

1. ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ TELESIS

Η τελευταία εγχώρια εξαγορά τράπεζας που ισχυροποίησε περαιτέρω τη θέση της Τράπεζας στο investment banking ήταν αυτή της «Τέλεσις Τράπεζα Επενδύσεων», η οποία είχε ιδρυθεί τον Αύγουστο του 1990. Την ηγετική ομάδα της Telesis, η οποία ήταν μια μικρή μεν αλλά ποιοτική τράπεζα με υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό, συνθέτουν η Μαρίνα Εφραίμογλου, ο Βίκτωρ Πιζάντε και ο Βίκτωρ Ασσέρ. Τη θέση της Γενικής Διευθύντριας της τράπεζας κατείχε η Ή. Βίγκα. Μετά την απόκτηση του ελέγχου (και) της εταιρείας επενδύσεων χαρτοφυλακίου «ΔΙΑΣ» τον Ιούνιο του 1999, η Telesis είχε διευρύνει σημαντικά τις παρεχόμενες υπηρεσίες της και προς δυναμικά αναπτυσσόμενες μικρότερες επιχειρήσεις. Ακολουθώντας τα πρότυπα διεθνών επενδυτικών τραπεζών, δραστηριοποιήθηκε τόσο στην παροχή υπηρεσιών κεφαλαιαγοράς και παραδοσιακών συμβουλευτικών υπηρεσιών όσο και σε επιλεκτικές επενδύσεις κεφαλαίων. Συμμετείχε σε venture capital με τον Δημοσιογραφικό Όμιλο Λαμπράκη, την Alpha Bank και την Intracom, ενώ είχε επενδύσει τμήμα των ιδίων κεφαλαίων της στην εταιρεία διαχείρισης των ΚΑΕ.

Το 2000, η Telesis κατείχε τη δωδέκατη θέση στο σύνολο των ελληνικών τραπεζών με βάση το ενεργητικό και τις καταθέσεις της και τη δέκατη τρίτη με βάση τις χορηγήσεις της (το ύψος των αντίστοιχων ποσών ανέρχονταν σε 302,205 και 110 δισ. δρχ.) και διέθετε πέντε καταστήματα. Στο προσωπικό της ήταν ενταγμένα 119 άτομα, το 40% των οποίων διέθετε απολυτήριο λυκείου, 39% είχε αποφοιτήσει από ανώτερες και ανώτατες σχολές και 20% κατείχε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.¹⁴⁰

140. Η Telesis ήταν μητρική επιχείρηση ενός ομίλου εταιρειών: της ΤΕΛΕΣΙΣ Χρηματοπιστωτικής ΑΕ (με εξαγορά της «Ραϋμόνδος Χρηματοπιστωτική ΑΕ»), της ΤΕΛΕΣΙΣ ΑΕΔΑΚ (ίδρυση τον Σεπτέμβριο του 1991), της ΤΕΛΕΣΙΣ Διαχείρισης Επενδύσεων ΑΕΠΕΥ (ίδρυση τον Δεκέμβριο του 2000), της ΤΕΛΕΣΙΣ Κεφαλαίου ΑΕ Συμμετοχών (ίδρυση το 1993 με την επωνυμία ΤΕΛΕΣΙΣ Κεφαλαίου Ανώνυμη Εταιρεία Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών ΑΕ και απορρόφηση το 2001 από την Telesis) και της ΤΕΛΕΣΙΣ Νταϊρέκτ ΑΕΛΔΕ (ίδρυση τέλη 1999). Συμμετείχε, επίσης, στη ΔΙΑΣ Ανώνυμη Εταιρεία Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου με 19,64% που ιδρύθηκε το 1991 από την εταιρεία «Euroinvest Σύμβουλοι Επενδύσεων ΑΕ».

2. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΗΣ TELESIS ΚΑΙ Η ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ

Η Τράπεζα είχε ξεκινήσει τη διερεύνηση για πιθανή εξαγορά στον χρηματιστηριακό τομέα αμέσως μετά την ανακοίνωση το καλοκαίρι του 2000 του νέου πλαισίου για τη λειτουργία των Ανωνύμων Χρηματιστηριακών Εταιρειών (ΑΧΕ). Στόχος της συγχώνευσης ήταν η ανάπτυξη νέων δικτύων πωλήσεων χρηματιστηριακών και επενδυτικών προϊόντων, με στόχο την κατάκτηση της πρώτης θέσης στις χρηματιστηριακές συναλλαγές, καθώς και η ισχυρότερη παρουσία της Τράπεζας στις ευρωπαϊκές αγορές (σε συνεργασία με την Deutsche Bank). Η απόκτηση της Telesis, μιας τράπεζας με ισχυρή εξειδίκευση σε όλο το φάσμα των επενδυτικών υπηρεσιών και σύγχρονη τεχνογνωσία, εκτιμάτο ότι θα προσέδιδε στην Τράπεζα ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τη διεύρυνση της παρουσίας της στον εν λόγω τομέα.

Τη 16η Μαρτίου 2001, ανακοινώθηκε η έναρξη της διαδικασίας συγχώνευσης των δύο τραπεζών, η οποία θα γινόταν μέσω απορρόφησης της Telesis από την Τράπεζα. Στο πλαίσιο αυτό, ως κοινή ημερομηνία μετασχηματισμού οριζόταν η 31.12.2000 ενώ ως ισολογισμοί μετασχηματισμού θα χρησιμοποιούνταν οι ισολογισμοί της ίδιας ημερομηνίας. Στη συνεδρίαση του ΔΣ της Τράπεζας της 6ης Απριλίου εγκρίθηκε το σχέδιο της σύμβασης συγχώνευσης. Την ημέρα της συγχώνευσης η Telesis θα ελύετο χωρίς εκκαθάριση και η Τράπεζα θα γινόταν καθολικός διάδοχός της.¹⁴¹

Οι διοικήσεις των δύο τραπεζών αποφάσισαν τη συγχώνευση εκτιμώντας κυρίως τις προοπτικές των εξελίξεων. Η ένταξη της χώρας στην ευρωζώνη και η αναμενόμενη όξυνση του ανταγωνισμού καθιστούσε αναγκαία την ανάδειξη ισχυρών πιστωτικών ιδρυμάτων σε τομείς με σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης και υψηλής κερδοφορίας, όπως οι χρηματιστηριακές συναλλαγές, οι αναδοχές, η επενδυτική τραπεζική και το private banking. Επιπλέον, διαπιστωνόταν η εγγενής συμπληρωματικότητα των δύο τραπεζών, καθώς μετά τη συγχώνευση ο νέος Όμιλος της Τράπεζας θα κατείχε πρωταγωνιστική θέση στον χρηματιστηριακό τομέα, τόσο στον κλάδο των μετοχών όσο και σε αυτόν των παραγώγων. Ταυτόχρονα, η ισχυρή κεφαλαιακή βάση θα επέτρεπε την ανάληψη και υλοποίηση μεγάλων έργων επενδυτικής τραπεζικής στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα.

141. Το μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας κατά την υπογραφή της σύμβασης ανερχόταν σε 249,5 δισ. δρχ. Το μετοχικό κεφάλαιο της Telesis (στις 31.12.2000, ημερομηνία του ισολογισμού μετασχηματισμού και έως και τις 6.4.2001) ανερχόταν σε 41,72 δισ. δρχ. Μετά τη συγχώνευση το μετοχικό κεφάλαιο της ενοποιημένης Τράπεζας θα ανερχόταν στο ποσό των 291,8 δισ. δρχ. Βάσει της σχέσης ανάμεσα στην αξία της Telesis και της Τράπεζας (1 προς 15,48), το ποσό του μετοχικού κεφαλαίου που αναλογούσε στους παλαιούς μετόχους της Τράπεζας ήταν 274 δισ. δρχ., ενώ 17,7 δισ. δρχ. αναλογούσε στους μετόχους της Telesis.

3. ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣ

Η εν λόγω συγχώνευση εντασσόταν αρμονικά στην ευρύτερη στρατηγική του Ομίλου της Τράπεζας για τη διεύρυνση των μεριδίων αγοράς σε τομείς της αγοράς που παρουσίαζαν μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης και υψηλής κερδοφορίας. Δεδομένου ότι στην Ελλάδα, σε αντίθεση με άλλες αναπτυγμένες αγορές, ο χώρος της κεφαλαιαγοράς χαρακτηριζόταν από κατακερματισμό δυνάμεων με αποτέλεσμα να είναι δυσχερής η επίτευξη συγκέντρωσης εμπειριών και τεχνογνωσίας, κρίθηκε σκόπιμο από τον Όμιλο να αναλάβει μια πρωτοβουλία που θα του εξασφαλίσει ηγετικό ρόλο και στον χώρο των χρηματιστηριακών συναλλαγών, των αναδοχών και της επενδυτικής τραπεζικής. Με την απόκτηση της Telesis και με βάση τη συνεργασία της με την Deutsche Bank, η Τράπεζα κατόρθωσε να καταστεί ηγετική στον χώρο του investment banking και των χρηματιστηριακών συναλλαγών, όπου καταλάμβανε επί σειρά ετών την πρώτη θέση στην αγορά τόσο από άποψη διεκπεραίωσης αριθμού συναλλαγών, όσο και με βάση άλλες ποιοτικές παραμέτρους. Ειδικότερα:

Πρώτον, στον χρηματιστηριακό τομέα, οι τρεις υπό συγχώνευση χρηματιστηριακές εταιρείες του Ομίλου είχαν, το πρώτο δίμηνο το 2001, μερίδιο αγοράς 10,5%, κωδικούς ιδιωτών πελατών που υπερέβαιναν τις 200.000 και κωδικούς λογαριασμών θεσμικών πελατών που υπερέβαιναν τους 250 και συνολικά έσοδα που προσέγγιζαν 40 δισ. δρχ. Διατηρούσαν, επίσης, ηγετική θέση στο ΧΠΑ με μέσο μερίδιο αγοράς που υπερέβαινε το 22%.

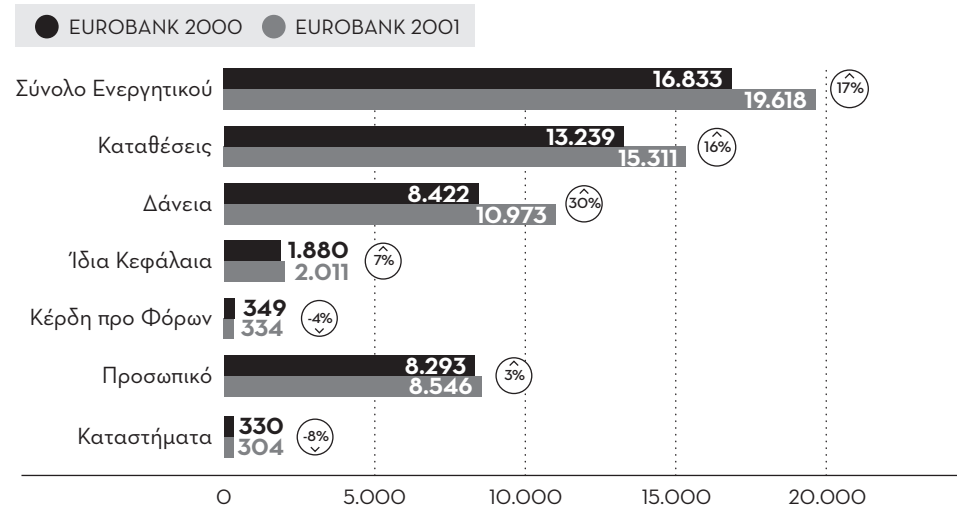
Δεύτερον, στον τομέα της Επενδυτικής Τραπεζικής, οι δύο οργανισμοί είχαν από κοινού το 2000 περισσότερες από 130 υπογεγραμμένες συμβάσεις για εισαγωγή εταιρειών στο ΧΑΑ σε σύνολο 285, μερίδιο αγοράς με βάση το ύψος αναδοχών που προσέγγιζε το 25%, συμβάσεις για παροχή συμβουλών σε εταιρείες που υπερέβαιναν τις 20, 15 ενεργές σχέσεις με ασφαλιστικά ταμεία και έσοδα από τις ως άνω δραστηριότητες που υπερέβαιναν τα 12 δισ. δρχ. Η υπό δημιουργία EFG Telesis Finance θα αποτελέσει τον επενδυτικό βραχίονα του Ομίλου και θα στελεχωθεί από 65 εξειδικευμένα στελέχη υψηλών προδιαγραφών.

Τέλος, στον τομέα της παροχής υπηρεσιών Private Banking, η Telesis διέθετε ένα διακεκριμένο πελατολόγιο, η δε Τράπεζα και ο Όμιλος ευρύτερα σημαντική παρουσία.

Η εξέλιξη των βασικών μεγεθών της ενιαίας τράπεζας μετά τη συγχώνευση με την Telesis αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16

Βασικά μεγέθη της Ενιαίας Τράπεζας 31.12.2001
(σε ενοποιημένη βάση, σε εκατ. ευρώ)



Πηγή: Ετήσιος Απολογισμός Eurobank 2000 & 2001 - Οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα

ΣΤ. Διερευνητική συμμετοχή σε άλλες διαδικασίες εξαγοράς ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων και μια επίσημη διάψευση

Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης (1998): τη 10η Απριλίου 1998, η EFGCH υπέβαλε πρόταση αγοράς κοινών ονομαστικών μετοχών της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης που αντιπροσώπευαν το 36,98% του μετοχικού της κεφαλαίου. Επρόκειτο για μια κρατική τράπεζα με έντονη δραστηριότητα στη Βόρεια Ελλάδα και υποχρέωση η έδρα της να παραμείνει για ορισμένο χρονικό διάστημα στη Μακεδονία. Η Τράπεζα ενδιαφερόταν για αυτήν μόνο σε περίπτωση που κατόρθωνε να την αποκτήσει αντί χαμηλού τιμήματος, έχοντας ως προτεραιότητα την εξαγορά της Τράπεζας Κρήτης. Η Μακεδονίας-Θράκης εξαγοράστηκε τελικά από την Τράπεζα Πειραιώς.¹⁴²

142. Σύμφωνα με τον Τύπο, όταν η CEH υπέβαλε προσφορά για τη Μακεδονίας-Θράκης γνώριζε ότι δεν υπήρχε περίπτωση να υπερσχύσει των υπολοίπων διεκδικητών και χαρακτήρισε τη συμμετοχή της «συμβολική».

Ιονική και Λαϊκή Τράπεζα (1998-1999): το ΔΣ της 18ης Αυγούστου 1998 παραχώρησε στους Γ. Γόντικα και Ν. Νανόπουλο την ειδική εντολή και πληρεξουσιότητα να αποφασίσουν, κατά την κρίση τους, την υποβολή προσφοράς υπό οποιουδήποτε όρους, περιλαμβανομένης της κοινής προσφοράς με άλλο νομικό πρόσωπο, στον διαγωνισμό πώλησης πακέτου μετοχών (51%) της Ιονικής Τράπεζας, καθώς και να υπογράψουν κάθε έγγραφο σχετικό με την εν λόγω προσφορά και την τυχόν συνεργασία με άλλο νομικό πρόσωπο, εξουσιοδότηση που ίσχυε και σε περίπτωση επανάληψης του διαγωνισμού.¹⁴³ Την 24η Αυγούστου, ακολούθησε η σύναψη ενός συμφώνου συνεργασίας μεταξύ της Τράπεζας και της Τράπεζας Εργασίας για την υποβολή δημόσιας προσφοράς για 14.281.660 κοινές μετοχές της Ιονικής Τράπεζας, οι οποίες διετίθεντο προς πώληση από την Εμπορική Τράπεζα. Η πρόταση υποβλήθηκε αυθημερόν. Οκτώ μήνες αργότερα, την 28η Απριλίου 1999, έγινε συζήτηση στο ΔΣ για τα συμπεράσματα των αγορών σχετικά με την τελική απόκτηση της Ιονικής Τράπεζας από την Alpha Bank,¹⁴⁴ η οποία είχε ανακοινώσει ότι θα ολοκλήρωνε την απορρόφηση της πρώτης έως τον Απρίλιο του 2000. Η εκτίμηση που διαμορφώθηκε ήταν ότι το τίμημα θα διαμορφωνόταν σε πολύ υψηλά επίπεδα και τελικά προτιμήθηκε να δοθεί προτεραιότητα στην «ομογενοποίηση» των τραπεζών που είχαν ήδη εξαγοραστεί στην Ελλάδα.

Η επίσημη διάψευση για την Εμπορική Τράπεζα (2000): Το 2000 υπήρξε έντονη φημολογία σχετικά με την πρόθεση της Τράπεζας να εξαγοράσει την Εμπορική Τράπεζα. Είχε προηγηθεί δήλωση του Ν. Νανόπουλου, η οποία είχε ως εξής: *Στα πλαίσια της διαδικασίας που βρίσκεται σε εξέλιξη για τη διάθεση μέχρι και 10% της Εμπορικής Τράπεζας, ο όμιλος της EFG Eurobank θα ενδιαφερόταν να ξεκινήσει μία συζήτηση για την υποβολή προσφοράς, παράλληλα με τη διαμόρφωση πλαισίου στρατηγικής συνεργασίας σε επιμέρους τομείς τραπεζικών εργασιών και με στόχο το αμοιβαίο όφελος των δύο τραπεζικών ομίλων.* Απαντώντας σε σχετικό ερώτημα της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς της 9ης Νοεμβρίου 2001, η Τράπεζα διέψευσε τις φήμες περί υποβολής δημόσιας πρότασης προς τους μετόχους της Εμπορικής Τράπεζας.

143. Μολονότι η Ιονική Τράπεζα ήταν κρατικό πιστωτικό ίδρυμα (με όλα τα συναφή μειονεκτήματα της εποχής εκείνης), η Τράπεζα διερεύνησε αυτό το ενδεχόμενο καθώς συμμετείχε πάγια σε διαγωνισμούς προς πώληση πακέτων τραπεζών για στρατηγικούς λόγους.

144. Η Τράπεζα μελέτησε πρόταση για την υποβολή προσφοράς με στόχο την εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τράπεζας από κοινού με την Deutsche Bank.

V. ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΚΥΜΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ

A. Συνολική θεώρηση

1. ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΥΠΑΓΟΡΕΥΣΑΝ ΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 (1997-1998) και καθώς η Τράπεζα είχε ήδη αρχίσει να εμποδώνει τη θέση της στο εσωτερικό, έντονο ήταν το ενδιαφέρον και η πρόθεσή της (όπως εξάλλου και άλλων ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων) για διεθνοποίηση. Στόχος ήταν η ενίσχυση της παρουσίας του Ομίλου στη ΝΑ Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο. Ειδικά όμως στο αρχικό στάδιο, ιδιαίτερη ήταν και η επιφυλακτικότητα στην προοπτική επέκτασης σε αγορές που δεν ήταν οικείες, με ελλιπή θεσμική θωράκιση του χρηματοπιστωτικού συστήματος, ενώ ταυτόχρονα υπήρχαν εγγενείς δικές της αδυναμίες στην άσκηση διοίκησης εξ αποστάσεως και εντεινόμενη πίεση για περαιτέρω ανάπτυξη στο εσωτερικό. Αυτός υπήρξε ο λόγος για τον οποίο κάθε κίνηση ήταν αρκετά μετρημένη όσον αφορά στους αναλαμβανόμενους επενδυτικούς κινδύνους και προϋπέθετε ενδελεχή ανάλυση των δεδομένων. Πριν αποφασιστεί οριστικά η δραστηριοποίηση στο εξωτερικό έπρεπε να προσδιοριστεί αφενός μεν το είδος των εργασιών που επρόκειτο να παρασχεθούν και η απόλυτη κατανόηση των αναγκών των πελατών στις χώρες της περιοχής, αφετέρου δε ο τρόπος διοίκησης και λειτουργίας των θυγατρικών, καθώς και ο τρόπος ελέγχου και εποπτείας τους από την Ελλάδα. Μολονότι η εμπειρία στα εν λόγω θέματα ήταν ελλιπής και ταυτόχρονα οι χώρες της Βαλκανικής διάνυσαν μια περίοδο ανακατατάξεων, μεταβολών, πολιτικών αναταράξεων και αβεβαιότητας, τα κίνητρα που υποστήριζαν την επέκταση στην περιοχή αποδείχθηκαν ισχυρά και ακριβή δεδομένου ότι, κρίνοντας εκ του αποτελέσματος, η επιχειρηματική απόφαση επέκτασης υπήρξε αποδοτική. Εύλογα μπορεί δε να υποστηριχθεί ότι, αν δεν μεσολαβούσε η διεθνής χρηματοπιστωτική αλλά κυρίως η ελληνική δημοσιονομική και (συνακόλουθα) οικονομική εν γένει κρίση, τα αποτελέσματα θα ήταν ακόμα σημαντικότερα.

Τα βασικά επιχειρήματα που δικαιολογούσαν την επέκταση της Τράπεζας στο εξωτερικό και τελικά βάρυναν υπέρ αυτής της απόφασης, ήταν τα ακόλουθα:

Πρώτον, καθώς οι τράπεζες διεθνώς, όταν διεθνοποιούνται οι δραστηριότητες των καλών πελατών τους, προσπαθούν να τους ακολουθούν και να τους στηρίζουν στο εξωτερικό, η Τράπεζα ήθελε να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των πελατών της που ασκούσαν (διαρκώς εντονότερη) δραστηριότητα στην περιοχή, κυρίως, της Βαλκανικής.¹⁴⁵ Εφάρμοσε επομένως τη γνωστή αρχή του «follow your client». Κρίθηκε επίσης ότι για να υλοποιηθεί η χώρα μας επιτυχημένη περιφερειακή πολιτική ανάπτυξης, που ήταν και το ζητούμενο, θα έπρεπε να πάρουν το προβάδισμα οι τράπεζές της. Η διεθνοποίηση ξεκίνησε πρώτα με την εξαγορά τράπεζας στο Λουξεμβούργο, για να ακολουθήσει η σταδιακή επέκτασή της στα Βαλκάνια και την ευρύτερη περιφέρεια, όταν πολλές ελληνικές επιχειρήσεις αποφάσισαν να ασκήσουν εκεί δραστηριότητα.¹⁴⁶ Αυτός ήταν εξάλλου και ο λόγος για τον οποίο είχε προηγηθεί η δραστηριοποίηση της Τράπεζας μέσω επενδυτικών κεφαλαίων.

Δεύτερον, ένα επιχειρηματικό πρότυπο (μοντέλο) για να είναι πετυχημένο πρέπει να προσαρμόζεται στις συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται. Αυτό που εξέλιξε με επιτυχία η Τράπεζα στην Ελλάδα ήταν εύκολα προσαρμόσιμο στις ανάγκες των ταχύτατα αναπτυσσόμενων οικονομιών των βαλκανικών χωρών. Προϋπόθεση, βέβαια, για την αποτελεσματική αξιοποίηση μιας τέτοιας εγχώριας πλατφόρμας ήταν τα διδάγματα και οι εμπειρίες από τη λειτουργία στην Ελλάδα να μπορούν να μεταφερθούν, με τις αναγκαίες προσαρμογές, και στις χώρες αυτές. Επομένως η «εξαγωγή» ενός επιτυχημένου προτύπου έμοιαζε να είναι μονόδρομος και μια ελκυστική στρατηγική πρόταση.

Τρίτον, η σταθερότητα και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα μιας τράπεζας διασφαλίζεται καλύτερα όταν αυτή στηρίζεται σε διαφορετικές πηγές εσόδων. Επιθυμητό είναι, επίσης, οι κίνδυνοι που αναλαμβάνει να είναι διαφοροποιημένοι, δηλαδή να έχουν διασπορά και μικρό συσχετισμό ανάμεσά τους. Εύλογο είναι, επομένως, μια τράπεζα να επιθυμεί την άσκηση διαφοροποιημένης δραστηριότητας, ώστε η ανάπτυξη και η κερδοφορία της να μην εξαρτώνται από την οικονομική ευρωστία μίας και μόνον χώρας. Αυτή την αρχή αποφάσισε να υιοθετήσει με αρκετά συστηματικό τρόπο και η Τράπεζα, με στόχο να κατορθώσει από ελληνική τράπεζα με ορισμένες

145. Πρόκειται για το βασικό κριτήριο της διεθνούς ανάπτυξης των τραπεζών («follow your client» ή «gravitational pull effect»).

146. Αξίζει στο σημείο αυτό να επισημανθεί ότι κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 διαμορφώθηκε μια διαφορετική προσέγγιση των ελληνικών τραπεζών προς την πελατεία τους στο εξωτερικό: έμφαση δεν δινόταν πλέον, όπως στην (προηγούμενη) μεταπολεμική περίοδο, στους Έλληνες της διασποράς (στις αποταμιεύσεις των οποίων απευθύνονταν πιστωτικά ιδρύματα, όπως η Εθνική Τράπεζα, η θυγατρική της Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος και η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος), αλλά στις εξωστρεφείς ελληνικές επιχειρήσεις.

μόνον θυγατρικές στο εξωτερικό να μεταμορφωθεί και να αποτελέσει μια ισχυρή περιφερειακή δύναμη στον τραπεζικό χώρο. Η είσοδος στην αγορά των Βαλκανίων πρέπει, λοιπόν, να γίνει κατανοητή και ως μια προσπάθεια γεωγραφικής διαφοροποίησης του χαρτοφυλακίου της, ώστε να μην εξαρτάται αποκλειστικά από την ελληνική αγορά και πραγματικότητα και, συνακόλουθα, επιμερισμού του κινδύνου και κερδοφορίας από περισσότερες πηγές. Το χρονικό μάλιστα σημείο της εισόδου στην αγορά των Βαλκανίων ήταν εξαιρετικό, καθώς η Τράπεζα αγόρασε σε χαμηλές τιμές τράπεζες που λίγα χρόνια μετά είτε δεν θα ήταν πλέον διαθέσιμες ή θα έπρεπε να εξαγοραστούν με πολύ υψηλότερο τίμημα.

Τέταρτον, το εξωτερικό προσέφερε, επίσης, πεδίο κερδοφόρας δραστηριότητας για την Τράπεζα σε μια περίοδο κατά την οποία ο ανταγωνισμός στην Ελλάδα είχε αρχίσει να γίνεται ιδιαίτερα έντονος και τα περιθώρια κέρδους να συρρικνώνονται. Υπήρχε, επιπλέον, η προσδοκία ότι οι χώρες των Βαλκανίων θα ακολουθούσαν, αργά ή σύντομα, την πορεία της κοινωνικοοικονομικής σύγκλισης με τις πλέον αναπτυγμένες ευρωπαϊκές χώρες που ήδη ακολουθούσε η Ελλάδα. Στο πλαίσιο αυτό, η Τράπεζα διέθετε το συγκριτικό πλεονέκτημα της μεταφοράς της τεχνογνωσίας που η ίδια είχε αποκτήσει σε ένα παρεμφερές περιβάλλον.

Πέμπτον, οι εγχώριες τράπεζες στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης δεν είχαν ούτε την αναγκαία τεχνογνωσία ούτε την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή, με αποτέλεσμα οι αλλοδαπές (μη τραπεζικές) επιχειρήσεις και κυρίως οι πολυεθνικές να μη βρίσκουν την υποστήριξη που θεωρούσαν κρίσιμη για τη λειτουργία τους στις χώρες αυτές. Υπήρξε, λοιπόν, την εποχή εκείνη έντονη προσπάθεια εκ μέρους επενδυτών να στραφούν προς τράπεζες των χωρών προέλευσής τους (και όχι μόνον), ζητώντας τους να επιδιώξουν παρουσία στην περιοχή.

Τέλος, υπάρχουν και δευτερεύοντες λόγοι για ανάπτυξη στο εξωτερικό, όπως είναι τα οφέλη που προκύπτουν από την αποκόμιση διαφορετικών εμπειριών και τεχνογνωσίας ή/και τη δυνατότητα προσέλκυσης στελεχών από άλλες χώρες με διαφοροποιημένες παραστάσεις και δεξιότητες. Η Τράπεζα κατόρθωσε σε κάποιον βαθμό να καρπωθεί τέτοια οφέλη.

2. ΤΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ

Υποστηρικτικό (και ενισχυτικό) της πρωτοβουλίας για επέκταση της Τράπεζας στο εξωτερικό με ορθολογικό και αποτελεσματικό τρόπο ήταν το οργανωτικό σχήμα που υιοθετήθηκε (σε δεύτερο στάδιο, πάντως, το 2003), το καλούμενο «Matrix Organisation», με τη συνδρομή του Boston Consulting Group (εφεξής το «BCG»).

Η στόχευση ήταν πολλαπλή: πρώτον, να μεταφέρεται καλύτερα και να διαχέεται η τεχνογνωσία από το κέντρο προς την περιφέρεια όχι μόνον σε επίπεδο συστημάτων, οργάνωσης και διαδικασιών αλλά και σε επίπεδο προϊόντων για περισσότερη ομοιογένεια, ταχύτερη διείσδυση στην αγορά, καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας με αποτελεσματικότερη λειτουργία και χαμηλότερο κόστος, δεύτερον, να συμμετέχει όλη η Τράπεζα και τα καταρτισμένα στελέχη της στην προσπάθεια ανάπτυξης στο εξωτερικό και να μην είναι μόνο το αντικείμενο μιας μικρής κεντρικής και σχετικά απομονωμένης διοικητικής ομάδας, και τρίτον, να υπάρχει αποτελεσματικότερος συντονισμός ενεργειών μεταξύ θυγατρικών αλλά και καλύτερος έλεγχος των αναλαμβανόμενων κινδύνων. Πρέπει, πάντως, να επισημανθεί η ταυτόχρονη δημιουργία την περίοδο εκείνη κεντρικής Μονάδας Διεθνών Δραστηριοτήτων (εφεξής «το International») στην Αθήνα, αφού κρίθηκε αναγκαίο να υπάρχει ένας χώρος με σφαιρική γνώση όλων των θεμάτων και ταυτόχρονα μια συντονιστική Μονάδα, καθώς η ανάμειξη όλων των υπηρεσιών από την Ελλάδα, αν δεν γινόταν οργανωμένα, θα μπορούσε να προκαλέσει σύγχυση στο προσωπικό των θυγατρικών. Μετά από διεργασίες μηνών, ο γενικός διευθυντής του wholesale banking (X. Κύρκος) ανέλαβε πρώτος επικεφαλής του International ως ιδιαίτερης Μονάδας. Σύντομα, βέβαια, έγινε αντιληπτή η ανάγκη ο επικεφαλής να έχει το International ως αποκλειστική αρμοδιότητα, με αποτέλεσμα η ευθύνη να ανατεθεί στη συνέχεια στον David Watson και από τον Ιούνιο του 2006 στον Giorgio Pradelli, στέλεχος προερχόμενο από την Deutsche Bank, με συνδρομή στη συνεργασία των δύο τραπεζών.

Ένα σημαντικό ζήτημα ήταν η επιλογή, για την υποστήριξη (και) των τραπεζών του εξωτερικού, του πλέον κατάλληλου μηχανογραφικού συστήματος, ώστε να υπάρχει ομοιογένεια, γρήγορη και πειθαρχημένη ανάπτυξη και καλύτερος έλεγχος. Η επιλογή του συστήματος Altamira ήταν μια προφανής και αξιόπιστη επιλογή, απορρίφθηκε όμως, ώστε να αποφευχθεί η σύγκρουση προτεραιοτήτων και η υπέρμετρη επιβάρυνση του συστήματος αυτού με έναν διπλό ρόλο, όπου τα ίδια άτομα και η ίδια υποδομή θα έπρεπε να υποστηρίζουν τις διευρυμένες και απαιτητικές ανάγκες στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Ένας πρόσθετος λόγος απόρριψης του Altamira για τις δραστηριότητες στο εξωτερικό ήταν ότι το κόστος του θεωρήθηκε πολύ υψηλό για αναπτυσσόμενες τράπεζες που ακόμα δεν είχαν αποδείξει τη δυνατότητά τους να λειτουργήσουν κερδοφόρα.

Επελέγη, λοιπόν, μετά από ενδελεχή έρευνα και διαγωνισμό, ένα νέο σύστημα με την επωνυμία «Flexcube», προϊόν της ινδικής εταιρείας iFlex, η οποία ήταν μια διεθνώς αναγνωρισμένη εταιρεία Πληροφορικής με έμπειρο σε τραπεζικά συστήματα, ικανό και πολυπληθές ανθρώπινο δυναμικό (και προέκυψε από την απόσχιση μιας

ομάδας τεχνολόγων της Citibank στην Ινδία). Το σύστημα αυτό διέθετε μεγάλη λειτουργικότητα και διευρυμένες δυνατότητες παραμετροποίησης διευκολύνοντας την ανάπτυξη τοπικών εφαρμογών από τα στελέχη της κάθε τράπεζας (με σχετικά περιορισμένη ανάμιξη της iFlex), ενώ ταυτόχρονα είχε σχετικά χαμηλό κόστος απόκτησης και υποστήριξης. Αποδείχθηκε δε μια αξιόπιστη επιλογή για γρήγορη ανάπτυξη στο εξωτερικό και υιοθετήθηκε αργότερα και από άλλες τράπεζες στην περιοχή. Η Ρουμανία και η Σερβία υπήρξαν οι δυο χώρες όπου έγινε η πρώτη εφαρμογή του εν λόγω συστήματος. Αρχικά εφαρμόστηκε βάσει του επιχειρησιακού μοντέλου των υφιστάμενων τραπεζών, αλλά στη συνέχεια διορθώθηκε σταδιακά με την υιοθέτηση του Matrix Organisation για τη διοίκηση και παρακολούθηση των τραπεζών του εξωτερικού, γεγονός που είχε ως συνέπεια ότι το κέντρο πληροφορικής στην Αθήνα αποκτούσε τον βασικό ρόλο στη μηχανογραφική οργάνωση του συνόλου των τραπεζών της περιφέρειας.

Εκπονήθηκε και υιοθετήθηκε, συνεπώς, ένα ενιαίο επιχειρησιακό και λειτουργικό μοντέλο (Business & Operating Model) συμβατό με την επιχειρηματική φιλοσοφία του τραπεζικού Ομίλου, το οποίο υποστηριζόταν από μια βασική έκδοση (Standard Version) του Flexcube για όλες τις περιφερειακές τράπεζες.¹⁴⁷ Παράλληλα, δημιουργήθηκε ένα περιφερειακό κέντρο επεξεργασίας και αποθήκευσης δεδομένων με έδρα τη Ρουμανία (και με στήριξη για το ενδεχόμενο καταστροφικών συμβάντων από την Αθήνα), σχήμα το οποίο διασφάλιζε ομοιογένεια, αξιοπιστία, ταχύτητα και βέβαια πολύ χαμηλότερο κόστος. Πρέπει, πάντως, να επισημανθεί ότι η ευελιξία του συστήματος που επελέγη παρείχε τη δυνατότητα τοπικών διαφοροποιήσεων σύμφωνα με τους ισχύοντες κανόνες κάθε χώρας.

Λόγω αυτής της αποτελεσματικής οργάνωσης κατέστη εφικτή η επιτυχής ανάπτυξη της Τράπεζας στην Πολωνία μέσω υποκαταστημάτων (Polbank) σε βραχύτατο χρονικό διάστημα.¹⁴⁸ Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η έγκαιρη, ορθολογικά δομημένη και με σύγχρονες παραμέτρους τεχνολογική υποδομή προσέδωσε ένα ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα. Κατά συνέπεια, επιβεβαιώθηκε η επιλογή ότι η προηγμένη τεχνολογία και η ενσωμάτωσή της στη λειτουργία της Τράπεζας θα λειτουργούσε ως συγκριτικό πλεονέκτημα για καλύτερη, ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση της πελατείας της και μέσο διείσδυσης σε νέες αγορές και με χαμηλότερο κόστος. Επιπλέον, στα θέματα που αφορούσαν τον έλεγχο των κινδύνων και την τήρηση των διαδικασιών, πέραν των συστημάτων ελέγχου της Τράπεζας, εποπτεία

147. Βλ. κατωτέρω την ενότητα Β (υπό 2.3) στο Κεφάλαιο VII.

148. Βλ. κατωτέρω την ενότητα Α (υπό 2.3) στο Κεφάλαιο VII.

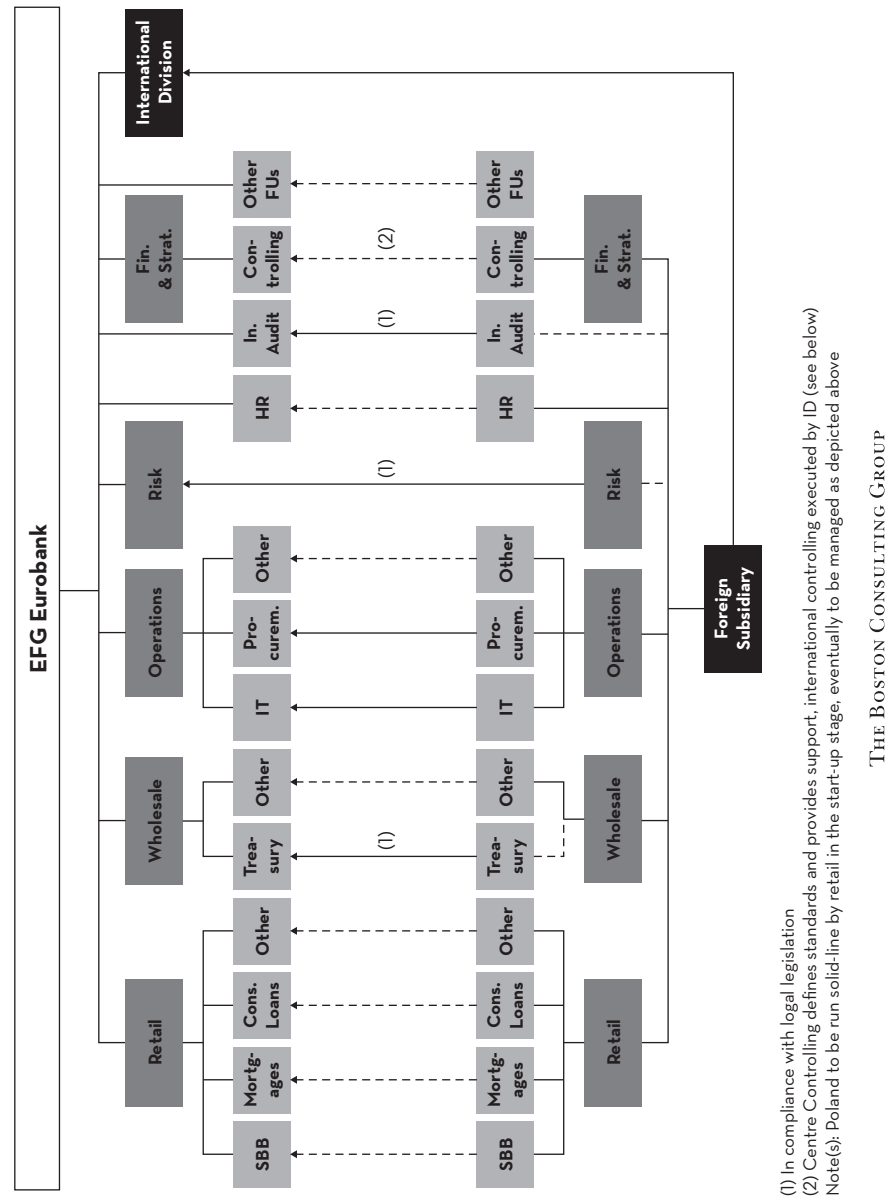
υπήρχε και από κεντρικές Μονάδες της μητρικής επιχείρησης του Ομίλου και πρωτίστως από το International.

Το Matrix Organisation προέβλεπε ότι σε ορισμένους τομείς προϊόντων ή υπηρεσιών (όπως οι λειτουργίες της μηχανογράφησης [IT] και της Οργάνωσης, της διαχείρισης κινδύνων, των οικονομικών υπηρεσιών και ελέγχου [Finance & Control], του ελέγχου και της κανονιστικής συμμόρφωσης, καθώς και του Treasury) άμεση γραμμή αναφοράς των τοπικών Μονάδων θα αποτελούν οι αντίστοιχες Μονάδες της Αθήνας και όχι η τοπική ομάδα διοίκησης προς την οποία όμως υπήρχε διακεκομμένη γραμμή αναφοράς (dotted reporting line), ώστε να διασφαλίζεται η πλήρης γνώση των θεμάτων και σε τοπικό επίπεδο. Αυτός ο τρόπος οργάνωσης διασφάλιζε τη λειτουργική ομοιογένεια του Ομίλου και τον καλύτερο έλεγχο των κινδύνων.

Στους υπόλοιπους τομείς υπήρχε μια σχέση της περιφερειακής τράπεζας με την αντίστοιχη κεντρική Μονάδα αλλά με χαλαρότερη γραμμή αναφοράς. Σε προϊόντα και υπηρεσίες υπήρχε, συνεπώς, επιχειρησιακή αυτονομία με τον ρόλο του κέντρου να περιορίζεται σε συμβουλευτικό και καθοδηγητικό.

Παρά την πολυπλοκότητα του εγχειρήματος και τα αρχικά έντονα παράπονα, ο εν λόγω μηχανισμός λειτούργησε προς όφελος της Τράπεζας και οδήγησε σε μεγαλύτερη κινητοποίηση, καλύτερο συντονισμό προσπαθειών και αποτελεσματικότερο έλεγχο των κινδύνων σε περίοδο ταχείας ανάπτυξης. Ισχυρή απόδειξη του επιτυχούς σχεδιασμού αποτελεί η μετέπειτα αποδοχή αυτής της μορφής οργάνωσης από αρκετές ελληνικές τράπεζες και ορισμένες τράπεζες άλλων χωρών με παρουσία στην περιοχή.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5
Cross border reporting mainly along dotted lines



Πηγή: Παρουσίαση της Boston Consulting Group (BCG) στη Διοίκηση της Τράπεζας, 2005

3. ΤΑ «ΚΥΜΑΤΑ» ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Όπως προαναφέρθηκε, οι συζητήσεις για επέκταση στα Βαλκάνια άρχισαν περί τα τέλη της δεκαετίας του 1990 και αφού βέβαια πολλοί Έλληνες επιχειρηματίες επεξέτειναν τις δραστηριότητές τους στην περιοχή. Το ενδιαφέρον στρεφόταν αφενός μεν σε χώρες οι οποίες προσέφεραν προοπτική ανάπτυξης και κερδοφορίας, κυρίως δε σε εκείνες που είχαν ευρωπαϊκό προσανατολισμό, αφετέρου δε σε χώρες στις οποίες ανέπτυσσαν επιχειρηματικές δραστηριότητες Έλληνες ιδιώτες και ελληνικές επιχειρήσεις.

Την περίοδο εκείνη οι χώρες των Βαλκανίων προσέφεραν σημαντικές ευκαιρίες για είσοδο σε μια αγορά όπως η τραπεζική, στην οποία οι ίδιες δεν διέθεταν ιδιαίτερη εξειδίκευση. Κατά κύριο λόγο, ενδιαφέρον διείσδυσης στην αγορά των Βαλκανίων εκδηλώθηκε από ελληνικές και ιταλικές τράπεζες, καθώς και από αυστριακές και γαλλικές. Σε αντίθεση με τις αρχικές ενδείξεις, για λόγους πολιτισμικούς και γεωγραφικούς, οι Έλληνες έγιναν σύντομα περισσότερο «αποδοκτοί» στις εν λόγω χώρες από ό,τι ενδεχομένως άλλοι επενδυτές. Βέβαια οι ελλοχεύοντες κίνδυνοι ήταν πολλοί, με αποτέλεσμα η Τράπεζα να λειτουργήσει προσεκτικά (κατά την άποψη δε πολλών, συντηρητικά). Η προσέγγιση, όμως, αυτή συνέβαλε στην αποφυγή σημαντικών απωλειών λόγω προβληματικών χορηγήσεων ή/και ζημιών από απάτες.

Σε σχέση με την παρουσία της Τράπεζας στο εξωτερικό, η οποία έγινε διαχρονικά με απόλυτα οργανωμένο τρόπο, οι στρατηγικοί στόχοι στις χώρες του «πρώτου κύματος» επέκτασής της (Βουλγαρία, Ρουμανία και, προς το τέλος του 2002, Σερβία) ήταν η αύξηση της κερδοφορίας και η καθιέρωσή της μεταξύ των κορυφαίων τραπεζών σε κάθε χώρα. Η Τράπεζα διερεύνησε τη δυνατότητα περαιτέρω επέκτασης των διεθνών δραστηριοτήτων της στο πλαίσιο του «δεύτερου κύματος» (Πολωνία, Ουκρανία, Τουρκία και Κύπρος) σύμφωνα με μελέτη της McKinsey. Η στρατηγική εισόδου της στις αγορές της ΝΑ Ευρώπης και της Ανατολικής Μεσογείου περιλάμβανε τρία στάδια:

Πρώτον, είσοδο στην αγορά με σχετικά χαμηλό κόστος, είτε μέσω της σχετικά ελκυστικής (από άποψη κόστους) εξαγοράς υφιστάμενων τραπεζών (Βουλγαρία, Ρουμανία, Ουκρανία, Τουρκία) είτε μέσω στρατηγικών αυτόνομης οργανικής ανάπτυξης (greenfield investment - Πολωνία).

Δεύτερον, δημιουργία μιας βάσης υποδομής που υποστήριζε την ανάπτυξη. Όπου το έκρινε σκόπιμο, η Τράπεζα προχωρούσε στην αναδιάρθρωση των τραπεζών που είχαν εξαγοραστεί, υιοθετώντας, στην έκταση που οι τοπικές συνθήκες το επέτρεπαν, το «μοντέλο Eurobank», το οποίο βασιζόταν στη διαρκή ανάπτυξη της πελατειακής βάσης, την αύξηση της αποδοτικότητας μέσω οικονομικών κλίμακας και την κεντροποιημένη διαχείριση των κινδύνων. Χρησιμοποιούσε την έννοια «κατάστημα σε πακέτο»

(branch in a box), σύμφωνα με την οποία το τυποποιημένο μοντέλο καταστήματος αναπτυσσόταν σε όλες τις χώρες όπου είχε παρουσία η Τράπεζα.

Τρίτον, αύξηση των μεριδίων αγοράς και της κερδοφορίας μέσω της επέκτασης του δικτύου της και της διεύρυνσης της προσφοράς προϊόντων. Παράλληλα και με την πάροδο του χρόνου, οφέλη προέκυπταν και από οικονομίες κλίμακας, συνέργειες και συμπληρωματικές εξαγορές.

Η προετοιμασία για ενδεχόμενο «τρίτο κύμα» επέκτασης (Αίγυπτος, Ρωσία), όταν και εφόσον θα κρινόταν ως ελκυστική προοπτική, σχετιζόταν με την εγκατάσταση σε αναπτυσσόμενες μεγάλες αγορές με ισχυρή προοπτική, την επιλογή των κατάλληλων σημείων εισόδου, τη διαρκή επίβλεψη της αγοράς και των διαθέσιμων στόχων, καθώς και την εδραίωση τοπικών δικτύων και σχέσεων. Ενδεικτική του ενδιαφέροντος της Τράπεζας για επέκταση στο εξωτερικό είναι η αναφορά στην πρόθεσή της τα κεφάλαια της αύξησης μετοχικού κεφαλαίου που αποφασίστηκε τη 19η Ιουλίου 2007 να αξιοποιηθούν για τη χρηματοδότηση εξαγορών εκτός Ελλάδας, καθώς και την ταχύτερη ανάπτυξη των εργασιών, κυρίως στο εξωτερικό.

Συνολικά, η διεξόδου της Τράπεζας στις αγορές του εξωτερικού έγινε με μικρά, διστακτικά, οργανωμένα και συνετά βήματα. Σε κάθε περίπτωση, στόχος ήταν οι αναληφθείσες πρωτοβουλίες να μη θέσουν σε κίνδυνο τα ίδια κεφάλαιά της και να μη δημιουργήσουν αναστάτωση στις εξαγορασθείσες τράπεζες. Η επέκταση βασιζόταν σε μια πειθαρχημένη προσέγγιση σε ό,τι αφορά τη χρήση κεφαλαίων: μειωμένες αρχικές επενδύσεις και υπεραξία (goodwill) - επιλογή σημείων εισαγωγής για οργανική ανάπτυξη. Μέσω της στρατηγικής αυτής, η Τράπεζα επικεντρώθηκε στη δημιουργία ισχυρής βάσης για περαιτέρω ανάπτυξη. Αντίθετα, δεν στόχευσε στην εξαγορά τραπεζών με σημαντικά χαρτοφυλάκια δανείων η ποιότητα των οποίων ήταν δυσχερές να εξακριβωθεί.

Η πολιτική της Τράπεζας στο εξωτερικό αναλύεται διεξοδικά αμέσως κατωτέρω, καθώς και στο Τρίτο Μέρος, στο κεφάλαιο VII (ενότητα Α) του παρόντος βιβλίου.

Β. Το ιστορικό ανά τράπεζα στο «πρώτο κύμα» διεθνοποίησης

1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Εκτός από τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που παρείχαν η γεωγραφική γειννίαση και η δυνατότητα εξυπηρέτησης Ελλήνων επιχειρηματιών που ασκούσαν δραστηριότητα στα Βαλκάνια, η εκτίμηση της Τράπεζας ήταν ότι η αναμενόμενη άνοδος του βιοτικού επιπέδου στις βαλκανικές χώρες θα δημιουργούσε πρόσφορο έδαφος για σημαντική ανάπτυξη σε πολλούς τομείς τραπεζικής δραστηριότητας. Επιπλέον, η κα-

τάρρευση της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και του καλούμενου «σοβιετικού μπλοκ» είχε σηματοδοτήσει στην περιοχή, μεταξύ άλλων, την έναρξη μιας περιόδου έντονων ιδιωτικοποιήσεων, γεγονός που οδήγησε κορυφαίες ιταλικές, αυστριακές, γερμανικές, γαλλικές και βελγικές τράπεζες να εγκατασταθούν εκεί μέσω υποκαταστημάτων. Βέβαια, μέρος των προβλημάτων της επέκτασης στα Βαλκάνια απέρρευε από τη διαφορετική, σε σχέση με την Ελλάδα, κουλτούρα. Η Τράπεζα μπορούσε να ανταγωνιστεί με προφανώς μεγαλύτερη ευκολία τις εγχώριες τράπεζες, οι οποίες ήταν λιγότερο ευέλικτες, χωρίς σύγχρονα προϊόντα, εκπαιδευμένο προσωπικό, σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό και γνώση της λειτουργίας του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Ο ανταγωνισμός δε που αναπτύχθηκε από τις λοιπές ξένες τράπεζες λειτούργησε, όπως ήταν αναμενόμενο, θετικά. Με τη σημαντική της παρουσία στα Βαλκάνια, η Τράπεζα αποσκοπούσε, πάντως, κυρίως να καταστεί ένας από τους συνδετικούς κρίκους για ανάπτυξη στην περιοχή ελληνικών επιχειρήσεων. Η στρατηγική της απέβλεπε στην απόκτηση ηγετικής θέσης στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης, μιας αγοράς μεγαλύτερης των 50 εκατ. κατοίκων. Αξιοσημείωτο είναι, επίσης, το γεγονός ότι, όταν η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αποφάσισε να ασχοληθεί με την τραπεζική επέκταση στην περιοχή, ώστε να εξασφαλίσει συντονισμένη επέκταση και ελεγκτικούς μηχανισμούς, η Τράπεζα ήταν η μοναδική ελληνική που προσκλήθηκε να συμμετάσχει στο forum που σχηματίστηκε υπό την εποπτεία του (τότε) Προέδρου της Επιτροπής José Manuel Barroso.¹⁴⁹

2. BULGARIAN POST BANK

2.1 Ιστορικά στοιχεία

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ιδρύθηκαν στη Βουλγαρία 30 περίπου τράπεζες, ο στόχος της πλειοψηφίας των οποίων ήταν η υποστήριξη συμφερόντων των ιδιοκτητών τους, σύντομα, όμως, διαπιστώθηκε ότι δεν είχαν τη δυνατότητα να στηριχθούν κεφαλαιακά. Η Κεντρική Τράπεζα της Βουλγαρίας, αντιλαμβανόμενη το πρόβλημα που κινδύνευε να δημιουργηθεί, ίδρυσε μαζί με την Κυβέρνηση ειδικό Οργανισμό για την ενοποίηση των τραπεζών (Bank Consolidation Company Ltd), ο οποίος κατόρθωσε να ενοποιήσει 22 τοπικές τράπεζες και να ιδιωτικοποιήσει ορισμένες άλλες.

Οι καλύτερες αποτέλεσαν αντικείμενο εξαγοράς από ξένες τράπεζες, και σε αυτές περιλαμβανόταν και το Ταχυδρομικό Ταμειτήριο της Βουλγαρίας, η Bulgarian Post Bank (εφεξής «BPB»), η οποία ιδρύθηκε τη 2α Απριλίου 1991 ως κρατική τράπεζα με

¹⁴⁹ Στο εν λόγω forum συμμετείχαν αρχικά πέντε τράπεζες, το IFC, η EBRD και εκπρόσωποι των Κυβερνήσεων και των κεντρικών τραπεζών των εμπλεκόμενων χωρών.

έδρα τη Σόφια. Η BPB παρείχε το συνολικό φάσμα των τραπεζικών εργασιών που ήταν τότε γνωστές στη Βουλγαρία, ήταν σχετικά χαμηλού κινδύνου και υψηλής κερδοφορίας, ενώ το προσωπικό της αριθμούσε 1.650 άτομα. Διέθετε εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων, ακόμα και με θυρίδες εντός μεγάλων επιχειρήσεων, με ευρεία διασπορά στο εσωτερικό της χώρας. Επιπλέον, βάσει ειδικής συμφωνίας με τα βουλγαρικά ταχυδρομεία, παρείχε υπηρεσίες στους πελάτες της και μέσω 2.800 ταχυδρομικών καταστημάτων.

Το 1997, κύριοι μέτοχοι της BPB ήταν η Bank Consolidation Company (78,23%), η Βουλγαρική Εταιρεία Τηλεπικοινωνιών, το Κρατικό Ασφαλιστικό ίδρυμα Βουλγαρίας και η Κρατική Τράπεζα Αποταμίευσης Βουλγαρίας (με ποσοστά 5,03%, το καθένα), καθώς και το Εθνικό Κέντρο Πολιτισμού Βουλγαρίας (με ποσοστό 1,65%). Ο μεγαλύτερος μέτοχος προσέφερε το μερίδιό του προς πώληση και μάλιστα προχώρησε σε διαπραγματεύσεις με την Ιαπωνική Nomura, οι οποίες, όμως, απέτυχαν. Αυτό άνοιξε τον δρόμο για την εξαγορά της από την Τράπεζα σε συνεργασία με την ασφαλιστική εταιρεία ALICO, μέλος του AIG,¹⁵⁰ η οποία είχε ήδη παρουσία στην αγορά ιδιωτικής ασφάλισης στη Βουλγαρία. Η συμμετοχή της τελευταίας στη συμφωνία δικαιολογείται, σε μεγάλο βαθμό, τόσο από την εν γένει θετική προδιάθεση των Βουλγάρων προς τις αμερικανικές επιχειρήσεις, όσο και από το γεγονός ότι εκείνη την περίοδο κυρίαρχη ήταν η εκτίμηση ότι Ελλάδα δεν ήταν χώρα εξειδικευμένη στην ανάπτυξη και εξέλιξη τραπεζών.¹⁵¹

2.2 Η στρατηγική της Τράπεζας για την εξαγορά της BPB και η ολοκλήρωσή της

Οι εξελίξεις το 1998

Η πρώτη στρατηγική κίνηση της Τράπεζας για επέκταση στα Βαλκάνια, η οποία έγινε μετά από προσεκτική μελέτη και με σχετικά διστακτικά βήματα, αφορούσε την απόκτηση μεριδίου αυτής ακριβώς της βουλγαρικής τράπεζας. Το ενδιαφέρον για την BPB οφειλόταν στο ότι επρόκειτο για τράπεζα δικτύου με αξιόλογο πελατολόγιο, καταθέσεις και δυνατότητες ανάπτυξης εργασιών retail banking σε μια χώρα στην οποία, εκείνη την περίοδο, αυτό ήταν ακόμα στα σπάργανα. Επρόκειτο για μια «αποταμιευτική» τράπεζα (ουσιαστικά το ταχυδρομικό ταμειτήριο της χώρας), την οποία εμπιστευόταν ο μέσος πολίτης (βασικός λόγος για τον οποίο η Τράπεζα δεν άλλαξε την επωνυμία της). Θεωρήθηκε μάλιστα ότι η συμφωνία με τα βουλγαρικά ταχυ-

150. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Γ (υπό 2) στο Κεφάλαιο II.

151. Ο Ανδρέας Βασιλείου, εκ μέρους της AIG που είχε δεχθεί πρόταση για την αγορά της BPB, προσέγγισε τον Γ. Γόντικα και τον Ν. Νανόπουλο και πρότεινε την από κοινού εξαγορά της τράπεζας. Η εξαγορά έγινε από τους δύο Οργανισμούς εξ ημισείας, με την Τράπεζα να έχει την ευθύνη λειτουργίας και την AIG να διατηρεί τον εσωτερικό έλεγχο και να διακινεί ασφαλιστικά προϊόντα μέσω του δικτύου της BPB.

δρομεία για χρήση από την BPB των ταχυδρομικών γραφείων σε ολόκληρη τη χώρα αποτελούσε σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της προσπάθειας πώλησης προϊόντων (το οποίο, πάντως, στη συνέχεια αποδείχθηκε υπερτιμημένη εκτίμηση). Υπόψη ελήφθησαν, τέλος, τόσο η δραστηριοποίηση Ελλήνων εταιρικών πελατών της Τράπεζας στη χώρα όσο και το μικρό σχετικά μέγεθος της επένδυσης (38 εκατ. δολάρια ΗΠΑ).

Όπως προαναφέρθηκε, η κίνηση για την απόκτηση της BPB πραγματοποιήθηκε, στα τέλη του 1998, σε συνεργασία με την ALICO, μέσα από μια διαγωνιστική διαδικασία. Το σκεπτικό για την από κοινού απόκτηση μιας τράπεζας ενός τέτοιου προφίλ ήταν ότι ένα ταχυδρομικό ταμειτήριο είναι ένας οργανισμός που από τη φύση του αναλαμβάνει, κατά κανόνα, σχετικά περιορισμένους κινδύνους και, όπως αποδείχθηκε, αυτό ήταν εν πολλοίς ακριβές. Επομένως, η πρώτη «έξοδος» στα Βαλκάνια ακολούθησε μια συντηρητική προσέγγιση, ώστε να υπάρξει και μια σταδιακή εξοικείωση.

Βασική ανταγωνίστρια της Τράπεζας στον διαγωνισμό για την πώληση της BPB ήταν η Εθνική Τράπεζα, η οποία προσέφερε τίμημα περίπου 32 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ, ενώ ενδιαφέρον είχε εκδηλώσει και μια αυστριακή τράπεζα. Η μεταβίβαση του 78,23% των μετοχών της BPB από την Bank Consolidation Company στην ALICO και την Private Financial Investment Holding (PFIH), μέλους του Ομίλου της EFG Bank, ολοκληρώθηκε το δεύτερο εξάμηνο του 1998 έναντι 38 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ. Επρόκειτο για την πρώτη τραπεζική παρουσία του Ομίλου της Τράπεζας στην περιοχή των Βαλκανίων, η οποία την ωφέλησε πολλαπλά, καθώς ανέπτυξε μεθόδους λειτουργίας, ελέγχου και εκπαίδευσης προσωπικού που αργότερα αξιοποιήθηκαν και σε άλλες χώρες.

Οι εξελίξεις το 1999

Στα μέσα του 1999, η συμμετοχή της Τράπεζας και του ομίλου της ALICO στην BPB είχε πλέον ανέλθει σε 85,6%, μέσω μιας κοινής κυπριακής εταιρείας συμμετοχών (στην οποία η Τράπεζα θα αποκτούσε το 25% και η Τράπεζα Εργασίας το άλλο 25%). Τη 13η Ιουλίου 2001, το ΔΣ της BPB έκανε αποδεκτές τις παρατηρήσεις του Προέδρου Vladimir Vladimirov και της Reni Petkova που αποχώρησαν από την Τράπεζα μετά από δεκαετή επιτυχή δραστηριότητα. Τα δύο αυτά στελέχη συνέβαλαν αποφασιστικά στη σώφρονα λειτουργία της BPB με την αποφυγή της συσσώρευσης επισφαλών χορηγήσεων και αντίσταση στις πιέσεις περί του αντιθέτου από τοπικούς παράγοντες, ενώ ταυτόχρονα συνεργάστηκαν αποτελεσματικά με τους νέους μετόχους. Ενόψει της εν λόγω συγκυρίας, η ALICO και ο Όμιλος της EFG Bank επιβεβαίωσαν τη δέσμευσή τους στη στρατηγική περαιτέρω ενίσχυσης και ανάπτυξης της BPB. Το 2002, η Τράπεζα απέκτησε από τον Όμιλο της EFG Bank το 50% της ALICO/CEH Balkan Holdings (ACBH) - της κυπριακής εταιρείας που με τη σειρά της κατείχε το

86% της ΒΡΒ, με αποτέλεσμα να ελέγχει πλέον το 43%. Μετά από συμφωνία με την ΑΙΓ, η Τράπεζα θα αποκτούσε επιπλέον μερίδιο 5,47% στην ΒΡΒ έναντι 2 εκατ. ευρώ.

2.3 Οι επιχειρηματικές συνέπειες της εξαγοράς

Η Τράπεζα διατήρησε το όνομα και την εικόνα της ΒΡΒ, την οποία οι Βούλγαροι θεωρούσαν «δική τους τράπεζα», μολοντί οι περισσότεροι γνώριζαν ότι ήταν ελληνικών συμφερόντων. Η διοίκησή της ήταν αρχικά (και για διάρκεια 18 μηνών) αμιγώς βουλγαρική, με Πρόεδρο του ΔΣ και Εκτελεστικό Διευθυντή τον V. Vladimirov, ενώ κυρίαρχη ήταν και η παρουσία της R. Petkova, μέλους του ΔΣ και Εκτελεστικής Διευθύντριας. Η Τράπεζα και η ALICO όρισαν από δύο μέλη στο ΔΣ. Εκπρόσωποι της Τράπεζας ήταν οι Γ. Γόντικας και Θ. Καρακάσης. Ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων στην ΒΡΒ ήταν υψηλός, υπερβαίνοντας τα 40 έτη, η πλειοψηφία των οποίων ήταν γυναίκες, όπως συνέβαινε σε όλες τις τράπεζες που εξαγόρασε η Τράπεζα σε χώρες των Βαλκανίων. Η Τράπεζα, κατά πάγια πρακτική, προσπάθησε να διατηρήσει μια ισόρροπη αναλογία ανδρών/γυναικών και προέβη ταυτόχρονα σε ανανέωση του προσωπικού. Στα τέλη του 2000, η ΒΡΒ ήταν η τέταρτη μεγαλύτερη τράπεζα στη χώρα, με δίκτυο 112 υποκαταστημάτων, συνεργασία με 2.801 ταχυδρομικά γραφεία και 1.204 άτομα προσωπικό.

Η Τράπεζα είχε την ευθύνη για την τραπεζική λειτουργία της ΒΡΒ, ενώ η ALICO διέθετε ασφαλιστικά προϊόντα μέσω του δικτύου της Τράπεζας και ταυτόχρονα ασκούσε εποπτεία για την καλή λειτουργία της ΒΡΒ. Το 2002, η τράπεζα προέβη σε εσωτερική αναδιάρθρωση των κεντρικών Μονάδων και του δικτύου των καταστημάτων της. Μέσα σε διάστημα εννέα μηνών υλοποιήθηκε η ενοποίηση των μηχανογραφικών συστημάτων σε ένα κεντροποιημένο σύστημα με ενιαία βάση δεδομένων και αναβαθμισμένες λειτουργίες. Καθιερώθηκε, επίσης, ένα νέο μοντέλο καταστήματος, το οποίο έδινε έμφαση στην προώθηση προϊόντων και την εξυπηρέτηση της πελατείας, με σταδιακή κεντροποίηση των βοηθητικών εργασιών. Το ίδιο έτος ολοκληρώθηκε και η μελέτη του δικτύου των καταστημάτων της τράπεζας, η οποία είχε ως στόχο την ορθολογικότερη κατανομή τους, ενώ εισήχθη και το σύστημα των «job families»¹⁵² και μια ορθολογικότερη μισθολογική κλίμακα. Άλλη σημαντική εξέλιξη ήταν η ίδρυση (τον Ιούλιο) της θυγατρικής εταιρείας «Bulgarian Retail Services», με στόχο την προώθηση υπηρεσιών καταναλωτικής πίστης. Η ΒΡΒ παρείχε πλέον το συνολικό φάσμα τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών και κατείχε μερίδια αγοράς 5-7% στους βασικούς τομείς. Το δίκτυό της είχε επεκταθεί περαιτέρω αριθμώντας 119 καταστήματα, συνεργαζόταν με 2.600 ταχυδρομικά γραφεία και διέθετε παράλληλα ένα δίκτυο 65 ATMs.

152. Βλ. σχετικά κατωτέρω την ενότητα Δ (υπό 2) στο Κεφάλαιο Χ.

3. BANCPOST ΡΟΥΜΑΝΙΑΣ

3.1 Ιστορικά στοιχεία

Η Bancpost ιδρύθηκε τον Ιούλιο 1991 μετά τη διάσπαση της «Rom Post Telecom» στις Rom Telecom, Radio Comunicatii, Inspectoratul General de Radiocomunicatii, Posta Romana και στην Bancpost, και άρχισε να λειτουργεί τον Ιανουάριο του 1992. Με αρχικό δίκτυο 56 κυρίων καταστημάτων και 71 «δορυφορικών Μονάδων» είχε ως κύριο πεδίο δραστηριότητας τον τομέα της χρηματοδότησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων και απασχολούσε 3.943 εργαζομένους. Ως σχετικά νέα τράπεζα, δεν κληρονόμησε μη εξυπηρετούμενα δάνεια από τον δημόσιο τομέα (σε αντίθεση με ό,τι ίσχυε για τις περισσότερες κρατικές τράπεζες που τελούσαν σε καθεστώς ιδιωτικοποίησης). Σε αντιστοιχία με τη βουλγαρική ΒΡΒ, η Bancpost είχε στενούς δεσμούς με τη Rom Telecom, τη Romanian Railways και την Posta Romana (τη ρουμανική ταχυδρομική υπηρεσία). Βάσει πενταετούς συμφωνίας συνεργασίας της 12ης Μαΐου 1998 με την τελευταία, η τράπεζα παρείχε τις υπηρεσίες της και με τη χρήση του δικού της δικτύου που αριθμούσε 2.651 καταστήματα. Κατείχε, επίσης, το 19% των μετοχών της ασφαλιστικής εταιρείας Garanta (θυγατρικής της ελληνικής Εθνικής Ασφαλιστικής). Καθοριστικό στοιχείο υπέρ της βολιδοσκόπησης για εξαγορά της υπήρξε και το γεγονός ότι ήταν ο μεγαλύτερος εκδότης πιστωτικών και χρεωστικών καρτών στη Ρουμανία.

Το 1999, ποσοστό του κεφαλαίου της Bancpost, η οποία κατείχε το 3,5% της ρουμανικής αγοράς επί συνόλου 33 τραπεζών, πωλήθηκε στην «General Electric Capital Corporation», θυγατρική επιχείρηση της General Electric, μιας από τις μεγαλύτερες τότε σε μέγεθος εταιρείες των ΗΠΑ (εφεξής «GE Capital»), και την Banco Portugues de Investimento (εφεξής «BPI»), την τέταρτη σε μέγεθος ιδιωτική πορτογαλική τράπεζα, η οποία ασκούσε δραστηριότητα στους τομείς των επενδυτικών και εμπορικών τραπεζικών εργασιών (35% και 10%, αντίστοιχα).¹⁵³ Το πρώτο τρίμηνο του 2000, η Bancpost διέθετε πλέον δίκτυο 130 καταστημάτων, το οποίο ενισχυόταν με επιπλέον 2.651 σημεία πώλησης μέσω συνεργασίας με τη Romania Post, προσωπικό άνω των 3.400 ατόμων, καταθετική πελατεία 601.826 προσώπων και το ευρύτερο δίκτυο ATMs της χώρας. Όταν η GE Capital έκρινε ότι τα επιχειρηματικά της σχέδια στη Νέα Ευρώπη δεν είχαν τα επιθυμητά αποτελέσματα και αποχώρησε από το μετοχικό κεφάλαιο της τράπεζας, μοναδικοί βασικοί μέτοχοι απέμειναν η BPI και το ρουμανικό Δημόσιο.¹⁵⁴

153. Άλλοι μέτοχοι ήταν το State Ownership Fund (17%), οι εργαζόμενοι (8%) και πέντε Investment Funds (από 6%).

154. Αξιοσημείωτο είναι ότι, ενώ αρχικά η συμμετοχή της GE Capital χαιρετίστηκε ως αναγνώριση

3.2 Η στρατηγική της Τράπεζας για την εξαγορά της Bancpost και η σταδιακή υλοποίησή της

Το εγχείρημα της Τράπεζας σε σχέση με την Bancpost ακολούθησε τα ίδια προσεκτικά βήματα όπως και το πρώτο στη Βουλγαρία. Η αρχική της κρούση προς την τράπεζα για τη δυνατότητα υλοποίησης της επένδυσης έγινε από την BPI,¹⁵⁵ δεδομένου ότι δεν επιθυμούσε να αυξήσει το δικό της ποσοστό (καθώς ο κύριος λόγος για την παρουσία της στη Ρουμανία, δηλαδή η αξιοποίηση της κίνησης κεφαλαίων από την Πορτογαλία προς τη Ρουμανία λόγω του μεγάλου αριθμού Ρουμάνων μεταναστών στην Πορτογαλία, δεν είχε επιτευχθεί). Αρχικά, το 2000, η Τράπεζα συμμετείχε στο μετοχικό κεφάλαιο της Bancpost με 19,25% (το μερίδιο της GE Capital) και με δύο άτομα στο ΔΣ. Με βάση συμφωνία ανάμεσα στην GE Capital, την BPI και τη ρουμανική κυβέρνηση, η Τράπεζα θα ήταν ο νέος στρατηγικός επενδυτής της Bancpost.

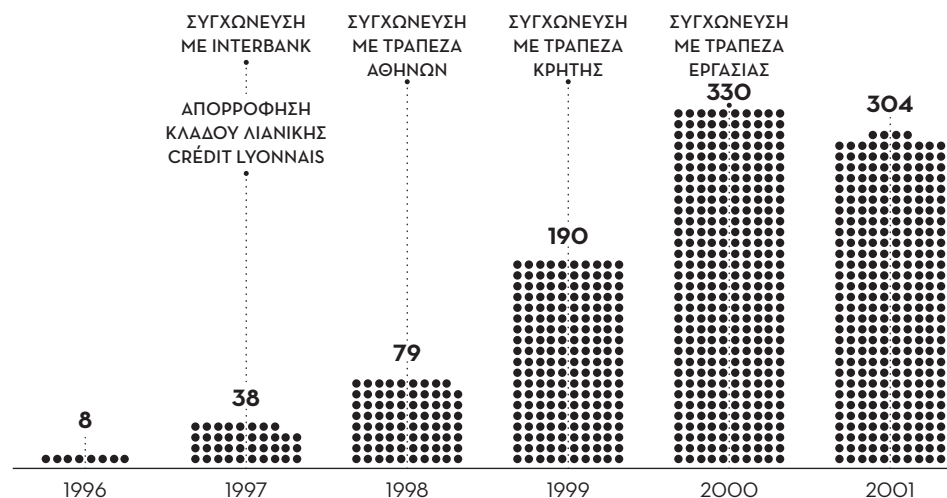
Το ΔΣ της Τράπεζας ενέκρινε, την 25η Μαΐου, την πρόταση για απόκτηση του προαναφερθέντος ποσοστού 19,25% έναντι περίπου 15 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ και με δικαίωμα προαίρεσης (call option) για την απόκτηση επιπλέον ποσοστού 25,75%. Στην όλη διαδικασία καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισε η EBRD στα γραφεία της οποίας (στο Λονδίνο) έγινε η πρώτη ουσιαστική συνάντηση στελεχών της Τράπεζας με τη Διευθύνουσα Σύμβουλο (CEO) της τράπεζας Elena Petculescu και τις στενές συνεργάτιδες της στη Διοίκηση της Bancpost. Η μεταβίβαση ολοκληρώθηκε με την έγκριση των εποπτικών αρχών, τη χορήγηση των αναγκαίων αδειών, καθώς και την έγκριση του ρουμανικού Συμβουλίου Ανταγωνισμού και της Εθνικής Τράπεζας της Ρουμανίας.¹⁵⁶

της ποιότητας της Bancpost, με την πάροδο του χρόνου ξεκίνησαν διαφωνίες με τη ρουμανική Διοίκηση που συνοδεύτηκε από την αρνητική στάση μεγάλου μέρους του προσωπικού. Τεκμαίρεται ότι αυτός ήταν ένας επιπλέον λόγος που συνέβαλε στην απόφαση της GE Capital να απο-επενδύσει.
155. Με τον Πρόεδρο της εν λόγω τράπεζας, Artur Santos Silva, δεσμούς είχε ο Γ. Γόντικας, καθώς είχε διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία της.

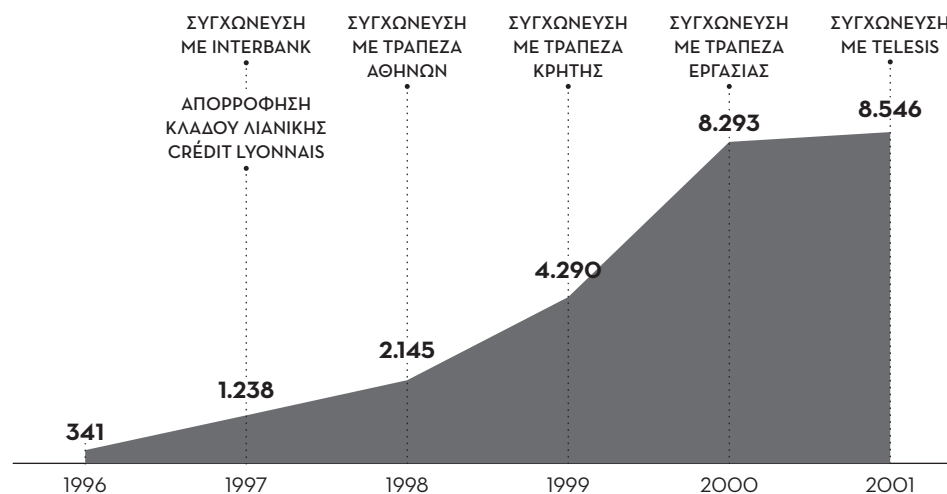
156. Στο υποστηρικτικό υλικό του ΔΣ, με ημερομηνία 22.2.2001, γίνεται αναφορά στην υπογραφή δύο call options, τα οποία θα επέτρεπαν στην Τράπεζα να αποκτήσει ένα πρόσθετο 17% (SOF option) και ένα πρόσθετο 8,75% (GEC option) των μετοχών της Bancpost. Με την ευκαιρία, εξάλλου, της επίσκεψης στην Ελλάδα του προέδρου της Ρουμανίας Ilian Iliescu, την 21η Νοεμβρίου 2001, υπεγράφη σύμφωνο συνεργασίας μεταξύ του Υπουργείου Ιδιωτικοποιήσεων της Ρουμανίας και της Τράπεζας, το οποίο επιβεβαίωσε την πρόθεση των δύο πλευρών να προχωρήσουν στην ολοκλήρωση της ιδιωτικοποίησης της Bancpost.

Γ. Κύρια οικονομικά μεγέθη δεύτερης περιόδου 1996-2001

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17
Εξέλιξη δικτύου καταστημάτων της Τράπεζας 1996-2001



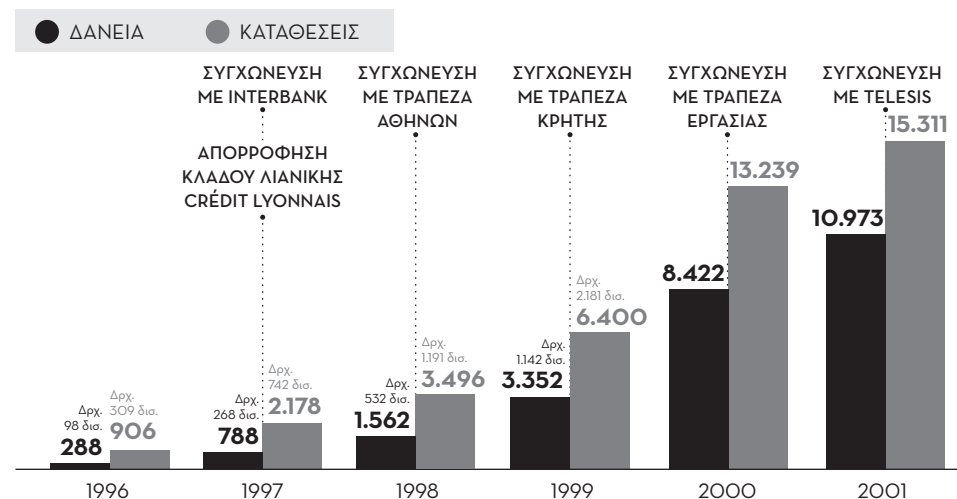
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18
Εξέλιξη αριθμού προσωπικού του Ομίλου 1996-2001



Πηγή: Ετήσιοι Απολογισμοί του Ομίλου

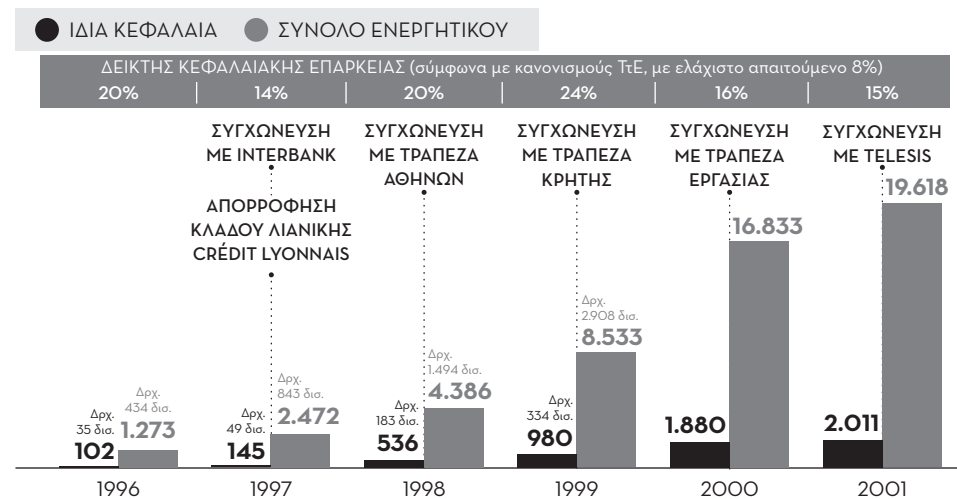
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19

Δάνεια και καταθέσεις του Ομίλου 1996-2001
(εκατ. ευρώ)*



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20

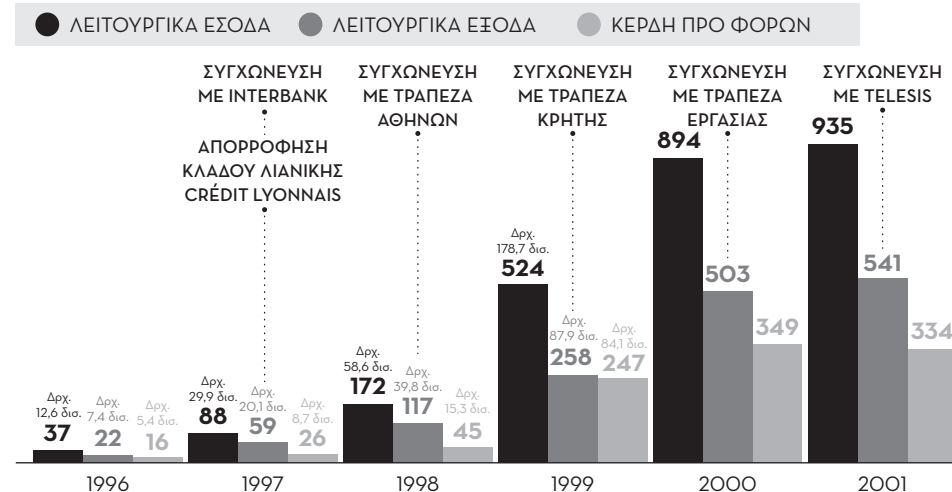
Ίδια κεφάλαια και σύνολο ενεργητικού του Ομίλου 1996-2001
(εκατ. ευρώ)*



* Για λόγους συγκρισιμότητας έχει γίνει μετατροπή των μεγεθών από δραχ. σε ευρώ με ισοτιμία 1€/340,75 δραχ.
Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα

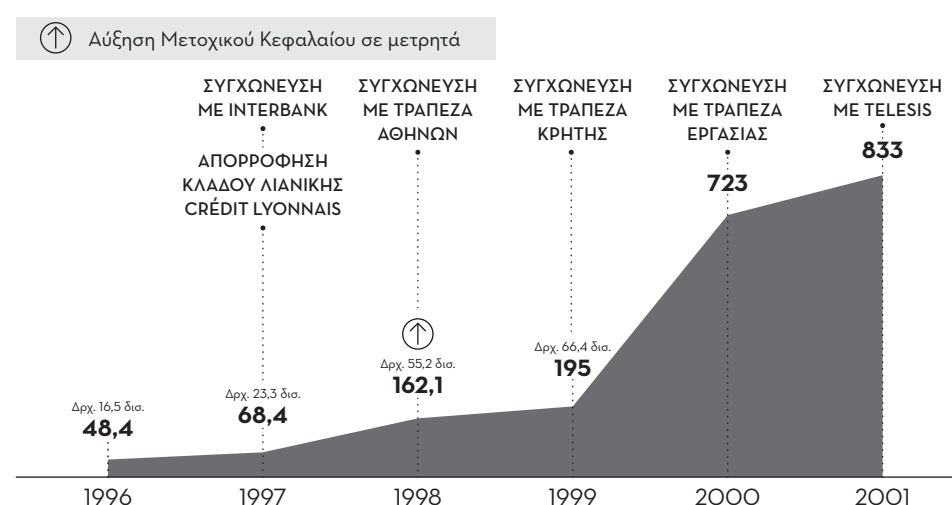
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21

Κέρδη προ φόρων του Ομίλου 1996-2001
(εκατ. ευρώ)*



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22

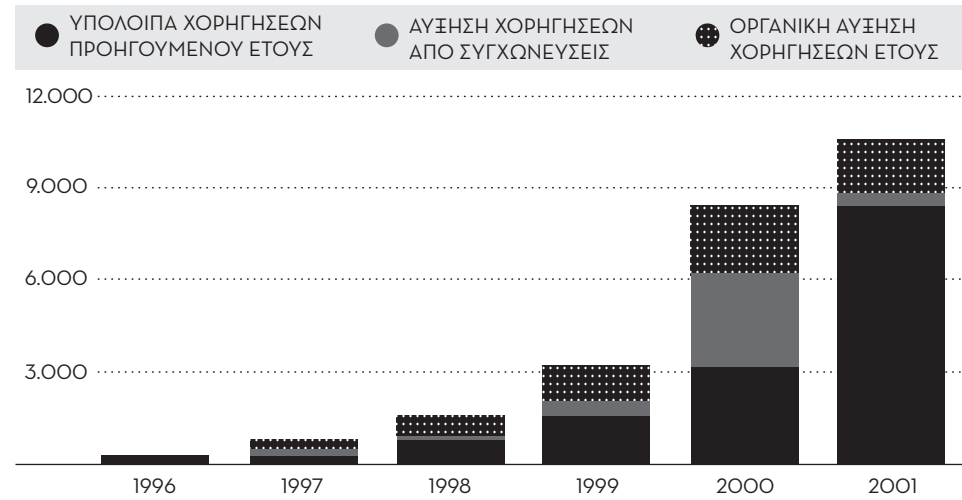
Εξέλιξη του μετοχικού κεφαλαίου του Ομίλου 1996-2001
(εκατ. ευρώ)*



* Για λόγους συγκρισιμότητας έχει γίνει μετατροπή των μεγεθών από δραχ. σε ευρώ με ισοτιμία 1€/340,75 δραχ.
Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23

Ταχύρρυθμη οργανική ανάπτυξη και έξι συγχωνεύσεις σε έξι χρόνια
(χορηγήσεις 1996-2001, εκατ. ευρώ)



Πηγή: Ετήσιοι Απολογισμοί

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΕ ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΤΡΙΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ, 2002-2008)

VI. Ο ΔΙΕΥΡΥΜΕΝΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Α. Το νέο κανονιστικό περιβάλλον του τραπεζικού συστήματος μετά την πλήρη λειτουργία της νομισματικής ένωσης και η απαρχή της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης

1. ΤΟ «ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ» ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ (FSAP) ΤΟΥ 1999 ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ

1.1 Συνολική θεώρηση

Μετά την έναρξη του τρίτου (και τελικού) σταδίου της ΟΝΕ και την πλήρη θέση σε λειτουργία της ΕΚΤ, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανέλαβε μια σημαντική πρωτοβουλία με στόχο την επιτάχυνση της διαδικασίας εμβάθυνσης της ευρωπαϊκής χρηματοπιστωτικής ολοκλήρωσης μέσω του ρυθμιστικού πλαισίου. Συγκεκριμένα, την 11η Μαΐου 1999, εξέδωσε Ανακοίνωση αναφορικά με την εφαρμογή ενός «Πλαισίου Δράσης για τις Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες» (Financial Services Action Plan, εφεξής «FSAP»),¹⁵⁷ το οποίο προέβλεπε την έκδοση 43 Οδηγιών στα πεδία του χρηματοπιστωτικού, εταιρικού και φορολογικού δικαίου. Τρεις ήταν οι στόχοι και βασικοί πυλώνες του εν λόγω Πλαισίου Δράσης: πρώτον, η ενίσχυση της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης στον τομέα της κεφαλαιαγοράς, δεύτερον, η διαμόρφωση ανοικτών και ασφαλών αγορών για χρηματοπιστωτικές συναλλαγές μικρής αξίας, και τρίτον, η διαμόρφωση ενός αποτελεσματικότερου πλαισίου για την πρόληψη και τη διαχείριση χρηματοπιστωτικών και τη διασφάλιση της σταθερότητας του συστήματος.¹⁵⁸

Σε σχέση με τους δύο πρώτους πυλώνες, αναφορά πρέπει να γίνει σε δύο νομικές πράξεις, οι οποίες δεν αποτελούσαν μεν πηγές του ευρωπαϊκού τραπεζικού δικαίου, οι διατάξεις των οποίων, όμως, εφαρμόζονταν και στα πιστωτικά ιδρύματα:

157. Το εν λόγω Πλαίσιο Δράσης διακρίνεται σαφώς από το Πρόγραμμα Αξιολόγησης του Χρηματοπιστωτικού Τομέα (Financial Sector Assessment Program), το οποίο καθιερώθηκε το 1999 από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (εφεξής «ΔΝΤ») σε συνεργασία με την Παγκόσμια Τράπεζα (εφεξής «ΔΝΤ») (βλ. σχετικά κατωτέρω υπό 2.1), μολοντί και τα δύο είναι γνωστά με το ακρωνύμιο «FSAP».

158. Για τον τρίτο άξονα, βλ. ειδικά κατωτέρω, υπό 1.2.

Η πρώτη είναι η Οδηγία 2004/39/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 21ης Απριλίου 2004 για τις αγορές χρηματοπιστωτικών μέσων (Markets in Financial Instruments Directive, εφεξής «MiFID I»).¹⁵⁹ Μεταξύ άλλων, οι διατάξεις της αφορούσαν την αδειοδοσία και προληπτική εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων που παρέχουν κύριες και παρεπόμενες επενδυτικές υπηρεσίες, την επιβολή υποχρεώσεων σχετικά με την εκ μέρους τους παροχή αυτών των υπηρεσιών προς τους επενδυτές, ιδίως δε τους μικροεπενδυτές, καθώς και την καθιέρωση συγκεκριμένων οργανωτικών απαιτήσεων για αυτά σε σχέση με την παροχή αυτών των υπηρεσιών.

Η δεύτερη είναι η Οδηγία 2007/64/EK των ιδίων οργάνων της 13ης Νοεμβρίου 2007 για τις υπηρεσίες πληρωμών στην εσωτερική αγορά (Payment Services Directive, PSD I), η οποία διείπε την αδειοδοσία, την άσκηση δραστηριότητας και την προληπτική ρύθμιση και εποπτεία των ιδρυμάτων πληρωμών. Στις έξι κατηγορίες «παρόχων υπηρεσιών πληρωμών» περιλαμβάνονταν και τα πιστωτικά ιδρύματα που παρείχαν υπηρεσίες πληρωμών.¹⁶⁰

1.2 Η υιοθέτηση του νέου κανονιστικού πλαισίου για την κεφαλαιακή επάρκεια των πιστωτικών ιδρυμάτων («Βασιλεία II»)

Σε σχέση με τον τρίτο προαναφερθέντα πυλώνα του FSAP, την αναμφισβήτητα πλέον βαρύνουσα σημασία είχε η υιοθέτηση από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο των αναθεωρημένων διεθνών προτύπων της Επιτροπής της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία, του 2004, για την κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών («Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, A Revised Framework», γνωστού και ως «Basel II capital adequacy framework»). Οι βασικοί άξονες του εν λόγω αναθεωρημένου πλαισίου συνίσταντο στα ακόλουθα:

(α) Αναγνώριση από τις εποπτικές αρχές και για τον πιστωτικό κίνδυνο (όπως ήδη από το 1996 για τους κινδύνους αγοράς) ως αποδεκτής της μεθόδου υπολογισμού της αξίας του χαρτοφυλακίου των τραπεζών βάσει των εσωτερικών τους συστημάτων διαβάθμισης κινδύνου (internal ratings based approach), εφόσον πληρούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις, εναλλακτικά προς την τυποποιημένη προσέγγιση, καθώς και η καθιέρωση κανόνων κεφαλαιακής επάρκειας για κάλυ-

159. Με αυτήν αντικαταστάθηκε η προϋφιστάμενη Οδηγία στην εν λόγω θεματική (ISD, βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Α [υπό 1] στο Κεφάλαιο III). Η ενσωμάτωσή της στην ελληνική νομοθεσία έγινε με τον ν. 3606/2006.

160. Η ενσωμάτωσή της στο ελληνικό δίκαιο έγινε με τον ν. 3862/2010.

ψη των τραπεζών έναντι της έκθεσής τους στον λειτουργικό κίνδυνο (στο πλαίσιο του καλούμενου «Πυλώνα 1»).

(β) Καθιέρωση της διαδικασίας εποπτικής εξέτασης και αξιολόγησης (supervisory review and evaluation process, SREP), βάσει της οποίας παρέχεται στις εποπτικές αρχές η εξουσία άσκησης εξατομικευμένης εποπτείας στις τράπεζες των οποίων οι δραστηριότητες ενέχουν μεγαλύτερο συστημικό κίνδυνο (ο καλούμενος «Πυλώνας 2»).

(γ) Καθιέρωση της υποχρέωσης των τραπεζών να προβαίνουν στη δημοσιοποίηση στοιχείων αναφορικά με τη (μεταξύ άλλων) κεφαλαιακή τους επάρκεια και την ποιότητα των ιδίων κεφαλαίων τους, με σκοπό την ενίσχυση της, επιβαλλόμενης από την αγορά, πειθαρχίας ως προς την ορθή διαχείριση των κινδύνων τους (ο καλούμενος «Πυλώνας 3»).

Η μεταφορά στο ευρωπαϊκό δίκαιο έγινε με την έκδοση, τη 14η Ιουνίου 2006, δύο Οδηγιών (από κοινού γνωστών ως «Capital Requirements Directives» ή με το ακρωνύμιο «CRD I»),¹⁶¹ με τις οποίες αντικαταστάθηκε το σύνολο των προηγούμενων νομικών πράξεων που αφορούσαν την αδειοδοσία, την προληπτική ρύθμιση και την προληπτική εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων (ευρέως γνωστές –αν και νομικά αδόκιμα– ως, και εφεξής, «Βασιλεία II»). Η τροποποίηση ήταν συνεπώς εκτενέστατη.

1.3 Το νέο Πρόγραμμα Δράσης της Επιτροπής (Post-FSAP) που δεν πρόλαβε να ενεργοποιηθεί

Μετά την ολοκλήρωση της έκδοσης όλων των νομικών πράξεων που περιλάμβανε το FSAP, η Επιτροπή εξέδωσε το 2005 τη Λευκή Βίβλο «Πρόγραμμα Δράσης για τις Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες 2005-2010» (Post-FSAP), η οποία υποβλήθηκε πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των ρυθμιστικών μέτρων που υιοθετήθηκαν βάσει του FSAP και παρά τη γενικευμένη αντίληψη ότι έπρεπε να μεσολαβήσει μια «ρυθμιστική παύση» (regulatory pause) για την αφομοίωση ενός τόσο μεγάλου όγκου νέας νομοθεσίας. Το Πρόγραμμα αυτό, πάντως, δεν ενεργοποιήθηκε καν, καθώς το 2007 ενέσκηψε η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση, στην οποία γίνεται σύντομη αναφορά αμέσως κατωτέρω.

161. Πρόκειται για τις Οδηγίες 2006/48/EK σχετικά με την ανάληψη και την άσκηση δραστηριότητας πιστωτικών ιδρυμάτων και 2006/49/EK για την επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων επιχειρήσεων επενδύσεων και πιστωτικών ιδρυμάτων, οι οποίες ενσωματώθηκαν στην ελληνική νομοθεσία με τον ν. 3601/2006.

2. Η ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ (2007-2009) ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΤΡΑ ΠΟΥ ΕΛΗΦΘΗΣΑΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 Αναφορικά με τα αίτια της κρίσης

Τα αίτια της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης της περιόδου 2007-2009 υπήρξαν πολλά, και εν ολίγοις μπορούν να αποδοθούν στη σωρευτική συνδρομή των ακόλουθων παραγόντων:

Πρώτος παράγων, ίσως δε βασικός σε πολλά κράτη ανά την υφήλιο, ήταν οι αστοχίες της ασκηθείσας δημοσιονομικής και νομισματικής πολιτικής.

Ο δεύτερος παράγων ανάγεται σε αστοχίες των φορέων παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, περιλαμβανομένων των τραπεζών, ιδίως σε σχέση με την έκταση της διαδικασίας τιλοποίησης των τραπεζικών απαιτήσεων, τον υψηλότερο βαθμό μόχλευσης ορισμένων τραπεζών και άλλων κατηγοριών φορέων παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, την ελλιπή διαχείριση του κινδύνου ρευστότητας από τις τράπεζες, και τα εσωτερικά κίνητρα απόδοσης-αμοιβών των στελεχών τους.

Σημαντικότερος τρίτος παράγων ήταν κενά και αστοχίες του πλαισίου ρυθμιστικής παρέμβασης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, όπως κυρίως: η έλλειψη επαρκών κανόνων μακροπροληπτικής φύσεως (ρύθμισης και επίβλεψης) και προληπτικής ρευστότητας, η ύπαρξη μη ρυθμιζόμενων τομέων χρηματοπιστωτικής δραστηριότητας, κυρίως, όχι όμως μόνον, στις ΗΠΑ (το καλούμενο «shadow banking system»), οι αδιαφανείς όροι διαπραγμάτευσης ορισμένων κατηγοριών χρηματοπιστωτικών μέσων, τα (τότε) ισχύοντα διεθνή λογιστικά πρότυπα, οι μέθοδοι αποτίμησης των χρηματοπιστωτικών συναλλαγών, η μη υπαγωγή σε οποιαδήποτε προηγούμενη αδειοδότηση ή προληπτική εποπτεία των οργανισμών αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας, και το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης των φορέων παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, ιδίως δε εκείνων οι κινητές αξίες των οποίων αποτελούσαν αντικείμενο διαπραγμάτευσης σε ρυθμιζόμενες αγορές.

Ο τέταρτος παράγων, απότοκος εν μέρει του προηγούμενου, ήταν το εκτενές περιθώριο για «ρυθμιστικό αρμπιτράζ» μεταξύ φορέων παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, αγορών και κρατών.

Ο πέμπτος, τέλος, παράγων ήταν οι αστοχίες της προληπτικής εποπτείας που ασκούνταν στους φορείς παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών σε πολλά κράτη.¹⁶²

162. Η αντιμετώπιση της πλειοψηφίας των εν λόγω αστοχιών (με την εξαίρεση της πρώτης) αποτέ-

Αποτέλεσμα αυτής της κρίσης ήταν ότι πολλές τράπεζες διεθνώς (μικρές και μεγάλες, αρκετές δε από τις οποίες «συστημικά σημαντικές») δεν ήταν σε θέση να απορροφήσουν τις ζημιές που προέκυψαν λόγω αυτής. Μεταξύ άλλων, αυτό είχε ως αποτέλεσμα, πέραν των αρνητικών επιπτώσεων που επήλθαν στον πραγματικό τομέα της οικονομίας, να αναγκαστεί το Δημόσιο σε πολλές περιπτώσεις (κατεχοχήν δε στις ΗΠΑ και σε αρκετά ευρωπαϊκά κράτη) να παρέμβει με στόχο τη στήριξη ή/και διάσωση τραπεζών (και σε ορισμένες περιπτώσεις του συνόλου του τραπεζικού συστήματος). Η παρέμβαση αυτή οδήγησε στην επιβάρυνση των κρατικών προϋπολογισμών των εν λόγω κρατών και τη δημιουργία, σε ορισμένες περιπτώσεις, σοβαρών δημοσιονομικών ανισορροπιών, ορισμένες από τις οποίες εξελίχθηκαν μάλιστα σε «δημοσιονομικές κρίσεις» (με χαρακτηριστικότερο το παράδειγμα της Ιρλανδίας). Το γεγονός αυτό, μεταξύ άλλων, οδήγησε την άνοιξη του 2010 και στην εκδήλωση της «δημοσιονομικής κρίσης της ευρωζώνης».¹⁶³

2.2 Μέτρα ως συνέπεια της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης

Τον Νοέμβριο του 2008, μεσούσης της κρίσης, το όριο κάλυψης των καταθέσεων από το ΤΕΚ¹⁶⁴ καθορίστηκε σε 100.000 ευρώ ανά καταθέτη ανά πιστωτικό ίδρυμα (από 20.000 που ίσχυε μέχρι τότε).¹⁶⁵ Αμέσως μετά, τον Δεκέμβριο, ψηφίστηκε ο ν. 3723/2008 (γνωστός ως «νόμος Αλογοσκούφη» από το όνομα του τότε Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών). Βάσει των τριών πυλώνων του, το ελληνικό Δημόσιο παρέσχε στα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα:

(α) κεφαλαιακή ενίσχυση, ύψους πέντε (5) δισ. ευρώ, με την αγορά προνομιούχων μετοχών με ετήσια σταθερή απόδοση ύψους 10% για το ελληνικό Δημόσιο («πρώτος πυλώνας»),

(β) εγγυήσεις έναντι προμήθειας, ύψους δεκαπέντε (15) δισ. ευρώ, για την έκδοση ομολόγων τους με στόχο τη διευκόλυνση της εκ μέρους τους άντλησης κεφαλαίων από τις κεφαλαιαγορές και την ενίσχυση της ρευστότητάς τους («δεύτερος πυλώνας»), και

(γ) ειδικά ομόλογα του ελληνικού Δημοσίου ύψους οκτώ (8) δισ. ευρώ, με στόχο την περαιτέρω ενίσχυση της ρευστότητάς τους και τη διασφάλιση της δυνατότητας χρηματοδότησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων και ιδιωτών για στεγαστικά δάνεια («τρίτος πυλώνας»).

λεσε το αντικείμενο των νέων κανόνων του διεθνούς και ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού δικαίου, το οποίο διαμορφώθηκε μετά το 2009 και τελεί σήμερα σε ισχύ (και στη χώρα μας).

163. Βλ. σχετικά κατωτέρω την ακροτελεύτια ενότητα της παρούσας μελέτης (υπό 1).

164. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Α (υπό 1.2) στο Κεφάλαιο Ι.

165. Ν. 3714/2008, άρθρο 6(1).

Οι εν λόγω ενισχύσεις κρίθηκαν συμβατές με το ευρωπαϊκό δίκαιο περί κρατικών ενισχύσεων.

2.3 Μια κριτική αξιολόγηση του νόμου

Τα μέτρα στήριξης του εν λόγω νόμου αξιολογήθηκαν εν γένει ως επιβεβλημένα και θετικά, καθώς, λόγω της επικρατούσας μεγάλης αβεβαιότητας με πολλά «unknown unknowns», κρίθηκε επιβεβλημένη η υιοθέτηση μιας συντηρητικής προσέγγισης που οδήγησε στη θεσμοθέτησή τους. Η προσφυγή, πάντως, στη χρήση του δεύτερου πυλώνα ήταν περιορισμένη, καθώς σύντομα εξομαλύνθηκαν σχετικά οι συνθήκες στη διατραπεζική αγορά και τις αγορές χρήματος και κεφαλαίου στις οποίες τα πιστωτικά ιδρύματα είχαν τη δυνατότητα να αντλούν δανειακά κεφάλαια, δηλαδή ρευστότητα.

Ο γράφων διατηρεί, πάντως, μια επιφύλαξη ειδικά στον πρώτο πυλώνα της κεφαλαιακής ενίσχυσης. Δεν είναι (ούτε θα μπορούσε να είναι) σε γνώση του αν η προσφυγή σε αυτόν ήταν απολύτως αναγκαία για όλα τα πιστωτικά ιδρύματα που έκαναν χρήση της, καθώς τα περισσότερα είχαν ισχυρή κεφαλαιακή βάση και υψηλή κερδοφορία ακόμα και μεσούσης της κρίσης, ή αν αυτή αποφασίστηκε για λόγους συστημικής ευστάθειας. Τείνει, πάντως, να εκτιμά ότι καθοριστικός παράγων που οδήγησε σε αυτήν την επιλογή ήταν ένας συνδυασμός μεταξύ μιας «προληπτικής στάσης» για περαιτέρω ενίσχυση των ιδίων κεφαλαίων εν μέσω της κρίσης και του ενδεχόμενου της εκδήλωσης συστημικού κινδύνου με αλυσιδωτές αντιδράσεις. Είναι περισσότερο από βέβαιο ότι, αν κεφαλαιακή ενίσχυση λάμβαναν μόνον εκείνα τα (λίγα μάλλον) πιστωτικά ιδρύματα που όντως αντιμετώπιζαν σοβαρά προβλήματα φερεγγυότητας, η σηματοδότηση (signaling) στην αγορά θα ενεργοποιούσε, υπό τις επικρατούσες συνθήκες, τον κίνδυνο συστημικής αποσταθεροποίησης.

Η προαναφερθείσα επιφύλαξη του γράφοντος ως προς την εν γένει θετική αξιολόγηση των μέτρων συναρτάται, πάντως, με το γεγονός ότι σε όσα πιστωτικά ιδρύματα έλαβαν κεφαλαιακή ενίσχυση το Δημόσιο διόρισε, βάσει του νόμου, εκπροσώπους του στο ΔΣ, με ενισχυμένες αρμοδιότητες. Η εξέλιξη αυτή σηματοδότησε την επιστροφή σε μορφές (και κυρίως νοοτροπίες) κρατικού παρεμβατισμού που είχαν εξαιρεθεί τα αμέσως προηγούμενα χρόνια. Χωρίς δε να παραγνωρίζεται ότι η κρίση προφανώς και δεν ήταν δυνατόν να δημιουργήθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο ερήμην και των τραπεζών (καθώς αυτές είναι διασυνδεδεμένες, μέσω πολλών διαύλων, τόσο με το Δημόσιο όσο και με τον πραγματικό τομέα της οικονομίας), ο γράφων κρίνει σκόπιμη, καταληκτικά, την επισήμανση τριών στοιχείων:

Πρώτον, στις περισσότερες χώρες που επλήγησαν από τη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση βασικές αιτίες ήταν (όπως προαναφέρθηκε εξάλλου) αστοχίες της δημοσιονομικής και της νομισματικής πολιτικής, ανεπάρκειες στο ρυθμιστικό πλαίσιο, καθώς και αστοχίες της προληπτικής εποπτείας που ασκούσαν στους φορείς παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Υπό την έννοια αυτή, η σύγκριση που συχνά επιχειρείται ανάμεσα αφενός μεν σε τράπεζες και άλλες επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού συστήματος που δρουν μέσα σε ένα περιβάλλον αστοχιών της αγοράς (market failures), αφετέρου δε σε έναν εν ευρεία έννοια δημόσιο τομέα ο οποίος, επειδή λειτουργεί με σκοπό τη διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος, δεν έχει συμβολή στις κρίσεις αλλά υπάρχει μόνον για να τις θεραπεύει, είναι επεικώς μεροληπτική. Η έλλειψη επαρκών θεσμών και κανόνων, καθώς και μηχανισμών διασφάλισης της τήρησης των υφιστάμενων κανόνων αντανακλά εξίσου σε όλους τους συμμετέχοντες στην οικονομική δραστηριότητα, Δημόσιο και επιχειρήσεις.

Δεύτερον, στην Έκθεση που εκπόνησαν, το 2006, το ΔΝΤ και η Παγκόσμια Τράπεζα στο πλαίσιο του Προγράμματος Αξιολόγησης του Χρηματοπιστωτικού Τομέα (FSAP)¹⁶⁶ για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, το πλαίσιο της τραπεζικής προληπτικής εποπτείας και ρύθμισης κρίθηκε επαρκές και απόλυτα συμβατό τόσο με τα διεθνή πρότυπα όσο και με το ευρωπαϊκό δίκαιο και δεν εντοπίστηκαν εστίες συστημικής αστάθειας που να προέρχονται από τον τραπεζικό τομέα.¹⁶⁷

Τρίτον και συναφές, μολονότι η περί του αντιθέτου άποψη κυριάρχησε σε τμήμα τουλάχιστον του δημοσίου διαλόγου, τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα, στο σύνολό τους σχεδόν, δεν ήταν εκτεθειμένα στους κινδύνους που συνέβαλαν στην εκδήλωση της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης. Όπως δε θα αναφερθεί διεξοδικότερα στην ακροτελεύτια ενότητα της παρούσας μελέτης, οι ελληνικές τράπεζες δεν υπήρξαν παράγων της μετεξέλιξης στη χώρα μας της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης σε δημοσιονομική.¹⁶⁸

166. Το πρόγραμμα αυτό αποσκοπεί στην αξιολόγηση της σταθερότητας του χρηματοπιστωτικού συστήματος των κρατών μελών τους ενόψει της συχνότητας και κρισιμότητας των συστημικών προβλημάτων που ανακύπτουν.

167. Αδυναμίες είχαν εντοπιστεί στην ανεπάρκεια της εποπτείας του τομέα της ιδιωτικής ασφάλισης και στην πλημμελή εφαρμογή των κανόνων για την καταπολέμηση του money laundering. Η εν λόγω Έκθεση είναι διαθέσιμη στο: https://www.bankofgreece.gr/RelatedDocuments/IMF_Country_Report_No.06_6,01-2006.pdf.

168. Βλ. σχετικά κατωτέρω την ακροτελεύτια ενότητα της παρούσας μελέτης (υπό 2 και 3).

B. Επιχειρηματική στρατηγική και τομείς δραστηριότητας

1. Η ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2002-2008 ΩΣ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Ήδη από το 2000 αλλά κυρίως από το 2002, βασικός άξονας της στρατηγικής ήταν η ταχύρρυθμη αλλά ουσιαστική ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της Τράπεζας όχι πλέον μέσω εξαγορών αλλά κυρίως μέσω εσωτερικής οργανικής ανάπτυξης, η οποία ήταν στρατηγικά στοχευμένη σε επιλεγμένους κλάδους με τις καλύτερες προοπτικές εξέλιξης και κερδοφορίας. Επιπλέον, στόχος της Τράπεζας ήταν η δημιουργία όλων των αναγκαίων προϋποθέσεων και υποδομών για την περαιτέρω ανάπτυξή της, με έμφαση στην οργανική κερδοφορία και όχι σε κέρδη μη διατηρήσιμα, είτε αυτά προέρχονταν από ομόλογα λόγω της δραστηρικής μείωσης των επιτοκίων, είτε από χρηματιστηριακές συναλλαγές. Στο εσωτερικό είχε ολοκληρωθεί μια σειρά από εξαγορές και συγχωνεύσεις που διασφάλιζε ένα κρίσιμο μέγεθος και είχε αποκρυσταλλωθεί ένα οργανωτικό σχήμα με έμπειρα στελέχη, πολλά εκ των οποίων είχαν προέλθει από τις εξαγορασθείσες τράπεζες. Το οργανωτικό πρότυπο ακολουθούσε σε πολλούς τομείς «βέλτιστες πρακτικές» που είχαν υιοθετηθεί ή τελούσαν υπό δρομολόγηση με τη συνδρομή εξωτερικών συμβούλων (BCG, McKinsey, Andersen Consulting - σήμερα Accenture). Παράλληλα, μεγάλο μέρος της προσοχής της Τράπεζας είχε στραφεί προς το εξωτερικό, όπου εμφανίζονταν σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης.

Σε τεχνολογικό επίπεδο, μετά την ολοκλήρωση του έργου Altamira, η Τράπεζα βασιζόταν σε ένα πολύ αξιόπιστο σύστημα με πολλές λειτουργικότητες. Περαιτέρω, ποιοτικό στοιχείο της πολιτικής της αποτελούσε η υιοθέτηση νέων τεχνολογικών εφαρμογών και η ανάπτυξη νέων δικτύων διανομής προϊόντων, ώστε να διευκολυνθεί η οργανική ένταξη της στην καλούμενη «νέα οικονομία». Η Τράπεζα όφειλε πλέον να επικεντρωθεί στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρείχε στην πελατεία της. Χαρακτηριστική είναι στο πλαίσιο αυτό η επισήμανση που έκανε στην ομιλία του προς το ΔΣ της Τράπεζας της 25ης Φεβρουαρίου 2003 ο Πρόεδρος του Ξ. Νικήτας ότι δεν επαρκούσε η καλλιέργεια της εικόνας μιας σύγχρονης και μεγάλης τράπεζας. Σημαντικότερο ήταν να καθιερωθεί στην κοινή γνώμη η εικόνα της σταθερής και ήρεμης δύναμης, καθώς η επιθετική ανάπτυξη που χαρακτήρισε τη δεκαετία του 1990 δεν ήταν πλέον ελκυστική στον πελάτη που επιθυμούσε ασφάλεια.

Η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της Τράπεζας γινόταν στη βάση ενός πελατοκεντρικού μοντέλου που αποσκοπούσε στην ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των πελατών και την παροχή «ποιοτικών» υπηρεσιών. Εξειδικευμένες Μονάδες πώλησης

προσέγγιζαν διαφορετικά τμήματα της πελατείας, προσφέροντας διαφοροποιημένα και υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ έμφαση είχε δοθεί και στην ανάπτυξη εναλλακτικών δικτύων διανομής.¹⁶⁹ Στο πλαίσιο αυτό, στόχοι ήταν αφενός μεν η πλήρης αξιοποίηση των ωφελειών που είχαν προκύψει από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις, δηλαδή η ενίσχυση των υπηρεσιών τραπεζικής προς ιδιώτες που είχε υλοποιηθεί μέσω των εξαγορών της Interbank και της Τράπεζας Κρήτης και η επέκταση της τραπεζικής προς μεσαίες επιχειρήσεις που είχε υλοποιηθεί μέσω της εξαγοράς της Τράπεζας Εργασίας, αφετέρου δε η περαιτέρω επέκταση στο εξωτερικό.¹⁷⁰ Ταυτόχρονα, διαρκής προτεραιότητα παρέμενε ο έλεγχος των αναλαμβανόμενων κινδύνων (πιστωτικού, αγοράς, λειτουργικού) και του κόστους.

Στα μέσα του 2001 ο αριθμός καταστημάτων είχε μειωθεί στα 321 και ο σχεδιασμός στόχευε σε περαιτέρω εξορθολογισμό του δικτύου σε 309 μέχρι το τέλος του 2001 και σε 286 στα μέσα του 2002, ώστε να εναρμονιστεί ο τρόπος λειτουργίας του μετά τις διαδοχικές συγχωνεύσεις, να μειωθούν τα έξοδα και να απελευθερωθούν πόροι. Τον Ιούλιο του ίδιου έτους, ο εξωτερικός σύμβουλος Kantor Management Consultants εκπόνησε για λογαριασμό της Τράπεζας μελέτη με αντικείμενο τον προσδιορισμό των παραγόντων που προκαλούσαν αύξηση της πολυπλοκότητας στα καταστήματα του δικτύου και τη διαμόρφωση ενός αρχικού πλαισίου δράσεων για την εξάλειψή της. Εστιάζοντας στις παραμέτρους στις οποίες στηριζόταν η λειτουργία των καταστημάτων,¹⁷¹ η μελέτη επεσήμανε, ενδεικτικά, τις ακόλουθες δυσχέρειες: μεγάλοι χρόνοι αναμονής πελατών, απουσία τυποποιημένης επικοινωνίας με το κοινό, κατανόηση σημαντικού αριθμού ανθρωποωρών και χρόνου του πελάτη για τη χειρόγραφη συμπλήρωση αιτήσεων και δικαιολογητικών, καθώς και καθυστερήσεις στην επικοινωνία με τις κεντρικές υπηρεσίες. Βάσει των πορισμάτων της μελέτης, τέθηκαν σε εφαρμογή διάφορες δράσεις, ώστε να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες που εντοπίστηκαν.

Ταυτόχρονα, δρομολογήθηκε η αναδιάρθρωση του δικτύου της Τράπεζας μέσω του κλεισίματος και της μετεγκατάστασης καταστημάτων, με αποτέλεσμα 44 καταστήματα της πρώην Τράπεζας Εργασίας να μετατραπούν σε υποκαταστήματα retail. Καταβλήθηκε, επίσης, προσπάθεια για την ανάπτυξη σταυροειδών πωλήσεων και δραστηριοτήτων, καθώς και την ενεργοποίηση πελατών που είχαν χαμηλά υπόλοιπα

169. Βλ. ειδικά κατωτέρω, υπό 4.1.

170. Βλ. ειδικά κατωτέρω την ενότητα Α στο Κεφάλαιο VII.

171. Οι εν λόγω παράμετροι ήταν εννέα (9): διαδικασίες, πληροφοριακά συστήματα, οργάνωση, αξιολόγηση αποδοτικότητας και κίνητρα, ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, μέθοδοι διοίκησης, εταιρική κουλτούρα και προσωπικές αξίες εργαζομένων.

στους καταθετικούς λογαριασμούς τους. Οι καθυστερήσεις, όμως, στην εφαρμογή του συστήματος Altamira¹⁷² είχαν μεταθέσει την πλήρη λειτουργική συγχώνευση της Τράπεζας με την Τράπεζα Εργασίας για το καλοκαίρι του 2002. Για τον λόγο αυτό, γινόταν προσφυγή σε εναλλακτικές λύσεις με στόχο τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών για «μεικτές» συναλλαγές (ενδεικτικά, μεταξύ συστημάτων). Τα επόμενα χρόνια μέχρι το 2006, ο αριθμός των καταστημάτων αυξήθηκε, αλλά όχι υπερβολικά, με στόχο να φτάσει, σε επίπεδο κάλυψης καταστημάτων, το 2006 την Alpha Bank και την Εμπορική Τράπεζα, ενώ το 2007 υπερέβη και αυτό της Εθνικής Τράπεζας, καθιστάμενη η τράπεζα με το μεγαλύτερο δίκτυο στην Ελλάδα.¹⁷³

Επισημαίνεται, επίσης, ότι λόγω της πρωτεύουσας σημασίας την οποία απέδιδε η Τράπεζα στη διαχείριση κινδύνων,¹⁷⁴ συχνή ήταν η προσφυγή στη συνδρομή εξειδικευμένων εξωτερικών συμβούλων για την ενίσχυση των σχετικών δομών της. Ενδεικτικά, το 2003 ανέθεσε στο BCG το έργο «Credit Process Redesign», το οποίο συστηματοποίησε περαιτέρω τις αρχές που τηρούσε η Τράπεζα στην εν λόγω θεματική, επιβάλλοντας μεγαλύτερη ομοιογένεια με πειθαρχία. Επίσης, υιοθετήθηκε το διεθνές σύστημα «Moody's Risk Advisor» (MRA), προσαρμοσμένο στα ελληνικά δεδομένα, για την αξιολόγηση και κατάταξη των δανείων και των ανοιγμάτων ανάλογα με τον βαθμό κίνδυνου που συνεπάγονταν για την Τράπεζα. Αυτή η κατάταξη των δανείων βάσει του προφίλ επικινδυνότητας επηρέαζε τόσο τις εξασφαλίσεις που ζητούσε η Τράπεζα, όσο και την τιμολόγηση του δανείου και τις προβλέψεις που έπαιρνε για ενδεχόμενες επισφάλειες.

Σημαντικό ρόλο σε αυτόν τον τομέα διαδραμάτισε και η Μονάδα του Credit Control, υπό τον Χρήστο Αδάμ, η οποία παρακολουθούσε στενά την ποιότητα του χαρτοφυλακίου, «κρούοντας τον κώδωνα του κινδύνου» εφόσον αυτό ήταν αναγκαίο, και παραπέμποντας φακέλους στα αρμόδια επιτελικά όργανα και επιτροπές για διορ-

172. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Ε (υπό 1) στο Κεφάλαιο III. Για την ολοκλήρωση του εν λόγω έργου, βλ. κατωτέρω την ενότητα Β (υπό 1.1) στο Κεφάλαιο VII.

173. Τον Σεπτέμβριο του 2006, η Τράπεζα διέθετε 361 υποκαταστήματα και δίκτυο 88 Open24 καταστημάτων (εκ των οποίων τα 54 ήταν franchised). Τον Ιούνιο του 2007, ο αριθμός των καταστημάτων της αυξήθηκε σε 385, αυτός των καταστημάτων Open24 σε 103 και των ATMs σε 86, τα περισσότερα εκ των οποίων ήταν τοποθετημένα σε καταστήματά της και σε καταστήματα Open24 και τα υπόλοιπα σε καίρια σημεία, όπως υπεραγορές, σταθμοί μετρό, εμπορικά κέντρα, νοσοκομεία και τουριστικά σημεία με πανελλαδική εμβέλεια (το 60% των καταστημάτων Βρισκόταν, πάντως, στους νομούς Αττικής και Θεσσαλονίκης). Επιπλέον, διέθετε 423 μηχανές αυτοματοποιημένων συστημάτων πληρωμών και 15 ηλεκτρονικές ταμειακές μηχανές αυτοεξυπηρέτησης. Στον Απολογισμό του έτους 2007 αναφέρεται ότι, στα τέλη του 2007, το δίκτυο retail στην Ελλάδα αριθμούσε 400 καταστήματα και 104 σημεία πώλησης Open24.

174. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Β (υπό 3.5) στο Κεφάλαιο III.

θωτικές κινήσεις ή παρεμβάσεις.¹⁷⁵ Ο ρόλος της Μονάδας του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit), υπό τη Δ. Ανδρεάδου, ήταν εξίσου σημαντικός. Αναδεικνύοντας όλα τα «τρωτά» σημεία και τις αστοχίες στη λειτουργία της Τράπεζας, και με τη συνδρομή της ισχυρής Επιτροπής Ελέγχου (Audit Committee) με Πρόεδρο τον Μ. Bussetil, η εν λόγω Μονάδα συνέδραμε στην αποφυγή μεγάλων λαθών και αποκλίσεων από τις θεσμοθετημένες αρχές και πρακτικές και στην ανάσχεση των αναλαμβανόμενων κινδύνων.

2. Ο ΠΛΗΡΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2002-2003

2.1 Η εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης των Μονάδων της Τράπεζας (VBM)

Εξαιρετικά σημαντικό καινοτόμο στοιχείο, κατά το 2002, υπήρξε το έργο εισαγωγής ενός συστήματος αξιολόγησης της συνεισφοράς κάθε Μονάδας της Τράπεζας, με κριτήριο τη δημιουργία οικονομικής αξίας, το καλούμενο «value-based management system» (εφεξής «VBM»), το οποίο είχε σχεδιαστεί βάσει προτάσεων του BCG ειδικά για την Τράπεζα. Στόχος ήταν ο εντοπισμός των σημαντικών κέντρων κερδοφορίας της, καθώς και η εισαγωγή στο δίκτυο και σε Μονάδες αιχμής ποσοτικών αλλά και ποιοτικών στόχων, ώστε οι πόροι και τα κεφάλαια να κατανεμηθούν βάσει ενός ενιαίου και διαφανούς συστήματος αξιολόγησης και επιβράβευσης του προσωπικού, τόσο στις ανώτατες βαθμίδες διοίκησης όσο και στο απλό προσωπικό.

Η μεθοδολογία ανέλυε την Τράπεζα σε περισσότερα από εκατό Τμήματα/Μονάδες και προσδιόριζε τους όρους συνεργασίας ή διάδρασης μεταξύ αυτών, ώστε να αντανακλούν σε κάποιον βαθμό τους όρους συναλλαγών που θα επικρατούσαν στην εξωτερική αγορά αν υποθετικά κάθε Μονάδα ήταν τελείως αυτόνομη. Με αυτόν τον τρόπο μπορούσε να αξιολογηθεί κατά προσέγγιση η συνεισφορά κάθε Μονάδας στην ανάπτυξη και κερδοφορία της Τράπεζας και να γίνει ορθολογικότερη κατανομή πόρων στους πλέον αποδοτικούς τομείς. Ήταν μια σύγχρονη για την εποχή και σύνθετη στην εφαρμογή της διαδικασία, η οποία, μετά την επιτυχή αντιμετώπιση ορισμένων προβλημάτων, συνέβαλε στην ενίσχυση της διαφάνειας στην αποτύπωση και ανάδειξη των σημαντικών κέντρων οφέλους και κέρδους για την Τράπεζα, με παράλληλο έλεγχο του κόστους λειτουργίας.

Με την εν λόγω μεθοδολογία, κάθε Μονάδα επιβαρυνόταν με σχετική ακρίβεια τόσο με το άμεσο όσο και το έμμεσο κόστος λειτουργίας της και, συνεπώς, κατέβαλλε προσπάθεια να τα ελαχιστοποιήσει, ώστε να παρουσιάσει το καλύτερο δυνατό

175. Στη θεματική της διαχείρισης κινδύνων θα επανέλθουμε στην ενότητα Β στο Κεφάλαιο VIII.

αποτέλεσμα. Πλεονέκτημα ήταν, επίσης, η μεγαλύτερη κινητοποίηση των στελεχών και του προσωπικού λόγω ευθυγράμμισης των συμφερόντων εργαζομένων και Τράπεζας για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος και η καλλιέργεια επιχειρηματικού πνεύματος. Επιπλέον, με βάση τη συστηματικότερη μέτρηση της απόδοσης κάθε Μονάδας ήταν ευκολότερη και η αξιολόγηση αλλά και η αναγνώριση της προσφοράς των στελεχών και του προσωπικού με ένα συγκεκριμένο σύστημα επιβράβευσης (bonus) και κινήτρων, το οποίο προσπαθούσε να αναγνωρίσει, να αναδείξει και να κινητοποιήσει τους καλύτερους και πολυτιμότερους εργαζόμενους προς όφελος του συνόλου.¹⁷⁶

Από την άλλη πλευρά, η εφαρμογή του συστήματος χαρακτηριζόταν και από κάποιες αδυναμίες. Κατ' αρχάς, μια Μονάδα που ήταν κέντρο κόστους (αλλά εξαιρετικά σημαντική στη λειτουργία της Τράπεζας, όπως ενδεικτικά η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων) δεν μπορούσε να δικαιολογήσει εύκολα τη συμβολή της στην κερδοφορία, γεγονός που ενθάρρυνε (θεωρητικά) τον περιορισμό τέτοιων κέντρων κόστους και του προσωπικού τους. Επιπλέον, στο αρχικό στάδιο εφαρμογής του το σύστημα έδειξε να ενθαρρύνει τη δημιουργία «στεγανών», με την κάθε Μονάδα να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στη δική της κερδοφορία, τα οποία, πάντως, με την πάροδο του χρόνου λειάνθηκαν. Τέλος, ενδέχεται να κατέστησε τη λειτουργία της Τράπεζας περισσότερο εστιασμένη στο βραχυπρόθεσμο κέρδος.

Το σύστημα VBM τέθηκε σε εφαρμογή στις αρχές του 2002 μέσω της Μονάδας «Strategy» (υπό τον Δημήτρη Πολίτη και την εποπτεία της Π. Χατζησωτηρίου, έργο της οποίας ήταν ο επιχειρησιακός σχεδιασμός και οι «στρατηγικές» επενδύσεις της Τράπεζας), με τον τίτλο «Πρωταθλητές». Η βασική αρχή του εν λόγω συστήματος παρέμεινε διαχρονικά αναλλοίωτη, με την εισαγωγή του δε συνδέεται και η επίσημη καθιέρωση και έναρξη της λειτουργίας του «Operations Profit Center», δηλαδή Μονάδας με έργο την ενεργή εξυπηρέτηση της πελατείας σε τραπεζικές πληρωμές, εμπορικές συναλλαγές εισαγωγών-εξαγωγών, πράξεις συναλλάγματος, καθώς και τη θεματοφυλακή αξιογράφων και χαρτοφυλακίων τίτλων.

Κατά συνέπεια, παραδοσιακές τραπεζικές δραστηριότητες εντάχθηκαν σε ενιαία εξωστρεφή επιχειρηματική Μονάδα που είχε στόχο την αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών σε συγκεκριμένα συναλλακτικά αντικείμενα. Το «Operations Profit Center» υποστήριξε την οργάνωση της συμμετοχής της Τράπεζας, ως πρώτης ελληνικής, στο ετήσιο συνέδριο του SIBOS (SWIFT International Banking Operations Seminar), διοργανωτής του οποίου ήταν το SWIFT Organisation.

176. Βλ. ειδικά κατωτέρω την ενότητα Δ (υπό 1.1 και 2.4) στο Κεφάλαιο X.

2.2 Οι οργανωτικές αλλαγές της περιόδου 2002-2003

Μετά το 2002, κυρίαρχα χαρακτηριστικά του μοντέλου της Τράπεζας υπήρξαν η ομογενοποίηση, η κεντροποίηση και η αυτοματοποίηση. Τον Νοέμβριο του 2002, ανακοινώθηκε η νέα οργανωτική της δομή, η οποία σχεδιάστηκε (και στη συνέχεια υλοποιήθηκε) με γνώμονα την περαιτέρω ενίσχυση της θέσης της στο τραπεζικό σύστημα, την επιτυχή ανταπόκρισή της στον εντεινόμενο ανταγωνισμό και την ανάδειξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της. Οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν στην εν λόγω αναδιοργάνωση ήταν ότι, πρώτον, η οργανωτική δομή ήταν ακόμα προσανατολισμένη στη διαχείριση του μεταβατικού σταδίου με κατάτμηση επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και, δεύτερον, οι ίδιες κατηγορίες πελατών εξυπηρετούνταν από διαφορετικά δίκτυα, ενώ το μοντέλο λειτουργίας δεν ήταν ευθυγραμμισμένο και με την οικονομική δυνατότητα του κάθε πελάτη.

Σύμφωνα με τη νέα οργανωτική δομή της Τράπεζας, η Γενική Διεύθυνση του retail banking τελούσε υπό την εποπτεία του Β. Μπαλλή και ενσωμάτωνε το σύνολο των 300 περίπου καταστημάτων της, τα οποία διακρίνονταν σε δύο κατηγορίες: τα (επανελημμένα αναφερθέντα) καταστήματα Universal, τα οποία είχαν μεγαλύτερο μέγεθος και μεγαλύτερες εγκριτικές ευχέρειες, εξυπηρετούσαν ιδιώτες, επαγγελματίες και εταιρικούς πελάτες σε ολοκληρωμένη βάση, ενώ τα καταστήματα τύπου «Standard», σχετικά μικρότερου μεγέθους, παρείχαν πλήρες φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών προς ιδιώτες και μικρότερους εταιρικούς πελάτες με ετήσιο κύκλο εργασιών μέχρι 2,5 εκατ. ευρώ περίπου. Οι ιδιώτες πελάτες στα καταστήματα κατηγοριοποιήθηκαν σε mass affluent και affluent, με τους τελευταίους να εξυπηρετούνται από εξειδικευμένα και εκπαιδευμένα στελέχη του personal banking.

Η Γενική Διεύθυνση του corporate banking εντάχθηκε στον (ευρύτερο) τομέα του wholesale banking υπό την εποπτεία του Ν. Καραμούζη. Σε αυτήν δημιουργήθηκαν 35-40 Επιχειρηματικά Κέντρα (Business Centers), τα οποία κάλυπταν κυρίως μεσαίους και μεγάλους επιχειρηματικούς πελάτες με ετήσιο κύκλο εργασιών άνω των περίπου 2,5 εκατ. ευρώ και διέθεταν αυτοτελείς υπηρεσίες διαχείρισης δανείων. Στόχος ήταν η ολοκληρωμένη και αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών των εν λόγω πελατών, η ανάπτυξη σταυροειδών πωλήσεων και η εφαρμογή σύγχρονων τεχνικών στην ανάπτυξη εργασιών, διαχείρισης κινδύνων και παρακολούθησης των σχέσεων με τον πελάτη. Στην εν λόγω Γενική Διεύθυνση, υπάγονταν μεταξύ άλλων, εκτός του Δικτύου των Business Centers, οι Μονάδες μεγάλων επιχειρήσεων, ναυτιλιακών χρηματοδοτήσεων, leasing και factoring.

Τα σημαντικότερα στοιχεία της νέας οργανωτικής διάρθρωσης συνοψίζονται ως εξής:

Πρώτον, καθιερώθηκαν ενοποιημένες γραμμές αναφοράς μέσω της δημιουργίας δύο βασικών χώρων (retail και wholesale banking).

Δεύτερον, υλοποιήθηκε ο διαχωρισμός των επιχειρηματικών-εμπορικών πελατών με βάση το όριο κύκλου εργασιών των 2,5 εκατ. ευρώ (η εξυπηρέτηση των πελατών με κύκλο εργασιών που υπολείπονταν αυτού γινόταν από το retail και εκείνων με κύκλο εργασιών που το υπερέβαινε από το wholesale).

Τρίτον, έλαβε χώρα η ενοποίηση των δικτύων των δύο τραπεζών και των Business Centers σε μια δομή με δύο βασικούς άξονες.

Τέταρτον, για πρώτη φορά στην Ελλάδα, η προσέγγιση των μικρών επιχειρήσεων άρχισε να γίνεται με συστηματικό τρόπο και τεχνολογικά εργαλεία που αποτιμούσαν, μεταξύ άλλων, και την πιστοληπτική τους ικανότητα, τα δε προϊόντα που προσφέρονταν σε αυτές ήταν αρκετά τυποποιημένα ώστε να είναι και εύχρηστα.

Πέμπτον, όλα τα καταστήματα θα έφεραν την ονομασία Eurobank, ενώ η επίσημη επωνυμία θα παρέμενε «Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias ΑΕ».

Έκτον, μετά τη μεταβατική περίοδο και με την ολοκλήρωση της ομογενοποίησης του δικτύου των καταστημάτων retail, η Τράπεζα προχώρησε και στην εσωτερική οργανωτική αναδιάρθρωση των καταστημάτων της, ιδιαίτερα εκείνων με τις μεγαλύτερες δυνατότητες. Ειδικότερα, δημιούργησε στα καταστήματα εξειδικευμένους ρόλους στον χώρο των επενδυτικών προϊόντων, της στεγαστικής πίστης και των δανείων προς τις μικρομεσαίες και ατομικές επιχειρήσεις. Θεσπίστηκαν, επομένως, οι ρόλοι του εξειδικευμένου και εκπαιδευμένου στελέχους ως εξής: personal banking officer, mortgage banking officer και small business banking officer. Οι εν λόγω θέσεις είχαν διπλή γραμμή αναφοράς τόσο προς τον Διευθυντή του καταστήματος και τη Διοίκηση του δικτύου, όσο και προς τις εξειδικευμένες Μονάδες (Business Units) των Επενδυτικών Προϊόντων, της Στεγαστικής Πίστης και του Τομέα των Μικρών Επιχειρήσεων. Οι επιχειρηματικές αυτές Μονάδες διατήρησαν μαζί με τη Μονάδα της Καταναλωτικής Πίστης και των Καρτών σημαντικό βαθμό λειτουργικής αυτονομίας.

Στο πλαίσιο αυτό, η πρώτη αποστολή του Μιχάλη Βλασταράκη τον Φεβρουάριο του 2003 ως Διευθυντή Δικτύου Καταστημάτων, ο οποίος διαδέχτηκε τον Γιώργο Γεωργίου, ήταν η κατάργηση της αυτονομίας των καταστημάτων Universal (που ήταν μεταβατική λύση), τα οποία κάλυπταν ανάγκες τόσο του retail όσο και του wholesale, και η ένταξή τους στο δίκτυο «retail». Στόχος ήταν η ομογενοποίηση της στόχευσης και της εξυπηρέτησης. Στα νέα καταστήματα που διαμορφώθηκαν υπήρχε (όπως έχει ήδη αναφερθεί) εξειδίκευση του προσωπικού σε διαφορετικά προϊόντα

retail (π.χ. επενδυτικά προϊόντα, στεγαστικά δάνεια και ενυπόθηκη πίστη, δάνεια μικρών επιχειρήσεων, καταναλωτική πίστη). Το δίκτυο καταστημάτων συμπληρωνόταν από πληθώρα εναλλακτικών δικτύων, τα οποία περιλάμβαναν 619 αυτόματες ταμειακές μηχανές (ATMs) (εκ των οποίων 277 αυτόνομες, το μεγαλύτερο τέτοιο δίκτυο στην Ελλάδα), το δίκτυο των 45 (αρχικά) σημείων πώλησης Open24, την τηλεφωνική εξυπηρέτηση μέσω του Europhone Banking, συναλλαγές μέσω e-banking και ενημέρωση μέσω m-banking.

Ο διαχωρισμός των δραστηριοτήτων της Τράπεζας σε wholesale και retail banking σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα και με επικεφαλής έναν Αναπληρωτή Διευθύνοντα Σύμβουλο, αντίστοιχα, δεν έγινε χωρίς τριβές ή δυσλειτουργίες. Όμως, όταν ξεπεράστηκαν οι πρώτες ανησυχίες και δυσκολίες, αυτή η οργανωτική δομή επέτρεψε στην Τράπεζα να εστιάσει την προσοχή της σε κάθε τμήμα της αγοράς με καλύτερη γνώση των ιδιαίτερων αναγκών των πελατών της και να προσφέρει εξειδικευμένα προϊόντα, κατάλληλες λύσεις και μια πιο ολοκληρωμένη και συνεπή εξυπηρέτηση από χωριστά, εξειδικευμένα δίκτυα. Η εν λόγω δομή ήταν συμβατή με τη στρατηγική της δημιουργίας και διάθεσης καινοτόμων και ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών που απαιτεί ένα ανθρώπινο δυναμικό υψηλότερου επιπέδου και με περισσότερο εξειδικευμένες γνώσεις. Χωρίς τμηματοποίηση της αγοράς είναι δύσκολο να υπάρξει εξειδίκευση και συνεπώς καινοτομία. Αντίστοιχα, η εξειδίκευση των στελεχών ενισχύει τη δυνατότητά τους για καινοτομία στο πεδίο του ενδιαφέροντός τους για υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών και για αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών. Η εν λόγω διάρθρωση εφαρμόστηκε από την 1η Ιανουαρίου 2003, ενώ η μεταφορά πελατών και ο διαχωρισμός του προσωπικού ολοκληρώθηκε σταδιακά έως τον Ιούνιο του ίδιου έτους.

Το ίδιο έτος, η Τράπεζα προχώρησε σε αναπροσαρμογή των διαδικασιών διεκπεραίωσης και αξιολόγησης των μικρών επιχειρηματικών δανείων (small business lending) με την εφαρμογή ενός εξελιγμένου συστήματος διαχείρισης και παρακολούθησής τους. Με στόχο δε την ενίσχυση της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, δημιούργησε τη Διεύθυνση Σχέσεων με τους Πελάτες (Client Relations Office). Επίσης, αναλήφθηκαν από την Τράπεζα και πρωτοβουλίες για αναδιοργάνωση των πιστοδοτικών διαδικασιών, στόχος των οποίων ήταν η επισκόπηση της διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου και η βελτίωση της διαχείρισης των προβληματικών δανείων, ώστε να μειωθεί το ποσοστό των επισφαλειών.

Μια επιπλέον καινοτομία, το 2003 επίσης, ήταν η εισαγωγή στη διοίκηση του Matrix Organisation, το οποίο, όπως προαναφέρθηκε, διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στη μεταφορά τεχνογνωσίας από την Τράπεζα στις θυγατρικές της στο εξωτερικό και αποσκοπούσε στη βελτιστοποίηση της οργανωμένης διάδρασής τους. Βασική

αρχή αποτελούσε η ύπαρξη κεντρικής Μονάδας σχετικά με τις διεθνείς δραστηριότητες, η οποία συνεργαζόταν με τις αρμόδιες Διευθύνσεις και είχε δυνατότητα παρέμβασης για την ανάπτυξη του δικτύου σε όλα τα εξαγορασθέντα πιστωτικά ιδρύματα. Συνεπώς, υπήρχε αμεσότητα στη μεταφορά τεχνογνωσίας από την Ελλάδα σε τράπεζες των Βαλκανίων.

3. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΗΘΗΚΕ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2004-2008

3.1 Συνολική θεώρηση

Η στόχευση της Τράπεζας την περίοδο αυτήν ήταν πολύπλευρη: βελτίωση της εξυπηρέτησης των 7.500 μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων και των 70.000 μικρών επιχειρήσεων και επαγγελματιών, περαιτέρω εντατικοποίηση των σταυροειδών πωλήσεων, αλλά και βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς ιδιώτες πελάτες, διαρκής προώθηση της καινοτομίας στα προσφερόμενα προϊόντα, αναζήτηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών (όπως, π.χ., στον σχετικά λιγότερο αναπτυγμένο τομέα της χρηματοδότησης έργων, project finance) και επέκταση στο πεδίο του bancassurance όπου οι δυνατότητες ανάπτυξης ήταν σημαντικές. Η προσπάθεια που καταβλήθηκε ήταν η διεύρυνση των εργασιών και των εσόδων της να μην πραγματοποιείται μόνο μέσω της αύξησης των δανειοδοτήσεων (και της ανάληψης των συναφών κινδύνων), αλλά και μέσω εμπλουτισμού της σχέσης της με τους πελάτες με νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Διαρκής ήταν και η μέριμνα για την ενίσχυση της διαχείρισης κινδύνων μέσω της διενέργειας ελέγχων, σύμφωνα με τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές, την ενίσχυση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και της ασφάλειας των συστημάτων (κυρίως μέσω αναβαθμίσεων), τον περιορισμό του λειτουργικού κόστους, καθώς και την αναδιάρθρωση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών. Παράλληλα, πρωτεύοντα ρόλο διαδραμάτιζε η αναζήτηση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης. Η Τράπεζα βρισκόταν σε διαδικασία ανασχεδιασμού σημαντικών λειτουργικών διαδικασιών, η οποία περιλάμβανε την κεντροποίηση και την περαιτέρω αυτοματοποίησή τους, με στόχο τη βέλτιστη χρήση των πόρων και την αύξηση της παραγωγικότητας. Επίσης, είχε ήδη τεθεί σε εφαρμογή η ευθυγράμμιση όλων των θυγατρικών στη ΝΑ Ευρώπη στο λειτουργικό της μοντέλο, ενώ υπήρχε και η προοπτική της επέκτασης σε άλλες χώρες στην ίδια περιοχή. Η αναδιάρθρωση και βελτίωση της λειτουργίας της Τράπεζας στις χώρες της Νέας Ευρώπης αποσκοπούσε στη σταθερή αύξηση της συνδρομής τους στη συνολική απόδοση του Ομίλου. Τέλος, σε όλον τον οργανισμό σημαντική ήταν η προσπάθεια να αναδειχθούν και να ανταμειφθούν κατάλληλα οι

πιο άξιοι και ικανοί, δηλαδή εκείνοι που ήταν σε θέση να οδηγήσουν την Τράπεζα στα επόμενά της βήματα.

Στην αρχή της περιόδου αυτής, η Τράπεζα προέβη επίσης και σε σημαντικές διοικητικές ανακατατάξεις. Μεταξύ άλλων, ο Φ. Καραβίας προήχθη σε Γενικό Διευθυντή Διεθνών Κεφαλαιαγορών, ο Γεώργιος Μαρίνος σε Γενικό Διευθυντή Corporate Banking, ο Μ. Βλασταράκης σε Γενικό Διευθυντή Δικτύου Καταστημάτων, ο Ευάγγελος Κάββαλος σε Γενικό Διευθυντή Τραπεζικής Μικρών Επιχειρήσεων και ο Ευθύμιος Μπουλούτας σε Γενικό Διευθυντή Private Banking. Όλοι συμμετείχαν στην Εκτελεστική Επιτροπή.

3.2 Πρωτοβουλίες στον τομέα του retail banking

Η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών

Συμπληρωματικά προς την πώληση προϊόντων retail, προτεραιότητα δόθηκε στην εξυπηρέτηση των πελατών και μέσω της αντιμετώπισης τυχόν λειτουργικών και διαδικαστικών ανεπαρκειών που διογκώθηκαν με την αύξηση της πελατείας και επηρέαζαν το επίπεδο της εξυπηρέτησης, και στην εν γένει διαχείριση των σχέσεων με αυτούς. Η ποιοτική εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών μπήκαν στο «μικροσκόπιο», με αποτέλεσμα οι απόψεις που εξέφραζαν, τα «παράπονά» τους και οι απαιτήσεις τους στα ερωτηματολόγια της Τράπεζας να αποτελούν αντικείμενο ανάλυσης και ευκαιρία για πρωτοβουλίες βελτίωσης.

Ήδη από το 2004 τέθηκε σε εφαρμογή στον τομέα του retail banking ένα πιλοτικό πρόγραμμα που εστίαζε στην παροχή υπηρεσιών με εναλλακτικά δίκτυα (όπως το Europhone και το e-banking) για πιο άμεση εξυπηρέτηση και προσδιορίστηκαν εκ νέου οι κατηγορίες πελατών, με στόχο την υλοποίηση μιας πελατοκεντρικής παρά προϊόντο-κεντρικής στρατηγικής. Σε παρουσίαση που πραγματοποιήθηκε στο Λονδίνο τον Μάιο του 2004 σε αναλυτές και επενδυτές, ο ορισμός που δόθηκε για το δίκτυο του retail banking της Τράπεζας ήταν ότι αποτελούσε μια καλά δομημένη και εστιασμένη στους πελάτες ομάδα, με επιθετικό προσανατολισμό στις πωλήσεις και τη διεύρυνση των σχέσεων με τους πελάτες με αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα. Η διάκριση μεταξύ των δραστηριοτήτων παροχής υπηρεσιών και υποστήριξης εργασιών (front και back office) ήταν εξαρχής ξεκάθαρη.

Οι υπηρεσίες και η χορήγηση πιστώσεων ήταν κεντροποιημένες, ενώ η ομάδα πωλήσεων παρουσίαζε έντονη κινητικότητα. Η αποτελεσματικότητα, εξάλλου, του δικτύου αποτυπωνόταν σε τρία κύρια χαρακτηριστικά: γρήγορη ανταπόκριση σε νέες πρωτοβουλίες, «επιθετική» απόκτηση νέων πελατών και συνεχής επένδυση στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης της πελατείας. Στο πλαίσιο αυτό, μεγάλη ήταν η έμφαση

που δινόταν και στην εκπαίδευση των εργαζομένων στο δίκτυο. Ο μέσος όρος των εργαζομένων ανά κατάσταση ήταν 11,4 με 40% εξειδικευμένους υπαλλήλους και 60% υπαλλήλους γενικότερων καθηκόντων.

Στοχεύοντας στη μείωση του κόστους, η Τράπεζα συνέχισε να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, όπως η μεταφορά απλών συναλλαγών σε εναλλακτικά δίκτυα, το άνοιγμα νέων καταστημάτων με αξιοποίηση του υφιστάμενου προσωπικού και η ύπαρξη Μονάδας εστιασμένης στον εξορθολογισμό των διαδικασιών. Για την αύξηση της κερδοφορίας της αξιοποίησε, επίσης, καταστήματα-δορυφόρους σε περιοχές όπου δεν είχε παρουσία, με νέο και με υψηλή κατάρτιση προσωπικό και μια στρατηγική στοχευμένη προς ευκατάστατους πελάτες, μικρές επιχειρήσεις, μισθωτούς και νέους, με τη χρήση εργαλείων για την ενίσχυση της σχέσης με τον πελάτη (ενδεικτικά, Financial Planning Software) και διαρκή επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού μέσω των προγραμμάτων του Eurobank Academy.

Ένα ακόμα ξεχωριστό εναλλακτικό δίκτυο αποτελούσαν τα σημεία πώλησης του δικτύου της Open24, το οποίο παρέμενε ανοιχτό τις ώρες λειτουργίας των καταστημάτων, διευρύνοντας συνεπώς τον διαθέσιμο χρόνο διενέργειας συναλλαγών. Για την επέκτασή του εν λόγω δικτύου και με στόχο την επίτευξη μεγαλύτερης διείσδυσης, καλύτερης κερδοφορίας και χαμηλότερης λειτουργικής δαπάνης, χρησιμοποιήθηκε και η μέθοδος του franchising. Προς διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις πολιτικές της Τράπεζας, της ποιότητας των εργασιών και της ελαχιστοποίησης τυχόν κινδύνων στη φήμη της, θεσπίστηκαν πρόσθετοι μηχανισμοί ελέγχου. Το Open24 ήταν ένα πρωτοποριακό, τεχνολογικά εξελιγμένο και απόλυτα διαφοροποιημένο δίκτυο διανομής τραπεζικών και ασφαλιστικών προϊόντων, τα οποία συνέβαλαν σημαντικά στην επιτυχή προώθηση των προϊόντων retail. Ενδεικτικό των επιδόσεων της εν λόγω θυγατρικής είναι ότι (κατά προσέγγιση) ένα στα τρία νέα καταναλωτικά δάνεια της τετραετίας 2004-2007 προερχόταν από δικές της προωθητικές ενέργειες, αν και επρόκειτο για μικρότερα σε αξία δάνεια. Με σκοπό, εξάλλου, την αποτελεσματικότερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των ιδιωτών πελατών, η Τράπεζα διεύρυνε συνεχώς και τα λοιπά εναλλακτικά δίκτυα πωλήσεων, με αποτέλεσμα οι πελάτες να μπορούν να εξυπηρετηθούν όχι μόνον από το δίκτυο Open24, αλλά και μέσω των 437 APS, των 904 ATMs, των 42 σημείων αυτοεξυπηρέτησης (SSET), καθώς και από την τηλεφωνική εξυπηρέτηση EuroPhone Banking.

Λοιπές πρωτοβουλίες, διαδικασίες και συνεργασίες

Με στόχο τη μεγαλύτερη δυνατή διείσδυσή της στην αγορά, η Τράπεζα ενίσχυσε τα πεδία στα οποία το συγκριτικό της πλεονέκτημα ήταν ήδη εμφανές, όπως, π.χ., η καταναλωτική πίστη, η τραπεζική προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις (δεδομένης της

ύπαρξης εξειδικευμένου στελέχους στα περισσότερα καταστήματα στον χώρο αυτό), καθώς και η ενυπόθηκη πίστη και η διάθεση αμοιβαίων κεφαλαίων και προϊόντων ασφάλειας ζωής, τομείς στους οποίους υπήρχαν σημαντικά περιθώρια δυναμικής περαιτέρω ανάπτυξης. Στο επίκεντρο της στρατηγικής του retail banking ήταν, επίσης, η καθιέρωση μιας προσωποποιημένης τραπεζικής σε ευκατάστατους πελάτες (Personal Banking) μέσω εξειδικευμένων στελεχών (που είχε εισαχθεί σε 187 καταστήματα) και η προσφυγή σε υπηρεσίες χρηματοοικονομικού σχεδιασμού με κύριο στόχο την προστασία της σχέσης με τον πελάτη.

Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί η πρωτοβουλία της Τράπεζας να αναλαμβάνει τη διευκόλυνση των διαδικασιών μισθοδοσίας μισθωτών υπαλλήλων επιχειρήσεων μέσω εξειδικευμένης θυγατρικής της που είχε αναπτύξει αντίστοιχη πλατφόρμα. Μέσω του μηχανισμού αυτού και των ελκυστικών όρων που προσέφερε στους μισθοδοτούμενους, η ανάπτυξη σημαντικού αριθμού τέτοιων σχέσεων ήταν σημαντική. Έμφαση δόθηκε, επίσης, στην αναθεώρηση της πιστωτικής διαδικασίας, ώστε να βελτιωθεί η ταχύτητά της και να δοθεί περισσότερη ευελιξία στην «πρώτη γραμμή», καθώς και στη διαχείριση κινδύνων με βάση τις βέλτιστες πρακτικές.

Τέλος, η ανάγκη εντονότερης εστίασης στα ζητήματα του κόστους, του χρηματοδοτικού κενού και της εξεύρεσης των αναγκαίων κεφαλαίων για την επέκταση των δραστηριοτήτων της ήταν επιτακτική. Ενδεικτικά, σε μια προσπάθεια περαιτέρω μείωσης του χρηματοδοτικού κενού και μετά την πρωτοβουλία «Δωρεάν Συναλλαγές» που ξεκίνησε τον Φεβρουάριο του 2007, η Τράπεζα εισήγαγε τον λογαριασμό «Μεγάλο Ταμειτήριο». Επρόκειτο για αποταμειωτικό λογαριασμό με σχετικά υψηλό επιτόκιο 3%, υπό τον όρο ότι δεν πραγματοποιούνταν περισσότερες από τρεις χρεωστικές συναλλαγές ανά μήνα.

Οι αρμοδιότητες των βασικών επιχειρηματικών Μονάδων του retail banking αφορούσαν, εκτός από τα επενδυτικά και ασφαλιστικά προϊόντα, την καταναλωτική πίστη, τη στεγαστική πίστη και τη χρηματοδότηση επαγγελματιών και μικρών επιχειρήσεων (small business lending). Κάθε τέτοια Μονάδα διατηρούσε σημαντικό βαθμό αυτονομίας, ώστε εύλογα να μπορεί να χαρακτηριστεί ως «ξεχωριστή» τραπεζική οντότητα μέσα στην Τράπεζα (bank in a bank). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τα στελέχη τους να διατηρούν άμεση επαφή με τις εξελίξεις στην αγορά, τις βέλτιστες πρακτικές σχετικά με τα επιμέρους προϊόντα και τις τάσεις του ανταγωνισμού. Μάλιστα, καθεμία φιλοξενούσε στο εσωτερικό της ειδικό τμήμα διαχείρισης κινδύνου, επιφορτισμένο με τη μέτρηση και διαχείριση του κινδύνου των αντίστοιχων προϊόντων. Κατά συνέπεια, κάθε εξειδικευμένη Μονάδα διαχείρισης κινδύνου διατηρούσε σαφή εικόνα σχετικά με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, τις τάσεις και εξελίξεις της αγοράς της,

συμπεριλαμβανομένης της σχέσης μεταξύ της αναμενόμενης απόδοσης του προϊόντος και του αναλαμβανόμενου κινδύνου.

Εντούτοις, η «κεντρική» Γενική Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων (Group Risk) είχε διαχρονικά σημαίνοντα ρόλο στη χάραξη των γενικών κατευθυντήριων γραμμών προς τις «αποκεντρωμένες» Μονάδες κινδύνου, ειδικά ως προς τη διαδικασία έγκρισης νέων προϊόντων retail banking. Στο πλαίσιο δε της μεταξύ τους διάδρασης, τα «εσωτερικά» (στις επιχειρηματικές Μονάδες) τμήματα διαχείρισης κινδύνου προσέφεραν χρήσιμη πληροφόρηση στο Group Risk σχετικά με τις εξελίξεις στις επιμέρους αγορές (λειτουργώντας ως «αντένες» του Group Risk). Ο συγκεκριμένος καταμερισμός ευθυνών (και η έντονη διαφοροποίηση από την πρακτική στο corporate banking) οφείλεται στις ιδιαιτερότητες των εργασιών του retail banking, όπου η αντίστοιχη ανάλυση γινόταν, αρχικά, σε επίπεδο δανειακών προϊόντων και χαρτοφυλακίων.

Οι κυριότερες αρχές της Τράπεζας, οι οποίες τέθηκαν σε εφαρμογή από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της και αφορούσαν την έγκριση κάθε απόφασης για παροχή χρηματοδότησης από τουλάχιστον δύο στελέχη (four-eyes principle), καθώς και την κλιμάκωση της ευθύνης στη λήψη αποφάσεων ανάλογα με το επίπεδο κινδύνου που αντιπροσώπευε κάθε νέα χρηματοδότηση, βρήκαν εφαρμογή -κατάλληλα προσαρμοσμένες στις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου τομέα- και στις εργασίες του retail. Χρησιμοποιήθηκαν δε κατά καιρούς εξιδικευμένοι εξωτερικοί σύμβουλοι για την αξιολόγηση των χαρτοφυλακίων retail και τον εντοπισμό τυχόν αδυναμιών.

Πέραν του δικτύου της Open24, η Τράπεζα αξιοποίησε στο έπακρο συνεργασίες και με το δίκτυο εξωτερικών συνεργατών που δημιούργησε. Ειδικότερα:

(α) Η πλειοψηφία των χορηγήσεων για την αγορά αυτοκινήτου προέκυπτε από τέτοια δίκτυα συνεργατών, καθώς ένα μερίδιο της τάξεως 75%-85% του αριθμού χορηγήσεων προερχόταν από τη διαμεσολάβηση εμπόρων οχημάτων, ενώ το υπόλοιπο 15%-25% από την εξειδικευμένη στην αγορά αυτοκινήτων θυγατρική Unitbank (και προηγουμένως Tefin).

(β) Αντίστοιχα σημαντικές ήταν αυτές οι συνεργασίες στην προώθηση καταναλωτικών προϊόντων. Η συνεργασία με καταστήματα λιανικού εμπορίου επέτρεπε την εξόφληση αγορών των πελατών της Τράπεζας μέσω εκταμίευσης καταναλωτικών δανείων ή με χρέωση πιστωτικής κάρτας που εκδιδόταν για τον σκοπό αυτόν. Ακόμα και μετά τη σημαντική μεγέθυνση του δικτύου, κατά τη διάρκεια της περιόδου 2004-2007 ένα σημαντικό ποσοστό των νέων καταναλωτικών δανείων προερχόταν από συνεργαζόμενους εμπόρους λιανικού εμπορίου, αν και (κατά κανόνα) αφορούσε ιδιαίτερα μικρά ποσά χρηματοδότησης. Η συμβολή των συ-

νεργαζόμενων εμπόρων ήταν ακόμα σημαντικότερη στην προώθηση πιστωτικών καρτών (αναλογικά προς τα υπόλοιπα δίκτυα προώθησης καρτών της Τράπεζας).

(γ) Για την προώθηση στεγαστικών δανείων, η Τράπεζα καλλιεργήσε, επίσης, συνεργασίες με κτηματομεσίτες και λοιπούς επαγγελματίες της αγοράς, στις οποίες μπορεί να αποδοθεί ένα αξιολογικό μέρος των νέων δανειακών συμβάσεων περίπου 15-20%. Στην περίπτωση αυτή, τα εκταμιευόμενα ποσά καταγράφονται εκ νέου σε χαμηλότερα (κατά μέσο όρο) επίπεδα έναντι των χρηματοδοτήσεων που λάμβαναν χώρα μέσω του δικτύου των καταστημάτων.

(δ) Τέλος, ένα ποσοστό της τάξεως του 10% των επαγγελματικών χορηγήσεων προερχόταν από εναλλακτικά δίκτυα συνεργατών. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται ασφαλιστικοί πράκτορες, οι οποίοι βάσει σχετικών συμφωνιών συνεισφέρουν στην προώθηση retail προϊόντων, ειδικά σε περιοχές όπου η παρουσία του δικτύου παρέμενε περιορισμένη.

Κατά κανόνα, οι εξωτερικοί συνεργάτες αμείβονταν με σταθερή αμοιβή με την εκταμίευση κάθε δανείου. Σε συγκεκριμένες, πάντως, περιπτώσεις οι συμφωνίες συνεργασίας (Service Level Agreements, SLAs) προέβλεπαν πιο σύνθετα σχήματα ανταμοιβής, ανάλογα με την επίτευξη συγκεκριμένων προσυμφωνημένων στόχων παραγωγικότητας.

3.3 Οι στρατηγικές προτεραιότητες στον τομέα του wholesale banking

Στον τομέα του wholesale banking, οι προτεραιότητες της Τράπεζας ήταν επικεντρωμένες στους ακόλουθους πυλώνες:

Πρώτον, προσφορά αναβαθμισμένων προϊόντων και υπηρεσιών μέσω εξειδικευμένων και κατάλληλα εκπαιδευμένων στελεχών για την αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών μέσω των 41 Business Centers και των δυο corporate banking centers ανά την Ελλάδα. Ειδικότερα, η διαχείριση των λειτουργικών λογαριασμών (operating accounts) των εταιρικών πελατών αποτελούσε προτεραιότητα διότι επέτρεπε την καλύτερη προσέγγιση του πελάτη και συνέβαλλε στην αύξηση των καταθέσεων και την άμβλυση του χρηματοδοτικού κενού. Η Τράπεζα έκανε συστηματική προσπάθεια για την αναβάθμιση όλων των δυνατοτήτων της στον χώρο των διεθνών πληρωμών συμμετέχοντας σε συνέδρια (όπως το SIBOS) και βελτιώνοντας το προφίλ και την αναγνωρισιμότητά της.

Δεύτερον, παράλληλα με την ανωτέρω προσπάθεια, η Τράπεζα προσέφερε στην πελατεία της πιο σύνθετα προϊόντα διαχείρισης του κινδύνου επιτοκίων και του συναλλαγματικού κινδύνου. Στο πλαίσιο αυτό καθοριστική ήταν η συνδρο-

μή του Treasury στη διαμόρφωση κατάλληλων πολιτικών και προτάσεων. Επίσης, σημαντική προτεραιότητα ήταν και η κατά περίπτωση πρόσφορη αξιοποίηση της προσφυγής στις κεφαλαιαγορές ή/και εναλλακτικές μορφές χρηματοδοτήσεων (leasing, factoring) για άντληση ρευστότητας με χαμηλότερο κόστος. Προσπάθεια της Τράπεζας ήταν η αποφυγή της συμμετοχής της στον έντονο ανταγωνισμό για τη συμπίεση των επιτοκίων χορηγήσεων, προκρίνοντας αντ' αυτού τα καινοτόμα προϊόντα και την καλύτερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση.

Τρίτον, εκμεταλλευόμενη την παρουσία της στις χώρες της Νέας Ευρώπης η Τράπεζα προσέφερε χρηματοδοτικές λύσεις στις επιχειρήσεις που είχαν εκεί παρουσία και έντονη δραστηριότητα.

Τέταρτον, για την καλύτερη τιμολόγηση του πιστωτικού κινδύνου η Τράπεζα εφάρμοσε την αρχή του «risk based pricing», δηλαδή τη διαμόρφωση του επιτοκίου χορηγήσεων σύμμετρα με την εκτίμηση (με βάση προηγμένα εσωτερικά μοντέλα κινδύνου) για τον αναλαμβανόμενο πιστωτικό κίνδυνο και κίνδυνο ρευστότητας.

Πέμπτον, για τη βελτίωση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου αλλά και τη διεύρυνση των μεριδίων της στην αγορά, η Τράπεζα αποφάσισε τη μείωση της έκθεσής της σε κλάδους δραστηριότητας υψηλότερου κινδύνου και την επικέντρωση του ενδιαφέροντός της σε επιλεγμένους επιχειρηματικούς τομείς (π.χ. τουρισμός, ενέργεια, αγορά ακινήτων) ή και να αυξήσει το μέγεθος των δανείων της σε ορισμένους πελάτες χαμηλότερου εκτιμώμενου κινδύνου.

Έκτον, όπως έχει αναφερθεί, σημαντικός στόχος ήταν η προσφορά αναβαθμισμένων υπηρεσιών προς πελάτες και τα έσοδα από προμήθειες και όχι μόνον η αύξηση των δανείων. Συνεπώς, η Τράπεζα ανέπτυξε έντονη δραστηριότητα στον χώρο του corporate finance και των συμβουλευτικών υπηρεσιών προς μεγάλους εταιρικούς και θεσμικούς πελάτες. Η προσπάθεια αυτή στηρίχθηκε στην τεχνογνωσία που είχε αποκτήσει λόγω της στρατηγικής σχέσης της με την Deutsche Bank αλλά και στο στελεχιακό δυναμικό της πρώην Telesis Finance.

Έβδομον, μια επιπλέον δραστηριότητα που ανέπτυξε έντονα η Τράπεζα ήταν οι χρηματιστηριακές συναλλαγές τόσο για εταιρικούς όσο και για ιδιώτες πελάτες, μέσω της συστηματικής αξιοποίησης της EFG Χρηματιστηριακής που κατείχε επί σειρά ετών ηγετική θέση στον χώρο αυτόν.

Όγδοον, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε και στην περαιτέρω ανάπτυξη του private banking με την εφαρμογή καινοτόμων λύσεων και την αξιοποίηση συσσωρευμένης τεχνογνωσίας. Σημαντικό στήριγμα σε αυτήν την προσπάθεια ήταν οι στενές σχέσεις που είχε αναπτύξει η Τράπεζα από την ίδρυσή της με ιδιώτες και εταιρικούς πελάτες, το εκτεταμένο δίκτυο θυγατρικών του εξωτερικού και ειδικότερα

του Λουξεμβούργου, η τεχνογνωσία των στελεχών της, η «ανοιχτή προϊοντική αρχιτεκτονική» που είχε υιοθετήσει, καθώς και η σχέση της με το EFG Bank Group.

Τέλος, ένας επιπλέον τομέας ενδιαφέροντος και προτεραιότητας συναφούς με το private banking και τη διαχείριση περιουσίας ήταν αυτός της θεματοφυλακής (custody) που προσέφερε σημαντική κερδοφορία από προμήθειες. Η Τράπεζα ανέπτυξε έντονη δραστηριότητα και κατέκτησε ηγετική θέση και στον εν λόγω τομέα αξιοποιώντας και το εκτεταμένο δίκτυο των θυγατρικών της του εξωτερικού.

3.4 Λοιπές πρωτοβουλίες

Πέραν των ως άνω πρωτοβουλιών της στους τομείς του retail και του wholesale banking, η Τράπεζα εστίασε και στη μείωση του κόστους λειτουργίας της με κύριο άξονα το δίκτυο των καταστημάτων retail. Επιθυμητός στόχος της ήταν η διατήρηση στην εγχώρια αγορά του λόγου κόστους προς έσοδα (cost to income ratio) σε επίπεδο που να προσεγγίζει το 40%. Αυτός ο φιλόδοξος στόχος, ο οποίος θα επέτρεπε την αμεσότερη απορρόφηση κραδασμών και αντιμετώπιση τυχόν κινδύνων, επιτεύχθηκε τα περισσότερα χρόνια όχι μεν απόλυτα αλλά κατά προσέγγιση. Στο πλαίσιο αυτό, καθοριστική ήταν η συμβολή του συστήματος VBM¹⁷⁷ στον περιορισμό των δαπανών, καθώς και τον εξορθολογισμό και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Ένα άλλο πεδίο άμεσου ενδιαφέροντος για την Τράπεζα την περίοδο αυτή υπήρξε η βελτίωση της εταιρικής της εικόνας αμβλύνοντας τα όποια σημεία τριβής υπήρχαν και μεταφέροντας μια εικόνα φιλική προς τον πελάτη. Αντίστοιχη ήταν και η προσπάθεια ενδυνάμωσης εσωτερικά της εταιρικής κουλτούρας για ακόμα περισσότερη συνοχή και ευθυγράμμιση προς τους εταιρικούς στόχους.

Μεγάλη ήταν η έμφαση που δόθηκε από την Τράπεζα και στη βελτίωση της διάδρασης και των συνεργασιών από τις σχέσεις της με τις θυγατρικές και τα υποκαταστήματά της στο εξωτερικό. Λόγω της ραγδαίας επέκτασης των διεθνών δραστηριοτήτων της, το Matrix Organisation (που όπως έχει ήδη αναφερθεί καθιερώθηκε το 2003) βελτιώθηκε περαιτέρω το 2006, με ενίσχυση της διοίκησης σε τοπικό επίπεδο και διευκόλυνση της λήψης αποφάσεων σε αυτό το επίπεδο, μέσω της εφαρμογής ενός μοντέλου διοίκησης που περιγράφεται ως «τοπικό υβριδικό» (regional hybrid).¹⁷⁸ Η υποστήριξη των εργασιών της Τράπεζας στο εξωτερικό κατέστη πολυεπίπεδη και βασιζόταν σε μεγάλο βαθμό στην προσωπική δέσμευση των ανώτερων διοικητικών στελεχών στις τράπεζες που εξαγοράστηκαν στο εξωτερικό και σε τοπικές συνέργειες.

177. Βλ. ανωτέρω, υπό 2.1.

178. Ειδικότερα, όλα τα μεγάλα ελληνικά τμήματα δημιούργησαν διεθνείς ομάδες (International Teams), το Center Finance παρείχε επαγγελματική καθοδήγηση, ενώ υπήρχε και αναλυτική πρό-

Επρόκειτο για ένα ενοποιημένο επιχειρηματικό μοντέλο: πρώτος άξονας ήταν οι ξένες θυγατρικές και το International Division που αναλάμβαναν δέσμευση σε συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο και στόχους, και δεύτερος άξονας οι επιχειρηματικές Μονάδες (Business Units) αλλά και οι λειτουργικές Μονάδες (π.χ. IT) της Τράπεζας στην Αθήνα που συνέδραμαν με τεχνογνωσία και τεχνική υποστήριξη. Ο τρίτος άξονας ήταν η Εκτελεστική της Επιτροπή, η οποία παρακολουθούσε σε τακτική βάση την πρόοδο των εργασιών δίνοντας λύση στα τυχόν προκύπτοντα προβλήματα.

Η εκτελεστική/διαχειριστική ευθύνη για την επιτυχή εφαρμογή των αρχών της Τράπεζας σε τοπικό επίπεδο (με λίγες εξαιρέσεις) βάρυνε τα ανώτατα διοικητικά στελέχη σε κάθε χώρα. Η τεχνογνωσία σε προϊόντα, η υποστήριξη συστημάτων και η στρατηγική προώθησης παρέχονταν, όμως, κεντρικά.¹⁷⁹ Συμπερασματικά, η επέκταση στο εξωτερικό υπήρξε μια συνολική προσπάθεια της Τράπεζας με συμμετοχή όλων των Επιχειρηματικών και Λειτουργικών Μονάδων και των ηγετικών της στελεχών.

Γ. Δύο κριτικές επισημάνσεις

1. Η ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΛΟΥΜΕΝΗΣ «ΛΕΥΚΗΣ ΛΙΣΤΑΣ» ΤΗΣ ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ

Στο σημείο αυτό ο γράφων κρίνει σκόπιμο να κάνει μια κριτική επισήμανση ως προς τον τρόπο με τον οποίο συντελέστηκε η πλήρης απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης το 2002. Η εξέλιξη αυτή ήταν σημαντική και, προφανώς, επιβεβλημένη τόσο ως το τελικό στάδιο μιας διαδικασίας που είχε ξεκινήσει να δρομολογείται

βλεψη για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το International Division ήταν υπεύθυνο για την εφαρμογή της διεθνούς στρατηγικής της Τράπεζας, συμπεριλαμβανομένων των συγχωνεύσεων και εξαγορών της στο εξωτερικό και είχε την επίβλεψη της οικονομικής απόδοσης, την ευθύνη για τα κέρδη και τις ζημιές σε όλες τις εταιρείες στο εξωτερικό, καθώς και τον συντονισμό της συνεργασίας μεταξύ των χωρών στις οποίες είχε παρουσία η Τράπεζα (Βουλγαρία, Τουρκία, Ρουμανία, Ουκρανία, Σερβία, Πολωνία). Τέλος, σε τοπικό επίπεδο, τα business units' international teams παρείχαν την απαραίτητη, στοχευμένη υποστήριξη για την υλοποίηση του μοντέλου της Τράπεζας («μοντέλο Eurobank») στο εξωτερικό.

179. Κάθε Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος ήταν υπεύθυνος για τον τομέα ευθύνης του ως προς την παροχή στρατηγικών κατευθύνσεων και καθοδήγησης των τοπικών διευθυντών, ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή μεταφορά των επιχειρησιακών μοντέλων της Τράπεζας, η κατάλληλη επιχειρηματική ανάπτυξη και η τήρηση των μακροπρόθεσμων στόχων, προωθώντας ταυτόχρονα την τοπική επιχειρηματικότητα. Η ευθύνη της διοίκησης ήταν εν γένει «τοπική» με ορισμένες εξαιρέσεις σε σχέση με ορισμένες γραμμές αναφοράς σε κεντρικό επίπεδο, όπως η διαχείριση διαθεσίμων, η διαχείριση κεφαλαίων, η ασφάλιση, οι κεφαλαιαγορές, το IT, η διαχείριση κινδύνων και ο εσωτερικός έλεγχος, όπου υπήρχε απευθείας γραμμή αναφοράς στην Ελλάδα και διακεκομμένη γραμμή αναφοράς (dotted reporting line) στον τοπικό CEO.

από δεκαετίας, όσο και λόγω του γεγονότος ότι η Ελλάδα είχε ήδη ενταχθεί πλήρως στην ευρωζώνη. Κατά τη γνώμη του, το πρόβλημα δεν ήταν η απελευθέρωση αυτή καθ' εαυτήν, αλλά η αλληλουχία των ενεργειών που έλαβαν χώρα. Ειδικότερα, μετά την απελευθέρωση άρχισε σταδιακά να διαμορφώνεται η καλούμενη «λευκή λίστα» της διατραπεζικής εταιρείας ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ ΑΕ, βάσει της οποίας κάθε τράπεζα είχε διαθέσιμα, σε συγκεντρωτική βάση, στοιχεία αναφορικά με τα ανοίγματα των καταναλωτικών δανείων (περιλαμβανομένων εκείνων από πιστωτικές κάρτες) στο σύνολο του τραπεζικού συστήματος, το οποίο αποτελούσε (και συνεχίζει να αποτελεί) στοιχείο αξιολόγησης για τη χορήγηση ή μη δανείου. Πριν από τη θέση σε λειτουργία της εν λόγω λίστας, κάθε ενδιαφερόμενος καταναλωτής δεσμευόταν ως προς τα ανοίγματά του βάσει μιας υπεύθυνης δήλωσης που υπέβαλλε.

Οι εποπτικές αρχές ενδέχεται να είχαν υποεκτιμήσει τον «ηθικό κίνδυνο» (moral hazard) στον οποίο ήταν διατεθειμένοι να εκτεθούν (και όντως εκτέθηκαν) πολλοί καταναλωτές, ίσως δε και να απέδωσαν μεγαλύτερη της δέουσας βαρύτητα στην (εσφαλμένη) εκτίμηση άλλων αρχών ότι υπήρχε κίνδυνος παραβίασης προσωπικών δεδομένων. Μολονότι δε, ακόμα και στην κορύφωση του εκθετικά ανοδικού κύκλου ζήτησης καταναλωτικών δανείων (2002-2007), στατιστικά στοιχεία από έρευνα της ΤτΕ αποδεικνύουν ότι το 50% των Ελλήνων δεν είχε κανένα απολύτως δανειακό άνοιγμα έναντι του τραπεζικού συστήματος, η κατάχρηση που έγινε σχετικά -έστω και από ένα ποσοστιαία μικρό αριθμό καταναλωτών- ήταν εκτεταμένη. Χαρακτηριστικότατο είναι το παράδειγμα καταναλωτή, ο οποίος μετά τη θέση σε εφαρμογή της «λευκής λίστας» βρέθηκε να έχει κάρτες και καταναλωτικά δάνεια από 18 (!) τράπεζες, έχοντας προφανώς προσκομίσει στις τράπεζες, όταν υπέβαλλε τις αιτήσεις για χρηματοδότηση, τις απαιτούμενες υπεύθυνες δηλώσεις περί του αντιθέτου.¹⁸⁰

Η περίπτωση αυτή αναδεικνύει, για πολλοστή φορά, το δίδαγμα της διεθνούς εμπειρίας ότι η απελευθέρωση μιας αγοράς (αγαθών ή υπηρεσιών), με την κατάργηση κατασταλτικών ρυθμιστικών παρεμβάσεων, πρέπει να τίθεται σε πλήρη εφαρμογή εφόσον προηγουμένως έχει διασφαλιστεί ένα αποτελεσματικό πλαίσιο προληπτικής ρύθμισης και εποπτείας, καθώς μόνο με αυτόν τον τρόπο τα θετικότερα οφέλη της απελευθέρωσης μπορούν να διασφαλιστούν χωρίς να υπάρχουν παράπλευρες αρνητικές συνέπειες.

Συμπερασματικά, η θέση σε πλήρη εφαρμογή της «λευκής λίστας» έπρεπε, κατά τη γνώμη του γράφοντος, να είχε προηγηθεί της πλήρους απελευθέρωσης της κα-

180. Πολλά ήταν, άλλωστε, τα παραδείγματα παρεμφερών περιπτώσεων κατά την εφαρμογή του νόμου για την προστασία των υπερχρεωμένων νοικοκυριών.

ταναλωτικής πίστης, λαμβανομένου υπόψη και του χαμηλού επιπέδου χρηματοπιστωτικού εγγραμματισμού (financial literacy) που χαρακτηρίζει (και συνεχίζει να χαρακτηρίζει) τον μέσο καταναλωτή στην Ελλάδα (και όχι μόνον ανάμεσα στην πλειοψηφία των κρατών μελών της ΕΕ). Αυτό αναδείχθηκε ανάγλυφα όχι μόνο από τον σχετικά υψηλότερο βαθμό επισφαλειών ειδικά στον τομέα της καταναλωτικής πίστης (που προφανώς, πάντως, είχε και άλλα αίτια) αλλά, εκ νέου κατά τη γνώμη του γράφοντος, κυρίως από το γεγονός ότι μετά τη θέση της σε πλήρη εφαρμογή η πολιτική των περισσότερων πιστωτικών ιδρυμάτων (περιλαμβανομένης της Τράπεζας) ως προς τη χορήγηση καταναλωτικών δανείων και καρτών έγινε περισσότερο συσταλτική. Χαρακτηριστικό μάλιστα υπήρξε το γεγονός της κατακόρυφης αύξησης του αριθμού των απορρίψεων αιτήσεων, αμέσως με την καθιέρωση της «λευκής λίστας», για «εορτοδάνεια» και «διακοποδάνεια».

2. Η ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΤΟΥ «ΤΟΟ ΒΙΓ ΤΟ ΦΑΙΛ»

Η διάθεση για ανάπτυξη και μεγέθυνση της Τράπεζας θα μπορούσε να ερμηνευτεί στη λογική του καθεστώτος «too big to fail», το οποίο αποδόθηκε αρνητικά στις τράπεζες, σε παγκόσμιο επίπεδο, κυρίως μετά την επέλευση της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2007-2009. Η προβληματική του «too big to fail» δεν αφορά, πάντως, την Τράπεζα (όπως και άλλα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα). Ειδικότερα:

Η κατάσταση αυτή προϋποθέτει, χωρίς καμία αμφισβήτηση, ότι μια τράπεζα (ή εν γένει μια επιχείρηση) είναι ήδη μεγάλη και επιδιώκει την περαιτέρω ανάπτυξή της ανεξάρτητα, μεταξύ άλλων, από το ενδεχόμενο να υπάρξει ανάγκη διάσωσής της με κρατικούς πόρους εφόσον προκύψουν συνθήκες περιέλευσής της σε καθεστώς αφεργγυότητας. Η διάσωση δε κατ' αυτόν τον τρόπο επιβαρύνει τους μετόχους της εν λόγω τράπεζας (ή άλλης επιχείρησης) λόγω απίσχνασης (dilution) της αξίας της επένδυσής τους, χωρίς κατ' ανάγκη οι επιπτώσεις να είναι αντίστοιχης βαρύτητας και για τη Διοίκησή της. Ένα τέτοιο ενδεχόμενο, όμως, καθίσταται λιγότερο ρεαλιστικό ή και πιθανό όταν πρόκειται για επιχειρηματικό όμιλο με κυρίαρχο ιδιώτη μέτοχο, υποκείμενο ταυτόχρονα σε αυστηρή και αποτελεσματική προληπτική εποπτεία (όπως άλλωστε ήταν και η περίπτωση της Τράπεζας).

Ως προς την εν λόγω ιδιαίτερα σημαντική διάσταση, κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστεί ότι, με (μεταφορικά βιολογικούς) όρους δαρβινικής επιβίωσης του ισχυρότερου ή πλέον προσαρμοσίμου προς τις συνθήκες μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου και αγοράς, μια μικρομεσαία τράπεζα έχει (συνήθως) σχετικά πιο περιορισμένες πιθανότητες επιβίωσης, εφόσον βέβαια αυτή δεν τελεί υπό τον προστα-

τευτισμό του κράτους και λειτουργεί σε συνθήκες ελεύθερου ανταγωνισμού. Αυτό επιβεβαιώθηκε σε διεθνές επίπεδο (και όχι για πρώτη φορά) αλλά και στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια των πρόσφατων κρίσεων, όταν πολλές τράπεζες αυτού του μεγέθους αναγκάστηκαν να εγκαταλείψουν την αγορά. Όταν, συνεπώς, ο ανταγωνισμός εντείνεται και τα περιθώρια κερδοφορίας περιορίζονται, μια τράπεζα (όπως και κάθε επιχείρηση) οφείλει, διαβλέποντας τις επερχόμενες συνθήκες, να σχεδιάσει και να εφαρμόσει ένα μείγμα στρατηγικών, μεταξύ των οποίων και η μεγέθυνσή της (είτε μέσω οργανικής ανάπτυξης ή/και μέσω εξαγορών) τόσο στην τοπική αγορά όσο και διεθνώς, ώστε να διασφαλίσει μεγαλύτερο «αποτύπωμα», να προβεί σε διαφοροποίηση κινδύνων και να αξιοποιήσει τις υφιστάμενες οικονομίες κλίμακας και φάσματος.

Η Τράπεζα ξεκίνησε με πολύ μικρά μεγέθη και στη συνέχεια, σε βραχύ σχετικά χρονικό διάστημα, κατόρθωσε με τις στρατηγικού χαρακτήρα κινήσεις της στην Ελλάδα και το εξωτερικό να διασφαλίσει αμφότερους τους προαναφερθέντες στόχους. Ειδικά για το εξωτερικό, ο σχεδιασμός προέβλεπε ότι η μισή και πλέον κερδοφορία του Ομίλου από το 2010 και μετά θα προερχόταν από τις διεθνείς του δραστηριότητες. Αυτό θα είχε ως στόχο και αποτέλεσμα την κατά το δυνατόν μείωση της εξάρτησης από την Ελλάδα, για την οικονομική κατάσταση της οποίας είχαν ήδη αρχίσει να εκφράζονται ανησυχίες (το οποίο και δυστυχώς επιβεβαιώθηκε). Δεδομένου δε ότι ακόμα και σήμερα ένα σημαντικό τμήμα της κερδοφορίας της προέρχεται από το εξωτερικό (παρά τη συρρίκνωση που επιβλήθηκε λόγω των προγραμμάτων ανάκαμψης μετά τις ανακεφαλαιοποιήσεις της δεκαετίας του 2010, με πόρους προερχόμενους από ευρωπαϊκούς μηχανισμούς), η στρατηγική της διεθνούς επέκτασης αποδεικνύεται εκ των υστέρων ορθή. Στη θεματική αυτή θα επανέλθουμε στο τέλος της μελέτης.

VII. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΕΞΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ

Α. Εξέλιξη της διεθνούς δραστηριότητας: η ολοκλήρωση του πρώτου κύματος και το δεύτερο κύμα επέκτασης στο εξωτερικό – λοιπές αναγνωριστικές κινήσεις

1. Η ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ «ΠΡΩΤΟΥ ΚΥΜΑΤΟΣ»

1.1 Η περαιτέρω επέκταση στη Βουλγαρία – εξαγορά της DZI Bank

Ανάπτυξη τραπεζικών δραστηριοτήτων

Η επέκταση της BPB, στην οποία έχει ήδη γίνει αναφορά στο Κεφάλαιο V, συνεχίστηκε και το 2003, καθώς (σε ετήσια βάση) το δανειακό χαρτοφυλάκιο της αυξήθηκε κατά 34%, οι καταθέσεις της κατά 22% και τα καθαρά της κέρδη μετά από φόρους κατά 65%, με παράλληλη βελτίωση όλων των χρηματοοικονομικών δεικτών. Η ανάπτυξη οφειλόταν, κατά κύριο λόγο, στην ευρεία αναδιοργάνωση των λειτουργιών και υποδομών της και στην ισχυρή ανάπτυξη δραστηριότητας στους κρισιμότερους και ταχύτερα αναπτυσσόμενους τομείς της αγοράς. Σε επίπεδο υποδομής, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην πρόσληψη νεότερων στελεχών, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και συστημάτων, καθώς και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Δόθηκε, επίσης, στην κυκλοφορία η «Euroline», η πρώτη πιστωτική κάρτα στη βουλγαρική αγορά και εγκαταστάθηκε δίκτυο τερματικών (POS) για τους εμπόρους. Η BPB πρωτοπόρησε στην εισαγωγή τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών στην τοπική αγορά που το κοινό αποδέχθηκε θετικά, προλαμβάνοντας άλλες μεγάλες ευρωπαϊκές τράπεζες που ασκούσαν δραστηριότητα στη χώρα.

Όπως έχει επίσης ήδη αναφερθεί,¹⁸¹ μετά το 2003 θεμελιώδη καινοτομία αποτέλεσε η εισαγωγή στη διοίκηση του Matrix Organisation, η ύπαρξη δηλαδή κεντρικής Μονάδας σχετικά με τις διεθνείς δραστηριότητες, η οποία συνεργαζόταν με τις επι-

181. Βλ. ανωτέρω την ενότητα Α (υπό 2) στο Κεφάλαιο V.

μέρους Διευθύνσεις και είχε δυνατότητα παρέμβασης για την ανάπτυξη του δικτύου. Κατά συνέπεια, η μεταφορά τεχνογνωσίας από την Ελλάδα στην BPB (και στη συνέχεια και σε άλλες τράπεζες του εξωτερικού) γινόταν με τρόπο άμεσο. Περαιτέρω, το 2005 ολοκληρώθηκε η υλοποίηση και εφαρμογή του λειτουργικού μοντέλου για την εξυπηρέτηση μικρών επιχειρήσεων και ελεύθερων επαγγελματιών. Δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα του retail banking, η BPB προσέφερε νέα καινοτόμα προϊόντα, με αποτέλεσμα την κατάκτηση της τέταρτης θέσης τόσο στον τομέα της καταναλωτικής όσο και στον τομέα της στεγαστικής πίστης, ενώ κατέκτησε ηγετική θέση και στις πιστωτικές κάρτες μέσω της θυγατρικής της Bulgarian Retail Services. Το φάσμα των παρεχομένων υπηρεσιών συμπλήρωναν εκείνες των θυγατρικών της στους τομείς leasing, factoring και αξιοποίησης ακίνητης περιουσίας. Στην κερδοφορία της καθοριστική ήταν η συμβολή της τηλεοπτικής καμπάνιας για το «γρήγορο δάνειο» (Fast Loan), η χορήγηση δανείων μέσω τηλεφώνου, η εισαγωγή νέων τραπεζικών προϊόντων, όπως και συγκεκριμένης εφαρμογής (COBOS), η οποία επέτρεπε στους πελάτες να δίνουν χρηματιστηριακές εντολές σε πραγματικό χρόνο. Η αναδιάρθρωση του δικτύου συνεχίστηκε επίσης: τα καταστήματα ανήλθαν σε 142, από 123 το 2004, ενώ ο αριθμός των επιχειρηματικών Μονάδων που παρείχαν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου σε μεγάλες και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις ανήλθε σε πέντε.

Επιστέγασμα της αξιολογίας πορείας της BPB ήταν η βράβευσή της το 2003 ως η δυναμικότερα αναπτυσσόμενη τράπεζα της Βουλγαρίας, από την έγκυρη βουλγαρική εφημερίδα *Banker*, και ως του καλύτερου διαπραγματευτή στην τοπική κεφαλαιαγορά από το Χρηματιστήριο Αξιών της Σόφιας. Το 2006, ανακηρύχθηκε «Τράπεζα της Χρονιάς» στη Βουλγαρία, ενώ παράλληλα επελέγη ως η καλύτερη τράπεζα στην κατηγορία «Δυναμική και Ανάπτυξη» κατά την τελετή απονομής των ετήσιων βραβείων της εφημερίδας *Parit* στη Σόφια, και στις αρχές του 2007, στο πλαίσιο έκθεσης διεθνούς τραπεζικής, τιμήθηκε με το βραβείο του «Συνόλου των Προϊόντων της» στον τομέα της αντιστάθμισης κινδύνου, ενώ παράλληλα βραβεύτηκε για την εισαγωγή υπηρεσιών factoring.

Η εξαγορά της DZI Bank και η επιγενόμενη δημιουργία της Eurobank EFG Bulgaria

Η Τράπεζα άρχισε να συζητά για την εξαγορά μιας ακόμα βουλγαρικής τράπεζας το 2005, και στις αρχές του 2006 ολοκληρώθηκε η εξαγορά της DZI Bank AD, η οποία ήταν θυγατρική επιχείρηση της ασφαλιστικής εταιρείας DZI Life Insurance AD που ασκούσε δραστηριότητα στις γενικές ασφάλειες, τις ασφάλειες ζωής και υγείας, την κτηματαγορά και τις χρηματιστηριακές συναλλαγές. Η εξαγορά συνέ-

πεσε μάλιστα με την ολοκλήρωση της αναδιάρθρωσης του δικτύου των καταστημάτων της BPB. Η DZI Bank ήταν μια μεσαίου μεγέθους βουλγαρική τράπεζα (δέκατη σε όρους συνολικού ενεργητικού με μερίδιο αγοράς 3,1%), εισηγμένη στο Χρηματιστήριο της Σόφιας, με δίκτυο 131 καταστημάτων και 43 καταστημάτων-θυρίδων. Απασχολούσε περίπου 1.300 εργαζομένους και ήταν ιδιαίτερα δυναμική σε τομείς όπως το corporate banking, οι καταθέσεις και η έκδοση καρτών.

Η Τράπεζα ενέκρινε την εξαγορά του 74,26% του μετοχικού κεφαλαίου της DZI Bank από την DZI Life Insurance και άλλους μετόχους τον Σεπτέμβριο του 2006. Το τίμημα ανερχόταν σε 110 εκατ. ευρώ, πλέον της χρηματιστηριακής αξίας 2 εκατ. μετοχών της Τράπεζας, με βάση την τιμή της προηγούμενης ημέρας της μεταβίβασης των μετοχών της DZI Bank. Η ολοκλήρωση της συναλλαγής υπόκειται σε εγκρίσεις από τις αρμόδιες αρχές στη Βουλγαρία, την Ελλάδα και την Ελβετία. Μετά από συμφωνία στην οποία κατέληξε με μετόχους της DZI Bank την 29η Σεπτεμβρίου, η Τράπεζα απέκτησε τον έλεγχο της βουλγαρικής DZI Bank, ύστερα από την ολοκλήρωση της εξαγοράς μέσω του Χρηματιστηρίου της Σόφιας. Κατέθεσε μάλιστα στη βουλγαρική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (Financial Supervision Commission, FSC) τα απαραίτητα δικαιολογητικά για την υποβολή δημόσιας πρότασης για την απόκτηση και του υπολοίπου των μετοχών της DZI Bank. Ενδιαφέρον είναι ότι για πρώτη φορά μέρος του τμήματος για την εξαγορά αυτή υπήρξε η έκδοση νέων μετοχών της Τράπεζας τις οποίες απέκτησε ο πωλητής, δείγμα της καλής εικόνας της και εκτός των ελληνικών συνόρων.

Την 20ή Δεκεμβρίου 2006, η Τράπεζα απέκτησε, μέσω του χρηματιστηρίου της Σόφιας, τον έλεγχο ποσοστού που υπερέβαινε πλέον το 90% της DZI Bank και με βάση αυτήν την εξέλιξη υπέβαλε στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς αίτηση τροποποίησης της αρχικής δημόσιας πρότασής της για απόκτηση και του υπολοίπου των μετοχών της DZI Bank με σκοπό να αποκτήσει το σύνολο των μετοχών της και να προχωρήσει στη διαγραφή της από το Χρηματιστήριο της Σόφιας. Σκοπός της Τράπεζας ήταν να ενοποιήσει το 2007 τις δύο θυγατρικές, ώστε να ισχυροποιήσει την ηγετική της θέση στην ταχύτατα αναπτυσσόμενη βουλγαρική αγορά, καθώς η εν λόγω ενοποίηση εκτιμάτο ότι θα δημιουργούσε συνέργειες σε λειτουργικό επίπεδο και στην αποδοτικότητα του δικτύου, αναδεικνύοντας τα πλεονεκτήματα του κάθε οργανισμού. Ο ενιαίος οργανισμός, με δίκτυο άνω των 250 καταστημάτων και προσωπικό 3.000 υπαλλήλων, θα ήταν μια από τις μεγαλύτερες τράπεζες στη Βουλγαρία, με μερίδιο αγοράς άνω του 10% σε σύνολο ενεργητικού, δανείων και καταθέσεων.

Η λειτουργική συγχώνευση ξεκίνησε στις αρχές του 2007. Είναι, πάντως, γεγονός ότι η εξαγορά αυτή, παρά τις περιορισμένες σχετικά συνέργειες κόστους, συνέβαλε ση-

μαντικά στην αναβάθμιση της εικόνας της BPB στο βουλγαρικό κοινό. Μετά την ολοκλήρωση της ενοποίησης η BPB επεξέτεινε τις εργασίες της υπό την καθοδήγηση του Αντώνη Χασιώτη που ήταν ο CEO της τράπεζας αλλά και της Petya Dimitrova που τότε ήταν Διευθύντρια Οικονομικών Υπηρεσιών και αργότερα, μετά την αποχώρηση του Α. Χασιώτη, αναβαθμίστηκε σε CEO. Κατά τη διάρκεια του 2007, η τράπεζα, παράλληλα με τη συνέχιση της ανοδικής της πορείας στη βουλγαρική αγορά, ολοκλήρωσε επιτυχώς τη νομική και λειτουργική της συγχώνευση με την DZI.¹⁸² Η νέα τράπεζα διατήρησε τον διακριτικό τίτλο Postbank, ενώ η νομική της ονομασία ήταν Eurobank EFG Bulgaria AD. Διέθετε πλέον το τρίτο μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων στη Βουλγαρία με 233 σημεία πώλησης σε όλη τη χώρα και απασχολούσε περισσότερα από 3.000 άτομα.

1.2 Οι σημαντικές εξελίξεις στη Ρουμανία κατά τη διάρκεια της περιόδου 2002-2005

Συνολική θεώρηση

Την 8η Νοεμβρίου 2002, η Τράπεζα και η Ρουμανική Αρχή για την ιδιωτικοποίηση και τη Διαχείριση της Ιδιοκτησίας του Κράτους (APAPS) υπέγραψαν Ιδιωτικό Συμφωνητικό Πώλησης και Αγοράς Μετοχών για την απόκτηση από την Τράπεζα επιπλέον ποσοστού 17% του μετοχικού κεφαλαίου της Bancpost από τη ρουμανική κυβέρνηση.¹⁸³ Το κόστος της συναλλαγής ανήλθε σε 20 εκατ. δολάρια ΗΠΑ και η εξαγορά αύξησε το ποσοστό της Τράπεζας σε 36,25%. Κατά συνέπεια, από κοινού η Τράπεζα και η BPI (που συνέχισε να συμμετέχει με 17%) διέθεταν πλέον την πλειοψηφία στην Bancpost. Επιπλέον, η Τράπεζα είχε δικαίωμα αγοράς ποσοστού 8,75% από την GE Capital (βάσει πρόσθετου δικαιώματος για απόκτηση μετοχών), αυξάνοντας τη συμμετοχή της στο κεφάλαιο από 36,25% σε 45%. Έναν χρόνο αργότερα, τη 14η Νοεμβρίου 2003, η Τράπεζα απέκτησε το 17% των μετοχών που κατείχε στην Bancpost η BPI με αποτέλεσμα να κατέχει πλέον το 53,25% του μετοχικού της κεφαλαίου, ικανοποιώντας τη δηλωμένη πρόθεσή της για την απόκτηση του πλήρους ελέγχου της τράπεζας, περιλαμβανομένου του διοικητικού. Κατά συνέπεια, προχώρησε σε αρκετές διοικητικές αλλαγές με την εισαγωγή σύγχρονων οργανωτικών δομών σύμφωνα με τις πρακτικές στην Ελλάδα και έμφαση στις πιστοδοτικές Επιτροπές, την εγκατά-

182. Σε έκθεση του International Division της Τράπεζας τον Ιούνιο του 2006, η παρουσία της Τράπεζας στην αγορά της Βουλγαρίας περιγράφεται ως «fully fledged» μέσω των: Bulgarian Post Bank AD (Eurobank 75,33% & CEH Balkan Holdings 24,33%), EFG Leasing EAD (100%), Bulgarian Retail Services AD (100%, Eurobank Cards), EFG Auto Leasing EOOD (100%, EFG Leasing EAD), και EFG Property Services Sofia AD (80%).

183. Για την εν λόγω τράπεζα, βλ. ανωτέρω την ενότητα Β (υπό 3) στο Κεφάλαιο V.

σταση στελεχών από την Ελλάδα στον χώρο του corporate lending και τη στελέχωση Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.

Τον Ιούλιο του 2004, η Τράπεζα αποφάσισε να υποβάλει πρόταση στους μετόχους της Bancpost για την περαιτέρω απόκτηση μετοχών που αντιστοιχούσαν σε 8% του μετοχικού κεφαλαίου της. Εν συνεχεία, την 25η Οκτωβρίου, η ΓΣ των μετόχων της Τράπεζας έλαβε δύο σημαντικές αποφάσεις, εγκρίνοντας αφενός μεν τη συμμετοχή των EBRD και IFC (με ποσοστό 7,28% έκαστος) στο μετοχικό κεφάλαιο της Bancpost,¹⁸⁴ αφετέρου δε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της Bancpost κατά 10 εκατ. δολάρια ΗΠΑ με κάλυψη εξολοκλήρου από τους υφιστάμενους μετόχους της. Δύο μήνες αργότερα, την 21η Δεκεμβρίου, η Τράπεζα προέβη σε αύξηση του ποσοστού της κατά 5,13% στην Bancpost με τη συμφωνία εξαγοράς των μετοχών που κατείχε σε αυτήν ο ρουμανικός επενδυτικός οργανισμός SIF Muntenia. Η Τράπεζα άσκησε επίσης το δικαίωμα εξαγοράς των μετοχών που κατείχε η GE Capital, ύψους 7,48% το 2005, με αποτέλεσμα να αυξήσει τη συμμετοχή της στην Bancpost στο 62,98%. Παρέμεναν, όμως, ακόμα ως μέτοχοι πέντε ρουμανικά επενδυτικά funds που έπρεπε να εξαγοραστούν, δεδομένου ότι η παρουσία τους στα ΔΣ δημιουργούσε διαρκή προβλήματα (εναντιωνόμενα σε κάθε οργανωτική πρωτοβουλία, καθώς απέβλεπαν σε υψηλότερο τίμημα πώλησης). Τελικά, η αγορά των μεριδίων αυτών επετεύχθη με τη συνδρομή της εκπροσώπου της IFC World Bank στη Ρουμανία. Επόμενος στόχος ήταν η άσκηση και των δικαιωμάτων απόκτησης μετοχών που κατείχαν οι EBRD και IFC (με ποσοστό 7,28% το καθένα).

Οι συνέπειες της εξαγοράς

Μετά την εκλογή του από τη ΓΣ των μετόχων της Τράπεζας που πραγματοποιήθηκε την 29η Απριλίου 2004 στο Βουκουρέστι, καθήκοντα Διευθύνοντος Συμβούλου της Bancpost ανέλαβε ο D. Watson. Η ΓΣ αποφάσισε περαιτέρω αλλαγές στην οργανωτική δομή της τράπεζας, με σημαντικότερη εκείνη βάσει της οποίας η Πρόεδρος του ΔΣ και Εκτελεστική Διευθύντρια E. Petculescu, με 14ετή διαρκή παρουσία στην τράπεζα, παρέμεινε επίτιμος Πρόεδρος του ΔΣ της τράπεζας, αφού έγινε δεκτό το αίτημά της να απαλλαγεί από τα καθήκοντα της Εκτελεστικής Διευθύντριας.

Το 2005 υπήρξε έτος έντονης δραστηριότητας για την Bancpost, η οποία ήδη κατείχε ηγετική θέση μεταξύ των ελληνικών τραπεζών που ασκούσαν δραστηριότητα στη Ρουμανία και την έκτη θέση μεταξύ των τραπεζών της χώρας (με βάση το σύ-

184. Η EBRD και το IFC είχαν χορηγήσει δάνεια μειωμένης εξασφάλισης μετατρέψιμα σε μετοχές της Bancpost το 1998, πριν από την ιδιωτικοποίησή της και την ανάληψη μετοχικής συμμετοχής από την Τράπεζα. Επίσης, η Τράπεζα είχε συμφωνήσει με την EBRD και το IFC το δικαίωμα εξαγοράς των μετοχών τους κατά το διάστημα 2006-2008, ενώ συνέχιζε να έχει δικαίωμα εξαγοράς των μετοχών που κατείχε η GE Capital ύψους 7,48%.

νολο του ενεργητικού), διαθέτοντας ένα ολοκληρωμένο δίκτυο 151 καταστημάτων. Η Τράπεζα συνέχισε την εισαγωγή νέων προϊόντων στους τομείς στεγαστικής και καταναλωτικής πίστης και τη δυναμική ανάπτυξη στον τομέα των πιστωτικών καρτών μέσω της θυγατρικής της Euroline Retail Service (ERS), ενώ εξασφαλίστηκε και η αποκλειστική έκδοση και διανομή των καρτών της American Express στη Ρουμανία. Επιπλέον, η ίδρυση μιας σειράς νέων θυγατρικών, όπως της EFG Eurobank Leasing, της EFG Property Services SA και της EFG Eurobank Mutual Funds Management Romania SA, ενίσχυσε περαιτέρω το προσφερόμενο εύρος προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον, ολοκληρώθηκε η εξαγορά της Capital SA που μετονομάστηκε σε EFG Eurobank Finance SA, καθώς και της χρηματιστηριακής εταιρείας Capital Securities SA. Τέλος, αναλήφθηκαν πρωτοβουλίες αναδιάρθρωσης, βελτιστοποίησης και κεντροποίησης των συστημάτων και εσωτερικών διαδικασιών της Bancpost, με στόχο την περαιτέρω επιτυχή επέκταση των δραστηριοτήτων της.

Σημαντική συμβολή στην προσπάθεια αυτή είχε το μηχανογραφικό σύστημα Flexcube,¹⁸⁵ το οποίο κατέστη πλήρως λειτουργικό στο σύνολο του δικτύου της τράπεζας τον Μάιο. Παράλληλα, πραγματοποιήθηκε η εγκατάσταση και λειτουργία του νέου Κέντρου Πληροφορικής.¹⁸⁶

Κατά την επίσημη εκδήλωση για τη 15η επέτειο από την ίδρυση της Bancpost που έλαβε χώρα την 28η Νοεμβρίου 2006 στο Βουκουρέστι, κεντρικός ομιλητής ήταν ο πρώην Καγκελάριος της Γερμανίας, Gerhard Schröder. Υποδεχόμενος τον τελευταίο, ο N. Νανόπουλος υπογράμμισε την πρόοδο που έχει επιτευχθεί στη Ρουμανία με σκοπό τη σταθεροποίηση της οικονομίας και τη δημιουργία των μακροοικονομικών συνθηκών που επέτρεψαν στον τραπεζικό τομέα να αναπτυχθεί και να συνεισφέρει στην οικονομική ανάπτυξη και ευημερία της χώρας, καθώς και τις σημαντικές ευκαιρίες που παρουσιάζονταν για τους ξένους επενδυτές.

Κατά τη διάρκεια του 2007, η Bancpost συνέχισε να αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς. Το δίκτυό της περιλάμβανε 237 καταστήματα και 16 επιχειρηματικά κέντρα, και απασχολούσε προσωπικό με περισσότερα από 4.000 άτομα. Σημαντική ήταν και η ανάπτυξη του όγκου των εργασιών της σε δάνεια προς επιχειρήσεις και ιδιώτες, κατέχοντας συνολικό μερίδιο στην αγορά χορηγήσεων της τάξεως του 6,7%. Οι δραστηριότητές της

185. Βλ. ανωτέρω την ενότητα Α (υπό 2) στο Κεφάλαιο V.

186. Σε έκθεση του International Division της Τράπεζας, με ημερομηνία 15.6.2006, η παρουσία της Τράπεζας στη ρουμανική αγορά περιγράφεται ως «fully fledged» μέσω των: BancPost SA (77,54%), EFG Eurobank Leasing SA (99,92%), Euroline Retail Service SA (Eurobank Cards 80% & Bancpost 19,96%), EFG Eurobank Property Services SA (80%, & Bancpost 20%), EFG Eurobank Finance SA (99,99%), Capital Securities SA (EFG Eurobank Finance 99,99%), και EFG Eurobank Mutual Fund MGMT (Eurobank 81% & Bancpost 18,9%).

ενισχύθηκαν από το πλέγμα των (μόλις προαναφερθεισών) θυγατρικών επιχειρήσεων και από τις δύο ασφαλιστικές εταιρείες του Ομίλου, Eurolife Life και Eurolife General Insurance Services. Παράλληλα, ασκούσε δραστηριότητα και στην αγορά συνταξιοδοτικών ασφαλιστικών προϊόντων με τη θυγατρική της Bancpost Fond de Pensii.

Πάντως, οι οικονομικές επιδόσεις της Bancpost δεν δικαιώσαν τις προσδοκίες της Διοίκησης της Τράπεζας, καθώς υπήρξαν μέτριες παρά το αυξημένο ενδιαφέρον. Μεταξύ των αιτιών αυτής της εξέλιξης, το κυριότερο υπήρξε η αδυναμία εξεύρεσης μιας ισχυρής Διοίκησης με διαχρονική παρουσία και συνέχεια, η οποία να συγκροτήσει μια ικανή συνεκτική και κινητοποιημένη ομάδα 15-20 στελεχών που θα αναλάμβανε την αποτελεσματική εσωτερική αναδιάρθρωση, ανάπτυξη και προβολή της τράπεζας. Στο πλαίσιο αυτό δεν πρέπει, βέβαια, να παραλειφθεί η αναφορά και στον «δημόσιο χαρακτήρα» της Bancpost, γεγονός που είχε αναδείξει, από την αρχή, ως προτεραιότητα τον άμεσο λειτουργικό μετασχηματισμό της σε μια σύγχρονη τράπεζα. Επιπλέον, η ρουμανική αγορά υπήρξε λόγω μεγέθους και αυξημένου ενδιαφέροντος ανταγωνιστικότερη σε σύγκριση με άλλες βαλκανικές χώρες, ενώ το θεσμικό περιβάλλον ήταν περισσότερο γραφειοκρατικό με το κανονιστικό πλαίσιο και την τραπεζική εποπτεία να έχουν αρκετά «αυστηρό» χαρακτήρα.

1.3 Η εξαγορά της Postbanka Beograd

Η στρατηγική για την εξαγορά της τράπεζας και η ολοκλήρωση της διαδικασίας

Το ενδιαφέρον της Τράπεζας για τη διεύθυνση στην αγορά της Σερβίας και του Μαυροβουνίου εκδηλώθηκε το δεύτερο εξάμηνο του 2002 σε συμφωνία με τη στρατηγική της για διεθνή επέκταση. Η σερβική οικονομία βρισκόταν σε πορεία ανασυγκρότησης με κύρια χαρακτηριστικά τη νομισματική σταθεροποίηση και τη, μέσω ιδιωτικοποιήσεων, σημαντική αύξηση των ξένων επενδύσεων. Η δραστηριοποίηση της Τράπεζας στη Σερβία κινήθηκε με πολύ αργούς ρυθμούς, καθώς η κυβέρνηση δεν χορηγούσε πλέον άδειες λειτουργίας νέων τραπεζών και οι στόχοι δυνητικής εξαγοράς υφιστάμενων τραπεζών ήταν ελάχιστοι. Στο πλαίσιο αυτό, το ΔΣ ενέκρινε την απόκτηση του 67% του μετοχικού κεφαλαίου της Postbanka AD Beograd (εφεξής «Postbanka») για ποσό μέχρι 11 εκατ. ευρώ, περιλαμβανομένης της απαιτούμενης αύξησης μετοχικού κεφαλαίου, υπό την (αυτονόητη) αίτηση της έγκρισης των αρμοδίων αρχών.¹⁸⁷ Επρόκειτο για μια μικρή σε μέγεθος τράπεζα με ένα μόνον κατάστημα που είχε, όμως, άδεια παροχής του συνόλου των τραπεζικών εργασιών στη Σερβία, το οποίο θα επέτρεπε στην Τράπεζα να αναπτύξει δίκτυο καταστημάτων σε

187. Σημαντικό ρόλο στις επαφές και στην αναζήτηση κατάλληλων προς εξαγορά τραπεζών διαδρα-

όλη τη χώρα. Διέθετε ίδια κεφάλαια ύψους 3,7 εκατ. ευρώ, σύνολο ενεργητικού 14,7 εκατ. ευρώ και εκπαιδευμένα στελέχη.

Την 11η Νοεμβρίου 2002 η Τράπεζα υπέγραψε προσύμφωνο για την απόκτηση του 67% του μετοχικού κεφαλαίου της Postbanka, με μεταβίβαση από τα Σερβικά Ταχυδρομεία και τη Σερβική Εταιρεία Τηλεπικοινωνιών. Μετά την υπογραφή της οριστικής συμφωνίας, η Τράπεζα θα αναλάμβανε σχέδιο δράσης για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της, σύμφωνα με παρόμοια σχέδια που ήταν σε εξέλιξη σε Βουλγαρία (BPB) και Ρουμανία (Bancpost). Η εξαγορά του 68,06% (τελικά) του μετοχικού κεφαλαίου της τράπεζας ολοκληρώθηκε την 27η Μαρτίου 2003 έναντι 4,33 εκατ. ευρώ.

Οι συνέπειες της εξαγοράς και η μετονομασία σε Eurobank EFG Beograd

Άμέσως μετά την εξαγορά του 68,06% της Postbanka, η Τράπεζα προχώρησε σε αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου κατά 10 εκατ. ευρώ, αυξάνοντας το ποσοστό της στη σερβική τράπεζα στο 92% και τροποποίησε το όνομα της τράπεζας σε EFG Eurobank AD Beograd (εφεξής «Eurobank EFG Beograd»). Στη συνέχεια, κατάρτισε τριετές αναπτυξιακό στρατηγικό σχέδιο που βασιζόταν στην ανάπτυξη ενός άρτια σχεδιασμένου δικτύου καταστημάτων, τα οποία αρχικά θα λειτουργούσαν στην ευρύτερη περιοχή του Βελιγραδίου προσφέροντας δανειοδοτικά προγράμματα τόσο σε εταιρικούς όσο και σε ιδιώτες πελάτες. Στόχος ήταν η απόκτηση σημαντικού μεριδίου της σερβικής αγοράς, σε μια περίοδο κατά την οποία άλλες διεθνείς τράπεζες δεν είχαν ακόμα ξεκινήσει εκεί τη δυναμική ανάπτυξη των εργασιών τους. Καθήκοντα ανέλαβε μια νέα διοικητική ομάδα, ενώ παράλληλα προσελήφθησαν αξιόλογα εγχώρια στελέχη στους χώρους του retail και του corporate banking, της διαχείρισης κινδύνων και της μηχανογράφησης.

Σύμφωνα με τον Ετήσιο Απολογισμό της Τράπεζας του 2003, η ίδρυση των πρώτων έντεκα καταστημάτων σε κεντρικά σημεία του Βελιγραδίου θα λάμβανε χώρα στις αρχές του 2004 και η μηχανογραφική πλατφόρμα που είχε επιλεγεί και στηριζόταν στη βασική έκδοση του Flexcube θα ολοκληρωνόταν στα μέσα του 2004. Η δημιουργία του δικτύου της Eurobank EFG Beograd το 2005 και η προσφορά ενός περιορισμένου –αν και διαρκώς ευρυνόμενου– φάσματος προϊόντων οδήγησε σε απώλειες ύψους 10,3 εκατ. ευρώ. Ο αριθμός των καταστημάτων αυξήθηκε σε 15 και το προσωπικό αριθμούσε 258 εργαζομένους, ενώ η συμμετοχή της Τράπεζας στο μετοχικό της κεφάλαιο αυξήθηκε στο 93,5%.

Στο πλαίσιο των εκδηλώσεων για τα επίσημα εγκαίνια λειτουργίας του ιδιόκτητου κτιρίου Διοίκησης της Eurobank EFG Beograd τη 16η Φεβρουαρίου 2005, ο Αντιπρόεδρος της Κυβέρνησης της Σερβίας Mirosljub Labus επεσήμανε τον χαμηλότε-

μάτισαν οι προσωπικές σχέσεις του Σπύρου Λάτση με τη βασιλική οικογένεια των Καραγεώργεβιτς.

ρο κίνδυνο που εμπεριέχουν οι επενδύσεις στη χώρα, σε αντίθεση με τη γενικότερη περί του αντιθέτου επικρατούσα αντίληψη. Τέλος, ανέφερε την εκτίμηση ότι η Σερβία θα ξεκινήσει μέχρι το 2006 τις ενταξιακές διαπραγματεύσεις με την ΕΕ, ώστε να γίνει πλήρες μέλος της έως το 2012 (εκτίμηση που εκ των υστέρων αποδείχθηκε μη ρεαλιστική). Αναφερόμενος, στη συνέχεια, ο Ν. Νανόπουλος σε αυτήν την παράμετρο, τόνισε ότι η αναμενόμενη θετική μελέτη σκοπιμότητας της ΕΕ για την έναρξη διαπραγματεύσεων με τη Σερβία και η περαιτέρω διεύρυνση της ΕΕ έχει ενθαρρύνει πολλές ελληνικές επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν έγκαιρα τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στις υπό μεταρρύθμιση οικονομίες, καθώς οι Έλληνες επενδυτές είναι ο τέταρτος μεγαλύτερος ξένος επενδυτής στη χώρα με επενδύσεις ύψους 1,2 δισ. ευρώ.

Το 2005, ο υπερδιπλασιασμός του δικτύου των καταστημάτων της Eurobank EFG Beograd (27 από 11 το 2004) συνέβαλε σημαντικά στην αύξηση των μεγεθών και την ενίσχυση της θέσης της τράπεζας στην αγορά της Σερβίας-Μαυροβουνίου. Η τράπεζα εισήγαγε προϊόντα retail banking (γεγονός που προκάλεσε εξαιρετική αίσθηση στο κοινό στη Σερβία) και ξεκίνησε τη λειτουργία Μονάδων για τις ανάγκες των μικρών επιχειρηματιών (small business banking) και τις στεγαστικές ανάγκες ιδιωτών. Ο Όμιλος συνέδραμε με πρόσθετα κεφάλαια, αυξάνοντας τη συμμετοχή του σε 98%. Στις εξελίξεις αυτές συνέβαλε καθοριστικά η ανάθεση των καθηκόντων του Διευθύνοντος Συμβούλου στον Σταύρο Ιωάννου, ο οποίος με τη συνδρομή της τοπικής ομάδας στελεχών ανέπτυξε στρατηγικές και εμπορικές πρωτοβουλίες που συνεισέφεραν θετικά στην προώθηση της εικόνας της τράπεζας.

Η περαιτέρω επέκταση στη Σερβία - εξαγορά της Nacionalna štedionica Banka (NSB)

Η Τράπεζα θεωρούσε ότι η σερβική αγορά παρουσίαζε σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης και ήταν στρατηγικής σημασίας για την επέκταση των δραστηριοτήτων της στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης, έχοντας, όπως μόλις προαναφέρθηκε, ήδη επενδύσει περισσότερα από 50 εκατ. ευρώ στη Eurobank EFG Beograd. Στο πλαίσιο των αναζητήσεών της για περαιτέρω επέκταση στην εν λόγω αγορά, βολιδοσκόπησε αρκετά πιστωτικά ιδρύματα και τελικά το ενδιαφέρον της επικεντρώθηκε στη Nacionalna štedionica Banka (εφεξής «NSB»). Επρόκειτο για ιδιωτική τράπεζα που κάλυπτε το συνολικό φάσμα των τραπεζικών υπηρεσιών, με συνολικό ενεργητικό 122 εκατ. ευρώ στα τέλη του Ιουνίου 2005, και διέθετε νέο σε ηλικία ανθρώπινο δυναμικό. Επειδή, όμως, το δίκτυο της NSB, που είχε και αυτή χαρακτήρα ταχυδρομικού ταμιευτηρίου, ήταν σχετικά περιορισμένο (70 καταστήματα σε όλη τη Σερβία), η ανάπτυξη των εργασιών της Τράπεζας θα στηριζόταν κατά κύριο λόγο σε οργανική ανάπτυξη.

Το μεγαλύτερο ίσως πλεονέκτημα της NSB ήταν η αποκλειστική συμφωνία που είχε με το Σερβικό Δημόσιο για τη διαχείριση ταμιευτικών ομολόγων («savings bonds») έκδοσης του «Γιουγκοσλαβικού» Δημοσίου, τα οποία δόθηκαν στους Σέρβους όταν κατασχέθηκαν από το Κράτος οι αποταμιεύσεις τους στις «γιουγκοσλαβικές» τράπεζες. Η εξόφληση αυτών των ομολόγων θα γινόταν αποκλειστικά από την NSB και αυτό θεωρήθηκε σημαντικό, αφού οι ομολογιούχοι θα επισκέπτονταν την τράπεζα για να τα ρευστοποιήσουν δίνοντάς της την ευκαιρία να συζητήσει μαζί τους επενδυτικές και άλλες ευκαιρίες συνεργασίας.

Μολονότι αρχικά οι μέτοχοι της NSB δεν είχαν πρόθεση να πωλήσουν και επέδειξαν αρνητική (έως εχθρική) διάθεση προς τα στελέχη της Τράπεζας που επεδίωξαν την έναρξη διαπραγματεύσεων, η στάση τους μεταστράφηκε όταν η Τράπεζα άρχισε να αγοράζει σταδιακά μέσω του χρηματιστηρίου μετοχές της (μέσα σε μια εβδομάδα περίπου το 10%). Εν τέλει, τον Αύγουστο του 2005, εγκρίθηκε η εξαγορά του 76,34% του μετοχικού κεφαλαίου της NSB, έναντι συνολικού τιμήματος 65 εκατ. ευρώ περίπου. Δεδομένου, όμως, ότι οι διαπραγματεύσεις με τους μετόχους και το Υπουργείο των Οικονομικών υπήρξαν δυσχερείς, η νομική συγχώνευση των δύο τραπεζών ολοκληρώθηκε τον Οκτώβριο του 2006, οπότε και η «νέα» τράπεζα μετονομάστηκε σε «Eurobank EFG Štedionica AD Beograd». Η λειτουργική συγχώνευση ακολούθησε τον Απρίλιο του 2007.

Με την απόκτηση της NSB, η θέση της Τράπεζας στη Σερβία ισχυροποιήθηκε σημαντικά, συνδυάζοντας την υπάρχουσα πελατειακή βάση και το επεκτεινόμενο δίκτυο καταστημάτων της NSB με την τεχνογνωσία, την οικονομική ευρωστία και τη σημαντική εμπειρία της στην τοπική αγορά, βελτιώνοντας διαρκώς την ποιότητα και διευρύνοντας το φάσμα των παρεχομένων υπηρεσιών. Η έμφαση δόθηκε στο retail banking και τη χρηματοδότηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Με την ευκαιρία της ενίσχυσης των επενδυτικών δραστηριοτήτων της στη Σερβία, η Τράπεζα ανακοίνωσε, επίσης, την έναρξη ενός διετούς προγράμματος εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και προσφοράς στους κρίσιμους τομείς της υγείας, της παιδείας και του περιβάλλοντος στη Σερβία ύψους 3 εκατ. ευρώ. Με βάση τα στοιχεία Δεκεμβρίου 2007, η νέα τράπεζα αριθμούσε 101 καταστήματα, πέντε κέντρα για την εξυπηρέτηση επιχειρήσεων και μερίδιο αγοράς άνω του 5%.¹⁸⁸

Ανασταλτικός παράγοντας στην ανάπτυξη των εργασιών στη Σερβία, για όλες τις τράπεζες της χώρας, υπήρξε ο περιοριστικός κανόνας της Κεντρικής Τράπεζας που απαιτούσε η χορήγηση retail δανείων να αποτελεί ένα μικρό πολλαπλάσιο των ιδίων

188. Στη Σερβία λειτουργούσαν και οι θυγατρικές επιχειρήσεις Prospera Securities, EFG Retail

κεφαλαίων κάθε τράπεζας. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη ήταν συνάρτηση της ύπαρξης κεφαλαίων σε εγχώριο νόμισμα, το οποίο ήταν αρκετά επιβαρυντικό και ενείχε συναλλαγματικό κίνδυνο. Τα αποτελέσματα, πάντως, της Τράπεζας, αν και όχι εντυπωσιακά, ήταν πάντα θετικά και οι κίνδυνοι ελεγχόμενοι.

1.4 Συμπερασματικές παρατηρήσεις

Συμπερασματικά, η ανάπτυξη των εργασιών του Ομίλου στις χώρες των Βαλκανίων του «πρώτου κύματος», δηλαδή της Βουλγαρίας, Ρουμανίας και Σερβίας, έγινε σταδιακά και με ανάλυση σε βάθος των προσφερόμενων εναλλακτικών δυνατοτήτων και με ένα μείγμα στρατηγικών εξαγορών μικρών σχετικά τραπεζών, με χαρακτηριστικά ταχυδρομικού ταμιευτηρίου (πολλές καταθέσεις και λίγα δάνεια) και ταχύρρυθμης οργανικής ανάπτυξης. Σε όλες τις περιπτώσεις, υπήρξε μεταφορά τεχνογνωσίας και εμπειριών που ενσωματώνονταν στις πολιτικές, τα συστήματα και γενικότερα τον τρόπο λειτουργίας των περιφερειακών τραπεζών. Το κόστος διείσδυσης στις εν λόγω αγορές υπήρξε σχετικά μικρό, καθώς δαπανήθηκαν περιορισμένοι πόροι των μετόχων, με πρόθεση τη μεγιστοποίηση της σχέσης οφέλους/κόστους και τον έλεγχο των κινδύνων. Παράγων επιτυχίας υπήρξε η έντονη ανάμειξη εξειδικευμένων στελεχών από το κέντρο είτε σε επιτελικούς/εποπτικούς ρόλους είτε με την άμεση εμπλοκή τους ως ανώτερα ή ανώτατα στελέχη του τοπικού πιστωτικού ιδρύματος.

2. ΤΟ «ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΥΜΑ» ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

2.1 Συνολική θεώρηση

Στα τέλη του 2005 η Τράπεζα διέθετε σύνολο 390 υποκαταστημάτων στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης: 151 στη Ρουμανία, 142 στη Βουλγαρία και 97 στη Σερβία. Το 2006 χαρακτηρίστηκε όχι μόνον από περαιτέρω επέκταση στη Βουλγαρία και τη Σερβία, αλλά και από την είσοδό της σε νέες τραπεζικές αγορές: την Πολωνία, την Τουρκία, την Ουκρανία και αργότερα στην Κύπρο. Ειδικότερα, τον Φεβρουάριο ο Όμιλος ξεκίνησε την αυτόνομη ανάπτυξή του στην Πολωνία και έως το τέλος του έτους διέθετε ήδη 70 καταστήματα και 60 σημεία πώλησης. Στη συνέχεια, τον Μάιο, προχώρησε

Services, EFG Property Services και EFG Leasing, συμπληρώνοντας τον κύκλο εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών προς επιχειρήσεις και ιδιώτες. Σε έκθεση του International Division της Τράπεζας, με ημερομηνία 15.6.2006, η παρουσία της Τράπεζας στην αγορά της Σερβίας περιγράφεται ως «fully fledged» μέσω των: EFG Eurobank Beograd (98%), Nacionalna štedionica Banka AD Beograd (99,9%), Euroline Retail Services AD (100%) και EFG Eurobank Property Services DOO Beograd (80%).

σε συμφωνία εξαγοράς της τουρκικής Tekfenbank, και τον Ιούλιο σε συμφωνία εξαγοράς της Universal Bank, καθιστάμενη η πρώτη ελληνική τράπεζα στην αγορά της Ουκρανίας. Στην Κύπρο, ενώ οι αποφάσεις ελήφθησαν το 2006, τα πρώτα βήματα πραγματοποιήθηκαν το 2007.

Μολονότι τα επόμενα βήματα για την επέκταση στο εξωτερικό υπήρξαν δυσκολότερα (μεγαλύτερος ανταγωνισμός, κατά κανόνα μεγαλύτερες και λιγότερες γνώριμες αγορές) στην έκθεσή του προς το ΔΣ της Τράπεζας, τον Ιούνιο του 2006, ο Ν. Νανόπουλος αναφέρθηκε εκτενώς στην ανάγκη ενίσχυσης της παρουσίας της Τράπεζας στις χώρες της Νέας Ευρώπης. Για τη βέλτιστη μάλιστα επίβλεψη των διεθνών εργασιών της Τράπεζας ενισχύθηκε η Γενική Διεύθυνση διεθνών δραστηριοτήτων, επικεφαλής της οποίας τέθηκε την 1η Ιουνίου 2006 ο G. Pradelli. Με τη συνδρομή του BCG, η Τράπεζα προχώρησε στη διαμόρφωση βασικών αρχών που έπρεπε να διέπουν τις διεθνείς συνεργασίες της και την επέκτασή της στη Νέα Ευρώπη. Στο πλαίσιο αυτό, την 25η Ιουλίου 2006, εγκρίθηκε από την Εκτελεστική Επιτροπή της Τράπεζας πλαίσιο διεθνούς συνεργασίας (Framework of International Collaboration), το οποίο αποτύπωνε τις γενικές αρχές συνεργασίας μεταξύ του Κέντρου και των θυγατρικών του εξωτερικού.

Συνεπώς, αποσαφηνίστηκε ο ρόλος και το εύρος αρμοδιοτήτων ανά δραστηριότητα, καθώς και ο ρόλος του επικεφαλής της Διεύθυνσης Διεθνών Δραστηριοτήτων (International Division), του Διευθύνοντος Συμβούλου σε κάθε χώρα (Country CEOs), των ελληνικών επιχειρηματικών Μονάδων (Greek Business Units), καθώς και ο ρόλος των διαφόρων Επιτροπών (Committees) και οι αρχές «αναγωγής των θεμάτων» (escalation principles). Το πλαίσιο αυτό δεν διέφερε ουσιαστικά από τα ήδη ισχύοντα, καθώς αποτύπωνε πρακτικές που ήδη τύγχαναν εφαρμογής, ενώ ταυτόχρονα καθόριζε σε λεπτομερειακή βάση τις αρμοδιότητες όλων των εμπλεκόμενων στη διοικητική αλυσίδα και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται, αναλυτικά και κατά χώρα, οι αναληφθείσες πρωτοβουλίες.

2.2 Τουρκία: η Tekfenbank

Η στρατηγική της Τράπεζας για την εξαγορά της Tekfenbank και η ολοκλήρωση της διαδικασίας

Η επέκταση της Τράπεζας στην Τουρκία αναδείκνυε ένα δίλημμα: αφενός μεν επρόκειτο για μια τραπεζική αγορά με μεγάλο μέγεθος και προοπτική ανάπτυξης, αφετέρου δε η μακροοικονομική αστάθεια της χώρας ήταν μακροχρόνια τις προη-

γούμενες δεκαετίες (παρά την εμφανή σταθεροποίηση μετά το 2003), ενώ και οι πολιτικοί κίνδυνοι ήταν προφανώς σημαντικοί (π.χ., αν η Τράπεζα στην Τουρκία χαρακτηριζόταν ελληνικών συμφερόντων και υπήρχε κάποια όξυνση των πολιτικών σχέσεων μεταξύ των δύο χωρών, θα μπορούσε να υπάρξει αιφνίδια και απροσδόκητη απόσυρση των καταθέσεων με απρόβλεπτες αλυσιδωτές συνέπειες). Ενόψει των ανωτέρω, αποφασίστηκε η έναρξη της δραστηριοποίησης στην Τουρκία να γίνει από μικρά σχετικά μεγέθη και να επιδιωχθεί η αναζήτηση τοπικού συνεταιίρου (local partner), ο οποίος, σε περίπτωση ενδεχόμενης κρίσης, να μπορεί να αποτελέσει ανάχωμα και ασπίδα προστασίας σε κάθε είδους παρέμβαση. Η αναζήτηση, όμως, της πλέον πρόσφορης στρατηγικής οδήγησε σε καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων με αποτέλεσμα οι επενδυτικές αξίες να έχουν ανέβει σημαντικά.

Το πρώτο βήμα επέκτασης στην Τουρκία έγινε το 2005 με την απόκτηση της χρηματιστηριακής εταιρείας με την επωνυμία HS Istanbul Menkul Degerler AS (στη συνέχεια μετονομάστηκε σε «EFG Istanbul Securities»), η οποία έδρευε στην Κωνσταντινούπολη και είχε συνολικό μερίδιο αγοράς 2,35% κατά το πρώτο τετράμηνο του 2005 (με την πρώτη να έχει μερίδιο 5,97%). Η εν λόγω εταιρεία διέθετε έμπειρα στελέχη με επικεφαλής την Elif Bilgi (με σπουδές και εργασιακή εμπειρία στις ΗΠΑ), είχε σταθερή και ικανοποιητική κερδοφορία και ήταν επιτυχώς εξειδικευμένη στους τομείς της ανάλυσης αγορών, της παροχής επενδυτικών υπηρεσιών, των ιδιωτικοποιήσεων, των εταιρικών εξαγορών και συγχωνεύσεων, καθώς και της διάθεσης, με ιδιωτική τοποθέτηση, μετοχών εισηγμένων εταιρειών.

Η επόμενη πρωτοβουλία της Τράπεζας, με στόχο τη διεύρυνση στην αγορά της Τουρκίας, ήταν η εξαγορά μιας τράπεζας που θα επικεντρωνόταν σε πελάτες μέσης και υψηλής οικονομικής επιφάνειας, καθώς υπήρχε η (βάσιμη) εκτίμηση ότι η Τουρκία θα σημείωνε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης στα επόμενα χρόνια τόσο στο σύνολο της οικονομίας της όσο και ειδικότερα στον τραπεζικό τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, την 8η Μαΐου 2006, συνήψε συμφωνία για την απόκτηση από την εταιρεία συμμετοχών της Tekfen Group του 70% της «Tekfenbank» (έναντι 80 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ), καθώς και του 100% της θυγατρικής της Tekfen Leasing (έναντι 180 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ). Η εταιρεία συμμετοχών θα παρέμενε στρατηγικός επενδυτής στην Tekfenbank κατέχοντας σχεδόν όλες τις υπόλοιπες μετοχές στην τράπεζα και την εταιρεία leasing.¹⁸⁹ Η συμφωνία, η οποία (προφανώς) τελούσε υπό την έγκριση των αρμοδίων αρχών, προέβλεπε επίσης ότι η Tekfenbank θα εξαγόραζε το σύνολο της (μόλις προαναφερθείσας) θυγατρικής της Τράπεζας, της EFG Istanbul Securities.

189. Επισημαίνεται ότι η εν λόγω εταιρεία αποτελούσε έναν από τους πλέον αναγνωρισμένους

Η Tekfenbank προσέφερε ένα ευρύ φάσμα τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών στην Τουρκία, διαθέτοντας ένα αποτελεσματικό και επιλεκτικό δίκτυο 30 καταστημάτων, με 570 εργαζομένους, το οποίο κάλυπτε τις πλέον εύπορες περιοχές της χώρας. Επίκεντρο της πελατειακής της βάσης ήταν, κυρίως, μικρομεσαίες και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις σε διάφορους τομείς της τουρκικής οικονομίας με τις οποίες η τράπεζα διατηρούσε μακροχρόνια και στενή συνεργασία. Παράλληλα, διέθετε και πελάτες retail banking, οι οποίοι στην πλειοψηφία τους ήταν υψηλής οικονομικής επιφάνειας. Το δανειακό της χαρτοφυλάκιο ήταν καλής ποιότητας, αντικατοπτρίζοντας τη συντηρητική προσέγγιση της Διοίκησής της ως προς την πιστωτική πολιτική και την ανάληψη πιστωτικού κινδύνου.¹⁹⁰ Επειδή οι δραστηριότητες της τράπεζας στην Τουρκία είχαν σχέση και με τον χώρο της κεφαλαιαγοράς, καθώς και την εταιρική κυρίως πελατειακή βάση, ηγετικό ρόλο στον συντονισμό και την προσπάθεια ανάπτυξης εργασιών διαδραμάτισε ο Ν. Καραμούζης, ο οποίος ως αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος είχε την ευρύτερη αρμοδιότητα αυτού του χώρου στον Όμιλο της Τράπεζας.

Μετά τη σχετική έγκριση από τις τουρκικές εποπτικές αρχές (BRSA) την 23η Φεβρουαρίου 2007, η νομική διαδικασία μεταβίβασης του 70% της Tekfenbank στη νεοσυσταθείσα εταιρεία συμμετοχών Eurobank EFG Holding (Luxembourg) SA ολοκληρώθηκε τη 16η Μαρτίου στην Έκτακτη ΓΣ των Μετόχων της Tekfenbank. Σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό, ο Όμιλος Tekfen παρέμεινε στρατηγικός επενδυτής της κατέχοντας το υπόλοιπο 30% της τράπεζας.

Οι συνέπειες της εξαγοράς

Στόχος της Τράπεζας με την εξαγορά της Tekfenbank ήταν η ισχυροποίηση της θέσης της, σε μεσο-μακροπρόθεσμη βάση, στον τραπεζικό τομέα της Τουρκίας, επωφελούμενη αφενός μεν από τη διεθνή τραπεζική εμπειρία του Ομίλου της Τράπεζας και την τεχνογνωσία της σε σύγχρονα τραπεζικά προϊόντα, αφετέρου δε από τη γνώση του Tekfen Group της τοπικής αγοράς και της ευρείας παρουσίας της στον τουρκικό επιχειρηματικό χώρο. Επιπλέον, η οικονομική ισχύς των δυο μετόχων, καθώς και η δέσμευσή τους για στενή συνεργασία αποτέλεσαν σοβαρό εχέγγυο εξασφάλισης της μελλοντικής της ανάπτυξης.

ιδιωτικούς επιχειρηματικούς ομίλους της Τουρκίας με δραστηριότητα 50 ετών σε τομείς όπως η ανέληψη κατασκευαστικών έργων, η παραγωγή αγροτικών προϊόντων, η ανάπτυξη ακινήτων και η προσφορά χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, σύνολο ενεργητικού στα 1,6 δισ. δολαρίων ΗΠΑ και συνολικό κύκλο εργασιών το 2005 ύψους 936 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ.

190. Στις 24-25 Μαΐου 2005, κλιμάκιο στελεχών της Τράπεζας με επικεφαλής τον Ν. Νανόπουλο, συνοδευόμενο από Έλληνες επιχειρηματίες, πραγματοποίησε επίσκεψη στην Τουρκία, η οποία έγινε δεκτή από τον Οικουμενικό Πατριάρχη Βαρθολομαίο.

Η στρατηγική της Tekfenbank είχε τρεις άξονες: *Πρώτον*, ενδυνάμωση της παρουσίας στον χώρο των μικρομεσαίων και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων με προσέλκυση νέων πελατών μέσω τόσο του υφιστάμενου δικτύου καταστημάτων της όσο και της δημιουργίας νέων, με έμφαση στην ανάπτυξη σταυροειδών πωλήσεων με τις τράπεζες του Ομίλου της Τράπεζας (στα τέλη του 2007, το δίκτυό της περιλάμβανε 36 επιχειρηματικά κέντρα - καταστήματα). *Δεύτερον*, διείσδυση σε νέους, υπό ανάπτυξη τομείς της τραπεζικής αγοράς, όπως η στεγαστική πίστη και η διαχείριση περιουσίας και κεφαλαίων για ιδιώτες πελάτες υψηλής οικονομικής επιφάνειας. *Τρίτον*, ενδυνάμωση των δραστηριοτήτων στον τομέα της παροχής επενδυτικών υπηρεσιών.

Η συγχώνευση της Istanbul Securities με την τράπεζα και η διατήρηση ενός ποσοστού 30% από το Tekfen Group υπήρξαν κινήσεις που ισχυροποίησαν την τράπεζα και τη δυναμική ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της στην αγορά, με επίκεντρο το corporate banking (κυρίως σε εταιρείες μεσαίου μεγέθους) και τις επενδυτικές υπηρεσίες. Η συνεργασία των δύο πλευρών υπήρξε αρμονική τόσο σε επίπεδο Διοίκησης όσο και σε επίπεδο μετόχων. Η επέλευση, όμως, της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης, το 2008, αλλά και της επιγενόμενης δημοσιονομικής κρίσης στην Ελλάδα, οδήγησε τελικά την Τράπεζα στην απόφαση να προβεί σε αποεένδυση από μια τόσο μεγάλη και απαιτητική ξένη αγορά με αγοραστή την κουβέιτιανή Burgan Bank.

2.3 Η ειδική περίπτωση της Πολωνίας: εγκατάσταση μέσω υποκαταστημάτων (Polbank)

Μετά την αρχική είσοδο στην τουρκική αγορά (και την ικανοποίηση από τις επιδόσεις και την πορεία των επενδύσεων της Τράπεζας στα Βαλκάνια), ακολούθησε μια ολοκληρωμένη και ενδεδειγμένη ανάλυση άλλων χωρών η τραπεζική αγορά των οποίων παρουσίαζε τις μεγαλύτερες διαβλεπόμενες ευκαιρίες. Στο πλαίσιο αυτό, ανατέθηκε η εκπόνηση μελέτης στη McKinsey, ώστε οι προτάσεις προς το ΔΣ της Τράπεζας να είναι πλήρως τεκμηριωμένες. Κρίθηκε, επίσης, ότι ορθή θα ήταν η επικέντρωση σε μία μόνον (ελκυστική) αγορά παρά σε πολλές μικρότερες, λόγω της έλλειψης σε διαχειριστικούς πόρους (managerial resources) και σε υποδομές συστημάτων και οργάνωσης, καθώς και των περιορισμένων δυνατοτήτων της Διοίκησης να ασκεί αποτελεσματική εποπτεία. Τελικά, το ενδιαφέρον του Ομίλου αποφασίστηκε να στραφεί προς την Πολωνία, μια μεγάλη και ραγδαία εξελισσόμενη αγορά, ειδικά στο πεδίο του retail banking. Αρχικά επελέγη η αναζήτηση τράπεζας-στόχου προς εξαγορά, μεταξύ μάλιστα των υποψηφίων τραπεζών υπήρχε και μια τοπική τράπεζα με την ονομασία Eurobank, με αρκετά εκτεταμένο δίκτυο μικρών σχετικά καταστημάτων και

θυρίδων, η οποία είχε προσανατολισμό προς το retail και αρκετά κοινά χαρακτηριστικά με την Τράπεζα.¹⁹¹

Μολονότι τον Φεβρουάριο του 2005 αποφασίστηκε η απόκτηση του 100% της εν λόγω τράπεζας, τον Ιούνιο διαπιστώθηκε η πώλησή της σε άλλον πλειοδότη, τη γαλλική Société Générale. Καθώς, όμως, η αποτίμηση των τραπεζών στην Πολωνία ήταν εκείνη την εποχή εξαιρετικά υψηλή (6-7 φορές η λογιστική τους αξία) λόγω των θετικών προσδοκιών και του έντονου ανταγωνισμού, τον Ιούνιο του 2005 αποφασίστηκε ότι μια ενδεχόμενη εξαγορά θα ήταν τελικά ασύμφορη. Προτιμήθηκε, συνεπώς, το φιλόδοξο και τολμηρό ίσως εγχείρημα της ίδρυσης και ανάπτυξης μιας εντελώς νέας retail τράπεζας στη χώρα με την επωνυμία Polbank EFG, και μάλιστα μέσω υποκαταστημάτων (βάσει του ενιαίου ενωσιακού διαβατηρίου) και όχι θυγατρικής που θα καθιστούσε ευχερέστερη τη χρηματοδότησή της. Η επωνυμία Polbank, εξάλλου, δηλαδή «τράπεζα της Πολωνίας», παρέπεμπε στο όνομα της χώρας υποδοχής.

Η τράπεζα στην Πολωνία ξεκίνησε τη λειτουργία της την 1η Φεβρουαρίου 2006 και τις συναλλαγές με τους πελάτες της, μέσω των δέκα πρώτων καταστημάτων, στις 14 του μηνός, μόλις έξι μήνες μετά την τοποθέτηση της ομάδας εργασιών στη χώρα. Η ταχύτατη υλοποίηση του φιλόδοξου αυτού σχεδίου οφείλεται, μεταξύ άλλων, στην ύπαρξη μιας αξιόπιστης τραπεζικής μηχανογραφικής εφαρμογής, του (ήδη αναφερθέντος) Flexcube, η οποία ενσωμάτωνε λειτουργικά το επιχειρηματικό μοντέλο της Τράπεζας στο εξωτερικό και υποστηριζόταν από ένα περιφερειακό μηχανογραφικό κέντρο, Regional Data Center (RDC), στη Ρουμανία.¹⁹² Ταυτόχρονα, όμως, τεράστια ήταν και η κινητοποίηση στελεχών από την Ελλάδα, από όλους τους χώρους τραπεζικών δραστηριοτήτων, και ο κεντρικός αποτελεσματικός συντονισμός τους.

Η Τράπεζα εστίασε αρχικά στις καταθέσεις, τις πιστωτικές κάρτες, καθώς και την καταναλωτική και στεγαστική πίστη, στη συνέχεια δε στις μικρομεσαίες (λιγότερο δε στις μεγάλες) επιχειρήσεις. Θετικά αξιοσημείωτη ήταν τόσο η (προαναφερθείσα) επιλογή του ονόματος με το οποίο η Τράπεζα διείσδυσε στην πολωνική αγορά, «Polbank», όσο και το μήνυμα «Απλά Ανθρώπινα» (simply human). Τα καταστήματα που ιδρύθηκαν ήταν όμοια με αυτά της Τράπεζας στην Ελλάδα (κάτι το οποίο ίσχυε και για τις βαλκανικές χώρες στις οποίες αναπτύχθηκε δραστηριότητα). Ο πρώτος Γενικός Διευθυντής της Polbank ήταν Πολωνός (Dr Kazimierz Stańczak), πρώην στέλεχος της McKinsey, ενώ πολλά από τα στελέχη της προέρχονταν από τη Citibank. Τον Μάρτιο του 2006, 15 συνολικά καταστήματα της Polbank εξυπηρετούσαν τους πελάτες της

191. Ο Πολωνός ιδρυτής της που ερχόταν συχνά (για διακοπές) στην Ελλάδα είχε παρατηρήσει τη ραγδαία ανάπτυξη της Τράπεζας και είχε προσπαθήσει να μιμηθεί ορισμένα από τα χαρακτηριστικά της.

192. Βλ. σχετικά κατωτέρω την ενότητα Β (υπό 2.4) στο παρόν Κεφάλαιο.

στη Βαρσοβία, το Κατοβίτσε και το Πόζναν, ενώ τον Ιούνιο διέθετε 23 υποκαταστήματα και τέσσερα μικρά καταστήματα (mini branches). Ως στόχος είχε τεθεί, έως το τέλος του έτους, η Polbank να διαθέτει 50 καταστήματα σε ολόκληρη τη χώρα.¹⁹³ Κατ'αντιστοιχία των ενεργειών στην Τουρκία και καθώς οι δραστηριότητες της Polbank ήταν εστιασμένες στο retail banking, ηγετικό ρόλο στον συντονισμό και την ανάπτυξη των εργασιών στην Πολωνία διαδραμάτισε ο Β. Μπαλλής, ως αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος που είχε την ευρύτερη αρμοδιότητα του χώρου αυτού στον Όμιλο.

Στρατηγικός στόχος της τράπεζας για το 2007 ήταν η περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου, η εδραίωση της παρουσίας στα αστικά κέντρα και η ενδυνάμωση της λειτουργίας. Για την επίτευξή του, υλοποιήθηκε η επέκταση του δικτύου με 248 καταστήματα και πέντε επιχειρηματικά κέντρα στη Βαρσοβία και σε άλλα κομβικά σημεία σε ολόκληρη τη χώρα. Τα εναλλακτικά δίκτυα πωλήσεων που δημιουργήθηκαν αύξανε την αναγνωρισιμότητά της από τον μέσο πελάτη, ενώ η ανάπτυξη νέων ανταγωνιστικών προϊόντων retail banking και εναλλακτικών καταθετικών προϊόντων οδήγησε στην αύξηση του ποσοστού αγοράς από 0,5% το 2006, σε 1,9% το 2007. Παράλληλα, η ανάπτυξη στο πεδίο του wholesale banking άρχισε να καλύπτει τον τομέα των μικρών επιχειρήσεων και των μικροεπενδυτών, με απώτερο σκοπό την εδραίωση και στον τομέα των μεγαλύτερων σχετικά επιχειρήσεων (commercial banking).

Η εξέλιξη της Polbank συνέχισε να είναι ραγδαία, και σε λιγότερο από τέσσερα χρόνια είχε αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο δίκτυο με 330 καταστήματα σε όλη τη χώρα με μερίδιο αγοράς στο retail banking που προσέγγιζε το 4% και δανειακό χαρτοφυλάκιο που υπερέβαινε τα 4 δισ. ευρώ. Η διεθνής, όμως, χρηματοπιστωτική κρίση, αλλά κυρίως η ελληνική δημοσιονομική και οικονομική κρίση του 2010, είχαν καταλυτική σημασία για το μέλλον της. Από την αρχή ήδη της πρώτης κρίσης, κρίθηκε ότι ήταν αδύνατον η Τράπεζα να στηρίξει την ανάπτυξη μιας τόσο μεγάλης τράπεζας σε μια σχετικά ώριμη αγορά όπως αυτή της Πολωνίας. Επιπλέον, οι τοπικές εποπτικές αρχές αντιμετώπιζαν με δυσπιστία την παρουσία μιας τράπεζας προερχόμενης από χώρα με ασταθές μακροοικονομικό περιβάλλον. Σύντομα, λοιπόν, αποφασίστηκε η αναζήτηση και εξεύρεση διεθνούς αγοραστή και συγκεκριμένα της γνωστής στον χώρο της Κεντρικής Ευρώπης Raiffeisen Bank International (RBI). Το τίμημα, πάντως, των 650 εκατ. ευρώ περίπου υπερέβαινε την αρχική επένδυση.

Είναι, πάντως, αξιοσημείωτο ότι σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα (λιγότερο από πέντε χρόνια) μια ελληνική τράπεζα κατόρθωσε να διεισδύσει αποτελεσματικά στη

193. Σε έκθεση του International Division της Τράπεζας, με ημερομηνία 21.9.2006, έγινε παρουσίαση οικονομικών στοιχείων και για την πολωνική Dominet Bank, μια μεσαίου μεγέθους τράπεζα με το δέκατο σε μέγεθος δίκτυο υποκαταστημάτων στη χώρα.

σχετικά ανταγωνιστική αγορά της Πολωνίας, εξάγοντας ουσιαστικά την τεχνογνωσία της και το επιχειρηματικό της μοντέλο που ήταν ενσωματωμένα και στην τεχνολογική της υποδομή, αποκομίζοντας, παρά τις αντίξοες συνθήκες, οικονομικό όφελος. Το δε εγχείρημα μια τράπεζα δικτύου με προσανατολισμό στο retail banking να ιδρύεται εκ του μηδενός (greenfield investment) μέσω θυγατρικών και στη συνέχεια να αναπτύσσεται με επιτυχία σε μια ώριμη αγορά, όπως αυτή της Πολωνίας, δεν είναι σύνηθες.

2.4 Η «περιπέτεια» της Ουκρανίας με την εξαγορά της Universal Bank

Η επιτυχής ανάπτυξή της στην Πολωνία, παρά τις σοβαρές προκλήσεις που ασφαλώς αντιμετωπίστηκαν σε αυτήν τη διαδικασία, οδήγησε την Τράπεζα στην (εσφαλμένη) πεποίθηση ότι μια τέτοια προσπάθεια θα μπορούσε να επαναληφθεί με την ίδια επιτυχία και σε άλλες χώρες στην περιοχή. Προφανής υποψήφια ήταν η γειτονική Ουκρανία, καθώς έγινε εκτίμηση ότι η μεγάλη αυτή χώρα, με πληθυσμό περίπου 47 εκατ. κατοίκους, θα παρουσιάσει μεσοπρόθεσμα υψηλούς δείκτες οικονομικής ανάπτυξης. Ταυτόχρονα οι χαμηλοί δείκτες διείσδυσης τραπεζικών προϊόντων και κυρίως δανεισμού των νοικοκυριών δημιουργούσαν σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης για τον τραπεζικό τομέα που ήδη εμφάνιζε έναν από τους υψηλότερους ρυθμούς διεύρυνσης εργασιών στην Ανατολική Ευρώπη. Αξίζει, πάντως, να αναφερθεί ότι την εποχή εκείνη ενδιαφέρον για την εν λόγω αγορά είχαν εκδηλώσει τράπεζες από πολλές χώρες, καθώς οι εκτιμήσεις της Τράπεζας για την προοπτική εξέλιξής της φαίνεται ότι ήταν βάσιμες.

Στο πλαίσιο αυτό, ανέθεσε στη McKinsey τη σύνταξη σχετικής μελέτης, η οποία παρουσιάστηκε τον Δεκέμβριο του 2005 και βάσει της οποίας (και αφού ελήφθησαν δεόντως υπόψη όλοι οι λοιποί παράγοντες), η Τράπεζα υπέβαλε την 1η Ιουνίου 2006 δεσμευτική προσφορά για την εξαγορά της OJSC Bank Universalniy (εφεξής «Universal Bank»). Επρόκειτο, όπως ήταν και η συνήθης πρακτική, για μια σχετικά μικρή τράπεζα με έδρα την πόλη Λβιβ, η οποία είχε ιδρυθεί το 1992 και είχε ως γεωγραφικό επίκεντρο δραστηριοτήτων τη δυτική Ουκρανία και το Κίεβο. Διέθετε δίκτυο 33 καταστημάτων και προσωπικό 480 ατόμων και προσέφερε ευρύ φάσμα υπηρεσιών retail και wholesale banking μέσω ποικίλων δικτύων διανομής, περιλαμβανομένων των ηλεκτρονικών. Στα τέλη του 2005, το μετοχικό της κεφάλαιο ανερχόταν σε 16,5 εκατ. δολάρια ΗΠΑ και το συνολικό ενεργητικό της σε 79 εκατ. δολάρια ΗΠΑ (με βάση τα διεθνή λογιστικά πρότυπα, IFRS).

Τη 18η Ιουλίου 2006, η Τράπεζα κατέληξε σε συμφωνία με τους ιδιώτες μετόχους της Universal Bank για την αγορά μετοχών που αντιπροσώπευαν το 99,34% του μετοχικού της κεφαλαίου. Η εγκατάσταση έγινε σύμφωνα με το «Πολωνικό μοντέλο»

(μολονότι βέβαια δεν επρόκειτο περί καταστημάτων αλλά θυγατρικής) και η εξαγορά ολοκληρώθηκε την 1η Μαρτίου 2007. Η Τράπεζα σκόπευε μάλιστα να προχωρήσει σε άμεση αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της Universal Bank, καθώς και σε εμπλουτισμό των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών της για την κάλυψη των αναγκών των εταιρικών και ιδιωτών πελατών της. Οι ενέργειες αυτές είχαν ως αντικειμενική επιδίωξη να υποστηρίξουν τα σχέδια του Ομίλου της Τράπεζας για επέκταση στο σύνολο της ουκρανικής επικράτειας και την εισαγωγή του δοκιμασμένου επιχειρηματικού της μοντέλου, με απώτερο στόχο την ανάπτυξη ενός κυρίαρχου πιστωτικού ιδρύματος στην αγορά.

Στα τέλη του 2007 έγιναν εμφανή τα πρώτα θετικά αποτελέσματα της εξαγοράς, καθώς η Universal Bank προσέφερε ήδη πλήρες φάσμα προηγμένων προϊόντων και υπηρεσιών σε ιδιώτες και επιχειρήσεις και διέθετε 22 νέα σημεία εξυπηρέτησης στο δίκτυό της, δύο Επιχειρηματικά Κέντρα για την εξυπηρέτηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και μια Επιχειρηματική Μονάδα μεγάλων επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη δικτύου 35 καταστημάτων στο Κίεβο και η ενίσχυση της παρουσίας της στη Δυτική Ουκρανία ήταν ο βασικός στόχος. Σύμφωνα μάλιστα με στοιχεία της Κεντρικής Τράπεζας της Ουκρανίας, η τράπεζα είχε σημειώσει αύξηση ενεργητικού σε ποσοστό 251%, ενώ και οι χορηγήσεις της είχαν τριπλασιαστεί. Γνώμονες της ανάπτυξης ήταν τα καινοτόμα προϊόντα, η πελατοκεντρική φιλοσοφία, η φήμη, το επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο και η διεθνής εμπειρία της Τράπεζας.

Η Universal Bank ολοκλήρωσε το 2007 τον πρώτο χρόνο ένταξής της στον Όμιλο της Τράπεζας, με 75 καταστήματα. Ειδικό βάρος δόθηκε στη στελέχωση των τμημάτων του retail και του wholesale banking, στην άρτια εκπαίδευση του προσωπικού, στην τεχνολογική υποδομή και στα συστήματα διαχείρισης κινδύνων. Η τράπεζα προσέφερε μέσω των καταστημάτων της καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια, καταθετικά προϊόντα, καθώς και ειδικά προγράμματα για μικρές επιχειρήσεις και ελεύθερους επαγγελματίες. Παράλληλα, έμφαση δόθηκε στην περαιτέρω ανάπτυξη και εδραίωση του wholesale banking, με προγράμματα και προϊόντα για μεσαίου μεγέθους κυρίως επιχειρήσεις.

Κρίνοντας, πάντως, εκ του αποτελέσματος, η διείσδυση στην ουκρανική αγορά δεν απέφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η προσπάθεια υπήρξε αποτυχημένη, με μεγάλο κόστος για την Τράπεζα, η οποία εύλογα αποφάσισε να αποχωρήσει από τη χώρα, περιορίζοντας τον αρνητικό αντίκτυπο για τον τραπεζικό Όμιλο. Για το εγχείρημα αυτό μπορεί να γίνει η αξιολόγηση ότι υπήρξε «one step too far», δηλαδή μια κίνηση που απεδείκνυε τα όρια και τις προϋποθέσεις μιας περιφερειακής ανάπτυξης. Η Πολωνία ήταν κράτος μέλος της ΕΕ, με ισχυρό θεσμικό και κανονιστικό υπό-

βαθρο και στενές σχέσεις με τη Γερμανία, βασικό μοχλό οικονομικής ανάπτυξης της ΕΕ. Στην Ουκρανία, αντίθετα, το πολιτικό περιβάλλον ήταν ασταθές και το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος λιγότερο ασφαλές (καθώς δεν υπήρχε η θωράκιση της ΕΕ), ενώ και οι οικονομικές συνθήκες ήταν εξαιρετικά ευμετάβλητες. Τα προβλήματα κατέστησαν εμφανέστερα όταν η Universal Bank επεκτάθηκε σε όλη τη χώρα και (στη συνέχεια) ενέσκηψε η οικονομική κρίση. Το δίδαγμα ήταν ότι δεν αρκεί η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού προτύπου. Παράλληλα, το περιβάλλον στο οποίο θα εφαρμοστεί πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες προϋποθέσεις και να χαρακτηρίζεται από ευνομία και σχετική σταθερότητα. Αναγκαία είναι, επίσης, η ύπαρξη μιας ικανής τοπικής Διοικητικής ομάδας, η οποία να υλοποιεί την πολιτική υπό την καθοδήγηση αλλά και τον έλεγχο από το κέντρο.

2.5 Κύπρος: παρουσία τόσο με υποκαταστήματα όσο και με θυγατρική επιχείρηση

Το τελευταίο εγχείρημα στη διεθνή ανάπτυξη της Τράπεζας, ιδιαίτερα δε επιτυχές, ήταν η στόχευση της κυπριακής τραπεζικής αγοράς, με έμφαση στο wholesale (και ειδικά το corporate banking), το private banking και τη διεθνή τραπεζική (international banking), λίγα σχετικά καταστήματα, επιλεγμένη πελατεία, ελεγχόμενο κόστος και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Κατά συνέπεια, αποκλείστηκε η ανάπτυξη των εργασιών στο retail banking, όπου ο ανταγωνισμός από τις τοπικές τράπεζες ήταν ιδιαίτερα αυξημένος και τα περιθώρια κερδοφορίας περιορισμένα. Κατά συνέπεια, η στρατηγική ανάπτυξης στην Κύπρο είχε διαφορετική στόχευση από ό,τι συνήθως, ενώ ηγετικό ρόλο στην προσπάθεια αυτή διαδραμάτισε εκ νέου ο Ν. Καραμούζης, επικεφαλής του wholesale banking του Ομίλου.

Η αρχική στρατηγική ήταν η αυτόνομη εγκατάσταση στην κυπριακή αγορά μέσω καταστημάτων (βάσει του ενιαίου ενωσιακού διαβατηρίου, όπως και στην Πολωνία) και οι δραστηριότητες της Eurobank Cyprus ξεκίνησαν τον Ιούλιο του 2007, με ομάδα 28 ατόμων, μέσω λίγων καταστημάτων στη Λευκωσία και με εστίαση σε μεγάλους πελάτες στους τομείς της ιδιωτικής και διεθνούς τραπεζικής. Τον Σεπτέμβριο, όμως, η Τράπεζα αποφάσισε να προβεί και στη σύσταση θυγατρικής τράπεζας υπό την επωνυμία Eurobank EFG Cyprus Ltd και μετοχικό κεφάλαιο 50 εκατ. ευρώ. Με αφορμή την επίσημη έναρξη των δραστηριοτήτων, ο Ν. Νανόπουλος, αφού αναφέρθηκε στα θετικά των τρεχουσών εξελίξεων στην κυπριακή οικονομία και τα αναμενόμενα οφέλη από την επικείμενη είσοδο της χώρας στην ευρωζώνη, επεσήμανε τις προοπτικές για μετεξέλιξη της χώρας σε ένα διεθνές επιχειρηματικό κέντρο της Ανατολικής Μεσογείου και τη συνακόλουθη δυνατότητα λειτουργίας ως εφεδρικού για επενδύσεις εκτός Κύπρου προς Ευρώπη, Αφρική και Ασία.

Στη συνέχεια, ο Ν. Καραμούζης παρουσίασε τη στρατηγική με βάση την οποία η Τράπεζα θα ανέπτυξε τις δραστηριότητές της. Τόνισε ότι η παρουσία ξεκινά με τέσσερα καταστήματα στις μεγαλύτερες πόλεις και θα επικεντρωθεί αρχικά σε πέντε τομείς δραστηριοτήτων: παροχή ολοκληρωμένων χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις, τραπεζική Διεθνών Δραστηριοτήτων, παροχή, μέσω του private banking, ολοκληρωμένων προϊόντων και υπηρεσιών διαχείρισης περιουσίας σε ιδιώτες πελάτες μεγάλης οικονομικής επιφάνειας, ενεργητική διαχείριση θεσμικών χαρτοφυλακίων, καθώς και Επενδυτική Τραπεζική και χρηματιστηριακές συναλλαγές. Στο πλαίσιο της παρουσίασης προς τον Τύπο, δόθηκε στη δημοσιότητα και μελέτη με θέμα: «Η οικονομία της Κύπρου», την οποία επιμελήθηκε η Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών της Τράπεζας με επικεφαλής τον Καθηγητή Γκίκα Χαρδούβελη, η οποία περιλάμβανε τέσσερα εκτενή άρθρα για τους καίριους τομείς της κυπριακής οικονομίας.

Η οργανική ανάπτυξη της Τράπεζας στην Κύπρο ξεκίνησε τον Σεπτέμβριο του 2007. Στα τέλη του έτους λειτουργούσε ένα κατάστημα-επιχειρηματικό κέντρο στη Λευκωσία, ενώ για το 2008 σχεδιάζονταν η επέκταση της παρουσίας της Τράπεζας με νέα επιχειρηματικά κέντρα στις μεγάλες κυπριακές πόλεις. Παρά τις κρίσεις στην Ελλάδα και την Κύπρο, η Eurobank Cyprus διέγραψε μια σημαντικότερη πορεία ανάπτυξης, όχι τόσο σε μέγεθος όσο σε ποιότητα και σταθερότητα, διασφαλίζοντας διαρκή κερδοφορία σε όλα τα τρίμηνα της δραστηριοποίησής της. Επίσης, καθ' όλη τη διάρκεια της παρουσίας της διατήρησε αποθέματα ρευστότητας, ισχυρή κεφαλαιακή βάση και υψηλής ποιότητας χαρτοφυλάκιο. Η εντυπωσιακή πορεία της σε συνθήκες άκρας οικονομικής μεταβλητότητας απέδειξε ότι, εκτός από ένα αποτελεσματικό, επιχειρηματικό πρότυπο, καταλυτική σημασία στην περιφερειακή ανάπτυξη έχουν η κατάλληλη στρατηγική στόχευση και καθοδήγηση, καθώς και η ύπαρξη ικανού και κινητοποιημένου τοπικού management. Στην περίπτωση αυτή, σημαντικοί συντελεστές επιτυχίας υπήρξαν ο Μιχάλης Λούης και η «συμπαγής» διοικητική ομάδα την οποία συγκρότησε.

3. ΛΟΙΠΕΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΤΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Η αναζήτηση και άλλων χωρών την εποχή εκείνη δεν σταμάτησε στην Ουκρανία και την Κύπρο. Στόχος της Τράπεζας, σε επίπεδο σχεδιασμού, υπήρξαν επίσης η Ρωσία και η Αίγυπτος με ενδεχόμενο να αποτελέσουν το «τρίτο κύμα» της επέκτασης στο εξωτερικό. Παρά τις διερευνητικές επαφές, μελέτες και συζητήσεις δεν κρίθηκε, όμως, επιθυμητή κάποια τραπεζική εξαγορά στις χώρες αυτές. Στο πλαίσιο αυτό επισημαίνονται τα ακόλουθα:

Πρώτον, στα μέσα του 2006 η Τράπεζα εξέτασε το ενδεχόμενο για είσοδό της στην αγορά της Αιγύπτου. Όχημα θα ήταν η Τράπεζα της Αλεξάνδρειας (Bank of Alexandria), η οποία διέθετε το τέταρτο μεγαλύτερο δίκτυο στην Αίγυπτο, με 188 καταστήματα και 104 ATMs, απασχολούσε 7.000 εργαζομένους και η διαδικασία ιδιωτικοποίησής της είχε ξεκινήσει. Η υποβολή μη δεσμευτικών προσφορών είχε ορισθεί για την 3η Ιουλίου και η Τράπεζα προσέλαβε σχετικά ως σύμβουλο τη McKinsey. Εν τέλει, τον Οκτώβριο αποφασίστηκε να μην υποβληθεί δεσμευτική προσφορά για την απόκτηση της πλειοψηφίας των μετοχών της Τράπεζας της Αλεξάνδρειας, η οποία τελικά εξαγοράστηκε από την Ιταλική San Paolo IMI, έναντι του εξαιρετικά υψηλού τιμήματος των δύο δισ. δολαρίων ΗΠΑ. Η δεύτερη, εξίσου ατελέσφορη, προσπάθεια διείσδυσης της Τράπεζας στην αγορά της Αιγύπτου ήταν τον Φεβρουάριο του 2007 μέσω μιας σχετικά μικρής τράπεζας, της Al Watany Bank (με 25 υποκαταστήματα), το όνομα της οποίας στα αραβικά σήμαινε «η Τράπεζα του Έθνους». Το τίμημα κρίθηκε, όμως, πολύ υψηλό, σε μια περίοδο που οι πρώτες ενδείξεις για την επερχόμενη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση ήταν ήδη ορατές.

Δεύτερον, σε παρουσίασή του προς το ΔΣ της Τράπεζας, την 3η Οκτωβρίου 2006, ο Ν. Νανόπουλος ανέφερε ότι η αγορά της Ρωσίας εμφάνιζε σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης. Επρόκειτο για μια κατακερματισμένη αγορά, με την πλειοψηφία των τραπεζών να ασχολούνται με την εταιρική τραπεζική, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αξιοσημείωτες προοπτικές ανάπτυξης του retail banking, σε σύγκριση με άλλες αγορές της Ανατολικής Ευρώπης, λαμβανομένης υπόψη και της σχετικά περιορισμένης παρουσίας ξένων τραπεζών. Στο πλαίσιο αυτό, τον Οκτώβριο 2007 διερευνούσε το ενδεχόμενο εξαγοράς της Pigeon, μιας μεσαίου μεγέθους τράπεζας, με έδρα τη Μόσχα και τοπική παρουσία, ουσιαστικές όμως συζητήσεις για επέκταση στην αγορά της Ρωσίας δεν έλαβαν χώρα.

4. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Όλες οι προαναφερθείσες πρωτοβουλίες πρέπει να ιδωθούν μέσα από το πρίσμα μιας στρατηγικής για τη δημιουργία μιας τράπεζας περιφερειακής εμβέλειας, το κέντρο βάρους της οποίας ήταν, βέβαια, η Ελλάδα αλλά τα έσοδα και η κερδοφορία της θα προέρχονταν σε σημαντικό βαθμό και από τις χώρες της περιφέρειας. Συνεπώς, θα υπήρχε ενίσχυση της σταθερότητας και της βιωσιμότητας του Ομίλου στο σύνολό του και της αξίας του για τους επενδυτές, καθώς η διαφορά ανάμεσα σε μια αμιγώς ελληνική και σε μια περιφερειακή τράπεζα είναι σημαντική. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής, ο Όμιλος θα μπορούσε να αντλήσει οφέλη από την ανάπτυξη και αξιοποίηση ενός σχετικά ομοιογενούς και αποδεδειγμένα λειτουργικού διοικη-

τικού μηχανισμού κατάλληλα σχεδιασμένου για τις οικονομίες της περιοχής (που ήταν αναπτυσσόμενες). Για τον σκοπό αυτό, στις συνεδριάσεις πολλών Συμβουλίων της Τράπεζας γινόταν χρήση της αγγλικής γλώσσας (στην οποία τηρούνταν και τα πρακτικά πέραν της τήρησής τους στην ελληνική γλώσσα) και υπήρχαν ξενόγλωσσα ανώτατα στελέχη, τα οποία γνώριζαν ότι συνέτρεχαν οι προϋποθέσεις και υπήρχε η δυνατότητα να προαχθούν σε στελέχη ενός περιφερειακού Ομίλου με συμμετοχή στα κεντρικά διοικητικά όργανά του.

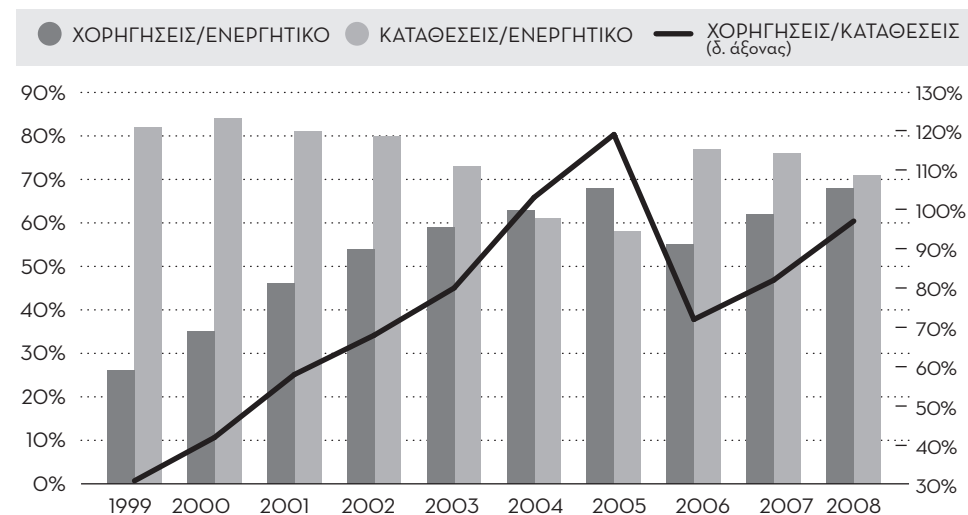
Επομένως, ο σχεδιασμός και η προοπτική δεν ήταν απλώς η δημιουργία μιας ελληνικής τράπεζας με θυγατρικές στα Βαλκάνια, αλλά ενός πραγματικού περιφερειακού τραπεζικού Ομίλου με κέντρο την Αθήνα αλλά με αμιγώς περιφερειακή δομή και διοίκηση. Με αυτόν τον τρόπο, τόσο το «ελληνικό κέντρο βάρους» όσο και ο ελληνικός κίνδυνος και η «ελληνική εξάρτηση» θα περιορίζονταν σημαντικά μέσω διασποράς δραστηριοτήτων και κινδύνων. Ήταν ένας τρόπος άμβλυνσης των αρνητικών συνεπειών από μια τυχόν οικονομική αστάθεια στην Ελλάδα.

Σε ειδική εκδήλωση που έγινε στις αρχές του 2007 στο κτίριο της Bloomberg στο Λονδίνο, παρουσιάστηκε ένα στρατηγικό σχέδιο που υποστηρίχθηκε από τους τοπικούς CEO και προέβλεπε ότι μέχρι το 2010, δηλαδή εντός τριετίας, ποσοστό μεγαλύτερο του 50% της κερδοφορίας της Τράπεζας θα προερχόταν από τις χώρες της περιφέρειας, της ΝΑ Ευρώπης. Αυτό το ελκυστικό και φιλόδοξο εγχείρημα δεν έμελλε να υλοποιηθεί, διότι αρκετά σύντομα ενέσκηψαν αρχικά μεν η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση του 2007-2009 και στη συνέχεια, το 2010, η δημοσιονομική κρίση στην ευρωζώνη, με επίκεντρο την Ελλάδα, οι οποίες το ανέτρεψαν. Παρά τις αναστολές, τις δυσκολίες και την αναδίπλωση από αρκετές περιφερειακές αγορές, η Τράπεζα κατόρθωσε, πάντως, να καταστεί το πλέον διεθνοποιημένο ελληνικό πιστωτικό ίδρυμα με σημαντικό μέρος της κερδοφορίας της να προέρχεται από τις δραστηριότητες του εξωτερικού.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ

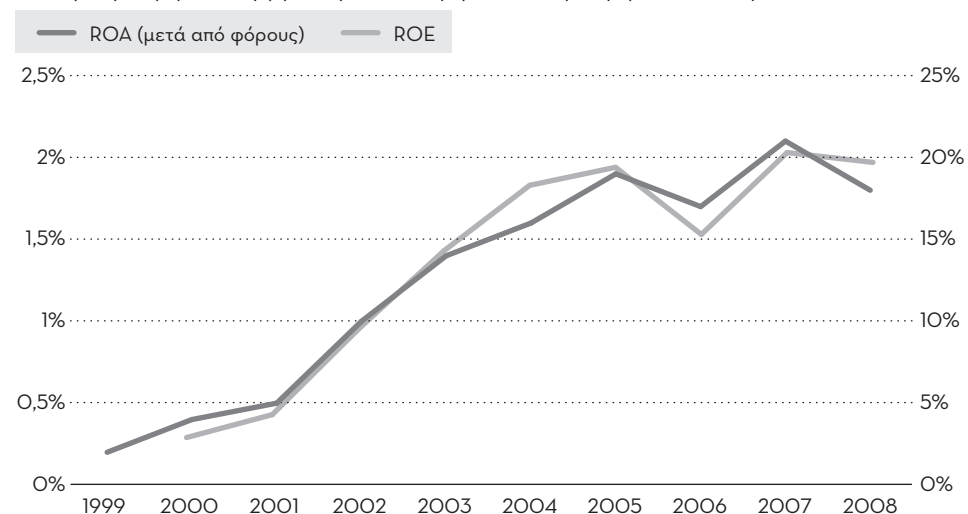
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24

Χορηγήσεις και καταθέσεις ως ποσοστό του ενεργητικού και αναλογία χορηγήσεων προς καταθέσεις - Postbank S.A.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 25

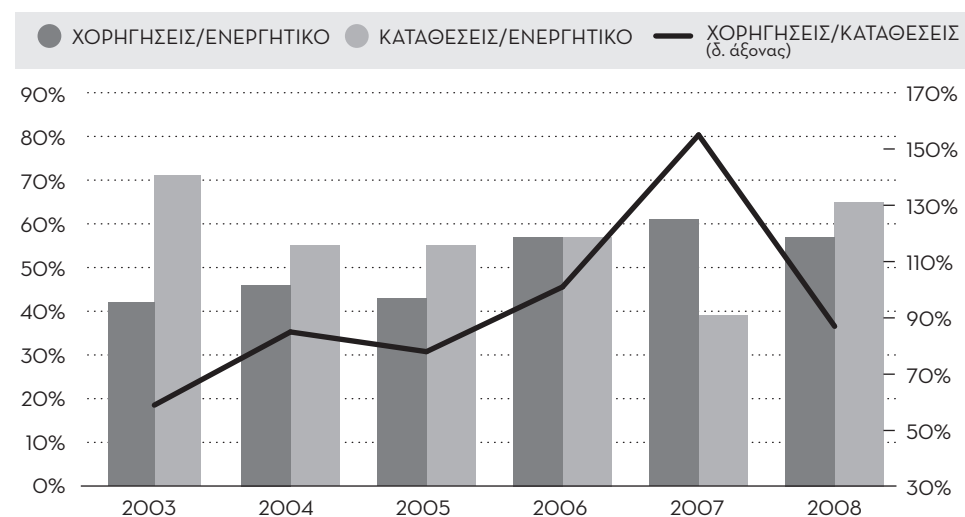
Δείκτης κερδοφορίας ενεργητικού μετά τους φόρους και κερδοφορίας ιδίων κεφαλαίων - Postbank S.A.



Πηγή: Ετήσιοι Απολογισμοί - Postbank S.A.

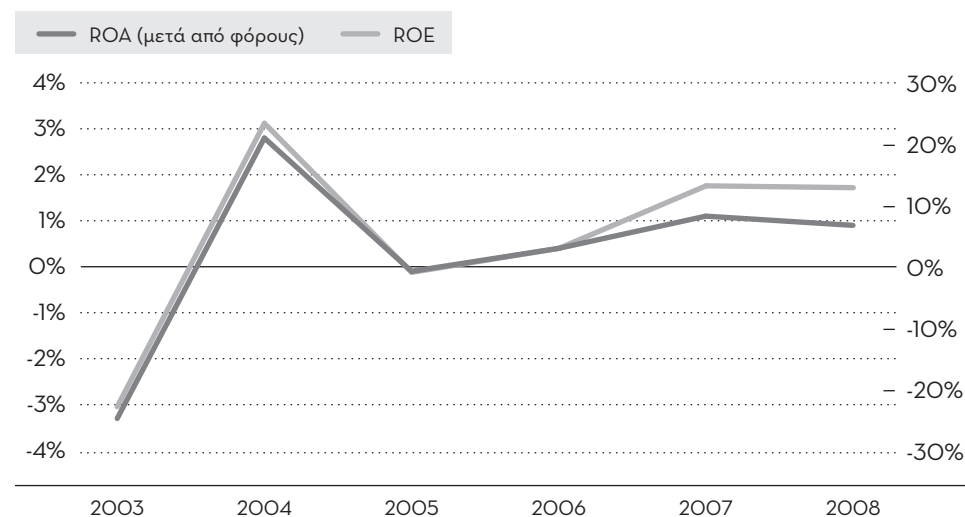
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 26

Χορηγήσεις και καταθέσεις ως ποσοστό του ενεργητικού και αναλογία χορηγήσεων προς καταθέσεις - Bancpost S.A.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 27

Δείκτης κερδοφορίας ενεργητικού μετά τους φόρους και κερδοφορίας ιδίων κεφαλαίων - Bancpost S.A.



Πηγή: Ετήσιοι Απολογισμοί - Bancpost S.A.

Β. Εξορθολογισμός λειτουργίας: η τεχνολογία και οι λειτουργίες σε υποστήριξη της επιχειρηματικής ανάπτυξης του Ομίλου στην Ελλάδα και στο εξωτερικό

1. ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2002-2008 ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1.1 Επιτυχής ολοκλήρωση του έργου του Altamira και άλλες εξελίξεις του 2002

Στις αρχές του 2002, το έργο της ανάπτυξης του συστήματος Altamira¹⁹⁴ και της λειτουργικής συγχώνευσης με την πρώην Τράπεζα Εργασίας αποτελούσε το κρίσιμότερο έργο Πληροφορικής της Τράπεζας και η πορεία υλοποίησής του βασικό μέλημα. Η δέσμευση των νέων επικεφαλής του έργου και των ομάδων εργασίας στην τήρηση του νέου χρονοδιαγράμματος του έργου ήταν απόλυτη θεωρώντας ότι είχαν την «διοκτησία» του νέου σχεδιασμού αλλά και την αποκλειστική ευθύνη της τήρησης του νέου χρονοδιαγράμματος.

Χαρακτηριστικά αναφέρεται το εξής περιστατικό που συνέβη στις αρχές του Ιανουαρίου 2002: Μια από τις τελευταίες δοκιμές μετάπτωσης για το πρώτο βήμα, αυτό της εγκατάστασης στην παραγωγή της εφαρμογής των τοκοχρεωλυτικών δανείων του Altamira, είχε προγραμματισθεί για το Σαββατοκύριακο 5-6 Ιανουαρίου 2002. Όμως την Παρασκευή το βράδυ χιόνισε τόσο πολύ που ακόμη και οι δρόμοι στο κέντρο της Αθήνας είχαν καλυφθεί με ένα παχύ στρώμα χιονιού. Η κυκλοφορία με συμβατικά αυτοκίνητα ήταν δύσκολη αν όχι αδύνατη. Ο επικεφαλής της ομάδας ανάπτυξης περπάτησε χιλιόμετρα για να φθάσει από την Άνοιξη στην Εθνική οδό Αθηνών Λαμίας όπου με στοστόπ κατέβηκε στην Αθήνα, ενοίκιασε ένα 4x4 και περισυνέλεξε όλα τα στελέχη που ήταν απαραίτητα για τη δοκιμή. Η δοκιμή ήταν επιτυχής και τα λίγα προβλήματα που αναδείχθηκαν διορθώθηκαν αμέσως. Έτσι η εγκατάσταση στην παραγωγή της εφαρμογής των τοκοχρεωλυτικών δανείων και η μετάπτωση των σχετικών δεδομένων ολοκληρώθηκαν έγκαιρα για την προγραμματισμένη ημερομηνία, 21 Ιανουαρίου 2002, και απόλυτα σωστά.¹⁹⁵

Το έργο εξελίχθηκε με εξαιρετική συνέπεια και επιτυχώς αφού κάθε προγραμματισμένο βήμα εγκατάστασης μιας ομάδας εφαρμογών του συστήματος Altamira και μετάπτωσης δεδομένων πραγματοποιήθηκε χωρίς καθυστέρηση αλλά και με ποιότητα αποτελέσματος. Μετά και την αναδιοργάνωση υπό την ηγεσία του Ν. Παυλίδη, στις αρχές Απριλίου του 2002, της Γενικής Διεύθυνσης Εργασιών, Τεχνολογίας και Οργάν-

194. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Ε (υπό 1) στο Κεφάλαιο ΙΙΙ.

195. Απόσπασμα από αφήγηση του Ν. Παυλίδη.

νωσης και τη συγκρότηση νέων τομέων,¹⁹⁶ τον Ιούνιο του 2002 υλοποιήθηκε η εγκατάσταση στην παραγωγή της τελευταίας ομάδας εφαρμογών (όπως, π.χ., καταθέσεις) του Altamira και μεταφέρθηκαν από τη Midland τα αντίστοιχα στοιχεία της Τράπεζας. Ακολούθησε στα μέσα Σεπτεμβρίου του 2002 το τελευταίο βήμα του συνολικού έργου με την επιτυχή μετάπτωση των αντίστοιχων δεδομένων της πρώην Τράπεζας Εργασίας στο σύστημα Altamira. Η πολύχρονη προσπάθεια της Τράπεζας για τον εκσυγχρονισμό των κεντρικών τραπεζικών πληροφοριακών συστημάτων της αλλά και της λειτουργικής συγχώνευσης με την Τράπεζα Εργασίας ολοκληρώθηκε εν τέλει με επιτυχία.

Η ολοκλήρωση του έργου σηματοδότησε μια τομή, καθώς το νέο σύστημα: *πρώτον*, ήταν πλατφόρμα τραπεζικών εργασιών, η οποία διέθετε ενιαία πληροφοριακή βάση για κάθε πελάτη, κάλυπτε όλα τα προϊόντα χορηγήσεων σε ιδιώτες πελάτες και εξυπηρετούσε όλες τις μορφές προϊόντων και υπηρεσιών που ήταν συνδεδεμένα/ες με λογαριασμούς καταθέσεων, *δεύτερον*, υποστήριζε όλα τα εναλλακτικά δίκτυα (ATM, POS, e-banking, phone banking) και διαχειριζόταν όλες τις λειτουργίες καταστημάτων του δικτύου, *τρίτον*, διασφάλιζε την πλήρη και σε εξατομικευμένη βάση εξυπηρέτηση των πελατών, *τέταρτον*, παρείχε τη δυνατότητα στους μεν πελάτες να ζητήσουν σύνθετες τραπεζικές εργασίες με αυξημένη ασφάλεια κατά τη διάρκεια των συναλλαγών, στη δε Τράπεζα να αναπτύξει πλήρως τις σταυροειδείς πωλήσεις, και τέλος, εξασφάλιζε μεγάλη αυτοματοποίηση σε υποστηρικτικές τραπεζικές λειτουργίες και αποτελούσε μέσο και για τη μείωση του λειτουργικού κόστους της Τράπεζας. Λόγω της εξαιρετικής λειτουργικότητας του εν λόγω συστήματος και της σύγχρονης και ολοκληρωμένης αρχιτεκτονικής του, η πρωτοβουλία αυτή έδωσε ένα σημαντικό τεχνολογικό προβάδισμα στην Τράπεζα. Τα οφέλη από τη λειτουργία του άρχισαν να αποτυπώνονται προοδευτικά στα αποτελέσματά της, καθώς δυνατότητες, όπως η πελατοκεντρική δομή του συστήματος, μπορούσαν να αξιοποιηθούν από τις επιχειρηματικές Μονάδες στον σχεδιασμό πρωτοποριακών προϊόντων και την αποτελεσματική προώθησή τους. Η βελτίωση δε της αποδοτικότητας από την αυτοματοποίηση των διεργασιών των υποστηρικτικών Μονάδων φάνηκε σύντομα με μειώσεις υπερωριών ή ωρών απασχόλησης.

Σημαντικά, όμως, οφέλη από την ύπαρξη ενός σύγχρονου κεντρικού τραπεζικού πληροφοριακού συστήματος άντλησε η Τράπεζα και μεταγενέστερα, αξιοποιώντας τεχνολογίες αιχμής (όπως, π.χ., Corporate data warehouse, Middleware for multi-

196. Οι νέοι τομείς ήταν οι ακόλουθοι: Τομέας Τραπεζικών Εργασιών, Τομέας Οργάνωσης - Κεντροποιημένων Υπηρεσιών και Υποστήριξης, Τομέας Ανάπτυξης και Συντήρησης Συστημάτων Πληροφορικής, Τομέας Λειτουργίας και Υποστήριξης Συστημάτων Πληροφορικής, Τομέας Business Technology Group και Τομέας Περιουσίας και Τεχνικών Έργων.

channel architecture) που θα αποτελούσαν τον προθάλαμο μετάβασης στην ψηφιακή εποχή. Το σύστημα Altamira υπήρξε, συνεπώς, ο «τεχνολογικός κορμός» της Τράπεζας, διασφαλίζοντας αξιοπιστία, ταχύτητα και ευελιξία. Όμως η επιτυχής υλοποίηση του έργου Altamira συνοδεύτηκε και από άυλα οφέλη. Τα στελέχη και το προσωπικό των επιχειρηματικών και υποστηρικτικών Μονάδων, της Οργάνωσης και της Πληροφορικής της Τράπεζας που αντιμετώπισαν με επιτυχία τις –ομολογουμένως μεγάλες– προκλήσεις του έργου απέκτησαν εμπειρίες και κατάρτιση, εξελίχθηκαν σε ικανούς επαγγελματίες που υλοποίησαν, στη συνέχεια, έργα μεγάλης συνθετότητας και μέγεθους. Τα στελέχη αυτά αποτέλεσαν τον καθοριστικότερο παράγοντα διαφοροποίησης της Τράπεζας στον τομέα αυτόν τα επόμενα χρόνια.

Το 2002 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση με την Telesis αλλά και διάφορα έργα επιχειρηματικών και υποστηρικτικών Μονάδων της Τράπεζας, όπως το νέο προϊόν Euromargin, το νέο σύστημα πληρωμών (pay web) και βελτιώσεις του συστήματος Portfolio Management. Παράλληλα, υλοποιήθηκαν και σημαντικά έργα που αποσκοπούσαν στην αναβάθμιση των επιδόσεων και της ασφάλειας στη λειτουργία των νέων συστημάτων, καθώς και στη δημιουργία εναλλακτικών υποδομών. Σε αυτά περιλαμβάνονταν:

Πρώτον, ορισμένες βελτιώσεις των εφαρμογών του συστήματος Altamira, κυρίως σε επιδόσεις επεξεργασιών δοσοληψιών και μεγάλων ροών,

Δεύτερον, η κατάρτιση του «Βιβλίου Διαδικασιών» (book of procedures) για την πλήρη και τυποποιημένη καταγραφή του τρόπου διεκπεραίωσης των βασικών συναλλαγών μέσω των νέων συστημάτων,

Τρίτον, η αναβάθμιση των πολιτικών και των διαδικασιών ασφάλειας του τομέα IT Λειτουργιών (IT Operations and Support Sector), σε επίπεδο ασφάλειας συμβατού με τα διεθνή πρότυπα ISO 27001 - Information Security Management System, γεγονός που πιστοποιήθηκε επίσημα αργότερα (Ιούλιος 2004), και

Τέλος, η άμεση δημιουργία Εναλλακτικών Κέντρων Επεξεργασίας Δεδομένων (Disaster Recovery Facilities, εφεξής «ΚΕΔ») για την κάλυψη παρατεταμένων διακοπών στη λειτουργία των κύριων ΚΕΔ.

Καθορίστηκαν, επίσης, και υλοποιήθηκαν «σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας» (business continuity plans) για την αδιάλειπτη λειτουργία των εργασιών, καθώς και των κρίσιμων Μονάδων της Τράπεζας και των θυγατρικών της, σε περιπτώσεις καταστροφικών συμβάντων, στην Ελλάδα. Η Τράπεζα είχε την πρωτοπορία και στον τομέα αυτόν, αφού διέθετε από πολύ νωρίς (2003) ολοκληρωμένα Εναλλακτικά ΚΕΔ και Σχέδια Επιχειρησιακής Συνέχειας που (για διάφορες αιτίες) δοκιμάστηκαν στην πράξη επιτυχώς.

1.2 Αυξημένη ζήτηση για ανάπτυξη εφαρμογών και αλλαγή μοντέλου παροχής υπηρεσιών ανάπτυξης

Μετά την εγκατάσταση του συστήματος Altamira έντονη ήταν η ζήτηση για την ανάπτυξη εξειδικευμένων εφαρμογών που να καλύπτουν τις ιδιαίτερες ανάγκες της κάθε Μονάδας της Τράπεζας. Λόγω του έντονου εσωτερικού ανταγωνισμού για διευρυμένη πληροφορική υποστήριξη με στόχο προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών και μεγαλύτερη αυτοματοποίηση εργασιών, αναπτύχθηκε, με τη συνδρομή του BCG, μια μεθοδολογία αξιολόγησης υποψηφίων έργων (Project Evaluation Methodology, PEM) για την καλύτερη και πλέον τεχνοκρατική αξιολόγηση του οφέλους από τα διάφορα έργα Πληροφορικής και, επομένως, τη διευκόλυνση στην ιεράρχηση και προτεραιοποίησή τους.

Για τη δραστική όμως αντιμετώπιση του θέματος εκπονήθηκε το 2004, με τη συνδρομή της Accenture, μελέτη με στόχο την αναθεώρηση του μοντέλου παροχής υπηρεσιών ανάπτυξης εφαρμογών. Σχεδιάστηκε μια νέα οργάνωση παραγωγής που επέτρεπε στον Τομέα Ανάπτυξης και Συντήρησης Συστημάτων Πληροφορικής να προσαρμόζει ταχύτατα το δυναμικό του στην ανάπτυξη εφαρμογών στο ύψος της ζήτησης των Μονάδων. Οι κυριότερες προβλέψεις της νέας οργάνωσης παραγωγής, η οποία παρουσιάστηκε στο ΔΣ στη συνεδρίαση της 25ης Φεβρουαρίου 2005, ήταν οι ακόλουθες:

Πρώτον, η κατάρτιση, σε ετήσια βάση, τριετούς κυλιόμενου προγράμματος με στρατηγικά και μη έργα Πληροφορικής (Κύριο Πρόγραμμα Έργων Πληροφορικής - IT Master Plan) που υποστήριζαν αποτελεσματικά τα επιχειρηματικά σχέδια του Ομίλου στην Ελλάδα και το εξωτερικό, το πρώτο εκ των οποίων, για το σύνολο του Ομίλου, παρουσιάστηκε τον Απρίλιο του 2006. Επισημαίνεται μάλιστα ότι λίγους μήνες αργότερα με σχετική της απόφαση η TtE κατέστησε υποχρεωτική την καθιέρωση αντίστοιχων διαδικασιών και οργάνων σε όλες τις ελληνικές τράπεζες.

Δεύτερον, το νεωτεριστικό στοιχείο της νέας οργάνωσης ήταν η «βιομηχανοποίηση» της ανάπτυξης εφαρμογών, σύμφωνα με την οποία η υλοποίηση των βελτιώσεων που σχεδίαζε και προδιέγραφε το στάδιο της ανάλυσης αναλαμβάνονταν από το «Εργοστάσιο» - Κέντρο Παραγωγής Λογισμικού (Software Factory - Software Development Center), που συστάθηκε από κοινού με την Accenture στη Νέα Ιωνία. Το Κέντρο αυτό συνεργαζόταν και ανέθετε εργασίες προγραμματισμού και σε δύο μόνιμες Μονάδες παραγωγής λογισμικού στο εξωτερικό (Offshore Development Centers, ODCs) σε εξειδικευμένες εγκαταστάσεις των εταιρειών iFlex στην Μπανγκαλόρ (Ινδία) και Accenture στη Μανίλα (Φιλιππίνες). Το δυναμικό του Κέντρου και των Μονάδων παραγωγής εξωτερικού μπορούσε να μεταβληθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα ανάλογα με τη συνολική ζήτηση

για εργασίες προγραμματισμού. Για το τελικό στάδιο της διαδικασίας παραγωγής δημιουργήθηκε η Μονάδα Ελέγχου Λογισμικού (Test Center).

Η νέα οργάνωση του Τομέα Ανάπτυξης και Συντήρησης Συστημάτων Πληροφορικής τέθηκε σε εφαρμογή σταδιακά το 2005 μετά από πιλοτική δοκιμή. Τα αποτελέσματα της νέας οργάνωσης παρουσιάστηκαν στη συνεδρίαση του ΔΣ της 15ης Ιουνίου 2006. Το δυναμικό παραγωγής είχε μια αξιοσημείωτη αύξηση σε διάστημα λίγων μηνών, η παραγωγικότητα είχε βελτιωθεί ικανοποιητικά, ενώ και το ωριαίο κόστος παραγωγής υπηρεσιών τρίτων είχε μειωθεί σημαντικά. Ουσιαστικότερα, όμως, το ποσοστό της κάλυψης της νέας ζήτησης αυξήθηκε στο 60%. Στα επόμενα χρόνια οι επιδόσεις αυτές διατηρήθηκαν στα ίδια επίπεδα με περαιτέρω βελτίωση μόνον του ποσοστού κάλυψης της ζήτησης (70%). Η ευελιξία της νέας οργάνωσης αποδείχθηκε, όμως, και στις δύσκολες μέρες του 2008, όταν το βασικό ζητούμενο έγινε ο ταχύτερος περιορισμός των επενδύσεων και του κόστους. Στο τελευταίο τρίμηνο του έτους, οι εργασίες σε έναν μεγάλο αριθμό έργων διακόπηκαν και ένας σημαντικός αριθμός συνεργατών των Μονάδων εξωτερικού αποδεσμεύθηκε.

1.3 Η συμβολή της e-Solutions και η ανάπτυξη του e-Business

Με την αναδιοργάνωση των Τομέων Πληροφορικής στην Ελλάδα το 2005, η e-Solutions, θυγατρική της Τράπεζας, ανέλαβε διευρυμένο ρόλο στην παροχή υπηρεσιών ανάπτυξης εφαρμογών. Από το 2001, η Τράπεζα μέσω της e-Solutions προσέφερε στην πελατεία της προηγμένες υπηρεσίες e-banking και m-banking. Σε συγκριτικές αξιολογήσεις εξειδικευμένων περιοδικών (RAM, PCMagazine), το e-banking της Τράπεζας καταλάμβανε την πρώτη θέση λόγω της πληθώρας των προσφερόμενων συναλλαγών, του υψηλού επιπέδου ασφαλείας, καθώς και του φιλικού και εύχρηστου περιβάλλοντος πλοήγησης. Η e-Solutions συμμετείχε, επίσης, στην ανάπτυξη και την υποστήριξη των συστημάτων του δικτύου καταστημάτων Open24, ενώ σχεδίασε και υλοποίησε, σε όλη τη διάρκεια της περιόδου, και σειρά εκδόσεων του e-banking. Παράλληλα, προωθούσε με στοχευμένες και συστηματικές προσπάθειες τη χρήση των υπηρεσιών e-banking σε επιλεγμένα τμήματα της πελατείας της Τράπεζας με τον εμπλουτισμό των προσφερόμενων υπηρεσιών, την εκπαίδευση του προσωπικού των δικτύων αλλά και απευθείας πωλήσεις σε συνεργασία με τις αρμόδιες επιχειρηματικές Μονάδες. Βελτιώνει συνεχώς την εμπειρία του πελάτη-χρήστη με την απλούστευση των διαδικασιών, την παράταση του χρόνου πρόσβασης στις υπηρεσίες e-banking αλλά και την καθιέρωση 24ωρης υποστήριξης ή την παροχή εξειδικευμένης υποστήριξης στις ανάγκες εταιρικών πελατών.

Το 2006, οι δραστηριότητες της προώθησης υπηρεσιών e-banking μεταφέρθηκαν στον νεοσυσταθέντα «Τομέα του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν» (e-business) και η εταιρεία μετατράπηκε ουσιαστικά σε εταιρεία παροχής, αποκλειστικά, υπηρεσιών ανάπτυξης και υποστήριξης εφαρμογών. Βέβαια, από την υπαγωγή της στη Γενική Διεύθυνση Εργασιών Τεχνολογίας και Οργάνωσης, το 2005, είχε αναλάβει ευρύτερο ρόλο στην ανάπτυξη συστημάτων και εφαρμογών για την κάλυψη αναγκών του Ομίλου σε Ελλάδα και εξωτερικό. Ως Κέντρο Αριστείας (Excellence Center) για εφαρμογές προηγμένης τεχνολογίας ανέλαβε αρχικά την ευθύνη υλοποίησης του ενδιάμεσου λογισμικού (Enterprise Service Business, εφεξής «ESB») για τη δημιουργία μιας πολυ-καναλικής αρχιτεκτονικής εφαρμογών (Multi-Channel Application Architecture). Το διάστημα δε 2007-2008, αξιοποιώντας το ESB, ανέπτυξε μια ριζικά αναθεωρημένη έκδοση του e-banking και προσέφερε νέες καινοτόμες υπηρεσίες σε επιχειρήσεις αλλά και ιδιώτες.

Στο εξωτερικό, η e-Solutions ανέλαβε ενεργό ρόλο στην κάλυψη των συναφών αναγκών των θυγατρικών. Στις αρχές του 2006 κάλυψε ανάγκες της Polbank στην Πολωνία σε συστήματα αυτοεξυπηρέτησης του δικτύου μικρών καταστημάτων (mini branches) της τράπεζας αλλά και σε υπηρεσίες e-banking, αναπτύσσοντας την πρώτη έκδοση του e-banking της Standard Version. Η εν λόγω έκδοση αναθεωρήθηκε και εξελίχθηκε με διαδοχικές νέες εκδόσεις, εγκαταστάθηκε δε και σε άλλες θυγατρικές του εξωτερικού. Τον Σεπτέμβριο του 2006, η e-Solutions εντάχθηκε οργανικά στον Τομέα Ανάπτυξης Συστημάτων Πληροφορικής και ανέλαβε, εκτός από τις εφαρμογές διαδικτύου, την εξέλιξη και υποστήριξη του συνόλου των προτύπων εφαρμογών εξωτερικού (International Applications Blueprint) και, από το 2008, συγκεκριμένο σημαντικό ρόλο στη διαδικασία παραγωγής νέων εκδόσεων της SV και ειδικότερα του Flexcube.

Ο Τομέας Ηλεκτρονικού Επιχειρείν (e-Business) δημιουργήθηκε τον Ιούνιο του 2006 με μεταφορά των προωθητικών δραστηριοτήτων κυρίως της e-Solutions. Πολλές Μονάδες της Τράπεζας αλλά και των θυγατρικών της είχαν αναπτύξει και προωθούσαν στην πελατεία του Ομίλου υπηρεσίες «τραπεζικής αυτοεξυπηρέτησης» (self service banking, όπως e-banking, m-banking, e-POS, e-payments payroll και e-trade finance). Η αύξηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών προώθησης απαιτούσε καλύτερο συντονισμό των Μονάδων και των δικτύων τους στην προσέγγιση της κοινής πελατείας. Ο Τομέας Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, ως Μονάδα εξυπηρέτησης, ανέλαβε την υποστήριξη της ανάπτυξης και προώθησης τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου, καθώς και της προσφοράς συνδυασμένων υπηρεσιών σε συνεργασία με Μονάδες της Τράπεζας και των θυγατρικών της που διαχει-

ρίζονταν τις εν λόγω υπηρεσίες. Η εναρμόνιση του Τομέα με τις προτεραιότητες των επιχειρηματικών Μονάδων της Τράπεζας γινόταν μέσω του «Συμβουλίου Ηλεκτρονικού Επιχειρείν» (e-Business Council) στο οποίο συμμετείχαν μέλη της Εκτελεστικής Επιτροπής και επικεφαλής σημαντικών επιχειρηματικών Μονάδων. Η αυξημένη αποτελεσματικότητα στις προωθητικές ενέργειες του Ομίλου διαπιστώθηκε σύντομα.

1.4 Δημιουργία του Κέντρου Επεξεργασίας Δεδομένων (ΚΕΔ - Data Processing Center) Νέας Ιωνίας

Το 2006 ολοκληρώθηκε η κατασκευή και άρχισε να λειτουργεί το νέο ΚΕΔ της Νέας Ιωνίας. Το εν λόγω ΚΕΔ σχεδιάστηκε με τη συνδρομή συμβούλων (IBM) και υλοποιήθηκε σύμφωνα με υψηλές απαιτήσεις διεθνών προτύπων. Προηγμένα συστήματα υποστήριξης λειτουργίας, σύγχρονες υποδομές με εφεδρείες και δυνατότητα κεντρικής παρακολούθησης εξασφάλιζαν στο ΚΕΔ υψηλότατα επίπεδα διαθεσιμότητας και ασφάλειας. Η μεταφορά της επεξεργασίας από το παλαιό ΚΕΔ της Λυσικράτους στο νέο ήταν μια εξαιρετικά σύνθετη διαδικασία, η οποία υλοποιήθηκε με ακρίβεια και εξαιρετική ποιότητα επιτυγχάνοντας ελάχιστη διακοπή στην εξυπηρέτηση πελατείας των on line δικτύων της Τράπεζας. Στη μεταφορά αυτή αξιοποιήθηκε πλήρως το νέο και ολοκληρωμένο Εναλλακτικό ΚΕΔ της Τράπεζας.

1.5 Έργα πληροφορικής της περιόδου

Η ζήτηση για νέα πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές στην Ελλάδα ακολούθησε μια συνεχώς αυξανόμενη πορεία φθάνοντας στο σημείο αιχμής της το 2007 και στις αρχές του 2008 (η εκδήλωση, όμως, της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης σηματοδότησε μια νέα περίοδο περιορισμένης ζήτησης). Η μεγαλύτερη ζήτηση προερχόταν από τις επιχειρηματικές Μονάδες και αφορούσε την ανάπτυξη συστημάτων που υποστήριζαν τη δημιουργία νέων προϊόντων, καθώς και την αναβάθμιση των δυνατοτήτων των κύριων και εναλλακτικών δικτύων για την προώθησή τους και την εξυπηρέτηση των πελατών. Πολλά από τα εν λόγω προϊόντα έδωσαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εξασφάλισαν την πρωτοπορία ή προστάτευσαν το μερίδιο αγοράς της Τράπεζας. Η αναβάθμιση των δικτύων αφορούσε στον εμπλουτισμό τους με πρόσθετες αυτοματοποιημένες δυνατότητες, ευκολίες αυτοεξυπηρέτησης πελάτη και με ιδιαίτερη έμφαση στη βελτίωση της εμπειρίας πελάτη (Customer experience). Σημαντική, επίσης, υπήρξε η ζήτηση για συστήματα διαχείρισης της σχέσης με τον πελάτη (Customer Relationship Management - CRM), προώθησης πωλήσεων και είσπραξης καθυστερημένων οφειλών. Εξίσου όμως μεγάλη υπήρξε και η ζήτηση από τις υποστηρικτικές Μονάδες της Τράπεζας για βελτίωση και αυτοματοποίηση βασι-

κών διεργασιών τους με στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών αλλά και της αποδοτικότητας της λειτουργίας τους.

Μεγάλο μέρος της ζήτησης αφορούσε και την υλοποίηση έργων για τη συμμόρφωση προς απαιτήσεις του κανονιστικού πλαισίου, αρχής γενομένης με τα έργα συμμόρφωσης προς απαιτήσεις σχετιζόμενες με την καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες (ξέπλυμα χρήματος) και τον έλεγχο μεταφοράς κεφαλαίων (AML/CFT). Τα επόμενα έργα, σημαντικού μεγέθους, συνθετότητας αλλά και εμβέλειας Ομίλου, αφορούσαν την εφαρμογή των διεθνών λογιστικών προτύπων (International Financial Reporting Standards, IFRS), καθώς και τη συμμόρφωση με το νέο κανονιστικό πλαίσιο αφενός μεν για την παροχή επενδυτικών υπηρεσιών (σύμφωνα με τον ν. 3606/2006 που ενσωμάτωσε την MiFID I), αφετέρου δε για την προληπτική ρύθμιση και εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων (βάσει του ν. 3601/2006 που ενσωμάτωσε τη «Βασιλεία II»)¹⁹⁷. Το έργο της συμμόρφωσης του Ομίλου με τις τελευταίες απαιτήσεις ήταν ιδιαίτερης σπουδαιότητας για την Τράπεζα και τον Όμιλο. Πέραν του ότι εξασφάλισε τη συμμόρφωση προς τις συναφείς κανονιστικές απαιτήσεις, ταυτόχρονα συνέβαλε καθοριστικά στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου με την αναβάθμιση των σχετικών πληροφοριακών συστημάτων αλλά και την καθιέρωση μοντέλων εκτίμησης του κινδύνου. Παρά τις δυσκολίες που απέρρεαν από το μέγεθος, την πολυπλοκότητα και την ανομοιογένεια των υποδομών σε επίπεδο Ομίλου, οι σχετικές εργασίες συντονίστηκαν αποτελεσματικά και ολοκληρώθηκαν έγκαιρα την περίοδο 2007-2009.

Μεγάλος αριθμός έργων της περιόδου αφορούσε την εγκατάσταση συστημάτων και εφαρμογών που στόχευαν στη διαχείριση και του λειτουργικού κινδύνου με την αναβάθμιση της ασφάλειας προϊόντων και δικτύων, καθώς και στην πρόληψη ή τον έγκαιρο εντοπισμό περιστατικών απάτης. Σημαντική υπήρξε η ζήτηση για εξειδικευμένες εφαρμογές, όπως αυτές για την τιτλοποίηση απαιτήσεων με στόχο την αύξηση της ρευστότητας της Τράπεζας.

Υπήρχαν, όμως, και έργα που συνέβαλαν στην εξέλιξη και σημαντική ενίσχυση της αρχιτεκτονικής του οικοσυστήματος εφαρμογών της Τράπεζας. Από την αρχή η εν λόγω αρχιτεκτονική ήταν πρωτοποριακή, αφού επιτύγχανε τη διασύνδεση του συστήματος Altamira με το Portfolio Management και τις υπόλοιπες εφαρμογές με πλήρως αυτοματοποιημένο τρόπο, που υλοποιήθηκε στο πλαίσιο του έργου Altamira και εξασφάλιζε πλήρη συγχρονισμό στην τήρηση κρίσιμης κοινής πληροφορίας μεταξύ των εφαρμογών. Τα επόμενα χρόνια, η αρχιτεκτονική του οικοσυστήματος εφαρμο-

197. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Α (υπό 1.1 και 1.2) στο Κεφάλαιο VI.

γών αναβαθμίστηκε περαιτέρω με την προσθήκη συστημάτων, όπως αυτό της Επεξεργασίας Πολλαπλών Δανειακών Αιτημάτων EDDIE (Business Process Management Platform) και το ενδιάμεσο λογισμικό (Middleware ESB). Το τελευταίο είχε προσδιορισθεί, από μελέτη της Accenture το 2004, ως αναγκαία προσθήκη στην υπάρχουσα αρχιτεκτονική για την αναβάθμισή της σε μια αποτελεσματική και αποδοτική πολυ-καναλική αρχιτεκτονική εφαρμογών (Multi-Channel Application Architecture). Το ειδικό αυτό λογισμικό θα διευκόλυνε την επικοινωνία τερματικών συστημάτων με το σύνολο των κεντρικών συστημάτων της Τράπεζας. Το λογισμικό αναπτύχθηκε σε συνεργασία με την IBM και αξιοποιήθηκε από το νέο σύστημα του e-banking που βρισκόταν ήδη σε στάδιο ριζικού ανασχεδιασμού. Η πρόοδος στην υλοποίηση του έργου υπήρξε αργή, η ολοκλήρωσή του, όμως, στήριξε την καινούργια και ιδιαίτερα πλούσια έκδοση του e-banking για όλες τις κατηγορίες πελατών, επιχειρήσεις και ιδιώτες.

Μια σημαντική προσθήκη και κρίσιμη συνιστώσα του οικοσυστήματος εφαρμογών της Τράπεζας ήταν η Βάση Εταιρικών Δεδομένων (Corporate Data Warehouse, CDW). Αρχικά, το CDW τηρούσε στοιχεία για τη διαχρονική σχέση του πελάτη με την Τράπεζα σε προϊόντα και υπηρεσίες, και για τον υπολογισμό της αποδοτικότητας της σχέσης αυτής. Στο πρώτο στάδιο του έργου που ολοκληρώθηκε το 2003, το CDW περιέλαβε στοιχεία για ορισμένες βασικές μόνο κατηγορίες προϊόντων αλλά σταδιακά προστέθηκαν πληροφορίες για το σύνολο των κατηγοριών προϊόντων, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία επιμέρους βάσεων δεδομένων (Data Marts) και Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης (Management Information Systems, MIS) διαφόρων Μονάδων, και αξιοποιήθηκαν σε νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και σε αύξηση της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων. Μετά το 2004-2005, με τις επεκτάσεις που επέβαλε το έργο «Βασιλεία II» προστέθηκαν, μεταξύ άλλων, πληροφορίες για καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση δανείων και στοιχεία εξασφαλίσεων που χρησιμοποιήθηκαν για τη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου και την παραγωγή εποπτικών αναφορών. Το εμπλουτισμένο οικοσύστημα εφαρμογών με την προηγμένη αρχιτεκτονική αποτέλεσε βασικό στοιχείο της πρωτοπορίας αλλά και καθοριστικός παράγοντας στήριξης της επιχειρηματικής ανάπτυξης της Τράπεζας.

Στον τομέα των Λειτουργιών Πληροφορικής (IT Operations) πραγματοποιήθηκε σειρά κρίσιμων έργων που στόχευαν στη διατήρηση των υψηλών επιδόσεων των συστημάτων (υπολογιστών και επικοινωνίας), στη διαρκή βελτίωση των όρων φυσικής και λογικής ασφάλειας, καθώς και στην εξασφάλιση εφεδρείας για ανοχή σε βλάβες συστημάτων και εγκαταστάσεων ΚΕΔ, περιφερειακών συστημάτων και συστημάτων τελικού χρήστη. Τέλος, υλοποιήθηκαν έργα για την αναβάθμιση των υπηρεσιών εσωτερικής επικοινωνίας σε επίπεδο Ομίλου με την παροχή προηγμένων υπηρεσιών,

όπως η υπηρεσία τηλεδιασκέψεων (videoconferencing). Η συγκεκριμένη υπηρεσία διατέθηκε αρχικά τον Νοέμβριο του 2005 για την υποστήριξη του έργου της Polbank και καταστημάτων Open24, αλλά στη συνέχεια η χρήση της επεκτάθηκε ευρύτερα στην Ελλάδα και το εξωτερικό διευκολύνοντας καθοριστικά την επικοινωνία μεταξύ Μονάδων σε διαφορετικά κτίρια και χώρες.

2. ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2002-2008 ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

2.1 Επιλογή τραπεζικής πλατφόρμας για τις θυγατρικές εξωτερικού

Από το 2001, και με δεδομένο ότι στις χώρες εξωτερικού ενδιαφέροντος του Ομίλου δεν υπήρχαν ώριμες τραπεζικές λύσεις ή εταιρείες πληροφορικής με σημαντικό δυναμικό έμπειρων στελεχών, κρίθηκε σκόπιμο να επιλεγεί μια άλλη, τεχνολογικά προηγμένη τραπεζική πλατφόρμα ισχυρής προμηθεύτριας εταιρείας, χαμηλού κόστους και με δυνατότητα υποστήριξης του Ομίλου στα αναπτυξιακά επιχειρηματικά του σχέδια στην Ευρώπη. Η αξιοποίηση του συστήματος Altamira στην κάλυψη των αναγκών των θυγατρικών του εξωτερικού αποκλείστηκε (μολονότι η σύμβαση αγοράς προέβλεπε τη δυνατότητα αυτή με χαμηλό κόστος), καθώς το περιορισμένο δυναμικό των Τομέων Πληροφορικής και Οργάνωσης αδυνατούσε να καλύψει ταυτόχρονα την αυξημένη ζήτηση σχετικών υπηρεσιών στην Ελλάδα και την προσαρμογή και εγκατάσταση του συστήματος στις θυγατρικές του εξωτερικού, παρακολουθώντας τον βηματισμό του φιλόδοξου σχεδίου επέκτασης του Ομίλου.

Τελικά, ως κεντρικό τραπεζικό πληροφοριακό σύστημα (Core Banking System) επιλέχθηκε το Flexcube, το οποίο διέθετε πλούσια λειτουργικότητα και κάλυπτε αποτελεσματικά ευρύ φάσμα τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ και το κόστος του θεωρούνταν χαμηλό σε σχέση με τις δυνατότητές του. Αναγνωριζόταν από τους ειδικούς του κλάδου της Πληροφορικής, όπως το Gartner Group, ως το καλύτερο τραπεζικό πληροφοριακό σύστημα και ήταν εγκατεστημένο σε πολλές χώρες όπου υποστήριζε μεγάλο αριθμό τραπεζών, καθώς και τραπεζικούς ομίλους, όπως η Citi International. Το κεντρικό τραπεζικό σύστημα πλαισιώνονταν επιλεγμένες εφαρμογές ελληνικών και ξένων εταιρειών (π.χ. Relational, Tsys και Cortex) που συγκροτούσαν το χαρτοφυλάκιο των «προτύπων εφαρμογών» (Blueprint Applications) για τις θυγατρικές εξωτερικού. Ορισμένες θυγατρικές εξωτερικού (Βουλγαρία, Τουρκία, Κύπρος) επέλεξαν αργότερα να εγκαταστήσουν μέρος μόνον των προτύπων εφαρμογών και να στηριχθούν σε άλλες λύσεις κεντρικών τραπεζικών συστημάτων.

2.2 Παροχή υπηρεσιών πληροφορικής στην πρώτη περίοδο 2002-2004: διαπιστώσεις και αλλαγή προσέγγισης

Την περίοδο αυτή έγιναν σημαντικές προσπάθειες αναβάθμισης των πληροφοριακών συστημάτων των θυγατρικών σε Ρουμανία, Σερβία και Βουλγαρία. Τα νέα κεντρικά συστήματα και οι υπόλοιπες πρότυπες εφαρμογές εγκαταστάθηκαν αφού προηγουμένως προσαρμόστηκαν στις ανάγκες των θυγατρικών, τις ιδιαιτερότητες των εγχώριων τραπεζικών συστημάτων αλλά και τις κανονιστικές/εποπτικές απαιτήσεις. Αναπτύχθηκαν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και δίκτυα ATM και POS. Σταδιακά, όμως, διαπιστώθηκε ότι οι πρότυπες εφαρμογές είχαν προσαρμοστεί για να υποστηρίζουν διαφορετικά επιχειρηματικά και λειτουργικά μοντέλα στις θυγατρικές που δεν αξιοποιούσαν επαρκώς το αποδεδειγμένο επιτυχημένο μοντέλο της Τράπεζας στην Ελλάδα.

Ανεξάρτητα από τις οποιοσδήποτε άλλες επιχειρηματικές συνέπειες, η έλλειψη τυποποίησης στην υλοποίηση των πρότυπων εφαρμογών δημιουργούσε υψηλό κόστος, αφού την επιμέλεια των επιμέρους εκφάνσεων των εν λόγω προτύπων είχαν διαφορετικές ανά χώρα ομάδες στελεχών των προμηθευτών. Ταυτόχρονα, η εμπειρία από τη λειτουργία των πρώτων εγκαταστάσεων ανέδειξε και την έλλειψη, σε ορισμένες χώρες, εγχώριου έμπειρου προσωπικού σε κρίσιμες ειδικότητες Πληροφορικής που θα μπορούσε να υποστηρίξει αποτελεσματικά ΚΕΔ προηγμένης τεχνολογίας. Συνεπώς, κατά την εν λόγω περίοδο οι θυγατρικές λειτούργησαν με πολλές γραφειοκρατικές διεργασίες, έλλειψη αυτοματοποίησης σε κρίσιμους τομείς, αλλά και συχνές διακοπές στη λειτουργία τους λόγω προβλημάτων στα νέα συστήματα.

Η ανάγκη ριζικής αλλαγής στην προσέγγιση της παροχής υπηρεσιών Πληροφορικής στις θυγατρικές της Τράπεζας στο εξωτερικό ήταν προφανής. Για τον λόγο αυτό, αποφασίστηκαν πρώτον η δημιουργία και εγκατάσταση, σε κάθε θυγατρική του εξωτερικού, της βασικής έκδοσης (Standard Version) που θα λειτουργούσε και θα υποστήριζε το επιχειρηματικό και λειτουργικό μοντέλο του Ομίλου,¹⁹⁸ και δεύτερον η δημιουργία ενός περιφερειακού κέντρου επεξεργασίας δεδομένων που θα παρείχε υπηρεσίες επεξεργασίας δεδομένων (data processing) υψηλού επιπέδου στο σύνολο των θυγατρικών του εξωτερικού. Ο νέος σχεδιασμός παρουσιάστηκε στο ΔΣ στη συνεδρίασή του της 8ης Δεκεμβρίου 2005.

Οι αποφάσεις αυτές συνέπεσαν χρονικά με την καθοριστικής σημασίας, αλλαγή που υλοποιήθηκε από τα μέσα του 2005 σχετικά με τη διοίκηση και την υποστήριξη των θυγατρικών του Ομίλου. Στην (ήδη προαναφερθείσα) Matrix Organisation, οι

198. Βλ. αναλυτικά αμέσως κατωτέρω, υπό 2.3.

Μονάδες Πληροφορικής των θυγατρικών απέκτησαν πρωτεύουσα σχέση αναφοράς στον Τομέα Πληροφορικής στην Ελλάδα. Για την καθοδήγηση, την υποστήριξη αλλά και τον έλεγχο των Μονάδων Πληροφορικής των θυγατρικών του Ομίλου στο εξωτερικό, τον Οκτώβριο του 2005 δημιουργήθηκαν ειδικές Μονάδες στους Τομείς Πληροφορικής του Ομίλου στην Ελλάδα (Group IT). Οι εν λόγω Μονάδες ανέλαβαν την καθοδήγηση θυγατρικών σε θέματα πρότυπων εφαρμογών (application blueprint), τυποποίησης τεχνικών υποδομών (technical infrastructure blueprint), λειτουργίας κέντρων επεξεργασίας δεδομένων και διαχείρισης μεγάλων έργων Πληροφορικής. Μια ειδική Μονάδα ανέλαβε την καθοδήγηση και την άσκηση εποπτείας σε θέματα προϋπολογισμού και προγραμματισμού έργων. Για τη συνεργασία αυτή καταρτίστηκε και συμφωνήθηκε ειδικό Πλαίσιο Συνεργασίας (Cooperation Framework) που περιέγραφε αναλυτικά τον τρόπο συν-λειτουργίας των ειδικών Μονάδων των Τομέων Πληροφορικής στην Ελλάδα με τις Μονάδες Πληροφορικής των θυγατρικών.

Με την αύξηση των θυγατρικών εξωτερικού, τον Φεβρουάριο του 2008 ιδρύθηκε διακριτός Τομέας Πληροφορικής Εξωτερικού (IT International) με ευθύνη για τη συνολική υποστήριξη και εποπτεία των Μονάδων Πληροφορικής των θυγατρικών των τριών κυμάτων επέκτασης του Ομίλου στο εξωτερικό. Στον τομέα υπήχθησαν, επίσης, το Περιφερειακό Κέντρο Επεξεργασίας Δεδομένων (IS2) που δημιουργήθηκε το 2005, καθώς και η e-Solutions ως αρμόδια για την επιμέλεια των πρότυπων εφαρμογών.

2.3 Ανάπτυξη της «Standard Version» (SV)

Η Standard Version (εφεξής, στην παρούσα ενότητα, «SV») ήταν μια ειδική έκδοση του Flexcube και των υπολοίπων πρότυπων εφαρμογών (π.χ. Epicor, iApply), η οποία υλοποιούσε και υποστήριζε το επιχειρηματικό και λειτουργικό μοντέλο του Ομίλου της Τράπεζας. Συγκεκριμένα, υποστήριζε αυτοματοποιημένα το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών, σε Ελλάδα και εξωτερικό, τα δίκτυα προώθησης και εξυπηρέτησης (δίκτυο καταστημάτων διαφόρων τύπων, δίκτυα ATM και POS, phone banking, e-banking), αλλά και την οργάνωση και τις βασικές τραπεζικές διεργασίες που ήταν σχεδιασμένες κατά τα πρότυπα της Τράπεζας στην Ελλάδα. Με κατάλληλες προσαρμογές, η SV θα κάλυπτε τις ιδιαιτερότητες του τραπεζικού συστήματος κάθε χώρας.

Τον Ιούνιο του 2005, αποφασίστηκε να ακολουθηθεί η νέα προσέγγιση -ανάπτυξη SV και δημιουργία Περιφερειακού ΚΕΔ- στην περίπτωση των υποκαταστημάτων της Τράπεζας στην Πολωνία (Polbank), για τα οποία είχε οριστεί ως ημερομηνία έναρξης η 1η Ιανουαρίου 2006 (ένας εξαιρετικά φιλόδοξος στόχος). Τον Σεπτέμβριο του 2005, υπό την καθοδήγηση του retail, ξεκίνησε μια συντονισμένη και (εκ του αποτελέσματος) επιτυχημένη προσπάθεια προετοιμασίας της SV. Καθοριστική συμβολή

είχε η Οργάνωση του Ομίλου, η οποία ολοκλήρωσε έγκαιρα την προδιαγραφή του επιχειρηματικού και λειτουργικού μοντέλου. Οι ομάδες εργασίες σε Πολωνία, Ρουμανία, Ελλάδα και Ινδία συνεργάστηκαν αποτελεσματικά με τη συνδρομή και της νεοσύστατης υπηρεσίας τηλεδιάσκεψης (videoconferencing). Αξιοποιώντας γνώσεις και εμπειρία από προηγούμενες εφαρμογές του Flexcube και των πρότυπων εφαρμογών, η ανάπτυξη και εγκατάσταση της SV στην Πολωνία ολοκληρώθηκε σε διάστημα έξι μηνών. Κατά συνέπεια, τη 14η Φεβρουαρίου 2006 η Polbank άνοιξε όλα τα δίκτυά της και άρχισε να λειτουργεί με περιορισμένη και γνωστή πελατεία («friends and family»). Η πλήρης έναρξη λειτουργίας έγινε έναν μήνα αργότερα.

Τα επόμενα χρόνια, η SV εγκαταστάθηκε και σε άλλες θυγατρικές του εξωτερικού και εξελίχθηκε ώστε να είναι σε θέση να υποστηρίξει και άλλα προηγμένα προϊόντα και υπηρεσίες retail banking. Το 2007, αναπτύχθηκε ειδική έκδοση για εταιρικό πελάτη (Corporate Banking Blueprint) με πλήρες φάσμα συναφών προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία εγκαταστάθηκε σε Πολωνία, Σερβία και Ουκρανία. Στην SV εντάχθηκαν προοδευτικά και άλλα συστήματα, όπως το σύστημα GATOS που υποστήριζε τις Μονάδες Treasury BO του Ομίλου. Η δεύτερη εγκατάστασή της πραγματοποιήθηκε στη Eurobank EFG Beograd, στο τέλος Σεπτεμβρίου του 2006, με κατάλληλη προσαρμογή προς τις ιδιαιτερότητες του εγχώριου τραπεζικού συστήματος και των κανονιστικών/εποπτικών απαιτήσεων της χώρας. Η τρίτη εγκατάσταση της SV έλαβε χώρα τον Ιούλιο του 2007 στη Universal Bank στην Ουκρανία, η οποία υποστήριξε τη δημιουργία της νέας τράπεζας, με το επιχειρηματικό και λειτουργικό μοντέλο του Ομίλου, που αναπτύχθηκε παράλληλα με το υφιστάμενο δίκτυο καταστημάτων, το οποίο παρέμεινε σε λειτουργία.

Η επιτυχής ολοκλήρωση των εν λόγω στρατηγικών έργων, στο εξαιρετικά σύντομο χρονικό διάστημα των 18 μηνών, κατέστη εφικτή αφενός μεν διότι η SV περιόριζε δραστικά τις νέες αναπτύξεις μόνο στις απολύτως αναγκαίες, αφετέρου δε διότι το προσωπικό του Ομίλου και των στρατηγικών προμηθευτών των εφαρμογών της SV συσώρευσε κατάλληλες εμπειρίες και εξειδίκευση από την πρώτη ήδη εγκατάσταση, την οποία αξιοποίησε στις επόμενες.

Το 2008, αναθεωρήθηκε ριζικά η οργάνωση και η μεθοδολογία ανάπτυξης, συντήρησης και υποστήριξης της SV με στόχο τη σημαντική βελτίωση της ποιότητας του λογισμικού με παράλληλη μείωση του κόστους. Πρώτον καθιερώθηκε περιορισμένος αριθμός εκδόσεων της SV ετησίως ανά θυγατρική, δεύτερον ο Τομέας της Οργάνωσης και η e-Solutions ανέλαβαν ενεργό ρόλο στην προδιαγραφή και τον έλεγχο παραλαβής της νέας έκδοσης του λογισμικού, ενώ αντικαταστάθηκε και η όποια υποστήριξη προμηθευτών τοπικά με κεντρική υποστήριξη και, τέλος, βελτιώ-

θηκε η μεθοδολογία ανάπτυξης εφαρμογών με την προσθήκη βημάτων διασφάλισης ποιότητας λογισμικού.

2.4 Δημιουργία του Περιφερειακού Κέντρου Επεξεργασίας (Regional Datacenter – RDC) – IS2 (Information Shared Services Center)

Όπως έχει ήδη αναφερθεί,¹⁹⁹ η δημιουργία του Περιφερειακού Κέντρου Επεξεργασίας Δεδομένων (Regional Data Processing Center, εφεξής «RDC») αποσκοπούσε στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στις θυγατρικές του Ομίλου στο εξωτερικό, με μικρότερο συνολικό κόστος και σαφώς μικρότερο λειτουργικό κίνδυνο. Ως έδρα του επελέγη το Βουκουρέστι, μετά από ειδική μελέτη με τη συνδρομή ως εξωτερικού συμβούλου της McKinsey. Σύμφωνα με τον σχεδιασμό, το εν λόγω κέντρο θα έπρεπε να είναι έτοιμο να προσφέρει υπηρεσίες επεξεργασίας δεδομένων στην Polbank στις αρχές του 2006. Η έναρξη της δοκιμαστικής («friends and family») λειτουργίας της Polbank έγινε από το RDC, με απόλυτη επιτυχία, στα μέσα Φεβρουαρίου, και έναν μήνα αργότερα ακολούθησε η πλήρης λειτουργία.

Από διοικητική άποψη, το RDC λειτούργησε αρχικά ως αποκεντρωμένη Μονάδα του Τομέα Λειτουργίας και Υποστήριξης Πληροφοριακών Συστημάτων της Τράπεζας και στη συνέχεια μετεξελίχθηκε σε θυγατρική της στο Βουκουρέστι με την επωνυμία ERB IT Shared Services (εφεξής «IS2»). Για τη συνεργασία μεταξύ RDC/IS2 και θυγατρικών υπογράφηκαν ειδικές συμφωνίες (Service Level Agreements, SLAs), οι οποίες σε ορισμένες χώρες απαιτούνταν από τις Κεντρικές Τράπεζες και καθόριζαν τις παρεχόμενες υπηρεσίες, καθώς και το κόστος και τους μετρητές επιδόσεων (Critical Performance Indicators, CPI) που συνδέονταν με αυτές.

Τον Σεπτέμβριο του 2006, το RDC/IS2 ανέλαβε, εκτός από την εξυπηρέτηση των Bancpost και Polbank, και την εξυπηρέτηση της Eurobank EFG Beograd στη Σερβία. Για λόγους πληρέστερης εξυπηρέτησης των θυγατρικών αλλά και μείωσης του λειτουργικού κινδύνου, αποφασίστηκε η δημιουργία ενός εναλλακτικού ΚΕΔ του RDC στην Αθήνα. Τον Μάιο του 2007 συστάθηκε, λοιπόν, υποκατάστημα της IS2 στην Αθήνα και δημιουργήθηκε το εναλλακτικό ΚΕΔ του RDC σε ειδικούς χώρους της Νέας Ιωνίας με λήψη υπηρεσιών από το εκεί ΚΕΔ. Το ΚΕΔ του IS2 ανέλαβε τον Ιούλιο του 2007 την εξυπηρέτηση της Universal Bank στην Ουκρανία και τον Οκτώβριο του 2008 αυτήν της Polbank. Στο Βουκουρέστι παρέμεινε η κύρια επεξεργασία της Bancpost και της Eurobank EFG Beograd.²⁰⁰

199. Βλ. σχετικά ανωτέρω, υπό 2.2.

200. Η κατανομή των θυγατρικών στα ΚΕΔ του IS2 επέτρεπε πληρέστερη και ασφαλέστερη εξυπηρέτησή τους. Τον Απρίλιο του 2008, μεταφέρθηκε η επεξεργασία του RDC σε νέο ΚΕΔ υψηλό-

Το εξαιρετικό επίπεδο ασφαλείας αλλά και η ποιότητα υπηρεσιών επεξεργασίας που παρείχε το IS2, διαπιστώθηκαν και το 2011, κατά την πώληση της Polbank στη Raiffeisen Bank International (RBI), καθώς ένας εξαντλητικός έλεγχος με προδιαγραφές της Πολωνικής Κεντρικής Τράπεζας που διενήργησε η PwC ολοκληρώθηκε με απόλυτη επιτυχία χωρίς ουσιαστικό εύρημα. Με την ολοκλήρωση της πώλησης, υπογράφηκε πολυετής σύμβαση ανάμεσα στην RBI και το IS2 με την οποία η IS2 ανέλαβε να παρέχει στη νέα θυγατρική του Ομίλου της στην Πολωνία, την πρώην Polbank, υπηρεσίες επεξεργασίας δεδομένων.

2.5 Ζήτηση και τύποι έργων Πληροφορικής της περιόδου

Μετά την εγκατάσταση των κεντρικών συστημάτων και των υπόλοιπων πρότυπων εφαρμογών, η ζήτηση για νέα έργα Πληροφορικής στις θυγατρικές του εξωτερικού ακολούθησε ανάλογη πορεία με αυτήν στην Ελλάδα, ενώ και το μέγεθος της ζήτησης ακολούθησε, με μικρή υστέρηση, μια ανάλογη αυξητική πορεία με αυτή της Ελλάδας φθάνοντας στην αιχμή της το 2007 και στις αρχές του 2008. Με μοναδική ίσως εξαίρεση τις συγχωνεύσεις που ακολούθησαν εξαγορές άλλων τραπεζών σε Σερβία και Βουλγαρία, οι υπόλοιπες κατηγορίες έργων ήταν όμοιες με τις κατηγορίες έργων που παρουσιάστηκαν στην Ελλάδα.

3. ΚΟΣΤΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ – ΟΙ ΥΨΗΛΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

3.1 Κόστος Πληροφορικής (συμμετοχή στην πανευρωπαϊκή έρευνα της McKinsey)

Από το 2007, η Τράπεζα συμμετείχε σε ειδική συγκριτική έρευνα της McKinsey (McKinsey European Banking IT Cost Benchmark Survey) αναφορικά με το κόστος παροχής υπηρεσιών Πληροφορικής μεταξύ δυτικοευρωπαϊκών τραπεζών, ορισμένες εκ των οποίων ήταν συγκρίσιμες με την Τράπεζα σε μείγμα εργασιών, μέγεθος και περιοχές δραστηριοποίησης. Με βάση τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας για το 2008, τα οποία γνωστοποιήθηκαν την 30ή Σεπτεμβρίου 2009, η Τράπεζα στην Ελλάδα κατατάσσόταν στην κατηγορία Α – τράπεζες «Υψηλής Επιχειρηματικής Αποδοτικότητας» (high business efficiency) με τους Τομείς Πληροφορικής να δρουν ως «αποτελεσματικός επιχειρηματικός καταλύτης» (effective business enabler). Οι τράπεζες της εν λόγω κατηγορίας είχαν χαμηλό κόστος Πληροφορικής σε σχέση με τα

τατων προδιαγραφών (Tier 3+ Datacenter) στο νέο κτίριο της Bancpost PIPERA στο Βουκουρέστι. Η μεταφορά της επεξεργασίας ολοκληρώθηκε με επιτυχία τον Ιούνιο του 2009.

έσοδα (IT spend/income) και ταυτόχρονα χαμηλό συντελεστή συνολικού κόστους προς έσοδα. Εξίσου ξεχωριστές ήταν οι επιδόσεις της Τράπεζας και ως προς τη μετρική κόστους Πληροφορικής ως ποσοστό του συνόλου των διοικητικών εξόδων της τράπεζας (IT spend/administrative cost). Οι επιδόσεις της Eurobank στην Ελλάδα ήταν καλύτερες από τον μέσο όρο των επιδόσεων των τραπεζών της κατηγορίας Α αλλά και των τραπεζών κατηγορίας Α του Peer Group που συμμετείχαν στην έρευνα. Σύμφωνα, επίσης, με την έρευνα και οι θυγατρικές εξωτερικού, με διαφορετικές αφετηρίες, ακολουθούσαν μια πορεία ταχείας βελτίωσης του κόστους Πληροφορικής.

3.2 Οι υψηλές επιδόσεις του Ομίλου στον τομέα της Τεχνολογίας

Οι υψηλές επιδόσεις και η συχνή πρωτοπορία της Τράπεζας στον συγκεκριμένο τομέα των τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών μπορούν να αποδοθούν στην ύπαρξη των κατωτέρω παραγόντων που επέδρασαν συνδυαστικά:

Πρώτον, η υψηλή ζήτηση των Μονάδων της Τράπεζας για συστήματα και υπηρεσίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών προηγμένης τεχνολογίας. Οι Μονάδες της Τράπεζας, επιχειρηματικές και υποστηρικτικές, επινοούσαν διαρκώς νέα πρωτότυπα προϊόντα και τρόπους εξυπηρέτησης της πελατείας αλλά και αποτελεσματικούς και αποδοτικούς τρόπους λειτουργίας, η υλοποίηση των οποίων στηριζόταν και προϋπέθετε τη χρήση προηγμένων τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών.

Δεύτερον, η ύπαρξη ικανού (και με βαθιά γνώση της τραπεζικής) ανθρώπινου δυναμικού στους Τομείς Οργάνωσης και Πληροφορικής, αλλά και άρτια τεχνολογικά καταρτισμένων στελεχών στους επιχειρηματικούς ή υποστηρικτικούς τομείς της Τράπεζας. Οι εν λόγω δυναμικές ομάδες στελεχών, συνεργαζόμενες αποτελεσματικά, ανέλαβαν την ευθύνη και έφεραν σε πέρας με επιτυχία μεγάλα έργα ή πρωτοβουλίες τεχνολογίας.

Τρίτον, η προσφυγή στις υπηρεσίες ειδικών συμβούλων. Μολονότι η Τράπεζα είχε ικανό βαθμό γνώσεων και εξειδίκευσης στους τομείς τεχνολογίας, συστηματικά αναζητούσε και αξιοποιούσε ειδικούς συμβούλους για να τις εμπλουτίσει και να επιταχύνει τον εσωτερικό διάλογο, ενημερωνόταν για τη διεθνή εμπειρία και πρακτική και λάμβανε τις αποφάσεις της ανάλογα.

Τέταρτον, η δοκιμή νέων τεχνολογιών και καινοτόμων τρόπων οργάνωσης και παροχής υπηρεσιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Η Τράπεζα επέτρεπε στα στελέχη της να λαμβάνουν αποφάσεις με τη βεβαιότητα της δεύτερης ευκαιρίας για διόρθωση λάθους (αν χρειαζόταν). Λάμβανε τολμηρές αποφάσεις (όπως, π.χ., στην περίπτωση του συστήματος Altamira, του CDW ή του ESB), ανεπηρέαστη από τη μη ύπαρξη ευρύτερα προηγούμενης εμπειρίας. Μελετούσε και ανασχεδία-

ζε συχνά την οργάνωση και τον τρόπο παροχής υπηρεσιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στις Μονάδες, αναζητώντας διαρκώς αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη κάλυψη των αναγκών τους, παρακολουθούσε τις επιδόσεις στην παροχή υπηρεσιών συνεχώς και δεν φειδόταν προσπάθειας για περαιτέρω βελτίωση.

Πέμπτον, η διαρκής επένδυση σε μέσα τεχνολογίας και συναφώς εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Σε ετήσια βάση, διέθετε σημαντικότερα ποσά σε πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές, σε συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών και επικοινωνιών, σε αυτόματες μηχανές αυτοεξυπηρέτησης, αλλά και σε συμβουλευτικές υπηρεσίες, υπηρεσίες εκπαίδευσης, μεθοδολογίες και εργαλεία δουλειάς. Ταυτόχρονα, όμως, επιδίωκε διαρκώς την προσέλκυση στελεχών ειδικών δεξιοτήτων και εμπειριών στους τομείς της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών.

Τελος, η Τράπεζα εργαζόταν συστηματικά σε περιοχές τεχνολογιών αιχμής (Altamira replication, CDW, Multichannel – Enterprise Service Bus, e-applications) στις οποίες αναγνώριζε ότι υπήρχαν μεσομακροπρόθεσμα ευκαιρίες για σημαντικά οφέλη και πρωτοπορία. Παράλληλα και εξίσου ουσιαστικά, καλλιεργούσε τη γνώση, εμπλούτιζε τις παραστάσεις και την εμπειρία των στελεχών της στις εν λόγω τεχνολογίες και εξέλιξε τα στελέχη αυτά, ώστε να συνεχίσουν την παράδοση της Τράπεζας στον τομέα της τεχνολογίας στα επόμενα χρόνια.

4. ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ (OPERATIONS SECTORS) ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2002-2008

Με την ολοκλήρωση της συγχώνευσης με την Τράπεζα Εργασίας, οι Τομείς Λειτουργιών ανέλαβαν συγκροτημένη προσπάθεια επαναπροσδιορισμού των προσφερόμενων υπηρεσιών, αναδιοργάνωσής τους, καθώς και βελτιστοποίησης των βασικών διαδικασιών τους. Σύντομα, επίσης, ανέλαβαν πρωτοβουλίες καθοδήγησης και υποστήριξης των προσπάθειών των αντίστοιχων τομέων των θυγατρικών εξωτερικού. Ειδικότερα, για την περίοδο 2002-2008 επισημαίνονται τα ακόλουθα:

4.1 Μονάδα επικουρικών λειτουργιών της Διεύθυνσης Treasury (Treasury Back Office)

Η Μονάδα επικουρικών λειτουργιών της Διεύθυνσης Treasury της Τράπεζας (Treasury Back Office, εφεξής «Treasury BO»), με έδρα την Αθήνα, προσέφερε στη Διεύθυνση αποτελεσματική και με λογικό κόστος υποστήριξη. Στη συνέχεια, όταν η εν λόγω Διεύθυνση ανέλαβε και την ευθύνη της επίβλεψης και καθοδήγησης των Μονάδων Treasury των θυγατρικών εξωτερικού, το Treasury BO ανέλαβε την υποστήριξη και των αντίστοιχων Μονάδων (Treasury BO) των θυγατρικών. Μια πρωτοποριακή υπηρεσία

που προσέφερε στις θυγατρικές εξωτερικού ήταν η ανάπτυξη και εγκατάσταση ενός κεντρικού πληροφοριακού συστήματος (GATOS), το οποίο αυτοματοποίησε τις εργασίες διεκπεραίωσης των συναλλαγών τους. Το εν λόγω σύστημα παρείχε, παράλληλα, τη δυνατότητα στο Treasury BO να παρακολουθεί και να στηρίζει την εκτέλεση της επεξεργασίας σύνθετων συναλλαγών-συμφωνιών που είχαν συνάψει τα τοπικά Treasury, ώστε να είναι σε θέση να διασφαλίζει σε καθημερινή βάση το έγκαιρο και ορθό αποτέλεσμα των συναλλαγών των Μονάδων Treasury του Ομίλου. Το σύστημα GATOS αναπτύχθηκε και εγκαταστάθηκε στις θυγατρικές του εξωτερικού κατά την περίοδο 2007-2009.

4.2 Τομείς Θεματοφυλακής και Πληρωμών

Ο Τομέας Θεματοφυλακής προσέφερε υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πελάτες της Τράπεζας. Σε σύντομο χρονικό διάστημα οργανώθηκε στοχευμένα για την παροχή ανάλογων υπηρεσιών και σε Έλληνες και ξένους θεσμικούς πελάτες (τράπεζες, ΑΕΔΑΚ, χρηματιστηριακές εταιρείες). Συνεργάστηκε στενά με το Treasury BO και τον Τομέα Πληρωμών και αποτελούσε βασικό τμήμα του λεγόμενου «Operations Profit Center» (OPC), το οποίο εντασσόταν στον χώρο των Λειτουργιών (Operations) και στο πελατολόγιο του οποίου εντάχθηκε ένας σημαντικός αριθμός ξένων και Ελλήνων θεσμικών. Στη συνέχεια, για τη διασφάλιση ευρύτερων συνεργειών, την επιχειρηματική δραστηριότητά του ανέλαβε το Corporate Banking της Τράπεζας. Το 2003 κατέλαβε την πρώτη θέση παροχής υπηρεσιών θεματοφυλακής σε Διαχειριστές Αμοιβαίων Κεφαλαίων στην Ελλάδα, ενώ το 2004 αναγνωρίστηκε από το περιοδικό *Global Custodian* με DOMESTIC RATED - TOP RATED status και από το περιοδικό *GSCS Benchmarks* ως Star Rating.

Ο Τομέας Θεματοφυλακής ανέλαβε, επίσης, την καθοδήγηση και τον συντονισμό αντίστοιχων Μονάδων των θυγατρικών του Ομίλου σε Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία και Τουρκία για την παροχή συναφών υπηρεσιών σε ανάλογη πελατεία στη χώρα τους. Τέλος, ο Τομέας Πληρωμών ανέλαβε την ανάπτυξη υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων και των υπηρεσιών που σχετίζονταν με τη διαμόρφωση του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Χώρου Πληρωμών (Single European Payments Area, SEPA), την εξυπηρέτηση μεγάλων οργανισμών (συντάξεις ΤΣΑΥ) αλλά και την κεντρική διαχείριση εισερχομένων και εξερχομένων μηνυμάτων προς το δίκτυο Swift εξασφαλίζοντας οικονομικότερους όρους διεκπεραίωσης μηνυμάτων.

4.3 Τομείς Εμπορικού

Ο Τομέας Εμπορικού (Εισαγωγών και Εξαγωγών) συντόνισε την ταχεία ολοκλήρωση (Σεπτέμβριο του 2001) της λειτουργικής συγχώνευσης της Τράπεζας με την Τράπεζα Εργασίας για την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών στο σύνολο της πελατείας

της νέας τράπεζας. Στις σημαντικότερες πρωτοβουλίες του Τομέα εντάσσεται, επίσης, ο ριζικός ανασχεδιασμός στον τρόπο παροχής υπηρεσιών εισαγωγών-εξαγωγών σε εταιρικούς πελάτες στην Ελλάδα, με στόχο τη δραστική μείωση του συναφούς κόστους. Το 2004-2005, με την εγκατάσταση ενός νέου πληροφοριακού συστήματος (Banktrade), διασφάλισε τη συγκέντρωση της επεξεργασίας των σχετικών εργασιών σε ειδικά κέντρα σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, ενώ παράλληλα υποστήριξε αποτελεσματικά και την προσαρμογή της εταιρικής πελατείας στην αλλαγή του τρόπου εξυπηρέτησης μέσω των καταστημάτων. Αργότερα, το 2007, ο Τομέας συνέβαλε καθοριστικά στην ανάπτυξη των εργασιών εμπορικού στις θυγατρικές της Τράπεζας σε Πολωνία, Σερβία, Ουκρανία, Ρουμανία και Κύπρο, και εμπλούτισε τη λειτουργικότητα της Standard Version για εταιρείες (Corporate Blueprint) με κατάλληλες και σύγχρονες εφαρμογές.

4.4 Τομείς Διαχείρισης Δανείων

Το 2002, κατά τη διάρκεια της νέας και επιτυχημένης προσπάθειας ολοκλήρωσης του έργου του συστήματος Altamira και της συγχώνευσης της Τράπεζας με την Τράπεζα Εργασίας, ο εν λόγω Τομέας είχε ενεργό ρόλο στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της συγχώνευσης των πληροφοριακών συστημάτων και της ενοποίησης των εργασιών των Μονάδων χορηγήσεων και διαχείρισης δανείων (loan administration) μεγάλων και μεσαίων εταιρικών πελατών της Τράπεζας.

Κατά την περίοδο 2003-2004, αναλήφθηκε η πρωτοβουλία σχεδιασμού και υλοποίησης του συστήματος «διαχείρισης των ορίων πελατών», το οποίο επέτρεπε την τήρηση και εμφάνιση των πιστωτικών ορίων, των νομικών εγγράφων, των χρήσεων των ορίων και των εξασφαλίσεων. Μέσω του εν λόγω συστήματος ήταν εφικτή η άμεση κατάρτιση συνοπτικής ενημερωτικής θέσης πελάτη αλλά και η υποβολή και επεξεργασία αιτημάτων για μεμονωμένες επιχειρήσεις και ομίλους. Το σύστημα διατέθηκε για χρήση από πολλές Μονάδες της Τράπεζας: χορηγήσεων σε μεγάλες επιχειρήσεις και των επιχειρηματικών κέντρων, εγκριτικές, διαχείρισης δανείων και ελεγκτικές. Τον Οκτώβριο του 2004, το σύστημα εμπλουτίστηκε με μια πρωτοποριακή δυνατότητα: ο εταιρικός πελάτης απέκτησε τη δυνατότητα ενημέρωσης για την τρέχουσα εικόνα των ορίων του (π.χ. εγκεκριμένο, διαθέσιμο υπόλοιπο, ύπαρξη εκκρεμοτήτων σε νομικά έγγραφα, εξασφαλίσεις), υποβολής αιτήματος πρόσθετης εκταμίευσης μέσω e-banking, καθώς και εκταμίευσης των νέων κεφαλαίων μετά από αυτοματοποιημένο έλεγχο της ύπαρξης των αναγκαίων προϋποθέσεων. Η δυνατότητα αυτή εγκαταστάθηκε στην παραγωγή, για χρήση από τους πελάτες, ύστερα από την επιτυχημένη πιλοτική δοκιμή με την εταιρεία-μέλος του Ομίλου EFG Factors. Η ελκυστικότη-

τά της επιβεβαιώθηκε στην πράξη αφού το 20% των αιτημάτων υποβαλλόταν μέσω e-banking βελτιώνοντας ουσιαστικά την εξυπηρέτηση του πελάτη και, ταυτόχρονα, αυξάνοντας σημαντικά την παραγωγικότητα των εμπλεκόμενων Μονάδων.

4.5 Τομέας Προμηθειών

Ο εν λόγω Τομέας προώθησε την εκλογίκευση του συστήματος προμηθειών της Τράπεζας και του Ομίλου σε Ελλάδα και εξωτερικό. Καθιέρωσε νέες πολιτικές και διαδικασίες κατάρτισης, έγκρισης και εκτέλεσης προϋπολογισμού προμηθειών, καθώς και παρακολούθησης υλοποίησης του προγράμματος προμηθειών. Αξιοποιώντας τη συγκέντρωση των προμηθειών εξασφάλισε οφέλη από εκπτώσεις ποσότητας αλλά και κυρίως από την αποτελεσματικότερη διαχείριση των προμηθευτών στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Μεταξύ άλλων, καθιέρωσε συστηματική περιοδική επανεξέταση όλων των συμβάσεων, καθώς και διαπραγμάτευση και υπογραφή συμβάσεων-πλασιού (Framework agreements) με στρατηγικούς προμηθευτές με ομοιόμορφους όρους κόστους και ποιότητας προμήθειας, καθώς και συστηματική φυσική απογραφή εξοπλισμού των Μονάδων της Τράπεζας και θέσπισε αντίστοιχες ενέργειες για τις εταιρείες του Ομίλου. Μέσω του Γραφείου Ελέγχου Δαπανών (ΓΕΔ), και σε συνεργασία με τους τομείς της Γενικής Διεύθυνσης Τεχνολογίας, Οργάνωσης και Λειτουργιών, συνέβαλε, επίσης, στην ορθολογική διαχείριση των διοικητικών εξόδων (Administrative expenses) τόσο της Γενικής Διεύθυνσης όσο και της Τράπεζας εν γένει.

4.6 Τομέας Περιουσίας και Τεχνικών Έργων

Η Διεύθυνση Περιουσίας ανέλαβε πρωτοβουλίες για την εντατικοποίηση των πωλήσεων των μη αποδοτικών για την Τράπεζα κτιρίων, καθώς και για την αύξηση των εσόδων από την αξιοποίηση των διακρατούμενων ιδιόκτητων κτιρίων της. Στο πλαίσιο της διαρκούς και συστηματικής προσπάθειας για τη μείωση του λειτουργικού κόστους, μελετήθηκε, επίσης, διεξοδικά ο τρόπος εκλογίκευσης του κόστους χρήσης των κτιρίων στην περιοχή των Αθηνών, καθώς, μέσα από τις διαδοχικές συγχωνεύσεις, η στέγαση πολλών από τις υποστηρικτικές Μονάδες της Τράπεζας γινόταν σε μεγάλο αριθμό (41) κτιρίων στο κέντρο της Αθήνας με υψηλό κόστος λειτουργίας και σημαντικότερες δυσλειτουργίες. Για την επίλυση του προβλήματος, σε συνεργασία με την EFG Properties και με τη συνδρομή του BCG, το 2004 προτάθηκε και αποφασίστηκε η μίσθωση ομάδων γεινιαζόντων κτιρίων («clusters of buildings») σε κατάλληλες χαμηλού κόστους περιοχές της πόλης και του Λεκανοπεδίου για τη στέγαση συναφών υποστηρικτικών Μονάδων της Τράπεζας και των θυγατρικών της. Η απόφαση αυτή είχε ως αποτέλεσμα τη σημαντικότερη μείωση (σε 11) του αριθμού των

κτιρίων που φιλοξενούσαν υποστηρικτικές υπηρεσίες της Τράπεζας με ταυτόχρονη εκλογίκευση του κόστους λειτουργίας. Για τη μείωση των μετακινήσεων μεταξύ των ομάδων κτιρίων, αξιοποιήθηκε η υπηρεσία τηλεδιάσκεψων που είχε αρχίσει να αναπτύσσεται στην Ελλάδα με τη δημιουργία κατάλληλα διαμορφωμένων και εξοπλισμένων αιθουσών σε επιλεγμένα κτίρια της Τράπεζας.

Μετά τη συγχώνευση με την Τράπεζα Εργασίας, η Διεύθυνση Τεχνικών Έργων (η δεύτερη δηλαδή Διεύθυνση του Τομέα) έφερε σε πέρας ένα τεράστιο έργο κατασκευών. Σχεδίασε και διαχειρίστηκε την έγκαιρη κατασκευή καταστημάτων ιδιωτών, επιχειρηματικών κέντρων, καταστημάτων private banking και κτιρίων κεντρικών διευθύνσεων. Τόσο στο πρώτο στάδιο όσο και (ιδιαίτερα δε) μετά τον ανασχεδιασμό των δικτύων (Corporate Framework Redesign), το 2003, υποστήριξε αποτελεσματικά τον διαρκή μετασχηματισμό (συγχωνεύσεις, μετακινήσεις) και την ταχύτατη ανάπτυξή τους. Ανέλαβε και διεκπεραίωσε την κατασκευή και διαμόρφωση χώρων κεντρικών υπηρεσιών αλλά και συγκροτημάτων κτιρίων, όπως αυτό της Νέας Ιωνίας, καθώς και την παρακολούθηση της κατασκευής του νέου κτιρίου Διοίκησης στο Μποδοσάκειο (2007) και της διαμόρφωσης των χώρων του ΚΕΔ του PIPERA στη Ρουμανία (2008).

4.7 Τομέας Κεντροποιημένων Υπηρεσιών

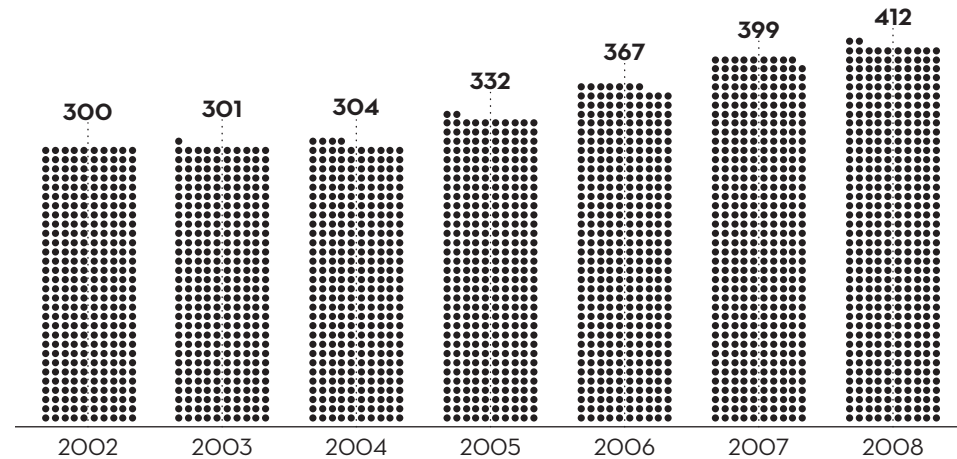
Στις υπηρεσίες του εν λόγω Τομέα ήταν ενταγμένες διάφορες υποστηρικτικές εργασίες, όπως η διαχείριση αλληλογραφίας, η τήρηση των κεντρικών θησαυροφυλακίων και η διενέργεια χρηματοποστολών, η συμπλήρωση και διόρθωση στοιχείων πελατών, καθώς και η επεξεργασία επιταγών. Η οργάνωση και ο τρόπος λειτουργίας του αναθεωρήθηκαν δραστικά το 2001 όταν, με τη συνδρομή εξωτερικών συμβούλων (Bedor Exem), αναλύθηκαν και χρονομετρήθηκαν οι ροές εργασίας και εκτιμήθηκε το απαιτούμενο προσωπικό. Ο Τομέας υποστήριξε τη λειτουργία δύο διαφορετικών δικτύων καταστημάτων κατά την παρατεταμένη περίοδο της λειτουργικής συγχώνευσης με την Τράπεζα Εργασίας και αντιμετώπισε αποτελεσματικά τις προκλήσεις από την εισαγωγή των νέων τραπεζογραμματίων και κερμάτων σε ευρώ.

Μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης με την Τράπεζα Εργασίας το 2002, ανέλαβε πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών αλλά και τη μείωση του αντίστοιχου κόστους. Στο πλαίσιο αυτό, μελετήθηκε και ανασχεδιάστηκε ο τρόπος παροχής των υπηρεσιών, όπως ενδεικτικά ο προγραμματισμός των χρηματοποστολών για τήρηση κατάλληλων αποθεμάτων μετρητών στα καταστήματα και η αποδοτική διακίνηση της αλληλογραφίας χρηματοποστολών.

Γ. Κύρια οικονομικά μεγέθη τρίτης περιόδου 2002-2008

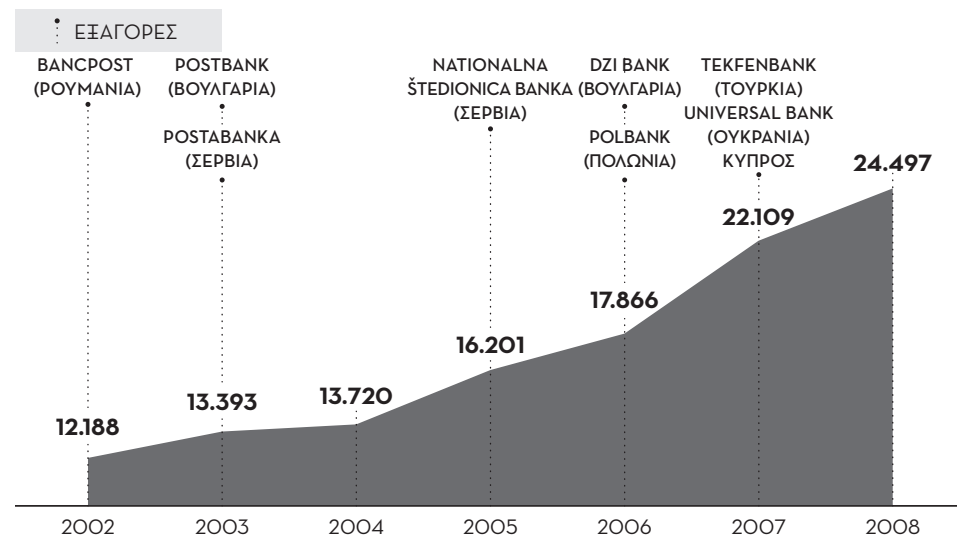
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 28

Εξέλιξη δικτύου καταστημάτων της Τράπεζας στην Ελλάδα 2002-2008



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 29

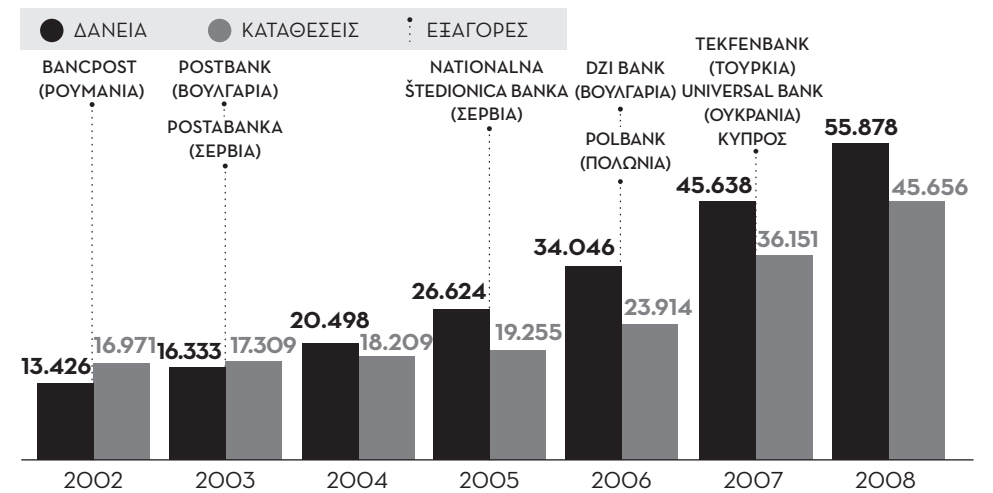
Εξέλιξη του αριθμού προσωπικού του Ομίλου στην Ελλάδα & το εξωτερικό 2002-2008



Πηγή: Ετήσιοι Απολογισμοί του Ομίλου

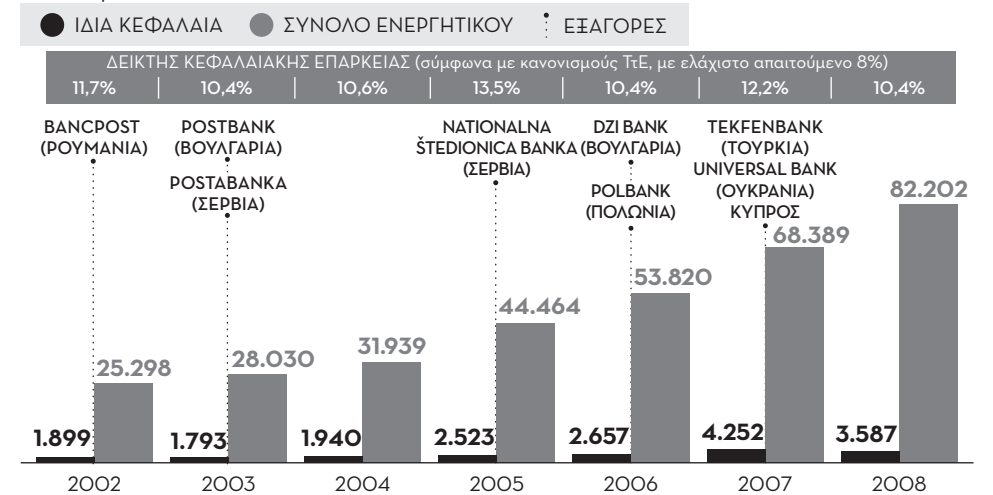
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 30

Δάνεια και καταθέσεις του Ομίλου 2002-2008 (εκατ. ευρώ)*



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 31

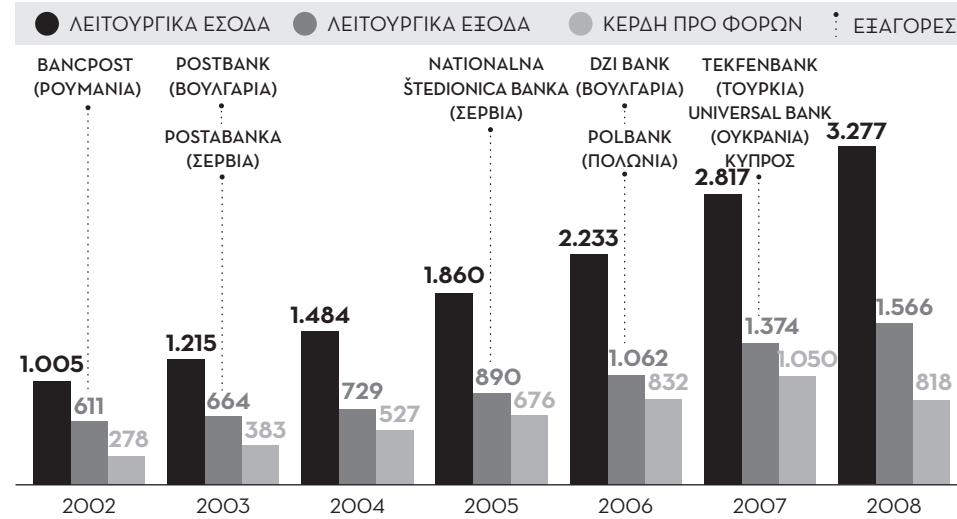
Ίδια κεφάλαια και σύνολο ενεργητικού του Ομίλου 2002-2008 (εκατ. ευρώ)*



* Για τις χρήσεις 2003 και 2004 οι οικονομικές καταστάσεις δημοσιεύθηκαν σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα, ενώ από τη χρήση 2005, με οδηγία της ΕΕ, έγινε υποχρεωτική η υιοθέτηση των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (IFRS).
Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα

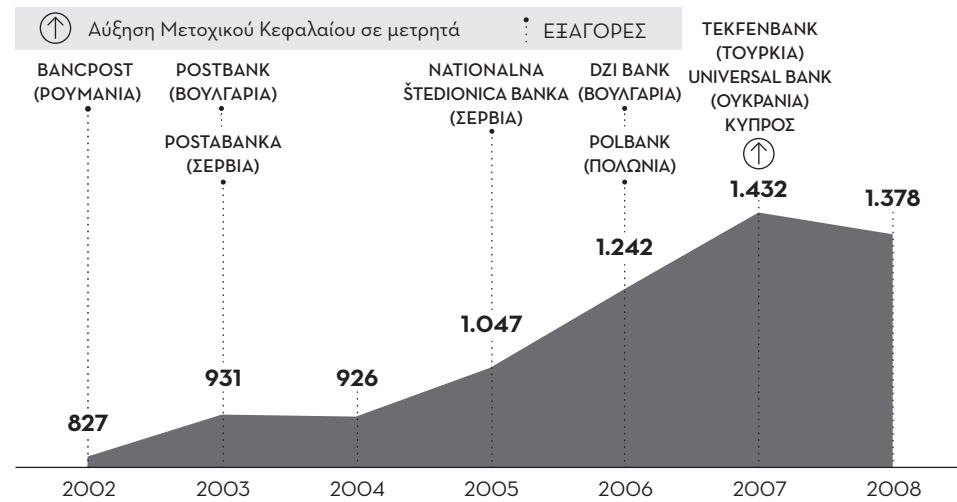
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 32

Κέρδη του Ομίλου προ φόρων 2002-2008
(εκατ. ευρώ)*



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 33

Εξέλιξη του μετοχικού κεφαλαίου του Ομίλου 2002-2008
(εκατ. ευρώ)*



* Για τις χρήσεις 2003 και 2004 οι οικονομικές καταστάσεις δημοσιεύθηκαν σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα, ενώ από τη χρήση 2005, με οδηγία της ΕΕ, έγινε υποχρεωτική η υιοθέτηση των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (IFRS).
Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΠΙΣΤΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ (LONG TERM RATING) 1996-2008

ΠΙΝΑΚΑΣ 6

Αξιολογήσεις διεθνών οίκων

ΕΤΟΣ	S&P	MOODY'S	FITCH
2008	A-	Aa3	A
2007	A-	Aa3	A
2006	A-	A2	A
2005	A-	A2	A-
2004	BBB+	A2	A-
2003	BBB+	A2	A-
2002	BBB+	A3	A-
2001	BBB+	A3	A-
2000	BBB	A3	A-
1999	BBB-	Baa1	BBB+
1998		Baa3	
1997		Baa3	
1996		Baa3	

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

**Η ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ
ΤΩΝ ΔΙΑΚΡΙΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ
(ΑΨΛΗ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ)**

VIII. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΑ ΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ

Α. Διοικητική εποπτεία²⁰¹

1. ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΕΣ ΕΠΟΠΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΣΕ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΑΣΗ

Η άσκηση της προληπτικής εποπτείας της Τράπεζας σε ατομική βάση γινόταν σε όλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου από την ΤτΕ σύμφωνα με τις διατάξεις της κείμενης ελληνικής νομοθεσίας, η οποία από την 1η Ιανουαρίου 1993 είχε εναρμονιστεί πλήρως με τη «Δεύτερη Τραπεζική Οδηγία» (ν. 2076/1992) και τις Οδηγίες για τον συντελεστή φερεγγυότητας και τα ίδια κεφάλαια των πιστωτικών ιδρυμάτων.²⁰² Αντίθετα, η άσκηση της προληπτικής της εποπτείας σε ενοποιημένη βάση, όπως και αυτής της μητρικής εταιρείας Private Financial Holdings Ltd και των θυγατρικών της μητρικής, γινόταν αρχικά από την Τράπεζα της Αγγλίας (Bank of England). Σύμφωνα, όμως, με το Προεδρικό Διάταγμα (ΠΔ) 267/24.7.1995 (με το οποίο είχε επίσης ενσωματωθεί κοινοτικό [τότε] δίκαιο²⁰³ και το οποίο εφαρμοζόταν σε ομίλους που περιλάμβαναν ως μητρική ή θυγατρική επιχείρηση τουλάχιστον ένα πιστωτικό ίδρυμα), η ΤτΕ ανέλαβε από το 1996 την προληπτική εποπτεία της Τράπεζας και σε ενοποιημένη βάση.

Παράλληλα, ως μέλος του EFG, η Τράπεζα εποπτευόταν έμμεσα και από την ελβετική ομοσπονδιακή τραπεζική εποπτική αρχή (Swiss Federal Banking Commission, εφεξής «SFBC»), η οποία επόπτευε το EFG Group σε όλα τα επίπεδα. Η SFBC ασκούσε σε ενοποιημένη βάση εποπτεία επί όλων των πιστωτικών ιδρυμάτων συμφερόντων οικογένειας Λάτση από το 1996, ενώ η ΤτΕ, πέραν της πλήρους προληπτικής εποπτείας του Ομίλου της Τράπεζας, παρείχε όσα στοιχεία ζητούσε η

201. Είναι προφανές ότι η διοικητική εποπτεία δεν μπορεί να ενταχθεί στα διακριτά χαρακτηριστικά της Τράπεζας, καθώς (στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων) επιβάλλεται από τη νομοθεσία. Εντούτοις, η ενότητα για τη διοικητική εποπτεία κρίθηκε σκόπιμο να ενταχθεί σε αυτό το Κεφάλαιο λόγω της στενής συνάφειας με την εταιρική διακυβέρνηση.

202. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Α (υπό 1.2) στο Κεφάλαιο Ι.

203. Βλ. σχετικά το ίδιο σημείο στο Κεφάλαιο Ι.

SFBC για τις ανάγκες άσκησης της δικής της εποπτείας. Σύμφωνα με το ελβετικό σύστημα, η SFBC ασκούσε προληπτική εποπτεία με τη συνδρομή εξωτερικών ελεγκτών (για το EFG Group της Pricewaterhouse Coopers, Ελβετίας και Ελλάδος), με στόχο τη διενέργεια επιτόπιων ελέγχων. Η ίδια αυτή ελεγκτική εταιρεία έλεγχε (για λογαριασμό του EFG και της SFBC) και την Τράπεζα που προέκυψε από τη συγχώνευση με την Τράπεζα Αθηνών.

Μετά την πτώχευση της Bank of Credit and Commerce International (BCCI), το 1995, περιστατικό που ανέδειξε κενά στην άσκηση της ενοποιημένης προληπτικής εποπτείας σε διεθνές επίπεδο, καθιερώθηκαν κανόνες βάσει των οποίων, εφόσον υπήρχε κοινός ιδιοκτήτης, δύο υπο-όμιλοι μιας τράπεζας έπρεπε να έχουν έναν ενιαίο επόπτη. Στο πλαίσιο αυτό, η άσκηση της ενοποιημένης εποπτείας αποφασίστηκε να ανατεθεί στις ελβετικές εποπτικές αρχές, μολονότι η άσκηση εποπτείας από την Τράπεζα της Αγγλίας ήταν εξίσου αποτελεσματική και πολύ υψηλού επιπέδου.

Το 1997 η αναδιάρθρωση της δομής των πιστωτικών ιδρυμάτων που ανήκαν στον Όμιλο Λάτση είχε επιπτώσεις στην ενοποιημένη εποπτεία του Ομίλου, καθώς ο έλεγχος της Τράπεζας ανήκε κατά 100% στη CEH, η οποία ελεγχόταν κατά 100% από την Private Financial Holdings. Η τελευταία, μετά την αναδιάρθρωση, ελεγχόταν από την Banque de Dépôts Γενεύης. Η Banque de Dépôts ενισχύθηκε στον ρόλο της ως κεντρικού πιστωτικού ιδρύματος, μέσω του οποίου η ενοποιημένη εποπτεία όλων των πιστωτικών ιδρυμάτων του Ομίλου ανατέθηκε στις ελβετικές εποπτικές αρχές, με αποτέλεσμα την απλούστευση της διαδικασίας και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ασκούμενης εποπτείας.

Την ίδια περίοδο, οι επωνυμίες όλων των συγγενών πιστωτικών ιδρυμάτων μεταβλήθηκαν με κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα την προσθήκη των αρχικών EFG.²⁰⁴ Σκοπός ήταν ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των πιστωτικών ιδρυμάτων του Ομίλου και των σχετικών εσωτερικών ελέγχων. Η Banque de Dépôts (Luxembourg) μετονομάστηκε σε EFG Private Bank (Luxembourg) SA, ενώ οι «The Private Bank and Trust Company Ltd» και «The Private Bank and Trust (Guernsey) Ltd» μετονομάστηκαν σε «EFG Private Bank Ltd» και «EFG Private Bank (Channel Islands) Ltd» αντίστοιχα. Στο πλαίσιο των ανωτέρω, η εταιρεία EFG απορροφήθηκε από την Banque de Dépôts, η οποία επωμίστηκε τον ρόλο της συντονίστριας, ως ελέγχουσα έμμεσα τα λοιπά πιστωτικά ιδρύματα του Ομίλου.

204. Το ακρωνύμιο EFG προέκυπε από τα αρχικά του «European Financial Group», ονομασία του τραπεζικού Ομίλου Λάτση, πρώην Banque de Dépôts.

2. ΤΑ ΜΕΣΑ ΑΣΚΗΣΗΣ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ (ΤΤΕ)

2.1 Κανόνες κεφαλαιακής επάρκειας

Το βασικό μέσο άσκησης προληπτικής εποπτείας από την ΤτΕ, σε πλήρη συμμόρφωση, από την 1η Ιανουαρίου 1993, με το (τότε) ευρωπαϊκό κοινοτικό δίκαιο, το οποίο ήταν προϊόν της ανάγκης επαναρρύθμισης του ευρωπαϊκού τραπεζικού συστήματος που λειτουργούσε πλέον στο πλαίσιο μιας ενιαίας αγοράς χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, ήταν οι κανόνες κεφαλαιακής επάρκειας. Επισημαίνεται σχετικά ότι το κοινοτικό (και μεταγενέστερα ενωσιακό) πλαίσιο προσαρμοζόταν διαρκώς στα συναφή διεθνή χρηματοπιστωτικά πρότυπα (international financial standards) που εκπορεύονται από την Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία,²⁰⁵ με αποτέλεσμα οι κανόνες κεφαλαιακής επάρκειας να είναι συναφείς με εκείνους που τύγχαναν εφαρμογής και στην Ελβετία.²⁰⁶

Με τους αρχικούς κανόνες καθιερώθηκαν κεφαλαιακές απαιτήσεις για κάλυψη των πιστωτικών ιδρυμάτων έναντι της έκθεσής τους στον πιστωτικό κίνδυνο από απαιτήσεις εντός και εκτός ισολογισμού. Ο υπολογισμός αυτής της κεφαλαιακής απαίτησης γινόταν αρχικά σύμφωνα με μια τυποποιημένη προσέγγιση, ενώ από το 2007 έγινε επιτρεπτή και η προσέγγιση των εσωτερικών διαβαθμίσεων, η οποία ήταν ακριβέστερη, αλλά επιτρεπόταν μόνο στα πιστωτικά ιδρύματα που είχαν (όπως η Τράπεζα) αναπτυγμένα συστήματα διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου. Αυτό αποτέλεσε, κατ' αρχήν τουλάχιστον, ένα στοιχείο διαφοροποίησης της Τράπεζας έναντι άλλων εγχώριων πιστωτικών ιδρυμάτων. Ο υπολογισμός γινόταν βάσει του συνόλου των στοιχείων ενεργητικού και εκτός ισολογισμού, εξαιρουμένων εκείνων που ήταν ενταγμένα στο χαρτοφυλάκιο συναλλαγών τους (η αξία ως προς την οποία τα πιστωτικά ιδρύματα εκτίθενται στον πιστωτικό κίνδυνο από θέσεις σε αυτά τα στοιχεία υπολογίζεται έκτοτε σύμφωνα με τις διατάξεις για τον ειδικό κίνδυνο θέσης).

205. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Α (υπό 1.2) στο Κεφάλαιο Ι.

206. Οι ρυθμιστικοί κανόνες δεν εξυπηρετούν πάντοτε κατά τον καλύτερο τρόπο τον σκοπό της καθιέρωσής τους, καθώς συχνά δεν λαμβάνονται υπόψη επαρκώς οι αρνητικές συνέπειες από την εφαρμογή τους (δεν γίνεται δηλαδή ορθή ανάλυση κόστους-ωφέλειας). Για παράδειγμα, με τους κανόνες κεφαλαιακής επάρκειας επιδιώκεται η ενίσχυση της ικανότητας των τραπεζών να απορροφούν ζημίες από την επέλευση κινδύνων στους οποίους εκτίθενται με τη δραστηριότητά τους. Οι κανόνες, όμως, αυτοί ενδέχεται να εντείνουν την «προκυκλικότητα», δηλαδή να ωθούν τις τράπεζες να χορηγούν περισσότερα δάνεια κατά τη διάρκεια της ανοδικής φάσης του οικονομικού κύκλου και να είναι επιφυλακτικές στην πιστωτική τους πολιτική κατά τη διάρκεια της ύφεσης.

Από το 1997, τα πιστωτικά ιδρύματα υπόκειντο και σε κεφαλαιακές απαιτήσεις για κάλυψη και έναντι των κινδύνων αγοράς στους οποίους εκτίθεντο.²⁰⁷ Το ύψος των ιδίων κεφαλαίων που όφειλαν να διακρατούν προέκυπτε από το άθροισμα πέντε επιμέρους κεφαλαιακών απαιτήσεων για κάλυψη έναντι των επιμέρους συστατικών στοιχείων της έννοιας των κινδύνων αγοράς: κίνδυνος θέσης, συναλλαγματικός κίνδυνος, κίνδυνος από ανοικτές θέσεις σε εμπορεύματα, κίνδυνος διακανονισμού/παράδοσης και κίνδυνος από ατελείς συναλλαγές. Οι περισσότερες από αυτές τις κεφαλαιακές απαιτήσεις υπολογίζονταν στη βάση του χαρτοφυλακίου συναλλαγών τους, στο οποίο εντάσσονταν θέσεις σε χρηματοπιστωτικά μέσα και βασικά εμπορεύματα που κατέχονταν με σκοπό είτε τη διαπραγμάτευση (trading) είτε την αντιστάθμιση (hedging) θέσεων που σχετίζονται με άλλα στοιχεία του χαρτοφυλακίου συναλλαγών. Επιπλέον, από το ίδιο έτος, επιβλήθηκαν στα πιστωτικά ιδρύματα κεφαλαιακές απαιτήσεις για κάλυψη και του λειτουργικού κινδύνου, οι οποίες υπολογίζονταν βάσει του συνόλου των δραστηριοτήτων τους.

Για την εκπλήρωση των προαναφερθεισών κεφαλαιακών απαιτήσεων, τα πιστωτικά ιδρύματα όφειλαν να διακρατούν «εποπτικά» ίδια κεφάλαια, όπως αυτά καθορίζονταν στις οικείες κανονιστικές διατάξεις, και περιλάμβαναν τόσο μετοχικούς όσο και χρεωστικούς τίτλους, υπό συγκεκριμένους όρους και περιορισμούς. Τα εποπτικά «ίδια κεφάλαια» των πιστωτικών ιδρυμάτων προέκυπταν από το άθροισμα δύο συνιστωσών: πρώτον, του κεφαλαίου της Κατηγορίας 1 (Tier 1 capital), δηλαδή του κεφαλαίου κοινών μετοχών της Κατηγορίας 1 (Common Equity Tier 1 capital, CET1) και του πρόσθετου κεφαλαίου της Κατηγορίας 1 (Additional Tier 1 capital), και δεύτερον, του κεφαλαίου της Κατηγορίας 2 (Tier 2 capital). Η ουσιώδης σημασία της διάκρισης μεταξύ των δύο κατηγοριών (όπως και της εσωτερικής διάκρισης της Κατηγορίας 1 σε κεφάλαιο κοινών μετοχών και πρόσθετο κεφάλαιο) αφορά την ποιότητα των κεφαλαιακών μέσων και στοιχείων που είναι επιλέξιμα, καθώς και τα ποσοτικά όρια στη χρήση των στοιχείων στις εν λόγω κατηγορίες.

Το ύψος του συντελεστή κεφαλαιακής επάρκειας (ή φερεγγυότητας) ανερχόταν σε όλη τη διάρκεια της περιόδου στο 8% του σταθμισμένου ενεργητικού των πιστωτικών ιδρυμάτων σε σχέση με τον πιστωτικό κίνδυνο (και στο 8%, επίσης, λαμβανομένων υπόψη και των άλλων κινδύνων, σύμφωνα με τις ειδικές διατάξεις για τον υπολογισμό τους). Κατά συνέπεια, το σύνολο του σταθμισμένου ενεργητικού δεν επιτρεπόταν (ούτε συνεχίζει να επιτρέπεται) να υπερβαίνει κατά 12,5 φορές τα ίδια κε-

207. Βάσει του (προαναφερθέντος) ν. 2396/1996, με τον οποίο είχε ενσωματωθεί στην ελληνική νομοθεσία και η Οδηγία 93/6/ΕΟΚ του Συμβουλίου για την επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων των επιχειρήσεων επενδύσεων και των πιστωτικών ιδρυμάτων (Capital Adequacy Directive, CAD).

φάλαιά τους. Αυτό αποτελούσε έναν ενδογενή παράγοντα που έθετε το ρυθμιστικό πλαίσιο στην ανάπτυξη του χαρτοφυλακίου τους και σε σημαντικό βαθμό επηρέασε τις αποφάσεις τους για περαιτέρω ανάπτυξη. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις στο ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα υπαγορεύτηκαν σε μεγάλο βαθμό μετά το 1993 από το εν λόγω νέο κανονιστικό πλαίσιο, κάτι το οποίο δεν άφησε ανεπηρέαστο το ελληνικό τραπεζικό σύστημα και, προφανώς, και την Τράπεζα.

2.2 Έλεγχος μεγάλων χρηματοδοτικών ανοιγμάτων

Από το 1993 ήδη, βάσει επίσης του (τότε) κοινοτικού δικαίου, το ρυθμιστικό πλαίσιο περιείχε και κανόνες παρακολούθησης και ελέγχου των μεγάλων χρηματοδοτικών ανοιγμάτων των πιστωτικών ιδρυμάτων. Ως «χρηματοδοτικό άνοιγμα» ορίζονται τα στοιχεία ενεργητικού και τα εκτός ισολογισμού στοιχεία, χωρίς να υπολογίζονται οι συντελεστές στάθμισης κινδύνου που έχουν σημασία για τους κανόνες κεφαλαιακής επάρκειας. Το χρηματοδοτικό άνοιγμα ενός πιστωτικού ιδρύματος προς έναν πελάτη ή μια ομάδα συνδεδεμένων πελατών θεωρείται «μεγάλο χρηματοδοτικό άνοιγμα», όταν η αξία του είναι ίση ή μεγαλύτερη του 10% των ιδίων κεφαλαίων του. Με τις σχετικές διατάξεις είχαν επιβληθεί στα πιστωτικά ιδρύματα δύο υποχρεώσεις: αφενός μεν να διαθέτουν, στο πλαίσιο της αποτελεσματικής διαχείρισης των κινδύνων στους οποίους εκτίθενται, αποτελεσματικές διοικητικές και λογιστικές διαδικασίες, καθώς και επαρκείς μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου για την επισήμανση, τη διαχείριση, την παρακολούθηση, την αναφορά και τη λογιστική καταγραφή των μεγάλων χρηματοδοτικών ανοιγμάτων τους, και αφετέρου να φροντίζουν ώστε, τόσο κάθε μεγάλο χρηματοδοτικό άνοιγμα προς έναν πελάτη ή μια ομάδα συνδεδεμένων πελατών όσο και το σύνολο αυτών των ανοιγμάτων, να μην υπερβαίνει τα καθοριζόμενα ανώτατα όρια. Τα πιστωτικά ιδρύματα υπόκειντο, τόσο σε ατομική όσο και σε ενοποιημένη βάση, στην υποχρέωση γνωστοποίησης στην ΤτΕ των χρηματοδοτικών τους ανοιγμάτων και της τήρησης των συναφώς τιθέμενων ορίων.

Κατ' εξαίρεση, ένα πιστωτικό ίδρυμα δικαιούτο να υπερβαίνει τα ανώτατα όρια των μεγάλων χρηματοδοτικών ανοιγμάτων σε έναν πελάτη ή ομάδα συνδεδεμένων πελατών, εφόσον η υπέρβαση προερχόταν αποκλειστικά από στοιχεία του χαρτοφυλακίου συναλλαγών. Η υπέρβαση του ανοίγματος στο χαρτοφυλάκιο συναλλαγών καλυπτόταν με πρόσθετη κεφαλαιακή απαίτηση, και το άνοιγμα του χαρτοφυλακίου συναλλαγών για έναν συγκεκριμένο πελάτη ή ομάδα συγκεκριμένων πελατών δεν υπερέβαινε συγκεκριμένα όρια ως ποσοστά των ιδίων κεφαλαίων του.

Οι κανόνες αυτοί υπαγορεύτηκαν από την ανάγκη διαφοροποίησης του χαρτοφυλακίου των πιστωτικών ιδρυμάτων με στόχο τη διασπορά του πιστωτικού (κυρίως)

κινδύνου. Αφορούσαν το σύνολο των ανοιγμάτων τους, περιλαμβανομένων δηλαδή, στην περίπτωση των μεγάλων επιχειρήσεων, τόσο των χορηγηθέντων δανείων όσο και των μετοχών και χρεωστικών τίτλων έκδοσης αυτών των επιχειρήσεων που κατείχαν.

Β. Εταιρική διακυβέρνηση – εσωτερικός έλεγχος – διαχείριση κινδύνων

1. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Από την έναρξη της λειτουργίας της Τράπεζας, πεποίθηση των κυρίων μετόχων της αλλά και της Διοίκησης ήταν ότι, ανεξάρτητα από κανονιστικές υποχρεώσεις ή απαιτήσεις των εποπτικών αρχών, η βέλτιστη και σύγχρονη προς την εποχή της εταιρική διακυβέρνηση είναι θέμα νοοτροπίας και εταιρικής κουλτούρας, σεβασμού προς τους πελάτες και το κοινωνικό σύνολο, και αποτελεί προϋπόθεση για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα ενός πιστωτικού ιδρύματος. Είναι, επίσης, θέμα σεβασμού προς τους μετόχους που εμπιστεύονται τη Διοίκηση και τους κατόχους της πλειοψηφίας, καθώς και αντίληψης τόσο του άμεσου όσο και του μακροχρόνιου οφέλους που προσφέρει η πλήρης διαφάνεια και η λογοδοσία για τα εταιρικά δρώμενα. Το διακύβευμα για τους βασικούς μετόχους ήταν μεγάλο και για αυτό ήταν απαραίτητο η εταιρική διακυβέρνηση να εφαρμόζεται με όρους διαφάνειας και σεβασμού των απαραίτητων δικλείδων ασφάλειας. Συνεπώς, η Τράπεζα είχε δομήσει τη λειτουργία της με βάση τις βέλτιστες αρχές και πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης, εν γνώσει τού ότι μόνον με αυτόν τον τρόπο ήταν εφικτή η επίτευξη των βασικών της στόχων.

Οι εν λόγω στόχοι περιλάμβαναν τη διαρκή εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος, τη μακροχρόνια επιβίωση και ανάπτυξη της Τράπεζας, την πλήρη διαφάνεια στη διαχείρισή της, την προστασία και προώθηση των συμφερόντων όλων των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders), καθώς και τη διατήρηση και βελτίωση της αξιοπιστίας της. Οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης ήταν άρρηκτα συνδεδεμένες με την ευρύτερη εταιρική της κουλτούρα και περιλάμβαναν δεσμεύσεις της Διοίκησης πέραν των όσων καθιέρωνε η νομοθεσία.

Η Τράπεζα είχε σε αρχικό ήδη στάδιο εγκαθιδρύσει εξειδικευμένη Διεύθυνση Εταιρικής Διακυβέρνησης, η οποία ήταν αρμόδια για την αποτύπωση των πλαισίων διοίκησης, λειτουργίας και ελέγχου που αφορούσαν την Τράπεζα και τις θυγατρικές της. Μεριμνούσε για την ορθή εφαρμογή τους και έφερε την ευθύνη ενημέρωσης των αρμοδίων εποπτικών αρχών, σύμφωνα με τις εκάστοτε νομοθετικές ρυθμίσεις. Η Τράπεζα δεσμευόταν για την ανάπτυξη και διατήρηση του κατάλληλου περιβάλ-

λοντος ασφάλειας και ελέγχου. Αυτό επιτυγχανόταν μέσω της ύπαρξης καθορισμένου οργανογράμματος και σαφών γραμμών αναφοράς, της υιοθέτησης αρχών και διαδικασιών από το ΔΣ, της δέσμευσης της Διοίκησης για επαρκείς προσλήψεις και διαρκή εκπαίδευση, καθώς και υιοθέτησης και εφαρμογής κώδικα δεοντολογίας.

Ο Όμιλος δεσμευόταν να τηρεί τις βέλτιστες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης και δεοντολογίας σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του. Το ΔΣ, υποστηριζόμενο από εξειδικευμένο τμήμα εταιρικής διακυβέρνησης, είχε την εποπτεία των θεμάτων του Ομίλου και συνεχώς επιδίωκε να βελτιώνει και να ενισχύει τις διαδικασίες, δομές και πολιτικές του. Πέρα από τη διασφάλιση της συμμόρφωσής του με το εκάστοτε νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, στόχος ήταν η διαφάνεια και η υπευθυνότητα ως προς τη λήψη αποφάσεων, όπως και η ανάπτυξη εταιρικής νοοτροπίας και αντίληψης που βασιζόταν στις αξίες της επιχειρηματικής ηθικής και την προάσπιση των συμφερόντων των μετόχων και όλων όσοι έχουν έννομο συμφέρον. Ενθαρρυνόταν το επιχειρηματικό πνεύμα και η ανοιχτή επικοινωνία, χωρίς ταυτόχρονα να τίθεται εμπόδιο στην απομάκρυνση προσώπων που αθετούν τις αξίες και τα ηθικά πρότυπα του Ομίλου.

Η δημιουργία μιας Πολιτικής Σύγκρουσης Συμφερόντων για τον Όμιλο, με σκοπό την ευθυγράμμιση των συμφερόντων όλων των προσώπων με τα συμφέροντά του, αποτέλεσε κατά το 2007 ένα περαιτέρω βήμα προς την κατεύθυνση αυτή. Τέλος, μεταξύ των πολιτικών που διαχρονικά διαδραμάτισαν κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός δομημένου συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης (και εταιρικής κουλτούρας) περιλαμβάνονται και η δημιουργία «Επιτροπής Ηθικής», η υιοθέτηση «Κώδικα Δεοντολογίας και Συμπεριφοράς», καθώς και η καθιέρωση συγκεκριμένων περιορισμών στην πρόσληψη συγγενών και πλαισίου ώστε συγγενείς να μην υπηρετούν στην ίδια Διεύθυνση.

2. ΕΙΔΙΚΑ: Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Βασική αρχή στη λειτουργία της Τράπεζας ήταν η «μηδενική ανοχή σε ανήθικη συμπεριφορά». Από τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της, διέθετε «Επιτροπή Ελέγχου», η οποία επικουρούσε το ΔΣ σε θέματα εσωτερικού ελέγχου σε συνεργασία με τη Γενική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας, επικεφαλής της οποίας ήταν από τα πρώτα χρόνια η Δ. Ανδρεάδου. Η διαμόρφωση των δομών εσωτερικού ελέγχου της Τράπεζας έγινε με την πεποίθηση ότι αποτελούν μηχανισμό προόδου και έγκαιρου εντοπισμού αδυναμιών και, συνεπώς, επιτελούν βοηθητικό ρόλο για τη Διοίκηση. Μολονότι η ΤτΕ απαιτήσε οι τράπεζες να αποκτήσουν Τμήμα Εσωτερικού

Ελέγχου μόλις το 1998, η Τράπεζα ανέπτυξε τις εν λόγω δομές από την ίδρυσή της, πριν ακόμα αυτό επιβληθεί από τη νομοθεσία. Αργότερα, στις αρχές της δεκαετίας του 2000, το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης προσαρμόστηκε στις διατάξεις της εθνικής νομοθεσίας που άρχισαν να υιοθετούνται, στους κανόνες της ΤtE και της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, καθώς και στο διαρκώς εξελισσόμενο ευρωπαϊκό ρυθμιστικό πλαίσιο. Βέβαια η Τράπεζα, ως μέλος ενός διεθνούς τραπεζικού ομίλου, υπόκειτο και στην προληπτική εποπτεία αλλοδαπών εποπτικών αρχών. Στο αρχικό στάδιο, όπως προαναφέρθηκε, εποπτευόταν από την Ελβετική Ομοσπονδιακή Τραπεζική Επιτροπή (Federal Banking Commission, η οποία στη συνέχεια εντάχθηκε στην ενιαία ελβετική εποπτική αρχή FINMA), ενώ μεταγενέστερα η εποπτεία, λόγω οργανωτικής μεταβολής, μεταφέρθηκε στην αρμόδια εποπτική αρχή του Λουξεμβούργου (CSSF).

Εκτός από την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων της Τράπεζας και της εν γένει πορείας της, οι αλλοδαπές εποπτικές αρχές ήταν επικεντρωμένες, κατά περίπτωση, σε ορισμένους τομείς και ζητούσαν από τους εξωτερικούς ελεγκτές την ενδεδειγμένη διερεύνησή τους, καθώς και μια ετήσια αναφορά της Διοίκησής της. Κατά συνέπεια, ήταν αρκετά σύννητες εκπρόσωποι των εξωτερικών ελεγκτών και για λογαριασμό αλλοδαπής εποπτικής αρχής να ζητούν συγκεκριμένα στοιχεία ή να ερευνούν στοχευμένες πτυχές τραπεζικών εργασιών.²⁰⁸

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου έδινε έμφαση σε θέματα διαχείρισης κινδύνων και ακολουθούσε τις βέλτιστες πρακτικές που ίσχυαν διεθνώς. Από την πρώτη περίοδο λειτουργίας είχε υιοθετηθεί το μοντέλο των τριών «γραμμών άμυνας»: στην πρώτη εντάσσονταν οι Μονάδες που ήταν σε άμεση επαφή με τον πελάτη, στη δεύτερη οι Μονάδες ελέγχου της πρώτης γραμμής (ενδεικτικά, η Μονάδα Παρακολούθησης Πιστοδοτήσεων, Credit Control), και η τρίτη (εσωτερικός έλεγχος) διεξήγαγε ελέγχους για τις δύο προηγούμενες. Η Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) λειτουργούσε από την αρχή της ίδρυσης της Τράπεζας σε δυο επίπεδα:

Σε πρώτο επίπεδο λειτουργούσε ως εγχώρια Επιτροπή Ελέγχου συνεπικουρούμενη από ισχυρή εσωτερική ελεγκτική δομή και οργάνωση και απαρτιζόμενη από ανεξάρτητα και μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ, και Πρόεδρο (τον M. Bussetil) αναγνωρισμένης αξίας και με σφιχτό πρόγραμμα και διαδικασίες. Η παρακολούθηση και αντιμετώπιση των ευρημάτων της, εφόσον αυτά κατέληγαν σε συγκεκριμένα συμπεράσματα ή οργανωτικές παρεμβάσεις, γινόταν με δέουσα σοβαρότητα και ταχύτητα.

208. Επισημαίνεται σχετικά ότι, παραδοσιακά, οι ελβετικές τραπεζικές αρχές (όπως πλέον και η ενιαία εποπτική αρχή FINMA) ασκούσαν την προληπτική εποπτεία των τραπεζών μέσω εξωτερικών ελεγκτών, πρακτική που δεν είναι συνήθης διεθνώς.

Σε δεύτερο επίπεδο, αυτό του τραπεζικού Ομίλου (μετέπειτα Ομίλου EFG), υπήρχε η Ελεγκτική Επιτροπή, η οποία στηριζόταν στο ελεγκτικό έργο ανεξάρτητης ελεγκτικής οργάνωσης, της εταιρείας του Ομίλου Audit and Consulting Services (εφεξής «ACS») με έδρα τη Γενεύη, απαρτιζόμενη από έμπειρα στελέχη της αγοράς στον χώρο αυτό. Δεδομένου ότι εύλογα ο βασικός μέτοχος της Τράπεζας είχε ενδιαφέρον για τη διασφάλιση της αριότητας στη λειτουργία της και τον αποτελεσματικό έλεγχο των αναλαμβανόμενων κινδύνων, η ACS διεξήγαγε τόσο τακτικούς όσο και έκτακτους ελέγχους στην Τράπεζα με στόχο τη βελτιστοποίηση του ελέγχου και την επίτευξη της μέγιστης δυνατής ανεξαρτησίας από τη Διοίκηση.

Συνεπώς, καθώς ο τραπεζικός Όμιλος Λάτση (μετέπειτα EFG) είχε αποδώσει μεγάλη βαρύτητα στο έργο του εσωτερικού ελέγχου, η υλοποίησή του γινόταν με συνέπεια σε πολλαπλά επίπεδα, το τοπικό εγχώριο επίπεδο, το επίπεδο του Ομίλου μέσω της ACS και, βέβαια, με την επιπλέον εποπτεία αρχικά των ελβετικών και αργότερα των λουξεμβουργιανών εποπτικών αρχών.

Η «Γενική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου» ή «Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου», όπως μετονομάστηκε αργότερα, είχε ως σκοπό την αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της Τράπεζας στο σύνολό της. Ο βασικός ρόλος της ήταν η υποστήριξη του ΔΣ και της Επιτροπής Ελέγχου, μέσω της παροχής ανεξάρτητων και συστηματικών αξιολογήσεων της επάρκειας, της αποτελεσματικότητας και της πληρότητας όλων των επιμέρους μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου από τις οποίες διεπόταν η λειτουργία της Τράπεζας και των θυγατρικών της. Διενεργούσε ελέγχους στις επιμέρους Μονάδες της Τράπεζας με σκοπό τον εντοπισμό αδυναμιών, την υποβολή προτάσεων στη Διοίκηση για διορθωτικές ενέργειες και την παροχή διασφάλισης στην Επιτροπή Ελέγχου του ΔΣ (Audit Committee) σχετικά με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της Τράπεζας, το οποίο αφορούσε κυρίως την «κουλτούρα», το «tone at the top», τα οργανογράμματα, και τις δικλίδες ασφαλείας. Με στόχο τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας της απέναντι στη Διοίκηση, η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου αναφερόταν στην Επιτροπή Ελέγχου. Η Μονάδα απέκτησε Πλαίσιο Λειτουργίας τον Ιανουάριο του 1998. Η μεθοδολογία που εφαρμόζε ήταν βασισμένη στην αξιολόγηση κινδύνων και εξέταζε την ύπαρξη και την επάρκεια των αναγκαίων μηχανισμών ελέγχου για κάλυψή τους.²⁰⁹

Η φιλοσοφία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της Τράπεζας διεπόταν από τις ακόλουθες βασικές αρχές: Πρώτον, η κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών στα

209. Το 2000 ανατέθηκε στην εταιρεία Deloitte & Touche η εκπόνηση μελέτης για την οργανωτική αναδιάρθρωση του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, κύριος σκοπός της οποίας ήταν η πιστο-

στελέχη της Τράπεζας ήταν σαφής και βάσει αυτής τα αρμόδια στελέχη υπόκειντο σε καθημερινό έλεγχο. Στόχος ήταν να καθίσταται πάντοτε σαφές ποιος είχε κάθε φορά την ευθύνη για κάθε δραστηριότητα, αν και η εσωτερική, στο πλαίσιο της Τράπεζας, «διαπάλη» ήταν φυσιολογική και ορισμένες φορές αναπόφευκτη. Ήταν προτιμότερη, όμως, μια ανησυχία που συνοδευόταν από αποτελεσματικότητα παρά μια ησυχία συνοδευόμενη από αναποτελεσματικότητα. Δεύτερον, όλες οι συναλλαγές απαιτούσαν εξουσιοδότηση ή έγκριση από αρμόδια στελέχη με συγκεκριμένους περιορισμούς και όρια. Τέλος, διενεργούνταν αριθμητικοί και λογιστικοί έλεγχοι, οι οποίοι περιλάμβαναν έλεγχο της αριθμητικής ακρίβειας των αναφορών, τήρηση και έλεγχο συνόλων, επαληθεύσεις (reconciliations) και έλεγχο λογαριασμών.

Τα κύρια στοιχεία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της Τράπεζας, τα οποία είχαν τεθεί από τη Διοίκηση ήταν τα ακόλουθα:

Περιβάλλον ελέγχου: η υλοποίησή του γινόταν, κυρίως, μέσω της ύπαρξης καθορισμένου οργανογράμματος και γραμμών αναφοράς, της υιοθέτησης πολιτικών και διαδικασιών από το ΔΣ ή από τις Επιτροπές του, καθώς και της ύπαρξης κώδικα δεοντολογίας.

Διαχείριση κινδύνων: το ΔΣ είχε αναθέσει την ευθύνη διαχείρισης κινδύνων στην Επιτροπή Κινδύνων, η οποία με τη σειρά της είχε αναθέσει την ευθύνη για την καθημερινή παρακολούθηση και διαχείριση των κινδύνων στον αρμόδιο Γενικό Διευθυντή και σε εξειδικευμένες επιτροπές. Τελικά η αρμοδιότητα για τη διαχείριση κινδύνων της Τράπεζας ανατέθηκε σε Αναπληρωτή Διευθύνοντα Σύμβουλο (τον Μ. Κολακίδη) με αποκλειστική ευθύνη για τον χώρο αυτόν.

Διοικητική ενημέρωση και σύστημα πληροφόρησης: η Τράπεζα διέθετε ένα άρτια δομημένο προϋπολογιστικό σύστημα. Η Εκτελεστική Επιτροπή ενημερωνόταν και συνέκρινε σε μηνιαία βάση τα αποτελέσματα των Μονάδων τόσο με τα προϋπολογισθέντα όσο και με αντίστοιχα της προηγούμενης χρήσης.

Διαδικασίες: κάθε Μονάδα εφαρμόζε διαδικασίες και ελεγκτικούς μηχανισμούς κατάλληλους για το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των εργασιών της.

Παρακολούθηση τήρησης διαδικασιών και διορθωτικές ενέργειες: η εύρυθμη λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου ήταν ευθύνη της Διοίκησης. Το Σύστημα υπόκειτο σε εξέταση από τους εσωτερικούς ελεγκτές της Τράπεζας και του Ομίλου, ενώ ελέγχους διενεργούσαν, επίσης, οι διάφορες εποπτικές αρχές, καθώς και οι εξωτερικοί ελεγκτές ως προς το αν οι οικονομικές καταστάσεις

ποίηση της επάρκειας του ελέγχου, της διαχείρισης κινδύνου και της συμμόρφωσης των σχετικών διαδικασιών τόσο με τις πολιτικές και τους κανόνες του Ομίλου όσο και με το συναφές εθνικό κανονιστικό πλαίσιο.

απεικόνιζαν, βάσει της νομοθεσίας, την πραγματική οικονομική κατάσταση της Τράπεζας. Τα πορίσματα των ελέγχων κοινοποιούνταν τόσο στην Εκτελεστική Επιτροπή όσο και στην Επιτροπή Ελέγχου, οι οποίες επιβεβαίωναν την υλοποίηση των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων. Οι εξωτερικοί ελεγκτές, εκτός από τον ετήσιο τακτικό έλεγχο, αξιολογούσαν σε ετήσια βάση και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της Τράπεζας σύμφωνα με τις απαιτήσεις των ελβετικών εποπτικών αρχών.

Η Τράπεζα διέθετε επίσης, ήδη από τον Νοέμβριο του 1991, εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας (internal control manual), στην αγγλική γλώσσα, ο οποίος περιέγραφε σειρά διαδικασιών και ελέγχων με στόχο την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας λάθους ή οικονομικής απώλειας από την Τράπεζα, την προστασία των μετόχων και καταθετών, καθώς και τη διαρκή συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των αρμοδίων ρυθμιστικών αρχών. Η επικαιροποίηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας ήταν αρμοδιότητα της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ οι τροποποιήσεις στο περιεχόμενό του υποβάλλονταν προς έγκριση από την Εκτελεστική Επιτροπή. Ο κανονισμός περιλάμβανε πληροφορίες αναφορικά με τους σκοπούς της Τράπεζας, το εύρος των προϊόντων της, την πελατειακή της βάση, τις πολιτικές έκθεσης σε κινδύνους, την πολιτική προβλέψεων, τα «όρια» και τις εγκριτικές επιτροπές, καθώς και τη δομή της Διοίκησης της Τράπεζας.

3. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Καθώς η δημιουργία κατάλληλου πλαισίου για τη διαχείριση και τον έλεγχο των κινδύνων (κυρίως πιστωτικού, ρευστότητας, αγοράς και λειτουργικού) που αναλαμβάνει μια τράπεζα είναι ένα από τα σοβαρότερα θέματα που έχει να αντιμετωπίσει, από το αρχικό στάδιο της λειτουργίας της, η Τράπεζα υιοθέτησε την αρχή του διαχωρισμού των Μονάδων που φέρουν το βάρος και την ευθύνη της έγκρισης και ελέγχου των κινδύνων από τις Μονάδες της πρώτης γραμμής που καλλιεργούν τις σχέσεις με τους πελάτες και είναι αυτές που προτείνουν άμεσα ή έμμεσα και την ανάληψη των κινδύνων. Υιοθετήθηκε, λοιπόν, το ήδη προαναφερθέν «four eyes principle»,²¹⁰ το οποίο εφαρμόστηκε με συνέπεια και συνεπάγεται ότι για κάθε αναλαμβανόμενο πιστοδοτικό άνοιγμα έπρεπε να υπάρχουν εκτός από το πρόσωπο που πρότεινε την ανάληψη αυτού του κινδύνου και μια εντελώς ανεξάρτητη Μονάδα (ελέγχου κινδύνων) που θα τον ενέκρινε και θα τον έλεγχε διαχρονικά, σε όλα τα επίπεδα. Στο retail banking, όπου έπρεπε να εφαρμοστούν πιστωτικοί κανόνες για κατηγορίες δανείων

210. Βλ. ανωτέρω την ενότητα Β (υπό 3) στο Κεφάλαιο III.

και όχι εξατομικευμένα για κάθε δάνειο, η εν λόγω αρχή εφαρμοζόταν μέσα από μια διαδικασία έγκρισης των πιστωτικών κανόνων που θα υλοποιούσε σε εξατομικευμένη βάση η Μονάδα retail. Εν γένει, η Τράπεζα ακολουθούσε τα πλέον σύγχρονα συστήματα διαχείρισης κινδύνων, ενώ ειδικά στους τομείς της καταναλωτικής και στεγαστικής πίστης εφαρμόζονταν ειδικά συστήματα «credit scoring», με τα οποία επιδιωκόταν αφενός μεν η ορθή αξιολόγηση του κινδύνου και, συνεπώς, η μη δημιουργία σημαντικών επισφαλειών, αφετέρου δε η ταχεία ανταπόκριση στα αιτήματα των πελατών. Στον τομέα της διαχείρισης κινδύνων αγοράς η Τράπεζα εφαρμόζε τις πλέον σύγχρονες μεθόδους «value at risk» (VaR).²¹¹

Λαμβανομένων υπόψη των προαναφερθέντων, τον Μάρτιο του 1999 θεσμοθετήθηκε η Επιτροπή Κινδύνων (Risk Committee) απαρτιζόμενη κυρίως από μη εκτελεστικά και έμπειρα μέλη του ΔΣ, τα οποία έλεγχαν το σύνολο των κινδύνων που αναλάμβανε η Τράπεζα και προσδιόριζε τα όρια μέσα στα οποία έπρεπε αυτοί να κινούνται, πολύ πριν αυτό καταστεί υποχρεωτικό με βάση το κανονιστικό πλαίσιο. Η Επιτροπή Κινδύνων όριζε συγκεκριμένα όρια ανοιγμάτων σε επιμέρους μορφές πιστοδοτήσεων (π.χ. προς κατασκευαστικές εταιρείες, ναυτιλιακές εταιρείες και εταιρείες μέσων μαζικής ενημέρωσης) και τα παρακολουθούσε συστηματικά. Το σκεπτικό των ορίων στους συγκεκριμένους κλάδους είχε αξιολογηθεί με βάση την τραπεζική εμπειρία της Deutsche Bank, σύμφωνα με την οποία οι εν λόγω κλάδοι ήταν ιδιαίτερα επιρρεπείς σε μεγάλες κυκλικές διακυμάνσεις λόγω της φύσης των εργασιών τους και εξάρτησής τους από το γενικότερο οικονομικό κλίμα και τη συγκυρία και, επομένως, με υψηλά ποσοστά αθέτησης υποχρεώσεων. Η εν λόγω προληπτική τοποθέτηση προστάτευσε εκ των υστέρων την Τράπεζα από πολλές ενδεχόμενες αστοχίες.

Την 1η Ιανουαρίου 1999 είχε αρχίσει και η λειτουργία της Μονάδας Παρακολούθησης Κινδύνου (Risk Management Unit), η οποία ήταν ανεξάρτητη από τις συναλλακτικές δραστηριότητες της Τράπεζας και αναφερόταν στη Διοίκηση. Επικεφαλής της μονάδας τέθηκε ο Χ. Αδάμ, από τα παλαιότερα στελέχη της Τράπεζας. Αντικείμενό της ήταν η παρακολούθηση και ο έλεγχος κινδύνων, καθώς και ο εντοπισμός, η ανάλυση και μέτρηση κινδύνων σε ατομική και ενοποιημένη βάση σε όλες τις δραστηριότητες της Τράπεζας. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που διαφοροποιούσε την Τράπεζα ήταν η σύνθεση και λειτουργία της «Μεγάλης Επιτροπής Πιστοδοτήσεων», στην οποία είχε ανατεθεί η έγκριση των ανοιγμάτων της Τράπεζας προς τους μεγάλους πελάτες της. Η Επιτροπή αυτή απαρτιζόταν από τρία οργανικά μέρη: πρώτον,

211. Το VaR είναι ένα μέτρο του κινδύνου επέλευσης ζημιών από μια χρηματοπιστωτική επένδυση (βάσει συγκεκριμένων πιθανοτήτων) σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.

εκείνο που προερχόταν από τη Μονάδα που πρότεινε την ανάληψη ορισμένου κινδύνου και υποστήριζε το αίτημα, δεύτερον, το μέρος που προερχόταν από τη Μονάδα ελέγχου και παρακολούθησης των κινδύνων και τρίτον, από έναν ανεξάρτητο Πρόεδρο με αποκλειστική ευθύνη την προεδρία της Επιτροπής. Ο Διευθύνων Σύμβουλος, σε αντίθεση με τις άλλες τράπεζες, δεν είχε άμεση συμμετοχή σε αυτήν τη διαδικασία, καθώς ο ρόλος του περιοριζόταν σε μια εκ των υστέρων συστηματική ενημέρωση επί των αποφάσεων και των προβλημάτων που τυχόν προέκυπταν. Με αυτόν τον τρόπο, ήταν ελέγχων χωρίς να είναι συγχρόνως και ελεγχόμενος, ενώ η Επιτροπή επιτελούσε τον ρόλο της έγκρισης των μεγάλων ανοιγμάτων της Τράπεζας, χωρίς εξωτερική παρέμβαση. Σε βάθος χρόνου, η πολιτική αυτή αποδείχθηκε επωφελής για την Τράπεζα.

Συμπερασματικά, η θεσμοθέτηση διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων ήταν από την ίδρυση της Τράπεζας στην κορυφή των προτεραιοτήτων της. Η αντίστοιχη οργανωτική συγκρότηση και θωράκισή της, καθώς και η υιοθέτηση σύγχρονων προτύπων λειτουργίας στον τομέα αυτό, όπως η ενεργοποίηση της Επιτροπής Κινδύνων σε επίπεδο ΔΣ με ουσιαστικές αρμοδιότητες (και η υιοθέτηση της προσέγγισης της εσωτερικής διαβάθμισης πιστωτικών κινδύνων - internal ratings-based [IRB] approach), συνέδραμαν αναμφίβολα στη σχετικά πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση της τεράστιας έξαρσης των πιστωτικών προβλημάτων που προέκυψαν μετά την εκδήλωση της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης της περιόδου 2007-2009.²¹²

212. Βάσει του ν. 3601/2006 που ενσωμάτωσε τη «Βασιλεία II», οι τράπεζες είχαν το δικαίωμα, εφόσον πληρούσαν ορισμένες (αυστηρές) προϋποθέσεις και με την αποδοχή των εποπτικών τους αρχών, να κάνουν χρήση των δικών τους εκτιμήσεων αναφορικά με τις παραμέτρους του πιστωτικού κινδύνου κατά τον υπολογισμό των κεφαλαιακών τους απαιτήσεων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τον ακριβέστερο υπολογισμό της αξίας που ήταν εκτεθειμένη στον κίνδυνο, μπορούσε να οδηγήσει σε χαμηλότερες κεφαλαιακές απαιτήσεις (ανάλογα με τη σύνθεση του δανειακού χαρτοφυλακίου), αλλά προϋπέθετε (για την αποδοχή από τις εποπτικές αρχές) ότι η τράπεζα είχε αναπτύξει επαρκή εσωτερικά συστήματα διαχείρισης του κινδύνου. Η εν γένει, πάντως, κριτική που ασκήθηκε σε αυτήν την προσέγγιση ήταν ο λόγος της αυστηροποίησης των κανόνων μετά την κρίση.

ΙΧ. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η άυλη αξία που απέκτησε η Τράπεζα με τα χρόνια (και η οποία αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας ενότητας του βιβλίου) διαμορφώθηκε μέσα από συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές σε επιχειρηματικό επίπεδο αλλά και μέσω ενός ευρέος φάσματος ενεργειών επικοινωνίας. Η παράθεση στοιχείων που ακολουθεί έχει οργανωθεί σε τέσσερις κυρίαρχους άξονες στους οποίους στηρίχθηκε διαχρονικά η «ταυτότητα» της Τράπεζας: η εξέλιξη του σήματος και της επωνυμίας της Τράπεζας, η καλλιέργεια της εταιρικής κουλτούρας, η επικοινωνιακή στρατηγική και η εταιρική κοινωνική ευθύνη (κατωτέρω οι ενότητες Α-Δ, αντίστοιχα).

Α. Επωνυμία και σήμα

1. Η ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η αρχική επωνυμία της Τράπεζας ήταν «Ευρωπενδυτική Τράπεζα ΑΕ» (στα αγγλικά «Euromerchant Bank SA»), η οποία αποδίδεται στον Γιάννη Λάτση.²¹³ Το άρθρο 1 του Καταστατικού ίδρυσης της Τράπεζας είχε ως εξής:

Με το παρόν ιδρύεται ανώνυμη τραπεζική εταιρεία με την επωνυμία 'Ευρωπενδυτική Τράπεζα, Ανώνυμη Εταιρεία'. Σε κείμενα στην αγγλική γλώσσα, η επωνυμία είναι 'Euromerchant Bank S.A.'. Σε άλλες ξένες γλώσσες, η επωνυμία αποδίδεται είτε σε πιστή μετάφραση, είτε με λατινικά στοιχεία.

Η επωνυμία «Ευρωπενδυτική» δεν αποτύπωνε με ακρίβεια τη σαφή αρχική στόχευση των ιδρυτών της Τράπεζας για τη δημιουργία μιας merchant bank.

Μετά από σχετική εισήγηση του Σπύρου Λάτση και ομόφωνη απόφαση του ΔΣ της Τράπεζας, η πρώτη Τακτική ΓΣ των Μετόχων, την 11η Ιουνίου 1992, ενέκρινε την τροποποίηση του άρθρου 1 του Καταστατικού της, ώστε να περιλάβει τον διακριτικό τίτλο Eurobank. Συνεπώς, το 1992 ο διακριτικός τίτλος της Τράπεζας μετατράπηκε σε «Eurobank Ευρωπενδυτική Τράπεζα», με έμφαση στην ευρωπαϊκή διάσταση και

213. Βλ. ανωτέρω την ενότητα Β (υπό 1.1) στο Κεφάλαιο Ι.

τον ευρωπαϊκό προσανατολισμό. Με την τροποποίηση του Καταστατικού, ύστερα από άδεια της ΤτΕ,²¹⁴ ορίστηκε ο διακριτικός τίτλος «Eurobank». Η επωνυμία Eurobank ανταποκρινόταν στην ιδέα ότι η Τράπεζα άνοιγε στον Έλληνα πελάτη την πόρτα προς την Ευρώπη, και με το «Ευρώπη» δεν εννοείτο η εν στενή εννοία ήπειρος, αλλά και ο ευρύτερος κόσμος. Στον κόσμο αυτό η παρουσία της Τράπεζας θα ήταν, ωστόσο, επιλεκτική: όχι σε όλες τις χώρες και με υπηρεσίες που θα ήταν ανάλογες εκείνων που παρείχαν άλλες ευρωπαϊκές τράπεζες. Το γεγονός αυτό, καθώς και η πρόθεση η επωνυμία να περιλαμβάνει και τη λέξη «Ευρώ», θα διαδραμάτιζε καίριο ρόλο στην υιοθέτηση και καθιέρωση του περισσότερο εύηχου και εύληπτου εμπορικού ονόματος «Eurobank». Την περίοδο της συγχώνευσης με την Interbank έγιναν αλλαγές και στο σήμα της Τράπεζας: το μπλε, το ασημί και οι γωνίες του προηγούμενου σήματος της Ευρωπενδυτικής έδωσαν τη θέση τους στην τερακότα και τις καμπύλες του σήματος Eurobank.

2. ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΠΟΥ ΑΣΚΗΣΑΝ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Κατά τη διάρκεια του 1997, όλα τα μέλη του τραπεζικού Ομίλου Λάτση εντάχθηκαν στην εταιρεία συμμετοχών EFG Bank, με έδρα τη Γενεύη, και ολοκληρώθηκε η διαδικασία ενοποίησής τους υπό κοινή νομική δομή. Η δημιουργία αυτού του νέου σχήματος είχε ως συνέπεια αλλαγές στις επωνυμίες των συνιστωσών τραπεζών με σκοπό την εκμετάλλευση των συνεργειών που επέφερε η κοινή χρησιμοποίηση του τίτλου EFG. Στο πλαίσιο αυτό, με περαιτέρω τροποποίηση του Καταστατικού, η επωνυμία της Τράπεζας μεταβλήθηκε σε «Τράπεζα EFG Eurobank Ανώνυμη Εταιρεία». Ο Γ. Γόντικας ανακοίνωσε ότι οι υπηρεσίες της Τράπεζας είχαν διαπιστώσει ότι ο διακριτικός τίτλος «Eurobank» είχε επικρατήσει στις συναλλαγές της και ότι η Τράπεζα είχε γίνει γνωστή στο ευρύ κοινό περισσότερο με τον εν λόγω τίτλο παρά με την επωνυμία «Ευρωπενδυτική Τράπεζα». Η πρόταση για μεταβολή της επωνυμίας της Τράπεζας έγινε αποδεκτή παμψηφεί. Στο ΔΣ της Τράπεζας της 16ης Σεπτεμβρίου 1998, ο Λ. Εφραίμογλου πρότεινε –δεδομένης της επέκτασης της Τράπεζας εκτός Αθηνών και Θεσσαλονίκης– την επανεξέταση της χρήσης αγγλικού αντί ελληνικού ονόματος. Στόχος ήταν η επιβεβαίωση ότι το όνομα Eurobank εξακολουθούσε να αποτελεί τη βέλτιστη επιλογή.

Σε συνέχεια της συγχώνευσης της Τράπεζας με την Τράπεζα Εργασίας, στο ΔΣ της EFG την 25η Μαΐου 2000, η J.W. Thompson (την οποία εκπροσωπούσε στην Ελλάδα η Spot Thompson), μέσω της θυγατρικής της Brand Union, παρουσίασε πρόταση

214. Απόφαση ΕΝΠΘ 509/1.10.1992.

για μετονομασία της νέας Τράπεζας σε «EFG Eurobank Ergasias», με διατήρηση των δύο «brand names» Eurobank και Ergasias για τα αντίστοιχα δίκτυα καταστημάτων. Η συνεδρίαση, στην οποία παρίσταντο οι Διοικήσεις και των δύο τραπεζών, επικύρωσε την προτεινόμενη εταιρική επωνυμία. Στόχος ήταν η αξιοποίηση του ισχυρού σήματος και των δύο τραπεζών, ενώ ήταν, επίσης, και μια χειρονομία αναγνώρισης του προσωπικού και των πελατών και των δύο τραπεζών. Σε δελτίο Τύπου της Τράπεζας την 6η Ιουνίου αναφέρονται, μεταξύ άλλων, τα ακόλουθα:

Τράπεζα «EFG Eurobank Ergasias» ΑΕ θα είναι η επωνυμία του νέου τραπεζικού οργανισμού που δημιουργείται από τη συγχώνευση των Τραπεζών EFG Eurobank και Εργασίας (...). Το ΔΣ της EFG Consolidated Holdings SA κατέληξε στη συγκεκριμένη πρόταση με βάση το σκεπτικό ότι η επωνυμία αυτή εμπεριέχει και διατηρεί σε ισότιμη βάση τα εμπορικά και αναγνωρισμένα κύρους και αξιοπιστίας ονόματα και των δύο Τραπεζών, δηλαδή Eurobank και Εργασίας. Επίσης, εμπεριέχει το πρόσφυμα EFG και το διεθνές σήμα του EFG Bank Group, κάτι που προσδίδει στον νέο οργανισμό τη δύναμη και τη διεθνή εμβέλεια του Ομίλου Τραπεζών Λάτση, υποδηλώνοντας παράλληλα τη διεθνή διάσταση και τις προοπτικές των δραστηριοτήτων της νέας EFG Eurobank Ergasias.

3. ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΚΑΙ ΟΜΟΓΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΗΜΑΤΩΝ

Στα μέσα της δεκαετίας του 2000 περίπου, όταν είχε πλέον ολοκληρωθεί ο κύκλος των εξαγορών και συγχωνεύσεων, ξεκίνησε η προσπάθεια ενσωμάτωσης της ταυτότητας και κουλτούρας της μητρικής τράπεζας στις υπόλοιπες τράπεζες και θυγατρικές του Ομίλου στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Καθώς το όνομα και σήμα Eurobank ήταν αναγνωρίσιμο και μάλιστα –με βάση στοιχεία ερευνών– είχε πλέον αποκτήσει ισχυρό αποτύπωμα στο ευρύ κοινό, αποφασίστηκε ότι, αν και η νομική επωνυμία του οργανισμού θα παρέμενε EFG Eurobank Ergasias, ο Όμιλος θα επικοινωνούσε ως Eurobank EFG με το χαρακτηριστικό λογότυπο και τα χρώματα του μπλε και της τερακότας. Κύρια επιδίωξη ήταν, μέσα από την ενιαία ταυτότητα, να ενισχυθεί η ενσωμάτωση όλων των εταιρειών του Ομίλου στην κουλτούρα και τις αξίες του Ομίλου που συμβολίζονταν με το διακριτικό σήμα της Eurobank, ώστε να ενδυναμωθεί και να πολλαπλασιαστεί η αξία του σήματος Eurobank ως ισχυρού και πιο αυτόνομου (σε σχέση με αυτόν της EFG Bank) τραπεζικού ομίλου στη ΝΑ Ευρώπη.

Για τον σκοπό αυτό, ξεκίνησε ένα οργανωμένο πρόγραμμα σταδιακής μετάπτωσης (brand migration) των επωνυμιών και σημάτων όλων των τραπεζών και θυγατρικών του Ομίλου στα χαρακτηριστικά στοιχεία της ταυτότητας του ομίλου Eurobank EFG. Το πρόγραμμα σχεδιάστηκε σε συνεργασία με εξειδικευμένο σύμβουλο, και πάλι την

εταιρεία Brand Union, που είχε δημιουργήσει και το λογότυπο της Eurobank μετά την απόφαση του ΔΣ για την αλλαγή της επωνυμίας το 1997. Κατά συνέπεια, στα μέσα του 2000, στην Ελλάδα, σε επίπεδο δικτύου καταστημάτων, τα καταστήματα Ergasias μετονομάστηκαν σε Eurobank. Επίσης οι εγχώριες θυγατρικές υιοθέτησαν ομοιογενώς το σήμα της Eurobank στο διακριτικό τους σήμα. Στο εξωτερικό αντίστοιχα, υιοθετήθηκε σταδιακά ομοιογενής ταυτότητα, με την Bulgarian Post Bank (BPB), για παράδειγμα, να υιοθετεί το σήμα της Eurobank και να μετονομάζεται σε Postbank. Το ιστορικό της εξέλιξης των σημάτων της Τράπεζας απεικονίζεται στο Παράρτημα 5.

B. Εταιρική κουλτούρα: το μοντέλο πολυεθνικής εταιρείας με εθνοκεντρικό χαρακτήρα

Σε γενικές γραμμές, ο όρος «εταιρική κουλτούρα» αναφέρεται στις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο η Διοίκηση και οι υπάλληλοι μιας εταιρείας αλληλοεπιδρούν, ώστε να χειριστούν σχέσεις και συναλλαγές τόσο εσωτερικά όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον. Συχνά, η εταιρική κουλτούρα είναι άρρητη (υπονοείται, δεν ορίζεται ρητά) και αναπτύσσεται οργανικά με την πάροδο του χρόνου από τα σωρευτικά χαρακτηριστικά των προσώπων που προσλαμβάνει η εταιρεία. Η κουλτούρα συναρτάται άμεσα με τις αρχές και την αποστολή που διέπουν την εταιρεία, καθώς και με τον «τόνο» που δίνει η ηγεσία της. Αντικατοπτρίζεται δε σε τρεις διαστάσεις: τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχει, τον τρόπο παροχής τους (συστήματα και πολιτικές), καθώς και τον τρόπο που επικοινωνεί με πελάτες, προμηθευτές, μετόχους και τους εργαζομένους της, δηλαδή με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ήδη από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της Τράπεζας ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας βασισμένης στα διεθνή (για εκείνη την εποχή) πρότυπα, προσαρμοσμένης, προφανώς, στα χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς. Η Τράπεζα εφάρμοσε ένα μοντέλο, υπό την καθοδήγηση του Ν. Νανόπουλου, πολυεθνικής εταιρείας με εθνοκεντρικό, ωστόσο, χαρακτήρα. Από όλα τα διαθέσιμα στοιχεία προκύπτει ότι ο Όμιλος Λάτση να μην επόπτευε, αλλά δεν επενέβαινε στη διοίκηση, η άσκηση της οποίας γινόταν με τρόπο που εύλογα μπορεί να χαρακτηριστεί ως άκρως επαγγελματικός. Η επαγγελματική διαχείριση, η αποκεντρωμένη και ταυτόχρονα συλλογική λήψη αποφάσεων, καθώς και η ποσοτικοποίηση στόχων, αποτελεσμάτων και αποδόσεων ήταν παράμετροι που συνέβαλαν καθοριστικά στην επιτυχή πορεία της Τράπεζας.

Η «στρατηγική ανάπτυξης», όπως αυτή τεκμηριώνεται από την επιχειρηματική στρατηγική που ακολούθησε, στόχευε κυρίως σε μια ομολογουμένως «επιθετική» προσέγγιση

μέσω ταχείας οργανικής ανάπτυξης, εξαγορών και συγχωνεύσεων. Υπό την έννοια αυτή, χαρακτηριζόταν από αίσθηση εγρήγορης (sense of urgency). Κυρίαρχο, εξάλλου, σε σχέση με την ηγετική ομάδα ήταν το τεχνοκρατικό προφίλ. Παράλληλα, η Τράπεζα είχε διεθνή προσανατολισμό και πρότυπα, ενώ ιδιαίτερη ήταν εξαρχής η μέριμνα για τη διερεύνηση σε διαρκή βάση της αντίληψης της κοινής γνώμης για την ίδια και την κουλτούρα της.

Οι αξίες στις οποίες βασίστηκε η Τράπεζα στην πορεία ήταν: αξιοκρατία, ομαδικότητα, ποιότητα, εμπιστοσύνη, αποτελεσματικότητα, δημιουργικότητα, μηδενική ανοχή σε κρούσματα απάτης, σεβασμός στον Άνθρωπο και κοινωνική προσφορά. Προέκυψαν δε τόσο από τον «τόνο» που έδωσε εξαρχής η ηγεσία της, όσο και μέσα από μια ενδεδειγμένη διερεύνηση των απόψεων του στελεχειακού δυναμικού της που πραγματοποιήθηκε αργότερα, στις αρχές του 2000, με τη συνδρομή ξένων συμβούλων, υιοθετώντας μια προσέγγιση «από κάτω προς τα πάνω» (bottom up).²¹⁵

Η Τράπεζα υιοθέτησε μια πελατοκεντρική προσέγγιση, η οποία συνοδευόταν από έμφαση στην πολύ ελκυστική παρουσίαση των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και από ανάλυση των λόγων για τους οποίους οι πελάτες τα/τις χρειάζονται. Η επαφή με διεθνείς τραπεζικούς οργανισμούς και εταιρείες και η συγχώνευση με την Interbank το 1996 διαδραμάτισαν, επίσης, καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας της. Περαιτέρω, υπήρξε πρωτοποριακή για τα ελληνικά δεδομένα της περιόδου μέσω της έμφασης στην ανάπτυξη και της προώθησης καινοτόμων προϊόντων, των διαδικασιών και της οργανωτικής δομής της, της καλλιέργειας «επιχειρηματικού» πνεύματος στους εργαζομένους, της απομάκρυνσης από το παραδοσιακό μοντέλο εξέλιξης (βάσει αρχαιότητας), της «απελευθέρωσης» ενός νεανικού δυναμικού χωρίς διακρίσεις, του γεγονότος ότι στην ανώτατη Διοίκησή της συμμετείχαν αρκετές γυναίκες, καθώς και της σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση.²¹⁶ Επιπλέον, κατορθώσε σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα να αφομοιώσει τις διαφορετικές κουλτούρες των τραπεζών που εξαγόρασε και να διαμορφώσει μια ενιαία κουλτούρα που υπερέβη όλες τις (αναμενόμενες και εν μέρει εύλογες) αντιπαραθέσεις, χαρακτηριζόμενη από μεγάλη προσαρμοστικότητα σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, καθώς και μια ενιαία εικόνα. Άλλο βασικό στοιχείο ήταν το ότι ο τόνος δινόταν από την κορυφή («tone at the top»), με την έννοια ότι ο Διευθύνων Σύμβουλος έδινε το παράδειγμα ύψους, εργατικότητας, αμεροληψίας και ακεραιότητας. Ως τράπεζα ιδιωτικών συμφερόντων, λειτουργησε εξαρχής με αμιγώς επιχειρηματικό τρόπο, χωρίς γραφειοκρατικές αγκυλώσεις και τις δυσκαμψίες που χαρακτήριζαν τις τράπεζες που τελούσαν υπό κρατικό έλεγχο.

215. Βλ. και κατωτέρω την ενότητα Γ, υπό 1.

216. Βλ. αναλυτικότερα και το Κεφάλαιο Χ κατωτέρω.

Ειδικής αναφοράς χρήζει η έμφαση της Τράπεζας στην καινοτομία, τομέας στον οποίο δεν υπάρχει αμφιβολία ότι υπήρξε πρωτοπόρος. Δεδομένου, βέβαια, ότι ο όρος «καινοτομία» συνδέεται με την έννοια της «ανατροπής», συχνά ερμηνεύτηκε και ως «επιθετικότητα», ιδίως μετά το 1998, όταν η Τράπεζα όντως υιοθέτησε μια επιθετικότερη τακτική με στόχο τη διεύρυνση του πελατολογίου της. Τα οικονομικά αποτελέσματα με τη δικαίωσαν, οι αντιδράσεις, όμως, και τα προβλήματα δεν έλειψαν. Αντιδράσεις προέκυψαν, κυρίως, από το γεγονός ότι τα επιχειρηματικά ήθη δεν ήταν εξοικειωμένα με διεθνείς επιχειρηματικές πρακτικές, όπως η «επιθετική εξαγορά». Επίσης, ενώ η έμφαση που είχε δοθεί στη διαφάνεια και την αριστεία ήταν μεγάλη, η κουλτούρα και στάση της Τράπεζας και των στελεχών της εκλήφθηκε συχνά, σε μεγάλο βαθμό δε, ως αλαζονεία.

Η εισαγωγή καινοτομιών είχε ως αποτέλεσμα η επιχειρηματική δραστηριότητα να προχωρά γρηγορότερα από τις τεχνικές υποδομές, όπως η ανάπτυξη συστημάτων που θα απέτρεπαν ενδεχόμενα λάθη. Ορισμένες φορές αυτό είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργείται στην κοινή γνώμη απόκλιση μεταξύ των προσδοκιών τους από την Τράπεζα και των επιδόσεών της, γεγονός που άλλωστε αποτυπώνονταν και στη διαπίστωση ορισμένων στελεχών και υπαλλήλων της ότι τα παράπονα πελατών στην καταναλωτική πίστη, αλλά και σε άλλους τομείς, ήταν αυξημένα.

Ειδική αναφορά πρέπει, επίσης, να γίνει και στο γεγονός ότι η Τράπεζα προσέφυγε, σύμφωνα με όσα θα αναφερθούν διεξοδικά στο Κεφάλαιο Χ κατωτέρω, στη χρήση περισσότερο ευέλικτων εργασιακών συμβάσεων σε σχέση με άλλες ελληνικές τράπεζες.

Καταληκτικά, η «διαφορετικότητα» της Τράπεζας εν γένει, η οποία εκφραζόταν σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, σε πολλά επίπεδα, είχε συχνά ως αποτέλεσμα τη σύγκρουση του νέου στοιχείου που αντιπροσώπευε η Τράπεζα με το παλιό, κάτι το οποίο, βέβαια, αποτέλεσε αναμφίβολα και σημαντικό συγκριτικό της πλεονέκτημα. Καινοτομία για την εποχή, αλλά και σημείο τριβής ήταν οι προσωπικοί και ομαδικοί στόχοι που αφορούσαν μέχρι και τον νεότερο υπάλληλο. Οι ποσοτικοί αλλά και ποιοτικοί στόχοι, οι οποίοι ήταν συνδεδεμένοι και με τα αποτελέσματα της συλλογικής προσπάθειας, έδιναν στη μεγάλη πλειοψηφία των υπαλλήλων την αίσθηση ότι συν-διαμόρφωναν την κοινή πορεία και το ίδιο τους το μέλλον, αλλά για αρκετούς ήταν στοιχείο επιπλέον άγχους, φόρτου εργασίας και αίσθηση ότι «κάποιος τους παρακολουθεί». Ταυτόχρονα όμως, υπήρχαν μηχανισμοί όπου όλοι μπορούσαν να προτείνουν αλλαγές ή νέες ιδέες και να «συν-διαμορφώσουν» τις πολιτικές σε ορισμένο βαθμό. Συνδεδεμένη με τους στόχους ήταν και η «Ανταπόδοση», ένα σύστημα μεταβλητών αποδοχών για όλους τους υπαλλήλους των καταστημάτων. Αξιοσημείωτο είναι εδώ ότι οι συνδεδεμένοι στόχοι είχαν να κάνουν και με το επίπεδο εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών, αλλά και τους στόχους της Τράπεζας. Στο Κεφά-

λαιο X περιγράφονται σε λεπτομέρεια (και) οι πρακτικές αξιολόγησης και ανέλιξης του προσωπικού.

Γ. Επικοινωνιακή στρατηγική και δημόσια εικόνα

1. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Με δεδομένο το ενδιαφέρον της για τα ζητήματα «επικοινωνίας», με στόχο τη βελτίωση του προφίλ της και σύμφωνα με τα πρότυπα διεθνών τραπεζών (όπως η Midland), η Τράπεζα ανέπτυξε από την αρχή συνεργασία με εξειδικευμένους εξωτερικούς συμβούλους. Τα πρώτα χρόνια της ίδρυσης, η (τότε) Ευρωπαϊκή συνεργάστηκε με την BBDO (με την [τότε] επικεφαλής της εταιρείας Εριέττα Μαυρουδή και τον συγγραφέα, δημοσιογράφο Νίκο Δήμου), η οποία δημιούργησε και το πρώτο σήμα της Ευρωπαϊκής με τα χαρακτηριστικά ασημένια και μπλε χρώματα. Η αρχική μελέτη δημιουργίας του σήματος παρατίθεται κατωτέρω:

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

Προτεινόμενα λογότυπα Ευρωπαϊκής



Πηγή: Ιστορικό Αρχείο Τράπεζας, προτεινόμενα λογότυπα (1990)

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, η εταιρεία Spot Thomson επελέγη ως σύμβουλος επικοινωνίας του Ομίλου Λάτση, χειρίστηκε τα ζητήματα σχετικά με τη συγχώνευση της Ευρωπαϊκής και της Interbank και ετοίμασε για λογαριασμό της Τράπεζας φυλλάδια για retail προϊόντα. Τα φυλλάδια για προϊόντα που ανήκαν στην ίδια κατηγορία/ομάδα προϊόντων είχαν τον ίδιο χρωματισμό, ενώ το σήμα της Τράπεζας υιοθετήθηκε από όλες τις θυγατρικές με τρόπο ενιαίο. Επίσης, η Τράπεζα άρχισε να συνεργάζεται με την εταιρεία MRB για τη διενέργεια των λεγόμενων PIMS (Product Information Marketing System), κυλιόμενων εικόνων και ανάλυσης του τραπεζικού τοπίου. Βάσει αυτών, η Τράπεζα εμφανιζόταν με την αρχική φάση να ξεχωρίζει στον τομέα της καινοτομίας, αλλά τράπεζες όπως η Εθνική Τράπεζα και η Alpha Bank να απολαμβάνουν σε συγκριτικά μεγαλύτερο βαθμό από την Τράπεζα την εμπιστοσύνη του κοινού.

Παράλληλα, την περίοδο της συγχώνευσης της Τράπεζας με την Interbank και της μετάλλαξής της σε τράπεζα ολοκληρωμένου φάσματος υπηρεσιών (universal bank), η στρατηγική αλλά και η οργανωτική δομή της στους τομείς του marketing και της επικοινωνίας άρχισε να μεταβάλλεται. Προς το τέλος της δεκαετίας του 1990, η Τράπεζα διέυρνε το στελεχιακό της δυναμικό στον τομέα της επικοινωνίας. Πέραν της Διεύθυνσης Marketing που είχε συσταθεί από την ίδρυση της Τράπεζας και είχε την ευθύνη προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών του δικτύου καταστημάτων, δημιουργήθηκε ο Τομέας Εταιρικής Επικοινωνίας και το Γραφείο Τύπου με στόχο τον συντονισμό και την καλλιέργεια της δημόσιας εικόνας και εταιρικής ταυτότητας της Τράπεζας.

Η ανάπτυξη της Τράπεζας μέσω των εξαγορών είχε αντανάκλαση στο επικοινωνιακό προφίλ και τη στρατηγική της, στόχος της οποίας ήταν να διατηρεί από κάθε πιστωτικό ίδρυμα που εξαγόραζε τα καλύτερα προϊόντα και τις προσφορότερες υπηρεσίες και να αναπροσαρμόζει ανάλογα την επικοινωνιακή της πολιτική. Η επικοινωνιακή στρατηγική αρχίζει πλέον να σχεδιάζεται με βάση τη χαρτογράφηση των κύριων ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) και να αναπτύσσεται με εξειδικευμένες πρωτοβουλίες που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κάθε κοινού. Ενδεικτικά αναφέρονται τα εξής:

Προσωπικό: στο τέλος της δεκαετίας του 1990, η Τράπεζα εστίασε στην εσωτερική της επικοινωνία και την ενσωμάτωση του Προσωπικού των διαφόρων τραπεζών που εξαγόρασε στη βάση κοινών αξιών και μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας. Στο πλαίσιο αυτό υλοποίησε με τη συνδρομή των εταιρειών Brand Union και Spot Thomson ομαδικές συζητήσεις ανά Μονάδα για τη διερεύνηση των επιθυμητών αξιών που θα εκπροσωπούν τη νέα ενιαία Τράπεζα. Αξιοποιώντας αυτήν την «από κάτω προς τα

πάνω» (bottom up) προσέγγιση, η Τράπεζα κατέληξε στην τελική επιλογή και την επίσημη διατύπωση των αξιών και της αποστολής της.²¹⁷

Επίσης, με αφορμή τη συγχώνευση με την Τράπεζα Κρήτης και την Τράπεζα Αθηνών, η Τράπεζα άρχισε στα τέλη της δεκαετίας του 1990 να οργανώνει συναντήσεις με το προσωπικό των συγχωνευμένων τραπεζών, τα λεγόμενα «ROC» (Retail, Operations, Corporate). Αυτές οι τριάδες στελεχών της Τράπεζας, ένα από τη διεύθυνση του retail banking, ένα από τη διεύθυνση του corporate banking και ένα από την Οργάνωση και Λειτουργία (Operations), συμμετείχαν σε δεκάδες περιοδείες που υλοποιήθηκαν σε ένα διάστημα έξι έως οκτώ μηνών ανά την Ελλάδα, με σκοπό την ενημέρωση και την προώθηση της στρατηγικής της Τράπεζας. Επρόκειτο για μια επικοινωνιακή πρωτοβουλία που λειτούργησε ως «διαδικασία ενσωμάτωσης κουλτούρας». Η επικοινωνία ήταν αμφίδρομη και ενεργή.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 2000, οι επικοινωνιακές πρωτοβουλίες για το προσωπικό διευρύνθηκαν. Ενδεικτικά, ξεκίνησε η έκδοση του εσωτερικού περιοδικού *Ανοιχτή Γραμμή* που αργότερα μετονομάστηκε σε *Eurobanker* (τίτλος που προέκυψε μετά από εισήγηση και ψηφοφορία του προσωπικού). Καθιερώθηκαν συγκεντρώσεις-πρωινά του Διευθύνοντος Συμβούλου με υπαλλήλους από όλες τις τράπεζες και όλους τους κλάδους, και ακολούθησε η διοργάνωση ανάλογων συναντήσεων με τους αναπληρωτές Διευθύνοντες Συμβούλους, με στόχο τον εντοπισμό αδυναμιών και παραλείψεων στη λειτουργία της Τράπεζας και τη δραστηριοποίηση προς επίλυσή τους. Ξεκίνησε η διεξαγωγή των ολιγοήμερων συναντήσεων της ευρείας διοικητικής ομάδας (offsite meetings) σε ετήσια βάση, κατά τη διάρκεια των οποίων γινόταν συνάντηση των ανώτερων στελεχών και συζήτηση της στρατηγικής της Τράπεζας σε ένα χαλαρότερο περιβάλλον. Θεσμοθετήθηκε η ετήσια βράβευση των παλαιότερων και πιο «δεσμευμένων» εργαζομένων σε ειδική εκδήλωση με την παρουσία της Διοίκησης και των μελών του ΔΣ της Τράπεζας.

Τέλος, μέσα από τη συνεργασία της ομάδας εταιρικής επικοινωνίας με την ομάδα του ανθρώπινου δυναμικού, αναπτύχθηκαν πρωτοβουλίες που υποστήριζαν τη «δέσμευση» των εργαζομένων. Για παράδειγμα, οι αθλητές και αθλήτριες του Μπάσκετ και της Ιστιοπλοΐας τους οποίους χορηγούσε η Τράπεζα συχνά συμμετείχαν και ενέπνεαν το προσωπικό σε εσωτερικές εκδηλώσεις. Άλλο παράδειγμα ήταν η καθιέρωση Χριστουγεννιάτικου διαγωνισμού ζωγραφικής για τα παιδιά των εργαζομένων με την καλύτερη ζωγραφιά να διακοσμεί τη Χριστουγεννιάτικη κάρτα που έστελνε κάθε χρόνο η Τράπεζα σε πελάτες και συνεργάτες.

217. Βλ. αναλυτικότερα και το Κεφάλαιο X κατωτέρω.

Πελάτες: περί τα τέλη της δεκαετίας του 1990, η επικοινωνιακή πολιτική εστίασε στη διαμόρφωση της εικόνας της Τράπεζας προς τους πελάτες της συνολικά. Η Τράπεζα ξεκίνησε μια σειρά από επικοινωνιακές πρωτοβουλίες που είχαν ως στόχο τη διαμόρφωση της εικόνας της ως μίας εκ των μεγάλων τραπεζών του συστήματος και μάλιστα της πλέον σύγχρονης. Ενδεικτικά η Τράπεζα διεξήγαγε την πρώτη της εταιρική διαφήμιση στην τηλεόραση, μέσω της οποίας δεν προωθούσε ορισμένο προϊόν, αλλά πρόβαλε ένα φιλικό και μοντέρνο πρόσωπο με σλόγκαν «είμαστε δίπλα σας για να κάνουμε τη ζωή σας καλύτερη». Επίσης, εκείνη την περίοδο η Τράπεζα άρχισε να διερευνά εναλλακτικές επιλογές για την καλλιέργεια του κοινωνικού της αποτυπώματος, μελετώντας τις πιο επείγουσες ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας.

Στις αρχές του 2000 και καθώς η δραστηριοποίηση της Τράπεζας τόσο στον τομέα του retail banking όσο και σε αυτόν του wholesale banking διευρυνόταν, προέκυψε η ανάγκη για την ανάπτυξη περισσότερο εξειδικευμένης επικοινωνίας έναντι της κάθε κατηγορίας πελατών. Μέχρι τότε η Τράπεζα επικοινωνούσε κυρίως προς τους πελάτες του retail banking, ως επί το πλείστον μέσω της διαφήμισης των προϊόντων στα μέσα μαζικής ενημέρωσης (εφεξής «ΜΜΕ») και μέσω του δικτύου καταστημάτων. Με την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων στο wholesale banking, ειδικότερα μετά την εξαγορά και της Τράπεζας Εργασίας, ξεκίνησε σταδιακά μια πιο στοχευμένη επικοινωνία με άλλες κατηγορίες πελατών, όπως οι μεγάλες εταιρείες, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και οι (ιδιώτες) πελάτες του private banking. Ενδεικτικές πρωτοβουλίες ήταν η διοργάνωση ημερίδων οικονομικού περιεχομένου με συμμετοχή ομιλητών διεθνούς κύρους, πολιτιστικές χορηγίες στον χώρο της εικαστικής και μουσικής τέχνης, αλλά και συνεργασίες με επαγγελματικούς φορείς.

Στο σημείο αυτό επισημαίνεται κατ' αρχάς ότι, στο αρχικό στάδιο της λειτουργίας της, το ποσό των κονδυλίων τα οποία δαπανούσε η Τράπεζα, τόσο για την προώθηση συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών όσο και για την τόνωση της εταιρικής εικόνας της, ήταν σχεδόν αμελητέα, έγιναν δε ουσιαστικά, διαχρονικά, με τη σταδιακή μεγέθυνσή της. Σε αντίθεση με άλλα πιστωτικά ιδρύματα, η Τράπεζα ήταν πολύ μικρός χρηματοδότης των ΜΜΕ και, συνεπώς, η σχέση της με αυτά προέκυπτε σχεδόν αποκλειστικά μέσω της διαφημιστικής της δαπάνης, η οποία, κατά τις αρχές του 2000, κατανεμήθηκε σε τρεις διακριτές ενότητες, υπό την ευθύνη διαφορετικών ομάδων στελεχών, ανάλογα με τη στόχευση και το αντικείμενο των εργασιών. Οι επικοινωνιακές δράσεις του retail banking αφορούσαν τους ιδιώτες πελάτες και τα προϊόντα δικτύου, ενώ αυτές του wholesale banking αφορούσαν τους μεγαλύτερους εταιρικούς και θεσμικούς πελάτες και τους πελάτες του private banking. Τέλος, οι δράσεις εταιρικής επικοινωνίας, αφορούσαν την εταιρική εικόνα της Τράπεζας συνολικά

προς το ευρύ κοινό και περιλάμβαναν μεταξύ άλλων τον συντονισμό και τη διαχείριση του συνόλου των διαφημιστικών κονδυλίων του Ομίλου, την επικοινωνία με τα ΜΜΕ με τη συνδρομή του Γραφείου Τύπου, καθώς και τη χάραξη και υλοποίηση της στρατηγικής για την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Επενδυτικό κοινό: μετά την εξαγορά της Τράπεζας Αθηνών, μέσω της οποίας η Τράπεζα εισήχθη στο ΧΑΑ, ξεκίνησε ο σχεδιασμός μιας συστηματικότερης επικοινωνίας με το επενδυτικό κοινό. Για τον σκοπό αυτόν δημιουργήθηκε εξειδικευμένη Μονάδα επενδυτικών σχέσεων, η οποία επιλήφθηκε των απαιτούμενων από τον νόμο και τη δεοντολογία επικοινωνιακών ενεργειών, όπως η έκδοση των αποτελεσμάτων τριμήνου και η αντίστοιχη τακτή ενημέρωση των θεσμικών επενδυτών. Πέραν αυτών όμως, η Τράπεζα έδωσε έμφαση και στην επικοινωνία με τους πολυπληθείς, μικρούς και μεγάλους, ιδιώτες μετόχους. Ενδεικτικά αναφέρονται η έκδοση του περιοδικού *Συμμετοχή*, το οποίο απευθυνόταν στους ιδιώτες μετόχους της Τράπεζας και η ετήσια εκδήλωση για τους μετόχους που λάμβανε χώρα παραδοσιακά στο τέλος του έτους στο Μέγαρο Παλλάς Αθηνά στο Κεφαλάρι, την έδρα του Ομίλου Λάτση. Τέλος, αξίζει να επισημανθεί ότι κατά τις αρχές της δεκαετίας του 2000 η Τράπεζα προχώρησε στην περαιτέρω εμβάθυνση της επικοινωνιακής της πολιτικής προς τους ξένους θεσμικούς επενδυτές. Μετά από σχετικό διαγωνισμό επέλεξε αρχικά τη βρετανική εταιρεία Cubitt Consulting, και αργότερα την Brunswick, ως συμβούλους επικοινωνίας προκειμένου να συμβάλουν στην καλλιέργεια των σχέσεων με τους εν λόγω επενδυτές.

Σε έρευνα που διεξήγαγε η Cubitt Consulting το 2004 ανάμεσα στους θεσμικούς επενδυτές με τη μεγαλύτερη επιρροή προέκυψε ότι το 67% είχε θετική άποψη για την Τράπεζα, το 19% ουδέτερη και το 5% αρνητική. Οι κύριοι παράγοντες που θα επηρέαζαν προς *θετικότερη κατεύθυνση* την άποψή τους ήταν ο αυξημένος έλεγχος κόστους και η επιτυχημένη εκτέλεση της στρατηγικής εσωτερικά και στα Βαλκάνια. Οι κύριοι παράγοντες που θα μετέβαλλαν την άποψή τους προς *αρνητική κατεύθυνση* ήταν η μείωση του ρυθμού ανάπτυξης και (εν γένει) η αποτυχία ανταπόκρισης στους στόχους της. Ως μείζον πλεονέκτημα της Τράπεζας αναδεικνυόταν η Διοίκησή της, την οποία οι θεσμικοί επενδυτές εκτιμούσαν μάλιστα ότι είναι η καλύτερη στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Αντίθετα, «αχίλλειος πτέρνα» της εκτιμούσαν ότι είναι η μετοχική της σύνθεση και το χαμηλό ποσοστό διασποράς του μετοχικού της κεφαλαίου (free float). Η στόχευσή της στην κερδοφορία αναδεικνυόταν ως το σημαντικότερο στοιχείο της στρατηγικής της.

Η προσπάθεια προσέλκυσης ξένων θεσμικών στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας κορυφώθηκε τον Μάρτιο του 2007 με το πρώτο «Capital Markets Day» που πραγματοποιήσε ο Όμιλος στο κτίριο της εταιρείας Bloomberg στο Λονδίνο. Σε αυτό, ο

Διευθύνων Σύμβουλος με το ανώτατο επιτελείο του Ομίλου και τους επικεφαλής των θυγατρικών στη ΝΑ Ευρώπη παρουσίασαν προς τους διεθνείς θεσμικούς επενδυτές και αναλυτές τη στρατηγική και τους στόχους του Ομίλου.

ΜΜΕ: κατά την αρχική περίοδο λειτουργίας της, η Τράπεζα δεν είχε ούτε επιδίωκε να καλλιεργήσει τις σχέσεις της με τα ΜΜΕ. Ακολουθώντας τη νοοτροπία του βασικού της μετόχου, δεν αναζητούσε τη δημοσιότητα και εστίαζε αποκλειστικά στην επικοινωνία με τους πελάτες της. Η στάση αυτή άλλαξε σταδιακά με την πάροδο του χρόνου και την αύξηση των μεγεθών και διεύρυνση των δραστηριοτήτων της Τράπεζας. Κατά συνέπεια, προς το τέλος της δεκαετίας του 1990 η Τράπεζα άρχισε να αποκτά τακτή δημοσιότητα στα ΜΜΕ. Η ενημέρωση των δημοσιογράφων εξελίχθηκε σε κομβικής σημασίας προτεραιότητα στην επικοινωνιακή της στρατηγική. Διαμορφώθηκε ένας επιμελής σχεδιασμός για την ενημέρωση των ΜΜΕ, ο συντονισμός του οποίου, σε εβδομαδιαία βάση, είχε ανατεθεί στην Επιτροπή Επικοινωνίας, με συμμετέχοντες τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, τους δύο Αναπληρωτές Διευθύνοντες Συμβούλους, την επικεφαλής του Τομέα Εταιρικής Επικοινωνίας και τους Συμβούλους του Γραφείου Τύπου. Η ενημέρωση των ΜΜΕ για τις δράσεις και τις εξελίξεις της Τράπεζας γινόταν μέσω της έκδοσης Δελτίων και Συνεντεύξεων Τύπου, καθώς και ειδικών ενημερώσεων που συχνά περιλάμβαναν τη συμμετοχή δημοσιογράφων σε περιοδείες της Διοίκησης στην ελληνική περιφέρεια ή στις θυγατρικές του εξωτερικού.

Τέλος, η Τράπεζα είχε διαμορφώσει και σχετική εσωτερική διαδικασία για τον χειρισμό της δημοσιότητας και την έκδοση Δελτίων Τύπου σε επίπεδο Ομίλου. Περὶ τα μέσα του 2000, καθώς η διεθνής εμβέλεια της Τράπεζας αναπτυσσόταν αισθητά, η Διοίκηση υιοθέτησε μια συστηματική επικοινωνία με καταξιωμένα πανευρωπαϊκά μέσα (όπως τους *Financial Times* και *The Economist*) μέσω κατ' ιδίαν συναντήσεων και ενημερώσεων προς τις συντακτικές τους ομάδες που λάμβαναν χώρα τόσο στην Αθήνα όσο και στο Λονδίνο.

Ευρύ κοινό: η επικοινωνιακή πολιτική της Τράπεζας στο ευρύ κοινό στηριζόταν σε τρεις άξονες:

Ο πρώτος συνδέεται με την ανάπτυξη του προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, μέσω του οποίου απέκτησε ένα ισχυρό και διακριτό κοινωνικό αποτύπωμα.²¹⁸

Ο δεύτερος άξονας αφορά την ανάπτυξη συνεργασιών με σημαντικούς και αναγνωρίσιμους φορείς με τους οποίους η Τράπεζα διαμόρφωσε στρατηγικές συμμαχίες, όπως ενδεικτικά ο ΣΕΤΕ, ο ΣΕΒ και τα επιχειρηματικά Επιμελητήρια.

218. Βλ. ειδικά την ενότητα Δ κατωτέρω.

Μέσα από αυτήν τη στρατηγική συμμαχιών, η Τράπεζα επιτάχυνε την αναγνωρισιμότητα και δημόσια καταξίωσή της, αποκτώντας εφάμιλλη θέση μεταξύ των υπολοίπων μεγάλων τραπεζών που είχαν πολύ παλαιότερη ιστορία και φήμη στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

Τέλος, ο τρίτος άξονας συνδέεται με την «επιθετική εξωστρέφεια» που ανέπτυξε η Τράπεζα μέσω της διαμόρφωσης ενός πολύ «σφιχτού» προγράμματος συνεχούς επαφής με τα κοινά που την αφορούσαν. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η καθιέρωση περί τις αρχές του 2000 των λεγόμενων EFG Days, η διεξαγωγή των οποίων λάμβανε χώρα τουλάχιστον τρεις φορές τον χρόνο. Ο θεσμός αυτός περιλάμβανε τακτές περιοδείες του ανώτατου επιτελείου της Τράπεζας στην ελληνική περιφέρεια αλλά και στις χώρες του εξωτερικού όπου ασκούσε δραστηριότητα η Τράπεζα. Στις περιόδους η Διοίκηση πραγματοποιούσε συναντήσεις και είχε ουσιαστικό διάλογο με όλα τα κοινά προτεραιότητας: το ευρύ κοινό, εκπροσώπους της τοπικής αυτοδιοίκησης, επαγγελματικούς φορείς, εταιρικούς πελάτες, τοπικούς δημοσιογράφους και το προσωπικό.

2. ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΙΚΟΝΑ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΓΝΩΜΗΣ

2.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Έχοντας ως σημείο αναφοράς τις διεθνείς πρακτικές, η Τράπεζα εστίασε από το αρχικό στάδιο της λειτουργίας της στη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών της από τις υπηρεσίες που παρείχε, καθώς και της αντίληψης της κοινής γνώμης για τη δημόσια εικόνα της. Τα κυριότερα ευρήματα των ερευνών αυτών συνοψίζονται ως εξής:

Από το αρχικό στάδιο της λειτουργίας της και πριν ακόμα προβεί σε οποιαδήποτε εξαγορά ή συγχώνευση, η εικόνα της Τράπεζας ήταν πολύ στενά συνδεδεμένη με αυτήν των μετόχων της. Παρά το μικρό της μέγεθος, εξέπεμπε σιγουριά, ασφάλεια και σοβαρότητα που ήταν εξαιρετικά χρήσιμα στοιχεία για την ανάπτυξη εργασιών σε ένα επιλεγμένο κοινό με αρκετά απαιτητικές προδιαγραφές. Το ίδιο περίπου ίσχυε και όταν έκανε τις πρώτες μικρότερες εξαγορές και συγχωνεύσεις, όπως με την Interbank, όπου ακόμα παρέμενε μια τράπεζα με σχετικά μικρή πανελλαδική παρουσία που κάλυπτε τις ανάγκες ενός εξειδικευμένου πελατολογίου. Σύμφωνα με τις έρευνες, εθεωρείτο μια τράπεζα που βρισκόταν κοντά στον πελάτη, προσέφερε γρήγορη και ποιοτική εξυπηρέτηση, δεν ήταν γραφειοκρατική και είχε πολύ καλά εκπαιδευμένο και ενημερωμένο προσωπικό. Παράλληλα, ο μετοχικός έλεγχος του Ομίλου Λάτση δημιουργούσε θετικούς συνειρμούς.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, όταν πραγματοποίησε σειρά σημαντικών εξαγορών και συγχωνεύσεων, όπως αυτές της Τράπεζας Αθηνών (όταν και έγινε η εισαγωγή της μετοχής της στο ΧΑΑ με αρχική εγγραφή περισσότερους από τριακόσιες χιλιάδες μετόχους, δηλαδή με τον μεγαλύτερο αριθμό μετόχων συγκριτικά με κάθε άλλη ελληνική επιχείρηση), της Τράπεζας Κρήτης και της Τράπεζας Εργασίας, δεν μεταβλήθηκε μόνον η ταυτότητα της Τράπεζας αλλά και η εικόνα της.²¹⁹ Έγινε σταδιακά μια από τις κύριες ελληνικές τράπεζες σε ευθύ ανταγωνισμό με τα παραδοσιακότερα ισχυρά πιστωτικά ιδρύματα της χώρας, όπως η Εθνική Τράπεζα και η Alpha Bank, αλλά και η Τράπεζα Πειραιώς. Η εικόνα της Τράπεζας εξακολουθούσε να είναι πολύ καλή και περισσότερο ανάμεσα στους πελάτες της πάρα στο ευρύ κοινό, το οποίο αναμενόμενα δεν τη γνώριζε και τόσο καλά. Το ευρύ κοινό θεωρούσε ότι ήταν μια τράπεζα που εισήγαγε νέα δεδομένα και πρακτικές στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα με πολλά καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες και καθιέρωσε νέα πρότυπα εξυπηρέτησης και ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων με τον πελάτη.

Ισχυρό στοιχείο της Τράπεζας, εκτός από την καινοτομία και το δημιουργικό της πνεύμα, ήταν και η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της, για το οποίο εκφραζόταν η άποψη ότι υπερείχε έναντι του ανταγωνισμού, γεγονός που οδηγούσε σε αρτιότερη εξυπηρέτηση. Αυτό το στοιχείο υπεροχής γινόταν εμφανέστερο στην απαιτητικότερη πελατεία όπου, σε συνδυασμό με τα σύγχρονα λειτουργικά συστήματα της Τράπεζας, οδηγούσε σε ταχύτητα, ευελιξία και ποιότητα στη διεκπεραίωση των συναλλαγών. Όμως, η υπερβολική ίσως ενασχόληση της Τράπεζας με τον χώρο της καταναλωτικής πίστης και η έντονη ανάπτυξή του επηρέασε αρνητικά για κάποιο περίοδο την εικόνα της. Οι αρνητικές απόψεις εκείνη την εποχή οφείλονται εν μέρει στις τεχνικές δυσκολίες που αντιμετώπισε η Τράπεζα για την ενσωμάτωση του συστήματος Altamira στην καταναλωτική πίστη, όπως και στο ότι, εκτός από τις «υψηλές χρεώσεις», θεωρήθηκε επιθετική και πιεστική, χαρακτηριστικά τα οποία κατέβαλε προσπάθεια να αποσείσει από το προφίλ της αργότερα.

2.2 Η πρώτη περίοδος της μικρής ιδιωτικής Τράπεζας

Σε έρευνα που διενεργήθηκε για λογαριασμό της Τράπεζας τον Μάιο του 1995, προέκυψαν συνοπτικά τα ακόλουθα ευρήματα: Οι κύριοι λόγοι για την επιλογή της Τράπεζας ήταν ότι προσέφερε πολύ ανταγωνιστικά προϊόντα και προϊόντα που απέφεραν κέρδος στους πελάτες της - προσέφερε αποτελεσματικές υπηρεσίες (δεν υπήρχαν ουρές, αντίθετα άμεση ανταπόκριση σε αιτήματα πελατών και φιλικότητα προς

219. Βλ. σχετικά τον Πίνακα 2.1 στο Παράρτημα 2.

αυτούς) - διέθετε εξειδικευμένο προσωπικό, προσανατολισμένο στις ανάγκες του πελάτη και φιλικό, που εναλλασσόταν σε διάφορες θέσεις εργασίας, γεγονός που συνέβαλλε θετικά στην εκπαίδευσή του - διέθετε ωραίους και πολυτελείς χώρους - διέθετε καλή φήμη. Η εικόνα της Τράπεζας χαρακτηριζόταν από τα ακόλουθα στοιχεία: αξιοπιστία - έκανε τον πελάτη να αισθάνεται ότι τον εκτιμούν και τον σέβονται - επρόκειτο για έναν πλούσιο οργανισμό - διέθετε μεγάλη επιρροή λόγω του ονόματος «Λάτσης» - επρόκειτο για τράπεζα με δυναμική ανάπτυξης - διέθετε τα καλύτερα καταστήματα - η εξυπηρέτηση πελατών ήταν πολύ φιλική και αποτελεσματική - στόχευε στην ελίτ.

Σύμφωνα με τους πελάτες άλλων τραπεζών, η Τράπεζα απευθυνόταν σε επιχειρηματίες και σε ανθρώπους που διέθεταν πολλά περιουσιακά στοιχεία, καθώς και σε εταιρείες που ζητούσαν δάνεια για την αγορά πάγιων περιουσιακών στοιχείων/ ακινήτων. Υπήρχε η εκτίμηση ότι η Τράπεζα δεν απευθυνόταν στον μέσο πελάτη, ότι επέλεγε τους πελάτες της με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και, γενικότερα, ότι απευθυνόταν στα ανώτερα κοινωνικοοικονομικά στρώματα. Το 1997, η Τράπεζα αντιμετώπιζόταν ακόμα ως μια μικρή ιδιωτική τράπεζα, η οποία δεν ήταν ιδιαίτερα γνωστή στο ευρύ κοινό. Οι πελάτες άλλων τραπεζών ισχυρίζονταν ότι θα άφηναν την τράπεζά τους για την Eurobank μόνο σε περίπτωση που θα τους προσφερόταν ένα πολύ καλό και ιδιαίτερο προϊόν (special product). Ειδικά οι πελάτες των τραπεζών υπό τον έλεγχο του Δημοσίου δήλωναν ότι για να αφήσουν την τράπεζά τους για την Eurobank έπρεπε να πειστούν για την αξιοπιστία της και τους καλύτερους όρους συνεργασίας.

2.3 Η περίοδος της ραγδαία αναπτυσσόμενης Τράπεζας

Γενικότερες έρευνες

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό της Τράπεζας τον Μάιο του 2004, στόχος της οποίας ήταν ο προσδιορισμός των αδυναμιών της και του ανταγωνισμού, ο καθορισμός του επικοινωνιακού μηνύματος για τη βελτίωση της εικόνας της και η διεύρυνση της απήχυσής της στο ευρύ κοινό, αναφέρονται τα ακόλουθα:

Πρώτον, οι πελάτες της έρχονταν τρίτοι σε βαθμό πιστότητας, μετά από τους πελάτες της Alpha Bank και της Εθνικής Τράπεζας. Η μείωση της πιστότητας των πελατών της Τράπεζας ήταν στον μέσο όρο της αγοράς, καθώς η χαλάρωση στη σχέση των πελατών με τις τράπεζές τους ήταν πλέον γενικευμένη.

Δεύτερον, σε σύγκριση με το 2000, η εικόνα της παρουσιαζόταν ενισχυμένη, όχι μόνον σε ό,τι αφορά τις ιδιότητες που σχετίζονταν με την εταιρική εικόνα της (δίκτυο και ενίσχυση της κοινωνικής προσφοράς), αλλά και ως προς τη συνολική της παρουσία στην αγορά. Παράλληλα, διατηρούσε και ενίσχυε ιδιότητες που σχε-

τίζονταν με την πρωτοπορία. Το 2004 η έρευνα του εταιρικού προφίλ της (brand) έδειξε ότι στη συνείδηση του ευρέος κοινού η Τράπεζα, από κοινού με την Τράπεζα Πειραιώς και τη Citibank, ήταν το νέο αίμα, «κινούσε τη μηχανή», ετοιμαζόταν να πάρει τα ηνία, ήταν προχωρημένη, στόχευε ψηλά και είχε «νέα» νοοτροπία.

Τρίτον, τα θετικά στοιχεία ήταν πολλά, όπως αρκετές ήταν και οι αδυναμίες. Συχνά δε, στοιχεία τα οποία εντάσσονταν στα πλεονεκτήματα της Τράπεζας, όπως ο δυναμισμός που τη χαρακτήριζε, είχαν και την αντίθετη όψη τους, καθώς, όχι σπάνια, της αποδίδονταν μια «επιθετική» και ενίοτε πιεστική προσέγγιση. Ειδικότερα, τα θετικά στοιχεία της συνδέονταν κατά κύριο λόγο με τον τρόπο με τον οποίο παρείχε υπηρεσίες, την καινοτομία που εισήγαγε στην ελληνική αγορά και τον δυναμισμό της, ενώ τα αρνητικά με τον επιθετικό χαρακτήρα που της αποδιδόταν και την έλλειψη μακρόχρονης παρουσίας στην Ελλάδα. Είναι ενδεικτικό ότι τα ισχυρά σημεία της αποτυπώνονταν στις ακόλουθες φράσεις: παρέχει τη δυνατότητα για σύγχρονους τρόπους συναλλαγών - έχει καταστήματα όπου μπορείς να εξυπηρετηθείς άνετα και γρήγορα - έχει ωραίους χώρους καταστημάτων - οι διαφημίσεις της είναι έντονες, πείθουν, βοηθούν να καταλάβουν οι πελάτες τα προϊόντα της και αναγνωρίζονται εύκολα, έχουν συγκεκριμένο χαρακτήρα - είναι σύγχρονη και ιδιωτική τράπεζα - φέρνει πάντα πρώτη νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά. Αντίστοιχα, τα λιγότερα ισχυρά στοιχεία της Τράπεζας σχετίζονταν (αρνητικά) με τις ακόλουθες φράσεις: εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά - έχει κύρος και σοβαρότητα - έχει διαφανείς όρους συναλλαγών - δεν έχει πρόσθετες-κρυφές χρεώσεις στις συναλλαγές - έχει καλή φήμη στην αγορά - τράπεζα που μπορείς να στηρίζεις τα μελλοντικά σου σχέδια - αντιμετωπίζει με επιείκεια τον πελάτη - η προσέγγιση του πελάτη δεν γίνεται με πιεστικό τρόπο, αλλά με διακριτικότητα.

Τέταρτον, αναγνωριζόταν ότι η Τράπεζα «άλλαξε τα δεδομένα» στον τραπεζικό χώρο και «μετέβαλε τη νοηματοδότηση του όρου Τράπεζα», ασκώντας σημαντική επιρροή και σε άλλες τράπεζες που ασκούσαν δραστηριότητα στην ελληνική αγορά, υπό την έννοια ότι αναγνωριζόταν ως «δημιουργός νέων προϊόντων» που στη συνέχεια «ενσωματώνονταν» στην αγορά, συχνά με «βελτιωμένους» όρους. Γενικότερα, υπήρχε η εκτίμηση ότι «έφερε επανάσταση» στον τραπεζικό χώρο. Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, γινόταν αντιληπτή ως «τράπεζα με δύο πρόσωπα»: η θετική πλευρά ήταν ότι παρείχε πληθώρα προϊόντων που κάλυπταν κάθε ανάγκη, διακρινόταν από ευέλικτες και γρήγορες διαδικασίες, ιδιαίτερα στις χορηγήσεις, διέθετε «μοντέρνα» και περιποιημένα καταστήματα και ευγενικούς υπαλλήλους που έδειχναν ενδιαφέρον για τον πελάτη, ενσωμάτωνε τεχνολογία που διευκόλυ-

νε τις συναλλαγές, διέθετε έντονη διαφημιστική παρουσία. Η αρνητική πλευρά, αντίθετα, ήταν ότι κατηγορούνταν για «κρυφές» χρεώσεις, συχνά δυσανάλογα υψηλές, γραφειοκρατικές διαδικασίες και τη μη δυνατότητα λήψης *ad hoc* αποφάσεων στο κατάστημα, πρακτικές που «απέβλεπαν» στη δέσμευση του πελάτη, όπως διαδοχικές εγκρίσεις δανείων, πιεστική προσέγγιση σε περίπτωση καθυστέρησης δόσης, ημιμαθές προσωπικό - ενημερωμένο αλλά όχι καταρτισμένο.

Συμπερασματικά, η Τράπεζα έπρεπε αφενός μεν να στοχεύσει στην ενίσχυση της εταιρικής εικόνας της, ενδεικτικά, μέσα από την ανάδειξη του κοινωνικού της προσώπου και την οικονομική υποστήριξη κοινωφελών ενεργειών, αφετέρου δε να ενδυναμώσει τη σχέση με την πελατεία της (*bonding*), ενδεικτικά μέσα από την ενίσχυση της διαφάνειας στις συναλλαγές, ώστε να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό από τις ιδιωτικές τράπεζες. Συνολικά, έπρεπε να κινηθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να «αμβλυνθεί» η εντύπωση ότι μόνο οι μικρές τράπεζες μπορούν να παρέχουν τις εξατομικευμένες (*tailor made*) λύσεις.

Ειδικότερες έρευνες

Έρευνες συναφείς με τις προαναφερθείσες διενεργούνταν μετά το 2004 και από τη Μονάδα *wholesale banking* σε πελάτες *corporate* και *private banking* με κύριο στόχο την αποτύπωση της εικόνας της Τράπεζας στο ιδιαίτερα απαιτητικό κοινό των δύο αυτών τομέων. Ενδεικτική είναι έρευνα ικανοποίησης πελατών (*Customer Satisfaction Measurement, CSM*) που διεξήγαγε το 2004 για λογαριασμό της η MRB, μετά από αίτημα στελεχών της Μονάδας *Wholesale Banking*, τα οποία γνώριζαν ότι οι επιχειρήσεις αποτελούν μια από τις σημαντικότερες και βασικότερες κατηγορίες του πελατολογίου της και είχαν εντοπίσει τις αυξημένες ανάγκες που έχουν οι επιχειρήσεις ως πελάτες. Σύμφωνα με την εν λόγω έρευνα:

Πρώτον, η Τράπεζα είχε αναπτύξει μια υγιή σχέση με τη συγκεκριμένη κατηγορία πελατών. Κύριοι ανταγωνιστές της ήταν τόσο οι «μεγάλοι» της αγοράς (*Alpha Bank* και *Εθνική Τράπεζα*) όσο και μικρότερες τράπεζες που εμφάνιζαν ιδιαίτερη δυναμική στη συγκεκριμένη κατηγορία πελατών (όπως η Τράπεζα Πειραιώς, η Γενική Τράπεζα και η Τράπεζα Κύπρου). Η αξιολόγηση της Τράπεζας ήταν θετική τόσο σε συνολικό επίπεδο συνεργασίας όσο και στις βασικές επιμέρους παραμέτρους όπως: «Εξυπηρέτηση/στέλεχος», «Προϊόν», «Οργανισμός».

Δεύτερον, το «ισχυρό στοιχείο» της φαίνεται ότι ήταν το ανθρώπινο δυναμικό της. Τα στελέχη της υπερείχαν έναντι των στελεχών των ανταγωνιστριών της τόσο στο συνολικό επίπεδο αξιολόγησης όσο και στα επιμέρους χαρακτηριστικά. Από τα στελέχη, τα υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης συγκέντρωναν οι διευθυ-

ντές των τμημάτων, ενώ υψηλά ποσοστά συγκέντρωναν και εκείνα που ήταν επιφορτισμένα με την εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων. Σημειώνεται ότι το ποσοστό ικανοποίησης από την εξυπηρέτηση που προσέφεραν τα υπόλοιπα στελέχη των υποκαταστημάτων/τμημάτων δεν ήταν τόσο υψηλό.

Τρίτον, ως οργανισμός, εμφάνιζε προς τα έξω τη θετικότερη εικόνα από όλες τις ανταγωνίστριες τράπεζες. Τα θετικά στοιχεία της, τα οποία παράλληλα ήταν και σημαντικά στη διαδικασία επιλογής της από τους εταιρικούς πελάτες, ήταν το κύρος και η σοβαρότητα, η ταχύτητα στη διεκπεραίωση συναλλαγών, η εμπιστοσύνη και η σιγουριά που απέπνεε, ο σεβασμός προς τον πελάτη, η ευελιξία, καθώς και η κατάρτιση των στελεχών της. Αντίθετα, ο τομέας στον οποίο χρειαζόταν να υπάρξει βελτίωση ήταν η σχέση κόστους και επιπέδου παρεχομένων υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, ο τομέας των προϊόντων ήταν αυτός όπου η Τράπεζα ένιωθε έντονα την πίεση του ανταγωνισμού, με την *Alpha Bank* να συγκεντρώνει τα υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης στον εν λόγω τομέα.

Τέλος, η συνολικά καλή εικόνα της και τα υψηλά ποσοστά ικανοποίησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό είχαν θετικό αντίκτυπο στις «προθέσεις» των πελατών της Τράπεζας, υπό την έννοια ότι αυτοί εμφάνιζαν υψηλό βαθμό πιστότητας, ενώ τα ποσοστά εκείνων που ήταν διατεθειμένοι να της «γυρίσουν την πλάτη» ήταν χαμηλά.

Το 2007 πραγματοποιήθηκε από την MRB και άλλη μια παρόμοιας στόχευσης έρευνα, με στόχο τη μέτρηση της ικανοποίησης πελατών της τραπεζικής προς επιχειρήσεις της Τράπεζας. Βασικές διαπιστώσεις της έρευνας ήταν ότι η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού στην τραπεζική αγορά των επιχειρήσεων είχε ενταθεί. Εκτός από τους «παραδοσιακούς» ανταγωνιστές της (*Εθνική Τράπεζα* και *Alpha Bank*), η Τράπεζα είχε να αντιμετωπίσει και τον ανταγωνισμό σχετικά μικρότερων τραπεζών, οι οποίες εμφάνιζαν ιδιαίτερη δυναμική στο συγκεκριμένο κοινό, με χαρακτηριστικά παραδείγματα εκείνα της Τράπεζας Πειραιώς και της Τράπεζας Κύπρου.

Δ. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και κοινωνικός απολογισμός

1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει επίσης να γίνει και στο κοινωνικό έργο και αποτύπωμα της Τράπεζας. Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης βασίζεται στην παραδοχή ότι οι επιχειρήσεις είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το περιβάλλον εντός του οποίου ασκούν τις δραστηριότητές τους και, ως εκ τούτου, οφείλουν να αναλαμβάνουν την

ευθύνη της επίδρασης που ασκούν στην κοινωνία με τη λειτουργία τους. Στο πλαίσιο αυτό, ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Συνδέεται δε με την πεποίθηση-κουλτούρα ότι μια επιτυχημένη επιχείρηση οφείλει να επιστρέφει στην κοινωνία όπου δραστηριοποιείται ένα τμήμα του οικονομικού πλεονάσματος που δημιουργεί.

Η συνειδητοποίηση του κοινωνικού ρόλου των επιχειρήσεων και η τάση για ανάπτυξη δράσεων στην κατεύθυνση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης χαρακτηρίζει την Τράπεζα ήδη από τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της. Βασική αρχή του Ομίλου υπήρξε ότι μια επιχείρηση που διατηρεί στο επίκεντρο των πρωτοβουλιών της τον άνθρωπο και τις ανθρώπινες αξίες αποκτά κοινωνική συνείδηση και εξελίσσεται σε μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία που με την ιδιότητα αυτή γίνεται ακόμα ελκυστικότερη και κερδίζει περισσότερο την εμπιστοσύνη του συνόλου όπου δραστηριοποιείται. Υπό την έννοια αυτή, οι συναφείς δράσεις της δεν ήταν αποτέλεσμα επιβολής από ένα συγκεκριμένο σύστημα διοικητικών κανόνων (που εκείνη την εποχή δεν υφίστατο καν) αλλά ήταν εμπεδωμένες στην εταιρική της κουλτούρα.

2. Η ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2003

Παρά το μικρό της μέγεθος και σε συνεργασία με τον Όμιλο Λάτση, η Τράπεζα ανέπτυξε από την αρχή σημαντικές και πολυδιάστατες πρωτοβουλίες με ευρύτερο κοινωνικό αποτύπωμα, όπως ενδεικτικά η ενασχόληση με θέματα που προέβαλλαν την ελληνική πολιτιστική κληρονομιά. Ειδικότερα, από το 1993 ο Όμιλος Λάτση σε συνεργασία με την Τράπεζα άρχισαν να συν-εκδίδουν μια αποκλειστική σειρά ιδιαίτερα προσεγμένων Λευκωμάτων, που από το 1997 επικεντρώθηκαν στα Ελληνικά Μουσεία.²²⁰ Η σειρά των εν λόγω εκδόσεων είχε τίτλο «Ο κύκλος των Μουσείων» – τα Λευκώματα εκδίδονταν ετησίως και προσφέρονταν τα Χριστούγεννα σε πελάτες της Τράπεζας και σε επιλεγμένο κοινό. Μια άλλη σημαντική πρωτοβουλία της Τράπεζας υπήρξε ο κύκλος εκδηλώσεων με τίτλο «Eurobank Forum»,²²¹ ο οποίος χρονολογείται από το 1994. Στο πλαίσιο αυτού του θεσμού, η Τράπεζα φιλοξένησε σημαντικές προσωπικότητες του πολιτικού, οικονομικού και πολιτιστικού κόσμου,

220. Βλ. σχετικά το Παράρτημα 5.

221. Με βάση απόσπασμα από τον Ετήσιο Απολογισμό του 1995, το Eurobank Forum περιγράφεται ως ένας νέος θεσμός που δημιούργησε η Τράπεζα με τον όμιλο επιχειρήσεων Λάτση με σκοπό να δίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα η ευκαιρία σε προσωπικότητες της χώρας μας και του εξωτερικού να εκφράσουν δημόσια τις απόψεις τους σε μείζονος σημασίας οικονομικά, κοινωνικά και πολιτιστικά θέματα.

όπως ο πρώην Πρόεδρος των ΗΠΑ, George Bush, ο πρώην Πρόεδρος της Γαλλικής Δημοκρατίας, Valéry Giscard d'Estaing, ο Umberto Eco, ο Bernardo Bertolucci και ο Marlon Brando.

Η οργάνωση, πάντως, και ανάπτυξη των συναφών δράσεων της Τράπεζας μορφοποιήθηκε περί τα τέλη της δεκαετίας του 1990, όταν επελέγησαν και τα τέσσερα πρώτα πεδία εστίασης για τις πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης: Παιδεία, Πολιτισμός, Αθλητισμός και Περιβάλλον. Στόχος ήταν 1% περίπου των καθαρών κερδών της Τράπεζας (δηλαδή 6-9 εκ. ευρώ ετησίως την περίοδο της υψηλής κερδοφορίας) να δαπανάται, βάσει ενός μακροχρόνιου σχεδιασμού, κατά τρόπο στοχευμένο και συστηματικό για τους εν λόγω κοινωνικούς σκοπούς. Στα τέλη της δεκαετίας του 2000 τα εν λόγω πεδία εμπλουτίστηκαν με δύο νέες ενότητες: Κοινωνική Αλληλεγγύη και Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα για τη στήριξη της εν λόγω επιχειρηματικότητας.

(α) Στον χώρο της Παιδείας αναπτύχθηκε η πρωτοβουλία «Η Μεγάλη Στιγμή για την Παιδεία» που είχε ως στόχο να προβάλλει την αξία της αριστείας και της παιδείας για τους νέους. Το εν λόγω Πρόγραμμα, το οποίο συνεχίζεται αδιάκοπα μέχρι σήμερα, ξεκίνησε με τη σύμφωνη γνώμη του Υπουργείου Παιδείας (επί υπουργίας Πέτρου Ευθυμίου) και επιβραβεύει περίπου 1.000 μαθητές τον χρόνο, καλύπτοντας όλα τα Λύκεια της επικράτειας.

(β) Στον χώρο του Πολιτισμού σημαντική ήταν η πρωτοβουλία ενίσχυσης της «Καμεράτα - Ορχήστρα Φίλων του Μεγάλου Μουσικής Αθηνών», της Παιδικής Σκηνης του Εθνικού Θεάτρου, της Εθνικής Πινακοθήκης και του Ελληνικού Κόσμου του Ιδρύματος Μείζονος Ελληνισμού.

(γ) Άφορμή για την ενασχόληση της Τράπεζας στο πεδίο του Αθλητισμού αποτέλεσαν οι Ολυμπιακοί Αγώνες της Αθήνας. Στις αρχές του 2000 η Τράπεζα υπέβαλε πρόταση ως υποψήφιος μέγας χορηγός των Ολυμπιακών της Αθήνας, θέση που τελικά κέρδισε η Alpha Bank. Η Τράπεζα αποφάσισε τότε να στηρίξει μεμονωμένα αθλήματα και αθλητές στην προσπάθειά τους να διακριθούν στους Ολυμπιακούς Αγώνες.

Η πλέον αξιόλογη πρωτοβουλία ήταν αυτή της ενίσχυσης της Εθνικής Ομοσπονδίας Καλαθοσφαίρισης. Οι δεσμοί που ανέπτυξε η Τράπεζα με την Εθνική Μπάσκετ Ανδρών ξεπέρασαν την τυπική χορηγία. Στόχος της στήριξης που παρείχε η Τράπεζα στην Εθνική Ομοσπονδία Καλαθοσφαίρισης δεν ήταν μόνον η χρηματική χορηγία, αλλά η ανάπτυξη μιας βαθύτερης σχέσης με τους προπονητές και τους παίκτες της Εθνικής Μπάσκετ, ώστε αυτοί να λειτουργήσουν ως «πρότυπα» για το προσωπικό της Τράπεζας. Επιπλέον, οι μεγάλες επιτυχίες τους και ο κόπος

τους για να φτάσουν στην επιτυχία επιδιώχθηκε να αποτελέσουν τα «σύμβολα» για τις αντίστοιχες προσπάθειες της Τράπεζας και των ανθρώπων της. Στο πλαίσιο αυτό, τόσο οι προπονητές της Εθνικής, όπως ο Παναγιώτης Γιαννάκης, όσο και οι διακεκριμένοι αθλητές της συμμετείχαν σε ειδικές εκδηλώσεις στελεχών της Τράπεζας, εμπνέοντας την εσωτερική κουλτούρα της. Αντίστοιχα, η Τράπεζα συμμετείχε με αποστολές πελατών και στελεχών της σε όλα τα μεγάλα πρωταθλήματα στα οποία διακρίθηκε η Εθνική Μπάσκετ, όπως το Πανευρωπαϊκό στο Βελιγράδι το 2005 (όπου αναδείχθηκε πρωταθλήτρια) και το Παγκόσμιο στο Τόκιο το 2006 (όπου αναδείχθηκε δευτεραθλήτρια).

Εξίσου σημαντική υπήρξε και η υποστήριξη των ιστιοπλόων Αιμιλίας Τσουλάφ και Σοφίας Μπεκατώρου, Χρυσών Ολυμπιονικών στους Ολυμπιακούς της Αθήνας το 2004, και μετέπειτα της Σ. Μπεκατώρου, η οποία συνέχισε να αγωνίζεται σε Ολυμπιακούς και άλλους διεθνείς αγώνες.

(δ) Στον τομέα του Περιβάλλοντος, η Τράπεζα ήταν από τις πρώτες που εφάρμοσε συγκροτημένη περιβαλλοντική πολιτική, συστήνοντας μάλιστα και ειδική Επιτροπή Περιβάλλοντος για την εποπτεία και τον συντονισμό της. Με την ενεργοποίησή της αυτή, η Τράπεζα κατόρθωσε να λάβει σχετικές πιστοποιήσεις ISO. Επίσης, σημαντική στο πεδίο αυτό ήταν και η στρατηγική συνεργασία με τον διεθνή οργανισμό WWF με σειρά κοινών πρωτοβουλιών και δράσεων. Πολλές από τις πρωτοβουλίες που θεσπίστηκαν εκείνη την εποχή εφαρμόζονται μάλιστα μέχρι σήμερα.

Συνεπώς, ενώ κατά την πρώτη δεκαετία της λειτουργίας της Τράπεζας οι αποφάσεις σχετικά με τις δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης λαμβάνονταν σε σχετικά «αποσπασματική» βάση και σε ένα πλαίσιο στενής συνεργασίας με τον Όμιλο Λάτση, από τις αρχές της δεκαετίας του 2000 η Τράπεζα μορφοποίησε συγκεκριμένες δράσεις αναλαμβάνοντας πλέον δυναμικότερη και πιο «αυτόνομη» δράση. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη της προσδιοριζόταν από τις δεσμεύσεις της Διοίκησής της έναντι όλων των ενδιαφερομένων μερών, που περιλάμβαναν εργαζόμενους, μετόχους, πελάτες, προμηθευτές και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Επισημαίνεται, επίσης, ότι παρόμοιες πρωτοβουλίες ανέλαβαν και οι θυγατρικές τράπεζες του Ομίλου στο εξωτερικό. Ο κοινωνικός απολογισμός της Τράπεζας αποτυπωνόταν στον ετήσιο απολογισμό της μέσω ενός δείκτη που αφορούσε το παραγόμενο «κοινωνικό προϊόν» της Τράπεζας. Όλες οι πληροφορίες που αφορούσαν το κοινωνικό έργο της Τράπεζας περιλαμβάνονταν, επίσης, σε ειδικό Απολογισμό που εκδιδόταν υπό τον τίτλο «Η κοινωνική μας συνεισφορά».

Το 2002 η Τράπεζα έγινε ιδρυτικό μέλος του ελληνικού παραρτήματος του Ευρωπαϊκού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ενώ, όπως προαναφέρθηκε, ο Όμιλος τιμήθηκε στον τομέα αυτό με το «Αριστείο Κοινωνικής Προσφοράς», θεσμό που διοργάνωσε ο Σύνδεσμος Διαφημιζομένων Ελλάδος με το «Ελληνικό Δίκτυο ΕΚΕ». Επίσης, η μετοχή του Ομίλου συμμετείχε στους χρηματιστηριακούς δείκτες «FTSE4Good Europe» και «FTSE4Good World», οι οποίοι περιλάμβαναν εταιρείες που πληρούσαν σειρά αυστηρών κριτηρίων σε θέματα περιβάλλοντος, διαλόγου και συνεργασίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), καθώς και προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Η σημαντικότητα της δράσης της Τράπεζας στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, σε μια περίοδο κατά την οποία η ίδια η έννοια του όρου δεν ήταν ευρέως διαδεδομένη στον ελληνικό χώρο, αποτυπώθηκε και σε σχετικές έρευνες. Ειδικότερα, με βάση διεθνή έρευνα της εταιρείας «MRB Hellas», η οποία έγινε στο τέλος του 2003 για λογαριασμό του Ινστιτούτου Επικοινωνίας, και ενώ η Ελλάδα διέθετε εξαιρετικά υψηλό ποσοστό πολιτών (73%) που δήλωνε ότι «δεν γνωρίζει» μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση, η Τράπεζα συγκαταλεγόταν ανάμεσα στις λίγες επιχειρήσεις που ονόμασαν αυθόρμητα οι ερωτώμενοι, όταν τους ζητήθηκε να αναφέρουν μία επιχείρηση που είναι καλύτερη από άλλες στην εκπλήρωση των κοινωνικών ευθυνών της.

3. Η ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2004-2007

3.1 Γενικές δράσεις

Το 2004 η δράση της Τράπεζας στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενισχύθηκε ακόμα περισσότερο με την υιοθέτηση διεθνών προτύπων και καλών πρακτικών. Στο πλαίσιο αυτό, χαρτογραφήθηκαν τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) και οι ανάγκες τους, και ο κοινωνικός απολογισμός ενσωματώθηκε στον Ετήσιο Απολογισμό, με τη μορφή ενός «Integrated Report», ακολουθώντας τα διεθνή πρότυπα (GRI). Η Τράπεζα έλαβε μια σειρά από διακρίσεις που επιβεβαίωναν την έντονη δραστηριοποίησή της σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Επιλέχθηκε από τους διευθύνοντες συμβούλους ελληνικών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα «World's Most Respected Companies» των *Financial Times* και της Pricewaterhouse Coopers ως μια από τις 10 πιο «σεβαστές» επιχειρήσεις της Ελλάδας. Πιστοποιήθηκε κατά το Διεθνές Πρότυπο ISO 14001 σε θέματα περιβαλλοντικής διαχείρισης για το σύνολο των υπηρεσιών και προϊόντων που προσέφερε στην Αττική.

Πιστή στον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα της και τις αξίες που χαρακτήριζαν την καθημερινή λειτουργία και συμπεριφορά της, πέραν της ενημέρωσης και ευαισθη-

τοποίησης των εργαζομένων σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η Τράπεζα άρχισε να προωθεί προγράμματα Εθελοντικής Κοινωνικής Προσφοράς. Παράλληλα, στο πλαίσιο της παροχής νέων υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας, η Διεύθυνση Σχέσεων με τους Πελάτες θέσπισε τη διαδικασία «Customer Care» με στόχο τη διερεύνηση των προσδοκιών των πελατών και τη διαρκή αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησής τους από τη διαχείριση του προβλήματός τους.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την «Tradelink Reputation Management» και αφορούσε την «εταιρική φήμη», η Τράπεζα συγκαταλεγόταν ανάμεσα στις εταιρείες του τραπεζικού τομέα που ξεχώριζαν για το έργο τους σε θέματα κοινωνικής υπευθυνότητας. Είχε, επίσης, κατορθώσει να αυξήσει σημαντικά τα χαρακτηριστικά που αφορούσαν την υποστήριξη κοινωφελών σκοπών, την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και την υπεύθυνη συμπεριφορά στις περιοχές όπου ασκούσε δραστηριότητα, στοιχεία που συνέθεταν, με βάση την έρευνα, την «κοινωνική υπευθυνότητα» μιας επιχείρησης. Σύμφωνα εξάλλου με άλλη έρευνα της «VPRC» με θέμα το «Βαρόμετρο Αναγνωρισιμότητας και Κοινωνικής Συμπεριφοράς (ASBI) σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης», η Τράπεζα αναγνωριζόταν για το κοινωνικό της έργο στους τομείς της παιδείας και του αθλητισμού.

3.2 Ειδικά: το Πρόγραμμα «Είναι Καθήκον μας»

Μετά τις καταστροφικές πυρκαγιές του 2007 εκπονήθηκε από τον Όμιλο Eurobank EFG, σε συνεργασία με το Κοινοφελές Ίδρυμα Ιωάννη Σ. Λάτση, το Πρόγραμμα «Είναι Καθήκον μας», με υψηλό αίσθημα καθήκοντος απέναντι στους δοκιμαζόμενους συμπολίτες μας και σε συντονισμό με την ελληνική Πολιτεία. Το εν λόγω Πρόγραμμα, ύψους 60 εκ. ευρώ, εκ των οποίων τα 20 εκ. ευρώ προσφέρθηκαν από τον Όμιλο Eurobank EFG, αποτέλεσε σταθμό και ορόσημο στην ιστορία της Τράπεζας. Το ύψος του προϋπολογισμού του, η πληθώρα των δράσεων που αναπτύχθηκαν και, κυρίως, το αποτέλεσμα προσέδωσαν ιδιαίτερη αξία. Για την υλοποίησή του εργάστηκαν περισσότεροι από 300 εργαζόμενοι, τόσο από το Δίκτυο Καταστημάτων όσο και από τις Κεντροποιημένες Υπηρεσίες, μέσω του (νεοσυσταθέντος) Ίδρυματος «Ίδρυμα Eurobank EFG για Πρόγραμμα Πυρόπληκτων» υπό τον συντονισμό της «Επιτροπής Διαχείρισης Προγράμματος Στήριξης Πυρόπληκτων». Η θέσπιση της εν λόγω Επιτροπής αποδείχθηκε καταλυτική για την επιτυχία του προγράμματος.

Οι τακτές συνεδριάσεις και ο συντονισμένος τρόπος με τον οποίο η Επιτροπή επόπτευε και αξιολογούσε τις ενέργειες του προγράμματος διασφάλισε την ορθή διαχείριση των πόρων και το μέγιστο όφελος των πυρόπληκτων περιοχών. Συνοπτικά, μέσω του Προγράμματος υπήρξε άμεση ή έμμεση στήριξη περισσότερων από 7.700

οικογενειών, περίπου 10.000 πυροσβέστες και εθελοντές πυροσβέστες προμηθεύθηκαν απαραίτητο υλικό για το έργο τους, 160 εθελοντικές οργανώσεις έλαβαν εξοπλισμό, ενώ πολλοί πυρόπληκτοι δήμοι ενισχύθηκαν με εξοπλισμό και υλικοτεχνική υποδομή για την προστασία του περιβάλλοντος. Συνολικά, το Πρόγραμμα κάλυψε, με ποικίλους τρόπους υποστήριξης, 41 Νομούς σε όλη τη χώρα.²²²

222. Σχετικά με το έργο αυτό, το «Κ» της Καθημερινής έκανε ειδικό μεγάλο αφιέρωμα στο τεύχος Μαΐου 2008 (βλ. σχετικά το Παράρτημα 5).

Χ. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Α. Συνολική θεώρηση

Σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Τράπεζας υπήρξε σαφώς η πολιτική διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού της, καθώς χάρη σε αυτήν η Τράπεζα ξεκίνησε και συνέχισε καθ' όλη την πορεία της να προσελκύει απόλυτα καταρτισμένα στελέχη από την αγορά. Η αξιοκρατία, η διαφάνεια, οι σύγχρονες μέθοδοι διοίκησης με ανταγωνιστικές αμοιβές και δημιουργία κινήτρων αλλά και ο δυναμισμός, η καινοτομία, η διαρκής διάθεση για πρόοδο και εξέλιξη με την υιοθέτηση βέλτιστων διεθνών πρακτικών αποτελούσαν βασικά πλεονεκτήματα που την καθιστούσαν ελκυστική για νεαρά αλλά και για καταξιωμένα ικανά και δυναμικά στελέχη.

Οι βασικές αξίες της διαφάνειας και αξιοκρατίας αλλά και η διαρκής παροχή ευκαιριών προσωπικής ανάπτυξης και υλικών κινήτρων διέτρεχαν όλο το φάσμα των πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε αντίθεση με το μεγαλύτερο μέρος του παραδοσιακού εγχώριου ανταγωνισμού, η Τράπεζα έδινε τη δυνατότητα δυναμικής επαγγελματικής σταδιοδρομίας (καριέρας) σε άξια νεαρά στελέχη, δημιουργώντας ένα εργασιακό περιβάλλον εξέλιξης και δημιουργίας. Η αξιοκρατία υπήρξε ανέκαθεν η βάση των υιοθετούμενων διαδικασιών προσλήψεων προσωπικού για την Τράπεζα, χωρίς εξωγενείς παρεμβάσεις και συμβιβασμούς, η οποία επέλεγε να προσελκύει και να προσλαμβάνει τους καλύτερους σε κάθε θέση, ακόμα και αν αυτό οδηγούσε σε εσωτερικές τριβές. Αυτό βασιζόταν στην πεποίθηση ότι σε ένα άκρως ρευστό και συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον, με το εύρος δραστηριοτήτων να είναι εκτενέστατο λόγω παρουσίας σε δέκα χώρες και με προσωπικό που υπερέβαινε τα 20.000 άτομα, και δεδομένων των φιλόδοξων στόχων ανάπτυξης, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ισχυρών μονάδων, η συλλογικότητα στη λήψη αποφάσεων και η σύνθεση των διαφορετικών αντιλήψεων που, προφανώς, προκύπτουν μέσω της υιοθέτησης σύγχρονων κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης.

Η Τράπεζα κατάφερε κατά την περίοδο της ανάπτυξής της να προσελκύσει άξια και έμπειρα στελέχη από την αγορά και να τα αναδείξει, αναθέτοντάς τους χώρους ευθύνης με σημαντικούς βαθμούς ελευθερίας, ώστε να μπορούν να αναλαμβάνουν νέες πρωτοβουλίες. Επίσης, με τις πολιτικές που υιοθέτησε και τα εκπαιδευτι-

κά προγράμματα που εφάρμοσε αποτέλεσε «φυτώριο» στελεχών που μπόρεσαν να εξελιχθούν, ακόμα και εκτός Τραπεζής, όταν ενέσκηψε η οικονομική κρίση και αναγκάστηκαν να βρουν άλλες διεξόδους. Σήμερα σε πολλές εταιρείες και οργανισμούς στην Ελλάδα αλλά και το εξωτερικό πολλές θέσεις ηγεσίας καταλαμβάνονται από πρώην στελέχη της Τράπεζας.

Στο αρχικό στάδιο, τα περισσότερα στελέχη και το εν γένει προσωπικό προερχόταν από ξένες τράπεζες, στην Ελλάδα και το εξωτερικό, ενώ σταδιακά αναπτύχθηκαν συστηματικές μεθοδολογίες, καθώς και διαγωνιστικές και αδιάβλητες διαδικασίες πρόσληψης. Κατά την περίοδο της ταχείας της ανάπτυξης, η Τράπεζα, λόγω της καλής φήμης και εικόνας της, προσέλκυε και επεξεργαζόταν 8-10 χιλιάδες βιογραφικά για την πρόσληψη μερικών εκατοντάδων ατόμων και μόνον. Τα ακαδημαϊκά προσόντα του προσωπικού της Τράπεζας ήταν εξαιρετικά, και στα μέσα της δεκαετίας του 2000 ποσοστό που υπερέβαινε το 60% του προσωπικού ήταν απόφοιτοι ανώτερων ή ανώτατων σχολών.

Η «πολιτική ισότητας φύλων» ήταν εξίσου σημαντική. Πέραν της αριθμητικής ισορροπίας μεταξύ ανδρών και γυναικών, αξιοσημείωτη ήταν και η παρουσία πολλών γυναικών στα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης της Τράπεζας, κάτι το οποίο εκείνη την εποχή αποτελούσε την εξαίρεση. Επίσης, στο αρχικό στάδιο υπήρχε αυστηρή πολιτική συγγενών, βάσει της οποίας απαγορευόταν η πρόσληψη στενού συγγενικού προσώπου. Αργότερα, όταν η Τράπεζα μεγάλωσε και οι συγχωνεύσεις έφεραν αναπόφευκτα πολλούς συγγενείς ακόμα και στον ίδιο εργασιακό χώρο, η πολιτική αυτή προσαρμόστηκε και έγινε ελαστικότερη. Ο πρώτος που εφάρμοσε την πολιτική αυτή και σεβάστηκε και την αρχή της αξιοκρατίας ήταν ο βασικός μέτοχος της Τράπεζας, ο οποίος ουδέποτε παρενέβη σε θέματα προσλήψεων προσωπικού, εκτός του θεσμικού του ρόλου στην Επιτροπή Υποψηφιοτήτων (Nomination Committee) για ανώτατα στελέχη και μέλη του ΔΣ.

Τέλος, ένα επιπλέον στοιχείο που χαρακτήριζε την Τράπεζα υπήρξε η «συλλογικότητα» στη λήψη των αποφάσεων με τις επιτροπές και τα όργανα του διοικητικού της μηχανισμού να διαδραματίζουν πολύ ουσιαστικό ρόλο. Στις συνεδριάσεις των οργάνων της οι συζητήσεις ήταν συχνά έντονες, διότι υπήρχαν αντίθετες απόψεις και γνώμες που έπρεπε να ακουστούν. Σε αυτά λαμβάνονταν και οι τελικές αποφάσεις που τίθεντο πλέον σε εφαρμογή.

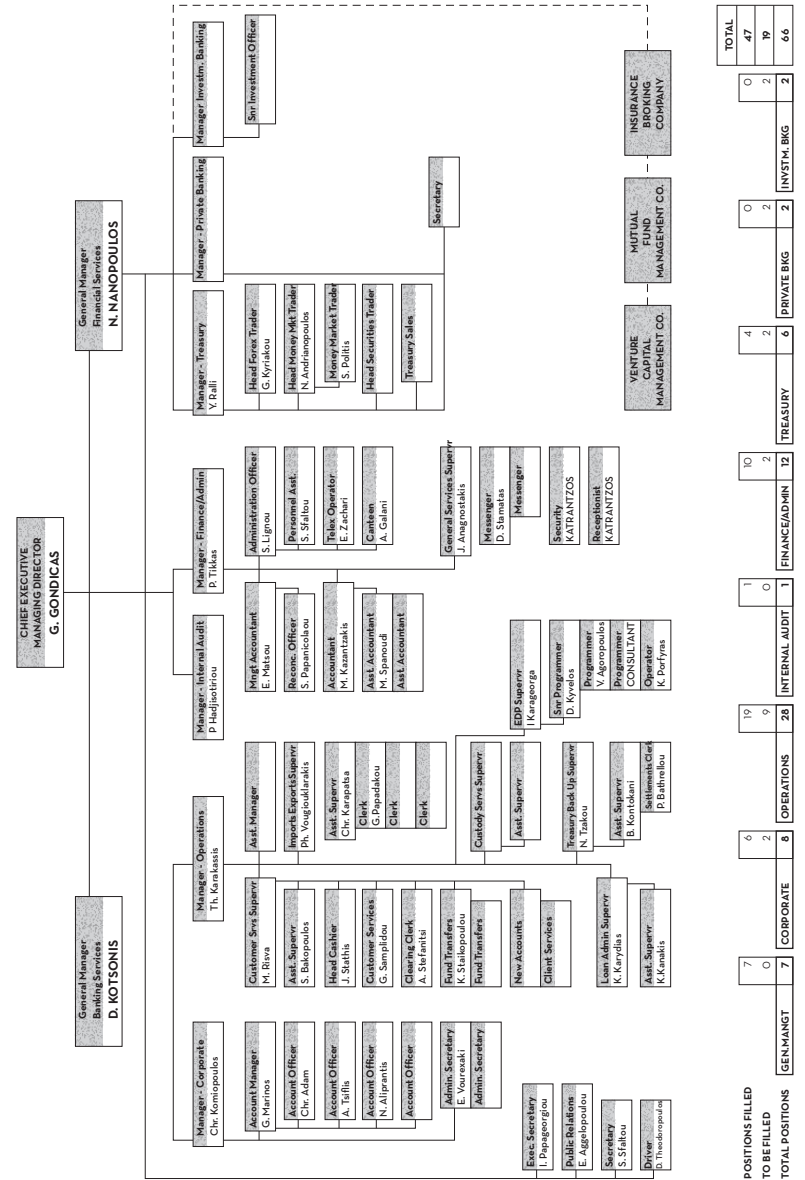
B. Τα στελέχη που συνέβαλαν στην ίδρυση της Τράπεζας

Η πορεία της εξέλιξης του προσωπικού που απασχολούσε η Τράπεζα ήταν, όπως και η πορεία της ανάπτυξής της, εντυπωσιακή. Είναι χαρακτηριστικό ότι από τα 35 μόνον άτομα με τα οποία ξεκίνησε η Τράπεζα τη λειτουργία της το 1990, το 2001 έφτασε να απασχολεί 6.843 άτομα στην Ελλάδα και το εξωτερικό, και στο τέλος του 2008 24.497 άτομα. Ο αλματώδης αυτός ρυθμός αύξησης του προσωπικού ήταν σε απόλυτη συμφωνία με την ανοδική πορεία της Τράπεζας και τη μετεξέλιξη της από μικρή επενδυτική τράπεζα σε κυρίαρχο παράγοντα της ελληνικής και της περιφερειακής τραπεζικής αγοράς.

Πρώτοι συνεργάτες της Τράπεζας ήταν η Θ. Ζερβού και ο Καθηγητής Γεώργιος Καλλιμόπουλος, τους οποίους ο Γ. Γόντικας γνώριζε από την ΕΤΕΒΑ και στους οποίους ανέθεσε τη σύνταξη του Καταστατικού της Τράπεζας. Τα πρώτα στελέχη της Τράπεζας προήλθαν από τράπεζες όπως οι BNP, Barclays και Αραβοελληνική, καθώς και από τον Όμιλο Λάτση, την Ιονική Τράπεζα, την Εθνική Τράπεζα, την Τράπεζα Εργασίας και την Bank of America. Στο ΔΣ της Τράπεζας της 18ης Φεβρουαρίου 1991 έγινε παρουσίαση οργανογράμματος της Τράπεζας, σύμφωνα με το οποίο είχαν προσληφθεί 40 μόνιμοι υπάλληλοι και τρεις προσωρινοί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8
Πρώτο οργανόγραμμα Ευρωπαϊκής Α.Ε. 1991

EUROMERCHANT BANK SA ORGANISATION CHART 1991



Πηγή: Ιστορικό Αρχείο Τράπεζας

Η Τράπεζα ουδέποτε σταμάτησε να επενδύει στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Πιστεύοντας ότι αυτό ήταν ό,τι πολυτιμότερο διέθετε, εξέλιξε συνεχώς τα μέσα και εργαλεία που διέθετε και υιοθετούσε τις πλέον σύγχρονες αντιλήψεις στα θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού. Επένδυε τόσο στην υιοθέτηση βέλτιστων πολιτικών, κατά τα διεθνή πρότυπα, αλλά και αντίστοιχων μεθοδολογιών και συστημάτων διαχείρισης και ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Στόχος ήταν η καθιέρωσή της ως Εργοδότη Επιλογής (Employer of Choice) για τα πλέον άξια στελέχη της ελληνικής τραπεζικής αγοράς.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας εξελισσόταν επίσης μέσα στα χρόνια, προσελκύοντας εξειδικευμένα στελέχη της αγοράς, και το 2007 μετά από μια σημαντική αναδιοργάνωση και ενίσχυση σε στελεχιακό δυναμικό αναβαθμίστηκε σε Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΓΔΑΔ), γεγονός που εξέφραζε και τη σημασία που απέδιδε η Τράπεζα στην ανάπτυξη και φροντίδα του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Ήταν η πρώτη ελληνική τράπεζα που προέβη σε μια τέτοια κίνηση, την οποία στη συνέχεια ακολούθησαν και άλλες ελληνικές τράπεζες.

Γ. Η διαρκής ενίσχυση του προσωπικού – Ποιοτικά χαρακτηριστικά

1. Η ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2002

Κατά την περίοδο 1991-1995, μέσα στο πλαίσιο της δυναμικής ανάπτυξης στην αγορά, αρχίζει η σταδιακή και σταθερή αύξηση του αριθμού των εργαζομένων και προσλαμβάνεται ως Διευθύντρια στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) η Θ. Ζαμπέλλα. Στη συνέχεια, με την απορρόφηση υπαλλήλων από τις συγχωνεύσεις, η ΔΑΔ στελεχώθηκε από μια ομάδα νέων δυναμικών στελεχών καταρτισμένων στις αρμοδιότητές τους και με προσωπικότητα ευέλικτη και δυναμική που τους επέτρεπε να εργάζονται μεθοδικά και να αναλαμβάνουν κινδύνους που οδηγούν σε καινοτόμες λύσεις. Η οργάνωση της ΔΑΔ θεμελιώθηκε σε σύγχρονες μεθόδους και υιοθετήθηκε ο όρος «Αποστολή» για τη λειτουργία της, γεγονός πρωτοποριακό για τα δεδομένα εκείνης της περιόδου:

HR Mission Statement of EFG Eurobank Ergasias – ΑΠΟΣΤΟΛΗ: Αποστολή μας είναι να συμβάλλουμε στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της Τράπεζας, μέσω της βέλτιστης απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων και της εκπλήρωσης των προσδοκιών των εργαζομένων σε ένα εργασιακό περιβάλλον αξιοκρατίας και επαγγελματισμού. Για την υλοποίηση των στόχων μας, ταιριάζουμε τις προ-

σωπικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες με τους κατάλληλους ρόλους, παρέχουμε ευκαιρίες συνεχούς εκπαίδευσης, ανάπτυξης και εξέλιξης σταδιοδρομίας, αναπτύσσουμε πολιτικές, διαδικασίες και συστήματα διαχείρισης σύμφωνα με τα υψηλότερα διεθνή πρότυπα, παρακινούμε για συνεχή βελτίωση και ανταμείβουμε για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της τράπεζας.

Η Αποστολή, σε συνδυασμό με τις κυριότερες αξίες, δηλαδή αξιοκρατία, ευελιξία, δημιουργικότητα και αποτελεσματικότητα, αποτύπωνε τη φιλοσοφία της διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας. Οι εν λόγω αξίες καθορίστηκαν από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Στη συνέχεια, η ΔΑΔ εισήγαγε ένα πρωτοποριακό οργανωτικό σχήμα, η ιδιαιτερότητα του οποίου έγκειτο στο γεγονός ότι, πέραν των Ειδικών-Specialists (Τομέας Σχεδιασμού), μιας διάρθρωσης κατά λειτουργίες της ΔΑΔ που ήταν γνώρισμα όλων των ελληνικών τραπεζών, καθιέρωσε τον ρόλο των Generalists. Συγκεκριμένα, οι μεν Generalists επιλαμβάνονταν της συνολικής υποστήριξης των επιμέρους επιχειρηματικών Μονάδων της Τράπεζας σε θέματα διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού (από τις μετακινήσεις μέχρι τις προσλήψεις και από τη συλλογή των εκπαιδευτικών αναγκών μέχρι τις συνεννοήσεις για τις αυξήσεις των μισθών), οι δε Specialists –εμπειρογνώμονες στα επιμέρους πεδία εξειδίκευσής τους– παρείχαν στους πρώτους την απαραίτητη τεχνική υποστήριξη.

Κατά την περίοδο 1991-1995, άρχισε και η σταδιακή και σταθερή αύξηση του αριθμού των εργαζομένων.²²³ Σε ποσοστό που υπερέβαινε το 70%, το προσωπικό της Τράπεζας προερχόταν από επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα και μάλιστα πολυεθνικές. Το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων ήταν υψηλό (ενδεικτικά, στα τέλη του 1993, το 45% των υπαλλήλων ήταν κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου), ενώ ο μέσος όρος ηλικίας ήταν περίπου τα 37 έτη. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, έμφαση δόθηκε, επίσης, από πολύ νωρίς στην πρόσληψη γυναικών, ενδεικτικό της προσήλωσης της Τράπεζας στην αρχή παροχής ίσων ευκαιριών.

Τα επόμενα χρόνια, ο αριθμός των απασχολούμενων αυξήθηκε σημαντικά:

Το 1996 η Τράπεζα και η Interbank απασχολούσαν 870 εργαζόμενους και τον Δεκέμβριο του 1997 1.238 άτομα. Το 1997, επίσης, υπήρξε και τροποποίηση της διαδικασίας προσλήψεων. Ειδικότερα, αποφασίστηκε η επιλογή των μεν υπαλλήλων χωρίς εμπειρία να γίνεται σε πρώτο στάδιο μέσω της διεξαγωγής γραπτών εξετάσεων και στη συνέχεια μέσω προσωπικών συνεντεύξεων των επιτυχόντων, ενώ των έμπειρων τραπεζικών στελεχών μέσω διαδικασίας προσω-

223. Βλ. τον σχετικό πίνακα στα βασικά μεγέθη πρώτης περιόδου.

πικών συνεντεύξεων (όπως ίσχυε έως τότε). Η δοκιμαστική περίοδος για τους μεν πρώτους ήταν τέσσερις μήνες, για τους δε έμπειρους δύο μήνες. Στόχος ήταν η δυνατότητα θεωρητικής και πρακτικής εκπαίδευσης των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων.

Το 1998, μετά τη συγχώνευση με την Τράπεζα Αθηνών, ο αριθμός του προσωπικού ανήλθε στα 2.145 άτομα, ενώ με την προσθήκη και της Τράπεζας Κρήτης και των συνδεδεμένων με αυτήν εταιρειών αυξήθηκε περαιτέρω. Το 1999 το προσωπικό των ομίλων της Τράπεζας, της Τράπεζας Αθηνών και της Τράπεζας Κρήτης ανερχόταν σε 4.290 άτομα (χωρίς τις θυγατρικές, στο προσωπικό ανήκαν 4.031 άτομα, με μέσο όρο ηλικίας τα 35 έτη). Είναι μάλιστα αξιοσημείωτο ότι, το ίδιο έτος, οι γυναίκες εργαζόμενοι αποτελούσαν την πλειοψηφία: 2.142 σε σύνολο 4.031 υπαλλήλων. Το επόμενο έτος (2000), ο Όμιλος της νέας Τράπεζας απασχολούσε ήδη 8.293 άτομα, ενώ το 2001 8.546 άτομα. Ωστόσο, τα έτη 1999 και 2000 αποχώρησε από την Τράπεζα σημαντικός αριθμός εργαζομένων (7,8% και 12,1%, αντίστοιχα) με την ενσωμάτωση της Τράπεζας Αθηνών και της Τράπεζας Κρήτης, καθώς βάσει της «συνέντευξης εξόδου» (exit interview) φέρεται ότι δεν επιθυμούσαν να παραμείνουν.

2. Η ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2002-2008

Η πολύ καλή εταιρική φήμη του Ομίλου στα θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είχε ως αποτέλεσμα, το 2002, να υποβληθούν συνολικά 8.400 βιογραφικά σημειώματα υποψηφίων υψηλού μορφωτικού επιπέδου, με τριτοβάθμια και μεταπτυχιακή εκπαίδευση (τάση που συνεχίστηκε και τα επόμενα χρόνια). Το σύνολο των προσλήψεων για εκείνο το έτος ανήλθε σε 522 νέα στελέχη, το 60% των οποίων είχε πραγματοποιήσει ανώτατες και μεταπτυχιακές σπουδές. Η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης ξεκινούσε με εξειδικευμένες γραπτές αξιολογήσεις και συνεχιζόταν με προσωπικές συνεντεύξεις βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων και των απαιτούμενων δεξιοτήτων. Για την αποτελεσματικότερη ένταξή τους, όλοι οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι λάμβαναν ειδικό ενημερωτικό φάκελο, το «Welcome Kit», ο οποίος περιλάμβανε πληροφοριακό υλικό τόσο για τον Όμιλο όσο και για τις διαδικασίες λειτουργίας της Τράπεζας. Υψηλό ποσοστό των στελεχών διέθετε προϋπηρεσία σε πιστωτικά ιδρύματα του εξωτερικού ή του εσωτερικού. Η Τράπεζα απευθυνόταν στην αγορά για την πρόσληψη διακεκριμένων στον τομέα τους στελεχών, μόνο όταν δεν έβρισκε κατάλληλο άτομο από την εσωτερική αγορά. Στα τέλη του 2002, ο Όμιλος απασχολούσε πλέον 12.188 υπαλλήλους. Ο αριθμός απασχολούμενων στην Τράπεζα

αποκλειστικά ανήλθε σε 6.835 υπαλλήλους, με μέσο όρο ηλικίας τα 35 έτη. Το 54% των εργαζομένων ήταν άντρες και το 46% γυναίκες.

Ο αριθμός απασχολούμενων συνέχισε να αυξάνεται και κατά το 2003, οι δε διαδικασίες προσλήψεων είχαν πλέον πιστοποιηθεί με ISO 9001 από τον βρετανικό οίκο British Standards Institute. Από πλευράς γεωγραφικής κατανομής, το μεγαλύτερο ποσοστό απασχολούμενων συγκεντρωνόταν στην Αθήνα, ενώ στα καταστήματα και στα κέντρα τραπεζικής επιχειρήσεων απασχολούνταν τα δύο τρίτα (60%) του προσωπικού. Κατά το ίδιο έτος, ο Όμιλος της Τράπεζας απασχολούσε στην Ελλάδα 8.698 υπαλλήλους, με την επιτυχή δε ανάπτυξη της παρουσίας του σε χώρες της ΝΑ Ευρώπης, ο συνολικός αριθμός απασχολούμενων ανερχόταν σε 13.393.

Στο τέλος του 2004 ο συνολικός αριθμός των απασχολούμενων στην Τράπεζα μειώθηκε, για πρώτη φορά, σε 6.722 άτομα λόγω προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου. Συνολικά, ο Όμιλος απασχολούσε πλέον 13.720 εργαζομένους (στην Ελλάδα και το εξωτερικό), το 38% των οποίων απασχολούνταν στο εξωτερικό, με την παρουσία στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης να αποκτά διαρκώς αυξανόμενη σημασία. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων συνέχιζε, πάντως, να είναι συγκεντρωμένο στην Αθήνα, ενώ η πλειοψηφία του προσωπικού απασχολούνταν στις Μονάδες της «πρώτης γραμμής» (δηλαδή καταστήματα και κέντρα τραπεζικής επιχειρήσεων). Υπήρχε, ωστόσο, μια αυξητική τάση στον αριθμό των εργαζομένων στις κεντρικές υπηρεσίες, ενδεικτική της αυξανόμενης σημασίας των υποστηρικτικών Μονάδων στη σύγχρονη τραπεζική, καθώς και του εξειδικευμένου ρόλου των επιτελικών Υπηρεσιών, απασχολώντας άτομα υψηλής μόρφωσης, εξειδίκευσης και εμπειρίας. Το ίδιο έτος πραγματοποιήθηκαν 364 προσλήψεις για την κάλυψη θέσεων εργασίας στην Ελλάδα, με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των νεοπροσληφθέντων ατόμων να παρουσιάζει διαρκή βελτίωση, καθώς ποσοστό 88% του συνόλου το 2004 ήταν πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 35% εκ των οποίων είχε ολοκληρώσει κύκλο μεταπτυχιακών σπουδών. Η πλειονότητά τους διέθετε εργασιακή εμπειρία δύο έως πέντε ετών και εισερχόταν σε εισαγωγικές και μεσαίες ιεραρχικές βαθμίδες με σημαντικές προοπτικές εξέλιξης.

Στην ομιλία του προς το ΔΣ της Τράπεζας τον Σεπτέμβριο του 2006, ο Ν. Νανόπουλος έκανε λόγο για την καθιέρωση μιας «πολιτικής εσωτερικής μεταφοράς εργαζομένων» (internal job transfer policy). Στόχος ήταν η διευκόλυνση και ενίσχυση των εσωτερικών μετακινήσεων, καθώς και η βελτιστοποίηση της αξιοποίησης του υφιστάμενου Ανθρώπινου Δυναμικού. Επισημαίνεται, τέλος, με έμφαση ότι το 2007 ήταν το πρώτο έτος που ο αριθμός των απασχολούμενων στο εξωτερικό υπερέβη τη δύναμη των εργαζομένων στην Ελλάδα και αντιπροσώπευε στο τέλος του έτους το 53% του συνόλου των εργαζομένων στον Όμιλο. Από το σύνολο του Ανθρώπινου Δυνα-

μικού στην Ελλάδα το μεγαλύτερο ποσοστό απασχολούνταν στην περιοχή της Αττικής, ενώ, με γνώμονα τη φύση των εργασιών, η πλειοψηφία απασχολούνταν στις Μονάδες της πρώτης γραμμής, κυρίως στο Δίκτυο Καταστημάτων και στα Κέντρα Τραπεζικής Επιχειρήσεων.

Δ. Οι κεντρικοί άξονες υλοποίησης της πολιτικής

1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1.1 Αξιολόγηση εργαζομένων

Το θέμα της διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της αποτελεί αναμφίβολα μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες που έχει να αντιμετωπίσει κάθε τράπεζα. Η τραπεζική υπηρεσία ενσωματώνει σε μεγάλο βαθμό και τον ανθρώπινο παράγοντα, η ποιότητα του οποίου προσδιορίζει καθοριστικά και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Χωρίς τις κατάλληλες γνώσεις, προσέγγιση και κινητοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα σε μια τράπεζα δεν μπορεί να υπάρξει άρτια τραπεζική υπηρεσία και εξυπηρέτηση, πόσο μάλλον όταν το περιβάλλον είναι άκρως ανταγωνιστικό. Για τον λόγο αυτό, στην Τράπεζα η γραμμή αναφοράς του Γενικού Διευθυντή επικεφαλής της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Παράλληλα, συστηματική ήταν η προσπάθεια υιοθέτησης στα θέματα αυτά των βέλτιστων διεθνών πρακτικών (best practices) της εποχής, με τη συνδρομή εξειδικευμένων, κατά περίπτωση, εξωτερικών συμβούλων, αλλά και τη χρήση σύγχρονων εργαλείων και μεθοδολογιών.

Η Τράπεζα απέδιδε από την αρχή ιδιαίτερη σημασία στην αξιολόγηση του προσωπικού της και για τον λόγο αυτό είχε θέσει σε εφαρμογή ένα σύγχρονο σύστημα, το οποίο επέτρεπε την αντικειμενική αποτίμηση της συνεισφοράς κάθε υπαλλήλου, βάσει μετρήσιμων δεδομένων, όπως οι στόχοι σε συνδυασμό με τις σύγχρονες προσεγγίσεις εκτίμησης των ικανοτήτων ή ιδιοτήτων του κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Η αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου γινόταν σε δύο επίπεδα, από τον Προϊστάμενό του με τη σύμφωνη γνώμη του άμεσου Προϊσταμένου αυτού («2 tier evaluation»). Με αυτόν τον τρόπο, διασφαλιζόταν η όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη αξιολόγηση και, μέσω της ατομικής βελτίωσης, επιδιωκόταν η επίτευξη καλύτερης συνολικής απόδοσης. Επισημαίνεται ότι ο υπάλληλος είχε την ευκαιρία να εκφράσει γραπτώς την επιθυμία του να εκπαιδευτεί σε άλλο αντικείμενο.

Το σύστημα βασιζόταν στις αρχές της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας. Ο αξιολογούμενος όχι μόνο λάμβανε γνώση της αξιολόγησής του, αλλά συμμετείχε σε αυτήν ανταλλάσσοντας απόψεις και εντοπίζοντας, κατά τη διάρκεια ιδιαίτερης συνάντησης με τον Προϊστάμενό του, τα δυνατά-αδύνατα σημεία της απόδοσής του, όπως και τον τρόπο βελτίωσης και κάλυψης των εκπαιδευτικών του αναγκών για την περαιτέρω εξέλιξή του. Επίσης, το σύστημα αξιολογούσε ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους και προέβλεπε πέντε επίπεδα απόδοσης, από μη ικανοποιητική έως άριστη. Το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων εξελίχθηκε μέσα στα χρόνια, και το 2007 η Eurobank ήταν η πρώτη ελληνική τράπεζα η οποία διέθετε ηλεκτρονικό σύστημα αξιολόγησης με ηλεκτρονικές εγκριτικές ροές.

Περαιτέρω, το σύστημα VBM, το οποίο, σύμφωνα με τα προαναφερθέντα,²²⁴ εισήχθη το 2002 και η χρήση του οποίου αποσκοπούσε στον υπολογισμό της κερδοφορίας κάθε Μονάδας, είχε άμεση σχέση τόσο με την αξιολόγηση όσο και με την ανέλιξη των εργαζομένων. Βάσει της αξιολόγησης κάθε Μονάδας που προέκυπτε από την εφαρμογή του μοντέλου, γινόταν και η αξιολόγηση των στελεχών που με τη σειρά της διαδραμάτιζε ρόλο στην ανέλιξή τους. Στην έκθεσή του προς το ΔΣ της Τράπεζας, ο Ν. Νανόπουλος έκανε αναφορά στην απόφαση της Τράπεζας για την έναρξη το 2002 του προγράμματος «Πρωταθλητές», με στόχο την ανάπτυξη και υλοποίηση του συστήματος VBM, επισημαίνοντας ότι βασικός στόχος ήταν η ευθυγράμμιση των συμφερόντων των εργαζομένων προς αυτά της Τράπεζας. Μέσω της μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων θα γινόταν δυνατή η ανάπτυξη και καθιέρωση δίκαιων μηχανισμών καθορισμού αμοιβών.²²⁵

Αντίστοιχες πρακτικές είχαν υιοθετηθεί και στις χώρες του εξωτερικού στις οποίες η Τράπεζα είχε παρουσία. Ενδεικτικά, κατά τους πρώτους μήνες του 2006, για τη διευκόλυνση της συγχώνευσης των Eurobank EFG Beograd και NSB πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση των διοικητικών ικανοτήτων και της τεχνογνωσίας των ανώτερων και μεσαίων στελεχών (upper and middle management) της NSB, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών καταστημάτων, ώστε να τους δοθεί η δυνατότητα να επιδείξουν τις ικανότητές τους μέσω τυποποιημένων διαδικασιών και βάσει καθορισμένων κριτηρίων.

224. Βλ. ανωτέρω την ενότητα Β (υπό 2.1) στο Κεφάλαιο VI.

225. Υπάλληλος που δεν ήταν ικανοποιημένος με την αξιολόγησή του είχε τη δυνατότητα υποβολής ένστασης σε μια «Επιτροπή Παραπόνων» που συγκροτήθηκε για τον σκοπό αυτό. Στον οργανισμό της Τράπεζας προβλέφθηκε μάλιστα η ύπαρξη «Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Επιτροπής» κρίσεων.

1.2 Ανέλιξη εργαζομένων

Οι κύριοι άξονες στους οποίους βασιζόταν η εξέλιξη των εργαζομένων και εταιρικές αξίες

Οι κύριοι και παράλληλοι άξονες επί των οποίων βασιζόταν η εξέλιξη των εργαζομένων της Τράπεζας ήταν τέσσερις: πρόβλεψη και σχεδιασμός κάλυψης αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (manpower planning), εσωτερική αγορά εργασίας (internal job market), συνεχείς ευκαιρίες εκπαίδευσης (continuous learning opportunities) και ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων (leadership development):

Πρόβλεψη και σχεδιασμός κάλυψης αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό: για την κάλυψη κάθε θέσης για την οποία προέκυπτε ανάγκη η Τράπεζα εξέταζε την ανακατανομή καθηκόντων, την ανάθεση νέων καθηκόντων σε εργαζόμενους που αξιολογούνταν ως ικανοί να ανταποκριθούν και αναβάθμιζε ρόλους, όταν και όπου ήταν αναγκαίο. Το ενδεχόμενο πρόσληψης από την αγορά εξεταζόταν μόνον μετά την εξάντληση όλων των περιθωρίων εσωτερικής κάλυψης μιας θέσης.

Εσωτερική αγορά εργασίας: λόγω της γρήγορης ανάπτυξης και ενσωμάτωσης πολλών πιστωτικών ιδρυμάτων, η Τράπεζα παρουσίαζε κατά καιρούς άνιση κατανομή ανθρώπινων πόρων. Καταβλήθηκε συνεπώς προσπάθεια ενίσχυσης της εσωτερικής κινητικότητας με τη δημιουργία μιας διαδικτυακής πλατφόρμας που απεικόνιζε μια εσωτερική αγορά εργασίας (internal job market), η οποία διευκόλυνε τις εσωτερικές μετακινήσεις. Συχνά, τέτοιες μετακινήσεις οδηγούσαν και σε προαγωγές. Παράλληλα, η Τράπεζα ανέπτυξε και εφαρμόζε μεθόδους αξιολόγησης, πολιτικές και διαδικασίες που διασφάλιζαν την αξιοκρατία στις εσωτερικές μετακινήσεις.

Συνεχείς ευκαιρίες εκπαίδευσης: τα εκπαιδευτικά προγράμματα κάλυπταν ευρεία θεματολογία, ανταποκρίνονταν στις σύγχρονες εξελίξεις και έδιναν την ευκαιρία στους εργαζομένους να παρακολουθούν θεματικές ενότητες που ήταν συνδεδεμένες με τα άμεσα εργασιακά τους καθήκοντα, ώστε να βελτιώνουν τις γνώσεις αλλά και τις δεξιότητές τους εν γένει. Όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα ήταν συνδεδεμένα μεταξύ τους, έθεταν τις βάσεις για εξέλιξη σταδιοδρομίας και συντελούσαν στην αναβάθμιση του γνωστικού επιπέδου των στελεχών προετοιμάζοντάς τα να αναλάβουν μεγαλύτερο πεδίο ευθύνης και υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις.

Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων: η Τράπεζα στήριζε τα στελέχη της, ώστε να αναπτύξουν στρατηγικές ικανότητες και διοικητικές δεξιότητες που βοηθούσαν τη γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της διεθνούς αγοράς

και τη σωστή αντιμετώπιση των προκλήσεων. Έδινε έμφαση στην ανάπτυξη ικανοτήτων που οδηγούσαν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τον οργανισμό σε διαρκώς ανοδική εξέλιξη. Η «αρχαιότητα» δεν διαδραμάτιζε ρόλο στην εξέλιξη των στελεχών, με πολλά στελέχη να βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις σε νεαρή σχετικά ηλικία.

Σύστημα προαγωγών

Η πολιτική του συστήματος προαγωγών βασίστηκε στην αξιολόγηση των θέσεων εργασίας με βάση τη μεθοδολογία των καλούμενων «Hay points» που ανέπτυξε ο εξειδικευμένος σύμβουλος Hay Management Consultants. Στόχος ήταν κάθε θέση να είναι αξιολογημένη και ενταγμένη στο οργανόγραμμα της Τράπεζας προκειμένου να μπορεί να διερευνηθεί και να αιτιολογηθεί μια πρόταση προαγωγής, και χώροι ετερόκλητοι μεταξύ τους (όπως το δίκτυο, οι οικονομικές υπηρεσίες και οι εργασίες κεφαλαιαγοράς) να μπορούν να συγκριθούν με ορθολογικό τρόπο, ως προς τη «βαρύτητα» της θέσης. Εφαρμόστηκε, συνεπώς, ένα σύστημα «βαθμολόγησης» και κατόπιν ιεράρχησης κάθε ρόλου με βάση τη γνωστική πολυπλοκότητά του, τον βαθμό αυτονομίας και ευθύνης που είχε και το ειδικό βάρος του κάθε ρόλου στην αγορά. Συνεπώς, δυο ρόλοι μπορούσαν να έχουν την ίδια διαβάθμιση με βάση τα Hay points, ο ένας επειδή ήταν πιο σύνθετος όσον αφορά το γνωστικό αντικείμενο και ο άλλος επειδή συνεπαγόταν μεγαλύτερο βαθμό ευθύνης. Προαγωγές προέκυπταν όταν λάμβανε χώρα διεύρυνση των αρμοδιοτήτων μιας ήδη υπάρχουσας θέσης του κατόχου της και όταν προτεινόταν μετάβαση σε ανώτερη βαθμίδα («ωρίμανση» στον ρόλο), χωρίς αλλαγή αρμοδιοτήτων.²²⁶

226. Τα κριτήρια προαγωγών ήταν τα ακόλουθα ανάλογα με το «Grade» στο οποίο αφορούσαν: Προαγωγές στα χαμηλά Grades: αιτιολόγηση της αρχικής πρότασης από την ύπαρξη οργανωτικής ανάγκης και διασφάλιση μη διατάραξης των εσωτερικών ισορροπιών - συστηματική κατ' ελάχιστο Ανταγωνιστική Απόδοση («3») - συγκεκριμένος χρόνος παραμονής στο υφιστάμενο grade δεν αποτελούσε προαπαιτούμενο.

Προαγωγές Εξειδικευμένου Προσωπικού: αιτιολόγηση της αρχικής πρότασης από την ύπαρξη οργανωτικής ανάγκης και διασφάλιση μη διατάραξης των εσωτερικών ισορροπιών - αν η προαγωγή αφορούσε σε μη αξιολογημένη θέση ή σε αλλαγή αρμοδιοτήτων, ήταν απαραίτητη αξιολόγηση ή επαναξιολόγηση της θέσης από την ΗΑΥ- Δυνατή ή Εξαιρετική Απόδοση («4» ή «5») τουλάχιστον για τα δύο τελευταία έτη - προαπαιτούμενο ελάχιστου χρόνου παραμονής δύο ετών στο υφιστάμενο grade.

Προαγωγές Προϊσταμένων: συνάντηση της ΗΑΥ με τον Προϊστάμενο της Θέσης για την ακριβή αξιολόγηση της βαρύτητας της θέσης και αντίστοιχος ορισμός του Grade της θέσης - Δυνατή ή Εξαιρετική Απόδοση («4» ή «5») τουλάχιστον για τα δύο τελευταία έτη - προαπαιτούμενο ελάχιστου χρόνου παραμονής τριών ετών στο υφιστάμενο grade.

2. ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ, ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ «JOB FAMILIES»

2.1 Η μισθολογική πολιτική, τα προγράμματα δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών (stock options) και άλλα χαρακτηριστικά της πολιτικής αποδοχών της Τράπεζας τα πρώτα χρόνια (έως το 1999)

Τόσο σε ό,τι αφορά την αξιολόγηση των εργαζομένων, σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, όσο και σε σχέση με την πολιτική αποδοχών που εφαρμόσε, η Τράπεζα διαχρονικά εστίασε στην επιβράβευση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και στην παροχή κινήτρων προς αυτούς για την επαγγελματική τους εξέλιξη. Στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της, με ημερομηνία Νοέμβριος 1991, αναφερόταν ότι η πολιτική σε σχέση με μισθούς, παροχές και συνθήκες εργασίας θα προτεινόταν από την Εκτελεστική Επιτροπή για να υποβληθεί στη συνέχεια προς έγκριση από το ΔΣ. Η Τράπεζα, αν και δεν υπήρχε πρόβλεψη για την παροχή bonus στο τέλος του έτους, κατέβαλε για πρώτη φορά «γενικό bonus» το 1992.

Το 1996 ανατέθηκε στην εταιρεία Hay Management Consultants η εκπόνηση μελέτης και πρότασης για την εναρμόνιση των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας και της Interbank, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής αμοιβών. Ανάμεσα στα καθήκοντα της Hay ήταν και η αξιολόγηση του κατά πόσον η εισαγωγή ενός συστήματος μισθολογικών κατηγοριών («salary grades»), δηλαδή συστήματος ομάδων θέσεων παρόμοιας αξίας, καθώς και η αντιστοίχιση κάθε μισθολογικής κατηγορίας με ένα εύρος αμοιβών με προκαθορισμένα ανώτατα και κατώτατα όρια, θα ήταν συμφέρουσα. Ο κάτοχος μιας θέσης θα λάμβανε μισθό μέσα στα όρια της κατηγορίας του, ενώ η θέση του μισθού του μέσα στο εύρος μισθών της μισθολογικής κατηγορίας στην οποία ανήκε θα ήταν συνάρτηση της απόδοσής του.

Πριν από τη συγχώνευση με την Interbank, η Τράπεζα χορηγούσε προσωπικά δάνεια στο τακτικό προσωπικό της, μέχρι τρεις (ετησιοποιημένους) μηνιαίους μισθούς και σε εξαιρετικές περιπτώσεις μέχρι και πέντε μισθούς. Το συνολικό ποσό για την παροχή προσωπικών δανείων στο προσωπικό δεν μπορούσε να υπερβαίνει το ποσό της συνολικής μισθοδοσίας για περίοδο ενός μήνα. Επίσης, χορηγούσε στεγαστικά δάνεια στο προσωπικό με τη χρήση επιχειρηματικών κριτηρίων και επιδότηση του επιτοκίου δανεισμού, ενώ, αντίθετα, δεν χορηγούσε καταναλωτικά δάνεια ούτε έδινε τη δυνατότητα προνομιακού επιτοκίου σε καταθετικούς λογαριασμούς του. Περίπου 70% του προσωπικού της Τράπεζας ήταν επιλέξιμο για πληρωμή υπερωριακής απασχόλησης, ποσοστό συμβατό με την πρακτική που επικρατούσε στην ελληνική τραπεζική αγορά. Από την ημερομηνία συνένωσης της Τράπεζας με την Interbank, οι υπάλληλοι των δύο τραπεζών καλύπτονταν από κοινό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα

και εφαρμοζόταν κοινό πρόγραμμα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης. Το ίδιο ίσχυσε αργότερα και με όλες τις άλλες Τράπεζες που εξαγοράστηκαν.

Λόγω της ανάγκης ένταξης των υπαλλήλων από τις συγχωνεύσεις, η Τράπεζα υιοθέτησε το 1997, με τη συνδρομή (εκ νέου) της Hay Management Consultants, την πρωτοποριακή μεθοδολογία ανάπτυξης βάσει «Οικογενειών Θέσεων Εργασίας» (job families), ώστε ομοειδείς χώροι με συναφές αντικείμενο, όπως το δίκτυο καταστημάτων, να έχουν παρόμοιο τρόπο αντιμετώπισης και αξιολόγησης. Η μεθοδολογία αυτή βοήθησε τους υπαλλήλους όλων των επιπέδων να εξελιχθούν εντός μιας «Οικογένειας Θέσεων» ή και σε «συγγενή» Οικογένεια, ανάλογα με τις γνώσεις, την εμπειρία, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που διέθεταν ή που απέκτησαν κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Ειδικότερα, όλες οι θέσεις που προβλέπονταν από τα οργανογράμματα και τον καταμερισμό των καθηκόντων στις διάφορες Μονάδες ήταν ενταγμένες, σύμφωνα με τα κοινά τους χαρακτηριστικά, σε μια Οικογένεια Θέσεων Εργασίας και στη βάση αυτή η Τράπεζα οικοδομούσε τα συστήματα εξέλιξης σταδιοδρομίας, αξιολόγησης, καθώς και διαχείρισης αμοιβών και παροχών. Με την εφαρμογή αυτών των σύγχρονων εργαλείων, διασφάλισε την ομοιογενή διαχείριση του Προσωπικού, εντοπίζοντας και αναδεικνύοντας τους καλύτερους. Το σύστημα αυτό εισήχθη, από το έτος 2006, και στις θυγατρικές και τα υποκαταστήματα του εξωτερικού (αρχής γενομένης από τη Ρουμανία).

Το 1998 η Τράπεζα άρχισε να συζητά ευρύτερα τη θέσπιση διαφορετικών κινήτρων αμοιβής, όπως η παροχή μετοχών, και προς τον σκοπό αυτό ανέθεσε στην «MM & K Limited» τη διατύπωση σχετικών προτάσεων. Με αυτόν τον τρόπο η Τράπεζα επιδίωκε να «διατηρήσει», σε μια διαρκώς όλο και περισσότερο ανταγωνιστική τραπεζική αγορά, το προσωπικό της. Η πρόταση της MM & K Limited περιλάμβανε την καθιέρωση των ακόλουθων προγραμμάτων: πιστότητας («loyalty scheme»), δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών για τα ανώτατα στελέχη, επιβράβευσης της απόδοσης με παροχή δωρεάν μετοχών, και παροχής δωρεάν μετοχών στο προσωπικό. Το «loyalty scheme», το οποίο εισήχθη τον Δεκέμβριο του 1998, αποσκοπούσε στην παροχή αποζημίωσης σε εργαζομένους για την «πίστη» τους στην εταιρεία με τη μορφή μετοχών. Στο σχήμα μπορούσαν να συμμετέχουν εργαζόμενοι στην Τράπεζα από τα τέλη του 1997, συμπεριλαμβανομένων των προερχομένων από την Interbank και την Crédit Lyonnais.

Το 1999 η Τράπεζα υπήρξε πρωτοπόρος στην Ελλάδα (και) ως προς την έναρξη εφαρμογής «προγραμμάτων stock options», δηλαδή μακροπρόθεσμων προγραμμάτων κινήτρων για στελέχη της Διοίκησης ως αναγνώριση της ουσιαστικής συμβολής

τους στην εξελικτική πορεία της.²²⁷ Επιπλέον, θα διανεμόταν δωρεάν αριθμός μετοχών. Στη συνεδρίαση του ΔΣ της 17ης Νοεμβρίου, ο Ν. Νανόπουλος παρουσίασε το βασικό πλαίσιο των προτεινόμενων κινήτρων μέσω της διανομής μετοχών προς το προσωπικό, το οποίο εγκρίθηκε και η υλοποίησή του ανατέθηκε στην Επιτροπή Αμοιβών του ΔΣ. Πρέπει, τέλος, να επισημανθεί ότι για τη χάραξη της μισθολογικής της πολιτικής η Τράπεζα λάμβανε υπόψη το επίπεδο των αμοιβών στην ελληνική αγορά ανά κατηγορία εργαζομένων και για τον σκοπό αυτό ανέθετε μελέτες σε εταιρείες συμβούλων.

2.2 Μισθολογική πολιτική και παροχές προς τους εργαζόμενους τα έτη 2000-2001 - διαφορές στην προσέγγιση με την Τράπεζα Εργασίας

Στη συνεδρίασή του της 29ης Φεβρουαρίου 2000, το ΔΣ αποφάσισε την επίσηυση της διανομής μετοχών bonus του (προαναφερθέντος) προγράμματος πιστότητας, η οποία είχε εγκριθεί πριν από τη συγχώνευση με την Τράπεζα Αθηνών για όλο το προσωπικό της Τράπεζας με προϋπηρεσία άνω του ενός έτους. Στη συνέχεια, η Επιτροπή Αμοιβών εξουσιοδοτήθηκε να καθορίσει τα πρόσωπα που συνέβαλαν ουσιωδώς, κατά τη χρήση 2000, στο έργο της Τράπεζας ή των συνδεδεμένων εταιρειών, καθώς και τον αριθμό των προς διάθεση σε αυτά μετοχών.

Κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης με την Τράπεζα Εργασίας, η «Hay Group» επεξεργάστηκε πρόταση-πλαίσιο αναφορικά με την ομαλή εναρμόνιση των όρων εργασίας των δύο τραπεζών. Στην εν λόγω πρόταση η Τράπεζα χαρακτηριζόταν ως νέα και ενθουσιώδης, ευέλικτη, συνηθισμένη στις αλλαγές, εστιασμένη στη διαρκή βελτίωση των αποτελεσμάτων της, ποικίλη, μη ιεραρχική, ταχέως αναπτυσσόμενη και ως τράπεζα στην οποία η σταδιοδρομία βασιζόταν στους ρόλους. Αντίθετα, η Τράπεζα Εργασίας χαρακτηριζόταν ως έμπειρη και γνώστης, δομημένη, μεθοδική, εστιασμένη στα σταθερά αποτελέσματα, συνεπής, λειτουργική, ιεραρχική, επιτυχώς προσεκτική και τράπεζα στην οποία η σταδιοδρομία βασιζόταν στα χρόνια υπηρεσίας. Ειδικότερα:

(α) Ως προς την Τράπεζα: Πρώτον, υπήρχε αντιστοιχία των διαφορετικών «ρόλων» στην οργανωτική δομή της Τράπεζας στο σύνολό τους προς το (προαναφερθέν) υπόδειγμα (μοντέλο) των οικογενειών θέσεων. Αποτέλεσμα ήταν μια κεντρική οργανωτική δομή βαθμολογικών επιπέδων. Κάθε οικογένεια μέσα στο εν λόγω σύστημα είχε μια ανταγωνιστική θέση στην ελληνική αγορά εργασίας. Υπήρχε η πρό-

227. Επρόκειτο για την παροχή δικαιώματος, και όχι για υποχρέωση, των εργαζομένων να αγοράσουν μετά από ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα (περίοδος εξάσκησης, τρία έτη) συγκεκριμένο αριθμό μετοχών της Τράπεζας σε προκαθορισμένη κατά την απονομή των δικαιωμάτων τιμή. Η κατανομή των μετοχών γινόταν με βάση τη διάρκεια του χρόνου υπηρεσίας τους, το ύψος του μισθού τους, καθώς και τη θέση και το λειτουργικό επίπεδο ευθύνης εκάστης και εκάστου.

θεση οι αμοιβές να είναι μεσοπρόθεσμα ίσες ή υψηλότερες από αυτές του 50% των ελληνικών εταιρειών και για συγκεκριμένες σημαντικές οικογένειες θέσεων υψηλότερες από αυτές του 90% των ελληνικών εταιρειών. Κατά συνέπεια, όσο υψηλότερο ήταν το ποσοστό και όσο υψηλότερος ήταν ο αριθμός των Hay Points, τόσο μεγαλύτερη ήταν, κατά κανόνα, και η αμοιβή. Δεύτερον, η απόδοση των εργαζομένων επηρέαζε τον μισθό, το ποσό επιβράβευσης (bonus), την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και την ανάπτυξή τους. Διαχρονικά, η εξαιρετική απόδοση οδηγούσε στο υψηλότερο επίπεδο αμοιβών στην αυτή κλίμακα και η μέτρια απόδοση σε επίπεδο αμοιβής κοντά στο minimum της κλίμακας.

Το ύψος του συνολικού bonus που κατέβαλλε η Τράπεζα στα στελέχη της ήταν συνάρτηση της επίτευξης των εταιρικών στόχων και της πολιτικής αμοιβών της αγοράς. Παροχές όπως το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, τα προνομιακά δάνεια, η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, η ασφάλεια ζωής και ατυχημάτων, ο βρεφονηπιακός σταθμός και η «Interamerican Βοηθείας» αφορούσαν όλους τους υπαλλήλους. Άλλες παροχές αντίθετα, όπως εταιρικά αυτοκίνητα και κάρτες, αμοιβή υπερωριών, δικαιώματα προαίρεσης αγοράς, μετοχές, κινητά τηλέφωνα, καύσιμα και αυξημένη ιδιωτική ασφάλιση ζωής και ατυχήματος ήταν συνδεδεμένες με τη θέση εργασίας. Επίσης, από τον Νοέμβριο του 2000 η Τράπεζα παρείχε προσωπικά δάνεια σε υπαλλήλους που είχαν έξι μήνες υπηρεσίας και σύμβαση αορίστου χρόνου, με τους όρους που αναφέρθηκαν και στην προηγούμενη υπο-ενότητα.

(β) Ως προς την Τράπεζα Εργασίας: Πρώτον, στην Τράπεζα Εργασίας καιρίας σημασίας στο σύστημα μισθολογικής πολιτικής, παρεμφερές με εκείνο του Δημοσίου, ήταν ο χρόνος υπηρεσίας, ενώ υπήρχαν διαφορετικές κλίμακες για το κύριο προσωπικό, το βοηθητικό προσωπικό και τον κλάδο καθαριστριών. Το εισαγωγικό σημείο για έναν νεοπροσληφθέντα εργαζόμενο καθοριζόταν από την προϋπηρεσία, την εκπλήρωση στρατιωτικών υποχρεώσεων, τη διάρκεια σπουδών και την οικογενειακή κατάσταση. Τρεις παράμετροι καθόριζαν το επίπεδο της αμοιβής στην Τράπεζα Εργασίας: μια δομή 41 μισθολογικών κλιμακίων βασικού μισθού με σειρά επιπρόσθετων επιδομάτων, τα επίπεδα για κάθε μισθολογικό κλιμάκιο και τα επιδόματα που αποφασίζονταν ετησίως, καθώς και τα ατομικά χαρακτηριστικά εργασίας, το ακαδημαϊκό επίπεδο, οι οικογενειακές συνθήκες και ο ισχύων ρόλος. Τα επιδόματα που αφορούσαν σε προσωπικά χαρακτηριστικά ήταν συνάρτηση του ονομαστικού βασικού μισθού.

Δεύτερον, τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης, η οποία ήταν μια διαδικασία «από πάνω προς τα κάτω» (top-down), δεν είχαν άμεση συσχέτιση με την αμοιβή ή την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων. Μόνον στα υψηλόβαθμα στελέχη η

εξέλιξη επηρεαζόταν από την προσωπική απόδοση. Όλοι οι εργαζόμενοι λάμβαναν μια μεταβλητή αμοιβή (πρόγραμμα μετοχών), το επίπεδο της οποίας ήταν ανεξάρτητο της απόδοσης και ως αναλογία του βασικού μισθού ήταν χαμηλό. Ο υπολογισμός της εν λόγω μεταβλητής αμοιβής γινόταν βάσει της ημερομηνίας πρόσληψης, της λειτουργικής θέσης εργασίας και της κατηγορίας υπηρεσίας/καταστήματος. Οι παροχές λάμβαναν υπόψη τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και η καταβολή τους γινόταν σε μετρητά (με εξαίρεση το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα και το αποταμειωτικό πρόγραμμα των παιδιών).

2.3 Έμφαση στην αποδοτικότητα

Ήδη από το 2001, η συνεισφορά στα κέρδη (ως απόλυτος αριθμός, ως ποσοστιαία βελτίωση και ως μέτρηση ανά άτομο) αποτελούσε τη βάση για την αξιολόγηση και την ανταμοιβή της αποδοτικότητας. Σε γενικές γραμμές η Τράπεζα έδινε σοβαρά μισθολογικά κίνητρα στους εργαζόμενους της «πρώτης γραμμής», σε αυτούς δηλαδή που θα συνέβαλλαν στην αύξηση του μεριδίου της στην αγορά και είχαν την επαφή με τους πελάτες. Οι εργαζόμενοι των Κεντρικών Μονάδων είχαν υψηλούς μισθούς, το ύψος των οποίων υπερέβαινε τον μέσο όρο της αγοράς, και δεν συμμετείχαν στα εξιδεικευμένα συστήματα κινήτρων της «πρώτης γραμμής». Σε γενικές γραμμές πάντως, η Τράπεζα χορηγούσε επιπλέον παροχές πολλών ειδών στους εργαζόμενους. Η μισθολογική πολιτική χαραζόταν βάσει του επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) και των συνθηκών της αγοράς. Ειδικότερα, η ΔΑΔ αξιοποιούσε στοιχεία από την ετήσια έρευνα αγοράς αμοιβών (salary benchmarking) και διαμόρφωνε τις αμοιβές σε ποσοστό ανώτερο από τον μέσο όρο της αγοράς. Χρέωση υπερωριών προβλεπόταν μόνο για τα κατώτερα στελέχη και μόνο σε ορισμένους τομείς.

Το σύνολο του προσωπικού, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων (όσων δηλαδή είχαν κακή αξιολόγηση), λάμβανε bonus υπό τη μορφή μετοχών. Τα χαμηλόβαθμα και μεσαία στελέχη λάμβαναν έναν συγκεκριμένο μικρό αριθμό μετοχών ανά εργαζόμενο. Το εξατομικευμένο bonus, χορήγηση του οποίου προβλεπόταν μόνον για τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη, μπορούσε να πάρει τις εξής μορφές: μετρητά, μετοχές και δικαιώματα προαίρεσης (stock options) – μόνο για τα πλέον υψηλόβαθμα στελέχη. Επιπλέον, για τα χαμηλόβαθμα και μεσαία στελέχη της «πρώτης γραμμής» είχε καθιερωθεί συγκεκριμένο σύστημα κινήτρων (σε τριμηνιαία βάση) σε συνάρτηση με ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια.

Ο Όμιλος της Τράπεζας, ανταποκρινόμενος στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες της αγοράς, εφάρμοζε συνεπώς σύγχρονα συστήματα σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση και μεθόδους διασφάλισης της ανταγωνιστικότητας στο επίπεδο των

μισθών και άλλων αμοιβών. Η διερεύνηση της αγοράς αμοιβών και παροχών γινόταν σε ετήσια βάση και οι διαμορφούμενες πρακτικές λάμβαναν υπόψη το όφελος του Ομίλου και των μετόχων, καθώς και τον ανταγωνισμό στην αγορά εργασίας, έδιναν δε κίνητρα στους εργαζομένους για βελτίωση της απόδοσής τους.

Αξίζει, πάντως, να επισημανθεί ότι οι μετοχές και τα δικαιώματα προαίρεσης επί αυτών (stock options) που προσέφερε η Τράπεζα ως αμοιβή και επιβράβευση προς τα στελέχη και το εν γένει προσωπικό είχαν ως αντικειμενική επιδίωξη την ευθυγράμμιση των αποδοχών τους με τις οικονομικές επιδόσεις της Τράπεζας, ειδικότερα δε, με την πορεία της μετοχής της στο ΧΑΑ. Ο σκοπός αυτός επιτεύχθηκε σε μεγάλο βαθμό, καθώς κατά κανόνα υπήρχε ισχυρή δέσμευση των στελεχών και του προσωπικού για επίτευξη των στόχων της Τράπεζας. Όταν, όμως, το 2008 κορυφώθηκε η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση και, στη συνέχεια, το 2010 ενέσκηψε και η ελληνική δημοσιονομική κρίση, η οποία οδήγησε και στην ανακεφαλαιοποίηση των ελληνικών τραπεζών (όπως, μεταξύ άλλων, και της Τράπεζας) με κρατικές ενισχύσεις,²²⁸ η αξία των μετοχών τους κατέρρευσε με αποτέλεσμα να εκμηδενιστούν σχεδόν οι αξίες που είχαν αρχικά ενσωματωθεί στα προγράμματα επιβράβευσης. Κατά συνέπεια, η απαξίωση των τραπεζικών μετοχών συμπαρέσυρε και την εν λόγω επιβράβευση του προσωπικού, η οποία αποδείχθηκε πιο περιορισμένης αξίας από ό,τι είχε εκτιμηθεί αρχικά.

2.4 Η εξέλιξη της μισθολογικής πολιτικής και των κοινωνικών παροχών τα έτη 2002-2008

Το σύστημα βάσει του οποίου δινόταν το bonus

Το 2002 ο Όμιλος έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη σχέση κόστους-οφέλους μεταξύ των συνολικών αμοιβών των εργαζομένων και στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τον οργανισμό με την ταυτόχρονη επίτευξη εσωτερικής ισορροπίας. Η σύνδεση των μεταβλητών αμοιβών των εργαζομένων με τη δημιουργούμενη προστιθέμενη αξία, είτε σε ατομικό επίπεδο είτε σε επίπεδο Μονάδας, γινόταν βάσει του (προαναφερθέντος) συστήματος VBM, το οποίο λάμβανε υπόψη του πέντε δείκτες, οι οποίοι αποτύπωναν τους εξής παράγοντες: χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, επιχειρηματική δραστηριότητα, ανάληψη κινδύνων, αποτελεσματικότητα σε όρους κόστους και αριθμό εργαζομένων. Βάσει αυτού και αφού είχε προηγηθεί σύγκριση με τον προϋπολογισμό του προηγούμενου έτους, η Διεύθυνση Στρατηγικής προέβαινε σε εισήγηση προς τη Διοίκηση και το ΔΣ του ύψους του bonus για την Τράπεζα στο σύνολό

228. Βλ. σχετικά κατωτέρω την ακροτελεύτια ενότητα της παρούσας μελέτης (υπό 2).

της (bonus pool). Ο υπολογισμός γινόταν βάσει φόρμουλας και στοιχείων από τις Οικονομικές Υπηρεσίες. Το ίδιο έτος, ανακοινώθηκε από την Τράπεζα η εναρμόνιση των πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού σε όλες τις θυγατρικές και ο συντονισμός της σωστής και αποτελεσματικής υλοποίησής τους.

Σύμφωνα με τα Πρακτικά της Συνεδρίασης του ΔΣ της Τράπεζας της 25ης Μαρτίου 2003, η μέθοδος υπολογισμού του συνολικού ετήσιου bonus του προσωπικού και της Διοίκησης, την οποία επεξεργάστηκε και πρότεινε το BCG, εγκρίθηκε από την Επιτροπή Αμοιβών της Τράπεζας. Ο υπολογισμός βασιζόταν σε μαθηματικό τύπο που αποτελούσε συνάρτηση της συνολικής κερδοφορίας της Τράπεζας, της πρόσθετης αξίας επί των ιδίων κεφαλαίων (added value on equity, AVE) και της ετήσιας μεταβολής της εν λόγω αξίας (delta on added value on equity, DAVE). Προσαρμοζόταν επίσης κατάλληλα, ώστε να λαμβάνει υπόψη και ορισμένα ποιοτικά στοιχεία, όπως τη συνολική απόδοση για τους μετόχους τα τελευταία δύο χρόνια σε σχέση με την αγορά και τα κέρδη σε μερίδια αγοράς.

Η κατανομή του ποσού ανά στέλεχος γινόταν από τη ΔΑΔ και εξαρτάτο από το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρισκόταν το κάθε στέλεχος, το είδος της εργασίας του και την απόδοσή του όπως είχε αποτυπωθεί στο σύστημα αξιολόγησης. Η Διεύθυνση κάθε Μονάδας είχε τη δυνατότητα τροποποίησης της κατανομής του ποσού ανά στέλεχος. Τμήμα του bonus δινόταν σε μετρητά, σε μετοχές και σε stock options (για τα υψηλόβαθμα στελέχη). Επιπλέον, η γενική τάση ήταν οι αυξήσεις στα υψηλόβαθμα στελέχη να δίνονται με τη μορφή bonus. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι αμοιβές των εν λόγω στελεχών να είναι κατά το μεγαλύτερο ποσοστό μεταβλητές. Στόχος αυτού του συστήματος ήταν ο εναρμονισμός των στόχων των εν λόγω στελεχών με τους στόχους της Τράπεζας (βραχυχρόνιων μέσω ανταμοιβής με μετρητά, μεσοπρόθεσμων μέσω των μετοχών και μακροχρόνιων μέσω των stock options). Σε περίπτωση που είτε υπαλληλικό προσωπικό είτε στελέχη είχαν απόδοση που υπολείπονταν της ικανοποιητικής (χαμηλότερη του 3), η Τράπεζα δεν χορηγούσε bonus. Πρέπει, τέλος, να επισημανθεί ότι διαχρονικά η μισθολογική πολιτική, η πολιτική της αμοιβής με bonus, μετοχές και stock options, καθώς και οι λοιπές οικονομικές παροχές θα ήταν πολύ δύσκολο να διεκπεραιωθούν αν η ΔΑΔ δεν διέθετε εσωτερικό τμήμα IT, μοναδική περίπτωση εκείνη την περίοδο στην Ελλάδα.

Κοινωνικές παροχές

Το 2002, έτος κατά το οποίο εισήχθη το (προαναφερθέν) σύστημα VBM, μπορεί να χαρακτηριστεί ως έτος κοινωνικών παροχών για την Τράπεζα. Με την υπογραφή της νέας επιχειρησιακής σύμβασης την 3η Ιανουαρίου, καθιερώθηκε μια σειρά πρόσθετων παροχών, όπως επίδομα γέννησης τέκνου, δώρο γάμου και ομαδικό αποταμιευ-

τικό πρόγραμμα παιδιών. Παράλληλα, διατηρήθηκαν και άλλες παροχές κοινωνικού χαρακτήρα, όπως η κάλυψη εξόδων βρεφονηπιακού σταθμού και ειδικών σχολείων για παιδιά υπαλλήλων με ειδικές δεξιότητες. Επίσης, η Τράπεζα βράβευε κάθε χρόνο παιδιά υπαλλήλων που είχαν διακριθεί για τις ακαδημαϊκές τους επιδόσεις στη μέση εκπαίδευση, αριστούχους φοιτητές υπαλλήλους, καθώς και παιδιά υπαλλήλων για τις επιδόσεις τους στην ανώτατη εκπαίδευση. Όσον αφορά εξάλλου τα θέματα υγείας, η Τράπεζα παρείχε στους υπαλλήλους της και τα προστατευόμενα μέλη των οικογενειών τους ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή περίθαλψη (με πλήθος παροχών μέσω του Ομαδικού Ασφαλιστικού Προγράμματος, με επιπρόσθετες καλύψεις για ειδικές δαπάνες, καθώς και κάλυψη επείγουσας μεταφοράς ασθενών και τραυματιών υπαλλήλων, μέσω του Ομαδικού Προγράμματος Interamerican Βοηθείας).

Από το 2003, οι παροχές της Τράπεζας προς τους εργαζομένους μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στους ακόλουθους τομείς/πεδία:

Ασφαλιστικά Προγράμματα: ομαδικό πρόγραμμα κοινωνικής ασφάλισης στους τομείς Υγείας, Ζωής και Σύνταξης, ειδικό αποταμιευτικό πρόγραμμα για τα παιδιά των υπαλλήλων, πλήθος παροχών όσον αφορά την ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή περίθαλψη μέσω ομαδικού συμβολαίου και επείγουσες μεταφορές ασθενών και τραυματιών βάσει ειδικού ασφαλιστικού προγράμματος. Εξίσου σημαντικό ήταν το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα της Τράπεζας, όπου κάθε εργαζόμενος αποκτούσε με συνεισφορά της Τράπεζας ένα προσωπικό αποταμιευτικό πρόγραμμα στο οποίο είχε πρόσβαση κατά την αποχώρησή του από την Τράπεζα (το οποίο, με τη σύμφωνη γνώμη του Συλλόγου των εργαζομένων, αξιοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της δημοσιονομικής κρίσης στην Ελλάδα μετά το 2010).

Υγεία: στην Αττική λειτουργούσαν δύο πλήρως εξοπλισμένα ιατρεία της Τράπεζας, ενώ ιδιαίτερη ήταν η συνδρομή που δινόταν σε άτομα με σημαντικά προβλήματα υγείας. Επίσης, εφαρμόστηκε ξεχωριστό ασφαλιστικό πρόγραμμα για τα άτομα με ειδικές ικανότητες που απασχολούνταν στην Τράπεζα και λειτουργούσε «τράπεζα αίματος» για τους εργαζομένους και τις οικογένειές τους, την οποία δημιούργησε και συντηρούσε το προσωπικό, σε συνεργασία με το νοσοκομείο Αμαλία Φλέμινγκ.

Η πρώτη ελληνική τράπεζα με διεθνή πιστοποίηση στο πεδίο της υγείας και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο και η έμφαση στα ζητήματα αυτά

Η υγεία και ασφάλεια στην εργασία αποτελούσαν βασική στρατηγική επιλογή της Τράπεζας, η οποία υλοποιήθηκε με την υιοθέτηση της λειτουργίας ενός «Συστήματος Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία», βάσει διεθνών προτύπων,

και η οποία εντασσόταν στο πλαίσιο του Προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Από την εφαρμογή του εν λόγω Συστήματος, το οποίο εμπλουτιζόταν σε διαρκή βάση με νέες πρωτοβουλίες και δράσεις, προέκυπταν πολλαπλά οφέλη τόσο για την Τράπεζα και το προσωπικό της όσο και για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Στόχος ήταν η διασφάλιση των πλέον υγιεινών και ποιοτικών όρων εργασίας για τους εργαζόμενους και η διαρκής βελτίωση των εργασιακών χώρων σε συμφωνία με, αλλά και πέραν της συναφούς εθνικής και ευρωπαϊκής νομοθεσίας, ώστε να προλαμβάνονται ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες και να διασφαλίζεται η υγεία και ασφάλεια εργαζομένων, πελατών, επισκεπτών και εξωτερικών συνεργατών. Δεν υπήρξε κατά συνέπεια συμπτωματικό ότι η Τράπεζα ήταν η πρώτη ελληνική και η τρίτη στον κόσμο που έλαβε, το 2006, πλήρη πιστοποίηση στο πεδίο της υγείας και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο από τον διεθνή κύριο Φορέα Πιστοποίησης TÜV AUSTRIA σύμφωνα με τα Πρότυπα Occupational Health Safety Assessment Series (OHSAS) 18001 και ΕΛΟΤ 1801.

2.5 Επιβραβεύσεις και άλλες πρωτοβουλίες

Με τη συνδρομή εξωτερικών συμβούλων, αρχικά της MM&K και αργότερα του BCG, εκπονήθηκαν σύνθετα προγράμματα επιβράβευσης της απόδοσης που εφαρμόστηκαν με συστηματικό τρόπο, ώστε το προσωπικό της Τράπεζας σε όλα τα κλιμάκια να αισθάνεται ότι η επιτυχία της αντανακλάται και στη δική του σταδιοδρομία, ανέλιξη και προσωπική οικονομική πρόοδο και με απώτερο στόχο την ενίσχυση της δέσμευσης και κινητοποίηση των στελεχών και του προσωπικού. Η Τράπεζα επιβράβευε την προσπάθεια των καλύτερων. Στο πλαίσιο αυτό, ενδεικτικά, βράβευε τα παιδιά των υπαλλήλων που αρίστευαν σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, με ειδικό χρηματικό βραβείο, όπως και τους ίδιους τους υπαλλήλους που είχαν ξεχωριστές πανεπιστημιακές επιδόσεις. Οικονομική υποστήριξη δινόταν και σε αριστούχους αποφοίτους ΑΕΙ που συνέχιζαν τις μεταπτυχιακές σπουδές τους στην Ελλάδα ή το εξωτερικό. Παράλληλα, στο πλαίσιο των παροχών της Τράπεζας, με ειδικές χορηγίες γινόταν ενίσχυση των εορταστικών εκδηλώσεων προς τους υπαλλήλους και τα παιδιά τους (π.χ. Eurobank Family days). Τέλος, υποστήριξης τύγγχαναν και οι αθλητικές δραστηριότητες του προσωπικού.

Δεδομένη ήταν η πεποίθηση της Διοίκησης της Τράπεζας ότι, σε αντίθεση με την κυρίαρχη αντίληψη της εποχής, η προσπάθεια εταιρικής αυτοβελτίωσης (self-improvement) πρέπει να είναι συλλογική, κάθετη και αμφίδρομη και, συνεπώς, παραλείψεις που διορθώνονται, ιδέες που γεννιούνται ή πρωτοβουλίες που ξεκινούν από ιεραρχικά κατώτερες Μονάδες μπορούν να αποφέρουν θετικά αποτελέσματα,

καθώς αυτές έχουν συχνά λεπτομερέστερη και σε βάθος γνώση του ειδικού αντικείμενου τους και είναι σε θέση να υποβάλλουν χρήσιμες βελτιωτικές προτάσεις. Στο πλαίσιο αυτό, αναλήφθηκαν οι ακόλουθες πρωτοβουλίες:

Κουτί ιδεών: για την ενθάρρυνση της συμμετοχής όλου του προσωπικού στη βελτίωση της λειτουργικότητας της Τράπεζας και την άμβλυση των δυσλειτουργιών σε όλα τα επίπεδα, καθιερώθηκε το καλούμενο «κουτί ιδεών», όπου είτε σε επώνυμη είτε σε ανώνυμη βάση ένας εργαζόμενος μπορούσε να υποβάλει προτάσεις για αλλαγή, βελτίωση, κατάργηση ή ενίσχυση κάποιας δραστηριότητας ή διαδικασίας. Σε μεταγενέστερο στάδιο, το «κουτί» αυτό έγινε ηλεκτρονικό.

Πρωινό με τη Διοίκηση: παρόμοιας φιλοσοφίας, αλλά ίσως αποτελεσματικότερη, ήταν η πρωτοβουλία με την επωνυμία «Πρωινό με τη Διοίκηση», σύμφωνα με την οποία είκοσι περίπου μεσαία στελέχη κάθε φορά, προερχόμενα από διαφορετικές Μονάδες της Τράπεζας, είχαν την ευκαιρία μιας ανοιχτής συζήτησης, μιάμιση με δυο ώρες, με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή τους Αναπληρωτές Διευθύνοντες Συμβούλους και τον Γενικό Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού αναφορικά με τις ευκαιρίες αλλά και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, καθώς και με τον τρόπο βελτίωσης της καθημερινότητάς τους και της λειτουργίας της Τράπεζας. Συχνότατα, τέτοιες συζητήσεις και η συστηματική καταγραφή των ευρημάτων τους είχαν οδηγήσει σε χρήσιμα συμπεράσματα και πρωτοβουλίες βελτίωσης της λειτουργικότητας της Τράπεζας. Στόχος ήταν η καλλιέργεια σε μόνιμη και συστηματική βάση μιας εσωτερικής συνοχής, η διαμόρφωση μιας ομοιογενούς εταιρικής κουλτούρας και η σταθερή δέσμευση του κάθε μέλους που ανήκε στο προσωπικό της να συμβάλει ενεργά και με συνέπεια στους στόχους της.

Συναντήσεις με την Εκτελεστική Επιτροπή: επρόκειτο για ευρύτερες συναντήσεις εργαζομένων του κέντρου και της περιφέρειας, με στόχο τη γενικότερη ενημέρωση και συζήτηση με μέλη της Εκτελεστικής Επιτροπής με βάση μια ευρεία θεματολογία.

HR4U: παράλληλα, στην προσπάθεια της Τράπεζας να διευκολύνει την καθημερινότητα των εργαζομένων της, και στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης της ΓΔΑΔ, το 2007 δημιουργήθηκε το HR4U, μια υπηρεσία της ΓΔΑΔ στην υπηρεσία του εργαζόμενου. Το HR4U, ένα εσωτερικό τηλεφωνικό κέντρο (call center) για τους εργαζόμενους, δημιουργήθηκε για να δέχεται όλα τα ερωτήματα των εργαζομένων που αφορούσαν είτε σε πολιτικές της Τράπεζας είτε και εξατομικευμένα ερωτήματα για τους ίδιους. Σε σύντομο χρονικό διάστημα από την έναρξη της λειτουργίας του, το HR4U απαντούσε εντός της ίδιας ημέρας τουλάχιστον το 90% των ερωτημάτων που δεχόταν.

Άλλες πρωτοβουλίες, οι οποίες αποσκοπούσαν στην προώθηση της εταιρικής κουλτούρας, σε συνδυασμό όμως με την επιβράβευση και την ενθάρρυνση των εργαζομένων να συμμετέχουν ενεργά στην Τράπεζα, ήταν οι εξής:

Βράβευση εργαζομένων: η εκδήλωση βράβευσης είχε ως στόχο την αναγνώριση εργαζομένων που είχαν συνεισφέρει ουσιαστικά και για μεγάλο χρονικό διάστημα στην πρόοδο της Τράπεζας.

Εκδηλώσεις για τους εργαζομένους: κατά τη διάρκεια του έτους, η Τράπεζα διοργάνωνε σειρά εσωτερικών εκδηλώσεων για τους εργαζομένους, με στόχο την καλύτερη γνωριμία. Επίσης μία φορά τον χρόνο οργάνωνε το «Eurobank Family Day», μία μέρα με δραστηριότητες εκτός γραφείου για τους εργαζομένους από όλη την Τράπεζα με τις οικογένειές τους.

Ειδικές εκδηλώσεις: η Τράπεζα ενίσχυε πρωτοβουλίες του προσωπικού για την οργάνωση εορταστικών εκδηλώσεων για τους υπαλλήλους και τα παιδιά τους, καθώς και αθλητικές δραστηριότητες του προσωπικού.

2.6 Συνολική επισκόπηση μισθολογικής πολιτικής και παροχών

Όπως διαφαίνεται από τα προαναφερθέντα, η πολιτική και τα αντίστοιχα συστήματα αμοιβών και παροχών αναπτύχθηκαν με στόχο την προσέλκυση, απασχόληση και διατήρηση έμπειρου προσωπικού που διέθετε τις αναγκαίες ικανότητες και συμπεριφορές, οι οποίες οδηγούσαν στη βελτιστοποίηση τόσο της ατομικής όσο και της συνολικής απόδοσης.

Η μισθολογική πολιτική σχεδιάστηκε διαχρονικά με βάση τις τάσεις της διεθνούς αγοράς σε συστήματα αμοιβών και παροχών και με γνώμονα να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με τις αποδοχές που προσέφερε ο τραπεζικός τομέας στην Ελλάδα. Στόχος ήταν η παροχή των συνολικών αποδοχών να εξασφαλίζει εσωτερική ισορροπία, ικανοποίηση και κίνητρο για τους εργαζόμενους, ανταγωνιστικότητα στην αγορά, ενώ παράλληλα να συνιστά παράγοντα μεγιστοποίησης της απόδοσης των εργαζομένων και να επιτρέπει τον έλεγχο του κόστους εργασίας. Η Τράπεζα είχε επιλέξει ένα ιεραρχικό σύστημα δύο διαστάσεων για κάθε θέση εργασίας: αφενός μεν τον «βαθμό» που αντανακλούσε το ιεραρχικό επίπεδο, αφετέρου δε την «οικογένεια της θέσης» που αντιπροσώπευε τη φύση της εργασίας.

Η οργανωτική αυτή διάρθρωση ήταν συνδεδεμένη με τη μισθολογική πολιτική, τις μεταβλητές αποδοχές και τα προγράμματα παροχών, εξασφαλίζοντας ότι λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά της θέσης, η εσωτερική ισορροπία και η προώθηση της εξέλιξης του προσωπικού. Στο πλαίσιο αυτό, οι συνολικές αποδοχές αποτελούσαν το άθροισμα των σταθερών και μεταβλητών αποδοχών: οι σταθερές αποδοχές αφορού-

σαν τον βασικό μισθό που αντανακλούσε το μορφωτικό υπόβαθρο, την εμπειρία, την ευθύνη και την αξία/βαρύτητα της θέσης στην αγορά εργασίας, ενώ οι μεταβλητές αποδοχές περιλάμβαναν την καταβολή bonus μετρητών, μετοχών και δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών για τα στελέχη. Βέβαια, μεγάλο μέρος από την αξία των μεταβλητών αυτών αποδοχών, όπως οι μετοχές και τα δικαιώματα προαίρεσης επί αυτών (stock options), υπήρξαν –σύμφωνα με τα ήδη προαναφερθέντα²²⁹– χωρίς αντίκρισμα, καθώς απαξιώθηκαν κατά τη διάρκεια των κρίσεων, ειδικά δε της ελληνικής δημοσιονομικής, αρχής γενομένης από το 2010.

Η Τράπεζα είχε αναπτύξει ομαδικά συστήματα ανταμοιβής των «πωλήσεων» για το Δίκτυο Καταστημάτων και τα Κέντρα Τραπεζικής Επιχειρήσεων. Τα προγράμματα αυτά αντάμειβαν, εφόσον είχαν ικανοποιηθεί μια σειρά κριτηρίων, αρχικά μεν την επιτυχία του καταστήματος, στη συνέχεια δε την επιτυχία των ατόμων τα οποία είχαν αποφέρει εξαιρετικά αποτελέσματα.

Καταληκτικά, δεν χωρεί αμφιβολία ότι στα θέματα διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού η Τράπεζα εισήγαγε διεθνώς σύγχρονες και πρωτοποριακές για την ελληνική αγορά πρακτικές, συγκρουόμενη με μέτρο όπου αυτό ήταν ενδεδειγμένο, εμποδώνοντας κλίμα αξιοκρατίας και επαγγελματισμού, χωρίς πελατειακές πρακτικές, και παρέχοντας ευκαιρίες ανέλιξης σε εκατοντάδες νέα στελέχη. Εδραιώνοντας έναν συλλογικό τρόπο λήψης αποφάσεων και διοίκησης και αναδεικνύοντας και επιβραβεύοντας την επαγγελματική επάρκεια, την οξυδέρκεια, την ακεραιότητα του χαρακτήρα και το ήθος, την ευέλικτη προσωπικότητα, τη διάθεση για καινοτομία, την ικανότητα για επίλυση προβλημάτων και την ανάληψη πρωτοβουλιών, δημιούργησε τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός πρωτοπόρου οργανισμού που υπήρξε πρωταγωνιστής των εξελίξεων.

3. ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Η στρατηγική της Τράπεζας και η υλοποίησή της

Με δεδομένες τις αξίες και αρχές που είχε υιοθετήσει η Τράπεζα, σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, ήταν δεδομένο ότι η εκπαίδευση θα αποτελούσε τη βάση για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Η εκπαίδευση ήταν συστηματική σε όλες τις βαθμίδες και χρησιμοποιούσε όλα τα σύγχρονα μέσα, περιλαμβανομένου του διαδικτύου, ώστε κάθε εργαζόμενος να επωφελείται από έναν αριθμό ημερών εκπαίδευσης τον χρόνο, ο οποίος ήταν πολλαπλάσιος του μέσου όρου του ελληνικού τραπεζικού συστήματος αλλά και της ελληνικής επιχειρηματικής κοινότητας εν γένει.

229. Βλ. σχετικά ανωτέρω, υπό 2.3.

Η Τράπεζα ακολούθησε συστηματικά πολιτική πρόσληψης και εκπαίδευσης νέων με πανεπιστημιακή εκπαίδευση αντί της επιλογής προσωπικού περιορισμένης εμπειρίας (semi-experienced staff). Το πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης για νεοπροσλαμβανόμενους περιλάμβανε θεωρία και πρακτική (on the job) εξάσκηση. Η Τράπεζα υλοποιούσε, επίσης, εξειδικευμένα προγράμματα με στόχο την επικαιροποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων στους διάφορους τομείς της δραστηριότητάς της. Πολλά σεμινάρια λάμβαναν χώρα σε χώρους εργασίας εντός της Τράπεζας και αργότερα στο εκπαιδευτικό της κέντρο, είτε με εξωτερικούς εκπαιδευτές ή από στελέχη της Τράπεζας, ενώ σημαντικός ήταν και ο αριθμός των υπαλλήλων που παρακολουθούσαν εξειδικευμένα σεμινάρια στο εξωτερικό. Κορωνίδα στην εκπαίδευση ήταν η εσωτερική διοργάνωση, υπό την αιγίδα του ALBA, ενός μεταπτυχιακού προγράμματος (MBA) επικεντρωμένου στα χρηματοοικονομικά.²³⁰

Σημασία δεν είχε απλώς η διαδικασία της εκπαίδευσης και της απόκτησης νέων γνώσεων αλλά (κυρίως) η εμπέδωση μιας κουλτούρας συνεχούς αναβάθμισης των δεξιοτήτων και της αυτοβελτίωσης. Αυτή η διαδικασία, σε ατομική βάση, εφαρμόστηκε σε συνδυασμό με την προσπάθεια διόρθωσης, σε συλλογική βάση, των λαθών ή παραλείψεων που τυχόν υπήρχαν στον τρόπο λειτουργίας της Τράπεζας. Αυτές οι δυο αρχές αποτέλεσαν βασικούς πυλώνες της προσπάθειας της Τράπεζας και, σε ένα τέτοιο κλίμα, η ικανότητα των στελεχών της στην αγορά έγινε αδιαμφισβήτητη και το προφίλ τους πολύ ελκυστικό, η δε μακροχρόνια θητεία στελέχους στην Τράπεζα του προσέδιδε αξία στην αγορά. Ο αριθμός πρώην στελεχών της Τράπεζας που είχαν επιτυχή πορεία τόσο εντός όσο και εκτός τραπεζικού συστήματος, ακόμα και στο εξωτερικό, ήταν πολύ μεγάλος.

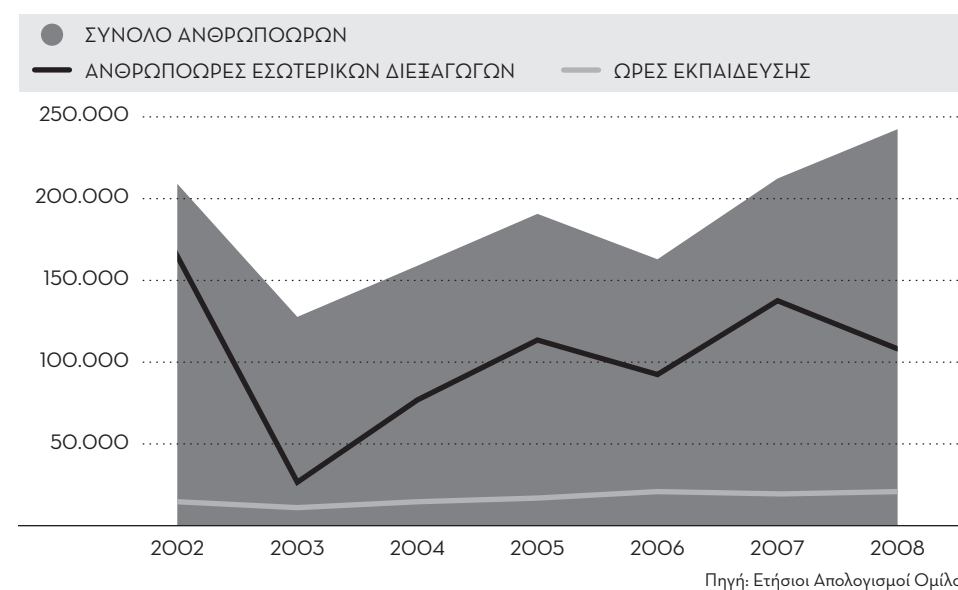
Στα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της Τράπεζας έμφαση δόθηκε στην εκπαίδευση των εργαζομένων σε «τεχνικά» ζητήματα. Κατά τη διάρκεια της περιόδου 1993-1996, μεγάλο ποσοστό (έως και 45%) του προσωπικού συμμετείχε σε εξειδικευμένα σεμινάρια για θέματα σύγχρονης τραπεζικής, επικοινωνίας και διοίκησης. Μετά δε από τη συγχώνευση με την Interbank δόθηκε ακόμα μεγαλύτερη έμφαση στην επιμόρφωση του προσωπικού και υπήρξε ραγδαία αύξηση στην παρεχόμενη στα στελέχη εκπαίδευση.²³¹

Η περίοδος 1999-2003 ήταν, επίσης, σημαντική για την επιμόρφωση του προσωπικού της Τράπεζας, καθώς πραγματοποιήθηκαν τόσο εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα όσο και ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα τραπεζικών θεμάτων για

νεοπροσληφθέντες, πανεπιστημιακής κυρίως εκπαίδευσης. Τα προγράμματα αυτά υλοποιήθηκαν είτε από εσωτερικούς εκπαιδευτές ή σε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες και κάλυπταν ευρεία θεματολογία, όπως πιστοδοτήσεις, επενδύσεις, πωλήσεις, πληροφορική, διαχείριση κινδύνων και ηγετικές δεξιότητες (ανάλογα με τις επιμέρους ανάγκες των Διευθύνσεων της Τράπεζας). Σημαντική ήταν, επίσης, η επένδυση σε σεμινάρια και συνέδρια εξωτερικού, ώστε οι συμμετέχοντες να μεταφέρουν καινούργιες τάσεις και να διασφαλίζεται η διαρκής παρακολούθηση εξελίξεων της διεθνούς τραπεζικής. Τέλος, εντατικοποιήθηκε η λειτουργία της «Ακαδημίας Eurobank», στο πλαίσιο της οποίας οι υπάλληλοι λάμβαναν γνώση τόσο για συγκεκριμένα τραπεζικά προϊόντα όσο και για ευρύτερα θέματα εξυπηρέτησης πελατών, καθώς και η υλοποίηση προγραμμάτων εισαγωγικής εκπαίδευσης για νεοπροσλαμβανόμενα στελέχη.²³²

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 34

Ανθρωπόωρες εκπαίδευσης προσωπικού της Τράπεζας 2002-2008



230. Βλ. αναλυτικότερα κατωτέρω, υπό 3.2.

231. Επισημαίνεται, επίσης, ότι η Τράπεζα ερχόταν πρώτη από όλες τις ελληνικές στην απορρόφηση των κονδυλίων της (τότε) Ευρωπαϊκής Κοινότητας για εκπαίδευση προσωπικού.

232. Επισημαίνεται ότι μέρος του συστήματος «Bell Curve» αξιολόγησης της Τράπεζας αποτελείσε και το ότι στη φόρμα/φύλλο αξιολόγησης ο εργαζόμενος ανέφερε το είδος της εκπαίδευσης που επιθυμούσε να παρακολουθήσει. Ο αριθμός των εκπαιδευθέντων κατά τη διετία 2001-2002 ανήλθε, αντίστοιχα, σε 8.354 και 13.630 εργαζόμενους.

3.2 Σημαντικά εκπαιδευτικά εγχειρήματα

Ένα πεδίο στο οποίο η Τράπεζα έδωσε μεγάλη βαρύτητα ήταν τα προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων (leadership development programs) τόσο για τα μεσαία όσο και για τα ανώτερα κλιμάκια. Η πρωτοβουλία αυτή αντανάκλασε την πεποίθησή της ότι η κατάρτιση υψηλών ατομικών επιδόσεων και η βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού αποτελούν τους καλύτερους τρόπους για τη διαρκή και επιτυχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Στο πλαίσιο αυτό, δημιουργήθηκαν διάφορα προγράμματα από εγνωσμένου κύρους διεθνή εκπαιδευτικά ιδρύματα, όπως το INSEAD (με το οποίο δημιουργήθηκε το Leadership Development Program).²³³

Τον Δεκέμβριο του 2002 ξεκίνησε η συνεργασία με το ALBA, με τη διοργάνωση του πρώτου στην Ελλάδα εσωτερικού (in-house) προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Διαχείριση Επιχειρήσεων (Master in Business Administration, MBA), όπου εργαζόμενοι αποκτούσαν τίτλο σπουδών MBA στη θεματική των τραπεζικών και χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών («banking and financial services»). Στόχος ήταν η απόκτηση εξειδικευμένων και σύγχρονων γνώσεων για τις εναλλακτικές μεθόδους ανάπτυξης και διάθεσης προϊόντων, υπηρεσιών και τεχνολογιών στο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Στο πρόγραμμα «Eurobank Ergasias - ALBA MBA Program in Financial Services», το οποίο ήταν διετούς φοίτησης, δίδασκαν καθηγητές τόσο από το ALBA όσο και από το INSEAD και το Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης. Δικαίωμα συμμετοχής σε αυτό το πρόγραμμα επιμόρφωσης είχαν όλοι οι πτυχιούχοι εργαζόμενοι της Τράπεζας (τόσο στην Ελλάδα όσο και στις θυγατρικές της στο εξωτερικό), εφόσον είχαν τουλάχιστον τριετή προϋπηρεσία και υψηλή επίδοση, ενώ σημαντικό ήταν, επίσης, ότι οι συμμετέχοντες δεν διέκοπταν την επαγγελματική τους δραστηριότητα. Τον Μάρτιο του 2006 το πρόγραμμα επεκτάθηκε και στη Θεσσαλονίκη.

Το 2004 υλοποιήθηκε ένα ακόμα πρωτοποριακό σχέδιο για τα εκπαιδευτικά δεδομένα του ελληνικού τραπεζικού χώρου: ένα πρόγραμμα εσωτερικής μακροχρόνιας εκπαίδευσης που οδηγούσε σε πιστοποίηση (in-house certification leading programme) των οικονομικών συμβούλων του δικτύου retail, καθώς και των στελεχών του δικτύου private banking. Η Τράπεζα ήταν η μοναδική ελληνική που προέβη στον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός τέτοιου εγχειρήματος με την ενεργό υποστήριξη της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών (εφεξής η «ΕΕΤ»). Το ίδιο έτος, η Τράπεζα έδωσε βαρύτητα και στα εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτή-

των και καθοδήγησης (Leadership Coaching), καθώς και συμβουλευτικής πώλησης και εξυπηρέτησης πελατείας, ενώ τον Μάρτιο του 2006 ξεκίνησε το πρόγραμμα επιμόρφωσης «Performance Coaching». Στη συνέχεια, ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός που υλοποιήθηκε το 2007, πιστοποιημένος με διαδικασίες κατά ISO 9001, περιλάμβανε εκπαιδευτικά προγράμματα σε ένα ευρύ θεματικό φάσμα συνδυάζοντας σύγχρονες εκπαιδευτικές μεθόδους. Ενδεικτικά αναφέρονται το Πρόγραμμα Κατάρτισης Νέων Υπαλλήλων Eurobank, το Young Executives Program και Προγράμματα e-learning. Επισημαίνεται, τέλος, ότι από τα μέσα της δεκαετίας του 2000 ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε και στην επιμόρφωση προσωπικού στην Πολωνία, τη Σερβία, τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία.

Ε. Εργασιακές σχέσεις

1. Η ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΤΩΝ «ΜΕΓΑΛΩΝ» ΕΞΑΓΟΡΩΝ

Η περίοδος 1999-2001 καταγράφεται ως μια από τις πλέον ταραγμένες στην ιστορία της Τράπεζας στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων, καθώς η ραγδαία ανάπτυξή της μέσω της συγχώνευσης έξι τραπεζών σε μόλις έξι χρόνια εύλογο ήταν να συνοδευτεί από σημαντικές τριβές μεταξύ της διοίκησης, της Ομοσπονδίας Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος (ΟΤΟΕ) και των δύο από τα τρία σωματεία εργαζομένων. Βασικά σημεία τριβής ήταν τα ακόλουθα: πρώτον, η ύπαρξη διαφορετικών συμβάσεων εργασίας μεταξύ των τραπεζών λόγω διαφορετικού σημείου εκκίνησης, με συμβάσεις ορισμένου χρόνου στις υπό συγχώνευση τράπεζες με καταληκτική ημερομηνία τον χρόνο συνταξιοδότησης του εργαζομένου, σε αντίθεση με τις συμβάσεις αορίστου χρόνου της Τράπεζας, δεύτερον, η ύπαρξη πλήθους επιδομάτων (με αυτόματη αναπροσαρμογή μάλιστα) στις υπό συγχώνευση τράπεζες, τα οποία προσδιόριζαν σε σημαντικό βαθμό τις αποδοχές του εργαζομένου, σε αντίθεση με τον ενιαίο μισθό που ίσχυε στην Τράπεζα και προσαρμοζόταν κάθε χρόνο με βάση την αξιολόγηση της απόδοσής του, σε μια περίοδο όπου η αξιολόγηση ήταν κάτι μη αποδεκτό για πολλά συνδικαλιστικά όργανα, και τρίτον, η αυτόματη προαγωγή σε ανώτερη βαθμίδα ανά τριετία και ανεξαρτήτως απόδοσης, δεδομένου ότι στις (περισσότερες από τις) υπό συγχώνευση τράπεζες ίσχυε επετηρίδα, σε αντίθεση με την προαγωγή βάσει αξιολόγησης και μόνον στην Τράπεζα.

Κατά συνέπεια και σε αντίθεση με άλλες τράπεζες, στην Τράπεζα υπήρχαν νεότεροι διευθυντές καταστήματος λόγω ικανοτήτων, αλλά και στελέχη μεγαλύτερης ηλικίας που δεν προηγούνταν σε θέση μεγαλύτερης ευθύνης λόγω πλημμελούς από-

233. Το εν λόγω εκπαιδευτικό πρόγραμμα, διάρκειας 20 μηνών, το οποίο καθιερώθηκε μετά το 2007, αποσκοπούσε στη δημιουργία μιας δεξαμενής πολύ υψηλού επιπέδου επαγγελματιών που θα στήριζε την επιχειρηματική στρατηγική της Τράπεζας και την ανάπτυξή της.

δοσης. Υπήρξε, συνεπώς, σύγκρουση μεταξύ του σύγχρονου, ευρωπαϊκού προτύπου που προσπάθησε να εισαγάγει και να εφαρμόσει η Τράπεζα με το παραδοσιακό ελληνικό πρότυπο.

Ειδικότερα, πρόβλημα εργασιακών σχέσεων δεν υπήρξε με τη συγχώνευση της Interbank, δεδομένου ότι αυτή λειτουργούσε με βάση το αξιοκρατικό σύστημα. Στην Τράπεζα Αθηνών υπήρχε ο «Σύλλογος Προσωπικού Τραπεζικής Αθηνών», ο οποίος με την ολοκλήρωση της συγχώνευσης με την Τράπεζα μετονομάστηκε σε «Σύλλογος Προσωπικού Eurobank». Υπήρχε, επίσης, και ο «Σύλλογος Εργαζομένων Τράπεζας Εργασίας».²³⁴ Οι δύο αυτοί σύλλογοι, σε αντίθεση με τον «Σύλλογο Υπαλλήλων Τράπεζας Κρήτης» υπό τον Στάθη Χαρίτο, ήταν σε γενικές γραμμές εχθρικά διακείμενοι απέναντι στην Τράπεζα.²³⁵ Οι τρεις σύλλογοι εργαζομένων επιδίωξαν την αύξηση του αριθμού των μελών τους, ώστε να διασφαλίσουν την αντιπροσώπευση του προσωπικού όλων των τραπεζών του Ομίλου και των θυγατρικών του. Τη 12η Σεπτεμβρίου 2000, και έχοντας εξασφαλίσει την εγγραφή προσωπικού που δεν ανήκε σε συνδικαλιστικό φορέα, το «Σωματείο Union Eurobank» (η πλήρης επωνυμία του ήταν «Σωματείο Εργαζομένων Τραπεζικής Επιχείρησης EFG Eurobank [πρώην Τράπεζα Κρήτης]») υπέγραψε, ως το πλέον αντιπροσωπευτικό σωματείο της Τράπεζας, τον νέο οργανισμό υπηρεσίας προσωπικού (κανονισμό εργασίας), ο οποίος ρύθμιζε με ενιαίο και ομοιόμορφο τρόπο τις εργασιακές σχέσεις όλου του προσωπικού της νέας Τράπεζας. Η υπογραφή του έλαβε χώρα λίγες μόνο ημέρες μετά την ολοκλήρωση της νομικής συγχώνευσης με την Τράπεζα Εργασίας.

Επισημαίνεται σχετικά ότι η Τράπεζα Αθηνών τροποποίησε μόνη της τον οργανισμό της και η συγχώνευση προχώρησε ομαλά. Αντίθετα, η Τράπεζα Κρήτης λειτουργούσε με το σύστημα αρχαιότητας και, δεδομένου του μεγάλου αριθμού υπαλλήλων (2.300 περίπου), η ένταξή τους θα δημιουργούσε πρόβλημα διοικητικής λειτουργίας για την Τράπεζα αν ο οργανισμός της δεν τροποποιούνταν πριν από τη συγχώνευση. Η λύση δόθηκε με την πρόσληψη από την Τράπεζα Κρήτης, ως Διευθυντή Προσωπικού, ενός στελέχους με εμπειρία στο αξιοκρατικό σύστημα, ο οποίος προέβη στην τροποποίηση του οργανισμού πριν από τη συνένωση.

234. Οι επωνυμίες των συλλόγων αναφέρονται και ως εξής: «Σύλλογος Εργαζομένων Τράπεζας Εργασίας-EFG Eurobank», «Σωματείο Εργαζομένων Τραπεζικής Επιχείρησης EFG Eurobank (πρώην Τρ. Κρήτης)» και «Σύλλογος Προσωπικού EFG Eurobank - πρώην Τρ. Αθηνών».

235. Ενδεικτική της στάσης της ΟΤΟΕ, υπό τον Πρόεδρό της Δημήτρη Κουσελά, απέναντι στην Τράπεζα αποτελεί η έκδοση ανακοίνωσης, τη 13η Ιανουαρίου 1999, στην οποία «μετά από επισκέψεις σε καταστήματα των Τραπεζών EFG Eurobank και Αθηνών» διαπιστώνει «τη σχεδόν καθολική παραβίαση του ωραρίου λειτουργίας και των δύο Τραπεζών και τη μη τήρηση των διαδικασιών που ορίζει ο νόμος, τόσο σε θέματα νομιμότητας υπερωριών των εργαζομένων, όσο και σε θέμα-

Η Τράπεζα Εργασίας λειτουργούσε, επίσης, με το σύστημα αρχαιότητας και τα προβλήματα ήταν παρεμφερή με εκείνα της Τράπεζας Κρήτης. Η προσπάθεια, όμως, τροποποίησης του οργανισμού προσέκρουε στην αντίδραση του Σωματείου Εργαζομένων της Τράπεζας Εργασίας επιφέροντας και αναστάτωση με την ΟΤΟΕ, τη ΓΣΕΕ και άλλους συνδικαλιστικούς φορείς. Με συγκεκριμένη, πάντως, στρατηγική και συνεννόηση των εμπλεκόμενων μερών κατέστη εν τέλει δυνατός ο στόχος τού να διοικείται όλο το προσωπικό με έναν ενιαίο αξιοκρατικό οργανισμό (κανονισμό εργασίας).

Η συγχώνευση με την Τράπεζα Κρήτης διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο, επειδή οι εργαζόμενοι της δέχθηκαν σε ανοιχτή ψηφοφορία να υιοθετήσουν τον κανονισμό εργασίας της Eurobank που ενσωμάτωνε τις βασικές (προαναφερθείσες) αρχές. Κατά συνέπεια, στα επόμενα βήματα υπήρχε μια κρίσιμη μάζα προσωπικού που λειτουργούσε με πιο σύγχρονα εργασιακά πρότυπα, γεγονός που διευκόλυνε την καλύτερη αξιοποίηση και ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού των υπό συγχώνευση τραπεζών. Εντούτοις και παρά τις άριστες σχέσεις της Διοίκησης της Τράπεζας με τον αντιπροσωπευτικό Σύλλογο των εργαζομένων με τον οποίο ερχόταν σε συνεννόηση, δεν έλειψαν οι συνδικαλιστικές τριβές, κυρίως με την ΟΤΟΕ. Χαρακτηριστική ήταν η περίπτωση της σύγκρουσης με θέμα ένα νέο κατάστημα διευρυμένου ωραρίου στο εμπορικό κέντρο The Mall. Παρά τη συμφωνία που υπεγράφη με τον αντιπροσωπευτικό Σύλλογο για άνοιγμα καταστήματος διευρυμένου ωραρίου στο The Mall και την ευρύτατη αποδοχή της πρωτοβουλίας από το προσωπικό της Τράπεζας, η ΟΤΟΕ αντέδρασε έντονα θεωρώντας ότι αυτό θα ήταν προάγγελος άλλων κατά την κρίση της (δυσμενών για τους εργαζομένους) εξελίξεων, που βέβαια ποτέ δεν συνέβησαν.

Τριβές υπήρξαν, επίσης, κατά καιρούς δε μάλιστα συγκρουσιακές, και με τον Σύλλογο εργαζομένων που εκπροσωπούσε μεγάλο μέρος του προσωπικού της πρώην Τράπεζας Εργασίας, κυρίως κατά την αρχική περίοδο. Για πολλούς, η προσαρμογή σε νέα (και κυρίως αχαρτογράφητα) εργασιακά πρότυπα με αξιολογήσεις, κατάργηση επιδομάτων και συμβάσεις αορίστου χρόνου δεν ήταν εύκολα αποδεκτή, κυρίως όταν επρόκειτο για μοναδική περίπτωση μεγάλης εγχώριας τράπεζας που εφαρμόζε ένα τέτοιο πλαίσιο. Σύμφωνα με τον Ν. Νανόπουλο, η ανάδειξη του Συλλόγου της Τράπεζας Κρήτης ως του πολυπληθέστερου και, συνεπώς, «αντιπροσωπευτικότερου» συλλόγου της Τράπεζας υπήρξε καθοριστική για την πρόοδο της Τράπεζας. Σύμφωνα με τη Θ. Ζαμπέλλα, οι συγχωνεύσεις και η απορρόφηση του προσωπικού ήταν

τα αποζημίωσής τους». Σε άλλη ανακοίνωση καλούσε τους εργαζομένους των τραπεζών του Ομίλου της Τράπεζας να βρίσκονται σε «ετοιμότητα και συσπείρωση», ενώ απειλεί τη Διοίκησή της με απεργιακές κινητοποιήσεις.

το δυσκολότερο εγχείρημα αλλά και η μεγαλύτερη συνεισφορά της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Τράπεζα.

Σε κάθε περίπτωση, σημαντική ήταν τελικά η επιτυχία της Τράπεζας στην εφαρμογή μιας διαδικασίας συγχώνευσης και απορρόφησης έξι διαφορετικών τραπεζών με ετερόκλητες κουλτούρες, διαδικασίες και πρακτικές χωρίς κοινωνικούς κλυδωνισμούς και απεργίες. Στην πορεία, στον διοικητικό της «κορμό» ενσωματώθηκαν τα καλύτερα εκ των στελεχών που απέκτησε, εφαρμόζοντας την πολιτική της επικράτησης του ικανότερου (best of breed). Αυτό κατέστη εφικτό διότι καθοριστικό κριτήριο υπήρξε διαχρονικά η ικανότητα και η αξία του στελέχους και όχι οι καταβολές του, οι σχέσεις που έχει αναπτύξει και το πελατειακό του περιβάλλον, με αποτέλεσμα οι συγχωνεύσεις να οδηγήσουν στην απόκτηση ακόμα ικανότερου στελεχιακού δυναμικού που προσέθετε αξία στηρίζοντας την περαιτέρω ανάπτυξη της Τράπεζας, προς όφελος του προσωπικού, των πελατών και των μετόχων της.

2. Η ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2002-2007

Τη 2α Ιανουαρίου 2002 υπογράφηκε Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας μεταξύ της Διοίκησης της Τράπεζας και του αντιπροσωπευτικού Σωματείου της Τράπεζας (των εκπροσώπων του Σωματείου Εργαζομένων Τραπεζικής Επιχείρησης EFG Eurobank, μετά την προσχώρηση και του Συλλόγου Προσωπικού EFG Eurobank). Με την εν λόγω σύμβαση, η οποία τέθηκε σε εφαρμογή από την επομένη, ρυθμίστηκαν διάφορα εκκρεμή εργασιακά θέματα και δόθηκαν σημαντικές παροχές με γνώμονα την εδραίωση θετικού εργασιακού κλίματος και την περαιτέρω ανάπτυξη της Τράπεζας. Περιλαμβανόταν σε αυτήν, επίσης, μια σειρά από ευνοϊκές για το προσωπικό ρυθμίσεις και παροχές, όπως: μηνιαίο επίδομα απόκτησης τέκνου, αποταμιευτικό πρόγραμμα παιδιών, με συμμετοχή της Τράπεζας κατά 50-75% στη δαπάνη, εκπαιδευτικά βραβεία για αριστούχους υπαλλήλους καθώς και αριστεύσαντα τέκνα υπαλλήλων, από 300 έως 6.000 ευρώ, μείωση επιτοκίου προσωπικών δανείων στο 3% ετησίως και επέκταση της περιόδου αποπληρωμής σε 48 μήνες, σύσταση επιτροπής για την εκπόνηση μελέτης παροχής κινήτρων και παροχών σε περίπτωση πρόωρης συνταξιοδότησης, ρύθμιση του εφάπαξ συνταξιοδότησης κατά τρόπο ευνοϊκό για τους υπαλλήλους της πρώην Τράπεζας Εργασίας και με πλήρες δικαίωμα προσωπικής επιλογής, καθώς και την ανάληψη από την Τράπεζα της υποχρέωσης να μην προβεί, μέχρι 30 Ιουνίου 2003, σε καταγγελία σύμβασης εργαζόμενου που θα οφειλόταν αποκλειστικά σε οικονομοτεχνικούς, διαρθρωτικούς ή οργανωτικούς λόγους. Αξίζει, επίσης, να επισημανθεί ότι στην Τράπεζα οι εκούσιες αποχωρήσεις

εργαζομένων ήταν ελάχιστες, όπως και οι απολύσεις (μόνον για σοβαρά παραπτώματα). Μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης με την Τράπεζα Εργασίας εφαρμόστηκε πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου και εισήχθη ο θεσμός του «voluntary separation agreement», δηλαδή της «συναινετικής εξόδου» από την Τράπεζα.

Η Τράπεζα συμμετείχε στις ετήσιες διαπραγματεύσεις με την ΟΤΟΕ για την υπογραφή συλλογικών συμβάσεων εργασίας. Καθώς μάλιστα η ΕΕΤ δεν ήταν (ούτε είναι), σύμφωνα με το Καταστατικό της, εργοδοτικός φορέας του κλάδου, η Τράπεζα εκπροσωπούσε συχνά και άλλες (συνήθως μικρότερες ή ξένες) τράπεζες. Προϊόν των διαπραγματεύσεων και των συναφών πρωτοβουλιών της Τράπεζας ήταν η συνομολόγηση σειράς καινοτόμων για τα ελληνικά δεδομένα ρυθμίσεων, όπως ενδεικτικά η επιμήκυνση του ωραρίου λειτουργίας των καταστημάτων και το επιτρεπτό της λειτουργίας τους το Σάββατο.

Το 2005 μια συμφωνία «ορόσημο» μεταξύ της Τράπεζας και του μεγαλύτερου σωματείου της οδήγησε στην επέκταση του ωραρίου σε δύο υποκαταστήματά της (στο The Mall της Αθήνας και στο Cosmos της Θεσσαλονίκης). Βάσει της συμφωνίας, το ωράριο των υποκαταστημάτων θα ήταν 09:00-20:00 τις καθημερινές και 10.30-16.30 τα Σαββατοκύριακα, ενώ υπήρχαν δύο βάρδιες εργαζομένων σε αυτά τα υποκαταστήματα με ανάλογη οικονομική αμοιβή. Την 11η Νοεμβρίου 2005 τροποποιήθηκε ο οργανισμός της Τράπεζας, ώστε να υπάρχει δυνατότητα μετάθεσης των Διευθυντών της, χωρίς τη συναίνεσή τους, οπουδήποτε στην Ελλάδα. Τα υπόλοιπα διευθυντικά στελέχη επιτρεπόταν να μεταφερθούν χωρίς δική τους συναίνεση σε απόσταση 30 χιλ.

Τη 17η Φεβρουαρίου 2006 η Τράπεζα υπέβαλε αίτηση για την (υπό προϋποθέσεις) μεταφορά της επικουρικής ασφάλισης των εργαζομένων της από το ΤΑΠΙΛΤΑΤ στο ΕΤΑΤ. Το ίδιο έτος, η Τράπεζα, όπως και η πλειοψηφία των ελληνικών τραπεζών, ανακοίνωσε ότι δεν θα προέβαινε στη διαπραγμάτευση νέας συλλογικής σύμβασης εργασίας με την ΟΤΟΕ, αλλά θα διαπραγματευόταν αυξήσεις μισθών με τα σωματεία της Τράπεζας. Τελικά, την 29η Μαΐου υπογράφηκε νέα συλλογική σύμβαση μεταξύ της ΟΤΟΕ και αρκετών τραπεζών, η Τράπεζα ωστόσο (όπως και η Alpha Bank) παρέμεινε σταθερή στην αρχική της τοποθέτηση.

ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

1. ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η Τράπεζα ιδρύθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980 σε μια περίοδο που διαφαινόταν ένας αναγκαστικός ριζικός μετασχηματισμός, μέσα από την απελευθέρωση, του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, και αναπτύχθηκε ραγδαία, από μηδενική βάση, μέσα σε λιγότερο από 20 χρόνια. Βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο της, το οποίο σε πολύ μεγάλο βαθμό καθόρισε τόσο τις επιχειρηματικές της πρωτοβουλίες όσο και τη φυσιογνωμία και την κουλτούρα της, ήταν το γεγονός ότι από την ίδρυσή της ήταν ιδιοκτησιακά συνδεδεμένη με έναν ισχυρό μέτοχο και έναν διεθνή τραπεζικό Όμιλο, του οποίου υπήρξε θυγατρική.²³⁶ Η ανάπτυξή της έγινε σταδιακά μέσα από συγκεκριμένο στρατηγικό προγραμματισμό. Αυτός δεν αφορούσε μόνον τη διασφάλιση αποτελεσματικότητας στον τρόπο λειτουργίας της, ο οποίος για τα ελληνικά δεδομένα της εποχής περιείχε από την αρχή πολλά καινοτόμα ποιοτικά στοιχεία, αλλά και τη στελέχωσή της, από την αρχή, με υψηλού μορφωτικού επιπέδου εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό (κυρίως, εξάλλου, σε σχέση με την ηγετική ομάδα ήταν το τεχνοκρατικό προφίλ) και την απουσία σχέσεων εξάρτησης προς το ελληνικό Δημόσιο.

Η αρχική επωνυμία της Τράπεζας ήταν «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα ΑΕ» (στα αγγλικά «Euromerchant Bank SA»), η οποία αποδίδεται στον Γιάννη Λάτση και στη συνέχεια προστέθηκε ο διακριτικός τίτλος Eurobank, ώστε το 1992 να μετατραπεί σε «Eurobank Ευρωεπενδυτική Τράπεζα». Η επωνυμία μεταβλήθηκε επανειλημμένα στη συνέχεια και τελικά, μετά τη συγχώνευση με την Τράπεζα Εργασίας, η Τρά-

²³⁶. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Β στο Κεφάλαιο Ι.

πεζα μετονομάστηκε σε «EFG Eurobank Ergasias», διατηρώντας τα brand names Eurobank και Ergasias για τα αντίστοιχα δίκτυα καταστημάτων για ένα σύντομο διάστημα, επαναφέροντας τελικώς μόνον το σήμα Eurobank.²³⁷

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα των αρχών της δεκαετίας του 1990 βρισκόταν ακόμα υπό έντονο (κατασταλτικό) κρατικό εναγκαλισμό, μολονότι η αναμενόμενη ένταξή του στην ενιαία τραπεζική αγορά της ΕΕ, το 1993, και η προοπτική δημιουργίας της νομισματικής ένωσης διαμόρφωναν νέες προοπτικές ως προς τη δυνατότητα ουσιαστικής συμβολής του τραπεζικού συστήματος στη βασική αποστολή του, δηλαδή τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης.²³⁸ Ως προς τη σύνθεσή του, χαρακτηριζόταν από ένα μείγμα κρατικών πιστωτικών ιδρυμάτων, τα οποία –εύλογα λόγω των χαρακτηριστικών του συστήματος– κατείχαν κυρίαρχη θέση (με προεξάρχουσα εκείνη της Εθνικής Τράπεζας), δύο αμιγώς ιδιωτικών, εξαιρετικά δραστηρίων πιστωτικών ιδρυμάτων (Alpha Bank και Τράπεζα Εργασίας), αρκετών ξένων τραπεζών που ασκούσαν (κυρίως, μέσω ελληνικών υποκαταστημάτων) επιτυχή δραστηριότητα βασιζόμενες στο συγκριτικό πλεονέκτημά τους που ήταν η τεχνογνωσία της διεθνούς τραπεζικής, και ορισμένων νέων ελληνικών τραπεζών, περιλαμβανομένων της Τράπεζας και της Τράπεζας Πειραιώς, οι οποίες δεν είχαν άλλη επιλογή από τη διείσδυση στον ανταγωνισμό μέσω αξιοποίησης των δικών τους συγκριτικών πλεονεκτημάτων, αλλά αναπόφευκτα και μεγέθυνσης.

Η μετάβαση από την Πρώτη στη Δεύτερη Περίοδο

Κατά την Πρώτη Περίοδο της λειτουργίας της (1990-1995), η Τράπεζα προσέφερε ένα σχετικά περιορισμένο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών σε μια επιλεκτική πελατεία. Ήταν μια μικρή, εξειδικευμένη επενδυτική «τράπεζα-boutique», με έμφαση στην παροχή καινοτόμων προϊόντων με όρους ποιότητας και σχετικά άρτια τεχνολογική υποστήριξη των λειτουργιών της.²³⁹ Από τα τέλη, όμως, αυτής της περιόδου αποφάσισε να μεταβάλει αυτό το πρότυπο, παραμένοντας μεν (ακόμα) μικρή αλλά με νέο προσανατολισμό προς την παροχή ενός ολοκληρωμένου φάσματος υπηρεσιών (universal bank) στην πελατεία της. Κατά τη διάρκεια, συνεπώς, της Δεύτερης Περιόδου (1996-2001) απέκτησε μια ισχυρή αναπτυξιακή δυναμική και προέβη σε μια σειρά εξαγορών στην ελληνική (κατ' αρχάς) αγορά μέσα από τις οποίες μετεξελίχθηκε σε μια τράπεζα με δραστηριότητα σε όλους τους τομείς της εμπορικής και επενδυτικής τραπεζικής, «διεκδικώντας» με δυναμικό τρόπο μερίδια αγοράς και νέα

πελατεία. Αυτό το κατόρθωσε σταδιακά, αξιοποιώντας, κυρίως, την ιδιαίτερη βαρύτητα και αξιοπιστία στην αγορά του αρχικού και (ακόμα) βασικού μετόχου της και των προαναφερθέντων οργανωτικών και ποιοτικών στοιχείων που από την αρχή χαρακτήριζαν τη λειτουργία της.

Σύμφωνα, λοιπόν, με την απόφαση, τον Σεπτέμβριο του 1995, για διεύρυνση της στρατηγικής της στόχευσης, αρχίζει η περίοδος της «ραγδαίας ανάπτυξης» της Τράπεζας. Η δραστηριοποίησή της διαφοροποιείται, καθώς έμφαση αποδίδεται πλέον όχι μόνον στην επέκταση στον τομέα του wholesale banking αλλά και στην ανάπτυξη, για πρώτη φορά, του retail banking – τόσο μέσω οργανικής ανάπτυξης όσο και μέσω εξαγορών. Η εξαγορά της Interbank το 1996 υπήρξε κομβικής σημασίας προς αυτήν την κατεύθυνση, διότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της δομής του δικτύου της τελευταίας αποτέλεσαν τη βάση για τον μεταγενέστερο ανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων της Τράπεζας. Στο πλαίσιο αυτό, προχώρησε σε «τμηματοποίηση» της αγοράς της επιχειρηματικής πίστης με βάση το μέγεθος της επιχείρησης, το πρώτο σημαντικό βήμα προς την πελατοκεντρική προσέγγιση που τελικά υιοθετήθηκε και συστηματοποιήθηκε. Η εφαρμογή των εν λόγω αρχών επεκτάθηκε και στον χώρο της διαχείρισης της περιουσίας των πελατών, δηλαδή στο private και personal banking.²⁴⁰ Στην περίοδο αυτή εντάσσεται, επίσης, η απόφαση της δημιουργίας του «2ου δικτύου» καταστημάτων της Τράπεζας, μέσω της θυγατρικής εταιρείας Open24, τα οποία ήταν ένα διαφοροποιημένο δίκτυο διανομής τραπεζικών και ασφαλιστικών προϊόντων που συνέβαλε σημαντικά στην επιτυχή προώθηση των προϊόντων retail.

Οι εξαγορές στην Ελλάδα έγιναν με απόλυτη στόχευση. Οι δύο πρώτες, της Interbank (όπως μόλις προαναφέρθηκε) και του κλάδου λιανικής της Crédit Lyonnais Ελλάδος, αποσκοπούσαν στην είσοδο στον τομέα του retail banking, ο οποίος εύλογα εκτιμάτο ότι προσέφερε σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης. Με την εξαγορά στη συνέχεια της Τράπεζας Αθηνών επιδιώχθηκε αφενός μεν η είσοδος της μέσω μιας ήδη εισηγμένης τράπεζας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ), αφετέρου δε η δυναμική επέκταση του δικτύου υποκαταστημάτων. Η περαιτέρω διεύρυνση της παρουσίας της στην τραπεζική αγορά με την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε ευρύτερο φάσμα μεσαίων επιχειρήσεων ήταν ο λόγος που οδήγησε στην απόφαση για την επόμενη εξαγορά, αυτήν της Τράπεζας Κρήτης. Ακολούθησε η εξαγορά της Τράπεζας Εργασίας, η οποία βασιζόταν σε μια «ολιστική προσέγγιση της αγοράς», καθώς η στρατηγική στόχευση ήταν πολλαπλή: απόκτηση ηγετικού ρόλου στην αγορά, αποκόμιση οφέλους από την υψηλή ανάπτυξη μέσω συνεργειών και δημιουργίας

237. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Α στο Κεφάλαιο ΙΧ.

238. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Α (υπό 1 και 2) στο Κεφάλαιο Ι.

239. Βλ. σχετικά το Κεφάλαιο ΙΙ ανωτέρω.

240. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Β (υπό 2) στο Κεφάλαιο ΙΙΙ.

νέων εσόδων, καθολική πρόσβαση σε όλες τις κατηγορίες πελατών, σε όλο το εύρος προϊόντων, υπηρεσιών και καινοτομιών, σε όλη τη γεωγραφική επικράτεια και σε όλα τα δίκτυα διανομής, πελατοκεντρική προσέγγιση μέσω της προσφοράς διαφοροποιημένων προϊόντων και πολιτικής διαχείρισης των σχέσεων με τον πελάτη, καθώς και βελτίωση της παραγωγικότητας. Τέλος, η περαιτέρω ενίσχυση στους τομείς της επενδυτικής τραπεζικής, των χρηματιστηριακών συναλλαγών, της αγοράς παραγώγων και της διαχείρισης επενδυτικών χαρτοφυλακίων επιδιώχθηκε με την εξαγορά της Telesis Τράπεζας Επενδύσεων. Η επιτυχής έκβαση αυτών των εξαγορών, οι οποίες έγιναν εφικτές με την οικονομική στήριξη του τραπεζικού Ομίλου EFG και την ενεργή ανάμειξη του Σπύρου Λάτση, επέτρεψε στην Τράπεζα, η οποία ήταν πλέον ένα πολυμετοχικό πιστωτικό ίδρυμα, να μετασχηματιστεί πλήρως.²⁴¹

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, ιδιαίτερης βαρύτητας ήταν και η στρατηγική συνεργασία που συνήψε η Τράπεζα το 1998 με έναν από τους μεγαλύτερους (τότε και σήμερα) διεθνείς τραπεζικούς ομίλους, αυτόν της Deutsche Bank. Με βάση αυτήν την πρωτοβουλία, η οποία εδραζόταν στη μειοψηφική συμμετοχή της γερμανικής τράπεζας στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας, διαμορφώθηκαν «ειδικές συμφωνίες» στρατηγικής συνεργασίας για την από κοινού προώθηση εξειδικευμένων τραπεζικών προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών σε συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας. Οι εν λόγω συμφωνίες υπήρξαν αμοιβαία επωφελείς μέχρι το 2003, οπότε και λύθηκε η στρατηγική συνεργασία, καθώς συνέβαλαν στην καλύτερη εστίαση της Τράπεζας στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων της και στην κερδοφορία της Deutsche Bank.²⁴²

Επισημαίνεται, τέλος, ότι ήδη από την Πρώτη Περίοδο λειτουργίας της Τράπεζας στοχευμένη ήταν και η πολιτική ίδρυσης θυγατρικών επιχειρήσεων (εντός και εκτός του χρηματοπιστωτικού συστήματος) σε εξειδικευμένους τομείς, είτε λόγω των απαιτήσεων του κανονιστικού πλαισίου είτε κατ' επιλογή - μολονότι η προώθηση της εξυπηρέτησης συγκεκριμένων αναγκών των πελατών γινόταν (κυρίως από τη Δεύτερη Περίοδο) και από τις βασικές Μονάδες της Τράπεζας. Οι θυγατρικές είχαν διακριτή ταυτότητα, στελέχωση με εξειδικευμένα στελέχη της αγοράς, και σχετικά μεγαλύτερη αυτονομία. Αυτή, όμως, συνδυαζόταν με έλεγχο, παρακολούθηση και ενεργή συνεργασία και ώσμωση με την Τράπεζα ως προς το επιχειρησιακό σκέλος αλλά και ως προς τις αρχές και τον τρόπο λειτουργίας.²⁴³

241. Βλ. σχετικά το Κεφάλαιο IV ανωτέρω.

242. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Γ στο Κεφάλαιο III.

243. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Γ (υπό 2) στο Κεφάλαιο II και την ενότητα Δ (υπό 3 και 4) στο Κεφάλαιο III.

Η Τρίτη Περίοδος

Η Τρίτη Περίοδος (2002-2008) μπορεί να χαρακτηριστεί ως η περίοδος της δυναμικής επέκτασης της Τράπεζας, εκείνη στην οποία εξελίχθηκε σε «συστημική τράπεζα». Σταθερά βασικός άξονας της στρατηγικής ήταν η ταχύρρυθμη ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα (αλλά και το εξωτερικό), κυρίως πλέον μέσω εσωτερικής οργανικής ανάπτυξης, στρατηγικά στοχευμένης σε επιλεγμένους κλάδους με τις καλύτερες προοπτικές εξέλιξης και κερδοφορίας. Για την επίτευξη αυτού του στόχου καταβλήθηκε προσπάθεια για τη δημιουργία των αναγκαίων προϋποθέσεων και υποδομών για την περαιτέρω ανάπτυξή της, με έμφαση στις σταυροειδείς πωλήσεις, τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρείχε στην πελατεία της, την υιοθέτηση νέων τεχνολογικών εφαρμογών και την ανάπτυξη νέων δικτύων διανομής προϊόντων.

Η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της Τράπεζας γινόταν στη βάση ενός πελατοκεντρικού μοντέλου με στόχο την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των πελατών και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, ώστε να υπάρξει πλήρης αξιοποίηση των ωφελειών που είχαν προκύψει από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις της προηγούμενης περιόδου. Ταυτόχρονα, διαρκής προτεραιότητα παρέμενε ο έλεγχος των αναλαμβανόμενων κινδύνων και η ενίσχυση της διαχείρισής τους μέσω της διενέργειας ελέγχων, ο περιορισμός του κόστους, η ενίσχυση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και της ασφάλειας των συστημάτων, η αναδιάρθρωση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών, καθώς και η αναζήτηση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης.

Τον Νοέμβριο του 2002 ανακοινώθηκε η νέα οργανωτική δομή της Τράπεζας που σχεδιάστηκε με βάση τη διαπίστωση ότι η μέχρι τότε οργανωτική δομή ήταν προσανατολισμένη ακόμα στη διαχείριση του μεταβατικού σταδίου με κατάτμηση επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και ότι οι ίδιες κατηγορίες πελατών εξυπηρετούνταν από διαφορετικά δίκτυα, ενώ το μοντέλο λειτουργίας δεν ήταν ευθυγραμμισμένο και με την οικονομική δυνατότητα του κάθε πελάτη. Ο διαχωρισμός των δραστηριοτήτων της Τράπεζας σε wholesale και retail banking, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, και η καθιέρωση της νέας οργανωτικής δομής, η οποία εφαρμόστηκε από την 1η Ιανουαρίου 2003, με επικεφαλής έναν Αναπληρωτή Διευθύνοντα Σύμβουλο, αντίστοιχα, επέτρεψε στην Τράπεζα να εστιάσει την προσοχή της σε κάθε τμήμα της αγοράς με καλύτερη γνώση των ιδιαίτερων αναγκών των πελατών της και να προσφέρει εξειδικευμένα προϊόντα και μια πιο ολοκληρωμένη και συνεπή εξυπηρέτηση από χωριστά, εξειδικευμένα δίκτυα. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται και η αναδιαμόρφωση της αρχιτεκτονικής του δικτύου κατά το 2003 με την κατηγοριοποίηση των εταιρικών πελατών σε τέσσερα βασικά επίπεδα.

Εξαιρετικά σημαντικό καινοτόμο στοιχείο, κατά το 2002, υπήρξε το έργο εισαγωγής του συστήματος value-based management system (VBM). Βάσει του εν λόγω συστήματος αξιολόγησης της συνεισφοράς κάθε Μονάδας της Τράπεζας, με κριτήριο τη δημιουργία οικονομικής αξίας, ήταν δυνατός ο εντοπισμός των σημαντικών κέντρων κερδοφορίας της, καθώς και η εισαγωγή στο δίκτυο και σε Μονάδες αιχμής ποσοτικών αλλά και ποιοτικών στόχων, ώστε οι πόροι και τα κεφάλαια να κατανεμηθούν βάσει ενός ενιαίου και διαφανούς συστήματος αξιολόγησης και επιβράβευσης του προσωπικού, τόσο στις ανώτατες βαθμίδες διοίκησης όσο και στο απλό προσωπικό.

Μετά το 2004, βασική στόχευση της Τράπεζας ήταν η περαιτέρω βελτίωση της εξυπηρέτησης των επιχειρήσεων (με την ανάπτυξη εξειδικευμένων δικτύων εξυπηρέτησής τους και την υιοθέτηση ενός μοντέλου «προσωποποιημένης εξυπηρέτησης»), η περαιτέρω εντατικοποίηση των σταυροειδών πωλήσεων, η διαρκής προώθηση της καινοτομίας στα προσφερόμενα προϊόντα, η αναζήτηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και η επέκταση στο πεδίο του bancassurance. Ειδικά στον τομέα του retail banking, η Τράπεζα συνέχισε να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, όπως η μεταφορά απλών συναλλαγών σε εναλλακτικά δίκτυα, όπου πέραν του δικτύου της Open24 αξιοποίησε στο έπακρο συνεργασίες με το δίκτυο εξωτερικών συνεργατών που δημιούργησε, και το άνοιγμα νέων καταστημάτων με αξιοποίηση του υφιστάμενου προσωπικού. Επισημαίνεται σχετικά ότι, σε επίπεδο κάλυψης καταστημάτων, η Τράπεζα κατόρθωσε το 2007 να υπερβεί και αυτό της Εθνικής Τράπεζας, καθιστάμενη η τράπεζα με το μεγαλύτερο δίκτυο στην Ελλάδα.

Στα τέλη, συνεπώς, της εν λόγω περιόδου η Τράπεζα είχε πλήρως εμπεδώσει τη θέση της στην ελληνική αγορά και το κύριο βάρος παρέμενε εστιασμένο στην αύξηση των μεριδίων αγοράς στην Ελλάδα τόσο στον τομέα του wholesale banking όσο και στον τομέα του retail banking, τη μείωση του χρηματοδοτικού κενού, τη διαχείριση της συμπίεσης του καθαρού περιθωρίου επιτοκίων και τη βελτίωση της προσέγγισης της πελατείας. Η χρηματοδότηση της επεκτατικής στρατηγικής της Τράπεζας στην Ελλάδα και διεθνώς παρέμενε, πάντως, ένα μείζον ζήτημα, καθώς η ρευστότητα στην Ελλάδα δεν μπορούσε να καλύψει πλήρως τις χρηματοδοτικές ανάγκες της, γεγονός που καθιστούσε αναγκαία την ενίσχυση των προσπαθειών της για την απόκτηση ρευστότητας μέσω του retail.²⁴⁴

244. Για το σύνολο της εν λόγω περιόδου, βλ. ανωτέρω την ενότητα Β στο Κεφάλαιο VI.

Η διαχρονικά σημαντική έμφαση στην τεχνολογία και τα συστήματα

Από την έναρξη λειτουργίας της, η Τράπεζα ανήγαγε την τεχνολογία σε αρωγό στην επίτευξη των στόχων της, πάντοτε με όρους κόστους-ωφέλειας. Η εκτίμηση ήταν ότι η προηγμένη τεχνολογία και η ενσωμάτωσή της στη λειτουργία της θα λειτουργούσε ως συγκριτικό πλεονέκτημα για καλύτερη, ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση της πελατείας της και μέσο διείσδυσης σε νέες αγορές και με χαμηλότερο κόστος. Αρχικά, η Τράπεζα στηρίχθηκε στο σύστημα Midland, το οποίο επέτρεψε την άμεση ανάπτυξη των εργασιών. Δεδομένου, όμως, ότι αυτό αξιολογήθηκε ότι δεν είχε μεγάλη δυνατότητα περαιτέρω εξέλιξης που ήταν απαραίτητη ενόψει του μετασχηματισμού της Τράπεζας σε μια «universal bank», κατέστη επιβεβλημένη και επιτακτική η αντικατάστασή του από ένα πιο σύγχρονο κεντρικό τραπεζικό πληροφοριακό σύστημα το οποίο θα είχε πελατοκεντρική δομή, δυνατότητα υποστήριξης, γρήγορου σχεδιασμού και ανάπτυξης σύγχρονων προϊόντων, καθώς και εκτεταμένη λειτουργικότητα που θα διασφάλιζε υψηλό βαθμό αυτοματοποίησης και θα υποστήριζε τόσο τα καταστήματα όσο και τις κεντρικές υπηρεσίες. Στο πλαίσιο αυτό, η Τράπεζα επέλεξε το σύστημα Altamira, βάσει της εμπειρίας προηγούμενων εφαρμογών του στην Ισπανία.

Η υλοποίηση του έργου ήταν αντικειμενικά σύνθετη και αυτό αποδείχθηκε στην πράξη, καθώς ενώ στο αρχικό στάδιο υπήρξε σημαντική πρόοδος και τον Νοέμβριο του 1998 εγκαταστάθηκαν οι πρώτες εφαρμογές, στη συνέχεια υπήρξαν μεγάλες καθυστερήσεις που οφείλονταν εν μέρει και στις συγχωνεύσεις. Τελικά, η ολοκλήρωση του έργου έγινε το καλοκαίρι του 2002. Τα οφέλη από τη λειτουργία του νέου συστήματος ήταν, πάντως, σημαντικά και έδωσαν στην Τράπεζα ένα σημαντικό τεχνολογικό προβάδισμα λόγω του ότι πληρούσε όλες τις προδιαγραφές που είχαν τεθεί εξαρχής, γεγονός που επέτρεψε στις επιχειρηματικές Μονάδες τον σχεδιασμό πρωτοποριακών προϊόντων και την αποτελεσματική προώθησή τους. Σημαντικά, όμως, οφέλη προέκυψαν και μεταγενέστερα με την αξιοποίηση τεχνολογιών αιχμής που αποτέλεσαν προθάλαμο για τη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή.

Η ζήτηση για νέα πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές στην Ελλάδα ακολούθησε έκτοτε μια συνεχώς αυξανόμενη πορεία φθάνοντας στο σημείο αιχμής της στις αρχές του 2008. Η μεγαλύτερη ζήτηση προερχόταν από τις επιχειρηματικές Μονάδες για την ανάπτυξη συστημάτων υποστήριξης της δημιουργίας νέων προϊόντων, καθώς και αναβάθμισης των δυνατοτήτων των κύριων και εναλλακτικών δικτύων για την προώθησή τους και την εξυπηρέτηση των πελατών. Ζήτηση υπήρχε, επίσης, για την υλοποίηση έργων συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις του κανονιστικού πλαισίου, όπως και για την εγκατάσταση συστημάτων και εφαρμογών που στόχευαν στη διαχεί-

ριση και του λειτουργικού κινδύνου με την αναβάθμιση της ασφάλειας προϊόντων και δικτύων, καθώς και στην πρόληψη ή τον έγκαιρο εντοπισμό περιστατικών απάτης.²⁴⁵

Ταυτόχρονα, η Τράπεζα προώθησε και στις θυγατρικές της στο εξωτερικό το ελληνικό επιχειρηματικό και λειτουργικό της μοντέλο, στηρίζοντας την ταχύτατη ανάπτυξη του Ομίλου. Αυτό επιτεύχθηκε με κύριο μοχλό τις τυποποιημένες εφαρμογές της Standard Version, η οποία επέτρεψε τη γρήγορη και πλήρη κάλυψη των αναγκών των εν λόγω θυγατρικών σε σύγχρονα προϊόντα, υπηρεσίες και δίκτυα διανομής και εξυπηρέτησης, ενώ παράλληλα επιτάχυνε και τη διαδικασία σύγκλισης των πολιτικών και πρακτικών τους με τις βέλτιστες πολιτικές και πρακτικές της Τράπεζας στην Ελλάδα.

Κατά συνέπεια, κατά τη διάρκεια όλης της περιόδου, η Τράπεζα επένδυσε συστηματικά, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, στην ανάπτυξη αποτελεσματικών πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών, συστημάτων υπολογιστών και επικοινωνιών προηγμένης τεχνολογίας, καθώς και νέων τρόπων οργάνωσης και σύγχρονων μεθόδων εργασίας. Σε όρους δε αποτελεσματικότητας, ειδικά κατά τη διάρκεια της Τρίτης Περιόδου σταθερή υπήρξε και η μείωση του κόστους των υπηρεσιών Πληροφορικής, με αποτέλεσμα αυτό, τόσο στην Ελλάδα όσο και σε επίπεδο Ομίλου, να διαμορφωθεί σε σχετικά χαμηλό επίπεδο ακόμα και σε σύγκριση με το αντίστοιχο επιτυχημένων ομοειδών ευρωπαϊκών τραπεζών.

Η αξιοσημείωτη διεθνής δραστηριότητα

Η διεθνής δραστηριότητα της Τράπεζας είναι αξιοσημείωτη. Η σχετική πρόθεσή της εκδηλώθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1990, όταν είχε ήδη αρχίσει να εμποδώνει τη θέση της στο εσωτερικό, και υλοποιήθηκε σταδιακά και προσεκτικά εν γνώσει των εγγενών κινδύνων (όπως, π.χ., η έλλειψη οικειότητας με τις αγορές-στόχους και αδυναμίες στην άσκηση διοίκησης εξ αποστάσεως). Συνεπώς, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλάμβανε ανάλυση των εργασιών που ήταν πρόσφορο να παρασχεθούν, καθώς και του τρόπου διοίκησης, λειτουργίας και ελέγχου των Μονάδων του εξωτερικού από την Ελλάδα. Οι λόγοι, όμως, που συνηγορούσαν υπέρ αυτής της επέκτασης, η οποία έγινε διαχρονικά με απόλυτα οργανωμένο τρόπο, ήταν πολυδιάστατοι.²⁴⁶ Όπως αναφέρεται δε και στη συνολική αξιολόγηση της διεθνούς δραστηριότητας,²⁴⁷ ο σχεδιασμός και η προοπτική δεν ήταν απλώς η δημιουργία μιας ελληνικής τράπεζας με θυγατρικές στα Βαλκάνια, αλλά ενός πραγματικού περιφερειακού τραπεζικού ομίλου με κέντρο, Βέβαια, την Αθήνα αλλά με αμιγώς περιφερειακή δομή και

διοίκηση. Με αυτόν τον τρόπο, τόσο το «ελληνικό κέντρο βάρους» όσο και ο ελληνικός κίνδυνος και η «ελληνική εξάρτηση» θα περιορίζονταν σημαντικά μέσω διασποράς δραστηριοτήτων και κινδύνων.

Η επέκταση των διεθνών δραστηριοτήτων έγινε σε δύο «κύματα». Οι στρατηγικοί στόχοι στις χώρες του «πρώτου κύματος» επέκτασης (Βουλγαρία, Ρουμανία και, προς το τέλος του 2002, Σερβία) ήταν η αύξηση της κερδοφορίας και η καθιέρωση της Τράπεζας μεταξύ των κορυφαίων τραπεζών σε αυτές. Κατά τη διάρκεια του «δεύτερου κύματος», που συμπίπτει απόλυτα με τη Δεύτερη Περίοδο ανάπτυξης της Τράπεζας, εμποδώθηκε περαιτέρω η παρουσία της στις εν λόγω χώρες, ενώ υπήρξε και περαιτέρω επέκταση σε Πολωνία, Ουκρανία, Τουρκία και Κύπρο. Η είσοδος στην αγορά γινόταν με σχετικά χαμηλό κόστος, είτε μέσω ελκυστικών εξαγορών (Βουλγαρία, Ρουμανία, Ουκρανία, Τουρκία) είτε μέσω στρατηγικών αυτόνομης οργανικής ανάπτυξης (Πολωνία) είτε, τέλος, μεικτά (Κύπρος). Κατά περίπτωση, η Τράπεζα προωρούσε στην αναδιάρθρωση των τραπεζών που είχαν εξαγοραστεί, υιοθετώντας, στο μέτρο του εφικτού, το βασικό της επιχειρηματικό υπόδειγμα («μοντέλο Eurobank») που βασιζόταν σε τρεις άξονες: διαρκής ανάπτυξη της πελατειακής βάσης, αύξηση της αποδοτικότητας μέσω οικονομιών κλίμακας και με έλεγχο του κόστους, καθώς και κεντροποιημένη διαχείριση των κινδύνων. Σε κάθε περίπτωση, στόχος ήταν οι αναληφθείσες πρωτοβουλίες να μη θέσουν σε κίνδυνο τη φερεγγυότητά της και να μη δημιουργήσουν αναστάτωση στις εξαγορασθείσες τράπεζες. Η προετοιμασία για ενδεχόμενο «τρίτο κύμα» επέκτασης (Αίγυπτος, Ρωσία) σχετιζόταν, κυρίως, με την εγκατάσταση σε αναπτυσσόμενες μεγάλες αγορές με ισχυρή προοπτική. Όμως, παρά τις διερευνητικές μελέτες και συζητήσεις, δεν κρίθηκε επιθυμητή κάποια εξαγορά στις χώρες αυτές.²⁴⁸

Υποστηρικτικό (και ενισχυτικό) της πρωτοβουλίας για επέκταση της Τράπεζας στο εξωτερικό ήταν το οργανωτικό σχήμα «Matrix Organisation» που υιοθετήθηκε το 2003, ώστε να βελτιωθεί η μεταφορά και διάχυση τεχνογνωσίας από το κέντρο προς την περιφέρεια σε επίπεδο συστημάτων, οργάνωσης και διαδικασιών και προϊόντων, και να διασφαλιστούν ο αποτελεσματικότερος συντονισμός ενεργειών μεταξύ θυγατρικών και ο καλύτερος έλεγχος των αναλαμβανόμενων κινδύνων. Για την υποστήριξη των τραπεζών του εξωτερικού αναγκαία ήταν, επίσης, η επιλογή ενός κατάλληλου μηχανογραφικού συστήματος, ώστε να υπάρχει ομοιογένεια, γρήγορη και πειθαρχημένη ανάπτυξη και καλύτερος έλεγχος. Στο πλαίσιο αυτό επελέγη

245. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Ε στο Κεφάλαιο ΙΙΙ και την ενότητα Β στο Κεφάλαιο VII.

246. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Α στο Κεφάλαιο V.

247. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Α (υπό 4) στο Κεφάλαιο VII.

248. Βλ. σχετικά ανωτέρω, αντίστοιχα, την ενότητα Β στο Κεφάλαιο V και την ενότητα Α στο Κεφάλαιο VII.

το σύστημα «Flexcube» (και όχι το Altamira), το οποίο ήταν χαμηλού κόστους αλλά διέθετε μεγάλη λειτουργικότητα και διευρυμένες δυνατότητες παραμετροποίησης, διευκολύνοντας την ανάπτυξη τοπικών εφαρμογών από τα στελέχη της κάθε τράπεζας, και αποδείχθηκε αξιόπιστη επιλογή για γρήγορη ανάπτυξη σε όλες τις χώρες.²⁴⁹

Μεγάλη ήταν η έμφαση που δόθηκε από την Τράπεζα και στη βελτίωση της δράσης της με τις θυγατρικές και τα υποκαταστήματά της στο εξωτερικό. Μετά το 2006 η υποστήριξη των εργασιών της Τράπεζας στο εξωτερικό κατέστη πολυεπίπεδη και βασιζόταν σε μεγάλο βαθμό στην προσωπική δέσμευση των ανώτερων διοικητικών στελεχών των τραπεζών που εξαγοράστηκαν στο εξωτερικό και σε τοπικές συνέργειες. Η εκτελεστική/διαχειριστική ευθύνη για την επιτυχή εφαρμογή των αρχών της Τράπεζας σε τοπικό επίπεδο (με λίγες εξαιρέσεις) βάρυνε τα ανώτατα διοικητικά στελέχη σε κάθε χώρα. Η τεχνογνωσία σε προϊόντα, η υποστήριξη συστημάτων και η στρατηγική προώθησης παρέχονταν, όμως, κεντρικά.

Εταιρική διακυβέρνηση, εσωτερικός έλεγχος και διαχείριση κινδύνων

Η υιοθέτηση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, περιλαμβανομένων των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, και η καθιέρωση μηχανισμών διαχείρισης των κινδύνων που αναλάμβανε με τη δραστηριότητά της (πιστωτικού, ρευστότητας, αγοράς και λειτουργικού) ήταν από την ίδρυση της Τράπεζας και διαρκώς έκτοτε στην κορυφή των προτεραιοτήτων της. Σημαντική θετική συμβολή σε αυτό είχε, βέβαια, το γεγονός ότι η άσκηση της προληπτικής της εποπτείας σε ενοποιημένη βάση γινόταν αρχικά από την Τράπεζα της Αγγλίας (Bank of England) και στη συνέχεια από την ελβετική ομοσπονδιακή τραπεζική εποπτική αρχή (SFBC).

Συνεπώς, είχε, κατ' αρχάς, δομήσει τη λειτουργία της με βάση τις βέλτιστες αρχές και πρακτικές (για εκείνη την εποχή) εταιρικής διακυβέρνησης, εν γνώσει του γεγονότος ότι με αυτόν τον τρόπο ήταν εφικτή η ουσιαστική επίτευξη των βασικών της στόχων, δηλαδή η διαρκής εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος, η πλήρης διαφάνεια στη διαχείρισή της, η προστασία και προώθηση των συμφερόντων των πελατών και των μετόχων της όπως και του κοινωνικού συνόλου, καθώς και η διατήρηση και βελτίωση της αξιοπιστίας της. Με στόχο τη βέλτιστη εφαρμογή των εν λόγω αρχών, η Τράπεζα είχε σε αρχικό ήδη στάδιο εγκαθιδρύσει εξειδικευμένη Διεύθυνση Εταιρικής Διακυβέρνησης. Επιπλέον, μεταξύ των πολιτικών που διαχρονικά διαδραμάτισαν κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση του δομημένου συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης (και εταιρικής κουλτούρας) εντάσσονται η δημιουργία «Επιτροπής

Ηθικής», η υιοθέτηση «Κώδικα Δεοντολογίας και Συμπεριφοράς», καθώς και η καθιέρωση συγκεκριμένων περιορισμών στην πρόσληψη συγγενών.

Δεδομένου ότι η «μηδενική ανοχή σε ανήθικη συμπεριφορά» αποτελούσε βασική αρχή στη λειτουργία της Τράπεζας, προτεραιότητα ήταν και η διαμόρφωση δομών εσωτερικού ελέγχου, ώστε να καθίσταται δυνατός ο έγκαιρος εντοπισμός αδυναμιών. Από τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της συστάθηκε «Επιτροπή Ελέγχου» αποτελούμενη από μέλη ΔΣ επί θεμάτων εσωτερικού ελέγχου, η οποία λειτουργούσε σε συνεργασία με την εσωτερική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου. Η φιλοσοφία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, το οποίο ακολουθούσε τις βέλτιστες (για εκείνη την εποχή) διεθνείς πρακτικές, διεπόταν από τις συγκεκριμένες βασικές αρχές: σαφήνεια στην κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών στα στελέχη της Τράπεζας βάσει της οποίας υπήρχε καθημερινός έλεγχος, εξουσιοδότηση ή έγκριση όλων των συναλλαγών από αρμόδια στελέχη με συγκεκριμένους περιορισμούς και όρια, καθώς και διενέργεια αριθμητικών και λογιστικών ελέγχων.

Στο πεδίο της διαχείρισης κινδύνων, η Τράπεζα υιοθέτησε την αρχή του διαχωρισμού των Μονάδων που φέρουν το βάρος και την ευθύνη της έγκρισης και ελέγχου των κινδύνων από τις Μονάδες της πρώτης γραμμής που καλλιεργούν τις σχέσεις με τους πελάτες και είναι αυτές που προτείνουν άμεσα ή έμμεσα και την ανάληψη των κινδύνων (four eyes principle), η οποία εφαρμόστηκε με συνέπεια. Η αντίστοιχη οργανωτική συγκρότηση διαμορφώθηκε το 1999, όταν αρχικά συστάθηκε η λειτουργία Μονάδας Παρακολούθησης Κινδύνου, η οποία αναφερόταν στη Διοίκηση και είχε ως έργο την παρακολούθηση και τον έλεγχο των κινδύνων για το σύνολο των δραστηριοτήτων της Τράπεζας και ακολούθησε η θεσμοθέτηση της Επιτροπής Κινδύνων του ΔΣ, το οποίο έλεγχε το σύνολο των κινδύνων που αναλάμβανε η Τράπεζα και προσδιόριζε τα όρια μέσα στα οποία έπρεπε αυτοί να κινούνται, πολύ πριν αυτό καταστεί υποχρεωτικό με βάση το κανονιστικό πλαίσιο. Μεταξύ άλλων, ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που διαφοροποιούσε την Τράπεζα ήταν η σύνθεση και λειτουργία της «Μεγάλης Επιτροπής Πιστοδοτήσεων», στην οποία είχε ανατεθεί η έγκριση των ανοιγμάτων της Τράπεζας προς τους μεγάλους πελάτες της.²⁵⁰

Εταιρική επικοινωνία και κοινωνικό αποτύπωμα

Από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της Τράπεζας ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας βασισμένης στα διεθνή (για εκείνη την εποχή) πρότυπα, προσαρμοσμένης, προφανώς, στα χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς.

249. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Α στο Κεφάλαιο V.

250. Βλ. σχετικά το Κεφάλαιο VIII ανωτέρω.

Η Τράπεζα εφάρμοσε, συνεπώς, ένα μοντέλο πολυεθνικής εταιρείας με εθνοκεντρικό, ωστόσο, χαρακτήρα. Παράλληλα, ιδιαίτερη μέριμνα ελήφθη εξαρχής για τη διερεύνηση σε διαρκή βάση της αντίληψης της κοινής γνώμης για την κουλτούρα της. Τόσο από τον «τόνο» που έδωσε εξαρχής η ηγεσία της, όσο και μέσα από μια ενδελεχή διερεύνηση των απόψεων του στελεχιακού δυναμικού της που πραγματοποιήθηκε στις αρχές του 2000 προέκυψαν οι αξίες στις οποίες βασίστηκε η Τράπεζα στην πορεία και ήταν οι ακόλουθες: αξιοκρατία, ομαδικότητα, ποιότητα, εμπιστοσύνη, αποτελεσματικότητα, μηδενική ανοχή σε κρούσματα απάτης, δημιουργικότητα, σεβασμός στον Άνθρωπο και κοινωνική προσφορά.²⁵¹

Με δεδομένο το ενδιαφέρον της για τα ζητήματα «επικοινωνίας», με στόχο τη βελτίωση της δημόσιας εικόνας της και σύμφωνα με τα πρότυπα διεθνών τραπεζών, η Τράπεζα προέβη από την αρχή στη σύσταση εσωτερικής Διεύθυνσης Marketing που είχε την ευθύνη προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών του δικτύου καταστημάτων, αλλά ανέπτυξε και συνεργασία με εξειδικευμένους εξωτερικούς συμβούλους. Η στρατηγική αλλά και η οργανωτική δομή της στους τομείς του marketing και της επικοινωνίας άρχισε να μεταβάλλεται την περίοδο των εξαγορών, με αποτέλεσμα προς τα τέλη της δεκαετίας του 1990 να διευρύνει το στελεχιακό της δυναμικό στον τομέα της επικοινωνίας. Δημιουργήθηκε ο Τομέας Εταιρικής Επικοινωνίας και το Γραφείο Τύπου με στόχο τον συντονισμό και την καλλιέργεια της δημόσιας εικόνας και εταιρικής ταυτότητας της Τράπεζας. Στα μέσα της δεκαετίας του 2000 τέλος, η οργανωτική δομή του Ομίλου στον τομέα του marketing και της επικοινωνίας εμπλουτίστηκε περαιτέρω, με την ίδρυση της Διεύθυνσης Marketing του wholesale banking και με ευθύνη την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών του wholesale. Η ανάπτυξη της Τράπεζας μέσω των εξαγορών είχε αντανάκλαση και στο επικοινωνιακό προφίλ και τη στρατηγική της, στόχος της οποίας ήταν να διατηρεί από κάθε πιστωτικό ίδρυμα που εξαγόραζε τα καλύτερα προϊόντα και τις προσφορότερες υπηρεσίες και να αναπροσαρμόζει ανάλογα την επικοινωνιακή της πολιτική. Η επικοινωνιακή στρατηγική άρχισε πλέον να σχεδιάζεται και να αναπτύσσεται με εξειδικευμένες πρωτοβουλίες που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες κάθε κοινού.²⁵²

Η πρωτοποριακή για τα δεδομένα της εποχής στην Ελλάδα τάση για ανάπτυξη δράσεων στην κατεύθυνση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης χαρακτήρισε την Τράπεζα από τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της, με αποτέλεσμα οι συναφείς δράσεις της να μην είναι αποτέλεσμα επιβολής από ένα συγκεκριμένο σύστημα διοικητικών

κανόνων (που εκείνη την εποχή δεν υφίστατο καν) αλλά να είναι εμποδωμένες στην εταιρική της κουλτούρα. Ενώ κατά την πρώτη δεκαετία της λειτουργίας της Τράπεζας οι αποφάσεις σχετικά με τις δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης λαμβάνονταν σε σχετικά «αποσπασματική» βάση και σε ένα πλαίσιο στενής συνεργασίας με τον Όμιλο Λάτση, η οργάνωση και ανάπτυξη των συναφών δράσεων της μορφοποιήθηκε περί τα τέλη της δεκαετίας του 1990, όταν επελέγησαν και τα τέσσερα πρώτα πεδία εστίασης για τις πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης: Παιδεία, Πολιτισμός, Αθλητισμός και Περιβάλλον. Στα τέλη της δεκαετίας του 2000 τα εν λόγω πεδία εμπλουτίστηκαν με δύο νέες ενότητες: Κοινωνική Αλληλεγγύη και στήριξη της Καινοτόμου Επιχειρηματικότητας. Ο κοινωνικός απολογισμός της Τράπεζας αποτυπωνόταν στον ετήσιο απολογισμό της μέσω ενός δείκτη που αφορούσε στο παραγόμενο «κοινωνικό προϊόν» της. Όλες οι πληροφορίες που αφορούσαν το κοινωνικό έργο της Τράπεζας περιλαμβάνονταν, επίσης, σε ειδικό Απολογισμό που εκδιδόταν υπό τον τίτλο «Η κοινωνική μας συνεισφορά».

Το 2004 η δράση της Τράπεζας στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενισχύθηκε ακόμα περισσότερο με την υιοθέτηση (των τότε ισχυόντων) διεθνών προτύπων και καλών πρακτικών. Πέραν της ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης των εργαζομένων σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η Τράπεζα άρχισε να προωθεί και συγκεκριμένα προγράμματα Εθελοντικής Κοινωνικής Προσφοράς. Τέλος, μετά τις καταστροφικές πυρκαγιές του 2007, εκπονήθηκε, σε συνεργασία με το Κοινωνοφελές Ίδρυμα Ιωάννη Σ. Λάτση, το Πρόγραμμα «Είμαι Καθήκον μας» με σημαντικό προϋπολογισμό, πληθώρα δράσεων και, κυρίως, απτά αποτελέσματα.²⁵³

Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Βασισμένη στην πεποίθηση ότι σε ένα άκρως ρευστό και συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον και δεδομένων των φιλόδοξων στόχων ανάπτυξής της είναι απαραίτητη η ύπαρξη ισχυρών μονάδων, η συλλογικότητα στη λήψη αποφάσεων και η σύνθεση των διαφορετικών αντιλήψεων που προκύπτουν μέσω της υιοθέτησης σύγχρονων κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης, η πολιτική διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού υπήρξε, χωρίς αμφιβολία, ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Τράπεζας, το οποίο αυτή αξιοποίησε διαχρονικά και της επέτρεψε να προσελκύει άξια νεαρά αλλά και καταξιωμένα ικανά και δυναμικά στελέχη από την αγορά. Οι βασικές αξίες της διαφάνειας και αξιοκρατίας αλλά και η διαρκής παροχή ευκαιριών προσωπικής ανάπτυξης και υλικών κινήτρων διέτρεχαν όλο το φάσμα των πολιτικών

251. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Β στο Κεφάλαιο ΙΧ.

252. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Γ στο Κεφάλαιο ΙΧ.

253. Βλ. σχετικά ανωτέρω την ενότητα Δ στο Κεφάλαιο ΙΧ.

Ανθρώπινου Δυναμικού δίνοντας τη δυνατότητα δυναμικής επαγγελματικής σταδιοδρομίας σε νεαρά στελέχη και δημιουργώντας ένα εργασιακό περιβάλλον εξέλιξης και δημιουργίας. Η αξιοκρατία υπήρξε ανέκαθεν η βάση των υιοθετούμενων διαδικασιών προσλήψεων προσωπικού για την Τράπεζα, χωρίς εξωγενείς παρεμβάσεις και συμβιβασμούς, η οποία επέλεγε να προσελκύει και να προσλαμβάνει τους καλύτερους σε κάθε θέση.

Στο αρχικό στάδιο, τα περισσότερα στελέχη και το εν γένει προσωπικό προερχόταν από ξένες τράπεζες, στην Ελλάδα και το εξωτερικό, ενώ σταδιακά αναπτύχθηκαν συστηματικές μεθοδολογίες, καθώς και διαγωνιστικές και αδιάβλητες διαδικασίες πρόσληψης. Κατά την περίοδο, όμως, της ταχείας της ανάπτυξης, ο αριθμός των αιτήσεων για πρόσληψη στην Τράπεζα αυξήθηκε κατακόρυφα. Τα ακαδημαϊκά προσόντα του προσωπικού της ήταν εξαιρετικά, και στα μέσα της δεκαετίας του 2000 ποσοστό που υπερέβαινε το 60% του προσωπικού ήταν απόφοιτοι ανώτερων ή ανώτατων σχολών.

Η «πολιτική ισότητας φύλων» ήταν εξίσου σημαντική. Πέραν της αριθμητικής ισορροπίας μεταξύ ανδρών και γυναικών, αξιοσημείωτη ήταν και η παρουσία πολλών γυναικών στα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης της Τράπεζας, κάτι το οποίο εκείνη την εποχή αποτελούσε την εξαίρεση. Επίσης, στο αρχικό στάδιο υπήρχε αυστηρή πολιτική συγγενών, βάσει της οποίας απαγορευόταν η πρόσληψη στενού συγγενικού προσώπου (η οποία στη συνέχεια, λόγω των συγχωνεύσεων, προσαρμόστηκε και αμβλύνηκε). Αξίζει δε να επισημανθεί ότι ο πρώτος που εφάρμοσε την πολιτική αυτή και σεβάστηκε και την αρχή της αξιοκρατίας ήταν ο βασικός μέτοχος της Τράπεζας, ο οποίος ουδέποτε παρενέβη σε θέματα προσλήψεων προσωπικού, εκτός του θεσμικού του ρόλου στην Επιτροπή Υποψηφιοτήτων (Nomination Committee) για ανώτατα στελέχη και μέλη του ΔΣ.

Αναγνωρίζοντας πλήρως την αξία της επένδυσης στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της, η Τράπεζα εξέλιξε συνεχώς τα μέσα και εργαλεία που διέθετε και υιοθετούσε τις πλέον σύγχρονες αντιλήψεις στα θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού. Επένδυε τόσο στην υιοθέτηση βέλτιστων πολιτικών, κατά τα (εκάστοτε ισχύοντα) διεθνή πρότυπα, αλλά και αντίστοιχων μεθοδολογιών και συστημάτων διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Στόχος ήταν η καθιέρωσή της ως Εργοδότη Επιλογής (Employer of Choice) για τα πλέον άξια στελέχη της ελληνικής τραπεζικής αγοράς. Η εσωτερική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού εξελισσόταν επίσης διαρκώς, προσελκύοντας εξειδικευμένα στελέχη της αγοράς, και το 2007 μετά από μια σημαντική αναδιοργάνωση και ενίσχυση σε στελεχιακό δυναμικό αναβαθμίστηκε σε Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, γεγονός που εξέφραζε και τη σημασία που απέδιδε η Τράπεζα στην ανάπτυξη και φροντίδα του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Ήταν

η πρώτη ελληνική τράπεζα που προέβη σε μία τέτοια κίνηση, την οποία στη συνέχεια ακολούθησαν και άλλες ελληνικές τράπεζες.

Ειδική αναφορά πρέπει, τέλος, να γίνει και στο γεγονός ότι η Τράπεζα προσέφυγε στη χρήση περισσότερο ευέλικτων εργασιακών συμβάσεων σε σχέση με άλλες ελληνικές τράπεζες, το οποίο βέβαια προσέκρουσε σε πολλές αντιστάσεις και αντιδράσεις, ανταποκρινόταν όμως στις ανάγκες μιας μεταβαλλόμενης αγοράς εργασίας. Η όποια δε κριτική επί αυτού αμβλύνηται αν ληφθεί υπόψη το σύνολο των κοινωνικών και άλλων παροχών της προς το Ανθρώπινο Δυναμικό της.²⁵⁴

2. ΜΙΑ ΤΕΛΙΚΗ, ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η παρούσα μελέτη παρουσίασε και ανέλυσε ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον ελληνικό παράδειγμα υγιούς επιχειρηματικότητας. Υπάρχουν πολλοί, όπως ο γράφων, που εκτιμούν ότι η οικονομία της αγοράς με ελεύθερο ανταγωνισμό, εφόσον συνοδεύεται με πρόσφορη κρατική παρέμβαση για τη διασφάλιση αυτών των όρων με αποτελεσματικό τρόπο και μέσα από διαχρονικά ισχυρούς θεσμούς, αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία πλούτου σε μια χώρα. Το ενδιαφέρον τους εστιάζεται, λοιπόν, αναπόφευκτα στον εντοπισμό επιχειρηματικών πρωτοβουλιών που όχι απλά επιδιώκουν αλλά κατορθώνουν να συμβάλουν προς αυτήν την κατεύθυνση. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται και αρκετά πιστωτικά ιδρύματα τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα. Η Τράπεζα είναι ένα από αυτά.

Ο προσεκτικός στρατηγικός προγραμματισμός της Τράπεζας, η υιοθέτηση διεθνών πρακτικών οργάνωσης και διοίκησης, η έμφαση στην καινοτομία, η λειτουργία με αξιοκρατικά κριτήρια, καθώς και η ύπαρξη ενός ισχυρού βασικού μετόχου που ενεργούσε υποστηρικτικά στις προτάσεις και τα σχέδια της Διοίκησης ήταν από τα σημαντικότερα συγκριτικά της πλεονεκτήματα. Σε συνδυασμό και με άλλους παράγοντες, σύμφωνα με όσα έχουν προαναφερθεί, ο εν λόγω προγραμματισμός σχετιζόταν με τις διαδικασίες που ανέπτυξε για τον εντοπισμό επιχειρηματικών ευκαιριών στην ελληνική (στη συνέχεια δε και την περιφερειακή, εκτός Ελλάδος) αγορά που σταδιακά είχε αρχίσει να διευρύνεται και να διεθνοποιείται, καθώς και με τη συστηματική υλοποίησή τους. Μελετώντας κανείς τα πρακτικά των συνεδριάσεων του ΔΣ της (και ο γράφων μελέτησε αρκετά από αυτά) καταλήγει στη διαπίστωση ότι ο οραματισμός για ανάπτυξη και καινοτομία συνδεόταν με έναν ρεαλισμό ως προς τον τρόπο επίτευξής της, μέσα από συγκεκριμένες αποφάσεις ανάληψης στοχευμένης δράσης με

254. Βλ. σχετικά το Κεφάλαιο X ανωτέρω.

τα εκάστοτε πλέον πρόσφορα μέσα. Με την ένταση δε του ανταγωνισμού και τον περιορισμό των περιθωρίων κερδοφορίας, η Τράπεζα όφειλε να σχεδιάσει και να εφαρμόσει ένα μείγμα στρατηγικών, μεταξύ των οποίων και η μεγέθυνσή της (είτε μέσω οργανικής ανάπτυξης ή/και μέσω εξαγορών) τόσο στην τοπική αγορά όσο και διεθνώς, ώστε να διασφαλίσει μεγαλύτερο «αποτύπωμα» και διαφοροποίηση κινδύνων.

Η στρατηγική ανάπτυξης της Τράπεζας, όπως αυτή τεκμηριώνεται από την επιχειρηματική στρατηγική που ακολούθησε, βασίστηκε τόσο στην ταχεία οργανική ανάπτυξη όσο και στην ανάπτυξη μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων, ενώ ιδιαίτερη ήταν η έμφασή της στην καινοτομία όπου υπήρξε πρωτοπόρος. Δεδομένου, όμως, ότι με τη συχνή εισαγωγή καινοτομιών η ταχύτητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας ήταν, σε ορισμένες περιπτώσεις, μεγαλύτερη από την έγκαιρη ανάπτυξη των αναγκαίων συστημάτων υποδομής (όπως, για παράδειγμα, η πρόωρη υλοποίηση της εφαρμογής των πιστωτικών καρτών στο σύστημα Altamira το 2002 που προκάλεσε πολλά παράπονα), ενίοτε διαμορφωνόταν απόκλιση μεταξύ των αυξημένων προσδοκιών της πελατείας από την Τράπεζα και των δικών της επιδόσεων. Αυτό αποτυπωνόταν και στη διαπίστωση ορισμένων στελεχών και υπαλλήλων της ότι τα παράπονα πελατών στην καταναλωτική πίστη (κυρίως) ήταν αυξημένα, χωρίς, πάντως, να αναιρείται το γεγονός ότι η ανάπτυξη προηγμένης τεχνολογίας ενσωματώθηκε αποτελεσματικά στη λειτουργία της Τράπεζας και ήταν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για τη βέλτιστη εξυπηρέτηση της πελατείας της.

Στο πλαίσιο αυτό, και σε συνάρτηση με το επιχειρηματικό πνεύμα που διείπε τη λειτουργία της, αξίζει να επισημανθεί η έφεση της Τράπεζας στην ίδρυση εκ του μηδενός (greenfield investment) νέων τραπεζικών θυγατρικών (όπως στην Πολωνία και την Κύπρο), καθώς και θυγατρικών με αντικείμενο μη αμιγώς τραπεζικό (όπως η Eurolife και η Eurobank Properties). Οι εν λόγω θυγατρικές συνέβαλαν σημαντικά στην κερδοφορία του Ομίλου.

Σε ορισμένες πάντως περιπτώσεις, ιδίως μετά το 1998, η πολιτική προσέλκυσης πελατείας εκλήφθηκε, σύμφωνα με τις έρευνες αγοράς, ως «επιθετική», το οποίο είχε αρνητικό αποτύπωμα στη δημόσια εικόνα της. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, αυτή η επιθετικότητα ενδέχεται να ήταν απότοκος της έμφασης στην καινοτομία, η οποία συνδέεται με την έννοια της «ανατροπής», μπορεί, όμως, να αναχθεί και στο γεγονός ότι το ελληνικό συναλλακτικό κοινό, το οποίο ήταν (και ίσως παραμένει) εν γένει συντηρητικό, δεν ήταν εξοικειωμένο με αρκετές από τις επιχειρηματικές πρακτικές που πρωτοποριακά εισήγαγε η Τράπεζα, όπως, π.χ., η διεύρυνση του φάσματος των προϊόντων που προσέφερε στην πελατεία της εφαρμόζοντας μια περισσότερο «ολιστική» και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση. Εν γένει, πάντως, η αναπτυξιακή στρατηγική

που υιοθετήσε και υλοποίησε η Τράπεζα υπήρξε, μέσα από μια διαφορετική θεώρηση, αναγκαία, ώστε να αποκτηθεί το ελάχιστο κρίσιμο μέγεθος που θα την καθιστούσε βιώσιμη και θα της επέτρεπε να υλοποιήσει τους επιχειρηματικούς της στόχους.

Μια εκ των υστέρων θεώρηση των γεγονότων μπορεί να οδηγήσει και στο συμπέρασμα ότι, παρά τη σημαντική της ανάπτυξη, το διεθνές της αποτύπωμα και την υγιή επιχειρηματικότητα που ανέπτυξε, οι μέτοχοι της Τράπεζας, όπως και άλλων ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων, δεν επιβραβεύθηκαν τελικά. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η επελθούσα ελληνική δημοσιονομική κρίση και η απομείωση της ονομαστικής αξίας των ομολόγων του ελληνικού Δημοσίου (σύμφωνα με μια διαδικασία που είναι γνωστή ως «PSI») κατά 53,5% οδήγησε στην ανακεφαλαιοποίηση, μέσω κρατικών ενισχύσεων, των «συστημικά σημαντικών» ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων, περιλαμβανομένης και της Τράπεζας, και την απαξίωση των μετοχικών τίτλων με προφανείς αρνητικές επιπτώσεις για τους μετόχους της.²⁵⁵

Η διεθνής παρουσία της Τράπεζας διεκδικεί σημαντικό μερίδιο στην επιτυχή πορεία της. Μολονότι η κερδοφορία ορισμένων τραπεζών στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης και στην Πολωνία ήταν μεγαλύτερη από ό,τι σε άλλες (π.χ. Ουκρανία), και ο φιλόδοξος στόχος που τέθηκε το 2007, ότι μέχρι το 2010 ποσοστό μεγαλύτερο του 50% της κερδοφορίας της θα προερχόταν από τις χώρες της περιφέρειας, ανετράπη λόγω της δημοσιονομικής κρίσης, η στρατηγική για τη δημιουργία μιας τράπεζας περιφερειακής εμβέλειας, το κέντρο βάρους της οποίας ήταν, βέβαια, η Ελλάδα αλλά τα έσοδα και η κερδοφορία της θα προέρχονταν σε σημαντικό βαθμό και από τις χώρες της περιφέρειας, αποδείχθηκε ορθή. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής, η Τράπεζα άντλησε οφέλη από την ανάπτυξη και αξιοποίηση ενός σχετικά ομοιογενούς και αποδεδειγμένα λειτουργικού διοικητικού μηχανισμού κατάλληλα σχεδιασμένου για οικονομίες της περιοχής, ενώ επιτεύχθηκε και η επιθυμητή διασπορά δραστηριοτήτων και κινδύνων.

Η «διαφορετικότητα» της Τράπεζας αποτυπώθηκε, όμως, πάνω από όλα, κατά τη γνώμη του γράφοντος, μέσα από τα «διακριτά χαρακτηριστικά» της, τα οποία ακολούθησε διαχρονικά με συνέπεια. Η έμφαση που έδωσε, ήδη από την εποχή της ίδρυσής της, στην εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, περιλαμβανομένων των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, και βέλτιστων μηχανισμών διαχείρισης κινδύνων –πολύ δε πριν από την καθιέρωση συναφών κανόνων της νομοθεσίας– αποτέλεσε πρωτοποριακή πρωτοβουλία για τα δεδομένα της εποχής στην Ελλάδα. Με ισχυρή εταιρική διακυβέρνηση και πολιτική διαχείρισης κατόρθωσε μάλιστα να ελέγξει, σε

255. Βλ. σχετικά αμέσως κατωτέρω στην ακροτελεύτια ενότητα της παρούσας μελέτης (υπό 2).

μεγάλο βαθμό, την έκταση των κινδύνων τους οποίους αναλάμβανε με την πολυσχιδή της δραστηριότητα, η αναγκαιότητα και σημασία της ύπαρξης των οποίων αναδείχθηκε ανάγλυφα κατά τη διάρκεια των πρόσφατων κρίσεων.

Εξίσου πρωτοποριακή υπήρξε και η έμφαση της Τράπεζας στη δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας βασισμένης στα (εκάστοτε) διεθνή πρότυπα και προσαρμοσμένης στα χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς, στην ανάπτυξη δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, καθώς και στη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Στο τελευταίο αυτό πεδίο ασκήθηκε, βέβαια, και κριτική, όπως προκύπτει από τις έρευνες αγοράς, καθώς η κουλτούρα και στάση της Τράπεζας και των στελεχών της εκλήφθηκε, ενίοτε, ως αλαζονεία. Επιπλέον, ενώ οι ποσοτικοί αλλά και ποιοτικοί στόχοι, οι οποίοι ήταν συνδεδεμένοι και με τα αποτελέσματα της συλλογικής προσπάθειας, έδιναν στη μεγάλη πλειοψηφία των υπαλλήλων την αίσθηση ότι «συν-διαμόρφωναν» την κοινή πορεία και το ίδιο τους το μέλλον, για αρκετούς ήταν στοιχείο επιπλέον άγχους, φόρτου εργασίας και αίσθηση ότι «κάποιος τους παρακολουθεί». Σε κάθε περίπτωση, πάντως, ένα σημαντικό τμήμα των μεταβλητών αποδοχών των εργαζομένων, το οποίο λειτουργούσε και ως κίνητρο επιβράβευσής τους, υπήρξε άκαρπο λόγω των επελθουσών κρίσεων και των αρνητικών επιπτώσεών τους.

Η προαναφερθείσα κριτική, πάντως, δεν αναιρεί το σημαντικότερο, κατά τη γνώμη του γράφοντος, γεγονός ότι, εκτός από τη συστηματική επιδίωξη και υλοποίηση επιχειρηματικών στρατηγικών με υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας και με σύγχρονους (για κάθε περίοδο) εσωτερικούς μηχανισμούς ελέγχων (όπως προαναφέρθηκε), καθώς και πρακτικών μετρήσιμης αποτελεσματικότητας, η Τράπεζα κατόρθωσε να διαμορφώσει μια σημαντική δεξαμενή ικανών στελεχών πολυεπίπεδης εμπειρίας. Αυτό το διακριτό στοιχείο αφενός μεν της επέτρεψε να υλοποιήσει τις στρατηγικές της και υπήρξε ένας καθοριστικός παράγων στην ανάπτυξή της, αλλά ταυτόχρονα είχε και μια θετική εξωτερικότητα (positive externality), καθώς τροφοδότησε την ελληνική (αλλά και τη διεθνή) αγορά με Ανθρώπινο Δυναμικό υψηλής ποιότητας.

ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ

Η αρνητική επίδραση της δημοσιονομικής κρίσης της ευρωζώνης στην πορεία της Τράπεζας και στη σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος εν γένει - ορισμένες σκέψεις

1. Η ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ

Η ανακοπή της ανοδικής πορείας της Τράπεζας, σύμφωνα με όσα έχουν ήδη αναφερθεί, ανάγεται στην περίοδο εκδήλωσης της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης της περιόδου 2007-2009,²⁵⁶ η οποία επήλθε μετά από μια μακρά περίοδο διαρκούς ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας που είχε αρχίσει από τα μέσα της δεκαετίας του 1990. Στη συνέχεια, το 2010, εκδηλώθηκε και η «δημοσιονομική κρίση της ευρωζώνης» (που συχνά καλείται και «κρίση χρέους»)²⁵⁷. Το πρώτο περιστατικό στο πλαίσιο της εν λόγω κρίσης υπήρξε αυτό της Ελλάδος, η οποία τον Απρίλιο αποδείχθηκε ότι δεν ήταν σε θέση να αναχρηματοδοτήσει από τις διεθνείς αγορές (με εύλογα επιτόκια) το ληξιπρόθεσμο εξωτερικό δημόσιο χρέος της, ύψους εκατοντάδων δισ. ευρώ, με αποτέλεσμα να βρεθεί στην ανάγκη προσφυγής σε έναν «αναχρηματοδοτικό δα-

256. Βλ. ανωτέρω την ενότητα Α (υπό 2.1 και 2.2) στο Κεφάλαιο VI.

257. Ο γράφων εκτιμά ότι η χρήση του όρου «δημοσιονομική κρίση» είναι πλέον δόκιμος για δύο κυρίως λόγους. Κατ' αρχάς, μολονότι μια δημοσιονομική κρίση συνιστά ταυτόχρονα και κρίση χρέους (όπως π.χ. στην περίπτωση της Ελλάδος), αυτό δεν ισχύει πάντοτε (η Ιρλανδία για παράδειγμα δεν αντιμετώπισε κρίση χρέους). Κυρίως, όμως, τα κράτη μέλη που προσέφυγαν σε χρηματοδοτική ενίσχυση από το ΔΝΤ και τα άλλα κράτη μέλη της ευρωζώνης είχαν παραβιάσει τους κανόνες των Συνθηκών αναφορικά με το μέγιστο όριο που επιτρέπεται να έχει ο λόγος του δημοσιονομικού ελλείμματος προς το ΑΕΠ τους.

νειστή έσχατης προσφυγής κρατών»²⁵⁸ (sovereign lender of last resort).²⁵⁹ Δεδομένου, όμως, ότι το θεσμικό πλαίσιο που διείπε την ενωσιακή οικονομική ένωση στο χρονικό σημείο εκδήλωσης αυτής της κρίσης²⁶⁰ δεν περιείχε ειδικές διατάξεις για τη διαχείριση δημοσιονομικών κρίσεων, κατέστη αναγκαία η καθιέρωση (για πρώτη φορά) συναφών μηχανισμών, πόσο μάλλον αφού η άμεση χρηματοδότηση απευθείας από άλλα κράτη μέλη ή από την ΕΕ δεν ήταν δυνατή, λόγω της «ρήτρας μη διάσωσης».²⁶¹

Κατά την πρώτη, επείγουσα φάση αντιμετώπισης της κρίσης και με αντικειμενικό στόχο την πρόληψη αρνητικών αλυσιδωτών αντιδράσεων σε άλλα κράτη μέλη (κυρίως δε στο τραπεζικό τους σύστημα, δεδομένου ότι πολλές ευρωπαϊκές τράπεζες είχαν στο χαρτοφυλάκιό τους σημαντικού ύψους ομόλογα του ελληνικού Δημοσίου) από το ενδεχόμενο αναδιάρθρωσης του ελληνικού χρέους, ανακοινώθηκε την 11η Απριλίου ένα αρχικό χρηματοδοτικό πακέτο στήριξης της ΕΕ από κοινού με το ΔΝΤ, ύψους 30 δισ. ευρώ, το οποίο στη συνέχεια, τη 10η Μαΐου, επεκτάθηκε σε 110 δισ. ευρώ. Δεδομένου, όμως, ότι η αντιμετώπιση της κρίσης έπρεπε να περιβληθεί έναν θεσμικό μανδύα, το Συμβούλιο (Ecofin) αποφάσισε την 9η Μαΐου τη δημιουργία του «Ευρωπαϊκού Μηχανισμού Χρηματοοικονομικής Σταθεροποίησης» (European Financial Stabilisation Mechanism, EFSM) ύψους 60 δισ. ευρώ, με προσφυγή σε μια διάταξη της ΣΛΕΕ που ερμηνεύτηκε (*in extremis*) ότι μπορούσε να αποτελέσει βάση για τη χορήγηση χρηματοδοτικής ενίσχυσης σε ένα κράτος μέλος με βάση την αρχή της «οικονομικής αλληλεγγύης».²⁶² Η λύση αυτή ήταν πασίδηλο ότι αποτέλεσε μια λύση ανάγκης και τον

258. Ο όρος αυτός δεν πρέπει να συγχέεται με τον όρο «αναχρηματοδοτικός δανειστής έσχατης προσφυγής τραπεζών» (bank lender of last resort), που αφορά τη χορήγηση σε τράπεζες έκτακτης ενίσχυσης σε ρευστότητα, όπως στο ευρωσύστημα ο προαναφερθείς μηχανισμός ELA (βλ. ανωτέρω την ενότητα Α [υπό 4] στο Κεφάλαιο III).

259. Σε διεθνές επίπεδο, από το 1945 ο ρόλος αυτός έχει ανατεθεί στο ΔΝΤ, το οποίο βάσει του Καταστατικού του μπορεί να προβαίνει σε χρηματοδοτική ενίσχυση των κρατών μελών του. Η ενίσχυση αυτή χορηγείται πάντοτε υπό όρους βάσει της «αρχής της αιρεσιμότητας» (conditionality), είναι, όμως, και ποσοτικά περιορισμένη βάσει του μεριδίου συμμετοχής (quota) που έχει το αιτούμενο κράτος στο ΔΝΤ.

260. Οι διατάξεις για την ΟΝΕ περιέχονταν πλέον στη Συνθήκη για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (εφεξής «ΣΛΕΕ») που είχε ενσωματώσει, το 2009, τη Συνθήκη της Λισαβόνας.

261. Βλ. ανωτέρω την ενότητα Α (υπό 2.3) στο Κεφάλαιο Ι. Επισημαίνεται δε σχετικά ότι το ενωσιακό θεσμικό πλαίσιο δεν επιτρέπει ρητά στην ΕΚΤ να διαδραματίζει αυτόν τον ρόλο.

262. Ειδικότερα, ο EFSM θεσμοθετήθηκε με τον Κανονισμό (ΕΕ) αριθ. 407/2010 του Συμβουλίου της 11ης Μαΐου, ο οποίος εκδόθηκε βάσει του άρθρου 122(2) ΣΛΕΕ. Σύμφωνα με το προοίμιό του, ο Κανονισμός βασίστηκε στην εκτίμηση ότι η σημαντική επιδείνωση των όρων δανεισμού αρκετών κρατών μελών της ευρωζώνης, πέραν του ορίου που μπορεί να αποδοθεί στα θεμελιώδη οικονομικά δεδομένα, υπήρξε συνέπεια της χρηματοπιστωτικής κρίσης που έπληξε σοβαρά την οικονομική ανάπτυξη και τη χρηματοοικονομική σταθερότητα και προκάλεσε ισχυρή επιδείνωση του ελλείμματος και του χρέους τους. Συνακόλουθα, η έκτακτη αυτή περίπτωση που διέφευγε από τον έλεγχο των κρατών μελών, σύμφωνα με τη διατύπωση του άρθρου 122(2) ΣΛΕΕ, όφειλε να αντιμετωπιστεί

Ιούνιο τα κράτη μέλη της ευρωζώνης συμβλήθηκαν σε μια διακυβερνητική συμφωνία που θεσμοθέτησε την «Ευρωπαϊκή Διευκόλυνση Χρηματοοικονομικής Σταθερότητας» (European Financial Stability Facility, EFSF),²⁶³ προσφυγή την οποία έκαναν (πέραν της Ελλάδος) η Ιρλανδία (2010) και η Πορτογαλία (Απρίλιος 2011).

Η θεσμοθέτηση ενός μόνιμου (πλέον) μηχανισμού σταθερότητας από τα κράτη μέλη της ευρωζώνης υπήρξε το επόμενο (εύλογο και απολύτως αναγκαίο) βήμα, το οποίο προϋπέθετε, όμως, την τροποποίηση της ΣΛΕΕ. Στο πλαίσιο αυτό, τα κράτη μέλη επέφεραν, το 2011, τη (μοναδική κατά τη διάρκεια της κρίσης) τροποποίηση της ΣΛΕΕ²⁶⁴ και στη συνέχεια, τη 2α Φεβρουαρίου 2012, συμβλήθηκαν σε νέα διακυβερνητική συμφωνία για τη θέσπιση του μόνιμου «Ευρωπαϊκού Μηχανισμού Σταθερότητας» (European Stability Mechanism, ESM), η οποία συνεχίζει να είναι σε ισχύ (όπως τροποποιήθηκε το 2021²⁶⁵). Επισημαίνεται, τέλος, ότι η χρηματοδοτική ενίσχυση που έλαβε η χώρα μας (όπως και οι άλλες που προσέφυγαν στον EFSF) συνοδευόταν από αυστηρά μέτρα οικονομικής πολιτικής (στη βάση της «αρχής της αιρεσιμότητας») που περιλαμβάνονταν στα γνωστά ως «Μνημόνια».²⁶⁶

2. ΟΙ ΕΠΑΚΟΛΟΥΘΕΣ ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Μετά την εκδήλωση της δημοσιονομικής κρίσης στην ευρωζώνη, το 2010, πέραν της διαρκούς περαιτέρω ενίσχυσης του δεύτερου σκέλους (εγγυήσεις έναντι προμήθειας) του «νόμου Άλογοσκούφη»,²⁶⁷ υιοθετήθηκε και ο ν. 3864/2010 «Περί ίδρύσεως Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας» (εφεξής «ΤΧΣ»), μέσω του οποίου έλαβαν χώρα οι τρεις ανακεφαλαιοποιήσεις με κρατικές ενισχύσεις των τεσσάρων (4) ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων, περιλαμβανομένης της Τράπεζας, τα οποία αξιολογήθηκαν ως «συστημικά σημαντικά». Ειδικότερα:

ως επείγουσα σε επίπεδο ΕΕ, διότι θα μπορούσε να αποτελέσει σοβαρή απειλή για τη χρηματοπιστωτική σταθερότητά της.

263. Επρόκειτο για μια εταιρεία ειδικού σκοπού, η οποία συστάθηκε σύμφωνα με το δίκαιο του Λουξεμβούργου, με καταστατικό σκοπό την έκδοση στις κεφαλαιαγορές ομολόγων ή άλλων χρεωστικών τίτλων, ώστε να αντλεί τα κεφάλαια που απαιτούνταν για την παροχή δανείων σε κράτη μέλη τα οποία αντιμετώπιζαν δημοσιονομικά προβλήματα και δεν ήταν σε θέση να αναχρηματοδοτήσουν το χρέος τους στις αγορές.

264. Απόφαση 2011/199/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της 25ης Μαρτίου 2011, με την οποία έγινε προσθήκη νέας παραγράφου στο άρθρο 136 ΣΛΕΕ.

265. Βλ. σχετικά: <https://www.esm.europa.eu/about-esm/esm-reform>.

266. Κυριολεκτικά, συνεπώς, η χώρα δεν υπέγραψε Μνημόνια, αλλά συμβάσεις χρηματοδοτικής ενίσχυσης που είχαν ως απαραίτητο συνοδευτικό τα Μνημόνια.

267. Βλ. ανωτέρω την ενότητα Α (υπό 2.2) στο Κεφάλαιο VI.

Η πρώτη έλαβε χώρα το 2012, καθώς στο πλαίσιο της διαδικασίας απομείωσης της ονομαστικής αξίας των ομολόγων του ελληνικού Δημοσίου (PSI) κατά 53,5%, τα τέσσερα «συστημικά σημαντικά» ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα ανακοίνωσαν την 20ή Απριλίου ζημίες από ομόλογα του ελληνικού Δημοσίου που διακρατούσαν στο χαρτοφυλάκιο τους ύψους 27,9 δισ. ευρώ. Η εν λόγω ζημία είχε, προφανώς, αρνητικότερη επίδραση στα εποπτικά ίδια κεφάλαιά τους, με αποτέλεσμα να καταστεί αναγκαία η ανακεφαλαιοποίησή τους μέσω του ΤΧΣ.²⁶⁸

Οι συνθήκες δημοσιονομικής κρίσης συνέχισαν όμως να υφίστανται, με αποτέλεσμα η εν λόγω κρίση να έχει περαιτέρω αρνητική επίπτωση στη ρευστότητα (οι καταθέσεις είχαν μειωθεί από 228 δισ. ευρώ στα τέλη του 2008 σε 164 δισ. ευρώ στα τέλη του 2014), την ποιότητα του χαρτοφυλακίου (λόγω μη εξυπηρέτησης δανείων) και τα οικονομικά αποτελέσματα των πιστωτικών ιδρυμάτων, τα οποία (από το 2010) δεν είχαν και δυνατότητα πρόσβασης στις διεθνείς αγορές για την άντληση ρευστότητας. Τον Απρίλιο του 2014, συνεπώς, μετά από άσκηση προσομείωσης ακραίων καταστάσεων (stress test) της ΤτΕ (και σύμφωνα με τις δεσμεύσεις που είχε αναλάβει η ελληνική κυβέρνηση έναντι των δανειστών της) έλαβε χώρα η δεύτερη ανακεφαλαιοποίηση των «συστημικά σημαντικών» ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων (ίδια κεφάλαια ύψους 8,3 δισ. ευρώ αντλήθηκαν από τον ιδιωτικό τομέα και ύψους 5,8 δισ. ευρώ από το ΤΧΣ). Μετά την επιτυχή έκβαση αυτής της άσκησης, τα εν λόγω πιστωτικά ιδρύματα απέκτησαν εκ νέου πρόσβαση στις διεθνείς αγορές για την άντληση δανειακών κεφαλαίων, ενώ και η εξάρτηση από τον μηχανισμό ELA, η οποία τον Νοέμβριο του 2012 είχε φτάσει στο (ακραίο σε σχέση με τις καταθέσεις) ύψος των 123,3 δισ. ευρώ, σχεδόν μηδενίστηκε (αν και προσωρινά).

Η τρίτη ανακεφαλαιοποίηση των «συστημικών» ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων έλαβε χώρα το 2015 μέσα σε ένα εντελώς διαφορετικό, πάντως, θεσμικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Κανονισμό του Συμβουλίου «αναφορικά με την ανάθεση ειδικών καθηκόντων στην ΕΚΤ σε σχέση με πολιτικές που αφορούν την προληπτική εποπτεία πιστωτικών ιδρυμάτων»,²⁶⁹ με τον οποίο θεσμοθετήθηκε ο πρώτος βασικός πυλώνας της Τραπεζικής Ένωσης, ο Ενιαίος Εποπτικός Μηχανισμός (SSM), η άμεση εποπτεία τους ασκείται, από την 4η Νοεμβρίου του 2014, από την ΕΚΤ (μέσα στον SSM, δηλαδή με τη συνδρομή και της ΤτΕ). Παράλληλα, τον Αύγουστο του 2015 άρχισε η εφαρμογή του ν. 4335/2015, με τον οποίο ενσωματώθηκε στο ελληνικό δίκαιο η Οδηγία «για την

268. Πολλά μικρότερα πιστωτικά ιδρύματα που δεν κρίθηκαν «συστημικά σημαντικά» οδηγήθηκαν σε καθεστώς εξυγίανσης (resolution) βάσει του ν. 4021/2011, ο οποίος είχε υιοθετηθεί για τη θωράκιση του τραπεζικού συστήματος με κατάλληλα μέτρα διαχείρισης κρίσεων, ενόψει των αναμενόμενων δυσμενών εξελίξεων ως προς τη σταθερότητά του.

269. Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1024/2013 του Συμβουλίου της 15ης Οκτωβρίου 2013.

ανάκαμψη και την εξυγίανση πιστωτικών ιδρυμάτων» (γνωστή ως BRRD),²⁷⁰ με τον οποίο αυστηροποιήθηκε το καθεστώς της τραπεζικής εξυγίανσης (banking resolution).

Από τον Δεκέμβριο του 2014 είχε αρχίσει εκ νέου η μαζική εκροή τραπεζικών καταθέσεων, η οποία συνεχίστηκε μέχρι τον Νοέμβριο του 2015 με αποτέλεσμα οι καταθέσεις ιδιωτών και νοικοκυριών να μειωθούν κατά 43,4 δισ. ευρώ (το 97% αυτής της εκροής έλαβε χώρα μέχρι και τον Ιούνιο του 2015). Επιπλέον, την ίδια περίοδο, η εξάρτηση από τον μηχανισμό ELA αυξήθηκε εκ νέου από 1,1 δισ. ευρώ σε 77,5 δισ. ευρώ. Λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη και το γεγονός ότι, σε ένα γενικευμένα αρνητικό κλίμα αναφορικά με την εκπλήρωση υποχρεώσεων (και) προς τις τράπεζες, συνεχίστηκε και η αύξηση του ποσοστού μη εξυπηρετούμενων δανείων, η ανάγκη της νέας ανακεφαλαιοποίησης ήταν ανυπέρβλητη.

Η ΕΚΤ, ως εποπτική αρχή πλέον, ήταν εκείνη που διεξήγαγε αυτήν τη φορά (το φθινόπωρο του 2015) την άσκηση προσομείωσης ακραίων καταστάσεων (σύμφωνα και με τις νέες δεσμεύσεις που είχε αναλάβει η ελληνική κυβέρνηση τη 19η Αυγούστου έναντι των δανειστών της), βάσει της οποίας ποσοτικοποιήθηκαν οι κεφαλαιακές ανάγκες. Η διαδικασία έγινε με βάση τους κανόνες του νέου νόμου για την εξυγίανση των πιστωτικών ιδρυμάτων που αφορούσαν την καλούμενη «προληπτική ανακεφαλαιοποίηση». Στο πλαίσιο αυτό, μετά την κάλυψη μετοχών ύψους 5,3 δισ. ευρώ από ιδιώτες (κυρίως ξένους θεσμικούς) επενδυτές και συμπληρωματικά μέσω ασκήσεων διαχείρισης υποχρεώσεων (liability management exercises, με την οικειοθελή προσφορά ανταλλαγής ομολόγων σε ομολογιούχους δανειστές ύψους 2,7 δισ. ευρώ), τα επιπλέον απαιτούμενα ίδια κεφάλαια, ώστε να επανέλθει ο δείκτης φερεγγυότητας στο ελάχιστο επιτρεπτό επίπεδο (8%), αντλήθηκαν από το ΤΧΣ.²⁷¹

Επισημαίνεται, πάντως, ότι στο πλαίσιο τόσο της δεύτερης όσο και της τρίτης ανακεφαλαιοποίησης η Τράπεζα άντλησε τα αναγκαία εποπτικά κεφάλαια αποκλειστικά από τον ιδιωτικό τομέα.

3. ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Όσο έντονη κριτική και να επιθυμεί κάποιος/α να ασκήσει στην Τράπεζα, όπως και στο σύνολο των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων, σχετικά με τον ρόλο της/τους στις κρίσεις που εκδηλώθηκαν αρχικά το 2007-2009 και μετά το 2010, κυρίως σε ό,τι

270. Οδηγία 2014/59/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 15ης Μαΐου 2014.

271. Το ΤΧΣ παρέσχε την κεφαλαιακή ενίσχυση σύμφωνα με τα άρθρα 6Α του ιδρυτικού του νόμου, το ενωσιακό νομοθετικό πλαίσιο περί κρατικών ενισχύσεων και τις σχετικές πρακτικές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

αφορά την όποια υπερβολή ως προς τη χορήγηση δανείων στον πραγματικό τομέα της οικονομίας και ειδικότερα στα νοικοκυριά, η νηφάλια οπτική δεν συνηγορεί υπέρ μιας τόσο μονομερούς και, συνεπώς, αποσπασματικής προσέγγισης. Ειδικότερα:

Κατ' αρχάς, θα πρέπει να τονιστεί ότι η εν λόγω κρίση εκδηλώθηκε σε μια περίοδο κατά την οποία το ποσοστό της τραπεζικής χρηματοδότησης του ιδιωτικού τομέα προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ) σε σύγκριση με αυτό στα περισσότερα κράτη μέλη της ΕΕ ήταν -παρά τη σημαντικότερη αύξησή του σε σχέση με το (τότε) πρόσφατο παρελθόν- σχετικά χαμηλό (ελαφρώς δε χαμηλότερο του 50%). Το πρόβλημα εντοπιζόταν στο γεγονός ότι ένα υποσύνολο των νοικοκυριών (κυρίως) που είχε προβεί σε δανεισμό είχε υπερβολική έκθεση και, μέχρι την πλήρη θέση σε λειτουργία της «λευκής λίστας» της ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ, δεν υπήρχαν επαρκείς μηχανισμοί ελέγχου αυτής της εξέλιξης.²⁷²

Επιπλέον, και όπως έχει ήδη αναφερθεί,²⁷³ τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα, στο σύνολό τους σχεδόν (περιλαμβανομένης σαφώς και της Τράπεζας), δεν ήταν εκτεθειμένα στους κινδύνους που συνέβαλαν στην εκδήλωση της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης.

Σύμφωνα με τα επίσης προαναφερθέντα,²⁷⁴ οι ελληνικές τράπεζες δεν υπήρξαν, επίσης, παράγων μετεξέλιξης στη χώρα μας της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης σε δημοσιονομική, καθώς τα αίτια της τελευταίας εντοπίζονται, πρωτίστως, σε άλλους παράγοντες, κυρίως δε στις επί δεκαετίες σωρευμένες δημοσιονομικές ανισορροπίες. Προφανώς δε, τα ποσά που δαπανήθηκαν για τη στήριξη των τραπεζών κατά το διάστημα 2008-2009 (βάσει του «νόμου Αλογοσκούφη»²⁷⁵) ήταν σχετικά μικρά σε σχέση με το ύψος των σωρευμένων δημοσιονομικών ελλειμμάτων που κατέστησαν αναγκαία την προσφυγή στη χρηματοδοτική ενίσχυση από τα άλλα κράτη μέλη και το ΔΝΤ. Η δημοσιονομική κρίση ήταν εκείνη η οποία, μεταξύ άλλων, επέφερε τη βαθύτατη και παρατεταμένη οικονομική ύφεση, συμπαρέσυρε το τραπεζικό σύστημα στην κρίση της δεκαετίας του 2010, μέσα από όλους τους διαύλους που έχουν διεθνώς χαρτογραφηθεί ως «διάυλοι μετάδοσης δημοσιονομικών κρίσεων σε τραπεζικές», οδήγησε στις τραπεζικές ανακεφαλαιοποιήσεις με κρατικές ενισχύσεις και, εν γένει, συνέβαλε στην ανακοπή της αναπτυξιακής πορείας εκείνων των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων, περιλαμβανομένης της Τράπεζας, τα οποία -ανε-

ξάρτητα από τις τυχόν αστοχίες τους- συνεισέφεραν στην εμπέδωση της υγιούς επιχειρηματικότητας στη χώρα μας.

Μολονότι το επιχείρημα είναι υποθετικό και μόνον ως τέτοιο μπορεί να αξιολογηθεί, έχει ενδιαφέρον να αναλογιστεί κανείς ποια θα ήταν σήμερα η εξέλιξη του τραπεζικού συστήματος αν δεν είχαν μεσολαβήσει οι κρίσεις, ιδίως δε η δημοσιονομική. Το μόνο βέβαιο είναι ότι ούτε το ποσοστό των μη εξυπηρετούμενων δανείων θα είχε εκτοξευτεί στο 50% του συνολικού δανειακού χαρτοφυλακίου, ούτε θα είχαν καταστεί αναγκαίες οι ανακεφαλαιοποιήσεις (στην έκταση και τη συχνότητα τουλάχιστον που αυτό συνέβη). Επιπλέον και εξίσου σημαντικό, δεν θα είχε ανακοπεί, με τον τρόπο και στην έκταση που αυτό συνέβη, ούτε η εγχώρια δραστηριότητα των ελληνικών τραπεζών, η οποία αναμφίβολα αποτελεί βασικό μοχλό για την ανάπτυξη του πραγματικού τομέα της οικονομίας μέσω του δανεισμού, ούτε η διεθνής τους δραστηριότητα, η οποία όχι μόνον συνέβαλε στη χρηματοδότηση δεκάδων ελληνικών επιχειρήσεων που ασκούσαν δραστηριότητα στις χώρες όπου οι ελληνικές τράπεζες είχαν εγκατασταθεί, αλλά διαδραμάτισε και ιδιαίτερα ουσιαστικό ρόλο σε επίπεδο διεθνούς οικονομικής διπλωματίας.

Όπως έχει επίσης αναφερθεί,²⁷⁶ η σύγκριση που συχνά επιχειρείται ανάμεσα αφενός μεν στον ιδιωτικό τομέα, ο οποίος ασκεί δραστηριότητα μέσα στην οικονομία της αγοράς που, ενίοτε, παρουσιάζει αστοχίες, αφετέρου δε σε έναν εν ευρεία εννοία Δημόσιο τομέα ο οποίος, επειδή λειτουργεί με σκοπό τη διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος, δρα πάντοτε αποτελεσματικά, χωρίς να εκτίθεται σε αστοχίες, και δεν έχει μερίδιο ευθύνης στις εκάστοτε οικονομικές κρίσεις αλλά απλώς καλείται να τις θεραπεύει μέσω των παρεμβάσεών του, είναι μεροληπτική. Ως καταληκτική, λοιπόν, παρατήρηση ο γράφων επισημαίνει ότι κανένα τραπεζικό σύστημα ανά την υφήλιο δεν μπορεί να επιτελέσει αποτελεσματικά τις λειτουργίες του αν λειτουργεί σε ένα περιβάλλον νομισματικής αστάθειας (κάτι το οποίο δεν ισχύει στην περίπτωση της ευρωζώνης) και έντονων δημοσιονομικών ανισορροπιών.

Επιπλέον, ζητούμενο δεν είναι ούτε η «ποσότητα» των ρυθμιστικών παρεμβάσεων στο τραπεζικό σύστημα, επίκληση των οποίων γίνεται συχνά, αλλά συχνά επίσης παράγουν αντίθετα αποτελέσματα από τα προσδοκώμενα, ειδικά όταν οδηγούν σε ατελέσφορη υπερβολική ρύθμιση (over-regulation). Τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και κυρίως μακροπρόθεσμα, τα στοιχεία που ενισχύουν την εμπιστοσύνη του αποταμιευτικού κοινού στο τραπεζικό σύστημα, που είναι ένας βασικός στόχος, είναι η ποιότητα και η στόχευση των ρυθμιστικών παρεμβάσεων (μέσα από αναλύσεις κόστους-ω-

272. Βλ. ανωτέρω την ενότητα Γ (υπό 1) στο Κεφάλαιο VI.

273. Βλ. ανωτέρω την ενότητα Α (υπό 2.3) στο Κεφάλαιο VI.

274. Βλ. ανωτέρω, υπό 1.

275. Βλ. ανωτέρω την ενότητα Α (υπό 2.2) στο Κεφάλαιο VI.

276. Βλ. ανωτέρω την ίδια ενότητα.

φέλειας), η αποτελεσματική προληπτική εποπτεία των τραπεζών από τις αρμόδιες διοικητικές αρχές και η ύπαρξη αξιόπιστων κυρωτικών μηχανισμών σε περίπτωση παραβιάσεων των κανόνων.²⁷⁷

Στον αντίποδα, αναγκαία είναι, επίσης, η ύπαρξη επαρκώς αποτελεσματικών μηχανισμών (αλλά και κατάλληλης νοοτροπίας) για την αντιμετώπιση του προβλήματος της έκθεσης στον «ηθικό κίνδυνο» (moral hazard) εκ μέρους εκείνων που αναμένουν να αποκομίσουν οφέλη από τη συμμετοχή τους στην οικονομική δραστηριότητα (π.χ. μέσω της άντλησης δανειακών κεφαλαίων από το τραπεζικό σύστημα) με την προσδοκία ότι αν αντιμετωπίσουν προβλήματα (π.χ. αδυναμία πληρωμής) –ή ακόμα βαρύτερο, αν προφασιστούν κάτι τέτοιο– θα αποφύγουν τις συνέπειες. Αυτό, όμως, συνεπάγεται ότι το κόστος θα επιβαρύνει είτε τον αντισυμβαλλόμενο τους (π.χ. την τράπεζα) ή/και τρίτους (π.χ. τους φορολογούμενους όταν υπάρχει οποιασδήποτε μορφής κρατική στήριξη).²⁷⁸ Υπό την έννοια αυτή, ο εθισμός στην ύπαρξη ενός κράτους «αρωγού» που καλείται να αντιμετωπίζει το σύνολο των (υπαρκτών ή, δυστυχώς συχνά, κατά πρόφαση) προβλημάτων τείνει να δημιουργεί σοβαρές και πολυεπίπεδες στρεβλώσεις, κυρίως δε, εν τέλει, να ευνοεί τους ασυνεπείς συναλλασσόμενους έναντι των συνεπών.²⁷⁹

Συναφώς, αδήριτη είναι και η ανάγκη για επαρκή χρηματοπιστωτικό εγγραμματισμό (financial literacy) του συναλλακτικού κοινού, ένα πεδίο όπου, κατά τη γνώμη του γράφοντος, οι ελλείψεις ήταν και παραμένουν μεγάλες (και όχι μόνον στην Ελλάδα, όπως έχει προαναφερθεί). Ο εν λόγω εγγραμματισμός δεν αποτελεί απλώς βασικό στοιχείο της ορθής λειτουργίας του τραπεζικού (και εν γένει χρηματοπιστωτικού) συστήματος. Μπορεί, επιπλέον, να συμβάλει καθοριστικά, σε συνδυασμό με άλλα στοχευμένα μέτρα και με λοιπές ιδιωτικές και κρατικές πρωτοβουλίες, στην ανάπτυξη μιας ευρύτερης υγιούς «συναλλακτικής κουλτούρας» στο πλαίσιο της (κάθε) οικονομίας της αγοράς με ελεύθερο ανταγωνισμό.

277. Η διασφάλιση της ύπαρξης μηχανισμών έγκαιρης διάγνωσης δυνητικών μελλοντικών προβλημάτων, κυρίως σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης (macroprudential oversight), η ύπαρξη αποτελεσματικών μηχανισμών διαχείρισης τραπεζικών κρίσεων και η έγκαιρη ενεργοποίησή τους με τις ελάχιστες δυνατές αρνητικές παρενέργειες, καθώς και η αποτελεσματική λειτουργία των συναφών θεσμών αποτελούν, επίσης, αναγκαία στοιχεία για τη θωράκιση της σταθερότητας του τραπεζικού (και εν γένει του χρηματοπιστωτικού) συστήματος.

278. Βλ. ανωτέρω την ενότητα Γ (υπό 1) στο Κεφάλαιο VI.

279. Το εν λόγω σχόλιο δεν προκύπτει από μια αρνητική προσέγγιση ως προς την ανάγκη εν γένει ύπαρξης κρατικών υποστηρικτικών μηχανισμών όταν αντικειμενικές ή/και κοινωνικά «ευαίσθητες» συνθήκες το απαιτούν. Η κατά κατάχρηση προσφυγή σε αυτούς (όπου και όταν συμβαίνει) είναι εκείνο που προβληματίζει.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

1. ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΟ

- 1988** Έναρξη διαδικασίας για την ίδρυση τράπεζας με χαρακτηριστικά επενδυτικής τράπεζας (merchant bank) και την επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα Α.Ε.».
-
- 1990** Ίδρυση της «Ευρωεπενδυτικής Τράπεζας Α.Ε.», με ειδίκευση στους τομείς της ιδιωτικής και της επενδυτικής τραπεζικής.
Έναρξη εργασιών σε κτίριο επί της οδού Όθωνος στο Σύνταγμα (Όθωνος 8).
-
- 1992** Συνεργασία με το «American International Group» (AIG) και ίδρυση εταιρείας με την επωνυμία «Alico Eurobank Α.Ε.Δ.Α.Κ.».
Συζήτηση για σταδιακή απομάκρυνση από το μοντέλο της boutique, επενδυτικής τράπεζας και διεύρυνση των δραστηριοτήτων της Τράπεζας.
Ανάπτυξη εργασιών και στους τομείς του Investment Banking, Private Banking και Personal Banking/Δραστηριοποίηση στον τομέα του Project Financing για τη χρηματοδότηση μεγάλων δημοσίων έργων.
-
- 1993** Λήψη απόφασης για απόκτηση μεριδίου 75% της «Banque de Dépôts» του Λουξεμβούργου.
Έντονη δραστηριοποίηση στον τομέα του Shipping/Έμφαση στην ανάπτυξη και προώθηση των αμοιβαίων κεφαλαίων της εταιρείας «Alico Eurobank Mutual Funds».
-
- 1994** Συνεργασία με την «Inchcape», πολυεθνικό δίκτυο διάθεσης των αυτοκινήτων «Toyota», και ίδρυση εταιρείας με την επωνυμία «Tefin Α.Ε.».
Συνεργασία με την εταιρεία «Global Finance» και ίδρυση venture capital fund με την επωνυμία «Euromerchant Balkan Fund».
Απόκτηση μεριδίου 75% της BDDL/Ίδρυση του «Euromerchant Balkan Fund» (venture capital fund), σε συνεργασία με την εξειδικευμένη εταιρεία «Global Finance».
-
- 1995** Λήψη απόφασης για επέκταση στον τομέα της λιανικής τραπεζικής και στροφή προς το μοντέλο μιας τράπεζας με ενισχυμένο universal προσανατολισμό.
-
- 1996** Εξαγορά του 95% των μετοχών της «Interbank Ελλάδος Α.Ε.» (με δίκτυο 23 καταστημάτων) από την «Consolidated Eurofinance Holdings» [(CEH) S.A.], μητρική εταιρεία της Τράπεζας.

- 1997** Ίδρυση εταιρείας με την επωνυμία «Eurobank Cards Α.Ε.».
Εξαγορά του δικτύου καταστημάτων της «Crédit Lyonnais Grèce S.A.»
Υιοθέτηση της επωνυμίας «Τράπεζα EFG Eurobank Α.Ε.».
Μετονομασία της «Banque de Dépôts» του Λουξεμβούργου σε «EFG Private Bank (Luxembourg) S.A.».
Ολοκλήρωση της διαδικασίας συγχώνευσης της Τράπεζας με την «Interbank».
-
- 1998** Απόκτηση από την Τράπεζα ποσοστού της «Τράπεζας Αθηνών» (του 58,08% του ψηφίζοντος μετοχικού κεφαλαίου και του 50,11% των προνομιούχων άνευ ψήφου μετοχών της «Τράπεζας Αθηνών»)
Εξαγορά του 99,8% της «Τράπεζας Κρήτης» από τη «CEH S.A.», μετά από συμμετοχή σε διαγωνισμό.
Εξαγορά του 18,4% της «Τράπεζας Εργασίας» (από τις «CEH» και «EFG Eurobank»)
Απόκτηση από την Τράπεζα ποσοστού της «Τράπεζας Αθηνών» (του 25,37% του μη ψηφίζοντος προνομιούχου κεφαλαίου της «Τράπεζας Αθηνών»)
Ολοκλήρωση της μεταβίβασης του 78,23% των μετοχών της «Bulgarian Post Bank» από την «Bulgarian Bank Consolidation Company» στην «ALICO», που ανήκε στον Όμιλο AIG και την «Private Financial Investment Holding» (PFIH), που ανήκε στο «EFG Bank Group».
Ίδρυση εταιρείας με την επωνυμία «EFG Eurobank Χρηματοδοτικές Μισθώσεις Α.Ε.».
Έναρξη της στρατηγικής συμμαχίας της Τράπεζας με την «Deutsche Bank» (με την εξαγορά του 10% του μετοχικού κεφαλαίου της πρώτης από τη δεύτερη).

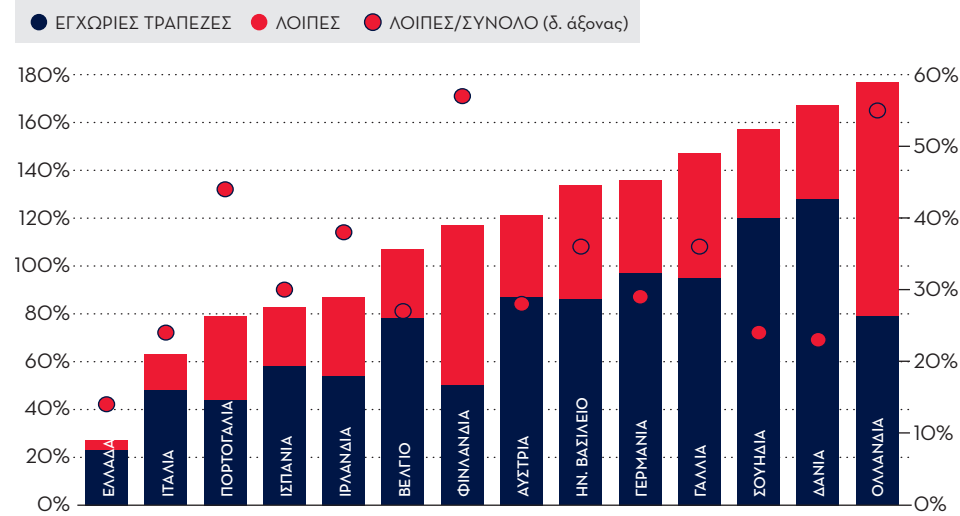
- 1999** Επικύρωση της συγχώνευσης της Τράπεζας με την «Τράπεζα Αθηνών», με απορρόφηση της πρώτης από τη δεύτερη και μεταβολή της επωνυμίας σε «Τράπεζα EFG Eurobank A.E.» με τον διακριτικό τίτλο «Eurobank». Ίδρυση εταιρείας με την επωνυμία «EFG Eurobank Χρηματιστηριακή Α.Ε.Π.Ε.Υ.».
Μεταβίβαση στην Τράπεζα από τη «CEH S.A.» του πακέτου των μετοχών της «Τράπεζας Κρήτης Α.Ε.».
Έναρξη διαπραγμάτευσης της μετοχής της «Τράπεζας EFG Eurobank A.E.» στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.
Ολοκλήρωση της διαδικασίας δημόσιας προσφοράς της «CEH S.A.» για την απόκτηση 12.025.000 μετοχών της «Τράπεζας Εργασίας» (29,53%), οι οποίες, αθροισζόμενες με τις μετοχές τις οποίες ήδη ήλεγχε η «CEH S.A.» (20,57%), αντιστοιχούσαν σε συμμετοχή ύψους 50,1% στο μετοχικό κεφάλαιο της «Τράπεζας Εργασίας».
Παρουσίαση προτεινόμενου πλαισίου για μακροπρόθεσμες στρατηγικές επενδύσεις σε νέα κανάλια διανομής για τα προϊόντα της Τράπεζας.
Ολοκλήρωση της συγχώνευσης με την «Τράπεζα Κρήτης».
Ίδρυση εταιρείας με την επωνυμία «EFG Factors A.E. Πρακτορείας Επιχειρηματικών Απαιτήσεων».
Ίδρυση της «EFG Eurobank Leasing A.E.» και της «EFG Eurobank Χρηματιστηριακής Α.Ε.».
-
- 2000** Έναρξη της διαδικασίας συγχώνευσης της Τράπεζας με την «Τράπεζα Εργασίας», με απορρόφηση της δεύτερης από την πρώτη.
Ίδρυση εταιρείας με την επωνυμία «EFG Finance A.E.Π.Ε.Υ.».
Νομική συγχώνευση της Τράπεζας με την «Τράπεζα Εργασίας ΑΕ» και αλλαγή της επωνυμίας της σε «Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias Ανώνυμη Εταιρεία» (με τον διακριτικό τίτλο «Eurobank Ergasias»).
Απόκτηση από την Τράπεζα ποσοστού 19,25% στην «Bancpost S.A. Ρουμανίας».
Έναρξη διαπραγμάτευσης της μετοχής της «Τράπεζας EFG Eurobank Ergasias A.E.» στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.
-
- 2001** Λήψη απόφασης για συγχώνευση της Τράπεζας με την «Telesis Τράπεζα Επενδύσεων Α.Ε.», με απορρόφηση της δεύτερης από την πρώτη (Έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων, 14.9.2001).
Έτος διακρίσεων με την ανακήρυξη της Τράπεζας από έγκυρους ξένους οίκους ως την τράπεζα της χρονιάς και τον καλύτερο χρηματιστηριακό οίκο της Ελλάδος.
-
- 2002** Νομική συγχώνευση της Τράπεζας με την «Telesis Τράπεζα Επενδύσεων ΑΕ».
Απόκτηση από την Τράπεζα πρόσθετου πακέτου μετοχών (17%) στη ρουμανική «Bancpost» (ανεβάζοντας έτσι τη συμμετοχή της στο μετοχικό κεφάλαιο της «Bancpost» στο 36,25%, με δυνατότητα περαιτέρω αύξησης στο 45%).
Εξαγορά από την Τράπεζα του 50% της Alico-CEH Balkan Holdings.
-
- 2003** Εξαγορά από την Τράπεζα του 68,06% των μετοχών της σερβικής τράπεζας «Postbanka».
Αύξηση της συμμετοχής της Τράπεζας στη ρουμανική «Bancpost» (διαμόρφωση του ποσοστού συμμετοχής της Τράπεζας στο 53,25% της «Bancpost», με δικαίωμα απόκτησης ενός πρόσθετου ποσοστού, ύψους 8,75%).
Αύξηση της συμμετοχής της Τράπεζας και διαμόρφωση του ποσοστού της στο 90,8% της Postbanka AD Σερβίας, καθώς και μετονομασία της δεύτερης σε «EFG Eurobank AD Beograd».
Αποχώρηση της Deutsche Bank από το μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας.
-
- 2004** Αύξηση συμμετοχής στην Postbank Βουλγαρίας μέσω εξαγοράς από την Τράπεζα του υπολοίπου 50% της Alico-CEH Balkan Holdings.
-
- 2005** Είσοδος στην αγορά της Τουρκίας μέσω εξαγοράς της χρηματιστηριακής εταιρείας «HC Istanbul».
Απόκτηση από την Τράπεζα του 62,3% της «Nacionalna štedionica Banka» (NSB).

- 2006** Είσοδος στην αγορά της Πολωνίας με την ίδρυση του δικτύου καταστημάτων «Polbank EFG».
Ολοκλήρωση της εξαγοράς της σερβικής «NSB» από την Τράπεζα.
Συμφωνία εξαγοράς του 99,34% της ουκρανικής «Universal Bank» από την Τράπεζα.
Εξαγορά, από την Τράπεζα, της βουλγαρικής «DZI Bank», με την απόκτηση αρχικά του 74,26% του μετοχικού κεφαλαίου της.
Ολοκλήρωση της νομικής συγχώνευσης της «EFG Eurobank AD Beograd» και της «NSB» και μετονομασία σε «Eurobank EFG Štedionica a.d. Beograd».
Συμφωνία για την απόκτηση, από την Τράπεζα, του 70% της «Tekfenbank» Τουρκίας, καθώς και του 100% της θυγατρικής της «Tefken Leasing».
-
- 2007** Είσοδος στην αγορά της Κύπρου με την ίδρυση της θυγατρικής «Eurobank EFG Cyprus Ltd».
Ολοκλήρωση της εξαγοράς της ουκρανικής «Universal Bank».
Συγχώνευση των «Postbank» και «DZI» στη Βουλγαρία.

2. ΠΙΝΑΚΕΣ & ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1

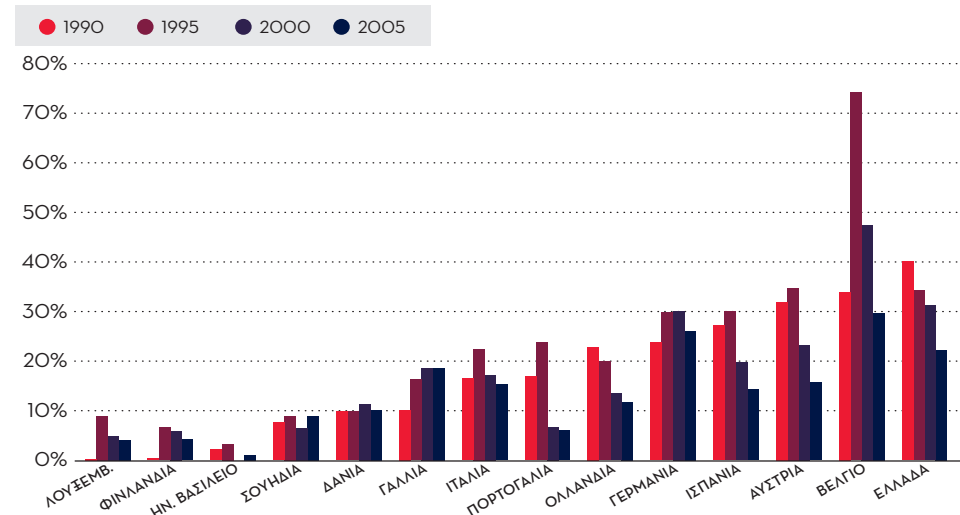
Τραπεζική χρηματοδότηση προς τον μη χρηματοπιστωτικό τομέα της οικονομίας από εγχώριες και λοιπές τράπεζες στην Ευρωπαϊκή Ένωση (15 Χώρες-Μέλη) αναλογικά προς το ΑΕΠ κάθε χώρας (στοιχεία 1990)



Πηγή: Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών.
Σημ.: Οι χώρες έχουν ταξινομηθεί βάσει της συνολικής χρηματοδότησης.
Τα στοιχεία για το Λουξεμβούργο δεν είναι διαθέσιμα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2

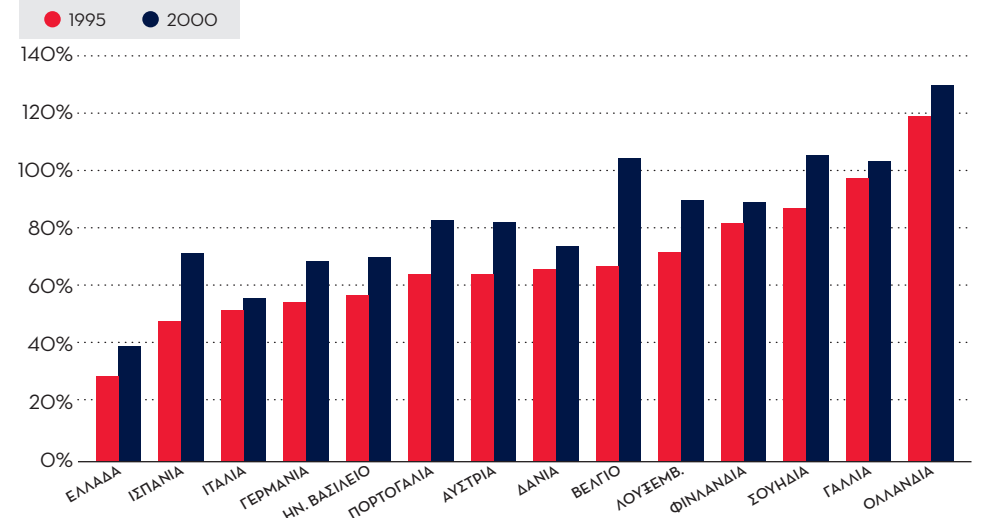
Χρηματοδότηση δημοσίου τομέα και δημοσίων επιχειρήσεων από εγχώριες Τράπεζες στην Ευρωπαϊκή Ένωση (15 Χώρες-Μέλη) αναλογικά προς το ΑΕΠ κάθε χώρας (στοιχεία 1990, 1995 και 2000)



Πηγή: Παγκόσμια Τράπεζα.
Σημ.: Οι χώρες έχουν ταξινομηθεί βάσει της χρηματοδότησης του 1990.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3

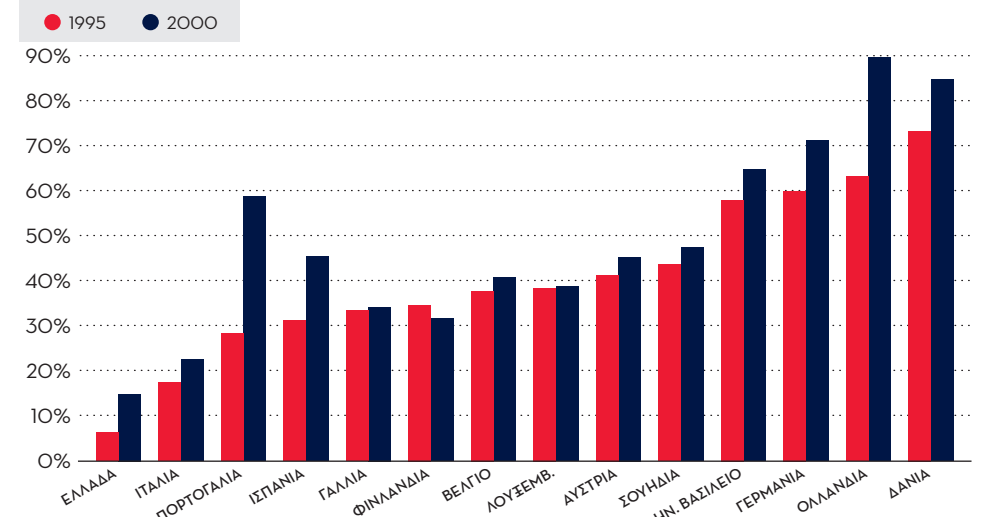
Συνολική τραπεζική χρηματοδότηση μη χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση (15 Χώρες-Μέλη) αναλογικά προς το ΑΕΠ κάθε χώρας (στοιχεία 1995 και 2000)



Πηγή: Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών.
Σημ.: Οι χώρες έχουν ταξινομηθεί βάσει της χρηματοδότησης του 1995.
Τα στοιχεία για την Ιρλανδία δεν είναι διαθέσιμα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4

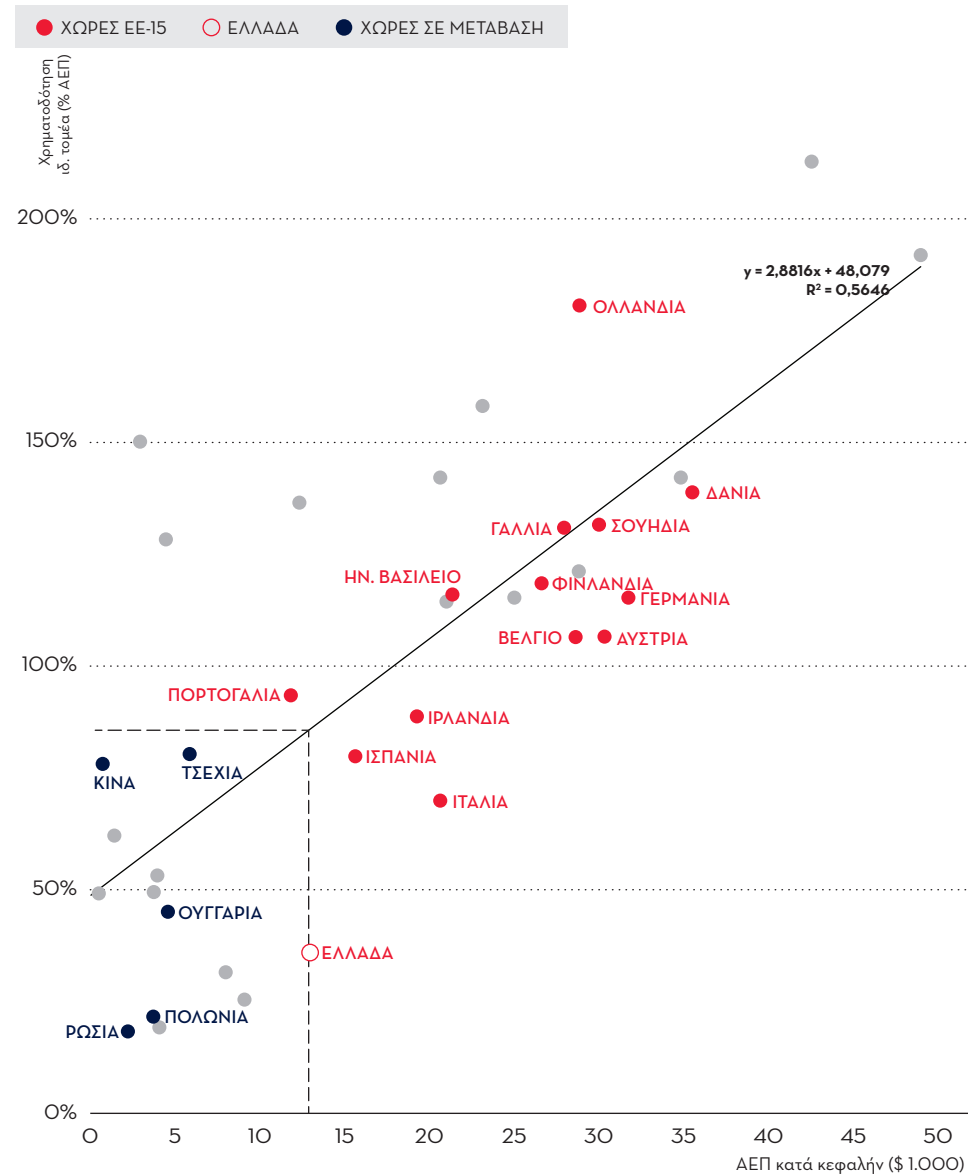
Συνολική τραπεζική χρηματοδότηση νοικοκυριών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (15 Χώρες-Μέλη) αναλογικά προς το ΑΕΠ κάθε χώρας (στοιχεία 1995 και 2000)



Πηγή: Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών.
Σημ.: Οι χώρες έχουν ταξινομηθεί βάσει της χρηματοδότησης του 1995.
Τα στοιχεία για την Ιρλανδία δεν είναι διαθέσιμα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5

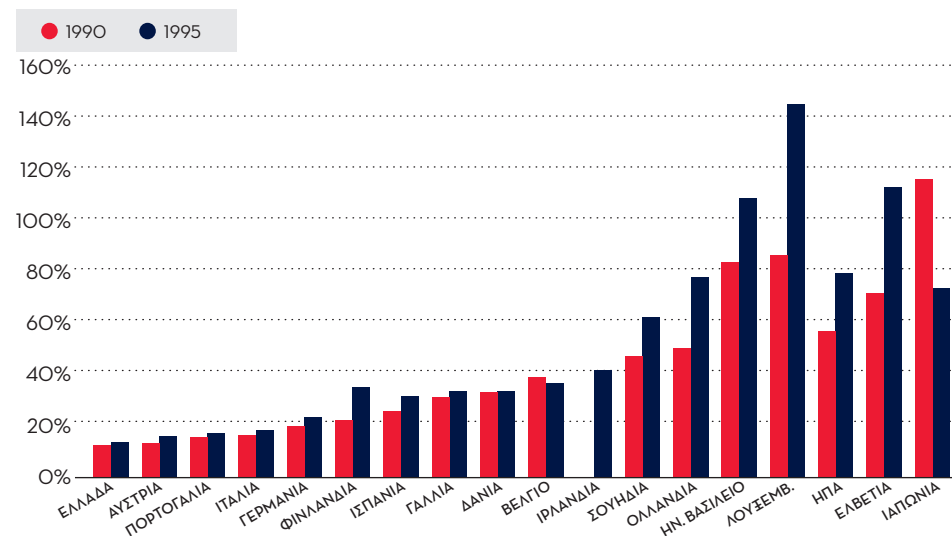
Συσχέτιση του επιπέδου ανάπτυξης (κατά κεφαλήν ΑΕΠ) και της συνολικής τραπεζικής χρηματοδότησης του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας (αναλογικά προς το ΑΕΠ κάθε χώρας). Επισημαίνονται οι Χώρες-Μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (15 Χώρες-Μέλη), καθώς και χώρες σε μετάβαση. Τα στοιχεία αφορούν το έτος 1995.



Πηγή: Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.6

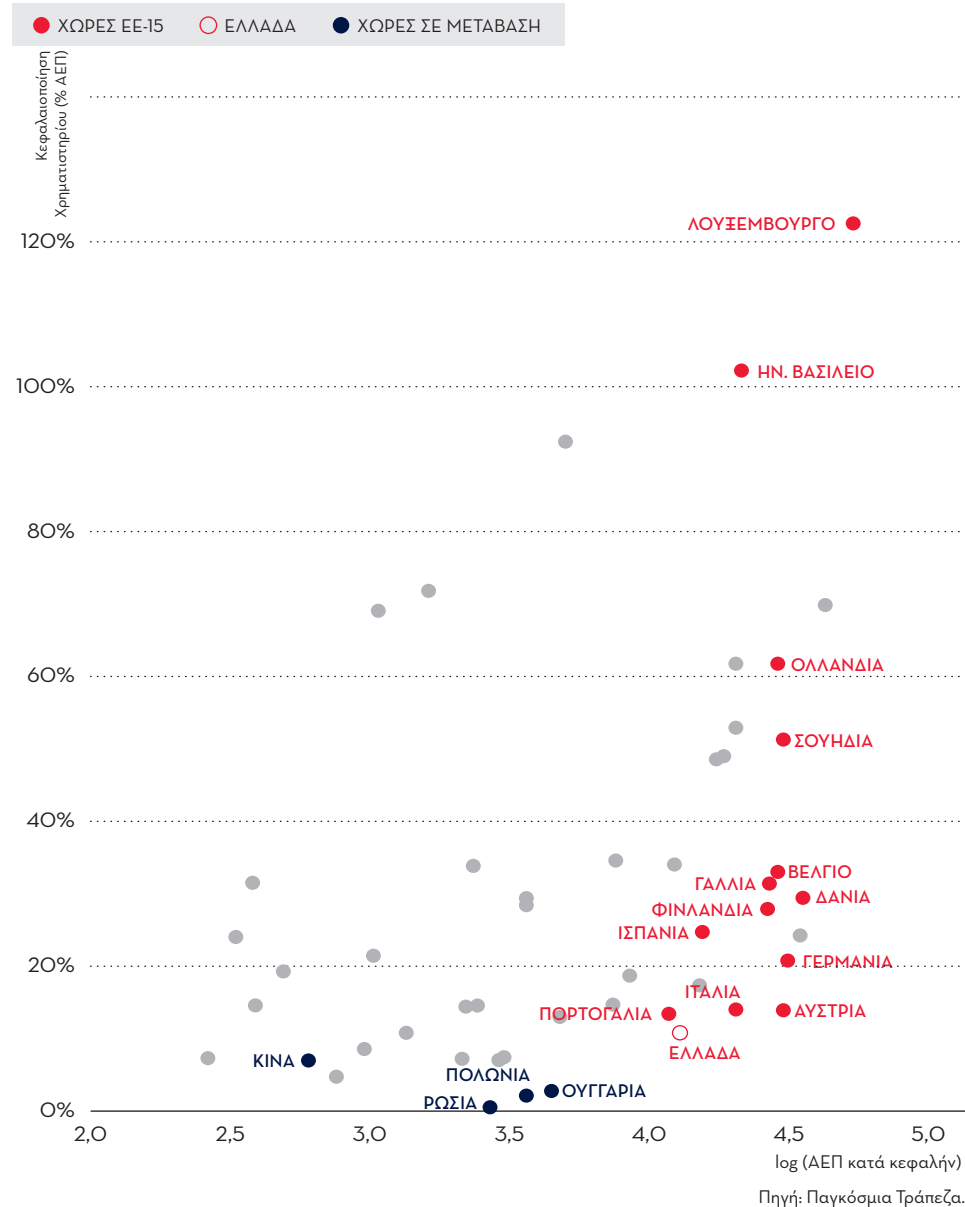
Κεφαλαιοποίηση Χρηματιστηρίων στην Ευρωπαϊκή Ένωση (15 Χώρες-Μέλη) αναλογικά προς το ΑΕΠ κάθε χώρας (στοιχεία 1990 και 1995) και σε επιλεγμένες χώρες



Πηγή: Παγκόσμια Τράπεζα.
 Σημ.: Οι χώρες έχουν ταξινομηθεί βάσει της χρηματοδότησης του 1990. Τα στοιχεία για τη Γερμανία αφορούν τα έτη 1992 και 1995, για την Ιρλανδία το έτος 1996.

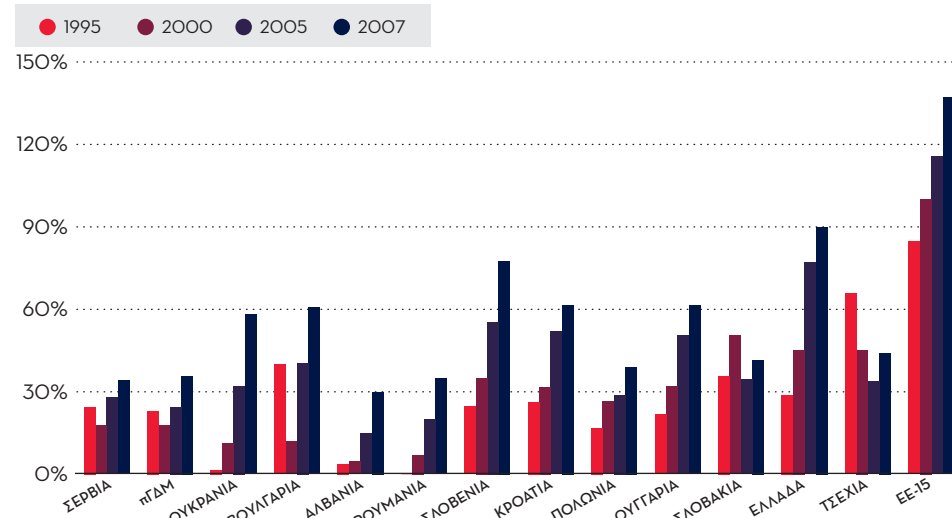
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.7

Συσχέτιση του επιπέδου ανάπτυξης (λογάριθμος κατά κεφαλήν ΑΕΠ) και κεφαλαιοποίησης Χρηματιστηρίων (αναλογικά προς το ΑΕΠ κάθε χώρας). Επισημαίνονται οι Χώρες-Μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (15 Χώρες-Μέλη), καθώς και χώρες σε μετάβαση. Η κεφαλαιοποίηση των Χρηματιστηρίων αφορά τον μέσο όρο της περιόδου 1993-1995.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.8

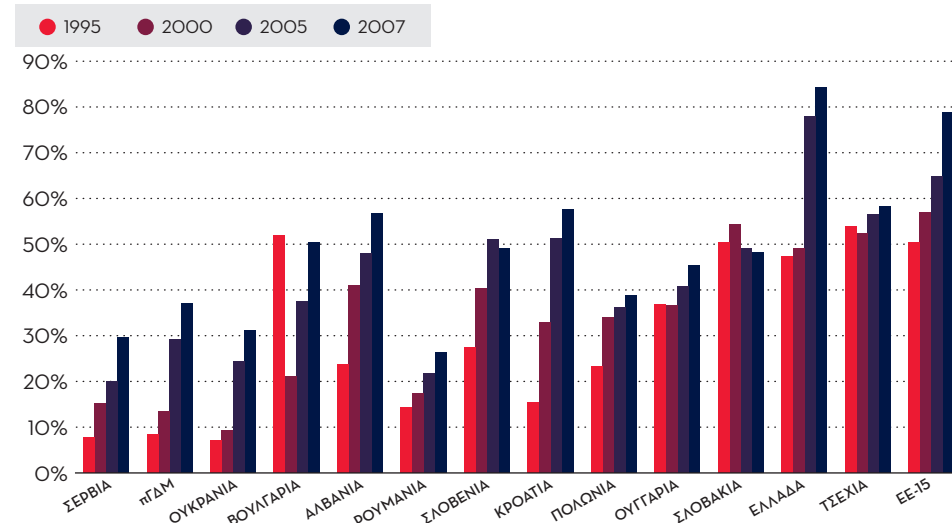
Εγχώρια τραπεζική χρηματοδότηση προς τον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας (ως ποσοστό του ΑΕΠ του ίδιου έτους) σε επιλεγμένες χώρες της ΝΑ Ευρώπης και την Ευρωπαϊκή Ένωση (σταθμισμένος, βάσει ΑΕΠ, μέσος όρος των 15 Χωρών-Μελών)



Πηγή: Παγκόσμια Τράπεζα. Σημ.: Οι χώρες έχουν ταξινομηθεί βάσει της χρηματοδότησης του 1995. Τα στοιχεία για τη Ρουμανία και τη Σερβία δεν είναι διαθέσιμα για το 1995. Στο διάγραμμα απεικονίζεται το επίπεδο εγχώριας τραπεζικής χρηματοδότησης της Ρουμανίας του 1996 και της Σερβίας του 1997.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.9

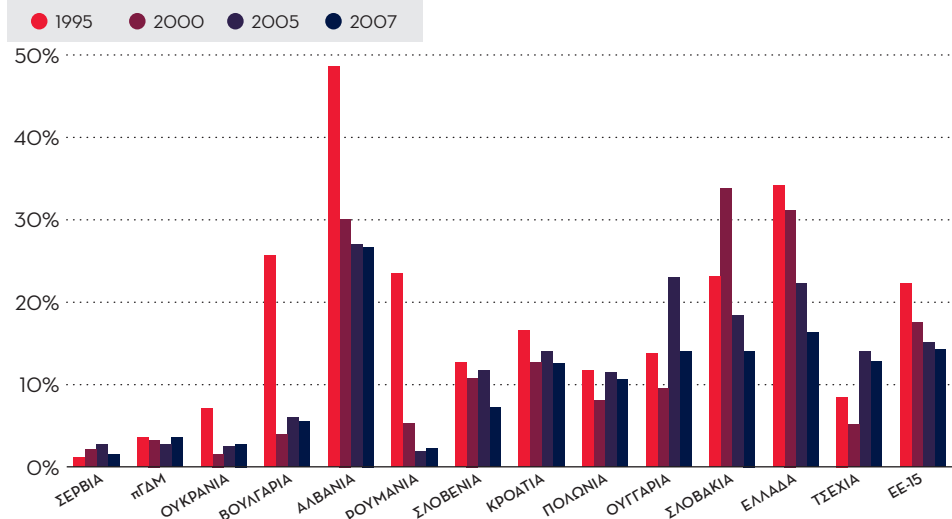
Τραπεζικές καταθέσεις (ως ποσοστό του ΑΕΠ του ίδιου έτους) σε επιλεγμένες χώρες της ΝΑ Ευρώπης, την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (σταθμισμένος, βάσει ΑΕΠ, μέσος όρος των 15 Χωρών-Μελών)



Πηγή: Παγκόσμια Τράπεζα. Σημ.: Οι χώρες έχουν ταξινομηθεί βάσει της χρηματοδότησης του 1995. Τα στοιχεία για τη Σερβία δεν είναι διαθέσιμα για το 1995. Στο διάγραμμα απεικονίζεται το επίπεδο εγχώριας τραπεζικής χρηματοδότησης της Σερβίας του 1998.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.10

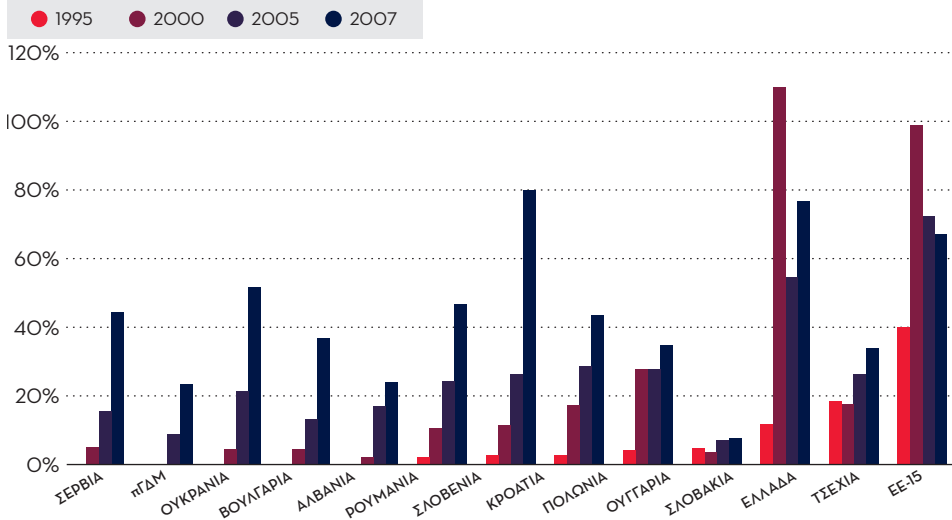
Χρηματοδότηση του δημοσίου τομέα και κρατικών επιχειρήσεων (ως ποσοστό του ΑΕΠ του ίδιου έτους) σε επιλεγμένες χώρες της ΝΑ Ευρώπης, την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (σταθμισμένος, βάσει ΑΕΠ, μέσος όρος των 15 Χωρών-Μελών)



Πηγή: Παγκόσμια Τράπεζα. Σημ.: Οι χώρες έχουν ταξινομηθεί βάσει της χρηματοδότησης του 1995. Τα στοιχεία για τη Σερβία δεν είναι διαθέσιμα για το 1995. Στο διάγραμμα απεικονίζεται το επίπεδο χρηματοδότησης της Σερβίας του 1997.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.11

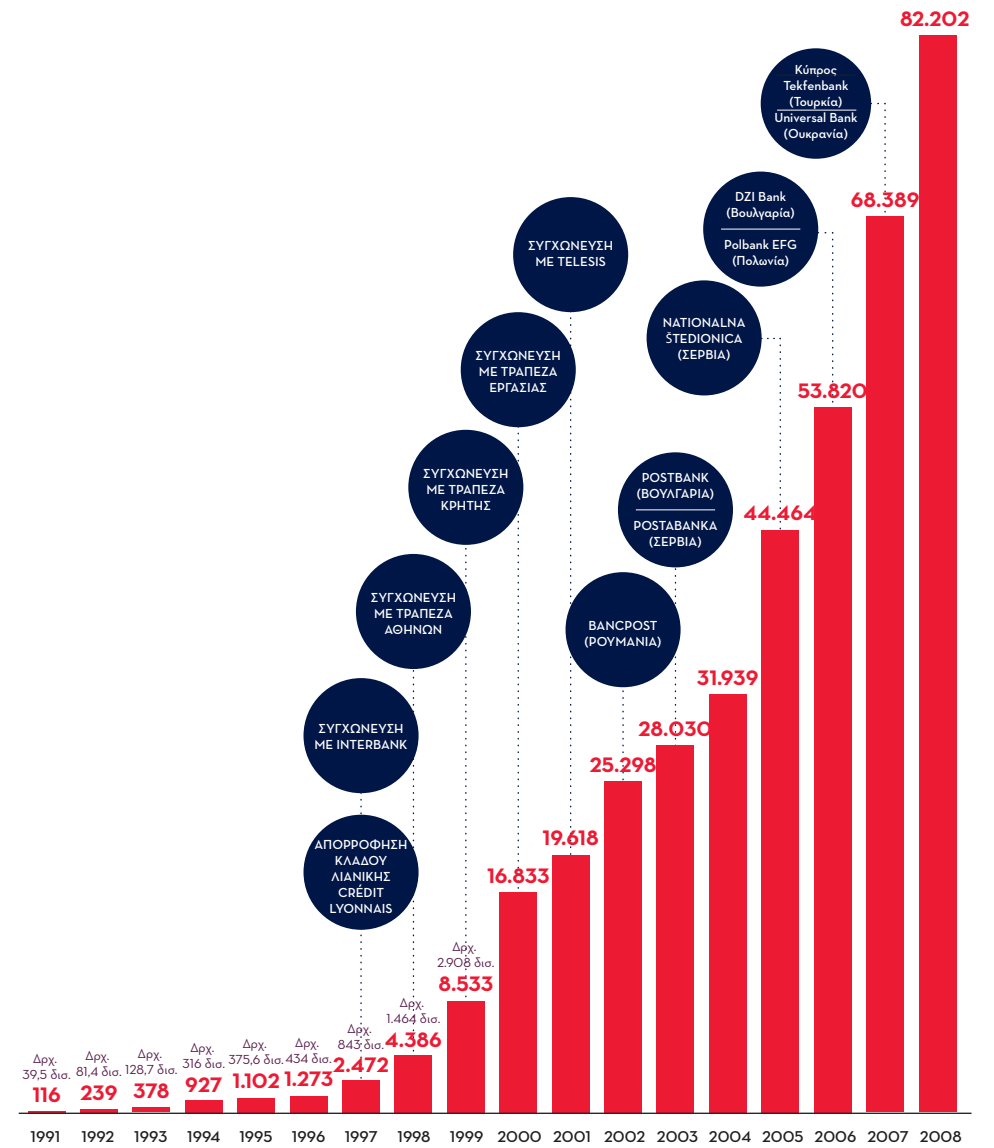
Κεφαλαιοποίηση Χρηματιστηρίων (ως ποσοστό του ΑΕΠ του ίδιου έτους) σε επιλεγμένες χώρες της ΝΑ Ευρώπης και την Ευρωπαϊκή Ένωση (σταθμισμένος, βάσει ΑΕΠ, μέσος όρος των 15 Χωρών-Μελών)



Πηγή: Παγκόσμια Τράπεζα. Σημ.: Οι χώρες έχουν ταξινομηθεί βάσει της χρηματοδότησης του 1995. Τα στοιχεία για τη Βουλγαρία και την Ουκρανία δεν είναι διαθέσιμα για το 1995. Στο διάγραμμα απεικονίζεται το επίπεδο εγχώριων καταθέσεων του 1998. Τα στοιχεία για τη Σερβία των ετών 1995 και 2000 δεν είναι διαθέσιμα. Στο διάγραμμα απεικονίζονται τα στοιχεία του 2003. Στοιχεία για την Αλβανία δεν είναι διαθέσιμα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.12

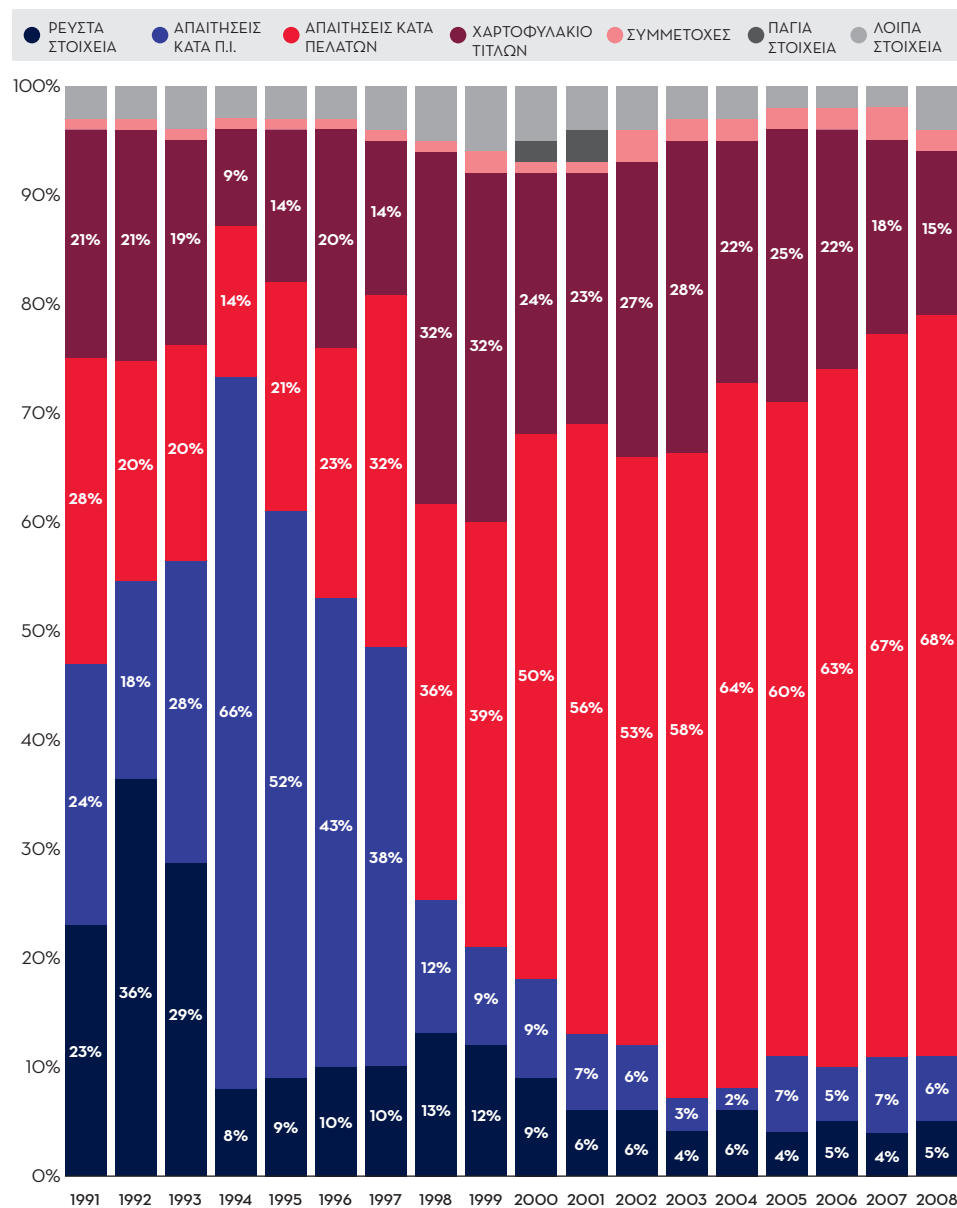
Σύνολο ενεργητικού του Ομίλου 1991-2008 (εκατ. ευρώ)*



Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα, πλην των χρήσεων 2003 & 2004 όπου οι οικονομικές καταστάσεις δημοσιεύθηκαν σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα, ενώ από τη χρήση 2005, με οδηγία της ΕΕ, έγινε υποχρεωτική η υιοθέτηση των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (IFRS). Σημ.: * Για τα έτη 1991-1999 έχει γίνει μετατροπή των μεγεθών από δρχ. σε ευρώ με ισοτιμία 1€/340,75 δρχ. για λόγους συγκρισιμότητας.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.13

Ανάλυση κοινού μεγέθους στοιχείων ενεργητικού του Ομίλου

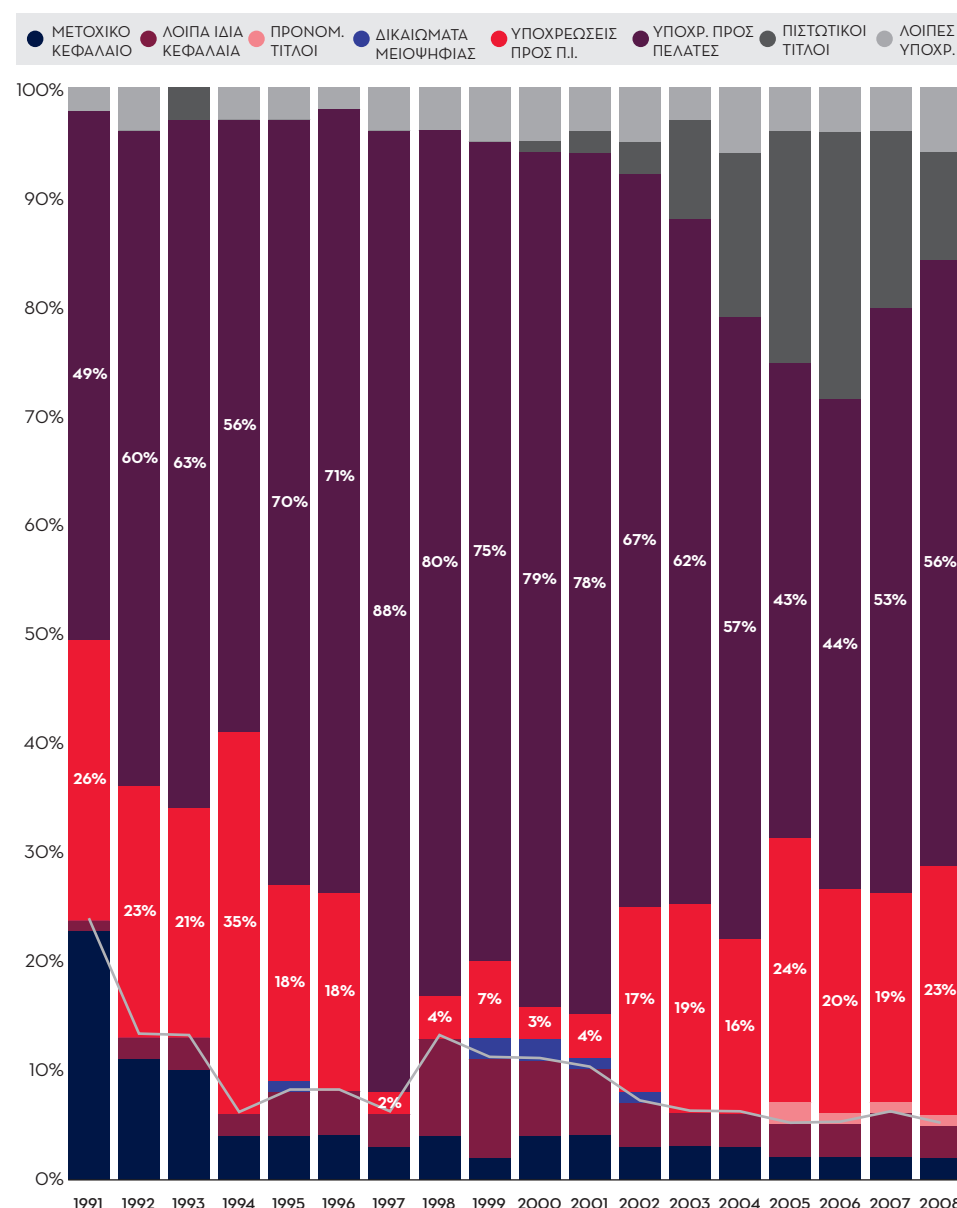


Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα.

Σημ.: Για τις χρήσεις 2003 και 2004 οι οικονομικές καταστάσεις δημοσιεύθηκαν σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα, ενώ από τη χρήση 2005, με οδηγία της ΕΕ, έγινε υποχρεωτική η υιοθέτηση των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (IFRS).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.14

Ανάλυση κοινού μεγέθους στοιχείων παθητικού του Ομίλου

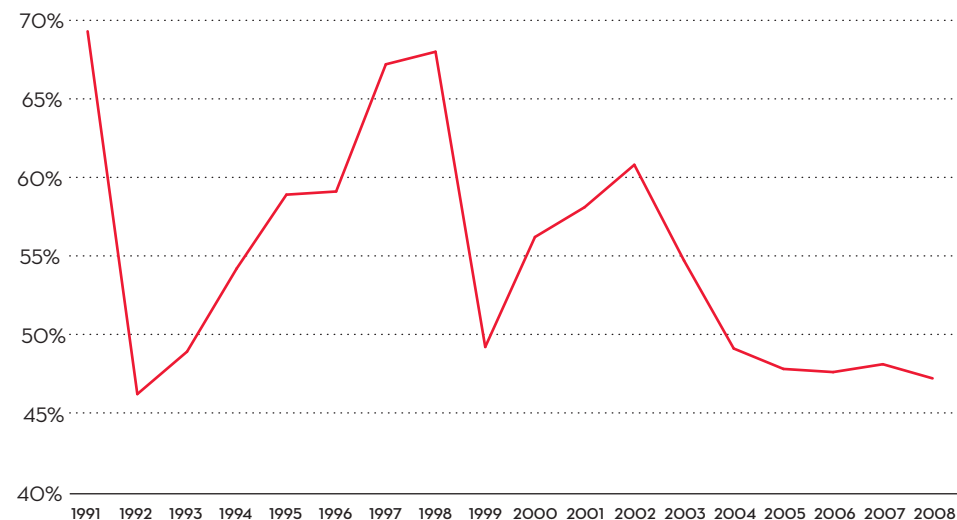


Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα.

Σημ.: Για τις χρήσεις 2003 και 2004 οι οικονομικές καταστάσεις δημοσιεύθηκαν σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα, ενώ από τη χρήση 2005, με οδηγία της ΕΕ, έγινε υποχρεωτική η υιοθέτηση των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (IFRS).

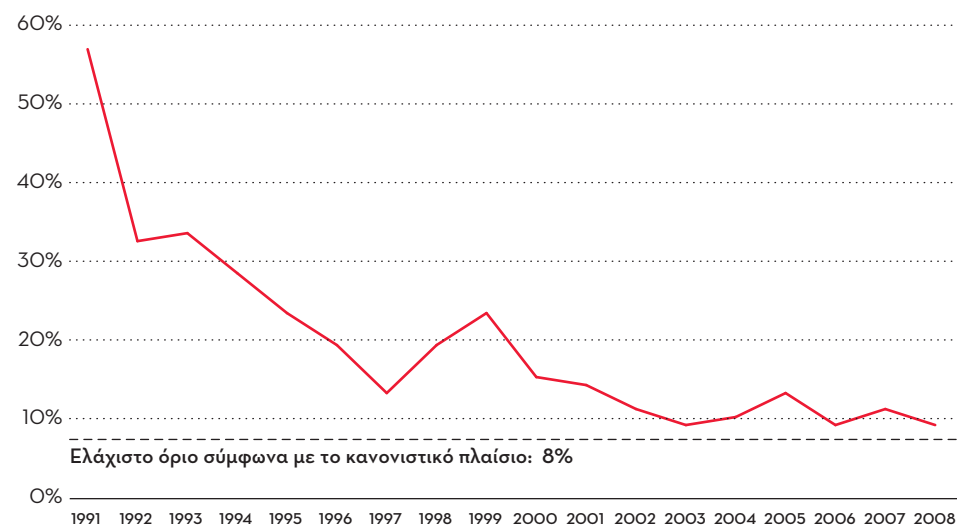
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.15

Αναλογία δαπανών προς έσοδα του Ομίλου



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.16

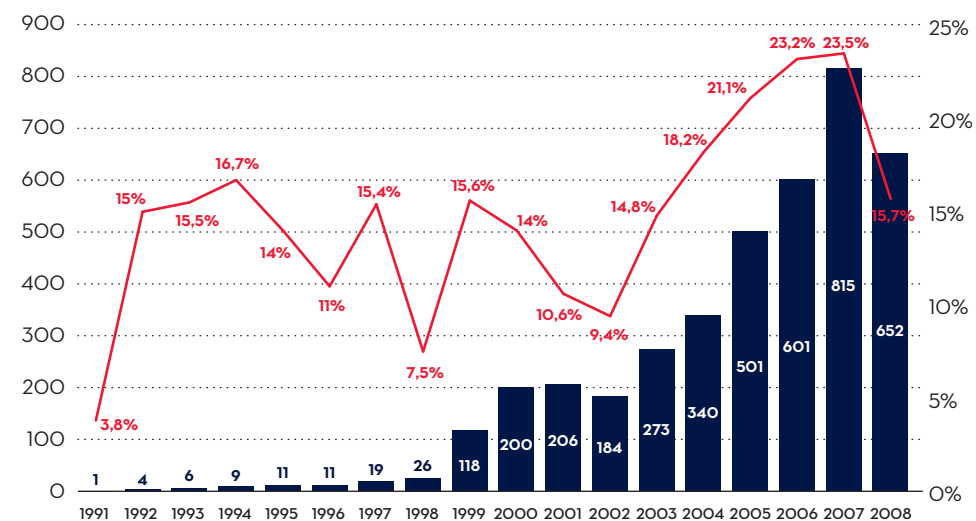
Δείκτης φερεγγυότητας του Ομίλου και ελάχιστο όριο ιδίων κεφαλαίων σύμφωνα με το κανονιστικό πλαίσιο



Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα.
 Σημ.: Για τις χρήσεις 2003 και 2004 οι οικονομικές καταστάσεις δημοσιεύθηκαν σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα, ενώ από τη χρήση 2005, με οδηγία της ΕΕ, έγινε υποχρεωτική η υιοθέτηση των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (IFRS).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.17

Κέρδη που αναλογούν στους μετόχους (αρ. άξονας, σε εκατ. ευρώ) και απόδοση ιδίων κεφαλαίων (κέρδη που αναλογούν στους μετόχους προς τα μέσα ίδια κεφάλαια)



ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

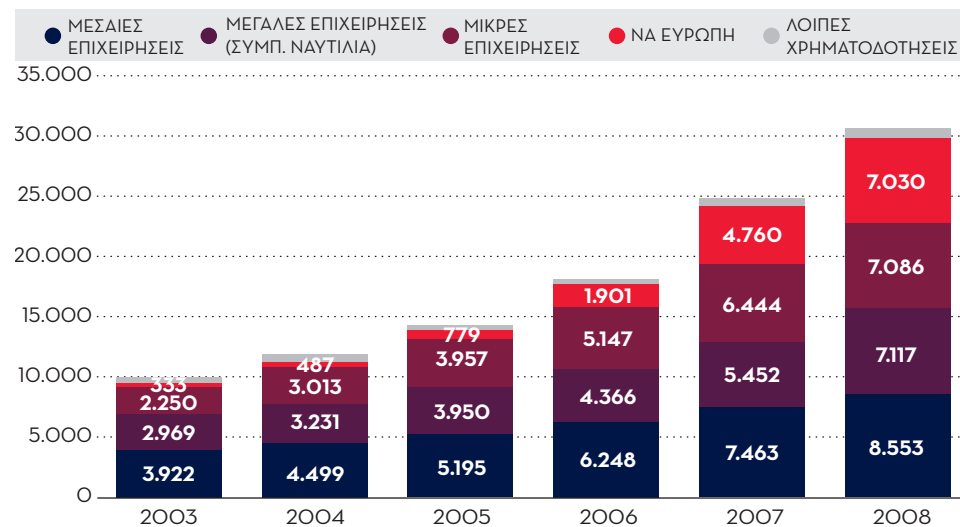
Αριθμός μετοχών των μεγαλύτερων ιδιωτικών τραπεζών

ΤΡΑΠΕΖΑ	ΕΤΟΣ	ΜΕΤΟΧΕΣ
Eurobank	Δημ. εγγραφή (Μαρ. 1999)	627.122
	2000	376.999
	2001	355.339
	2002	351.321
Alpha Bank	2001	120.000
	2002	125.000
Τράπεζα Πειραιώς	2002	132.654
Τράπεζα Εργασίας	1997	25.600
	1998	26.920
	1999	31.397

Πηγή: Ετήσιοι απολογισμοί και εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ, φύλλο 23ης Μαρτίου 1999, σελ. Β8.

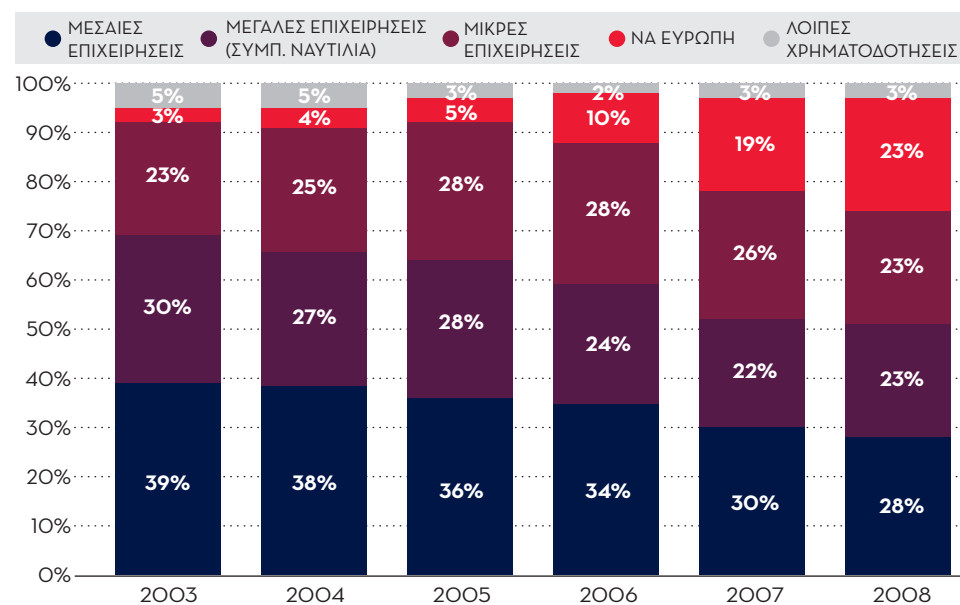
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.18

Ανάλυση του χαρτοφυλακίου χρηματοδότησης επιχειρήσεων του Ομίλου (σε εκατ. ευρώ)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.19

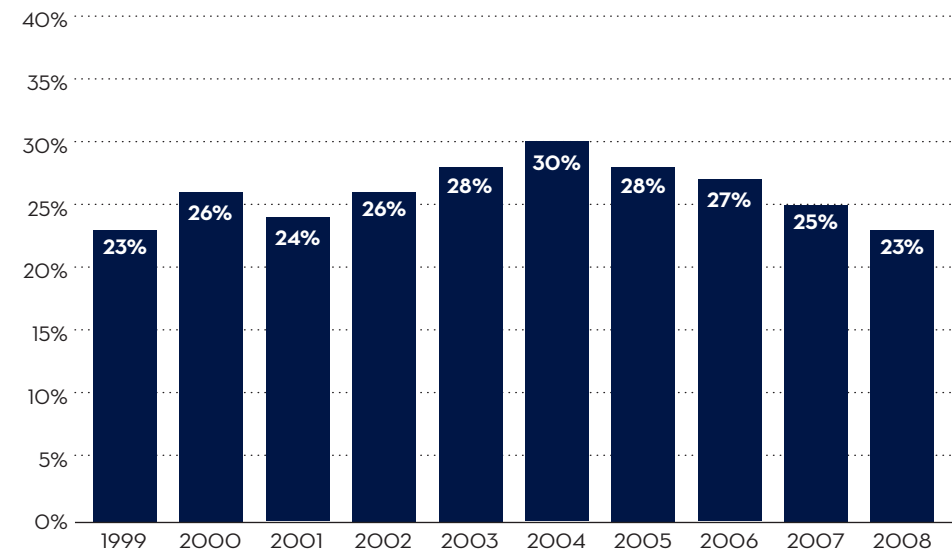
Κατανομή του χαρτοφυλακίου χρηματοδότησης επιχειρήσεων του Ομίλου



Πηγή: Εσωτερικές Αναφορές προς τη Διοίκηση της Τράπεζας.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.20

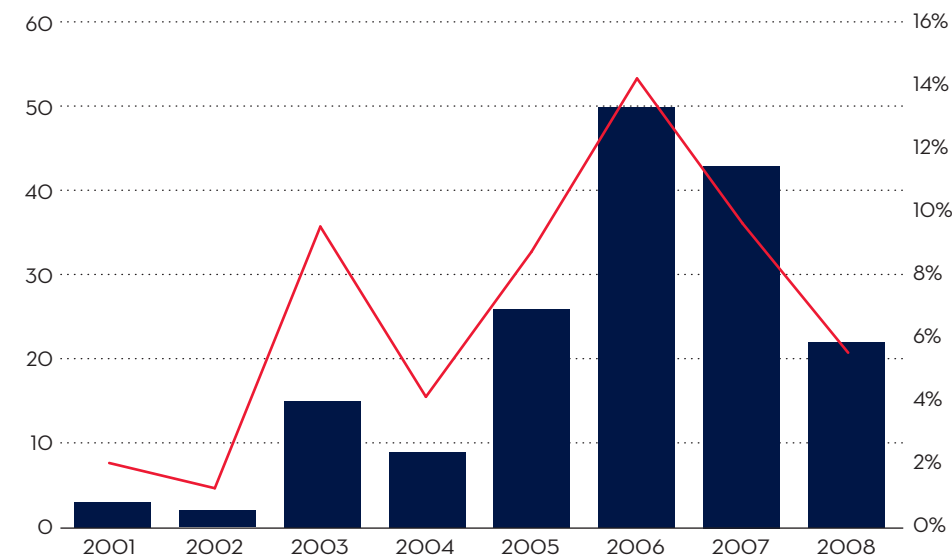
Μερίδια αγοράς Καταναλωτικής Πίστης (Ελλάδα)



Πηγή: Παρουσιάσεις της αρμόδιας Διεύθυνσης στη Διοίκηση της Τράπεζας.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.21

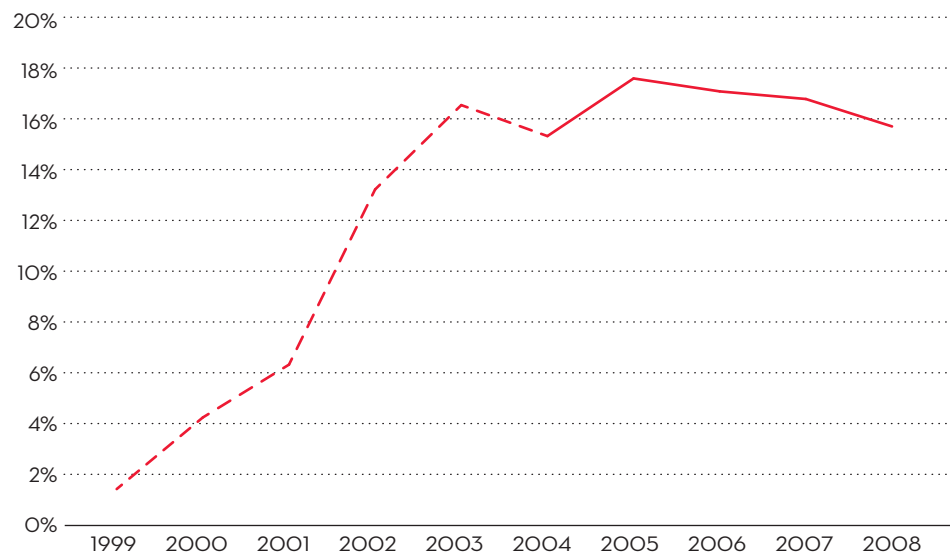
Κέρδη προ φόρων (εκατ. ευρώ) και ROA (δ. άξονας) - Eurobank Χρηματοπιστηριακή Α.Ε.



Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Eurobank Χρηματοπιστηριακή Α.Ε.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.22

Μερίδιο αγοράς - Eurobank Χρηματιστηριακή Α.Ε.

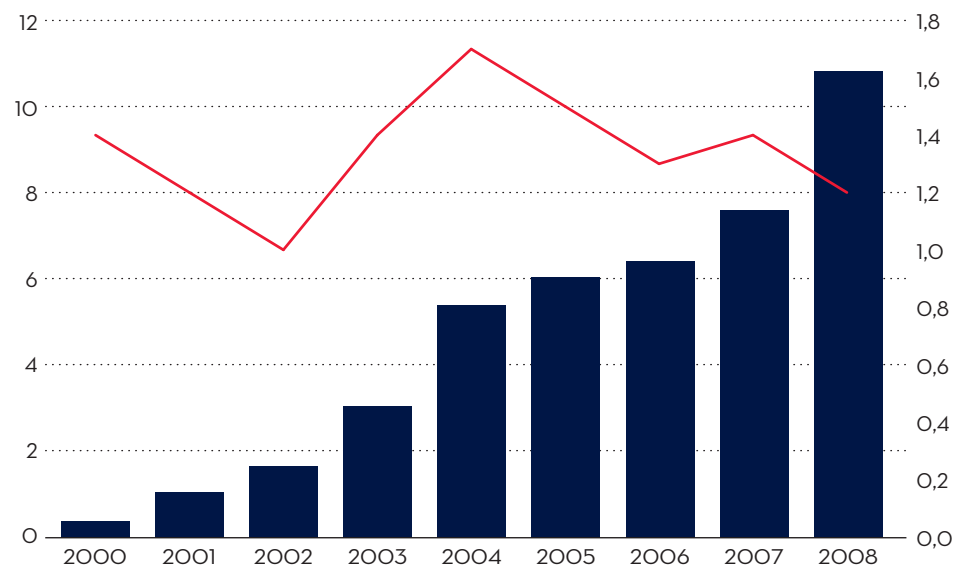


Πηγή: Χρηματιστήριο Αθηνών και Ιστορικό Αρχείο ΔΟΛ.
Σημ.: Η διακεκομμένη γραμμή προκύπτει από δημοσιεύματα στον Τύπο.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.23

Κέρδη προ φόρων και κερδοφορία ενεργητικού (ROA) - Eurobank Factors Α.Ε.

(σε εκατ. ευρώ)

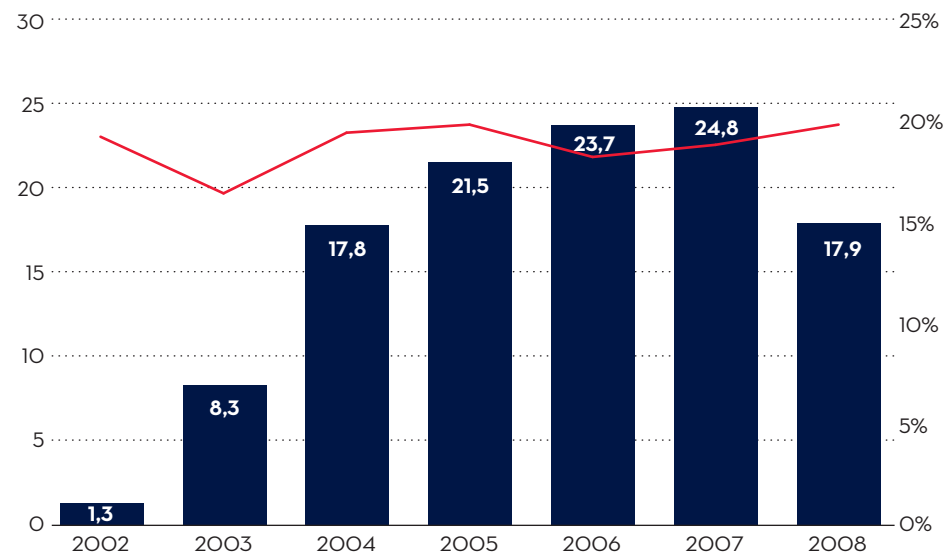


Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Eurobank Factors Α.Ε.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.24

Κέρδη προ φόρων και κερδοφορία ενεργητικού (ROA) - Eurobank Leasing Α.Ε.

(σε εκατ. ευρώ)

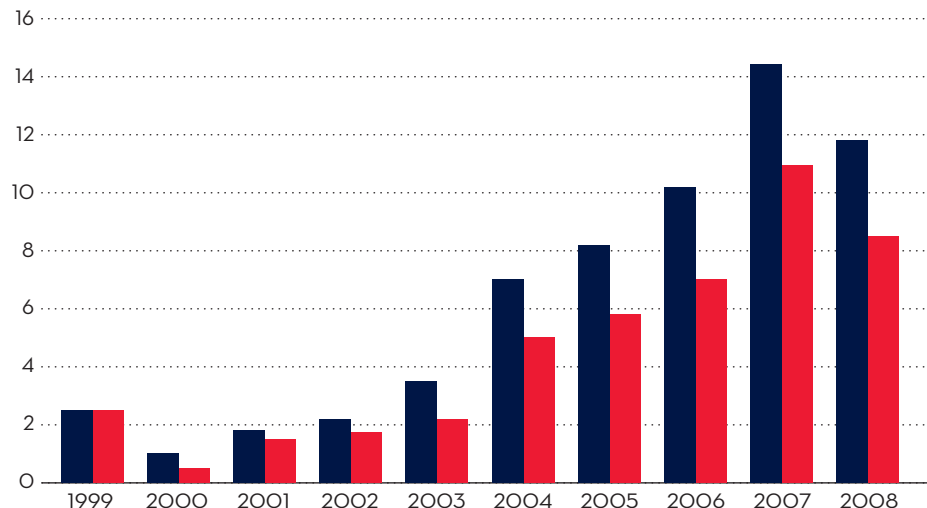


Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Eurobank Leasing Α.Ε.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.25

Κέρδη προ φόρων και μετά από φόρους - Eurolife ΑΕΓΑ
(σε εκατ. ευρώ)

● ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ● ΚΕΡΔΗ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ

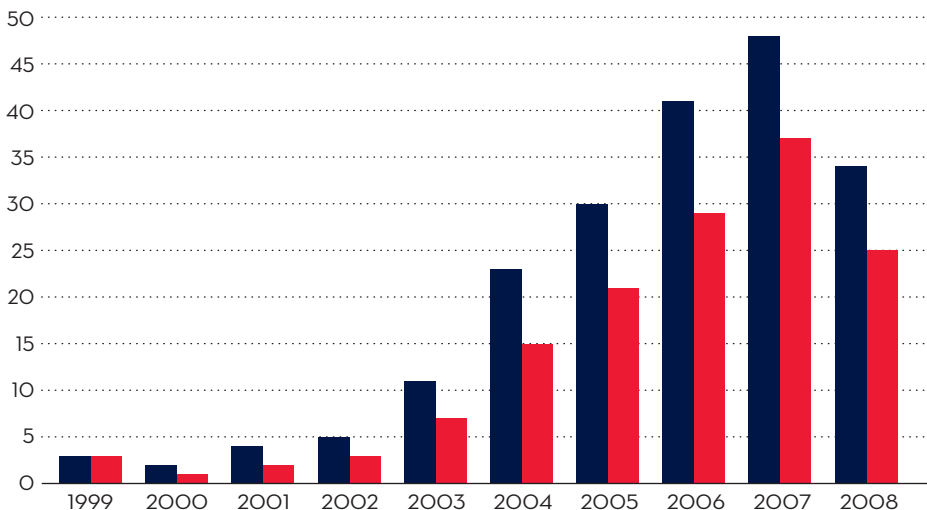


Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Eurolife ΑΕΓΑ.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.26

Κέρδη προ φόρων και μετά από φόρους - Eurolife ΑΕΑΖ
(σε εκατ. ευρώ)

● ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ● ΚΕΡΔΗ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ

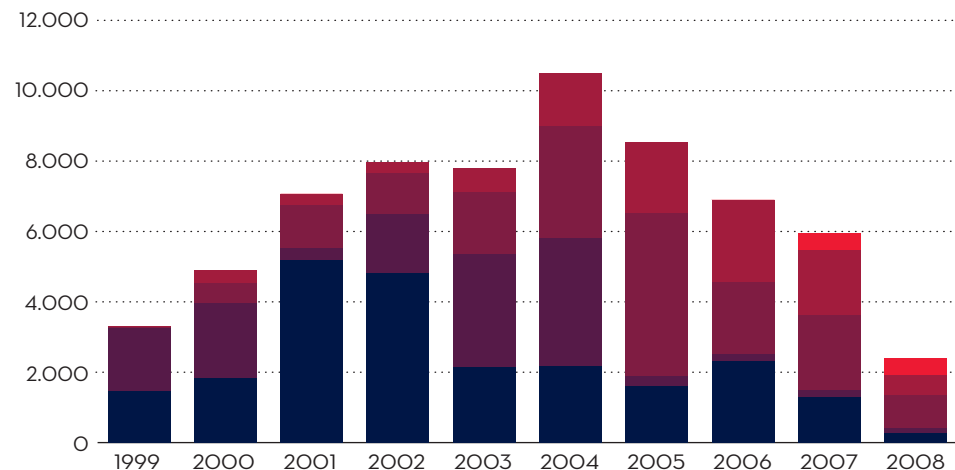


Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Eurolife ΑΕΑΖ.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.27

Κεφάλαια υπό διαχείριση ανά κατηγορία - Eurobank Asset Management Α.Ε.
(σε εκατ. ευρώ)

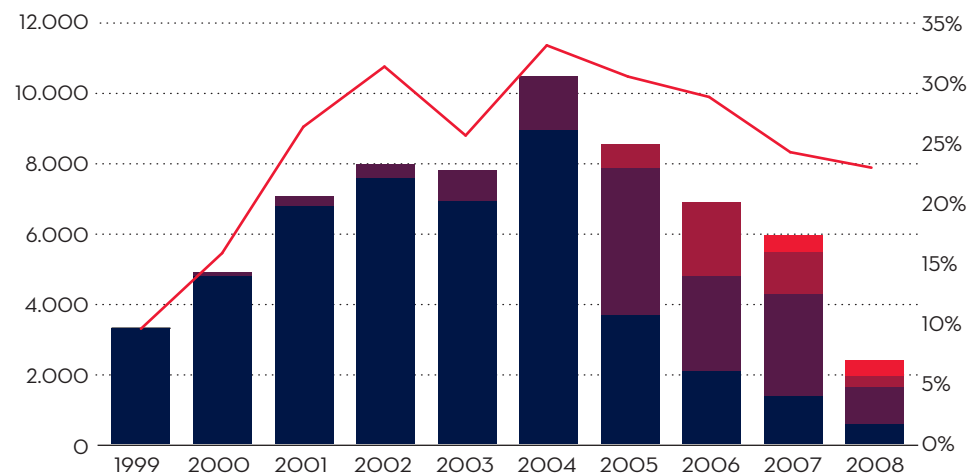
● ΜΙΚΤΟ ● ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ● ΟΜΟΛΟΓΙΑΚΑ ● ΜΕΤΟΧΙΚΑ ● ΕΙΔΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.28

Κεφάλαια υπό διαχείριση ανά γεωγραφική περιοχή - Eurobank Asset Management Α.Ε.
(σε εκατ. ευρώ)

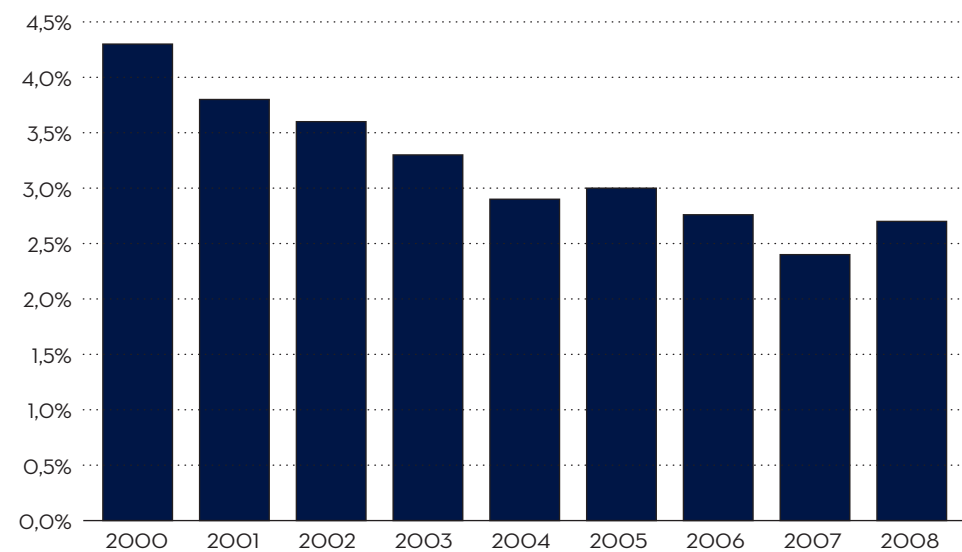
● ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ● ΔΙΕΘΝΗ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ● FOFs ● ΕΙΔΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ● ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ %



Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις της Eurobank Asset Management Α.Ε.Δ.Α.Κ. και Ένωση Θεσμικών Επενδυτών.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.29

Αναλογία μη εξυπηρετούμενων δανείων στο συνολικό χαρτοφυλάκιο χορηγήσεων του Ομίλου



Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα.

Σημ.: Για τις χρήσεις 2003 και 2004 οι οικονομικές καταστάσεις δημοσιεύθηκαν σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα, ενώ από τη χρήση 2005, με οδηγία της ΕΕ, έγινε υποχρεωτική η υιοθέτηση των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (IFRS).

3. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ & ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ

ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

	1990-1995	1996	1997	1998	1999
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	Δρ Σπύρος Ι. Λάτσης	Γεώργιος Κ. Γόντικας	Γεώργιος Κ. Γόντικας	Γεώργιος Κ. Γόντικας	Γεώργιος Κ. Γόντικας
ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ		Άννα Μαρία Λουίζα Ι. Λάτση	Άννα Μαρία Λουίζα Ι. Λάτση	Άννα Μαρία Λουίζα Ι. Λάτση	Άννα Μαρία Λουίζα Ι. Λάτση
Α' ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ	Άννα Μαρία Λουίζα Ι. Λάτση				
ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	Γεώργιος Κ. Γόντικας	Νίκος Κ. Νανόπουλος	Νίκος Κ. Νανόπουλος	Νίκος Κ. Νανόπουλος	Νίκος Κ. Νανόπουλος
ΜΕΛΗ	Ιωάννης Σ. Λάτσης Κων. Δ. Σοφιανόπουλος	Emmanuel L. Bussetil Jacques Henry Gougenheim Διονύσιος Σ. Κοτσώνης Ιωάννης Σ. Λάτσης Δρ Σπύρος Ι. Λάτσης Κων. Δ. Σοφιανόπουλος	Emmanuel L. Bussetil Διονύσιος Σ. Κοτσώνης Χαράλαμπος Μ. Κύρκος Ιωάννης Σ. Λάτσης Δρ Σπύρος Ι. Λάτσης Βύρων Ν. Μπαλλής Χρήστος Γ. Σορώτος Φίλιππος Α. Τσιχριντζής	Emmanuel L. Bussetil Λάζαρος Δ. Εφραίμογλου Δρ Σπύρος Ι. Λάτσης Φίλιππος Α. Τσιχριντζής Διονύσιος Σ. Κοτσώνης Χαράλαμπος Μ. Κύρκος Ιωάννης Σ. Λάτσης Βύρων Ν. Μπαλλής	Φώτης Σ. Αντωνάτος Emmanuel L. Bussetil Κωνσταντίνος Β. Γεωργακόπουλος Λάζαρος Δ. Εφραίμογλου Dr Tessen von Heydebreck Νικόλαος Β. Καραμούζης Χαράλαμπος Μ. Κύρκος Δρ Σπύρος Ι. Λάτσης Dr Bernd Albrecht von Maltzan Βύρων Ν. Μπαλλής Δρ Περικλής Π. Πεταλάς Χρήστος Γ. Σορώτος
ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ					Πόλα Ν. Χατζησωτηρίου
	2000-2001	2002	2003	2004	
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	Ξενοφών Κ. Νικήτας	Ξενοφών Κ. Νικήτας	Ξενοφών Κ. Νικήτας	Ξενοφών Κ. Νικήτας	
ΕΠΙΤΙΜΟΣ ΠΡΟΕΔΡΟΣ	Γεώργιος Κ. Γόντικας	Γεώργιος Κ. Γόντικας	Γεώργιος Κ. Γόντικας	Γεώργιος Κ. Γόντικας	
Α' ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ	Άννα Μαρία Λουίζα Ι. Λάτση	Άννα Μαρία Λουίζα Ι. Λάτση	Άννα Μαρία Λουίζα Ι. Λάτση	Άννα Μαρία Λουίζα Ι. Λάτση	
Β' ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ	Λάζαρος Δ. Εφραίμογλου	Λάζαρος Δ. Εφραίμογλου	Λάζαρος Δ. Εφραίμογλου	Λάζαρος Δ. Εφραίμογλου	
ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	Νίκος Κ. Νανόπουλος	Νίκος Κ. Νανόπουλος	Νίκος Κ. Νανόπουλος	Νίκος Κ. Νανόπουλος	
ΑΝΑΠΛ. ΔΙΕΥΘ. ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	Νικόλαος Β. Καραμούζης	Νικόλαος Β. Καραμούζης	Νικόλαος Β. Καραμούζης	Νικόλαος Β. Καραμούζης	
ΑΝΑΠΛ. ΔΙΕΥΘ. ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	Βύρων Ν. Μπαλλής	Βύρων Ν. Μπαλλής	Βύρων Ν. Μπαλλής	Βύρων Ν. Μπαλλής	
ΜΕΛΗ	Εκτελεστικά Μέλη Χαράλαμπος Μ. Κύρκος Κυριάκος Ι. Νασίκας Στυλιανός Γ. Παπαδερός Νικόλαος Κ. Παυλίδης Μη Εκτελεστικά Μέλη Φώτης Σ. Αντωνάτος Emmanuel L. Bussetil Αντώνιος Γ. Μπίμπας Dr Tessen von Heydebreck Δρ Σπύρος Ι. Λάτσης Dr Bernd Albrecht von Maltzan Κυριάκος Ι. Νασίκας Στυλιανός Γ. Παπαδερός Δρ Περικλής Π. Πεταλάς	Εκτελεστικά Μέλη Χαράλαμπος Μ. Κύρκος Νικόλαος Κ. Παυλίδης Μη Εκτελεστικά Μέλη Φώτης Σ. Αντωνάτος Emmanuel L. Bussetil Αντώνιος Γ. Μπίμπας Dr Tessen von Heydebreck Δρ Σπύρος Ι. Λάτσης Dr Bernd Albrecht von Maltzan Κυριάκος Ι. Νασίκας Στυλιανός Γ. Παπαδερός Δρ Περικλής Π. Πεταλάς	Εκτελεστικά Μέλη Χαράλαμπος Μ. Κύρκος Νικόλαος Κ. Παυλίδης Μη Εκτελεστικά Μέλη Φώτης Σ. Αντωνάτος Emmanuel L. Bussetil Αντώνιος Γ. Μπίμπας Dr Tessen von Heydebreck Δρ Σπύρος Ι. Λάτσης Dr Bernd Albrecht von Maltzan Κυριάκος Ι. Νασίκας Στυλιανός Γ. Παπαδερός Δρ Περικλής Π. Πεταλάς	Εκτελεστικά Μέλη Χαράλαμπος Μ. Κύρκος Νικόλαος Κ. Παυλίδης Μη Εκτελεστικά Μέλη Φώτης Σ. Αντωνάτος Emmanuel L. Bussetil Αντώνιος Γ. Μπίμπας Δρ Σπύρος Ι. Λάτσης Δρ Περικλής Π. Πεταλάς	
ΜΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΑ - ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΜΕΛΗ	Στάμος Π. Φαφαλιός Παναγιώτης Κ. Λαμπρόπουλος	Στάμος Π. Φαφαλιός Παναγιώτης Κ. Λαμπρόπουλος	Στάμος Π. Φαφαλιός Παναγιώτης Κ. Λαμπρόπουλος	Στάμος Π. Φαφαλιός Παναγιώτης Κ. Λαμπρόπουλος	
ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ	Πόλα Ν. Χατζησωτηρίου	Πόλα Ν. Χατζησωτηρίου	Πόλα Ν. Χατζησωτηρίου	Πόλα Ν. Χατζησωτηρίου	

ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

	2005	2006	2007	2008
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	Ξενοφών Κ. Νικήτας	Ξενοφών Κ. Νικήτας	Ξενοφών Κ. Νικήτας	Ξενοφών Κ. Νικήτας
ΕΠΙΤΙΜΟΣ ΠΡΟΕΔΡΟΣ	Γεώργιος Κ. Γόντικας	Γεώργιος Κ. Γόντικας	Γεώργιος Κ. Γόντικας	Γεώργιος Κ. Γόντικας
Α' ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ	Άννα Μαρία Λουίζα Ι. Λάτση	Άννα Μαρία Λουίζα Ι. Λάτση	Άννα Μαρία Λουίζα Ι. Λάτση	Άννα Μαρία Λουίζα Ι. Λάτση
Β' ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ	Λάζαρος Δ. Εφραίμογλου	Λάζαρος Δ. Εφραίμογλου	Λάζαρος Δ. Εφραίμογλου	Λάζαρος Δ. Εφραίμογλου
ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	Νίκος Κ. Νανόπουλος	Νίκος Κ. Νανόπουλος	Νίκος Κ. Νανόπουλος	Νίκος Κ. Νανόπουλος
ΑΝΑΠΛ. ΔΙΕΥΘ. ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	Νικόλαος Β. Καραμούζης	Νικόλαος Β. Καραμούζης	Νικόλαος Β. Καραμούζης	Νικόλαος Β. Καραμούζης
ΑΝΑΠΛ. ΔΙΕΥΘ. ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	Βύρων Ν. Μπαλλής	Βύρων Ν. Μπαλλής	Μιχάλης Χ. Κολακίδης	Μιχάλης Χ. Κολακίδης
ΑΝΑΠΛ. ΔΙΕΥΘ. ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ			Βύρων Ν. Μπαλλής	Βύρων Ν. Μπαλλής
ΜΕΛΗ	Εκτελεστικά Μέλη Χαράλαμπος Μ. Κύρκος Νικόλαος Κ. Παυλίδης Μη Εκτελεστικά Μέλη Φώτης Σ. Αντωνάτος Emmanuel L. Bussetil Αντώνιος Γ. Μπίμπας Δρ Σπύρος Ι. Λάτσης Δρ Περικλής Π. Πεταλάς	Εκτελεστικά Μέλη Χαράλαμπος Μ. Κύρκος Νικόλαος Κ. Παυλίδης Μη Εκτελεστικά Μέλη Φώτης Σ. Αντωνάτος Emmanuel L. Bussetil Αντώνιος Γ. Μπίμπας Δρ Σπύρος Ι. Λάτσης Δρ Περικλής Π. Πεταλάς	Εκτελεστικά Μέλη Νικόλαος Κ. Παυλίδης Μη Εκτελεστικά Μέλη Φώτης Σ. Αντωνάτος Emmanuel L. Bussetil Αντώνιος Γ. Μπίμπας Δρ Σπύρος Ι. Λάτσης Δρ Περικλής Π. Πεταλάς	Εκτελεστικά Μέλη Νικόλαος Κ. Παυλίδης Μη Εκτελεστικά Μέλη Φώτης Σ. Αντωνάτος Emmanuel L. Bussetil Αντώνιος Γ. Μπίμπας Δρ Σπύρος Ι. Λάτσης Δρ Περικλής Π. Πεταλάς
ΜΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΑ - ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΜΕΛΗ	Παναγιώτης Β. Τριδήςμας Παναγιώτης Κ. Λαμπρόπουλος	Παναγιώτης Β. Τριδήςμας Παναγιώτης Κ. Λαμπρόπουλος	Σπύρος Σ. Λορεντζιάδης Παναγιώτης Β. Τριδήςμας	Σπύρος Σ. Λορεντζιάδης Παναγιώτης Β. Τριδήςμας
ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ	Πόλα Ν. Χατζησωτηρίου	Πόλα Ν. Χατζησωτηρίου	Πόλα Ν. Χατζησωτηρίου	Πόλα Ν. Χατζησωτηρίου

Η ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

	1998	1999	2000-2001	2002	2003
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	Γεώργιος Γόντικας	Γεώργιος Γόντικας	Νίκος Νανόπουλος	Νίκος Νανόπουλος	Νίκος Νανόπουλος
ΜΕΛΗ	Νίκος Νανόπουλος Χαράλαμπος Κύρκος Βύρων Μπαλλής Χρήστος Σορώτος	Νίκος Νανόπουλος Νικόλαος Καραμούζης Χαράλαμπος Κύρκος Βύρων Μπαλλής Χρήστος Σορώτος	Ξενοφών Νικήτας Νικόλαος Καραμούζης Χαράλαμπος Κύρκος Βύρων Μπαλλής Κυριάκος Νασίκας Στυλιανός Παπαδερός Νικόλαος Παυλίδης Χρήστος Κομιόπουλος Πόλα Χατζησωτηρίου	Ξενοφών Νικήτας Βύρων Μπαλλής Νικόλαος Καραμούζης Χαράλαμπος Κύρκος Νικόλαος Παυλίδης Γεώργιος Αλβέρτης Γεώργιος Γεωργίου Χρήστος Κομιόπουλος Βίκτωρ Πιζάντε Ιάσμη Ράλλη Πόλα Χατζησωτηρίου	Ξενοφών Νικήτας Βύρων Μπαλλής Νικόλαος Καραμούζης Χαράλαμπος Κύρκος Νικόλαος Παυλίδης Γεώργιος Αλβέρτης Χρήστος Κομιόπουλος Βίκτωρ Πιζάντε Ιάσμη Ράλλη Πόλα Χατζησωτηρίου
	2004	2005	2006	2007	2008
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	Νίκος Νανόπουλος	Νίκος Νανόπουλος	Νίκος Νανόπουλος	Νίκος Νανόπουλος	Νίκος Νανόπουλος
ΜΕΛΗ	Βύρων Μπαλλής Νικόλαος Καραμούζης Γεώργιος Αλβέρτης Μιχάλης Βλασταράκης Φωκίων Καραβίας Χαράλαμπος Κύρκος Ευθύμιος Μπουλούτας Νικόλαος Παυλίδης Γεώργιος Μαρίνος Ευάγγελος Κάββαλος Βίκτωρ Πιζάντε Χρήστος Κομιόπουλος Ιάσμη Ράλλη Πόλα Χατζησωτηρίου	Βύρων Μπαλλής Νικόλαος Καραμούζης Γεώργιος Αλβέρτης Μιχάλης Βλασταράκης Φωκίων Καραβίας Χαράλαμπος Κύρκος Νικόλαος Παυλίδης Γεώργιος Μαρίνος Ευάγγελος Κάββαλος Πόλα Χατζησωτηρίου	Βύρων Μπαλλής Νικόλαος Καραμούζης Γεώργιος Αλβέρτης Χαράλαμπος Κύρκος Μιχάλης Βλασταράκης Φωκίων Καραβίας Giorgio Pradelli Νικόλαος Παυλίδης Γεώργιος Μαρίνος Ευάγγελος Κάββαλος Πόλα Χατζησωτηρίου	Βύρων Μπαλλής Νικόλαος Καραμούζης Μιχάλης Κολακίδης Μιχάλης Βλασταράκης Φωκίων Καραβίας Giorgio Pradelli Νικόλαος Παυλίδης Γεώργιος Μαρίνος Ευάγγελος Κάββαλος Πόλα Χατζησωτηρίου	Βύρων Μπαλλής Νικόλαος Καραμούζης Μιχάλης Κολακίδης Μιχάλης Βλασταράκης Φωκίων Καραβίας Giorgio Pradelli Pedro da Silva Carvalho Νικόλαος Παυλίδης Γεώργιος Μαρίνος Ευάγγελος Κάββαλος Πόλα Χατζησωτηρίου




Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

2000-2006	
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	Νίκος Νανόπουλος
ΜΕΛΗ	Ξενοφών Νικήτας Γεώργιος Γόντικας Βύρων Μπαλλής Νικόλαος Καραμούζης Πόλα Χατζησωτηρίου
2007-2008	
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	Νίκος Νανόπουλος
ΜΕΛΗ	Ξενοφών Νικήτας Γεώργιος Γόντικας Βύρων Μπαλλής Νικόλαος Καραμούζης Μιχάλης Κολακίδης Πόλα Χατζησωτηρίου

4. ΒΡΑΒΕΥΣΕΙΣ

Σημείωση: Από την ίδρυσή της η Τράπεζα είχε θεσμοθετήσει τη λειτουργία διαφόρων επιτροπών, η σύνθεση των οποίων απαρτιζόταν από μέλη του ΔΣ. Οι κυριότερες εξ αυτών ήταν η Εκτελεστική Επιτροπή (αποτελούμενη αρχικά από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο Γ. Γόντικα και τους Γενικούς Διευθυντές Δ. Κοτσώνη και Ν. Νανόπουλο) καθώς και η Επιτροπή Ελέγχου και η Επιτροπή Πιστοδοτήσεων. Στη συνέχεια θεσμοθετήθηκαν η Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων, η Επιτροπή Υποψηφιοτήτων, η Επιτροπή Αποδοχών και τέλος, από το 2000, η Επιτροπή Στρατηγικού Σχεδιασμού.

ΒΡΑΒΕΥΣΕΙΣ ΩΣ ΤΡΑΠΕΖΑ

«Καλύτερη Τράπεζα της Χρονιάς» The Banker ^[1]	2001-2006 & 2008	
«Καλύτερη Τράπεζα στην Ελλάδα» Euromoney	2008	
«Καλύτερη Τράπεζα στην Ελλάδα» Global Finance	2003-2007	

ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΒΡΑΒΕΥΣΕΙΣ

«Καλύτερη τράπεζα στην επενδυτική τραπεζική» Euromoney	2001
«Καλύτερη Χρηματιστηριακή στην Ελλάδα» Euromoney	2001
«Βραβείο πιστωτικών καρτών» Visa International	2001
«Καλύτερη τράπεζα στην Ελλάδα στην ηλεκτρονική τραπεζική» Περιοδικά RAM & PC	2002-2006
«Βραβείο τηλεφωνικής εξυπηρέτησης (Europhone banking)» CRM Grand Prix - Teleperformance	2002-08
«Καλύτερη Διαδικτυακή Τράπεζα για καταναλωτές» Global Finance	2003-2007
«Καλύτερη Τράπεζα για τις υπηρεσίες θεματοφυλακής» Global Custodian	2002-2007
«Καλύτερη Διαδικτυακή Τράπεζα για Επιχειρήσεις» Global Finance	2003-2007

«Επιχειρηματική Αριστεία Διεύθυνσης Σχέσεων με πελάτες» European Foundation for Quality Management (EFQM) ^[2]	2004
«Καλύτερη τράπεζα της χρονιάς στις δραστηριότητες εισαγωγών - εξαγωγών» Global Finance ^[3]	2005
«Καλύτερη τράπεζα στην Ελλάδα στο private banking» Euromoney ^[4]	2005-2007
«Καλύτερη Τράπεζα στην Ελλάδα το 2006 στον χώρο της Θεματοφυλακής» Global Finance	2006-2007
«Αριστεία Κοινωνικής Προσφοράς» Σύνδεσμος Διαφημιζομένων Ελλάδος (ΣΔΕ)	2001
Καλύτερη ελληνική επιχείρηση στην κατηγορία «Επιλογή και Διακράτηση Προσωπικού» KPMG	2002
«Βραβείο Κοινωνικής Ευθύνης» Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο	2005

[1] Τα βασικά κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογείται και διακρίνεται η καλύτερη τράπεζα για την κάθε χώρα, είναι: οι ρυθμοί ανάπτυξης και η αποδοτικότητα της με βάση την κεφαλαιακή επάρκεια και την ποιότητα του ενεργητικού, η τεχνολογική υποδομή και η συμβολή της στην αύξηση των μεριδίων αγοράς, η αποτελεσματικότητα της οργανωτικής και λειτουργικής της διάρθρωσης, καθώς και ευρύτερα η στρατηγική της για τη δημιουργία προϋποθέσεων ισχυρής μελλοντικής ανάπτυξης.

[2] Το EFQM είναι ένας διεθνής, μη κερδοσκοπικός οργανισμός με έδρα στις Βρυξέλλες και μέλη χιλιάδες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, περιλαμβανομένων ορισμένων από τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Σκοπός του είναι η συνδρομή στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των μελών του μέσω της αποτελεσματικής χρήσης σύγχρονων και καινοτόμων πρακτικών διαχείρισης και διοίκησης. Το μοντέλο EFQM είναι το πλέον ολοκληρωμένο και καινοτόμο μοντέλο διοίκησης στην Ευρώπη.

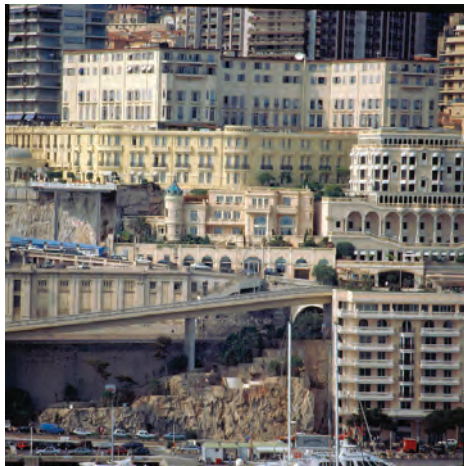
[3] Η Τράπεζα είχε δημιουργήσει μια ολοκληρωμένη σειρά καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων για τους εταιρικούς της πελάτες με την επωνυμία «Mellonline», η οποία προσέφερε εξειδικευμένες και ευέλικτες λύσεις για όλες τις επιχειρήσεις στον χώρο των εισαγωγών και εξαγωγών και στον χώρο των Πληρωμών - Εισπράξεων.

[4] Η έρευνα λάμβανε υπόψη της αυστηρά κριτήρια με τη μέθοδο του Peer Group Poll, μέσω της οποίας προέκυπταν οι καλύτεροι φορείς παροχής υπηρεσιών Private Banking και αποτελούσε αφενός μεν οδηγό για την αγορά και αφετέρου κριτήριο επιλογής για αρκετούς μεγάλους πελάτες.

5. ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΩΤΑ ΧΡΟΝΙΑ

1989-1996



Τα γραφεία της EFG Eurofinanciere D'investissements S.A.M. στο Μονακό.



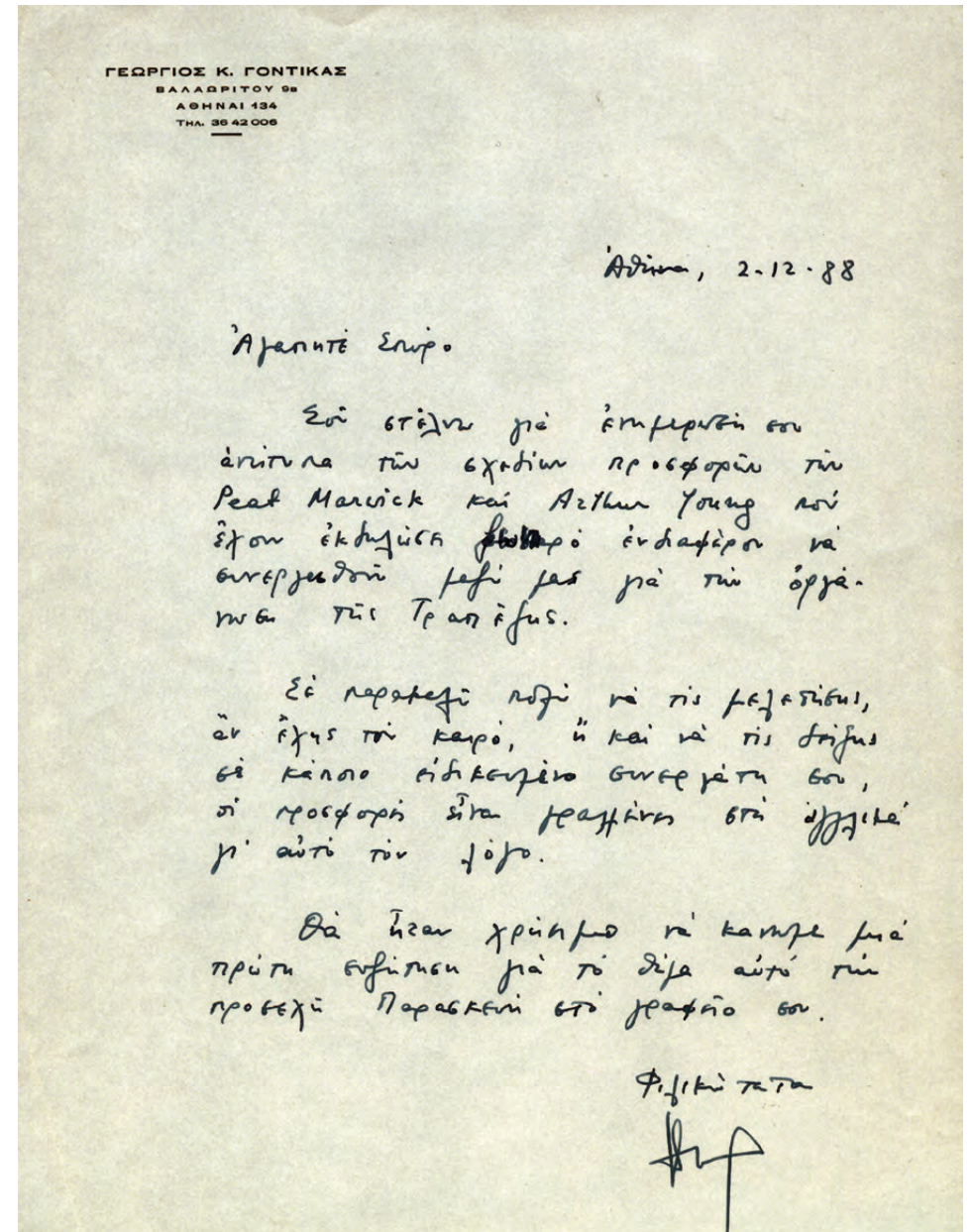
Τα γραφεία της Private Bank and Trust στο Λονδίνο.



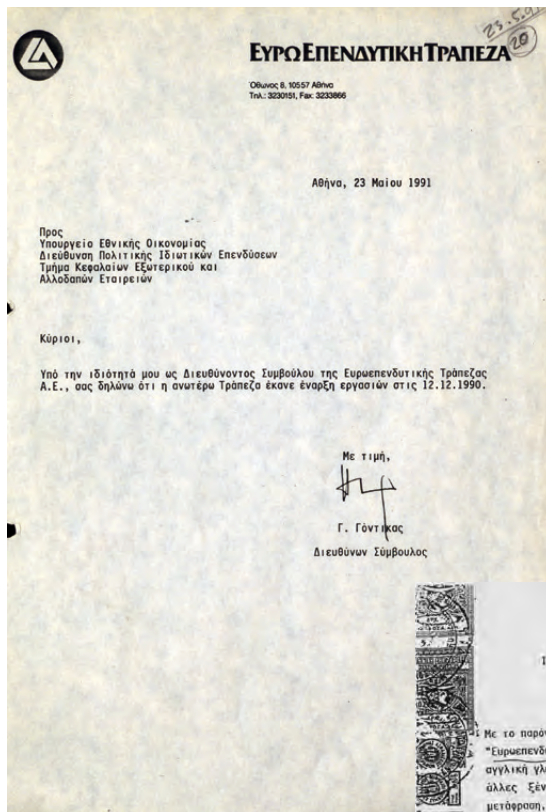
Banque de Dépôts. Γενεύη.



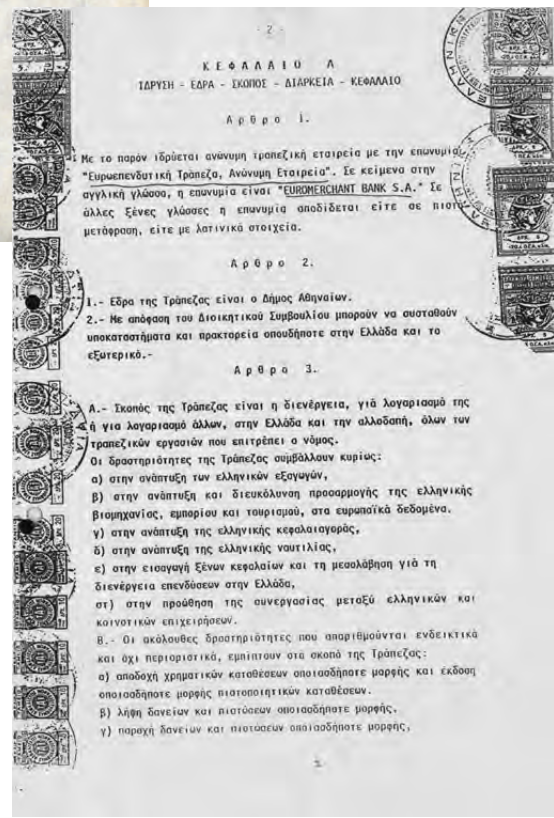
Το κτίριο της τράπεζας του Ομίλου στο Λουξεμβούργο.



Επιστολή Γ. Γόντικα προς τον Σπύρο Λάτση (2-12-1988).



Ενημερωτική επιστολή Γ. Γόντικα προς τον Υπουργό Εθνικής Οικονομίας για την έναρξη λειτουργίας της Τράπεζας.



Πρώτο Καταστατικό της Τράπεζας.

ΤΑ ΠΡΩΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ



Εγκαίνια υποκαταστήματος επί της οδού Όθωνος στο Σύνταγμα (1991).



Εκδήλωση εγκαινίων υποκαταστήματος στο Ξενοδοχείο CECIL στο Κεφαλάρι (1991).



Εγκαίνια θυρίδας στο Ιατρικό Κέντρο Αθηνών (1993).



Εγκαίνια υποκαταστήματος επί της Εθνικής Οδού (1993).



Αγιασμός υποκαταστήματος Εθνικής Οδού. Διακρίνονται από αριστερά: Γιάννης Λάτσης, Γ. Γόντικας και Γ. Βασιλόπουλος, Ν. Νανόπουλος, Δ. Κοτσώνης (1993).



Υποκατάστημα Eurobank στο Κεφαλάρι.



Εγκαίνια υποκαταστήματος Κεφαλαρίου (1995).



Υποκατάστημα επί της οδού Καρόλου Ντηλ στη Θεσσαλονίκη (1995).



Το προσωπικό του υποκαταστήματος Κεφαλαρίου (1995).



Εγκαίνια υποκαταστήματος Αμαρουσίου (Delphi Center) (1996).



Καρτέλα Λογαριασμού Πελάτη Ευρωπενδυτικής Τράπεζας.



Ανακοίνωση συνεργασίας Ευρωπενδυτικής-Alico (1992).



Eurobank Ευρωπενδυτική - Βιβλιάριο Ταμειυτηρίου.



Ετήσιος Εορτασμός στελεχών στο Ecali Club (1993).



Τα μέλη της Διοίκησης. Διακρίνονται από αριστερά: Δ. Κοτσώνης, Γ. Γόντικας, Ν. Νανόπουλος (1992).



Η αίθουσα του Treasury της Ευρωεπενδυτικής (1992).



Τα στελέχη της Τράπεζας στα σκαλιά του Παλλάς Αθηνά στο Κεφαλάρι. Πρώτη σειρά από αριστερά: Ν. Νανόπουλος, Γ. Γόντικας, Δ. Κοτσώνης. Δεύτερη σειρά από αριστερά: Θ. Καρακάσης, Β. Κάμπελ, Ι. Ράλλη, Θ. Ζαμπέλλα, Β. Λαζόπουλος, Ρ. Σπανδωνίδης. Τρίτη σειρά από αριστερά: Χ. Κομιόπουλος, Λ. Θεοδώρου, Π. Χατζησωτηρίου, Γ. Μπιζιος (1994).



Ο G. Bush στο podium.



Διακρίνονται από αριστερά: Σπύρος Λάτσης, Β. Bush.



Eurobank Forum με ομιλητή τον G. Bush στη Θεσσαλονίκη (11-06-1995).

Ημερίδα για τη μετάβαση στην Ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση. Διακρίνονται από αριστερά: Λ. Παπαδήμος, Ν. Νανόπουλος (25-11-1994).



ΕΞΑΓΟΡΕΣ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

1997-2001



Eurobank Forum με ομιλητή τον συγγραφέα U. Eco (14-3-1995).



Εκδήλωση Eurobank Forum για την Ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση (EMU). Διακρίνονται από αριστερά: B. de Maigret, Γενικός Διευθυντής ΑΜΥΕ, Π. Θωμόπουλος, Υποδιοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος, P. Praet, Chief Economist ΑΜΥΕ, Θ. Παπαλεξόπουλος, π. Πρόεδρος ΣΕΒ, Ν. Νανόπουλος, Διευθύνων Σύμβουλος Eurobank (13-03-1996).

ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΛΛΑΔΑ



Tombstone - εξαγορά Τράπεζας Αθηνών (1998).



Ο Γ. Γόντικας κατά την υπογραφή της συμφωνίας εξαγοράς της Τράπεζας Κρήτης (1998).



Συμφωνία εξαγοράς της Τράπεζας Κρήτης στα κεντρικά γραφεία της, στη Βουκουρεστίου και Βαλαωρίτου. Διακρίνονται να κάθονται από αριστερά: Ν. Χριστοδουλάκης, Ν. Νανόπουλος, Θ. Ζερβού, Π. Χατζησωτηρίου και Κ. Γεωργακόπουλος (επίτροπος) (1998).



Εκδήλωση στελεχών για τη συγχώνευση με την Τράπεζα Κρήτης (28-11-1998).



75η Τακτική ΓΣ Μετόχων της EFG Eurobank ΑΕ, Ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία. Διακρίνονται από αριστερά: Β. Μπαλλής, Ν. Νανόπουλος, Γ. Γόντικας, Χ. Σωρώτος, Χ. Κύρκος, Ν. Καραμούζης (29-6-1999).



ΓΣ των Μετόχων της Eurobank, Ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία. Διακρίνονται από αριστερά: Ν. Νανόπουλος, Ξ. Νικήτας (16-03-2000).



Στο πάνελ διακρίνονται από αριστερά: Ν. Παυλίδης, Β. Μπαλλής, Π. Πεταλάς, Ν. Νανόπουλος, Ξ. Νικήτας, Ν. Καραμούζης, Χ. Κύρκος, Σ. Παπαδερός, Χ. Σωρώτος.



Στιγμιότυπο από την ίδια ΓΣ. Διακρίνονται από αριστερά: Γ. Γόντικας, Ν. Νανόπουλος.



Στιγμιότυπο από τη ΓΣ των Μετόχων της Eurobank για την εξαγορά της Τράπεζας Εργασίας στο Ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία. Διακρίνονται από αριστερά: Β. Μπαλλής, Γ. Γόντικας, Ν. Νανόπουλος, Α. Μπίμπας (1999).



Τελευταία ΓΣ Μετόχων της Τράπεζας Εργασίας. Διακρίνονται από αριστερά: Π. Πεταλάς, Σ. Φαφαλιός, Ξ. Νικήτας, Α. Μπίμπας (Μάιος 2000).



Ανακοίνωση για τη συμφωνία εξαγοράς της Telesys Τράπεζας Επενδύσεων. Διακρίνονται από αριστερά: Α. Δεσύπρη, Ξ. Νικήτας, Β. Μπαλλής, Ν. Καραμούζης, Ν. Νανόπουλος, Μ. Εφραίμογλου, Β. Πιζάντε, Β. Ασσέρ, Ή. Βίγκα (20-03-2001).

ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑ



Εκδήλωση για την ιδιωτικοποίηση της Τράπεζας Bancpost στη Ρουμανία. Διακρίνονται από αριστερά: Ν. Νανόπουλος, Ο. Musetescu (Υπουργός Ιδιωτικοποιήσεων) και Θ. Καρακάσης (12-11-2001).



Συνάντηση των Διοικήσεων της Bancpost και του Ομίλου με τον Πρόεδρο της Ρουμανίας Ι. Iliescu στο Προεδρικό Μέγαρο (30-01-2001).



ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ



Πρόσοψη καταστήματος Αμαρουσίου (1996).



Εγκαίνια καταστήματος στην Πλ. Εσπερίδων στη Γλυφάδα (1996).



Συνάντηση στελεχών (off-site) της Eurobank και της Deutsche Bank στο Ξενοδοχείο Καλημέρα Κρήτη στην Κρήτη (Οκτώβριος 1999).



Κοπή Χριστουγεννιάτικης Πίτας με τη Διοίκηση και τα στελέχη της Τράπεζας στο Ecali Club. Διακρίνονται από αριστερά: Μαριάννα Λάτση, Ξ. Νικήτας, Γ. Γόντικας (2001).



Εγκαίνια μονάδας Private Banking στον όροφο του καταστήματος Π. Φαλήρου (2001).



Κοπή πίτας της θυγατρικής εταιρείας Eurobank Cards στην Αθήνα. Διακρίνονται από αριστερά: Π. Αγγελάκης, Β. Μπαλλής, Ν. Νανόπουλος, Ν. Καραμούζης, Π. Δούκας, Γ. Αλβέρτης (2000).



Εκδήλωση για την παρουσίαση του Private Banking σε στελέχη της Τράπεζας Εργασίας (30-9-2000).



Στο πάνελ της ίδιας εκδήλωσης διακρίνονται από αριστερά: Σ. Παπαδερός, Ν. Καραμούζης, Ξ. Νικήτας.



Συνάντηση με τα στελέχη Βορείου Ελλάδος κατά τη διάρκεια περιόδου της Διοίκησης του Ομίλου στη Θεσσαλονίκη. Ξενοδοχείο Hyatt Regency (2000).



Εταιρικά έντυπα.



Το Welcome Kit για τους νέους υπαλλήλους της Τράπεζας (2001).



Αντίτυπα περιοδικού για το προσωπικό - Ανοιχτή Γραμμή.



Αντίτυπα περιοδικού για το προσωπικό - Eurobanker.



Τεύχη ενημερωτικού δελτίου προς τους μετόχους της Τράπεζας - Συμμετοχή.



Εκδήλωση Eurobank Forum με ομιλητή τον ηθοποιό Μ. Brandο (23-06- 1997).



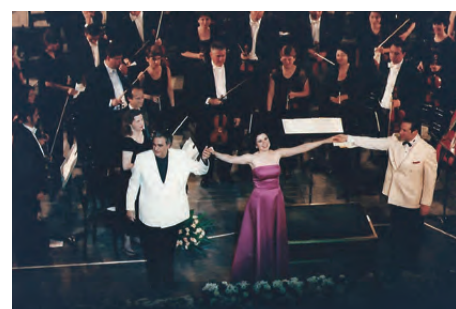
Στο ακροατήριο στην πρώτη σειρά διακρίνονται από αριστερά: Γ. Γόντικας, Μ. Γόντικα, Τζ. Νανοπούλου, Ν. Νανόπουλος, Β. Μπαλλής.



Εκδήλωση Eurobank Forum με θέμα «Από τη Δραχμή στο Ευρώ». Διακρίνονται από αριστερά: Σπύρος Λάτσης, Γ. Παπαντωνίου - Υπουργός Εθνικής Οικονομίας, Λ. Παπαδήμος - Διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος και Θ. Καρατζάς - Πρόεδρος της Εθνικής Τράπεζας (03-07-2000).



Αναμνηστικό δώρο της Τράπεζας με τα νομίσματα της δραχμής (2001).



Συναυλία P. Domingo στο Ηρώδειο, χορηγούμενη από την Τράπεζα με αφορμή τα πρώτα της 10 χρόνια (2000).



Εορτασμός χορηγικής συνεργασίας της Τράπεζας με την «Καμεράτα - Ορχήστρα Φίλων του Μεγάλου Μουσικής Αθηνών». Διακρίνονται από αριστερά: Χ. Λαμπράκης, Μαριάννα Λάτση, Ξ. Νικήτας, Ν. Νανόπουλος, Sir N. Mariner (2001).

ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ

2002-2008



Εκδήλωση για την ανακοίνωση της χορηγίας των Εθνικών Ομάδων Μπάσκετ. Διακρίνονται από αριστερά: Ν. Καραμούζης, Ξ. Νικήτας, Ν. Νανόπουλος, Γ. Βασιλακόπουλος - Πρόεδρος ΕΟΚ, Κ. Πετρόπουλος - προπονητής και Γ. Σιγάλας - αρχηγός Εθνικής Ανδρών (2001).



Εκδήλωση για την ανακοίνωση της χορηγίας των ιστιοπλόων Τσουλφά - Μπεκατώρου. Διακρίνονται από αριστερά: Σ. Μπεκατώρου, Γ. Αλβέρτης, Αιμ. Τσουλφά και ο προπονητής της ομάδας, Η. Μυλωνάς (2001).

ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΥΝΕΛΕΥΣΕΙΣ



Ετήσια ΓΣ Μετόχων της Τράπεζας στην Αθήνα. Διακρίνονται από αριστερά: Ν. Νανόπουλος, Ν. Γκαργκάνας - Διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος, Τ. Αράπογλου - Πρόεδρος Εθνικής Τράπεζας, Γ. Κωστόπουλος - Πρόεδρος Alpha Bank (2002).



Ετήσια ΓΣ Μετόχων της Τράπεζας στο Ξενοδοχείο Athenaeum Intercontinental στην Αθήνα (2005).



Ετήσια ΓΣ Μετόχων της Τράπεζας στο Ξενοδοχείο Athenaeum Intercontinental στην Αθήνα (03-04-2006).



Ετήσια ΓΣ Μετόχων της Τράπεζας στο Ξενοδοχείο Μεγάλη Βρεταννία. Διακρίνονται από αριστερά: Μ. Κολακίδης, Β. Μπαλλής, Ξ. Νικήτας, Ν. Νανόπουλος, Π. Πεταλάς, Ν. Καραμούζης, Λ. Εφραίμογλου (08-04-2008).

ΔΡΑΣΕΙΣ - ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ



Η ομάδα του έργου Altamira μπροστά από το κτίριο της Τράπεζας επί της Οδού Λυσικράτους στην Αθήνα (2002).



Εκδήλωση του Σωματείου Union της Τράπεζας, για τη βράβευση των αριστούχων μαθητών - παιδιών των εργαζομένων. Διακρίνονται από αριστερά: Σ. Χαρίτος - Πρόεδρος Σωματείου, Ν. Νανόπουλος, Θ. Ζαμπέλλα (2003).



Οι βραβευθέντες αριστούχοι μαθητές.



Απονομή βραβείου Leader of the Year 2002 στον Ν. Νανόπουλο. Διακρίνονται από αριστερά: Ν. Νανόπουλος, V. G. d'Estaing.



Εκδήλωση της θυγατρικής εταιρείας EFG Eurolife. Διακρίνονται από αριστερά: Α. Σαρρηγεωργίου, Ν. Νανόπουλος, Β. Μπαλλής (2005).



Συνάντηση στελεχών (off-site) όλων των δικτύων της Τράπεζας στην Κυλλήνη (2005).



Τα στελέχη της Τράπεζας εκδράμουν με καγιάκ και ποδήλατα.



Στιγμιότυπο από την ξενάγηση των στελεχών της Τράπεζας στην Αρχαία Ολυμπία στο πλαίσιο της ίδιας συνάντησης.



Συνάντηση στελεχών (off-site) Γενικής Διεύθυνσης δικτύου καταστημάτων retail στο Οινότρια Γη στο Καπανδρίτι Αττικής (2005).



Συνάντηση στελεχών δικτύου καταστημάτων retail και κοπή πίτας στο κτίριο Διοίκησης επί της Λεωφ. Συγγρού (17-01-2008).



Εγκαίνια επιχειρηματικής μονάδας ναυτιλιακών χρηματοδοτήσεων στον Πειραιά (01-10-2007).



Εγκαίνια καταστήματος στο Ηράκλειο Κρήτης (06-03-2005).



Στιγμιότυπο από workshop στη συνάντηση στελεχών (off-site) της Γενικής Διεύθυνσης Private Banking στο Λουτράκι (24-09-2006).



Στιγμιότυπο από την ίδια συνάντηση. Στο πάνελ διακρίνονται από αριστερά: Δ. Μαύρος - Γενικός Διευθυντής εταιρείας δημοσκοπήσεων MRB Hellas, Ν. Καραμούζης, Δ. Βερροϊόπουλος.



Στιγμιότυπο από την παρουσίαση της Τράπεζας σε Έλληνες θεσμικούς επενδυτές στο Ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία. Διακρίνονται από αριστερά: Ν. Ανδριανόπουλος, Ν. Καραμούζης, Φ. Καραβίας (2007).



Το νέο κτίριο Διοίκησης της Τράπεζας το 2007 - Μέγαρο Μποδοσάκη επί της Λεωφ. Αμαλίας 20 στο Σύνταγμα.



Στην ίδια εκδήλωση στο πάνελ διακρίνονται από αριστερά: Ν. Καραμούζης, Ν. Νανόπουλος, G. Pradelli.



Στιγμιότυπο από τα εγκαίνια του νέου κτιρίου Διοίκησης. Διακρίνονται από αριστερά: Χ. Αδάμ, Γ. Μαρίνος, Κ. Τριβυζά, Π. Μαντάς και Μ. Βλασταράκης (2007).



Αγιασμός νέου κτιρίου Διοίκησης - Μέγαρο Μποδοσάκη (2007).



Κτίριο επί της Λεωφ. Συγγρού όπου στεγάζονταν διοικητικές μονάδες της Τράπεζας (2008).



Στιγμιότυπο από την εκδήλωση της Τράπεζας σε θεσμικούς επενδυτές. Διακρίνονται από αριστερά: Γ. Κατσαρός, Φ. Καραβίας, Γ. Γόντικας (2007).



Ο Θ. Καλαντώνης στην Έκθεση για τα Στεγαστικά Δάνεια, που διοργάνωσε η Ελληνική Ένωση Τραπεζών στην Πλ. Συντάγματος στην Αθήνα (2007).



Εταιρική εκδήλωση της Eurobank Serbia με συνδιοργανωτή την Ελβετική Πρεσβεία στο Diplomat Club στο Βελιγράδι. Διακρίνονται από αριστερά: Φ. Καραμάνωλης, Πρίγκιπας Αλέξανδρος και Πριγκίπισσα Αικατερίνη της Σερβίας και Σ. Ιωάννου (2008).



Παρουσίαση σε πελάτες της Τράπεζας για τις οικονομικές εξελίξεις στη Ρουμανία στο κτίριο της Διοίκησης - Μέγαρο Μποδοσάκη στην Αθήνα. Στο podium Φ. Καραβίας (2008).



Συνάντηση του βασικού μετόχου της Τράπεζας με τον Πρόεδρο της Ρουμανίας I. Iliescu, Προεδρικό Μέγαρο, Βουκουρέστι. Διακρίνονται από αριστερά: Β. Χρόνης, Ν. Νανόπουλος, Σπύρος Λάτσης, I. Iliescu (2005).



Συνάντηση κλιμακίου κεντρικής Διοίκησης με τα στελέχη της Polbank στην Πολωνία (2005).



Συνάντηση στελεχών (off-site) της Γενικής Διεύθυνσης Διεθνών Δραστηριοτήτων της Τράπεζας στο Λαγονήσι. Στιγμιότυπο από την ξενάγηση στον Ναό του Ποσειδώνα (2007).



Εκδήλωση για τα 15 χρόνια παρουσίας της Bancpost στη Ρουμανία, σε κεντρικό ξενοδοχείο στο Βουκουρέστι, με κεντρικό ομιλητή τον πρώην Καγκελάριο της Γερμανίας G. Schröder. Διακρίνονται από αριστερά: Ν. Νανόπουλος, G. Schröder, Μ. Bogza (2006).



Tombstone - εξαγορά DZI (2006).



Στιγμιότυπο από την ίδια συνάντηση. Ο G. Pradelli στο podium.



Εκδήλωση της Τράπεζας στο Βελιγράδι με ομιλητή τον Υπουργό Οικονομικών της Σερβίας. Διακρίνονται όρθιοι από αριστερά: Ν. Νανόπουλος και Υπουργός Μ. Dinkic (17-03-2006).



Εκδήλωση για τη συμφωνία εξαγοράς της Tekfenbank με τις Διοικήσεις των δύο τραπεζών, Μέγαρο Μποδοσάκη, Αθήνα (05-08-2006).

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ



Διεθνές δίκτυο καταστημάτων. Bancpost Ρουμανία.



Διεθνές δίκτυο καταστημάτων. Postbank Βουλγαρία.



Διεθνές δίκτυο καταστημάτων. Eurobank EFG Σερβία.



Διεθνές δίκτυο καταστημάτων. Polbank Πολωνία.

ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ (2009)



Από αριστερά:

Piergiorgio G. Pradelli

Γενικός Διευθυντής
Επικεφαλής Διεθνών
Δραστηριοτήτων

Φωκίων Χ. Καραβίας

Γενικός Διευθυντής
Επικεφαλής Διεθνών
Κεφαλαιαγορών

Κωνσταντίνος Α. Βουσβούνης

Γενικός Διευθυντής
Επικεφαλής Διεθνούς Εταιρικής
Τραπεζικής και Εξειδικευμένων
Χρηματοδοτήσεων

Σταύρος Ε. Ιωάννου

Γενικός Διευθυντής
Επικεφαλής Εργασιών
Τεχνολογίας και Οργάνωσης

Μιχάλης Η. Κολακίδης

Αναπληρωτής Διευθύνων
Σύμβουλος Επικεφαλής του Risk
Management και Μέλος ΔΣ*

Βύρων Ν. Μπαλλής

Αναπληρωτής Διευθύνων
Σύμβουλος Retail Banking
και Μέλος ΔΣ*

Νίκος Κ. Νανόπουλος

Διευθύνων Σύμβουλος
και Μέλος ΔΣ*

Νικόλαος Β. Καραμούζης

Αναπληρωτής Διευθύνων
Σύμβουλος Wholesale Banking
και Μέλος ΔΣ*

Πόλα Ν. Χατζησωτηρίου

Γενικός Διευθυντής
Επικεφαλής Οικονομικών
Υπηρεσιών & Στρατηγικού
Σχεδιασμού και Γραμματέας ΔΣ*

Ευάγγελος Ι. Κάββαλος

Γενικός Διευθυντής
Επικεφαλής Τραπεζικής
Μικρών Επιχειρήσεων

Γιώργος Π. Μαρίνος

Γενικός Διευθυντής
Επικεφαλής Τραπεζικής
Επιχειρήσεων

Θεόδωρος Α. Καλαντώνης

Γενικός Διευθυντής
Επικεφαλής Καταναλωτικής
και Στεγαστικής Πίστης

Μιχάλης Γ. Βλασταράκης

Γενικός Διευθυντής
Επικεφαλής Δικτύου
Καταστημάτων

*Μέλη Επιτροπής Στρατηγικού
Σχεδιασμού

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ



Ο Υπουργός Παιδείας Π. Ευθυμίου στην πρώτη εκδήλωση του Προγράμματος «Η Μεγάλη Στιγμή για την Παιδεία» (2003).



Καταχώριση στην εφημερίδα για το Πρόγραμμα Παιδείας (2005).



Πρώτη εκδήλωση «Οι Πρώτοι των Πρώτων» στο πλαίσιο Προγράμματος Παιδείας, Παλαιά Βουλή (2003).



Εκδήλωση για τους «Πρώτους των Πρώτων» (Πρόγραμμα Παιδείας) στην Παλαιά Βουλή παρουσία του Προέδρου της Δημοκρατίας Κ. Παπούλια (2007).



Εκδήλωση της Τράπεζας με ομιλητή τον καθηγητή J. Sachs στην Αθήνα (2005).



Εκδήλωση της Τράπεζας με ομιλητή τον καθηγητή/οικονομολόγο P. Krugman (21-10-2003).



Εκδήλωση βράβευσης αριστούχων αποφοίτων Λυκείων στο πλαίσιο του προγράμματος «Η Μεγάλη Στιγμή για την Παιδεία», στο Ξενοδοχείο Athenaeum Intercontinental στην Αθήνα. Στη δεξιά φωτογραφία διακρίνονται από αριστερά: οι Β. Αθανασίου, Π. Βενετσάνου, Κ. Κυριακόπουλος, Κ. Σούγιαννης, Γ. Ζήσης και Μ. Βλασταράκης (2006).



Εκδήλωση της Τράπεζας με ομιλητή τον Dr A. Sinai (2007).



Στιγμιότυπο από την απονομή του χρυσού μεταλλίου στην Εθνική Ομάδα Μπάσκετ Ανδρών στο Eurobasket στο Βελιγράδι (2005).



Απονομή χρυσού μεταλλίου στις Ολυμπιονίκες της ιστιοπλοΐας Αιμ. Τσουφά και Σ. Μπεκατώρου στους Ολυμπιακούς της Αθήνας το 2004.



Γιορτή Μπάσκετ, Ολυμπιακό Στάδιο Σπύρος Λούης (2007).



Προετοιμασία της ιστιοπλόου Σ. Μπεκατώρου για τη συμμετοχή της στους Ολυμπιακούς του Πεκί-νου στην κατηγορία Yngling, με την υποστήριξη της Τράπεζας (2007).



Εκδήλωση βράβευσης Ολυμπιονικών ιστιοπλοΐας στο Παλλάς Αθηνά (06-10-2004).



Εκπαιδευτικό πρόγραμμα ιστιοπλοΐας από τις Ολυμπιονικές Τσουλφά - Μπεκατώρου με την υποστήριξη της Τράπεζας (2005).

Λαμπαδηδρομία εργαζομένων Eurobank για τους Ολυμπιακούς στο Πεκίνο (29-03-2008).



Παρουσίαση προγράμματος για το Περιβάλλον. Διακρίνονται από αριστερά: Ν. Παυλίδης, Ν. Εμπέογλου, Μ. Βλασταράκης, Δ. Καράβελλας (2008).



Πιστωτική κάρτα - συνεργασία με WWF Visa.



Πρόγραμμα «Ελλάδα Καθαρή» της Τράπεζας - Ηράκλειο (2005).



Εκδήλωση private banking για την παρουσίαση των έργων των αριστούχων της ΑΣΚΤ (Μουσείο Μπενάκη). Διακρίνονται στελέχη της Διοίκησης της Τράπεζας, ο Β. Χρόνης, αριστούχοι απόφοιτοι ΑΣΚΤ, η επιμελήτρια της Έκθεσης Ν. Μισιρλή, ο Πρύτανης της ΑΣΚΤ Χ. Μπότσογλου και ο τ. Υπουργός Παιδείας Γ. Καλός (2005).



Ζωγραφικό έργο σε plexiglass του αριστούχου της Σχολής Καλών Τεχνών Α. Ντόνεφ, στο πλαίσιο του προγράμματος στήριξης των νέων αριστούχων αποφοίτων της Σχολής.



Χορηγία έκθεσης «Παρίσι - Αθήνα» στην Εθνική Πινακοθήκη παρουσία του Προέδρου της Δημοκρατίας Κ. Παπούλια (2006).



Εκδήλωση παρουσίασης της έκδοσης λευκώματος για το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο στο κτίριο του Μουσείου στην Αθήνα. Διακρίνονται από αριστερά: Β. Χρόνης, Ε. Λούβρου, Ν. Καλτσάς, Μαριάννα Λάτση, Μ. Λιάπης (Υπουργός Πολιτισμού), Εριέττα Λάτση, Ν. Νανόπουλος (07-12-2007).



Αναμνηστικό δώρο της Πυροσβεστικής προς την Τράπεζα για το Πρόγραμμα «Είναι Καθήκον μας».



Εξώφυλλο του περιοδικού «Κ» της Καθημερινής της Κυριακής, για το Πρόγραμμα του Ομίλου Λιάπη και της Τράπεζας «Είναι Καθήκον μας» (Μάιος 2008).



Ο Αρχηγός της Πυροσβεστικής απονέμει τιμητική πλακέτα στην Τράπεζα για το Πρόγραμμα «Είναι Καθήκον μας» που υλοποιήθηκε μετά τις καταστροφικές πυρκαγιές του 2007. Το παραλαμβάνει η Π. Χατζησωτηρίου.



Βράβευση της Τράπεζας από τον Υπουργό Πολιτισμού Μ. Λιάπη για την αποκατάσταση της Αρχαίας Ολυμπίας στο πλαίσιο του ίδιου προγράμματος (26-03-2008).



Αρχαία Ολυμπία, μετά την ολοκλήρωση των έργων αποκατάστασης (Φεβρουάριος-Μάρτιος 2008).

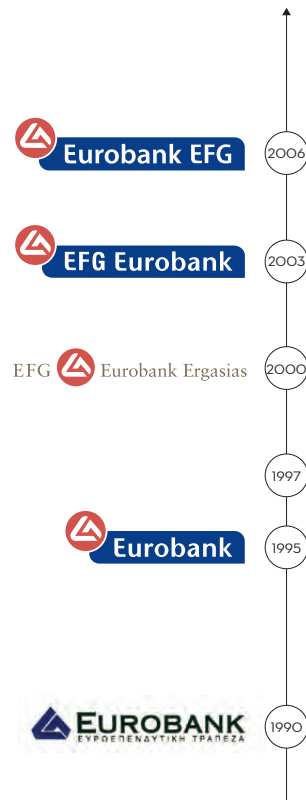


Αρχαία Ολυμπία, αρχικά έργα αποκατάστασης μετά τις πυρκαγιές του 2007.



Πελοπόννησος, μετά τις καταστροφικές πυρκαγιές του 2007.

ΤΑ ΣΗΜΑΤΑ



Η εξέλιξη των σημάτων της Τράπεζας (1990-2008).



Σήματα τραπεζών που συγχωνεύθηκαν με την Τράπεζα - Ελλάδα.

EUROBANK FORUM

2005	2 Νοε	JACK WELCH	Παλλάς Αθηνά	Jack Welch, πρώην Διευθύνων Σύμβουλος της General Electric
2001	14 Νοε	«Από τον Όμηρο στον Σεφέρη»	Παλλάς Αθηνά	Συνδιοργάνωση με ΙΜΕ - Dr Gregory Nagy, Διευθυντής Έδρας Ελληνικών Σπουδών Πανεπιστημίου Harvard - Καθ. Παναγιώτης Ροϊλός, Έδρα Σεφέρη Πανεπιστήμιο Harvard - Καθ. Δημήτρης Μαρωνίτης, ΑΠΘ - Δημήτρης Εφραίμογλου, Διευθύνων Σύμβουλος ΙΜΕ
2000	21 Νοε	«Νέες τεχνολογίες στην εκπαίδευση και τον πολιτισμό»	Παλλάς Αθηνά	Συνδιοργάνωση με ΙΜΕ - Δρ Μιχάλης Δερτούζος, Διευθυντής Εργαστηρίου Πληροφορικής Πανεπιστημίου MIT - Δρ Γιώργος Μητακίδης, Επικεφαλής Γενικής Διεύθυνσης της Κοινωνίας της Πληροφορίας, ΕΕ
2000	3 Ιουλ	AMUE - «Από τη Δραχμή στο Ευρώ»	Παλλάς Αθηνά	Δρ Σπύρος Λάτσης - Γιάννος Παπαντωνίου, Υπουργός Οικονομικών - Λουκάς Παπαδήμος, Διοικητής Τράπεζας Ελλάδος - Θεόδωρος Καρατζάς, Διοικητής Εθνικής Τράπεζας, ακολούθησε δείπνο με ομιλητή τον π. Πρόεδρο της Γαλλικής Δημοκρατίας Valéry Giscard d'Estaing
1998	24 Σεπ	Ελληνομημών - «New Technologies - New Libraries»	Παλλάς Αθηνά	Γεράσιμος Αρσένης, Υπουργός Παιδείας και Θρησκευμάτων - Dr J. Ashworth - Δρ Κώστας Γαβρόγλου, Καθ. Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών - Μαριάννα Λάτση
1997	23 Ιουν	MARLON BRANDO «Environmental Dilemmas»	Παλλάς Αθηνά	Marlon Brando, Μαριάννα Λάτση
1996	18 Μαρ	«EMU: The Challenge Ahead»	Παλλάς Αθηνά	Bertrand de Maigret, Γενικός Διευθυντής AMUE - Παναγιώτης Θωμόπουλος, Υποδιοικητής Τράπεζας της Ελλάδος - Peter Praet, Chief Economist AMUE - Θεόδωρος Παπαλεξόπουλος, π. Πρόεδρος ΣΕΒ - Νίκος Νανόπουλος, Διευθύνων Σύμβουλος Eurobank
1996	11 Νοε	JEAN DAUSSET & WILLIAM HASELTINE - «Cloning, Genome & Ethics»	Παλλάς Αθηνά	Jean Dausset, κάτοχος βραβείου Νόμπελ στην Ιατρική & William Haseltine Καθ. Πανεπιστημίου Harvard, παρουσίαση Μαριάννα Λάτση, συντονισμός Ελένη Αρβελέρ
1996	11 Μαρ	BERNARDO BERTOLUCCI - «Κινηματογράφος και Σκηνοθεσία»	Παλλάς Αθηνά	Bernardo Bertolucci, παρουσίαση Μαριάννα Λάτση, συντονισμός Σταύρος Μπένος, Βουλευτής Ν. Μεσσηνίας, Μιχάλης Δημόπουλος, κριτικός κινηματογράφου
1995	11 Ιουν	GEORGE BUSH - «A Look at the World Today»	Βελλίδειο Θεσ/νίκη	George Bush, π. Πρόεδρος ΗΠΑ, εισαγωγή Δρ Σπύρος Λάτσης
1995	14 Μαρ	UMBERTO ECO - «The Author and his Interpreter»	Παλλάς Αθηνά	Umberto Eco, συγγραφέας, Καθ. Θεοδόσης Πελεγρίνης, Νίκος Σηφουνάκης, Βουλευτής Ν. Λέσβου
1994	Δεκ	Louis Dupré. «Ταξίδι στην Αθήνα και την Κωνσταντινούπολη» του Μ. Βλάχου - Έκδοση και παρουσίαση βιβλίου σε συνεργασία με τον εκδοτικό οίκο ΟΛΚΟΣ		

Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ & ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΛΑΤΣΗ

1. *Η Ελλάδα του Μουσείου Μπενάκη*, Φωτόπουλος Διονύσης, Δεληβοριάς Άγγελος, 1997
<https://drive.google.com/file/d/17N7XoqiuUH6fXoMFPoqBREGdhepHHr5f/view?usp=sharing>
2. *Το Μουσείο Ακροπόλεως*, Τριάντη Ισμήνη, Ολκός 1998
<https://drive.google.com/file/d/17N7XoqiuUH6fXoMFPoqBREGdhepHHr5f/view?usp=sharing>
3. *Εθνικό Θέατρο - 100 χρόνια*, Φωτόπουλος Βασίλης, 2000
4. *Το Αρχαιολογικό Μουσείο Πειραιώς*, Σταϊνχάουερ Γεώργιος, Ολκός 2001
https://drive.google.com/file/d/1O_g1zowlzjOIK48qb-B_Soai_C3MojsM/view?usp=sharing
5. *Ελευσίνα: Ο Αρχαιολογικός χώρος και το Μουσείο*, Παπαγγελή Καλλιόπη, Ολκός 2002
<https://drive.google.com/file/d/1rmf60jjAPCf5xPirmMW2ThBQI-VI-Pe/view?usp=sharing>
6. *Δήλος*, Χατζηδάκης Παναγιώτης Ι., Ολκός 2003
<https://drive.google.com/file/d/1v3KIL2jC6cZjCbLm8gLC-t5XoXJNE9F7/view?usp=sharing>
7. *Το Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης*, Γραμμένος Δημήτριος Β., Ολκός 2004
<https://drive.google.com/file/d/1Q1XwSnbHCqjLWxn83a7GmJhfKhXJ9WVG/view?usp=sharing>
8. *Το Αρχαιολογικό Μουσείο Ηρακλείου*, Δημοπούλου-Ρεθεμιωτάκη Νότα, Ολκός 2005
<https://drive.google.com/file/d/1lWtnilGJnvdoOa2rSap1wAqbg8hNmUUq/view?usp=sharing>
9. *Το Αρχαιολογικό Μουσείο Δελφών*, Κολώνια Ροζίνα, Ολκός 2006
https://drive.google.com/file/d/1UlfBbuHFzPAP5JYV9TS_wfngax7Zzzi3/view?usp=sharing
10. *Το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο*, Καλτσάς Νικόλαος, Ολκός 2007
<https://drive.google.com/file/d/1GpasVe1HZ05x6xMu4qVoDLHggord5kQe/view?usp=sharing>
11. *Το Αρχαιολογικό Μουσείο Ολυμπίας*, Χατζής Γεώργιος Εμμ., Ολκός 2008
<https://drive.google.com/file/d/16CTiTkpiSVvLdLVkMyzk5UF8JpvnXqK/view?usp=sharing>
12. *Ο Μαραθώνας και το Αρχαιολογικό Μουσείο*, Σταϊνχάουερ Γεώργιος, Ολκός 2009
<https://drive.google.com/file/d/1caOXX-jaolR8u9tPdgeXSNPB5wtuYaVd/view?usp=sharing>
13. *Το Αρχαιολογικό Μουσείο Θηβών*, Αραβαντινός Βασίλειος, Ολκός 2010
<https://drive.google.com/file/d/1IPgRLIDhoGJ2geVQcRw6P4CDuLH8uoS/view?usp=sharing>
14. *Το Αρχαιολογικό Μουσείο Πέλλας*, Λιλιπάκη-Ακαμάτη Μαρία, Ακαμάτης Ιωάννης Μ. κ.ά, Ολκός 2011
<https://drive.google.com/file/d/1OAV6g4NeqT9g2tLa7JOmy3voXjntjOtN/view?usp=sharing>
15. *Σάμος. Τα Αρχαιολογικά Μουσεία*, Τσάκος Κωνσταντίνος, Βιγλάκη-Σοφianού Μαρία, Ολκός 2012
https://drive.google.com/file/d/1ueFcMKarWio3_pTORvT2abNyn7nks7Z/view?usp=sharing

Σημείωση: Προ του 1997 η Τράπεζα εξέδωσε διάφορες εκδόσεις με τους ακόλουθους τίτλους: *Μετά το Βυζάντιο* (1996), *Γύζης* (1995), *Louis Dupré - Ταξίδι στην Αθήνα και την Κωνσταντινούπολη* (1994), *Η Ελληνική Θαλασσογραφία* (1993), *Ζαγοροχώρια* (1992).



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η έρευνα, συλλογή και εξακρίβωση των στοιχείων, η οργάνωση της πληροφορίας, οι προσωπικές καταθέσεις ήταν ορισμένα από τα απαραίτητα βήματα για την καταγραφή της ιστορίας της Τράπεζας και τη δημιουργία αυτού του βιβλίου. Σε αυτήν τη μακρά και επίπονη διαδικασία συμμετείχαν δεκάδες άνθρωποι που εργάστηκαν στην Τράπεζα αλλά και εξωτερικοί συνεργάτες, πελάτες και ιστορικοί ερευνητές.

Σημειώνεται ότι, στο πλαίσιο της έρευνας, ο Σπύρος Λάτσης παραχώρησε διά ζώσης συνέντευξη στους ιστορικούς ερευνητές και τον συγγραφέα του βιβλίου, στις 8 Μαρτίου 2017 στη Γενεύη. Η μαρτυρία του συνέβαλε σημαντικά στην εκπόνηση του έργου.

Παρατίθενται με αλφαβητική σειρά τα ονόματα όλων όσοι συνεισέφεραν στην προετοιμασία της έκδοσης και εκφράζονται θερμές ευχαριστίες για την πολύτιμη συμβολή τους.

Εργαζόμενοι στην Τράπεζα

† Πέτρος Αγγελάκης
Χρήστος Αδάμ
Ελένη Αναδιώτη
Δέσποινα Ανδρεάδου
Νίκος Ανδριανόπουλος
Δημοσθένης Αρχοντίδης
Ιωάννα Βελερή
Πηνελόπη Βενετσάνου
Μιχάλης Βλασταράκης
Ελευθερία Βολιώτη
† Γεώργιος Γόντικας
Νετίνα Δαφαράνα
Θανάσης Δερβίσης
Αθηνά Δεσύπρη
Κική Δημητρακοπούλου

Ιωάννα Ευαγγελίδου
† Νίκος Ζαρκίνος
Θεανώ Ζαμπέλλα
Θεοδώρα Ζερβού
Αλέξανδρος Ζιφτσόγλου
Ρουμπίνη Ηλιοπούλου
Χριστίνα Θεοφιλίδη
Σταύρος Ιωάννου
Ελένη Καββούρη
Δημήτρης Κακλαμάνης
Θεόδωρος Καλαντώνης
Κωνσταντίνος Κανάκης
Φωκίων Καραβίας
Θεόδωρος Καρακάσης
Νικόλαος Καραμούζης

Μαρία Καράμπαμπα
 Χριστίνα Καράπατσα
 Φοίβος Καρζής
 † Κωνσταντίνος Καρυδιάς
 Αργύρης Κιούσης
 Μιχάλης Κολακίδης
 Ελπίδα Λαμπρινίδου
 † Παναγιώτης Μαντάς
 Αχιλλέας Μάρης
 Αγγελική Μαρίνη
 Γιώργος Μαρίνος
 Ελένη Μάτσου
 Μαρλέν Μηλιάδη
 Λύδα Μοδιάνο
 Βύρων Μπαλλής
 Γεράσιμος Μπαρμπέτας
 Άσπα Μπυρσίμη
 Αγγελική Μπούκη
 Νίκος Νανόπουλος
 Γεώργιος Ναυπιλώτης
 † Ξενοφών Νικήτας
 Αθηνά Νικολαΐδου
 Δημήτρης Νικολός
 Νατάσσα Πασχάλη
 Νίκος Παυλίδης
 Δημήτρης Πολίτης
 Ελευθέριος-Βενιζέλος Πριναράκης
 Κική Ραβαζούλα
 Ιάσμιν Ράλλη
 Μαρία Ρισβά
 Μαρίνα Σκαλιστήρη
 Μαριάννα Σοφianού

Γιώργος Στυλιανίδης
 Χρήστος Στύλιος
 Ζήσιμος Συνοδινός
 Ναταλία Τσαρμποπούλου
 Γιάννης Χάλαρης
 Στάθης Χαρίτος
 Ανδρέας Χασάπης
 Πόλα Χατζησωτηρίου
 Ευθύμιος (Τίμος) Χριστοδούλου
 Εμμανουήλ Χρυσάνθου

Όμιλος Λάτση

Φώτης Αντωνάτος
 Δημήτρης Αφεντούλης
 Emmanuel Bussetil
 Σπύρος Λάτσης
 Περικλής Π. Πεταλάς

Άτομα εκτός Τραπεζής

Τάκης Αθανασόπουλος
 Κώστας Γαβρόγλου
 Κωνσταντίνος Καλογεράς
 Τάκης Κανελλόπουλος
 Κατερίνα Κολπακίδου
 Βαρβάρα Λαλιώτη
 Θανάσης Μαρτίνος
 Γιάννης Μεθόδιος
 Γεράσιμος Νοταράς
 Μιχαέλα Παπαλόγκου
 Αλέκος Παππάς
 Κωνσταντίνος Δ. Στρατής
 Μαρία Χριστίνα Χατζηγιάννου

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Alpha Bank (2016): *Alpha Bank 19ος - 21ος αιώνας: Με λογισμό και μ' όνειρο*, Επιστημονική ευθύνη Κ. Κωστής, Ιστορικό Αρχείο Alpha Bank, Αθήνα
- Αρκολάκης Μ. (2011): *Κωνσταντίνος Καιψάσκης, Ο Οραματιστής Τραπεζίτης*, Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα
- Γαβρόγλου, Κ. (2010, επιμέλεια): *Νεραίδα*, Αθήνα: Κοινωνικός Ίδρυμα Ιωάννη Σ. Λάτση
- Γιαννίσης, Τ. (1982): *Οι ξένες τράπεζες στην Ελλάδα: Η μεταπολεμική εμπειρία*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα
- Gibson, H. και N. Δεμένιας (2002): *Ο Ανταγωνισμός στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα: Εμπειρική Μελέτη για την Περίοδο 1993-1999*, Οικονομικό Δελτίο της Τράπεζας της Ελλάδος, Τεύχος 19, Ιούλιος
- Γκόρτσος, Χρ.Βλ. (2016): *Δημόσιο Τραπεζικό Δίκαιο: Το δίκαιο της πρόληψης και διαχείρισης τραπεζικών κρίσεων*, στο *Στοιχεία Τραπεζικού Δικαίου* (Ρόκας, Ν., Γκόρτσος, Χρ.Βλ., Μικρουλέα, Α. και Χ.Κ. Λιβαδά) (2016), Μέρος Πρώτο, 3η αναθεωρημένη έκδοση, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα
- Γκόρτσος, Χρ.Βλ. (2014α): *Εισαγωγή στο δίκαιο της οικονομικής και νομισματικής ένωσης: Γενικό Μέρος - Ιστορική Διάσταση & Θεσμικές Διατάξεις*, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα
- Γκόρτσος, Χρ.Βλ. (2014β): *Η χορήγηση τελικού αναχρηματοδοτικού δανεισμού σε φερέγγυα πιστωτικά ιδρύματα στην ευρωζώνη: μια αναλυτική παρουσίαση του μηχανισμού χορήγησης έκτακτης ενίσχυσης σε ρευστότητα (ELA)*, *Χρηματοπιστωτικό Δίκαιο*, γ' τετραμηνία, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, σελ. 438-449
- Γκόρτσος, Χρ.Βλ. (2011): *Εισαγωγή στο διεθνές χρηματοπιστωτικό δίκαιο: το διεθνές τραπεζικό δίκαιο μέσα στο σύστημα του διεθνούς χρηματοπιστωτικού δικαίου*, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα
- Δερτιλής, Γ.Β. (2017): *Επτά πόλεμοι, τέσσερις εμφύλιοι, επτά πτωχεύσεις: 1821-2016*, έβδομη έκδοση, Ιανουάριος, Εκδόσεις Πόλις, Αθήνα
- Δρίτσα, Μ. (2008): *Εμπορική Bank 1907-2007: Εναλλαγές Ταυτότητας και Μετασχηματισμοί*, Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος, Αθήνα
- «Έκθεση Καρατζά» (1987): *Έκθεση Επιτροπής για την Αναμόρφωση και τον Εκσυγχρονισμό του Τραπεζικού Συστήματος*, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Επίκαιρα Θέματα 5, Αθήνα
- Θωμαδάκης, Στ.Β. (2011): *Κράτος και ανάπτυξη στην Ελλάδα: Ένα εξελικτικό δίδυμο*, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Αθήνα
- Καραμούζης, Ν.Β. και Γκ.Α. Χαρδούβελης (2011, επιμέλεια): *Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της ευρωζώνης: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον*, Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη, Αθήνα
- Καραμούζης, Ν., Νανόπουλος, Ν. και Μ. Ξαφά (1993): *Επιπτώσεις από την Απελευθέρωση της Κίνησης Κεφαλαίων*, Κείμενα Εργασίας αρ. 26, Ελληνικό Κέντρο Ευρωπαϊκών Μελετών, Ιούνιος
- Καρατζάς, Θ.Β. (2009): *Ξανά στον Χάρτη: Ομιλίες και άρθρα για το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα*, Εκδόσεις Ποταμός, Αθήνα
- Καλύβας, Στ. (2016): *Πού είμαστε και πού πάμε; Διατρέχοντας την κρίση (2009-2016) και ατενίζοντας το μέλλον*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα
- Καλύβας, Στ. (2015): *Καταστροφές και θρίαμβοι. Οι 7 κύκλοι της σύγχρονης ελληνικής ιστορίας*, Εκδόσεις Παπαδόπουλος, Αθήνα

- Κωστής, Κ.Π. (2013): *Κράτος και επιχειρήσεις στην Ελλάδα*, Εκδόσεις Πόλις, Αθήνα
- Κωστής, Κ.Π. (2003): *Ιστορία της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος 1914-1940*, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Ερευνητικό Πρόγραμμα της Επιτροπής Ιστορίας, Αθήνα
- Κωστής, Κ.Π. (1997): *Συνεργασία και ανταγωνισμός: Τα 70 χρόνια της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών*, Αλεξάνδρεια, Αθήνα
- Κωστής, Κ.Π. (1986): *Οι τράπεζες και η κρίση*, Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος - Ιστορικό Αρχείο, Αθήνα
- Μαγρ, Ε. (2008): *Η ανάπτυξη της βιολογικής σκέψης: Ποικιλότητα, εξέλιξη και κληρονομικότητα*, Μορφωτικό Ίδρυμα της Τράπεζας της Ελλάδος, Αθήνα
- Μίρκος, Γ. (2010): *Κράτος, Τράπεζα, Βιομηχανία: Από την ιστορία της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος*, Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη, Αθήνα
- Μουρμούρας, Ι.Α. (2013): *Η Διπλή Κρίση δημοσίου χρέους-τραπεζών*, Εκδόσεις Γερμανός, Θεσσαλονίκη
- Παγουλάτος, Γ. (2006): *Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος 1940-2000*, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Ερευνητικό Πρόγραμμα της Επιτροπής Ιστορίας, Αθήνα
- Παπαδογιάννης, Γ. (2013): *Το άδοξο τέλος - Η μετέωρη πορεία, η συντριβή και η αναγέννηση των ελληνικών τραπεζών*, Εκδόσεις Παπαδόπουλος, Μεταμόρφωση Αττικής
- Παπανικολάου, Π.Κ. (2016): *Η Τράπεζα της Ελλάδος ως διοικητική αρχή εποπτείας των πιστωτικών ιδρυμάτων*, *Αναμνηστικός Τόμος Λεωνίδα Γεωργακόπουλου*, Τόμος ΙΙ, Κέντρο Πολιτισμού, Έρευνας και Τεκμηρίωσης, Τράπεζα της Ελλάδος, σελ. 705-714
- Προβόπουλος, Γ. και Χρ.Βλ. Γκόρτσος (2004, επιμέλεια): *Το νέο ευρωπαϊκό χρηματοοικονομικό περιβάλλον - τάσεις και προοπτικές*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα - Κομοτηνή
- Προβόπουλος, Γ. - Π. Καπόπουλος (2001): *Η δυναμική του χρηματοοικονομικού συστήματος*, εκδόσεις Κριτική, Επιστημονική Βιβλιοθήκη, Αθήνα
- Ράπανος, Β. και Γ. Καπλάνογλου (2011): *Οικονομική κρίση και δημοσιονομική πολιτική: Η περίπτωση της Ελλάδας, στον συλλογικό τόμο: Καραμούζης, Ν.Β. και Γκ.Α. Χαρδούβελης (2011, επιμέλεια): Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της ευρωζώνης: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον;*, Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη, Αθήνα, σελ. 229-266
- Συνοδινός, Ζ. (2014): *«Ημερολόγιον Συμβάντων» του Κεντρικού Καταστήματος της Τράπεζας Αθηνών 1943-1945*, Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης, Αθήνα
- Τζαβαλής, Η. (2010, επιμέλεια): *Μελέτες για το Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Τραγάκης, Γ. (1980): *Ελληνική Τραπεζική Νομοθεσία και Πρακτική*, Τόμοι Ι και ΙΙ, Νομική Βιβλιοθήκη Χάρης Καρατζάς, Αθήνα
- Τράπεζα της Ελλάδος (2014): *Το Χρονικό της Μεγάλης Κρίσης - Η Τράπεζα της Ελλάδος 2008-2013: Δημόσιες παρεμβάσεις και θεσμικές δράσεις για τη διαφύλαξη της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και την υπέρβαση της κρίσης*, Τράπεζα της Ελλάδος, Κέντρο Πολιτισμού, Έρευνας και Τεκμηρίωσης, Αθήνα
- Χαρδούβελης, Γκ.Α. (2011): *Το χρονικό της διεθνούς και της συνακόλουθης ελληνικής και ευρωπαϊκής κρίσης: Αίτια, αντιδράσεις, επιπτώσεις, προοπτική*, στον συλλογικό τόμο: Καραμούζης, Ν.Β. και Γκ.Α. Χαρδούβελης (2011, επιμέλεια): *Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της ευρωζώνης: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον;*, Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη, Αθήνα, σελ. 31-128
- Χαρδούβελης, Γκ.Α. - Χρ.Βλ. Γκόρτσος (2011, επιμέλεια): *Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα*, έκδοση Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Αθήνα
- Χατζημμανουήλ, Χ. (2012): *Οι τράπεζες και η κρίση του ευρώ: Πώς μια Τραπεζική Ένωση μπορεί να δώσει λύση στα προβλήματα της ευρωζώνης*, *Foreign Affairs, The Hellenic Edition*, Αύγουστος-Σεπτέμβριος, σελ. 62-81

Ψαλιδόπουλος, Μ. (2014): *Ιστορία της Τράπεζας της Ελλάδος 1928-2008: Από τράπεζα του κράτους εγγυήτρια της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας*, Τράπεζα της Ελλάδος, Κέντρο Πολιτισμού, Έρευνας και Τεκμηρίωσης, Αθήνα

Β. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Aliber, R.Z. (1984): *International Banking: A Survey*, *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 16, No. 4, pp. 661-678, Ohio State University Press
- Allen, W. and R. Moessner (2010): *Central Bank Co-operation and International Liquidity in the Financial Crisis of 2008-2009*, BIS Working Papers no. 310, Monetary and Economic Department, Bank for International Settlements, June
- Allison, G.T. & K. Nicolaidis (1997, editors): *The Greek Paradox: promise vs. Performance*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts - London, England
- Aron, J. (2000): *Growth and Institutions: A Review of the Evidence*, *World Bank Observer*, vol. 15, issue 1, pp. 99-135
- Avgouleas, E. and D.W. Arner (2013): *The Eurozone Debt Crisis and the European Banking Union: A Cautionary Tale of Failure and Reform*, University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper No. 2013/O37, at: <https://ssrn.com/abstract=2347937>
- Bini Smaghi, L. (2000): *Who Cares of Financial Stability for Europe?*, in Goodhart, C.A.E. (2000, editor): *Which Lender of Last Resort for Europe?*, Chapter 7, Central Banking Publications, London, pp. 213-223
- Bini Smaghi, L., Padoa-Schioppa, T. and F. Papadia (1994): *The Transition to EMU in the Maastricht Treaty*, Essays in International Finance, No 194, Princeton University, Princeton, N.J.
- Bonin, J. (2001): *Financial Intermediation in Southeast Europe: Banking on the Balkans*, *The wiiw Balkan Observatory*, Working Papers/6, October
- Borio, C. (2008): *The Financial Turmoil of 2007-?: A Preliminary Assessment and Some Policy Considerations*, BIS working Papers, No 251, Bank for International Settlements, March, pp. 1-13
- Brousseau, É. and J.-M. Glachant (2008, editors): *New Institutional Economics - A Guidebook*, Cambridge University Press, Cambridge et al.
- Calomiris, Ch. W. (2008): *The subprime turmoil: What's old, what's new, and what's next*, Jackson Hole Symposium: *Maintaining Stability in a Changing Financial System*, Federal Reserve Bank of Kansas City, August
- Carmassi, J., Luchetti, El. and S. Micossi (2010): *Overcoming too-big-to-fail: a regulatory framework to limit moral hazard and free riding in the financial sector*, Report, of the CEPS-Assonime Task Force on Bank Crisis Resolution, Centre for European Policy Studies, Brussels
- Central Bank Governance Group (2011): *Central Bank Governance and Financial Stability*, Report, Bank for International Settlements, May
- Chevalier, Fr. and M. Segalla (1996): *'Crédit Lyonnais: The Internationalization of a French Bank'*, in Fr. Chevalier and M. Segalla (eds.), *Organizational Behaviour and Change in Europe: Case Studies*, pp. 4-36, SAGE Publications
- Claessens, S., Herring, R.J. and D. Schoenmaker (2010): *A Safer World Financial System: Improving the Resolution of Systemic Institutions*, Geneva Reports on the World Economy, no 12, International Center for Monetary and Banking Studies, Centre for Economic Policy Research, London, UK
- Committee on the Global Financial System (2011): *The impact of sovereign credit risk on bank funding conditions*, CGFS Papers, No. 43, Bank for International Settlements, July

- Committee on the Global Financial System (2008): *Central bank operations in response to the financial turmoil*, CGFS Papers, No. 31, Bank for International Settlements, July, at: <https://www.bis.org/publ/cgfs31.htm>
- De Grauwe, P. (2020): *Economics of Monetary Union*, 13th Edition, Oxford University Press, Oxford - New York
- Eichengreen, B. (2008): *Thirteen Questions about the Subprime Crisis*, Conference of the Tobin Project: Toward a new Theory of Financial Regulation, While Oak Conference and Residency Center, February
- Eichengreen, B., Feldmann, R., Liebman, J., von Jürgen, H. and Ch. Wyplosz (2011): *Public Debts: Nuts, Bolts and Worries*, Geneva Report on the World Economy 13, International Center for Monetary and Banking Studies (ICMB), Geneva, Switzerland
- European Central Bank (2011): *The Monetary Policy of the ECB*, European Central Bank, third edition, May
- Goodhart, C. (2011): *The Basel Committee on Banking Supervision: A history of the early years 1974-1997*, Cambridge University Press, Cambridge
- Goodhart, C.A.E. (2009): *The Regulatory Response to the Financial Crisis*, Edward Elgar, Cheltenham, UK - Northampton, MA, USA
- Gorton, G. (2010): *Questions and Answers about the Financial Crisis, Prepared for the U.S Financial Crisis Inquiry Commission*, at: <https://ssrn.com/abstract=1557279>
- Gortsos, Ch.V. (2016): *The Single Resolution Mechanism (SRM) and the Single Resolution Fund (SRF). A comprehensive review of the second main pillar of the European Banking Union*, ECE-FIL books, 2nd edition, at: <https://ssrn.com/abstract=2668653>
- Gortsos, Ch.V. (2009): *Assessment of the Banking "Rescue" Packages and "Recovery" Plans of the Member States in the European Union*, in: *Banking Rescue Measures in the EU Member States - Compilation of Briefing Papers*, Report, European Parliament, Policy Department, Economic and Scientific Policy, IP/A/ECON/RT/2008-29, pp. 9-46
- Gortsos, Ch.V. (1998): *The Greek Banking System*, Hellenic Bank Association, Ant. N. Sakkoulas Publishers, Athens, Établissements Émile Bruylant, Bruxelles
- Group of Thirty (2008): *The Structure of Financial Supervision - Approaches and Challenges in a Global Marketplace*, Group of Thirty, Washington, D.C.
- Guttentag, J. and R.J. Herring (1986): *Disaster Myopia in International Banking*, Essays in International Finance, No.163, Princeton, N.J., Princeton University, International Finance Section
- Herring, R.J. and R.E. Litan (1995): *Financial Regulation in the Global Economy*, Washington, D.C., The Brookings Institution, at: <https://www.brookings.edu/comm/conferencereport/cr14.htm>
- Hadjjemmanuil, Ch. (2020): *The Euro Area in Crisis: 2008-2018*, in Amtenbrink, F. and Ch. Hermann (2019, editors): *Oxford Handbook on the EU Law of Economic and Monetary Union*, Oxford University Press, Oxford, Chapter 40, pp. 1253-1362
- Hien, J. and Ch. Joerges (2017, editors): *Ordoliberalism, Law and the Rule of Economics*, Hart Publishing, Oxford and Portland, Oregon
- Hofer, U. (2014): *Too Big to Fail and Structural Reforms: A comparative look at structural banking reforms in Switzerland and the UK and the underlying legal and economic background*, Schulthess Juristische Medien AG, Zürich
- Huertas, T.F. and R.M. Lastra (2011): *The perimeter issue: to what extent should lex specialis be extended to systemically significant financial institutions? An exit strategy from too big to fail*, in Lastra, R.M. (2011, editor): *Cross-Border Bank Insolvency*, Oxford University Press, Oxford - New York, pp. 250-280
- Hüpkens, E., Quintyn, M. and M. Taylor (2005): *The Accountability of Financial Sector Supervisors: Principles and Practice*, IMF Working Papers, WP/05/51, March, at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2005/wp0551.pdf>
- Issing, O. (2008): *The Birth of the Euro*, Cambridge University Press, Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore, São Paulo
- Krugman, P. (2009): *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, W.W. Norton & Company, New York - London
- Levine, R. (1998): *The legal environment, banks and long-run economic growth*, *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 30, pp. 596-620
- Mitchener, K.J. (2014): *The Diabolic Loop: Precedents and Legacies*, in Allen, F., Carletti, E. and J. Gray (2014, editors): *Bearing the losses from bank and sovereign default in the Eurozone*, FIC Press, Wharton Financial Institutions Center, Philadelphia, USA, Chapter 12, pp. 165-180
- Norberg, J. (2009): *Financial Fiasco: How America's infatuation with homeownership and easy money created the economic crisis*, Cato Institute, Washington, D.C.
- OECD (2013): *Financial literacy and inclusion - Results of OECD/INFE survey across countries and by gender*, June, at: https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/TrustFund2013_OECD_INFE_Fin_Lit_and_Incl_Survey_Results_by_Country_and_Gender.pdf
- OECD (2005): *Recommendation of the Council on Principles and Good Practices on Financial Education and Awareness*, June, at: <https://www.oecd.org/finance/financial-education/35108560.pdf>
- Padoa-Schioppa, T. (2000): *EMU and Banking Supervision*, in Goodhart, C.A.E. (2000, editor): *Which lender of last resort for Europe?*, Chapter 1, Central Banking Publications, London, pp. 15-29
- Pagoulatos, G. (2003): *Greece's New Political Economy: State, Finance and Growth from Postwar to EMU*, Oxford St. Antony's Series, Palgrave Macmillan, UK
- Piantelli, A.M. (2021): *Managing Banking Crises in Europe after the Great Crisis*, Radboud Business Law Institute, Series Law of Business and Finance, Volume 20, Wolters Kluwer, Nederland
- Pistor, K. (2019): *The code of capital: how the law creates wealth and inequality*, Princeton University Press, Princeton
- Porter, M.E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York
- Portes, R. and A.K. Swoboda (1987, editors): *Threats to International Financial Stability*, Cambridge University Press, Cambridge, UK
- Psomiades, H.J. and S.B. Thomadakis (1993, editors): *Greece, the New Europe, and the Changing International Order*, Pella Publishing Company, New York
- Rajan, R.G. (2010): *Fault Lines: How Hidden Fractures Still Threaten the World Economy*, Princeton University Press, Princeton
- Reinhart, C.M. and K.S. Rogoff (2008): *This time is different: a panoramic view of eight centuries of financial crises*, NBER Working Paper Series, Working Paper 13882, National Bureau of Economic Research, at: <https://www.nber.org/papers/w13882>
- Șargu, Al.C. and An. Roman (2011): *Financial Innovation and the Romanian Banking Sector Efficiency in the Context of the Financial Crisis: Foreign Versus Domestic Banks*, 13th International Conference on Finance and Banking, October
- Schoenmaker, D. (2000): *What Kind of Financial Stability for Europe?*, in Goodhart, C.A.E. (2000, editor): *Which Lender of Last Resort for Europe?*, Chapter 6, Central Banking Publications, London, pp. 213-223
- Scott, H.L. (2014): *Interconnectedness and Contagion - Financial Panics and the Crisis of 2008*, at: <https://ssrn.com/abstract=2178475>

- Shambaugh, J.C. (2012): *The Euro's Three Crises*, *Brookings Papers on Economic Activity*, Spring, The Brookings Institution, pp. 157-231, at: https://www.brookings.edu/~media/Projects/BPEA/Spring%202012/2012a_Shambaugh.pdf
- Smits, R. (2018): A central bank in times of crisis: the ECB's developing role in the EU's currency union, in Conti-Brown, P. - R.M. Lastra (2018, editors): *Research Handbook on Central Banking*, *Research Handbooks in Financial Law*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK - Northampton, MA, USA, Chapter 10, pp. 184-207
- Smits, R. (1997): *The European Central Bank - Institutional Aspects*, Kluwer Law International, The Hague
- Stephanou, C.A. (2013): Building Firewalls: European Responses to the Sovereign Debt Crisis, in Hieronymi, O. and C.A. Stephanou (2013, editors): *International Debt: Economic, Financial, Monetary, Political and Regulatory Aspects*, Basingstoke UK: Palgrave Macmillan, London, Chapter 4, pp. 127-158
- Stiglitz, J. (2002): *Globalisation and its discontents*, Penguin Books, England
- The World Bank (1989): *World Development Report: Financial Systems and Development*, Oxford University Press, Oxford-New York, pp. 49-61
- Tirole, J. (2010): Lessons from the Crisis, in: Dewatripont, M., Rochet, J-Ch. and J. Tirole (2012): *Balancing the Banks: Global Lessons from the Financial Crisis*, Princeton University Press, Princeton and Oxford, Chapter 2, pp. 10-77
- Williamson, O.E. (2000): The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, *Journal of Economic Literature*, 38, pp. 595-613
- Zimmermann, H. (2015): The deep roots of the government debt crisis, *The Journal of Financial Perspectives*, EY Global Financial Services Institute, March, Volume 3, Issue 1, pp. 33-42

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΚΥΡΙΩΝ ΟΝΟΜΑΤΩΝ

- Αδάμ, Χρήστος 22, 184, 266, 416
- Αλβέρτης, Γιώργος 102, 384-5, 415, 420
- Ανδρεάδου, Δέσποινα 22, 185, 261, 455
- Αντωνάτος, Φώτης 380-2, 456
- Αποστολόπουλος, Γιώργος 61
- Άσσερ, Βίκτωρ 149, 410
- Βαρθολομαίος, Πατριάρχης 215
- Barroso, José Manuel 163
- Βασιλείου, Ανδρέας 164
- Βασιλόπουλος, Γεράσιμος 61, 398
- Βίγκα, Ήβη 92, 149, 410
- Bilgi, Elif 214
- Βλασταράκης, Μιχάλης 22, 188, 191, 384-5, 431, 438, 440, 445, 455
- Βρανόπουλος, Μιχάλης 135
- Bussetil, Emmanuel (Manny) L. 50, 139, 185, 262, 380-3, 456
- Γαβρόγλου, Κώστας 16-7, 451, 456, 457
- Γεωργίου, Γιώργος 188, 385
- Γιαννάκης, Παναγιώτης 288
- Γκόρτσος, Χρήστος 13, 17, 23, 457, 458
- Γόντικας, Γεώργιος 15, 16, 17, 44-5, 47, 49, 51, 53-4, 84-5, 92, 115, 123, 139, 140, 142-3, 153, 164, 166, 168, 269, 294, 380-4, 386, 395-6, 398, 402, 406, 408, 413, 417, 432, 455
- Carvalho, Pedro da Silva 385
- Δαφαράνα, Νετίνα 22, 455
- Delors, Jacques 34
- Δεσύπρη, Αθηνά 22, 90, 410, 455
- Δήμου, Νίκος 274
- Dimitrova, Petya 205
- Εφραίμογλου, Λάζαρος 138, 269, 380-3, 410, 423
- Εφραίμογλου, Μαρίνα 149
- Ζαμπέλλα, Θεανώ 22, 90, 296, 321, 402, 424, 455
- Ζερβού, Θεοδώρα 16, 22, 90, 141, 294, 407, 455
- Germain, Henri 118
- Gougenheim, Jacques Henry 380
- Heydebreck, Tessen von 380-1
- Ιωάννου, Σταύρος 210, 432, 438, 455
- Iliescu, Ilian 168, 411, 433
- Κάββαλος, Ευάγγελος 191, 384-5, 438,
- Καλαντώνης, Θεόδωρος 100, 432, 438, 455
- Καλλιμόπουλος, Γεώργιος 294
- Καπράλος, Σπύρος 123
- Καραβίας, Φωκίων 13, 17, 22, 90, 191, 384-5, 430, 432-3, 438
- Καρακάσης, Θεόδωρος 22, 54, 166, 402, 411, 455
- Καραμούζης, Νίκος 75, 90, 92, 187, 215, 221-2, 380-6, 408-10, 414-5, 420, 423, 429-30, 438, 455, 457-8
- Καρατζάς, Θεόδωρος 30, 418, 451, 457
- Καρράς, Ιωάννης 128
- Κατσαρός, Γιώργος 92, 432
- Καψάσκης, Κωνσταντίνος 135, 138, 457
- Κολακίδης, Μιχάλης 90, 92, 264, 383, 385-6, 423, 438, 456
- Κομιόπουλος, Χρήστος 54, 384-5, 402
- Κοσκωτάς, Γεώργιος 128
- Κοτσώνης, Διονύσης 44-5, 49, 51, 53-4, 380-1, 386, 400, 402,
- Κύρκος, Χάρης 90, 118, 157, 380-2, 384-5, 408-9

Labus, Miroslav 209	Πεταλάς, Περικλής Π. 139, 380-3, 409, 423, 456
Λαλιώτη, Βαρβάρα 16, 22, 456	Petculescu, Elena 168, 206
Lamfalussy, Alexander 71	Petkova, Reni 165-6
Λαμπρόπουλος, Παναγιώτης 380-2	Πιζάντε, Βίκτωρ 149, 384-5, 410
Λάτση, Άννα Μαρία Λουίζα (Μαριάννα) 53-4, 380-3, 413, 419, 447, 451	Πλακόπητας, Άγγελος 63
Λάτσης, Γιάννης 44, 45, 47-8, 53, 55, 268, 325, 380-1, 398	Πολίτης, Δημήτρης 186, 456
Λάτσης, Σπύρος 17, 19, 45, 50-1, 53-4, 380-3, 395, 403, 418, 433, 451, 455-6	Pradelli, Giorgio 157, 213, 385, 430, 435, 438
Λούης, Μιχάλης 222	Ράλλη, Ιάσμιν 54, 90, 384-5, 402, 456
Λορεντζιάδης, Σπύρος 383	Santos Silva, Artur 168
Maltzan, Bernd Albrecht von 380-1	Σαρρηγεωργίου, Αλέξανδρος 105, 425
Μαρίνος, Γεώργιος 191, 384-5, 431, 438, 456	Schröder, Gerhard 207, 434
Μάτσου, Ελένη 22, 456	Σορώτος, Χρήστος 118, 381, 384, 408-9
Μαυρουδή, Εριέττα 274	Σοφιανόπουλος, Κωνσταντίνος 53, 380
Μοδιάνο, Λύδα 22, 456	Σπανόπουλος, Κωνσταντίνος 52
Μπαλλής, Βύρων 90, 114, 118, 187, 218, 380-6, 408-10, 415, 419, 423, 425, 438, 456	Στάθης, Ευάγγελος 52
Μπαλατζής, Λεωνίδας 123	Stańczak, Kazimierz 217
Μπεκατώρου, Σοφία 288, 420, 443-4	Στρατής, Κωνσταντίνος Δ. 16, 22, 456
Μπίμπας, Αντώνης 142, 380-3, 408-9	Τίκκας, Παντελής 54
Μπουλούτας, Ευθύμιος 191, 384	Τριδήμας, Παναγιώτης 382-3
Νανόπουλος, Νικόλαος 15, 22, 53-4, 84-5, 118, 123, 138, 142-3, 153, 164, 207, 210, 213, 215, 221, 223, 271, 299, 301, 306, 321, 380-6, 398, 402, 404, 407-11, 415, 417, 419-20, 422-5, 430, 433-4, 436, 438, 447, 451, 456-7	Τσιχριντζής, Φίλιππος 381
Νασίκας, Κυριάκος 380-1, 385	Τσουφά, Αιμιλία 288, 420, 443-4
Νικήτας, Ξενοφών 142-3, 182, 380-3, 385-6, 409-10, 413-4, 419-20, 423, 456	Φαφαλιός, Στάμος 380-1, 409
Νικολός, Δημήτρης 22, 456	Vladimirov, Vladimir 165-6
Ορφανίδης, Γεώργιος 90	Watson, David 157, 206
Παπαδάτος, Σπύρος 128	Χαρδούβελης, Γκίκας 222, 457-8
Παπαδερός Στυλιανός 380-1, 385, 409, 414	Χαρίτος, Στάθης 320, 424, 456
Παυλίδης, Νίκος 22, 110, 227, 380-5, 409, 445, 456	Χασάπης, Ανδρέας 22, 456
	Χασιώτης, Αντώνης 205
	Χατζηγιάννου, Μαρία Χριστίνα 16, 22, 456
	Χατζησωτηρίου, Πόλα 54, 90, 186, 380-6, 402, 407, 438, 448, 456
	Χρόνης, Βαγγέλης 52, 433, 446-7
	Χρυσικός, Γιώργος 105

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ & ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Ρυθμός μεταβολής του δείκτη τιμών καταναλωτή (μέση τιμή έτους, σε σχέση με το αντίστοιχο μέγεθος του προηγούμενου έτους), για την περίοδο 1995-2001 43
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Διοικητικές ενέργειες έτους 1990 51
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Χρηματοπιστωτικά μεγέθη και ημερομηνίες 125
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Ανάδειξη και αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων κάθε Τράπεζας 137
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Cross border reporting mainly along dotted lines 160
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Αξιολογήσεις διεθνών οίκων 251
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Προτεινόμενα λογότυπα Ευρωπενδυτικής 274
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Πρώτο οργανόγραμμα Ευρωπενδυτικής Α.Ε. 1991 295
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: Αριθμός μετοχών των μεγαλύτερων ιδιωτικών τραπεζών 371
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Εξέλιξη δικτύου καταστημάτων του Ομίλου 1991-1995 66
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Εξέλιξη αριθμού προσωπικού του Ομίλου 1990-1995 66
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Δάνεια και καταθέσεις/τεpos του Ομίλου 1991-1995 (εκατ. ευρώ) 67
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Ίδια κεφάλαια και σύνολο ενεργητικού του Ομίλου 1991-1995 (εκατ. ευρώ) 67
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Κέρδη προ φόρων του Ομίλου 1991-1995 (εκατ. ευρώ) 68
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Εξέλιξη του μετοχικού κεφαλαίου του Ομίλου 1990-1995 (εκατ. ευρώ) 68
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: Βασικά μεγέθη της Ενιαίας Τράπεζας 31.12.1997 (σε ενοποιημένη βάση, σε δισ. δρχ.) 120
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: Από την Ευρωπενδυτική του 1996 στη νέα Eurobank του 1997 (σε ενοποιημένη βάση, σε δισ. δρχ.) 120
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: Βασικά μεγέθη της Ενιαίας Τράπεζας 31.12.1998 (σε ενοποιημένη βάση, σε δισ. δρχ.) 127
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: Από τη Eurobank του 1997 στη Eurobank του 1998, μετά τη συγχώνευση με την Τράπεζα Αθηνών (σε ενοποιημένη βάση, σε δισ. δρχ.) 127
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: Βασικά μεγέθη Ενιαίας Τράπεζας 31.12.1999 (σε ενοποιημένη βάση, σε δισ. δρχ.) 133
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: Από τη Eurobank του 1998 στη Eurobank του 1999, μετά τη συγχώνευση με την Τράπεζα Κρήτης (σε ενοποιημένη βάση, σε δισ. δρχ.) 133
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: Αριθμός ακινήτων στην ιδιοκτησία της Τράπεζας 134
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: Βασικά μεγέθη της Ενιαίας Τράπεζας 31.12.2000 (σε ενοποιημένη βάση, σε εκατ. ευρώ) 148
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15: Από τη Eurobank του 1999 στην EFG Eurobank Ergasias του 2000, μετά τη συγχώνευση με την Τράπεζα Εργασίας (σε ενοποιημένη βάση, σε εκατ. Ευρώ) 148

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16: Βασικά μεγέθη της Ενιαίας Τράπεζας 31.12.2001 (σε ενοποιημένη βάση, σε εκατ. ευρώ)	152
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17: Εξέλιξη δικτύου καταστημάτων της Τράπεζας 1996-2001	169
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18: Εξέλιξη αριθμού προσωπικού του Ομίλου 1996-2001	169
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19: Δάνεια και καταθέσεις του Ομίλου 1996-2001 (εκατ. ευρώ)	170
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20: Ίδια κεφάλαια και σύνολο ενεργητικού του Ομίλου 1996-2001 (εκατ. ευρώ)	170
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21: Κέρδη προ φόρων του Ομίλου 1996-2001 (εκατ. ευρώ)	171
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22: Εξέλιξη του μετοχικού κεφαλαίου του Ομίλου 1996-2001 (εκατ. ευρώ)	171
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23: Ταχύρρυθμη οργανική ανάπτυξη και έξι συγχωνεύσεις σε έξι χρόνια (χορηγήσεις 1996-2001, εκατ. ευρώ)	172
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24: Χορηγήσεις και καταθέσεις ως ποσοστό του ενεργητικού και αναλογία χορηγήσεων προς καταθέσεις - Postbank S.A.	225
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 25: Δείκτης κερδοφορίας ενεργητικού μετά τους φόρους και κερδοφορίας ιδίων κεφαλαίων - Postbank S.A.	225
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 26: Χορηγήσεις και καταθέσεις ως ποσοστό του ενεργητικού και αναλογία χορηγήσεων προς καταθέσεις - Bancpost S.A.	226
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 27: Δείκτης κερδοφορίας ενεργητικού μετά τους φόρους και κερδοφορίας ιδίων κεφαλαίων - Bancpost S.A.	226
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 28: Εξέλιξη δικτύου καταστημάτων της Τράπεζας στην Ελλάδα 2002-2008	248
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 29: Εξέλιξη του αριθμού προσωπικού του Ομίλου στην Ελλάδα & το εξωτερικό 2002-2008	248
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 30: Δάνεια και καταθέσεις του Ομίλου 2002-2008 (εκατ. ευρώ)	249
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 31: Ίδια κεφάλαια και σύνολο ενεργητικού του Ομίλου 2002-2008 (εκατ. ευρώ)	249
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 32: Κέρδη του Ομίλου προ φόρων 2002-2008 (εκατ. ευρώ)	250
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 33: Εξέλιξη του μετοχικού κεφαλαίου του Ομίλου 2002-2008 (εκατ. ευρώ)	250
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 34: Ανθρωπόωρες εκπαίδευσης προσωπικού της Τράπεζας 2002-2008	317
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: Τραπεζική χρηματοδότηση προς τον μη χρηματοπιστωτικό τομέα της οικονομίας από εγχώριες και λοιπές τράπεζες στην Ευρωπαϊκή Ένωση (15 Χώρες-Μέλη) αναλογικά προς το ΑΕΠ κάθε χώρας (στοιχεία 1990)	360
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: Χρηματοδότηση δημοσίου τομέα και δημοσίων επιχειρήσεων από εγχώριες Τράπεζες στην Ευρωπαϊκή Ένωση (15 Χώρες-Μέλη) αναλογικά προς το ΑΕΠ κάθε χώρας (στοιχεία 1990, 1995 και 2000)	360
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3: Συνολική τραπεζική χρηματοδότηση μη χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση (15 Χώρες-Μέλη) αναλογικά προς το ΑΕΠ κάθε χώρας (στοιχεία 1995 και 2000)	361
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4: Συνολική τραπεζική χρηματοδότηση νοικοκυριών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (15 Χώρες-Μέλη) αναλογικά προς το ΑΕΠ κάθε χώρας (στοιχεία 1995 και 2000)	361
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5: Συσχέτιση του επιπέδου ανάπτυξης (κατά κεφαλήν ΑΕΠ) και της συνολικής τραπεζικής χρηματοδότησης του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας (αναλογικά προς το ΑΕΠ κάθε χώρας). Επισημαίνονται οι Χώρες-Μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (15 Χώρες-Μέλη), καθώς και χώρες σε μετάβαση. Τα στοιχεία αφορούν το έτος 1995	362

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.6: Κεφαλαιοποίηση Χρηματιστηρίων στην Ευρωπαϊκή Ένωση (15 Χώρες-Μέλη) αναλογικά προς το ΑΕΠ κάθε χώρας (στοιχεία 1990 και 1995) και σε επιλεγμένες χώρες	363
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.7: Συσχέτιση του επιπέδου ανάπτυξης (λογαριθμός κατά κεφαλήν ΑΕΠ) και κεφαλαιοποίησης Χρηματιστηρίων (αναλογικά προς το ΑΕΠ κάθε χώρας). Επισημαίνονται οι Χώρες-Μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (15 Χώρες-Μέλη), καθώς και χώρες σε μετάβαση. Η κεφαλαιοποίηση των Χρηματιστηρίων αφορά τον μέσο όρο της περιόδου 1993-1995	364
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.8: Εγχώρια τραπεζική χρηματοδότηση προς τον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας (ως ποσοστό του ΑΕΠ του ίδιου έτους) σε επιλεγμένες χώρες της ΝΑ Ευρώπης και την Ευρωπαϊκή Ένωση (σταθμισμένος, βάσει ΑΕΠ, μέσος όρος των 15 Χωρών-Μελών)	365
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.9: Τραπεζικές καταθέσεις (ως ποσοστό του ΑΕΠ του ίδιου έτους) σε επιλεγμένες χώρες της ΝΑ Ευρώπης, την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (σταθμισμένος, βάσει ΑΕΠ, μέσος όρος των 15 Χωρών-Μελών)	365
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.10: Χρηματοδότηση του δημοσίου τομέα και κρατικών επιχειρήσεων (ως ποσοστό του ΑΕΠ του ίδιου έτους) σε επιλεγμένες χώρες της ΝΑ Ευρώπης, την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (σταθμισμένος, βάσει ΑΕΠ, μέσος όρος των 15 Χωρών-Μελών)	366
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.11: Κεφαλαιοποίηση Χρηματιστηρίων (ως ποσοστό του ΑΕΠ του ίδιου έτους) σε επιλεγμένες χώρες της ΝΑ Ευρώπης και την Ευρωπαϊκή Ένωση (σταθμισμένος, βάσει ΑΕΠ, μέσος όρος των 15 Χωρών-Μελών)	366
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.12: Σύνολο ενεργητικού του Ομίλου 1991-2008 (εκατ. ευρώ)	367
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.13: Ανάλυση κοινού μεγέθους στοιχείων ενεργητικού του Ομίλου	368
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.14: Ανάλυση κοινού μεγέθους στοιχείων παθητικού του Ομίλου	369
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.15: Αναλογία δαπανών προς έσοδα του Ομίλου	370
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.16: Δείκτης φερεγγυότητας του Ομίλου και ελάχιστο όριο ιδίων κεφαλαίων σύμφωνα με το κανονιστικό πλαίσιο	370
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.17: Κέρδη που αναλογούν στους μετόχους (αρ. άξονας, σε εκατ. ευρώ) και απόδοση ιδίων κεφαλαίων (κέρδη που αναλογούν στους μετόχους προς τα μέσα ίδια κεφάλαια)	371
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.18: Ανάλυση του χαρτοφυλακίου χρηματοδότησης επιχειρήσεων του Ομίλου (σε εκατ. ευρώ)	372
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.19: Κατανομή του χαρτοφυλακίου χρηματοδότησης επιχειρήσεων του Ομίλου	372
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.20: Μεριδία αγοράς Καταναλωτικής Πίστης (Ελλάδα)	373
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.21: Κέρδη προ φόρων (εκατ. ευρώ) και ROΑ (δ. άξονας) - Eurobank Χρηματιστηριακή Α.Ε.	373
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.22: Μεριδίο αγοράς - Eurobank Χρηματιστηριακή Α.Ε.	374
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.23: Κέρδη προ φόρων και κερδοφορία ενεργητικού (ROΑ) - Eurobank Factors Α.Ε. (σε εκατ. ευρώ)	374
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.24: Κέρδη προ φόρων και κερδοφορία ενεργητικού (ROΑ) - Eurobank Leasing Α.Ε. (σε εκατ. ευρώ)	375

Η παρούσα μελέτη εντάσσεται στην ιστορία της σύγχρονης επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα με στόχο τη συστηματική καταγραφή και ανάλυση:

- των πρωτοβουλιών και της αλληλουχίας των γεγονότων ίδρυσης, ανάπτυξης και εδραίωσης της Eurobank στο ελληνικό και ευρύτερο περιφερειακό χρηματοπιστωτικό σύστημα από το 1989 –όταν τέθηκαν οι βάσεις για ένταξη της ελληνικής οικονομίας στην ενιαία αγορά της (σημερινής) Ευρωπαϊκής Ένωσης- μέχρι το 2008, όταν κορυφώθηκε η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση της περιόδου 2007-2009,

- του θεσμικού, οικονομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος της εποχής και του ανταγωνιστικού της πλαισίου, καθώς και

- της λογικής στην οποία στηρίχθηκαν σημαντικές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και αποφάσεις.

Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στην εξέταση, σε διαχρονική βάση, των ποιοτικών χαρακτηριστικών της Τράπεζας που αφορούν την εταιρική της διακυβέρνηση, την εταιρική της ταυτότητα και επικοινωνία, καθώς και την πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της.

Συνοπτική αλλά κριτική επισκόπηση των γεγονότων που ακολούθησαν μετά το 2008 στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, ως συνέπεια των αλληπάλληλα επελθουσών κρίσεων, διατυπώνεται στην τελευταία, διακριτή ενότητα.

Η μελέτη είναι βασισμένη σε αρχειακό υλικό της Τράπεζας, άρθρα από τον Τύπο, βιβλιογραφικές πηγές, καθώς και διεθνή, ενωσιακά και ελληνικά νομοθετικά και κανονιστικά κείμενα.