

ΤΕΙ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

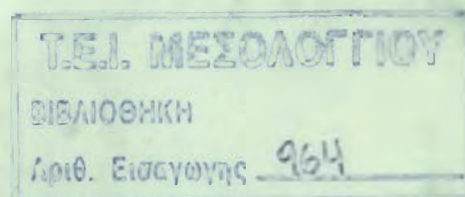
**ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ  
ΤΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ  
ΕΛΛΑΔΑΣ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ :

ΝΑΛΒΑΝΤΗ ΜΑΡΙΑ Α.Μ. : 10610

ΚΡΙΤΣΕΛΗ ΔΙΟΝΥΣΙΑ Α.Μ. : 9994

ΛΥΜΠΕΡΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ Α.Μ. : 10714



ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ : ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΒΑΘΗ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2007

# Περιεχόμενα

	Σελίδα
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	2
1.1. 1929 – 1939 Τα πρώτα χρόνια	2
1.2. 1940 – 1949 κατοχή «σχέδιο Μάρσαλ»	9
1.3. 1959 – 1966 Η καθιέρωση	11
1.4. 1967 – 1981 Δικτατορία, Μεταπολίτευση	15
1.5. 1982 – 1998	18
1.6. 1999 – ως σήμερα	21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
<b>ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ</b>	25
2.1. Παραδοσιακές υπηρεσίες μεταφοράς κεφαλαίων	27
2.2. Πληρωμές με λογιστικό χρήμα	29
2.3. Τα πλαστικά δελτία (κάρτες)	36
2.4. Ηλεκτρονικά συστήματα πληρωμών	38
2.5. Μηχανισμοί συμψηφισμού & Διακανονισμού	46
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	
<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΑΝΕΙΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΝΙΚΑΙΑΣ</b>	95
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	
4.1. Ανάγκη στρατηγικού προγραμματισμού	100
4.2. Προσέλκυση και διατήρηση της πελατείας	103
4.3. Έλεγχος των δαπανών λειτουργίας	106
4.4. Η διεύρυνση των εσόδων	110
4.5. Το νέο περιβάλλον	113
4.6. Μακροχρόνιοι Στόχοι	126
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	133

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος στα 75 χρόνια ζωής της είχε καθοριστική συμβολή στην ανάπτυξη της γεωργικής οικονομίας στη χώρα μας διαδραματίζοντας πρωτεύοντα ρόλο στις μεταρρυθμίσεις, στην ανάπτυξη των συνεταιρισμών και των βιομηχανιών του κλάδου. Έχοντας παράλληλα μια έντονη κοινωνική συνεισφορά σε κρίσιμες ιστορικές περιόδους, όπως στον Β΄ Παγκόσμιο, στην Κατοχή, στην Αντίσταση αλλά και στην ανασυγκρότηση της μεταπολεμικής Ελλάδας, απάλλαξε τον Έλληνα αγρότη από την τοκογλυφία, του έδωσε βελτιωμένους σπόρους, μηχανήματα, εφόδια, ζωοτροφές και τον βοήθησε να αποκτήσει γη.

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει την πορεία της μέχρι σήμερα που σημαδεύτηκε από μία σειρά γεγονότων όπως η μετατροπή της από πιστωτικό ίδρυμα σε Ανώνυμη Εταιρεία το 1991 και η μετεξέλιξη της σε τράπεζα πολλαπλών δραστηριοτήτων και την είσοδό της το 2000 στο Χρηματιστήριο Αξιών που σηματοδότησε μια νέα σελίδα και εποχή για την Α.Τ.Ε.

Η Αγροτική είναι μία σύγχρονη Τράπεζα που μπορεί να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό και τις απαιτήσεις της αγοράς, έχοντας όμως ακόμη σημαντικά περιθώρια εξέλιξης.

Ευχαριστούμε την Αγροτική Βιβλιοθήκη για την πολύτιμη βοήθεια της στην εύρεση στοιχείων για τη δημιουργία αυτής της εργασίας, καθώς και την καθηγήτρια κ. Παναγιώτα Βάθη για την αρωγή της κατά την εκπόνηση της εργασίας αυτής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### 1.1. 1929-1939 Τα πρώτα χρόνια

Η ίδρυση της ΑΤΕ είχε αποκλειστικό σκοπό την αρωγή του αγροτικού πληθυσμού κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης των αρχών του προηγούμενου αιώνα. Η πρώτη δεκαετία της λειτουργίας της δικαίωσε απόλυτα τον προσδοκούμενο στόχο.

Το 1929 οι αγρότες, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, βρέθηκαν άθελα τους στο χείλος του γκρεμού. Η αισιοδοξία που είχε προκαλέσει τα προηγούμενα έτη η μεγάλη αγροτική μεταρρύθμιση με την απαλλοτρίωση και τη διανομή των τσιφλικιών στους ακτήμονες, και μικροκληρούχους καλλιεργητές μετατράπηκε σε έντονη ανησυχία και ανασφάλεια, καθώς τη χρονιά εκείνη ξύπνησε μεγάλη οικονομική κρίση, προκαλώντας δυσμενείς συνθήκες στη γεωργία. Οι συνέπειες της οικονομικής καταιγίδας άρχισαν να γίνονται ασφυκτικές για τους παραγωγούς, μέχρι που ιδρύθηκε η Αγροτική Τράπεζα. Η «στοργική μητέρα» όπως επιθυμούσε να την αντιμετωπίσουν οι πελάτες της, κατόρθωσε σε σύντομο χρονικό διάστημα να απαλύνει τις πληγές της ύφεσης. Συνέβαλε στην ταχεία ανάπτυξη της αγροτικής παραγωγής και στη βελτίωση της οικονομικής και κοινωνικής θέσης του Έλληνα παραγωγού.

Η κατάσταση που βίωναν οι αγρότες ήταν απελπιστική αφού αδυνατούσαν ακόμα να συντηρήσουν τις οικογένειες τους. Το κυριότερο αίτιο που προκάλεσε την οικονομικο-γεωργική κρίση ήταν η απότομη πτώση των τιμών των αγροτικών προϊόντων. Η κάθε χώρα για να προστατέψει την παραγωγή της επέβαλλε σειρά μέτρων για τον περιορισμό των εισαγωγών. Έτσι οι αγορές του εξωτερικού στένεψαν για τα ελληνικά προϊόντα. Ο κίνδυνος γενικευμένης κρίσης με ανυπολόγιστες κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες ήταν άμεσος. Συστήθηκαν επιτροπές εμπειρογνομόνων, οι οποίες κατέληγαν στο συμπέρασμα ότι για την έξοδο από την ύφεση ήταν αναγκαία, μεταξύ άλλων, η οργάνωση της αγροτικής πίστης και η οικονομική ενίσχυση των πιστωτικών ιδρυμάτων που την ασκούν ώστε να διοχετευτούν κεφάλαια στην αγροτική παραγωγή.

Μέχρι τότε, τη σχετική αρμοδιότητα στη χώρα μας είχε η εθνική Τράπεζα. Η ένταση της γεωργικής κρίσης αλλά και ο ανταγωνισμός που είχε ξεσπάσει

μεταξύ του κράτους και της εθνικής Τράπεζας, οδήγησαν την κυβέρνηση του Ελευθέριου Βενιζέλου στη αφαίρεση της αγροτικής πίστης από το εν λόγω πιστωτικό ίδρυμα και τη μεταβίβαση της σε ένα νέο, που θα είχε ως αποκλειστική μέριμνα την ανάπτυξη της ελληνικής γεωργίας.

#### Τα πρώτα βήματα

Στις 27 Ιουνίου 1929 υπογράφεται σύμβαση μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, η οποία προβλέπει την ίδρυση της Αγροτικής Τράπεζας ως μη κερδοσκοπικού οργανισμού κοινωφελούς χαρακτήρα, με κύριο σκοπό την αποκλειστική χρηματοδότηση με ευνοϊκούς όρους του γεωργικού τομέα και την ενίσχυση της αγροτικής παραγωγής. Τους πρώτους μήνες λειτουργίας της, τα στελέχη της Τράπεζας, ασχολήθηκαν με την εσωτερική οργάνωση της και τον καταρτισμό του όλου οργανισμού. Οι κανονικές εργασίες της νέας Τράπεζας άρχισαν περί τις αρχές του 1930, το Διοικητικό Συμβούλιο, μεταξύ των πρώτων μέτρων του έδωσε ευρεία δημοσιότητα στις προγραμματικές αρχές και τις ευρύτερες κατευθύνσεις του ιδρύματος των αγροτών, κοινοποίησε τις αντιλήψεις και τη φιλοσοφία της δράσης της, καθώς και τις αμοιβαίες υποχρεώσεις που θα έπρεπε να αναγνωριστούν εκατέρωθεν.

Ιδιαίτερα η Τράπεζα ζήτησε να βοηθήσουν το έργο της οι Γεωργικοί Συνεταιρισμοί και οι Γεωργικές Ενώσεις «με ειλικρίνεια, τιμιότητα, και αδερφοσύνη». Θετική εντύπωση προκάλεσε στους αποδέκτες της, η πρόθεση της Τράπεζας να αναπτύξει με τους ενδιαφερόμενους περισσότερο μια σχέση εμπιστοσύνης παρά μια στενά οικονομική συνεργασία.

#### Ξεκάθαροι στόχοι

Ως κοινωφελής Οργανισμός, η Αγροτική Τράπεζα, μην έχοντας την υποχρέωση διανομής μερίσματος, διότι δεν είχε μετόχους, διακήρυξε ότι δεν είχε ανάγκη από κέρδη. Οι κεντρικές γραμμές του έργου της και οι ευρύτεροι στόχοι της, όπως καθορίστηκαν από τις πρώτες ημέρες λειτουργίας, ήταν οι εξής:

α) Παραγωγική τοποθέτηση των δανείων και διαπαιδαγώγηση και καθοδήγηση των αγροτών στην όσο το δυνατόν καλύτερη εκμετάλλευση της γεωργικής επιχείρησής τους.

β) Παρακολούθηση, καθοδήγηση και προαγωγή των συνεταιριστικών οργανώσεων, εξειδίκευση, κατάρτιση και ανάπτυξη των στελεχών τους και

προώθηση του πνεύματος συνεργασίας από τη γεωργία σε ευρύτερα πεδία κοινωνικής και οικονομικής δράσης.

γ)Βελτίωση της γεωργικής παραγωγής και αύξηση της απόδοσης με την ευρύτερη διάδοση της μηχανικής καλλιέργειας και τη χρήση των λιπασμάτων και των φυτοπαθολογικών φαρμάκων, μέσης έκδοσης δανείων προς τους αγρότες.

δ)Διεύρυνση της διάθεσης και κατανάλωσης των γεωργικών προϊόντων στην Ελλάδα και το εξωτερικό, οργάνωση της καλής συσκευασίας, καθώς και συγκρότηση των τιμών με διάφορα μέτρα, όπως εξαγορά πλεονασμάτων, ρύθμιση της προσφοράς ανάλογα με τη ζήτηση, διάθεση προϊόντων στο στράτευμα, εμπορία και εξαγωγή των προϊόντων.

ε)Εκπόνηση γεωργο-οικονομικών μελετών σε κάθε περιφέρεια και ενίσχυση των ιδιαίτερων κατά περιφέρεια παραγωγικών κατευθύνσεων και επιδόσεων της γεωργικής εκμετάλλευσης, υπό την παρακολούθηση των γεωπόνων του κράτους και της Τράπεζας για τη δημιουργία νέων πλουτοπαραγωγικών δυνάμεων ή αύξηση των ήδη υπάρχουσών.

Το κεντρικό κατάστημα στεγάστηκε σε νεοκλασικό κτίριο επί της οδού Πανεπιστημίου, όπου βρίσκεται μέχρι σήμερα. Η αγορά του κτιρίου κόστισε 17.500.000 δραχμές τιμή καθ' όλα συμφέρουσα, καθώς τότε μόνο το οικόπεδο κόστιζε 15.000.000 δραχμές. Στο κτίριο αυτό, κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της Τράπεζας εργαζόταν 77 υπάλληλοι και 17 κλητήρες. Άμεσα ιδρύθηκαν τα πρώτα οκτώ υποκαταστήματα σε Θεσσαλονίκη (με 26 υπαλλήλους) Ιωάννινα (6), Μυτιλήνη (12), Χανιά (14), Ηράκλειο (22), Ρέθυμνο (10), Άγιο Νικόλαο (7) και Βάμο (5).

Διέθετε επίσης, 64 επόπτες Συνεταιρισμών. Συνολικά, μέχρι τα τέλη του 1930 η Αγροτική Τράπεζα απασχολούσε 243 υπαλλήλους και 31 κλητήρες, αριθμοί που κάθε χρόνο αυξάνονταν με γοργούς ρυθμούς.

Για τις ανάγκες της νεοσύστατης Τράπεζας, το ελληνικό κράτος κατέβαλε ως προίκα 811.000.500 δραχμές. Τα πρώτα εννέα χρόνια λειτουργίας της ενισχύθηκε επίσης με 180.000.000 δραχμές από την Εθνική, ενώ σύναψε δάνειο με διεθνή Τράπεζα ύψους 75.000.000 δραχμών. Με τα πρώτα αυτά κεφάλαια και με τη συμβολή των καταθέσεων του κοινού, οι οποίες στις 31 Δεκεμβρίου 1930 έφτασαν περί τα 380.000.000 δραχμές, η Αγροτική Τράπεζα κατόρθωσε να ικανοποιήσει εν μέσω της κρίσης τις πιστωτικές ανάγκες του

αγροτικού κόσμου της χώρας αλλά και να κερδίσει την εμπιστοσύνη οικονομικών οργανισμών σε αυτήν για παροχή δανείων.

#### Η ενθάρρυνση της αγροτικής αποταμίευσης

Για να λάβει τις πρώτες καταθέσεις, η Τράπεζα οργάνωσε ενημερωτική εκστρατεία για την καλλιέργεια του αποταμιευτικού πνεύματος στον αγροτικό κόσμο, αλλά και στους μικρομεσαίους και επαγγελματίες της επαρχίας. Στο πλαίσιο της σχετικής ενημέρωσης, εξέδωσε εγκυκλίους, διένειμε φυλλάδια στους Γεωργικούς Συν/σμούς, τους προέδρους των κοινοτήτων, στους επισκόπους, τους επιθεωρητές των σχολείων και δημοδιδασκάλους, ενώ ως έσχατο μέτρο απέστειλε ειδικούς υπαλλήλους σε περιοδεία στα χωριά. Τελικά κατόρθωσε να ενσταλάξει στη συνείδηση του αγροτικού και λοιπού επαρχιακού κόσμου τη βασική αρχή ότι η αποταμίευση ακόμα και 25 δραχμών αποτελεί την αρχή της συγκέντρωσης οικονομιών και τη βάση για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών. Τους πρώτους μήνες η ανταπόκριση ήταν «χλιαρή» εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, είχε όμως εντυπωσιακά αποτελέσματα τα αμέσως επόμενα χρόνια.

Μεταξύ των κύριων προγραμματικών αρχών της, η Τράπεζα περιέλαβε και την ανάπτυξη της συνεταιριστικής οργάνωσης και τη στερέωση της σε υγιείς βάσεις ώστε η δράση της να καταστεί ενεργητική για τους αγρότες. Προς την κατεύθυνση αυτή δημιούργησε την εποπτική υπηρεσία επί των Συν/σμών. Η υπηρεσία αυτή αποτελούνταν από 71 επόπτες και 6 επιθεωρητές Συν/σμών, οι οποίοι είχαν την υποχρέωση να βρίσκονται επί τουλάχιστον 20 ημέρες κάθε μήνα σε περιοδεία μεταξύ των Συν/σμών της υπαίθρου και να υποβάλλουν προς την κεντρική υπηρεσία ειδικό δελτίο με τις παρατηρήσεις του ελέγχου τους και τα προτεινόμενα μέτρα που θα οδηγούσαν σε θετικά αποτελέσματα. Φρόντιζε μάλιστα να επιβραβεύει τους οργανωμένους Συν/σμούς, με τους οποίους συνεργαζόταν μειώνοντας το επιτόκιο των δανείων που τους χορηγούσε.

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '30 η Τράπεζα προχώρησε σε σειρά παρεμβάσεων που μακροπρόθεσμα αποδείχτηκαν ευεργετικές για τον ταλαιπωρημένο

αγροτικό αλλά και προσφυγικό πληθυσμό. Μεταξύ άλλων:

- Ενίσχυσε την εκτέλεση αρδευτικών και αποστραγγιστικών έργων.
- Πρώθησε την καλλιέργεια δέντρων.

-Δανειοδότησε Συν/σμούς και οικογενειακές επιχειρήσεις για την αγορά σύγχρονων γεωργικών μηχανημάτων, τα οποία αύξησαν την παραγωγή, μείωσαν το κόστος εργασίας και ελάττωσαν τον ανθρώπινο μόχθο.

-Συνέβαλε στον εκσυγχρονισμό των μηχανημάτων των μελισσοκόμων.

-Ενθάρρυνε τους βοσκούς να αναπτύξουν κτηνοτροφική επιχείρηση.

-Συνέδραμε στην ανακούφιση των αγροτών που είχαν χάσει τη σοδειά τους εξαιτίας των καιρικών συνθηκών ή νοσογόνων παραγόντων με τη χορήγηση πρόσθετων καλλιεργητικών δανείων με ευνοϊκούς όρους, με την αναστολή εξόφλησης των χρεών και με τη διανομή υγιών και ανθεκτικών σπόρων κυρίως από το εξωτερικό.

-Ενίσχυσε πρότυπους γαλακτοκομικούς Συν/σμούς για την εγκατάσταση άρτιων γαλακτοκομείων και τυροκομείων.

-Δώρισε σε προσφυγικούς κυρίως πληθυσμούς, εκλεκτές ράτσες εκτρεφόμενων ζώων και αντί για δάνεια δημιούργησε τις κατάλληλες εγκαταστάσεις εκτροφής τους.

-Καταπολέμησε ασθένειες που έπλητταν τις σοδειές, οργανώνοντας επιχειρήσεις ψεκασμού των καλλιεργειών.

-Ανέλαβε ύστερα από εντολή του κράτους τη μονοπωλιακή εισαγωγή και διάθεση στους παραγωγούς των αναγκαίων για την καταπολέμηση των φυτοπαθολογικών ασθενειών φαρμάκων.

-Προχώρησε στην ίδρυση και λειτουργία πλήρους συστήματος ασφάλισης της γεωργικής παραγωγής από φυσικές καταστροφές. Μέρος των ασφαλίσεων, τα οποία ήταν χαμηλότερα σε σύγκριση με αυτά των ιδιωτικών ασφαλιστικών επιχειρήσεων, διοχετεύονταν για την ανέγερση αποθηκών και την εκτέλεση άλλων κοινωφελών έργων στις γεωγραφικές περιφέρειες απ' όπου προέρχονταν τα ασφαλιστρα.

Σημαντική ήταν η συμβολή της Τράπεζας και στη συγκράτηση των τιμών των προϊόντων και στην καλύτερη διάθεση τους στις αγορές της Ελλάδας και του εξωτερικού. Για τους σκοπούς αυτούς διέθεσε μεγάλα κεφάλαια τόσο για την συγκέντρωση, εξαγορά και διάθεση του εγχώριου σιταριού και για την παροχή δανείων στους παραγωγούς κριθαριού και βρώμης υπό τη μορφή πλαστικού ενέχυρου για την αποφυγή βεβιασμένης διάθεσης τους στην αγορά. Χορήγησε επίσης πλασματικά δάνεια προς τους καπνοπαραγωγούς για την καλλιέργεια και εμπορική επεξεργασία της σοδειάς τους, εξαγόρασε



και οργάνωσε την εμπορία διαφόρων προϊόντων των οποίων οι παραγωγοί είχαν περιέλθει σε οικονομικό αδιέξοδο εξαιτίας της πτώσης των τιμών και της ανύπαρκτης ζήτησης τους στην αγορά. Επιπλέον, έπειτα από πρόταση της, συμφωνήθηκε με το υπουργείο των Στρατιωτικών σε περιπτώσεις υπερπαραγωγής προϊόντων, το πλεόνασμα να διατίθεται σε χαμηλές τιμές για τις ανάγκες του Στρατού. Με αυτόν τον τρόπο πέτυχε αφενός να προστατέψει τους αγρότες από τον κίνδυνο πτώσης της τιμής της σοδειάς τους λόγω της υπερπαραγωγής και αφετέρου απάλλαξε το κρατικό προϋπολογισμό από τα έξοδα εισαγωγής των προϊόντων που μέχρι τότε προμηθευόταν ο Στρατός.

#### Οικονομικές παρεμβάσεις

Παράλληλα η Τράπεζα οργάνωσε Τμήμα Εμπορίας των διαφόρων γεωργικών προϊόντων, όπως νωπών σταφυλιών εσπεριδοειδών και λαχανικών για λογαριασμό των παραγωγών τους, έργο πρώτοφανές για τα δεδομένα της χώρας, που αποδείχτηκε ωφέλιμο τόσο για τους τελευταίους όσο και για τους καταναλωτές.

Κάτι αντίστοιχο συνέβη και με την εξαγωγή προϊόντων κατά την περίοδο της γεωργικής κρίσης, κατά την οποία η Τράπεζα ίδρυσε την «Εταιρία εξαγωγής Νωπών Καρπών και Λαχανικών». Για την εντατικοποίηση της παραγωγής άρα και την αύξηση των αγροτικών εσόδων, η Τράπεζα διευκόλυνε την ευρύτερη διάδοση και χρησιμοποίηση των χημικών λιπασμάτων. Επειδή τα χρόνια της κρίσης οι παραγωγοί δεν είχαν την οικονομική δυνατότητα να προμηθευτούν τοις μετρητοίς τα λιπάσματα, η ΑΤΕ προέβη σε ειδική συμφωνία με την ελληνική εταιρία χημικών προϊόντων και λιπασμάτων, ώστε να χορηγεί στους ενδιαφερόμενους τα αναγκαία υλικά επί πιστώσει και η Τράπεζα παρείχε την εγγύηση για την ομαλή αποπληρωμή τους.

Σημαντική ήταν η συμβολή της Γεωπονικής Υπηρεσίας της αγροτικής Τράπεζας στον εντοπισμό και επίλυση των γεωργοοικονομικών προβλημάτων της υπαίθρου. Η υπηρεσία αυτή εκπονούσε μελέτες: α) στις γεωργικές περιφέρειες της χώρας, β) στις ιδιωτικές αγροτικές οικονομίες και γ) για την οικονομική παραγωγική και εμπορική θέση των κυριότερων γεωργικών προϊόντων της χώρας και της κτηνοτροφίας.

Από τη λειτουργία της αγροτικής Τράπεζας δεν ωφελήθηκε μόνο ο αγροτικός πληθυσμός αλλά και οι πρόσφυγες – αστοί και αγρότες – που είχαν

καταφθάσει λίγα χρόνια νωρίτερα στη μητέρα Ελλάδα από τη Μικρά Ασία, τον Πόντο και την Ανατολική Θράκη. Το ίδρυμα ανέλαβε από το 1931 και μετά την είσπραξη των χρεών αυτής της κατηγορίας του πληθυσμού από τα δάνεια που είχε συνάψει. Η αποπληρωμή γινόταν μέσω μετρητών ή έκδοσης ομολόγων και μέρος των χρημάτων διοχετευόταν για την αντιμετώπιση του στεγαστικού προβλήματος των προσφύγων.

### Καλύτερες ημέρες

Τελικά οι παρεμβάσεις των υπηρεσιών της ΑΤΕ και γενικότερα της κυβέρνησης αλλά και οι επίμονες και επίπονες προσπάθειες των αγροτών και των συνεταιρισμών τους, αποτέλεσαν τον κυματοθραύστη έναντι της μεγάλης οικονομικής αναταραχής. Από το 1933 μέχρι και το 1939, παρά τις πολιτικές αναταραχές (Αντιβενιζελικό κίνημα το 1935, δικτατορία Μεταξά το 1936 κ. λπ.) η αγροτική παραγωγή και γενικότερα η οικονομία του τόπου σημείωσαν εντυπωσιακά βήματα βελτίωσης, με αποτέλεσμα να επιστρέψει η αισιοδοξία, η οποία μετατράπηκε σε κινητήρια δύναμη για περαιτέρω ανάπτυξη και ευημερία. Οι γεωργοί και οι κτηνοτρόφοι, σύμφωνα με τη διοίκηση της Τράπεζας, αγάπησαν τη γη και το επάγγελμά τους. Χαρακτηριστικά δείγματα οικονομικής άνθησης την περίοδο εκείνη ήταν οι καλές σοδειές που συνέβαλαν στην ενίσχυση της αγοραστικής ικανότητας των αγροτικών πληθυσμών και στην ανύψωση του ηθικού τους, η αναζωογόνηση των εσωτερικών εμπορικών συναλλαγών, η εντατικοποίηση της βιομηχανικής παραγωγής, η μείωση του αριθμού των ανέργων, η ένταση της παραγωγής των πρώτων υλών και η αύξηση των δημόσιων εσόδων.

Ενδεικτικά της γεωργικής ανάπτυξης ήταν η αύξηση τόσο των καλλιεργούμενων εκτάσεων και της παραγωγής όσο και των αποδόσεων ανά στρέμμα για τα περισσότερα προϊόντα και των τιμών διάθεσης στο εξωτερικό.

Κατά τα δέκα πρώτα χρόνια λειτουργίας, η ανάπτυξη της αγροτικής Τράπεζας ήταν σταθερά ανοδική και ήταν ανάλογη με την προσφορά της. Το διάστημα 1929-1939 τα οικονομικά αποτελέσματα της χρόνο με τον χρόνο βελτιώνονταν, τα χορηγούμενα δάνεια αυξάνονταν, οι καταθέσεις γιγαντώνονταν, τα έργα κοινής γεωργικής ωφέλειας απέδιδαν με γεωμετρική πρόοδο. Ανάλογη ήταν και η αύξηση του δικτύου των υποκαταστημάτων της και του τακτικού προσωπικού της. Από οκτώ υποκαταστήματα που διέθετε κατά το πρώτο έτος της λειτουργίας της, στις 31 Δεκεμβρίου 1939 αυξήθηκαν

σε 39 υποκαταστήματα, 72 πρακτορεία και μόνιμα συνεργεία και 4 μόνιμες αντιπροσωπείες σε κάθε πόλη, κωμόπολη και χωριό της ηπειρωτικής και νησιωτικής Ελλάδας. Σε αυτό απασχολούνταν περίπου 1400 τακτικοί ή επί συμβάσει υπάλληλοι, έναντι 243 τον πρώτο χρόνο από την ίδρυση της Τράπεζας.

### **1.2. 1940-1949 κατοχή «σχέδιο Μάρσαλ»**

Ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος και εμπλοκή της χώρας μας σ' αυτόν παρακώλυσε την ανάπτυξη της Αγροτικής Τράπεζας. Η βοήθεια όμως που προσφέρει στον πληθυσμό της υπαίθρου και η συμμετοχή της στην υλοποίηση του σχεδίου ανασυγκρότησης, καθιέρωσαν τον εθνικό της ρόλο.

Η πορεία της αγροτικής Τράπεζας τη δεκαετία του '40 είναι αλληλένδετη με την ιστορία της Ελλάδας εκείνα τα χρόνια της δοκιμασίας. Τα ιστορικά τεκμήρια αποδεικνύουν ότι χωρίς υπερβολές «μάτωσε» και αυτή στα πεδία των μαχών, έδωσε τους δικούς της σκληρούς αγώνες για να εξασφαλιστεί η σίτιση του στρατεύματος και του λιμοκτονούντος πληθυσμού. Έσωσε πολλά παιδιά από την πείνα και τις κακουχίες, στήριξε υλικά και ηθικά τον κοινό αγώνα, ανέλαβε πρωταγωνιστικό ρόλο στην επιχείρηση ανασυγκρότησης, μέσω του σχεδίου Μάρσαλ. Αν και επιχειρησιακά «λαβωμένη» καθώς λόγω του πολέμου και της κατοχής υπολειπουργούσε, συνέβαλε ώστε να γραφτεί η εποπτεία της εποχής εκείνης. Η επιστράτευση κατά την κήρυξη του Ελληνοϊταλικού Πολέμου στις 28 Οκτωβρίου 1940 βρίσκει τη συντριπτική πλειονότητα των υπαλλήλων της ΑΤΕ περισσότεροι από 1200 υπάλληλοι της κεντρικής υπηρεσίας και των κατά τόπους υποκαταστημάτων στο μέτωπο, όπου εκπλήρωσαν «με ενθουσιασμό, πίστη και ακατάβλητων θέληση δια την νίκη το ιερότερο προς την πατρίδα καθήκον», όπως αναγνώρισε τότε διοικητής της Τράπεζας Ανδρέας Λαμπρόπουλος. Όλοι όμως είχαν την ηθική και υλική ανταμοιβή από το ίδρυμα στο οποίο υπηρετούσαν. Η διοίκηση της Τράπεζας είχε συστήσει «επιτροπή αλληλεγγύης στρατευθέντων υπαλλήλων» με πλούσιο έργο, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι οι μισθοί όσων απουσιάζουν στον πόλεμο καταβάλλονταν κανονικά και κάθε μήνα μέσω των οικογενειών τους.

**Μόχθος για τον επισιτισμό – χρηματοδοτικές ενισχύσεις**

Καθ' όλη τη διάρκεια της εμπόλεμης κατάστασης και της κατοχής βασική υποχρέωση της αγροτικής Τράπεζας ήταν να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες ώστε να εξασφαλιστούν στο μέτρο του δυνατού οι απαραίτητες ποσότητες των βασικών ειδών διατροφής για τις ανάγκες της χώρας με συνθήκες εξαιρετικά δυσχερές.

Τον εφιαλτικό χειμώνα του 1941/42 η Τράπεζα για να ενισχύσει τις προσπάθειες της αγροτικής τάξης για την αύξηση της παραγωγής, αποφάσισε τον τριπλασιασμό των δανείων στους καλλιεργητές που βρίσκονταν σε δυσχερή θέση και είχαν άμεση ανάγκη. Η Τράπεζα παρείχε και άλλες χρηματοδοτικές ενισχύσεις με ευνοϊκούς όρους όπως για παράδειγμα με τους στρατευμένους καπνοπαραγωγούς σύναψε δάνεια και με πλασματικό ενέχυρο καπνών, ενώ δεν εισέπραττε την κανονισμένη εξάμηνη προμήθεια. Μεγάλη σημασία στην αντιμετώπιση του επισιτιστικού προβλήματος δόθηκε στην αύξηση της παραγωγικής απόδοσης των περιορισμένων καλλιεργούμενων εδαφών. Βοήθησε επίσης με κάθε τρόπο και με κάθε μέσο στην επαναλειτουργία όσων γεωργικών συνεταιρισμών είχαν διακόψει τις εργασίες τους εξαιτίας του πολέμου. Κάτω από αντίξοες συνθήκες, επιδίωξε να συγκροτήσει και να διαφυλάξει την περιουσία των συνεταιριστικών οργανώσεων ώστε να συνεχίζουν τη λειτουργία τους. Επιχείρησε επίσης να πείσει τους συνεταιρισμένους παραγωγούς για την χρησιμότητα των οργανώσεων αυτών, καθώς και να τους διαφωτίσει για τις υποχρεώσεις που είχαν να συμβάλλουν κατά τις τραγικές στιγμές του έθνους στην επίλυση του επισιτιστικού προβλήματος.

#### Το σχέδιο ανασυγκρότησης

Μετά τη λήξη του πολέμου και συγκεκριμένα από το 1945 και μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του ' 50 αναπτύχθηκε το πρόγραμμα επισιτιστικής και οικονομικής βοήθειας διεθνών οργανισμών, καθώς και των συμμαχικών δυνάμεων και κυρίως των ΗΠΑ σε μια προσπάθεια να αντιμετωπιστούν οι βασικές διατροφικές ανάγκες του πληθυσμού, αλλά και να αναζωογονηθούν η ελληνική οικονομία ώστε να περιοριστεί η λαϊκή δυσαρέσκεια, η οποία εκτιμήθηκε ότι υπό τις υπάρχουσες συνθήκες θα οδηγούσε στην περαιτέρω ανάπτυξη και εδραίωση του κομμουνιστικού κόμματος. Το πρόγραμμα αυτό είναι γνωστό ως σχέδιο Μάρσαλ. Αρχικά τη σχετική δραστηριότητα είχε αναλάβει η UNRRA (United Nations Rebuilding Relief Assciations), ενώ τη

γενικότερη φροντίδα της παραλαβής αποθήκευσης και διάθεσης των εφοδίων είχε αναλάβει η Βρετανική Στρατιωτική Αποστολή. Στη συνέχεια όμως, το έργο αυτό ως προς τον αγροτικό τομέα ανατέθηκε στην Αγροτική Τράπεζα, η οποία είχε ήδη αποκτήσει σχετική εμπειρία στη διαχείριση των φορτίων του Διεθνούς ερυθρού σταυρού, της τουρκικής βοήθειας και των άλλων προμηθειών του υπουργείου εφοδιασμού και γεωργίας κατά τη διάρκεια της κατοχής.

Η πρώτη σύμβαση μεταξύ του ελληνικού δημοσίου και της αγροτικής Τράπεζας για τα εφόδια εξωτερικού υπεγράφη στις 27 Δεκεμβρίου 1945, ωστόσο η ανάληψη του έργου έγινε λίγους μήνες νωρίτερα και συγκεκριμένα στις 14 Μαρτίου 1945 και διήρκησε μέχρι τις 10 Νοεμβρίου 1948. Τα διάφορα είδη της εξωτερικής βοήθειας προωθήθηκαν σε 137 κέντρα διανομής, τα οποία ανήκαν στο δίκτυο υποκαταστημάτων της αγροτικής Τράπεζας. Το σύνολο των παραληφθέντων και διανεμηθέντων εφοδίων κατά τη διάρκεια των δύο περιόδων (1945-1948, 1948-1954) ανερχόταν σε 6,5 εκατομμύρια τόνους, ενώ για τη διεκπεραίωση τους εργάστηκε μεγάλος αριθμός προσωπικού όλων των κατηγοριών.

### **1.3. 1959-1966. Η καθιέρωση**

Η ρημαγμένη απ' τη δωδεκαετία 1940-52 ελληνική ύπαιθρος αντιμετώπισε τον ορατό κίνδυνο κατάρρευσης της οικονομίας της. Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος με την άριστη σχεδιασμένη πολιτική της εξάλειψε το ενδεχόμενο αυτό.

Πρώτιστο καθήκον για την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδας, εν έτη 1951, ήταν η βελτίωση των χρησιμοποιούμενων τεχνικών μέσω των παραγωγών και η ανάγκη αναπλήρωσης τους, καθώς επίσης η καλυτέρευση των μεθόδων και μέσων καλλιέργειας, η βοήθεια κυρίως σε εκείνες τις αγροτικές περιοχές που υπέστησαν ολοκληρωτική καταστροφή, αλλά και η ενίσχυση επικουρικών κλάδων της γεωργικής οικονομίας. Αν και η ΑΤΕ τον Ιούνιο του 1951 είχε στην κατοχή της ποσό της τάξης των 97.000 εκατομμυρίων δραχμών δεν κατόρθωσε να διαθέσει στους παραγωγούς μέχρι το τέλος του έτους πάνω από το ποσό των 73.000 εκατομμυρίων δραχμών.

Θα πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι οι χορηγήσεις της αγροτικής Τράπεζας, παρά την αύξηση που παρουσίασαν τα τελευταία έτη, δεν έφθασαν στο ύψος των προπολεμικών χορηγήσεων.

Κατά το έτος 1952 κατεβλήθει προσπάθεια από τις αρμόδιες υπηρεσίες της Τράπεζας για την τροποποίηση των καταστατικών των συνεταιρισμών και των ενώσεων προκειμένου να προσαρμοστούν στις οικονομικές συνθήκες της εποχής.

Κατά το έτος 1953 σημειώθηκε μια άνευ προηγούμενου αύξηση της γεωργικής παραγωγής σε σχέση με όλα τα προηγούμενα χρόνια, ο αγροτικός κόσμος στράφηκε προς καλύτερες μεθόδους καλλιέργειας με τη χρησιμοποίηση λιπασμάτων, γεωργικών φαρμάκων και βελτιωμένων σπόρων, καθώς και η επέκταση της χρήσεως μηχανημάτων τόσο στην καλλιέργεια όσο και στη συγκομιδή. Το ίδιο έτος έγινε και αναπροσαρμογή της αξίας της δραχμής σε σχέση με το δολάριο και αυτό είχε ως άμεση συνέπεια την αύξηση της τιμής των γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων. Η Τράπεζα κατέβαλε κάθε δυνατή προσπάθεια για την αύξηση της παραγωγής των αγαθών, για την εισαγωγή τελειότερων μεθόδων και μέσων καλλιέργειας και για την ανάπτυξη κλάδων της οικονομίας όπως η υποτροφία, η μελισσοκομία, η δενδροκομία κ. α.

Το 1954 χαρακτηρίζεται από τις επίμονες προσπάθειες για την ανάπτυξη της γεωργικής παραγωγής και του εθνικού εισοδήματος. Τα αποτελέσματα είναι λίαν ικανοποιητικά αν και την συγκεκριμένη χρονιά υπήρξαν καιρικές συνθήκες οι οποίες έπαιξαν ανασταλτικό ρόλο στην ανάπτυξη της γεωργικής παραγωγής.

Ο μεγάλος αριθμός των υποκαταστημάτων και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές το 1955 ήδη είχαν φτάσει τα 148, αναδεικνύει τον σημαντικό ρόλο της Τράπεζας. Παράλληλα με το δίκτυο των υποκαταστημάτων, λειτουργούσε το δίκτυο των 540 κέντρων διάθεσης γεωργικών εφοδίων το οποίο συνηγόρησε στην εφαρμογή της ενιαίας τιμής πωλήσεως των χημικών λιπασμάτων και των γεωργικών φαρμάκων. Το μέτρο αυτό έδωσε τη δυνατότητα ακόμη και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές να αξιοποιήσουν επ' ωφελεία τους τα χημικά λιπάσματα με στόχο την αποτελεσματική βελτίωση των καλλιεργειών.

Η αξία των επενδύσεων στον αγροτικό τομέα της οικονομίας εμφανίζεται μειωμένη έναντι του 1954 κατά 6% περίπου, χωρίς να ληφθεί υπόψη η μειωμένη αγοραστική αξία της δραχμής. Από τους προσωρινούς υπολογισμούς του υπουργείου Συντονισμού προκύπτει ότι το ύψος των

επενδύσεων στην αγροτική οικονομία το 1954 ανήλθε στο ποσό των 472,4 εκατομμυρίων δραχμών ενώ το 1955 μειώθηκε στα 445 εκατομμυρίων δραχμών. Το ίδιο έτος η Αγροτική Τράπεζα δαπάνησε 2.911 εκατομμύρια δραχμές για την αγροτική οικονομία, εκ των οποίων το 59% αφορούσε σε βραχυπρόθεσμες ενισχύσεις, το 35% σε δάνεια επί ενεχύρων και χρηματοδότησης και το 6% σε δάνεια μέσης και μακράς προθεσμίας.

Το 1956 ήταν έτος ξηρασίας με δυσμενείς συνέπειες στη γεωργία και κτηνοτροφία. Η ελληνική γεωργία το εξεταζόμενο έτος χρησιμοποίησε περισσότερα χημικά λιπάσματα, ενώ εξαιτίας των ειδικών συνθηκών, ο εξοπλισμός της εστράφη περισσότερο προς τα αρδευτικά μηχανήματα και λιγότερο προς τα μηχανήματα κατεργασίας εδάφους ή συλλογής προϊόντων.

Ο αριθμός των συνεταιριστικών οργανώσεων παρουσίασε μικρή αύξηση φθάνοντας στις 8.683 οργανώσεις. Ο αριθμός των μελών έφθασε τις 697.000, ενώ λειτουργούσαν και 141 συνεταιριστικές ενώσεις ανώτερου βαθμού μεταξύ των οποίων και 16 κοινοπραξίες. Μέσω της αγροτικής Τράπεζας η πιστοδότηση της αγροτικής οικονομίας κατά το 1956 σημείωσε σημαντική αύξηση σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Το σύνολο των χορηγηθέντων δανείων μέσω της ΑΤΕ ανήλθε στο ποσό των 3.918,7 εκατομμυρίων δραχμών εκ των οποίων το 56% αφορούσε βραχυπρόθεσμες χορηγήσεις, το 36% δάνεια με ενέχυρο και το 8% δάνεια μέσης και μακράς διάρκειας. Το ίδιο έτος το συνολικό ύψος των κεφαλαίων για την προστασία των αγροτικών προϊόντων ανήλθε στο ποσό των 2.627,3 εκατομμυρίων δραχμών έναντι περίπου 1.900 εκατομμυρίων δραχμών του προηγούμενου έτους. Ο όγκος της παραγωγής σημείωσε άνοδο, περίπου στο 4%, με τη μεγαλύτερη αύξηση στην κτηνοτροφία και την δασοπονία.

Η εξάρτηση της ελληνικής γεωργίας από την ευρωπαϊκή οικονομία, εν έτη 1958 ανάγκασε την ΑΤΕ να παρακολουθήσει με προσοχή τις εξελίξεις και να λάβει τα απαιτούμενα μέτρα, καθώς σημείο αναφοράς στη Δυτική και Κεντρική Ευρώπη ήταν η συνεχώς αυξανόμενη κρατική παρέμβαση μέσω του μηχανισμού των αγροτικών τιμών. Τη χρονιά αυτή συνεχίστηκε η ανοδική πορεία διάθεσης λιπασμάτων – 700.000 τόνοι χημικά λιπάσματα – ενώ δεν παρατηρήθηκε ουσιαστική μεταβολή στη διορθωτική τιμή των καλλιεργειών. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας από τα 5.876,4 εκατομμύρια δραχμές έφθασε στο ύψος 6.879,7 εκατομμυρίων δραχμών.

Το πενταετές πρόγραμμα οικονομικής ανάπτυξης, το οποίο λάμβανε οριστική μορφή το 1960, δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα και στην αγροτική οικονομία. Κύριο μέλημα της ΑΤΕ είναι να οργανώσει όσο το δυνατόν καλύτερους παραγωγούς και για αυτό το λόγο προχωρά στη δημιουργία φορέων γεωργικών βιομηχανιών και εξαγωγής αγροτικών προϊόντων. Κεντρικό πρόβλημα ήταν η αύξηση του αγροτικού εισοδήματος το οποίο βρισκόταν σε χαμηλό επίπεδο.

Η Τράπεζα για να βοηθήσει το προσωπικό της ώστε να αντιμετωπίσει ευχερέστερα τα πολύπλοκα προβλήματα, προχώρησε στην οργάνωση μετεκπαιδύσεως των στελεχών της. Το 1959 στον αγροτικό τομέα η παραγωγή υπερέβη κατ' όγκο και κατ' αξία την αντίστοιχη παραγωγή του προηγούμενου έτους. Η μεγαλύτερη αύξηση σημειώθηκε στον τομέα της φυτικής παραγωγής και στην κτηνοτροφία. Το επίπεδο τιμών διατηρήθηκε σταθερό, υπό την έννοια ότι οι αυξήσεις υπήρξαν ασήμαντες. Από τη συνολική χρηματοδότηση της ελληνικής οικονομίας η γεωργία απορρόφησε το 46,4%. Στον απολογισμό σημειώνεται ακόμη ότι παρά την αύξηση των χορηγήσεων προς την αγροτική οικονομία, τόσο από το κράτος όσο και από την Αγροτική Τράπεζα, οι ανάγκες στον αγροτικό τομέα είναι ακόμα τεράστιες και ειδικότερα στο έργο υποδομής. Κατά το έτος 1959 οι χορηγήσεις για την ενίσχυση της διαδικασίας της παραγωγής ανήλθαν στο ποσό των 2.743,7 εκατομμυρίων δραχμών, έναντι 2.822 εκατομμυρίων δραχμών για το έτος 1958.

Το έτος 1960 ήταν έτος έναρξης εφαρμογής του πρώτου μακροχρόνιου προγράμματος για την καθολική οικονομική ανάπτυξη. Μεταξύ άλλων προβλεπόταν εκτέλεση έργων για μεγάλα ψυκτικά και αποθηκευτικά συγκροτήματα, την ίδρυση κεντρικών αγορών στην Αθήνα και στα μεγάλα αστικά κέντρα, την ίδρυση αγροτικών βιομηχανιών κ. α. Ιδιαίτερη σημασία αποκτά, από τις αρχές της δεκαετίας του '60, η προσπάθεια της αγροτικής Τράπεζας στη συμμετοχή και ίδρυση βιομηχανιών, οι οποίες έδωσαν ώθηση στη συσκευασία και πώληση των αγροτικών προϊόντων. Αρχές του 1960 η Αγροτική Τράπεζα προχωρά σε μία νέα μορφή συνεργασίας με τις συνεταιριστικές οργανώσεις για την επεξεργασία και διαχείριση των προϊόντων. Η συμβολή της πολιτικής της ΑΤΕ βοήθησε αποφασιστικά στην



οικονομία της Ελλάδας και στην προσαρμογή της σύμφωνα με τις οικονομικές εξελίξεις στην Ευρωπαϊκή οικονομική κοινότητα.

Το ύψος των τοποθετήσεων στην αγροτική οικονομία της Ελλάδας και στην προσαρμογή των τοποθετήσεων στην αγροτική οικονομία μέσω της Αγροτικής Τράπεζας ανερχόταν στο τέλος του 1963 στα 11.809,6 εκατομμύρια δραχμές έναντι 10.285,9 εκατομμύρια δραχμές, αύξηση περίπου 14%. Κατά το συγκεκριμένο έτος (1963) τα ακαθάριστα έσοδα της Τράπεζας ανήλθαν στις 686.795.253 δραχμές, έναντι 598.487.345 του έτους 1962.

Το 1964 προχώρησαν τα απαραίτητα έργα υποδομής στην οργάνωση και ενίσχυση των αγροτικών εκμεταλλεύσεων, την αναδιάρθρωση των καλλιεργειών και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Το ύψος των χορηγήσεων της ΑΤΕ ήταν 13.208,4 εκατομμύρια δραχμές δηλαδή 25,5% επί της συνολικής τραπεζικής χρηματοδότησεως του 1964.

Το 1965 το εθνικό εισόδημα εμφάνισε ταχεία άνοδο με αντανάκλαση του και στον αγροτικό τομέα, ο οποίος παρουσίασε αύξηση της τάξης του 3,7%. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της εποχής εκείνης ήταν η μετανάστευση. Υπολογίζεται ότι κατά το 1965 ο αριθμός των μεταναστών (πολλοί από τους οποίους ήταν αγρότες) έφθανε στις 117.000. Τα χορηγηθέντα δάνεια από την Αγροτική Τράπεζα φθάνουν το 1965 στα 9.214 εκατομμύρια δραχμές έναντι 7.974 εκατομμυρίων του 1964 και 6.658 εκατομμυρίων του 1963. Η αύξηση αυτή κάλυψε τις υφιστάμενες ανάγκες για τη χρηματοδότηση της γεωργίας.

#### **1.4. 1967-1981. Δικτατορία, Μεταπολίτευση**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός που ακολούθησε η ΑΤΕ κατά τη μεταπολίτευση άμβλυνε τις ζημιές απ' την άναρχη και λαϊκιστική πολιτική της Δικτατορίας. Ταυτόχρονα έθεσε τις βάσεις για την πρόκληση της ΟΝΕ και μετοχοποίηση του οργανισμού.

Το καθεστώς της δικτατορίας αναθέτει στο υπουργείο γεωργίας και ειδικότερα στην Αγροτική Τράπεζα την υλοποίηση ενός μεγαλεπήβολου γεωργικού προγράμματος. Για να αντισταθμίσει το κόστος των καταπιεστικών ενεργειών της η «κυβέρνηση» διαγράφει τα υπόλοιπα δάνεια που είχαν συναφθεί και αποδοθεί από την Αγροτική, πριν από την 21 Απριλίου 1967 και έως το ποσό των 100.000 δραχμών ανά οφειλέτη. Επιπλέον οι οφειλές των νομικών προσώπων διαγράφονται εξ ολοκλήρου, καθώς και οι οφειλές των

συνεταιρικών οργανώσεων και κοινοπραξιών. Το συνολικό ποσό των διαγραφέντων δανείων ανήλθε στα 77 εκατομμύρια δραχμές και περίπου 750.000 αγρότες «ευνοήθηκαν» από τη λαϊκιστική πολιτική. Όμως η διαγραφή των χρεών ανέτρεψε το χρηματοδοτικό πρόγραμμα της ΑΤΕ ζημιώνοντας την, αφού ωφέλησε κατά βάση τους ασυνεπείς συναλλασσόμενους και ενθάρρυνε περαιτέρω την κακοποισία.

#### Υποβάθμιση του ρόλου της

Τη διετία 1967-1968, η χρηματοδότηση της γεωργίας γίνεται ουσιαστικά από την Τράπεζα Ελλάδος και διαμέσου της Αγροτικής Τράπεζας. Η ΑΤΕ δεν μπορούσε να αναλάβει με πλήρη αυτονομία τη χρηματοδότηση της ελληνικής υπαίθρου, αφού δεν μπορούσε να αναπτύξει δική της οικονομική οντότητα από προσέλκυση καταθέσεων. Ήταν αναγκασμένη λόγω κρατικής παρέμβασης, να δανείζει με χαμηλά επιτόκια και έτσι η διαφορά επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων δεν κάλυπτε τα λειτουργικά έξοδα. Έτσι η χρηματοδότηση της γεωργίας στηριζόταν ουσιαστικά στα κεφάλαια της Τράπεζας της Ελλάδος, με προφανείς πληθωριστικούς κινδύνους.

Κατά τα χρόνια της δικτατορικής διακυβέρνησης, το υπουργείο γεωργίας επιχείρησε να υποβαθμίσει τον ρόλο της Τράπεζας, περιορίζοντας τις αρμοδιότητες της με τροποποίηση του καταστατικού της οργανισμού. Ευτυχώς για τον αγροτικό κόσμο, η ΑΤΕ εξακολούθησε καθ'όλη τη διάρκεια της επταετίας να προσφέρει τις πολύτιμες υπηρεσίες της ασκώντας την πιστωτική αγροτική πολιτική και όχι μόνο.

Το 1967 η ελληνική οικονομία βρισκόταν μπροστά σε σοβαρά προβλήματα και επιδιώξεις που εκ πρώτης όψεως ήταν αντιφατικές. Επιδιωκόταν η αύξηση των εγχώριων και διεθνών επενδύσεων, παράλληλα όμως και η διατήρηση της νομισματικής σταθερότητας. Βασικοί στόχοι της ΑΤΕ κατά την περίοδο 1967-1974 ήταν οι εξής:

α) Η συμβολή της στην υλοποίηση των στόχων ενός πενταετούς προγράμματος οικονομικής ανάπτυξης.

β) Η παροχή στις αγροτικές εκμεταλλεύσεις των αναγκαίων κεφαλαίων για την αντιμετώπιση τόσο των επενδυτικών όσο και των βραχυπρόθεσμων αναγκών τους σε κεφαλαιακή ρευστότητα.

γ) Η ιδιαίτερη ενίσχυση δυναμικών καλλιεργειών και δραστηριοτήτων.

#### Περίοδος 1974-1981

Η αγωνία της δικτατορίας να δημιουργήσει μια εικόνα άνεσης της οικονομίας που θα εξασφάλιζε την ανοχή του λαού, οδήγησε σε βαθιές διάρθρωτικές διαστροφές και αγκυλώσεις στην αγορά. Έτσι κατά τα τελευταία χρόνια του καθεστώτος, ο στασιμοπληθωρισμός έλαβε ανεξέλεγκτες διαστάσεις, με ότι αυτό συνεπαγόταν για τον αγροτικό πληθυσμό.

Μετά την αποκατάσταση του δημοκρατικού πολιτεύματος η ΑΤΕ έχοντας συναίσθηση του ρόλου της στη διάνοιξη του δρόμου μιας νέας και πραγματικά φιλοαγροτικής πολιτικής, άρχισε να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για μια καινούρια εποχή για του ανθρώπους της υπαίθρου.

Ευτυχής συγκυρία ήταν η ανάληψη της διοίκησης της από τον καθηγητή Αδαμάντιο Πεπελάση υπό την καθοδήγηση του οποίου η ΑΤΕ προώθησε έργα και πρωτοβουλίες μακράς πνοής. Βασικό του μέλημα υπήρξε η επίτευξη οικονομικής αυτοδυναμίας της ΑΤΕ διαμέσου του ανοίγματος της Τράπεζας στις ιδιωτικές καταθέσεις. Πράγματι, στην πρώτη μεταπολεμική περίοδο, η ΑΤΕ εντείνει σημαντικά τις προσπάθειες της για προσέλκυση ιδιωτικών καταθέσεων και ανταποκρινόμενοι όλο και περισσότεροι Έλληνες πολίτες εμπιστεύονται τα χρήματά τους στην αγροτική.

Επιπλέον ο Α. Πεπελάσης θα θέσει τις βάσεις για τον τερματισμό της καταχρηστικής εκμετάλλευσης της ΑΤΕ από το κράτος θωρακίζοντας και θεσμικά την αυτονομία του ρόλου της. Οραματίστηκε πρώτος την ΑΤΕ να λειτουργεί ως ευέλικτος οργανισμός γεωργικής ανάπτυξης και όχι σαν γραφειοκρατικός μηχανισμός διεκπεραίωσης. Με τη συμβολή και της ΑΤΕ η πρόοδος που σημειώθηκε στον γεωργικό τομέα κατά τη μεταπολεμική περίοδο υπήρξε εντυπωσιακή. Επινόηθηκαν θεσμοί που να παρακάμπτουν τα μειονεκτήματα της μικρής ιδιοκτησίας, χωρίς όμως να δημιουργούν κοινωνικές αναστατώσεις στην ελεύθερη αγορά. Αναδιοργανώθηκαν όλες οι υπηρεσίες της ΑΤΕ και αποκαταστάθηκαν οι αδικίες που είχαν γίνει στο προσωπικό, από το δικτατορικό καθεστώς. Επιπλέον δημιουργήθηκε ένα νέο επιτελικό όργανο έρευνας και προγραμματισμού, επανδρωμένο με εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό.

Έτσι κατά τη μεταπολεμική περίοδο η ΑΤΕ προσπάθησε να μην παραμείνει στη συνείδηση του αγρότη ένας απλός χρηματοδότης, αλλά να μετατραπεί σε οργανισμό κοινωνικής και οικονομικής προόδου της ελληνικής επαρχίας. Στα τέλη της δεκαετίας του '70 έγινε μάλιστα η πρώτη one-line σύνδεση των

καταστημάτων της Τράπεζας, ενώ ιδρύθηκαν συνολικά 60 αυτόνομες θυρίδες, μια πρόγωνα μορφή των σημερινών υποκαταστημάτων όπου οι αγρότες μπορούσαν να καταθέτουν τις αποταμιεύσεις τους ή να εξασφαλίζουν προέγκριση για τις δανειακές τους απαιτήσεις.

Το χρηματοδοτικό πρόγραμμα αυτής της περιόδου καλύφθηκε από την Τράπεζα της Ελλάδος κατά 65-70%, στις καταθέσεις ιδιωτών κατά 15-27% και από νέο δανεισμό σε ποσοστό 3 έως 20%. Και σε αυτή την περίοδο η ΑΤΕ δανείζει με τα χαμηλότερα επιτόκια της αγοράς. Οι χορηγήσεις αυτές άλλαξαν σημαντικά την όψη της ελληνικής υπαίθρου αφού το έργο που επιτελείται αφορά όλους τους τομείς της αγροτικής παραγωγής: φυτικής παραγωγής, κτηνοτροφία, δασική και αλιευτική παραγωγή, βιοτεχνία και στις γεωργικές βιομηχανίες.

### **1.5. 1982-1998**

Οι γενναίες αποφάσεις που ελήφθησαν κατά τη συγκεκριμένη περίοδο για το μέλλον της Αγροτικής Τράπεζας έφεραν γρήγορα αποτελέσματα. Ένα σύγχρονο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα διεκδίκησε το μερίδιο του στην ελληνική αγορά.

Η ΑΤΕ συνεχίζει τις δραστηριότητες της με τη μορφή αυτόνομου τραπεζικού οργανισμού κοινωφελούς χαρακτήρα και συμβάλλει με την πιστωτική της πολιτική στον αγροτικό τομέα, στη σταθεροποίηση της εθνικής οικονομίας.

Υπό τη διοίκηση του Βασίλη Καφίρη επιτυγχάνεται η διεύρυνση του δικτύου καταστημάτων και υποκαταστημάτων της Τράπεζας σε όλη την Ελλάδα και μάλιστα με αγορές ιδιόκτητων κτιρίων. Η Τράπεζα απέκτησε το πρώτο ολοκληρωμένο σύστημα μηχανογράφησης, θέτοντας παράλληλα τις βάσεις για τη σταδιακή ανανέωση του εταιρικού της προφίλ.

Στρατηγικοί στόχοι της αγροτικής πολιτικής αυτής της περιόδου είναι η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής του αγροτικού πληθυσμού, η συγκράτηση του στην ύπαιθρο αλλά και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του αγροτικού τομέα.

Η ΑΤΕ σχεδιάζει τις κατευθύνσεις της δράσης της σε έξι άξονες:

1. Βελτίωση των όρων δανειοδότησης των αγροτών
2. Ενίσχυση των οικονομικά ασθενέστερων

3. Δημιουργία συλλογικών μορφών γεωργικής δραστηριότητας όπως η προώθηση ομαδικών καλλιεργειών
4. Εκσυγχρονισμό και επέκταση των γεωργικών βιομηχανιών που συνδέονται άμεσα με την αξιοποίηση της γεωργικής παραγωγής
5. Προώθηση της καλλιέργειας προϊόντων στα οποία η Ελλάδα όλα τα προηγούμενα χρόνια ήταν ελλειμματική.
6. Δημιουργία υποδομής στους αγροτικούς συνεταιρισμούς, ώστε αυτοί να μπορούν να έχουν ένα παρεμβατικό ρόλο στο κύκλωμα εμπορίας των αγροτικών προϊόντων.

Την περίοδο αυτή η ΑΤΕ καλείται να ανταποκριθεί στο ολοένα και περισσότερο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, την τεχνολογική ανάπτυξη, τον εντεινόμενο ανταγωνισμό και τις νέες μεθόδους αποτελεσματικότερης εξυπηρέτησης των πελατών. Η ΑΤΕ θα αποδειχθεί ευέλικτη, δραστηριοποιούμενη πέρα από τις παραδοσιακές της εργασίες στα εξής:

#### Συγκέντρωση καταθέσεων

Την οκταετία 1982-90 η Τράπεζα πέτυχε το μεγαλύτερο μετά την εθνική Τράπεζα μερίδιο καταθέσεων στο σύνολο του τραπεζικού χώρου. Δίνει προτεραιότητα στην αύξηση των καταθέσεων με σκοπό να καλύψει τις ανάγκες της σε κεφάλαιο, από υγιείς πόρους.

#### Εργασίες σε συνάλλαγμα

Με τη δημιουργία ανταλλακτηρίων και γραφείων εισαγωγών – εξαγωγών, αυξάνει τα έσοδά της από τις διαμεσολαβητικές προμήθειες και τη διαχείριση του συναλλάγματος.

#### Εργασίες κίνησης κεφαλαίων και αξιών

Η διείσδυση της ΑΤΕ σε εργασίες κίνησης κεφαλαίων, εγγυητικών επιστολών και αξιών για είσπραξη και φύλαξη, έγινε με αρκετή επιτυχία.

#### Ανάπτυξη νέων τραπεζικών εργασιών – περίοδος 1991-1998

Η ΑΤΕ εκπονεί μελέτες για την ίδρυση εταιρίας χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing) με σκοπό να βοηθήσει αγρότες και αγροτικές βιομηχανίες να ανανεώσουν τον μηχανολογικό τους εξοπλισμό. Εκπονεί μελέτες για την έκδοση πιστωτικών καρτών, ενώ στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού της αποφασίζει την ίδρυση από κοινού με άλλες θυγατρικές της εταιρίες

ανώνυμων εταιριών χρηματοπιστηριακών δραστηριοτήτων όπως: εταιρία επενδύσεων χαρτοφυλακίου, εταιρία διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων.

Από το 1987 έως το 1990 και με διοικητή τον Θεόδωρο Δημόπουλο, η ΑΤΕ θεσπίζει διαφανείς και αδιάβλητες διαδικασίες για τις μεταφορές και προαγωγές των υπαλλήλων της ΑΤΕ και ενεργοποιείται η εξομείωση των αποδοχών τους με τους αντίστοιχους της Τράπεζας της Ελλάδος. Τέλος προσαρμόστηκε στις ανάγκες της Τράπεζας και έγινε εφαρμογή ενιαίου λογιστικού συστήματος με πλήρη μηχανογραφημένη βάση.

Σε όλο αυτό το διάστημα η αγροτική βρίσκεται όλο και πιο κοντά στις καθημερινές ανάγκες των αγροτών με σεμινάρια στα κέντρα εκπαίδευσεων γεωργών (ΚΕΓΕ) και στις νομαρχιακές επιτροπές λαϊκής επιμόρφωσης (ΝΕΛΕ).

Ήδη από το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1980 η ΑΤΕ εκσυγχρονίζει τις υποδομές της και αναδιαρθρώνει τις υπηρεσίες της. Έτσι το 1991 χρονιά ορόσημο για την ιστορία της, τη βρίσκει έτοιμη να μετατραπεί σε ανώνυμη εταιρία. Ήταν το πρώτο βήμα για την αποδέσμευση της από τον δημόσιο τομέα, της εξασφάλισε διοικητική αυτοδυναμία, μεγαλύτερη ευελιξία και περαιτέρω ισχυροποίησή της οικονομικής της θέσης. Έτσι η ιστορική Τράπεζα που ιδρύθηκε το 1929 και λειτούργησε για 61 χρόνια ως «αυτόνομος τραπεζικός οργανισμός κοινωφελούς δικαίου» μετατρέπεται σε ανώνυμη τραπεζική εταιρία, διατηρώντας τη γνωστή εμπορική επωνυμία ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ. Το σύνολο των μετοχών της παραμένει ωστόσο στο ελληνικό δημόσιο.

Σταδιακά και εντονότερα από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 η ΑΤΕ μετεξελίσσεται σε Τράπεζα πολλαπλών δραστηριοτήτων και επεκτείνει τη δραστηριότητά της σε νέους τομείς, πάντοτε με αυστηρά κριτήρια. Έτσι ανταποκρίνεται στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού που διαμορφώνεται στον ελληνικό τραπεζικό χώρο και τις προοπτικές εισόδου της χώρας μας στην ΟΝΕ. Εδραιώνονται και λειτουργούν παράλληλα με την Τράπεζα, οι νέες εταιρίες, καθεμιά από τις οποίες έχει συγκεκριμένες και ειδικές δραστηριότητες. Η αγροτική ασφαλιστική που ασχολείται με τον κλάδο των γενικών ασφαλειών, η αγροτική ζωής ασχολούμενη με τον κλάδο ασφάλισης ζωής και υγείας, η αγροτική τεχνική που δραστηριοποιείται στον χώρο της παροχής υπηρεσιών συμβούλου και κατασκευαστικών μελετών, στο 1991

δημιουργήθηκε η ΑΤΕ κάρτα που δραστηριοποιείται στην αγορά πιστωτικών καρτών.

Η συμμετοχή της στην υλοποίηση εθνικών και κοινοτικών αναπτυξιακών προγραμμάτων είναι περισσότερο ενεργή από κάθε άλλη φορά. Η ΑΤΕ συμβάλλει αποφασιστικά στην υλοποίηση των ευρωπαϊκών προγραμμάτων «leader», ενώ ήδη από το 1991 συμμετέχει ως χρηματοδοτικός ενδιάμεσος στο κοινοτικό πρόγραμμα «Phare-Jorpp» που αποσκοπεί στην ενθάρρυνση των ιδιωτικών επιχειρήσεων στις χώρες της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης.

Το σημαντικό και κρίσιμο στοίχημα που κέρδισε η ΑΤΕ, από το 1974 μέχρι και σήμερα, είναι να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το προσωπικό της. Η ψυχή της Τράπεζας αλλά και το πρόσωπο της προς τους εκατοντάδες χιλιάδες πελάτες είναι οι υπάλληλοι καθώς προσαρμόστηκαν και προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα και στις προκλήσεις της κάθε εποχής, με την κατάλληλη εκπαίδευση έτσι ώστε να αποτελούν τον βασικό μοχλό για την ανάπτυξη της Τράπεζας.

#### **1.6. 1999-ως σήμερα**

Η οικονομική και νομισματική ένωση βρήκε την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος έτοιμη να ακολουθήσει τις εξελίξεις. Ταυτόχρονα εκμεταλλευόμενη την οικονομική συγκυρία κατάφερε να δημιουργήσει έναν όμιλο αξιόπιστων εταιριών που προσφέρουν υψηλού επιπέδου καταναλωτικές υπηρεσίες.

Έτος σταθμός αποτελεί το 1999 για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου που αποσκοπούσε στην ουσιαστική ενίσχυση της κεφαλαιακής επάρκειας και της οικονομικής εξυγίανσης της Τράπεζας. Στις προκλήσεις της «μετά ΟΝΕ» εποχής, η Αγροτική Τράπεζα Ελλάδας υπό τη διοίκηση του κ. Πέτρου Λάμπρου, απάντησε σε επιχειρησιακό επίπεδο υλοποιώντας την οργανωτική και λειτουργική, ανασυγκρότηση, προσπαθώντας στο πλαίσιο ενός στρατηγικού πλάνου ευέλικτες και αποτελεσματικές οργανωτικές δομές, σύγχρονα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και εκσυγχρονισμό της υλικοτεχνικής υποδομής.

Το 1999 ήταν ακόμη ένα έτος ρύθμισης χρεών. Ρυθμίστηκαν χρέη των αγροτικών συνεταιριστικών οργανώσεων με βάση τις μελέτες βιωσιμότητας και με υποχρεωτική την εφαρμογή των προγραμμάτων εξυγίανσης. Το ύψος

των ρυθμίσεων που εγκρίθηκαν από το υπουργείο γεωργίας ανήλθε στο ποσό των 119 δις. Δρχ. για το 1999. Οι εξελίξεις στη χρηματοδότηση το ίδιο έτος ήταν ανάλογες της εκδηλωθείσας ζήτησης αλλά και των περιοριστικών μέτρων για την πιστωτική επέκταση που επέβαλε η Τράπεζα της Ελλάδος. Τα νέα δάνεια αυξήθηκαν κατά 7,98 δις. Δρχ., ενώ το σύνολο του χρηματοπιστωτικού προγράμματος εμφανίζει αύξηση κατά 76,4%. Η θετική πορεία της ελληνικής οικονομίας επέδρασε θετικά και στις εργασίες διαχείρισης του εμπορικού και επενδυτικού χαρτοφυλακίου της Τράπεζας, στις εργασίες αναδοχής, στα κοινοπρακτικά και στα λοιπά δάνεια σε συνάλλαγμα. Η κύρια αναδοχή της ΑΤΕ το 1999 ήταν της αγροτικής ασφαλιστικής ενώ ως το τέλος της χρονιάς είχε κλείσει 45 αναδοχές.

#### Σημαντική αύξηση κερδών

Ολοκληρώθηκαν οι απαραίτητες διαδικασίες για τη συμμετοχή της Τράπεζας στο νέο σύστημα πληρωμών σε συνεχή χρόνο ΕΡΜΗΣ. Αρχισε η χρήση του διακοινοτικού συστήματος πληρωμών σε ευρώ με την επωνυμία TARGET. Αναβαθμίστηκε το λογισμικό σε πολλές εφαρμογές του, στο Dealing Room στο SWIFT, ενώ ολοκληρώθηκε η διαδικασία με την προμήθεια των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων που θα υποστηρίξουν τη λειτουργία της υπάρχουσας μονάδας.

Το 1999 ήταν για τον όμιλο της ΑΤΕ ένα έτος πρόετοιμασίας των εταιριών του χρηματοπιστωτικού τομέα για την εισαγωγή τους στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών. Η αγροτική ασφαλιστική ζώης και υγείας για λίγες μόνο ημέρες και για λόγους που οφείλονται αποκλειστικά στις εγγενές αδυναμίες του χρηματιστηρίου δεν εισήχθη μέσα στο 1999 όπως είχε προγραμματιστεί. Η χρήση για την αγροτική ασφαλιστική που είναι ήδη εισαγμένη στο χρηματιστήριο, ήταν πολύ καλή η αγροτική ζώης, της οποίας η μετοχή διαπραγματεύεται στην κύρια αγορά του ΧΑΑ κατά το 1999 παρουσίασε αύξηση της συνολικής καθαρής παραγωγής κατά 10,8%.

#### Νέο σκηνικό

Οι ραγδαίες εξελίξεις που παρατηρήθηκαν το 2000 τόσο στη διεθνή όσο και στην ελληνική χρηματαγορά, η επικείμενη καθιέρωση του ενιαίου ευρωπαϊκού νομίσματος, οι ασταμάτητες αγορές και συγχωνεύσεις, η διαρκώς μειωμένη διαφορά μεταξύ των επιτοκίων χορηγήσεων και καταθέσεων, υπήρξαν μερικοί



από τους κύριους παράγοντες που επέδρασαν καταλυτικά και στα οικονομικά αποτελέσματα της ΑΤΕ το 2000.

Με ενεργητικό 5,3 τρις. Δρχ. η ΑΤΕ βρέθηκε μεταξύ των πρώτων στην αγορά. Το δεύτερο σε μέγεθος τραπεζικό δίκτυο στη χώρα, η χωροταξική του κατανομή και η στελέχωση του διέυρυναν τις δυνατότητες της Τράπεζας για να προσελκύσει πελατεία και να διατηρήσει το επίπεδο εξυπηρέτησης και στον πιο απομακρυσμένο γεωγραφικό χώρο.

Με καταθέσεις 3,7 τρις. Δρχ. η ΑΤΕ εξακολουθεί να διατηρεί το μερίδιο της στην αγορά. Με ίδια κεφάλαια 612 δις. Δρχ. έναντι 479 δις. Δρχ. το 1998, η ΑΤΕ θεωρείται ως μια από τις μεγαλύτερες τράπεζες της Ευρώπης.

Η ΑΤΕ εν έτη 2000 είναι επικεφαλής ενός σύγχρονου ομίλου εννέα δυναμικών εταιριών που δραστηριοποιούνται σχεδόν σε όλο το φάσμα των προσφερόμενων χρηματοπιστωτικών προϊόντων, οι οποίες ονομαστικά είναι: η αγροτική ασφαλιστική ΑΑΕΖΥ και ΑΕΕΓΑ, η ΑΤΕ Leasing, η αγροτική χρηματοπιστωτική, η ΑΤΕ ΑΕΔΑΚ, η ΑΤΕ κάρτα, η ΑΤΕ finance, η ΑΤΕ αξιοποίηση ακινήτων και η ΑΤΕ συμμετοχών.

Η Αγροτική Τράπεζα τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο είχε σημαντική παρουσία στον κλάδο των τροφίμων, του εμπορίου καθώς και σε εταιρίες με ισχυρά δίκτυα διανομής. Έχει την πλειοψηφία στην ελληνική βιομηχανία ζάχαρης, στα ΚΑΕ στη Δωδώνη, στην ΕΛΒΙΖ, στη Ροδόπη, ενώ συμμετέχει με ποσοστό 10% στην ΕΥΔΑΠ, με 3% στην ΕΛΠΕ, με 2% στον ΟΤΕ, με 9% στην ΕΤΒΑ και με 15 στην ΕΤΕΣΕΠ.

Οι εταιρίες αυτές είναι σημαντικές για την ελληνική οικονομία, για την Τράπεζα και όπως είναι φυσικό, για τον επενδυτή μέτοχο.

Ως γνωστό η Αγροτική Τράπεζα λειτούργησε επί δεκαετίας από την ίδρυση της ως εξειδικευμένο πιστωτικό ίδρυμα με σκοπό την αποκλειστική χρηματοδότηση του αγροτικού τομέα και την υποστήριξη της αγροτικής ανάπτυξης της χώρας. Ωστόσο η σύνθεση του χαρτοφυλακίου της Τράπεζας έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια.

Το 2000 με βάση τον πελατοκεντρικό σχεδιασμό, το πελατολόγιο της Τράπεζας, κατανεμήθηκε σε τρεις πιστοδοτικές διευθύνσεις, ιδιωτών αγροτών, επιχειρήσεων και μεγάλων πελατών. Η οργανωτική αναδιάρθρωση έγινε όχι μόνο στις κεντρικές διευθύνσεις αλλά και στις περιφερειακές

μονάδες. Έτσι ιδρύθηκαν ακόμη 74 γραφεία πιστοδοτικών επιχειρήσεων σε ισάριθμα καταστήματα της περιφέρειας.

Τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής δράσης της ΑΤΕ και η οικονομική θέση της Τράπεζας έχουν ως εξής: όπως συνέβη με τις περισσότερες τράπεζες, έτσι και η ΑΤΕ, στο δύσκολο έτος 2002 παρουσιάζει χαρακτηριστικά μειωμένης κερδοφορίας, αλλά και σταθερότητας στην οργανική κερδοφορία.

Το 2002 χορηγήθηκαν νέα στεγαστικά και καταναλωτικά δάνεια. Οι εκταμιεύσεις στεγαστικών δανείων και δανείων καταναλωτικής πίστης ανήλθαν σε 467,8% έναντι 438,2 εκατομμύρια ευρώ στη χρήση 2001. Η Αγροτική Τράπεζα προχωρεί με γρήγορους ρυθμούς στην αναδιοργάνωση της, ενώ και το επενδυτικό πρόγραμμα έχει λάβει υπόψη του όλες τις συνιστώσες του προγράμματος εκσυγχρονισμού της Τράπεζας. Κατά το τέλος της χρήσης του 2002 απασχολούνταν στον όμιλο 6191 έναντι 5415 υπαλλήλων το 2001. Στους στρατηγικούς στόχους παραμένει ως πρώτη προτεραιότητα η βελτίωση της απόδοσης της μετοχής της ΑΤΕ και η ελκυστικότητα της στις επενδυτικές επιλογές του μετόχου – επενδυτή.

Η υψηλή κερδοφορία και η ενίσχυση της καθαρής θέσης της Τράπεζας αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά της πορείας των οικονομικών μεγεθών του ομίλου της ΑΤΕ για το 2003. Η εξέλιξη αυτή είναι αποτέλεσμα της εξυγιαντικής διαδικασίας που ακολουθεί η Τράπεζα και των οργανωτικών και λειτουργικών αλλαγών που πραγματοποιούνται στον όμιλο. Οι εξελίξεις αυτές είναι προϊόν έντονης, συνεχούς προσπάθειας που καταβάλλεται από τη διοίκηση του κ. Π. Λάμπρου και το προσωπικό της Τράπεζας. Η ΑΤΕ προχώρησε στην ίδρυση με τον Γαλλικό όμιλο AG2R, σχήματος υπό την επωνυμία PRMAGRO με σκοπό την παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικού χαρακτήρα για τη δημιουργία επαγγελματικών ταμείων επικουρικής ασφάλισης. Σημειώνεται ακόμα ότι παρά τη δυσμενή οικονομική συγκυρία, οι εργασίες της Τράπεζας παρουσιάζουν ικανοποιητικούς ρυθμούς ανάπτυξης και διαμορφώνονται σε επίπεδα υψηλότερα από τους στόχους που είχαν τεθεί στις αρχές του έτους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ

Οι «τραπεζικές υπηρεσίες προς καταναλωτές» περιλαμβάνουν όλες τις ενεργητικές, παθητικές και μεσολαβητικές εργασίες των χρηματιστικών οργανισμών, κυρίως τραπεζών, οι οποίες έχουν ως κύριο αντικειμενικό σκοπό την εξυπηρέτηση των ιδιωτών καταναλωτών, έστω και αν έμμεσα ή άμεσα η δραστηριότητα αυτή καλύπτει και επιχειρηματικές λειτουργίες. Οι υπηρεσίες αυτές καλύπτουν ένα ευρύτατο φάσμα αναγκών ή συμφερόντων των φυσικών προσώπων και ενδιαφέρουν κάθε είδους χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, και όχι μόνο τράπεζες παραδοσιακής μορφής. Βασικά χαρακτηριστικά τους είναι ότι:

1. αφορούν κατά κανόνα σε μικρού σχετικά ύψους συναλλαγές, χωρίς όμως να είναι δυνατό να καθοριστεί ανώτατο όριο,
2. παρουσιάζουν σχετική ομοιομορφία, περιοδικότητα και επαναληπτικότητα.

Τα τραπεζικά ιδρύματα αποτελούν ένα μόνο τμήμα του τομέα παροχής χρηματο-οικονομικών υπηρεσιών της οικονομίας. Στον τομέα αυτόν δρουν, αναπτύσσονται και ανταγωνίζονται οικονομικοί οργανισμοί διαφόρων μορφών και μεγεθών, ασκώντας κάθε είδους - παραδοσιακές ή πρωτοποριακές - χρηματοοικονομικές δραστηριότητες.

Οι δραστηριότητες αυτές αναφέρονται παρακάτω:

1. Αποδοχή καταθέσεων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων.
2. Χορήγηση πιστώσεων, στις οποίες περιλαμβάνονται μεταξύ των άλλων: η καταναλωτική πίστη, η ενυπόθηκη πίστη, οι πράξεις αναδοχής εισπράξεως απαιτήσεων ( factoring, με ή χωρίς δικαίωμα αναγωγής ), η χρηματοδότηση των εμπορικών συναλλαγών ( συμπεριλαμβανομένου και του forfaiting )
3. Χρηματοδοτική μίσθωση.

4. Πράξεις πληρωμής.
5. Έκδοση και διαχείριση μέσων πληρωμής (πιστωτικών καρτών, ταξιδιωτικών επιταγών και πιστωτικών επιστολών).
6. Εγγυήσεις και αναλήψεις υποχρεώσεων.
7. Συναλλαγές για λογαριασμό του ιδίου του ιδρύματος ή της πελατείας του σε:
  - α. μέσα της χρηματαγοράς (επιταγές, γραμμάτια, ομόλογα καταθέσεων κλπ.),
  - β. αγορές συναλλάγματος,
  - γ. χρηματοδοτικούς τίτλους επί προθεσμία ή με δικαίωμα επιλογής (option),
  - δ. μέσα σχετικά με συνάλλαγμα και επιτόκια,
  - ε. κινητές αξίες.
8. Συμμετοχές σε εκδόσεις τίτλων και παροχή συναφών υπηρεσιών.
9. Παροχή συμβουλών σε επιχειρήσεις όσον αφορά τη διάρθρωση του κεφαλαίου, τη βιομηχανική στρατηγική και συναφή θέματα και συμβουλών, καθώς και υπηρεσιών στον τομέα συγχωνεύσεως και της εξαγοράς επιχειρήσεων.
10. Μεσολάβηση στις διαπραγματευτικές αγορές.
11. Διαχείριση χαρτοφυλακίου ή παροχή συμβουλών για τη διαχείριση χαρτοφυλακίου.
12. Φύλαξη και διαχείριση κινητών αξιών.
13. Εμπορικές πληροφορίες.

## 2.1. ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Η δυνατότητα γρήγορης, ασφαλούς και με συμφέροντες όρους μεταφοράς κεφαλαίων είναι μια από τις βασικές υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει το χρηματο-πιστωτικό σύστημα. Η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται από την πυκνότητα του δικτύου καταστημάτων και την εσωτερική οργάνωση του. Το σύστημα πράγματι πρέπει να προσφέρει ενδοτραπεζική ή διατραπεζική σύνδεση στο εσωτερικό και το εξωτερικό για τη μεταφορά κεφαλαίων, είτε σε εγχώριο είτε σε ξένο νόμισμα. Πέρα όμως από τη βασική του αποστολή το σύστημα πρέπει να μπορεί να διεκπεραιώσει και περιορισμένης μάλλον έκτασης πληρωμές. Στην ουσία αποτελεί μια παραλλαγή της «παραστατικής κυκλοφορίας χρήματος», όπου το μεταφερόμενο, ή πληρωτέο ποσό, έχει ήδη κατατεθεί στο χρηματο-πιστωτικό ίδρυμα που έχει εκδώσει το σχετικό παραστατικό. Σε ό,τι αφορά ιδιαίτερα τους ιδιώτες, τα κυριότερα μέσα μεταφοράς κεφαλαίων είναι:

- οι εντολές πληρωμής, μέσω τραπεζικών ιδρυμάτων ή ταχυδρομικών οργανισμών (εμβάσματα),
- οι τραπεζικές επιταγές και
- οι ταξιδιωτικές επιταγές.

### α. Οι τραπεζικές επιταγές

Αποτελούν βέβαιο και αναμφισβήτητο τίτλο αναγνώρισεως χρέους από πλευράς εκδότη. Εκδότης και πληρωτής σε εγχώριο ή ξένο νόμισμα είναι τράπεζα. Το πληρωτέο ποσό εισπράττεται προκαταβολικά από τον εκδότη, πράγμα που επιτρέπει τη συλλογή αξιόλογων άτοκων κεφαλαίων. Η έκδοση συνεπάγεται και την καταβολή προμήθειας. Προμήθεια μπορεί να εισπραχθεί και από την πληρώτρια τράπεζα, αν είναι διαφορετική από την εκδότη. Η τραπεζική επιταγή αποτελεί πρώτης τάξεως όργανο διενέργειας

συγκεκριμένων, σημαντικού συνήθως ύψους, πληρωμών, οι οποίες απαιτούν απόλυτη ασφάλεια και σαφήνεια. Το κόστος εκδόσεως της όμως μπορεί να αποδειχθεί υψηλό για τον χρήστη της.

Πολύ συχνά οι τραπεζικές επιταγές, είναι «δίγραμμες», δεν είναι δηλαδή οπισθογραφήσιμες παρά μόνο μια φορά και αποκλειστικά υπέρ ενός τραπεζικού ιδρύματος. Οι δίγραμμες επιταγές χρησιμοποιούνται σε μεγάλη έκταση από το Δημόσιο για την καταβολή συντάξεων, βοηθημάτων, επιχορηγήσεων κ.λπ. Οι επιταγές που αποστέλλονται ταχυδρομικά συνήθως διγραμμίζονται. Η διγράμμιση της επιταγής γίνεται για λόγους ασφάλειας και επιταχύνσεως της διαδικασίας πληρωμής, διότι περιορίζει τον αριθμό των προσώπων τα οποία μπορούν να την εμφανίσουν για πληρωμή και δυσχεραίνει την είσπραξη της από κακόπιστους κατόχους. Είναι προφανές ότι η διγράμμιση ισχύει απόλυτα και για τις ιδιωτικές επιταγές.

### *β. Ταξιδιωτικές επιταγές*

Οι ταξιδιωτικές επιταγές αποτελούν ένα πρακτικό και ασφαλές μέσο μεταφοράς κεφαλαίων και εν μέρει μειώνουν και τους κινδύνους συναλλάγματος. Για τους εκδότες, το μεγάλο πλεονέκτημα, αυτό που κυρίως είλκυσε και τις τράπεζες, είναι η μεγάλη περίοδος «αιωρήσεως» (floating) του είδους αυτού επιταγών. Η περίοδος πράγματι που χωρίζει τη στιγμή εκδόσεως μέχρι τη στιγμή εξοφλήσεως υπολογίζεται κατά μέσο όρο σε 30-60 ημέρες, κατά τη διάρκεια της οποίας ο εκδότης επωφελείται από σημαντικά άτοκα κεφάλαια. Για την διασφάλιση του δικαιούχου προστέθηκε το τέχνασμα της διπλής υπογραφής. Ο δικαιούχος δηλαδή υπογράφει κατά τη στιγμή της παραλαβής και κατά τη στιγμή της πληρωμής μεταβιβάσεως. Οι δύο θέσεις υπογραφής βρίσκονται στο μπροστινό μέσο του εγγράφου ώστε η σύγκριση και ο έλεγχος της γνησιότητας να είναι ευχερής. Πέρα από την υπογραφή, οι ταξιδιωτικές επιταγές είναι αριθμημένες, οπότε ο δικαιούχος μπορεί να τις εξατομικεύσει και να ειδοποιήσει τον εκδότη, σε περίπτωση απώλειας ή κλοπής, ώστε να αρνηθεί την εξόφληση.

Το καίριο πρόβλημα για τους εκδότες ταξιδιωτικών επιταγών είναι η δημιουργία διεθνούς δικτύου ανταποκριτών για την αγορά και /εξόφληση των

επιταγών αυτών. Πα το λόγο αυτό προσφέρουν στις ανταποκρίτριες τράπεζες και προμήθεια στον κύκλο εργασιών και συχνά συμμετοχή στα κέρδη από την εκμετάλλευση των αιωρουμένων κεφαλαίων. Το πρόβλημα για τις ανταποκρίτριες είναι ότι τα έσοδα από τις εργασίες αυτές πρέπει να καλύπτουν και το λειτουργικό κόστος και το κόστος των απασχολουμένων κεφαλαίων.

### *γ. Ταχυδρομικές επιταγές*

Οι ταχυδρομικές επιταγές σε πολλές χώρες έχουν εξελιχθεί σε ένα πλήρες σύστημα πληρωμών ή και μεταφοράς κεφαλαίων. Ανάλογα με την περίπτωση, η φύση τους προσιδιάζει είτε με τις επιταγές ιδιωτών είτε με τραπεζικές επιταγές. Εκεί όπου οι υπηρεσίες αυτές είναι πολύ ανεπτυγμένες (όπως π.χ. στη Γερμανία ή τη Μεγάλη Βρετανία) ο μηχανισμός συμπληρώνεται με την ίδρυση τραπεζικού οργανισμού, ο οποίος ασχολείται με τη διαχείριση σημαντικών αιωρουμένων κεφαλαίων. (Τράπεζες Γύρου, ταχυδρομικές τράπεζες κ.λπ.). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι τράπεζες αυτές μπορεί να είναι ανεξάρτητες από τους οργανισμούς των ταχυδρομικών ταμειυτηρίων.

## **2.2. ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΧΡΗΜΑ**

Το Λογιστικό χρήμα συντίθεται από τα πιστωτικά υπόλοιπα των λογαριασμών πληρωμών που ευρίσκονται στα χρηματο-πιστωτικά ιδρύματα. Πρόκειται για Λογαριασμούς «Όψεως» με την ευρεία έννοια, για Λογαριασμούς δηλαδή τα υπόλοιπα των οποίων είναι διαθέσιμα σε κάθε στιγμή, ανάλογα με τη βούληση του καταθέτη, είτε να μετατραπούν σε μετρητό χρήμα είτε να μεταφερθούν με τη χρήση επιταγής ή αλλού μέσου πληρωμής. Το τελευταίο στοιχείο διαφοροποιεί τους Λογαριασμούς αυτούς από τις άλλες μορφές καταθέσεων, από τις οποίες μπορούν μεν να γίνουν αναλήψεις «εν όψει», δεν είναι όμως δυνατό να χρησιμοποιηθούν για την έκδοση επιταγών. Είναι αναγκαίο να τονισθεί ότι το Λογιστικό χρήμα, δεν πρέπει να συγχέεται με τα μέσα που επιτρέπουν την κυκλοφορία του όπως η ιδιωτική επιταγή - τα οποία στο διακανονισμό των συναλλαγών παίζουν ρόλο παραστατικού. Σημειώνεται ακόμα ότι η επιταγή είναι το σημαντικότερο, όχι

όμως και το μόνο μέσο διακινήσεως του Λογιστικού χρήματος. Το Λογιστικό χρήμα δημιουργείται από το νομισματο-πιστωτικό σύστημα, το σύνολο δηλαδή των τραπεζών και λοιπών οργανισμών, οι οποίοι έχουν το δικαίωμα να τηρούν Λογαριασμούς πληρωμών. Έτσι σε πολλές χώρες μεγάλο ρόλο στη λειτουργία του συστήματος πληρωμών παίζουν τα ταχυδρομικά ταμειυτήρια τα οποία παράλληλα με τους αποταμειευτικούς τηρούν και λογαριασμούς πληρωμών. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα πυκνότατο δίκτυο καταστημάτων το οποίο καλύπτει τις ανάγκες της οικονομίας, και ιδιαίτερα των ιδιωτών, σε υπηρεσίας πληρωμών. Δημιούργημα των πιστωτικών οργανισμών, το λογιστικό χρήμα προϋποθέτει την ύπαρξη των σχετικών λογαριασμών. Προϋποθέτει ακόμη την ύπαρξη μέσων μεταφοράς της επιθυμίας των δικαιούχων για την ενεργοποίηση του. όπως και την υποχρέωση των οργανισμών που τηρούν τους λογαριασμούς να υλοποιήσουν την επιθυμία των καταθετών. Τέλος, για να είναι το σύστημα γενικευμένο σε εθνικό επίπεδο, χρειάζεται η ύπαρξη ενός μηχανισμού συμψηφισμού απαιτήσεων και υποχρέωσης» των πιστωτικών ιδρυμάτων και διακανονισμού των μεταξύ τους οφειλών.

#### **A. Οι λογαριασμοί πληρωμών**

Μέχρι πριν λίγα χρόνια η έννοια των λογαριασμών πληρωμών ήταν άγνωστη, διότι η μορφή λογαριασμών που μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για πληρωμές και κατά συνέπεια συνιστούσαν το λογιστικό χρήμα ήταν οι λογαριασμοί Όψεως. Σχετικά πρόσφατα όμως, κάτω από την πίεση της αγοράς και του ανταγωνισμού, εμφανίστηκαν και άλλες μορφές λογαριασμών με ανάλογες ή παραπλήσιες ιδιότητες. Οι νέες αυτές μορφές καταθέσεων είναι οι τρεχούμενοι λογαριασμοί καταθέσεων και οι τρεχούμενοι λογαριασμοί κυμαινόμενου επιτοκίου. (Κοκκομέλη, 1995, σελ. 54-59)

##### **α. Λογαριασμοί καταθέσεων όψεως**

Οι καταθέσεις όψεως είναι η παραδοσιακή μορφή λογαριασμών πληρωμών, αφού μέχρι πρόσφατα ήταν το μόνο είδος καταθέσεων, που έδινε δικαίωμα κτήσεως βιβλιαρίου επιταγών και ολόκληρος ο μηχανισμός πληρωμών με λογιστικό χρήμα βασιζόταν σ' αυτές. Οι καταθέσεις όψεως είναι



αποδοτέες σε «πρώτη ζήτηση», αμέσως δηλαδή όταν εμφανιστεί κομιστής εγκύρου εγγράφου, ή άλλου μέσου, αναλήψεως.

Οι καταθέσεις Όψεως είναι συνήθως άτοκες ή αμείβονται με πολύ χαμηλό επιτόκιο. Το γεγονός αυτό επέτρεπε και επιτρέπει ακόμη στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα των χωρών όπου γίνεται ευρεία χρήση επιταγών για το διακανονισμό των συναλλαγών, να συγκεντρώνουν σημαντικά άτοκα ή φθηνά κεφάλαια. Αυτό τους επέτρεπε από τη μία πλευρά να παρέχουν τις υπηρεσίες πληρωμών με λογιστικό χρήμα δωρεάν και από την άλλη να μειώνουν αισθητά το μέσο κόστος του συνόλου των δανειακών τους κεφαλαίων.

Οι λογαριασμοί αυτοί τροφοδοτούνται κατά κανόνα από τα χρηματικά διαθέσιμα των δικαιούχων. Σε πολλές χώρες όμως η τροφοδοσία αυτή μπορεί να είναι ένα ολοκληρωτικά ή κατά μέρος προϊόν χρηματοδοτήσεως από πλευράς τραπεζής. Κλασικό παράδειγμα κι εδώ το δικαίωμα υπερχρεώσεως (ή υπεραναλήψεως – overdraft ), που παρέχεται ύστερα από συμφωνία ή και σιωπηρά, σε ορισμένους τουλάχιστον από τους δικαιούχους των λογαριασμών αυτών. Σημειώνεται ακόμη η σπανιότερη περίπτωση ανοικτού λογαριασμού χρηματοδοτήσεων που κατά κανόνα εμφανίζεται χρεωστικό υπόλοιπο ο οποίος μπορεί να κινείται από το δικαιούχο με επιταγές ή εντολές.

#### *β. Τρεχούμενοι λογαριασμοί καταθέσεων*

Οι τρεχούμενοι λογαριασμοί καταθέσεων είναι λογαριασμοί πληρωμών στους οποίους καταβάλλεται τόκος, που σε ορισμένες χώρες προσεγγίζει εκείνων των καταθέσεων ταμειευτηρίου. Δικαιούχοι των λογαριασμών αυτών στις περισσότερες χώρες είναι φυσικά πρόσωπα που δεν έχουν εμπορική ιδιότητα. Η καθιέρωση των τρεχούμενων λογαριασμών υπήρξε μια από τις πρώτες καινοτομίες στον τομέα παροχής χρηματο-οικονομικών υπηρεσιών μεταπολεμικά, σύμφωνα με τις νέες αντιλήψεις για την οργάνωση και λειτουργία του τραπεζικού συστήματος.

Προϋπόθεση για την αποδοτική καθιέρωση του είδους αυτού λογαριασμών, πέρα απ' όσα αναφέρθηκαν ήδη για τους λογαριασμούς Όψεως, είναι ότι

διατηρεί στην ουσία τον αποταμιευτικό του χαρακτήρα: εφοδιάζεται κανονικά και σε τακτά χρονικά διαστήματα, γίνεται λογική χρήση της ευχέρειας πληρωμών και προτρέπει σε μια διαρκή διεύρυνση του πιστωτικού υπόλοιπου. Στην περίπτωση παροχής εγγυήσεως για πληρωμές, μέχρις ενός ορίου, προστίθεται φυσικά ο περιορισμός ότι οι απώλειες λόγω απάτης συγκρατούνται στα προκαθορισμένα πλαίσια.

*γ. Τρεχούμενοι λογαριασμοί κυμαινόμενου επιτοκίου.*

Οι τρεχούμενοι λογαριασμοί κυμαινόμενου επιτοκίου αποτελούν έναν άλλο νεωτερισμό στα συστήματα πληρωμών. Πρόκειται για συνδυασμό τρεχούμενου και αποταμιευτικού λογαριασμού. Οι βασικές του λειτουργίες είναι οι εξής:

• Ένα τμήμα του λογαριασμού είναι άτοκο ή με πολύ μικρό επιτόκιο. Το μέγεθος του τμήματος αυτού συμφωνείται μεταξύ τραπεζίτης και πελάτη και συνήθως είναι ανάλογο με τον αριθμό των συναλλαγών που ο πελάτης μπορεί να πραγματοποιεί ανεξόδως σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο, συνήθως μήνα. Όταν προβλέπεται αυξημένος αριθμός συναλλαγών, προβλέπεται και μεγαλύτερο άτοκο ή χαμηλότοκο όριο.

- Αν ο πελάτης πραγματοποιήσει μεγαλύτερο αριθμό συναλλαγών από τον συμφωνηθέντα, τότε για τη διαφορά επιβαρύνεται με μία προμήθεια, η οποία επίσης προσυμφωνείται.
- Το τμήμα του λογ/σμού που υπερβαίνει το ως άνω άτοκο ή χαμηλότοκο όριο, απολαμβάνει μεγαλύτερου επιτοκίου, το οποίο μπορεί να ποικίλει, ανάλογα με τα κλιμάκια που έχουν επίσης προσυμφωνηθεί με τον πελάτη.
- Μπορεί όμως να συμφωνηθεί ένα όριο υπερχρεώσεων-υπεραναλήψεων, όπου το χρεωστικό υπόλοιπο θα επιβαρύνεται από την τράπεζα με επιτόκιο χορηγήσεων προσυμφωνημένο.
- Υπάρχει και η δυνατότητα αν και στη συνήθη πρακτική δεν συμβαίνει συχνά να δεσμευθεί ένα τμήμα του λογαριασμού για

συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και να απολαμβάνει μεγαλύτερου ακόμη (προθεσμιακού) επιτοκίου.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αναφέρονται στη δομή του λογαριασμού. Κάθε τράπεζα μπορεί όμως να λειτουργήσει με τα δικά της κριτήρια, καθώς είναι ελεύθερη να συμφωνεί με την πελατεία της διαφορετικά κατά περίπτωση κλιμάκια ποσών, επιτοκίων, αριθμού συναλλαγών κ.λπ.

### ***Β Η ενεργοποίηση του λογιστικού χρήματος Μέσα πληρωμής***

Η πράξη πληρωμής χωρίς την παρέμβαση μετρητού χρήματος συνίσταται στην ισόποση μετατόπιση υποχρέωσης του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος που τηρεί το λογαριασμό, είτε σε άλλο λογαριασμό δικαιούχου που τηρείται σ' αυτό, είτε προς άλλο ίδρυμα όπου ο δικαιούχος τηρεί τον λογαριασμό του. Η διενέργεια λογιστικών εγγραφών από την πλευρά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων προϋποθέτει την ύπαρξη σχετικής εντολής του δικαιούχου του λογαριασμού πληρωμών. Η εντολή αυτή δεν μπορεί παρά να είναι γραπτή, ενυπόγραφη και αναμφισβήτητη. Πρέπει κατά συνέπεια να υπάρχει το αναγκαίο όργανο ή μέσο, στο οποίο η εντολή αυτή να ενσωματώνεται και με το οποίο να μεταφέρεται μέσα στο σύστημα πληρωμών. Τέτοια μέσα ή όργανα μπορεί να είναι έγγραφα εσωτερικής κυκλοφορίας των Τραπεζών (γραμμάτια εισπράξεως ή εντάλματα πληρωμής), μπορεί όμως να είναι και έγγραφα ή άλλα μέσα που κυκλοφορούν και έξω από το τραπεζικό ίδρυμα που τα εκδίδει. Τα έγγραφα ή άλλα στοιχεία που εκδίδονται από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, κυκλοφορούν έξω από αυτά και προκαλούν την κινητοποίηση του λογιστικού χρήματος, αποκαλούνται «μέσα πληρωμής». Τα μέσα πληρωμής δεν είναι χρήμα, αλλά τα όργανα για την χρεοπίστωση λογαριασμών καταθέσεων πληρωμών. Οι νεολογισμοί συνεπώς «πλαστικό» ή «ηλεκτρονικό» χρήμα δεν ανταποκρίνονται σε καμιά πραγματικότητα. Υπονοούν απλά το μέσο ή το όργανο με το οποίο μεταφέρεται στην τράπεζα η εντολή διενέργειας λογιστικής εγγραφής σε κάποιο λογαριασμό πληρωμών.

Τα μέσα πληρωμής μπορούν να καταταγούν σε δύο κατηγορίες: τα γενικής χρήσεως και τα εξειδικευμένα. Γενικής χρήσεως μέσο πληρωμής είναι η ιδιωτική επιταγή στις διάφορες μορφές της. Εξειδικευμένα είναι εκείνα που

χρησιμοποιούνται για συγκεκριμένες πράξεις, ύστερα από ρητή συμφωνία μεταξύ δικαιούχου και τραπεζικού ιδρύματος. Ως εξειδικευμένα μέσα πληρωμής μπορούν να θεωρηθούν:

- η εντολή μεταφοράς, από λογαριασμό σε λογαριασμό,
- τα αξιόγραφα, που εξοφλούνται με χρέωση λογαριασμού,
- η πάγια εντολή για επαναλαμβανόμενες ή σαφούς λήξεως πληρωμές,
- τα χρεωστικά δελτία αγορών με πλαστικά δελτία (κάρτες).

#### *α. Η ιδιωτική επιταγή.*

Οι δικαιούχοι λογαριασμών πληρωμών, μπορούν να εκδώσουν επιταγή επί της τραπεζής στην οποία τηρούνται οι λογαριασμοί τους. Η τράπεζα υποχρεούται, εφ' όσον ο λογαριασμός παρουσιάζει επαρκές πιστωτικό υπόλοιπο ή όριο πιστώσεως και η επιταγή είναι τυπικά εντάξει, να πληρώσει το αναγραφόμενο ποσό.

Η επιταγή είναι αξιόγραφο, ενσωματώνει δηλαδή ορισμένο δικαίωμα, η άσκηση του οποίου συνδέεται με την κατοχή του εγγράφου αυτού. Είναι τίτλος αυστηρά τυπικός, πρέπει δηλαδή να περιέχει ορισμένα στοιχεία, που καθορίζονται από το Νόμο, όπως η ονομασία «Επιταγή», την εντολή για πληρωμή ορισμένου ποσού, το όνομα του πληρωτή κ.λπ. Πληρωτής επιταγής είναι μόνο η τράπεζα. Εφ' όσον εκδοθεί υπέρ ορισμένου, κατονομαζόμενου, προσώπου μεταβιβάζεται με οπισθογράφηση. Αν έχει εκδοθεί «στον κομιστή» μεταβιβάζεται με απλή παράδοση. Η οπισθογράφηση προς τον πληρωτή (τράπεζα) ισχύει μόνον ως εξόφληση, πράγμα που διακόπτει την κυκλοφορία της επιταγής. Η ιδιωτική επιταγή παραμένει ακόμη το κύριο μέσο ενεργοποίησης του λογιστικού χρήματος για την μετατροπή του σε μετρητά, για τη διενέργεια πληρωμών ή ακόμη και για τη μεταφορά κεφαλαίων.

### *β. Εγγυημένες ιδιωτικές επιταγές.*

Η καινοτομία που συνιστά η δημιουργία τρεχούμενων λογαριασμών καταθέσεων συμπληρώθηκε και με μια δεύτερη, περισσότερο ίσως σημαντική. Ενώ δηλαδή ο μηχανισμός της επιταγής έμεινε αναλλοίωτος, νομικά και πραγματικά, πολλές τράπεζες παρείχαν την εγγύηση τους για την εξόφληση όλων των επιταγών, μέχρις ενός προκαθορισμένου ανώτατου ορίου, που σύρονται πάνω σε λογαριασμούς της μορφής αυτής. Για να ισχύσει η εγγύηση, απαιτείται έλεγχος της υπογραφής από την πλευρά του δικαιούχου, πράγμα που επιτυγχάνεται με τη βοήθεια ειδικής κάρτας που έχει αριθμό ταυτόσημο με εκείνο του λογαριασμού και δείγμα υπογραφής.

### *γ. Η συνδιαχείριση ή συνυπευθυνότητα.*

Στο σύστημα πληρωμής με μετρητά, ο κάτοχος μπορεί να διεκπεραιώνει τη συναλλαγή μόνος του. Για τη χρήση του λογιστικού χρήματος πρέπει να συνεργήσουν ο κύριος του και η τράπεζα στην οποία είναι κατατεθειμένο. Η συνεργασία αυτή είναι απόλυτα αναγκαία, έστω κι αν ο ρόλος του καθενός είναι ριζικά διαφορετικός. Η λειτουργία του λογαριασμού καταθέσεων ως πηγής λογιστικού χρήματος εξαρτάται από τη συμφωνία που υφίσταται ανάμεσα στον δικαιούχο και την τράπεζα. Η μη χορήγηση Βιβλιαρίου (Carnet) επιταγών δεν αναιρεί τη φύση του λογαριασμού, εφ' όσον ο καταθέτης μπορεί να σύρει πάνω σ' αυτόν εντολές μεταφοράς. Αντίστροφα η ιδιότητα αυτή εξαφανίζεται αν ο κάτοχος του μπορεί να πραγματοποιεί μέσω του λογαριασμού μόνο καταθέσεις ή αναλήψεις. Ένα άλλο στοιχείο που τονίζει την συνυπευθυνότητα καταθέτη και τράπεζας για τη χρήση του λογιστικού χρήματος είναι το ύψος του λογαριασμού, θεωρητικά, η ποσότητα λογιστικού χρήματος που διαθέτει ο καταθέτης ισούται με το πιστωτικό υπόλοιπο του λογαριασμού του. Είναι όμως δυνατό ύστερα, από επιλεκτική ή γενικευμένη απόφαση της τράπεζας, να δέχεται η τελευταία να καλύπτει και επιταγές που σύρονται σε λογαριασμούς που κατά τη στιγμή της εμφανίσεως τους δεν υπάρχει υπόλοιπο ή το υπόλοιπο αυτό είναι ανεπαρκές. Πρόκειται για γνωστή και γενικευμένη πλέον πρακτική, που συνδέεται άμεσα με τις σύγχρονες μορφές πιστοδοτήσεως των ιδιωτών.

Μια άλλη άποψη συνυπευθυνότητας είναι ότι η διενέργεια πληρωμών με λογιστικό χρήμα δηλαδή το «άνοιγμα» και η κίνηση λογαριασμού πληρωμών προϋποθέτει την ύπαρξη δικαιοπρακτικής ικανότητας από την πλευρά του πελάτη, γεγονός που αποκλείει κατ' αρχήν τους ανηλίκους, τους ανικάνους και τους περιορισμένης δικαιοπρακτικής ικανότητας. Τέλος, και το σημαντικότερο, η διενέργεια πληρωμών με λογιστικό χρήμα πραγματοποιείται μόνο με τη διενέργεια λογιστικών εγγραφών από ένα ή δύο χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ανάλογα με το πού τηρείται ο λογαριασμός του δικαιούχου.

### **2.3 ΤΑ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ (ΚΑΡΤΕΣ)**

Η εμφάνιση και η διάδοση των καρτών αποτελεί πιθανότητα τη μεγαλύτερη καινοτομία στην τραπεζική τεχνική ύστερα από τη δημιουργία του τραπεζογραμματίου. Παρά το δύσκολο ξεκίνημα και τα προβλήματα που εμφανίστηκαν κατά την πρώτη περίοδο εφαρμογής, οι κάρτες αποτελούν σήμερα, σε όλες τις αναπτυγμένες οικονομίες, ένα απαραίτητο όργανο στα χέρια των καταναλωτών, ένα όργανο που μπορεί άνετα να χαρακτηριστεί ως είδος πρώτης ανάγκης παρά πολυτέλεια.

Η ποικιλία εν τούτοις των καρτών που κυκλοφορούν και οι πολλαπλές χρήσεις που επιδέχονται έχουν δημιουργήσει ορισμένες παρανοήσεις ως προς τη φύση του βασικού πλέον αυτού μέσου συναλλαγών στις σύγχρονες κοινωνίες. Η σύγχυση αυτή προέρχεται από την ομοιότητα των διαφόρων ειδών καρτών και τη συσσώρευση διαφόρων λειτουργιών στην ίδια κάρτα. Κατ' αρχάς, η πρώτη βασική διάκριση προκύπτει από την ιδιότητα του εκδότη. Έτσι έχουμε εκδότες κάθε μορφής, όπως ταξιδιωτικούς οργανισμούς, εταιρείες, που διαθέτουν αλυσίδες καταστημάτων ή πολυκαταστημάτων, ασφαλιστικούς οργανισμούς, αεροπορικές εταιρείες, οίκους πωλήσεων δι' αλληλογραφίας κ.λπ

Οι τραπεζικές κάρτες, ανάλογα με την λειτουργία για την οποία προορίζονται στον κομιστή τους, διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- διαπιστευτικές,
- εγγυήσεως επιταγών,
- πληρωμών και αυτομάτων αναλήψεων,
- παροχής πιστώσεως.

Μια πέμπτη κατηγορία θα μπορούσε να θεωρηθεί εκείνη όπου δύο ή περισσότερες από τις παραπάνω ιδιότητες συνυπάρχουν, οπότε έχουμε κάρτες πολλαπλής χρήσεως. Οι κάρτες εξ' άλλου μπορεί να είναι δεκτές και σε διεθνές επίπεδο.

*Οι διαπιστευτικές κάρτες είναι οι απλούστερες. Αποτελούν ουσιαστικά ένα είδος «τραπεζικής ταυτότητας» του κατόχου, εκδίδονται από την τράπεζα με την οποία συνεργάζεται, περιέχουν ενδεχόμενα τον αριθμό του λογαριασμού του και άλλες σχετικές πληροφορίες χρήσιμες για τη συνεργασία του με την τράπεζα που τις εκδίδει. Δεν περιέχουν κανένα συγκεκριμένο δικαίωμα ή υπηρεσία.*

*Οι κάρτες εγγυήσεως επιταγών είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένες με τη χρήση εγγυημένων επιταγών, μέσα και έξω από τη χώρα εκδόσεως τους.*

*Οι κάρτες πληρωμών συνδέονται άμεσα με τη χρήση αυτόματων ταμειακών μηχανών και τερματικών σε σημεία πωλήσεως. Οι κάρτες της κατηγορίας αυτής μπορούν να είναι καθαρά χρεωστικές, να επιτρέπουν δηλαδή την άμεση χρέωση του λογαριασμού του δικαιούχου σε κάθε συναλλαγή. Η χρέωση του λογαριασμού όμως μπορεί να γίνεται σε τακτά συνήθως μηνιαία χρονικά διαστήματα.*

*Οι πιστωτικές κάρτες συνδέονται άμεσα με την κυριότερη μορφή καταναλωτικής πίστωσης, μπορούν όμως να χρησιμοποιούνται και σε τερματικά σημεία πωλήσεως ή σε αυτόματες ταμειακές μηχανές, ανάλογα με τις τεχνικές τους προδιαγραφές ή την οργάνωση του συστήματος. (Κοκκομέλη, 1995, σελ. 54-67)*

Όλες οι κάρτες τις Α.Τ.Ε. για αναλήψεις μετρητών εξυπηρετούνται μέσω των Α.Τ.Μ της αλλά και μέσω των Α.Τ.Μ. των υπόλοιπων Τραπεζών που συμμετέχουν στο σύστημα ΔΙΑΣΝΕΤ. (ALPHA FINANCE, 2005, σελ. 61)

#### 2.4. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΜΩΝ

Η τεχνολογική πρόοδος οδήγησε στην προσφορά νέων υπηρεσιών από το νομισματο-πιστωτικό σύστημα. Οι υπηρεσίες αυτές ικανοποιούν καλύτερα παλιές και νέες ανάγκες της πελατείας με όρους αποδοτικούς για τις τράπεζες που τις προσφέρουν. Οι περισσότερες πράγματι από τις προσφερόμενες σήμερα εξυπηρετήσεις προς τους ιδιώτες βασίζονται σε εναλλακτικούς τρόπους χρήσεως του λογιστικού χρήματος. Όποιος συνεπώς θέτει στη διάθεση της πελατείας το ευρύτερο δυνατό φάσμα μέσων πληρωμών, ελέγχει σε μεγάλη έκταση και την αγορά παροχής χρηματο-οικονομικών υπηρεσιών προς τους ιδιώτες.

Τα ηλεκτρονικά συστήματα πληρωμών προσφέρονται κυρίως για τη διεξαγωγή των ακόλουθων εργασιών:

- αναλήψεις μετρητών από αυτόματες ταμειακές μηχανές (Α.Τ.Μ.),
- αυτόματο διακανονισμό αγορών από τερματικά στα ταμεία πωλήσεων (Ε.Ρ.Τ./Ρ.Ο.5),
- απευθείας πίστωση λογαριασμού,
- διεκπεραίωση πληρωμών βάσει παγίων ή κατά περίπτωση εντολών,
- αυτόματη εξόφληση υποχρεώσεων από πιστωτικούς τίτλους,
- άμεση προσπέλαση μέσω οικιακού τερματικού (Home Banking).

Η εγκυρότητα της εντολής και κατά συνέπεια και της πληρωμής βασίζεται στην εγκυρότητα της υπογραφής. Κατά συνέπεια πρέπει να ελέγχεται κάθε φορά η υπογραφή του εντολέα. Αυτό είναι εφικτό στην περίπτωση της



επιταγής, των εντολών μεταφοράς, των αξιόγραφων, των χρεωστικών δελτίων που εκδίδονται για τις αγορές με κάρτες στα χειρόγραφα συστήματα.

Στην περίπτωση αυτομάτων συναλλαγών με χρήση κάρτας, η υπογραφή αντικαθίσταται από την παρεμβολή και επαλήθευση του προσωπικού κωδικού αριθμού του εντολέα (personal identification number, P.I.N.)

#### ***A. Αυτόματες Ταμιακές Μηχανές (A.T.M)***

Η λειτουργία των αυτόματων ταμιακών μηχανών βασίζεται στη χρήση κάρτας, στη μαγνητική πίστα της οποίας υπάρχουν τα αναγκαία στοιχεία αναγνώρισεως (ονοματεπώνυμο, προσωπικός κωδικός αριθμός, αριθμός λογαριασμού, όριο αναλήψεων κ.λπ) τα οποία διασταυρώνονται και επαληθεύονται ώστε να ασφαρίζεται η εγκυρότητα της συναλλαγής με τη συμμετοχή και ευθύνη του δικαιούχου. Με την παράδοση και παραλαβή των μετρητών χρεώνεται αυτόματα ο λογαριασμός πληρωμής του δικαιούχου. Η εγκατάσταση A.T.M. σε χώρους όπου παρατηρείται μεγάλη συγκέντρωση μισθωτών (υπουργεία, έδρες μεγάλων επιχειρήσεων, νοσοκομεία κ.λπ.) επιτρέπει στις τράπεζες να συνδυάζουν την εξυπηρέτηση της πελατείας τους στο χώρο εργασίας με το άνοιγμα προσωπικών λογαριασμών πληρωμών και την αυτόματη πίστωση τους σε τακτά χρονικά διαστήματα με το προϊόν της μισθοδοσίας. Η αύξηση του αριθμού των A.T.M. δεν οδήγησε σε μείωση του αριθμού των υποκαταστημάτων των τραπεζών.

#### ***B. Τερματικά σε σημεία πωλήσεως (E.F. T./P. O.S)***

Η χρήση τερματικών ηλεκτρονικών συσκευών, για τον αυτόματο διακανονισμό υποχρεώσεων στα σημεία πωλήσεων, προϋποθέτει τη συνεργασία εμπορικών επιχειρήσεων και πιστωτικών ιδρυμάτων και βασίζεται στη διασύνδεση των τερματικών που εγκαθίστανται στις πρώτες με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές των τελευταίων. Ο πελάτης παρουσιάζει στο ταμείο του εμπορικού καταστήματος την κάρτα του που φέρει τις απαιτούμενες τυποποιήσεις, εισάγει ο ίδιος τον κωδικό του αριθμό, το ηλεκτρονικό μηχάνημα «διαβάζει» τις σχετικές ενδείξεις (όνομα κατόχου, πιστωτικό ίδρυμα όπου τηρείται ο λογαριασμός του, αριθμός του τελευταίου

κ.λπ.) ώστε να εξασφαλισθεί η ταυτότητα του κατόχου του δελτίου και η γνησιότητα της συναλλαγής. Όλες αυτές οι πληροφορίες, μέσω της τερματικής συσκευής του καταστήματος, μεταφέρονται σε ειδικό κατανεμητή, ο οποίος τις μεταβιβάζει στον ηλεκτρονικό υπολογιστή της Τράπεζας όπου τηρείται ο λογαριασμός του πληρωτή, ή στο διατραπεζικό κέντρο. Εκεί συμπληρώνεται η επαλήθευση και διαπιστώνεται ηλεκτρονικά αν ο λογαριασμός έχει αρκετό υπόλοιπο ή πιστωτικό όριο, και σε καταφατική περίπτωση χρεώνεται αυτόματα ο λογαριασμός. Στη συνέχεια πιστώνεται με το ισόποσο ο λογαριασμός του καταστήματος και εκδίδεται και η εξοφλητική απόδειξη για τον πελάτη.

Η πίστωση γίνεται και όταν ο λογαριασμός του καταστήματος βρίσκεται σε τράπεζα διαφορετική από εκείνη του πελάτη

Η όλη διαδικασία διαρκεί, ανάλογα με την ταχύτητα απόκρισης, από 3-10 δευτερόλεπτα. Έτσι αποφεύγονται όλες οι χειρόγραφες διαδικασίες, η μεταφορά μετρητών, η απώλεια χρόνου κ.λπ. Είναι δυνατό να μη χρεώνεται λογ/σμός πληρωμής αλλά λογ/σμός χρηματοδοτήσεως, σύμφωνα με την επιλογή του πελάτη, ή η μεταφορά των συναλλαγών να γίνεται μετά το κλείσιμο των εργασιών της ημέρας, ενημέρωση των λογιστικών βιβλίων του πωλητή κ.λπ.

### **Γ. Αυτόματη πίστωση λογαριασμού**

Η υπηρεσία αυτή αναπτύχθηκε στο πλαίσιο των γενικότερων προσπαθειών για τη μείωση των επεξεργαζομένων και διακινουμένων παραστατικών και επιταγών μέσα στο τραπεζικό σύστημα, σε τρόπο ώστε να μειωθεί το λειτουργικό κόστος και να αυξηθεί η ταχύτητα και η παραγωγικότητα.

Ο δικαιούχος μισθοδοσίας, σύνταξης ή άλλου είδους επαναλαμβανόμενης κατά διαστήματα απαίτησης δίνει εντολή στον υπόχρεο της καταβολής, (εργοδότη, ασφαλιστικό ταμείο κ.λπ.), υπό ειδοποίηση και της τράπεζας του, να πιστώνει συγκεκριμένο λογαριασμό του με το καθαρό προϊόν της απαίτησης αυτής. Ο εργοδότης ή άλλος υπόχρεος δημιουργεί ένα μαγνητικό αρχείο με τα στοιχεία του δικαιούχου, σύμφωνα με την ακολουθούμενη

τυποποίηση, τα οποία εκτός από το ονοματεπώνυμο του περιλαμβάνουν οπωσδήποτε τους κωδικούς αριθμούς Τραπέζης, Καταστήματος και προς πίστωση λογαριασμού. Το αρχείο αυτό, σε κάθε περίπτωση καταβολής συμπληρώνεται με το οφειλόμενο ποσό και τον προς χρέωση λογ/σμό και είτε τηλεμεταδίδεται (File Transmission) στο διατραπεζικό συμψηφιστικό κέντρο, είτε αποτυπώνεται σε κάποιο τυποποιημένο μαγνητικό μέσο (μαγνητική ταινία, δίσκος κ.λπ.), το οποίο αποστέλλεται αυτούσιο στο ως άνω διατραπεζικό κέντρο.

Το διατραπεζικό κέντρο συγκεντρώνει αρχεία από διάφορους οργανισμούς-οφειλέτες και τα ανακατανέμει στις τράπεζες που τηρούνται οι προς πίστωση λογαριασμοί. Τα νέα αρχεία τηλεμεταδίδονται ή αποστέλλονται στις τράπεζες με τη μορφή μαγνητικής ταινίας, δίσκου κ.λπ. Η κάθε τράπεζα πιστώνει τους λογαριασμούς καταθέσεων των δικαιούχων και χρεώνει το λογαριασμό του οφειλέτη, ο οποίος πιθανόν να τηρείται και σε άλλη Τράπεζα. Ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να εξυπηρετήσει οργανισμούς και επιχειρήσεις που έχουν την κατάλληλη μηχανογραφική υποδομή και έχουν επαναλαμβανόμενες υποχρεώσεις προς μεγάλο αριθμό δικαιούχων (π.χ. μισθωτών). Το παραπάνω σύστημα μπορεί να λειτουργήσει και χωρίς την ύπαρξη διατραπεζικού κέντρου. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση καταρτίζει ξεχωριστό μαγνητικό αρχείο για κάθε Τράπεζα ή φροντίζει οι λογαριασμοί των δικαιούχων να τηρούνται σε μια συγκεκριμένη τράπεζα, προς την οποία απευθύνει το αρχείο της.

Το σύστημα αυτό μπορεί να προσφέρει διάφορα πλεονεκτήματα σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στον μισθοδοτούμενο απόλυτη ασφάλεια, εγγύηση για έγκαιρη καταβολή, απαλλαγή από την απαιτούμενη απασχόληση για είσπραξη των μισθών, συνδυασμό με άλλες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός στον οποίο τηρείται ο λογαριασμός του. Ο εργοδότης απαλλάσσεται από το βάρος προετοιμασίας και μεταφοράς της μισθοδοσίας σε μετρητά ή σε επιταγές. Για τις μετέχουσες τράπεζες τέλος, τα πλεονεκτήματα είναι προφανή, αφού αυξάνουν τις καταθέσεις τους και μειώνουν το κόστος της συναλλαγής. Ένα επί πλέον κέρδος μπορεί να προκύψει από τη μείωση των ταχυδρομικών τελών στην περίπτωση που ο

εκδότης της εντολής παύει να ταχυδρομεί τις επιταγές (συντάξεις, μερίσματα κ.λπ.) .

#### **Δ. Πληρωμές βάσει παγίων εντολών**

Το σύστημα πληρωμών απευθύνεται στους δικαιούχους τρεχούμενων ή άλλης μορφής λογαριασμών, οι οποίοι επιθυμούν να εξοφλούνται αυτομάτως, με χρέωση του λογαριασμού τους, οι διάφορες επαναλαμβανόμενες υποχρεώσεις τους, όπως φόροι, ασφάλιστρα, λογαριασμοί τηλεφώνου, ρεύματος, νερού κ.λπ. Πρόκειται δηλαδή για περιοδικές υποχρεώσεις εξατομικευμένες και εύκολα αναγνωρίσιμες, ώστε να μην προκύπτουν ασάφειες, αβεβαιότητες και αμφισβητήσεις. Ωστόσο προβλέπονται για τον πελάτη και πρόσθετα μέτρα ασφαλείας, όπως ο καθορισμός εκ μέρους του ενός ανωτάτου ορίου (plafond) κατά είδος οφειλής, μέχρι του οποίου παρέχει στην Τράπεζα την εντολή για χρέωση του λογαριασμού του. Το σύστημα λειτουργεί με τις ίδιες σχεδόν διαδικασίες, όπως και εκείνο της αυτομάτου πιστώσεως του λογαριασμού. Η κυριότερη διαφορά είναι ότι η εντολή παρέχεται από τον δικαιούχο του λογαριασμού στην τράπεζα του, η οποία δημιουργεί το μαγνητικό αρχείο και το διαβιβάζει στους οργανισμούς και επιχειρήσεις είτε απ' ευθείας είτε μέσω του διατραπεζικού κέντρου. Ο Οργανισμός το συμπληρώνει με τα δικά του στοιχεία (π.χ. τον αριθμό της τηλεφωνικής συνδέσεως, το εκάστοτε ποσό οφειλής) και το διαβιβάζει κατά την αντίστροφη οδό στις τράπεζες προκειμένου να χρεώσουν κατά τη συγκεκριμένη χρονολογία το λογαριασμό του πελάτη-οφειλέτη και να πιστώσουν το λογαριασμό του Οργανισμού. Ο Οργανισμός εξακολουθεί ν' αποστέλλει στον καταναλωτή το σχετικό λογαριασμό, με την ένδειξη ότι το ποσό της οφειλής θα αχθεί σε χρέωση του λογαριασμού του.

Τα συστήματα αυτομάτου πιστώσεως και χρεώσεως του λογαριασμού βάσει παγίας εντολής είναι από τα περισσότερο αποτελεσματικά και τα ολιγότερο χρονοβόρα και κοστογόνα και για τα τρία μέρη: τον Πελάτη, τον Οργανισμό, την Τράπεζα.

### ***Ε. Πληρωμές βάσει εντολών κατά περίπτωση***

Εκτός από το σύστημα των παγίων εντολών, ο πελάτης μπορεί να δίνει εντολή κατά περίπτωση στην τράπεζα του για να χρεώσει το λογαριασμό του και να πιστώσει κάποιον άλλο λογαριασμό. Η εντολή μπορεί να δίδεται με τη συμπλήρωση, υπογραφή και αποστολή ή παράδοση στην τράπεζα ενός τυποποιημένου εντύπου. Για την προώθηση της εντολής η τράπεζα ακολουθεί διαδικασία ανάλογη με εκείνη της επιταγής, με τη διαφορά ότι πιστώνει το Λογαριασμό του δικαιούχου.

Αν ο λογαριασμός αυτός τηρείται σε άλλη τράπεζα, τότε μεσολαβεί το διατραπεζικό συμψηφιστικό κέντρο, όπως θα γινόταν και στην περίπτωση επιταγής.

Ορισμένες τράπεζες, ή και διατραπεζικά συστήματα, παρέχουν τη δυνατότητα να γίνεται η μεταφορά αυτή κεφαλαίων μέσω του δικτύου Α.Τ.Μ. Στην περίπτωση αυτή ο πελάτης εισάγει στο μηχάνημα την κάρτα του, δακτυλίζει τον προσωπικό του κωδικό αριθμό (P.I.N) καθώς και τον κωδικό αριθμό ή άλλη ένδειξη που ενεργοποιεί το επιθυμητό σύστημα. Τέλος δακτυλίζει τον αριθμό του προς πίστωση λογαριασμού και το ποσό. Με το πέρας της συναλλαγής, το μηχάνημα επιστρέφει την κάρτα και χορηγεί σχετική απόδειξη.

Συνεπώς το σύστημα αυτό πληρωμών είναι περισσότερο χρονοβόρο από εκείνο των παγίων εντολών, τόσο για την Τράπεζα όσο και για τον πελάτη και κατά συνέπεια περισσότερο κοστογόνο.

### ***ΣΤ'. Αυτόματη εξόφληση πιστωτικών τίτλων***

Ο οφειλέτης ενός πιστωτικού τίτλου (συναλλαγματικής, γραμματίου εις διαταγή, τιμολογίου κ.λπ.) κατά την κατάρτιση του τίτλου σε τυποποιημένο έντυπο, μπορεί να αναγράφει τον αριθμό του λογαριασμού του ο οποίος θα χρεωθεί κατά την ημερομηνία που θα απαιτείται η οφειλή. Για την ενέργεια του αυτή ο οφειλέτης ενημερώνει με αντίτυπο του ίδιου εντύπου την τράπεζα του και την εξουσιοδοτεί για την πληρωμή. Η τράπεζα του οφειλέτη δημιουργεί

ένα μαγνητικό αρχείο κατά χρονολογία πληρωμής. Όταν ο τίτλος κατατεθεί από τον κομιστή σε μια οποιαδήποτε τράπεζα προς προεξόφληση, είσπραξη ή άλλη αιτία, η τράπεζα αυτή δημιουργεί ένα αντίστοιχο μαγνητικό αρχείο. Κατά την ημερομηνία πληρωμής καταρτίζει μία μαγνητική ταινία με τα στοιχεία των προς είσπραξη τίτλων και την διαβιβάζει στο διατραπεζικό κέντρο.

Αυτό συγκεντρώνει όλες τις ταινίες και ανακατανέμει τα στοιχεία τους κατά τράπεζα πληρωμής. Η τελευταία, παραλαμβάνει την ταινία, την συγκρίνει με το αρχείο, όπου είχε καταρτίσει, και εφ' όσον συμφωνεί χρεώνει τον λογαριασμό του πελάτη της - οφειλέτη με πίστωση της δικαιούχου τράπεζας, η οποία στη συνέχεια πιστώνει τον λογαριασμό του δικαιούχου.

Αν ο λογαριασμός του οφειλέτη δεν έχει επαρκές πιστωτικό υπόλοιπο, η τράπεζα του καταρτίζει ένα άλλο μαγνητικό αρχείο «απλήρωτων» και το διαβιβάζει στο διατραπεζικό κέντρο, το οποίο με τη σειρά του το κατανέμει κατά δικαιούχο τράπεζα προς ενημέρωση της. Η τράπεζα αυτή καταρτίζει μία πράξη μη πληρωμής (αντίστοιχη προς το διαμαρτυρικό) και ενημερώνει σχετικά τον κομιστή.

## ***Z. Απο-υλοποίηση των πιστωτικών και άλλων τίτλων ( Truncation)***

Στο χώρο των συστημάτων «αποϋλοποίησης» θα μπορούσε να υπαχθεί και η αρχή του Truncation σύμφωνα με την οποία ο τίτλος πληρωμής (επιταγή, εντολή μεταφοράς κ.λπ.) όταν εμφανίζεται στο τραπεζικό σύστημα «ακινητοποιείται» στο σημείο εισόδου του και εφεξής κυκλοφορούν μόνον οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στον τίτλο. Με τον τρόπο αυτόν η διακίνηση των πληροφοριών και τελικά ο συμψηφισμός και χρεοπίστωση των λογαριασμών, που είναι και το ζητούμενο, πραγματοποιούνται ταχύτατα και με μικρότερο κόστος. Οι τίτλοι αρχειοθετούνται είτε στο τραπεζικό κατάστημα που παρουσιάζονται είτε σε κάποιο άλλο κεντρικό σημείο με αυστηρούς κανόνες, ώστε να είναι εύκολη η εξεύρεση τους αν αυτό απαιτηθεί.

Για να λειτουργήσει απρόσκοπτα ένα σύστημα truncation πρέπει οι τίτλοι να είναι αυστηρά τυποποιημένοι, ώστε το τραπεζικό κατάστημα στο οποίο παρουσιάζονται να είναι σε θέση να ελέγχει την ορθότητα της μεταφοράς των πληροφοριών, για την οποία ευθύνεται αποκλειστικά αυτό. Με το σύστημα truncation δεν γίνεται έλεγχος της ορθότητας της υπογραφής του εκδότη. Για την «παράλειψη» αυτή οι τράπεζες αναλαμβάνουν οι ίδιες τον κίνδυνο. Η εφαρμογή του συστήματος σε μικρομεσαία ποσά και άλλοι έλεγχοι (π.χ. αριθμού επιταγής) ή, ιδίως, συμβάσεις με τον πελάτη περιορίζουν σημαντικά τον κίνδυνο αυτό.

#### ***H. Άμεση προσπέλαση στον Τραπεζικό χώρο ( home / office banking)***

Η υπηρεσία αυτή είναι μία από τις περισσότερο προηγμένες, τόσο από πλευράς τεχνολογίας, όσο και το marketing. Αντικείμενο της είναι η σύνδεση του πελάτη απ' ευθείας με την τράπεζα είτε από το σπίτι του (home banking) είτε από την επιχείρησή του (office banking).

Η σύνδεση πραγματοποιείται μέσω ειδικού τερματικού ή προσωπικού υπολογιστή ή συνδυασμού τηλεοπτικής συσκευής με modem ή με άλλα ηλεκτρονικά μέσα, που χρησιμοποιούν το απλό τηλεφωνικό δίκτυο, κλειστά κυκλώματα τηλεοράσεως ή άλλα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα.

Η επικοινωνία του πελάτη με τον Η/Υ της Τράπεζας του πραγματοποιείται είτε μέσω πληκτρολογίου και οθόνης είτε προφορικά, με ανάλυση και σύνθεση της φωνής.

Ο πελάτης χρησιμοποιεί για την εξακρίβωση της ταυτότητας του, τον προσωπικό του κωδικό αριθμό (PIN) ή άλλο μέσον. Κατά την επικοινωνία του αυτή με την τράπεζα μπορεί να δώσει εντολή για μεταφορά κεφαλαίων από τον ή τους λογαριασμούς του σε άλλο λογαριασμό, να λάβει πληροφορίες για την κατάσταση του λογαριασμού του και για πολλά άλλα τραπεζικά ή εξωτραπεζικά αντικείμενα.

Η ένταξη των τραπεζών διευκόλυνε το σύστημα, γιατί μπορούσε έτσι να εξασφαλίσει και την πληρωμή των υποχρεώσεων, και συνέβαλε δυναμικά στην ανάπτυξη του. Εννοείται ότι η εγκατάσταση τέτοιων συστημάτων

προϋποθέτει καλή τηλεπικοινωνιακή υποδοχή και προηγμένο τεχνολογικό επίπεδο των τραπεζών και άλλων επιχειρήσεων της αγοράς και βεβαίως μία εξοικείωση του χρήστη στη νέα τεχνολογία.

## **2.5. ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΣΥΜΨΗΦΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ**

Η σχέση πιστωτικού ιδρύματος και δικαιούχου λογαριασμού πληρωμών, είναι αμφίδρομη αλλά μονοδιάστατη. Η κίνηση του λογαριασμού καθορίζεται από τη μεταξύ τους συμφωνία για την ανοχή ή όχι υπεραναλήψεως. Και είναι μονοδιάστατη αν η συνολική κίνηση διεξάγεται αποκλειστικά στα πλαίσια του ίδιου πιστωτικού ιδρύματος.

### ***A. Τα παραδοσιακά Γραφεία Συμψηφισμού***

Η επιταγή χρησιμοποιείται για τη διεκπεραίωση τριών βασικών εργασιών:

- την ανάληψη μετρητών και τη διενέργεια συμψηφιστικών πληρωμών,
- την διενέργεια πληρωμών με την ευρεία έννοια και
- την μεταφορά κεφαλαίων.

Στην πρώτη περίπτωση η επιταγή εμφανίζεται κατά κανόνα στο κατάστημα ή τουλάχιστον σε κατάστημα της τράπεζας στην οποία τηρείται ο λογαριασμός, οπότε η διακίνηση των εγγράφων και η διενέργεια των αναγκαίων εγγραφών δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερο πρόβλημα. Στις δύο άλλες περιπτώσεις όμως, είναι πολύ πιθανό η επιταγή να εμφανισθεί για είσπραξη σε κατάστημα άλλου πιστωτικού ιδρύματος. Για να γίνει δεκτή η επιταγή, για να παίξει δηλαδή το ρόλο της ως μέσου πληρωμής, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υπάρχει ένας μηχανισμός μεταφοράς των απαιτήσεων από τράπεζα σε τράπεζα. Πρόκειται για τον μηχανισμό του συμψηφισμού, όπου ανταλλάσσονται τα σώματα των επιταγών, συμψηφίζονται οι αμοιβαίες απαιτήσεις και διακανονίζονται μόνον τα υπόλοιπα.



Ο μηχανισμός συμψηφισμού κατά κανόνα οργανώνεται και λειτουργείται από την κεντρική τράπεζα. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που τα πιστωτικά ιδρύματα οργανώνουν τέτοιους μηχανισμούς σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο. (Κοκκομέλη, 1995, σελ.61-78).

### ***B. Ηλεκτρονικά συστήματα συμψηφισμού***

Ένα σύγχρονο σύστημα πληρωμών είναι αναγκαστικά πολυδιάστατο, πρέπει δηλαδή να επιτρέπει την πλήρη διασύνδεση των πιστωτικών ιδρυμάτων, ώστε να επιτυγχάνεται η άνετη, ασφαλής, γρήγορη και οικονομική διεξαγωγή των πληρωμών και διακίνηση των κεφαλαίων. Στο κλασικό σύστημα πληρωμών η διασύνδεση αυτή ισχύει συνήθως μόνον για ένα μέσο πληρωμής, την επιταγή, μέσω του συστήματος των Γραφείων συμψηφισμού. Το σύστημα όμως αυτό παρουσιάζει δύο βασικά μειονεκτήματα:

- Βασίζεται στη φυσική μετακίνηση των σωμάτων των επιταγών. Όταν αυτά αρχίσουν να μετακινούνται σε πολύ μεγάλους αριθμούς, είναι φυσικό να εμφανίσει καθυστερήσεις και λάθη, ενώ το κόστος λειτουργίας αυξάνει σημαντικά.
- Δεν είναι ικανό να δεχτεί και να διεκπεραιώσει συναλλαγές που διεξάγονται με σύγχρονους τρόπους πληρωμής, όπως μέσω αυτόματων ταμειακών μηχανών ή τερματικών σε σημεία πωλήσεως.

#### *α. Βελτιώσεις στο παραδοσιακό σύστημα*

Στο παραδοσιακό σύστημα τα κυριότερα μέσα μεταφοράς κεφαλαίων είναι η επιταγή, η εντολή μεταφοράς, το έμβασμα (τραπεζικό ή ταχυδρομικό), η συναλλαγματική. Ανάλογα με τις χώρες και τα συστήματα που έχουν καθιερωθεί, τα αποδεικτικά έγγραφα των εργασιών αυτών μπορούν να εμφανιστούν για συμψηφισμό στο τοπικό ή εθνικό γραφείο συμψηφισμού. Είναι επίσης δυνατόν να υπάρχει και απευθείας σύστημα συμψηφισμού μεταξύ δύο ή περισσότερων πιστωτικών οργανισμών, που βασίζονται σε επιμέρους συμφωνίες και διευθετήσεις.

Η βελτιωμένη μορφή του παραδοσιακού συστήματος συνίσταται στην όσο το δυνατόν εκτενέστερη υποκατάσταση της μετακίνησης αυτούσιων παραστατικών εγγράφων, τα οποία παραμένουν στα καταστήματα υποδοχής και διακινούνται οι πληροφορίες που τα έγγραφα αυτά περιλαμβάνουν.

Η διακίνηση των πληροφοριών μεταξύ πληρώτριας και οφειλέτριας Τράπεζας γίνεται με τη μεταφορά μαγνητικών αρχείων (ταινίες - δίσκοι). Στη διακίνηση αυτή μεσολαβεί το Γραφείο Συμψηφισμού, το οποίο παραλαμβάνει αρχεία από τις πληρώτριες τράπεζες και τα ανακατανέμει κατά οφειλέτρια τράπεζα. Για τα απλήρωτα ποσά ακολουθείται η αντίστροφη οδός. Στο τέλος της ημέρας, ή και σε ενδιάμεσα διαστήματα, γίνεται η συγκέντρωση των οφειλών ή απαιτήσεων κατά Τράπεζα και τα στοιχεία αυτά αποστέλλονται συνήθως στην Κεντρική Τράπεζα της χώρας για τη διενέργεια εγγραφών στους λογαριασμούς των επιμέρους τραπεζών (διακανονισμός - settlement).

#### *β. Αυτοματοποιημένα συστήματα*

Η διευρυνόμενη χρήση διατραπεζικών δικτύων αυτομάτων ταμειακών μηχανών και τερματικών σε σημεία πωλήσεως δημιουργεί αυτόματα απαιτήσεις και οφειλές μεταξύ των τραπεζών, αφού βάση των συστημάτων είναι η γενικευμένη δυνατότητα υποδοχής πλαστικών δελτίων, ανεξάρτητα από τον εκδότη τους. Το σύστημα κατά συνέπεια πρέπει να είναι σε θέση:

- I. Ν' αναγνωρίζει τον κάτοχο της κάρτας (έλεγχος PIN)
- II. Να ζητά την χορήγηση εξουσιοδοτήσεως από την τράπεζα ή τον οργανισμό όπου τηρείται ο λογ/σμός του κατόχου της κάρτας.
- III. Να χορηγεί την άνω εξουσιοδότηση.
- IV. Να απογράφει όλα τα μηνύματα κατά στοιχείο πληρωμής και εκδότη κάρτας.
- V. Να διοδεύει τις πληροφορίες της πληρωμής στην πληρώτρια Τράπεζα για τη χρέωση του λογαριασμού του πελάτη της.

- VI. Να διοδεύει τις πληροφορίες στην τράπεζα που τηρεί το λογαριασμό του εμπόρου (σύστημα EFT/POS) για την πίστωση του λογαριασμού του.
- VII. Να διοδεύει τις πληροφορίες στην τράπεζα ή οργανισμό που έχει εκδόσει την κάρτα για την απόδοση της δικαιούμενης προμήθειας (η οποία αφαιρείται από την απαίτηση του εμπόρου).
- VIII. Να διοδεύει τις πληροφορίες στην πληρώτρια και εκδότρια τράπεζα για την επιβάρυνση της τελευταίας με προμήθεια, όταν η συναλλαγή πραγματοποιείται σε αυτόματο μηχάνημα (A.T.M.) που ανήκει στην πρώτη.
- IX. Να συγκεντρώνει και κατανέμει κατά πληρώτρια και οφειλέτρια Τράπεζα τα ημερήσια στοιχεία των συναλλαγών και να προβαίνει στις ενέργειες που απαιτούνται για τον διακανονισμό τους (Clearing-Settlement).
- X. Να παρακολουθεί την καλή λειτουργία του τηλεπικοινωνιακού δικτύου και των τερματικών.
- XI. Να εφοδιάζει τις αυτόματες ταμιακές μηχανές (A.T.M.) με μετρητά (όταν αυτές ανήκουν στον διατραπεζικό οργανισμό).

Εκτός από την εξυπηρέτηση των συναλλαγών με κάρτες, ένα διατραπεζικό σύστημα πληρωμών μπορεί να διεκπεραιώνει παράλληλα και τις λειτουργίες ενός αυτοματοποιημένου Γραφείου Συμψηφισμού, οι οποίες αφορούν συνήθως τα εξής:

- Συγκέντρωση των πληροφοριών για διατραπεζικές συναλλαγές που αφορούν επιταγές, εντολές μεταφοράς κεφαλαίων από-εις λογαριασμό, δελτία χειρόγραφων συναλλαγών με κάρτες κ.ά.

- Συγκέντρωση πληροφοριών από επιχειρήσεις και οργανισμούς για την καταβολή μισθών, συντάξεων κ.λπ. ή την είσπραξη απαιτήσεων βάσει εντολών.
- Ανακατανομή των άνω πληροφοριών κατά παραλήπτρια τράπεζα και διαβίβαση τους.
- Λήψη πληροφοριών από τις οφειλέτριες τράπεζες για την μη πραγματοποίηση πληρωμών (λόγω ανάκλησης της εντολής, έλλειψης υπολοίπου κλπ) ανακατανομή και διαβίβαση τους στις πληρώτριες τράπεζες ή τους οργανισμούς που είχαν την απαίτηση.
- Κυρίως διαδικασία συμψηφισμού.
- Διαβίβαση πληροφοριών στην Κεντρική Τράπεζα για την πραγματοποίηση του τελικού διακανονισμού με ενημέρωση των επιμέρους τραπεζών.

Η συγκέντρωση και διαβίβαση των πληροφοριών πραγματοποιείται συνήθως με on-line σύνδεση του συμψηφιστικού κέντρου και των μηχανογραφικών κέντρων των Τραπεζών ή και των οργανισμών, χωρίς να αποκλείεται και η διακίνηση μαγνητικών αρχείων. Αποκλείεται όμως η διακίνηση τίτλων (επιταγών, εντολών κ.λπ.) υπό μορφή εγγράφου.

Τόσο για τη λειτουργία του συστήματος καρτών όσο και του συμψηφισμού των κλασικών μέσων πληρωμής (επιταγή, εντολή μεταφοράς, πάγια εντολή, πιστωτικοί τίτλοι) το διατραπεζικό σύστημα πρέπει να διαθέτει ένα ιδιωτικό τηλεπικοινωνιακό δίκτυο ή να κάνει χρήση ενός δημοσίου δικτύου μεταγωγής δεδομένων. Με τα σύγχρονα τηλεπικοινωνιακά μέσα επιτυγχάνονται μεγάλες ταχύτητες μεταγωγής των δεδομένων, συνεχής παρακολούθηση της κατάστασης του δικτύου, εφαρμογή προτεραιοτήτων στη μεταγωγή και υψηλός βαθμός ασφάλειας. Επίσης απαιτείται η αυστηρή εφαρμογή τυποποιήσεων στα μέσα πληρωμής, τις τερματικές συσκευές και στη μορφή του μηνύματος.

### *γ. Διεθνή συστήματα συμψηφισμού*

Οι ανάγκες της οικονομίας σήμερα απαιτούν ταχεία και ασφαλή δυνατότητα μεταφοράς κεφαλαίων. Τα χειρόγραφα συστήματα είναι αδύνατον πλέον να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις. Γι' αυτό και έχει γενικευθεί η χρήση ηλεκτρονικών τηλεπικοινωνιακών συστημάτων ενδοτραπεζικών ή διατραπεζικών (του τύπου swift) συναλλαγών. Τα συστήματα όμως αυτά, δεν είναι πολύ μεγάλων δυνατοτήτων, γι' αυτό και η λειτουργία τους προορίζεται κυρίως για την εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων.

Στον τομέα εξυπηρέτησεως των ιδιωτών το πρόβλημα προκύπτει κυρίως με τα διεθνή δίκτυα καρτών, όπως της Visa και της MasterCard / Euro card.

Για να είναι δυνατή η διεθνής αποδοχή και χρήση των καρτών αυτών, απαιτείται η ύπαρξη συστήματος αυτοματοποιημένων δυνατοτήτων παροχής εξουσιοδοτήσεων πληρωμής και πολύ γρήγορης διαδικασίας συμψηφισμού και διακανονισμού των χρεών ανάμεσα σε δεκάδες χιλιάδες τράπεζες-εκδότριες καρτών, ισάριθμο αριθμό τραπεζών-αποδεκτών και δεκάδες νομίσματα. Οι ημερήσιοι συμψηφισμοί αφορούν την τακτοποίηση εκατομμυρίων συναλλαγών που διεκπεραιώνονται χειρόγραφα ή αυτόματα σε καταστήματα, τράπεζες, τερματικά σε σημεία πωλήσεως ή σε αυτόματες ταμειακές μηχανές. Ο μηχανισμός συμψηφισμού και διακανονισμού βασίζεται στη χρήση μηχανημάτων επεξεργασίας στοιχείων και τηλεπικοινωνιών τεχνολογίας αιχμής και είναι οργανωμένος σε πυρήνες τοπικού, περιφερειακού, διακρατικού και παγκόσμιο επιπέδου. (Κοκκομέλη, 1995, σελ.81-85).

### *δ. Η διασύνδεση συστημάτων και εργασιών*

Σήμερα τα εθνικά συστήματα πληρωμών χαρακτηρίζονται, από μια έντονη πολυμορφία στη χρήση μηχανισμών και μεσών πληρωμών. Η πολυμορφία αυτή θα διαρκέσει πιθανότατα και στις προσεχείς δεκαετίες, δεδομένου ότι πουθενά δεν προβλέπεται ότι θα διακοπεί η χρήση μετρητού χρήματος και επιταγών. Εκείνο που είναι πιθανότερο είναι ότι η χρησιμοποίηση των δυο αυτών μέσων πληρωμής θα περιοριστεί. Κατά συνέπεια όλα τα σήμερα

γνωστά συστήματα πληρωμών θα συνυπάρχουν, το δε νομισματο-πιστωτικό σύστημα θα υποχρεωθεί να υιοθετήσει τους αποτελεσματικότερους και οικονομικότερους συνδυασμούς. Όλα τα συστήματα είναι συμπληρωματικά. Η ύπαρξη του ενός δεν αποκλείει, τη λειτουργία του άλλου. Κάθε νεότερο σύστημα ενσωματώνει στοιχεία των παλαιότερων. Κινείται, όμως σε ανώτερο τεχνολογικό επίπεδο. Η διασύνδεση των συστημάτων γίνεται σε δύο επίπεδα:

- το ανώτερο επιτυγχάνεται στις συνολικές δοσοληψίες μεταξύ των πιστωτικών ιδρυμάτων, δηλαδή στο στάδιο του συμψηφισμού, και
- το κατώτερο πραγματοποιείται στην καθημερινή εξυπηρέτηση της πελατείας στα τραπεζικά καταστήματα, η οποία πελατεία έχει τη δυνατότητα επιλογής μιας ή περισσοτέρων από τις προσφερόμενες υπηρεσίες. (Κοκκομέλη, 1995, σελ.87).

### ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ

#### **ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**

Η Αγροτική Τράπεζα παραμένει ο μεγαλύτερος πιστωτής του Αγροτικού τομέα στην Ελλάδα, υλοποιώντας προγράμματα χρηματοδότησης δραστηριοτήτων του πρωτογενή (αγροτικού ) τομέα της οικονομίας, αλλά και της μεταποίησης και της εμπορίας των αγροτικών προϊόντων. Την τελευταία δεκαετία η Αγροτική Τράπεζα έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της και στους άλλους τομείς της ελληνικής οικονομίας (δευτερογενή και τριτογενή).

Στην αρχή κάθε οικονομικού έτους η τράπεζα καταρτίζει ετήσιο «Χρηματοδοτικό Πρόγραμμα», θέτοντας ποσοτικούς στόχους πιστοδοτήσεων ανά τομέα της οικονομίας, κλάδο δραστηριότητας, κατηγορία συμμετοχόντων ανά κλάδο, καθώς και ανά γενική κατηγορία δανείων. Μετά από το 1991, όταν η Τράπεζα της Ελλάδος έπαψε να θέτει στις τράπεζες όρια στην άσκηση της πιστωτικής τους πολιτικής, η αγροτική Τράπεζα αποφασίζει για την χρηματοδοτική της πολιτικής λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η ρευστότητα της, η αναμενόμενη ζήτηση ανά αγορά στόχο κ.λ.π., ενώ από το 2001 ιδιαίτερη σημασία έχουν τα όρια του αποδεκτού πιστωτικού κινδύνου.

Το Χρηματοδοτικό Πρόγραμμα της Τράπεζας διενεργείται μέσα από

τέσσερις βασικές διευθύνσεις της Τράπεζας, υπεύθυνες για τις χορηγήσεις δανείων σε :

- Φυσικά Πρόσωπα – Αγρότες και Ιδιώτες μη – αγρότες
- Μεγάλους Πελάτες
- Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις
- Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

### **Φυσικά Πρόσωπα – Αγρότες και Ιδιώτες μη -αγρότες**

Το πελατολόγιο της Τράπεζας στον τομέα αυτό περιλαμβάνει ιδιώτες μη αγρότες, αγρότες, μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις και μικρούς αγροτικούς συνεταιρισμούς (χωρίς παραγωγικές εγκαταστάσεις). Ο αριθμός των πελατών της Τράπεζας στον τομέα αυτό ανέρχεται σε περίπου 350.000 και οι χορηγήσεις προς αυτούς διακρίνονται σε δάνεια προς αγρότες, στεγαστικά και καταναλωτικά δάνεια. Σχετικά με τα δάνεια προς τους αγρότες αυτά αφορούν κυρίως βραχυπρόθεσμα δάνεια για τις ανάγκες κεφαλαίου κίνησης αυτών καθώς σε μεγάλο βαθμό η παραγωγή τους χαρακτηρίζεται από εποχικότητα.

Η τράπεζα κατέχει σημαντικό μερίδιο στην αγορά στον τομέα των χορηγήσεων προς τους αγρότες, ωστόσο τα τελευταία χρόνια γίνεται μια προσπάθεια από την τράπεζα να επεκταθεί και σε άλλους τομείς της οικονομίας. Τα αποτελέσματα αυτής της προσπάθειας είναι ορατά μέσα από την δημιουργία και προώθηση νέων ανταγωνιστικών προϊόντων (κυρίως στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων) προσαρμοσμένων στις ανάγκες των πελατών. Συγκεκριμένα η Τράπεζα έχει σημαντική αύξηση στις πωλήσεις στεγαστικών δανείων και έχει δημιουργήσει ένα εύρος προϊόντων σχεδιασμένων να προσφέρουν αυξημένη ευελιξία στους πελάτες.

Ως αποτέλεσμα της απελευθέρωσης του συστήματος πιστοδοτήσεων από την Τράπεζα της Ελλάδος το 2002, η Α.Τ.Ε. όπως και οι υπόλοιπες τράπεζες, έχει την δυνατότητα να εγκρίνει καταναλωτικά δάνεια άνω των 100.000 €. Πριν την απελευθέρωση του συστήματος το 2003, οι τράπεζες είχαν την δυνατότητα χορηγήσεων μέχρι του ποσού των 6.000 €. Η Α.Τ.Ε. ωστόσο εξακολουθεί να διατηρεί διασφαλίσεις για τις χορηγήσεις που ξεπερνούν τα 3.000 €, 6.000 €, και 15.000 € (εξαρτάται από την πιστοληπτική κατηγοριοποίηση – credit rating του πελάτη).

### **Μεγάλοι Πελάτες**

Ως μεγάλοι πελάτες θεωρούνται από την Τράπεζα αυτοί οι οποίοι έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών άνω των 12 εκατ.€. Η ΑΤΕ κατέχει σημαντικό μερίδιο αγοράς σε επιχειρήσεις και συνεταιρισμούς του αγροτικού τομέα αλλά αντίθετα μικρή παρουσία σε άλλους τομείς της οικονομίας. Στα πλαίσια της στρατηγικής της Τράπεζας για διαφοροποίηση του δανειακού χαρτοφυλακίου της και της αύξησης των εσόδων από προμήθειες, ενθαρρύνει τους αρμόδιους υπαλλήλους της στο να προσελκύουν νέες επιχειρήσεις του μη αγροτικού τομέα μετά από προσεκτική επιλογή ανάμεσα σε χαμηλού ρίσκου επιχειρήσεις καθώς και να προωθούν τις σταυροειδείς πωλήσεις μεταξύ των προϊόντων του ομίλου της ΑΤΕ, όπως ενέγγυες πιστώσεις, ασφάλειες, χρηματοδοτικές μισθώσεις και διαχείριση μισθοδοσίας. Η Τράπεζα έχει ως στόχο να ελαχιστοποιήσει τον πιστωτικό κίνδυνο (άνοιγμα) στους μεγάλους πελάτες της μέσω της προσεκτικής επιλογής αυτών αλλά και μέσω της πολιτικής που ακολουθεί στο να μην αποτελεί αποκλειστικό δανειοδότη των πελατών αυτών. Παράλληλα, η Τράπεζα ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της δημιουργώντας ένα πνεύμα επαγγελματικής κουλτούρας και προσανατολισμού στον πελάτη με σκοπό να συμβάλλει στον μετασχηματισμό της Τράπεζας σε ένα πλήρη οργανισμό εμπορικών δραστηριοτήτων.

### **Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις**

Ως ΜΜΕ θεωρούνται από την Τράπεζα εκείνες οι επιχειρήσεις που έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών μικρότερο των €12 εκατ. Ο αριθμός των πελατών της Τράπεζας στον τομέα αυτό ανέρχεται σε περίπου 4.000 από τους οποίους περίπου 2.500 είναι ενεργοί δανειακοί πελάτες.

Η τράπεζα κατέχει σημαντικό μερίδιο στην αγορά στον τομέα των χορηγήσεων προς συνεταιρισμούς (περίπου 80%), ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς στις χορηγήσεις προς άλλης μορφής αγροτικές επιχειρήσεις (περίπου 40%) αλλά αντίθετα μικρό μερίδιο σε μη αγροτικές ΜΜΕ (μικρότερο του 3% περίπου). Παρόλο που ο κλάδος των μη αγροτικών ΜΜΕ είναι αρκετά ανταγωνιστικός, πολιτική της Τράπεζας είναι να αυξήσει το μερίδιο της σημαντικά στον τομέα αυτό. Παράλληλα, σαν μέρος της στρατηγικής της Τράπεζας για διαφοροποίηση του δανειακού χαρτοφυλακίου της και αύξηση των εσόδων από προμήθειες, η Διεύθυνση των Επιχειρήσεων (μικρών και μεσαίων) της Τράπεζας προσπαθεί να αναπτύξει προϊόντα τα οποία θα



απευθύνονται στις ανάγκες τόσο του αγροτικού όσο και του μη αγροτικού τομέα των ΜΜΕ.

Κύρια προϊόντα της Τράπεζας στην Διεύθυνση αυτή είναι δάνεια κυρίως στεγαστικά για επαγγελματική στέγη μεσομακροπρόθεσμου και βραχυπρόθεσμου ορίζοντα. Τα περισσότερα από αυτά τα δάνεια είναι βασισμένα σε κυμαινόμενα επιτόκια.

Η Διεύθυνση των Επιχειρήσεων θέτει τους πιστοδοτικούς στόχους των καταστημάτων για τις ΜΜΕ αλλά εγκρίνει κεντρικά όλα τα δάνεια των ΜΜΕ άνω των €50.000 και €100.000 (εξαρτάται από την κατηγοριοποίηση του καταστήματος). Παράλληλα η Τράπεζα προωθεί τις σταυροειδείς πωλήσεις προϊόντων του Ομίλου (ειδικότερα καταθέσεις, ασφάλειες, διαχείριση μισθοδοσίας προϊόντα εισαγωγικού / εξαγωγικού εμπορίου και ενέγγυες πιστώσεις) στους ΜΜΕ πελάτες της χρησιμοποιώντας τα κανάλια δικτύου καθώς και τα δεδομένα που συγκεντρώνουν σε πανελλαδική κλίμακα τα τοπικά καταστήματα.

#### **Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί**

Την 31.12.2004 τα υπόλοιπα των πιστοδοτήσεων της Τράπεζας προς την Γενική Κυβέρνηση ανήλθαν σε €4.838 εκατ., ήτοι 33,7% του συνολικού δανειακού χαρτοφυλακίου της Τράπεζας και περιλαμβάνει πιστοδοτήσεις προς το Ελληνικό Δημόσιο, τον ΟΠΕΚΕΠΕ, τους ΟΤΑ, Οργανισμούς Κοινωνικής Ασφάλισης, νοσοκομεία, Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας και μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς. Όλες οι παραπάνω δανειοδοτήσεις προς την Γενική Κυβέρνηση είναι είτε απευθείας προς το Δημόσιο είτε είναι εγγυημένες από αυτό. Τα δάνεια αυτά θεωρούνται από την Τράπεζα μηδενικού πιστωτικού κινδύνου και μη καθυστερούμενα.

Η Τράπεζα εκτιμά ότι στην παρούσα φάση παρέχονται πιστοδοτήσεις στο περίπου 50% των δημοσίων νοσοκομείων, δήμων και περιφερειών της Ελλάδας καθώς και σε περίπου 15% του συνόλου των δημοσίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Στα πλαίσια της στρατηγικής της Τράπεζας για διαφοροποίηση του δανειακού της χαρτοφυλακίου, ελαχιστοποίηση των κινδύνων αυτού και αύξηση των εσόδων από προμήθειες, γίνεται προσπάθεια όχι μόνο να αυξηθεί το μερίδιο της Τράπεζας στον τομέα αυτό αλλά και να παρέχει στους πελάτες του δημοσίου τομέα προϊόντα τα οποία θα καλύπτουν

όλο το φάσμα των τραπεζικών αναγκών των δημοσίων επιχειρήσεων και των υπαλλήλων αυτών. Στα προϊόντα αυτά περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων στεγαστικά δάνεια, καταναλωτικά δάνεια και πιστωτικές κάρτες και είναι διαθέσιμο σε δημοσίους υπαλλήλους όπως το προσωπικό των νοσοκομείων, οι στρατιωτικοί και οι δικαστικοί.

Ο ΟΠΕΚΕΠΕ είναι μια κρατική υπηρεσία υπεύθυνη για την διαχείριση των κεφαλαίων της Ευρωπαϊκής Ένωσης τα οποία προορίζονται για το αγροτικό τομέα της οικονομίας είτε με την μορφή επιχορηγήσεων είτε με την μορφή μεσολαβητικών πληρωμών. Το πρόγραμμα της Τράπεζας σε σχέση με τον ΟΠΕΚΕΠΕ περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμο δάνεια για την χρηματοδότηση των προκαταβολών των πληρωμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης προς του Έλληνες αγρότες, καθώς υπάρχει μια τυπική καθυστέρηση δυο μηνών μεταξύ της έγκρισης από την Ευρωπαϊκή Ένωση της πληρωμής και της πραγματικής καταβολής των κεφαλαίων. Κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής ο ΟΠΕΚΕΠΕ δανείζεται από την Τράπεζα για να χρηματοδοτήσει τις πληρωμές στους δικαιούχους αγρότες. Τα δάνεια στον ΟΠΕΚΕΠΕ καταβάλλονται από την Τράπεζα στο τέλος του χρόνου γεγονός το οποίο αυξάνει το ύψος του χαρτοφυλακίου των δανείων της Τράπεζας στο τέλος κάθε χρήσης. Συγκεκριμένα το μέσο ύψος των μηνιαίων δανείων για τον ΟΠΕΚΕΠΕ την χρήση 2004 ανερχόταν σε €432,8 εκατ., όταν τον Νοέμβριο και τον Δεκέμβριο το ύψος ανήλθε σε €765 εκατ. και €1.589 εκατ. αντίστοιχα.

Η Τράπεζα, μετά από δημόσιο διαγωνισμό το 2004, ανέλαβε την αποκλειστική παροχή δανείων προς τον ΟΠΕΚΕΠΕ. Για την πιστοδότηση αυτή λαμβάνει ένα συμφωνημένο επιτόκιο το οποίο σήμερα ανέρχεται σε EURIBOR πλέον ένα περιθώριο κέρδους. Παράλληλα η Τράπεζα λαμβάνει και προμήθεια από το Δημόσιο, η οποία σήμερα ανέρχεται σε 0,7%, για την πληρωμή των προκαταβολών εκ μέρους του Δημοσίου. ( ALPHA FINANCE, 2005, σελ.47-50).

#### Επιτόκια Χορηγήσεων

Σημαντικό μέρος του δανειακού χαρτοφυλακίου της Τράπεζας είναι διάρκειας μέχρι ενός έτους. Το υπόλοιπο μέσο και μακροχρόνιο χαρτοφυλάκιο αποτελείται από δάνεια με κυμαινόμενο επιτόκιο ή σταθερό επιτόκιο με διάρκεια τριών ετών και στεγαστικά δάνεια με κυμαινόμενο επιτόκιο.

Η πολιτική των επιτοκίων προτείνεται από τις Πελατειακές Διευθύνσεις της

Τράπεζας και εγκρίνεται από την Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού-Παθητικού (ALCO). Για τον καθορισμό της πολιτικής αυτής λαμβάνονται υπόψη ο τραπεζικός ανταγωνισμός, το κόστος άντλησης χρήματος, οι διεθνείς τάσεις των επιτοκίων, τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της υφιστάμενης αλλά και της δυνητικής πελατείας της Τράπεζας.

#### Συνάλλαγμα

Η Τράπεζα χορηγεί δάνεια και σε ξένο νόμισμα από το 1995. Μετά όμως από την καθιέρωση του ευρώ ως επίσημου νομίσματος της χώρας μειώθηκαν τα υπόλοιπα των δανείων της Τράπεζας σε συνάλλαγμα, δεδομένου ότι τα κυριότερα ευρωπαϊκά νομίσματα (DEM, FRF, κ.λ.π.) αντικαταστάθηκαν από το ευρώ.

Στις 31.12.2004 τα υπόλοιπα των πιστοδοτήσεων σε συνάλλαγμα ανήλθαν σε €63,3 εκατ. (κυρίως σε USD).

#### Μεγάλα Χρηματοδοτικά Ανοίγματα και Συγκέντρωση Δανείων

Η Αγροτική Τράπεζα, με Βάση το χρηματοδοτικό της πρόγραμμα θέτει όρια και γενικές κατευθύνσεις για τις πιστοδοτήσεις. Ειδικότερα, η Τράπεζα είναι υποχρεωμένη να αναφέρει στην Τράπεζα της Ελλάδος στοιχεία απαιτήσεων της έναντι πελατών για πιστοδοτήσεις της, που υπερβαίνουν το 10% των ιδίων κεφαλαίων της και συνιστούν μεγάλα χρηματοδοτικά ανοίγματα. Η Τράπεζα της Ελλάδος θέτει ως ανώτατο όριο χρηματοδοτικού ανοίγματος το 25% των ιδίων κεφαλαίων και σε ορισμένες περιπτώσεις, συμπεριλαμβανόμενων των μεγάλων ανοιγμάτων σε θυγατρικές εταιρίες της Τράπεζας, το 20% των ιδίων κεφαλαίων.

Η Τράπεζα παρακολουθεί συστηματικά τα χρηματοδοτικά ανοίγματα προς τους πελάτες της. Σύμφωνα με τα στοιχεία της οικονομικής χρήσης έτους 2004 οι μεγαλύτεροι δανειολήπτες της Τράπεζας, με εξαίρεση το Δημόσιο (ΟΠΕΚΕΠΕ), ήταν η θυγατρική της εταιρία ATE LEASING, ο ΕΛΓΑ και η Τράπεζα FBB. Το σύνολο των δανείων προς αυτές ανήλθε την 31.12:2004 σε €1.582,5 εκατ.

#### Διασφαλίσεις Πιστοδοτήσεων (Καλύμματα)

Για τη διασφάλιση των πιστοδοτήσεων η Τράπεζα απαιτεί διασφαλίσεις (καλύμματα). Οι διασφαλίσεις που αποδέχεται η Τράπεζα για τα δάνεια που χορηγεί είναι:

- Υποθήκες,
- Ενέχυρα και
- Εκχώρηση απαιτήσεων

Η Τράπεζα γενικά απαιτεί τα δάνεια να είναι καλυμμένα με «διασφαλιστική αξία» που καλύπτει το 100% του δανείου, ώστε να ελαχιστοποιείται ο αντίστοιχος πιστωτικός κίνδυνος. Ωστόσο σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως τα στεγαστικά δάνεια, η Τράπεζα απαιτεί τα καλύμματα να έχουν αξία η οποία αποτιμάται τουλάχιστον στο 110% της αξίας του δανείου.

Η πολιτική της Τράπεζας για πιστοδοτήσεις άνω των €5.000, ανάλογα με τον πελάτη είναι να υπάρχουν εξασφαλίσεις, έτσι ώστε να διατηρείται ο πιστωτικός κίνδυνος κάτω από τα όρια που έχει θέσει η Τράπεζα τόσο ανά δάνειο όσο και ανά κατάσταση.

Τα δάνεια προς τον Δημόσιο Τομέα, είναι είτε προς την Γενική Κυβέρνηση είτε είναι εγγυημένα από αυτήν, οπότε η Τράπεζα δεν απαιτεί καλύμματα για τα δάνεια αυτά. Επίσης ορισμένοι πελάτες καταναλωτικών δανείων που αντιστοιχούν στην κατηγορία «Α» από πλευράς πιστωτικής κατηγοριοποίησης σύμφωνα με το εσωτερικό σύστημα αξιολόγησης πιστωτικού κινδύνου της Τράπεζας, έχουν την δυνατότητα απόκτησης δανείων μέχρι του ποσού των €15.000 χωρίς κάποιο κάλυμμα.

Για τα μακροπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα δάνεια η Τράπεζα γενικά απαιτεί τα καλύμματα να έχουν την μορφή υποθήκης σε ακίνητη περιουσία. Αντίθετα για δάνεια με λήξη μέχρι 18 μήνες, η Τράπεζα δέχεται καλύμματα σε άλλες μορφές όπως μεταξύ άλλων η εκχώρηση του δικαιώματος για απόκτηση Κρατικής ή Ευρωπαϊκής επιχορήγησης, δικαίωμα στην κινητή αξία του οφειλέτη, πρώτο δικαίωμα επί του τραπεζικού λογαριασμού που καταβάλλεται η μισθοδοσία του οφειλέτη.

Η αξία των καλυμμάτων εκτιμάται κατά τη χορήγηση του δανείου, κατά την τροποποίηση ή αναδιάρθρωση όρων του δανείου, λίγο πριν τη λήξη του δανείου και πριν την τυχόν εκτέλεση. Η Τράπεζα απολαμβάνει σήμερα δύναμη του συστατικού της Ν. 4332/1929, ως ισχύει, ορισμένα προνόμια σχετικά με τη σύσταση και την αναγκαστική εκτέλεση των διασφαλίσεων. Η ΑΤΕ με Βάση το δικαίωμα που της έχει παραχωρηθεί με τον Ν. 4332/1929, προχωρεί στη σύσταση υποθήκης χωρίς να υποβάλει αίτηση στο δικαστήριο με Βάση το δανειστικό έγγραφο. Στις περιπτώσεις δανείων σε αγρότες και

αγροτικούς συνεταιρισμούς δεν καταβάλλεται η αμοιβή υποθηκοφύλακα (0,07%). Στην περίπτωση των δανείων αυτών καταβάλλεται μέγιστη αμοιβή ύψους €120.

Από τον Ιανουάριο του 2005, η Τράπεζα ακολουθεί μία πιο αυστηρή πολιτική έγκρισης νέων δανείων και εκτέλεσης διασφαλίσεων. Επιπλέον, σε σχέση με τους πελάτες που δικαιούνται να υπαχθούν στο Νόμο περί Πανωτοκίων αλλά δεν το έχουν ακόμα πράξει, η Τράπεζα καταβάλλει από τον Απρίλιο του 2005 μία έντονη προσπάθεια για την υπαγωγή τους. Ωστόσο, η ΑΤΕ, όπως και πολλές άλλες ελληνικές τράπεζες, σε ορισμένες περιπτώσεις δεν προχωράει με την εκτέλεση των διασφαλίσεων λόγω π. χ. αρνητικών επιπτώσεων στην εταιρική της εικόνα ή λόγω δυσχερούς τοποθεσίας του παγίου που καθιστά την εκτέλεση του ανεπιθύμητη ή αδύνατη. Επιπλέον, η Τράπεζα θέτει προτεραιότητες ανάλογα με το μέγεθος της αξίας των παγίων, καθώς απαιτούνται κατά μέσο όρο 18 μήνες για την ολοκλήρωση της διαδικασίας της εκτέλεσης.

Ωστόσο, με σκοπό την πιο αποτελεσματική εκτέλεση των διασφαλίσεων και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του δανειακού της χαρτοφυλακίου, η Τράπεζα προτίθεται να ενισχύσει το δυναμικό της στον τομέα αυτό πέραν της πρόσληψης δύο ανεξάρτητων εργολάβων για την είσπραξη δανείων και τις δραστηριότητες της Διεύθυνσης Τεχνικών Έργων, όπου ειδικοί εκτιμητές υποστηρίζουν τα καταστήματα στην αποτίμηση των καλυμμάτων, 52 από τα καταστήματα έχουν σήμερα τμήματα που ασχολούνται αποκλειστικά με τις εκτελέσεις ενώ δύο νέα γραφεία (στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη) επίσης ασχολούνται μόνο με θέματα εκτέλεσης.

Καλύμματα επί δανείων που αναδιαρθρώθηκαν με βάση τον Νόμο περί Πανωτοκίων παραμένουν σε ισχύ ακόμα και στην περίπτωση που η αξία τους υπερβαίνει σημαντικά την αξία του δανείου μετά την αναδιάρθρωση του. Κατά συνέπεια, ένας σημαντικός αριθμός πελατών, τα δάνεια των οποίων αναδιαρθρώθηκαν, αναμένεται να επιδιώξει να αποπληρώσει το υπόλοιπο του δανείου του ώστε να αποδεσμευτεί το αντίστοιχο κάλυμμα.

#### Εγκρίσεις Δανείων

Από τον Οκτώβριο του 1999 η Τράπεζα ακολουθεί διαδικασία έγκρισης πιστοδοτήσεων η οποία περιγράφεται στις Εγκύκλιες Οδηγίες της που εκδίδει και οι οποίες εφαρμόζονται ενιαία από το δίκτυο της και τις Κεντρικές

Υπηρεσίες. Οι οδηγίες αυτές κωδικοποιήθηκαν το 2003 σε εγχειρίδιο διαδικασιών πιστοδοτήσεων. Οι Εγκύκλιοι παρέχουν οδηγίες σχετικά με τα πιστοδοτικά εγκριτικά όρια δικαιοδοσίας των Καταστημάτων, τα πιστωτικά όρια και τα κριτήρια αξιολόγησης των πελατών, την αποτίμηση των προσφερομένων διασφαλίσεων, τις επιτρεπόμενες χρήσεις των δανείων και τη διάρκεια τους. Οι οδηγίες τροποποιήθηκαν τον Ιανουάριο του 2005 εισάγοντας αυστηρότερα κριτήρια τόσο στις εγκρίσεις των δανείων όσο και στα καλύμματα αυτών. Οι τροποποιήσεις επίσης περιλαμβάνουν και την εισαγωγή ενός νέου συστήματος έντεκα βαθμίδων αξιολόγησης για τους πελάτες.

Η διαδικασία έγκρισης του δανείου έχει ως αφετηρία το Κατάστημα στο οποίο υποβάλλεται το αίτημα. Η απόφαση (έγκριση ή απόρριψη) της πιστοδότησης ανάλογα με το ποσό και την κατηγορία, γίνεται από το Κατάστημα, την αρμόδια Διεύθυνση Πελατείας, τα Συμβούλια Χορηγήσεων ή το Γενικό Συμβούλιο Χορηγήσεων, στα όρια δικαιοδοσίας τους.

Στην αίτηση της πιστοδότησης αναφέρονται τα απαραίτητα στοιχεία και σε ορισμένες περιπτώσεις συνυποβάλλεται μελέτη ή προμελέτη του προγραμματιζόμενου έργου. Εξουσιοδοτημένο προσωπικό διενεργεί την αξιολόγηση των αιτημάτων και των διασφαλίσεων που προσφέρονται, σύμφωνα με τους κανόνες που ορίζουν οι Εγκύκλιες Οδηγίες.

Το σύστημα έγκρισης πιστοδοτήσεων της Τράπεζας εστιάζει κυρίως στην εκτίμηση του αναλαμβανόμενου πιστωτικού κινδύνου ανά πελάτη. Η διαδικασία έγκρισης δανείων είναι γενικά η ίδια ανεξάρτητα εάν ο αιτών είναι νέος ή παλιός πελάτης, εάν παρέχεται διασφάλιση ή όχι, εάν το δάνειο έχει ως εγγυητή το Ελληνικό Δημόσιο ή όχι.

Η Τράπεζα για την εκτίμηση και τον έλεγχο του πιστωτικού κινδύνου κάθε πελάτη διαθέτει μια ενδοεταιρική μεθοδολογία αξιολόγησης των χορηγήσεων καθώς και βαθμίδες και πίνακες αξιολόγησης. Από την 1.1.2005, εφαρμόζει ένα σύστημα έντεκα βαθμίδων αξιολόγησης το οποίο στηρίζεται στην πιθανότητα μη πληρωμών βασιζόμενο σε στατιστικά στοιχεία μη πληρωμών προηγούμενων χρόνων. Το σύστημα αυτό είναι διαμορφωμένο σε τέσσερις διακριτές κατηγορίες πελατών (αγρότες, ιδιώτες μη αγρότες, ΜΜΕ και μεγάλοι πελάτες). Η Τράπεζα χρησιμοποιεί τις «αναμενόμενες ζημιές» ως μέτρο ελέγχου του κινδύνου μη πληρωμής, το οποίο είναι ένα μέτρο της αναμενόμενης

πιστωτικής ζημίας για περίοδο «πιστωτικού ανοίγματος» ενός χρόνου. Κατά τον υπολογισμό των αναμενόμενων ζημιών λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως η βαθμίδα πιστωτικού κινδύνου, τα καλύμματα του δανείου, η ωρίμανση καθώς και άλλα χαρακτηριστικά του δανείου τα οποία αντανακλούν διαφορετικές μορφές ανοιγμάτων και χορηγήσεων.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης του αιτήματος πιστοδότησης και εφόσον το ποσό είναι στα όρια έγκρισης του Καταστήματος, η αίτηση διεκπεραιώνεται τοπικά (20% των περιπτώσεων). Σε αντίθετη περίπτωση και ανάλογα με την κατηγορία του πελάτη, η αίτηση προωθείται στην αρμόδια Κεντρική Διεύθυνση Πελατείας, που εδρεύει στην Αθήνα, ( Διεύθυνση Ιδιωτών – Αγροτών ή Διεύθυνση Επιχειρήσεων). Τέλος για κάθε σημαντική αλλαγή σε κάποιο δάνειο όπως η προθεσμία εξόφλησής του ή τα καλύμματα, απαιτεί έγκριση από την αρμόδια αρχή.

#### Διαχείριση Δανείων

Κάθε κατάστημα της Τράπεζας είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των δανείων που εγκρίνει. Διεκπεραιώνει το δάνειο, παρακολουθεί την τήρηση των συμβατικών όρων του δανειολήπτη στους όρους έγκρισης του δανείου και την ανταπόκριση του υποχρεώσεως του, ενημερώνει το δανειολήπτη σε περίπτωση καθυστέρησης αποπληρωμής, διερευνά τις αιτίες τυχόν καθυστερήσεις και ενημερώνει τις αρμόδιες Κεντρικές Διευθύνσεις για όλες τις ληξιπρόθεσμες οφειλές. Το 2001 η Τράπεζα ξεκίνησε την εφαρμογή ενός συστήματος ηλεκτρονικής (on-line) διαχείρισης των δανείων, το οποίο τον Νοέμβριο του 2003 επεκτάθηκε σε όλα τα καταστήματα της Τράπεζας έτσι ώστε να είναι δυνατή η παρακολούθηση της συμμόρφωσης των δανειοληπτών τόσο από τα καταστήματα όσο και από τις αρμόδιες Κεντρικές Διευθύνσεις. Η Τράπεζα είναι στην διαδικασία απόκτησης έγκρισης από την Τράπεζα της Ελλάδος σχετικά με την χρησιμοποίηση των πληροφοριών που εξάγονται από σύστημα διαχείρισης δανείων της Τράπεζας για τον υπολογισμό απαιτούμενων προβλέψεων.

Μη εξυπηρετούμενα δάνεια θεωρούνται εκείνα των οποίων η αποπληρωμή είτε του κεφαλαίου είτε των τόκων έχει καθυστερήσει για έξι μήνες. Τα Καταστήματα διαχειρίζονται τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια σύμφωνα με τις πάγιες και τις ειδικές οδηγίες που ορίζουν οι Κεντρικές Υπηρεσίες. Η Τράπεζα

υποχρεούται να μην καταλογίζει δεδουλευμένους τόκους καθυστερημένων δανείων μετά την παρέλευση εξαμήνου από τον τελευταίο λογισμό τόκων, σε εφαρμογή της σχετικής Νομοθεσίας. Οι καθυστερούμενες πληρωμές έχουν επιπλέον επιτόκιο μη πληρωμής 2,5%.

Για τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια η Αγροτική Τράπεζα εφαρμόζει πολιτική επαναδιαπραγμάτευσης των όρων αποπληρωμής του δανείου, για εκείνους τους πελάτες οι οποίοι, αν και αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα, κρίνονται ως βιώσιμοι. Η έγκριση για την εκάστοτε επαναδιαπραγμάτευση μπορεί να δοθεί από το αρμόδιο Κατάστημα ή, ανάλογα με το ποσό του δανείου, από την αρμόδια Κεντρική Διεύθυνση ή από το Γενικό Συμβούλιο Χορηγήσεων.

Επίσης, η ΑΤΕ εφαρμόζει κατά περιόδους ειδικές ρυθμίσεις των όρων αποπληρωμής των δανείων, ειδικά σε εκπρόθεσμους οφειλέτες του αγροτικού τομέα που έχουν, για παράδειγμα, πληγεί από αντίξοες καιρικές συνθήκες. Οι όροι των ρυθμίσεων αυτών μπορεί να διαφέρουν κατά περίπτωση, ωστόσο, τις περισσότερες φορές, επιτρέπουν τη διαγραφή τόκων ποινής και σε εξαιρετικές περιπτώσεις και μέρος των συμβατικών τόκων. Οι επαναδιαπραγματεύσεις προσφέρουν κίνητρο στους εκπρόθεσμους οφειλέτες να παραμείνουν στο πρόγραμμα και ταυτόχρονα επιτρέπουν στην Τράπεζα να ανακτήσει ένα σημαντικό τμήμα των κεφαλαίων της.

Ο νέος νόμος για τα Πανωτόκια επηρεάζει 85.000 πελάτες της Τράπεζας ή περίπου 200.000 δάνεια. Η διαδικασία για την εφαρμογή του νόμου αυτού από την Τράπεζα περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση των δανείων και την εκτέλεση νέων δανειακών συμβάσεων με την πλειοψηφία των πελατών που επηρεάζονται από τον νόμο. Η εμπειρία της Τράπεζας έχει δείξει ότι οι πελάτες των οποίων τα δάνεια έχουν αναδιρθρωθεί έχουν την πρόθεση να αποπληρώσουν τα υπόλοιπα των υποχρεώσεων τους άμεσα καθώς επιθυμούν να ελευθερώσουν τα καλύμματα τους η αξία των οποίων σε αρκετές περιπτώσεις ξεπερνά το ύψος των δανείων. Οι πελάτες των οποίων τα δάνεια έχουν αναδιρθρωθεί με αυτόν τον τρόπο δεν έχουν την δυνατότητα για πρόσθετα δάνεια από την Τράπεζα εκτός αν εγκριθούν από τις αρμόδιες Κεντρικές Διευθύνσεις της Τράπεζας.

#### Μη Εξυπηρετούμενα Δάνεια

Τα τελευταία χρόνια η Τράπεζα έχει κάνει ενεργά βήματα προς την



βελτίωση της ποιότητας του δανειακού της χαρτοφυλακίου. Παρόλα αυτά οι οικονομικές επιδόσεις της Τράπεζας έχουν επηρεασθεί σημαντικά από τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια, πολλά από τα οποία εκδόθηκαν πριν το 1991 κάτω από μη εμπορικούς για την Τράπεζα όρους προς αγρότες στα πλαίσια της αγροτικής πολιτικής της Κυβέρνησης.

Από το 1991, η Τράπεζα είναι σε θέση να θέτει η ίδια τα κριτήρια χορηγήσεων λαμβάνοντας υπόψη εμπορικούς παράγοντες και όχι την Κυβερνητική (αγροτική ή μη) πολιτική. Επίσης από τον Σεπτέμβριο του 2001, η Τράπεζα ακολουθεί νέες διαδικασίες πιστωτικών εγκρίσεων ως συνέπεια της επέκτασης του ορίου των χορηγήσεων.

Ως αποτέλεσμα, η Τράπεζα έχει καταφέρει να προσαρμόσει την σύνθεση του δανειακού της χαρτοφυλακίου περιορίζοντας την αναλογία των δανείων με υψηλό πιστωτικό κίνδυνο, με στόχο τον περιορισμό της αναλογίας των μη εξυπηρετούμενων δανείων. Η αναλογία των δανείων που εγκρίθηκαν μετά το 2001 και είναι μη εξυπηρετούμενα είναι σημαντικά μικρότερη αυτής πριν το 2001. Τα δάνεια τα οποία εγκρίθηκαν μετά την 1.1.2003, όταν και μεταφέρθηκε η βάση δεδομένων των δανείων της Τράπεζας στο νέο πληροφοριακό σύστημα, και τα οποία είναι μη εξυπηρετούμενα ανέρχονται σε ποσοστό μικρότερο του 3%.

Την 31.03.05. το μεγαλύτερο άνοιγμα της Τράπεζας σε μη εξυπηρετούμενα δάνεια ενός πελάτη (ή πελατών που βρίσκονται κάτω από έναν όμιλο επιχειρήσεων) ήταν περίπου € 104,2 εκατ., ήτοι 0,7% του συνολικού δανειακού χαρτοφυλακίου της Τράπεζας. Το αντίστοιχο ποσοστό για τους πέντε μεγαλύτερους πελάτες της Τράπεζας ανέρχεται την 31.03.05. σε περίπου € 285,5 εκατ., ήτοι 2% του συνολικού δανειακού χαρτοφυλακίου της Τράπεζας. Την 31.12.2004 το 31,9% του δανειακού χαρτοφυλακίου της Τράπεζας ήταν δάνεια προς την Γενική Κυβέρνηση ή άλλους πελάτες του δημοσίου τομέα τα οποία ήταν εγγυημένα από το Ελληνικό Δημόσιο.

### **Καταθέσεις**

Η ΑΤΕ προσφέρει ένα ευρύ φάσμα καταθετικών προϊόντων σε όλες τις κατηγορίες των πελατών της. Τα προϊόντα καταθέσεων περιλαμβάνουν λογαριασμούς ταμιευτηρίου, τρεχούμενους, αποταμιευτικούς και επενδυτικούς λογαριασμούς. Επίσης προσφέρει τρεις τύπους λογαριασμών όψεως, για δημόσιους οργανισμούς, μεγάλες εταιρίες του ιδιωτικού τομέα και μικρότερες

ιδιωτικές επιχειρήσεις καθώς και ένα φάσμα προθεσμιακών καταθέσεων διάρκειας μέχρι ενός έτους. Οι λογαριασμοί αυτοί συνήθως προσφέρονται στους πελάτες ως ένα μέρος του συνολικού πακέτου τραπεζικών υπηρεσιών, που μεταξύ άλλων περιλαμβάνει και τη διαχείριση της μισθοδοσίας τους.

Η Τράπεζα, τέλος, δέχεται καταθέσεις σε συνάλλαγμα κατοίκων Ελλάδας, εξαγωγικών και λοιπών επιχειρήσεων, Ελλήνων εργαζομένων στο εξωτερικό και κατοίκων εξωτερικού, οι οποίες μπορεί να είναι όψεως, ταμιευτηρίου ή προθεσμίας και διενεργούνται μέσω ON - LINE.

Η Τράπεζα επιδιώκει την αύξηση της αναλογίας των καταθέσεων από μεγάλους «εταιρικούς πελάτες», με την προσφορά νέων προϊόντων, ειδικών τραπεζικών διευκολύνσεων, ελκυστικών επιτοκίων και άλλων υπηρεσιών.

Η Τράπεζα συμμετέχει στο Ευρωπαϊκό Σύστημα Εγγύησης Καταθέσεων βάσει του οποίου η πληρωμή των καταθέσεων στους πελάτες είναι εγγυημένη (έως €20.000 ανά πελάτη). Η συμμετοχή της Τράπεζας στο πρόγραμμα αυτό κοστίζει περίπου €8,5 εκατ. ετησίως. (ALPHA FINANCE, 2005, σελ. 52-58).

### **Επενδυτικά Προϊόντα Εγγυημένου Αρχικού Κεφαλαίου Φυσικών Προσώπων**

Η ΑΤΕ προσφέρει στους ιδιώτες πελάτες της επενδυτικά προϊόντα εγγυημένου αρχικού κεφαλαίου στη λήξη. Πρόκειται για ειδικής μορφής προθεσμιακές καταθέσεις που προσφέρουν τη δυνατότητα απολαβής υψηλών αποδόσεων, χωρίς να διακινδυνεύει το αρχικό κεφάλαιο. Σε κάποια από αυτά τα προϊόντα υπάρχει δυνατότητα και ελάχιστης εγγυημένης απόδοσης επί του αρχικού ποσού τοποθέτησης.

Τα προϊόντα αυτά συνδέονται με την πορεία πακέτου μετοχών, την πορεία χρηματιστηριακών δεικτών του εσωτερικού ή του εξωτερικού, την εξέλιξη συγκεκριμένων συναλλαγματικών ισοτιμιών, την πορεία επιτοκίων, την πορεία της τιμής ομολόγων, πακέτου ομολόγων και μετοχών, αργού πετρελαίου, χρυσού κτλ.

Η Τράπεζα μέσα στο έτος 2004 προσέφερε στους πελάτες της 3 Επενδυτικά Προϊόντα Εγγυημένου Αρχικού Κεφαλαίου συνολικού ποσού €15.000 χιλ..

Για το 2005 προκειμένου να ανταποκριθεί στις αυξημένες ανάγκες των πελατών της για τέτοιου είδους προϊόντα η ΑΤΕ σχεδιάζει τη διάθεση αρκετών

νέων Επενδυτικών Προϊόντων Εγγυημένου Αρχικού Κεφαλαίου.

### **Ομόλογα - Έντοκα Γραμμάτια Ελληνικού Δημοσίου Φυσικών Προσώπων**

Η ΑΤΕ προσφέρει στους ιδιώτες πελάτες της τίτλους Ελληνικού Δημοσίου σε αυλή μορφή. Πρόκειται για ομόλογα, έντοκα γραμμάτια, τα οποία εκδίδει - επανεκδίδει το Ελληνικό Δημόσιο κατά τακτά χρονικά διαστήματα μέσω Δημοπρασιών και διατίθενται στους ιδιώτες πελάτες της, είτε πρωτογενώς είτε δευτερογενώς.

Η απόδοση των τίτλων αυτών εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά τους, καθώς και από την τιμή διάθεσης τους, η οποία μεταβάλλεται καθημερινά ανάλογα με τις εξελίξεις στην αγορά χρεογράφων.

Ο κίνδυνος που αναλαμβάνει ο πελάτης είναι μηδενικός όσον αφορά την απόδοση τους στη λήξη.

Μέχρι τον Δεκέμβριο του 2004 συμμετέχοντας στη πρωτογενή διάθεση Ομολόγων- Εντόκων Γραμματίων Ελληνικού Δημοσίου η ΑΤΕ διέθεσε στους ιδιώτες πελάτες της το ποσό των €148.000 χιλ..

Επίσης από το Δεκέμβριο του 2004 συμμετέχει και στη Δευτερογενή Αγορά Ομολόγων προσφέροντας στους πελάτες της ένα εναλλακτικό επενδυτικό προϊόν.

### **Άλλες Υπηρεσίες**

Εκτός από τις κύριες τραπεζικές δραστηριότητες (καταθέσεις, χορηγήσεις, επενδυτικές εργασίες) η Τράπεζα ασχολείται ενεργά με άλλες δραστηριότητες. Παρότι τα μικτά αποτελέσματα διαμορφώθηκε το 2004 κατά μεγάλο ποσοστό από τόκους δανείων (82,5% των συνολικών εσόδων της Τράπεζας) και τόκους ομολόγων (7,02% των συνολικών εσόδων της Τράπεζας), η στρατηγική της αποβλέπει στην αύξηση των εσόδων της και από άλλες πηγές όπως από προμήθειες για παροχή χρηματοοικονομικών προϊόντων - υπηρεσιών που απευθύνονται κυρίως σε τμήματα πελατείας πέραν των αγροτών.

### **Αναδοχές**

Η Τράπεζα δραστηριοποιείται σε εγχώριες αναδοχές εταιρειών από το 1992. Μέχρι σήμερα έχει συμμετάσχει σε πάνω από 80 δημόσιες εγγραφές εταιριών. Κατά το έτος 2004, μια χρονιά χαμηλής δραστηριότητας στην

Ελληνική κεφαλαιαγορά, οι προμήθειες αναδοχών ανήλθαν σε €0,59 εκατ.

#### Εγγυητικές Επιστολές

Η Τράπεζα εκδίδει εγγυητικές επιστολές για περισσότερο από 40 χρόνια. Η έκδοση των εγγυητικών επιστολών υπόκεινται στα συνήθη κριτήρια χορηγήσεων που εφαρμόζουν για όλους τους πελάτες. Το ύψος των εσόδων (προμήθειες) από την εργασία αυτή για το έτος 2004 ανήλθε σε €7,39 εκατ.

#### Συνάλλαγμα

Όλα τα καταστήματα του δικτύου της Τράπεζας έχουν την άδεια να διενεργούν πράξεις κίνησης κεφαλαίων και επιταγών σε συνάλλαγμα. Ο ανταγωνισμός το συγκεκριμένο κομμάτι εργασιών είναι αρκετά έντονος στην αγορά. Οι προμήθειες από εργασίες αγοράς/πώλησης συναλλάγματος και κίνησης κεφαλαίων σε συνάλλαγμα κατά το έτος 2004 ανήλθαν συνολικά σε €0,74 εκατ.

#### Πρακτόρευση Επιχειρηματικών Απαιτήσεων (Factoring)

Η Τράπεζα ξεκίνησε να ασχολείται αποσπασματικά με το Factoring από το 1992 και σε σταθερή βάση από το 1995. Σήμερα έχει συμφωνίες για διεθνές και εγχώριο Factoring με περισσότερους από 50 πελάτες που εδρεύουν στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Η Α.Τ.Ε. πριν προβεί σε οποιαδήποτε χρηματοδότηση απαιτήσεων και αναλάβει την κάλυψη του σχετικού πιστωτικού κινδύνου διενεργεί εκτενή πιστωτικό έλεγχο για την φερεγγυότητα των πελατών της έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος για την Τράπεζα.

Από τη δραστηριότητα αυτή η ΑΤΕ είχε το 2004 συνολικά έσοδα (τόκοι και προμήθειες) ύψους € 0,8 εκατ.

#### Υπηρεσίες Εισαγωγών - Εξαγωγών

Η Τράπεζα διαθέτει δίκτυο υπηρεσιών εισαγωγών - εξαγωγών το οποίο σήμερα αριθμεί 58 καταστήματα και το οποίο έχει εξυπηρετήσει 3.000 πελάτες περίπου. Το ύψος των προμηθειών που εισπράχθηκαν από την Τράπεζα για την εξυπηρέτηση των πελατών της σε εργασίες εισαγωγών - εξαγωγών κατά το 2004 ανήλθε σε € 1,4 εκατ.

#### Λοιπές Εμπορικές Δραστηριότητες

Η Τράπεζα δραστηριοποιείται στην διακίνηση κεφαλαίων για λογαριασμό

της ΕΕ και του Δημοσίου (όπως για παράδειγμα το ΟΠΕΚΕΠΕ και προνόμια πρόωρης συνταξιοδότησης για αγρότες). Τα έσοδα με τη μορφή προμήθειας από την εργασία αυτή για την Τράπεζα ανήλθαν σε €31,74 εκατ. για την χρήση 2004.

Η Τράπεζα επίσης έχει έσοδα και από άλλες εργασίες όπως είναι η μεταφορά χρημάτων, η διαχείριση των πληρωμών μισθοδοσίας, οι πιστωτικές κάρτες, η πώληση τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων και η διάθεση μεριδίων Αμοιβαίων Κεφαλαίων. (ALPHA FINANCE, 2005, σελ.60-62)

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΩΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΜΗΣ

Υπηρεσίες Σύστημα	ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
ΜΕΤΡΗΤΩΝ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εφοδιασμός με μετρητά</li> <li>• Εξόφληση υποχρεώσεων</li> <li>• Μεταφορές κεφαλαίων</li> <li>• Αγορ/σία ξένων τραπεζογραμματίων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταθέσεις ταμειυτηρίου</li> <li>• Καταθέσεις Προθεσμίας</li> <li>• Αγορά μεριδίων Ομ. Κεφ.</li> <li>• Αγορά Ομολόγων-Ομ/γιών</li> <li>• Αγορά μετοχών</li> <li>• Αγορά πολυτίμων μετάλλων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσωπικά δάνεια</li> <li>• Καταναλωτικά δάνεια</li> <li>• Στεγαστικά δάνεια</li> <li>• Δάνεια για σπουδές</li> <li>• Δάνεια για περίθαλψη</li> <li>• Δάνεια για διακοπές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασφαλής φύλαξη αξιών</li> <li>• Διαχείριση χαρτοφυλ.</li> <li>• Συμβουλές επενδύσεων</li> <li>• Ασφάλειες</li> <li>• Διαχείριση περιουσίας</li> </ul>
ΕΠΙΤΑΓΗΣ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εφοδιασμός με μετρητά</li> <li>• Κίνηση κεφαλαίων</li> <li>• Εξόφληση υποχρεώσεων στο εσωτερικό και εξωτερικό</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταθέσεις Όψεως</li> <li>• Τρεχούμ. Λογ. Καταθ.</li> <li>• Καταθέσεις μεταβλητού επιτοκίου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσωπικά δάνεια (Υπερχρέωση λ/σμού)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εγγυημένες επιταγές</li> <li>• Βεβαιωμένες επιταγές</li> </ul>
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάλυση μετρητών</li> <li>• Χρέωση λογαριασμού από σημείο πωλήσεως</li> <li>• Πάγιες εντολές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταθέσεις όψεως</li> <li>• Τρεχούμ. Λογ. Καταθ.</li> <li>• Καταθ. κυμαινόμενου επιτοκίου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταναλωτικά δάνεια</li> <li>• Προσωπικά δάνεια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διάφορες αξίες προστιθέμενης αξίας (πχ ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, home banking, office banking)</li> </ul>
ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΚΑΡΤΩΝ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάλυση μετρητών</li> <li>• Χρέωση λογ/σμου από σημείο πωλήσεως</li> <li>• Εγγύηση επιταγής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταθέσεις όψεως</li> <li>• Τρεχούμ. Λογ. Καταθ</li> <li>• Καταθ. κυμαινόμενου επιτοκίου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταναλωτικά δάνεια</li> <li>• Προσωπικά δάνεια</li> <li>• Κυλιόμενη πίστωση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ταχυδρομικές πωλήσεις</li> <li>• Συνδρομές</li> </ul>

(Κοκκομέλη, 1995, σελ. 88)

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Χρηματοδότηση του αγροτικού τομέα και των υπολοίπων τομέων της οικονομίας

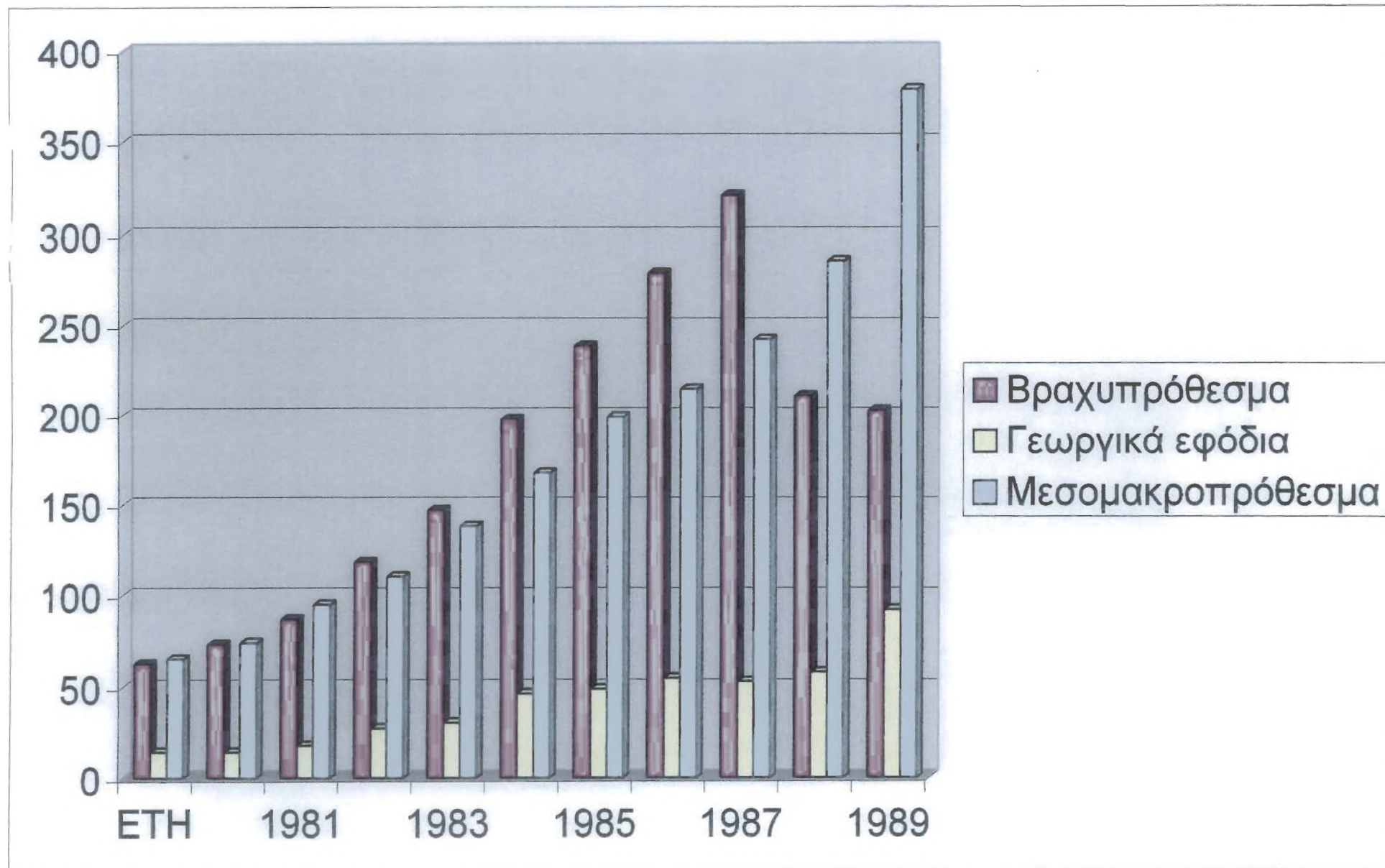
(Σε εκατ.δρχ.)

ΕΤΗ	Γεωργικός τομέας				Λοιποί Τομείς	Σύνολο Ιδιωτικής Χρημ/σης
	Βραχυπρόθεσμα	Γεωργικά εφόδια	Μεσομακροπρόθεσμα	Σύνολο		
1980	62,531	14,129	65,209	141,869	686,202	828,071
1981	73,284	14,317	74,081	161,682	872,432	1,040,114
1982	86,883	17,794	94,873	199,550	1,095,196	1,294,746
1983	118,264	27,310	110,215	255,789	1,265,570	1,521,359
1984	146,898	30,416	138,015	315,329	1,511,934	1,827,263
1985	197,592	46,173	167,370	411,135	1,778,924	2,190,059
1986	238,442	48,764	198,979	486,185	1,993,047	2,479,232
1987	278,992	54,677	214,267	547,936	2,067,600	2,615,536
1988	321,042	52,704	242,018	615,764	2,393,525	3,009,289
1989	210,649	57,840	285,789	554,278	3,150,121	3,704,399
1990	202,452	92,197	378,426	673,075	3,537,890	4,210,965

ΠΗΓΗ: Τράπεζα Ελλάδος

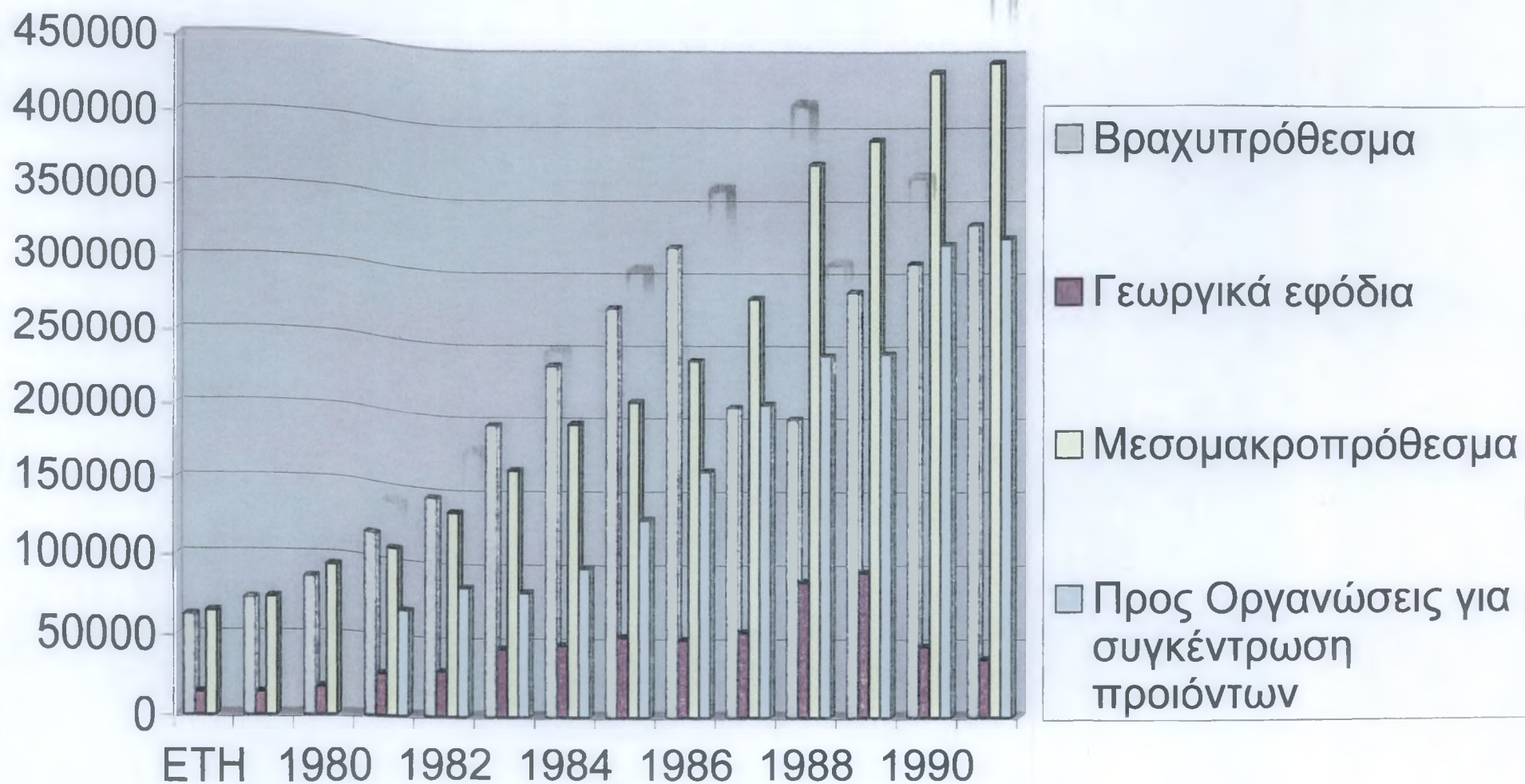
Δεν περιλαμβάνεται η χρηματοδότηση προς Συν/κές Οργανώσεις.

(Κουσουλάκου, Πουλάκου, Σκυφτούλη, 1993, σελ.68)





## Χρηματοδ. Αγρ. τομέα



## Δάνεια που χορηγήθηκαν από την Α.Τ.Ε. κατά κατηγορία πιστούχων

(Σε εκατ.δρχ)

ΕΤΗ	Δάνεια προς Αγρότες			Δάνεια προς Σ.Ο. & Εταιρείες			Δάνεια σε Λοιπούς Πιστούχους		
	Βραχ/σμα	Μεσ/σμα	Σύνολο	Βραχ/σμα	Μεσ/σμα	Σύνολο	Βραχ/σμα	Μεσ/σμα	Σύνολο
1986	100,054	18,461	118,515	237,515	10,077	247,592	39,029	666,000	39,695
1987	107,058	23,455	130,513	287,699	12,547	300,246	39,701	666,000	40,367
1988	115,868	50,311	166,179	308,030	12,352	320,382	58,097	2,472	60,569
1989	117,936	56,604	174,540	314,294	15,322	329,616	63,693	3,106	66,799
1990	126,269	48,230	174,499	272,612	3,925	276,537	76,593	4,455	81,048

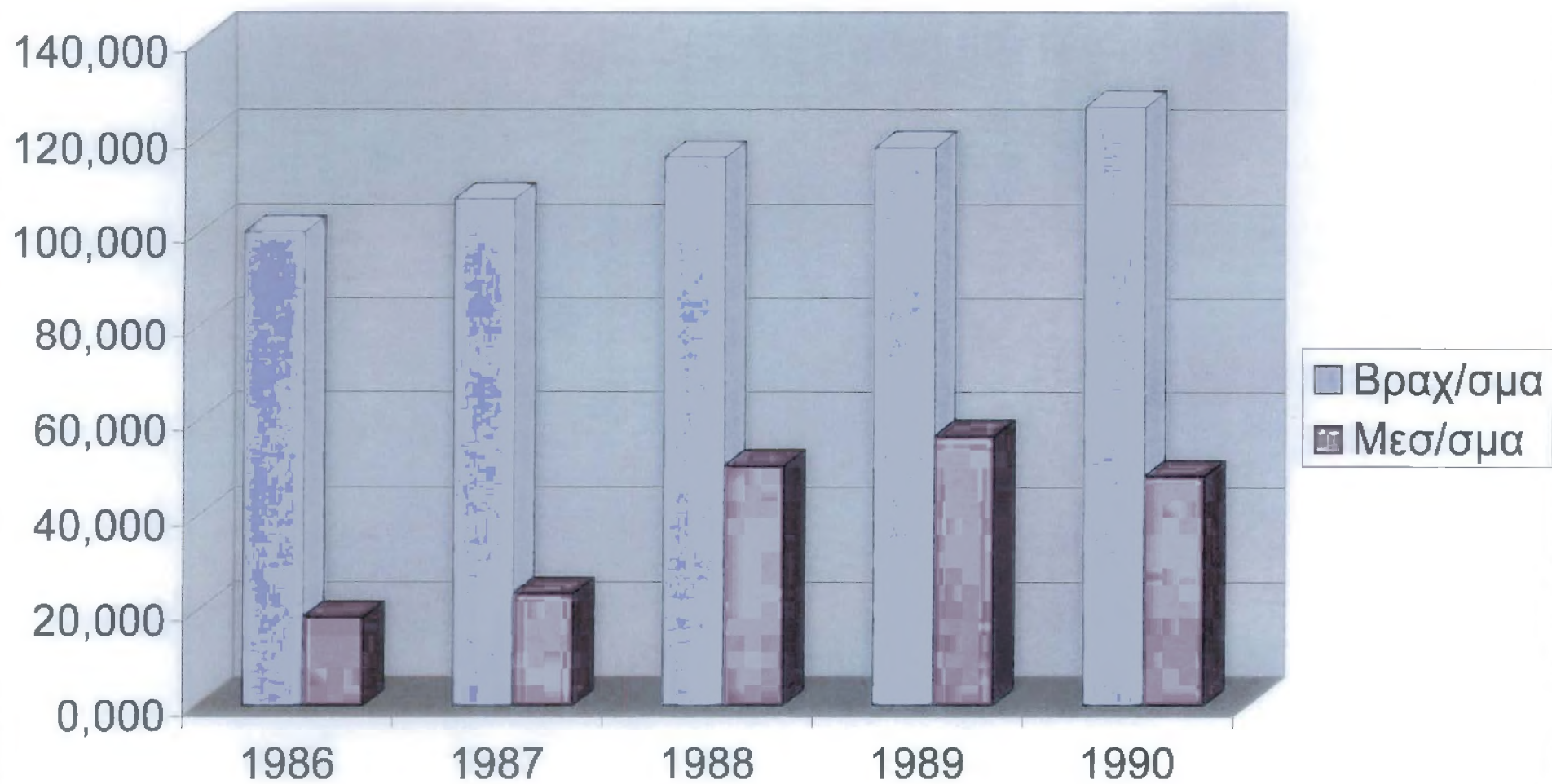
ΠΗΓΗ: Ετήσια Έκθεση Α.Τ.Ε. (1991)

Δεν περιλαμβάνονται Γεωργικά Εξόδια (Λιπάσματα, κ.λ.π), ΥΔΑΓΕΠ

ΣΗΜ. Η παρουσίαση των πινάκων αλλάζει στη δεύτερη πενταετία λόγω του ότι οι κατηγορίες δανείων που εμφανίζει η Ετήσια Έκθεση Α.Τ.Ε. διαφοροποιούνται από το 1986 και μετά.

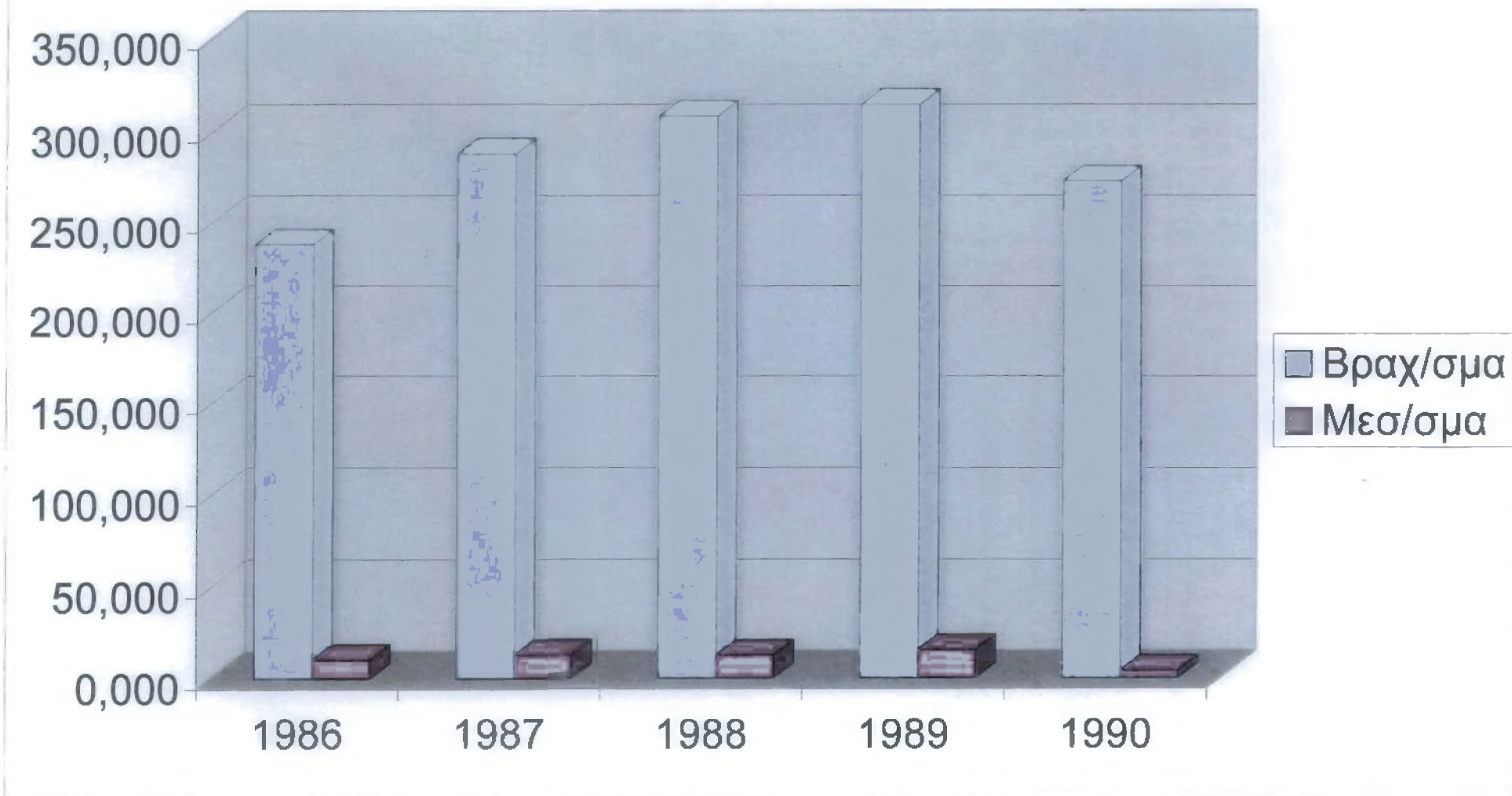
(Κουσουλάκου, Πουλάκου, Σκυφτούλη, 1995, σελ. 70)

## ΔΑΝΕΙΑ ΠΡΟΣ ΑΓΡΟΤΕΣ

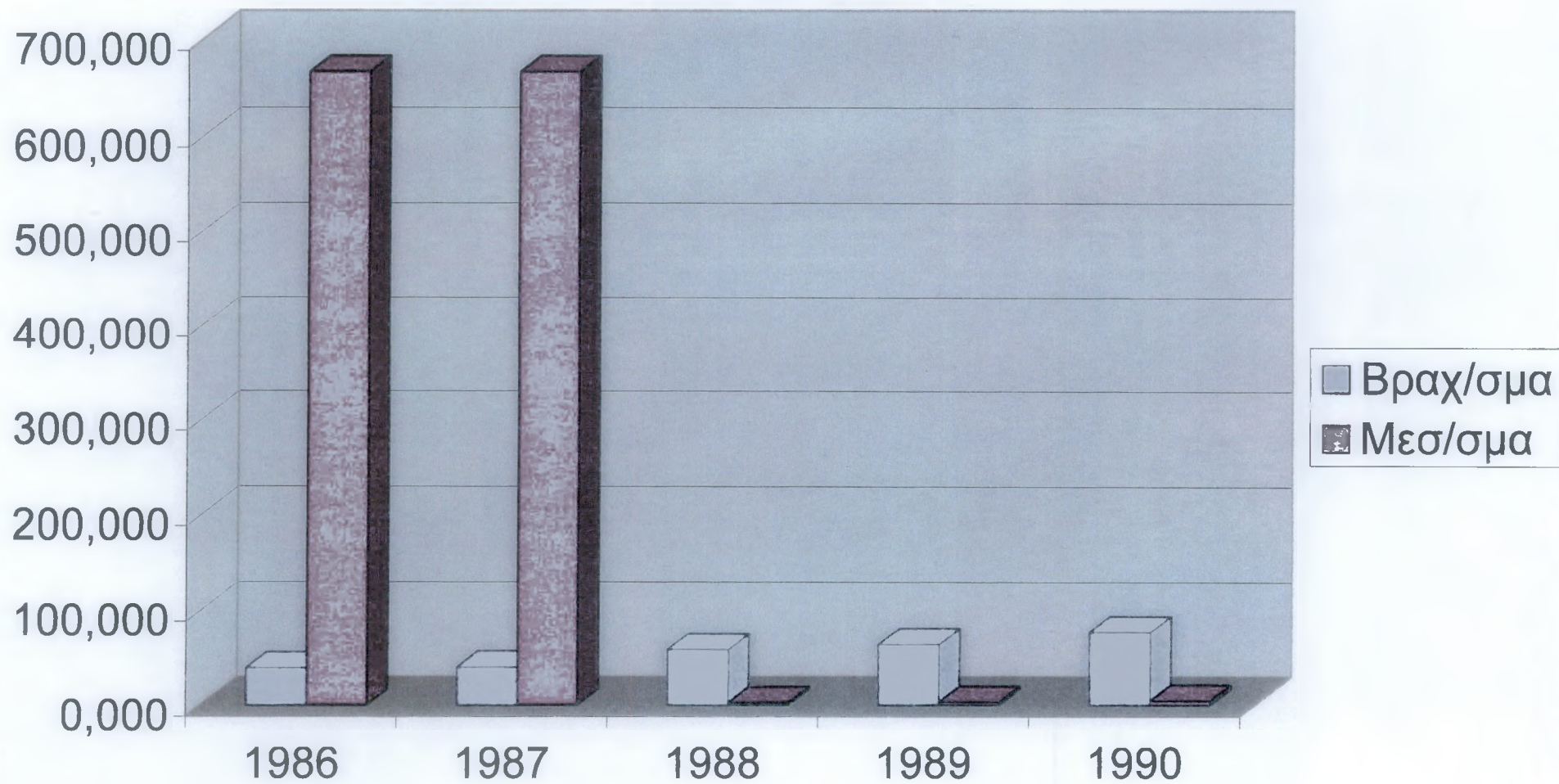




## ΔΑΝΕΙΑ ΠΡΟΣ Σ.Ο. & ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ



## ΔΑΝΕΙΑ ΣΕ ΛΟΙΠΟΥΣ ΠΙΣΤΟΥΧΟΥΣ



## Δάνεια που χορηγήθηκαν από την Α.Τ.Ε. κατά κατηγορία δανείων

(Σε εκατ.δρχ.)

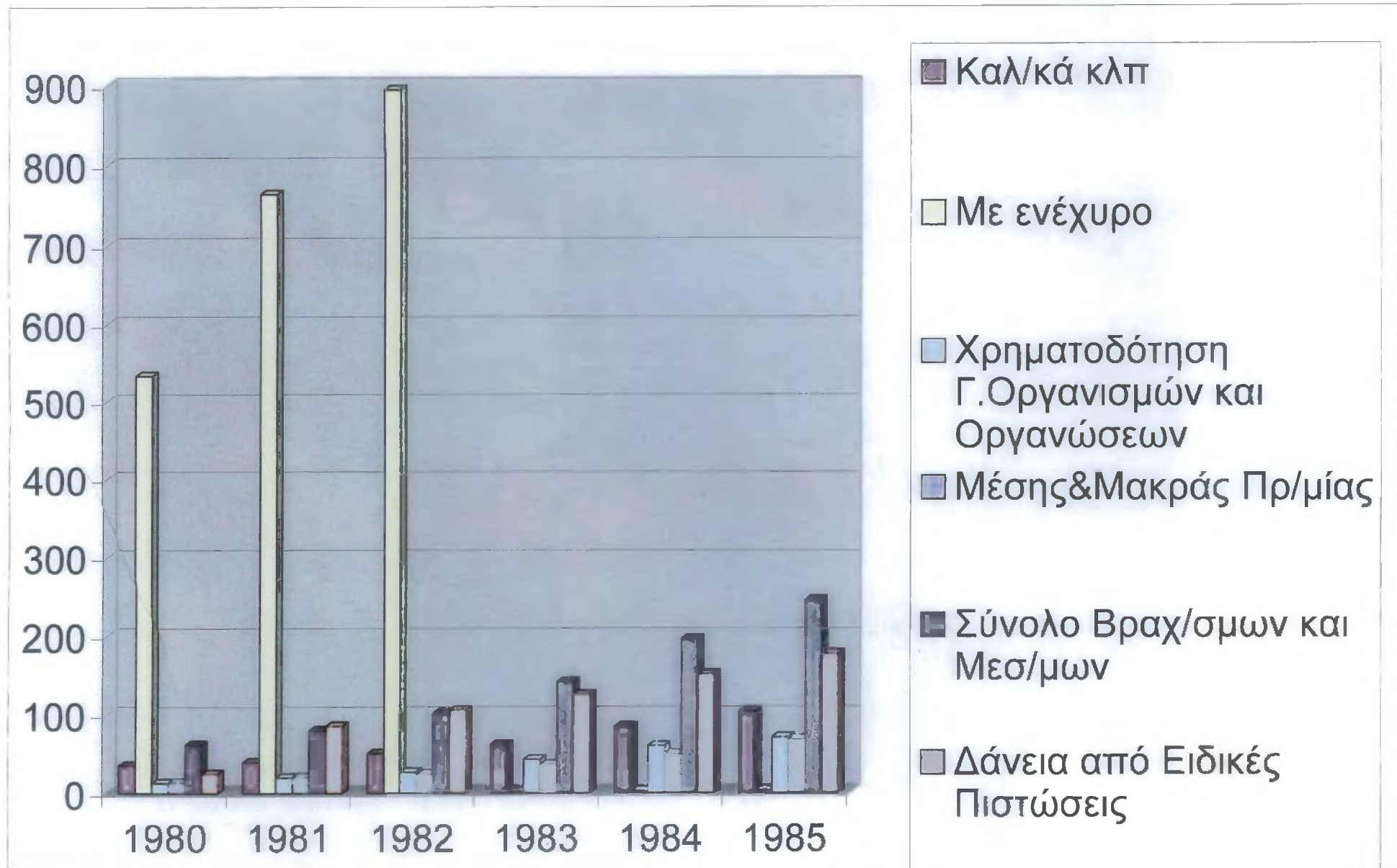
ΕΤΗ	Βραχυπρόθεσμα				Μέσης&Μ ακράς Πρ/μίας	Σύνολο Βραχ/σμων και Μεσ/μων	Δάνεια από Ειδικές Πιστώσεις	Γενικό Σύνολο
	Καλ/κά κλπ	Με ενέχυρο	Χρηματοδότηση Γ.Οργανισμών και Οργανώσεων	Σύνολο				
1980	34,772	533,000	12,691	47,996	13,263	61,259	24,643	85,902
1981	39,101	764,000	19,529	59,394	20,209	79,603	85,229	164,832
1982	50,519	895,000	26,219	77,633	23,936	101,569	105,264	206,833
1983	61,416	1,335	42,475	105,226	36,339	141,565	125,232	266,797
1984	84,509	2,338	59,930	146,777	49,556	196,333	151,367	347,700
1985	103,730	3,296	70,652	177,678	68,262	245,940	177,380	423,320

ΠΗΓΗ: Ετήσια Έκθεση Α.Τ.Ε.(1984,1987)

Δεν περιλαμβάνονται Προμήθειες Γεωργικών Εφοδίων

(Κουσουλάκου, Πουλάκου, Σκυφτούλη, 1993, σελ.70)





Δάνεια που χορηγήθηκαν από την ΑΤΕ κατά κατηγορία πιστούχων

(Σε εκατ.δρχ)

ΕΤΗ	Δάνεια προς αγρότες			Δάνεια προς Σ.Ο. & Εταιρίες			Δάνεια σε λοιπούς πιστούχους του γεωργ.τομέα			Δάνεια στον εξαγ/κο τομέα	Γενικό Σύνολο
	Βραχ/σμα	Μεσ/σμα	Σύνολο	Βραχ/σμα	Μεσ/σμα	Σύνολο	Βραχ/σμα	Μεσ/σμα	Σύνολο		
1986	100.054	18.461	118.515	292.286	10.077	302.363	39.029	666	39.695	-	460.573
1987	107.058	23.455	130.513	366.640	12.547	379.187	39.701	666	40.367	-	550.067
1988	115.868	50.311	166.179	357.528	12.352	369.880	58.097	2.472	60.569	-	596.628
1989	117.936	56.604	174.540	372.042	14.132	386.174	63.693	3.106	66.799	-	627.513
1990	126.269	48.230	174.499	330.357	13.358	343.715	76.593	4.455	81.048	-	599.262
1991	141.604	49.521	191.125	308.255	12.348	320.603	85.388	2.616	88.004	6.989	606.721
1992	107.813	51.123	158.936	215.372	9.227	224.599	98.224	3.490	101.714	54.411	602.660
1993	165.628	33.823	199.451	205.003	5.717	210.720	76.955	6.907	83.862	30.378	524.411
1994	164.854	30.237	195.091	192.196	4.464	196.660	45.279	2.356	47.635	71.319	510.702

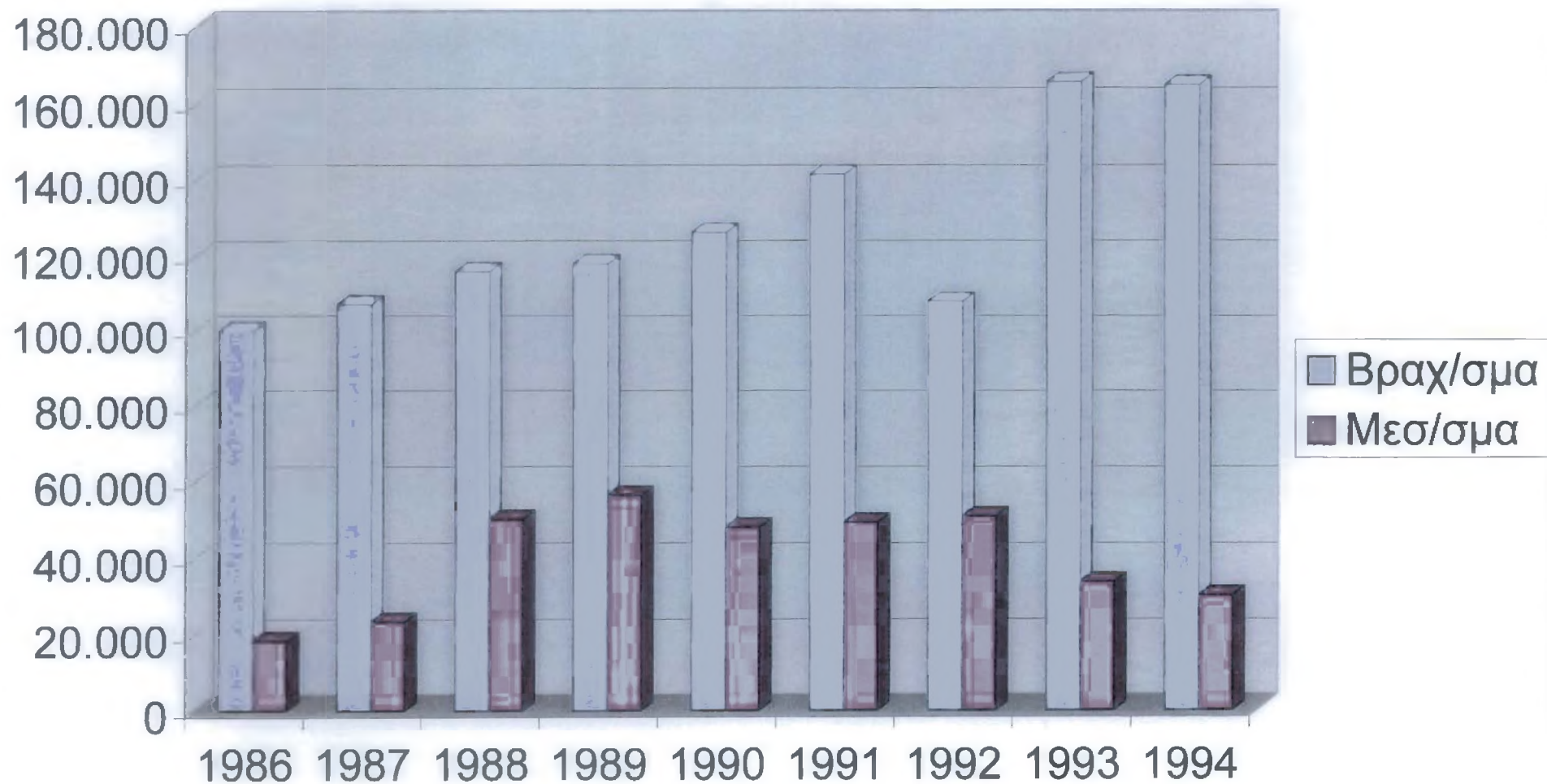
ΠΗΓΗ: Ετήσια Έκθεση ΑΤΕ

Περιλαμβάνονται γεωργικά εφόδια, λιπάσματα

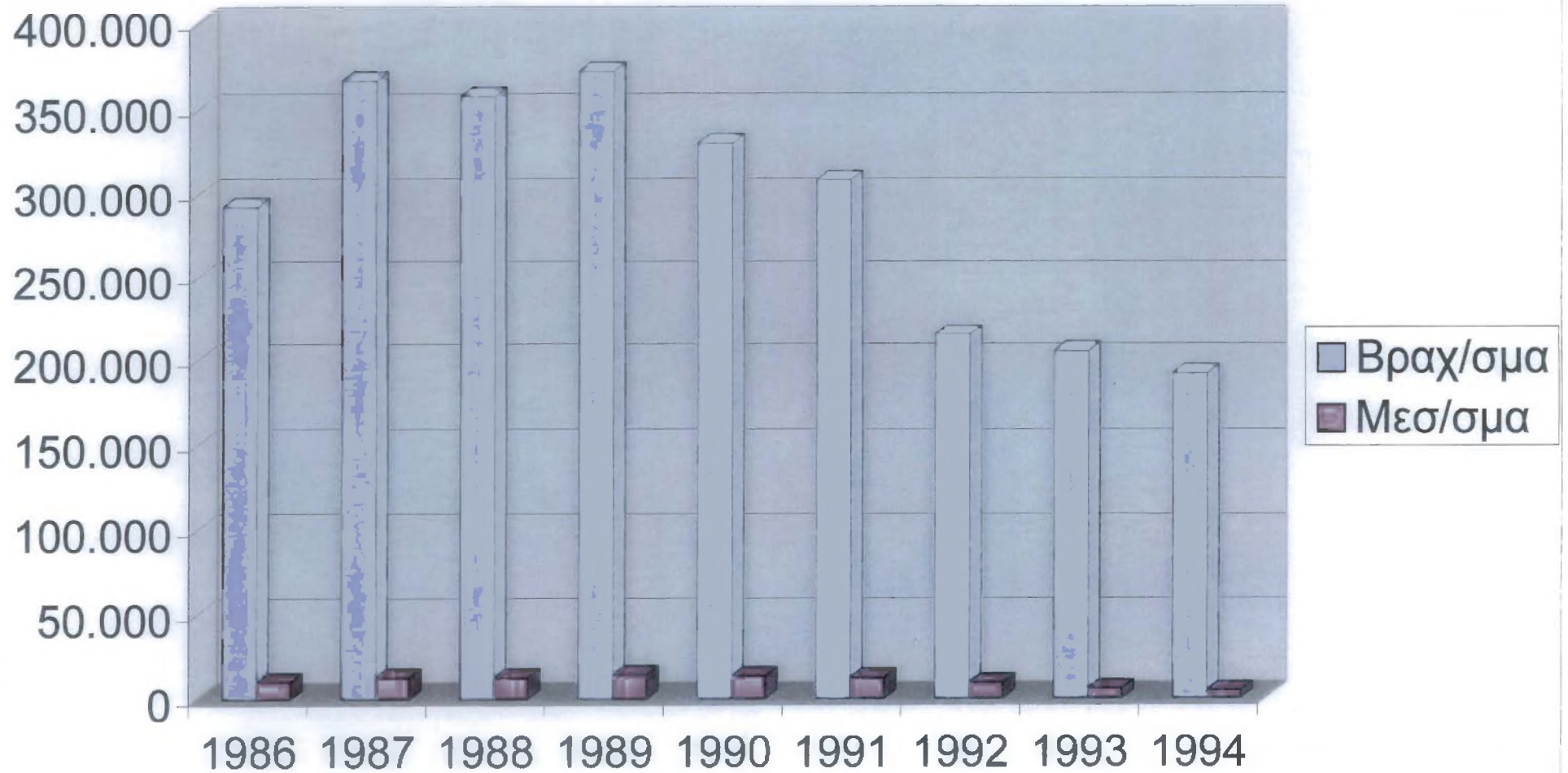
(Κουσουλάκου, Πουλάκου, Σκυφτούλη, 1995, σελ.65)



## ΔΑΝΕΙΑ ΠΡΟΣ ΑΓΡΟΤΕΣ

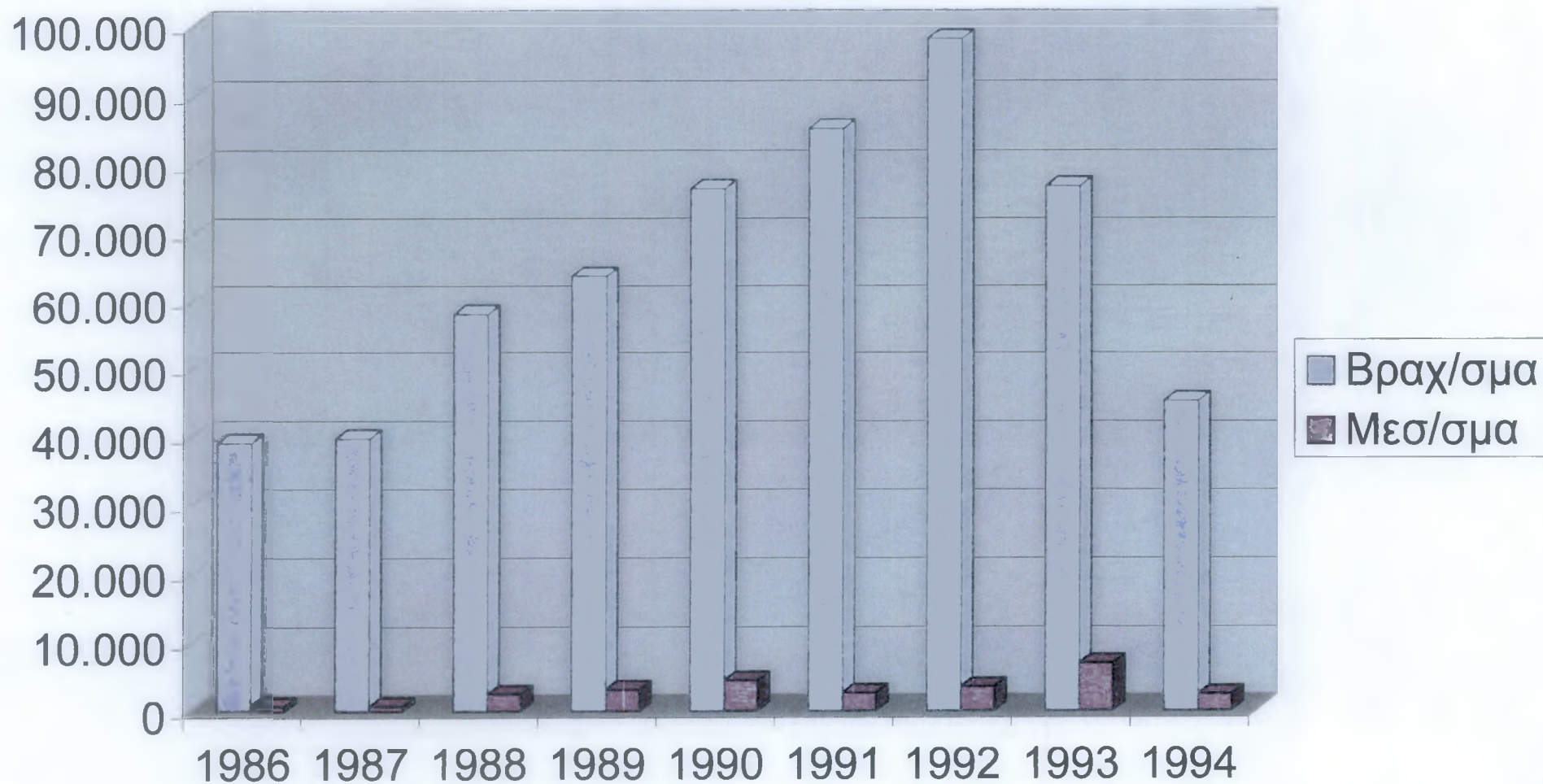


## ΔΑΝΕΙΑ ΠΡΟΣ Σ.Ο. & ΕΤΑΙΡΙΕΣ





## ΔΑΝΕΙΑ ΣΕ ΛΟΙΠΟΥΣ ΠΙΣΤ. ΓΕΩΡΓ.ΤΟΜΕΑ



## Χρηματοδότηση του αγροτικού τομέα και των υπολοίπων τομέων της οικονομίας

(Σε εκατ. δρχ)

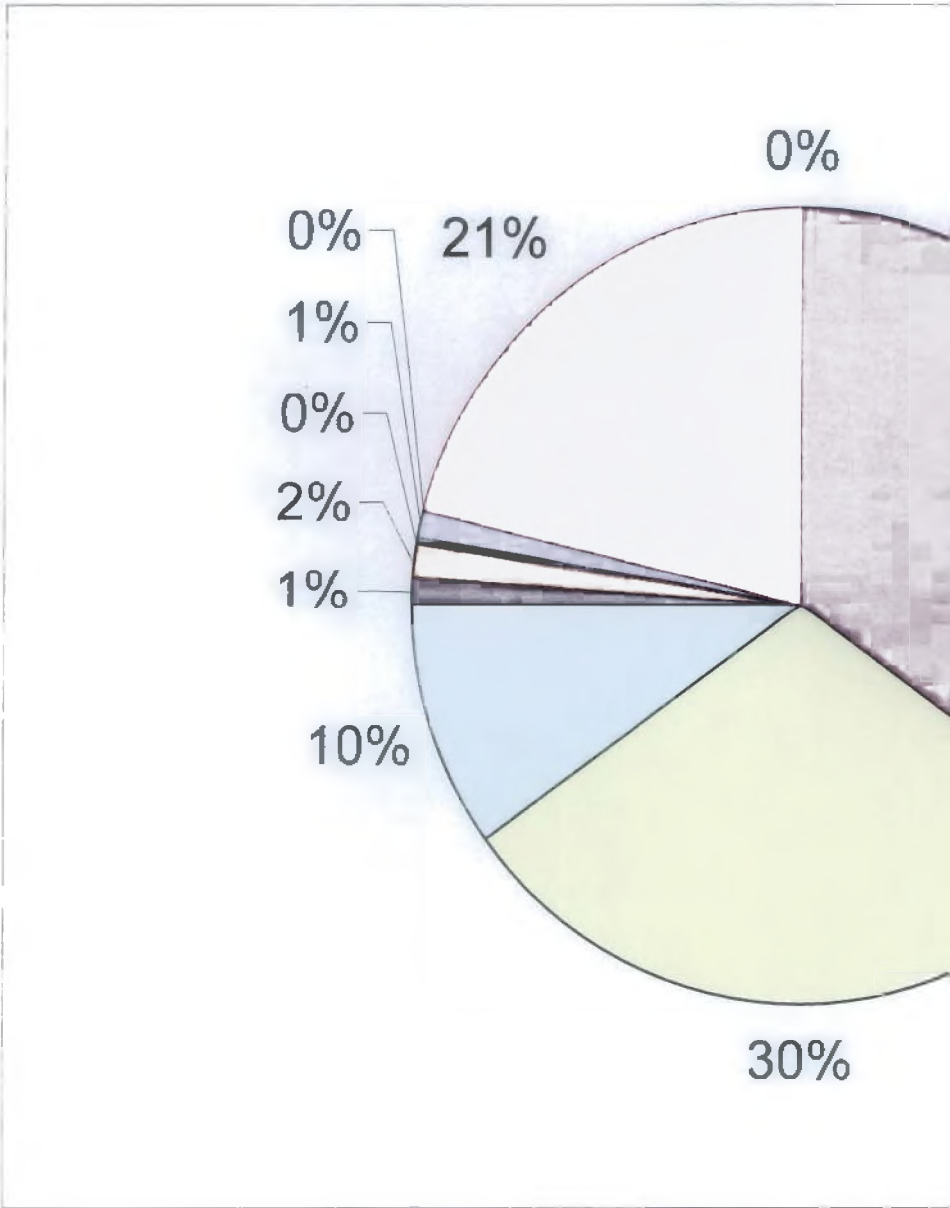
ΕΤΗ	Γεωργικός τομέας				Σύνολο	Λοιποί τομείς	Σύνολο Ιδιωτικής Χρημ/σης
	Βραχυπρόθεσμα	Γεωργικά εφόδια	Μεσομακροπρόθεσμα	Προς Οργανώσεις για συγκέντρωση προϊόντων			
1980	62.531	14.129	65.209		141.869	686.202	828.071
1981	73.284	14.317	74.081		161.682	878.432	1.040.114
1982	86.883	17.794	94.873		199.550	1.095.196	1.294.746
1983	118.264	27.310	110.215	69.943	255.789	1.335.513	1.591.302
1984	146.898	30.416	138.015	87.381	315.329	1.599.315	1.914.644
1985	197.592	46.173	167.370	84.440	411.135	1.863.364	2.274.499
1986	238.442	48.764	198.979	100.919	486.185	2.093.966	2.580.151
1987	278.992	54.677	214.267	134.121	547.936	2.201.721	2.749.657
1988	321.042	52.704	242.018	167.024	615.764	2.560.549	3.176.313
1989	210.649	57.840	285.789	212.840	554.278	3.362.961	3.917.239
1990	202.452	92.197	378.426	246.087	673.075	3.783.977	4.457.052
1991	290.331	98.692	394.839	247.693	783.862	3.673.190	4.457.052
1992	309.989	48.154	439.557	323.321	797.700	3.659.352	4.457.052
1993	336.648	39.478	446.046	327.633	822.172	3.634.880	4.457.052

ΠΗΓΗ: Τράπεζα Ελλάδος

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται η κατανομή των καταθετών και των καταθέσεων την 31.12.2004 ανάλογα με την επαγγελματική ιδιότητα του πελάτη:

<b>Κατηγορίες Καταθετών</b>	<b>% στο ύψος των καταθέσεων</b>
Αγρότες	35,12%
Μισθωτοί & Συνταξιούχοι	30,00%
Ελεύθεροι επαγγελματίες	9,77%
Εμποροβιομήχανοι	1,22%
Ανώνυμες Εταιρίες και ΕΠΕ	1,52%
Ομόρρυθμες & Ετερόρρυθμες Εταιρείες	0,17%
Εργάτες	1,05%
Ναυτιλλόμενοι	0,08%
Λοιποί καταθέτες	21,07%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100,00%</b>

(ALPHA FINANCE, 2005, σελ.59)





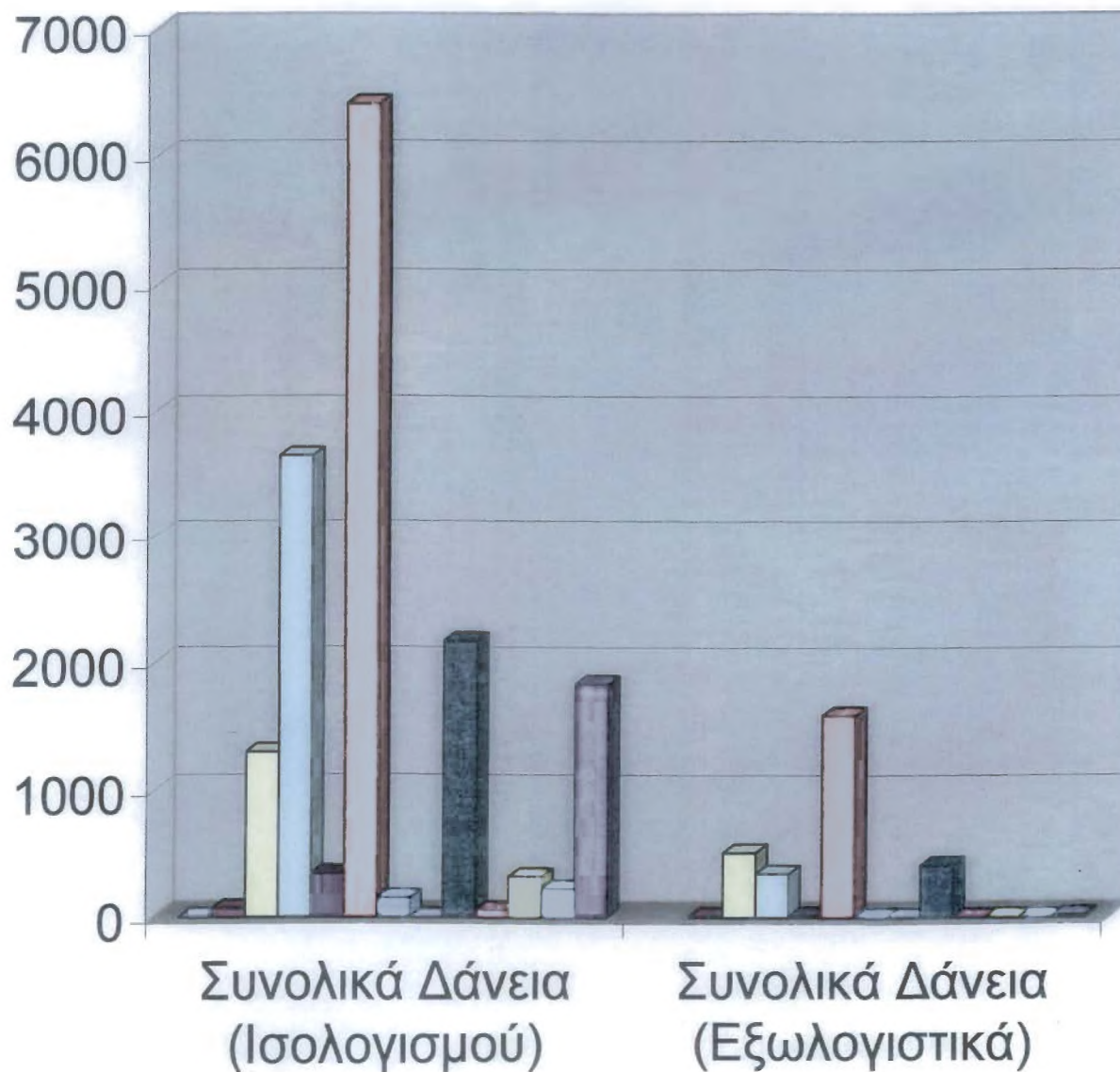
- Αγρότες
- Μισθωτοί & Συνταξιούχοι
- Ελεύθεροι επαγγελματίες
- Εμποροβιομήχανοι
- Ανώνυμες Εταιρίες και ΕΠΕ
- Ομόρρυθμες & Ετερόρρυθμες Εταιρείες
- Εργάτες
- Ναυτιλλόμενοι
- Λοιποί καταθέτες
-

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του χαρτοφυλακίου χορηγήσεων της Τράπεζας την 31.12.2004 τόσοσε επίπεδο ισολογισμού, όσο και σε επίπεδο εκτός ισολογισμού (όπου οι χορηγήσεις αυτές θεωρούνται μη εξυπηρετούμενες) καθώς και οι δεδουλευμένοι τόκοι αυτών:

(σε εκατ.€)	31.12.2004		
	Συνολικά Δάνεια (Ισολογισμού)	Συνολικά Δάνεια (Εξωλογιστικά)	Δεδουλευμένοι τόκοι (εξωλογιστικοί)
Πρακτόρευση απαιτήσεων	62	70	9
Βραχυπρόθεσμα δάνεια στον αγροτικό τομέα	787	1.298	510
Μεσοπρόθεσμα δάνεια στον αγροτικό τομέα	3.296	3.640	344
Καταναλωτική πίστη	327	340	13
Λειτουργικό κεφάλαιο	4.819	6.404	1.586
Ομολογιακά δάνεια	148	149	0
Δάνεια για αγορά μετοχών	0	0	0
Αναδιαρθρώμενα δάνεια	1.755	2.165	410
Αναδιαρθρώμενα δάνεια - πανωτόκια	58	58	0
Αναδιαρθρώμενα δάνεια - κτηνοτροφικού τομέα	316	319	3
Δάνεια σεισμών	225	224	0
Στεγαστικά δάνεια	1.814	1.829	15
<b>Σύνολο</b>	<b>13.607</b>	<b>16.496</b>	<b>2.890</b>
Λοιπά*	735	735	0
<b>Γενικό Σύνολο</b>	<b>14.342</b>	<b>17.231</b>	<b>2.890</b>

\*περιλαμβάνει δάνεια τα οποία δεν είναι καταγεγραμμένα ηλεκτρονικά





- Συνολικά Δάνεια (Ισολογισμού) Συνολικά Δάνεια (Εξωλογιστικά)
- Πρακτόρευση απαιτήσεων 62
- Βραχυπρόθεσμα δάνεια στον αγροτικό τομέα 787
- Μεσοπρόθεσμα δάνεια στον αγροτικό τομέα 3.296
- Καταναλωτική πίστη 327
- Λειτουργικό κεφάλαιο 4.819
- Ομολογιακά δάνεια 148
- Δάνεια για αγορά μετοχών 0
- Αναδιρθωμένα δάνεια 1.755
- Αναδιρθωμένα δάνεια - πανωτόκια 58
- Αναδιρθωμένα δάνεια - κτηνοτροφικού τομέα 316
- Δάνεια σεισμών 225
- Στεγαστικά δάνεια 1.814

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΑΝΕΙΩΝ ΣΤΙΣ ΑΡΜΟΔΙΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΤΕ						
(Ποσά σε εκατ. €)	2003			2004		
ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ	Αριθμός πελατών	Συνολικά Δάνεια	Μη εξυπηρετούμενα Δάνεια	Αριθμός πελατών	Συνολικά Δάνεια	Μη εξυπηρετούμενα Δάνεια
Φυσικά Πρόσωπα - Αγρότες και ιδιώτες μη αγρότες	336.136	4.099	844	266.916	3.701	118
Μεγάλοι Πελάτες	314	3.030	389	254	2.997	699
ΜΜΕ	3.592	589	88	3.386	577	48
Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί	59	3.789	9	72	4.838	70
Αναδιάρθρωση Δανείων	1.664	504	386	66.298	1.204	724
Καθυστερήσεις	3.608	807	798	5.103	1.026	1.008
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>345.373</b>	<b>12.818</b>	<b>2.514</b>	<b>342.029</b>	<b>14.343</b>	<b>2.667</b>

(ALPHA FINANCE, 2005, σελ.47)

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο ρυθμός μεταβολής των καταθέσεων φυσικών προσώπων κατά την εξεταζόμενη τριετία 2002 - 2004, καθώς και η κατηγοριοποίηση τους κατά είδος (όψεως, ταμειυτηρίου, προθεσμίας):

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 2002 - 2004 (ποσά σε χιλ. €)							
Κατά είδος κατάθεσεις	2002	ποσοστό μεταβολής 2002/01	2003	ποσοστό μεταβολής 2003/02	2004	ποσοστό μεταβολής 2004/03	Διάρθρωση καταθέσεων 2004
Προθεσμίας	2.325.264	0,08%	2.212.511	-4,85%	2.317.164	22,51%	15,00%
Όψεως	1.551.785	10,10%	1.937.705	24,87%	2.373.817	10,58%	70,36%
Ταμειυτηρίου	9.089.444	10,26%	10.069.811	10,79%	11.135.191	4,73%	14,64%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>12.966.493</b>	<b>20,44%</b>	<b>14.220.027</b>	<b>30,81%</b>	<b>15.826.172</b>	<b>37,82%</b>	<b>100,00%</b>

(ALPHA FINANCE, 2005, σελ.59)

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται το ύψος των καταθέσεων φυσικών προσώπων και νομικών προσώπων κατά την εξεταζόμενη διετία 2004-2005, καθώς και η κατηγοριοποίηση τους:

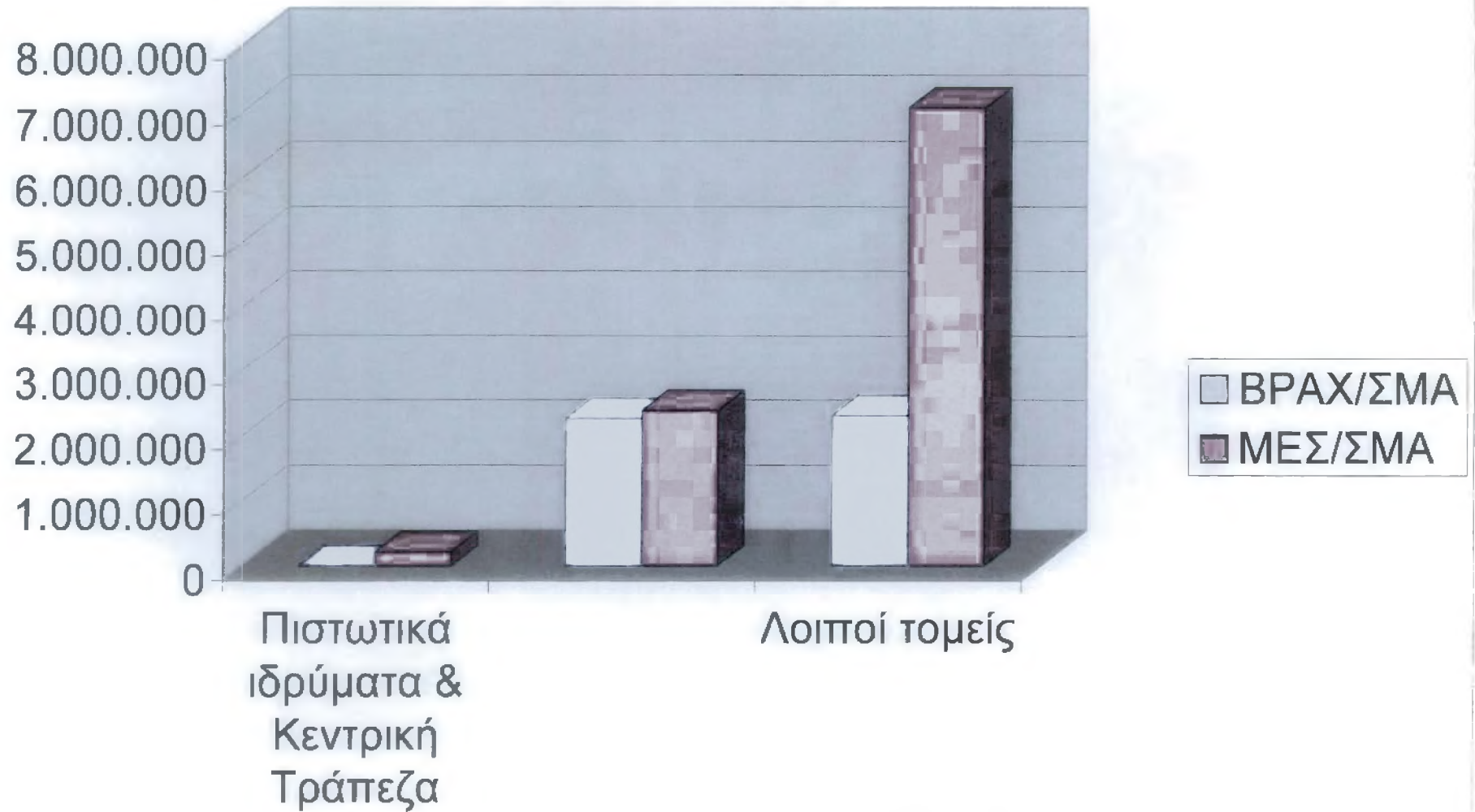
<b>ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ</b>		
(Ποσά σε χιλιάδες ευρώ)		
	2005	2004
<b>Καταθέσεις ιδιωτών</b>		
Τρεχούμενοι	171.722	82.607
Ταμειυτηρίου	11.649.307	10.990.202
Προθεσμίας	3.445.457	3.431.709
	<b>15.266.486</b>	<b>14.504.518</b>
<b>Καταθέσεις επιχειρήσεων και ελευθέρων επαγγελματιών</b>		
Όψεως	613.451	1.130.791
Προθεσμίας	464.214	292.785
	<b>1.077.665</b>	<b>1.423.576</b>
<b>Καταθέσεις Δημοσίου και επιχειρήσεων του Δημοσίου</b>		
Όψεως	1.343.445	1.230.237
Προθεσμίας	114.159	53.917
	<b>1.457.604</b>	<b>114.159</b>
<b>Καταθέσεις Πελατών</b>	<b>17.801.755</b>	<b>17.212.248</b>

ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΠΙΣΤΟΔΟΤΗΣΕΩΝ ΑΤΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 2004-2005

α/α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΝΕΙΩΝ  (ποσά σε χιλ. ευρώ)	31.12.2004			31.12.2005			% Συμ/χής	% Μεταβολή 2005/2004
		ΒΡΑΧ/ΣΜΑ	ΜΕΣ/ΣΜΑ	ΣΥΝΟΛΟ	ΒΡΑΧ/ΣΜΑ	ΜΕΣ/ΣΜΑ	ΣΥΝΟΛΟ		
1.	Πιστωτικά ιδρύματα & Κεντρική Τράπεζα	0	209.554	209.554	0	197.899	197.899	1,4	-5,6
2.	Δημόσιο και Οργανισμοί Δημοσίου Ενδιαφέροντος	2.253.204	2.376.715	4.629.919	2.080.983	2.248.966	4.329.949	30,3	-6,5
3.	Λοιποί τομείς	2.300.765	7.039.206	9.339.971	1.739.623	8.026.983	9.766.606	68,3	4,6
	3.1. Ασφαλιστικές επιχειρήσεις	156	394	550	33	463	496	0,0	-9,8
	3.2. Λοιπά Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα	56.300	106.894	163.194	23.049	285.873	308.922	2,2	89,3
	3.3. Χορηγήσεις σε μη Χρημ/κές Επιχ/σεις	1.907.450	4.371.553	6.279.003	1.343.828	4.327.009	5.670.837	39,7	-9,7
	•Γεωργία(Πρωτογενής τομέας)	579.179	2.109.408	2.688.587	335.334	1.964.393	2.299.727	16,1	-14,5
	•Μεταποίηση- Ορυχεία- Λατομεία	670.840	882.661	1.553.501	441.063	1.044.485	1.485.548	10,4	-4,4
	•Ηλεκτρισμός- Φωταέριο- Ύδρευση	3.825	46.148	49.973	4.135	34.164	38.299	0,3	-23,4
	•Κατασκευές	105.005	204.313	309.318	90.285	219.010	309.295	2,2	0,0
	•Εμπόριο	441.177	452.108	893.285	395.199	414.718	809.917	5,7	-9,3
	•Τουρισμός	17.702	80.074	97.776	42.173	76.778	118.951	0,8	21,7
	•Μεταφορές, Επικοινωνίες πλην Ναυτιλίας	9.059	80.033	89.092	7.784	71.487	79.271	0,6	-11,0
	•Ναυτιλία	14.649	15.226	29.875	14.685	25.379	40.064	0,3	34,1
	•Λοιπές κατηγορίες δανείων	66.014	501.582	567.596	13.170	476.595	489.765	3,4	-13,7
	3.4. Νοικοκυριά	336.859	2.560.365	2.897.224	372.713	3.413.638	3.786.351	26,5	30,7
	•Καταναλωτικά δάνεια	228.424	339.929	568.353	268.234	374.792	643.026	4,5	13,1
	•Στεγαστικά δάνεια	17	2.039.158	2.039.175	0	2.868.193	2.868.193	20,1	40,7
	•Λοιπά δάνεια σε νοικοκυριά	108.418	181.278	289.696	104.479	170.653	275.132	1,9	-5,0
	<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>4.553.969</b>	<b>9.625.475</b>	<b>14.179.444</b>	<b>3.820.606</b>	<b>10.473.848</b>	<b>14.294.454</b>	<b>100,0</b>	<b>0,8</b>
	Πιστοδοτήσεις Δικτύου Γερμανίας			211.595			104.691		-50,5
	<b>ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΝΟΛΑ ΠΙΣΤΟΔΟΤΗΣΕΩΝ</b>			<b>14.391.039</b>			<b>14.399.145</b>		<b>0,1</b>

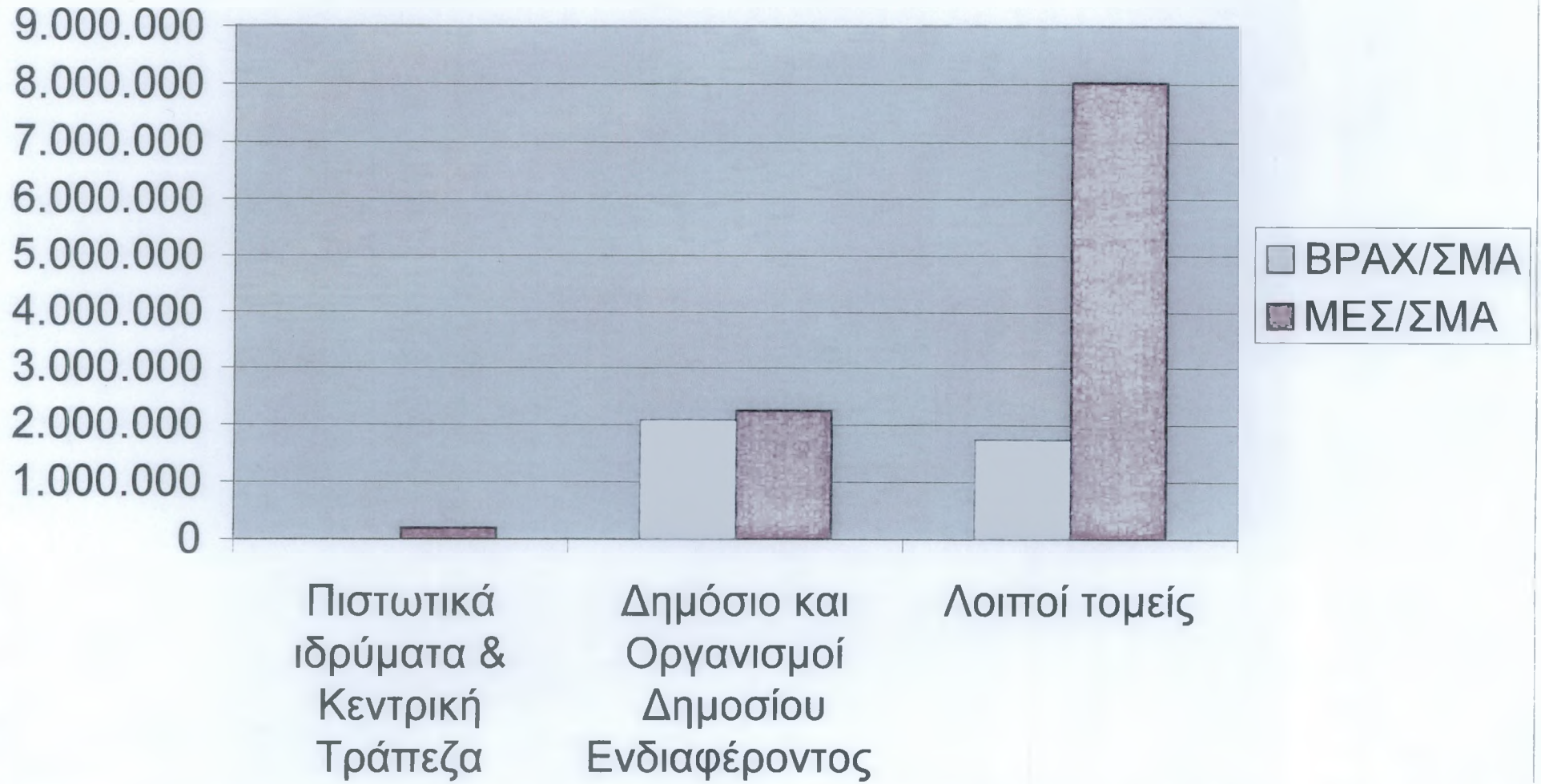
(ΑΤΕbank, 2006,σελ.24)

31.12.2004





31.12.2005



Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται η κατανομή των καταθετών και των καταθέσεων την 31.12.2005 ανάλογα με την επαγγελματική ιδιότητα του πελάτη:

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΚΑΤΑΘΕΤΩΝ 32/12/05**

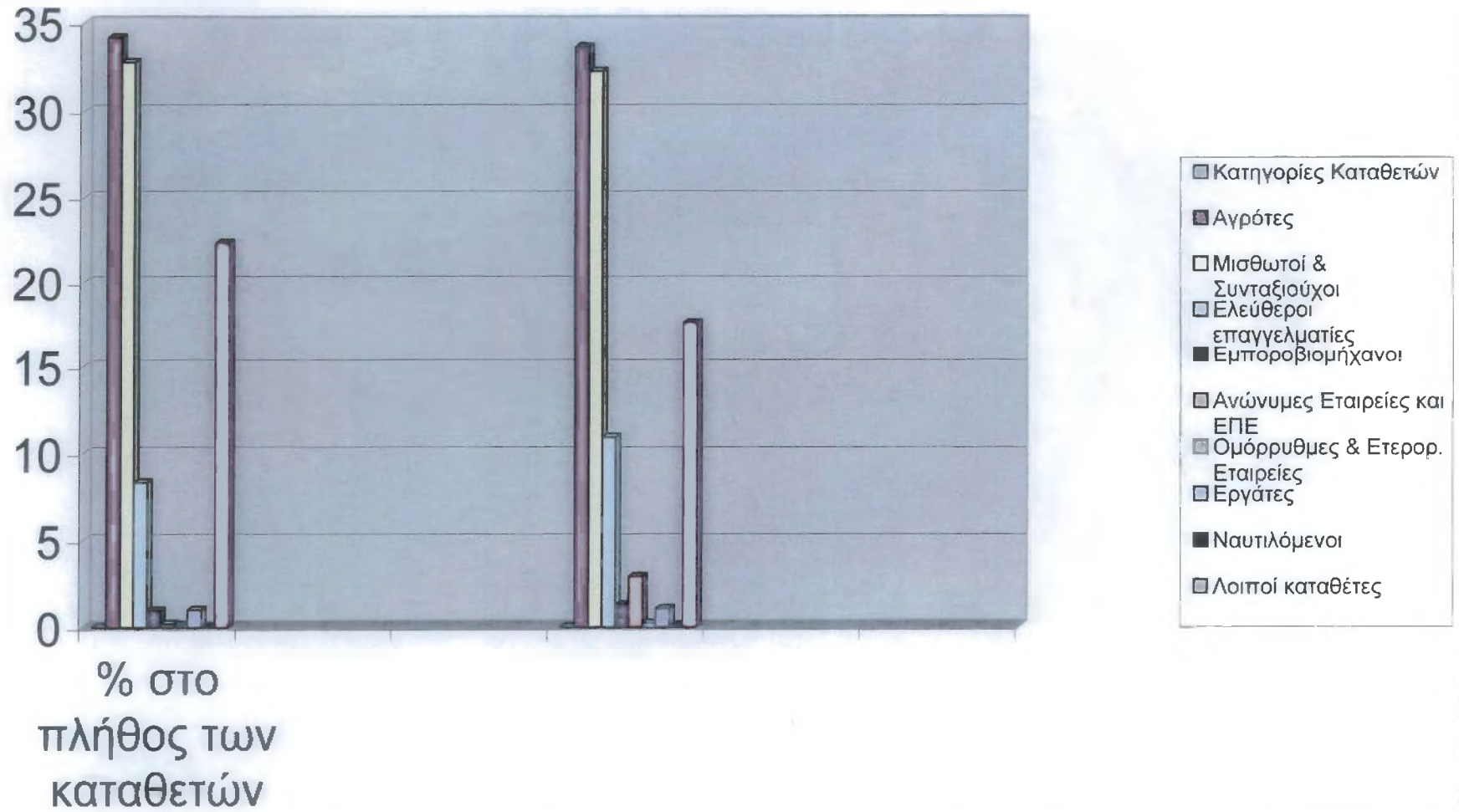
Κατηγορίες Καταθετών	% στο πλήθος των καταθετών	% στο ύψος των καταθέσεων
Αγρότες	34,15	33,62
Μισθωτοί & Συνταξιούχοι	32,78	32,26
Ελεύθεροι επαγγελματίες	8,33	10,93
Εμποροβιομήχανοι	0,97	1,30
Ανώνυμες Εταιρείες και ΕΠΕ	0,20	2,90
Ομόρρυθμες & Ετερορ. Εταιρείες	0,14	0,22
Εργάτες	1,01	1,06
Ναυτιλόμενοι	0,00	0,09
Λοιποί καταθέτες	22,33	17,62
Σύνολο	100,00	100,00

Από τον ως άνω πίνακα προκύπτει ότι ανάμεσα στους καταθέτες της ΑΤΕ την πρώτη θέση κατέχει η κατηγορία των αγροτών που κατέχει το 34,15% του πλήθους των καταθετών και συμμετέχει κατά 33,62% στο συνολικό ύψος των καταθέσεων. Έπειτα η κατηγορία των μισθωτών και συνταξιούχων με ποσοστό συμμετοχής 32,26% στις καταθέσεις.

(ΑΤΕbank,2005.σελ.31)



# ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΤΑΘΕΤΩΝ



ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ:ΝΙΚΑΙΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ  
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ:1421

ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΕΤΟΥΣ 2005 ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΕΤΟΥΣ 2005 ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΕΤΟΥΣ 2006 ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΣΤΟΧΟΥ	ΣΥΝΟΛΟ	ΒΡΑΧΥΣΜΑ ΓΕΩΡΓΙΚΟΥ
	ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ	ΠΟΣΑ
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 01/2006	87,27%	0,00%
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 01/2006	66.038,17	0
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 02/2006	60.524,68	0,02
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 02/2006	69.350,00	0
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 03/2006	64.373,57	0,34
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 03/2006	65.059,29	0,17
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 04/2006	65.109,62	0,34
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 04/2006	64.291,29	0,34
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 05/2006	64.623,33	0,8
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 05/2006	64.352,43	0,41
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 06/2006	66.259,72	0,98
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 06/2006	65.433,92	0,93
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 07/2006	65.862,74	0,99
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 07/2006	66.104,70	0,96
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 08/2006	66.571,84	1,02
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 08/2006	65.735,85	1,02
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 09/2006	66.373,51	0,86
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 09/2006	66.084,35	0,79
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 10/2006	66.654,85	0,86
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 10/2006	66.660,87	0,86
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 11/2006	67.375,66	0,23
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 11/2006	66.721,55	0,23
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 12/2006	67.414,45	0,23
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 12/2006	67.410,01	0,23
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 2006	67.033,66	0,27
	67.101,17	0,27
	70.698,39	0,09
	68.174,32	0,09

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΒΡΑΧΥΣΜΑ	ΒΡΑΧΥΣΜΑ	Μ/Μ	ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ	ΠΡΣΩΠΙΚΑ-	ΣΥΝΟΛΟ
ΕΞΩΓ. ΠΛΗΘΗ	ΕΞΩΓ. ΠΟΣΑ	ΓΕΩΡΓΙΚΟΥ & ΞΕΩΓ. ΠΟΣΑ	ΠΟΣΑ	ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΛΑΝΦΙΑ	ΠΙΣΤΟΔΟΤ ΙΚΩΝ
3	82,35	224,51	6.010,19	3.028,87	9.345,92
	82,53	225,24	2.850,32	2.958,75	6.116,86
15	405	230	11.860	3.725,00	16.220,00
20,00%	20,33%	97,61%	50,68%	81,31%	57,62%
3	75,25	221,75	6.498,65	2.994,01	9.790,00
	74,16	222,69	6.290,78	3.024,93	9.612,73
3	64,36	220,75	7.580,64	2.985,81	10.851,90
	68,54	221,29	6.905,20	2.995,13	10.190,50
3	52,02	222,46	7.944,18	3.025,12	11.244,58
	61,11	220,94	7.751,27	3.031,96	11.065,69
3	42,92	219,18	8.277,12	3.006,37	11.546,57
	46,77	220,36	8.128,01	3.033,36	11.429,43
3	49,26	215,35	8.613,72	3.168,53	12.047,85
	50,05	214,05	8.432,49	3.117,05	11.814,60
2	56,98	213,48	8.935,10	3.354,53	12.561,11
	48,34	214,41	8.765,03	3.250,68	12.279,48
2	58,98	211,89	9.383,58	3.439,90	13.095,21
	58,87	212,92	9.166,41	3.398,94	12.837,93
3	81,56	208,56	9.886,21	3.572,14	13.749,33
	62,22	209,49	9.654,40	3.569,15	13.496,12
3	66,35	208,55	10.099,88	3.758,12	14.133,13
	68,6	207,84	10.017,55	3.701,98	13.996,20
3	84,21	205,92	10.692,15	4.025,64	15.008,15
	70,7	207,31	10.439,53	3.958,49	14.676,26
4	103,82	203,98	11.296,32	4.166,49	15.770,88
	87,55	204,95	10.989,70	4.084,70	15.367,17
4	103,29	202,39	11.512,26	4.394,56	16.212,59
	99,14	203,53	11.408,16	4.322,28	16.033,20

	ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ	ΒΡΑΧ/ΣΜΑ ΓΕΩΡΓΙΚΟΥ ΠΟΣΑ	ΒΡΑΧ/ΣΜΑ ΕΞΩΓ. ΠΛΗΘΗ	ΒΡΑΧ/ΣΜΑ ΕΞΩΓ. ΠΟΣΑ	Μ/Μ ΓΕΩΡΓΙΚΟΥ & ΕΞΩΓ. ΠΟΣΑ	ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΠΟΣΑ	ΠΡΣΩΠΙΚΑ- ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΟΔΟΤ ΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤ ΩΝ ΠΟΣΑ
ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΑΛΥΨΗΣ ΣΤΟΧΟΥ ΕΤΟΥΣ 2006	66.094,14	0,52		66,33	213,31	8.995,71	3.457,38	12.733,27
ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΜΗΝΟΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ 12/2005	95,31%	0,00%	26,67%	25,50%	88,00%	97,07%	117,97%	99,95%

ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΟΦΕΩΣ  
ΝΟΜΙΚΩΝ  
ΠΡΟΣΩΠΩΝ

ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΕΤΟΥΣ 2005	380,35
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΕΤΟΥΣ 2005	155,54
ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΕΤΟΥΣ 2006	162
ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ	
ΚΑΛΥΨΗΣ ΣΤΟΧΟΥ	96,01%
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 01/2006	294,62
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 01/2006	296,8
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 02/2006	316,92
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 02/2006	212,26
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 03/2006	258,15
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 03/2006	251,89
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 04/2006	229,82
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 04/2006	203,18
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 05/2006	246,95
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 05/2006	185,62
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 06/2006	216,44
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 06/2006	123,87
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 07/2006	187,9
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 07/2006	112,03
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 08/2006	153,1
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 08/2006	99,82
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 09/2006	80,89
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 09/2006	102,55
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 10/2006	157,5
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 10/2006	110,08
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 11/2006	229,12
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 11/2006	116,35
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 12/2006	181,29
ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 12/2006	122,54

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΣΤΟΧΟΘΕΤΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ ΓΕΩΡΓ. & ΕΞΩΓΕΩΡΓ.	Μ/Μ ΓΕΩΡΓΙΚΟΥ & ΕΞΩΓΕΩΡΓΙΚΟΥ	ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
67,72	0	67,72
147,05		147,05
310	100	410
21,85%	0,00%	16,52%
59,28		59,28
59,82		59,82
71,65		71,65
63,21		63,21
78,4		78,4
81,89		81,89
79,95		79,95
80,22		80,22
36,28		36,28
34,15		34,15
58,51		58,51
52,97		52,97
49,6		49,6
57,52		57,52
48,34		48,34
49,51		49,51
69,95		69,95
72,05		72,05
33,76		33,76
42,46		42,46
31,4		31,4
32,38		32,38
33,18		33,18
28,08		28,08

ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΟΨΕΩΣ  
ΝΟΜΙΚΩΝ  
ΠΡΟΣΩΠΩΝ

ΜΕΣΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ 2006	161,41
ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΑΛΥΨΗΣ ΣΤΟΧΟΥ ΕΤΟΥΣ 2006	99,64%
ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΜΗΝΟΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ 12/2005	3,78%

ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ ΓΕΩΡΓ. & ΕΞΩΓΕΩΡΓ.	Μ/Μ ΓΕΩΡΓΙΚΟΥ & ΕΞΩΓΕΩΡΓΙΚΟΥ	ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
54,52	0	54,52
10,70%	0,00%	8,09%
-51,00%	0,00%	-51,00%



**ΚΟΙΝΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΤΟΧΕΣΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ Δ.Ι.Α. & Δ.Ε.Π.  
ΣΤΟΧΟΘΕΤΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

	ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	ΚΙΝΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ & ΑΞΙΩΝ	ΑΓΟΡΑΠΩΛΗΣΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ- ΕΞΑΓΩΓΕΣ	ΕΓΓΥΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ	ΘΥΡΙΔΕΣ ΘΥΣΑΥΡΟΦ.	ΛΟΙΠΑ	ΔΑΝΕΙΩΝ
ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΕΤΟΥΣ 2005	129,04	69,75	1,43	0	5,22	0	0,4	52,24
ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΕΤΟΥΣ 2006	151							
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 01/2006	6,46	4,49	0,08	0	0,06	0	0	1,83
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 02/2006	12,66	7,3	0,16	0	0,31	0	0	4,9
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 03/2006	19,34	10,99	0,27	0	0,44	0	0	7,65
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 04/2006	28,04	14,09	0,29	0	0,77	0	0	12,89
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 05/2006	36,61	17,29	0,36	0	0,99	0	0	17,98
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 06/2006	44,19	21,02	0,45	0	1,44	0	0	21,29
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 07/2006	50,79	24,85	0,47	0	1,5	0	0	23,98
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 08/2006	56,48	27,62	0,47	0	1,75	0	0	26,64
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 09/2006	61,9	30,56	0,51	0	2,16	0	0	28,68
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 10/2006	69,61	33,96	0,51	0	2,18	0	0,75	32,22
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 11/2006	77,33	36,87	0,51	0	2,37	0	0,75	36,84
ΥΠΟΛΟΙΠΑ 2006	85,46	39,75	0,51	0	2,86	0	0,75	41,56
<b>ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΑΛΥΨΗΣ ΕΤΟΥΣ 2006</b>	<b>56,58%</b>							

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

#### 4.1. Ανάγκη στρατηγικού προγραμματισμού

Η έλλειψη συγκεκριμένης μακροπρόθεσμης πολιτικής, αποτελεί ένα σχετικά γενικευμένο φαινόμενο διεθνώς, αποδίδεται στη σταθερότητα των συνθηκών που γενικά περιβάλλουν την άσκηση της χρηματο-πιστωτικής δραστηριότητας, τουλάχιστον μέχρι πριν λίγα χρόνια. Η διαχείριση των στοιχείων ενεργητικού και παθητικού ήταν μάλλον απλή, η ροή των καταθέσεων σταθερή, η πελατεία πιστή και τακτική, ο ανταγωνισμός περιορισμένος, η εξέλιξη της τεχνολογίας ελεγχόμενη. Μια τέτοια αντίληψη των πραγμάτων οδηγεί στην επιδίωξη βραχυπρόθεσμων κερδών παρά σε μακροπρόθεσμους σχεδιασμούς και επενδύσεις και δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην βραχυπρόθεσμη τακτική παρά στη μακροπρόθεσμη στρατηγική.

##### α. Αντιρρήσεις

Η βασική αντίρρηση για την κατάσθρωση μακροπρόθεσμων προγραμμάτων δράσεως συνίσταται στο γεγονός ότι οι περισσότεροι από τους ουσιώδεις παράγοντες, πάνω στους οποίους μπορούν να στηριχτούν οι απαραίτητες υποθέσεις (όπως π. χ. η διαμόρφωση της γενικής οικονομικής καταστάσεως, η πορεία των επιτοκίων, η εξέλιξη του ανταγωνισμού, της τεχνολογίας κ. λπ.) ξεφεύγουν από τον έλεγχο των διοικήσεων των τραπεζών. Το γεγονός όμως ότι όλες οι σοβαρές εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει την πρακτική αυτή, παρά την ύπαρξη όλων των παραπάνω σοβαρών αβεβαιοτήτων, μειώνει την σημασία του επιχειρήματος. Αντίθετα μπορεί να υποστηριχτεί ότι η ύπαρξη ακριβώς των αβεβαιοτήτων, ως προς τη μελλοντική εξέλιξη της οικονομίας και του γενικότερου επιχειρηματικού κλίματος, επιβάλλει τη σαφή διατύπωση στρατηγικών επιλογών και σεναρίων πολιτικής, ανάλογα με την εξέλιξη της οικονομικής συγκυρίας.

##### β. Η αντιμετώπιση των κινδύνων

Όπως σημειώθηκε ήδη, οι όροι λειτουργίας και αποδοτικότητας των χρηματο-πιστωτικών ιδρυμάτων έχουν τροποποιηθεί σημαντικά. Η ενοποίηση της διεθνούς αγοράς και η εμφάνιση νέων πρωταγωνιστών, αποτέλεσμα και τα δύο της προόδου της τεχνολογίας και της άμβλυνσης των διοικητικών και

νομισματικών παρεμβάσεων, οδήγησε στην ένταση του ανταγωνισμού. Ο αυξημένος ανταγωνισμός δημιουργεί νομοτελειακά κινδύνους συρρικνώσεως του μεριδίου της αγοράς, το οποίο κάθε τράπεζα έχει συνηθίσει να εκμεταλλεύεται. Κατά συνέπεια, δεν απειλείται μόνο το επίπεδο των κερδών αλλά και αυτή η ίδια η ύπαρξη των αδυνάτων πιστωτικών οργανισμών.

Μέσα σε ένα ασταθές και αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον κάθε τράπεζα είναι υποχρεωμένη να επιλέξει τους κύριους αντικειμενικούς της σκοπούς, καθώς και τους τρόπους και τα μέσα με τους οποίους θα τους επιτύχει. Ένα τέτοιο εγχείρημα από τη φύση του έχει μακροπρόθεσμες προοπτικές και αποτελεί το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο θα ενταχθούν στη συνέχεια οι συγκεκριμένες ενέργειες για την αντιμετώπιση εξειδικευμένων προβλημάτων.

### **Φάσεις στρατηγικού προγραμματισμού**

Στην περίπτωση των χρηματο-οικονομικών υπηρεσιών προς τους ιδιώτες, οι τράπεζες και τα συναφή πιστωτικά ιδρύματα, είναι υποχρεωμένες να καθορίσουν συγκεκριμένη γραμμή πλεύσεως, ξεκινώντας από μία σε βάθος ανάλυση της υφισταμένης καταστάσεως.

#### **α. Το προκαταρκτικό στάδιο**

Πριν από κάθε απόφαση οι διοικήσεις είναι υποχρεωμένες να αναλύσουν διεξοδικά την σημερινή τους θέση στη συγκεκριμένη αγορά. Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει την σύνθεση των εργασιών, τις κύριες πηγές προελεύσεως των εσόδων, τη σύνθεση της πελατείας, την εξέλιξη του κόστους, του μεριδίου αγοράς, την εξέλιξη και τις προοπτικές της οικονομίας, την εξέλιξη και τις προοπτικές του ανταγωνισμού κ. λπ. Σκοπός της γενικής αυτής εκτιμήσεως είναι ο εντοπισμός των ισχυρών και ασθενών στοιχείων που κάθε ίδρυμα διαθέτει. Βάση για μια τέτοια αποτίμηση αποτελεί μια σειρά από λογαριασμούς εκμεταλλεύσεως των τελευταίων χρήσεων. Από την ανάλυση αυτή θα πρέπει να φανεί αν ο πιστωτικός οργανισμός διαθέτει πλεονεκτήματα στον τομέα των εργασιών με την ιδιωτική πελατεία (δίκτυο καταστημάτων, αριθμός καταθετών, ποικιλία προσφερομένων υπηρεσιών, δημιουργούμενα έσοδα κ. λπ.) καθώς και τα ενδεχόμενα ασθενή σημεία της οργανώσεως του (ελλείψεις στην υποδομή, κενά στον τεχνολογικό εξοπλισμό, ανεπάρκεια προσωπικού, μη ορθολογική χωροταξική κατανομή των καταστημάτων κ.λπ.).

#### **β. Οι γενικές κατευθύνσεις**

Την προκαταρκτική αναλυτική φάση ακολουθεί ο καθορισμός των γενικών κατευθυντήριων γραμμών και η διατύπωση των επιδιωκόμενων επιχειρηματικών στόχων.

Διευκρινίζεται ότι η διατύπωση μιας γενικής επιχειρηματικής πολιτικής επιδιώκει μακροπρόθεσμους στόχους αποτελεί δηλαδή ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσεως. Τα επί μέρους προγράμματα για την επίτευξη εξειδικευμένων στόχων πρέπει να είναι συμβατά με την πραγματοποίηση των μακροπροθέσμων επιδιώξεων. Τέτοιες επιδιώξεις μπορεί να είναι η διατήρηση της υφισταμένης καταστάσεως, απέναντι σ' έναν αυξανόμενο ανταγωνισμό, η διεύρυνση του μεριδίου της αγοράς σε συγκεκριμένο τομέα ή τομείς, η διαφοροποίηση των πηγών προέλευσης των εσόδων, η επέκταση σε νέους τομείς εργασιών, η διατύπωση εναλλακτικών πολιτικών σε περίπτωση σημαντικής μεταβολής των συνθηκών διεξαγωγής των εργασιών κ. ο. κ.

#### γ Μέσα και διαδικασίες

Η τρίτη φάση του στρατηγικού προγραμματισμού συνίσταται στον καθορισμό των μέσων και των διαδικασιών που θα επιτρέψουν την επίτευξη των στόχων. Στη φάση αυτή διαπιστώνεται αν τα υπάρχοντα μέσα επιτρέπουν την πραγματοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων μέσα σε λογικά χρονικά περιθώρια. Στη φάση αυτή διατυπώνονται οι ανάγκες για οργανωτικές και λειτουργικές μεταρρυθμίσεις, για εκσυγχρονισμό των διαδικασιών και των συστημάτων, για επέκταση ή αναδιάρθρωση του δικτύου καταστημάτων, για τις αναγκαίες επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό κ. λπ. Πρόκειται κατά κανόνα για διαδικασίες οι οποίες απαιτούν την κινητοποίηση σημαντικών κεφαλαίων, τα οποία θα πρέπει να εξασφαλίσουν οι τράπεζες κατά την περίοδο αυτή, χωρίς να θίξουν την αποδοτικότητα των ήδη χρησιμοποιούμενων πόρων τους ή τη ρευστότητά τους. Η παροχή υπηρεσιών προς τους ιδιώτες σήμερα, προϋποθέτει πράγματι σημαντικές επενδύσεις σε ηλεκτρονικό εξοπλισμό και γενικότερα συστήματα πληρωμών. Οι επενδύσεις αυτές έχουν σημαντικό κόστος εγκαταστάσεως, αλλά και σχετικά σύντομη περίοδο τεχνολογικής απαξιώσεως, άρα υψηλό ποσοστό ετησίων αποσβέσεων. Επί πλέον η λειτουργία τους απαιτεί την απασχόληση πολύ εξειδικευμένου και κατά συνέπεια ακριβού προσωπικού. Η επιλογή επομένως των επενδύσεων και η κατανομή τους στο χρόνο πρέπει να γίνεται με τέτοιο

τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η ταχύτερη αξιοποίηση και άριστη απόδοσή τους.

Τα προηγούμενα είναι προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν σήμερα οι πιστωτικοί οργανισμοί, ανεξάρτητα από το μέγεθος τους σε όλες τις ανταγωνιστικές οικονομίες. Ο τρόπος αντιμετώπισής τους είναι πρόβλημα φυσικά των διοικήσεων και των στελεχών και εξαρτάται από πολύ συγκεκριμένες, σε κάθε περίπτωση, συνθήκες και προϋποθέσεις. Οι εξελίξεις αυτές οδηγούν σε μια παράδοξη, κατάσταση: όσο δηλαδή αυξάνει ο ανταγωνισμός τόσο επεκτείνεται η συνεργασία και η προσέγγιση μεταξύ των διαφόρων πιστωτικών ιδρυμάτων. Η αντιμετώπιση των αντιπάλων γίνεται με τη συνεργασία μάλλον παρά με την αντιπαράθεση. Έτσι με μια διαδικασία προσεγγίσεων, συμμαχιών, συγχωνεύσεων ή εξαγορών δημιουργούνται ευρύτεροι επιχειρηματικοί οργανισμοί ικανοί να ανταγωνιστούν σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο.

Η υιοθέτηση μακροπρόθεσμων αντικειμενικών στόχων και οι οργανωτικές και λειτουργικές βελτιώσεις αποτελούν απαραίτητους στόχους όχι όμως και επαρκείς όρους για την επέκταση των υπηρεσιών προς τους ιδιώτες. Μια άλλη βασική προϋπόθεση για την επιτυχία είναι η αποφασιστική στροφή των τραπεζών προς την αγορά. Η στροφή αυτή έχει διπλή έννοια:

- Ενεργητική πολιτική για την προσέλκυση και τη διατήρηση της ιδιωτικής πελατείας και
- Ανταπόκριση στις πολύμορφες και μεταβαλλόμενες ανάγκες της πελατείας αυτής.

#### **4.2. Προσέλκυση και διατήρηση της πελατείας**

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1950, η διαφήμιση ήταν ουσιαστικά άγνωστη στον τραπεζικό χώρο. Οι τράπεζες είχαν την αποκλειστικότητα στην παροχή χρηματο-οικονομικών υπηρεσιών και η προσφυγή σ' αυτές για υποστήριξη ή συμβουλή ήταν αυτόματη και αυτονόητη. Έτσι δεν αισθάνονταν την ανάγκη να γνωστοποιήσουν στην πελατεία τις υπηρεσίες τους, η κλίμακα των οποίων ούτως ή άλλως ήταν τυποποιημένη και περιορισμένη. Οι όροι «πωλήσεις» ή «πωλητής» ήταν άγνωστοι και υποτιμητικοί στο χώρο αυτό.

Η κατάσταση αυτή έχει ξεπεραστεί οριστικά. Η απελευθέρωση της αγοράς, η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών, η προώθηση νέων υπηρεσιών, η υποχώρηση των ασφυκτικών κυβερνητικών παρεμβάσεων, η άνοδος του βιοτικού επιπέδου και των εισοδημάτων, η τακτική μετακινήσεως μεγάλου τμήματος του πληθυσμού έξω από τα εθνικά όρια, υπήρξαν οι σπουδαιότεροι παράγοντες οι οποίοι επέβαλαν την αλλαγή του σκηνικού.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι δεν μπορεί να υπάρξει «κενό» στην αγορά των χρηματο-οικονομικών υπηρεσιών, όπως και σε οποιαδήποτε άλλη αγορά. Αν οι ύφιστάμενοι πιστωτικοί οργανισμοί αποτύχουν να αναγνωρίσουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της πελατείας τους, κάποιος άλλος θα βρεθεί για να επωφεληθεί από την ευκαιρία. Από την άλλη πλευρά οι καταναλωτές δεν αποδέχονται τα νέα «προϊόντα», παρά μόνο αν πεισθούν ότι έχουν συμφέρον να τα προσεγγίσουν. Η παρουσίαση συνεπώς των νέων υπηρεσιών πρέπει να γίνεται κατά τρόπο ελκυστικό, που να συνδυάζει την προσφερόμενη εξυπηρέτηση με την τιμή. Διαφορετικά οι προσπάθειες μπορεί να αποτύχουν με σημαντικές δυσμενείς επιπτώσεις τόσο από πλευράς αποτελεσμάτων όσο και της γενικότερης εικόνας της τράπεζας.

### Τραπεζικό MARKETING

Οι εξελίξεις αυτές επέβαλαν την ανάγκη δημιουργίας ολοκληρωμένων υπηρεσιών Marketing, οι οποίες καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων ή το συγκεκριμένο χώρο των υπηρεσιών προς τους ιδιώτες. Μια τυπική υπηρεσία Marketing ασχολείται με τη διεξαγωγή ερευνών μεταξύ των υπάρχοντων ή επιθυμητών πελατών, αναλύσεις δημογραφικών δεδομένων, την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, τον καθορισμό της διαφημιστικής πολιτικής, τη διεξαγωγή σεμιναρίων για την εκπαίδευση του προσωπικού στην τεχνική των πωλήσεων, την παρακολούθηση του ανταγωνισμού κ. λπ.

Όσο εντείνεται ο ανταγωνισμός και διευρύνεται ο αριθμός των προσφερομένων υπηρεσιών, τόσο αυξάνει και η ανάγκη να αντιληφθεί το προσωπικό τη σημασία και τα χαρακτηριστικά κάθε υπηρεσίας, τον τρόπο και τον σκοπό προωθήσεως των νέων «προϊόντων», τα πλεονεκτήματα των τελευταίων για την τράπεζα και την πελατεία, τον συνδυασμό με τις παραδοσιακά προσφερόμενες υπηρεσίες κ. λπ. Οι χρηματο-πιστωτικές υπηρεσίες έχουν πλέον μεταβληθεί σε καταναλωτικά προϊόντα, τα οποία προσφέρονται και πρέπει να πωληθούν στην «αγορά».

Βασική αρχή του τραπεζικού Marketing είναι ότι η πελατεία δεν είναι ομοιόμορφη. Αντίθετα υπάρχουν ομάδες καταναλωτών, που η καθεμιά έχει τα δικά της χαρακτηριστικά, τις δικές της ανάγκες, τις δικές της προτιμήσεις, τις δικές της αντιδράσεις. Κατά συνέπεια η πελατεία δεν αντιδρά πάντα ορθολογικά και η τιμή δεν είναι πάντα το κυριότερο κριτήριο επιλογής της. Για μια ομάδα καταναλωτών η τιμή είναι ένα βασικό κριτήριο. Για άλλη ομάδα, δύο ταυτόσημα προϊόντα με διαφορετική όμως τιμή δεν είναι ποτέ ίδια. Αυτό αποδεικνύει ότι είναι αδύνατο να γενικεύσει κανείς και να θεωρήσει ότι η συμπεριφορά ενός τμήματος αντιπροσωπεύει το σύνολο της πελατείας.

#### Κριτήρια διαφορισμού της πελατείας

Ο ρόλος του Marketing είναι να καθορίσει και να εξατομικεύσει τις διάφορες ομάδες πελατών ή τμήματα της αγοράς, ώστε να εντοπισθούν οι ανάγκες τους σε χρηματο-πιστωτικές υπηρεσίες. Οι ειδικοί στον τομέα αυτόν έχουν τη σχετική τεχνική και εμπειρία για τη διεξαγωγή τέτοιων μελετών. Συνοπτικά μόνον μπορεί να λεχθεί ότι εντοπισμός των διαφόρων ομάδων γίνεται με βάση τα ακόλουθα γενικά κριτήρια:

##### α. Δημογραφικά

Είναι η απλούστερη και παλαιότερη μέθοδος. Είναι γνωστό ότι άλλες είναι οι ανάγκες ατόμων μεταξύ π. χ. 21 και 40 ετών, και άλλες ατόμων 41-60 ή 61 και άνω ετών. Αντίστοιχα διαφέρει η καταναλωτική ή η αποταμιευτική συμπεριφορά. Ανάλογες διαφορές μπορούν να διατυπωθούν μεταξύ ανδρικού και γυναικείου πληθυσμού κ. ο. κ. Χαμηλοί ρυθμοί γεννητικότητας συνήθως συμβαδίζουν με χαμηλά ποσοστά αποταμιεύσεως. Αντίθετα ένας γρήγορα αυξανόμενος πληθυσμός έχει αυξημένες ανάγκες χρηματοδοτήσεως.

##### β. Εισοδηματικά

Το ύψος και η κατανομή του εισοδήματος είναι αυτονόητο ότι αποτελούν βασικές παραμέτρους. Άλλες είναι οι ανάγκες των αστικών και άλλες εκείνες των γεωργικών περιοχών. Διαφορετικά συμπεριφέρονται οι κάτοχοι μικρών από κατόχους μεσαίων ή ανώτερων εισοδημάτων. Άλλες υπηρεσίες χρειάζεται μια βιομηχανική περιοχή και άλλες μια παραθεριστική.

##### γ. Μορφωτικά

Τέτοια κριτήρια είναι το γενικό μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού, η επικοινωνία με άλλες κοινωνικές ομάδες, η κινητικότητα του, οι θρησκευτικές αντιλήψεις, η προοδευτική ή συντηρητική νοοτροπία κ. λπ.

#### δ. Το χρήμα ως εμπόρευμα

Η κατανομή του πληθυσμού σε ομάδες ανάλογα με τα παραπάνω κριτήρια, είτε χωριστά είτε συνδυαστικά, δίνει αρκετές ενδείξεις για την πιθανή στάση και τη συμπεριφορά τους απέναντι σε κάθε είδος χρηματο-πιστωτικών υπηρεσιών. Η ίδια κατανομή, συνδυασμένη με τις διάφορες τεχνικές προώθησης των πωλήσεων, δίνει ενδιαφέρουσες ενδείξεις για τις ανάγκες των διαφόρων τμημάτων και την έκταση κάθε φορά της αγοράς. Σκοπός δηλαδή των ομαδοποιήσεων αυτών είναι να καθοριστεί τι ωφέλειες μπορεί να αναμένει μια τράπεζα καλύπτοντας τις ανάγκες κάθε συγκεκριμένης ομάδας πελατών.

Η μέχρι τώρα εμπειρία έχει αποδείξει ότι το χρήμα και τα προϊόντα του είναι αγαθά τα οποία μπορούν να προωθηθούν στην αγορά, όπως οποιοδήποτε άλλο εμπόρευμα ή υπηρεσία. Η τιμή και η ποιότητα των προϊόντων αυτών έχουν βέβαια βασική σημασία για τον τρόπο με τον οποίο θα τα δεχτεί το κοινό. Εκείνο όμως που είναι αποφασιστικό στοιχείο για την επιτυχία ή την αποτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος, είναι η ύπαρξη μιας ανάγκης που πρέπει να καλυφθεί. Πράγματι καμία τράπεζα δεν κατόρθωσε ποτέ να προωθήσει υπηρεσίες, όσο και αν ήταν τέλεια σχεδιασμένες και μελετημένες, που δεν κάλυπταν πραγματικές ανάγκες της πελατείας της.

Το άνοιγμα προς την αγορά συνεπώς, δεν σημαίνει μόνο ότι πρέπει οι τράπεζες να αποκτήσουν μια σωστά σχεδιασμένη εμπορική πολιτική, αλλά κυρίως ότι πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις, να διακριβώνουν τις ανάγκες και να είναι έτοιμες να προσφέρουν τις ανάλογες υπηρεσίες.

### **4.3. Έλεγχος των δαπανών λειτουργίας**

Είναι κοινός τόπος ότι οι τράπεζες είναι οργανισμοί εντάσεως εργασίας. Οι δαπάνες προσωπικού συνεπώς αποτελούν το σημαντικότερο έξοδο λειτουργίας. Τα γενικά έξοδα εμφανίζονται ως λιγότερο σημαντικά, διότι το ποσοστό τους στο σύνολο είναι συγκριτικά μικρό, πλην όμως, σε απόλυτα μεγέθη, είναι και αυτά αξιόλογα. Τέλος μια τρίτη κατηγορία εξόδων, της οποίας το βάρος γίνεται προοδευτικά αξιόλογο και βραχυπρόθεσμα ανελαστικό είναι οι αποσβέσεις των ακινήτων και κυρίως του εξοπλισμού.

#### α. Οι δαπάνες προσωπικού



Η αυξανόμενη επιβάρυνση προκύπτει είτε από την αύξηση του αριθμού των απασχολούμενων είτε από τις αναγκαίες αναπροσαρμογές της μισθοδοσίας ή, ακόμη συνηθέστερα, από το συνδυασμό και των δύο αυτών παραμέτρων. Η εξυπηρέτηση των ιδιωτών προϋποθέτει, όπως ήδη αναφέρθηκε, εύκολη πρόσβαση στο σημείο παροχής των υπηρεσιών, δηλαδή ευρύ δίκτυο καταστημάτων. Επί πλέον η διεκπεραίωση μεγάλου αριθμού μικροσυναλλαγών είναι μάλλον χρονοβόρα, απαιτεί ασυνεπώς αυξημένο προσωπικό. Όλα τα τραπεζικά ιδρύματα που επέλεξαν, ή υποχρεώθηκαν να προωθήσουν, τις «λιανικές» αυτές εργασίες αντιμετώπισαν λιγότερα ή περισσότερα, προβλήματα αυξήσεως του κόστους. Η αντίδραση των περισσότερων, φαίνεται να ακολουθεί την ίδια περίπου γραμμή:

- τυποποίηση και αυτοματοποίηση του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού συναλλαγών, ώστε να απελευθερωθεί προσωπικό για τις νέες εργασίες,
- συντηρητική πολιτική επέκτασεως του δικτύου των καταστημάτων,
- μείωση του μέσου όρου απασχολούμενων σε κάθε κατάστημα,
- και τέλος συγκράτηση, αν όχι μείωση, του συνολικού αριθμού απασχολούμενων

Γενικά η μείωση του συνολικού αριθμού των απασχολούμενων δεν φαίνεται ούτε εφικτή ούτε ευκαία τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Ακόμη και στις περιπτώσεις όπου η υπερστελέχωση των υπηρεσιών και των μονάδων είναι προφανής, η συρρίκνωση του προσωπικού δημιουργεί οξύτατα κοινωνικά και λειτουργικά προβλήματα. Η λύση κατά κανόνα βρίσκεται στην καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού με συνδυασμό οργανωτικών και λειτουργικών βελτιώσεων, συνεχή εκπαίδευση και αδιάκοπες προσπάθειες τεχνολογικών βελτιώσεων. Οι νέες συνθήκες λειτουργίας των τραπεζών επιβάλλουν συνεπώς μια νέα, πολύ πιο δυναμική, πολιτική προσωπικού.

β. Τα γενικά έξοδα

Ο έλεγχος των γενικών εξόδων δεν είναι ποτέ εύκολος. Και γίνεται ακόμη δυσκολότερος στις μονάδες εντάσεως εργασίας και μεγάλου αριθμού κέντρων κόστους. Μια πρόσθετη δυσχέρεια για τις τράπεζες είναι ότι ο κοινωνικός και οικονομικός τους ρόλος, τους επιβάλλουν πρόσθετες υποχρεώσεις

συμμετοχής και προβολής, που δεν βαρύνουν στην ίδια έκταση άλλες μορφές επιχειρήσεων. Ο αποτελεσματικότερος τρόπος ελέγχου των δαπανών αυτών, που έχει βρεθεί μέχρι στιγμής, είναι η τεχνική του προϋπολογισμού και απολογιστικού ελέγχου με παράλληλη κατανομή των ευθυνών. Και στην περίπτωση αυτή, πέρα από οποιεσδήποτε οργανωτικές βελτιώσεις απαιτείται η εισαγωγή των πλέον σύγχρονων μεθόδων διοικήσεως των επιχειρήσεων.

#### γ. Το πρόβλημα των αποσβέσεων

Οι αποσβέσεις των ακινήτων και των εγκαταστάσεων εκείνες των άλλων στοιχείων του ενεργητικού αφορούν τα κέρδη, αποτελούν ένα νέο στοιχείο κόστους με αυξανόμενη σημασία. Οι αποσβέσεις των ακινήτων μπορεί να διογκωθούν αιφνίδια, μετά από μια περίοδο έντονης πολιτικής διευρύνσεως του δικτύου. Οι επιπτώσεις πάντως δεν είναι συνήθως ιδιαίτερα αισθητές, λόγω της μεγάλης διάρκειας αποσβέσεως των ακινήτων. Το πρόβλημα περιπλέκεται στην περίπτωση που παράλληλα με τη διεύρυνση, το δίκτυο εκσυγχρονίζεται (αναδιαρθρώσεις χώρων, νέες διακοσμήσεις κ. λπ.) και ταυτόχρονα εισάγεται νέος τεχνολογικός εξοπλισμός. Από την άποψη αυτή, η εμπειρία των τραπεζών κατά τη διάρκεια της τελευταίας εικοσαετίας ήταν γενικά οδυνηρή. Από τη μια πλευρά ο εντεινόμενος ανταγωνισμός τις υποχρέωσε να υιοθετήσουν μεγάλα προγράμματα τεχνολογικού εξοπλισμού, από την άλλη η τεχνολογική απαξίωση του πρόσφατου ακόμη εξοπλισμού να είναι ακόμη πιο σύντομη απ' ότι αρχικά προβλεπόταν. Η επέκταση της αγοράς και η μαζική παραγωγή των νέων μηχανημάτων οδήγησε τελικά σε σχετική συγκράτηση, κάποτε δε και μείωση των τιμών. Οι μειώσεις όμως αυτές αντισταθμίστηκαν από το κόστος του λογισμικού (Soft wear) που γίνεται συνεχώς και πιο πολύπλοκο και εξεζητημένο.

Η αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργεί η νέα τεχνολογία είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Ο τομέας παροχής χρηματο-πιστωτικών υπηρεσιών έχει γίνει τομέας τεχνολογικής αιχμής, όσο λίγοι άλλοι της οικονομίας. Οι διοικήσεις των τραπεζών έχουν ανάγκη από ισχυρότατη τεχνική υποστήριξη, που δύσκολα πλέον μπορούν να εξασφαλίσουν μόνο με τη δική τους οργάνωση. Συνεχώς και περισσότερο εξαρτώνται από εξωτερικούς συμβούλους, αξιόπιστους προμηθευτές και μεγάλο ποσοστό τύχης.

#### Οι δαπάνες επενδύσεων

Σημαντικές δαπάνες επενδύσεων δημιουργούν και άμεσα προβλήματα αποδοτικότητας, διότι εκτρέπουν κεφάλαια εκτός εκμεταλλεύσεως. Οι κυριότερες κατηγορίες επενδύσεων αφορούν στα ακίνητα, για τη στέγαση των καταστημάτων, και τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό.

#### α. Ακίνητα

Το μεγάλο πλεονέκτημα των εμπορικών τραπεζών ή τραπεζών καταθέσεων, για τη διεξαγωγή εργασιών παροχής υπηρεσιών προς τους ιδιώτες, είναι το εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων. Η δημιουργία δικτύου είναι μακροπρόθεσμη υπόθεση. Όσοι πιστωτικοί οργανισμοί έχουν ήδη μια μακρά ιστορία πίσω τους, έχουν ένα αναμφισβήτητο συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους νεοσύστατους, διότι διαθέτουν καταστήματα που κατά το μεγαλύτερο μέρος τους έχουν αποσβεσθεί, τουλάχιστον σε ό,τι αφορά την αρχική δαπάνη.

Η οργάνωση όμως ενός δικτύου καταστημάτων συνιστά ένα δυναμικό παράγοντα, με την έννοια ότι υφίσταται συνεχείς μεταβολές. Υπάρχουν περιοχές που αναπτύσσονται και άλλες που παρακμάζουν. Ο πληθυσμός μετακινείται προς τα αστικά κέντρα ή προς τα προάστια. Και μέσα στις πόλεις οι εμπορικές και οι αστικές περιοχές υποβαθμίζονται ή αναβαθμίζονται. Οι τράπεζες συνεπώς είναι υποχρεωμένες να ακολουθούν την πελατεία τους, αναπροσανατολίζοντας την κατανομή των καταστημάτων τους. Και το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων μεσοπρόθεσμα έχει ανάγκη προσαρμογής. Μέσα στις πόλεις, η αγορά, ή το νοίκιασμα, καταστημάτων είναι κατά κανόνα πολύ ακριβή. Σε λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές το κόστος είναι βέβαια μικρότερο, όπως είναι και οι εργασίες, οπότε η περίοδος αποσβέσεως επιμηκύνεται.

Η αποδοτικότητα ενός νέου καταστήματος εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως πυκνότητα του δικτύου, κατανομή του πληθυσμού, ύψος επενδύσεως, είδος εργασιών που διεκπεραιώνει, αριθμός απασχολουμένων, μορφωτικό επίπεδο και εισόδημα της πελατείας κ. λπ.

Η αναδιάρθρωση συνεπάγεται τη δημιουργία μονάδων εφοδιασμένων με σύγχρονο εξοπλισμό και λιγότερο προσωπικό, που εξειδικεύονται στη διεκπεραίωση ορισμένων μόνο ειδών εργασιών, με παράλληλη προώθηση των αυτοματοποιημένων συστημάτων παροχής εξυπηρετήσεως. Τις ίδιες σκοπιμότητες εξυπηρετούν και οι προσεγγίσεις, συνεργασίες και εξαγορές

τραπεζικών ιδρυμάτων, ιδιαίτερα όταν τα δίκτυα είναι συμπληρωματικά και όχι ανταγωνιστικά.

#### Ο μηχανολογικός εξοπλισμός

Οι δαπάνες εκσυγχρονισμού ή επεκτάσεως του μηχανολογικού και κυρίως ηλεκτρονικού εξοπλισμού, φαίνεται ότι εξελίσσονται στο σημαντικότερο στοιχείο κόστους για τις τράπεζες και τους λοιπούς χρηματο-πιστωτικούς οργανισμούς, μετά τις δαπάνες προσωπικού.

Η τάση αυτή εντάθηκε ιδιαίτερα από τις αρχές της δεκαετίας του 1970, ως συνέπεια των μαζικών τεχνολογικών εξελίξεων που μπήκαν σε γενικευμένη εφαρμογή και ως αντίδραση στις πρωτοβουλίες διάφορων ανταγωνιστών. Η εμφάνιση, παράλληλα νέων «προϊόντων» ή υπηρεσιών (όπως λ. χ. οι αυτόματες ταμιακές μηχανές, οι κάρτες, τα ηλεκτρονικά συστήματα συμψηφισμού κ.λπ.) διευκολύνθηκε ή εξαρτήθηκε από την υιοθέτηση τεχνολογίας αιχμής. Μια πιο νηφάλια αντιμετώπιση του θέματος φαίνεται να δείχνει ότι έχουν σημειωθεί πολλές υπέρβολές στον τομέα αυτόν και ότι τα αποτελέσματα δεν δικαιώνουν πάντα τις αρχικές προσδοκίες. Και τούτο διότι αποδείχτηκε ότι ουδεμία σχεδόν τράπεζα πραγματοποίησε ουσιαστικά κέρδη επί των ανταγωνιστών της χάρη στην τεχνολογική της υποδομή και μόνο. Η τεχνολογία υπήρξε ένα πολύ ισχυρό και αποτελεσματικό όπλο όταν εντάχτηκε σ' ένα ευρύτερο πλαίσιο οργανωτικών και στρατηγικών αναπροσαρμογών.

Το κόστος εφαρμογής της τεχνολογικής προόδου οδηγεί σε μια τυποποίηση των τραπεζικών διαδικασιών, σε τρόπο ώστε να είναι δυνατή η μαζική παραγωγή και χρησιμοποίηση ομοιόμορφων ηλεκτρονικών εξοπλισμών, συστημάτων, τηλεπικοινωνιών και λογισμικού. Μόνον η τυποποίηση επιτρέπει την κατάτμηση του κόστους και την πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας.

#### **4.4 Η διεύρυνση των εσόδων**

Η επέκταση των εργασιών στον ευρύτερο χώρο των ιδιωτών προϋποθέτει σημαντικές διοικητικές, οργανωτικές και τεχνολογικές αλλαγές και συνεπώς και σημαντικές επενδύσεις. Οι νέες επενδύσεις πρέπει να οδηγούν σε

αυξημένες προσόδους από τόκους και προμήθειες, λόγω διευρύνσεως των εργασιών και των περιθωρίων κέρδους.

Η δημιουργία και προσφορά νέων τραπεζικών εξυπηρετήσεων επιτρέπουν στους χρηματο-πιστωτικούς οργανισμούς να εξειδικεύσουν τα «προϊόντα» τους, να τα διαφορίσουν από τις παραδοσιακές εργασίες τους και να επιδιώξουν να βγουν από το παλαιό σύστημα των επιχορηγουμένων εργασιών, όπου το καθαρό περιθώριο τόκων ήταν η κύρια πηγή εσόδων, η οποία επέτρεπε την παροχή άλλων υπηρεσιών δωρεάν.

#### Έσοδα από τόκους

Είναι πολύ πιθανό ότι η χρηματοδότηση των ιδιωτών μπορεί να αυξήσει τα έσοδα από τόκους. Αυτόν τουλάχιστον το σκοπό εξυπηρετεί η δημιουργία μιας ολόκληρης σειράς νέων μορφών δανείων, η οποία συνδυάζει άμεση εξυπηρέτηση των ιδιωτών – καταναλωτών, μεγάλη κατανομή κινδύνων και σχετικά αυξημένα επιτόκια. Οι βραχυπρόθεσμες χρηματοδοτήσεις είναι ιδιαίτερα πρόσφορες από την πλευρά αυτή, διότι επιτρέπουν συχνές και εύκολες αναπροσαρμογές των επιτοκίων, ανάλογα με τις εξελίξεις στην αγορά χρήματος, με την προϋπόθεση βέβαια ότι ο τομέας αυτός δεν ελέγχεται ασφυκτικά από τις νομισματικές αρχές. Άλλη προϋπόθεση είναι ότι ελέγχεται στενά το κόστος παροχής των δανείων της μορφής αυτής.

#### Έσοδα από προμήθειες

Η επιδίωξη των τραπεζών, που αποφασίζουν να επιδοθούν στην προωθημένη εξυπηρέτηση των ιδιωτών, είναι η διεύρυνση των εσόδων τους από προμήθειες. Με τον όρο προμήθεια χαρακτηρίζεται η τιμή η οποία καταβάλλεται σε ένα χρηματο-πιστωτικό οργανισμό για μία παρεχόμενη από αυτόν υπηρεσία και είναι τελείως ανεξάρτητη από τη χρηματοδοτική διαδικασία, δηλ. τον τόκο που ενδεχομένως καταβάλλεται.

#### Η τιμολόγηση των υπηρεσιών

Το ύψος των εσόδων από προμήθειες εξαρτάται από τον τρόπο και την έκταση τιμολογήσεως των υπηρεσιών. Καταρχάς, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μια ελεύθερη οικονομία δεν προβαίνουν σε πρόσθετες δαπάνες επενδύσεων, παρά μόνον όταν αυτές δημιουργούν πρόσθετα έσοδα ή τουλάχιστον διασφαλίζουν τα υπάρχοντα. Οι νόμοι της αγοράς επιβάλλουν τη διατήρηση ή την προώθηση ενός προϊόντος όταν καλύπτει ορισμένη ανάγκη των καταναλωτών. Η ύπαρξη της ανάγκης και οι όροι καλύψεώς της

συγκεκριμενοποιούνται από την τιμή που ο καταναλωτής δέχεται να καταβάλει. Η άρνηση από μέρος του καταναλωτή να καταβάλει την τιμή για να αποκτήσει το προσφερόμενο αγαθό δημιουργεί, από πρώτη τουλάχιστον άποψη, ερωτήματα είτε για την χρησιμότητα του αγαθού, είτε για την τιμή πωλήσεως. Οι τράπεζες συνεπώς, όπως και όλες οι επιχειρήσεις, δεν μπορούν να δημιουργούν και προσφέρουν προϊόντα ανεξάρτητα από το κόστος παραγωγής και τη προβλεπόμενη τιμή πωλήσεως.

Η τιμή πωλήσεως δεν σημαίνει βέβαια κόστος: η τιμή προκύπτει από την άποψη που δημιουργεί η αγορά για τη χρησιμότητα του αγαθού. Η τιμή συνεπώς υπόκειται στους νόμους του ανταγωνισμού. Το κόστος εξαρτάται από την παραγωγικότητα κάθε παραγωγού.

Μέσα σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον οι τιμές δεν ευθυγραμμίζονται με το κόστος. Η έλλειψη ανταγωνισμού επιτρέπει την ευθυγράμμιση των τιμών με εκείνες της λιγότερο παραγωγικής επιχειρήσεως, πράγμα που εξασφαλίζει υπερβολικά περιθώρια κέρδους για τις αποδοτικότερες. Τέτοιες όμως καταστάσεις είναι νοσηρές για το σύνολο των καταναλωτών. Από την άλλη πλευρά δεν μπορεί παρά να υπάρχουν σημεία αναφοράς για τον καθορισμό των τιμών, ένα από τα οποία είναι το κόστος. Σε κάθε περίπτωση, ο κάθε πιστωτικός οργανισμός πρέπει να είναι ελεύθερος να καθορίζει την τιμολογιακή του πολιτική στα πλαίσια της επιχειρηματικής στρατηγικής που έχει καθορίσει. Εφόσον επιδιώκει, έστω και μεσοπρόθεσμα, την ισορροπία του λογαριασμού του εκμεταλλεύσεως, δεν θα είναι δυνατόν να παραγνωρίσει ούτε την εξέλιξη των στοιχείων κόστους ούτε την αντίδραση της πελατείας. Θα πρέπει ακόμη να σημειωθεί ότι η τιμολόγηση των τραπεζικών υπηρεσιών προσκρούει σε σημαντικές αντιδράσεις από την πλευρά της πελατείας, η οποία έχει συνηθίσει στο παλαιό καθεστώς, όπου ορισμένες υπηρεσίες, ιδιαίτερα πληρωμών, παρέχονται δωρεάν. Η πελατεία συνεπώς πρέπει να πεισθεί ότι της προσφέρεται μια χρήσιμη υπηρεσία και ότι υπάρχει πάντα μια αντιπαροχή από πλευράς τραπεζής. Δεν είναι π. χ. δυνατόν να διατηρούνται άτοκοι λογαριασμοί και ταυτόχρονα να χρεώνεται κάθε εκδιδόμενη επιταγή ή να χρεώνονται ταχυδρομικά έξοδα ανώτερα από τα επίσημα ισχύοντα ή να μην αποστέλλονται αντίγραφα λογαριασμών κ. λπ.

Η είσπραξη αμοιβής για τις παρεχόμενες υπηρεσίες δεν προδικάζει ότι αυτό θα γίνεται μόνο με τη μορφή προμήθειας ή με ενιαίο ποσοστό προμήθειας.

Είναι π. χ. πολύ φυσικό ορισμένες υπηρεσίες να παρέχονται δωρεάν, όταν συνδυάζονται με σημαντικές άτοκες ή χαμηλότοκες ή μακροπρόθεσμες καταθέσεις. Ή να μην εισπράττεται συνδρομή για την χορήγηση χρεωστικής κάρτας όταν ο κάτοχος της εγκαταλείπει τη συνήθεις εκδόσεως επιταγών κ.λπ. στην σύγχρονη τραπεζική-αντίληψη, η ιδιωτική πελατεία παύει να αντιμετωπίζεται συνολικά και απρόσωπα. Το άνοιγμα προς την αγορά εξατομικεύει την κάθε περίπτωση. Και στο πεδίο τελικά αυτό κρίνεται η ικανότητα κάθε πιστωτικού ιδρύματος να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό. Ο ανταγωνισμός συνδέεται αναπόσπαστα με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Η ποιότητα όμως των υπηρεσιών δεν εξαρτάται ούτε από την έκταση του δικτύου ούτε από την τεχνολογία αιχμής, αλλά από την επαγγελματική επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού.

Η μαζική εισαγωγή της σύγχρονης τεχνολογίας στον τομέα παροχής χρηματο-οικονομικών υπηρεσιών διευκόλυνε την ανάπτυξη των εργασιών για την εξυπηρέτηση της ιδιωτικής πελατείας. Η διεύρυνση και διαφοροποίηση των τραπεζικών εργασιών για ιδιώτες, από την άλλη πλευρά, ευνοεί την παραπέρα εξέλιξη της τεχνολογίας. Τα φαινόμενα αυτά μεταβάλλουν προοδευτικά και αναπόδραστα τους όρους και τα πλαίσια διεξαγωγής των τραπεζικών εργασιών. Η ένταση του ανταγωνισμού και η ανάγκη ελέγχου του κόστους και της αποδοτικότητας επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο «παραγωγής» και διαθέσεως των χρηματο-οικονομικών υπηρεσιών, πράγμα που σημαίνει ότι επιβάλλουν αλλαγές τόσο στη σύνθεση και τη διάρθρωση του δικτύου καταστημάτων όσο και στον τρόπο και το αντικείμενο απασχολήσεως του προσωπικού. Η αναμφισβήτητη αυτή προοπτική επιβάλλει ριζικές αλλαγές και στην πολιτική διαχείρισεως και αξιοποιήσεως του προσωπικού.

#### **4.5. Το νέο περιβάλλον**

Κατά την δεκαετία του 1960 η τραπεζική εκμετάλλευση μπήκε στην εποχή των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Κατά την τρέχουσα δεκαετία πέρασε ήδη στην εποχή της πληροφορικής. Η διάκριση ίσως να μη γίνεται αμέσως εμφανής, είναι όμως ουσιώδης. Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές υποκατέστησαν

την ανθρώπινη ενέργεια στη διεξαγωγή ομοιόμορφων και τυποποιημένων εργασιών. Η πληροφορική επεξεργάζεται πληροφορίες και καταργεί την ανθρώπινη παρέμβαση, μεταβάλλοντας ταυτόχρονα τα κριτήρια διαμορφώσεως των δικτύων καταστημάτων και τους όρους και του αντικείμενο απασχολήσεως του προσωπικού.

#### α. Η αυτοματοποίηση

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές έχουν ήδη αυτοματοποιήσει πολλές εργασίες, ρουτίνας, που για το σύνολο ουσιαστικά των απασχολουμένων σήμερα δεν αποτελούν ούτε καν ανάμνηση. Τέτοιες εργασίες είναι η διεξαγωγή των καθημερινών λογιστικών εγγραφών, οι συμφωνίες και τα ισοζύγια, η τήρηση των λογαριασμών των πελατών, οι εκτοκισμοί κ. λπ.

Η πληροφορική επιτρέπει την αποκεντρωμένη σύλληψη των πληροφοριών, την άμεση μεταβίβασή τους και τη συγκεντρωτική επεξεργασία τους. Καθιστά δυνατή την άμεση προσπέλαση στο μετρητό χρήμα, μέσω των αυτόματων ταμιακών μηχανών, αλλά και τη χρήση λογιστικού χρήματος με την παρέμβαση των τερματικών σε σημείο πωλήσεως, με συστήματα παγίων εντολών πληρωμών ή ακόμη και με αυτόματες πιστώσεις μισθοδοσίας και άλλων εισοδημάτων.

Η σύγχρονη τεχνική καταργεί τις αποστάσεις αλλά και τα σύνορα και επιτρέπει την ταυτόχρονη διεξαγωγή πληρωμών σε εγχώριο και ξένο νόμισμα, απλοποιώντας ταυτόχρονα και επιταχύνοντας τις διαδικασίες συμψηφισμού και διακανονισμού μεταξύ τραπεζών και νομισματικών συστημάτων. Έτσι ένας τεράστιος αριθμός συναλλαγών διεξάγεται χωρίς ή με ελάχιστη παρέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα, ιδιαίτερα για τη διεκπεραίωση των εσωτερικών διαδικασιών.

#### β. Η συλλογή πληροφοριών

Την εποχή των χειρόγραφων συστημάτων η συλλογή πληροφοριών, για τις ανάγκες της διοικήσεως οποιουδήποτε επιπέδου, ήταν σύμφυτη με τη διεξαγωγή πολύπλοκων λογιστικών διαδικασιών. Στην καλύτερη περίπτωση άριστα οργανωμένων λογιστηρίων, ο όγκος των πληροφοριών ήταν περιορισμένος και, το σπουδαιότερο, η καθυστέρηση με την οποία παρέχονταν τις καθιστούσε ανεπίκαιρες.



Τα νέα συστήματα δίνουν τη δυνατότητα για άμεση σύλληψη, επεξεργασία και μεταβίβαση πληροφοριών πράγμα που επιτρέπει την ταχύτερη λήψη αποφάσεων αλλά και ελέγχου λειτουργίας κάθε οργανισμού. Οι εφαρμογές της πληροφορικής, μειώνουν τη σημασία παρεμβολής μεγάλου αριθμού προσωπικού μεσαίου κυρίως επιπέδου, που παλαιότερα είχε την ευθύνη παρακολουθήσεως και επεξεργασίας των στοιχείων.

Η αυτοματοποιημένη σύλληψη και μεταβίβαση πληροφοριών κατά κανόνα υπερβαίνει τα όρια των εσωτερικών διαδικασιών και επεκτείνεται και στις τραπεζικές σχέσεις, επιταχύνοντας τη ροή εργασιών, με παράλληλη μείωση παραδοσιακών μορφών απασχολήσεως.

#### γ. Πυκνότητα και εξειδίκευση δικτύων καταστημάτων

Η σύγχρονη τεχνολογία επιτρέπει όταν δεν επιδιώκει την παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και συνήθως ανεξάρτητα από την ώρα λειτουργίας τους. Τα ηλεκτρονικά μηχανήματα και τα σύγχρονα μέσα πληρωμής υποκαθιστούν κτίρια και προσωπικό, επιβάλλοντας μια ενεργητικότερη συμμετοχή των συναλλασσόμενων στην διεξαγωγή των εργασιών. Τα καταστήματα που προσφέρουν ένα πλήρες φάσμα εργασιών, τόσο στην ιδιωτική όσο και στην επιχειρηματική πελατεία, θα γίνονται συνεχώς και λιγότερα. Ταυτόχρονα όμως οι προσφερόμενες υπηρεσίες και κατά συνέπεια και η παρέμβαση του προσωπικού πρέπει να είναι λιγότερο απλές και υψηλότερου επιπέδου.

Σε πολλές χώρες τα παραδοσιακά καταστήματα αναμορφώνονται και σχεδιάζονται από την αρχή. Η μείωση των εσωτερικών διαδικασιών αφήνει χώρο που μπορεί να διατεθεί για την υποδοχή και εξυπηρέτηση της πελατείας, ενώ παράλληλα διαμορφώνεται ο χώρος για την εγκατάσταση αυτοματοποιημένων συστημάτων, όπου οι συναλλαγές μπορούν να συνεχισθούν και μετά το κλείσιμο του καταστήματος, πέρα από τις εργάσιμες ώρες.

Η δημιουργία συνεπώς χώρων ή σημείων χρηματοοικονομικών συναλλαγών δεν συνεπάγεται πλέον αναγκαστικά και ανάλογη αύξηση της απασχολήσεως. Αντίθετα η απόδοση των σύγχρονων τεχνικών και συστημάτων πληρωμών μπορεί να σημαίνει ελάττωση της επιφάνειας των παραδοσιακών καταστημάτων ή και καθαρή μείωση του αριθμού τους.

δ. Οι όροι εργασίας του προσωπικού

Το νέο τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζει χωρίς αμφιβολία τους όρους εργασίας του προσωπικού. Τα ωράρια καταρχάς τροποποιούνται. Τα μηχανήματα υποκαθιστούν ανθρώπους πλην όμως δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς ανθρώπινη επίβλεψη. Όπως δε πολλά συστήματα είναι σχεδιασμένα να λειτουργούν και πέρα από τις εργάσιμες ώρες, είναι προφανές ότι θα υπάρχουν ομάδες που θα απασχολούνται σε δεύτερη ή και τρίτη νυχτερινή βάρδια. Το τελευταίο αφορά ιδιαίτερα στα εθνικά και, κυρίως, διεθνή ηλεκτρονικά συστήματα πληρωμών.

Η διεθνής διάσυνδεση των δικτύων πράγματι καταργεί, για ορισμένους τουλάχιστον εργαζομένους, την έννοια των τακτικών, θρησκευτικών ή εθνικών, αργιών. Τα κέντρα εξουσιοδοτήσεων των συστημάτων καρτών π. χ. δεν είναι δυνατόν να μην εργάζονται 24 ώρες το 24ωρο, 365 ημέρες το χρόνο. Το ίδιο ισχύει και για τη λειτουργία των τερματικών σε σημεία πωλήσεων ή τις αυτόματες ταμιακές μηχανές, οι οποίες επί πλέον πρέπει να διατηρούνται σε άριστη κατάσταση λειτουργίας και να εφοδιάζονται τακτικά με μετρητά, ιδιαίτερα τις αργίες.

Οι ανάγκες ορθής οικονομικής διοικήσεως και παρακολουθήσεως του κόστους επιβάλλουν αποκεντρωμένες μορφές οργανώσεως. Έτσι τα συστήματα πληρωμών μπορεί να λειτουργούν κατά ένα μέρος ή και ολοκληρωτικά με τη μορφή ανεξάρτητων μονάδων, θυγατρικών ή μετοχικών των τραπεζών.

Με τη μορφή αυτή λειτουργούν σε πολλές χώρες διατραπεζικά συστήματα πληρωμών, συστήματα συμψηφισμού, πιστωτικών καρτών, αυτόματων ταμειακών μηχανών κ. λπ. Τα διάφορα οργανωτικά σχήματα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτα, ώστε να επιτρέπουν τους καλύτερους δυνατούς συνδυασμούς, πράγμα που σημαίνει ότι δεν θα πρέπει να υπάρχουν στεγανά αλλά να διευκολύνεται η κυκλοφορία του προσωπικού τους.

Η μαζική χρήση σύγχρονου ηλεκτρονικού εξοπλισμού κάθε μορφής επιβάλλει επίσης νέους ρυθμούς διεξαγωγής των εργασιών. Η εμφάνιση και καθιέρωση της ειδικότητας των ταμειολογιστών (Tellers) είναι ένα από τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα για τις μεταβολές που σημειώνονται. Το ίδιο ισχύει για τη διόγκωση των υπηρεσιών διαχειρίσεως διαθεσίμων (Dealing Rooms) ή τη σχετική συρρίκνωση της σημασίας των υπηρεσιών που

σχετίζονται με την εισαγωγή και αξιοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών (αναλυτές, προγραμματιστές κ. λπ.).

#### Οι επιπτώσεις στην απασχόληση

Η διατύπωση μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων προβλέψεων στον οικονομικό τομέα είναι μια ριψοκίνδυνη διαδικασία, δεδομένου ότι προϋποθέτει την ανάλυση και το συνδυασμό πολλών, συχνά ανεξάρτητων, μεταβλητών. Συνήθως βασίζονται στις τάσεις που υφίστανται κατά τη στιγμή της αναλύσεως, οι οποίες θεωρείται ότι θα εξακολουθήσουν να ισχύουν και να επηρεάζουν τις εξελίξεις, εφόσον νέοι παράγοντες δεν τις ανατρέψουν ή τροποποιήσουν, πράγμα που είναι και το ζητούμενο.

Γενικά η διαδικασία εκσυγχρονισμού ακολουθεί την εξής διαδρομή:

- μαζική εισαγωγή νέας τεχνολογίας, για την αυτοματοποίηση των τυποποιημένων εργασιών,
- επιβράδυνση του ρυθμού ιδρύσεως νέων καταστημάτων, με ταυτόχρονη αναμόρφωση των δραστηριοτήτων τους,
- επιβράδυνση – αν όχι διακοπή – αύξησεως του αριθμού των απασχολούμενων,
- συνενώσεις, κοινοπραξίες ή συγχωνεύσεις τραπεζών, για τη δημιουργία πιο εύρωστων οργανισμών, προκειμένου να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός, να πραγματοποιηθούν οικονομίες κλίμακας και να αυξηθεί η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.

γ. Οι μεσοπρόθεσμες προοπτικές

Ύστερα από την αναπτυξιακή διαδικασία μιας 30ετίας, γενική είναι η εντύπωση ότι, κάτω από τις σημερινές συνθήκες και προϋποθέσεις, τα νομισματο-πιστωτικά συστήματα έχουν φτάσει σε σημείο κορεσμού τόσο από άποψη πυκνότητας των δικτύων καταστημάτων όσο και σε ό,τι αφορά τον αριθμό των απασχολούμενων. Η προοπτική συνεπώς είναι ότι η διαδικασία εκσυγχρονισμού θα συνεχιστεί και με μεγαλύτερη μάλιστα ένταση στις χώρες που είναι τεχνολογικά καθυστερημένες χωρίς άλλη αύξηση του αριθμού των απασχολούμενων.

Ταυτόχρονα γίνεται φανερό ότι αλλάζουν τόσο οι όροι και τα αντικείμενα απασχολήσεως, όσο και τα απαραίτητα προσόντα των εργαζομένων. Γενικά αναγνωρίζεται ότι το επίπεδο μορφώσεως και η επαγγελματική επάρκεια των

εργαζομένων στον τομέα παροχής χρηματο-πιστωτικών υπηρεσιών ανέβηκε πολύ μετά τον πόλεμο. Οι νέες συνθήκες ανταγωνισμού, πέρα από τα προσόντα αυτά, τη μόρφωση δηλαδή και την επαγγελματική επάρκεια, απαιτούν και άλλα, όπως εξωστρέφεια, δυνατότητα επικοινωνίας και διαπραγματεύσεως, προσαρμοστικότητα, ευκινησία.

Η τεχνολογική πρόοδος επιβάλλει την χρησιμοποίηση εξειδικευμένου προσωπικού που μέχρι πρόσφατα ελάχιστη σχέση είχε με τις τράπεζες, όπως λ. χ. οι μηχανικοί τηλεπικοινωνιών. Όλες αυτές οι αλλαγές οδηγού αναπόδραστα σε μια εντελώς νέα θεώρηση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων των διευθύνσεων προσωπικού.

#### Η αξιοποίηση του προσωπικού

Για έναν μεγάλο αριθμό πιστωτικών ιδρυμάτων, η διεύθυνση του προσωπικού θεωρείται ως μια παραδοσιακή διαδικασία ρουτίνας, η οποία έχει ως σκοπό την πρόσληψη, παρακολούθηση και αξιολόγηση των απασχολούμενων, με βάση γενικά αποδεκτά και καθιερωμένα «αντικειμενικά» κριτήρια. Η πολιτική προσλήψεων έχει ως μόνο κριτήριο πέρα από τον έλεγχο του μορφωτικού επιπέδου των υποψηφίων την κάλυψη κενών που εμφανίζονται στη βάση της ιεραρχικής πυραμίδας. Με τα σημερινά δεδομένα και τις άμεσα διαγραφόμενες προοπτικές η παραδοσιακή αυτή αντίληψη δεν είναι πλέον επαρκής. Το προσωπικό μιας τράπεζας αποτελεί το καίριο στοιχείο του παραγωγικού της δυναμικού.

#### ▪ Μακροπρόθεσμη πολιτική προσωπικού

Η πολιτική προσωπικού σήμερα αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού κάθε πιστωτικού ιδρύματος. Τα κριτήρια προσλήψεως όπως διάρθρωση από άποψη ηλικίας, γνώσεων εξειδίκευσεως κ. λπ. καθορίζονται όχι μόνο για να εξυπηρετηθούν οι τρέχουσες ανάγκες αλλά και ανάλογα με εκείνες που θα διαμορφωθούν μελλοντικά. Μια δυναμική πολιτική προσωπικού είναι συνάρτηση του στρατηγικού σχεδιασμού κάθε οργανισμού, των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιλογών δηλαδή, και των προβλεπόμενων τεχνικών εξελίξεων. Η συσσώρευση της τεχνικής εμπειρίας είναι μια μακροχρόνια και δαπανηρή διαδικασία, η οποία δεν πρέπει να καταλήγει σε αδιέξοδα ή κατασπατάληση ικανοτήτων. Τα χρηματο-πιστωτικά ιδρύματα δεν έχουν την ευχέρεια άλλων οικονομικών μονάδων να επιδίδονται σε μια γρήγορη και συνεχή ανανέωση του έμψυχου υλικού τους.

Η ιδιομορφία αυτή επιτείνεται και από το γεγονός ότι, με τις σημερινές συνθήκες ανταγωνισμού, η διατήρηση της πελατείας βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και επικοινωνίας ανάμεσα στους συναλλασσόμενους και το προσωπικό.

Η προδιαγραφή των απώτερων αναγκών δεν μπορεί να γίνει ούτε με ευχέρεια ούτε με ακρίβεια, για τον λόγο ακριβώς αυτόν είναι απαραίτητο ολόκληρο το σύστημα να χαρακτηρίζεται από ευελιξία και να περιέχει μηχανισμούς προσαρμογής

- Προδιαγραφές καθηκόντων και προσόντων.

Η άσκηση μιας ενεργητικής πολιτικής προσωπικού δεν είναι δυνατή χωρίς την ύπαρξη περιγραφών του αντικείμενου κάθε θέσεως εργασίας, της ιεραρχικής της εξαρτήσεως, της εκτάσεως των ορίων ευθύνης κ.λπ. Οι προδιαγραφές αυτές είναι απαραίτητες για την εξασφάλιση ομοιόμορφων όρων διεξαγωγής των εργασιών, ιδιαίτερα στην περίπτωση υπάρξεως πολλαπλών και αποκεντρωμένων εκμεταλλεύσεων. Η οργανωτική αυτή δομή είναι ακριβώς συνυφασμένη με την παροχή χρηματο-οικονομικών υπηρεσιών προς τους ιδιώτες.

Η περιγραφή των αντικείμενων εργασίας προδιαγράφει και τα προσόντα που πρέπει να συγκεντρώνει ο κάτοχος της θέσεως. Ένα σαφές διοικητικό και οργανωτικό περίγραμμα επιτρέπει τη διαμόρφωση μιας καθαρής εικόνας για τις ανάγκες σε προσωπικό συνολικά και σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας. Ο συνδυασμός του στρατηγικού προγραμματισμού με το υφιστάμενο οργανόγραμμα μπορεί να δώσει σημαντικές ενδείξεις για τη μελλοντική σύνθεση του προσωπικού, τα επίπεδα εξειδίκευσεως, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε κατηγορίας κ. λπ.

Όλα αυτά τα στοιχεία επιτρέπουν τη διαμόρφωση μιας αρκετά ευκρινούς εικόνας για τις μεσοπρόθεσμες ανάγκες σε προσωπικό

- Προγράμματα σταδιοδρομίας

Η αξιοποίηση όλων αυτών των πληροφοριών επιτρέπει τη διατύπωση σαφών «διαδρομών» σταδιοδρομίας μέσα στα πλαίσια κάθε οργανισμού. Οι διάδρομοι αυτοί δεν έχουν την έννοια της δεσμεύσεως κάθε νεοπροσλαμβανόμενου, ούτε για τη μελλοντική του εξέλιξη στην ιεραρχική δομή του κάθε οργανισμού ούτε για την πορεία της εξειδίκευσεώς του. Εκείνο που επιτρέπουν είναι η προσεγγιστική περιγραφή εναλλακτικών επιλογών

που προσφέρονται σε κάθε εργαζόμενο, ανάλογα με τα προσόντα, την προσωπικότητά και την εξειδίκευσή του, στα επόμενα ιεραρχικά κλιμάκια. Η ύπαρξη σαφών προοπτικών σταδιοδρομίας είναι απαραίτητο στοιχείο για την ενσωμάτωση του προσωπικού σε κάθε διοικητική οργάνωση.

Η αίσθηση συμμετοχής σε μια κοινή προσπάθεια, σε μια ευρύτερη ομάδα με κοινούς σκοπούς και κοινά συμφέροντα, δίνει τη δυνατότητα κινητοποίησής του προσωπικού και ενισχύει την αποτελεσματικότητα της συλλογικής προσπάθειας. Ένα αποθαρρημένο ή αδιάφορο προσωπικό σπάνια προωθεί τα συλλογικά συμφέροντα του χώρου απασχολήσεώς του. Η μισθολογική ικανοποίηση δεν αρκεί πλέον για να υπερνικηθούν φαινόμενα κοπώσεως, ρουτίνας ή αδιαφορίας, που μοιραία εμφανίζονται σε χώρους όπου η προσωπική πρωτοβουλία είναι εκ των πραγμάτων περιορισμένη. Ο μόνος τρόπος υπερβάσεώς τους είναι η ύπαρξη ευκρινών προοπτικών σταδιοδρομίας, που να ικανοποιούν τις προσωπικές επιδιώξεις, τις ανησυχίες, τα ενδιαφέροντα ή τις φιλοδοξίες των εργαζομένων.

#### ▪ Εκπαιδευτική λειτουργία

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από συνεχείς μεταβολές των όρων και προϋποθέσεων ασκήσεως κάθε οικονομικής δραστηριότητας. Οι συνθήκες λειτουργίας κάθε αγοράς τροποποιούνται συνεχώς κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού και της τεχνολογικής προόδου. Η ύπαρξη των οικονομικών οργανισμών εξαρτάται από την ικανότητα τους προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες αυτές συνθήκες, όταν δεν είναι σε θέση να τις προβλέψουν ή να τις προκαλέσουν.

Σε τομείς εντάσεως εργασίας, όπως είναι εκείνος της παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, η δυνατότητα προσαρμογής εξαρτάται, πέρα από οτιδήποτε άλλο, από την ευχέρεια με την οποία το προσωπικό μπορεί να προσαρμοστεί και να αντιμετωπίσει τη νέα πραγματικότητα. Τη δυνατότητα αυτή την παρέχει μόνον η ύπαρξη ενός δυναμικού εκπαιδευτικού μηχανισμού, που λειτουργεί συνήθως στα πλαίσια κάθε οργανισμού.

Η δυνατότητα συνεχούς εκπαιδεύσεως και μετεκπαιδεύσεως του προσωπικού είναι απαραίτητο στοιχείο αξιοποίησεώς του. Η οργάνωση της λειτουργίας αυτής είναι θέμα κάθε οργανισμού. Τούτο δεν σημαίνει ότι πρέπει να είναι σε θέση να καλύπτει όλες τις υπάρχουσες και προβλεπόμενες ανάγκες με τα δικά του μέσα. Η οργάνωσή της είναι καθαρά θέμα

αξιοποιήσεως των διαθέσιμων πόρων κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Πράγμα που σημαίνει ότι οι ανάγκες μπορεί να καλύπτονται και με επιμορφωτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται και έξω από τα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού. Εκείνο που είναι ουσιώδες είναι να υπάρχει ο μηχανισμός που εντοπίζει τις ανάγκες, επιλέγει τους υποψηφίους, παρακολουθεί τις επιδόσεις και αξιοποιεί τις εμπειρίες. Αυτό που δεν μπορεί να γίνει έξω από τον οργανισμό είναι η μετάδοση της νοοτροπίας και της πολιτικής, της νέας στρατηγικής και των επιδιώξεων των διοικήσεων.

Η εκπαιδευτική λειτουργία στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι μια συνεχής διαδικασία. Είναι το απαραίτητο συμπλήρωμα μιας δυναμικής πολιτικής προσωπικού που έχει ως σκοπό την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Αναβαθμίζοντας την επαγγελματική εμπειρία και τις γνώσεις των εργαζομένων επιτρέπει σ' αυτούς μεν να συμμετέχουν και να συμβάλουν στην ικανοποιητική εξέλιξη της επιχειρήσεως, σ' αυτή δε να προσαρμόζεται ευχερέστερα στις μεταβαλλόμενες οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες.

#### ▪ Ο εκσυγχρονισμός

Η διαδικασία του εκσυγχρονισμού, η μετάβαση δηλαδή σε νεότερες μορφές οργανώσεως όπου δεσπόζει το υλικό κεφαλαίο και η τεχνολογία, είναι μια ευαίσθητη διαδικασία, ιδιαίτερα όταν γίνεται με γρήγορους ρυθμούς. Το εργασιακό περιβάλλον μεταβάλλεται αισθητά, προπαντός όταν δεν έχουν προβλεφθεί οι απαραίτητες διαδικασίες προσαρμογής, δημιουργώντας οξύτητες και ανταγωνισμούς, που επιτείνονται από την αίσθηση ότι οι μηχανές ανταγωνίζονται και υποκαθιστούν τους εργαζομένους. Ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός εμπεδώνεται μόνον όταν υπάρχει παράλληλη εξέλιξη στις νοοτροπίες, ώστε να δημιουργείται ένα κλίμα κοινωνικής αποδοχής των νεωτερισμών. Η κοινωνική αποδοχή όμως για να υπάρξει πρέπει να βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι επιχειρούμενες αλλαγές υπηρετούν τις βαθύτερες προσδοκίες των εργαζομένων, όπως είναι η προσωπική ολοκλήρωση, η αναγνώριση και η ανταμοιβή.

Το πρόβλημα που έχουν να λύσουν οι διοικούντες τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς είναι η αύξηση της αποδοτικότητας μέσα σ' ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, με την εισαγωγή της σύγχρονης τεχνολογίας και τη συνακόλουθη αναπροσαρμογή μεθόδων και διαδικασιών,

χωρίς να προκαλέσουν απαράδεκτες αναστατώσεις στην απασχόληση. Να αναπροσαρμόσουν όλη την παραγωγική διαδικασία με τη συνεργασία των εργαζομένων και όχι σε βάρος των εργαζομένων. Ο εκσυγχρονισμός δηλαδή θα πρέπει να επιδιώκει την ταυτόχρονη ικανοποίηση των συμφερόντων και των εργοδοτών – κεφαλαιούχων και των εργαζομένων. Ο εκσυγχρονισμός κατά συνέπεια δεν μπορεί να είναι μόνον τεχνολογικός, αλλά και οργανωτικός και διοικητικός.

#### α. Η συνεργασία

Σε περιόδους βραδείας τεχνολογικής προόδου διαμορφώνονται παγιοποιημένες αντιλήψεις ως προς την έκταση και τη φύση της κατανομής των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων στα πλαίσια λειτουργίας των οικονομικών μονάδων. Τα όρια δράσεως και οι ευθύνες σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο είναι συνήθως σαφή, το περιβάλλον οικείο και οι προσωπικές προοπτικές για τον καθένα σταθερά προδιαγραφόμενες.

Η τεχνολογική πρόοδος, αντίθετα, εισάγει πολλά στοιχεία αβεβαιότητας: οι μεταβολές δημιουργούν συνθήκες αστάθειας και ασάφειας, επιβάλλουν κινητικότητα και προσαρμοστικότητα. Όλα αυτά όμως τα στοιχεία μπορούν να δημιουργήσουν ένα δυσάρεστο εργασιακό κλίμα, το οποίο δεν ευνοεί φυσικά την αναδιάρθρωση των παραγωγικών λειτουργιών, πράγμα το οποίο καταλήγει να είναι σε βάρος και της επιχειρήσεως και των εργαζομένων. Ο εκσυγχρονισμός κατά συνέπεια επιβάλλει συναινετικές διαδικασίες στο εσωτερικό των οικονομικών μονάδων, ευρύτατη δηλαδή συνεργασία σε όλα τα επίπεδα, ώστε να προετοιμαστούν και να πραγματοποιηθούν οι αναγκαίες προσαρμογές.

Συνεργασία δεν σημαίνει κατάργηση του διευθυντικού δικαιώματος. Αυτό παραμένει πάντα προνόμιο της διοικήσεως. Οι διοικήσεις όμως είναι υποχρεωμένες να πληροφορούν έγκαιρα το προσωπικό για τις σχεδιαζόμενες μεταρρυθμίσεις και αλλαγές. Πρέπει να μελετούν μαζί του τις ενδεχόμενες επιπτώσεις στους όρους και το ύψος της απασχολήσεως ώστε να προετοιμάζεται κατάλληλα η μεταβατική περίοδος και να αμβλύνονται οι πιθανές επιπτώσεις.

#### β. Η παρακίνηση

Η άσκηση συγκεντρωτικής διοικήσεως είναι ένα γενικευμένο φαινόμενο στο χώρο των πιστωτικών ιδρυμάτων, σε παγκόσμια κλίμακα. Το γεγονός αυτό,



μέχρι τώρα τουλάχιστον, θεωρείται ως φυσιολογικό, για δύο κυρίως λόγους: για να αντιμετωπιστεί μια «μαζική παραγωγή» που επιβάλλει την επεξεργασία ενός σημαντικού όγκου δεδομένων και, κυρίως, για να ελεγχθούν οι κίνδυνοι οι οποίοι συναρτώνται με την άσκηση της πίστωσης. Η συγκεντρωτική οργάνωση και διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας, που ξεπερνάει τα όρια της οικογενειακής επιχειρήσεως, δημιουργεί συχνά προβλήματα ταυτίσεως συμφερόντων μεταξύ εργαζομένων και διοικήσεων, πράγμα που κάποτε οδηγεί σε έντονες αντιπαράθεσεις, και συχνότερα σε μειωμένο ενδιαφέρον για την εργασία, αδιάφορη συμπεριφορά προς την πελατεία, υψηλό δείκτη αδικαιολόγητων απουσιών κ. λπ.

Τα φαινόμενα αυτά εμφανίζονται ακόμη και σε περιόδους κρίσεως και εντόνου πιέσεως για την εξασφάλιση απασχολήσεως. Οι εργαζόμενοι σήμερα, ιδιαίτερα όταν κατέχουν ένα ανώτερο μορφωτικό επίπεδο, δεν ανέχονται εύκολα την παθητική τους συμμετοχή στην παραγωγική διαδικασία. Αντίθετα, απαιτούν να έχουν πλήρη επίγνωση των λόγων που οδηγούν τη διοίκηση στη λήψη των αποφάσεών της, θέλουν να αποκτήσουν μια αξιόλογη επαγγελματική εξειδίκευση και εμπειρία και επιθυμούν τα προσόντα αυτά να αξιοποιούνται από τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται.

Απαιτούν δηλαδή την προσωπική τους ολοκλήρωση με την ενεργό συμμετοχή τους στη συλλογική προσπάθεια της επιχειρήσεως. Η αύξηση των εργασιών και των κερδών από την άποψη αυτή δεν είναι επαρκές κίνητρο για τη συνειδητή συμμετοχή των εργαζομένων στη λειτουργία και την πρόοδο του φορέα που τους απασχολεί.

Οι διοικήσεις των τραπεζών, ιδιαίτερα αυτών που απασχολούν πολυάριθμο προσωπικό και εξυπηρετούν εκτεταμένη πελατεία ιδιωτών, είναι υποχρεωμένες κάτω από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού να βρουν τρόπους παρακινήσεως των εργαζομένων, τόσο για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, όσο και για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας της λειτουργίας τους.

Κάτω από τις σημερινές συνθήκες κανένα σύστημα παρακινήσεως των εργαζομένων δεν μπορεί να αποδώσει αξιοσημείωτα αποτελέσματα, εφόσον δεν συνεπάγεται:

- Τροποποιήσεις στην οργάνωση της εργασίας και

- Βελτιωμένες ανθρώπινες σχέσεις – ιδιαίτερα ιεραρχικές – στα πλαίσια της επιχειρήσεως, με εδραίωση της αισθήσεως υπάρξεως δικαίων και αξιοκρατικών κριτηρίων.

Στα πλαίσια αυτών των προβληματισμών, πολλές τράπεζες πειραματίζονται με νέες μορφές οργανώσεως, με κύριο χαρακτηριστικό την αποκέντρωση στη λήψη των αποφάσεων και ευρύτερη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στα κατώτερα στελέχη. Στόχος είναι η απελευθέρωση της επιχειρηματικής ικανότητας των στελεχών, αλλά και όλου του προσωπικού γενικότερα. Κάθε μονάδα τείνει να μετατραπεί σε μια αυτόνομη «επιχείρηση». Εκείνο που τη διαφοροποιεί από τις κλασικές επιχειρήσεις, είναι ότι η δραστηριότητά της ασκείται στα πλαίσια του γενικότερου στρατηγικού σχεδίου, σύμφωνα με την πολιτική και τους αντικειμενικούς σκοπούς της τράπεζας.

Μια τέτοια οργάνωση επιτρέπει την αποκέντρωση ευθυνών και αρμοδιοτήτων σε πολύ μεγάλη έκταση, την αξιοποίηση της εμπειρίας του προσωπικού και την αυξημένη συμμετοχή του στην προώθησή της πολιτικής και των συμφερόντων του ιδρύματος στο οποίο απασχολείται.

Η καθιέρωση ενός τέτοιου συστήματος για την παρακίνηση του προσωπικού προϋποθέτει:

- Τη δημιουργία ενός καθοδηγητικού μηχανισμού για τον έλεγχο και την αποτίμηση κάθε πρωτοβουλίας, στο επίπεδο όπου πραγματοποιείται,
- Την τροποποίηση του ρόλου των επιτελικών υπηρεσιών, που συνιστάται στην προετοιμασία των αποφάσεων των διοικήσεων και στην υποστήριξη της λειτουργίας των μονάδων,
  - Τον καθορισμό κοινών σημείων αναφοράς.

Σ' ένα αποκεντρωμένο σύστημα, πράγματι, τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια χρειάζονται να αναφέρονται σε κοινούς κανόνες συμπεριφοράς, ώστε να διασφαλίζεται η ενότητα της επιχειρηματικής δράσεως.

Σημειώνεται ότι το σημείο αυτό αφορά στην καθιέρωση κοινών κανόνων και όχι κανονισμών : οι πρώτοι ευνοούν την πρωτοβουλία, οι δεύτεροι την περιορίζουν.

γ. Η επικοινωνία

Από τα προηγούμενα προκύπτει ότι η βασική προϋπόθεση λειτουργίας των χρηματο-οικονομικών ιδρυμάτων μέσα στις νέες συνθήκες, που δημιουργεί η τεχνολογική πρόοδος, η ενοποίηση της αγοράς και ο ανταγωνισμός, είναι η επίτευξη ενός υψηλού βαθμού επικοινωνίας τόσο μεταξύ των τραπεζών και του επιχειρηματικού τους περιβάλλοντος όσο και σε όλα τα επίπεδα της εσωτερικής τους οργάνωσης.

Σε ότι αφορά την ανάλυση των τάσεων της αγοράς, τις επιθυμίες της πελατείας, την προώθηση νέων προϊόντων και γενικότερα την άσκηση μιας επιτυχημένης εμπορικής πολιτικής, η υπογράμμιση της σημασίας της σωστής επικοινωνίας είναι περιττή.

Για να επιτύχει όμως η Διοίκηση της τράπεζας να εφαρμόσει την εμπορική της πολιτική και την επιχειρηματική της στρατηγική πρέπει να εξασφαλίσει μια σωστή και πλήρη κυκλοφορία των πληροφοριών και στον ίδιο τον οργανισμό της. Έτσι πρέπει να είναι ενήμερη για την άποψη του προσωπικού ως προς τον τρόπο διαχείρισης, για την αποτελεσματικότητα των μεθόδων και διαδικασιών, για την εμπιστοσύνη του στο μέλλον, για τον βαθμό και την ένταση της πειθαρχίας και την αποδοχή των ιεραρχικά προϊσταμένων. Θα πρέπει επίσης να ξέρει για το εάν και κατά πόσον υπάρχουν θέματα που δημιουργούν αμφισβητήσεις ή παρεμποδίζουν την ομαλή ροή της εργασίας και την εξυπηρέτηση της πελατείας, αν υπάρχουν ανταγωνισμοί και αντιπαλότητες μεταξύ προσώπων ή υπηρεσιών, κ. λπ.

Πρέπει επίσης να δημιουργούν μηχανισμοί μέσω των οποίων να μεταβιβάζονται οι επιθυμίες, οι προτάσεις, τα παράπονα ή οι εισηγήσεις των εργαζομένων, σε κλίμα απόλυτης εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Από την άλλη πλευρά οι εγκύκλιοι, οδηγίες και γενικά οι εντολές της διοικήσεως θα πρέπει να είναι απόλυτα αιτιολογημένες, ώστε όλοι να αντιλαμβάνονται τη σκοπιμότητά τους και να μην προκαλούν αντιδράσεις ή αδιαφορία. Ο όγκος και ο ρυθμός παροχής των πληροφοριών δεν πρέπει να ξεπερνάει ορισμένα όρια. Υπερβολική πληροφόρηση κατά κανόνα είναι κακή πληροφόρηση. Ούτε είναι δυνατό να καθορίζονται ταυτόχρονα προτεραιότητες, διότι χάνουν αυτόματα τον χαρακτήρα αυτόν.

Είναι γνωστό ότι οι αλλαγές δημιουργούν συνήθως δυσφορία. Τα αρχαιότερα στελέχη συχνά νοσταλγούν την άνεση και τις συνθήκες εργασίας που επικρατούσαν παλαιότερα, ενώ όλοι χρειάζονται μια περίοδο

προσαρμογής κατά τη διάρκεια της οποίας δημιουργείται μια εντύπωση απομακρύνσεως από την ηγεσία, η οποία εμφανίζεται ως απομακρυσμένη και μειωμένης ευαισθησίας. Τέτοια φαινόμενα μπορεί να δημιουργήσουν κενά στην κυκλοφορία και τη σωστή κατανόηση των πληροφοριών ή ακόμη και να διακόψουν τη ροή τους προς τη μία ή την άλλη κατεύθυνση.

Η σωστή διοίκηση των σύγχρονων επιχειρήσεων προϋποθέτει πλήρη και σαφή κυκλοφορία των πληροφοριών. Καμιά αλλαγή δομών, πολιτικής, οργανώσεως δεν μπορεί να τεθεί σε επιτυχημένη εφαρμογή αν ολόκληρο το προσωπικό δεν έχει πληροφορηθεί έγκαιρα για τους λόγους που την επιβάλλουν και τους σκοπούς που επιδιώκει. Η τακτική αυτή είναι ακόμη πιο επιβεβλημένη αν οι αλλαγές αφορούν στον τρόπο και τους όρους απασχολήσεως και αμοιβής των εργαζομένων.

#### **4.6. Μακροχρόνιοι Στόχοι**

Σκοπός της νέας Διοίκησης της Τράπεζας είναι η συνέχιση του μετασχηματισμού της Τράπεζας σε ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα διεθνούς εμβέλειας. Παράλληλα στόχοι της είναι η ανάπτυξη νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων τα οποία θα ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες ανάγκες της ελληνικής αγοράς, η μείωση του κόστους λειτουργίας της Τράπεζας, η πώληση ορισμένων θυγατρικών του μη χρηματοπιστωτικού τομέα και η βελτίωση της ποιότητας στοιχείων του ενεργητικού. Ένας μεγάλος αριθμός δράσεων προς την κατεύθυνση αυτών των στόχων έχει ήδη τεθεί σε εφαρμογή από τη Διοίκηση της Τράπεζας.

Οι βασικοί στόχοι της νέας Διοίκησης της Τράπεζας είναι να βελτιώσει την ποιότητα του χαρτοφυλακίου δανείων, να διασφαλίσει την κεφαλαιακή βάση της Τράπεζας και να ολοκληρώσει τον εκσυγχρονισμό και το μετασχηματισμό της από μια αποκλειστικά κρατική αγροτική τράπεζα, σε μια σύγχρονη κερδοφόρα κρατική εμπορική τράπεζα πολλαπλών δραστηριοτήτων.

Η Τράπεζα θεωρεί ότι οι πολιτικές της ΕΕ και ειδικότερα η Κοινή Αγροτική Πολιτική της ΕΕ που προβλέπεται να είναι σε ισχύ έως το 2013, θα συνεχίσουν να ασκούν σημαντική επίδραση στον ελληνικό αγροτικό τομέα τα επόμενα έτη. Εξάλλου, επειδή ο αγροτικός τομέας αντιπροσωπεύει ένα συνεχώς μειούμενο ποσοστό της ελληνικής οικονομίας, στόχος της Τράπεζας είναι να συνεχίσει να εξυπηρετεί, όχι μόνο την παραδοσιακή βάση πελατών της αλλά και να

επεκτείνει τη διείσδυσή της σε αστικούς και άλλους μη αγροτικούς τομείς της ελληνικής οικονομίας, ιδιαίτερα σε περιοχές εκτός των μητροπολιτικών κέντρων της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης. Για την επιτυχία αυτού του στόχου η Τράπεζα έχει υιοθετήσει τις εξής επί μέρους πολιτικές:

**1. Εστίαση στον Πελάτη:** Η Τράπεζα επιδιώκει να γίνει περισσότερο πελατοκεντρική στη προσέγγισή της, με σκοπό όχι μόνο να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της σε ορισμένες ομάδες προϊόντων αλλά και να αυξήσει τις δραστηριότητές της και στους μη αγροτικούς τομείς της οικονομίας, με την ανάπτυξη και το μάρκετινγκ νέων προϊόντων προς πελάτες με αυξανόμενες και εξειδικευμένες ανάγκες για τραπεζικά προϊόντα.

- **Πελάτες Λιανικής:** Στην περίπτωση των εργασιών λιανικής τραπεζικής, η τράπεζα αναπτύσσει νέα, προσαρμοσμένα και ανταγωνιστικά προϊόντα που στοχεύουν σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών. Η Τράπεζα, για παράδειγμα, στοχεύει σε νέους σε ηλικία πελάτες που κινούνται από τις αγροτικές περιοχές προς τις αστικές και ημι-αστικές περιοχές, επειδή θεωρεί ότι οι νέοι αυτοί πελάτες στρέφονται προς ένα μεγαλύτερο φάσμα τραπεζικών προϊόντων. Η λιανική τραπεζική στοχεύει ειδικότερα να αυξήσει περαιτέρω τις πωλήσεις στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων.

- **MME:** Η Τράπεζα επιδιώκει να προσελκύσει μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις σε ιδιαίτερα επιλεκτική βάση που δραστηριοποιούνται σε εκείνους τους τομείς της ελληνικής οικονομίας τους οποίους γνωρίζει καλύτερα, ιδιαίτερα MME που αποτελούν πελάτες ή προμηθευτές του αγροτικού τομέα καθώς και εκείνες τις βιομηχανίες που αναπτύσσουν δραστηριότητες στο εμπόριο, τον τουρισμό, και τις κατασκευές. Η Τράπεζα θεωρεί ότι έχει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης στην αγορά των MME.

- **Μεγάλες Επιχειρήσεις:** Η Τράπεζα επιχειρεί να αυξήσει τις εργασίες της με τις μεγάλες επιχειρήσεις-πελάτες σε ιδιαίτερα επιλεκτική βάση. Προκειμένου να μειωθεί ο πιστωτικός κίνδυνος, η πολιτική της τράπεζας είναι να μην αποτελεί αποκλειστικό δανειοδότη ενός πελάτη. Επίσης χρησιμοποιώντας και τις εταιρίες του Ομίλου της

Τράπεζας στοχεύει στην πώληση προϊόντων που αποφέρουν έσοδα από προμήθειες.

- **Πελάτες δημόσιου τομέα:** Η Τράπεζα προκειμένου να διαφοροποιήσει και να μειώσει το συνολικό κίνδυνο του χαρτοφυλακίου δανείων της και λαμβάνοντας υπόψη στη σημασία του δημόσιου τομέα στην ελληνική οικονομία, δίνει σημαντική προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση φορέων του δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

**2. Διαφοροποίηση Επενδυτικού Κινδύνου:** Η Τράπεζα το 2001, επένδυσε € 38.8 εκατ. για να αγοράσει το 44% της First Business Bank. Η FBB, η οποία εξαγόρασε επτά υποκαταστήματα της Τράπεζας Nova Scotia (με ένα χαρτοφυλάκιο χορηγήσεων σε εμπορικούς πελάτες που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους) δραστηριοποιείται κυρίως στους τομείς της ναυτιλίας και του τουρισμού. Με την από 24.2.2005 απόφαση του Δ. Σ. της Τράπεζας αποφασίσθηκε η εξαγορά ποσοστού 5% της First Business Bank από την Nova Scotia. Σήμερα η Τράπεζα είναι στη διαδικασία εξαγοράς του ποσοστού αυτού(5%).

**3. Σταυροειδείς πωλήσεις:** Η Τράπεζα θεωρεί ότι υπάρχει ιδιαίτερο πεδίο για την αύξηση των σταυροειδών πωλήσεων των προϊόντων τόσο της ίδιας, όσο και των θυγατρικών της. Έτσι, για παράδειγμα, κεντρική ιδέα για την προσέγγιση των ΜΜΕ, των μεγάλων επιχειρήσεων και πελατών του δημοσίου τομέα αποτελεί η κάλυψη των συνολικών αναγκών τόσο αυτών, όσο και του προσωπικού τους σε τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες. Η Τράπεζα επιδιώκει να προσφέρει πακέτα προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία να περιλαμβάνουν όχι μόνο δάνεια αλλά και ασφάλειες, χρηματοδοτική μίσθωση (leasing), πληρωμές μισθοδοσίας, πιστωτικές κάρτες και άλλα προϊόντα.

**4. Το Δίκτυο Καταστημάτων:** Η Τράπεζα επιχειρεί να αντλήσει όσο το δυνατό περισσότερα οφέλη από το ευρύ δίκτυο καταστημάτων το οποίο διαθέτει, καθώς και από την εκτεταμένη βάση των καταθετών της. Στο πλαίσιο της στρατηγικής αυτής, η Τράπεζα επανεκπαιδεύει το προσωπικό ώστε αυτό να υιοθετήσει μια πιο πελατοκεντρική προσέγγιση. Η αναδιάρθρωση αυτή περιλαμβάνει την εκτενή αναδιοργάνωση των κεντρικών λειτουργιών και υπηρεσιών της Τράπεζας και τον ανασχεδιασμό

του δικτύου των καταστημάτων της. Έτσι, τα περισσότερα καταστήματά της έχουν εκσυγχρονιστεί και αναδιαρθρωθεί με τη λειτουργία εξειδικευμένων γραφείων εξυπηρέτησης πελατών, την εγκατάσταση και χρήση νέων ηλεκτρονικών και τεχνολογικών μέσων και την αναδιάταξη του προσωπικού, ώστε να είναι περισσότερο επικεντρωμένο στο μάρκετινγκ και στην προσφορά εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών σε κάθε ξεχωριστή κατηγορία πελατών, όπως για παράδειγμα προώθηση προϊόντων που απευθύνονται σε αγρότες πελάτες όσο και σε πελάτες που διαμένουν σε μεγάλα αστικά κέντρα. Επιπρόσθετα, ο μέσος αριθμός των εργαζομένων ανά κατάστημα έχει μειωθεί σε 9,78 την 31.12.2004 από 12 την 31.12.1999.

**5. Ηλεκτρονική Τραπεζική:** Η Τράπεζα έχει διαμορφώσει στρατηγική για την ηλεκτρονική τραπεζική και προχωρεί στην σταδιακή εφαρμογή της. Οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής θα απευθύνονται σε όλους τους πελάτες της Τράπεζας και του Ομίλου της και ειδικότερα σε συγκεκριμένους κλάδους δραστηριότητας, όπως ο ευρύτερος αγροτικός τομέας. Η στρατηγική για την ηλεκτρονική τραπεζική περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την αύξηση της χρήσης των ΑΤΜ (πολλά από τα οποία βρίσκονται σε περιοχές όπου η Τράπεζα δεν διαθέτει καταστήματα) και την ανάπτυξη μιας «χρηματοοικονομικής πύλης» στο διαδίκτυο. Η πύλη αυτή, η οποία αναμένεται να αρχίσει να λειτουργεί από την άνοιξη του 2006, θα προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες τόσο σε επιχειρήσεις, όσο και σε πελάτες της λιανικής τραπεζικής. Η Τράπεζα θεωρεί ότι αυτή η πύλη θα συμβάλλει στην αύξηση των σταυροειδών πωλήσεων του Ομίλου.

Η παρούσα αύξηση του Μετοχικού Κεφαλαίου της Τράπεζας αποτελεί σημαντικό παράγοντα της στρατηγικής της για την ενίσχυση της κεφαλαιακής της βάσης. Στο εξής, προκειμένου να ενδυναμώσει περαιτέρω την κεφαλαιακή της βάση η Τράπεζα στοχεύει:

1. στον περιορισμό της συμμετοχής της σε μη κερδοφόρες εταιρίες του μη χρηματοπιστωτικού τομέα μέσω της ρευστοποίησης των συμμετοχών της σε αυτές. Η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής αυτής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις επικρατούσες συνθήκες της αγοράς.

2. στην εκποίηση της ακίνητης περιουσίας της που δεν χρησιμοποιεί στις εργασίες της (κυρίως ακίνητα που απέκτησε μέσω πλειστηριασμών)

3. στην τιτλοποίηση ή / και πώληση μέρους του χαρτοφυλακίου των μη εξυπηρετούμενων δανείων.

4. στην έκδοση ομολογιακών δανείων μειωμένης εξασφάλισης, εάν αυτό κριθεί αναγκαίο και συντρέχουν οι προϋποθέσεις

Παρόλο που δεν μπορούν να δοθούν διαβεβαιώσεις, η Τράπεζα ενδέχεται να αναλάβει επιπλέον ενέργειες με στόχο την ενδυνάμωση της κεφαλαιακής βάσης της. Στο εξής, προτίθεται να:

1. Ενισχύει τη συμμετοχή πελατών χαμηλότερου πιστωτικού κινδύνου στο χορηγητικό χαρτοφυλάκιο της, ειδικότερα αυτών του δημοσίου τομέα. Η Τράπεζα εκτιμά ότι η δυνατή καταθετική βάση που διαθέτει είναι δυνατό να της δώσει αυτή την δυνατότητα.

2. Επιβάλλει με αποφασιστικότερο τόπο στους πελάτες της τους όρους δανεισμού και των διασφαλίσεων

3. Αυξήσει τα έσοδα από προμήθειες τόσο σε επίπεδο Τράπεζας, όσο και σε επίπεδο Ομίλου μέσω των σταυροειδών πωλήσεων

4. Συνεχίσει την πολιτική περιστολής των δαπανών

5. Βελτιώσει την αποδοτικότητα των θυγατρικών εταιριών της και των επενδύσεών της, μέσω της αποτελεσματικότερης διοίκησής τους και της σύναψης στρατηγικών συνεργασιών

6. Αυξήσει τα έσοδα της από τις εργασίες της διαχείρισης διαθέσιμων και του χαρτοφυλακίου χρεογράφων της

7. Βελτιώσει την απόδοση του χαρτοφυλακίου ακινήτων της μέσω της βελτίωσης της διαχείρισής τους και της συντήρησης των ακινήτων.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις της Τράπεζας, η εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών δράσεων μέσα στην χρήση 2004 είχε θετικά αποτελέσματα στην απόδοσή της. Συγκεκριμένα, η Τράπεζα πραγματοποίησε ορισμένες σημαντικές περικοπές κόστους, όπως μειώσεις μισθών μελών της Διοίκησης. Επίσης προχώρησε και στην πώληση συγκεκριμένων εταιριών της με στόχο να περιορίσει, όσο το δυνατό περισσότερο, τη συμμετοχή της στις εταιρίες του μη χρηματοπιστωτικού τομέα. Η Τράπεζα προέβη στην πώληση τεσσάρων



συμμετοχών της το 2004 και αν δεν δοθούν διαβεβαιώσεις σκοπεύει να προχωρήσει στην πώληση και άλλων δέκα εντός του 2005.

Τέλος σημειώνεται ότι με βάση το Επιχειρηματικό πλάνο της Τράπεζας για την περίοδο 2005-2007 στόχος της Τράπεζας είναι οι βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες αυτής το 2007 να διαμορφωθούν στα ακόλουθα επίπεδα:

1. **Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων:** σημαντική αύξηση της κερδοφορίας μετά φόρων ώστε η απόδοση ιδίων κεφαλαίων να φτάσει το επίπεδο του 14%-16%
2. **Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας (Tier 1):** διατήρηση του δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας σε επίπεδα άνω του 10%
3. **Δείκτης Εξόδων /Εσόδων:** αύξηση των εσόδων σε συνδυασμό με αυστηρό έλεγχο του κόστους ώστε να μειωθεί η σχέση κόστους και εσόδων κάτω του 60%
4. **Δείκτης μη Εξυπηρετούμενων Δανείων:** σημαντική μείωση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, ώστε το ποσοστό τους στο σύνολο των δανείων να μην υπερβεί το 7,5% μέχρι το τέλος του 2007, ενώ η κάλυψή τους από προβλέψεις να φτάσει στο επίπεδο του 83% τουλάχιστον.

### Επενδυτική πολιτική

Στο πλαίσιο της εφαρμογής του τριετούς Επιχειρηματικού πλάνου της Τράπεζας 2005-2007 και της ανάγκης εξασφάλισης αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης διαχείρισης των επενδυτικών κεφαλαίων, θεωρείται σημαντική και υψηλής προτεραιότητας η διαμόρφωση και η εφαρμογή επενδυτικής πολιτικής, η οποία θα έχει ως κυρίαρχο σκοπό και στόχο τη δημιουργία προϋποθέσεων, για τη βελτίωση της λειτουργικότητας και την ανάπτυξη της Τράπεζας.

Η περίοδος 2005-2007 αποτελεί κατά βάση περίοδο στην οποία αναφέρεται το επενδυτικό πρόγραμμα με πρωταρχικούς στόχους:

- Την επέκταση των παραγωγικών δραστηριοτήτων της Τράπεζας

Σε αυτή την κατηγορία υπάγονται οι επενδύσεις που στοχεύουν στην αύξηση των εσόδων της Τράπεζας μέσω της αύξησης της παραγωγικής ικανότητας και επέκτασης των δραστηριοτήτων, της διεύρυνσης του

επενδυτικού χαρτοφυλακίου της Τράπεζας και της ανάπτυξης νέων προϊόντων.

- Την αύξηση της παραγωγικότητας, την ποιοτική αναβάθμιση των παραγωγικών μέσων και τη βελτίωση των διαδικασιών

Οι επενδύσεις της κατηγορίας αυτής στοχεύουν στην εξασφάλιση ωφελειών μέσω της εκλογίκευσης του λειτουργικού κόστους της Τράπεζας.

- Την κάλυψη των άμεσων επιχειρησιακών αναγκών

Σε αυτή την κατηγορία υπάγονται οι επενδύσεις που καλύπτουν ενδοεπιχειρησιακές ανάγκες (π. χ. προμήθειες PC), συμβάλλοντας έμμεσα στην αύξηση των εσόδων. Αποσκοπούν είτε σε βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών/ προϊόντων είτε στη συντήρηση και αντικατάσταση παραγωγικών μέσων τεχνικά ή τεχνολογικά απαξιωμένων.

(ALPHA FINANCE, 2005, σελ. 194-197)

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΑΤΕ Ετήσιο Δελτίο 2005, Συντάχθηκε στο πλαίσιο της Απόφασης 5/204/14.11.2000 Δ.Σ. Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς με επικαιροποιημένα στοιχεία της 31.12.2005, Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, 2006.

ΑΤΕbank, Ενημερωτικό Δελτίο για την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της «ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.», με την απόφαση της τακτικής συνέλευσης των μετόχων της 27.5.2005, Σύμβουλος Έκδοσης ALPHA FINANCE, 2005.

ΑΤΕbank, Εικόνες Αγροτικής Τράπεζας, συλλεκτική έκδοση, Ο ΕΘΝΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΜΙΑΣ ΙΣΤΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ, Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, 2004.

ΚΟΚΚΟΜΕΛΗ Κ., Τραπεζικές Υπηρεσίες προς Καταναλωτές (Retail Banking), Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Σακκούλα Α. 1995.

ΚΟΥΣΟΥΛΑΚΟΥ Ε., ΠΟΥΛΑΚΟΥ Μ., ΣΚΥΦΤΟΥΔΗ Χ., Εξελίξεις Βασικών Μεγεθών της Αγροτικής Οικονομίας 1980-1990. Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, Δ/ση Μελετών & Προγραμματισμού Τμήμα Στατιστικής, 1993.

ΚΟΥΣΟΥΛΑΚΟΥ Ε., ΠΟΥΛΑΚΟΥ Μ., ΣΚΥΦΤΟΥΔΗ Χ., Εξελίξεις Βασικών Μεγεθών της Αγροτικής Οικονομίας 1983-1994. Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, Δ/ση Μελετών & Προγραμματισμού τμήμα Στατιστικής, 1995.