

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Στρατηγική Ανάλυση και Ανταπόκριση του Τραπεζικού Οργανισμού
στην Οικονομική Κρίση

Στέφανη Εξαδάκτυλου

Επιβλέπων Καθηγητής
Ανδρέας Ασιώτης

ΜΑΪΟΣ 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Στρατηγική Ανάλυση και Ανταπόκριση της Επιχείρησης στην Οικονομική
Κρίση

Στέφανη Εξαδάκτυλου

Επιβλέπων Καθηγητής
Ανδρέας Ασιώτης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκηση
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΜΑΪΟΣ 2020

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	5
Abstract.....	6
Ευχαριστίες.....	7
Κεφάλαιο 1	8
1.1 Εισαγωγή στην Έρευνα	8
1.2 Στόχοι της Έρευνας	11
1.3 Βασικά ερευνητικά Ερωτήματα.....	11
1.4 Δομή της Έρευνας.....	11
Κεφάλαιο 2	13
2.1 Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας	13
Κεφάλαιο 3	19
3.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο.....	19
Κεφάλαιο 4	22
4.1 Μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν.....	22
4.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των μεθόδων που χρησιμοποιούνται και τις γενικές πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν.....	22
4.3 Η Συλλογή των δεδομένων.....	23
4.4 Προκλήσεις.....	23
Κεφάλαιο 5	25
5.1 Όραμα / Αποστολή /Αξίες.....	25
5.2 Προϊόντα / Υπηρεσίες.....	26
5.3 Πόροι και Ικανότητες.....	28
5.4 Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα της Τράπεζας.....	32
5.5 Ανώτατη Διοίκηση.....	36
5.6 Δομή Συστήματος Αποδοχών.....	36
5.7 Εξωτερική Ανάλυση.....	37
5.8 Ανάλυση Κλαδικού Περιβάλλοντος.....	38
5.8.1 Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων.....	38
5.8.2 Κανάλια Διανομής.....	41
5.8.3 Τάσεις στον Κλάδο.....	41
5.9 Προσδιορισμός, Αξιολόγηση και επιλογή Στρατηγικής.....	43
5.9.1 Ανάλυση SWOT.....	43
5.9.2 Στρατηγικοί Στόχοι.....	44
5.9.3 Στρατηγικές Επιλογές.....	45
5.9.4 Αξιολόγηση προτάσεων στρατηγικής – τελική επιλογή.....	46
5.9.5 Ανταγωνιστική Στρατηγική.....	47
5.9.6 Λειτουργικές Στρατηγικές.....	48
5.10 Οικονομική Ανάλυση.....	51
5.10.1 Ισολογισμός.....	51
5.10.2 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης.....	56
5.10.3 Κύριοι Χρηματοοικονομικά Δείκτες και κριτήρια απόδοσης.....	57
5.10.4Ανάλυση Αριθμοδείκτες.....	65
Κεφάλαιο 6	76
6.1 Συμπεράσματα.....	76
Κεφάλαιο 7	81
7.1 Υλοποίηση προτεινόμενης στρατηγικής.....	81

Παραρτήματα / Αριθμοδείκτες.....	85
Βιβλιογραφία	90

Περίληψη

Η εργασία που εκπόνησα για την Μεταπτυχιακή Διατριβή έχει ως αντικείμενο μελέτης ενός Τραπεζικού Οργανισμού και συγκεκριμένα τις στρατηγικές κινήσεις του χρηματοπιστωτικού αυτού οργανισμού κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης στην Κύπρο αλλά και παγκόσμια.

Η εταιρεία την οποία έχω αναλάβει για την παρουσίαση, σχολιασμό των αριθμοδεικτών για την πενταετία 2012-2018, την στρατηγική ανάλυσης και την ανταπόκριση της Τράπεζας στην οικονομική κρίση είναι η Τράπεζα, Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης η οποία δραστηριοποιείται στο τραπεζικό κλάδο και είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο της Ελλάδος. Αποτελείται περίπου από 700 εργαζομένους. Ανήκει στην κατηγορία των εμπορικών τραπεζών. Επίσης, η τράπεζα δραστηριοποιείται και σε ξένες αγορές (π.χ Βουλγαρία ,Ρουμανία, Αλβανία, Ουκρανία, ΗΠΑ, Αγγλία). Ταυτόχρονα έχει και διεθνή δραστηριότητα με ποσοστό πωλήσεων 80% στην εγχώρια αγορά και 20% στις ξένες αγορές.

Σκοπός της παρακάτω εργασίας είναι αρχικά η ανάλυση των ετήσιων οικονομικών εκθέσεων του 2012-2018 , έτσι ώστε να παρέλθουν τα κατάλληλα συμπεράσματα για την παρούσα θέση και την μελλοντική πορεία της τράπεζας. Στη συνέχεια θα ακολουθήσει ο υπολογισμός ορισμένων αριθμοδεικτών μέσω του μοντέλου CAMELS των ετών 2012-2018 και η σύγκριση τους. Ταυτόχρονα θα εισηγηθούμε κάποιες στρατηγικές επιλογές της τράπεζας και θα τεκμαίρουμε κάποια συμπεράσματα.

Summary

The work I prepared for the Master's Thesis has as subject of study a Banking Organization and specifically the strategic moves of this financial organization during the economic crisis in Cyprus and worldwide.

The company that I have undertaken to present, comment on the indicators for the five-year period 2012-2018, the analysis strategy and the Bank's response to the financial crisis is the Bank, Limited Liability Company which is active in the banking sector and is listed on Greece stock exchange. It consists of about 700 employees. It belongs to the category of commercial banks. The bank is also active in foreign markets (e.g. Bulgaria, Romania, Albania, Ukraine, USA, UK). At the same time, it has international activity with a sales rate of 80% in the domestic market and 20% in foreign markets.

The purpose of the following paper is initially to analyze the annual financial reports for the period of 2012-2018, so that the appropriate conclusions for the current position and the future course of the bank can be drawn. This will be followed by the calculation of some numerical indicators through the CAMELS model for the years 2012-2018 and their comparison. At the same time, we will make some strategic choices for the bank and draw some conclusions.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της εργασίας μου θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους ανθρώπους που συνέλαβαν στη διεκπεραίωση της.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον υπεύθυνο καθηγητή κ. Ασιώτη Ανδρέα, ο οποίος μέσω του μαθήματος της «Διατριβής» μου πρόσφερε την κατάλληλη καθοδήγηση προκειμένου να εκπονήσω την παρούσα εργασία. Η προθυμία του να μου απαντήσει σε κάθε μου απορία είναι αξιοσημείωτη. Επίσης θα ήθελα να τον ευχαριστήσω, καθώς μέσω της συγκεκριμένης εργασίας μου δόθηκε η ευκαιρία να εφαρμόσω όλες τις γνώσεις που έχω αποκτήσει κατά την ακαδημαϊκή μου πορεία.

Επιπλέον, είμαι ευγνώμων στην οικογένεια μου, της οποίας η υποστήριξη και η κατανόηση ήταν πολύ σημαντική για την διεκπεραίωση των σπουδών μου.

Κατά κύριο λόγο, οφείλω να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες, σε όλους που προσφέρθηκαν με ενδιαφέρον να με ακούσουν και να μου δώσουν τις πολύτιμες πληροφορίες και την εμπιστοσύνη τους, δίνοντάς μου τη δυνατότητα να εκπονήσω την εργασία μου στο συγκεκριμένο επιστημονικό τομέα, αφού χωρίς την αμέριστη και απλόχερη βοήθειά τους, η ολοκλήρωση της μελέτης θα ήταν αδύνατη. Η συνεργασία μαζί τους υπήρξε μοναδική διδακτική εμπειρία σε ένα φιλικό κλίμα, γεμάτο θετική ενέργεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή στη θεματική

Η πρόσφατη χρηματοπιστωτική κρίση ξεκίνησε το 2007 από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής καταφέροντας να εξαπλωθεί στην ευρωζώνη και να επηρεάσει όλο τον πλανήτη . Η κρίση του 2007 χαρακτηρίστηκε ως η χειρότερη κρίση όλων των κρίσεων που εκδηλώθηκαν μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Αρκετοί ήταν οι τομείς της οικονομίας οι οποίοι επηρεάστηκαν, με τον τραπεζικό τομέα να αποτελεί τον σημαντικότερο από αυτούς. Απόρροια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης στον τραπεζικό τομέα ήταν οι συγχωνεύσεις και καταρρεύσεις μεγάλων τραπεζικών ιδρυμάτων όπως επίσης και οι μεταβολές στις αποδόσεις τους οι οποίες προέρχονταν από τις αλλαγές που δέχονταν στοιχεία του ισολογισμού και της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης. Αντιμέτωπο με την πρόσφατη χρηματοοικονομική κρίση βρέθηκε και το τραπεζικό σύστημα της Κύπρου.

Αναμφίβολα, η οικονομική κρίση επηρέασε τους τραπεζικούς οργανισμούς που είναι οι αιμοδότες ρευστού για την πρόοδο και ανάπτυξη μιας χώρας και την στήριξη των νοικοκυριών. Συγκεκριμένα το 2013 που έλαβε χώρα η μεγάλη οικονομική κρίση στο νησί μας ,αναγκάστηκαν οι κυπριακές τράπεζες να κλείσουν για 12 ημέρες ,για την περίοδο 20 Μαρτίου έως 2 Απριλίου του 2013, μετά από κοινή απόφαση της Κυπριακής κυβέρνησης και της Κεντρικής Τράπεζας Κύπρου. Όπου μετά ακολούθησε το «κούρεμα των καταθέσεων».

Σύμφωνα με το τραπεζικό στέλεχος κύριο Ζαβερδίνος Παρασκευάς και τον οικονομολόγο Ζώη Ζαβερδίνος το παράδειγμα της Κύπρου είναι χαρακτηριστικό της βαθιάς οικονομικής κρίσης. Το λεγόμενο bail-in δηλαδή το κούρεμα των καταθέσεων στις Κυπριακές Τράπεζες και η συνακόλουθη χρεοκοπία της Λαϊκής Τράπεζας (πρώην Marfin) προκάλεσε σοβαρότατους κλυδωνισμούς όχι μόνο για την επιβίωση των τραπεζών αλλά και για την αξιοπιστία και το αίσθημα εμπιστοσύνης των πολιτών απέναντι σε αυτές. Η κυπριακή οικονομία δέχτηκε ένα ισχυρότατο πλήγμα όταν και ο Ευρωπαϊκός

οργανισμός στήριξης και παροχής ρευστότητας, ο ELA (Emergency Liquidity Assistance) αρνήθηκε να παρέχει βραχυπρόθεσμη ρευστότητα αφού δεν υπήρχαν σαφείς και δεσμευτικές πολιτικές αποφάσεις εκ μέρους της κυπριακής πλευράς για καταρχήν συμφωνία Προγράμματος Στήριξης. Ως εκ τούτου, η έλλειψη εμπιστοσύνης για τις αναγκαίες εγγυήσεις χρηματοδότησης οδήγησαν στην κατάρρευση του τραπεζικού συστήματος.

Γενικά, ο ELA είναι ο ύστατος μηχανισμός έκτακτης ρευστότητας που μπορεί να καταφύγει ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Παραχωρεί βραχυχρόνια ρευστότητα στα πιστωτικά ιδρύματα όταν δεν έχουν ικανοποιητική ρευστότητα και όταν η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) αρνηθεί να παραχωρήσει ρευστότητα σε αυτά. Επίσης, ο ELA για να χρηματοδοτήσει τις τράπεζες, οι τράπεζες πρέπει να είναι φερέγγυες και αξιόχρεες.

Ο ELA χρηματοδοτούσε δυο μεγάλες τράπεζες της Κύπρου, την Τράπεζα Κύπρου και την Λαϊκή Τράπεζα. Μετά την ανακοίνωση του ELA για τον τερματισμό παροχής ρευστότητας στις δύο κυπριακές τράπεζες, αλλά και η απαίτηση για άμεση αποπληρωμή διαμορφώθηκε το εξής σκηνικό όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου δηλαδή «ανεξέλεγκτη χρεωκοπία των δύο τραπεζών λόγω της άμεσης ενεργοποίησης του Ταμείου Προστασίας Καταθέσεων, του οποίου τα κεφάλαια δεν μπορούσαν να αποπληρώσουν τις ασφαλισμένες καταθέσεις των δύο τραπεζών και το κόστος αυτό θα μετακυλούσε στην Κυπριακή Δημοκρατία, γεγονός που θα προκαλούσε την άτακτη χρεωκοπία του κυπριακού κράτους». Κατόπιν παρέμβασης του Διοικητή της Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου (ΚΤΚ) ακολούθησε μια δεύτερη απόφαση του Eurogroup με την οποία συμφωνήθηκε ένα πρόγραμμα στήριξης της Κυπριακής οικονομία από την τρόικα το οποίο οδηγούσε στην άμεση εξυγίανση της Λαϊκής Τράπεζας και μετέπειτα απορρόφησης των εργασιών της στην Κύπρο από την Τράπεζα Κύπρου. Έτσι το 2013 η Τράπεζα Κύπρου εξαγόρασε όλες τις εργασίες των υποκαταστημάτων στην Κύπρο της Λαϊκής Τράπεζας. Ενώ οι εργασίες των υποκαταστημάτων στην Ελλάδα εξαγοράστηκαν από την Τράπεζα Πειραιώς Ελλάδος.

Μετά από όλα αυτά εφαρμόστηκαν τα capital controls στην Κύπρο από τον Μάρτιο του 2013 τα οποία ήταν πολύ αυστηρά και άρχισαν να χαλαρώνουν σταδιακά μέχρι τον Απρίλιο του 2015. Με τα capital controls εννοούμε ότι οι συναλλαγές μέσω τραπεζών δεν ήταν ελεύθερες αλλά τελούσαν υπό όρους και περιορισμούς.

Η τρόικα είναι ο θεσμός που αντιπροσωπεύει την Ευρωπαϊκή Ένωση στις εξωτερικές σχέσεις της, ιδίως όσον αφορά την κοινή εξωτερική πολιτική. Η οποία αποτελείται από μία ομάδα αποφάσεων που συγκροτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (ΕΚ), την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.

Σύμφωνα με τον οικονομολόγο Μάριο Μαυρίδη, «εάν δεν ερχόταν στην Κύπρο η Τρόικα και εάν δεν εφάρμοζε η Κυβέρνηση το μνημόνιο με την Τρόικα για να πάρει χρηματοδότηση από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Στήριξης η Κύπρος θα είχε πτωχεύσει. Εάν, δεν ερχόταν η Τρόικα στην Κύπρο, η Κύπρος θα ήταν αναγκασμένη να κηρύξει στάση πληρωμών, δηλαδή πτώχευση του δημόσιου τομέα». Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα την ανάγκη αυτόματης δημοσιονομικής προσαρμογής.

Η μεγάλη αυτή αλλαγή στον χρηματοπιστωτικό σύστημα της Κύπρου οδήγησε τον Τραπεζικό Κλάδο σε μετασχηματισμό. Ακολούθησαν συγχωνεύσεις και απορροφήσεις τραπεζών από άλλες τράπεζες, προκειμένου να επιτευχθούν καλύτερες οικονομίες κλίμακας και να βελτιωθεί παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα. Έτσι, στις 3 Σεπτεμβρίου το 2018 η Ελληνική Τράπεζα εξαγόρασε ένα μέρος των περιουσιακών στοιχείων και υποχρεώσεων της πρώην Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας. Με αυτή την κίνηση η Ελληνική Τράπεζα βελτίωσε την ποιότητα και την δομή των περιουσιακών στοιχείων της Τράπεζας και κατ'επέκταση το χρηματοοικονομικό προφίλ της. Σε τέτοιους είδους συγχωνεύσεις και απορροφήσεις προχώρησαν και άλλοι τραπεζικοί οργανισμοί.

Η παρούσα εργασία διεξήχθη στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, κατεύθυνση Διοίκηση

Επιχειρήσεων, με σκοπό να παρατηρήσει την Στρατηγική Ανάλυση και Ανταπόκριση ενός τραπεζικού οργανισμού στην Οικονομική Κρίση. Η ανάλυση κάλυψε την περίοδο 2012-2018. Επίσης, η έρευνα βασίζεται πάνω σε πρωτογενή στοιχεία από τον Τραπεζικό Οργανισμό, του οποίου λόγω των τρεχουσών συνθηκών και της πολιτικής του να μην αναφερθεί η επωνυμία στην μελέτη μου, προκειμένου να μην δημοσιοποιηθούν στοιχεία που θα αφορούν τον Οργανισμό.

1.2 Στόχοι της Έρευνας

Στόχος της έρευνας ήταν να ελέγξει την ανταπόκριση που είχε ο υπό εξέταση Τραπεζικός Οργανισμός την περίοδο της οικονομικής ύφεσης. Να εξετάσει ποιες στρατηγικές ακολουθήθηκαν και ποια είναι τα μελλοντικά σχέδια δράσης στο νέο οικονομικό πολιτικό πεδίο, έτσι όπως εξελίσσεται.

1.3 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα

Μέσα από την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή στόχος είναι να απαντηθούν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Πώς επηρέασε η οικονομική κρίση τον τραπεζικό οργανισμό;
- Εισήχθησαν, καταργήθηκαν ή επανασχεδιάστηκαν νέα προϊόντα κατά την περίοδο της κρίσης;
- Ποιες στρατηγικές ακολουθήθηκαν;
- Μείωση ή διατήρηση του εργατικού δυναμικού και αν αυτό παρακολουθούσε προγράμματα εκπαίδευσης;
- Ανάλυση Θέσης, αποδοτικότητας και οικονομικών μονάδας του οργανισμού.

1.4 Δομή της Έρευνας

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της έρευνας και για να μπορεί ο αναγνώστης να ανατρέξει σε σημεία ενδιαφέροντος, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει καταταμηθεί σε κεφάλαια που καλύπτουν τις θεματικές ενότητες που ωφελείται να εξετασθούν εμπεριστατωμένα. Η μελέτη οργανώνεται σε πέντε κεφάλαια. Στο επόμενο κεφάλαιο η έρευνα θα ασχοληθεί με την Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας. Σε

αυτό το κεφάλαιο θα εξεταστούν και θα σχολιαστούν προηγούμενες έρευνες στον τομέα που εξετάζει η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή κυρίως από το χώρο της διεθνούς ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας. Στο τρίτο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στο Θεωρητικό Υπόβαθρο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Εν συνέχεια, στο κεφάλαιο 4 καταπιάνεται με την μεθοδολογία της έρευνας και ανάλυση των στοιχείων που θα προκύψουν από τις συνεντεύξεις. Προχωρώντας, το πέμπτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον . Επίσης, θα γίνει ανάλυση των ετήσιων οικονομικών εκθέσεων του 2012-2018 , έτσι ώστε να εξαχθούν τα κατάλληλα συμπεράσματα για την παρούσα θέση και την μελλοντική πορεία της τράπεζας. Στη συνέχεια θα ακολουθήσει ο υπολογισμός ορισμένων αριθμοδεικτών μέσω του μοντέλου CAMELS των ετών 2012-2018 και η σύγκριση τους. Στο έκτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν από την παρούσα έρευνα. Εν κατακλείδι στο έβδομο κεφάλαιο θα προτείνονται προτάσεις για περαιτέρω και διεξοδικότερη έρευνα προκειμένου να υπάρξει μια πιο ισχυρή θεωρητική και εμπειρική θεμελίωση. Ταυτόχρονα, θα εισηγηθούμε κάποιες στρατηγικές επιλογές της τράπεζας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε σε συντομία διάφορες έρευνες που σχετίζονται με την εν λόγω έρευνα. Η πρώτη έρευνα έχει τίτλο «Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα πριν και μετά την Κρίση» που εκπονήθηκε στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Αναφέρεται στην συλλογή και παρουσίαση στοιχείων αναφορικά με την λειτουργία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος Πριν και Μετά την Κρίση (Περίοδος 2008 – 2015). Αντίθετα , στην έρευνα που θα εκπονήσω θα παρουσιάσω στοιχεία αναφορικά με την λειτουργία ενός Κυπριακού Τραπεζικού Οργανισμού κατά την διάρκεια της Οικονομικής Κρίσης (2012-2018)(Μαριάννας,2016).

Η δεύτερη έρευνα έχει τίτλο «Επίδραση των Τραπεζικών εξαγορών στην ποιότητα εξυπηρέτηση των πελατών» βασίζεται πάνω σε περίπτωση εξαγοράς της Αγροτικής Τράπεζας από την Τράπεζα Πειραιώς, εκπονήθηκε στο ΤΕΙ Λάρισας. Στην εργασία αυτή διερευνάται η επίδραση που είχε η αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος στην Αγροτική Τράπεζα το 2012 στις παρεχόμενες υπηρεσίες και την ικανοποίηση από αυτές των πελατών της τράπεζας. Επίσης, καθορίζεται η έννοια της υπηρεσίας και του προϊόντος, καθώς και η έννοια της ικανοποίησης των πελατών. Μια σειρά παραμέτρων ικανοποίησης των υπηρεσιών που παρέχει η τράπεζα διερευνάται με χρήση ερωτηματολογίου από τους πελάτες για την περίοδο πριν και μετά την απορρόφηση της ΑΤΕ από τον όμιλο Πειραιώς. Η συγκεκριμένη έρευνα παρά το γεγονός ότι δεν πολύ σχετίζεται με αυτή την μελέτη, ωστόσο η σκέψη να εξεταστεί η παράμετρος ικανοποίησης των υπηρεσιών βοηθάει την εν λόγω έρευνα. Κάνει αναφορά στην εξαγορά της Αγροτικής Τράπεζας από την Τράπεζα Πειραιώς και πόσο ευχαριστημένοι είναι οι πελάτες από την εξυπηρέτηση μετά την εξαγορά το 2012. Ενώ στην δική μου έρευνα γίνεται μια μικρή αναφορά στο πόσο ευχαριστημένοι είναι οι πελάτες από την εξυπηρέτηση που τους δίνετε στο κατάστημα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης και μετά 2012-2018. (Φώτιος,2013)

Η Τρίτη έρευνα έχει τίτλο «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό Χώρο» βασίζεται πάνω σε μελέτη περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς και εκπονήθηκε στο Πανεπιστήμιο Πατρών. Σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και των λειτουργιών της, όπως επίσης, και της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό χώρο, ο οποίος έχει επηρεαστεί βαθύτατα από την κρίση. Τέλος, παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της Τράπεζας Πειραιώς σχετικά με την αποδοτικότητα των εργαζομένων της από το 2008 που ξεκίνησε η κρίση μέχρι και σήμερα. Στην συγκεκριμένη έρευνα υπάρχουν κοινές συνιστάμενες με αυτή τη μελέτη γιατί γίνεται αναφορά για την αποδοτικότητα των εργαζομένων κατά την Οικονομική Κρίση (περίοδος 2012-2014) (Γιανούλα,2016).

Η τέταρτη έρευνα έχει τίτλο « Ο ρόλος της ψηφιακής Τραπεζικής στη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη μελέτη της Τράπεζας Πειραιώς» , εκπονήθηκε στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Η εργασία πραγματεύεται τη δυναμική της ψηφιακής τραπεζικής και το βαθμό που επηρεάζει τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη. Ακόμη γίνεται λόγος για την έννοια της τράπεζας ως ένα πιστωτικό ίδρυμα το οποίο έχει πραγματοποιήσει σοβαρές επενδύσεις στην ψηφιακή τραπεζική. Η συγκεκριμένη έρευνα βοηθάει στο να δει κανείς πώς ένας τραπεζικός οργανισμός εισέρχεται σε μια ψηφιακή εποχή και ποιες προοπτικές διανοίγονται μέσα από αυτό. Στην παρούσα εργασία γίνεται μια αναφορά στην ψηφιακή τραπεζική που χρησιμοποιεί (Νίκος,2015).

Η Πέμπτη έρευνα έχει τίτλο «Χρηματοοικονομική Ανάλυση των τραπεζικών ιδρυμάτων την περίοδο 2007-2011», εκπονήθηκε στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Σκοπός της εργασίας είναι η ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των πέντε πιο αντιπροσωπευτικών τραπεζικών ιδρυμάτων της χώρας, της Εθνικής Τράπεζας, της Alpha Bank, της Eurobank , της Τράπεζας Πειραιώς και της Εμπορικής Τράπεζας κατά την περίοδο 2007-2011. Τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν αντλήθηκαν από τις δημοσιευμένες ατομικές οικονομικές καταστάσεις των τραπεζών και τους αριθμοδείκτες που εξήχθησαν. Αναφορικά με την πιο πάνω έρευνα, πιστεύω υπάρχουν αρκετές ομοιότητες με την παρούσα

έρευνα. Στην έρευνα που θα ασχοληθώ θα γίνει ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων ενός κυπριακού τραπεζικού οργανισμού κατά την περίοδο 2012-2018. Τα στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν θα αντληθούν από τις δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις της τράπεζας (Νικολέττα,2013) .

Η έκτη έρευνα έχει τίτλο «Παγκόσμια Οικονομική Κρίση και πως επηρέασε στο κλείσιμο των Κυπριακών Τραπεζών», εκπονήθηκε στο Πανεπιστήμιο Κύπρου. Στην συγκεκριμένη εργασία μελετήθηκε ο τρόπος με τον οποίο η παγκόσμια οικονομική κρίση διαδόθηκε αρχικά στην Ευρωζώνη και εν συνεχεία στην Κύπρο . Με αποτέλεσμα το κλείσιμο των Κυπριακών τραπεζών το 2013 και την υπαγωγή της χώρας σε ένα πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής. Γενικά, οι τράπεζες στην Κύπρο έχουν καθοριστικό ρόλο στην κυπριακή κρίση, καθώς από τη μία πλευρά η άφθονη χορήγηση δανείων τα προηγούμενα έτη, σε συνδυασμό με την έκθεση των κυπριακών τραπεζών σε διεθνείς κινδύνους της αγοράς, λόγω της ύπαρξης δραστηριοτήτων τους στα Βαλκάνια και την Ελλάδα, αποτέλεσαν τους κυριότερους λόγους για τους οποίους ξέσπασε η κυπριακή κρίση, απόρροια της οποίας ήταν το κλείσιμο της Λαϊκής Τράπεζας το 2013 και της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας το 2018. Έγινε ανάλυση αριθμοδεικτών όπου επιβεβαιώθηκαν τα σημαντικά προβλήματα που αντιμετώπισε η Λαϊκή Τράπεζα και η Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα, ενώ αντίθετα αποδείχθηκε ότι σε καλύτερη θέση σε σχέση με τις άλλες δύο εξεταζόμενες τράπεζες βρέθηκε εν μέσω της οικονομικής κυπριακής κρίσης, η Τράπεζα Κύπρου, κάτι που της επέτρεψε να επιβιώσει εν μέσω της οικονομικής κρίσης, παρά το γεγονός ότι άργησε να επανέλθει στην κερδοφορία. Αναφορικά με την πιο πάνω έρευνα, πιστεύω υπάρχουν αρκετές ομοιότητες με την παρούσα έρευνα. Στην έρευνα που θα μελετήσω θα γίνει ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων ενός κυπριακού τραπεζικού οργανισμού κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης και μετά από αυτή. (Παναγιώτα,2019)

Η έβδομη έρευνα έχει τίτλο «Η συγκριτική ανάλυση της επίδρασης της οικονομικής κρίσης στη χρηματοοικονομική κατάσταση των κυπριακών τραπεζών», εκπονήθηκε στο Πανεπιστήμιο Κύπρου. Ο

σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η ανάλυση της επίδρασης της οικονομικής κρίσης στις οικονομικές καταστάσεις τεσσάρων τραπεζικών ιδρυμάτων του κυπριακού τραπεζικού τομέα κατά τη χρονική περίοδο 2006-2016. Συγκεκριμένα, η ανάλυση στοχεύει να δώσει απαντήσεις στο πως επηρεάστηκε η κερδοφορία και ρευστότητα των υπό εξέταση τραπεζών. Η ανάλυση επίσης στοχεύει να δώσει απαντήσεις και στο πως επηρεάστηκε η ποιότητα ενεργητικού των υπό εξέταση τραπεζών κατά τη χρονική περίοδο 2014-2017. Η μεθοδολογία που εφαρμόζεται είναι η χρηματοοικονομική ανάλυση με τη χρήση δύο αριθμοδεικτών για κάθε κατηγορία.. Τα αποτελέσματα της εργασίας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι και οι πέντε εξεταζόμενοι δείκτες επηρεάστηκαν αρνητικά από την οικονομική κρίση αφού πριν το ξέσπασμα της ήταν σε καλύτερα επίπεδα. Διαβάζοντας την συγκεκριμένη έρευνα , βλέπω αρκετά κοινά με την έρευνα που θα ασχοληθώ. Στην έρευνα , θα γίνει ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων ενός κυπριακού τραπεζικού οργανισμού κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης και μετά (Ελένη,2019)

Η όγδοη έρευνα έχει τίτλο «Οικονομική Κρίση και Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα» η οποία εκπονήθηκε στο Πανεπιστήμιο Κύπρου. Η οικονομική κρίση ξεκίνησε στις ΗΠΑ με το σπάσιμο της φούσκας ακινήτων το καλοκαίρι του 2007, γεγονός που οδήγησε σε μεγάλο αριθμό χρεοκοπιών στεγαστικών δανείων και μεταφέρθηκε στην αγορά των εταιρικών ομολόγων μειωμένης εξασφάλισης. Η κρίση μεταφέρθηκε στην αγορά των εταιρικών ομολόγων μειωμένης εξασφάλισης. Η κρίση μεταφέρθηκε άμεσα στις χρηματοπιστωτικές αγορές των άλλων χωρών, προκαλώντας δραματική πτώση στην οικονομική δραστηριότητα. Στην Ελλάδα, η οικονομική κρίση δημιούργησε πολλά προβλήματα στην οικονομία και στο τραπεζικό σύστημα. Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα εξαιτίας της κατάστασης της Ελληνικής οικονομίας αντιμετώπισε σοβαρά προβλήματα ρευστότητας και κεφαλαιακής επάρκειας. Σκοπός της εργασίας αυτής ήταν η συλλογή και παρουσίαση στοιχείων αναφορικά με τις επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα και την λειτουργία των τραπεζών πριν και μετά την

κρίση. Η έρευνα αυτή παρά το γεγονός ότι αναφέρετε στον ελληνικό τραπεζικό σύστημα εν τούτοις βοηθάει στο συσχετισμό και σε κάποιες κοινές πρακτικές που ακολουθούνται. (Νικόλας,2019).

Η ένατη έρευνα έχει τίτλο « Οι Θεμελιώδης και άλλοι παράγοντες προσδιορισμού της πιθανότητας αποτυχίας εμπειρικής ανάλυσης στον ελληνικό και κυπριακό τραπεζικό τομέα» η οποία εκπονήθηκε στο Πανεπιστήμιο Κύπρου. Στόχοι αυτής της έρευνας ήταν αφενός να προσδιοριστούν οι οικονομικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να εξηγήσουν την πιθανότητα αποτυχίας των τραπεζών του Ελληνικού και του Κυπριακού τραπεζικού τομέα, και αφετέρου να εξεταστεί κατά πόσον η κατάσταση της Κυπριακής οικονομίας τα προηγούμενα χρόνια, θα μπορούσε να δώσει σημάδια αποτυχίας, της οικονομικής θέσης της Λαϊκής Κυπριακής Τράπεζας. Η ανάλυση χρησιμοποίησε το μέτρο Z-score και κατέληξε στα συμπεράσματα ότι ο ισολογισμός της Λαϊκής Κυπριακής Τράπεζας επιδεινώθηκε κατά τις προηγούμενες περιόδους πριν από την αποτυχία της τον Μάρτιο του 2013. Επιπλέον, ο Κυπριακός επιχειρηματικός κύκλος επηρεάστηκε από τις αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος και η Κύπρος αντιμετώπιζε μακροοικονομικές ανισορροπίες. Αναμφίβολα η εργασία αυτή έχει πολλές κοινές συνεσταλμένες με την παρούσα εργασία, αφού εξετάζει το οικονομικό περιβάλλον που δημιουργήθηκε στην Κύπρο πριν και μετά το 2013 . (Χαράλαμπος,2019)

Η δέκατη έρευνα έχει τίτλο « Το Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα σήμερα (2018)» η οποία εκπονήθηκε στο Πανεπιστήμιο Κύπρου. Σκοπός αυτής της εργασίας ήταν να εξετάσει την κατάσταση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος κατά του 2018. Συγκεκριμένα, εξετάζονται οι τρόποι εποπτείας του τραπεζικού συστήματος σε ελληνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές τραπεζικών ιδρυμάτων, το ζήτημα της ρευστότητας και των ανακεφαλαιοποιήσεων και, τέλος, το πρόβλημα των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων και των «κόκκινων δανείων». Μέσα από την εργασία αυτή αντλώ και για την παρούσα πολύτιμες ιδέες αφού ξεκαθαρίζονται και βασικοί όροι όπως «συγχωνεύσεις» ,

«ανακεφαλαιοποιήσεις» που προσφέρουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα με τα όσα θα ασχοληθεί και η παρούσα εργασία. (Μαγδαληνή,2018)

Στην παρούσα έρευνα θα ασχοληθώ με ένα τραπεζικό οργανισμό και την Στρατηγική Ανάλυση και ανταπόκριση στην Οικονομική Κρίση. Ακολούθως θα γίνει ο υπολογισμός ορισμένων αριθμοδεικτών μέσω του μοντέλου CAMELS των ετών 2012-2018 και η σύγκριση τους. Επίσης θα γίνει μια αναφορά στον εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του ομίλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Θεωρητικό Υπόβαθρο

Σημαντικοί όροι : Τράπεζα, Στρατηγική , Αριθμοδείκτης , Οικονομική κρίση

Ορισμός της Τράπεζας:

Τράπεζα είναι οικονομική επιχείρηση που θεωρείται ως ο μεσάζοντας μεταξύ κεφαλαιούχων , που ζητούν να επενδύσουν κεφάλαια και εκείνων οι οποίοι έχουν ανάγκη δανεισμού για τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων τους.

Η κυριότερη λειτουργία του Οργανισμού είναι ο έντοκος δανεισμός. Δανείζει κεφάλαια τα οποία της ανήκουν ή κεφάλαια προερχόμενα από τις καταθέσεις των πελατών της.

Οι τράπεζες αποτελούν σπουδαίο παράγοντα στην εμπορική και οικονομική ζωή ενός τόπου. Δέχονται καταθέσεις με τόκο, προεξοφλούν τις συναλλαγματικές, δανείζουν με ενέχυρο τίτλους και εμπορεύματα , ή με υποθήκη, χρηματοδοτούν μεγάλες επιχειρήσεις , χορηγούν κρατικά δάνεια κ.τ.λ.

Ορισμός της Στρατηγικής :

Με βάση την Βικιπαίδεια **Στρατηγική** είναι ο τρόπος της χρήσης/σύζευξης των υπαρχόντων μέσων για την επίτευξη των εταιρικών ή των εθνικών/πολιτικών στόχων (goals) από τους οποίους πηγάζουν οι (αντικειμενικοί) στόχοι (objectives) της εταιρείας ή της εθνικής ασφάλειας (για την υποστήριξη των εθνικών συμφερόντων) εν όψει υπάρχουσας ή δυνητικής σύγκρουσης (υπαρκτών ή δυνητικών αντιπάλων). Αποτελεί **επιστήμη** και **τέχνη** (βασίζεται στην εμπειρία και στο ταλέντο).

Ορισμός του Αριθμοδείκτη:

Με βάση την Βικιπαίδεια οι **αριθμοδείκτες** ή **χρηματοοικονομικοί δείκτες** (αγγλικά: **financial ratio** ή **accounting ratio**) είναι το πηλίκο μεταξύ επιλεγμένων αριθμητικών τιμών που λαμβάνονται από τις οικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης. Καταρτίζονται με σκοπό τον προσδιορισμό της πραγματικής θέσεως ή της αποδοτικότητας των διάφορων τμημάτων ή ολόκληρων τομέων οι οποίοι αφορούν μία **οικονομική μονάδα** και σε τελική ανάλυση της πραγματικής καταστάσεως ολόκληρης της οικονομικής μονάδας ή και γενικότερα του κλάδου στον οποίο ανήκει η μονάδα αυτή.

Επιπλέον, οι αριθμοδείκτες είναι μαθηματικές σχέσεις που βοηθούν τους αναλυτές να καθορίσουν τις χρηματοδοτικές ανάγκες των επιχειρήσεων κατά την χρηματοοικονομική ανάλυση των χρηματοοικονομικών στοιχείων (Bookson,2001).

Ορισμός της Οικονομικής Κρίσης:

Στο παρελθόν ο όρος οικονομική κρίση μπορούσε να σημαίνει μόνο ότι οι οικονομικές προσπάθειες των ανθρώπων ματαιώνονταν, εξαιτίας ενός πολέμου για παράδειγμα, ή τα αγαθά που παρήγαν καταστρέφονταν ή χάνονταν, από δυσμενείς καιρικές συνθήκες ή από λεηλασία για παράδειγμα.

Μετά όμως την ανάπτυξη της βιομηχανίας και της διαρκώς εξελισσόμενης τεχνολογίας, οικονομική κρίση σημαίνει ότι υπάρχει παραγωγή ή υπερπαραγωγή προϊόντων, αλλά δεν υπάρχει αντίστοιχη ζήτηση για οποιοδήποτε λόγο. Έτσι το αγοραστικό κοινό δεν μπορεί να αγοράσει, γιατί δεν έχει επαρκές εισόδημα εξαιτίας της ανεργίας ή οποιασδήποτε άλλης αιτίας.

Επίσης, με βάση την βικιπαίδεια η **Οικονομική κρίση** είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κ.λπ.

Ενότητα 4

4 .Μεθοδολογία

Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να εξηγήσει τη μεθοδολογία της έρευνας και των ειδικών μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή την μελέτη, τις διαδικασίες δειγματοληψίας και τα ποσοστά ανταπόκρισης, τον τρόπο με τον οποίο τα δεδομένα αναλύθηκαν και ποια εμπόδια προέκυψαν καθ' όλη τη διάρκεια της διεξαγωγής της έρευνας και πώς αντιμετωπίστηκαν. Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή, ο κύριος στόχος αυτής της έρευνας είναι η ανταπόκριση του τραπεζικού οργανισμού στην Οικονομική Κρίση.

4.1 Μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν

Η συλλογή και ανάλυση δεδομένων με διαφορετικούς τρόπους αναφέρονται ως ερευνητικές μέθοδοι. (Collis και Hussey, 2003). Η συγκεκριμένη έρευνα συλλέγει πληροφορίες προκειμένου να εξάγει συμπεράσματα περιλαμβάνοντας συνεντεύξεις βασισμένες σε ερωτηματολόγιο(primary data).

4.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεθόδων που χρησιμοποιούνται και τις γενικές πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν.

Η χρησιμοποίηση συνεντεύξεων στην έρευνα για τη συλλογή βασικών στοιχείων μιας επιχείρησης και τους μελλοντικούς της στόχους σύμφωνα με τους Collis και Hussey (2003) ενδείκνυται. Σημαντικότερο πλεονέκτημα είναι ότι ο ερωτηθείς μπορεί να αναφερθεί σε ζητήματα για τα οποία ο ερευνητής δεν γνωρίζει ή δεν εμπίπτουν στο ερευνητικό του πεδίο. Ωστόσο, οι συνεντεύξεις εμπεριέχουν κι αρκετά μειονεκτήματα. Έτσι, αφενός αυξάνεται η δυσκολία οργάνωσης τους διότι οι ερωτηθέντες στην προσπάθεια τους να αναπτύξουν αυτά που καλούνται εμπίπτουν σε ασάφειες ή αντιφάσεις, συχνά ο λόγος είναι απροσχεδιάστος και αφετέρου μπορεί να είναι ανιλεκρινείς δεδομένου ότι συχνά οι άνθρωποι είναι καχύποπτοι και φοβούνται να αποκαλύψουν μελλοντικά σχέδια των οργανισμών.

4.3 Η συλλογή των δεδομένων

Οι πιο κοινοί τύποι των δεδομένων που ένας ερευνητής μπορεί να συναντήσει είναι τα πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα (primary & secondary data). Έτσι ώστε να ανταποκριθούμε στους στόχους και τους σκοπούς της παρούσας μελέτης, όπως προαναφέρθηκε, αυτοί είναι οι δύο τύποι των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν.

4.4 Προκλήσεις

Οι προκλήσεις που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας ως επί το πλείστον είχαν να κάνουν με τη συλλογή των δεδομένων. Στην αρχή, δημιούργησα ερωτηματολόγιο με απλές ερωτήσεις και δεν χρειαζόνταν μεγάλες απαντήσεις, το οποίο θα ήταν ανώνυμο και οι εργαζόμενοι δεν θα φοβούνταν να εκφράσουν τις θέσεις και τις απόψεις τους. Επιπλέον, οι τύποι των ερωτήσεων που περιλαμβάνονταν ήταν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Αυτή η μέθοδος ήταν αποτελεσματική δεδομένου ότι ήταν δυνατόν να συγκεντρωθούν γρήγορα οι πληροφορίες που απαιτούνταν και θα δινόταν η ευκαιρία στους συμμετέχοντες να λάβουν άφθονο χρόνο για να εξετάσουν την απάντησή τους. Δυστυχώς, όταν ζητήθηκε άδεια από το Ανθρώπινο Δυναμικό να μοιράσω το ερωτηματολόγιο μου σε όλους τους εργαζόμενους, μου αρνήθηκαν με την δικαιολογία ότι είναι στοιχεία του τραπεζικού οργανισμού και δεν μπορούν να δημοσιευτούν προς τα έξω. Αρχικά, απογοητεύτηκα γιατί είχα δουλέψει αρκετό χρόνο και δεν θα μπορούσαν να ολοκληρώσω την μελέτη μου. Στη συνέχεια, μετά από συζήτηση με τον καθηγητή μου αποφασίσαμε να κάνω δέκα συνεντεύξεις βασισμένες πάνω στο ερωτηματολόγιο που έχω ετοιμάσει. Και πάλι η προσπάθεια μου βρήκε εμπόδιο στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, ωστόσο οι εργαζόμενοι ήταν πρόθυμοι να με βοηθήσουν. Έτσι προχώρησα στην διεξαγωγή των συνεντεύξεων «εν κρυπτώ», με τον φόβο μη τυχόν το ανακάλυπτε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για αυτό και η μελέτη μου αναφέρεται σε ένα ανώνυμο τραπεζικό οργανισμό.

Η επικοινωνία και η συνεργασία με τους εργαζομένους ήταν ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων. Επιπλέον, με σεβασμό στο γεγονός ότι μπορούσε να είναι απασχολημένος κάποιος, κανονίζαμε ραντεβού την ημέρα και ώρα που μπορούσαν οι ίδιοι . Παρ' όλα αυτά, δεν παρουσιάστηκε κανένα πρόβλημα κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Η πρόκληση ήταν ότι οι ερωτηθέντες αντιπροσώπευαν διαφορετικές πλευρές του οργανισμού και διαφορετικές ηλικίες , δηλαδή τη Διεύθυνση, τη Διοίκηση των Τμημάτων και τους εργαζομένους.

ΕΝΟΤΗΤΑ 5:

5.1 Όραμα & Αποστολή

Η τράπεζα οραματίζεται να έχει μια ενδυναμωμένη παρουσία, να ισχυροποιήσει την θέση της και να αποκτήσει ρόλο ηγέτη στην ανάπτυξη της οικονομίας. Στοχεύει στο να συμβάλει στην ανάπτυξη και την πρόοδο της οικονομίας έχοντας ως δύναμη και σεβόμενη πάντοτε τους μετόχους, τους πελάτες και τους ανθρώπους της. Επίσης, η Τράπεζα στοχεύει να βοηθήσει και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όχι μόνο τον απλό πολίτη.

Αξίες :

- **Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα**

«αφουγκραζόμαστε και πρωτοπορούμε στην αγορά»

- **Εξυπηρέτηση**

«παρέχουμε μοναδική εμπειρία εξυπηρέτησης»

- **Όραμα**

«δίνουμε προοπτική και μοιραζόμαστε ξεκάθαρο όραμα»

- **Ενδυνάμωση**

«αναπτύσσουμε επαγγελματίες και δημιουργούμε ευκαιρίες»

- **Ακεραιότητα**

«εξασφαλίζουμε διαφάνεια και ειλικρίνεια χτίζοντας κλίμα εμπιστοσύνης»

- **Κοινωνική Υπευθυνότητα**

«φροντίζουμε για το μέλλον της κοινωνίας, του περιβάλλοντος και της αγοράς»

- **Συλλογικότητα**

«προάγουμε το ομαδικό πνεύμα, ενθαρρύνουμε τη συμμετοχή»

Η επιχειρηματική δραστηριότητα στην οποία εντάσσεται η Τράπεζα είναι η τραπεζική και ειδικότερα η παροχή τραπεζικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

5.2 Προϊόντα/ Υπηρεσίες

Η Τράπεζα κατέχει ισχυρά μερίδια αγοράς σε ολόκληρο το φάσμα των δανειακών, καταθετικών και χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει στην πελατειακή της βάση, καθώς η διαφοροποίηση είναι ένα από τα χαρακτηριστικά αυτών. Οι πελάτες στους οποίους απευθύνει τα προϊόντα της περιλαμβάνουν ιδιώτες, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μεγάλες επιχειρήσεις, ιδιώτες υψηλού διαθέσιμου εισοδήματος, ιδιώτες και θεσμικούς επενδυτές κτλ.

Η τράπεζα παρέχει ένα ευρύ φάσμα τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών που περιλαμβάνουν:

Προϊόντα

- Λογαριασμοί Καταθέσεων
- Προθεσμιακές καταθέσεις
- Πιστωτικές / Χρεωστικές / Προπληρωμένες κάρτες
- Στεγαστικά/ Καταναλωτικά δάνεια
- Ασφάλιση Οχημάτων
- Υγεία

- Αποταμίευση
- Ατυχήματα/ Ζωή
- Ασφάλεια φωτοβολταϊκού
- Σπίτι και Οικογενειακός προϋπολογισμός

Υπηρεσίες

1. Καθημερινές Συναλλαγές

- Πακέτα Πληρωμών εξόφληση
- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες
- Έκδοση & πληρωμή παραβόλου
- Εμβάσματα
- Συνάλλαγμα
- Χρηματοστηριακές Υπηρεσίες

2. Ειδικές Τραπεζικές Υπηρεσίες

- Λίστα Γάμου/ Βάπτισης
- Θεματοφυλακή χρεογράφων

3. Ηλεκτρονική Τραπεζική

- Ηλεκτρονικά κανάλια Εξυπηρέτησης
- Δημοφιλές συναλλαγές

- Ασφάλεια Συναλλαγών

Η Τράπεζα αποτελεί μία συνεχώς αναπτυσσόμενη επιχείρηση η οποία έχει ως σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Για αυτό το λόγο φροντίζει να εισάγει στην τραπεζική αγορά νέες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και προϊόντα αλλά και να βελτιώνει τα είδη υπάρχοντα. Άλλωστε η τράπεζα χαρακτηρίζεται για την καινοτομία της και τις πρωτότυπες υπηρεσίες της.(π.χ e-signature)

Όσον αφορά την τεχνογνωσία που προστατεύει τις τραπεζικές υπηρεσίες και προϊόντα της τράπεζας, θεωρείται σημαντική για τα στελέχη της η συνεργασία με αξιόπιστες και έμπιστες εταιρείες παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας το θεσμό του Outsourcing. Για αυτό το λόγο η τράπεζα βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις μελλοντικές εξελίξεις που αφορούν θέματα τεχνικών χαρακτηριστικών και τεχνολογίας. Επιπρόσθετα , η τράπεζα επενδύει σημαντικό μέρος των κερδών της σε νέες τεχνολογίες.

5.3 Πόροι και Ικανότητες

Θεμελιώδεις Ικανότητες

- Αρμονικές Σχέσεις με τους Κοινωνικούς Εταίρους: επιστροφή στους κοινωνικούς εταίρους τμήματος της δημιουργούμενης από την Τράπεζα αξίας, μέσω στρατηγικά σχεδιασμένων και συστηματοποιημένων κοινωνικών δράσεων.
- Ευθυγράμμιση των Επιχειρηματικών Στόχων με την Κοινωνική Πρόοδο και Αλληλεγγύη: αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών πριν και μετά την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών, με έμφαση στο συμβουλευτικό ρόλο της Τράπεζας. Ενίσχυση επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, με στόχο την ανάδειξη ανταγωνιστικών κλάδων με προοπτική και δυνατότητες ανάπτυξης.
- Βελτιστοποίηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης: διαφάνεια στις δομές διακυβέρνησης και λειτουργίας του Οργανισμού. Υιοθέτηση και υλοποίηση βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης και

λειτουργίας. Σύμμετρη και συστηματική πληροφόρηση της επενδυτικής και της επιχειρηματικής κοινότητας, των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας, και των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων. Διαφάνεια στις διαδικασίες αξιολόγησης και επιλογής συνεργατών και προμηθευτών.

- Υιοθέτηση Άριστων Εργασιακών Πρακτικών: ανάπτυξη ενός ανθρώπινου και υπεύθυνου Οργανισμού, όπου ικανοί, αφοσιωμένοι και εμπνευσμένοι εργαζόμενοι λειτουργούν συλλογικά αξιοποιώντας τη διαφορετικότητα, ηγούνται της αγοράς, καινοτομούν δημιουργώντας αξία και εξασφαλίζουν την ευημερία και την αειφόρο εξέλιξη του οργανισμού.
- Προστασία του Περιβάλλοντος με την Υπεύθυνη Χρήση Φυσικών Πόρων και την Υποστήριξη Επιχειρηματικών Δράσεων που παράγουν Περιβαλλοντική Ωφέλεια. Συστηματική στήριξη της πράσινης επιχειρηματικότητας, με την ενίσχυση των υφιστάμενων προϊόντων και τη δημιουργία νέων. Ανάπτυξη στρατηγικών για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων και τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, από τη λειτουργία του Ομίλου. Ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων για βιοποικιλότητα και επιχειρηματικότητα. Εφαρμογή διαδικασιών διαχείρισης των θεσμικών και φυσικών κινδύνων που απορρέουν από την κλιματική αλλαγή, και ανάπτυξη εργαλείων αποτίμησης των κινδύνων αυτών. Στήριξη ιδιωτών και επιχειρήσεων και ενίσχυση της αγοράς, ώστε να προσαρμοστεί καλύτερα στις συνέπειες της κλιματικής αλλαγής.
- Προαγωγή του Πολιτισμού: συμβολή στην ανάδειξη της πολιτιστικής ταυτότητας της κυπριακής κοινωνίας με τη δημιουργία, την οργάνωση επιστημονικών εκδηλώσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανηλίκων και ενηλίκων. Συνεχής υλοποίηση ερευνητικών προγραμμάτων και παραγωγή εκδόσεων. Συντήρηση και ανάδειξη του Ιστορικού Αρχείου του Ομίλου. Παροχή επιστημονικού συμβουλευτικού έργου σε δημόσιους φορείς, φορείς των τοπικών κοινωνιών και συνδρομή στη διαμόρφωση πολιτικών.

Στον Όμιλο η δια βίου ανάπτυξη των ανθρώπων του είναι αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας του με πολλές πτυχές και πρακτικές εφαρμογές.

Η Τράπεζα επιθυμεί το ανθρώπινο δυναμικό της να αποτελείται από τους πιο ικανούς επαγγελματίες στο χώρο. Αυτό μεταφράζεται σε γνώσεις, ικανότητες, κατάλληλο περιβάλλον, παρακίνηση και σωστή ηγεσία. Γι' αυτό επενδύει με συνέπεια στη συνεχή εκπαίδευση των ανθρώπων της, αξιοποιώντας σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης, εξειδικευμένα εργαλεία και κανάλια μάθησης (e-Learning, webinars).

Η οργανωσιακή αριστεία και συνέχεια αποτελούν σταθερές αξίες του Ομίλου και η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών, ικανών να ανταποκριθούν με επάρκεια, ασφάλεια, αυτοπεποίθηση και αποτελεσματικότητα στο ρόλο τους, συμβάλλοντας στην επίτευξη των επιχειρηματικών στοχεύσεων του Ομίλου, είναι άμεσα συνδεδεμένη με αυτές.

Στο πλαίσιο αυτό προβλέπεται ένα ευρύ φάσμα αναπτυξιακών προγραμμάτων και δράσεων, που υλοποιούνται εσωτερικά ή σε συνεργασία με αναγνωρισμένους και εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες, αποσκοπώντας στον εμπλουτισμό των διοικητικών γνώσεων και στην ανάπτυξη και ενδυνάμωση των ηγετικών δεξιοτήτων και στάσεων των στελεχών του Ομίλου.

Μέσω της αξιοποίησης σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης απόδοσης (ετήσια αξιολόγηση, κέντρα ανάπτυξης στελεχών, εξειδικευμένα ψυχομετρικά εργαλεία), τον σχεδιασμό διαδρομών επαγγελματικής εξέλιξης και σταδιοδρομίας και με τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των ταλέντων του Οργανισμού, η Τράπεζα επιτυγχάνει τη συνεχή ενδυνάμωση και εξέλιξη των εργαζομένων της ενισχύοντας την υλοποίηση των στρατηγικών επιλογών αλλά και τη δέσμευση τους στο όραμα του Ομίλου.

Στην δομή μιας θεμελιώδους ικανότητας ξεχωρίζουν τέσσερις βασικές διαστάσεις :

1. Γνώσεις και ικανότητες εργαζομένων:

Στον Όμιλο Τράπεζας η δια βίου ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας του με πολλές πτυχές και πρακτικές εφαρμογές. Σύμφωνα με τις αξίες της Τράπεζας, οι εργαζόμενοί της θα πρέπει να είναι οι πιο ικανοί επαγγελματίες στο χώρο. Αυτό μεταφράζεται σε γνώσεις, ικανότητες, κατάλληλο περιβάλλον, παρακίνηση και σωστή ηγεσία. Γι' αυτό τα ανώτατα στελέχη της Τράπεζας επενδύουν με συνέπεια στη συνεχή εκπαίδευση των ανθρώπων τους αξιοποιώντας σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης, εξειδικευμένα εργαλεία και κανάλια μάθησης (e-Learning, webinars).

2. Τεχνικά συστήματα:

Η Τράπεζα διαθέτει ποικιλία τεχνικών συστημάτων, τα οποία έχουν ως σκοπό τους την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών της αλλά και την βέλτιστη δυνατή πληροφόρηση τους. Πιο συγκεκριμένα, τα τεχνικά προγράμματα του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς είναι τα ακόλουθα:

- Online παρακολούθηση των καρτών
- Online εξόφληση των καρτών
- Alerts των πιστωτικών καρτών: με τα νέα συνδρομητικά πακέτα της υπηρεσίας winbank alerts οι πελάτες μπορούν εύκολα και γρήγορα να επιλέξουν αυτό που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες τους, έτσι ώστε να έχουν άμεση ενημέρωση μέσω SMS και email για συναλλαγές λογαριασμών, καρτών (πιστωτικών / χρεωστικών / προπληρωμένων), εντολών πληρωμής & χρηματιστηρίου
- Winbank Mobile App για διαχείριση των συναλλαγών με την Τράπεζα μέσω του κινητού τηλεφώνου: πραγματοποίηση των τραπεζικών και χρηματιστηριακών συναλλαγών κάθε στιγμή, όπου κι αν βρίσκονται οι συναλλασσόμενοι από το κινητό ή το tablet τους.
- e-Statements: πρόσβαση στο λογαριασμό της πιστωτικής κάρτας των πελατών σε ηλεκτρονική μορφή. Ο ενδιαφερόμενος μπορεί να τον δει μέσω winbank web banking όπου κι αν βρίσκεται, να τον αποθηκεύσει με ασφάλεια ή να τον εκτυπώσει.

- Winbank sms banking: η υπηρεσία διευκολύνει τους πελάτες της τράπεζας να κάνουν ορισμένες βασικές συναλλαγές τους γρήγορα, στέλνοντας ένα απλό SMS από το κινητό τους. Διατίθεται σε φυσικά πρόσωπα, πελάτες της Τράπεζας.

5.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Η Τράπεζα αποτελεί μία από τις υπάρχουσες τράπεζες στον κυπριακό χώρο, μετά από την σωρεία εξαγορών και συγχωνεύσεων στο τραπεζικό σύστημα. Σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουμε συλλέξει για την παρούσα εργασία, το μερίδιο αγοράς της Τράπεζας είναι λίγο μεγαλύτερο από αυτό της Μεγαλύτερης Τράπεζας της Κύπρου. Τα κύρια σημεία που κάνουν την συγκεκριμένη τράπεζα να ξεχωρίζει αποτελούν και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, τα οποία είναι δύο:

1. Το ανθρώπινο δυναμικό της

«Οι άνθρωποί μας είναι η ταυτότητά μας. Είναι το πρόσωπο που βλέπουν οι πελάτες και συνεργάτες μας.» Για τον Όμιλο Τράπεζας, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την κινητήρια δύναμη ανάπτυξης και επιτυχίας σε κάθε στόχο του.

Μέσω του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκεται ο ακριβής καθορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και η επαρκής στελέχωση του Ομίλου με τον πλέον ποιοτικό τρόπο (σε επίπεδο δεξιοτήτων, ικανοτήτων, γνώσεων, προϋπηρεσίας, ομαδικότητας, στρατηγικού προσανατολισμού κλπ.).

Βασικός στόχος είναι η αντικειμενική αξιολόγηση και επιλογή του προσωπικού της Τράπεζας, σύμφωνα με τις επιχειρησιακές ανάγκες και τα κριτήρια που απαιτεί ο ρόλος τους, δίνοντας παράλληλα έμφαση στην ευθυγράμμιση των επαγγελματικών τους αξιών με το Όραμα και τις Αξίες του Ομίλου.

Σκοπός της Τράπεζας είναι να διασφαλίζονται η εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα για κάθε υποψήφιο. Ο Όμιλος οφείλει να εμπιστεύεται τους ανθρώπους του και να δίνει προτεραιότητα στη στελέχωση.

Η Τράπεζα αναζητά ανθρώπους που μοιράζονται το όραμα και τις αξίες του Ομίλου της Τράπεζας. Επιλέγουν εκείνους που διαβλέπουν ότι μπορούν να εξελιχθούν και να συμβάλλουν ουσιαστικά στην αναπτυξιακή πορεία του Ομίλου.

Επιτυχημένη για την Τράπεζα θεωρείται η επιλογή στελεχών που χαρακτηρίζονται από ομαδικό πνεύμα, πρωτοβουλία, σεβασμό, υψηλό αίσθημα ευθύνης, ήθος και επαγγελματισμό. Κάθε επιλογή ακολουθεί αρχές που προσφέρουν ίσες ευκαιρίες ανεξαρτήτως φύλου, φυλής, ηλικίας, θρησκείας, γενετήσιου προσανατολισμού, εθνικότητας ή φυσικής κατάστασης.

Στρατηγική επιλογή της Τράπεζας είναι η οικονομική ενίσχυση των τοπικών κοινωνιών όπου αναπτύσσει τη δραστηριότητά της.

Γι αυτό το λόγο, όταν στελεχώνονται τα καταστήματα της Τράπεζας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο κριτήριο της εντοπιότητας. Αυτό επιτρέπει στην Τράπεζα να κατανοεί και να εξυπηρετεί καλύτερα τις τοπικές ανάγκες που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του Ομίλου.

Παράλληλα, παρακολουθούνται οι εξελίξεις της αγοράς και οι τάσεις σε θέματα στελέχωσης ώστε να βελτιώνεται σταθερά η τεχνογνωσία της Τράπεζας .

Η Τράπεζα επικοινωνεί ανοικτά τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας που παρουσιάζονται στον Όμιλο. Σε κάθε πρόσληψη ακολουθούνται διαφανείς διαδικασίες αξιολόγησης. Κάθε διαδικασία διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο της θέσης και τις απαιτήσεις της σε εξειδικευμένη γνώση και επαγγελματική πείρα. Μπορεί να περιλαμβάνει:

- Συνεντεύξεις
- Τεστ ικανοτήτων
- Τεστ επαγγελματικής συμπεριφοράς
- Τεστ με αυτοματοποιημένα ψυχομετρικά εργαλεία

Ο Άλλες εξειδικευμένες διαδικασίες αξιολόγησης

Για να εφαρμόζονται ενιαία αντικειμενικά κριτήρια, η Τράπεζα επενδύει σε εξειδικευμένα εργαλεία. Με ανάλογες σύγχρονες μεθόδους συνεχίζει την αξιολόγηση του προσωπικού της σε όλη τη σταδιοδρομία τους στον Όμιλο.

2. Τα τεχνολογικά της συστήματα

Η Τράπεζα είναι η κορυφαία τράπεζα στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών ηλεκτρονικών πληρωμών και εισπράξεων για επιχειρήσεις, εμπόρους, καθώς και οργανισμούς του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, έχοντας στο πελατολόγιό της εκατοντάδες κυπριακές και ξένες επιχειρήσεις που έχουν έδρα τους την Κύπρο και γενικά οργανισμούς από κάθε κλάδο δραστηριότητας. Μέσω των καινοτόμων και προηγμένων τεχνολογικά λύσεων που προσφέρει στην αγορά, καθώς και τη συσσωρευμένη τεχνογνωσία των στελεχών της, η Τράπεζα δραστηριοποιείται στο χώρο της ηλεκτρονικής τραπεζικής εξυπηρέτησης και των ηλεκτρονικών πληρωμών, από το 2008, καλύπτοντας οποιαδήποτε ανάγκη έχει μία σύγχρονη επιχείρηση αναφορικά με το ηλεκτρονικό εμπόριο, τις ηλεκτρονικές πληρωμές και εισπράξεις, καθώς και εξειδικευμένες ανάγκες ηλεκτρονικής έκδοσης εισιτηρίων, προπληρωμένων καρτών, εγκατάστασης εξελιγμένων μηχανημάτων αυτόματων πληρωμών κ.ά.

Μέσω των λύσεων αυτών, μπορεί να εξασφαλίσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την κάθε επιχείρηση, όπως αύξηση των καναλιών εξυπηρέτησης και του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών της, μείωση του κόστους λειτουργίας και διεύρυνση της βάσης των δυνητικών πελατών τους, με εκμετάλλευση του συνόλου των δυνατοτήτων και των επιχειρηματικών ευκαιριών που το Διαδίκτυο προσφέρει σήμερα.

Σημαντική είναι επίσης η δυνατότητα παραμετροποίησης των παραπάνω λύσεων, προκειμένου να προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε επιχείρησης, ενώ την ίδια στιγμή αυτές ενσωματώνουν τις βέλτιστες πρακτικές και τα πρότυπα ασφαλείας, που διέπουν την παγκόσμια αγορά ηλεκτρονικών

πληρωμών και εισπράξεων. Τα εξειδικευμένα στελέχη της Τράπεζας συνεργάζονται με τους επιχειρηματίες, προκειμένου να ορίσουν από κοινού την πλέον κατάλληλη λύση –ή συνδυασμό λύσεων– που θα προσδώσουν και στη δική τους επιχείρηση τα οφέλη που οι υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Τραπεζικής της Τράπεζας μπορούν να σας προσφέρουν.

Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες που είναι διαθέσιμες σε Επιχειρήσεις & Εμπόρους, χωρίζονται σε δύο ευρείες κατηγορίες:

i. υπηρεσίες πληρωμών στα κανάλια εισπράξεων της επιχείρησης: Η Τράπεζα, μέσω της «οικογένειας» υπηρεσιών Paycenter, προσφέρει τη δυνατότητα σε όλες τις επιχειρήσεις να παρέχουν υπηρεσίες ηλεκτρονικών πληρωμών στο δικτυακό τόπο τους, εξυπηρετώντας τους πελάτες τους 24 ώρες το 24ωρο, 365 ημέρες το χρόνο. Η ίδια τεχνολογική υποδομή μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την παροχή υπηρεσιών πληρωμών, μέσω τηλεφώνου και fax, αλλά και με αποστολή μαζικού αρχείου χρεώσεων, από την επιχείρηση προς την Τράπεζα.

ii. υπηρεσίες πληρωμών για λογαριασμό της επιχείρησης στα κανάλια εισπράξεων της Τράπεζας: Η Τράπεζα παρέχει τη δυνατότητα σε επιχειρηματίες είσπραξης οφειλών από πελάτες τους, με αξιοποίηση των ηλεκτρονικών ή φυσικών καναλιών εξυπηρέτησης της Τράπεζας. Οι συγκεκριμένες υπηρεσίες μπορούν να παρασχεθούν αυτόνομα ή σε συνδυασμό με υπηρεσίες πληρωμών στα κανάλια εισπράξεων της επιχείρησης, προσφέροντας κατ' αυτόν τον τρόπο μια πληθώρα επιλογών ικανή να καλύψει από τις απλές έως και τις πλέον εξειδικευμένες ανάγκες κάθε επιχείρησης. Σημαντικό πλεονέκτημα και ισχυρός παράγοντας διαφοροποίησης του συνόλου των υπηρεσιών easyray -όπως αυτές ονομάζονται- είναι ότι δεν προϋποθέτουν ο πελάτης-πληρωτής του επιχειρηματία να είναι πελάτης της Τράπεζας. Επιπρόσθετα, παρέχονται και εξειδικευμένες υπηρεσίες έκδοσης και πληρωμής ηλεκτρονικών εισιτηρίων, καθώς και άλλες εφαρμογές που περιλαμβάνουν ηλεκτρονικές πληρωμές.

5.5 Ανώτατη Διοίκηση

Το ανώτατο όργανο της Τράπεζας είναι η Γενική Συνέλευση των Μετόχων της, η οποία εκλέγει το Διοικητικό Συμβούλιο αυτής που τη διοικεί και την εκπροσωπεί δικαστικώς και εξωδίκως. Το παρόν Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) απαρτίζεται από 15 μέλη. Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα διοίκησης της Τράπεζας, ενώ μη εκτελεστικά τα επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων. Πέντε από τα μη εκτελεστικά μέλη είναι ανεξάρτητα μη εκτελεστικά, δηλαδή δεν έχουν σχέση εξάρτησης με την Τράπεζα, σύμφωνα με τις επιταγές του νόμου.

5.6 Δομή Συστήματος Αποδοχών

Στις συνολικές αποδοχές ενδέχεται να περιλαμβάνονται –εκτός από τα σταθερά– και μεταβλητά μέρη, ώστε να εξασφαλίζεται η σύνδεση των αποδοχών με τη μακροπρόθεσμη επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Σε κάθε περίπτωση, οι σταθερές αποδοχές αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του συνόλου των αποδοχών, σε βαθμό που να μην καθορίζεται το βιοτικό επίπεδο του εργαζόμενου από τις μεταβλητές αποδοχές του. Μεταβλητές αποδοχές μπορούν να παρέχονται ως επιβράβευση για την απόδοση βάσει προκαθορισμένων ποσοτικών και ποιοτικών στόχων και συνδέονται με τις επιδόσεις του ατόμου, της μονάδας που απασχολείται, του πιστωτικού ιδρύματος/Ομίλου και τους μακροπρόθεσμους επιχειρηματικούς στόχους. Ενδεικτικά κριτήρια που αξιολογούνται για την καταβολή μεταβλητών αποδοχών μπορεί να είναι η κερδοφορία, η ελάχιστη κεφαλαιακή επάρκεια, η αποτελεσματικότητα, η διαχείριση της αλλαγής, η ανάπτυξη συνεργατών κ.ά. Η αξιολόγηση των εργαζομένων που έχουν ελεγκτικά καθήκοντα, δεν συνδέεται με τα αποτελέσματα των ελεγχόμενων από αυτούς διαδικασιών. Για την ενίσχυση της σύνδεσης των μεταβλητών αποδοχών με τους μακροπρόθεσμους στόχους του Ομίλου, η καταβολή τους γίνεται σε βάθος χρόνου, ενώ τόσο το άμεσα καταβληθέν όσο και το αναβαλλόμενο ποσό δεν καταβάλλονται μόνο σε μετρητά, αλλά και σε άλλα μέσα π.χ. μετοχές.

Η Ανώτατη Διοίκηση είναι ικανή να οδηγήσει την επιχείρηση με επιτυχία στο μέλλον .

5.7 Εξωτερική Ανάλυση

Ανάλυση Μακρό Περιβάλλοντος (Ανάλυση Pest-DG)

Στο **Πολιτικό περιβάλλον** εμπίπτει η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης. Αυτοί και άλλοι παράγοντες του περιβάλλοντος αυτού μπορούν ακόμα και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης. Στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσεται, επίσης και αυτό που λειτουργεί σε τοπικό επίπεδο (π.χ. τοπική και νομαρχιακή αυτοδιοίκηση κ.λ.π.).

Τέλος, το φαινόμενο των Capital Controls που επεβλήθη την καλοκαιρινή περίοδο στις κυπριακές τράπεζες επηρέασε αρνητικά και την τράπεζα, καθώς οι πελάτες της αδυνατούσαν να πραγματοποιήσουν τις συναλλαγές τους. Ακόμα και σήμερα η τράπεζα περιορίζεται στις συναλλαγές της με το εξωτερικό, αφού η πολιτική και οικονομική κατάσταση δεν έχουν βελτιωθεί.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις των στελεχών της τράπεζας κατά τη διάρκεια των επόμενων τριών χρόνων ο οργανισμός θα πρέπει να σταθεροποιήσει τα μερίδια αγοράς του, αλλά κυρίως θα πρέπει να προσαρμοστεί στις πολιτικοοικονομικές εξελίξεις στην Κύπρο. Μετά το πέρας αυτών των τριών κρίσιμων ετών προβλέπεται ότι η Τράπεζα έχει προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης σε όλους τους τομείς.

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

Πιο συγκεκριμένα η Τράπεζα αντιμετωπίζει τον τελευταίο καιρό πολλούς οικονομικούς περιορισμούς οι οποίοι οφείλονται κυρίως στην ασταθή οικονομική κατάσταση της Κύπρου. Οι τράπεζες πλέον στον Κυπριακό χώρο είναι αρκετά περιορισμένες ως προς τις συναλλαγές τους τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό. Με την θέσπιση των Capital Controls ο έλεγχος των τραπεζικών συναλλαγών είναι απαραίτητος.

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

Τέλος, το **τεχνολογικό περιβάλλον** έχει και αυτό καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του Μακροπεριβάλλοντος. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η ανάπτυξη της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο.

5.8 Ανάλυση Κλαδικού Περιβάλλοντος

5.8.1 Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων

1. ΕΙΣΟΔΟΣ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Το κυπριακό τραπεζικό τοπίο αποτελείται πλέον από συστημικές τράπεζες, κάποιες μικρότερες που θα μπορέσουν να ανακεφαλαιοποιηθούν και από κάποια υποκαταστήματα ξένων τραπεζικών ομίλων. Οι νέοι παίκτες έτσι όπως προκύπτουν, για να επιβιώσουν και να προσελκύσουν πιθανούς ξένους επενδυτές θα πρέπει να αλλάξουν σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας τους. Στόχος τους πρέπει να είναι να προχωρήσουν με αυτοπεποίθηση στη νέα εποχή, να βρουν και να αναπτύξουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στο οποίο θα στηρίξουν και τη νέα επιχειρηματική στρατηγική τους στην τραπεζική αγορά.

2. ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ

Σχετικά με την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, αυτή χαρακτηρίζεται χαμηλή τόσο για τους μικροκαταθέτες, όσο και για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ένας παράγοντας που ενισχύει τη δύναμη των πελατών είναι η ύπαρξη αρκετών τραπεζών, και η δυνατότητα διαπραγμάτευσης που τους δίνεται. Ωστόσο η Τράπεζα παρέχει διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες με αποτέλεσμα να ξεχωρίζει των

υπολοίπων ανταγωνιστών και να μειώνει την διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της. Το ίδιο συμβαίνει και όταν η ανάγκη του πελάτη για χρήματα είναι μεγάλη. Επιπλέον, εξαιτίας των φημών περί χρεοκοπίας της Κύπρου και της ανασφάλειας που επικρατεί οι πελάτες προτιμούν να καταθέτουν τα χρήματα τους σε μεγάλα πιστωτικά ιδρύματα με καλό δείκτη πιστοληπτικής ικανότητας υπό το φόβο κατάρρευσής κάποιας τράπεζας, ακόμη και αν το επιτόκιο που τους προσφέρεται είναι μικρότερο. Σε γενικές γραμμές η διαπραγματευτική ικανότητα των πελατών είναι χαμηλή.

3. ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

Ο τραπεζικός κλάδος και τα προϊόντα που εμπορεύεται είναι τέτοια φύσης που δύσκολα μπορούν να βρεθούν υποκατάστατα προϊόντα, καθώς υπάρχουν και νομικοί κανόνες πολύ αυστηροί. Άρα σε επίπεδο χορήγησης χρημάτων μόνο τα ενεχυροδανειστήρια μπορούν κατά κάποιο τρόπο να υποκαταστήσουν μία τράπεζα. Συνεπώς, η πίεση από υποκατάστατα προϊόντα είναι μηδαμινή. Επίσης, ως υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να είναι οι υπηρεσίες που παρέχει το χρηματιστήριο και η αγορά ακινήτων. Ουσιαστικά, όμως, δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα σημαντικής αξίας.

4. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Οι σχέσεις της Τράπεζας με τους προμηθευτές της διέπονται από τις αρχές της αξιοκρατικής επιλογής και της διαφάνειας στους όρους συνεργασίας. Οι προτάσεις συνεργασίας και οι προσφορές που υποβάλλονται από δυνητικούς συνεργάτες και προμηθευτές αξιολογούνται βάσει θεσπισμένων κριτηρίων και διαδικασιών, που περιλαμβάνονται τόσο στο καταγεγραμμένο πλαίσιο διαδικασιών της Διεύθυνσης Τεχνικών Έργων και Διοικητικής Υποστήριξης όσο και στη σχετική Πολιτική Εξωτερικής Ανάθεσης Δραστηριοτήτων σε Τρίτους (outsourcing).

Η Τράπεζα συνεργάζεται με προμηθευτές που πληρούν συγκεκριμένα αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται η σχέση ποιότητας με την τιμή, η συνέπεια αλλά και η θέση τους στην αγορά.

Οι διαδικασίες που ακολουθούνται είναι ενιαίες για όλους τους προμηθευτές, ενώ περιοδικά αξιολογείται το σύνολο των προμηθευτών, έτσι ώστε βάσει της πορείας της συνεργασίας να διατηρούνται οι σχέσεις με τους καταλληλότερους. Επισημαίνεται ότι οι προμήθειες γίνονται ανά χώρα από τοπικούς προμηθευτές σε ποσοστό σχεδόν 100%, με εξαίρεση τα έπιπλα, τα ταμεία και τις επιγραφές, για τα οποία υπάρχει κεντρική συμφωνία του Ομίλου προκειμένου να διατηρηθεί η ενιαία εταιρική ταυτότητα.

5. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Οι εξελίξεις που έχουν δρομολογηθεί τόσο στο μακρό όσο και στο Μίκρο περιβάλλον του πιστωτικού χώρου έχουν προκαλέσει μία πρωτοφανή ιστορικά αύξηση του ανταγωνισμού και στο Κυπριακό τραπεζικό σύστημα. Ο ανταγωνισμός, στο Κυπριακό χρηματοπιστωτικό σύστημα περιλαμβάνει τον ανταγωνισμό τριών υποσυστημάτων: - τον ανταγωνισμό μεταξύ των εμπορικών τραπεζών, - τον ανταγωνισμό μεταξύ εμπορικών τραπεζών, αφενός, αφετέρου, και τον ανταγωνισμό μεταξύ των πιστωτικών ιδρυμάτων γενικότερα και άλλων μη τραπεζικών επιχειρήσεων όπως ασφαλιστικές και χρηματιστηριακές επιχειρήσεις κλπ. Επιπλέον, η πρόσφατη εμφάνιση και διείσδυση στην τραπεζική αγορά των συνεταιριστικών τραπεζών αναμένεται να προσθέσει ακόμα μεγαλύτερη ένταση στον ήδη αυξημένο ανταγωνισμό περιορίζοντας περισσότερο τα μερίδια αγοράς και σηματοδοτώντας μια νέα θεσμική εξέλιξη. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των κυπριακών τραπεζών αλλά και των ξένων που είναι εγκατεστημένες στην Κύπρο έχει λάβει τα τελευταία χρόνια δυναμικό χαρακτήρα εξαιτίας κυρίως του γεγονότος ότι το φάσμα των προσφερόμενων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών ήταν σχετικά περιορισμένο με έμφαση στις βασικές παραδοσιακές τραπεζικές λειτουργίες (καταθέσεις, χορηγήσεις).

5.8.2 Κανάλια Διανομής

1.Εναλλακτικό Δίκτυο Συνεργατών Extranet

Η Τράπεζα αναπτύσσει τα εναλλακτικά δίκτυα συνεργατών της (Extranet) μέσα από συνεργασίες με επιχειρήσεις που με το αντικείμενό τους συμπληρώνουν και ενισχύουν τη διανομή και προώθηση των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών της τράπεζας.

2.Δίκτυο Εμπόρων e-Market

Η Τράπεζα αναπτύσσει και ενισχύει το δίκτυο e-Market των συνεργατών της, με εμπόρους που διευκολύνουν την πώληση των προϊόντων τους μέσα από την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της τράπεζας .

5.8.3 Τάσεις στο Κλάδο

Στην Κύπρο, τα τελευταία 15 χρόνια, βλέπουμε όλο και πιο έντονα αυτό που από τη φύση τους οι τράπεζες ανέκαθεν επεδίωκαν, δηλαδή τη μεγέθυνσή τους μέσω της λεγόμενης επεκτατικής πολιτικής, δηλαδή με συγχωνεύσεις και εξαγορές άλλων μικρότερων ή ακόμα και ομοειδών, όσο αναφορά το μέγεθος, τραπεζών. Η τάση για συγχωνεύσεις και εξαγορές οφείλεται σε πολλούς λόγους όπως:

- στη μεγιστοποίηση του κέρδους
- στην αυξημένη δύναμη
- στην αγορά και στη δυνατότητα για μεγαλύτερη διασπορά του κινδύνου.

Σήμερα, μετά από τη μεστή συγχωνεύσεων δεκαετία που μεσολάβησε, το κυπριακό τραπεζικό σύστημα παρουσιάζει χαρακτηριστικά αυξημένο ανταγωνισμό και πιο σύνθετες στρατηγικές από πλευράς της διοίκησης των διαφόρων ομίλων.

Οι τελευταίες υποχρεώθηκαν, μέσα στο νέο σκηνικό, να ανταποκριθούν στην πρόκληση, προχωρώντας είτε στις δικές τους εξαγορές είτε στην τεχνολογική τους αναβάθμιση και αναδιοργάνωση.

5.9 Προσδιορισμός, Αξιολόγηση και Επιλογή Στρατηγικής

5.9.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT (δυνατά, αδύνατα σημεία ,ευκαιρίες, απειλές)

STRENGTHS (Δυνατά σημεία της Επιχείρησης)

- Το μερίδιο αγοράς της τράπεζας στην Κύπρο όσο αφορά τα δάνεια είναι αρκετά μεγαλύτερο σε σχέση με τους ανταγωνιστές τις.
- Παγκόσμιο Δίκτυο που αποτελείται από περισσότερες από 350 επωνυμίες , μέσω του ηλεκτρονικού τραπεζικού δικτύου του Winbank.
- Χρηματοοικονομικές Δραστηριότητες στο πεδίο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ,λιανική τραπεζική, κεφαλαιαγορές , επενδυτικοί τραπεζικοί καθώς και χρηματοδότηση (leasing) .
- Ισχυρό και κατάλληλο εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό που αποτελείται σχεδόν από 700 εργαζομένους.
- Οι πελάτες τις τράπεζας κυμαίνονται στα 4 εκατομμυρίων στην Κύπρο αλλά και Παγκόσμια.

WEAKNESSES (Αδύνατα σημεία της επιχείρησης)

- Περιορισμένη Παρουσία κατά μήκος της Ευρώπης και σε άλλες χώρες του κόσμου.
- Ισχυρή εξάρτηση στην Κυπριακή οικονομία η οποία με την σειρά της περιορίζεται από τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

THREATS(Απειλές για την επιχείρηση)

- Η Οικονομική κρίση στην Κύπρο επιδρά στην λειτουργία του κυπριακού τραπεζικού συστήματος
- Είσοδος ενός καίριου κινδύνου όσον αφορά τις μεγάλες ευρωπαϊκές και διεθνείς τράπεζες.
- Πιθανές αλλαγές στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Δημοσιονομική πολιτική επηρεάζουν άμεσα την τράπεζα.

OPPORTUNITIES (Ευκαιρίες της Επιχείρησης)

- Αύξηση του Δανεισμού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις .
- Προσπάθεια να στήσει δραστηριότητες
- Εισαγωγή σε στρατηγική συμμαχία με τις συνεργαζόμενες κινέζικες τράπεζες προκειμένου να συνδεθεί με την μεγαλύτερη αγορά του κόσμου.

5.9.2 Στρατηγικοί Στόχοι

Οι μακροπρόθεσμοι Στρατηγικοί Στόχοι της Τράπεζας είναι οι ακόλουθοι:

- Ισχυρός χρηματοοικονομικός οργανισμός κύρους
- Σημαντικός ρόλος στην ευρύτερη γεωγραφική περιφέρεια της Νοτιο-Ανατολικής Ευρώπης(Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία, Ουκρανία)
- Ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της
- Αφοσιωμένο και ικανό προσωπικό
- Προσφορά υψηλών αποδόσεων στους μετόχους της

Οι κύριοι μεσοπρόθεσμοι στόχοι της Τράπεζας είναι οι εξής :

- Η διατήρηση ισορροπημένης ανάπτυξης όσον αφορά τις χορηγήσεις και καταθέσεις
- Η επίτευξη υψηλής αποτελεσματικότητας
- Η διατήρηση υψηλής ποιότητας δανειακού χαρτοφυλακίου και ικανοποιητικής κεφαλαιακής επάρκειας.
- Η εστίαση στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις καθώς και στη λιανική τραπεζική, όπου κατέχει ισχυρή τεχνογνωσία, εκμεταλλευόμενη παράλληλα το νεαρό δίκτυο καταστημάτων της, στην Κύπρο και το εξωτερικό.

5.9.3 Στρατηγικές Επιλογές

Είναι γεγονός ότι το εξωτερικό περιβάλλον του τραπεζικού κλάδου έχει επηρεαστεί σε καίριο βαθμό από τις πολιτικοοικονομικές εξελίξεις, όπως είναι η οικονομική κρίση της τελευταίας πενταετίας και η πολιτική αστάθεια που την συνοδεύει. Η Τράπεζα αποτελεί μία από τις τέσσερις συστημικές τράπεζες, οι οποίες προήλθαν από μια σειρά συγχωνεύσεων που πραγματοποιήθηκαν στο κυπριακό τραπεζικό κλάδο. Προκειμένου η Τράπεζα να ανταπεξέλθει στις ραγδαίες χρηματοοικονομικές εξελίξεις και να αντιμετωπίσει τα αναδυόμενα προβλήματα ρευστότητας, τα ανώτερα στελέχη της την τελευταία τριετία επέλεξαν να ακολουθήσουν βραχυχρόνια τουλάχιστον μια στρατηγική ανάπτυξης με σταθερό ρυθμό. Συγκεκριμένα, η Τράπεζα ακολουθεί «**στρατηγική προσεκτικών βημάτων**» (caution strategy), ώστε να αντιμετωπίσει το κλίμα αβεβαιότητας που βιώνει το τραπεζικό σύστημα όσον αφορά τις νέες επενδύσεις, τις επιπλέον χορηγήσεις, δανειοδοτήσεις και πιστώσεις, την επέκταση και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους σε νέες αγορές και προϊόντα, τη διαχείριση των κεφαλαίων τους και όλων των κινδύνων που απορρέουν. Με αργές και σταθερές κινήσεις, η Τράπεζα επικεντρώνεται στην ανάπτυξη νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών (π.χ. ηλεκτρονική τραπεζική) καθώς και στην εξέλιξη της τεχνογνωσίας της αναφορικά με την τεχνολογία. Γι' αυτόν τον λόγο, τα στελέχη της Τράπεζας ενημερώνονται συνεχώς για τις εξελίξεις στο χρηματοπιστωτικό σύστημα σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο, αλλά και έρχονται σε επαφή με πελάτες που έχουν ταξιδέψει στο εξωτερικό και έχουν αποκομίσει εμπειρίες από τις τοπικές τράπεζες. Με αυτόν τον τρόπο, η Τράπεζα έχει αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα τεχνολογικά συστήματα σε σύγκριση με τις υπόλοιπες κυπριακές τράπεζες μέσω της κατάλληλης διαχείρισης πόρων και ικανοτήτων της.

Μολονότι η βαθιά ύφεση και η γενικότερη έλλειψη εμπιστοσύνης επικρατεί στο τραπεζικό και επιχειρησιακό-επιχειρηματικό σύστημα, διαπιστώνουμε ότι η Τράπεζα ακολουθεί **στρατηγική ανάπτυξης με εστίαση στην Οριζόντια Ολοκλήρωση** (horizontal integration). Συγκεκριμένα, η Τράπεζα

έχει προβεί τα τελευταία χρόνια σε μια σειρά επιτυχημένων εξαγορών, συγχωνεύσεων και απορροφήσεων με τράπεζες και οργανισμούς σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο. Η ορθή ενσωμάτωση των απορροφημένων χρηματοπιστωτικών οργανισμών επετεύχθη μέσω της σωστής διαχείρισης των πόρων και ικανοτήτων της Τράπεζας αλλά και της απορροφώμενης τράπεζας, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό και τα ενοποιημένα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού.

Επιπλέον, η Τράπεζα δεν έχει περιοριστεί μόνο στην εγχώρια αγορά, αλλά ακολουθεί μια **Στρατηγική Διεθνοποίησης** στην ευρύτερη περιοχή της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Ήδη από το 1993 ο Όμιλος της Τράπεζας ίδρυσε στη Βουλγαρία, ενώ έχει εδραιωθεί επίσης στην Αλβανία, στη Ρουμανία, στη Σερβία και στην Ουκρανία. Ακόμη, εμφανής είναι η παρουσία της Τράπεζας στη Νέα Υόρκη και το Λονδίνο από τα τέλη του 1990 αλλά και στην Ελλάδα. Η Στρατηγική Διεθνοποίησης του Ομίλου της Τράπεζας πραγματοποιείται μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων, απορροφήσεων αλλά και συμμαχιών με τοπικές τράπεζες και χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Στόχος της Τράπεζας είναι η σταδιακή αύξηση του μεριδίου αγοράς της στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη αυξάνοντας τα ποσοστά συμμετοχής της και εμπλουτίζοντας τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια των θυγατρικών αυτών τραπεζών με αξιόλογα και αναγνωρισμένα στελέχη. Επίσης, η Τράπεζα καλείται να αντιμετωπίσει εκτός από τον εγχώριο και τον διεθνή ανταγωνισμό στον τραπεζικό κλάδο. Γι' αυτόν τον λόγο, στοχεύει στη βέλτιστη παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και στην ανάπτυξη και βελτίωση του υπάρχοντος τεχνολογικού εξοπλισμού μέσω μιας πελατοκεντρικής προσέγγισης.

5.9.4 Αξιολόγηση προτάσεων στρατηγικής-Τελική Επιλογή

Η Τράπεζα αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες τράπεζα στην Κύπρο και αυτό το έχει επιτύχει μέσω της ορθής διαχείρισης των πόρων και ικανοτήτων της. Κύρια στρατηγική της είναι η Διείσδυση στην Αγορά, με στόχο την επίτευξη κέρδους μέσα από την ανάπτυξη των χορηγήσεων, των δανείων και των καταθέσεων, τα οποία αποτελούν τα βασικά της χρηματοοικονομικά-τραπεζικά προϊόντα της. Η

στρατηγική αυτή της Τράπεζας μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αποτελεσματικής προώθησης και διαφήμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών σε όλα τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, όπως η τηλεόραση, ο τύπος και το ραδιόφωνο. Επιπλέον, η Τράπεζα τα τελευταία χρόνια έχει επικεντρωθεί στην προσέλκυση των νέων, μέσα από πρωτότυπες διαφημίσεις, διοργάνωση πολιτιστικών δρωμένων και από την ανάπτυξη νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων που απευθύνονται σχεδόν αποκλειστικά στη νεολαία. Επιπλέον, η Τράπεζα ακολουθεί τη στρατηγική για Ανάπτυξη Αγοράς μέσα από την παραγωγή νέων και καινοτομικών προϊόντων, που θα της προσδώσουν ένα επιπλέον πεδίο για δραστηριοποίηση και ανάπτυξη στον κλάδο. Τέλος, ο Όμιλος της Τράπεζας έχει αναπτύξει μια Στρατηγική Συσχετισμένης Διαφοροποίησης αναφορικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα για την περαιτέρω αξιοποίηση των πόρων, ικανοτήτων, πληροφοριών και γνώσεων που διαθέτει, προκειμένου να αυξηθεί το μερίδιο της αγοράς της. Έχοντας ήδη τον απαραίτητο εξοπλισμό, τεχνολογία, τεχνογνωσία και οπωσδήποτε το κατάλληλο εξειδικευμένο προσωπικό η Τράπεζα μπορεί να μεταφέρει πόρους από την μια δραστηριότητα σε μια άλλη, προσδοκώντας στην αύξηση των κερδών και στην εξομάλυνση του κόστους και των αντίστοιχων κινδύνων. Το <<άνοιγμα σε συνδεδεμένα προϊόντα >> είναι εφικτό μέσω της επένδυσης στο ήδη ισχυρό ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας, παρέχοντας περαιτέρω κίνητρα για ανάπτυξη και εξέλιξη μέσα στον κλάδο δραστηριοποίησης. Τα συνδεδεμένα προϊόντα μπορεί να είναι ασφάλειες, εγγυήσεις, leasing, factoring, κλπ μέσω των οποίων η Τράπεζα μπορεί να προσελκύσει ένα νέο μείγμα πελατών που είναι ικανό να προσδώσει με τη σειρά του ένα νέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5.9.5 Ανταγωνιστική Στρατηγική

Η Ανταγωνιστική Στρατηγική της Τράπεζας είναι **διαφοροποίηση με εστίαση στον πελάτη ή το προϊόν**. Οι πελάτες της μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις βασικές ομάδες: ιδιώτες, επιχειρήσεις, επενδυτές. Τα στελέχη του Ομίλου επιδιώκουν την κατανόηση των αναγκών των πελατών τους και την άμεση ανταπόκριση τους σε αυτές. Γι' αυτόν τον λόγο, η Τράπεζα διαθέτει τηλεφωνικό κέντρο και

παρεχόμενες υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής. Επίσης, η Τράπεζα διαθέτει υποκαταστήματα σε όλη την Κύπρο αλλά και Αυτόματες Ταμειολογιστικές Μηχανές (ΑΤΜ) σε πολύ κεντρικά σημεία (π.χ. κέντρο κάθε πόλης, πολυκαταστήματα). Επίσης, η Τράπεζα προσφέρει καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια για ιδιώτες, αλλά λόγω των οικονομικών συνθηκών που επικρατούν σήμερα η χορήγηση τους είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Για μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις προσφέρονται δάνεια, χορηγήσεις, εγγυήσεις (βάση πολλών κριτηρίων) κι ένα εύρος υπηρεσιών για όλους όπως private banking και personal banking για την ανάκαμψη τους.

Με την εφαρμογή των παραπάνω υπηρεσιών, η Τράπεζα στοχεύει από τη μια στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενώ από την άλλη διευκολύνει τους ιδιώτες, τις επιχειρήσεις και τους επενδυτές στις καθημερινές τους τραπεζικές συναλλαγές. Γι' αυτόν τον λόγο, υποστηρίζεται ότι η Τράπεζα ακολουθεί μια πελατοκεντρική προσέγγιση, η οποία έχει ως βάση της την μοναδικότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό θα προσελκύσει τους πελάτες και ταυτόχρονα θα πλήττει τους ανταγωνιστές. Συγκεκριμένα, η διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας είναι αποτέλεσμα της παροχής εξειδικευμένων προϊόντων και γρήγορων-ευέλικτων διαδικασιών, χωρίς ιδιαίτερη γραφειοκρατία, αυξάνοντας έτσι την αξία για τον πελάτη.

5.9.6 Λειτουργικές Στρατηγικές

Ο Όμιλος της Τράπεζας αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό χρηματοπιστωτικό οργανισμό στην Κύπρο και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Οι λειτουργικές στρατηγικές τις οποίες ακολουθεί η Τράπεζα τα τελευταία χρόνια είναι οι εξής:

A. Στρατηγική Marketing: Στόχος της Τράπεζας είναι η προσέλκυση νέων πελατών αλλά και η διατήρηση των υπαρχόντων. Γι' αυτόν τον λόγο, τα στελέχη της επιδιώκουν να κάνουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες πιο φιλικές στη χρήση τόσο για νεαρά άτομα όσο και για πιο ηλικιωμένους πελάτες. Σε κάθε υποκατάστημα της Τράπεζας υπάρχει τουλάχιστον ένας εργαζόμενος που είναι

υπεύθυνος για τη διαχείριση των μηχανημάτων των τραπεζικών συναλλαγών (ATM), ώστε να βοηθά και να εξηγεί στους πελάτες πώς να τα χειρίζονται. Με αυτόν τον τρόπο, διευκολύνεται η εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς μειώνονται οι «ουρές» στα ταμεία και δημιουργείται πιο ευχάριστο περιβάλλον στο εσωτερικό της Τράπεζας. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι της Τράπεζας παρακολουθούν σε τακτική βάση σεμινάρια και ημερίδες, προκειμένου να είναι πάντα ενημερωμένοι για τις εξελίξεις στον τραπεζικό κλάδο και τις προσφερόμενες υπηρεσίες (π.χ. personal banking, retail banking). Αναφορικά με τα προσφερόμενα προϊόντα, η Τράπεζα πρέπει να διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάνοντάς τα ποιοτικά, καινοτόμα, ευέλικτα και προσαρμοσμένα στις ανάγκες των πελατών της. Με αυτόν τον τρόπο, αυξάνεται η εμπιστοσύνη και η πιστότητα των καταναλωτών σχετικά με την Τράπεζα. Σημαντική, όμως, είναι η προβολή των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων της Τράπεζας μέσω της διαφήμισης στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (τηλεόραση, ραδιόφωνο, τύπος) αλλά και η συμμετοχή του Ομίλου σε ημερίδες, παρουσιάσεις και κοινωνικο-πολιτιστικές εκδηλώσεις.

Β. Στρατηγική Ανθρωπίνου Δυναμικού: Μετά από τη σωρεία συγχωνεύσεων και απορροφήσεων άλλων τραπεζών, η Τράπεζα βρέθηκε αντιμέτωπη με πολλούς εργαζομένους που δεν ενστερνίζονταν την ίδια νοοτροπία και κουλτούρα. Γι' αυτόν τον λόγο κρίνεται απαραίτητη η επικοινωνία της στρατηγικής του Ομίλου της Τράπεζας σε όλα τα στελέχη του, προκειμένου να επιτευχθεί μια κοινή πορεία. Επίσης, είναι καίριας σημασίας η εκπαίδευση του προσωπικού της Τράπεζας, που στοχεύει στην εξειδίκευση αλλά και στην ενημέρωση του για τις τελευταίες εξελίξεις στο χρηματοπιστωτικό σύστημα και τις νέες τεχνολογικές τραπεζικές καινοτομίες. Ακόμα, είναι σημαντική η προσέλκυση νέων ατόμων στον Όμιλο με βάση ένα αξιοκρατικό σύστημα επιλογής και πρόσληψης αλλά και η παροχή ίσων ευκαιριών για επαγγελματική ανέλιξη σε όλους τους εργαζομένους.

γ. Χρηματοοικονομική Στρατηγική: Η Τράπεζα στοχεύει στην ορθή διαχείριση των στοιχείων του ενεργητικού της και την ενίσχυση της ρευστότητας της για την ανάπτυξη των εργασιών της. Μετά από τη

συγχώνευση της Τράπεζας με άλλη τράπεζα., τα στελέχη του Ομίλου έπρεπε να διαχειριστούν ένα μεγάλο εύρος περιουσιακών στοιχείων και καταθέσεων, να τα αποτιμήσουν και τέλος να τα ενσωματώσουν στα ήδη υπάρχοντα στοιχεία του ενεργητικού και παθητικού της Τράπεζας. Γι' αυτόν τον λόγο, τα στελέχη του Ομίλου της Τράπεζας έπρεπε να λάβουν πολλές και σημαντικές αποφάσεις για την ορθή αξιοποίηση των νέων και υπαρχόντων στοιχείων του ενεργητικού του.

5.10 Οικονομική Ανάλυση

5.10.1 Ισολογισμοί

Καταστάσεις Οικονομικής Θέσης στις 31 Δεκεμβρίου 2018-2012

	<u>2018</u> €	<u>2017</u> €	<u>2016</u> €	<u>2015</u> €
<u>Ενεργητικό</u>				
Ταμείο και διαθέσιμα στην Κεντρική Τράπεζα	2,572,000	1,449,240	3,071,788	3,644,821
Απαιτήσεις από πιστωτικά ιδρύματα	1,120,000	2,147,758	118,859	179,523
Χρηματοοικονομικά μέσα ενεργητικού αποτιμώμενα σε εύλογες αξίες μέσω αποτελεσματικών λογαριασμών	2,762,000	1,499,824	193,861	240,398
Παράγωγα χρηματοοικονομικά μέσα - απαιτήσεις	378,000	459,993	445,645	437,678
Συμφωνίες επαναπώλησης τίτλων πελατών	103,000	90,253	30,005	641
Δάνεια και απαιτήσεις από πελάτες (μετά από προβλέψεις)	39,841,000	44,719,530	49,707,608	50,591,193
Χρεόγραφα διαθέσιμα προς πώληση	-	2,203,803	2,740,246	2,739,687
Απαιτήσεις από χρεωστικούς τίτλους	208,000	23,109	13,246,257	16,985,336
Διακρατούμενα έως την λήξη χρεόγραφα	-	-	6,634	182
Διακρατούμενα προς πώληση στοιχεία ενεργητικού	307,000	18,110	2,494	34,089
Ακίνητα ως στοιχεία κυκλοφορούντος ενεργητικού	0	0	0	847,386
Επενδύσεις σε ακίνητα	1,079,000	1,120,627	1,208,647	1,035,911
Επενδύσεις σε συγγενείς εταιρείες	162,000	251,374	232,637	297,738
Ιδιοχρησιμοποιούμενα ενσώματα πάγια στοιχεία	1,010,000	1,041,435	1,498,411	1,474,160
Άυλα στοιχεία ενεργητικού	292,000	300,771	281,965	274,159

Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	6,868,000	6,542,813	5,318,348	5,074,769
Λοιπές απαιτήσεις	3,458,000	3,264,380	3,394,568	2,076,129
Στοιχεία ενεργητικού από διακοπτόμενες δραστηριότητες	1,721,000	2,283,542	2,562	1,594,414
Σύνολο ενεργητικού	61,880,000	67,416,562	81,500,534	87,528,216
<u>Παθητικό</u>	-	-	-	-
Υποχρεώσεις προς πιστωτικά ιδρύματα	5,548,000	11,435,086	27,020,940	34,490,583
Υποχρεώσεις προς πελάτες	44,739,000	42,715,252	42,364,829	38,951,880
Υποχρεώσεις αποτιμώμενες στην εύλογη αξία μέσω αποτελεσματικών λογαριασμών	62,000	-	-	2,499
Παράγωγα Χρηματοοικονομικά μέσα - υποχρεώσεις	413,000	402,233	461,676	445,819
Πιστωτικοί τίτλοι σε κυκλοφορία	528,000	435,277	69,515	102,314
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις	2,000	2,437	44,582	51,737
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	32,000	34,432	47,061	31,499
Υποχρεώσεις για παροχές μετά τη συνταξιοδότηση	192,000	194,162	196,634	192,780
Προβλέψεις για κινδύνους και βάρη	168,000	52,959	67,211	182,500
Λοιπές υποχρεώσεις	885,000	959,670	1,402,867	1,571,196
Υβριδικά και λοιπά δανειακά κεφάλαια	-	-	-	-
Υποχρεώσεις από διακοπτόμενες δραστηριότητες	1,804,000	1,640,856	1,483	1,484,883
Σύνολο Υποχρεώσεων	54,374,000	57,872,365	71,676,796	77,507,690
Ίδια κεφάλαια μετόχων	7,390,000	9,418,415	9,663,623	9,907,644
Προνομιούχες μετοχές	-	-	-	-
Ποσά που αναγνωρίστηκαν απευθείας στα ίδια κεφάλαια και συνδέονται με στοιχεία του ενεργητικού από διακοπτόμενες δραστηριότητες	-	-	-	-
Δικαιώματα μειοψηφίας στα ίδια κεφάλαια	116,000	125,782	160,115	112,882
<u>Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων</u>	<u>7,506,000</u>	<u>9,544,197</u>	<u>9,823,738</u>	<u>10,020,526</u>
Σύνολο παθητικού	61,880,000	67,416,562	81,500,534	87,528,216

	<u>2014</u> €	<u>2013</u> €	<u>2012</u> €
<u>Ενεργητικό</u>			
Ταμείο και διαθέσιμα στην Κεντρική Τράπεζα	3,837,541	1,912,478	2,091,406
Απαιτήσεις από πιστωτικά ιδρύματα	297,109	1,163,172	2,620,677
Χρηματοοικονομικά μέσα ενεργητικού αποτιμώμενα σε εύλογες αξίες μέσω αποτελεσματικών λογαριασμών	299,562	17,183	7,833
Παράγωγα χρηματοοικονομικά μέσα - απαιτήσεις	508,928	321,307	423,395
Συμφωνίες επαναπώλησης τίτλων πελατών	64,299	6,353	35,388
Δάνεια και απαιτήσεις από πελάτες (μετά από προβλέψεις)	57,143,022	57,399,117	37,618,002
Χρεόγραφα διαθέσιμα προς πώληση	2,533,587	916,230	81,209
Απαιτήσεις από χρεωστικούς τίτλους	14,400,421	15,569,474	12,273,717
Διακρατούμενα έως την λήξη χρεόγραφα	27,180	-	-
Διακρατούμενα προς πώληση στοιχεία ενεργητικού	38,022	10,307	-
Ακίνητα ως στοιχεία κυκλοφορούντος ενεργητικού	844,994	351,498	150,799
Επενδύσεις σε ακίνητα	989,504	1,998,374	2,357,458
Επενδύσεις σε συγγενείς εταιρείες	298,672	291,901	240,239
Ιδιοχρησιμοποιούμενα ενσώματα πάγια στοιχεία	1,435,942	785,813	631,788
Άυλα στοιχεία ενεργητικού	313,072	222,427	256,483
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	4,018,745	2,706,304	1,757,304
Λοιπές απαιτήσεις	1,934,171	2,105,932	2,476,681
Στοιχεία ενεργητικού από διακοπτόμενες δραστηριότητες	304,925	-	-
Σύνολο ενεργητικού	89,289,696	85,777,870	63,022,379
<u>Παθητικό</u>			
Υποχρεώσεις προς πιστωτικά ιδρύματα	23,690,330	27,251,988	32,515,139
Υποχρεώσεις προς πελάτες	54,732,834	48,498,391	31,107,800
Υποχρεώσεις αποτιμώμενες στην εύλογη αξία μέσω αποτελεσματικών λογαριασμών	1,853	549	21,953
Παραγωγα Χρηματοοικονομικά μέσα - υποχρεώσεις	544,026	325,996	419,846

Πιστωτικοί τίτλοι σε κυκλοφορία	661,350	305,263	533,703
Τρεχουσές φορολογικές υποχρεώσεις	32,566	17,583	6,730
Αναβαλλόμενες φορολογικές Υποχρεώσεις	37,772	-	-
Υποχρεώσεις για παροχές μετά τη συνταξιοδότηση	211,944	145,844	131,264
Προβλέψεις για κινδύνους και βάρη	42,733	20879	232
Λοιπές υποχρεώσεις	1,275,911	686,283	705,927
Υβριδικά και λοιπά δανειακά κεφάλαια	232,381	256,004	324,141
Υποχρεώσεις από διακοπτόμενες δραστηριότητες	<u>503,753</u>	-	-
Σύνολο Υποχρεώσεων	81.967.454	77,508,781	65,766,735
Ίδια κεφάλαια μετόχων	7.210.161	8,269,089	(2,744,356)
Προνομιούχες μετοχές	-	-	-
Ποσά που αναγνωρίστηκαν απευθείας στα ίδια κεφάλαια και συνδέονται με στοιχεία του ενεργητικού από διακοπτόμενες δραστηριότητες	-	-	-
Δικαιώματα μειοψηφίας στα ίδια κεφάλαια	<u>112,081</u>	-	-
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	<u>7.322.242</u>	<u>8,269,089</u>	<u>(2,744,356)</u>
Σύνολο παθητικού	89.289.696	85,777,870	63,022,379

Ο Ισολογισμός του Τραπεζικού Οργανισμού είναι θετικός. Αυτό αποτελεί ένδειξη ότι η επιχείρηση είναι φερέγγυα και βρίσκεται σε καλή οικονομική θέση. Επομένως, σε περίπτωση λύσης και εκκαθάρισης της επιχείρησης οι πιστωτές δεν θα χάσουν τα χρήματά τους και θα εισπράξουν τις απαιτήσεις τους. Επίσης σε αυτή την περίπτωση τον επιχειρηματικό κίνδυνο θα τον φέρουν οι φορείς της επιχείρησης, δηλαδή τα ίδια κεφάλαια.

5.10.2 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Καταστάσεις Λογαριασμών Αποτελεσμάτων για τα έτη που έληξαν 31 Δεκεμβρίου 2018-2012

	<u>2018</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€	€	€
Καθαρά έσοδα τόκων	1,410,000	1,670,281	1,810,713	1,877,220
Καθαρά έσοδα προμηθειών	339,000	369,385	325,742	305,659
Έσοδα από μερίσματα	7,000	8,316	8,792	8,200
Αποτελέσματα από χρηματοοικονομικά μέσα αποτιμώμενα στην εύλογη αξία μέσω αποτελεσματικών λογαριασμών και επενδυτικού χαρτοφυλακίου	24,000	20,140	(1,704)	71,362
Αποτελέσματα από χρεόγραφα επενδυτικού χαρτοφυλακίου	-	52,558	163,687	38,068
Λοιπά έσοδα εκμεταλλεύσεως	87,000	95,661	58,821	92,599
Αποτελέσματα εμπορικού χαρτοφυλακίου	(3,000)	-	-	-
Καθαρά κέρδη/ζημίες από χρηματοοικονομικά μέσα που αποτιμώνται στην εύλογη αξία μέσω λοιπών συνολικών εσόδων	17,000	-	-	-
Αρνητική Υπεραξία Εξαγορών	-	-	-	-
Σύνολο καθαρών εσόδων	1,882,000	2,216,341	2,366,052	2,393,108
Δαπάνες προσωπικού	(616,000)	(562,506)	(627,511)	(771,908)
Έξοδα διοίκησης	(441,000)	(499,864)	(583,945)	(588,995)
Κέρδη/ζημίες από πώληση παγίων	(1,000)	(1,358)	-	-
Αποσβέσεις	(103,000)	(102,711)	(110,611)	(111,778)
Σύνολο λειτουργικού κόστους	(1,161,000)	(1,166,439)	(1,322,067)	(1,472,681)
Κέρδη προ προβλέψεων και απομειώσεων	721,000	1,049,902	1,043,985	920,426
Κέρδη/ (Ζημίες) προ φόρων	80,000	(1,208,414)	(167,781)	(2,929,953)
Φόρος εισοδήματος	93,000	1,205,810	158,966	1,068,562
Κέρδη/ (Ζημίες) μετά από φόρους από συνεχιζόμενες δραστηριότητες	173,000	(2,603)	(8,816)	(1,861,390)
Κέρδη/ (Ζημίες) μετά από φόρο εισοδήματος από διακοπτόμενες δραστηριότητες	(344,000)	(201,702)	(31,327)	(34,606)
Δικαιώματα μειοψηφίας				
Κέρδη/ (Ζημίες) μετόχων Τράπεζας μετά από φόρους	(171,000)	(204,305)	(40,143)	(1,895,996)

	<u>2014</u>	<u>2013</u>	<u>2012</u>
	€	€	€
Καθαρά έσοδα τόκων	1,952,877	1,295,146	670,880
Καθαρά έσοδα προμηθειών	313,893	188,791	136,513
Έσοδα από μερίσματα	13,606	19,996	10,322
Αποτελέσματα από χρηματοοικονομικά μέσα αποτιμώμενα στην εύλογη αξία μέσω αποτελεσματικών λογαριασμών και επενδυτικού χαρτοφυλακίου	(106,694)	9,351	3,303
Αποτελέσματα από χρεόγραφα επενδυτικού χαρτοφυλακίου	74,688	59,145	459,860
Λοιπά έσοδα εκμεταλλεύσεως	203,333	68,072	7,442
Αποτελέσματα εμπορικού χαρτοφυλακίου	-	99,443	194,065
Καθαρά κέρδη/ζημίες από χρηματοοικονομικά μέσα που αποτιμώνται στην εύλογη αξία μέσω λοιπών συνολικών εσόδων	-	-	-
Αρνητική Υπεραξία Εξαγορών	-	3,498,037	-
Σύνολο καθαρών εσόδων	2,451,703	5,237,980	1,482,385
Δαπάνες προσωπικού	(736,722)	(629,271)	(277,034)
Έξοδα διοίκησης	(591,727)	(473,571)	(271,694)
Κέρδη/ζημίες από πώληση παγίων	-	(93)	(467)
Αποσβέσεις	(114,541)	(73,326)	(53,535)
Σύνολο λειτουργικού κόστους	(1,442,989)	(1,176,261)	(602,730)
Κέρδη προ προβλέψεων και απομειώσεων	1,008,714	4,061,720	879,655
Κέρδη/ (Ζημίες) προ φόρων	(3,014,232)	1,762,927	(1,458,887)
Φόρος εισοδήματος	1,068,985	743,401	652,160
Κέρδη/ (Ζημίες) μετά από φόρους από συνεχιζόμενες δραστηριότητες	(1,945,248)	2,506,328	(806,727)
Κέρδη/ (Ζημίες) μετά από φόρο εισοδήματος από διακοπτόμενες δραστηριότητες	(26,746)	-	-
Δικαιώματα μειοψηφίας			
Κέρδη/ (Ζημίες) μετόχων Τράπεζας μετά από φόρους	(1,971,994)	2,506,328	(806,727)

5.10.3 Κύριοι χρηματοοικονομικοί δείκτες και κριτήρια απόδοσης

Αριθμοδείκτες:

Με τον όρο *αριθμοδείκτης* αναφερόμαστε στη σχέση που υπάρχει μεταξύ δύο ή περισσότερων στοιχείων των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων. Ο σκοπός της ανάλυσης των αριθμοδεικτών είναι να μειώσει τον μεγάλο αριθμό των δεδομένων που εμφανίζονται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις σε ένα σχετικά μικρό αριθμό αριθμοδεικτών και επίσης λαμβάνονται ως ένδειξη των αδυναμιών της επιχείρησης όπως: χαμηλή αποδοτικότητα, μικρή ρευστότητα κλπ.

Κατηγορίες Αριθμοδεικτών :

Οι αριθμοδείκτες μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το κριτήριο που χρησιμοποιείται και τον τύπο της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναφέρεται, καθώς επίσης και ανάλογα με την ανάλυση και έρευνα που επιχειρούνται. Για την συγκεκριμένη ανάλυση θα χρησιμοποιήσουμε τους αριθμοδείκτες ρευστότητας (γενικής και άμεσης), αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας (απαιτήσεων και αποθεμάτων), αριθμοδείκτες δανειακής επιβάρυνσης (συνολικές υποχρεώσεις προς συνολικά κεφάλαια -συνολικές υποχρεώσεις προς ίδια κεφάλαια), αριθμοδείκτης αποδοτικότητας σε σχέση με το επενδυθέν κεφάλαιο (αριθμοδείκτης απόδοσης συνολικού ενεργητικού μετά φόρων[ROA] - Αριθμοδείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων μετά φόρων [ROE] και αριθμοδείκτης αποδοτικότητας σε σχέση με τις πωλήσεις (περιθωρίου μικτού κέρδους και περιθώριο καθαρού κέρδους μετά φόρων).

1. Αριθμοδείκτες Ρευστότητας

Μετρούν την ικανότητα της μονάδας να ανταποκριθεί θετικά στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της κατά τον χρόνο λήξεώς τους. Δηλαδή μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της βραχυπρόθεσμης χρηματοοικονομικής δυνατότητας της επιχείρησης.

- **Αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας (current ratio) ή αριθμοδείκτης κεφαλαίου ή γενικής ρευστότητας**

Ο υπολογισμός του γίνεται αν διαιρέσουμε τα συνολικά κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία (κυκλοφοριακό ενεργητικό) με το σύνολο του βραχυπρόθεσμου παθητικού. Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει τον βαθμό στον οποίο το βραχυπρόθεσμο παθητικό, κυρίως οι βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις των πιστωτών καλύπτονται από τα περιουσιακά στοιχεία τα οποία αναμένεται να μετατραπούν σε μετρητά κατά την περίοδο η οποία αντιστοιχεί κατά προσέγγιση στην περίοδο που θα πρέπει να εξοφληθούν οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του αριθμοδείκτη τόσο μεγαλύτερο είναι το περιθώριο ασφάλειας των βραχυπρόθεσμων πιστωτών.

$$\Delta K P = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}} = \text{.φορές}$$

- **Αριθμοδείκτης κεφαλαίου κίνησης**

Ο υπολογισμός του γίνεται αν διαιρέσουμε τα συνολικά κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία (ΚΠΣ) αφαιρώντας τις Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις προς το Σύνολο του Ενεργητικού. Αποτελεί πιο αυστηρό τεστ καθώς περιλαμβάνει στοιχεία του κυκλοφοριακού ενεργητικού που είτε είναι, είτε μπορούν να μετασχηματιστούν σε μετρητά σχετικά εύκολα. Σε κάθε περίπτωση, ο «δείκτης» Κεφάλαιο Κίνησης, όπως καταρτίζεται από τον συνδυασμό στοιχείων του Ενεργητικού και του Παθητικού, είναι το σημείο που θα καθορίσει τα δεδομένα για την λήψη της απόφασης χρηματοδότησης της επιχείρησης.

$$\Delta\text{ΚΚ} = \frac{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$$

2. Αριθμοδείκτες Κυκλοφοριακής Ταχύτητας ή Δραστηριότητας.

Οι αριθμοδείκτες δραστηριότητας δείχνουν πόσο αποτελεσματικά μια επιχείρηση διαχειρίζεται τους πόρους της, με σκοπό τη δημιουργία πωλήσεων. Προσπαθούν να απαντήσουν σε ερωτήματα όπως: κατά πόσο με βάση τις τρέχουσες ή προβλεπόμενες πωλήσεις της επιχείρησης, είναι το μέγεθος της κάθε εξεταζόμενης κατηγορίας ενεργητικού πολύ μεγάλο, πολύ μικρό ή βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα. Εάν το μέγεθος είναι πολύ μεγάλο, τότε οι δαπάνες θα είναι αυξημένες και τα κέρδη μειωμένα. Αντιθέτως, εάν το μέγεθος είναι πολύ μικρό, τότε σημαντικό μέρος του κέρδους των πωλήσεων θα χάνεται. Η διαχρονική ανάλυση τάσης στους συγκεκριμένους δείκτες αναδεικνύει προβλήματα όπως: ταμειακών ροών, ρευστότητας, επιβίωσης.

• **Αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων .**

Υπολογίζεται αν διαιρέσουμε το ύψος του μέσου όρου των απαιτήσεων της διαχειριστικής χρήσης με τον κύκλο εργασιών επί 365 ημέρες. Ο δείκτης αυτός προσδιορίζει τον μέσο αριθμό των ημερών οι οποίες χρειάζονται για να εισπραχθούν οι εισπρακτέοι λογαριασμοί (δηλαδή οι απαιτήσεις) μιας επιχείρησης. Δηλαδή ο δείκτης αυτός αντιπροσωπεύει το χρονικό διάστημα που πρέπει να περιμένει η επιχείρηση μετά την πραγματοποίηση μιας πώλησης, για να εισπράξει μετρητά. Ο δείκτης χρησιμοποιεί τις συνολικές πωλήσεις, καθώς οι πιστωτικές πωλήσεις δεν είναι συνήθως διαθέσιμες. Η μέση διάρκεια είσπραξης συγκρίνεται συνήθως με την περίοδο πίστωσης, την οποία παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της. Όσο μικρότερος ο δείκτης, τόσο καλύτερος.

Πωλήσεις

$$\text{ΚΤΑ} = \frac{\text{Μέσος Ύψος απαιτήσεων Αρχής + Τέλους Χρήσης}}{\text{Μέσος Ύψος απαιτήσεων Αρχής + Τέλους Χρήσης}} = \text{φορές}$$

3. Αριθμοδείκτες Δανειακής Επιβάρυνσης (ή Χρέους ή Κεφαλαιακής Διάθρωσης)

Οι αριθμοδείκτες αυτοί δείχνουν στους επενδυτές και στους μακροπρόθεσμους πιστωτές της επιχείρησης τον κίνδυνο που εμπεριέχει η επιχείρηση ως μια εναλλακτική λύση επένδυσης ή δανεισμού. Παρέχουν πληροφόρηση στους επενδυτές σε σχέση με τη σχετική σημασία του ξένου κεφαλαίου στην κεφαλαιακή δομή της επιχείρησης. Μετρούν τον βαθμό στον οποίο η χρηματοδότηση της μονάδας έχει γίνει με δανεισμό καθώς και την ικανότητα της μονάδας να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

- **Συνολικές υποχρεώσεις προς ίδια κεφάλαια**

Αυτός ο δείκτης μετρά τα κεφάλαια που παρέχονται στην επιχείρηση από τους πιστωτές έναντι των κεφαλαίων από τους ιδιοκτήτες (μετόχους ή εταίρους). Εάν τα ξένα κεφάλαια προς ίδια κεφάλαια είναι πάνω από το 100% σημαίνει ότι οι δανειστές έχουν χρηματοδοτήσει με μεγαλύτερο ποσοστό τα περιουσιακά στοιχεία από τα ίδια κεφάλαια. Εάν είναι κάτω από το 100% σημαίνει ότι οι φορείς της επιχείρησης (επιχειρηματίες) έχουν χρηματοδοτήσει με μεγαλύτερο ποσοστό τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Όσο πιο μικρός είναι ο δείκτης τόσο καλύτερος είναι για τους πιστωτές.

$$\Xi\text{Κ} = \frac{\text{Ξένα Κεφάλαια}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}} * 100 = (X)\%$$

- **Συνολικές υποχρεώσεις προς συνολικά κεφάλαια**

Ο αριθμοδείκτης αυτός μετρά το ποσοστό του ύψους των συνολικών ξένων κεφαλαίων που έχουν χορηγήσει οι πιστωτές στην επιχείρηση. Υπολογίζεται αν διαιρέσουμε το σύνολο των υποχρεώσεων (βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα) της επιχείρησης με το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων

(γενικό σύνολο ενεργητικού). Υψηλές τιμές του αριθμοδείκτη αποτελούν ένδειξη αύξησης του κινδύνου για τους πιστωτές. Αυτό προκύπτει λόγω της πιθανότητας η επιχείρηση να καταστεί αφερέγγυα και αναξιόχρηη προτού ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις όλων των πιστωτών έναντι της επιχείρησης. Όσο μικρότερος είναι ο δείκτης τόσο μεγαλύτερο είναι το περιθώριο ασφάλειας έναντι των ζημιών των πιστωτών στην περίπτωση ρευστοποίησης της επιχείρησης. Οι επενδυτές προτιμούν επιχειρήσεις με χαμηλό αριθμοδείκτη βαθμού δανειακής επιβάρυνσης γιατί άμεση συνέπεια του δανεισμού είναι η καταβολή τόκων από μέρους της επιχείρησης γεγονός που επηρεάζει την ρευστότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης.

$$\text{ΣΔΕ} = \frac{\text{Ξένα Κεφάλαια}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} * 100 = (X)\%$$

4. Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας

Ο τελικός στόχος της διοίκησης της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της απόδοσης επί του επενδυθέντος κεφαλαίου από μέρους των κατόχων κοινών μετοχών. Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας μετρούν την επιτυχία της διοίκησης στη δημιουργία ικανοποιητικών ποσοστών απόδοσης για αυτούς που δέσμευσαν τα κεφάλαιά τους (ως φορείς- ιδιοκτήτες). Με λίγα λόγια δίνουν απάντηση στο ερώτημα ποσό αποτελεσματικά διοικείται η υπό εξέταση επιχείρηση. Υπάρχουν δυο είδη αριθμοδεικτών αποδοτικότητας. Οι πρώτοι είναι αυτοί που δείχνουν αποδοτικότητα σε σχέση με τις πωλήσεις και οι δεύτεροι, εκείνοι που δείχνουν αποδοτικότητα σε σχέση με το επενδυθέν κεφάλαιο.

- **Αποδοτικότητα σε σχέση με το επενδυθέν κεφάλαιο.**

$$\Delta\text{ΑΣΚ} = \frac{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}{\text{Συνολικά Απασχολούμενα Κεφάλαια}} * 100 = (X)\%$$

- **Αριθμοδείκτης απόδοσης συνολικού ενεργητικού (ROA - Return on Total Assets Ratio ή ROI-Return on Investment).**

Μετρά το ποσοστό απόδοσης του συνολικού επενδυθέντος κεφαλαίου στην επιχείρηση. Είναι μια ένδειξη του πόσο κερδοφόρα είναι μια εταιρεία σε σχέση με το σύνολο του ενεργητικού της. Δηλαδή ο ROA μας δίνει μια ιδέα για το πόσο αποτελεσματικά η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει τα περιουσιακά της στοιχεία για να δημιουργήσει κέρδη. Υπολογίζεται αν διαιρέσουμε τα καθαρά αποτέλεσμα (κέρδη) χρήσης μετά φόρων με το σύνολο του ενεργητικού της υπό εξέταση επιχείρησης και εμφανίζεται ως ποσοστό. Όσο υψηλότερος είναι ο αριθμός ROA, τόσο το καλύτερο, επειδή η εταιρεία κερδίζει περισσότερα χρήματα με λιγότερες επενδύσεις.

$$\Delta\text{ΑΕ (ROA)} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη(ζημία)μετά των φόρων}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} * 100 = (X)\%$$

- **Αριθμοδείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (ROE- Return on stockholder's equity ratio)**

Ο αριθμοδείκτης αυτός συνοψίζει την επιτυχία της διοίκησης της επιχείρησης να μεγιστοποιήσει το ποσοστό απόδοσης επί του επενδυθέντος κεφαλαίου από μέρους των φορέων της επιχείρησης. Χρησιμοποιείται ως ένδειξη αποτελεσματικότητας μιας εταιρείας, δηλαδή πόσο κέρδος μπορεί να παράγει χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους που επενδύθηκαν από τους μετόχους της (μετοχικό κεφάλαιο) και τα αποθεματικά της. Οι επενδυτές συνήθως αναζητούν εταιρίες με υψηλή και αυξανόμενη

απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE). Υπολογίζεται αν διαιρέσουμε τα καθαρά κέρδη μετά φόρων με το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων και εκφράζεται ως ποσοστό.

$$\Delta\text{AIK (ROE)} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη(ζημία)μετά των φόρων}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}} * 100 = (X)\%$$

- **Αποδοτικότητα σε σχέση με τις πωλήσεις**

Οι δείκτες αποδοτικότητας σε σχέση με τις πωλήσεις διακρίνονται σε άλλες δυο κατηγορίες, σε περιθώρια μικτού κέρδους του οποίου ο υπολογισμός γίνεται αν διαιρέσουμε τις πωλήσεις αφαιρώντας το κόστος πωλήσεων με τις πωλήσεις και σε περιθώρια καθαρού κέρδους (μετά φόρων) τα οποία υπολογίζονται αν διαιρέσουμε το καθαρό κέρδος με τις πωλήσεις. Οι αριθμοδείκτες αυτοί μας δείχνουν την απόδοση που λαμβάνει η μονάδα για κάθε ευρώ πωλήσεων. Υψηλές τιμές είναι πιο επιθυμητές.

$$\text{ROS} = * 100 \frac{\text{Καθαρά Κέρδη(ζημίες) μετά των φόρων}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}} = (X)\%$$

- **Αριθμοδείκτης Οικονομικής Μόχλευσης**

Ο αριθμοδείκτης της οικονομικής μόχλευσης μετρά την επίδραση που έχουν τα ξένα δανειακά κεφάλαια στα κέρδη μιας οικονομικής μονάδας, του οποίου ο υπολογισμός γίνεται αν διαιρέσουμε την αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων της επιχείρησης με την απόδοση του συνόλου των απασχολούμενων στην οικονομική μονάδα κεφαλαίων.

Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων

$$\Delta OM = \frac{\text{Απόδοση Συνόλου Ιδίων Κεφαλαίων}}{\text{Απόδοση Συνόλου Ιδίων Κεφαλαίων}}$$

Η επίδραση των Δανειακών Κεφαλαίων στα κέρδη μιας οικονομικής μονάδας είναι θετική και επωφελής, όταν η αποδοτικότητα των Ιδίων Κεφαλαίων είναι μεγαλύτερη από την αποδοτικότητα του συνόλου των απασχολούμενων κεφαλαίων.

5.10.4 Ανάλυση Αριθμοδεικτών

	ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ						
Αριθμοδείκτες	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	1.14	1.16	1.14	1.13	1.10	1.09	0.93
Κεφαλαιακής Κίνησης	0.12	0.14	0.12	0.12	0.09	0.08	-0.07
Κυκλοφοριακή Ταχύτητας Απαιτήσεων	2	3	12	16	5	1	1
Οικονομικής Μόχλευσης	98.45%	98.68%	98.37%	98.87%	98.47%	100%	100%
Συνολικές Υποχρεώσεις προς τα ίδια κεφάλαια	7.36%	6.14%	7.42%	7.82%	11,37%	9.37%	(23.96)%
Συνολικές Υποχρεώσεις προς το Σύνολο Ενεργητικού	87.87%	85.84%	87.95%	88.55%	91.80%	90.36%	104.35%
Απόδοση συνολικού ενεργητικού μετά φόρων	0.28%	(0.30)%	(0.05) %	(2.17) %	(2,21)%	2.92%	(1,28)%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων μετά φόρων	2.34%	(0.03)%	(0.09)%	(18.79)%	(26.98)%	30.31%	29.40%
Περιθώριο Μεικτού κέρδους	1.82	1.70	1.73	1.78	1.74	1.91	1.90
Περιθώριο καθαρού κέρδους/μετά φόρων	9.19%	(0.12)%	(0.37)%	(77.78)%	(79.34)%	47.85%	(54.92)%

Η σπουδαιότητα των αριθμοδεικτών έγκειται στο γεγονός ότι συνοψίζουν με συστηματικό τρόπο μεγάλο αριθμό δεδομένων κάτι για το οποίο θέλουμε να εξετάσουμε την εξέλιξη τους. Συνεπώς τα δεδομένα αυτά θα αξιοποιηθούν τόσο για την οικονομική κρίση όσο και για την γενικότερη πορεία του υπό εξέταση οργανισμού.

Για τον αριθμοδείκτη γενικής ρευστότητας η τιμή θεωρείται ικανοποιητική όταν είναι μεγαλύτερη από την μονάδα. Στην συγκεκριμένη περίπτωση στον τραπεζικό οργανισμό ο δείκτης είναι ικανοποιητικός , υπερβαίνει την μονάδα για την περίοδο 2013-2018 όπως απεικονίζεται στο πιο κάτω σχεδιάγραμμα, παρόλη την ασταθή οικονομική κατάσταση που επικρατούσε. Επίσης, για την περίοδο 2013-2018 ο δείκτης είναι μεγαλύτερος της μονάδας με αποτέλεσμα να έχουμε μεγαλύτερο «περιθώριο ασφαλείας». Εξάιρεση αποτελεί το 2012, όπως βλέπουμε στο σχεδιάγραμμα, όπου ο δείκτης πλησιάζει στην μονάδα και άρα δεν είναι πολύ ικανοποιητικός. Ο δείκτης το 2012 είναι μικρότερο της μονάδας με αποτέλεσμα οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του οργανισμού να υπερβαίνουν τα στοιχεία του κυκλοφοριακού ενεργητικού. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον συγκεκριμένο αριθμοδείκτη, το περιθώριο ασφάλειας των βραχυπρόθεσμων πιστωτών είναι σχετικά σταθερό και ικανοποιητικό. Επιπρόσθετα, βλέπουμε η τιμή του κυκλοφοριακού ενεργητικού είναι περίπου η ίδια με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις κατά την περίοδο 2013-2018.

Διαγραμματική Απεικόνιση Αποτελεσμάτων



Οι αριθμοδείκτες κεφαλαίου κίνησης: νοούμενου ότι αυτό αποτελεί το πιο αυστηρό τεστ καθώς περιλαμβάνει στοιχεία του κυκλοφοριακού ενεργητικού τότε βλέπουμε ότι δεν είναι ικανοποιητικοί γιατί δεν διαθέτει επαρκή χρηματικούς πόρους για να καλύψει τις υποχρεώσεις που εμφανίζονται. Γενικά, εμφανίζεται ένα σκαμπανέβασμα – αυξομείωση στον δείκτη που αυτό οδηγεί στην εξάντληση της ρευστότητας της Τράπεζας. Όπως βλέπουμε στο πιο κάτω διάγραμμα το 2012 ήταν (0,07), το 2013 έχουμε μια ραγδαία αύξηση στο 0,08 ,το 2014 ήταν 0,09, το 2015 αυξήθηκε ακόμα λίγο στο 0,12 , το 2016 βλέπουμε μια σταθερότητα στο 0,12, το 2017 αυξήθηκε στο 0,14 και το 2018 μειώθηκε στο 0,12 . Αυτό οφείλεται στην μείωση του ενεργητικού με την πάροδο του χρόνου και στις αυξομειώσεις στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Αν και διαφαίνεται μια αντίφαση, εντούτοις κάτι τέτοιο μπορεί να συμβαίνει ακόμη και όταν η επιχείρηση αποφέρει ικανοποιητικά κέρδη κατά τη συγκεκριμένη περίοδο.

Διαγραμματική Απεικόνιση Αποτελεσμάτων



Οι αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων, αναφέρονται στο μέσο χρονικό διάστημα που χρειάζεται ο τραπεζικός οργανισμός για να εισπράξει τα χρήματα που της οφείλουν οι πελάτες. Όπως βλέπουμε στο διάγραμμα για το 2012-2013 ήταν μία (1) ημέρα, ενώ αυξήθηκαν στις πέντε (5) το 2014 ,το 2015 βλέπουμε μια ραγδαία αύξηση στις δεκαέξι (16) ημέρες αυτό οφείλεται στην αύξηση των πωλήσεων και στην μείωση των απαιτήσεων, το 2016 παρουσιάζεται μια μικρή μείωση στις δώδεκα (12) μέρες, το 2017 μειώθηκαν ακόμη περισσότερο στις τρεις (3) ημέρες και το 2018 περιορίστηκαν στις δύο (2) ημέρες. Στο συγκεκριμένο δείκτη βλέπουμε να αυξομειώνεται με την πάροδο του χρόνου και να παρατηρείται μια γενική καθυστέρηση στην αποπληρωμή των οφειλών. Γενικά επιθυμούν οι ημέρες των απαιτήσεων να είναι λίγες ώστε η επιχείρηση να εισπράττει σύντομα τα χρήματα που της οφείλουν. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι πελάτες για την εν λόγω περίοδο καθυστερούν να πληρώσουν τις υποχρεώσεις τους και αυτό οφείλεται αναμφίβολα στην οικονομική ύφεση και στο οικονομικό σκηνικό το οποίο έχει δημιουργηθεί με όλα τις συναφείς κοινωνικές παθογένειες δημιουργεί μια οικονομική κρίση (ανεργία, μείωση μισθών, μείωση παροχών κ.τ.λ.).Για την μείωση της τιμής των αριθμοδεικτών κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων, ο τραπεζικός οργανισμός θα μπορούσε να λάβει πιο δραστικά μέτρα και να μειώσει τον χρόνο πίστωσης στους πελάτες του. Με αυτόν τον τρόπο, πιθανόν να επηρεάζονταν θετικά τόσο οι αριθμοδείκτες γενικής ρευστότητας όσο και οι αριθμοδείκτες κεφαλαίου κίνησης, καθώς ο τραπεζικός οργανισμός θα εισέπραττε συντομότερα τις απαιτήσεις από τους πελάτες-πιστωτές του και θα διέθετε το χρηματικό αυτό κεφάλαιο για την κάλυψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων του, χωρίς να επηρεάζεται η καθαρή θέση.

Διαγραμματική Απεικόνιση Αποτελεσμάτων



Οι αριθμοδείκτες βαθμού δανειακής επιβάρυνσης (συνολικές υποχρεώσεις προς ίδια κεφάλαια)

μετρούν τα κεφάλαια που παρέχονται στον τραπεζικό οργανισμό από τους πιστωτές έναντι των κεφαλαίων από τους ιδιοκτήτες, (π.χ. μετόχους, εταίρους). Η πορεία αυτού του δείκτη είναι επίσης πτωτική. Όπως βλέπουμε στο διάγραμμα το 2012 ήταν αρνητικό στο (23,96)% , το 2013 βλέπουμε μια ραγδαία αύξηση στο 9,37% αυτό οφείλεται στην αύξηση των υποχρεώσεων του οργανισμού και στην μείωση των Ιδίων Κεφαλαίων, το 2014 αυξήθηκε ακόμα λίγο στο 11.37%, το 2015 μειώθηκε στο 7,82%, το 2016 στο 7,42%, το 2017 μειώθηκε ακόμα πιο πολύ στο 6,14% και το 2018 αυξήθηκε στο 7,36%. Η μείωση του αριθμοδείκτη αποτελεί θετικό στοιχείο τόσο για τους επιχειρηματίες όσο και για τους δανειστές αφού για τους πρώτους σημαίνει ότι έχουν χρηματοδοτήσει με μεγαλύτερο ποσοστό τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από τους μετόχους. Όσον αφορά τους δανειστές ο χαμηλός αυτός αριθμοδείκτης υποδεικνύει ότι η εταιρεία μπορεί να αποπληρώσει τα δάνεια και τις υποχρεώσεις της με τα ίδια μέσα. Επίσης, οι τιμές του συγκεκριμένου

δείκτη είναι μικρότερες από το 50%, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα Ξένα Κεφάλαια είναι μικρότερα από το 50% των Συνολικών Κεφαλαίων και άρα μικρότερα από τα Ίδια Κεφάλαια.

Διαγραμματική Απεικόνιση Αποτελεσμάτων



Οι αριθμοδείκτες βαθμού δανειακής επιβάρυνσης (συνολικές υποχρεώσεις προς συνολικά κεφάλαια) παρουσιάζουν μια ουδέτερη τάση. Όπως βλέπουμε στο διάγραμμα το 2012-2013 ήταν 100%, το 2014-2018 ο δείκτης κυμαίνεται γύρω στο 98,5%. Η μείωση του δείκτη την περίοδο 2014-2018, στην αρχή δείχνει μια συγκεκριμένη περίπτωση, είναι ένδειξη μείωσης του κινδύνου να καταστεί η εταιρεία αφερέγγυα και αναξιόχρεη. Παρόλα αυτά η εταιρεία πετυχαίνει να είναι αξιόπιστη και δείχνει καλή οικονομική εικόνα. Στο συγκεκριμένο δείκτη βλέπουμε ότι ο παρονομαστής είναι κατά ελάχιστο μεγαλύτερος από τον αριθμητή.

Διαγραμματική Απεικόνιση Αποτελεσμάτων



Ο αριθμοδείκτης συνολικού ενεργητικού μετά φόρων (ROA-ROI) αυξομειώνεται με την πάροδο του χρόνου. Όπως φαίνεται στο πιο κάτω διάγραμμα, από (1,28)% που ήταν το έτος 2012 σε 2,92% το έτος 2013 και τις υπόλοιπες χρονιές ο δείκτης ήταν αρνητικός και το 2018 γίνεται θετικός σε 0,28% . Με βάση τα αποτελέσματα συμπεραίνουμε ότι η εταιρεία δεν ήταν τόσο κερδοφόρα όσο ήταν το 2013 δηλαδή κερδίζει λιγότερα χρήματα από όσα θα μπορούσε να κερδίσει από τις επενδύσεις της. Επίσης, ο συγκεκριμένος δείκτης για τις πέντε χρονιές είναι ζημιογόνες λόγω του ότι ο οργανισμός έχει ζημίες μετά των φόρων την συγκεκριμένη περίοδο. Επομένως, οι μέτοχοι θα πρέπει να βρουν νέους τρόπους αξιοποίησης των ήδη υπάρχουσών επενδύσεων, για να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους ή/και να προχωρήσουν σε νέα πιο αποτελεσματικά επενδυτικά προγράμματα.

Διαγραμματική Απεικόνιση Αποτελεσμάτων



Ο δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων μετά φόρων (ROE) παρουσιάζει επίσης αυξομείωση. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί, το έτος 2012 η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων μετά φόρων ήταν 29,90%, το 2013 ήταν 30,31%, το 2014 ήταν (26,98)%, το 2015 ήταν (18,79)%, το 2016 ήταν (0,09)%, το 2017 ήταν (0,03)% και το 2018 ήταν 2,34%. Για την περίοδο που εξετάζουμε οι πέντε χρονιές είναι ζημιογόνες αυτό μας δείχνει ότι ο τραπεζικός οργανισμός είχε ζημία μετά των φόρων. Επίσης, μας δείχνει ότι η διοίκηση παρουσιάζει αδυναμία να μεγιστοποιήσει το ποσοστό απόδοσης επί του επενδυθέντος κεφαλαίου από μέρους των φορέων της επιχείρησης, δηλαδή κάνει αναποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων που επενδύθηκαν από τους μετόχους της. Τα διοικητικά στελέχη του τραπεζικού οργανισμού θα πρέπει να βρουν πιο αποδοτικούς τρόπους χρήσης των ήδη υπάρχουσών επενδύσεων.

Διαγραμματική Απεικόνιση Αποτελεσμάτων



Ο δείκτης περιθωρίου μικτού κέρδους κατά το 2012 ο δείκτης ανερχόταν στο 1,90% όπως απεικονίζεται στο πιο κάτω διάγραμμα , το 2013 στο 1,91%, το 2014 ήταν 1,74%, το 2015 ήταν 1,78%, το 2016 ήταν 1,73%, το 2017 ήταν 1,70% και το 2018 ανερχόταν στο 1,82%. Η μικρή αύξηση για το 2018, οφείλεται στην μείωση του παρονομαστή και μείωση του αριθμητή. Συγκεκριμένα για κάθε 100 ευρώ το ακαθάριστο κέρδος της εταιρίας ήταν περίπου 2 ευρώ για την περίοδο που μελετούμε. Αυτό μας δείχνει ότι το ακάθαρμο κέρδος της εταιρείας παραμένει σταθερό αφού για όλα τα έτη είναι γύρω στο 2%.

Διαγραμματική Απεικόνιση Αποτελεσμάτων



Ο δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους (μετά φόρων) δείχνει το ποσοστό του καθαρού κέρδους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση. Στην συγκεκριμένη περίπτωση ο δείκτης του τραπεζικού οργανισμού ήταν αρνητικός το 2012 και το 2014-2017, ενώ για τα έτη 2013 και 2018 ήταν Θετικός, όπως απεικονίζεται στο πιο κάτω διάγραμμα. Ο δείκτης το 2012 ήταν (54,92)%, το 2013 ήταν 47.85%, το 2014 ήταν (79,34)%, το 2015 ήταν (77,78)%, το 2016 ήταν (0,37)%, το 2017 ήταν (0,12)% και το 2018 ήταν 9,19 %. Όπως βλέπουμε ο τραπεζικός οργανισμός από τις 7 χρονιές που εξετάζουμε οι 5 ήταν ζημιογόνες και 2 κερδοφόρες. Δηλαδή για κάθε 100 ευρώ που πώλησε ο τραπεζικός οργανισμός το 2012, το 54,29% ήταν ζημιά της τράπεζας, το 2013 το 47.85% ήταν το καθαρό κέρδος, το 2014 μειώθηκε ραγδαία σε (79,34)%, το οποίο πάλι ήταν ζημιά της τράπεζας, το 2015 συνεχίζεται η ίδια ζημιογόνος πορεία που κυμαίνεται το ίδιο με το 2014, το 2016 βλέπουμε μια αξιοσημείωτη βελτίωση αφού μειώθηκε η ζημιά στο (0,37)%, το 2017 περιορίστηκε ακόμα περισσότερο στο (0,12)% η ζημιά ενώ το 2018 ο δείκτης

εκτινάχθηκε δείχνοντας μια θετική πορεία με κέρδος 9,19%, αυτό οφείλεται στην μείωση του παρονομαστή και στα κέρδη μετά φόρων για την συγκεκριμένη περίοδο(2018) .

Διαγραμματική Απεικόνιση Αποτελεσμάτων



Ο αριθμοδείκτης οικονομικής μόχλευσης μετρά την επίδραση που έχουν τα ξένα δανειακά κεφάλαια στα κέρδη του τραπεζικού οργανισμού. Κατά το 2012-2018 κυμαίνεται μεταξύ 98% -100%. Το 2012 και 2013 ισούται με την μονάδα που αυτό μας δείχνει ότι η χρησιμοποίηση των ξένων κεφαλαίων είναι επωφελής για την οικονομική μονάδα. Το ίδιο μπορούμε να πούμε και για την περίοδο 2014-2018 γιατί ο δείκτης είναι πολύ κοντά στην μονάδα. Λόγω του ότι ο δείκτης είναι μικρότερος της μονάδας άρα , η επίδραση των ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της οικονομικής μονάδας είναι αρνητική, αυτό σημαίνει ότι η τράπεζα δανείζεται με επαχθείς όρους. Τα διοικητικά στελέχη του τραπεζικού οργανισμού θα πρέπει να έρθουν σε διαπραγματεύσεις με τους δανειστές και να ζητήσουν πιο επιεικείς όρους δανειοδότησης. Με αυτόν τον τρόπο, ο αριθμοδείκτης οικονομικής μόχλευσης θα μπορούσε να μειωθεί σημαντικά. Αυτό

οφείλεται λόγω του ότι ο παρονομαστής του αριθμοδείκτη χρόνο με το χρόνο αυξομειώνεται και το ίδιο συμβαίνει και για τον αριθμητή.

Διαγραμματική Απεικόνιση Αποτελεσμάτων



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Συμπεράσματα

Επιλογικά επιχειρείται να δοθεί συνοπτικά μια σύντομη ανακεφαλαίωση των όσων προηγήθηκαν στην παρούσα μελέτη. Εξετάστηκε η πορεία ενός τραπεζικού οργανισμού κατά την περίοδο 2012-2018 και η ανταπόκριση της στην οικονομική κρίση και ποια στρατηγική χρησιμοποίησε για να ανταπεξέλθει.

Στην παρούσα εργασία έγινε μία προσπάθεια ανάλυσης των οικονομικών καταστάσεων του τραπεζικού οργανισμού μέσω των αριθμοδεικτών. Οι αριθμοδείκτες αποτελούν το πιο σημαντικό εργαλείο του τραπεζικού οργανισμού γιατί αναλύουν την οικονομική κατάσταση του οργανισμού και μαζί με την Κατάσταση Ταμειακών Ροών δείχνουν την πραγματική εικόνα του οργανισμού ως προς τη ρευστότητα, απόδοση και βιωσιμότητά του οργανισμού σε σχέση με την διάρθρωση των κεφαλαίων του και σε τελική ανάλυση την πραγματική κατάσταση ολόκληρης της οικονομικής μονάδας.

Οι αριθμοδείκτες βοηθούν τον αναγνώστη να σχηματίσει μια **Διαχρονική ανάλυση** (time-series analysis), δηλαδή να κάνει σύγκριση των παρόντων χρηματοοικονομικών στοιχείων του τραπεζικού οργανισμού με τα αντίστοιχα που παρουσιάστηκαν στο παρελθόν. Με αυτό τον τρόπο ο αναγνώστης, εξετάζει εάν η απόδοση του τραπεζικού οργανισμού έχει βελτιωθεί ή έχει χειροτερεύσει με την πάροδο του χρόνου. Επίσης, βοηθούν στην **Διαστρωματική ανάλυση** (comparative analysis or cross-sectional analysis). Με αποτέλεσμα να γίνεται σύγκριση των χρηματοοικονομικών στοιχείων του τραπεζικού οργανισμού με τα αντίστοιχα παρόμοιων τραπεζικών οργανισμών ή με την μέση τιμή του κλάδου στον οποίο ανήκει κατά την διάρκεια του ίδιου χρονικού διαστήματος.

Επίσης, οι λογιστικές πληροφορίες θεωρούνται ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, διότι βοηθούν τα στελέχη της να προβαίνουν σε διαπιστώσεις για θέματα που αφορούν την ίδια και να λαμβάνουν σχετικές με αυτά αποφάσεις. Η λογιστική πληροφόρηση κατέχει ουσιαστικό ρόλο στη διαδικασία λήψης

αποφάσεων και υπερτερεί σε αξιοπιστία, καθώς είναι ποσοτικοποιημένη και ακριβής (Weygandt, Kimmel & Kieso, 2015). Ένας τραπεζικός οργανισμός ,για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις ραγδαίες αλλαγές στο πλαίσιο ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος θα πρέπει να αξιοποιεί το τεράστιο όγκο δεδομένων με συγκέντρωση τους ,έλεγχο και αξιοποίηση. Προκειμένου να λαμβάνονται αποφάσεις γρήγορα και σωστά στις εκάστοτε ανάγκες.

Επιπλέον οι αριθμοδείκτες είναι ένα σπουδαίο εργαλείο γιατί προσφέρουν άμεσα πληροφορίες κάτι που δεν μπορεί να γίνει με τους βασικούς λογαριασμούς. Κι αυτό γιατί οι αριθμοδείκτες προσδιορίζουν την σχέση μεταξύ βασικών επιχειρηματικών μεγεθών , διευκολύνεται η επιχειρηματική δράση και παρέχουν πληροφορίες που επεξηγούν τα αποτελέσματα που προκύπτουν. Εξάλλου οι αριθμοδείκτες προσδιορίζουν το βαθμό απόδοσης των διαφόρων δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας και αυτό έχει ως απόρροια αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των μέσων δράσης της.

Αναμφίβολά οι αριθμοδείκτες παρέχουν την δυνατότητα στους λογιστικούς αριθμούς να προσαρμόζονται εύκολα αφού ο αριθμητής και ο παρονομαστής του κάθε αριθμοδείκτη παρέχουν ποσά που δεν επεξεργαστεί από τη λογιστική αρχή του ιστορικού κόστους.

Γενικότερα, με τους αριθμοδείκτες καθίσταται ευκολότερη η κατανόηση τους από όσους ενδιαφέρονται να τους μελετήσουν και δεν χρειάζονται επεξηγήσεις και διευκρινήσεις.

Εδώ βέβαια θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι αναλυτές αντιμετωπίζουν κάποιες αδυναμίες με την χρήση των αριθμοδεικτών, κατά τον υπολογισμό και την παρουσίαση μια σειράς αριθμοδεικτών που αυτό δείχνει μια μέθοδο ανάλυσης η οποία αρκετές φορές παρέχει μόνο κάποιες ενδείξεις. Με βάση τα προαναφερθέντα ένας μεμονωμένος αριθμοδείκτης δεν μπορεί να μας προσφέρει την πλήρη εικόνα της οικονομικής θέσης του τραπεζικού οργανισμού, αν δεν συγκριθεί με άλλους αριθμοδείκτες ή αν δεν συσχετισθεί με τους αντίστοιχους αριθμοδείκτες των προηγούμενων χρήσεων.

Επίσης, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε το κίνδυνο ότι μέσω των αριθμοδεικτών ο τραπεζικός οργανισμός και γενικότερα η οποιαδήποτε οικονομική μονάδα έχει την «δυνατότητα», να διαστρεβλώσει τα οικονομικά της στοιχεία και να αλλάξει προς το «καλύτερο» τις οικονομικές καταστάσεις, που έχουν ως αποδέκτες τους ενδιαφερόμενους χρήστες. (Κάντζος Κωνσταντίνος, 2013)
Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να παρουσιάζονται πλαστά αποτελέσματα .

Η οικονομική κρίση υπήρξε μια δυνατή πρόκληση για την επιβίωση αρκετών τραπεζικών οργανισμών στην Κύπρο δεδομένης της άσχημης οικονομικής συνθήκης και της ανασφάλειας που προκλήθηκαν κυρίως μετά της 15 Μαρτίου 2013 οπότε και έγινε το κούρεμα καταθέσεων και η χρεοκοπία της Λαϊκής Τράπεζας (πρώην Marfin), μια τράπεζα με δυνατό όνομα στην αγορά.

Ο υπό εξέταση Τραπεζικός Οργανισμός στην παρούσα περίοδο μπορεί να θεωρηθεί ότι αντεπεξήλθε επιτυχώς . Παρόλο που η τράπεζα εμφανίζει μια σχετικά μικρή μείωση στον αριθμό των πελατών της, η εταιρεία είχε την ικανότητα να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της και κατάφερε να διατηρήσει ικανοποιητικά επίπεδα ρευστότητας. Αυτό βοήθησε την τράπεζα ώστε οι πελάτες της να μην παρουσιάζουν μεγάλη καθυστέρηση στην εξόφληση των υποχρεώσεων τους, η τράπεζα εξακολουθούσε να είναι ικανή να αποπληρώνει τους προμηθευτές της σε μικρό σχετικά χρονικό διάστημα πράγμα που μπορεί να είχε επιτευχθεί πιθανόν με την έκδοση νέων μετοχών.
Όσον αφορά τα καθαρά κέρδη των τραπεζών την περίοδο 2012-2018 παρουσιάζονται στα ίδια λογικά πλαίσια , ενώ το έτος 2012 παρουσιάζει πτώση ο Τραπεζικός Οργανισμός λόγω της μείωσης των εσόδων από τις πωλήσεις και αύξηση των λειτουργικών εξόδων. Με βάση τα αποτελέσματα, παρατηρούμε ότι το 2012 ο τραπεζικός οργανισμός δεν ήταν τόσο κερδοφόρος όσο ήταν τα υπόλοιπα χρόνια. Δηλαδή κερδίζει λιγότερα χρήματα από όσα θα μπορούσε να κερδίσει από τις επενδύσεις της, ωστόσο η βιωσιμότητα ήταν το μεγάλο ζητούμενο και αυτό με σταθερούς βηματισμούς και συγκρατημένες στρατηγικές προσπάθησε να το πετύχει . Αναμφίβολα, με βάση τα αποτελέσματα ο τραπεζικός

οργανισμός το 2018 ήταν πιο κερδοφόρα χρονιά από τις υπόλοιπες. Επίσης, με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι το 2018 ήταν και η πιο κερδοφόρα χρονιά για τον τραπεζικό οργανισμό σε σχέση με τις προηγούμενες. Το γεγονός αυτό οφείλεται τόσο σε ενδογενείς όσο και σε εξωγενείς παράγοντες. Από τη μια μεριά, η αποτελεσματική ή αναποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών πόρων του τραπεζικού οργανισμού από τα διοικητικά του στελέχη αποτελεί τον σπουδαιότερο ενδογενή παράγοντα για την αύξηση ή την μείωση των αριθμοδεικτών ρευστότητας. Από την άλλη πλευρά, η οικονομική και πολιτική κατάσταση, εντός και εκτός συνόρων, αποτελεί τον σημαντικότερο εξωγενή παράγοντα, καθώς δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η οικονομική κρίση κατά την περίοδο 2008-2013 επιφέρει συνέπειες οι οποίες είναι ορατές μέχρι και σήμερα (π.χ. αδυναμία αποπληρωμής δανείων, κλειστές επιχειρήσεις, ψηλός δείκτης ανεργίας, μη εξυπηρετούμενα δάνεια).

Εν κατακλείδι, η οικονομική ύφεση που επικρατεί στις μέρες μας από ότι φαίνεται έχει επηρεάσει σημαντικά την λειτουργία όλων των οργανισμών συμπεριλαμβανομένου και το τομέα της χρηματοδότησης. Από ότι διαφαίνεται η τράπεζα εξακολουθεί να διατηρεί την καλή της εικόνα παραμένοντας φερέγγυα και αξιόχρεα αλλά παρουσιάζει κάποιες αδυναμίες στην διοίκηση. Για αυτό είναι σημαντικό η διοίκηση της τράπεζας να εντοπίζει τις αδυναμίες και τα προβλήματα που πιθανόν να υπάρχουν έτσι ώστε να γίνεται καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και τα διοικητικά στελέχη να ανατρέχουν έγκαιρα και υπεύθυνα στην αναζήτηση λύσεων για την εξασφάλιση και διατήρηση της επιτυχίας. Επιπλέον, ο τραπεζικός οργανισμός για να καταφέρει να αυξήσει το καθαρό κέρδος του, θα πρέπει να ελαχιστοποιήσει την απομείωση της αξίας των δανείων και των απαιτήσεων κατά πελατών, λοιπών στοιχείων ενεργητικού, ενσώματων παγίων και άυλων στοιχείων ενεργητικού κ.τ.λ. Ακόμη θα πρέπει να μειώσει την ζημιά από τις συνεχιζόμενες δραστηριότητες και τα λειτουργικά έξοδα.

Επιπρόσθετα στην παρούσα εργασία, στόχος ήταν η μελέτη των αριθμοδεικτών και η πορεία του τραπεζικού οργανισμού κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης και μετά. Μελετώντας κάποιος την

εργασία αυτή θα καταλάβει πως επηρεάστηκε ο τραπεζικός οργανισμός κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης αλλά και μετέπειτα. Επίσης, μπορεί να κατανοήσει πως μπορούν οι αριθμοδείκτες να συμβάλουν στην αξιολόγηση της πορείας ενός οργανισμού. Επιπρόσθετα, οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις θεωρούνται οι σημαντικότερες πηγές πληροφόρησης που βοηθούν τον αναγνώστη (εσωτερικό ή εξωτερικό του τραπεζικού οργανισμού) να πάρει τις σωστές αποφάσεις, που αφορούν την αποτελεσματική κατανομή των οικονομικών πόρων, όπως την χρηματοδότηση, την δυνατότητα ρευστότητας του τραπεζικού οργανισμού, κίνηση του κεφαλαίου, διευκολύνσεις στους πελάτες, την χορήγηση πιστώσεων, την επιλογή των επενδύσεων και άλλα. Μέσα από τις οικονομικές καταστάσεις εκτιμάται ο κίνδυνος και η αποδοτικότητα του τραπεζικού οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Εισηγήσεις - Υλοποίηση Προτεινόμενης Στρατηγικής

Πριν από την υλοποίηση της προτεινόμενης στρατηγικής, είναι αναγκαίο να σχολιαστεί και να δοθεί μια πρόταση για την βέλτιστη στρατηγική επιλογή από τις ήδη υπάρχουσες. Δεδομένου του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της Τράπεζας, θα ήταν σωστό να συνεχίσει την στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση στον πελάτη ή το προϊόν, καθώς με αυτή δημιουργούνται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αξιοποιώντας κατάλληλα τους πόρους και τις ικανότητες της και επιτυγχάνεται το αναμενόμενο κέρδος. Άλλωστε μακροχρόνιος στόχος της Τράπεζας είναι η αύξηση της μοναδικότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της και η βελτίωση της οικονομικής της δύναμης. Διατηρώντας παράλληλα τις στρατηγικές Οριζόντιας Ολοκλήρωσης και Διεθνοποίησης μέσα από την επίτευξη στρατηγικών συμμαχιών και συνεργειών, συγχωνεύσεων και εξαγορών θα κατορθώσει να διατηρήσει τη δυναμικότητα της και ίσως να την αυξήσει κατακτώντας κι ένα νέο μερίδιο αγοράς. Επιπλέον, η Τράπεζα μπορεί να εισχωρήσει ακόμα περισσότερο στην υπάρχουσα αγορά και να μετατραπεί σε ηγέτη του τραπεζικού κλάδου στην Κύπρο και αργότερα στη Νοτιοανατολική Ευρώπη με το να διαφοροποιεί τα προϊόντα της και με το να αυξάνει σταδιακά τον αριθμό των πελατών της, επεκτείνοντας την φήμη της.

Επειδή, όμως, οι κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και η γενικευμένη αστάθεια έχει επιφέρει πολλές αρνητικές συνέπειες, η Τράπεζα θα πρέπει να έχει ένα εναλλακτικό σχέδιο δράσης προσανατολισμένο σε κάθε πιθανό σενάριο. Σε περίπτωση που οι ρυθμοί κερδοφορίας και αποδοτικότητας της Τράπεζας δεν είναι οι επιθυμητοί σε ορίζοντα πέντε ετών, θα πρέπει αρχικά να τεθεί θέμα επανεξέτασης της στρατηγικής ανάπτυξης και στη συνέχεια να υιοθετηθεί πιθανόν μια στρατηγική διάσωσης και αναδιάρθρωσης για την επίλυση υπαρχόντων και μελλοντικών προβλημάτων. Σε πρώτη φάση, τα στελέχη του Ομίλου μπορούν να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη, μέσω της μείωσης των αποδοχών του προσωπικού ή της μείωσης των επενδύσεων για έρευνα και ανάπτυξη νέων τεχνολογικών

μηχανημάτων. Επίσης, πιθανό είναι το σενάριο μιας ενδεχόμενης συγχώνευσης με μια ανταγωνιστική τράπεζα ή η εξαγορά από ένα δυνατότερο αντίπαλο, ακόμα και η μείωση του τραπεζικού δικτύου. Τέλος, αν τα στελέχη της Τράπεζας αδυνατούν να διαχειριστούν την ελαχιστοποίηση των ζημιών και τον τερματισμό της λειτουργίας της τράπεζας, τότε η μοναδική λύση είναι η ρευστοποίηση και η εκποίηση των πάγιων και άυλων στοιχείων του ενεργητικού της, με αποτέλεσμα να επέλθει η λύση και η εκκαθάριση.

Αναφορικά με την υλοποίηση της στρατηγικής, ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας είναι η οργανωτική δομή της Τράπεζας, η οποία θα επιτρέψει την άμεση και αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής σε κάθε κλιμάκιο και διεύθυνση της. Η πιο ορθή οργανωτική δομή για την στρατηγική διαφοροποίησης με εστίαση στον πελάτη ή το προϊόν είναι η Λειτουργική Οργανωτική Δομή, στην οποία οι απαραίτητες λειτουργίες για την επιβίωση της Τράπεζας είναι χωρισμένες σε επιμέρους Διευθύνσεις, όπως Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, Διεύθυνση Διεθνών Δραστηριοτήτων, Διεύθυνση Διεθνών Κεφαλαιαγορών κ.λπ.. Η δομή αυτή προσφέρει στην Τράπεζα ευελιξία και ορθή οργάνωση, καθώς οι εργαζόμενοι βρίσκονται στις κατάλληλες θέσεις με βάση την εξειδίκευση τους, στελεχώνοντας σωστά την Τράπεζα και προσδίδοντας μοναδικότητα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Γι' αυτόν τον λόγο, τα ανώτατα στελέχη της θα πρέπει να προσφέρουν στο προσωπικό τα κατάλληλα κίνητρα και ίσες ευκαιρίες, ώστε να εξελίσσονται ισότιμα και να αποσκοπούν στο βέλτιστο δυνατό καλό για την Τράπεζα. Μέσω της Λειτουργικής Οργανωτικής Δομής, οι εργαζόμενοι σε όλα τα κλιμάκια και τις θέσεις κατανοούν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες τους, αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητα τους. Παρ' όλα αυτά, η συγκεκριμένη μορφή οργανωτικής δομής περιέχει ένα σοβαρό κίνδυνο: να αναπτυχθεί ανταγωνισμός μεταξύ των Διευθύνσεων της Τράπεζας, με αποτέλεσμα τα στελέχη της κάθε Διεύθυνσης να αποσκοπούν στην προσωπική τους ωφέλεια και όχι στο κοινό καλό του οργανισμού. Έτσι, δημιουργούνται διαμάχες και προκαλούνται προβλήματα συντονισμού κι επικοινωνίας. Όλοι οι παραπάνω κίνδυνοι μπορούν να

καταστήσουν δύσκολη τη διαδικασία προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος και των συμβαλλόμενων μερών.

Ακόμα, η οργανωτική δομή διαμορφώνεται ανάλογα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες της κάθε λειτουργίας, οι οποίες στο σύνολο τους συμβάλλουν στην εκπλήρωση της αποστολής και του οράματος της Τράπεζας. Γι' αυτό τον λόγο, εντός του Διοικητικού Συμβουλίου έχει θεσπιστεί μια Επιτροπή Ελέγχου, η οποία είναι υπεύθυνη για την «αξιολόγηση του έργου του Τομέα Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου, με έμφαση σε θέματα που σχετίζονται με το βαθμό ανεξαρτησίας του, την ποιότητα και το εύρος των ελέγχων που διενεργεί, τις προτεραιότητες που προσδιορίζονται από μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος, των συστημάτων και του επιπέδου των κινδύνων και την εν γένει αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του»(Παπαδάκης,2012). Σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση της στρατηγικής έχουν και οι Επιτροπές Διαχείρισης Κινδύνων, Αποδοχών, Ανάδειξης Υποψηφίων Μελών Δ.Σ., Στρατηγικού Σχεδιασμού και Εκτελεστική Επιτροπή Ομίλου, οι οποίες μέσω των αποφάσεων και του έργου τους διασφαλίζουν τον ενοποιημένο έλεγχο και τον απαιτούμενο συντονισμό με σκοπό την αποτελεσματική διοίκηση και υιοθέτηση της επιχειρηματικής στρατηγικής τόσο από τη Διοίκηση αλλά και από τις επιμέρους λειτουργίες.

Μια εισήγηση θα ήταν να γίνει μία ανάλυση χρηματοοικονομικών αριθμοδεικτών την περίοδο του COVID-19 και μετά . Για να δούμε πως επηρεάστηκε και πάλι ο τραπεζικός οργανισμός την περίοδο αυτή και μετά , εάν εφαρμόστηκαν οι ίδιες στρατηγικές ή ακολουθήθηκαν νέες και πόσο αποτελεσματικές ήταν .

Επίσης, καλό είναι να γίνει και μια συγκριτική έρευνα με κάποιους από τους ανταγωνιστές της. Η σύγκριση μπορεί να εστιάζει ως προς τις στρατηγικές ομάδες που χρησιμοποιούνται, οι οποίες χωρίζονται σε δυο διαστάσεις:

- Των αριθμών των τραπεζικών καταστημάτων για το ότι έχει να κάνει με τον αριθμό των υποκαταστημάτων στον κυπριακό χώρο.
- Τα καθαρά κέρδη μετά των φόρων των τραπεζών για να συγκριθεί το μέγεθος της τράπεζας σε υποκαταστήματα με την κεφαλαιακή της επάρκεια.

Αφού γίνει σύγκριση των στρατηγικών ομάδων , για τις δυο πιο πετυχημένες τράπεζες να γίνει και μία ανάλυση των ετήσιων οικονομικών εκθέσεων για μια τριετία, έτσι ώστε να εξαχθούν τα κατάλληλα συμπεράσματα για την παρούσα θέση και την μελλοντική πορεία των τραπεζών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Πράξεις Αριθμοδεικτών:

ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

$\Delta ΚΡ$ = Κυκλοφορούν Ενεργητικό¹ / βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

*Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις = Σύνολο Υποχρεώσεων- Πιστωτικοί τίτλοι & Λοιπά δανειακά κεφάλαια

2018: $(61880000 - (1079000 + 162000 + 292000)) / (54374000 - (528000 + 885000)) = 1.14$

2017: $(67416562 - (1120627 + 251374 + 300771)) / (57872365 - (435277 + 959670)) = 1.16$

2016: $(81500534 - (1208647 + 232637 + 281965)) / (71676796 - (69515 + 1402867)) = 1.14$

2015: $(87528216 - (1035911 + 297738 + 274159)) / (77507690 - (102314 + 1571196)) = 1.13$

2014: $(89289696 - (989504 + 298672 + 313072)) / 81967454 - (661350 + 1275911) = 1.10$

2013: $(85777870 - (1998374 + 291901 + 256483)) / 77508781 - (305263 + 686283) = 1.09$

2012: $(63022379 - (2357458 + 240239 + 256483)) / 65766735 - (533703 + 705927) = 0.93$

$\Delta ΚΚ$ = Κεφάλαιο Κινήσεις / Σύνολο Ενεργητικού = (Κυκλοφορούν Ενεργητικό – Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις) / Σύνολο Ενεργητικού

2018: $(61880000 - (1079000 + 162000 + 292000)) - (54374000 - (528000 + 885000)) / 61880000 = 0.12$

2017: $(67416562 - (1120627 + 251374 + 300771)) - (57872365 - (435277 + 959670)) / 67416562 = 0.14$

¹ Γενικά όπου αναφέρεται μέσα στις πράξεις των αριθμοδεικτών **Κυκλοφορούν Ενεργητικό** συμπεριλαμβάνει από τα περιουσιακά στοιχεία που αναφέρονται στον ισολογισμό όλα εκτός τις συμμετοχές, τις επενδύσεις, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, τα ασώματα πάγια κ.τ.λ.

$$\mathbf{2016:} (81500534 - (1208647 + 232637 + 281965)) - (71676796 - (69515 + 1402867)) / 81500534 = 0.12$$

$$\mathbf{2015:} (87528216 - (1035911 + 297738 + 274159)) - (77507690 - (102314 + 1571196)) / 87528216 = 0.12$$

$$\mathbf{2014:} (89289696 - (989504 + 298672 + 313072)) - (81967454 - (661350 + 1275911)) / 89289696 = 0.09$$

$$\mathbf{2013:} (85777870 - (1998374 + 291901 + 256483)) - (77508781 - (305263 + 686283)) / 85777870 = 0.08$$

$$\mathbf{2012:} (63022379 - (2357458 + 240239 + 256483)) - (65766735 - (533703 + 705927)) / 63022379 = -0.07$$

$$\text{ΚΤΑ} = (\text{Πωλήσεις} / (\text{Μέσος Ύψος απαιτήσεων Αρχής} + \text{Τέλους Χρήσης}))$$

$$\text{Απαιτήσεις 2011} = 316136$$

$$\mathbf{2018:} 1410000 / ((2147758 + 1120000) / 2) = 1,72$$

$$\mathbf{2017:} 1670281 / ((118859 + 2147758) / 2) = 2,95$$

$$\mathbf{2016:} 1810713 / ((179523 + 118859) / 2) = 12,13$$

$$\mathbf{2015:} 1877220 / ((297109 + 179523) / 2) = 15,75$$

$$\mathbf{2014:} 1952877 / ((1163172 + 297109) / 2) = 5,35$$

$$\mathbf{2013:} 1295146 / ((2620677 + 1163172) / 2) = 1,37$$

$$\mathbf{2012:} 670880 / ((316136 + 2620677) / 2) = 0,91$$

$$\Delta \text{ΟΜ} = \text{Ίδια Κεφάλαια} / \text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}$$

$$\mathbf{2018:} 7390000 / 7506000 * 100 = 98.45\%$$

$$\mathbf{2017:} 9418415 / 9544198 * 100 = 98.68\%$$

$$\mathbf{2016:} 9663623 / 9823738 * 100 = 98.37\%$$

2015: $9907644 / 10020526 * 100 = 98.87\%$

2014: $7210161 / 7322242 * 100 = 98.47\%$

2013: $8269089 / 8269089 * 100 = 100\%$

2012: $(2744356) / (2744356) * 100 = 100\%$

$\Xi\text{Κ} = \Xi\acute{\epsilon}\nu\alpha \text{Κεφάλαια} / \acute{\iota}\delta\iota\alpha \text{Κεφάλαια} = (\text{Ενεργητικό} - \acute{\iota}\delta\iota\alpha \text{Κεφάλαια}) / \acute{\iota}\delta\iota\alpha \text{Κεφάλαια} = \text{Υποχρεώσεις} / \acute{\iota}\delta\iota\alpha \text{Κεφάλαια} = (x)\%$

2018: $54374000 / 7390000 * 100 = 7.36\%$

2017: $57872365 / 9418415 * 100 = 6.14\%$

2016: $71676796 / 9663623 * 100 = 7.42\%$

2015: $77507690 / 9907644 * 100 = 7.82\%$

2014: $81967454 / 7210161 * 100 = 11.37\%$

2013: $77508781 / 8269089 * 100 = 9.37\%$

2012: $65766735 / (2744356) * 100 = (23.96) \%$

$\Sigma\Delta\text{Ε} = \Xi\acute{\epsilon}\nu\alpha \text{Κεφάλαια} / \Sigma\acute{\upsilon}\nu\omicron\lambda\omicron \text{Ενεργητικού} = (\text{Ενεργητικό} - \acute{\iota}\delta\iota\alpha \text{Κεφάλαια}) / \text{Ενεργητικό} = \text{Υποχρεώσεις} / \text{Ενεργητικό} = (x)\%$

2018: $54374000 / 61880000 * 100 = 87.87\%$

2017: $57872365 / 67416562 * 100 = 85.84\%$

2016: $71676796 / 81500534 * 100 = 87.95\%$

2015: $77507690 / 87528216 * 100 = 88.55\%$

2014: $81967454 / 89289696 * 100 = 91.80\%$

2013: $77508781 / 85777870 * 100 = 90.36\%$

2012: $65766735 / 63022379 * 100 = 104.35 \%$

$\Delta\text{ΑΛΕ(ROA)} = \text{Καθαρά Κέρδη/(ζημία) μετά των φόρων/ Σύνολο Ενεργητικού} = (x)\%$

2018: $173000 / 61880000 * 100 = 0.28\%$

2017: $(2603) / 67416562 * 100 = (0.30)\%$

2016: $(8816) / 81500534 * 100 = (0.05)\%$

2015: $(1861390) / 87528216 * 100 = (2.17)\%$

2014: $(1945248) / 89289696 * 100 = (2.21) \%$

2013: $2506328 / 85777870 * 100 = 2.92\%$

2012: $(806727) / 63022379 * 100 = (1.28) \%$

$\Delta\text{ΑΙΚ(ROE)} = \text{Καθαρά Κέρδη/(ζημία) μετά των φόρων/ Ίδιο Κεφάλαιο} = \dots\%$

2018: $173000 / 7390000 * 100 = 2.34\%$

2017: $(2603) / 9418415 * 100 = (0.03)\%$

2016: $(8816) / 9663623 * 100 = (0.09)\%$

2015: $(1861390) / 9907644 * 100 = (18.79)\%$

2014: $(1945248) / 7210161 * 100 = (26.98) \%$

2013: $2506328 / 8269089 * 100 = 30.31\%$

2012: $(806727) / (2744356) * 100 = 29.40 \%$

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ = (Κύκλος Εργασιών-Κόστος Πωλήσεων) / Κύκλος Εργασιών

2018: $(1410000 - 1161000) / 1410000 = 1.82$

2017: $(1670281 - 1166439) / 1670281 = 1.70$

2016: $(1810713 - 1322067) / 1810713 = 1.73$

2015: $(1877220 - 1472681) / 1877220 = 1.78$

2014: $(1952877 - 1442989) / 1952877 = 1.74$

2013: $(1295146 - 11762610) / 1295146 = 1.91$

2012: $(670880 - 602730) / 670880 = 1.90$

ROS = Κέρδη/(ζημίες) μετά των φόρων / Καθαρές Πωλήσεις =(x)%

2018: $173000 / 1882000 * 100 = 9.19\%$

2017: $(2603) / 2216341 * 100 = (0.12)\%$

2016: $(8816) / 2366052 * 100 = (0.37)\%$

2015: $(1861390) / 2393108 * 100 = (77.78)\%$

2014: $(1945248) / 2451703 * 100 = (79.34) \%$

2013: $2506328 / 5237980 * 100 = 47.85\%$

2012: $(806727) / 1482385 * 100 = (54.42) \%$

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Συνεντεύξεις από υπαλλήλους του Τραπεζικού Οργανισμού
- Τέλος τα capital control στην Κύπρο, 2015. Η Καθημερινή. [Online]
Available at: <https://www.kathimerini.gr/810397/article/oikonomia/die8nhs-oikonomia/telos-ta-capital-controls-sthn-kyprou>
[Accessed 2 5 2020].
- Όταν η Κύπρος έκλεισε τις τράπεζές της, n.d. ACCB. [Online]
Available at: <http://accb.com.cy/%cf%8c%cf%84%ce%b1%ce%bd-%ce%b7-%ce%ba%cf%8d%cf%80%cf%81%ce%bf%cf%82-%ce%ad%ce%ba%ce%bb%ce%b5%ce%b9%cf%83%ce%b5-%cf%84%ce%b9%cf%82-%cf%84%cf%81%ce%ac%cf%80%ce%b5%ce%b6%ce%ad%cf%82-%cf%84%ce%b7%cf%82/>
[Accessed 2 5 2015].
- Παροχή Έκτακτης Ρευστότητας στις δύο μεγάλες κυπριακές τράπεζες, 2013. Κεντρική Τράπεζα Κύπρου. [Online]
Available at: <https://www.centralbank.cy/el/announcements/17062013>
[Accessed 2 5 2020].
- Διευκρινίσεις για την καλύτερη κατανόηση των Μέτρων Εξυγίανσης που εφαρμόζονται δυνάμει του περί Εξυγίανσης Πιστωτικών και Άλλων Ιδρυμάτων Νόμου του 2013, στην Τράπεζα Κύπρου και Λαϊκή Τράπεζα, 2013. Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου. [Online]
Available at: <https://www.centralbank.cy/el/announcements/30032013-1>
[Accessed 2 5 2020].
- Ποιος έφερε την Τρόικα στην Κύπρο;, 2016. Η σημερινή. [Online]
Available at: <https://simerini.sigmalive.com/article/2016/10/3/poios-ephete-ten-troika-sten-kupro/>
[Accessed 3 5 2020].
- Κάντζος Κωνσταντίνος, (2013), Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, Εκδόσεις Φαίδιμος
- Στόχος μας η ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας, n.d. Hellenic Bank. [Online]
Available at: <https://www.hellenicbank.com/portalserver/hb-en-portal/el/about-us>
[Accessed 2 5 2020].
- Γκίκας, Δ., Παπαδάκη, Α. & Σιουγλέ, Γ. (2010). Ανάλυση και Αποτίμηση Επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Weygandt, J. J., Kimmel, P. D. & Kieso, D. E. (2015). Accounting: Tools for Business Decision Making (6th edition). New Jersey: Wiley Press.

- Anon., n.d. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.piraeusbankgroup.com/el/investors/financials/financial-statements>
- Anon., n.d. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.piraeusbankgroup.com/en/>
[Πρόσβαση 27 4 2020].
- Anon., n.d. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.mbaskool.com/brandguide/banking-and-financial-services/2630-piraeus-bank.html>
[Πρόσβαση 1 4 2020].
- Anon., n.d. ΒΙΚΙΛΕΞΙΚΟ. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://el.wiktionary.org/wiki/%CE%92%CE%B9%CE%BA%CE%B9%CE%BB%CE%B5%CE%BE%CE%B9%CE%BA%CF%8C>
[Πρόσβαση 1 4 2020].
- Anon., n.d. ΒΙΚΙΠΑΙΔΕΙΑ. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CF%8D%CE%BB%CE%B7:%CE%9A%CF%8D%CF%81%CE%B9%CE%B1>
[Πρόσβαση 1 4 2020].
- Βασιλείου Δημήτριος, Η. Ν., n.d. Χρηματοοικονομική Διοίκηση και θεωρία και Πρακτική. s.l.:s.n.
- Γιαννούλα, Κ., 2016. Διοίκηση Ανθρωπινού Δυναμικού στον Τραπεζικό χώρο. s.l.:s.n.
- Δημητρίου Χ.Γκίκα, Α. Ι. Γ. Σ., 2010. Ανάλυση & Αποτίμηση Επιχειρήσεων. Στο: ΑΘΗΝΑ: Εκδόσεις Γ.Μπένου.
- Ελένη, Τ., 2019. Η συγκριτική ανάλυση της επίδρασης της οικονομικής κρίσης στη χρηματοοικονομική κατάσταση των κυπριακών τραπεζών. ΚΥΠΡΟΣ: s.n.
- Κάτης, Ν., 2015. Ο ρόλος της Ψηφιακής Τραπεζικής στη Βελτίωση της Εξυπηρέτησης του πελάτη. s.l.:s.n.
- Λαμπροπούλου Μαρία, Μουζάκη Αλίκη Μαρία, Οικονόμου Μαρία, 2015. Οικονομική Ανάλυση Μικροεσάίων επιχειρήσεων σε περιόδους Οικονομικής Ύφεσης. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<http://repository.library.teimes.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3398/%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%91%CE%9D%CE%91%CE%A0%CE%A4%CE%A5%CE%9E%CE%97%20%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%A1%CE%9F%CE%9C%CE%95%CE%A3%CE%91%CE%99%CE%A9>
[Πρόσβαση 1 4 2020].

- Μ.Παπαδάκης, Β., 2012. Στο: Στρατηγική των επιχειρήσεων:Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία Τόμος Α:Θεωρία. ΑΘΗΝΑ: Εκδόσεις Ε.Μπένου.
- Μαγδαληνή, Κ., 2018. Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα σήμερα (2018). ΚΥΠΡΟΣ: s.n.
- Μαριάννας, Σ., 2016. Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα πριν και μετά την Κρίση. s.l.:s.n.
- Νικόλαος, Α., 2019. Οικονομική Κρίση και Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα. ΚΥΠΡΟΣ: s.n.
- Νικόλαος, Κ., 2012. Μελέτη Συμπεριφορά του Τραπεζικού πελάτη. s.l.:s.n.
- Νικόλαος, Π., 2017. Δυσκολίες, συνέπιες και αποτελέσματα του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού κατά της συγχώνευσης των τραπεζών ALPHA BANK και Εμπορικής Τράπεζας. s.l.:s.n.
- Νικολέτα, Κ., 2013. Χρηματοοικονομική Ανάλυση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων την περίοδο 2007 - 2011. s.l.:s.n.
- Ξανθάκης Μ., Α. Χ., 2006. Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων. Αθήνα: Σταμούλης.
- Παναγιώτα, Γ., 2019. Παγκόσμια Οικονομική Κρίση και πως επηρέασε στο κλείσιμο των Κυπριακών Τραπεζών. ΚΥΠΡΟΣ: s.n.
- Παρασκευή, Χ., 2006. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τους εταιρικούς πελάτες στην επιλογή τους με ποια τραπεζα θα συνεργαστούν -απόψεις τραπεζικών υπαλλήλων. s.l.:s.n.
- Στυλιανή Ασβέστα, Γ. Π., n.d. Κλαδική Λογιστική. s.l.:s.n.
- Φώτιος, Κ., 2013. Επίδραση των τραπεζικών εξαγορών στην ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη. s.l.:s.n.
- Χαράλαμπος, Μ., 2019. Οι Θεμελιώδης και άλλοι παράγοντες προσδιορισμού της πιθανότητας αποτυχίας,εμπειρική ανάλυση στον ελληνικό και κυπριακό τραπεζικό τομέα. ΚΥΠΡΟΣ: s.n.
- Μηνά, Α., Δημητρίου, Μ. και Σαμαρά, Αθ. Ν. (2015), Η Εικόνα του Κυπριακού Τραπεζικού Τομέα και η Εικόνα της Κύπρου εν Κρίση: Μια Διαχρονική Ποσοτική Ανάλυση Περιεχομένου στο BBC, Δημοσιογραφία, τόμ. Ι, τχ. 6-7: 16-23 HYPERLINK "<https://dimosiografia.com/eikona-kypriakou-trapezikou-tomea/>" <https://dimosiografia.com/eikona-kypriakou-trapezikou-tomea/> [Πρόσβαση: 01.05.2020]
- Πικής, Γ., Κραμβής, Α. και Νικολάου, Η. (2013). Έκθεση Τριμελούς Ερευνητικής Επιτροπής για τη διεξαγωγή έρευνας σχετικά με την κατάσταση στην οποία περιήλθε το τραπεζικό σύστημα και η οικονομία της Κυπριακής Δημοκρατίας HYPERLINK "http://www.stockwatch.com.cy/media/announce_pdf/Report_Committee_Ypourgiko_3.10.2013.pdf"

http://www.stockwatch.com.cy/media/announce_pdf/Report_Committee_Υπουργικο_3.10.2013.pdf [Πρόσβαση: 01.05.2020]

- BIBLIOGRAPHY Anon., 2015. *Τι είναι ο μηχανισμός ΕΛΑ και πότε ενεργοποιείται*. [Online] Available at: <https://m.naftemporiki.gr/story/910862/ti-einai-o-mixanismos-ela-kai-pote-energopoeitai> [Accessed 2 5 2020].