

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Τραπεζική και Χρηματοοικονομική

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών
Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο
των Μνημονίων και της Πανδημίας**

Αθανασία Θεοδώρου

Επιβλέπων Καθηγητής

Στέλιος Μαρκουλής

Ιούνιος 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Τραπεζική και Χρηματοοικονομική

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών
Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο
των Μνημονίων και της Πανδημίας**

Αθανασία Θεοδώρου

Επιβλέπων Καθηγητής

Στέλιος Μαρκουλής

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Τραπεζική και Χρηματοοικονομική από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Ιούνιος 2021

Περίληψη

Το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα μετά από την πολυετή οικονομική κρίση, την επιβολή των capital controls το 2015 και την παγκόσμια υγειονομική κρίση καλείται σήμερα να σχεδιάσει στρατηγικές που θα το βοηθήσουν να ανακάμψει και να εξέλθει από τη στασιμότητα στην οποία είχε περιέλθει. Οι Τράπεζες επιθυμούν αφενός να λύσουν οριστικά το πρόβλημα των μη εξυπηρετούμενων δανείων, και αφετέρου με καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Ο σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να μελετηθούν οι τρόποι με τους οποίους οι τέσσερις συστημικές τράπεζες σχεδιάζουν να αντιμετωπίσουν ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματά τους, που είναι τα κόκκινα δάνεια και η εξυγίανση του χαρτοφυλακίου τους. Επίσης θα εστιάσουμε στο σχεδιασμό τους για την επόμενη μέρα και την αλλαγή κουλτούρας όσον αφορά τα τραπεζικά προϊόντα, την εξυπηρέτηση και τις νέες τεχνολογίες που θέτουν στη διάθεση των πελατών τους, καθώς θέλουν να διαμορφώσουν μία τελείως διαφορετική εικόνα για την Τραπεζική του αύριο.

Summary

The Bank system in Greece after the long economic crisis, the imposition of Capital Controls in 2015 and the global health crisis is now called to plan strategies to help it recover and exit the stagnation it was into. Greek Banks want to resolve the problem of “Non-Performable Exposures” definitively and to gain a larger share of the market by providing innovative services and products. The purpose of this thesis is to study the ways the four systemic banks plan to deal with one of the larger problems they face, which is the NPEs, and the consolidation of their portfolios. Moreover, we will focus on their plans for the next day and the change of culture regarding bank products, service and new technologies that will offer to their customers, since they want to form a completely new image for future Banking.

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου που με βοήθησε και με στήριξε σε όλη αυτή την προσπάθεια.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή.....	6
---------------	---

Κεφάλαιο 2

Η Επίδραση της Οικονομικής Κρίσης και της Πανδημίας στα Μεγέθη των Ελληνικών Τραπεζών

2.1	Τα αίτια της χρηματοπιστωτικής κρίσης.....	9
2.2	Αποτελέσματα της κρίσης.....	10
2.3	Πώς επηρέασε η παγκόσμια κρίση την Ελλάδα.....	12
2.4	Η Κατάσταση των Ελληνικών Τραπεζών Πριν την Κρίση.....	13
2.5	Τα Μέτρα Στήριξης του Τραπεζικού Τομέα.....	14
2.5.1	Η Αναδιάρθρωση του Τραπεζικού Τομέα στα Χρόνια της Κρίσης.....	15
2.6	Το αποτύπωμα της Κρίσης στους Ισολογισμούς των Τραπεζών.....	18
2.7	Η Εξέλιξη των ΜΕΔ από το 2008 έως Σήμερα.....	20
2.8	Τρόποι Αντιμετώπισης των ΜΕΔ.....	25
2.8.1	Ενεργητική Διαχείριση των ΜΕΔ μέσω Ρυθμίσεων και Αναδιαρθρώσεων..	26
2.8.2	Νόμος 3816/2010 για Επιχειρηματικές Οφειλές.....	27
2.8.3	Νόμος 3869/2010 για Οφειλές Φυσικών Προσώπων.....	27
2.8.4	Κώδικας Δεοντολογίας.....	29
2.8.5	Ο Νέος Πτωχευτικός Νόμος 4738/2020.....	29
2.8.6	Πρόγραμμα Τιτλοποιήσεων Με Παροχή Εγγυήσεων του Δημοσίου (Πρόγραμμα «Ηρακλής»).....	30
2.8.7	Ο Ν.4605/2019 για την Προστασία της Πρώτης Κατοικίας.....	31
2.8.8	Περίοδος Αναστολής Δόσεων Δανείου.....	32
2.8.9	Πρόγραμμα Γέφυρα Ι, Πρόγραμμα Γέφυρα-II.....	32
2.8.10	Δημιουργία Εταιρείας Διαχείρισης Στοιχείων Ενεργητικού (Asset Management Company-AMC).....	33

Κεφάλαιο 3

Τα Σχέδια Αναδιάρθρωσης των Συστημικών Τραπεζών και η Μελλοντική τους Εικόνα

3.1	Το Σχέδιο Αναδιάρθρωσης της Alpha Bank.....	36
3.2	Το Σχέδιο Αναδιάρθρωσης της Eurobank.....	37
3.3	Το Σχέδιο Αναδιάρθρωσης της Εθνικής Τράπεζας.....	38
3.4	Το Σχέδιο Αναδιάρθρωσης της Τράπεζας Πειραιώς.....	40
3.5	Πλαίσιο Εποπτείας.....	41
3.6	Είδη δανείων που χορηγούν οι Τράπεζες.....	43
3.7	Η Μελλοντική Εικόνα των Τραπεζών.....	44
3.8	Ελληνικές Τράπεζες: Από Fast Followers σε Leaders.....	46

Κεφάλαιο 4

Το εργασιακό πλαίσιο στον Τραπεζικό Τομέα

4.1	Το εργασιακό περιβάλλον και οι προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι εργαζόμενοι κατά την περίοδο της κρίσης και της πανδημίας.....	48
4.2	Η εκπαίδευση του προσωπικού, οι ευκαιρίες εξέλιξης και τα προγράμματα ανταμοιβής.....	49
4.3	Αποτελέσματα της έρευνας.....	50
	Συμπεράσματα.....	56
	Παράρτημα.....	58
	Βιβλιογραφία.....	61

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Τα τραπεζικά ιδρύματα είναι σημαντικός πυλώνας της οικονομίας μιας χώρας και κατ' επέκταση της παγκόσμιας οικονομίας, καθώς με την πολιτική που χαράσσουν επηρεάζουν την προσφορά του χρήματος στις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά.

Από τα πανάρχαια χρόνια στη Βαβυλώνα της Μεσοποταμίας στην πρώιμη μορφή τους, οι τράπεζες-ναοί ήταν αυτές που παραχωρούσαν δάνεια με τόκο στους καλλιεργητές και δέχονταν αγαθά προς φύλαξη, ενώ ελλείψει νομισμάτων, βάση των συναλλαγών ήταν σάκοι με κριθάρι. Ο θεσμός της τράπεζας-ναού συνεχίστηκε κατά την περίοδο της αρχαίας Ελλάδας και της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας, καθώς χρηματοδοτούσε το διεθνές εμπόριο και τους πολέμους. Ο Ιούλιος Καίσαρας μάλιστα σε ένα διάταγμά του ήταν ο πρώτος που εισήγαγε την τραπεζική κατάσχεση ακίνητης περιουσίας λόγω αδυναμίας αποπληρωμής δανείου, γεγονός που άλλαξε τις σχέσεις πιστωτή-οφειλέτη.

Στην Ελλάδα η πρώτη Τράπεζα ιδρύθηκε με πρωτοβουλία του Ιωάννη Καποδίστρια το 1828 και ονομάστηκε Εθνική Χρηματιστική Τράπεζα. Ουσιαστικά λειτούργησε ως δανειστής του ελληνικού κράτους, καθώς τα κεφάλαιά της καταναλώθηκαν για τις ανάγκες του νεοσύστατου κράτους με αποτέλεσμα να ζημιωθούν οι μέτοχοί της, ενώ αποτέλεσε τον πρόδρομο της Εθνικής Τράπεζας.

Όπως γίνεται αντιληπτό οι τράπεζες, από την πρώιμη κιόλας μορφή τους, έπαιζαν καθοριστικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη κάθε κοινωνίας, καθώς παρείχαν τα κεφάλαια που απαιτούνταν για τις επενδύσεις κάθε εποχής. Όμως, αυτή η παροχή ρευστότητας στην οικονομία μέσω των τραπεζών διαταράσσεται σε περιόδους

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

οικονομικής κρίσης, στερώνοντας από επιχειρήσεις και νοικοκυριά απαραίτητα κεφάλαια. Στην Ελλάδα το τραπεζικό σύστημα βίωσε μία άνευ προηγουμένου οικονομική αναταραχή, απόρροια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, η οποία εντάθηκε από την κρίση χρέους του ελληνικού κράτους που ακολούθησε, καθώς οι ελληνικές τράπεζες ήταν από τους κύριους δανειστές του κράτους.

Σήμερα, μετά από δέκα χρόνια κρίσης, τρία μνημόνια και μία πανδημία, οι ελληνικές Τράπεζες προσπαθούν να ανακάμψουν και να εξέλθουν από τη στασιμότητα. Έχουν εκπονήσει στρατηγικά σχέδια για τη μείωση των ΜΕΑ και για τον εκσυγχρονισμό των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχουν στους πελάτες τους. Και οι δύο αυτοί τομείς είναι καίριας σημασίας για την επιβίωσή τους σε ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθώς και για την επιστροφή τους στη βασική λειτουργία τους, που είναι η χρηματοδότηση της πραγματικής οικονομίας.

Η παροχή ρευστότητας σε επιχειρήσεις και νοικοκυριά, πέρα από τη δημιουργία κέρδους για τις Τράπεζες, έχει οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές διαστάσεις. Όταν οι Τράπεζες διοχετεύουν χρήματα στην αγορά με σκοπό τις επενδύσεις και την υγιή επιχειρηματικότητα, διασφαλίζονται θέσεις εργασίας και η οικονομία είναι εξωστρεφής και ευημερούσα. Παράλληλα οι Τράπεζες ασκούν κοινωνική πολιτική, είτε βρίσκοντας βιώσιμες λύσεις στους δανειολήπτες που αδυνατούν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους, είτε μέσω δράσεων που υλοποιούν και στοχεύουν στην ανακούφιση ευπαθών ομάδων.

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι:

- Η μελέτη των τρόπων με τους οποίους οι ελληνικές τράπεζες σχεδιάζουν να εξυγιάνουν τους ισολογισμούς τους, αντιμετωπίζοντας το πρόβλημα των «Κόκκινων Δανείων».
- Η ανάλυση του στρατηγικού σχεδιασμού των τεσσάρων συστημικών Τραπεζών για τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους και τον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους.
- Η έρευνα για το νέο πλαίσιο που θέτουν τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα στις εργασιακές σχέσεις με το προσωπικό τους και η άποψη των υπαλλήλων για τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε αναφορικά με τους δύο πρώτους σκοπούς είναι η μελέτη και ανάλυση εκθέσεων της ΤτΕ για την κατάσταση των Τραπεζών, όπως για παράδειγμα η ετήσια Έκθεση του Διοικητή. Επίσης μελετήθηκαν άρθρα, ομιλίες και αναλύσεις οικονομολόγων σχετικά με την παγκόσμια οικονομική κρίση και πώς αυτή επηρέασε την Ελλάδα και τις Τράπεζες. Σημαντική πηγή πληροφοριών ήταν επίσης τα οικονομικά sites και οι ιστοσελίδες των ίδιων των Τραπεζών που παρουσιάζουν τα εταιρικά σχέδια τους καθώς και τις δράσεις που αναλαμβάνουν για το μετασχηματισμό τους. Με βάση τις πληροφορίες από τις παραπάνω πηγές, στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται η εξέλιξη των ΜΕΔ κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας καθώς και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπισή τους. Αντίστοιχα στο Κεφάλαιο 3 μέσα από την ανάλυση των στρατηγικών των Τραπεζών για τα επόμενα χρόνια καθώς και από ομιλίες και άρθρα στελεχών τους, παρουσιάζεται η μελλοντική εικόνα που θέλουν να διαμορφώσουν τα πιστωτικά ιδρύματα.

Στο Κεφάλαιο 4 αναλύεται ο τρίτος σκοπός της διατριβής, με την παρουσίαση των αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε μέσω ερωτηματολογίου σε τραπεζοϋπαλλήλους σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, την εργασιακή ασφάλεια, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης σε νέες τεχνολογίες και το πόσο επηρέασε η πανδημία το φόρτο εργασίας τους. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε το δίμηνο Απριλίου-Μαΐου σε 60 υπαλλήλους και των τεσσάρων συστημικών Τραπεζών, με διαφορετικές θέσεις ευθύνης.

Κεφάλαιο 2

Η επίδραση της Οικονομικής Κρίσης και της Πανδημίας στα Μεγέθη των Ελληνικών Τραπεζών

Η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2007 προήλθε από την κατάρρευση της αγοράς ακινήτων στις ΗΠΑ. Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ήταν η σοβαρότερη οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση μετά την Παγκόσμια Οικονομική Ύφεση του 1929 και θεωρείται ως η δεύτερη χειρότερη ύφεση όλων των εποχών.

Η μείωση της αξίας των ακινήτων σε συνδυασμό με την αύξηση επιτοκίων, οδήγησε πολλούς ιδιοκτήτες να σταματήσουν να πληρώνουν τα δάνειά τους. Το 2007, 1.3 εκ. ακίνητα ήταν σε διαδικασία πλειστηριασμού, παρουσιάζοντας αύξηση 79% σε σχέση με το 2006, ενώ τον Αύγουστο του 2008 το 9,2% των στεγαστικών δανείων ήταν σε καθυστέρηση πληρωμών ή σε διαδικασία πλειστηριασμού.

2.1 Τα αίτια της χρηματοπιστωτικής κρίσης

Οι παράγοντες που οδήγησαν στην παγκόσμια οικονομική κρίση είναι πολλοί, τόσο μακροοικονομικοί όσο και χρηματοοικονομικοί (Γκίκας Χαρδούβελης 2011, σελ.36). Αρχικά, η επεκτατική πολιτική που ακολούθησαν οι ΗΠΑ για την αγορά κατοικίας αφενός και η προσπάθεια των Τραπεζών να απομακρύνουν τον επιτοκιακό και πιστωτικό κίνδυνο από τους ισολογισμούς τους αφετέρου, οδήγησαν στα Δάνεια

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

Χαμηλής Εξασφάλισης (sub-prime loans), στη δανειοδότηση δηλαδή για την αγορά κατοικίας οικογενειών με χαμηλή πιστοληπτική ικανότητα χωρίς επαρκείς εξασφαλίσεις. Η απρόσκοπτη χορήγηση των εν λόγω δανείων, σε συνδυασμό με τις χαμηλές αποδόσεις των κρατικών ομολόγων που έκαναν τους επενδυτές να στραφούν σε επενδύσεις με υψηλότερες αποδόσεις αλλά και μεγαλύτερο κίνδυνο, οδήγησε τις Τράπεζες στην τιτλοποίηση (securitization) των sub-prime δανείων και την πώλησή τους σε Εταιρείες Ειδικού Σκοπού (Special Purpose Vehicles, SPVs).

Μία ακόμη αιτία της κρίσης είναι πως οι εταιρείες διαβάθμισης κινδύνου (CRAs) απέτυχαν να υπολογίσουν τον κίνδυνο των δομημένων αυτών ομολόγων που διοχετεύτηκαν στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα υπήρξε και «ηθικός κίνδυνος» καθώς οι επενδυτικές Τράπεζες που πλήρωναν τις εταιρείες διαβάθμισης για αξιολόγηση κινδύνου ήταν συγχρόνως και οι ανάδοχοι των ομολόγων αυτών. Για το λόγο αυτό οι εταιρείες διαβάθμισης Standard and Poor's, Moody's και J.P. Morgan θεωρήθηκαν υπεύθυνες για την κρίση που ξέσπασε λόγω της «Φούσκας των Ακινήτων».

Ένας επιπλέον λόγος που οδήγησε στη χρηματοπιστωτική κρίση, ήταν τα υπέρογκα bonus των διευθυντικών στελεχών των Τραπεζών. Οι πρόσθετες αυτές αμοιβές έκαναν τα στελέχη να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία σε βάρος της μακροπρόθεσμης εταιρικής κερδοφορίας, με αποτέλεσμα να προωθούν τα «τοξικά ομόλογα», τα οποία στο τέλος κατέληγαν σε σημαντικές ζημιές για τις Τράπεζες. Είναι χαρακτηριστικές οι περιπτώσεις στελεχών που έπαιρναν παχυλά bonus, ενώ την ίδια στιγμή οι εταιρείες τους πτώχευαν.

2.2 Αποτελέσματα της κρίσης

Αυτό το εκρηκτικό μείγμα ήταν που οδήγησε στην πτώχευση χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και στη διάσωση άλλων μέσω εξαγορών ή χορήγησης κρατικών κονδυλίων, όπως η Bear Sterns και η ασφαλιστική εταιρεία AIG . Αντίθετα, το Σεπτέμβριο του 2008 η Lehman Brothers αφέθηκε να πτωχεύσει, υπό το βάρος της κοινής γνώμης που δεν ήθελε ο Αμερικανός φορολογούμενος να πληρώσει την ανικανότητα των διευθυντικών στελεχών και την ανεπάρκεια των εποπτικών

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

Αρχών, ενώ οι κολοσσοί στεγαστικών δανείων Fannie Mae και Freddie Mac κρατικοποιήθηκαν.

Οι πτωχεύσεις των τραπεζικών ιδρυμάτων είχαν ως αποτέλεσμα να κλονιστεί η εμπιστοσύνη στη διατραπεζική αγορά. Τα επιτόκια αυξήθηκαν και έγινε πλέον πολύ δύσκολη η πρόσβαση σε κεφάλαια, ακόμη και για φερέγγυα τραπεζικά ιδρύματα, με αποτέλεσμα να εξαντληθεί απότομα η ρευστότητα στις διατραπεζικές αγορές. Αυτό που αρχικά φαινόταν ως πρόβλημα της αμερικανικής οικονομίας, άρχισε να εξαπλώνεται και στην άλλη πλευρά του Ατλαντικού. Και στην ευρωπαϊκή ήπειρο τραπεζικά ιδρύματα, που είχαν μεγάλη έκθεση σε τοξικά ομόλογα, πτώχευσαν ή διασώθηκαν με κρατική παρέμβαση ενώ η ΕΚΤ και οι ευρωπαϊκές κυβερνήσεις προχώρησαν σε νομισματικές και δημοσιονομικές παρεμβάσεις με σκοπό να στηρίξουν το χρηματοπιστωτικό σύστημα. Περισσότερο εκτεθειμένες σε τοξικά ομόλογα ήταν οι τράπεζες της Ισλανδίας, και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να κηρύξει πτώχευση η χώρα. Η τραπεζική κρίση οδήγησε σε κρίση δημοσίου χρέους και οι πιο αδύναμες οικονομικά χώρες (Ελλάδα, Ιρλανδία, Πορτογαλία) χρειάστηκε να καταφύγουν σε μηχανισμούς στήριξης όπως το ΔΝΤ και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Για να μπορέσει η ΕΚΤ να αποκαταστήσει τη ρευστότητα και την ισορροπία στις αγορές, προχώρησε σε μείωση επιτοκίων ενώ παρείχε ρευστότητα μέσω των πράξεων κύριας αναχρηματοδότησης. Επιπρόσθετα, η Ευρωπαϊκή Ένωση για την αντιμετώπιση της χρηματοπιστωτικής κρίσης δημιούργησε τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας, ESM, ο οποίος δανειζόταν εκ μέρους των αξιόχρεων κρατών της Ευρωζώνης και στη συνέχεια, με τα κεφάλαια που συγκέντρωνε, δάνειζε τα κράτη που είχαν αποκλειστεί από τις αγορές, ώστε να μην πτωχεύσουν. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι η αντίδραση της Ευρωπαϊκής Ένωσης ήταν πιο αργή από εκείνη της Αμερικής, καθώς αρχικά οι Ευρωπαίοι ηγέτες δεν μπορούσαν να συμφωνήσουν αν η αντίδραση θα ήταν συνολική και ευρωπαϊκή ή αν το κάθε κράτος θα έπρεπε να αντιμετωπίσει το πρόβλημα μεμονωμένα, ανάλογα με την έκθεση και τις δυνατότητές του.

2.3 Πώς επηρέασε η παγκόσμια κρίση την Ελλάδα

Στην Ελλάδα αρχικά επικράτησε η άποψη ότι η διεθνής κρίση δεν αφορούσε τη χώρα, αφού οι ελληνικές τράπεζες δεν είχαν εκτεθεί στα τοξικά ομόλογα και συνεπώς δεν κατέγραψαν ζημίες στους ισολογισμούς τους, ώστε να απειληθεί η ρευστότητά τους. Η αύξηση όμως των επιτοκίων στη διατραπεζική αγορά σε συνδυασμό με την επιδείνωση των δημοσιονομικών μεγεθών της χώρας (υποχώρηση επενδύσεων και ιδιωτικής κατανάλωσης, χρέος, έλλειμμα), περιόρισαν την πρόσβαση των ελληνικών τραπεζών στις διεθνείς αγορές χρήματος και κεφαλαίων.

Τα Μνημόνια που ακολούθησαν, ανάγκασαν τις Τράπεζες να συμμετέχουν στην ανταλλαγή ομολόγων του Ελληνικού Δημοσίου (PSI), με αποτέλεσμα να καταγράψουν ζημίες ύψους 40 δις ευρώ. Ταυτόχρονα η ύφεση της ελληνικής οικονομίας επηρέασε αρνητικά τα μεγέθη τους, αυξάνοντας τα Μη Εξυπηρετούμενα Δάνεια και εκμηδενίζοντας την κερδοφορία τους. Πλέον οι ελληνικές τράπεζες μπορούσαν να δανείζονται μόνο από την ΕΚΤ, με αποτέλεσμα στις αρχές του 2011 τα δάνεια από την ΕΚΤ να ανέρχονται σε 95 δις όταν το 2009 ήταν μόνο 50 δις.

Στην Ελλάδα, η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση μετατράπηκε σε κρίση χρέους λόγω των υψηλών ελλειμάτων. Το 2009 το Δημόσιο Χρέος ανερχόταν στο 129,7% και το έλλειμα στο 15,7% του ΑΕΠ, μετά την αναθεώρηση των στατιστικών στοιχείων από τη Eurostat τον Οκτώβριο του 2013 (ΤτΕ, Το Χρονικό της Μεγάλης Κρίσης 2009-2013, 2014, σελ.97). Το υψηλό χρέος, η χαμηλή ανταγωνιστικότητα και η αναξιπιστία των επίσημων στατιστικών της ελληνικής κυβέρνησης για την πορεία της οικονομίας, οδήγησαν στην αύξηση των επιτοκίων δανεισμού, καθιστώντας το χρέος δυσβάσταχτο. Για να αντιμετωπιστεί η δυσκολία της πρόσβασης των Τραπεζών στις αγορές κεφαλαίων, το 2009 ενεργοποιήθηκε το Πρόγραμμα Ενίσχυσης της Ρευστότητας της Οικονομίας (Ν.3723/2009) ύψους 28 δις, το οποίο ήταν ουσιαστικά ένα πακέτο στήριξης του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Οι διεθνείς Οίκοι Αξιολόγησης υποβάθμιζαν συνεχώς την ελληνική οικονομία αυξάνοντας τα spreads, με αποτέλεσμα τον Απρίλιο του 2010 τα ελληνικά ομόλογα να καταταχθούν στην κατηγορία των «σκουπιδιών» (junk) από την S&P. Η Ελλάδα,

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

για να αντιμετωπίσει όλη αυτή την κατάσταση, υπέγραψε στις 5 Μαΐου 2010 το 1^ο Μνημόνιο, το οποίο περιελάμβανε χρηματοδότηση 80 δις ευρώ από την Ευρωζώνη και 30 δις ευρώ από το ΔΝΤ, προϋποθέτοντας μεταρρυθμίσεις και τριμηνιαίες αξιολογήσεις για την πορεία της ελληνικής οικονομίας.

Παρά τη δέσμευση της χώρας για την τήρηση των μέτρων, η εφαρμογή τους δεν ήταν επιτυχής και τα οικονομικά μεγέθη επιδεινώθηκαν. Το Φεβρουάριο του 2012 υπογράφηκε το 2^ο Μνημόνιο, το οποίο προέβλεπε τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στην αναδιάρθρωση του χρέους μέσω της περικοπής της ονομαστικής αξίας των ελληνικών ομολόγων κατά 106 δις ευρώ.

Η ανάγκη όμως υιοθέτησης σκληρών δημοσιονομικών μέτρων και η σύγκρουση με συντεχνιακά συμφέροντα οδήγησε στην αύξηση της λαϊκής δυσαρέσκειας και τη στροφή της πολιτικής ζωής στο λαϊκισμό και στη ρητορική της κατάργησης των μνημονίων και της λιτότητας. Στις 27 Ιουνίου 2015 προκηρύχθηκε δημοψήφισμα για τη νέα δανειακή σύμβαση την οποία καλούνταν να υπογράψει η Ελλάδα με τους δανειστές, το οποίο διεξήχθη στις 5 Ιουλίου. Οι αρχές της Ε.Ε. διεμήνυσαν ότι το δημοψήφισμα αφορά την παραμονή της χώρας στο ευρώ και επέβαλαν Capital Controls και το κλείσιμο των Τραπεζών, ώστε να αποφευχθεί η κατάρρευσή τους από την εκροή καταθέσεων. Παρά το ότι η πλειοψηφία της χώρας, σε ποσοστό 62,15%, τάχθηκε κατά της συμφωνίας, η διαπραγμάτευση με την Τρόικα, κατέληξε στην υπογραφή της τρίτης μνημονιακής σύμβασης στις 13.07.2015 από την οποία η χώρα αποδεσμεύτηκε τον Αύγουστο του 2018.

2.4 Η Κατάσταση των Ελληνικών Τραπεζών Πριν την Κρίση

Όταν ξέσπασε η κρίση, οι ελληνικές Τράπεζες θεώρησαν πως δε θα επηρεαστούν, καθώς στα χαρτοφυλάκιά τους δεν υπήρχαν επενδύσεις σε τοξικά ομόλογα και ο δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας ήταν υψηλός. Η άνοδος της οικονομικής δραστηριότητας μετά την ένταξη της χώρας στο ευρώ, η οποία ήταν μεγαλύτερη από το μέσο όρο της ευρωζώνης, στηρίχθηκε στην ιδιωτική κατανάλωση και στις

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

επενδύσεις σε κατοικίες, μέσω δανεισμού κυρίως, και μεγέθυνε τους ισολογισμούς των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Στο τέλος του Δεκεμβρίου του 2007 τα δάνεια σε καθυστέρηση ανέρχονταν σε ποσοστό 4,5% προς το σύνολο των δανείων, ωστόσο η ΤτΕ, λόγω της αναταραχής που επικρατούσε στις διεθνείς αγορές και λόγω της του εποπτικού πλαισίου «Βασιλεία II», ζητούσε από τα πιστωτικά ιδρύματα το ποσοστό αυτό να μειωθεί σε 3,5% (Έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ, Απρίλιος 2008). Παρόλα αυτά, οι τράπεζες για το 2007 μείωσαν τις προβλέψεις τους για τον πιστωτικό κίνδυνο κατά 15,6%, γεγονός που είναι ενδεικτικό της αντίληψης πως η κρίση δε θα επηρεάσει την Ελλάδα και πως θα συνεχισθεί η άνοδος της οικονομικής δραστηριότητας.

Τα κέρδη προ φόρων των τραπεζών ανήλθαν σε 3,65 δις ευρώ, αυξημένα κατά 23,6% σε σχέση με το 2006, και προήλθαν κυρίως από τόκους και προμήθειες. Ο Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας διαμορφώθηκε σε 12,7% και η συνολική χρηματοδότηση της οικονομίας αυξήθηκε το 2007 κατά 14,4%. Ωστόσο, παρά τους θετικούς δείκτες των Τραπεζών και σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα από τις δύο ασκήσεις προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων που διενεργήθηκαν, η ΤτΕ ζήτησε εγρήγορση από τα τραπεζικά ιδρύματα αναφορικά με τον κίνδυνο της ρευστότητας και τον πιστωτικό κίνδυνο, ενώ παράλληλα προειδοποιούσε για τις επιπτώσεις της κρίσης στην ελληνική οικονομία λόγω των χρόνιων διαρθρωτικών αδυναμιών της.

2.5 Τα μέτρα Στήριξης του Τραπεζικού Τομέα

Η υποβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας οδήγησε στην υποβάθμιση των Τραπεζών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους δανεισμού, την εκροή καταθέσεων, την αύξηση της εξάρτησης από την ΕΚΤ και την αύξηση των Μη Εξυπηρετούμενων Δανείων.

Η ΤτΕ διαβλέποντας τους πιθανούς κινδύνους, το 2008 αυστηροποίησε το πλαίσιο εποπτείας των Τραπεζών, ζητώντας τους, μεταξύ άλλων, να αυξήσουν τις προβλέψεις για τα επισφαλή δάνεια. Καθώς όμως το πρόβλημα της ρευστότητας για τα πιστωτικά ιδρύματα γινόταν εντονότερο, το 2009 ενεργοποιήθηκε το Πρόγραμμα Ενίσχυσης της Ρευστότητας της Οικονομίας ύψους 28 δις, το οποίο

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

περιλάμβανε αγορές προνομιούχων μετοχών από το Ελληνικό Δημόσιο, έκδοση τίτλων από το Ελληνικό δημόσιο που θα χρησιμοποιούνταν ως ενέχυρο για τη χρηματοδότηση τους και εγγυήσεις χρέους για τίτλους που θα εξέδιδαν οι Τράπεζες.

Λόγω της εντεινόμενης ανησυχίας για την οικονομική κατάσταση της Ελλάδας και για την ικανότητά της να ανταποκριθεί στο υψηλό χρέος της, η περιορισμένη πρόσβαση στις αγορές κεφαλαίου για τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα συνεχίστηκε και το 2010, οπότε η ΕΚΤ αποφάσισε να παρέχεται ρευστότητα στις ελληνικές Τράπεζες με ενέχυρο τίτλους εκδόσεως ή εγγυήσεως του Ελληνικού Δημοσίου ανεξάρτητα από τη διαβάθμισή τους. Τον Αύγουστο του 2011 ενεργοποιήθηκε ο ELA(Emergency Liquidity Assistance) για την παροχή ρευστότητας στις Τράπεζες που αντιμετωπίζουν προβλήματα μέσω των κεντρικών Τραπεζών έναντι ενεχύρου και με τη σύμφωνη γνώμη του Διοικητικού Συμβουλίου της ΕΚΤ. Μέχρι τον Ιούνιο του 2012 η εξάρτηση των ελληνικών τραπεζών ανερχόταν σε 125 δις ευρώ, το Μάιο του 2014 μηδενίστηκε, ενώ τον Ιούλιο του 2015 έφτασε τα 88,3 δις ευρώ.

Μία επίσης πολύ σημαντική ενέργεια για τη στήριξη του χρηματοπιστωτικού τομέα ήταν η ίδρυση του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (European Financial Stability Fund-EFSF). Σκοπός του είναι να συμβάλλει στη διατήρηση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας με τη χορήγηση ιδίων κεφαλαίων σε περίπτωση που πιστωτικά ιδρύματα δεν έχουν ή αναμένεται στο μέλλον ότι δε θα έχουν τα ελάχιστα Ίδια Κεφάλαια και δεν μπορεί να βρεθεί άλλη λύση στηριζόμενη από ιδιωτική πρωτοβουλία. Στην περίπτωση της Ελλάδας χρηματοδοτήθηκε με 10 δις από την ελληνική κυβέρνηση με πόρους προερχόμενους από το μηχανισμό στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη μέλη της Ευρωζώνης και από το ΔΝΤ. Η κεφαλαιακή ενίσχυση παρέχεται μέσω της συμμετοχής του ΤΧΣ σε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου του ιδρύματος με την έκδοση προνομιούχων μετοχών.

2.5.1 Η Αναδιάρθρωση του Τραπεζικού Τομέα στα Χρόνια της Κρίσης

Στα πανευρωπαϊκά stress tests που πραγματοποιήθηκαν τον Ιούλιο του 2010 συμμετείχαν έξι ελληνικές Τράπεζες που αντιπροσώπευαν το 90% του ενεργητικού

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

του ελληνικού τραπεζικού συστήματος (Eurobank, Alpha Bank, Εθνική, Τράπεζα Πειραιώς, Αγροτική Τράπεζα και Ταχυδρομικό ταμιευτήριο). Και οι έξι Τράπεζες πέρασαν το όριο του 6% για το Δείκτη Βασικών Κεφαλαίων σύμφωνα με το βασικό σενάριο, το οποίο συμβάδιζε με τις υπάρχουσες ενδείξεις για τις μακροοικονομικές εξελίξεις.

Στη συνέχεια η ΤτΕ διενήργησε το 2012 αξιολόγηση για τη βιωσιμότητα των Τραπεζών με βάση αυστηρά κριτήρια. Για να καλυφθούν οι κεφαλαιακές ανάγκες των Τραπεζών που προέκυψαν από την άσκηση ανακεφαλαιοποίησης, προχώρησαν σε αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου. Η ανακεφαλαιοποίηση ολοκληρώθηκε το πρώτο εξάμηνο του 2013 με συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα σε ποσοστό 10%, ενώ το ΤΧΣ κάλυψε το υπόλοιπο και έγινε ο κύριος μέτοχος των πιστωτικών ιδρυμάτων. Η ανακεφαλαιοποίηση αυτή κάλυψε ουσιαστικά τις ζημιές που προέκυψαν από το PSI.

Παράλληλα η ΤτΕ προχώρησε στην εξυγίανση των υπολοίπων πιστωτικών ιδρυμάτων μέσω συγχωνεύσεων ή μεταβίβασης των περιουσιακών τους στοιχείων. Το κόστος εξυγίανσης των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων για την περίοδο 2011-2013 ανήλθε σε περίπου 42 δις ευρώ και διαμόρφωσε μία νέα πραγματικότητα στον ελληνικό τραπεζικό τομέα με λιγότερες αλλά ισχυρότερες Τράπεζες. Στην έναρξη της κρίσης βρίσκονταν σε λειτουργία 16 συνεταιριστικές τράπεζες, των οποίων το μερίδιο αγοράς αντιπροσώπευε το 1% του τραπεζικού συστήματος, και 17 εμπορικές. Ήταν προφανές λοιπόν, με τις οικονομικές συνθήκες που διαμορφώθηκαν, πως ο ελληνικός τραπεζικός τομέας έπρεπε να αναδιοργανωθεί.

Μετά την ολοκλήρωση της ανακεφαλαιοποίησης των Τραπεζών και εν όψει των stress test που θα πραγματοποιούσε η ΕΚΤ το 2014, η ΤτΕ προχώρησε σε νέα άσκηση προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων με βάση τα στοιχεία του Ιουνίου 2013. Η άσκηση αυτή στηρίχθηκε σε δύο στοιχεία: στην ποιότητα του δανειακού χαρτοφυλακίου των Τραπεζών και στον έλεγχο της εσωτερικής δημιουργίας κεφαλαίου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι κεφαλαιακές ανάγκες για το σύνολο των ελληνικών εμπορικών Τραπεζών ανέρχονταν σε 6,4 δις ευρώ, ποσό που καλύφθηκε από ιδιωτικούς πόρους το 2014(ΤτΕ, Άσκηση Προσομοίωσης Ακραίων Καταστάσεων για τον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα, 2013).

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

Το 2015, λόγω της μη επίτευξης συμφωνίας με τους εταίρους και των καταγιστικών γεγονότων που ακολούθησαν την προκήρυξη δημοψηφίσματος, η κεφαλαιακή επάρκεια των Τραπεζών υπέστη νέο πλήγμα με αποτέλεσμα να απαιτείται η εκ νέου ανακεφαλαιοποίησή τους ύψους 8 δις ευρώ, η οποία ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο του 2015 με αυξημένη ιδιωτική συμμετοχή. Οι τέσσερις συστημικές Τράπεζες κάλυψαν τα απαιτούμενα κεφάλαια του βασικού σεναρίου, τα οποία προέκυψαν από την άσκηση προσομοίωσης που διενήργησε η ΕΚΤ. Τα απαραίτητα κεφάλαια προήλθαν:

- από τη συμμετοχή ξένων επενδυτών, οι οποίοι επένδυσαν περίπου 5,3 δις ευρώ
- από μέτρα κεφαλαιακής ενίσχυσης 0,6 δις ευρώ
- από κεφάλαια ύψους 2,7 δις ευρώ που αντλήθηκαν μέσω της διαχείρισης στοιχείων παθητικού, ενδεικτικά προτάσεις εθελοντικής ανταλλαγής ομολόγων με μετοχές.

Όσον αφορά το δυσμενές σενάριο, οι δύο Τράπεζες Εθνική και Πειραιώς, που δεν κάλυψαν τις κεφαλαιακές ανάγκες του σεναρίου ύψους 5,4 δις από ιδιωτικές πηγές προσέφυγαν στο Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Αυτό σημαίνει ότι οι δημόσιοι πόροι που χρησιμοποιήθηκαν για την ανακεφαλαιοποίηση, ήταν τελικά πολύ μικρότεροι από τα 25 δις που είχαν προβλεφθεί αρχικά από το Eurogroup τον Αύγουστο του 2015. Επιπλέον το 2015 μειώθηκε η εξάρτηση των ελληνικών Τραπεζών από τον EΛA. Η απομείωση αυτή φανέρωνε τη βελτίωση της ρευστότητας των ελληνικών Τραπεζών, στο πλαίσιο της υποχώρησης της αβεβαιότητας και της σταθεροποίησης των ροών καταθέσεων του ιδιωτικού τομέα καθώς και της επιτυχούς ανακεφαλαιοποίησης των πιστωτικών ιδρυμάτων (ΤτΕ, Έκθεση του Διοικητή για το Έτος 2015, Φεβρουάριος 2016).

Στις αρχές του 2018 πραγματοποιήθηκε νέα άσκηση προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων, από την οποία διαπιστώθηκε η μη ύπαρξη κεφαλαιακού ελλείμματος για τις τέσσερις συστημικές Τράπεζες. Παρατηρούμε λοιπόν ότι τα πιστωτικά ιδρύματα είχαν μπει σε μία τροχιά βελτίωσης των μεγεθών τους και εξυγίανσης των δανειακών τους χαρτοφυλακίων, πορεία η οποία διακόπηκε από την έλευση της πανδημίας.

2.6 Το Αποτύπωμα της Κρίσης στους Ισολογισμούς των Τραπεζών

Στις απαρχές της κρίσης, το 2008, ο ρυθμός αύξησης της συνολικής χρηματοδότησης της οικονομίας επιβραδύνθηκε και το τελευταίο τρίμηνο ανήλθε σε 16,6% , ενώ το πρώτο τρίμηνο του 2009 σε 14,2%. Το γεγονός αυτό ήταν ενδεικτικό της στάσης αναμονής που υιοθέτησαν οι Τράπεζες, προκειμένου να αξιολογήσουν το μέγεθος της κρίσης και της αύξησης του κόστους δανεισμού στη διατραπεζική αγορά. Σύμφωνα με την Έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2008 (Απρίλιος 2009) τα κέρδη μετά φόρων των Τραπεζικών Ομίλων μειώθηκαν κατά 42,8%, ενώ η επιδείνωση των μεγεθών συνεχίστηκε και τα επόμενα χρόνια με τα πιστωτικά ιδρύματα να παρουσιάζουν ζημίες κάθε έτος. Το 2011 οι ζημίες σκαρφάλωσαν στα 31 δις ευρώ και κύρια αιτία ήταν η καταγραφή προβλέψεων για τις ζημίες στο πλαίσιο της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στην αναδιάρθρωση του Δημοσίου Χρέους το Μάρτιο και τον Απρίλιο του 2012 οι οποίες ανήλθαν σε 28,4 δις.

Το 2015 ήταν μια χρονιά κατατρεγμένων εξελίξεων για τον τραπεζικό τομέα και για την ελληνική οικονομία γενικότερα . Οι ατελέσφορες διαπραγματεύσεις με τους δανειστές ήδη από τον Ιανουάριο του 2015 και η εντεινόμενη ανησυχία για έξοδο της χώρας από το ευρώ, οδήγησαν σε εκροή καταθέσεων και φυγή κεφαλαίων στο εξωτερικό. Η προκήρυξη δημοψηφίσματος για την προτεινόμενη από τους εταίρους δανειακή σύμβαση οδήγησε στην επιβολή τραπεζικής αργίας την 28.06.2015 και Capital Controls. Η ελληνική κοινωνία βρέθηκε αντιμέτωπη με μία πρωτόγνωρη κρίση που απειλούσε τη συνοχή της, καθώς είχε χωριστεί σε δύο στρατόπεδα ενώ μέχρι και σήμερα δεν έχουν γεφυρωθεί αυτές οι διαφορές. Δύσκολα θα διαγραφούν από τη συλλογική μνήμη οι ουρές έξω από τις Τράπεζες για την ημερήσια ανάληψη των εξήντα ευρώ ή η απόγνωση των καταθετών που πίστεψαν ότι έχασαν τις αποταμιεύσεις τους.

Η συμφωνία που επετεύχθη την 12 Ιουλίου ανάμεσα στην ελληνική κυβέρνηση και την Τρόικα οδήγησε σε άρση της Τραπεζικής αργίας την 19.07.2015. Δυστυχώς όμως όλη αυτή η αναταραχή αύξησε το χρέος της χώρας και έπληξε το κύρος της, με συνέπεια οι όροι της συμφωνίας που υπεγράφη τελικά να είναι πιο επαχθείς από

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

τους αρχικούς. Οι περιορισμοί στις αναλήψεις διήρκεσαν για μεγάλο διάστημα και η οριστική άρση τους έγινε την 01.10.2018.

Το τραπεζικό σύστημα την εξαετία 2010-2015 συσσωρεύσε ζημίες ύψους 70 δις. Το 2016 όμως εισήλθε σε πορεία ανάκαμψης και οι Τράπεζες εμφάνισαν κέρδη προ φόρων για πρώτη φορά μετά από χρόνια. Η ανάκαμψη του τραπεζικού τομέα συνεχίστηκε και το 2017. Οι Τράπεζες μείωσαν περαιτέρω την εξάρτησή τους από τον ELA σε 21,6 δις ευρώ το Δεκέμβριο του 2017, γεγονός που σηματοδοτεί την ομαλοποίηση των συνθηκών χρηματοδότησής τους. Τον Οκτώβριο του 2017 τρεις Τράπεζες άντλησαν, για πρώτη φορά μετά το 2014, κεφάλαια ύψους 1,75 δις ευρώ από τις διεθνείς αγορές κεφαλαίων με την έκδοση καλυμμένων ομολογιών.

Η καταθετική βάση των Τραπεζών ενισχύθηκε περαιτέρω το 2018, αφού συνεχίστηκε η επιστροφή των καταθέσεων που είχαν αποσυρθεί τα προηγούμενα χρόνια. Τα πιστωτικά ιδρύματα μείωσαν σημαντικά την εξάρτησή τους από τον ELA, αφού το Δεκέμβριο του 2018 μόνο η Alpha Bank και η Eurobank είχαν υπόλοιπο χρηματοδότησης από το μηχανισμό ύψους 947 εκατ. ευρώ (ΤτΕ, Επισκόπηση του Χρηματοπιστωτικού Συστήματος, Ιούνιος 2019, σελ. 28). Η άσκηση προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων, που διενεργήθηκε αρχές του έτους, με τη συμμετοχή των τεσσάρων συστημικών τραπεζών έδειξε ότι οι ελληνικές τράπεζες δεν παρουσιάζουν κεφαλαιακό έλλειμμα.

Το 2019 συνεχίστηκε η αναπτυξιακή πορεία της ελληνικής οικονομίας, γεγονός που επηρέασε θετικά και τις τράπεζες, με αποτέλεσμα το Μάρτιο να απεξαρτηθούν πλήρως από τον ELA. Εκμεταλλευόμενη τα χαμηλά επιτόκια δανεισμού, η Ελλάδα προχώρησε σε έκδοση ομολόγων, τα οποία χρησιμοποίησε για την πρόωρη αποπληρωμή μέρους του δανείου από το ΔΝΤ ύψους 2,7 δις ευρώ. Μέσα σε αυτό το ευνοϊκό περιβάλλον οι Τράπεζες παρουσίασαν κέρδη μετά από φόρους 211 εκατ. ευρώ, για πρώτη φορά από το 2009. Τα θετικά αποτελέσματα βελτίωναν τις προοπτικές για επανέναρξη της χρηματοδότησης της πραγματικής οικονομίας από τα πιστωτικά ιδρύματα.

Δυστυχώς οι προοπτικές αυτές ανακόπηκαν το 2020 με την έλευση της πανδημίας. Παρά το γεγονός ότι το πρώτο τρίμηνο του 2020 οι Τράπεζες εμφάνισαν κέρδη μετά από φόρους 93 εκατ. ευρώ, το κλίμα αντιστράφηκε λόγω της αναστολής της

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

οικονομικής δραστηριότητας και τον περιορισμό των κοινωνικών συναναστροφών για την αντιμετώπιση της πανδημίας, με αποτέλεσμα το εννεάμηνο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2020 να παρουσιάσουν ζημίες ύψους 688 εκατ. ευρώ. Οι ζημίες αυτές οφείλονται κυρίως στις αυξημένες προβλέψεις για τον πιστωτικό κίνδυνο λόγω των δυσμενών συνθηκών αλλά και λόγω της πώλησης μεγάλου όγκου μη εξυπηρετούμενων δανείων από μία συστημική τράπεζα.

Για να αμβλυνθούν οι επιπτώσεις της πανδημίας, οι εποπτικές αρχές έλαβαν έκτακτα μέτρα που παρείχαν ευελιξία στις Τράπεζες σε ζητήματα κεφαλαιακής επάρκειας, καταγραφής του πιστωτικού κινδύνου και ενίσχυσης της επιχειρησιακής τους συνέχειας. Επίσης η ΕΚΤ ενέκρινε «παρέκκλιση» (waiver) για την αποδοχή των ελληνικών κρατικών ομολόγων ως εξασφάλιση στις πράξεις νομισματικής πολιτικής του Ευρωσυστήματος, ώστε να ενισχυθεί η ρευστότητα των Τραπεζών στις πρωτόγνωρες αυτές συνθήκες και να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις ανάγκες χρηματοδότησης της πραγματικής οικονομίας.

2.7 Η Εξέλιξη των ΜΕΔ από το 2008 έως Σήμερα

Το μεγαλύτερο ίσως πρόβλημα που δημιούργησε η χρηματοπιστωτική κρίση στις Τράπεζες και από το οποίο δεν έχουν ακόμη καταφέρει να απαλλαγούν, είναι το πρόβλημα των Μη Εξυπηρετούμενων Δανείων. Ως Μη Εξυπηρετούμενα θεωρούνται τα δάνεια για τα οποία δεν έχει καταβληθεί δόση για πάνω από 90 ημέρες ή έχουν χαρακτηριστεί ως «επισφαλή», δηλαδή οι Τράπεζες κρίνουν ότι υπάρχουν βάσιμες ενδείξεις πως θα παρουσιάσουν προβλήματα αποπληρωμής στο μέλλον. Τα ΜΕΔ που βαρύνουν τα πιστωτικά ιδρύματα, δρουν ανασταλτικά στη λειτουργία της χρηματοδότησης της οικονομίας, καθώς αναγκάζουν τις Τράπεζες να δεσμεύουν κεφάλαια ως προβλέψεις για πιστωτικό κίνδυνο, και επιβαρύνουν τους ισολογισμούς τους εμποδίζοντας τη δημιουργία εσωτερικού κεφαλαίου. Είναι λοιπόν βαρύνουσας σημασίας η αποδέσμευση των πιστωτικών ιδρυμάτων από το μεγάλο όγκο των ΜΕΔ, ιδίως στην παρούσα συγκυρία που η πραγματική οικονομία έχει ανάγκη από κεφάλαια για να αντιμετωπίσει τις συνέπειες της πανδημίας.

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

Από την αρχή της κρίσης, ακόμη και όταν δεν είχε γίνει σαφές πόσο θα επηρεαστεί η ελληνική οικονομία και κατ' επέκταση ο τραπεζικός τομέας, άρχισε να αυξάνεται το ποσοστό των «Κόκκινων Δανείων». Η αβεβαιότητα που επικράτησε στην αρχή για το τι μέλλει γενέσθαι, οι περικοπές των εισοδημάτων που ακολούθησαν ως αποτέλεσμα της δημοσιονομικής προσαρμογής, η μείωση της κατανάλωσης, η αύξηση της ανεργίας, το επενδυτικό κενό που δημιουργήθηκε, η αύξηση του κόστους δανεισμού ως απόρροια της πιστοληπτικής υποβάθμισης και ταυτόχρονα η κουλτούρα μη πληρωμών που καλλιεργήθηκε τα πρώτα χρόνια της κρίσης είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδήγησαν στην αύξηση των ΜΕΔ. Ήδη από το 2008 τα NPLs ανήλθαν σε ποσοστό 5% επί του συνόλου των δανείων έναντι 4,5% το Δεκέμβριο του 2007. Το 2009 η ποιότητα του δανειακού χαρτοφυλακίου των Τραπεζών επιδεινώθηκε περαιτέρω με το ποσοστό των ΜΕΔ προς το σύνολο των δανείων να ανέρχεται σε 7,7% στο τέλος Δεκεμβρίου. Για να διευκολύνουν τους πελάτες τους, που αντιμετώπιζαν προβλήματα στην αποπληρωμή των δανείων τους, και να ανακόψουν την αύξηση των ΜΕΔ, οι Τράπεζες άρχισαν να ρυθμίζουν τα προβληματικά δάνεια προκειμένου να τα καταστήσουν ενήμερα. Είναι χαρακτηριστικό πως το 2009 προχώρησαν σε ρυθμίσεις ύψους 3,4 δις ευρώ όταν το 2008 είχαν ρυθμίσει 0,9 δις(ΤτΕ, Έκθεση για τη Χρηματοπιστωτική Σταθερότητα, Ιούλιος 2010, σελ.76).

Η αυξητική τάση στη δημιουργία δανείων σε καθυστέρηση συνεχίστηκε το 2010 και το ποσοστό τους έφτασε το Δεκέμβριο στο 10,5%, διπλάσιο δηλαδή σε σχέση με το 2008, μόλις δύο χρόνια πριν. Κατά συνέπεια οι Τράπεζες έπρεπε να αυξήσουν τις προβλέψεις τους για τον πιστωτικό κίνδυνο, στερώντας έτσι κεφάλαια από επιχειρήσεις και νοικοκυριά. Η σημαντική επιδείνωση της χρηματοοικονομικής κατάστασης των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών το επόμενο έτος ανέβασε το ποσοστό των ΜΕΔ σε 15,9% με τα καταναλωτικά δάνεια να εμφανίζουν τη μεγαλύτερη επιδείνωση.

Στο τέλος του 2012 το ποσοστό των ΜΕΔ διαμορφώθηκε σε 24,5% και η αύξηση αυτή των ΜΕΔ οδήγησε τις Τράπεζες στην εκπόνηση στρατηγικής για την αντιμετώπισή τους μέσω του έγκαιρου εντοπισμού δανείων που θα παρουσιάσουν ληξιπροθεσμία, τη διαβάθμιση της προτεραιότητας αντιμετώπισης ανάλογα με την καθυστέρηση, την αξιολόγηση της πραγματικής οικονομικής κατάστασης των

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

δανειοληπτών με βάση επικαιροποιημένα οικονομικά στοιχεία και τη δημιουργία κατάλληλων υποδομών ανάκτησης οφειλών. Η αύξηση των ΜΕΔ συνεχίστηκε το 2013 και το ποσοστό τους ανήλθε σε 31,9% στο τέλος του έτους.

Το 2014 ο ρυθμός δημιουργίας νέων δανείων σε καθυστέρηση επιβραδύνθηκε και το ποσοστό τους στο τέλος του έτους διαμορφώθηκε σε 33,8%. Για τη μείωση του μεγάλου όγκου των ΜΕΔ το 2013 διαγράφηκαν δάνεια ποσού 363 εκατ. ευρώ, ενώ το 2014 το ποσό των διαγραφών ανήλθε σε 1,98 δις ευρώ, ενώ το ίδιο έτος ξεκίνησαν οι συζητήσεις για την ανάγκη δημιουργίας εταιρειών ειδικού σκοπού που θα αναλάμβαναν τη διαχείριση των ΜΕΔ, επειδή όμως οι συνθήκες δεν είχαν ωριμάσει λόγω έλλειψης κεφαλαίων δόθηκε βαρύτητα στην ενεργή διαχείριση των «κόκκινων δανείων» μέσω ρυθμίσεων.

Το επόμενο έτος, μετά την ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης με τους δανειστές και την ανακεφαλαιοποίηση των Τραπεζών, οι διοικήσεις τους επικεντρώθηκαν αποφασιστικότερα στο πρόβλημα της συσσώρευσης των ΜΕΔ. Δημιούργησαν ειδικές μονάδες αντιμετώπισης ληξιπρόθεσμων οφειλών, ξεκίνησαν την εφαρμογή του Κώδικα Δεοντολογίας, ο οποίος ήταν ουσιαστικά ανενεργός μέχρι τον Οκτώβριο του 2015, ενώ υποχρεώθηκαν από την ΤτΕ να υποβάλλουν τακτικές αναφορές για τη στρατηγική αντιμετώπισης των ΜΕΔ που ακολουθούσαν καθώς και για τους τύπους ρυθμίσεων που είχαν υλοποιήσει. Τροχοπέδη στην προσπάθεια αυτή, μεταξύ άλλων, αποτελούσαν αφενός η λειτουργία των δικαστηρίων, καθώς η μεγάλη διάρκεια εκδίκασης μίας υπόθεσης και το μεγάλο κόστος της, αποθάρρυναν τους πιστωτές να προβούν σε δικαστικές ενέργειες έναντι των κακοπληρωτών, και αφετέρου η αδράνεια των πιστωτικών ιδρυμάτων να διαχειριστούν απαιτήσεις με καταγγελλόμενες συμβάσεις, λόγω υποστελέχωσης των μονάδων που είχαν επιφορτιστεί με τη διαχείρισή τους και της έλλειψης συνεννόησης μεταξύ των Τραπεζών για κοινούς οφειλέτες. Ωστόσο, θα μπορούσαμε εδώ να προσθέσουμε πως ο Νόμος που ψηφίστηκε το Νοέμβριο του 2015 και καθόριζε τους όρους για την προστασία από τον πλειστηριασμό κύριας κατοικίας, ήταν ένα θετικό βήμα για την οριστική επίλυση των ληξιπρόθεσμων δανείων. Το ποσοστό των ΜΕΔ διαμορφώθηκε σε 35,6% αυξημένο κατά 2 μονάδες βάσης σε σχέση με το 2014.

Το 2016 πολλά από τα προβληματικά δάνεια εμφάνιζαν καθυστέρηση άνω των δύο ετών ενώ εξίσου ανησυχητικό ήταν το γεγονός πως μεγάλο μέρος των δανείων που

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

ρυθμίζονταν εμφάνιζαν ξανά καθυστέρηση. Η ΤτΕ προκειμένου να παρακολουθεί στενά τις ενέργειες των πιστωτικών ιδρυμάτων σχετικά με τη μείωση των ΜΕΔ, υποχρέωσε τα ιδρύματα να επιτυγχάνουν συγκεκριμένους στόχους ως προς τη διαχείριση των ληξιπρόθεσμων δανείων και να υποβάλλουν τριμηνιαία αναφορά για την επίτευξή τους. Ως μακροπρόθεσμο στόχο τους έθεσαν τη μείωση των ΜΕΔ κατά 40% στο τέλος του 2019 μέσω ρυθμίσεων, διαγραφών, ρευστοποιήσεων και μεταβίβασης απαιτήσεων. Το Μάρτιο του 2016 καταγράφηκε το υψηλότερο ποσό ΜΕΔ 107,2 δις ευρώ, ενώ το Δεκέμβριο διαμορφώθηκαν σε 106 δις (ποσοστό 44,8% επί του συνόλου των δανείων).

Η μείωση του αποθέματος των ΜΕΔ συνεχίστηκε και το επόμενο έτος με το ύψος τους να ανέρχεται σε 94,4 δις ευρώ το Δεκέμβριο του 2017 (ποσοστό 47,2% επί του συνόλου των δανείων). Η μείωση αυτή προήλθε κυρίως από διαγραφές ύψους 6,5 δις ευρώ και πωλήσεις δανείων χωρίς εξασφαλίσεις ύψους 3,6 δις, επιχειρηματικών και καταναλωτικών, καθώς και από αποπληρωμή μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων ύψους 1,8 δις. Το Μάιο του 2018 πραγματοποιήθηκε η πρώτη πώληση Μη Εξυπηρετούμενων Δανείων με εμπράγματα εξασφαλίσεις σε εμπορικά ακίνητα ύψους 1,95 δις ευρώ. Το Δεκέμβριο τα ΜΕΔ ανήλθαν σε 81,8 δις ευρώ (ποσοστό 45,4% επί του συνόλου), με τη μείωση για μία ακόμη χρονιά να οφείλεται κυρίως σε διαγραφές (5,9 δις) και πωλήσεις (5,8 δις) παρά στην ενεργητική διαχείριση μέσω ρυθμίσεων. Θετική συμβολή είχαν και οι ρευστοποιήσεις μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας των πλειστηριασμών, αν και το ποσό που ανακτήθηκε με αυτό τον τρόπο ήταν μικρό. Ανησυχητικό ήταν το γεγονός πως παρά τη βελτίωση του οικονομικού κλίματος οι εισπράξεις μέσω ενεργητικής διαχείρισης ήταν χαμηλές ενώ δάνεια που είχαν ρυθμιστεί παρουσίαζαν ξανά καθυστέρηση μετά από σύντομο χρονικό διάστημα, συνήθως μετά από ένα τρίμηνο. Ο νέος στόχος που τέθηκε από τα πιστωτικά ιδρύματα είναι η μείωση των ΜΕΔ σε ποσοστό κάτω του 21,2% (34,1 δις ευρώ) έως το τέλος του 2021. Ωστόσο το ποσοστό αυτό ήταν πολύ πιο πάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο που κυμαινόταν στο 3,2%.

Η πτωτική πορεία των ΜΕΔ συνεχίστηκε και το 2019 και στο τέλος Δεκεμβρίου διαμορφώθηκαν σε 68 δις ευρώ (ποσοστό 40,3% επί του συνόλου των δανείων). Από αυτά τα 24,6% δις αφορούσαν ρυθμίσεις δανείων, οι οποίες εμφάνισαν εκ νέου ληξιπρόθεσμια. Η υποχώρησή των ΜΕΔ οφείλεται σε πωλήσεις δανείων ύψους 8,1

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

δισ και σε διαγραφές ύψους 4,3 δισ, ενώ το τελευταίο τρίμηνο του έτους παρατηρήθηκε μείωση στη δημιουργία νέων ΜΕΔ. Ο στόχος των τραπεζών αναθεωρήθηκε σε ποσοστό κάτω του 20% στο τέλος του 2021.

Η πανδημία που εκδηλώθηκε το 2020 ανάγκασε τις Τράπεζες να αναβάλλουν τα σχέδια τους για τιτλοποιήσεις δανείων ενώ αναμένεται ότι θα υπάρξει νέα εισροή ΜΕΔ. Το ύψος τους θα εξαρτηθεί από τη διάρκεια της πανδημίας, το μέγεθος της ύφεσης και της ανάκαμψης που θα ακολουθήσει. Το πρώτο τρίμηνο του έτους ολοκληρώθηκε η μεταφορά ΜΕΔ εντός ομίλου από τη Eurobank ενόψει της ολοκλήρωσης της συναλλαγής πώλησης μέσω τιτλοποίησης στα πλαίσια του «Ηρακλή» ποσού 2,4 εκατ. ευρώ. Το ύψος των ΜΕΔ το Δεκέμβριο του 2020 διαμορφώθηκε σε 47,4 δισ ευρώ και ποσοστό 30,2% επί του συνόλου των δανείων, πολύ υψηλότερο από το 2,8% του μέσου όρου στην ΕΕ. Η μείωση προήλθε από πωλήσεις δανείων ύψους 19,3 δισ ευρώ, από διαγραφές ύψους 2,6 δισ και λιγότερο από εισπράξεις μέσω ενεργητικής διαχείρισης. Σημαντικό ρόλο έπαιξε και η ένταξη δανειοληπτών σε καθεστώς αναστολής δόσεων λόγω της πανδημίας, που έφτασαν σε ποσοστό έως και 20% των ενήμερων δανείων με το μέγιστο ποσό να φτάνει σε 27,6 δισ ευρώ κατά τη διάρκεια του έτους.

Στην αρχή της κρίσης τα ΜΕΔ ήταν 14 δισ και στο απόγειό τους έφτασαν τα 107,2 δισ. Στο παρακάτω Διάγραμμα απεικονίζεται η εξέλιξη του ποσοστού των ΜΕΔ από το 2007 έως το 2020. Είναι πολύ σημαντικό για τις Τράπεζες να αντιμετωπίσουν αποφασιστικά το πρόβλημα των ΜΕΔ καθώς αυτό θα τους επιτρέψει να επιστρέψουν στο διαμεσολαβητικό τους ρόλο και στην ενίσχυση της ανάκαμψης της οικονομίας. Η μείωση των ΜΕΔ θα αποκλιμακώσει το κόστος χρηματοδότησης και θα αυξήσει την κεφαλαιακή τους επάρκεια, ενώ θα απελευθερωθούν πόροι, που θα μπορούν να κατευθυνθούν στην πραγματική οικονομία.



Πηγή ΤτΕ

2.8 Τρόποι αντιμετώπισης των ΜΕΔ

Η αντιμετώπιση των ΜΕΔ είναι ένα πολυσύνθετο πρόβλημα και, σύμφωνα με μελέτη του ΔΝΤ, η επίλυσή του είναι συνάρτηση πέντε παραγόντων:

- του υφιστάμενου εποπτικού πλαισίου
- της ύπαρξης δευτερογενούς αγοράς για μη εξυπηρετούμενα δάνεια
- της πληροφοριακής ασυμμετρίας μεταξύ αγοραστών και πωλητών
- του υφιστάμενου φορολογικού πλαισίου
- του νομικού συστήματος που επικρατεί στην εκάστοτε χώρα.

Το νομικό σύστημα και η ύπαρξη δευτερογενούς αγοράς ίσως έχουν την πιο βαρύνουσα σημασία, καθώς η οριστική εκδίκαση υποθέσεων ληξιπρόθεσμων οφειλών μπορεί να διαρκέσει χρόνια, με αποτέλεσμα να μειώνεται η ανακτήσιμη αξία τους.

2.8.1 Ενεργητική διαχείριση των ΜΕΔ μέσω Ρυθμίσεων και Αναδιαρθρώσεων

Αν και τα πρώτα χρόνια της κρίσης τα πιστωτικά ιδρύματα δεν έδωσαν προτεραιότητα στην αντιμετώπιση των ΜΕΔ, με την πάροδο του χρόνου αντιλήφθηκαν πως το πρόβλημα έπαιρνε μεγάλες διαστάσεις και πως θα έπρεπε να βρουν τρόπους επίλυσης. Αρχικά οι Τράπεζες αποφάσισαν να διαπραγματεύονται με τους πελάτες τους λύσεις, οι οποίες όμως δεν ήταν εξατομικευμένες και δεν προσαρμόζονταν στην τρέχουσα οικονομική κατάσταση των δανειοληπτών. Οι αρχικές ρυθμίσεις ουσιαστικά μετέθεταν το πρόβλημα στο μέλλον, καθώς το μοντέλο που προκρινόταν από πολλά πιστωτικά ιδρύματα, προέβλεπε περίοδο χάριτος με μηδενικές ή κλασματικές δόσεις για ορισμένο χρονικό διάστημα και ταυτόχρονα αύξηση του χρόνου αποπληρωμής, χωρίς όμως κάποια μείωση στο επιτόκιο. Στις περιπτώσεις όπου η κλασματική δόση δεν επαρκούσε για να καλύψει κεφάλαιο και τόκους, το εναπομείναν ποσό κεφαλαιοποιούνταν με αποτέλεσμα ουσιαστικά να αυξάνεται η οφειλή. Κάποιες Τράπεζες όρισαν ως ανταμοιβή της συνεπούς αποπληρωμής τη μη ανακεφαλαιοποίηση των τόκων, προκειμένου να δώσουν ένα κίνητρο στους πελάτες τους να είναι ενήμεροι στις οφειλές τους. Ωστόσο επειδή αυτού του τύπου οι ρυθμίσεις δεν έλυναν οριστικά το πρόβλημα, οι περισσότερες μετά από ένα διάστημα παρουσίαζαν εκ νέου ληξιπροθεσμία.

Για να αντιμετωπίσουν ουσιαστικότερα τα Μη Εξυπηρετούμενα Δάνεια, οι Τράπεζες αποφάσισαν να προσαρμόσουν τις ρυθμίσεις στις ανάγκες και στις δυνατότητες του εκάστοτε δανειολήπτη. Εισηγάγαν τη ρύθμιση οφειλών με διαχωρισμό του ποσού ανάλογα με την αξία της εξασφάλισης. Ο δανειολήπτης καλείται να πληρώσει μέρος της οφειλής που είναι ίσο ή λίγο μεγαλύτερο από την αξία της εξασφάλισης, συνήθως στο 120% της αξίας του ενυπόθηκου ακινήτου. Το υπόλοιπο μέρος της οφειλής «παγώνει» και διαγράφεται όταν αποπληρωθεί πλήρως το πρώτο μέρος. Επιπρόσθετα μείωσαν το επιτόκιο και αύξησαν τη διάρκεια αποπληρωμής, με αποτέλεσμα η δόση που διαμορφωνόταν να είναι αρκετά μικρότερη από την αρχική και προσαρμοσμένη στον κάθε δανειολήπτη. Ακόμη όμως και στις περιπτώσεις των δανείων χωρίς εξασφάλιση, οι Τράπεζες παγώνουν μεγάλο μέρος της οφειλής, ανάλογα με την ηλικία και την οικονομική κατάσταση του δανειολήπτη, που μπορεί να φτάσει και σε ποσοστό 80%, προκειμένου να δώσουν κίνητρα για την ομαλή

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

αποπληρωμή της ρύθμισης. Ωστόσο το ποσοστό των ρυθμισμένων δανείων ανήλθε το Δεκέμβριο του 2020 στο 17,8% έναντι του συνόλου των δανείων, με περίπου ένα στα πέντε ρυθμισμένα δάνεια να παρουσιάζει εκ νέου καθυστέρηση.

Στην κατεύθυνση της ενεργητικής διαχείρισης των ΜΕΔ από τις Τράπεζες εντάσσονται και οι διαγραφές δανείων, μέσω των οποίων ειδικά τα πρώτα χρόνια επιτυγχανόταν η μεγαλύτερη μείωσή τους.

2.8.2 Νόμος 3816/2010 για επιχειρηματικές οφειλές

Μία από τις πρώτες νομοθετικές ρυθμίσεις της τότε Κυβέρνησης για να αντιμετωπίσει τις συνέπειες της κρίσης ήταν ο Ν.3816/2010, ο οποίος έδινε τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις και φυσικά πρόσωπα με επιχειρηματικά δάνεια να ρυθμίσουν τις οφειλές τους, ενήμερες ή ληξιπρόθεσμες, βάσει οικονομικών κριτηρίων. Επιπρόσθετα ο νόμος αυτός μείωνε το χρόνο αποθήκευσης δυσμενών στοιχείων στον Τειρεσία κατά ένα έτος, ενώ σε περίπτωση τακτοποίησης της οφειλής η διαγραφή των δεδομένων ήταν άμεση. Ωστόσο αυτές οι μεταβολές στην αποθήκευση των δεδομένων αύξαναν τον πιστωτικό κίνδυνο, καθώς οι Τράπεζες δεν είχαν πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούσαν τη διαχρονική συναλλακτική συμπεριφορά των δανειοληπτών.

2.8.3 Νόμος 3869/2010 για οφειλές φυσικών προσώπων

Ο Νόμος αυτός αποτελεί ίσως την πιο αμφιλεγόμενη νομοθετική ρύθμιση για τη ρύθμιση χρεών φυσικών προσώπων. Τα φυσικά πρόσωπα, χωρίς εμπορική ιδιότητα, μπορούσαν να προσφύγουν στη δικαιοσύνη για τη ρύθμιση των οφειλών τους και την προστασία της κύριας κατοικίας τους. Με την κατάθεση της αίτησης προσφυγής στα δικαστήρια, οι δανειολήπτες υποχρεούνταν να καταβάλλουν μόνο το 10% της αρχικής δόσης που πλήρωναν για τις οφειλές τους μέχρι την αρχική ακρόαση της αίτησής τους. Κατά την αρχική αυτή ακρόαση και την εξέταση των δικαιολογητικών που προσκόμιζαν στο δικαστήριο, οι δικαστές έβγαζαν μία προσωρινή απόφαση για τις δόσεις που έπρεπε να καταβάλλουν στα πιστωτικά ιδρύματα μέχρι την τελική απόφαση. Η τελική αυτή απόφαση ήταν που διευθετούσε

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

οριστικά τη ρύθμιση των οφειλών του αιτούντα, με κριτήρια την οικονομική του κατάσταση και την αξία της ακίνητης περιουσίας του.

Ενώ όμως αυτός ο Νόμος ψηφίστηκε για να παρέχει προστασία στους οικονομικά ευάλωτους και σε εκείνους που επλήγησαν από την κρίση, έγινε ουσιαστικά το καταφύγιο των στρατηγικών κακοπληρωτών για τους εξής λόγους:

- Πολλοί δανειολήπτες, οι οποίοι δε δικαιούνταν την προστασία του Νόμου, κατέθεταν αίτηση να υπαχθούν σε αυτόν, αφού δε γινόταν καμία αξιολόγηση των κριτηρίων κατά την κατάθεση. Έτσι όμως κατάφεραν να μεταθέτουν την πληρωμή των οφειλών τους για μεγάλο χρονικό διάστημα αφού η εκδίκαση της υπόθεσής τους μπορεί να γινόταν μετά από μία δεκαετία. Ταυτόχρονα αυξανόταν η συσσώρευση των ΜΕΔ στις Τράπεζες, οι οποίες δεν μπορούσαν να προβούν σε καμία ενέργεια για την ανάκτηση της οφειλής λόγω της ομπρέλας προστασίας που παρείχε η αίτηση υπαγωγής στο Ν.3869.
- Η χρονοβόρα διαδικασία από την κατάθεση της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής απόφασης. Ακόμη και αν πλησίαζε η ημερομηνία της δικασίμου, οι αιτούντες είχαν τη δυνατότητα να παραιτηθούν και να υποβάλλουν στη συνέχεια εκ νέου αίτηση, ξεκινώντας τη διαδικασία από την αρχή.
- Ακόμη όμως και στην περίπτωση της οριστικής απόφασης, οι δανειολήπτες που θεωρούσαν ότι η δόση που αποφάσισε το δικαστήριο είναι μεγάλη ή επιθυμούσαν μεγαλύτερη διαγραφή της οφειλής τους, μπορούσαν να ασκήσουν έφεση και να περιμένουν νέα εκδίκαση της υπόθεσής τους, αυξάνοντας έτσι περαιτέρω τη ληξιπροθεσμία των δανείων τους. Δεν είναι λίγες δε οι περιπτώσεις, όπου στρατηγικοί κακοπληρωτές δεν τηρούσαν ούτε τις οριστικές αποφάσεις των δικαστηρίων, αποσκοπώντας στο να κηρυχθούν «έκπτωτοι» από το Νόμο και να διαπραγματευτούν εκ νέου τη ρύθμιση της οφειλής τους με τις Τράπεζες πλέον, διαδικασία πολύ χρονοβόρα.

Γίνεται εύκολα κατανοητό πως η καταστρατήγηση του Ν.3869/2010 από τους συνειδητούς κακοπληρωτές, μπορούσε να τους παρέχει τη δυνατότητα αποφυγής της αποπληρωμής των δανείων τους για μεγάλο χρονικό διάστημα που μπορούσε να φτάσει τη δεκαετία ή ακόμη περισσότερο. Με βάση έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής το 2016 για το χρόνο που απαιτούνταν για την εκκαθάριση ενός ΜΕΔ μέσω της δικαστικής οδού, η Ελλάδα κατατάχθηκε προτελευταία με χρονικό

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

διάστημα εκκαθάρισης τα 3,5 έτη κατά μέσο όρο. Ένας πτωχευτικός νόμος είναι απαραίτητος σε μία ευνομούμενη κοινωνία, για να προστατεύει τους πραγματικά αδύναμους. Θα πρέπει όμως να συνοδεύεται από το απαραίτητο θεσμικό πλαίσιο και την εύρυθμη λειτουργία του δικαστικού συστήματος, που θα προλαμβάνει τον «ηθικό κίνδυνο» της δημιουργίας ληξιπρόθεσμων οφειλών.

2.8.4 Κώδικας Δεοντολογίας

Το 2013 η ΤτΕ θέσπισε τον Κώδικα Δεοντολογίας για τη διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων ιδιωτικών οφειλών σύμφωνα με τις εύλογες δαπάνες διαβίωσης. Ο Κώδικας εισήγαγε την έννοια του «συνεργάσιμου δανειολήπτη» και είχε στόχο στην ενίσχυση του κλίματος εμπιστοσύνης και την ανταλλαγή της αναγκαίας πληροφόρησης μεταξύ δανειολήπτη και τραπεζικού ιδρύματος, προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιλογή της καταλληλότερης λύσης για την οριστική διευθέτηση των οφειλών. Ο Κώδικας έθετε συγκεκριμένες προθεσμίες για την παροχή πληροφόρησης και από τα δύο μέρη, την πρόταση λύσης εκ μέρους της Τράπεζας και την αποδοχή της ή όχι από μέρους του δανειολήπτη. Μάλιστα, οι Τράπεζες θα έπρεπε να είναι σε θέση να αποδείξουν στην ΤτΕ ότι είχαν τηρήσει όλες τις προβλεπόμενες προθεσμίες και ότι διέθεταν το απαραίτητο εξειδικευμένο προσωπικό για την εφαρμογή και την εποπτεία των διαδικασιών του Κώδικα.

2.8.5 Ο Νέος Πτωχευτικός Νόμος 4738/2020

Με το νέο πτωχευτικό Νόμο απλοποιούνται οι διαδικασίες κήρυξης πτώχευσης φυσικών ή νομικών προσώπων καθώς και οι διαδικασίες εξυγίανσης βιώσιμων επιχειρήσεων. Απλοποιεί τις διαδικασίες εκποίησης των περιουσιακών στοιχείων πτωχευμένων επιχειρήσεων και επιταχύνει την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πιστωτών. Ταυτόχρονα ο οφειλέτης απαλλάσσεται από το υπερβάλλον χρέος, μετά την εκποίηση της περιουσίας του, γεγονός που δίνει μία δεύτερη ευκαιρία για επανένταξη στην επιχειρηματικότητα. Η αναμόρφωση αυτή του πτωχευτικού πλαισίου εμποδίζει τη συσσώρευση ΜΕΔ από αφερέγγυους δανειολήπτες, καθώς

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

επιταχύνει τις διαδικασίες ανάκτησης, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει στην ανθεκτικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων.

2.8.6 Πρόγραμμα Τιτλοποιήσεων Με Παροχή Εγγυήσεων του Δημοσίου (Πρόγραμμα «Ηρακλής»)

Το 2019 το Ελληνικό Δημόσιο προέκρινε ως λύση στο πρόβλημα των ΜΕΔ το Πρόγραμμα «Ηρακλής», που είναι ένα σχήμα παροχής κρατικών εγγυήσεων σε υψηλής διαβάθμισης τιτλοποιημένα δάνεια έναντι προμήθειας. Το σχήμα λειτουργεί ως εξής:

- Αρχικά οι Τράπεζες μεταβιβάζουν δάνεια μέσω τιτλοποίησης σε μία εταιρεία-όχημα ειδικού σκοπού (Special Purpose Vehicle-SPV).
- Το SPV εκδίδει ομολογίες τριών κατηγοριών υψηλής (senior), μεσαίας (mezzanine) και χαμηλής (junior) διαβάθμισης. Η αξιολόγηση γίνεται από οργανισμό πιστοληπτικής αξιολόγησης αναγνωρισμένο από την ΕΚΤ.
- Οι senior ομολογίες λαμβάνουν την εγγύηση του Ελληνικού δημοσίου και διακρατούνται από τις Τράπεζες, ενώ οι άλλες δύο κατηγορίες πωλούνται σε ιδιώτες επενδυτές.
- Μόλις πωληθεί σε θετική αξία το 51% των junior ομολογιών και επαρκές ποσοστό των mezzanine τα δάνεια που τιτλοποιήθηκαν φεύγουν οριστικά από τον ισολογισμό των Τραπεζών και έτσι μειώνεται το απόθεμά τους.
- Η διαχείριση των τιτλοποιημένων δανείων γίνονται από ανεξάρτητους servicers, οι οποίοι πληρώνονται μέσω των ανακτήσεων που επιτυγχάνουν. Από τις εισπράξεις πληρώνεται και η προμήθεια του δημοσίου και στη συνέχεια οι ιδιώτες επενδυτές.

Τα πλεονεκτήματα του «Ηρακλή» είναι πως επιτυγχάνεται άμεση απομάκρυνση των ΜΕΔ από τους ισολογισμούς των τραπεζών, χωρίς να επιβαρύνεται το Ελληνικό Δημόσιο, καθώς παρέχει εγγύηση μόνο για τους υψηλότερης διαβάθμισης τίτλους. Επιπρόσθετα λαμβάνει προμήθεια από τις Τράπεζες για τις εγγυήσεις που προσφέρει, μέσα στις οποίες περιλαμβάνεται και το ενδεχόμενο κατάπτωσης της εγγυήσης. Είναι φιλικός προς τους επενδυτές, καθώς χαρακτηρίζεται από διαφάνεια

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

και ταχύτητα στις συναλλαγές ενώ αποτελεί μία ελκυστική επενδυτική επιλογή σε μία περίοδο χαμηλών αποδόσεων.

Οι Τράπεζες έχουν ανταποκριθεί θετικά στο σχήμα αυτό και έχουν ενταχθεί με συνολικό ποσό τιτλοποιήσεων € 32 δις. Λόγω της υψηλής αποδοχής του και της άμεσης αποτελεσματικότητας του η Κυβέρνηση σχεδιάζει τον «Ηρακλή 2», ο οποίος αναμένεται να ολοκληρωθεί τον Οκτώβριο του 2022 και θα συμπεριλάβει και τα ΜΕΔ που θα δημιουργηθούν την περίοδο της πανδημίας. Προσδοκείται ότι μέχρι το τέλος του 2022 με τη βοήθεια του «Ηρακλή 2» το ποσοστό των ΜΕΔ θα έχει μειωθεί σε μονοψήφιο και θα αγγίζει το μέσο όρο της Ε.Ε.

2.8.7 Ο Ν.4605/2019 για την Προστασία της Πρώτης Κατοικίας

Ο Νόμος αυτός αποτελούσε ουσιαστικά τη μετεξέλιξη του Ν.3869/2010 και αποσκοπούσε στην αποσύνδεση της αίτησης για προστασία της πρώτης κατοικίας από τα δικαστήρια και τις χρονοβόρες διαδικασίες που συνεπάγεται η δικαστική οδός. Η αίτηση μπορούσε να υποβληθεί μέχρι 31.07.2020 μέσω μίας πλατφόρμας, η οποία έλεγχε αν πληρούνταν οι προϋποθέσεις για την υπαγωγή στο Νόμο με βάση οικονομικά και περιουσιακά κριτήρια, ενώ ο δανειολήπτης κατά την υποβολή της αίτησης έδινε τη συναίνεσή του για άρση του φορολογικού και τραπεζικού απορρήτου σε όλους τους πιστωτές του.

Αν ο δανειολήπτης χαρακτηριζόταν ως επιλέξιμος, τότε η αίτηση προωθούνταν στους πιστωτές του, οι οποίοι του πρότειναν μία λύση που προέβλεπε τη ρύθμιση της οφειλής του σε ποσοστό 120% της αξίας του ακινήτου, ενώ αν η οφειλή του ήταν μεγαλύτερη το υπόλοιπο διαγραφόταν. Ταυτόχρονα το Δημόσιο συνεισέφερε στην αποπληρωμή της δόσης σε ποσοστό 20% έως 50%, ανάλογα με τη σύνθεση του νοικοκυριού και το οικογενειακό εισόδημα. Σκοπός της νομοθετικής αυτής ρύθμισης ήταν η επίσπευση αξιολόγησης των αιτήσεων για υπαγωγή στο Ν.3869, αφού για να ενταχθεί κάποιος στο νέο Νόμο θα έπρεπε να παραιτηθεί από την προηγούμενη αίτηση στον προηγούμενο.

2.8.8 Περίοδος Αναστολής Δόσεων Δανείου

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι επιπτώσεις της πανδημίας και να αποφευχθεί η εισροή νέων ΜΕΔ, οι ελληνικές Τράπεζες αποφάσισαν την αναστολή πληρωμής δόσεων για δάνεια που ήταν ενήμερα την 31^η Δεκεμβρίου 2019. Η αναστολή αυτή αφορούσε δανειολήπτες που επλήγησαν από την πανδημία και η περίοδος αναστολής δεν μπορούσε να υπερβαίνει τους εννέα μήνες. Το μέγιστο ποσό δανείων που βρέθηκαν σε αναστολή πληρωμών από την αρχή της πανδημίας μέχρι το τέλος του 2020 ήταν 27,6 δις ευρώ, ενώ αποτελούσαν περίπου το 1/5 των συνολικών ενήμερων δανείων (ΤτΕ, Έκθεση του Διοικητή για το Έτος 2020, Απρίλιος 2021, σελ.223). Γρίφο βέβαια αποτελεί πόσα από αυτά τα δάνεια θα εμφανίσουν ληξιπροθεσμία μετά την πάροδο της περιόδου αναστολής και θα μεταπέσουν στην κατηγορία των ΜΕΔ. Η ΤτΕ υπολογίζει ότι τα νέα ΜΕΔ λόγω της πανδημίας θα είναι 8 με 10 δις.

2.8.9 Πρόγραμμα Γέφυρα I, Πρόγραμμα Γέφυρα-II

Σε συνέχεια των μέτρων ενίσχυσης της οικονομίας και της αποφυγής δημιουργίας νέων «κόκκινων δανείων», η Ελληνική Κυβέρνηση αποφάσισε την επιδότηση για εννέα μήνες της δόσης δανείων που έχουν ως εξασφάλιση την κύρια κατοικία των δανειοληπτών -φυσικών προσώπων- που έχουν πληγεί από την COVID-19, με βάση οικονομικά κριτήρια. Η επιδότηση χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες, εξαρτάται από την ενημερότητα που παρουσίαζε το δάνειο την 29.02.2020 και κλιμακώνεται ως εξής:

- Για τα ενήμερα δάνεια η επιδότηση ξεκινά από το 90% της δόσης για το πρώτο τρίμηνο, 80% για το δεύτερο τρίμηνο και καταλήγει σε 70% για το τρίτο. Ορίζεται ως ανώτερο ποσό ανά δόση τα 600€
- Για τα δάνεια που εμφάνιζαν καθυστέρηση πάνω από 90 ημέρες η επιδότηση ξεκινά από 80% για το πρώτο τρίμηνο και διαμορφώνεται σε 70% και 60% για το δεύτερο και τρίτο τρίμηνο αντίστοιχα. Ως ανώτερο ποσό ανά δόση ορίστηκαν τα 500€.

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

- Τέλος για τα δάνεια που ήταν καταγγελλόμενα η επιδότηση ξεκινά από 60% και καταλήγει σε 50% και 30% το δεύτερο και τρίτο τρίμηνο. Το ανώτερο ποσό ανά δόση είναι 300€.

Ευνόητο είναι πως για τις δεύτερη κατηγορία ο δανειολήπτης πρέπει να τακτοποιήσει τη ληξιπρόθεσμη δόση ή να ρυθμίσει την οφειλή του, ενώ στην τρίτη κατηγορία πρέπει να ρυθμιστεί το καταγγελλόμενο δάνειο. Οι δικαιούχοι της επιδότησης υποχρεούνται να συνεχίσουν την ομαλή αποπληρωμή της οφειλής τους και μετά το πέρας του εννεαμήνου για 6 έως 18 μήνες, ανάλογα με την κατηγορία επιδότησης. Είναι η πρώτη φορά που ενήμεροι δανειολήπτες επιβραβεύονται από το Κράτος για τη συνέπειά τους και ανταμείβονται με μεγαλύτερο ποσό επιδότησης.

Λόγω της συνέχισης της πανδημίας και των επιπτώσεών της στην οικονομία και τις επιχειρήσεις, η Κυβέρνηση εξήγγειλε το Πρόγραμμα Γέφυρα-2 για επιχειρηματικές οφειλές, στα πρότυπα του Γέφυρα-1. Το πρόγραμμα προβλέπει την επιδότηση δόσεων επιχειρηματικών δανείων για 8 μήνες, με βάση οικονομικά κριτήρια και ποσοστό επιδότησης που εξαρτάται από την ενημερότητα της οφειλής την 31.12.2020. Όλες αυτές οι δράσεις αποσκοπούν στην παροχή κινήτρων για ρύθμιση ληξιπρόθεσμων οφειλών και στην αποφυγή εισροής νέων ΜΕΔ λόγω της COVID-19.

2.8.10 Δημιουργία Εταιρείας Διαχείρισης Στοιχείων Ενεργητικού (Asset Management Company-AMC)

Λόγω του μεγάλου όγκου των ΜΕΔ, παρά τα μέτρα αντιμετώπισης που έχουν ληφθεί έως τώρα, και υπό το πρίσμα της δημιουργίας νέων λόγω της πανδημίας, η ΤτΕ έχει προτείνει τη δημιουργία Εταιρείας Διαχείρισης Στοιχείων Ενεργητικού, η οποία θα αποτελεί ουσιαστικά μία “bad bank”. Η πρόταση αυτή, όπως και ο «Ηρακλής», στηρίζεται στην τιτλοποίηση δανείων και προβλέπει τη μεταφορά του συνόλου των ΜΕΔ από τα πιστωτικά ιδρύματα στην ΕΔΣΕ μαζί με το σύνολο της οριστικής και εκκαθαρισμένης φορολογικής απαίτησης, λύνοντας έτσι ταυτόχρονα δύο από τα σημαντικότερα προβλήματα των Τραπεζών.

Οι διαφορές της πρότασης της ΤτΕ με τον Ηρακλή είναι ότι στον Ηρακλή το ελληνικό Δημόσιο εγγυάται τα senior ομόλογα ενώ στην περίπτωση της «bad bank» ο αναβαλλόμενος φόρος θα είναι η εγγύηση για τη διαφορά ανάμεσα στην

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

πραγματική και την ονομαστική αξία των δανείων που θα τιτλοποιηθούν. Οι ζημίες στον «Ηρακλή» μειώνουν το ποιοτικό τμήμα των ιδίων κεφαλαίων των Τραπεζών και εγγράφονται άμεσα, ενώ στην ΕΔΣΕ οι ζημίες αφορούν κεφάλαια από τον αναβαλλόμενο φόρο και εγγράφονται σε βάθος πενταετίας. Στην περίπτωση του «Ηρακλή» δηλαδή οι ζημίες επιβαρύνουν τις Τράπεζες, ενώ στην πρόταση της ΤτΕ το Δημόσιο μέσω του αναβαλλόμενου φόρου και ίσως γι' αυτό η Κυβέρνηση δεν έχει ακόμη προχωρήσει στην υιοθέτηση αυτής της λύσης.

Κεφάλαιο 3

Τα Σχέδια Αναδιάρθρωσης των Συστημικών Τραπεζών και η Μελλοντική τους Εικόνα

Όταν άρχισε να αμβλύνεται η κρίση της ελληνικής οικονομίας και ξεκίνησε σταδιακά να επανέρχεται η ισορροπία στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα, οι Τράπεζες άρχισαν να εκπονούν σχέδια για την αναδιάρθρωσή τους και την προσαρμογή τους στο νέο περιβάλλον που είχε διαμορφωθεί. Βρέθηκαν αντιμέτωπες όχι μόνο με το πολυσύνθετο πρόβλημα των «κόκκινων δανείων», αλλά και με την ανάγκη αλλαγής του επιχειρησιακού τους μοντέλου και της αναδιάταξης του ευρύτερου τραπεζικού χώρου.

Τα Capital Controls και η τραπεζική αργία που επιβλήθηκε, σήμαναν το τέλος της παραδοσιακής τραπεζικής, όπως τη γνωρίζαμε μέχρι τότε. Υπήρξε εξ' ανάγκης μία απότομη και τεράστια στροφή προς τις ηλεκτρονικές συναλλαγές και τη χρήση του «πλαστικού χρήματος», για την οποία δεν είχε προετοιμαστεί ούτε η κοινωνία αλλά ούτε και τα συστήματα των Τραπεζών. Υπήρξαν τεράστιες καθυστερήσεις στην έκδοση χρεωστικών καρτών λόγω της κάθετης αύξησης στη ζήτησή τους, ενώ πολλές φορές, ειδικά κατά την περίοδο εορτών, τα συστήματα των Τραπεζών δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν στο μεγάλο όγκο συναλλαγών. Παράλληλα αυξήθηκε και η ζήτηση για κωδικούς Internet Banking, με το προσωπικό του δικτύου Καταστημάτων των Τραπεζών να σηκώνει το βάρος της αύξησης αυτής, καθώς και της συνεπαγόμενης πληροφόρησης των πελατών για τη λειτουργία της εφαρμογής.

Οι απορροφήσεις και οι συγχωνεύσεις Τραπεζών που έγιναν την περίοδο 2012-2015 έκαναν εντονότερο το πρόβλημα του μεγάλου αριθμού των τραπεζικών Καταστημάτων, που λειτουργούσαν ανά την περιφέρεια, και του πλεονάζοντος προσωπικού. Οι ζημίες που παρουσίαζαν οι Τράπεζες στους ισολογισμούς τους έκαναν απαραίτητη την περιστολή του λειτουργικού κόστους, συνεπώς οι Διοικήσεις των Τραπεζών έπρεπε να επανασχεδιάσουν το μοντέλο λειτουργίας τους. Το κλείσιμο Καταστημάτων και η μείωση προσωπικού μέσω προγραμμάτων

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

εθελουσίας εξόδου ήταν η πολιτική που ακολούθησαν και οι τέσσερις συστημικές Τράπεζες. Το 2015 τα Καταστήματα των συστημικών Τραπεζών ήταν 2.394 ενώ στο τέλος του 2020 ο αριθμός τους είχε μειωθεί σε περίπου 1.500. Ομοίως οι εργαζόμενοι τους το 2015 ήταν 48.495 ενώ το 2020 περιορίστηκαν σε 30.400 περίπου.

Παράλληλα με τον ανασχεδιασμό του τρόπου λειτουργίας τους, τα πιστωτικά ιδρύματα έδωσαν έμφαση και στον επανασχεδιασμό των προϊόντων που προσφέρουν. Καθώς έχει περάσει η εποχή του αλόγιστου δανεισμού και της υπερκατανάλωσης λόγω της δημοσιονομικής προσαρμογής, οι Τράπεζες αποφάσισαν να διευρύνουν τη γκάμα των προϊόντων που προσφέρουν εκσυγχρονίζοντάς τα και βάζοντας στο επίκεντρο τις πραγματικές ανάγκες του πελάτη. Επίσης καθώς τα έσοδα από τόκους και αμιγώς τραπεζικές εργασίες έχουν συρρικνωθεί, τα τραπεζικά ιδρύματα έχουν στραφεί και σε άλλους τομείς δραστηριότητας όπως οι ασφάλειες και η παροχή υπηρεσιών θεματοφυλακής.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί προτεραιότητα για τις Διοικήσεις των Τραπεζών, ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε ένα απαιτητικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι χρήστες του Internet Banking έφτασαν τα 3,7 εκατ. στο τέλος του 2020 και του Mobile Banking τα 3,4 εκατ. την ίδια περίοδο, ενώ το 2015 ήταν μόνο 150.000 (Καθημερινή, Αλέκος Λιδωρίκης, «3.4 εκατ. χρήστες του mobile banking στην Ελλάδα», 21.02.2021). Γίνεται λοιπόν κατανοητό, ότι οι πελάτες των Τραπεζών στρέφονται με αυξανόμενους ρυθμούς προς τα εναλλακτικά δίκτυα, ενώ επιθυμούν όλες οι Τραπεζικές συναλλαγές, από μία απλή μεταφορά μέχρι αίτηση για δανειοδότηση, να είναι εύκολα προσβάσιμες από το κινητό τους. Αυτό όμως αυξάνει τις απαιτήσεις για τα πρωτόκολλα ασφαλείας των τραπεζικών συστημάτων, καθώς και για τις δικλείδες που πρέπει να τεθούν, ώστε να αποτρέπονται οι ηλεκτρονικές απάτες (μέθοδος phishing, pharming and cracking, sim swapping).

3.1 Το Σχέδιο Αναδιάρθρωσης της Alpha Bank

Το σχέδιο αναδιάρθρωσης της Alpha Bank για την περίοδο 2020-2022, έχει στον πυρήνα του τη δραστική αντιμετώπιση του προβλήματος των ΜΕΑ. Μετά την τιτλοποίηση «κόκκινων δανείων» ύψους 10,8 δις μέσω του Ηρακλή, η Τράπεζα σχεδιάζει να απομακρύνει τελείως από τον ισολογισμό της και τα υπόλοιπα ΜΕΑ που έχει στην κατοχή της. Αυτό θα επιτευχθεί με τη μεταφορά του συνόλου των ΜΕΑ στην εταιρεία διαχείρισης δανείων Ceral, συμπεριλαμβανομένων και των τιτλοποιημένων, στην οποία η Alpha Bank αύξησε τη συμμετοχή της από το 40% στο 100%. Μαζί με τα «κόκκινα δάνεια» θα μεταφερθεί στη Ceral και προσωπικό 800 υπαλλήλων, που εργάζεται στη Διεύθυνση Καθυστερήσεων της Τράπεζας. Στη συνέχεια το 80% της νέας Ceral θα πωληθεί σε επενδυτή, ο οποίος θα αγοράσει και την πλειοψηφία των ομολόγων ενδιάμεσης διαβάθμισης. Η Τράπεζα έχει ήδη ολοκληρώσει τη συμφωνία εξαγοράς με επενδυτή, ενώ έχει υπογράψει σύμβαση

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

διαχείρισης με τη νέα εταιρεία διάρκειας 13 ετών για αποκλειστική διαχείριση των ΜΕΑ, υφιστάμενων ύψους 8,9 δις και μελλοντικών.

Για να μπορέσει να προχωρήσει με τον παραπάνω σχεδιασμό χωρίς να πληγούν τα συμφέροντα των υφιστάμενων μετόχων λόγω μείωσης του ποσοστού τους (dilution), η Τράπεζα θα προχωρήσει σε απόσχιση δραστηριοτήτων (hive-down). Με την απόσχιση θα δημιουργηθεί μία νέα Τράπεζα, η νέα Alpha Bank, στην οποία θα μεταφερθούν όλες οι βασικές τραπεζικές δραστηριότητες. Η διασπώμενη θα μετατραπεί σε εταιρεία συμμετοχών, εισηγμένη στο Χρηματιστήριο, η οποία θα διατηρήσει στοιχεία περιουσίας και δραστηριότητες, εκτός από τις καθαρά τραπεζικές. Με τη διαδικασία αυτή αποτρέπεται η αύξηση της συμμετοχής του Δημοσίου, λόγω του αναβαλλόμενου φόρου και των ζημιών από την πώληση των ΜΕΑ.

Με το μετασχηματισμό αυτό, η Alpha Bank κατάφερε να μειώσει τα ΜΕΑ στο 24% με στόχο τη μείωσή τους σε ποσοστό κάτω του 10% στο τέλος του 2022. Το 2021 σχεδιάζει να προχωρήσει σε νέες πωλήσεις ΜΕΑ ύψους 3,3 δις σε Ελλάδα και Κύπρο. Χωρίς το βάρος των ΜΕΑ και έχοντας ενισχύσει τα κεφάλαιά της με την άντληση 500 εκατ. από τις αγορές το 2020 μέσω δεκαετούς ομολόγου με επιτόκιο 4,25%, η Τράπεζα στοχεύει να πραγματοποιήσει εκταμιεύσεις ύψους 14 δις, τα οποία θα κατευθυνθούν κυρίως σε επιχειρήσεις (9 δις) και λιγότερο σε ιδιώτες (2 δις).

Τα αποτελέσματα του μετασχηματισμού αποτυπώθηκαν στον ισολογισμό του 2020, όπου η Τράπεζα εμφάνισε κέρδη μετά φόρων 103,7 δις. Μείωσε το δίκτυο των Καταστημάτων της κατά 18% ενώ ο Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας διαμορφώθηκε σε 18,4%.

3.2 Το Σχέδιο Αναδιάρθρωσης της Eurobank

Το σχέδιο αναδιάρθρωσης της Eurobank έχει τις ίδιες κατευθυντήριες γραμμές με εκείνο της Alpha Bank, δηλαδή δραστική μείωση των ΜΕΑ και εταιρικό μετασχηματισμό. Ήδη από το 2019 η Τράπεζα είχε ξεκινήσει ενέργειες για ενίσχυση των μεγεθών της με την απορρόφηση της Grivalia Properties, διαμορφώνοντας έτσι το συνολικό Δείκτη Κεφαλαιακής Επάρκειας στο 19% ενώ ταυτόχρονα το χαρτοφυλάκιο ακινήτων που θα διαχειρίζεται διαμορφώθηκε σε 2,2 δις ευρώ.

Και η Eurobank το 2020 προχώρησε σε τιτλοποίηση ΜΕΑ ύψους 7,5 δις μέσω του προγράμματος «Ηρακλής», ενώ σχεδιάζει νέα τιτλοποίηση 3,3 δις το 2021, με στόχο τη μείωση των ΜΕΑ στο 9% το 2021, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που θα δημιουργηθούν λόγω της πανδημίας, και στο 6% το 2022. Σύναψε συμφωνία με τη doValue για την πώληση του 80% της FPS, της θυγατρικής της εταιρείας διαχείρισης δανείων. Στην FPS μεταφέρθηκαν 500 υπάλληλοι της Τράπεζας που ασχολούνταν με τις καθυστερήσεις, ενώ η συμφωνία εξαγοράς προέβλεπε και τη μεταφορά μέρους των ομολόγων ενδιάμεσης (mezzanine) και χαμηλής (junior) διαβάθμισης της τιτλοποίησης ύψους 7,5 δις.

Για να απορροφήσει τους κραδασμούς από την πώληση των ΜΕΑ, η Τράπεζα προχώρησε σε απόσχιση δραστηριοτήτων, όπως η Alpha Bank. Δημιουργήθηκε ομοίως νέα Τράπεζα με την ίδια ονομασία, η οποία είναι 100% θυγατρική της Eurobank Holdings. Αποδεσμευμένη από το απόθεμα των ΜΕΑ η νέα Τράπεζα σύμφωνα με τον επιχειρησιακό της σχεδιασμό στοχεύει να γίνει ο «ηγέτης» στην περιοχή μέχρι το 2030. Τη διετία 2020-2022 προγραμματίζει να χορηγήσει νέα δάνεια ύψους 7,1 δις ευρώ εντός και εκτός συνόρων, με το μεγαλύτερο μέρος να αφορά σε δάνεια επιχειρηματικά, μεγάλων έργων υποδομής και νοικοκυριών εντός Ελλάδας. Θα προχωρήσει επίσης σε εσωτερικές επενδύσεις 500 εκατ. στην τεχνολογία και 200 εκατ. στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Μεγάλη βαρύτητα δίνει επίσης η Τράπεζα στην ESG πολιτική της (Environment, Society, Governance) και σκοπεύει να χρηματοδοτήσει λύσεις που ενισχύουν την ανάπτυξη και αειφορία ενώ θέλει να μειώσει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα του Ομίλου της. Στο πλαίσιο αυτής της πολιτικής η Eurobank έχει αναλάβει κεντρικό ρόλο στο έργο της αναβάθμισης του Ελληνικού, ενώ είναι ο αποκλειστικός χρηματοδότης στο έργο του ΑΔΜΗΕ για την ηλεκτρονική διασύνδεση της Κρήτης με την Αττική.

Για να υλοποιήσει το όραμα για την Τράπεζα, η Διοίκηση της Eurobank στοχεύει στην ενίσχυση του λειτουργικού κέρδους και της κερδοφορίας. Το προηγούμενο έτος παρουσίασε προσαρμοσμένα κέρδη 544 εκατ. ευρώ, ενώ θέλει να δημιουργήσει τις συνθήκες που θα τις επιτρέψουν να διανείμει μέρισμα το 2022. Μείωσε το δίκτυο των Καταστημάτων της από 350 σε 301 το 2020 και το προσωπικό της κατά 1.800 υπαλλήλους, μέσω εθελουσίας. Πρόσφατα προχώρησε σε έκδοση εξαετούς ομολόγου 500 εκατ. ευρώ με επιτόκιο 2,125%, η ζήτηση της οποίας ξεπέρασε τα 1,25 δις ευρώ με μεγάλη συμμετοχή από ξένους θεσμικούς επενδυτές. Η υπερκάλυψη αυτή σηματοδοτεί την επιστροφή των ελληνικών Τραπεζών στις διεθνείς αγορές και την ανάκτηση της εμπιστοσύνης των επενδυτών στην ελληνική οικονομία και τις προοπτικές της.

3.3 Το Σχέδιο Αναδιάρθρωσης της Εθνικής Τράπεζας

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός της Εθνικής Τράπεζας για τα έτη 2020-2022 στηρίζεται σε διαφορετική στρατηγική από εκείνη των δύο προηγούμενων Τραπεζών. Έχουν κοινή αφετηρία τη μείωση των ΜΕΑ μέσω τιτλοποίησης, αφού και η ΕΤΕ έχει ξεκινήσει τις διαδικασίες για τιτλοποίηση ΜΕΑ ύψους 6,1 δις ευρώ μέσω του «Ηρακλή», με το ποσό αυτό να αντιστοιχεί στο 60% των ΜΕΑ της ΕΤΕ. Στόχος της Τράπεζας είναι η μείωση των NPEs κάτω από 6% το 2022 από 13,5% το 2020. Η μείωση θα επιτευχθεί μέσω της οργανικής αντιμετώπισης των «κόκκινων δανείων» και μίας επιπλέον τιτλοποίησης ύψους 1,5 δις μόλις ολοκληρωθεί η πρώτη των 6,1 δις. Μετά την ολοκλήρωση των διαδικασιών αυτών η Τράπεζα θα μειώσει τα NPEs στα 3 δις και μαζί με τη Eurobank, θα διαθέτει το μικρότερο χαρτοφυλάκιο ΜΕΑ.

Ωστόσο η ΕΤΕ θα κάνει χρήση της κρατικής εγγύησης ύψους 3,31 δις ευρώ για τα senior ομόλογα, χωρίς να προχωρήσει σε διαδικασία απόσχισης δραστηριοτήτων όπως η Alpha Bank και η Eurobank, καθώς θα απορροφήσει τις ζημιές από την πώληση των δανείων και την αναβαλλόμενη φορολογία μέσω της κερδοφορίας της. Η πολιτική που ακολούθησε η ΕΤΕ ήταν η εμπροσθοβαρής καταγραφή στον ισολογισμό της του κόστους της τιτλοποίησης με αντίστοιχη έγκαιρη αντιστάθμιση από χρηματοοικονομικές πράξεις και την πώληση του 90% της Εθνικής Ασφαλιστικής. Ταυτόχρονα λόγω της πολιτικής των υψηλών προβλέψεων σε σχέση με τα NPEs που εφάρμοσε η ΕΤΕ τα προηγούμενα χρόνια, θα απαιτηθούν μόνο 880 εκατ. νέων προβλέψεων για την τιτλοποίηση των 6,1 δις. Στο χαμηλό ποσό προβλέψεων βοήθησε και το καλύτερα δομημένο χαρτοφυλάκιο με εξασφαλίσεις που κατέχει η Τράπεζα σε σχέση με το μέσο όρο της αγοράς. Το 77% του χαρτοφυλακίου προς τιτλοποίηση (χαρτοφυλάκιο Frontier) αφορά στεγαστικά δάνεια, με πάνω από το 90% αυτών των δανείων να καλύπτεται από εξασφαλίσεις σε ακίνητα και να θεωρούνται ως υψηλής αξιολόγησης (senior) που καλύπτονται κατά 100% από την εγγύηση του Δημοσίου.

Το 2020 η Τράπεζα παρουσίασε κέρδη 591 εκατ. ευρώ μετά από φόρους, ενώ στον ισολογισμό του ίδιου έτους συμπεριέλαβε προβλέψεις για τις επιπτώσεις της πανδημίας σε κερδοφορία και κόκκινα δάνεια, εξοικονομώντας με αυτό τον τρόπο 120 εκατ. ευρώ για τα έτη 2021 και 2022. Ταυτόχρονα μείωσε τα κόστη της κατά 70 εκατ. ευρώ, με μείωση 8,2% στις δαπάνες προσωπικού μέσω προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου και 11,8% σε διοικητικά και λειτουργικά έξοδα. Στο πρόγραμμα μετασχηματισμού της ΕΤΕ για τα έτη 2021-2022 προβλέπεται αύξηση των προμηθειών κατά 50%, με σκοπό να ενισχυθεί περαιτέρω η ρευστότητά της. Επίσης προβλέπεται η ψηφιοποίηση διαδικασιών, η οποία θα συμβάλλει κατά 10-15% σε αύξηση της παραγωγικότητας, εξοικονομώντας 20 εκατ. ευρώ σε ετήσια βάση από το 2022. Η κεφαλαιακή βάση της Τράπεζας ενισχύθηκε από την πώληση του 90% της Εθνικής Ασφαλιστικής, με το τίμημα να ανέρχεται σε 505 εκατ. για το 100% της εταιρείας, και από την έκδοση το Σεπτέμβριο του 2020 πράσινου ομολόγου 500 εκατ. ευρώ εξαετούς διάρκειας με επιτόκιο 2,875%. Η ΕΤΕ έχει δεσμευθεί να επενδύσει τα κεφάλαια που άντλησε από το ομόλογο αυτό σε χρηματοδότηση έργων πράσινης τεχνολογίας, καθώς σκοπεύει να χρηματοδοτήσει με 3 δις έργα σε ΑΠΕ την τριετία 2020-2022.

Ελαφρώς διαφορετική πολιτική ακολουθεί η Τράπεζα και όσο αφορά τη μείωση του προσωπικού της. Αντίθετα με τα άλλα πιστωτικά ιδρύματα η ΕΤΕ δε θα μεταφέρει στην εταιρεία που θα αγοράσει τα «κόκκινα δάνεια» και το προσωπικό που ασχολούνταν με τη διαχείρισή τους. Αντίθετα στοχεύει στη μείωση του προσωπικού μέσω προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου, με σκοπό μέσα στο 2021 οι εργαζόμενοι της ΕΤΕ να ανέρχονται στους 7.200, μειωμένοι κατά 1.000 σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Η Τράπεζα επίσης προχώρησε σε μείωση των Καταστημάτων της από 461 σε 388 στο τέλος του 2020.

3.4 Το Σχέδιο Αναδιάρθρωσης της Τράπεζας Πειραιώς

Η Τράπεζα Πειραιώς κινείται στα βήματα της Alpha Bank και της Eurobank, όσο αφορά τα κύρια σημεία του στρατηγικού σχεδιασμού της. Πρωταρχικής σημασίας για την Τράπεζα είναι η αντιμετώπιση των ΜΕΑ, καθώς λόγω των συγχωνεύσεων που έγιναν την περίοδο 2012-2015 η Τράπεζα Πειραιώς συσώρευσε το μεγαλύτερο απόθεμα «κόκκινων δανείων». Για αρκετά χρόνια μάλιστα τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια ξεπερνούσαν τα εξυπηρετούμενα και μόλις το 2019 ισοσκελίστηκαν, ενώ το 2020 το ποσό των ΜΕΑ διαμορφώθηκε σε 22,5 δις ευρώ (ποσοστό 45% επί του συνόλου των δανείων), πολύ μεγαλύτερο από κάθε άλλη από τις τρεις συστημικές τράπεζες. Στόχος της Τράπεζας είναι μέσα στους επόμενους δώδεκα μήνες να μειώσει τα ΜΕΑ σε μονοψήφιο ποσοστό και μεσοπρόθεσμα σε 3% ώστε να συγκλίνει με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Έχει υποβάλλει αίτηση για τιτλοποίηση ύψους 7 δις ευρώ μέσω του Ηρακλή, ενώ το συνολικό ποσό των ΜΕΑ που σκοπεύει να τιτλοποιήσει μέσα στους επόμενους μήνες είναι συνολικής εκτιμώμενης μεικτής λογιστικής αξίας 19 δις. Από το 2019 έχει ήδη προχωρήσει σε συμφωνία με την εταιρεία διαχείρισης Intrum για τα υφιστάμενα και τα μελλοντικά ΜΕΑ, ενώ στη νέα εταιρεία που δημιουργήθηκε μετά τη συμφωνία μεταφέρθηκαν 1.600 υπάλληλοι που απασχολούνταν στη μονάδα διαχείρισης «κόκκινων δανείων».

Στην αντιμετώπιση των ΜΕΑ θα συμβάλλει θετικά η επιτυχής Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου μέσω δημόσιας πρότασης ύψους 1,38 δις ευρώ, η οποία ολοκληρώθηκε την 23.04.2021. Η ΑΜΚ ήταν μονόδρομος μετά την άρνηση του SSM αρχικά και της ΕΚΤ στη συνέχεια στο αίτημα της Τράπεζας για την πληρωμή με μετρητά ύψους 165 εκατ. ευρώ του ετήσιου τοκομερίδιου των CoCos, που απέκτησε το ΤΧΣ μετά την ανακεφαλαιοποίηση στην οποία προχώρησε η Πειραιώς το 2015. Επειδή αυτή ήταν η δεύτερη πληρωμή τόκου που δεν πραγματοποίησε η Τράπεζα, τα CoCos μετατράπηκαν σε μετοχές αυξάνοντας το ποσοστό του ΤΧΣ σε 61% από 26% και ουσιαστικά η Πειραιώς κρατικοποιήθηκε μέχρι να βρεθεί στρατηγικός επενδυτής μέσω ΑΜΚ. Θα πρέπει να σημειωθούν δύο σημαντικά γνωρίσματα αυτής της αύξησης που είναι αφενός η υπερκάλυψή της κατά 8 φορές και αφετέρου η συμμετοχή ισχυρών θεσμικών επενδυτών που δεν είχαν επενδύσει στην Ελλάδα μέχρι τώρα, όπως το νορβηγικό συνταξιοδοτικό ταμείο Norges (Γιάννης Παπαδογιάννης, Business Daily, 25.04.2021). Με τα κεφάλαια που αντλήθηκαν από την ΑΜΚ και με άλλα που θα αντληθούν από οργανικές κινήσεις της Τράπεζας η κεφαλαιακή ενίσχυση θα ανέλθει σε 2,6 δις ευρώ.

Και η Τράπεζα Πειραιώς προχώρησε σε απόσχιση δραστηριοτήτων, όπως οι δύο άλλες συστημικές Τράπεζες, από την οποία προέκυψε η Πειραιώς Financial Holding με θυγατρική τη νέα Τράπεζα Πειραιώς που παράγει το 95% των εσόδων του Ομίλου με 10.000 υπαλλήλους. Προκειμένου να ενισχύσει περαιτέρω τα κεφάλαιά της, η Τράπεζα θα προχωρήσει και σε δεύτερη απόσχιση και στη συνέχεια πώληση της υπηρεσίας αποδοχής καρτών με τίμημα 0,3 δις ευρώ, ενέργεια που δεν έχει ξανασυμβεί στον ελληνικό τραπεζικό τομέα. Εξίσου καινοτόμα είναι και η έτερη ενέργεια της Τράπεζας που αφορά συνθετικές τιτλοποιήσεις χαρτοφυλακίων

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

ενήμερων δανείων ύψους 2 δις ευρώ μέσα στο 2021. Με τη συνθετική τιτλοποίηση η Τράπεζα ασφαλίζει μέρος εξυπηρετούμενων δανείων και απελευθερώνει κεφάλαια που διαφορετικά θα ήταν απαραίτητα για την κάλυψη των αντίστοιχων κινδύνων. Η ενίσχυση των κεφαλαίων μέσω αυτών των δύο ενεργειών αποτιμάται σε 1,5 δις περίπου.

Το 2021 ο Όμιλος παρουσίασε ζημίες 688 εκατ. ευρώ λόγω του κόστους της αναδιάρθρωσης, των απομειώσεων λόγω Covid-19 και την προετοιμασία εκκαθάρισης των NPEs. Η Τράπεζα στοχεύει στη δημιουργία εσωτερικού κεφαλαίου μέσω της κερδοφορίας και στη μείωση των εξόδων μέσω περιορισμού του δικτύου Καταστημάτων και του αριθμού των υπαλλήλων. Το 2020 αποχώρησαν 1.200 υπάλληλοι μέσω προγράμματος εθελουσίας εξόδου, εξοικονομώντας στην Τράπεζα 45 εκατ. ετησίως.

3.5 Πλαίσιο Εποπτείας

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση και κυρίως τα αίτια που την προκάλεσαν ανέδειξαν τις αδυναμίες του εποπτικού και ρυθμιστικού πλαισίου των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το Νοέμβριο του 2008 ανέθεσε σε ειδική επιτροπή τη σύνταξη μιας έκθεσης για τα αίτια που οδήγησαν στην κρίση και την υποβολή προτάσεων για τη βελτίωση του εποπτικού και ρυθμιστικού πλαισίου του χρηματοπιστωτικού συστήματος στα κράτη-μέλη της ΕΕ. Η Έκθεση de Larosiere, όπως ονομάστηκε από τον πρόεδρο της Επιτροπής, κατέδειξε ως αιτίες την ανεπαρκή αντιμετώπιση του κινδύνου ρευστότητας των αγορών, τη μη ορθή αποτύπωση και τιμολόγηση του κινδύνου των σύνθετων προϊόντων, τις χαμηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις του χαρτοφυλακίου συναλλαγών, την ανεπάρκεια στα συστήματα διαχείρισης κινδύνων όσον αφορά τη σύνδεσή τους με τις αμοιβές των Διευθυντικών στελεχών και την εταιρική διακυβέρνηση, την υπερκυκλικότητα που ενδεχομένως δημιουργούσαν ορισμένες διατάξεις του πλαισίου «Βασιλεία II» και την υψηλή πιστωτική επέκταση που δεν υποστηριζόταν από καλής ποιότητας ίδια κεφάλαια (ΤτΕ, Έκθεση για τη Χρηματοπιστωτική Σταθερότητα, Έποπτικό Πλαίσιο, Δεκέμβριος 2009, σελ.61). Με βάση την έκθεση αυτή η Ευρωπαϊκή επιτροπή αποφάσισε τη δημιουργία ενός νέου ευρωπαϊκού συστήματος εποπτείας για τη διασφάλιση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και την ενσωμάτωση των οδηγιών του αναθεωρημένου πλαισίου της «Βασιλείας III».

Σύμφωνα με το αναθεωρημένο πλαίσιο της Βασιλείας III τα κύρια Βασικά Ίδια Κεφάλαια (core Tier 1) αυξήθηκαν από 2% σε 4,5% ενώ τα ελάχιστα Βασικά Ίδια Κεφάλαια (Tier 1) που περιλαμβάνουν μετοχικό κεφάλαιο και υβριδικούς τίτλους αυξήθηκαν από 4% σε 6%. Θεσμοθετήθηκε για πρώτη φορά ένα υποχρεωτικό απόθεμα διατήρησης κεφαλαίου ίσο με 2,5% των συνολικών ανοιγμάτων, το οποίο προέρχεται από μετοχικό κεφάλαιο και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για απορρόφηση ζημιών σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Επιπρόσθετα, υιοθετήθηκε ένα αντικυκλικό απόθεμα ασφαλείας το οποίο κυμαίνεται από 0 έως 2,5%, ανάλογα με

τις μακροοικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε εθνική οικονομία, το οποίο υποχρεούται να συγκεντρώνει η κάθε Τράπεζα σε περιόδους ισχυρής πιστωτικής επέκτασης, ώστε όταν η οικονομική δραστηριότητα επιβραδυνθεί η Τράπεζα να μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό το απόθεμα για να συνεχίσει να δανείζει την πραγματική οικονομία. Θεσμοθετήθηκε επίσης και ο «Δείκτης Μόχλευσης» ο οποίος υπολογίζεται ως το πηλίκο των Βασικών Ιδίων Κεφαλαίων προς το σύνολο του Ενεργητικού προσαυξημένου με μέρος των εκτός ισολογισμού στοιχείων, και θα πρέπει να ανέρχεται σε 3% τουλάχιστον, λειτουργώντας ανασταλτικά στην αύξηση του αναληφθέντος κινδύνου από τις Τράπεζες. Για την παρακολούθηση του κινδύνου ρευστότητας, θεσπίστηκε ο Δείκτης Κάλυψης έναντι Κινδύνου Ρευστότητας, ο οποίος μετράει τα στοιχεία ενεργητικού υψηλής ποιότητας για την κάλυψη καθαρών ταμειακών εκροών για περίοδο 30 ημερών υπό ακραίες συνθήκες.

Τον εποπτικό ρόλο για την εφαρμογή του πλαισίου της Βασιλείας III διαδραματίζει η ΕΚΤ μέσω των Κεντρικών Τραπεζών των κρατών μελών. Γι' αυτό το λόγο η ΕΚΤ έχει υποβάλλει αρκετές φορές τα πιστωτικά ιδρύματα σε ασκήσεις προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων, προκειμένου να διαπιστώνει τις κεφαλαιακές ανάγκες τους και να αντιδρά έγκαιρα σε περιπτώσεις που κάποιο πιστωτικό ίδρυμα δεν πληροί τα ελάχιστα κριτήρια.

Πέρα όμως από το πλαίσιο που θέτει η ΕΚΤ, οι ελληνικές Τράπεζες έχουν αυστηροποιήσει τα κριτήρια δανειοδότησης ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός τους προβλέπει τη διαμόρφωση πολύ πάνω από τα απαιτούμενα όρια των δεικτών κεφαλαίων, ρευστότητας και μόχλευσης. Μετά από αρκετά χρόνια περιορισμού της πιστωτικής επέκτασης και καθώς βελτιώνονται οι ισολογισμοί τους, οι Τράπεζες έχουν αρχίσει να αυξάνουν τις χορηγήσεις. Ωστόσο τα κριτήρια που θέτουν είναι πολύ αυστηρότερα καθώς πλέον απαιτούνται επαρκείς εξασφαλίσεις για μεγάλα ποσά δανείων ενώ ελέγχεται διεξοδικά η πιστοληπτική ικανότητα των αιτούντων. Είναι ενδεικτικό πως τα περισσότερα δάνεια που χορηγούνται είναι επιχειρηματικά ή στεγαστικά, για τα οποία απαιτούνται εξασφαλίσεις σε ακίνητα ή δέσμευση μετρητών. Τα καταναλωτικά δάνεια και οι πιστωτικές κάρτες χορηγούνται μετά από λεπτομερή αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης των πελατών και ζητούνται περισσότερα δικαιολογητικά, τα οποία επιβεβαιώνουν τα εισοδήματα και την εργασιακή σταθερότητα των αιτούντων δανειοδότησης. Πλέον οι Τράπεζες δανειοδοτούν πιο εύκολα πελάτες που έχουν μακροχρόνια συνεργασία μαζί τους και γνωρίζουν τη συναλλακτική συμπεριφορά τους, επιβραβεύοντάς τους μάλιστα με χαμηλότερα επιτόκια σε περίπτωση για παράδειγμα ύπαρξης μισθοδοτικού λογαριασμού ή προθεσμιακών καταθέσεων. Στην περίπτωση των στεγαστικών δανείων, οι Τράπεζες δε χορηγούν το σύνολο του τιμήματος αγοράς ή ανέγερσης αλλά ένα ποσοστό του, που συνήθως ανέρχεται στο 75% με 80%, και ο δανειολήπτης καλείται να καταβάλλει το υπόλοιπο με ίδια κεφάλαια. Αυτό συμβαίνει, επειδή οι Τράπεζες επιθυμούν να έχουν μεγαλύτερη εξασφάλιση για τα κεφάλαια που χορηγούν αλλά και για να καλλιεργείται η κουλτούρα πληρωμών, καθώς σε αυτή την περίπτωση οι δανειολήπτες έχουν περισσότερα να χάσουν σε περίπτωση αθέτησης. Τα επιχειρηματικά δάνεια χορηγούνται πλέον σε βιώσιμες επιχειρήσεις που υποβάλλουν business plans για τις επενδύσεις που θα

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

πραγματοποιήσουν, ενώ παράλληλα υποβάλλουν οικονομικά στοιχεία που να αποδεικνύουν την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Ευνόητο είναι πως για μεγάλα ποσά απαιτούνται εμπράγματα εξασφαλίσεις και πολλές φορές εγγυήσεις από τους μετόχους.

3.6 Είδη Δανείων που Χορηγούν Σήμερα οι Τράπεζες

Το 2020, όταν ξέσπασε η παγκόσμια υγειονομική κρίση, έγινε φανερό πόσο απαραίτητος είναι ο διαμεσολαβητικός ρόλος των Τραπεζών για τη στήριξη της οικονομίας. Η πιστωτική επέκταση επιταχύνθηκε έναντι του προηγούμενου έτους, καθώς αυξήθηκε η ζήτηση για δάνεια, ιδίως από τις επιχειρήσεις που επλήγησαν από τον COVID-19. Ο ετήσιος ρυθμός πιστωτικής επέκτασης διαμορφώθηκε σε 5,6% το 2020 έναντι 2,2% το 2019. Είναι χαρακτηριστικό πως η σωρευτική ροή νέων τραπεζικών δανείων τακτής λήξης προς επιχειρήσεις ανήλθε σε 16,2 δις ευρώ το 2020 έναντι 8 δις το 2019. Η αύξηση αυτή αντανακλά την ενίσχυση της ζήτησης για εξωτερική χρηματοδότηση λόγω της μείωσης των πωλήσεων και των άλλων οικονομικών επιπτώσεων από την πανδημία αλλά και λόγω της αποκλιμάκωσης των επιτοκίων.

Προκειμένου να μην επαναλάβουν τα λάθη του παρελθόντος, τα πιστωτικά ιδρύματα εκτός από την αναμόρφωση του εποπτικού τους πλαισίου προχώρησαν σε ανασχεδιασμό των δανείων που προσφέρουν. Δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στα δάνεια προς επιχειρήσεις ώστε να ενισχυθεί η επιχειρηματικότητα, να στηριχθούν οι επενδύσεις και να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας. Προσφέρουν μία μεγάλη ποικιλία επιχειρηματικών δανείων από τις απλές χρηματοδοτήσεις για την αγορά πάγιων όπως κτήρια και μηχανήματα μέχρι τις πιο σύνθετες για ομολογιακά και κοινοπρακτικά δάνεια σε μεγάλες επιχειρήσεις. Οι Τράπεζες παρέχουν στις επιχειρήσεις κεφάλαια κίνησης προκειμένου να ενισχύσουν τη ρευστότητά τους και να διευκολύνουν τις αγορές πρώτων υλών και εμπορευμάτων. Προσφέρουν υπηρεσίες Leasing ώστε να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν κτηριακές εγκαταστάσεις και μηχανοκίνητο εξοπλισμό με προνομιακούς όρους και κίνητρα φοροαπαλλαγής, ενώ με τις υπηρεσίες Factoring διευκολύνεται μέσω των τραπεζών η διαχείριση και η είσπραξη των απαιτήσεων μίας επιχείρησης, η παροχή ρευστότητας μέσω της προεξόφλησης των απαιτήσεων μίας επιχείρησης και η μείωση του πιστωτικού κινδύνου καθώς η φερεγγυότητα των πελατών αξιολογείται από την Τράπεζα. Για να διευκολύνουν την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων και τη συμμετοχή τους σε διαγωνισμούς προσφέρουν εγγυητικές επιστολές και στον τομέα των εισαγωγών/εξαγωγών ενέγγυες πιστώσεις μαζί με ένα εξειδικευμένο πακέτο υπηρεσιών από έμπειρους και καταρτισμένους τραπεζικούς συμβούλους.

Τα τραπεζικά ιδρύματα στο πλαίσιο της ESG πολιτικής τους παρέχουν χρηματοδότηση σε μεγάλες επιχειρήσεις για επενδύσεις σε φωτοβολταϊκά συστήματα και ΑΠΕ. Επιπρόσθετα, τα τελευταία χρόνια και οι τέσσερις συστημικές

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

Τράπεζες ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων και την επιχειρηματικότητα των νέων.

Για τους ιδιώτες και τα νοικοκυριά οι Τράπεζες εξακολουθούν να χρηματοδοτούν την αγορά, την ανέγερση και την ανακαίνιση κατοικίας καθώς και τις καταναλωτικές ανάγκες των πελατών τους. Έχουν όμως εμπλουτίσει τη λίστα των δανείων που προσφέρουν με δάνεια ενεργειακής αναβάθμισης κατοικίας, είτε επιδοτούμενα από ευρωπαϊκούς πόρους είτε μέσω τραπεζικής χρηματοδότησης, και καταναλωτικά δάνεια για την αγορά ηλεκτρικού αυτοκινήτου ή ποδηλάτου. Στο πλαίσιο στήριξης των νέων τα πιστωτικά ιδρύματα προσφέρουν χρηματοδότηση για την υποστήριξη σπουδών όλων των βαθμίδων ενώ ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν επιδείξει οι Τράπεζες για τη χρηματοδότηση του αγροτικού τομέα. Στηρίζοντας τον πρωτογενή τομέα τα πιστωτικά ιδρύματα παρέχουν ρευστότητα στους αγρότες μέσω της προεξόφλησης των ευρωπαϊκών επιδοτήσεων που λαμβάνουν και μέσω των προγραμμάτων Συμβολαιακής Γεωργίας.

Προκειμένου λοιπόν να ενισχύσουν έναν από τους βασικούς τους ρόλους, εκείνον της χρηματοδότησης της πραγματικής οικονομίας, οι Τράπεζες έχουν σχεδιάσει δανειακά προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών, προσφέροντας ταυτόχρονα και συμβουλευτικές υπηρεσίες.

3.7 Η Μελλοντική Εικόνα των Τραπεζών

Η μελλοντική εικόνα που θέλουν να διαμορφώσουν οι Τράπεζες είναι αρκετά διαφορετική από τη σημερινή. Σύμφωνα με τα business plans που έχουν εξαγγείλει, πρόθεσή τους είναι η μείωση των ταμείων που υπάρχουν στα Καταστήματα, καθώς θέλουν η πλειοψηφία των συναλλαγών να διενεργείται μέσω εναλλακτικών δικτύων. Στα Καταστήματα θα προσέρχονται οι πελάτες όταν θα θέλουν να μιλήσουν με τραπεζικούς συμβούλους για εξειδικευμένα θέματα, όπως η δανειοδότηση ή κάποιο επενδυτικό προϊόν. Η πανδημία επιτάχυνε τον ψηφιακό μετασχηματισμό των Τραπεζών, οι οποίες προκειμένου να μην προσέρχονται οι πελάτες στα Καταστήματα, τους δίνουν τη δυνατότητα να κλείσουν ηλεκτρονικά ραντεβού και να εξυπηρετηθούν από υπάλληλο είτε τηλεφωνικά είτε μέσω βιντεοκλήσης. Η μεγάλη αύξηση στον αριθμό των συναλλαγών που πραγματοποιούνται μέσω Internet Banking από 172 εκατ. το 2019 σε 199 εκατ. το 2020 και μέσω Mobile Banking από 39 εκατ. το 2019 σε 68 εκατ. στα τέλη του 2020, επιταχύνει την ανεξαρτητοποίηση των πελατών από τα τραπεζικά Καταστήματα για την πραγματοποίηση συναλλαγών. Ο συνεχής εμπλουτισμός των συναλλαγών που μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω εναλλακτικών δικτύων, όπως για παράδειγμα η δυνατότητα αίτησης δανειοδότησης και η ολοκλήρωση της εκταμίευσης του δανείου χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία του πελάτη σε Κατάστημα, συνηγορεί στο γεγονός πως η αυριανή εικόνα των Τραπεζών δε θα θυμίζει σε τίποτα τις ατελείωτες ουρές έξω από τα Τραπεζικά Καταστήματα.

Η ανάπτυξη του κλάδου FinTech(Financial Technology, Χρηματοοικονομική τεχνολογία) επιταχύνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό των Τραπεζών, μέσω του

ανταγωνισμού. Η καινοτομία στον χρηματοπιστωτικό τομέα δέχεται ώθηση από την ανάπτυξη της τεχνολογίας, καθώς οι εταιρείες FinTech παρέχουν υπηρεσίες πληρωμών (πχ mobile wallets), υπηρεσίες αυτοματοποιημένου ελέγχου των χρηματοπιστωτικών συναλλαγών και υπηρεσίες δανειοδότησης μέσω εναλλακτικών μορφών χρηματοδότησης. Προκειμένου οι Τράπεζες να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά, ιδίως ανάμεσα στους νέους ανθρώπους που είναι πιο δεκτικοί σε εναλλακτικές μορφές χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, θα πρέπει να γίνουν πιο ευέλικτες και καινοτόμες στα προϊόντα που προσφέρουν. Θα πρέπει επίσης να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που δημιουργούνται όσον αφορά την χρήση των προσωπικών δεδομένων, την προστασία των καταναλωτών και τα θέματα κυβερνοασφάλειας σε συνεργασία με την ΤτΕ, η οποία έχει ήδη δημιουργήσει Κόμβο Καινοτομίας FinTech ώστε να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο χρηματοπιστωτικό τομέα και να έρχεται σε επαφή με επιχειρήσεις παροχής χρηματοοικονομικής τεχνολογίας (ΤτΕ, Επισκόπηση του Ελληνικού Χρηματοοικονομικού Συστήματος, Ιούνιος 2019, σελ.60).

Ωστόσο, οι FinTech εταιρείες δε λειτουργούν απαραίτητα ανταγωνιστικά απέναντι στις Τράπεζες, καθώς τα πιστωτικά ιδρύματα προσβλέπουν στη συνεργασία με τις εταιρείες αυτές, προκειμένου να καταστήσουν τις ηλεκτρονικές τους πλατφόρμες σε κάτι περισσότερο από πλατφόρμες Internet Banking. Επεξεργάζονται ήδη σχέδια για την παροχή υπηρεσιών ψυχαγωγίας ή υπηρεσιών super market μέσω της πλατφόρμας τους. Θα μπορεί επίσης να υπάρχει διασύνδεση της ψηφιακής πλατφόρμας και του “smartwatch” ενός πελάτη που να τον ειδοποιεί για το κοντινότερο ATM ή για bonus και προσφορές που δικαιούται από συνεργαζόμενα καταστήματα. Μέσω της τεχνολογίας machine learning θα μπορούν να γίνονται πιο προσωποποιημένες προσφορές στους πελάτες ή ακόμη να αποτρέπονται απάτες καθώς οι «έξυπνες μηχανές» θα μπορούν να εντοπίζουν ασυνήθιστες συναλλαγές που δεν ταιριάζουν στο προφίλ του πελάτη (Capital, Λεωνίδας Στεργίου, Το Μέλλον του ebanking θα παρέχει και ψυχαγωγία, 07.03.2021).

Η ΕΚΤ εναρμονιζόμενη με τις συνθήκες που δημιουργούνται και λόγω της ραγδαίας αύξησης των ηλεκτρονικών πληρωμών και της ανάπτυξης των κρυπτονομισμάτων εξετάζει την έκδοση «ψηφιακού ευρώ». Καθώς η ιδιωτική πρωτοβουλία στον τομέα αυτό κινείται με μεγάλη ταχύτητα, μπορεί να απειλήσει τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος και εγείρει θέματα σχετικά με την πρόληψη και την καταπολέμηση νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας. Προκειμένου η ΕΚΤ να διασφαλίσει το θεμελιώδη ρόλο του ευρώ εξετάζει τι απαιτήσεις πρέπει να πληροί ένα ψηφιακό νόμισμα καθώς και τα λειτουργικά και νομικά ζητήματα που μπορεί να ανακύψουν, ενώ βρίσκεται σε διαβούλευση με τους αρμόδιους φορείς του Ευρωκοινοβουλίου και του χρηματοπιστωτικού τομέα (ΤτΕ, Έκθεση του Διοικητή για το 2020, Απρίλιος 2021, σελ. 91).

3.8 Ελληνικές Τράπεζες: Από Fast Followers σε Leaders

Θα μπορούσε να πει κανείς, πως η πανδημία και οι συνθήκες που διαμόρφωσε λειτούργησαν ως εφαλτήριο για τη μεταρρύθμιση της ελληνικής κοινωνίας. Το τελευταίο χρονικό διάστημα γίνεται μία άνευ προηγουμένου προσπάθεια για την ανασυγκρότηση του κράτους μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού του και την προσέλκυση ξένων επενδύσεων. Τα κεφάλαια από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Ανάκαμψης αποτελούν μία μοναδική ευκαιρία για να αλλάξει ριζικά η χώρα, με την προϋπόθεση ότι θα χρησιμοποιηθούν για να δημιουργηθούν δομές που θα στηρίξουν την ανάπτυξη μακροπρόθεσμα και δε θα διοχετευθούν απλά για την ενίσχυση της κατανάλωσης. Το σύστημα καταγραφής των κρουσμάτων, η στήριξη του συστήματος υγείας και η πετυχημένη καμπάνια του εμβολιασμού, τα οποία πραγματοποιήθηκαν σε πρωτοφανή για τα ελληνικά δεδομένα σύντομα χρονικά διαστήματα, δείχνουν αφενός την πολιτική βούληση να αλλάξει σελίδα η χώρα και αφετέρου την απαίτηση της ελληνικής κοινωνίας για εκσυγχρονισμό του κράτους.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον που διαμορφώνεται είναι απαραίτητο οι Τράπεζες να πρωτοστατήσουν στις αλλαγές, ώστε να μπορέσουν να στηρίξουν τις μεταρρυθμίσεις και την αλλαγή του παραγωγικού μοντέλου. Δεν είναι τυχαία η επιλογή πως τα κεφάλαια από το Ταμείο Ανάκαμψης θα διοχετευθούν μέσω των Τραπεζών σε βιώσιμες επιχειρήσεις, καθώς τα πιστωτικά ιδρύματα διαθέτουν ελεγκτικούς και συμβουλευτικούς μηχανισμούς που μπορούν να εξασφαλίσουν τη σωστή χρήση των κεφαλαίων. Θα πρέπει όμως και οι Τράπεζες να αλλάξουν το πλαίσιο λειτουργίας τους και να γίνουν πιο ευέλικτες. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού τους ο οποίος θα περιορίσει τη γραφειοκρατία, θα μειώσει το κόστος λειτουργίας και θα μικρύνει το χρόνο που απαιτείται για την αξιολόγηση ενός αιτήματος δανειοδότησης. Ενδεικτικό παράδειγμα επιτυχούς συνεργασίας του δημόσιου και του τραπεζικού τομέα είναι η εφαρμογή eKYC, με την οποία οι Τράπεζες μπορούν να αντλήσουν τα απαραίτητα οικονομικά και επιβεβαιωτικά στοιχεία για τους πελάτες τους μέσα από το σύστημα της εφορίας, χωρίς να τους ταλαιπωρούν.

Μέσα από συνέργειες με FinTech εταιρείες τα πιστωτικά ιδρύματα, θα πρέπει να εξελίξουν τα συστήματά τους και τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Οι νεότεροι σε ηλικία πελάτες θέλουν να διεκπεραιώνουν όλες τις συναλλαγές με τις Τράπεζες μέσω του κινητού τους ή του ηλεκτρονικού υπολογιστή τους, ενώ η εξέλιξη της τεχνολογίας μπορεί να καταστήσει τις ψηφιακές πλατφόρμες των Τραπεζών κόμβους που θα περιλαμβάνουν πλήθος άλλων εφαρμογών που σήμερα δε συνδέονται με την τραπεζική λειτουργία. Κατά συνέπεια οι Τράπεζες πρέπει να επενδύσουν στον τομέα της ανάπτυξης εφαρμογών που θα βελτιώσουν το επίπεδο των υπηρεσιών τους και ταυτόχρονα στον τομέα της κυβερνοασφάλειας ώστε να διασφαλίσουν την αξιοπιστία του τραπεζικού συστήματος. Οι ελληνικές Τράπεζες θα πρέπει να περάσουν από το στάδιο των Fast Followers σε εκείνο των Leaders όσον αφορά την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και εφαρμογών.

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

Η πλήρης ενσωμάτωση των ESG (Environmental-Social-Governance) κριτηρίων στην λήψη αποφάσεων στρατηγικής, στις διεργασίες δανειοδότησης και στην εταιρική διακυβέρνηση είναι πρωταρχικής σημασίας για τις Τράπεζες. Οι επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, σε διαχείριση απορριμμάτων και γενικότερα σε έργα με θετικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα είναι βιώσιμες ακόμη και σε περιόδους κρίσης όπως αυτή που διανύουμε. Μεγάλο μέρος των χρημάτων από το Ταμείο Ανάκαμψης θα πρέπει να κατευθυνθεί σε αυτόν τον τομέα με τα τραπεζικά ιδρύματα να προσφέρουν εκτός από δανειοδότηση και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Επίσης οι Τράπεζες θα πρέπει να επενδύσουν περισσότερο και στη δική τους πράσινη μετάβαση ώστε να μειώσουν το ενεργειακό τους αποτύπωμα και να μετατραπούν σε οργανισμούς φιλικούς προς το περιβάλλον. Καθώς η πανδημία φαίνεται ότι βαίνει προς το τέλος, οι συνθήκες που δημιουργούνται και η στήριξη που λαμβάνουν τα πιστωτικά ιδρύματα μπορούν να τα οδηγήσουν σε μία νέα εποχή, αποδεσμευμένα από τα βαρίδια του παρελθόντος.

Κεφάλαιο 4

Το Εργασιακό Πλαίσιο στον Τραπεζικό Τομέα

Πριν ξεσπάσει η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, οι εργαζόμενοι στον ελληνικό Τραπεζικό τομέα θεωρούνταν προνομιούχοι λόγω των υψηλών μισθών τους αλλά και λόγω την προγραμμάτων έκτακτης ανταμοιβής ή “bonus” που λάμβαναν, στο πλαίσιο της γενικότερης πολιτικής της πιστωτικής επέκτασης που ακολουθούσαν οι Τράπεζες. Επιπρόσθετα, ακόμη και στην περίπτωση της συνταξιοδότησης λάμβαναν υψηλά «εφάπαξ» και υψηλές συντάξεις, έστω και με λίγα χρόνια υπηρεσίας. Ωστόσο, πολλά έχουν αλλάξει από τότε.

4.1 Το εργασιακό περιβάλλον και οι προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι εργαζόμενοι κατά την περίοδο της κρίσης και της πανδημίας

Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης το προσωπικό των Τραπεζών χρειάστηκε να αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις και να προσαρμοστεί σε νέα δεδομένα. Οι Τράπεζες και κατ’ επέκταση και οι υπάλληλοί τους, θεωρήθηκαν υπεύθυνες για την οικονομική κατάσταση της χώρας, ενώ σε μεγάλη μερίδα του πληθυσμού καλλιεργήθηκε η κουλτούρα των μη πληρωμών και της διαγραφής χρέους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων και της απόσυρσης καταθέσεων. Το προσωπικό των τραπεζών χρειάστηκε να καταβάλλει μεγάλες προσπάθειες για να πείσει τους δανειολήπτες να αρχίσουν να αποπληρώνουν τις οφειλές τους, ενώ ταυτόχρονα έπρεπε να εκπαιδευτεί σε μία νέα πολιτική προσέγγισης των πελατών, οι οποίοι πολλές φορές ήταν από αρνητικοί έως εριστικοί. Η κατάσταση επιδεινώθηκε κατά την επιβολή της τραπεζικής αργίας και των Capital Controls, όπου οι υπάλληλοι των τραπεζών αφενός βρίσκονταν αντιμέτωποι καθημερινά με τεράστιες ουρές καταθετών που ήθελαν να προβούν σε

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

αναλήψεις και αφετέρου έπρεπε να εκπαιδεύσουν μεγάλο μέρος της ελληνικής κοινωνίας στη χρήση εναλλακτικών δικτύων. Παράλληλα έπρεπε να διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία των τραπεζικών καταστημάτων και την επίτευξη λειτουργικών εσόδων, ώστε να συμβάλλουν με τον τρόπο τους στην αποφυγή της κατάρρευσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και στην απώλεια της εργασίας τους.

Και κατά την περίοδο της πανδημίας όμως, παρά την τηλε-εργασία οι υπάλληλοι που δουλεύουν με φυσική παρουσία στα Καταστήματα, βρίσκονται αντιμέτωποι με δύσκολες συνθήκες καθώς έρχονται καθημερινά σε επαφή με μεγάλο αριθμό ανθρώπων. Πρέπει να διασφαλίζουν τόσο την ατομική τους υγεία όσο και των πελατών, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να πετυχαίνουν τους στόχους που τίθενται από τις Διοικήσεις των Τραπεζών. Κάποιες από τις Τράπεζες προχώρησαν σε χορήγηση έκτακτης αμοιβής προς το προσωπικό των καταστημάτων τους, ως ελάχιστο δείγμα αναγνώρισης της συμβολής τους στη δύσκολη περίοδο της πανδημίας.

4.2 Η εκπαίδευση του προσωπικού, οι ευκαιρίες εξέλιξης και τα προγράμματα ανταμοιβής

Οι νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν εξαιτίας της πανδημίας αλλά και ο ίδιος ο στρατηγικός σχεδιασμός των Τραπεζών για τα επόμενα χρόνια, προβλέπουν την ψηφιοποίηση μεγάλου μέρους των εργασιών τους. Αυτό σημαίνει μείωση των υπαλλήλων αλλά ταυτόχρονα το προσωπικό που θα συνεχίσει να απασχολείται πρέπει να εκπαιδευτεί στις νέες τεχνολογίες. Λόγω των προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου που πραγματοποιήθηκαν τα προηγούμενα χρόνια, έχει μειωθεί ο μέσος όρος ηλικίας των υπαλλήλων των Τραπεζών, άρα είναι πιο εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και πιο δεκτικοί στον ψηφιακό μετασχηματισμό του τραπεζικού τομέα. Οι Τράπεζες για να επιτύχουν την εκπαίδευση του προσωπικού τους και την προσαρμογή του στις νέες συνθήκες, υλοποιούν επιμορφωτικά διαδικτυακά σεμινάρια ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Επιπρόσθετα έχουν δημιουργήσει ομάδες συμβούλων για τη στήριξη του δικτύου των Καταστημάτων, οι οποίοι επισκέπτονται τα Καταστήματα, παίρνουν συνέντευξη από τους υπαλλήλους, αναλύουν τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί και προτείνουν τρόπους για την επίτευξή τους. Επίσης καταθέτουν προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης του Καταστήματος συνολικά αλλά και του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά και ουσιαστικά λειτουργούν ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στη Διοίκηση και στο προσωπικό.

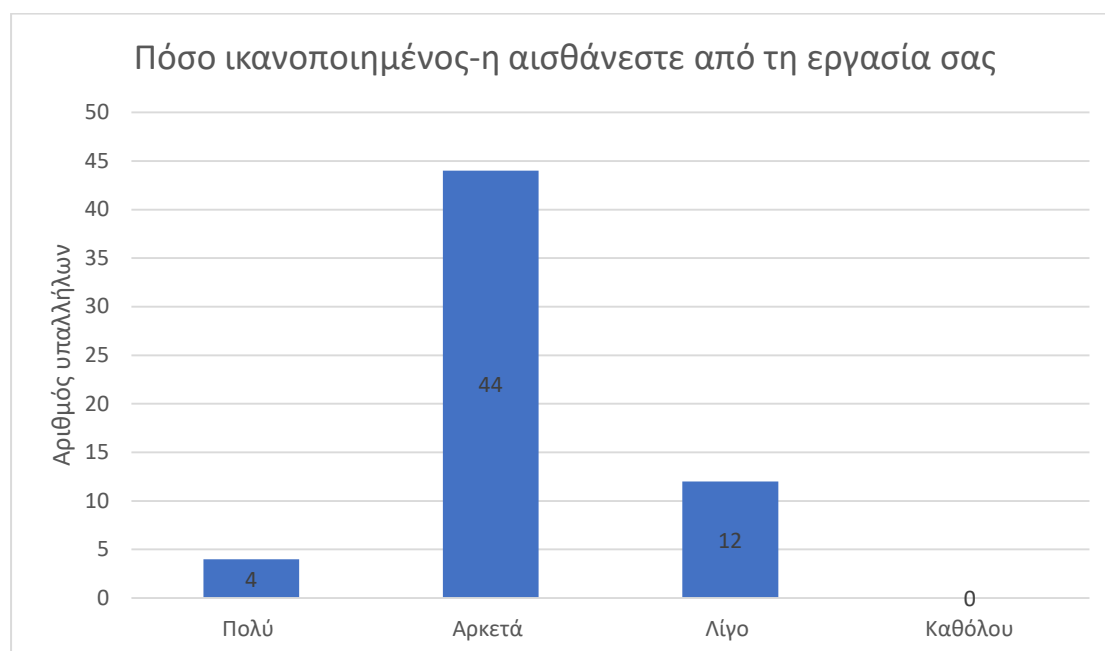
Μέσα στο γενικότερο πλαίσιο του μετασχηματισμού τους οι Τράπεζες επανασχεδιάζουν τα προγράμματα αξιολόγησης των υπαλλήλων τους, με στόχο την προώθηση και την ανταμοιβή εκείνων που είναι περισσότερο αποδοτικοί. Από την πλευρά των υπαλλήλων και των σωματείων τους οι αλλαγές αυτές έχουν γίνει δεκτές με σκεπτικισμό καθώς θεωρούν ότι θα επηρεαστούν οι αποδοχές τους και πως θα γίνουν το μέσο για να πιέσουν περισσότερο τους εργαζόμενους. Αν αυτά τα

προγράμματα σχεδιασθούν και διεξαχθούν με αντικειμενικότητα και αξιοκρατία, αξιολογηθούν από εξειδικευμένους υπαλλήλους του τομέα Human Resources κάθε τράπεζας θα ωφελήσουν και τον εργαζόμενο και τον εργοδότη. Ο εργαζόμενος θα μπορεί να ανταμειφθεί παραπάνω για τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει και να εξελιχθεί επαγγελματικά ανεβαίνοντας στην ιεραρχία, ενώ η Τράπεζα θα δημιουργήσει κίνητρα στους υπαλλήλους της να αποδίδουν περισσότερο και να συμμετέχουν πιο ενεργά στη στοχοθεσία, με την προϋπόθεση όμως ότι η στοχοθεσία κατανέμεται με αντικειμενικά κριτήρια και ισοβαρώς στο προσωπικό. Τα τελευταία χρόνια που οι Τράπεζες άρχισαν να εμφανίζουν κέρδη ξανά, επανέφεραν τα προγράμματα έκτακτης ανταμοιβής των υπαλλήλων τους για την επίτευξη στόχων σε τομείς που είναι πρωταρχικής σημασίας γι' αυτές, όπως είναι τα «κόκκινα δάνεια».

4.3 Αποτελέσματα της Έρευνας

Για τους σκοπούς της παρούσας διατριβής, μοιράστηκε ερωτηματολόγιο σε 60 υπαλλήλους των τεσσάρων συστημικών Τραπεζών με διαφορετική θέση στην ιεραρχία, το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν ήταν τα εξής:

- Η πλειοψηφία (80%) νιώθει ικανοποιημένη από την εργασία της και ό,τι αναγνωρίζεται η προσφορά της από τους ανωτέρους (53,3%), ωστόσο νιώθει ότι δεν αμείβεται επαρκώς (80%) και ότι δεν υπάρχουν αρκετές προοπτικές εξέλιξης (86,7%).
- Επίσης, οι περισσότεροι θεωρούν ότι οι Προϊστάμενοί τους έχουν τα απαραίτητα προσόντα (86,7%) και ότι τους προσφέρουν την καθοδήγηση που χρειάζονται (73,3%).
- Ευχάριστο θεωρούν οι περισσότεροι το εργασιακό τους περιβάλλον (66,7%), ωστόσο νιώθουν αρκετά έως πολύ αγχωμένοι (86,7%) αλλά δεν θέλουν να αλλάξουν το αντικείμενο εργασίας τους (53,3%).
- Το μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί ότι ο εργοδότης του δεν του προσφέρει αρκετές ευκαιρίες για επιμόρφωση και εκπαίδευση (73,3%), αλλά του έχει εμπιστοσύνη (66,7%), νιώθει ασφάλεια για το μέλλον (53,3%) και νιώθει ικανοποίηση με τα θετικά αποτελέσματα του ομίλου (73,3%).
- Οι περισσότεροι θεωρούν πως η εργασία τους επηρεάζει λίγο έως καθόλου (60%) την προσωπική τους ζωή, αν και οι ρυθμοί εργασίας τους είναι αρκετά έως πολύ έντονοι (93,2%). Ωστόσο δε σκέφτονται να κάνουν χρήση κάποιου προγράμματος εθελουσίας εξόδου (66,6%).
- Τέλος, η πλειοψηφία δεν προτιμά την τηλε-εργασία από τη φυσική παρουσία στο γραφείο (73,3%) καθώς ένιωσε λίγο έως καθόλου ευάλωτη (53,4%) στον εργασιακό της χώρο. Επίσης, οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η πανδημία έχει μεγαλώσει το φόρτο εργασίας τους (60%) αυξάνοντας από λίγο έως πολύ (86,7%) τις ώρες εργασίας τους.



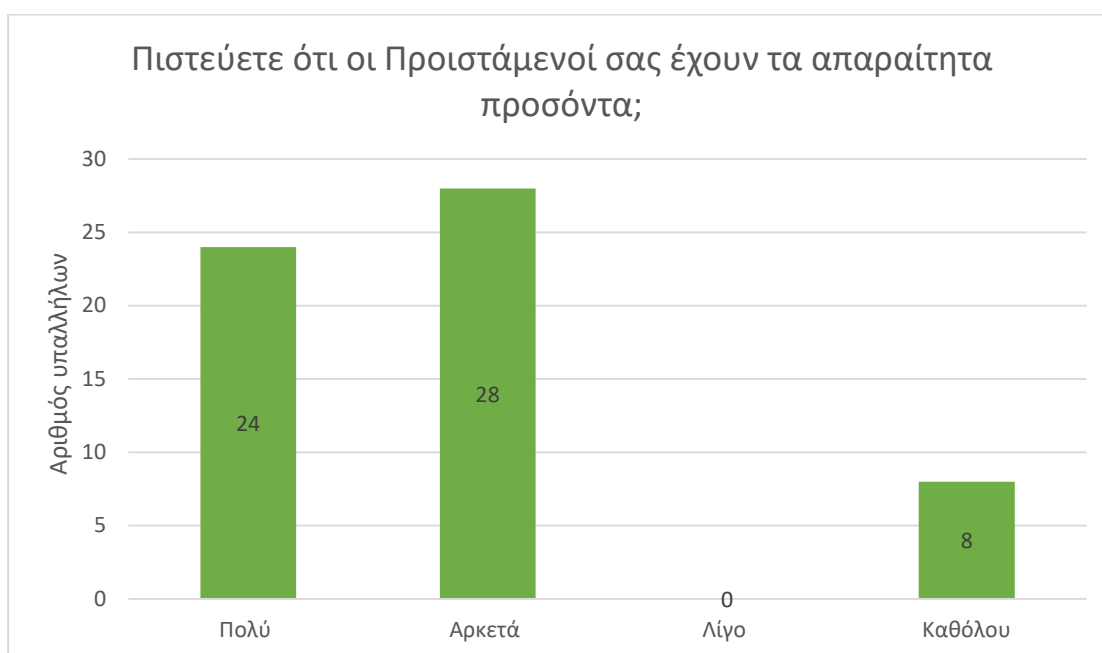
Διάγραμμα 2

Αναλύοντας τα παραπάνω αποτελέσματα διαπιστώνουμε ότι παρά τις δύσκολες συνθήκες της πανδημίας, οι τραπεζοϋπάλληλοι νιώθουν ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους (Διάγραμμα 2) και δεν επιθυμούν να αλλάξουν αντικείμενο εργασίας. Η στάση αυτή ίσως οφείλεται στη σύγκριση με τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν σε άλλους κλάδους. Το προσωπικό των Τραπεζών δεν μπήκε σε καθεστώς αναστολής εργασίας ούτε υπέστη περικοπή μισθού εξαιτίας του Covid-19, σε αντίθεση με την πλειονότητα των ιδιωτικών υπαλλήλων. Ωστόσο, λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών και της πίεσης που υφίστανται οι τραπεζοϋπάλληλοι θεωρούν ότι δεν αμείβονται επαρκώς για την εργασία που προσφέρουν (Διάγραμμα 3). Σε αυτό ίσως συμβάλλει και η αύξηση του φόρτου εργασίας τους αλλά η αύξηση αυτή μπορεί να αντισταθμιστεί με την ψηφιοποίηση διαδικασιών και τη χρήση εναλλακτικών δικτύων.



Διάγραμμα 3

Είναι επίσης σημαντικό πως η πλειοψηφία πιστεύει πως οι Προϊστάμενοι έχουν τα απαραίτητα προσόντα για τη θέση ευθύνης που κατέχουν (Διάγραμμα 4) και πως έχει την καθοδήγηση και την υποστήριξη που χρειάζεται από τους ανωτέρους. Και οι δύο αυτές συνθήκες παίζουν καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία ενός ευχάριστου και παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας καθώς επίσης στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Είναι απαραίτητη η σωστή επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, ώστε να κατανέμονται οι αρμοδιότητες και να καθορίζονται οι τρόποι που θα επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

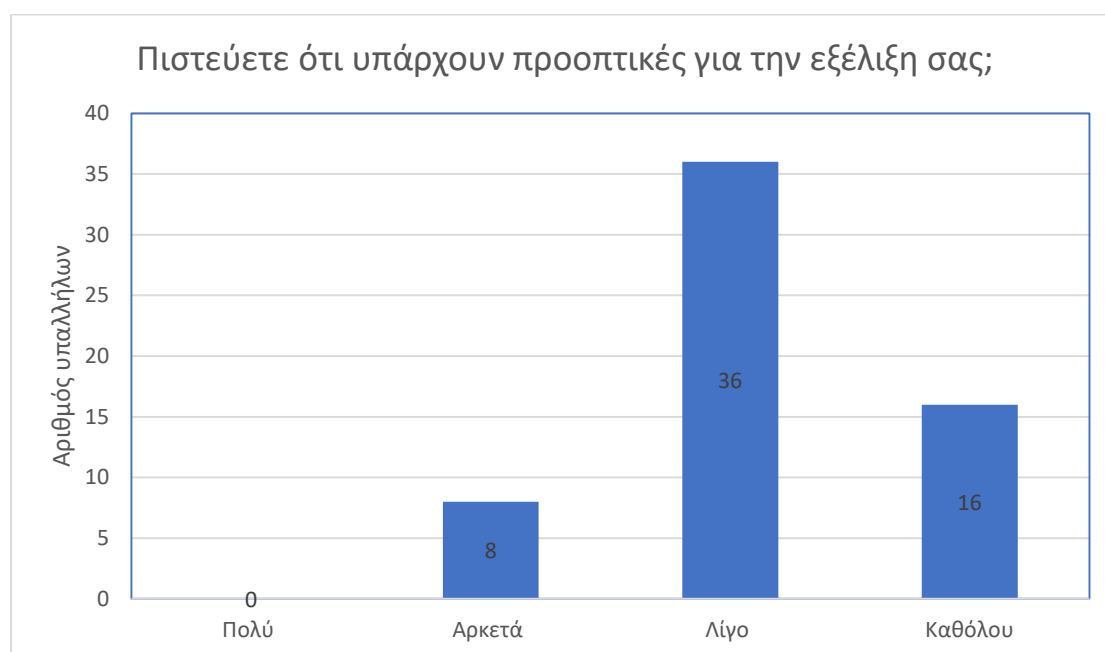


Διάγραμμα 4

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

Ένα σημείο που επιδέχεται βελτίωσης είναι η άποψη των περισσότερων πως ο εργοδότης τους δεν τους παρέχει αρκετές ευκαιρίες επιμόρφωσης. Ίσως οι Τράπεζες να πρέπει να επανασχεδιάσουν και να εμπλουτίσουν τα προγράμματα εκπαίδευσης που παρέχουν στους εργαζομένους τους ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται.

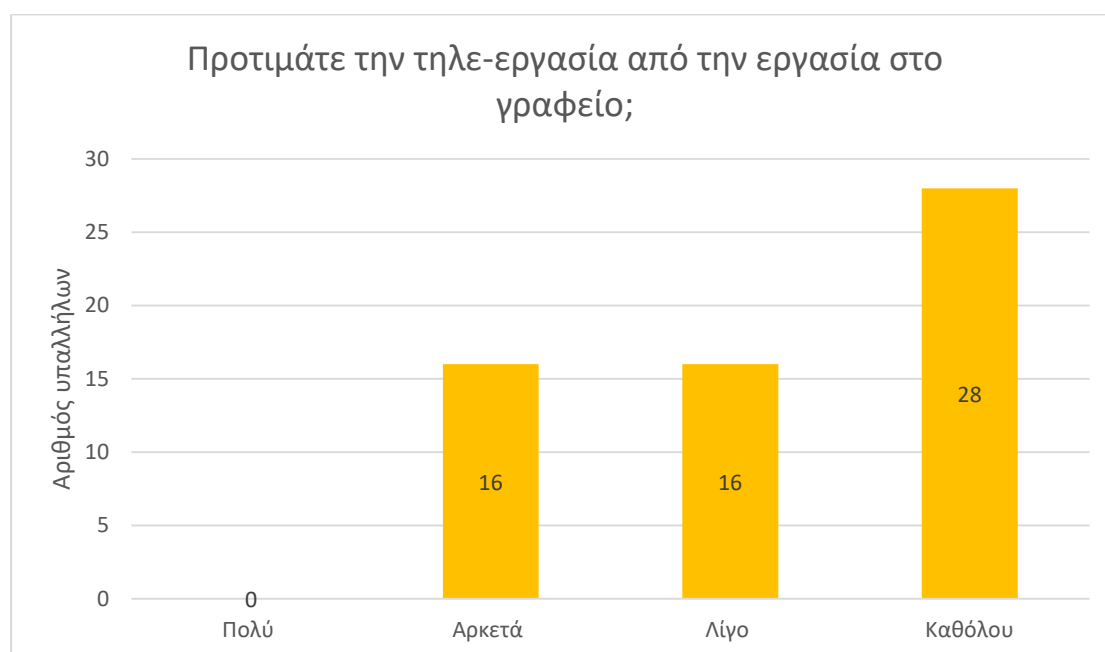
Ένα εξίσου σημαντικό σημείο της έρευνας είναι η άποψη που έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τις μικρές προοπτικές εξέλιξής τους (Διάγραμμα 5), έστω και αν νιώθουν πως οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται από τους ανωτέρους τους. Η πεποίθηση αυτή μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη στην προσπάθειά τους για την επίτευξη των στόχων της ομάδας τους. Ενδεχομένως οι Τράπεζες να χρειάζεται να αλλάξουν τον τρόπο αξιολόγησης των υπαλλήλων τους και της ανάθεσης θέσεων ευθύνης, αναθέτοντας αμφότερα σε ανεξάρτητες εξειδικευμένες εταιρείες αξιολόγησης προσωπικού, ώστε να ενισχυθεί το αίσθημα αξιοκρατίας και διαφάνειας.



Διάγραμμα 5

Οι Τράπεζες έχουν αφήσει πίσω τους την περίοδο που αγωνίζονταν για την επιβίωσή τους και έχουν εισέλθει στη φάση της ανάκαμψης. Αυτό κάνει το προσωπικό τους να νιώθει ασφάλεια για το μέλλον και να εμπιστεύεται τις αποφάσεις της Διοίκησης. Επιθυμεί να παρουσιάζει θετικά αποτελέσματα ο Όμιλος και νιώθει ότι έχει συμβάλει με την εργασία του στη βελτίωση της κερδοφορίας και στην ανασυγκρότηση της Τράπεζας.

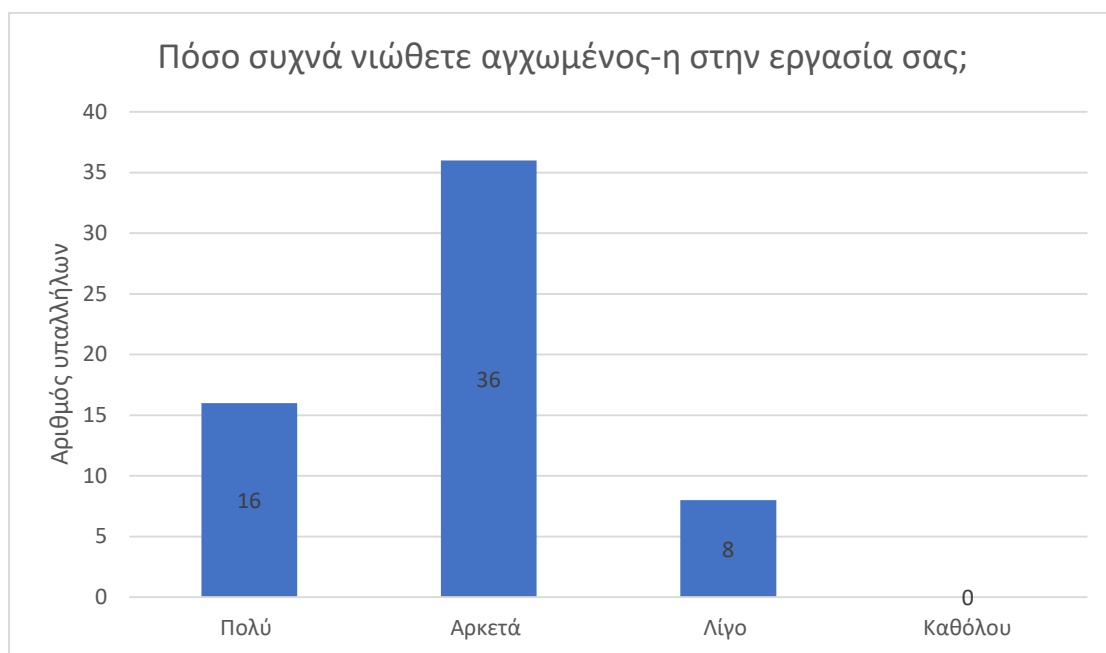
Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζουν τα ευρήματα σχετικά με την πανδημία. Οι περισσότεροι προτιμούν να δουλεύουν με φυσική παρουσία παρά εξ' αποστάσεως (Διάγραμμα 6), ίσως γιατί θεωρούν σημαντική τη φυσική επαφή με τον πελάτη ή ότι είναι πιο αποδοτικοί στον εργασιακό τους χώρο παρά στο σπίτι τους. Την άποψη αυτή ενισχύει και η διαπίστωση ότι με την τηλε-εργασία έχουν αυξηθεί και οι ώρες και ο φόρτος εργασίας. Είναι ενδεικτικό πως η πλειοψηφία δεν ένωσε ευάλωτη εξαιτίας του Covid-19 στον εργασιακό της χώρο, καθώς τα μέτρα προστασίας κατά της πανδημίας που πήραν οι Τράπεζες δημιούργησαν αίσθημα ασφάλειας στο προσωπικό τους.



Διάγραμμα 6

Οι περισσότεροι υπάλληλοι νιώθουν συχνά αγχωμένοι (Διάγραμμα 7) και ότι οι ρυθμοί εργασίας τους είναι από μέτρια έως πολύ έντονοι. Ωστόσο, θεωρούν ότι δεν επηρεάζεται πολύ η προσωπική τους ζωή από τη δουλειά τους, γεγονός που είναι πολύ ενθαρρυντικό για την ποιότητά ζωής τους και την οικογενειακή τους ευημερία. Η συνύπαρξη αυτών των απόψεων μπορεί να σημαίνει ότι πιστεύουν πως η εργασία τους είναι απαιτητική μεν, αλλά τους παρέχει τα απαραίτητα εφόδια για ένα ικανοποιητικό επίπεδο διαβίωσης. Ίσως αυτό να εξηγεί και το ότι νιώθουν ικανοποιητικά με τα θετικά αποτελέσματα του Ομίλου στον οποίο εργάζονται, καθώς αυτό διασφαλίζει το επίπεδο ζωής τους και την εργασιακή τους ασφάλεια.

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας



Διάγραμμα 7

Συμπεράσματα

Μέσα από την παρούσα διατριβή είδαμε πώς το πρόβλημα των ΜΕΑ επιβάρυνε τους ισολογισμούς των Τραπεζών και τις εμπόδιζε να διαδραματίσουν το διαμεσολαβητικό τους ρόλο για τη χρηματοδότηση της οικονομίας. Μελετήσαμε τα μέτρα στήριξης που πήρε η ΕΚΤ και η πολιτεία για να αμβλύνουν τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στα πιστωτικά ιδρύματα και κυρίως για τη μείωση του μεγάλου όγκου των ΜΕΑ. Καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως ο αποδοτικότερος τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος είναι η τιτλοποίηση των προβληματικών δανείων, ώστε αφενός να απομακρυνθούν τελείως από τους ισολογισμούς των Τραπεζών και αφετέρου να αναπτυχθεί μία δευτερογενής αγορά δανείων που θα δημιουργήσει επενδυτικές ευκαιρίες.

Ο τραπεζικός τομέας απαλλαγμένος πια από τα βαρίδια του παρελθόντος, εκπονεί στρατηγικά σχέδια για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του και τη διαμόρφωση της μελλοντικής του εικόνας. Η πανδημία επιτάχυνε την ψηφιοποίηση των τραπεζικών συναλλαγών, με αποτέλεσμα πλέον να μην είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία των πελατών σε Κατάστημα για την πραγματοποίηση πλήθους συναλλαγών, από μία απλή μεταφορά χρημάτων μέχρι την ολοκλήρωση αιτήματος δανειοδότησης. Οι Τράπεζες πλέον οραματίζονται την επόμενη μέρα που θα πλαισιώνουν τις ψηφιακές τους πλατφόρμες με εφαρμογές για όλες τις πτυχές της καθημερινότητας, από αγορές σε σούπερ μάρκετ μέχρι προγράμματα ασφάλισης υγείας. Τα κριτήρια ESG, που έχουν ενσωματώσει στις αποφάσεις και τις στρατηγικές τους, τις έχουν στρέψει στη χρηματοδότηση επενδύσεων φιλικών προς το περιβάλλον και στην υιοθέτηση πράσινων πολιτικών διακυβέρνησης

Η εκ βάθρων αναδιάταξη του τραπεζικού χώρου, συνεπάγεται και αναπροσαρμογή του πλαισίου που διέπει τις εργασιακές σχέσεις. Οι Τράπεζες πρέπει να φροντίσουν για την εκπαίδευση του προσωπικού τους στις νέες τεχνολογίες ώστε να μπορέσει εκείνο με τη σειρά του να υποστηρίξει την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Επίσης θα πρέπει να διασφαλίσουν την αναγνώριση, την ανταμοιβή και την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων εκείνων που εκτελούν τα καθήκοντά τους με επαγγελματισμό, συνεισφέρουν αποφασιστικά στην επίτευξη των στόχων και παίρνουν πρωτοβουλίες όταν χρειάζεται. Αυτό θα γίνει εφικτό μέσα από μία παραγωγική ανταλλαγή απόψεων ανάμεσα στη Διοίκηση και το προσωπικό, η οποία θα οδηγήσει σε ένα αξιοκρατικό και αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων.

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

Οι συνθήκες που διαμορφώνονται μετά το τέλος της πανδημίας, φαίνονται εξαιρετικά ευοίωνες για τον ελληνικό τραπεζικό τομέα. Τα τραπεζικά ιδρύματα θα πρέπει να τις εκμεταλλευτούν ώστε να ενισχύσουν την κεφαλαιακή τους επάρκεια και να θέσουν τις βάσεις για ισχυρή και επαναλαμβανόμενη κερδοφορία.

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Πόσο ικανοποιημένος-η αισθάνεστε από την εργασία σας;

A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου

2. Νιώθετε ότι αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους σας η εργασία που προσφέρετε;

A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου

3. Θεωρείτε ότι αμείβεστε επαρκώς για την εργασία που προσφέρετε;

A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου

4. Πιστεύετε ότι υπάρχουν προοπτικές για την εξέλιξή σας;

A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου

5. Ο εργοδότης σας, σας προσφέρει ευκαιρίες για επιμόρφωση και εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες;

A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

6. Θεωρείτε ότι ο όγκος της εργασίας σας έγινε μεγαλύτερος λόγω της πανδημίας;
- A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου
7. Νιώθετε ασφάλεια για το μέλλον στον οργανισμό που εργάζεστε;
- A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου
8. Πιστεύετε ότι οι Προϊστάμενοί σας έχουν τα απαραίτητα προσόντα για τη θέση που κατέχουν;
- A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου
9. Έχετε την καθοδήγηση και την υποστήριξη που χρειάζεστε από τους ανωτέρους σας;
- A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου
10. Πόσο ευχάριστο θεωρείτε το εργασιακό σας περιβάλλον;
- A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου
11. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας νιώσατε ευάλωτος στο εργασιακό σας περιβάλλον;
- A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου
12. Νιώθετε ότι με την τηλε-εργασία εργάζεστε περισσότερες ώρες;
- A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου
13. Προτιμάτε την τηλε-εργασία από την εργασία στο γραφείο;

A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου

14. Πόση εμπιστοσύνη έχετε στον εργοδότη σας;

A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου

15. Πόσο ικανοποιημένος νιώθετε όταν τα μεγέθη του Ομίλου είναι θετικά;

A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου

16. Πόσο συχνά νιώθετε αγχωμένος-η στην εργασία σας;

A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου

17. Πόσο έντονοι θεωρείτε ότι είναι οι ρυθμοί στην εργασία σας;

A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου

18. Πόσο επηρεάζει η εργασία σας την προσωπική σας ζωή;

A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου

19. Σκέφτεστε να κάνετε χρήση κάποιου προγράμματος εθελουσίας εξόδου;

A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου

20. Πόσο συχνά νιώθετε ότι θέλετε να αλλάξετε αντικείμενο εργασίας;

A. Πολύ B. Αρκετά Γ. Λίγο Δ. Καθόλου

Βιβλιογραφία:

- « Έκθεση του διοικητή», ΤτΕ, για τα έτη 2008 έως 2020
- «Νομισματική Πολιτική, Ενδιάμεση Έκθεση», ΤτΕ, Οκτώβριος 2010, Ιούνιος 2014, Δεκέμβριος 2015, Ιούνιος 2020, Δεκέμβριος 2020
- «Επισκόπηση του Ελληνικού Χρηματοπιστωτικού Συστήματος», Τράπεζα της Ελλάδος, Ιούλιος 2016, Ιούλιος 2017, Μάιος 2018, Νοέμβριος 2018, Ιούνιος 2019
- Έκθεση Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, ΤτΕ, Δεκέμβριος 2019, Ιούλιος 2020, Ιανουάριος 2021
- «Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές», Γκίκας Χαρδούβελης, 2009
- «Το Χρονικό της Διεθνούς και συνακόλουθης Ελληνικής κρίσης: αίτια, επιπτώσεις, αντιδράσεις, προοπτική», Γκίκας Χαρδούβελης, Εισαγωγή στο βιβλίο: Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης, Εκδόσεις Λιβάνης, Μάρτιος 2011
- «Άσκηση Προσομοίωσης Ακραίων Καταστάσεων για τον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα», ΤτΕ, 2013
- «Το Χρονικό της μεγάλης κρίσης, Η ΤτΕ 2008-2013», ΤτΕ, 2014
- «Η Ελληνική οικονομία και το τραπεζικό σύστημα στην περίοδο της κρίσης», Ομιλία του Υποδιοικητή της ΤτΕ Θεόδωρου Μητράκου στο 6ο Πανελλήνιο Επιστημονικό Συνέδριο Νομικής Τεκμηρίωσης Κοινωνικοοικονομικών Θεμάτων, 20.02.2016
- Συμπλήρωμα του εγγράφου κατευθύνσεων της ΕΚΤ προς τις Τράπεζες για τα Μη Εξυπηρετούμενα Δάνεια: Εποπτικές προσδοκίες σχετικά με τις προβλέψεις προληπτικού χαρακτήρα για τα Μη Εξυπηρετούμενα Ανοίγματα, ΕΚΤ, Μάρτιος 2017
- «Όλο το σχέδιο της ΤτΕ για τα κόκκινα δάνεια», Χρήστος Κίτσιος, Euro2day, 22.11.2018
- «Η Eurobank και η Grivalia ενώνουν δυνάμεις και ανακοινώνουν τη συγχώνευσή τους», Εταιρική Ανακοίνωση, 26.11.2018

- « Οι κίνδυνοι για την ελληνική Οικονομία στην έκθεση του ΔΝΤ», Ειρήνη Χρυσολωρά, Καθημερινή, 12.03.2019
- Greece: First Post-Program Monitoring Discussions-Press Release, Staff Report and Statement by the Executive Director for Greece, IMF, 12.03.2019
- «Τα σχέδια Alpha, Πειραιώς για μείωση κόκκινων δανείων», Ευγενία Τζώρτζη, Καθημερινή, 20.03.2019
- «Επενδυτές για το δεύτερο πακέτο κόκκινων δανείων 1,2 δις αναζητεί η Εθνική», Ευγενία Τζώρτζη, Καθημερινή, 09/04/2019
- Investor Day London, Ομιλία του Π.Μυλωνά, Δ/ντος Συμβούλου της ΕΤΕ, στο Λονδίνο, 16.05.2019
- «Τα σχέδια του Π.Μυλωνά για την Εθνική», Ευγενία Τζώρτζη, Καθημερινή, 20.05.2019
- «Alpha Bank: Περισσότερες ρυθμίσεις κόκκινων δανείων», Euro2day, 30.05.2019
- «Το deal Τρ.Πειραιώς-Intrum αλλάζει το χάρτη στην ελληνική αγορά», Κων/νος Μαριόλης, Liberal, 03.06.2019
- Alpha Bank: Στρατηγικό σχέδιο 2020-2022, 19.11.2019
- «Διδάγματα από την ελληνική οικονομική κρίση, οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες για το μέλλον», Ομιλία του Γιάννη Στουρνάρα, Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος, στη Γεννάδειο Βιβλιοθήκη, την ημέρα μνήμης του Ιωάννη και της Ανθής Γενναδίου, 24.02.2020
- «Η οικονομική κρίση του 2008 και της πανδημίας», Καθημερινή, Παναγιώτης Αβραμίδης, 20.03.2020
- «Χειρότερη η νέα κρίση από εκείνη του 2008;», DW, Φριντερίκε Μάρξ/Γερν Μπέκερ, 08.04.2020
- «Όλο το σχέδιο της ΤτΕ για τη δημιουργία “bad bank”, Capital, Νένα Μαλλιάρη, 27.09.2020
- «Τράπεζα Πειραιώς: Οριστικό «όχι» της ΕΚΤ στην πληρωμή των CoCos», Καθημερινή, Newsroom, 23.11.2020

Στρατηγικές και Business Plans των Συστημικών Τραπεζών για τη Λιανική Τραπεζική Μετά την Περίοδο των Μνημονίων και της Πανδημίας

- «Όλο το σχέδιο για το δεύτερο κύκλο τιτλοποιήσεων «κόκκινων» δανείων 30 δις ευρώ», Capital.gr, Λεωνίδας Στεργίου, 06.01.2021
- « Νέος «Ηρακλής»: Πώς θα μηδενιστούν τα κόκκινα δάνεια», Τα ΝέαTeam, 23.01.2021
- «3,4 εκατ. χρήστες του mobile banking στην Ελλάδα, Καθημερινή, Αλέκος Λιδωρίκης, 21.02.2021
- «Οι τέσσερις προσφορές για το Frontier της Εθνικής Τράπεζας», Capital, Λεωνίδας Στεργίου, 04.03.2021
- «Το μέλλον του ebanking θα παρέχει και ψυχαγωγία», Capital, Λεωνίδας Στεργίου, 07.03.2021
- Πειραιώς: Αποτελέσματα 2020 και Στρατηγικός Σχεδιασμός, 16.03.2021
- «Με μεγάλη επιτυχία ολοκληρώθηκε η δεύτερη μέρα του NPL Summit 2021, παρουσία του Γ. Ζαββού», Capital, 19.03.2021
- «Ανέπαφες συναλλαγές και ψηφιακές υπηρεσίες γνωρίζουν αλματώδη ανάπτυξη», Capital, Πηγή ΑΠΕ-ΜΠΕ, 01.05.2021
- Εξέλιξη δανείων και καθυστερήσεων, ΤτΕ
- Κεφαλαιακές απαιτήσεις για τον τραπεζικό τομέα, Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, Consilium, <https://www.consilium.europa.eu/el/policies/banking-union/single-rulebook/capital-requirements/>
- «Project Future, Τράπεζα Πειραιώς», <https://www.projectfuture.gr/>