

ΤΕΙ Καλαμάτας ΣΔΟ



Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

Ηλίας Μάρρας Α.Μ. 2005128

2012

Επιβλέπων Καθηγητής

κ. Ηλίας Μακρής

Επίκουρος Καθηγητής

Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	6
Α.1. Δομή και Στρατηγική.....	7
Α.2. Τυπικές Δομές	9
Α.3. Καθοριστικοί Παράγοντες Οργανωτικών Δομών	17
Α.4. Επιχείρηση και Κατάλληλη Οργανωτική Δομή	19
Α.5. Η Εξέλιξη των Δομών σε μια Επιχείρηση.....	20
ΜΕΡΟΣ Β: ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	21
Β.1. Το Προφίλ της Εθνικής Τράπεζας	22
Β.2. Επισκόπηση Επιχειρηματικής Δραστηριότητας.....	24
Β.2.1. Λιανική Τραπεζική.....	24
Β.2.2. Επιχειρηματική Πίστη	26
Β.2.3. Διαχείριση Περιουσίας Πελατών	27
Β.2.4. Επενδυτική Τραπεζική	28
Β.2.5. Διεθνείς Δραστηριότητες	30
Β.2.6. Λοιπές Δραστηριότητες Ομίλου.....	
Β.3. Οργανωτική Δομή της Εθνικής Τράπεζας	31
Β.4. Σύνδεση Οργανωτικής Δομής και Στρατηγικής	36
Β.5. Διεύθυνση Δραστηριοτήτων Εξωτερικού.....	37
Β.6. Η Παρουσία της Εθνικής Τράπεζας εκτός Ελλάδας.....	38
Β.6.1. Η Παρουσία της Εθνικής Τράπεζας σε Ξένες Αγορές.....	38
Β.6.2. Η Παρουσία της Εθνικής Τράπεζας στη Ν.Α. Ευρώπη και Μεσόγειο.....	41
Β.6.3. Το Επιχειρησιακό Σχέδιο της Εθνικής Τράπεζας για τη Ν.Α. Ευρώπη	43
Β.6.4. Πυλώνες Στήριξης της Στρατηγικής στις χώρες της Ν.Α. Ευρώπης και της Τουρκίας.....	45
Β.7. Κινητοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού	46
Β.8. Επιδιώξεις και Στόχοι	48
Β.9. FINANSBANK: Ένα Παράδειγμα Επιτυχημένης Συνεργασίας Οργανωσιακής Δομής και Στρατηγικής	49
Β.9.1. Περιβάλλον.....	50
Β.9.2. Παρούσα Θέση και Πρόσφατα Επιτεύγματα	52
Β.9.3. Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	53
Β.9.4. Εταιρική & Επενδυτική Τραπεζική και Χρηματοπιστηριακές Εργασίες.....	55
Β.9.5. Λιανική Τραπεζική Διαχείριση Περιουσίας.....	56
Β.9.6. Διαχείριση Περιουσίας και Ιδιωτική Τραπεζική.....	56
Β.9.7. Όραμα Επιδιώξεις και Στόχοι.....	58
Β.10. Συνέργειες Ενσωμάτωσης	58
Β.11. Η ευκαιρία της ενοποίησης - Finansbank	59

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

B.11.1. Δημιουργία της κινητήριας δύναμης για μελλοντική ανάπτυξη	60
B.11.2. Βάση Ανάπτυξης: Εφαρμογή περιφερειακού λειτουργικού μοντέλου	60
B.11.3. Βάση Ανάπτυξης: Το “Μοντέλο Τράπεζας” της ΕΤΕ	63
B.12. Ευκαιρίες πραγματοποίησης εσόδων από Συνέργιες.....	65
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	69

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οργανωτική δομή και η στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της. Η μορφή της οργανωτικής δομής και η διαμόρφωση της στρατηγικής προσδιορίζουν στην πραγματικότητα την ίδια την επιχείρηση. Στην συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία γίνεται προσπάθεια να εξεταστεί η επίδραση της οργανωτικής δομής και της στρατηγικής στην επιχείρηση, αλλά και οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ τους. Το αντικείμενο αυτό θα εξετασθεί μέσα στην εργασία τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

Το πρώτο κομμάτι αποτελεί την θεωρία. Μέσα από την έρευνα βιβλιογραφικού υλικού επιχειρείται μια επισκόπηση θεωριών οργανωτικών δομών και στρατηγικής. Ανάμεσα σε άλλα αναλύονται οι πιο βασικοί τύποι οργανωτικών δομών, οι παράγοντες που καθορίζουν την οργανωτική δομή που θα υιοθετήσει μια επιχείρηση καθώς και η εξέλιξη των οργανωτικών δομών μια επιχείρησης στο πέρασμα του χρόνου. Έπειτα γίνεται μια επεξήγηση της σύνδεσης που υπάρχει μεταξύ οργανωτικής δομής και στρατηγικής μιας επιχείρησης σε θεωρητικό επίπεδο.

Το δεύτερο κομμάτι αποτελεί την πρακτική επιβεβαίωση της θεωρίας. Σαν παράδειγμα χρησιμοποιήθηκε η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος. Η επιλογή αυτή δεν έγινε τυχαία. Η Εθνική Τράπεζα είναι στην πραγματικότητα μια πολυεθνική επιχείρηση καθώς τα τελευταία κυρίως έτη έχει ιδιαίτερη διεξόδυση σε ξένες αγορές και κυρίως σε αυτές της Νοτιανατολικής Ευρώπης και Ανατολικής Μεσογείου. Το μέγαλο της μέγεθος δημιουργεί μια οργανωτική δομή ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα για ανάλυση. Έτσι δίνεται η ευκαιρία της μελέτης της οργανωτικής δομής και της στρατηγικής της τράπεζας με φόντο την ανάπτυξη σε ξένες αγορές.

Η σειρά η οποία ακολουθείται στο δεύτερο κομμάτι της εργασίας είναι η ακόλουθη: Σε πρώτη φάση γίνεται μια γενική παρουσίαση της Εθνικής Τράπεζας και των κύριων δραστηριοτήτων της. Η ανάλυση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την κατανόηση του ιδιαίτερου χαρακτήρα που έχουν οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τραπεζικό τομέα. Στην συνέχεια παρουσιάζεται το συνολικό οργανόγραμμα της

τράπεζας και γίνεται η επεξήγησή του. Έτσι μπορεί να διαμορφωθεί μια συνολική εικόνα για την οργάνωση της Εθνικής Τράπεζας. Η ανάλυση αυτή συνεχίζει σε βάθος με το τμήμα της Διεύθυνσης Δραστηριοτήτων Εξωτερικού που παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον για τους σκοπούς της εργασίας μας.

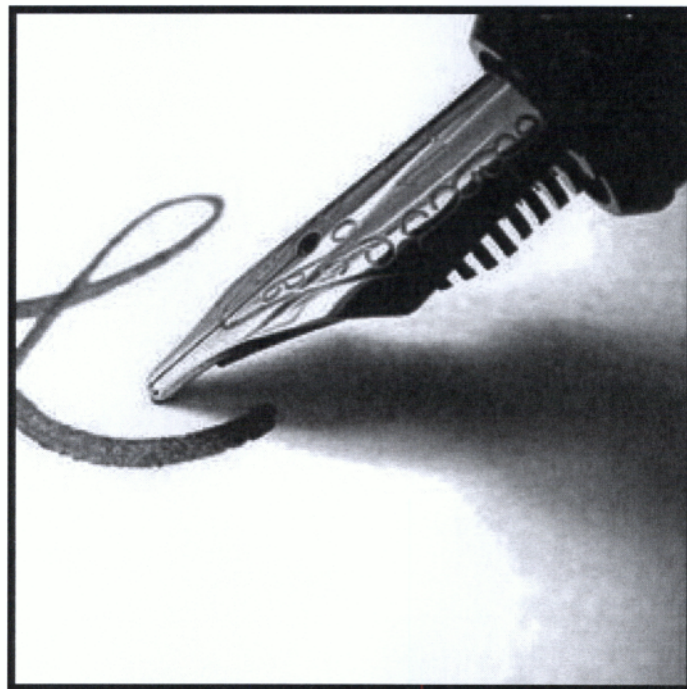
Αρχικά λοιπόν παρουσιάζεται η Διεύθυνση Δραστηριοτήτων Εξωτερικού στην παρούσα της κατάσταση αλλά δίνεται και μια ιδέα για την μελλοντική της πορεία. Μέσα από την πολυσχιδή δράση της Διεύθυνσης αυτής επιλέγουμε να δώσουμε μια κλιμακωτή παρουσίαση της πορείας της Εθνικής Τράπεζας στις αγορές του εξωτερικού. Έχουμε λοιπόν αρχικά μια μικρή ιστορική παρουσίαση της πορείας της Εθνικής Τράπεζας στις ξένες αγορές και στην παρουσία της σε αυτές στις μέρες μας. Στη συνέχεια περιοριζόμαστε στην περιοχή γύρω από την Ελλάδα, στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και τη Τουρκία, περιοχές δηλαδή με πολύ μεγάλο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη και εξάπλωση της Εθνικής Τράπεζας. Σε αυτό το κομμάτι εκτός από την παράθεση της παρουσίας της τράπεζας σε αυτές τις περιοχές, αναλύουμε, την πορεία της, την στρατηγική της και τους στόχους της για αυτή τη μεγάλου ενδιαφέροντος γεωγραφική περιοχή.

Στο τελευταίο ευρύτερο κομμάτι της εργασίας, περιοριζόμαστε ακόμα περισσότερο. Έτσι, από την ανάλυση της ευρύτερης περιοχής γύρω από την Ελλάδα, περνάμε στην εξειδικευμένη ανάλυση της περιοχής της Τουρκίας. Η περιοχή αυτή, και συγκεκριμένα η παρουσίαση της Finansbank, της τράπεζας μέλους του ομίλου της Εθνικής Τράπεζας στην Τουρκία, αποτελεί ένα από τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα στρατηγικής εξάπλωσης της τράπεζας στο εξωτερικό και παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον η παρουσίαση και ανάλυση αυτού. Αρχικά λοιπόν παρουσιάζουμε το περιβάλλον της τραπεζικής αγοράς στην Τουρκία, την πορεία της Finansbank, την στρατηγική που ακολουθήθηκε και τους στόχους για το μέλλον της τράπεζας.

Το τελευταίο και πιο σημαντικό κομμάτι της εργασίας συνδέει το πρώτο, θεωρητικό κομμάτι με το δεύτερο, πιο πρακτικό. Αυτό το κομμάτι αποτελεί τη παρουσίαση της πορείας της τράπεζας Finansbank, από την αρχική, “μοναχική” της πορεία, στην επίτευξη της ενοποίησης. Η ενοποίηση αυτή επιτυγχάνεται μέσω της αλληλεπίδρασης της στρατηγικής που ακολουθήθηκε, με την οργανωτική δομή, και την συνεργασία των διαφόρων τμημάτων για την επίτευξη των διαφόρων στόχων που έχουν τεθεί.

ΜΕΡΟΣ Α:

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ



A.1. Δομή και Στρατηγική

Η οργανωτική δομή και η στρατηγική είναι δύο χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, ανεξάρτητα με το πόσο μικροί και απλοί ή μεγάλοι και πολύπλοκοι είναι. Τι είναι λοιπόν οργάνωση, τι στρατηγική και ποια είναι η σχέση μεταξύ τους;

Από την μια μεριά η οργάνωση είναι η διοικητική λειτουργία η οποία προσδιορίζει τον τυπικό ρόλο των εργαζομένων ή των ανθρώπων γενικότερα, σ' έναν οργανισμό. Αναφέρεται στην ομαδοποίηση των εργασιακών δραστηριοτήτων σε τμήματα, στην εκχώρηση εξουσίας και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων των διαφορετικών τμημάτων, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης (ή του οργανισμού ευρύτερα) και να ελαχιστοποιούνται οι συγκρούσεις.

Από την άλλη η στρατηγική είναι «...οι ιδέες και ενέργειες για να συλλάβουμε και εξασφαλίσουμε το μέλλον» (MacMillan και Tampoe), ή εναλλακτικά, στρατηγική είναι

«...η βασική κατεύθυνση μιας επιχείρησης προς το μέλλον: ο σκοπός της, οι φιλοδοξίες της, οι πόροι της και πώς αλληλεπιδρά με τον κόσμο μέσα στον οποίο λειτουργεί» (Lynch).

Το επόμενο βήμα είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ οργάνωσης και στρατηγικής. Η επιστημονική συζήτηση για την σχέση ανάμεσα στην οργανωτική δομή και τη στρατηγική έχει μακρά ιστορία. Για την σχέση αυτή αναπτύχθηκαν αρκετές θεωρίες. Οι πρώτες θεωρίες υποστήριζαν ότι πρώτα αναπτύσσεται η στρατηγική μιας επιχείρησης και στη συνέχεια σχεδιάζονται οι δομές έτσι ώστε να ταιριάζουν στη στρατηγική. Κατ' αρχήν η θέση αυτή ταιριάζει με την ορθολογική, κανονιστική προσέγγιση ότι οι οργανωτικές δομές σχεδιάζονται για να υλοποιήσουν τους σκοπούς και τη στρατηγική της επιχείρησης. Η άποψη αυτή αποτελεί λοιπόν μια κλασσική έκφραση του διαχωρισμού ανάμεσα στην διαμόρφωση στρατηγικής και στην υλοποίηση μέσω δομών. Σκοπός των δομών είναι να καθορίσουν ποιος θα κάνει τι, δηλαδή να κατανεύμουν καθήκοντα σε ομάδες και τμήματα, και πώς θα συντονίζονται τα τμήματα αυτά ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Αυτή την κλασσική θέση ότι η δομή ακολουθεί τη στρατηγική, υποστηρίζουν συγγραφείς όπως

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

οι Chandler (Strategy and Structure, 1962) και Williamson (Markets and Hierarchies, 1995).

Η θέση αυτή όμως άρχισε να αμφισβητείται αργότερα. Πολλοί συγγραφείς άρχισαν να εξετάζουν την αλληλεπίδραση δομής και στρατηγικής. Το βασικό επιχείρημα που τέθηκε ήταν ότι οι ίδιες οι οργανωτικές δομές δημιουργούν στρατηγικές ιδέες και καθοδηγούν το ποια στρατηγική θα υλοποιηθεί στην πράξη. Δηλαδή ότι η δομή καθορίζει την στρατηγική (Hall & Saias, 1980). Η άποψη αυτή ενισχύθηκε από την θεωρία πόρων και ικανοτήτων. Στην ουσία η δομή παρέχει μία διάταξη των πόρων και ικανοτήτων που διαθέτει μια επιχείρηση, ολοκληρώνεται μαζί τους και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος τους. Άρα, αφού η στρατηγική είναι προϊόν των πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης, τότε είναι προϊόν και της δομής. Έτσι υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ στρατηγικής και δομής.

Η θεωρία της αμφίδρομης σχέσης μεταξύ στρατηγικής και δομής φαίνεται να υπερτερεί έναντι της παλαιότερης «η στρατηγική πρώτα και μετά οι δομές» αφού:

- ✓ Οι δομές τείνουν να γίνουν άκαμπτες και γραφειοκρατικές, ενώ οι αλλαγές στο περιβάλλον, τους στόχους και τη στρατηγική είναι πιο γρήγορες. Έτσι στην πράξη οι δομές δεν προσαρμόζονται εύκολα στις απαιτήσεις αλλαγών στην στρατηγική.
- ✓ Αλλαγές στις δομές μπορούν να γίνουν συχνά ανεξάρτητα στρατηγικής, για άλλους λόγους όπως αναδιάταξη της αλυσίδας αξίας, μείωση κόστους, ευελιξίας κλπ. Αυτές στη συνέχεια μπορεί να επηρεάσουν την στρατηγική.
- ✓ Η ίδια η δομή οδηγεί τις διεργασίες για την δημιουργία στρατηγικής, κυρίως με την προώθηση εναλλακτικών επιλογών ανάπτυξης που ταιριάζουν στην επιχείρηση.
- ✓ Σημαντικός είναι ο ρόλος των στελεχών μεσαίων και ανωτέρων επιπέδων στην διαμόρφωση στρατηγικής και οι σχέσεις τους με τις δομές μέσω των οποίων τοποθετούνται και εκφράζονται.
- ✓ Η πολυπλοκότητα και δυναμική των αλλαγών που συντελούνται στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης απαιτούν πιο σύνθετες

προσεγγίσεις. Οι δομές επηρεάζονται από την ανάγκη προσαρμογής σε παράγοντες όπως ο ανταγωνισμός, οι αγορές, οι πόροι και ικανότητες, η τεχνολογία, το στυλ διοίκησης, τα άτομα και η κουλτούρα. Οι παράγοντες αυτοί μαζί με τις δομές και τη στρατηγική συν-διαμορφώνονται παράλληλα και συνεξελίσσονται μαζί. Έτσι απαιτείται μια πιο σύνθετη θεώρηση πιθανόν με μορφώματα δομών – παραγόντων που αλλάζουν διαχρονικά.

A.2. Τυπικές Δομές

Ξεκινώντας με την οργάνωση θα αναλύσουμε τις τυπικές δομές που μπορούν να παρατηρηθούν σε κάποια επιχείρηση. Οι κυριότερες από τις τυπικές δομές είναι οι παρακάτω:

ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ

Με τον όρο απλή δομή εννοούμε ουσιαστικά την απουσία τυπικής δομής και διαδικασιών. Ο ιδιοκτήτης είναι αυτός που ελέγχει τα πάντα και έχει πλήρη γνώση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Αν είναι χαρισματικός το μοντέλο αυτό μπορεί να είναι ιδανικό για επιτυχία. Όμως η ανάπτυξη φέρνει την ανάγκη για καθιέρωση τυπικών δομών. Παραδείγματα τέτοιων δομών υπάρχουν σε πληθώρα επαγγελματιών, όπως συμβούλων, διαφήμισης, λογισμικού κλπ.



Σχήμα : Απλή Δομή

Πλεονεκτήματα:

- Ευελιξία, ταχύτητα.
- Προσωπικός έλεγχος.

Μειονεκτήματα:

- Έλλειψη γνώσεων ιδρυτή σε μερικούς τομείς.
- Συγκεντρωτισμός.
- Η διαχείριση πνίγει τη στρατηγική.

ΔΟΜΗ ΚΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Η δομή κατά λειτουργίες είναι συνήθως η πρώτη δομή που υιοθετεί μια μικρή επιχείρηση. Μπορεί να είναι αποτελεσματική όταν πρόκειται για προκαθορισμένες εργασίες ρουτίνας, μικρή ποικιλία προϊόντων και χαμηλούς σχετικά ρυθμούς αλλαγών. Όμως η ολοκλήρωση των αποφάσεων και η ανάπτυξη στρατηγικής απαιτεί σύνθεση των διαφόρων απόψεων των λειτουργιών στην κορυφή. Συχνά αναπτύσσονται διαμάχες. Η ανάπτυξη συνολικής εταιρικής άποψης μπορεί να οδηγηθεί από λειτουργικές προκαταλήψεις. Συνήθως σε δυναμικά περιβάλλοντα και για εταιρείες με μεγάλη ποικιλία προϊόντων η δομή αυτή τείνει να είναι λιγότερο αποτελεσματική.



Σχήμα: Δομή κατά Λειτουργίες

Πλεονεκτήματα:

- Οφέλη από εξειδίκευση/ συγκέντρωση ειδικών
- Απλές, σαφείς αρμοδιότητες
- Κεντρικός στρατηγικός έλεγχος

Μειονεκτήματα:

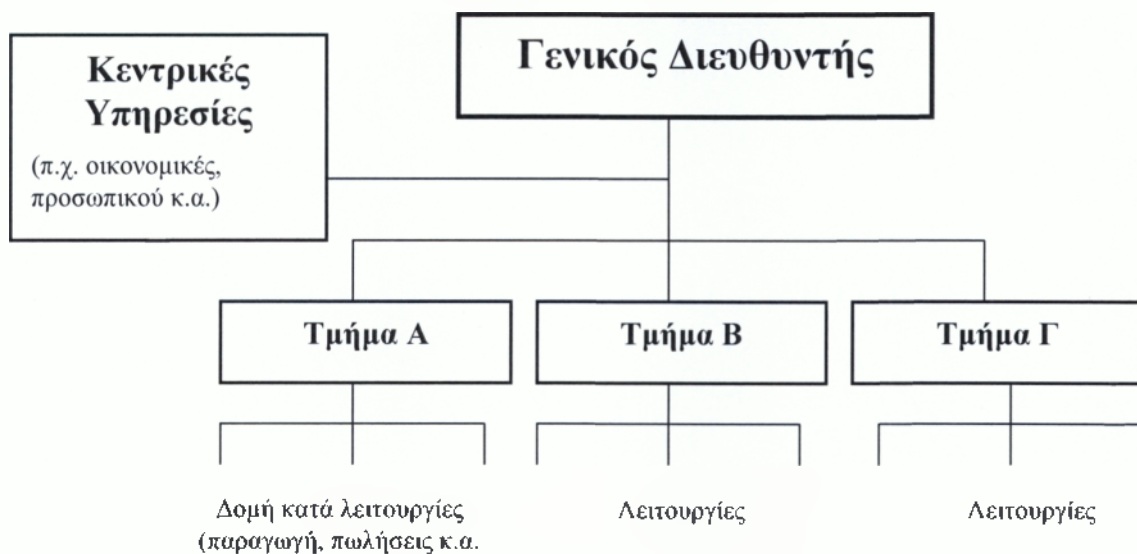
- Δυσκολίες συντονισμού
- Πιθανές δια-λειτουργικές διαμάχες
- Ολική εικόνα μόνο στην κορυφή
- Δυσχεραίνει την διαφοροποίηση και δημιουργικότητα

ΠΟΛΥΤΜΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ

Η πολυτμηματική δομή αναπτύχθηκε μετά τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο από αμερικανικές εταιρίες όπως η GeneralMotors και η DuPont. Διαδόθηκε γρήγορα και από τις αρχές της δεκαετίας του 1950 υιοθετήθηκε από μεγάλες εταιρίες της Ευρώπης. Η δομή αυτή είχε ραγδαία εξάπλωση διότι επέτρεψε σε εταιρίες να

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

χειρισθούν ομάδες προϊόντων τους ή γεωγραφικές περιοχές σαν να ήταν ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Αυτή η τμηματοποίηση της μεγάλης οργάνωσης σε επιχειρηματικές μονάδες υπεύθυνες για την υλοποίηση της στρατηγικής και τα αποτελέσματα τους στην ιδιαίτερή τους αγορά, έλυσε το πρόβλημα του γιγαντισμού και της πολυπλοκότητας του ελέγχου από το κέντρο. Τα τμήματα κανονικά λειτουργούν ως κέντρα κέρδους, διοικούνται από γενικό διευθυντή με διαφόρους βαθμούς αυτονομίας.



Σχήμα: Πολυτμηματική Δομή

Πλεονεκτήματα:

- Η στρατηγική πιο κοντά σε κάθε τμήμα που γνωρίζει καλύτερα τα προϊόντα ή αγορές του.
- Επιτρέπει μέτρηση αποτελεσμάτων (αποδόσεις κτλ.) ανά τμήμα.
- Ελευθερώνει τον Γ.Δ. να χειρισθεί θέματα εταιρικής στρατηγικής.
- Ολοκλήρωση λειτουργιών σε κάθε τμήμα – εκπαίδευση γενικών διευθυντών.

Μειονεκτήματα:

- Δαπανηρή επανάληψη λειτουργιών στα τμήματα και το κέντρο (π.χ. πωλήσεις).
- Προσθέτει ιεραρχικά επίπεδα.
- Διαμάχες μεταξύ τμημάτων.
- Η ανώτατη διοίκηση συνεχώς συμβιβάζει τη διαφοροποίηση τμημάτων με την ανάγκη για εταιρική ομοιομορφία /εικόνα.
- Είναι ασαφές το τι συγκεντρώνεται στις κεντρικές υπηρεσίες και τι να κατανέμεται στα τμήματα.

Η δομή αυτή ταιριάζει σε αναπτυσσόμενα και αβέβαια περιβάλλοντα. Τα τμήματα μπορεί να ορισθούν κατά προϊόντα, γεωγραφική περιοχή ή τομείς της αλυσίδας αξίας. Παραμένουν όμως ορισμένα προβλήματα να καθορισθούν όπως η δομή τμημάτων, η αυτονομία τους, οι σχέσεις μεταξύ τους. Πιθανόν να υπάρχουν διαμάχες μεταξύ των τμημάτων όταν υπάρχουν αλληλεξαρτήσεις και το ένα τμήμα «αγοράζει» από το άλλο σε εσωτερικές τιμές που συμφωνούν μεταξύ τους. Υπάρχουν επίσης σημαντικά διλήμματα ως προς την κατανομή υπηρεσιών όπως π.χ. μάρκετινγκ, διανομή, οικονομικές κλπ., στα τμήματα ή τη συγκέντρωσή τους στο κέντρο ή σε ιδιαίτερο τμήμα για μείωση επαναλήψεων και κόστους. Η μετάβαση σε πλήρη τμηματική μορφή συνήθως είναι σταδιακή. Πρώτα δοκιμάζονται ορισμένα τμήματα με «ελεγχόμενη» εκχώρηση αρμοδιοτήτων (ημι-τμηματοποίηση). Βαθμιαία επεκτείνεται στην πλήρη μορφή της όπου τα τμήματα λειτουργούν ως «επιχειρήσεις μέσα στην επιχείρηση» με δυνατότητες εξωτερικών πωλήσεων και μειωμένους ελέγχους από τα κεντρικά (HQs).

ΔΟΜΕΣ ΜΗΤΡΑΣ (MATRIX)

Οι δομές μήτρας προσπαθούν να συνδυάσουν τα οφέλη τμηματοποίησης και κεντρικού συντονισμού. Ως γνωστόν απαιτούν διϊκές αναφορές, π.χ. ο υπεύθυνος προϊόντων κατηγορίας 2 στη γεωγραφική περιοχή Β έχει δύο προϊσταμένους: τον Γενικό Διευθυντή της περιοχής Β και τον Γενικό Διευθυντή της ομάδας προϊόντων Ο₂ για όλη την εταιρία.

	A	B	Γ	
ΟΜΑΔΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	Ο ₁	Υπεύθυνος Α ₁	Υπεύθυνος Β ₁	Υπεύθυνος Γ ₁
	Ο ₂	Υπεύθυνος Α ₂	Υπεύθυνος Β ₂	Υπεύθυνος Γ ₂
	Ο ₃	Υπεύθυνος Α ₃	Υπεύθυνος Β ₂	Υπεύθυνος Γ ₃

Σχήμα : Δομή Μήτρας

Πλεονεκτήματα:

- Εξετάζει κάθετες και εγκάρσιες πτυχές της στρατηγικής.
- Αξιοποιεί τις ικανότητες των τμημάτων καλύτερα.
- Ενθαρρύνει τη συνεργασία.
- Ευκαιρίες για ανάπτυξη διοικητικών στελεχών.

Μειονεκτήματα:

- Οι διπλές αναφορές δημιουργούν σύγχυση - δυσκολία εξισορρόπησης.
- Πιθανές διαμάχες εξουσίας.
- Καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων.
- Υψηλότερο κόστος.
- Δυσκολίες στα λογιστικά συστήματα.

Οι δομές αυτές αναπτύχθηκαν τις δεκαετίες 1960 και 1970 για να αντιμετωπίσουν το θέμα προτεραιοτήτων σε πολυεθνικές επιχειρήσεις με πολλά προϊόντα. Όμως παρουσιάζουν δυσκολίες στην εφαρμογή τους και συχνά καταλήγουν η μία γραμμή εξουσίας να είναι πιο ισχυρή από την άλλη. Γι' αυτό μία εναλλακτική λύση είναι η παροδική χρήση τους μέσω του θεσμού των υπευθύνων έργου. Στην περίπτωση αυτή ο υπεύθυνος έργου διασφαλίζει στελέχη από διάφορα τμήματα του οργανισμού για ένα συγκεκριμένο έργο, μετά το πέρας του οποίου τα στελέχη επανέρχονται στα κανονικά τους καθήκοντα. Ένα τέτοιο έργο μπορεί να αναφέρεται π.χ. στη διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου ή την υλοποίηση ενός σχεδίου αλλαγών. Μία έρευνα ευρωπαϊκών επιχειρήσεων έδειξε ότι η οργάνωση στη βάση έργων αυξήθηκε σημαντικά: 42% των εταιριών έδωσαν μεγαλύτερη έμφαση στις δομές αυτές το 1996, έναντι μόλις 13% το 1992 (Wittington et al, 1999).

ΔΟΜΗ ΟΜΙΛΟΥ

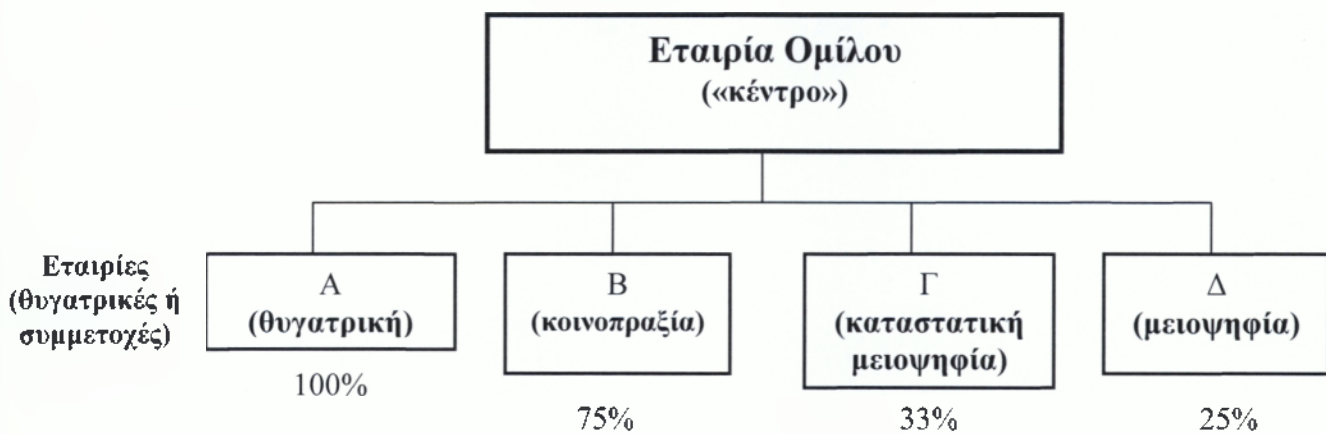
Οι παραδοσιακές πολυτμηματικές δομές μπορεί να αποδειχθούν ανεπαρκείς όταν αυξάνεται η ποικιλία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με διαφορετικές, συχνά ασυσχέτιστες και ανεξάρτητες μεταξύ τους δραστηριότητες. Πολλές εταιρίες καταλήγουν τελικά στη διάσπαση σε μικρότερες επιχειρήσεις. Τα επιχειρήματα υπέρ της διάσπασης είναι:

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

- Η μεγάλη οργάνωση καθυστερεί τη λήψη αποφάσεων
- Η πολυπλοκότητα εμποδίζει τις επιμέρους επιχειρήσεις να δημιουργήσουν την αξία που μπορούν.

Συνολικά δηλαδή το όλο έχει αξία μικρότερη απ' ότι το άθροισμα των μερών αν δεν γίνει η διάσπαση.

Μια αναπαράσταση δομής ομίλου αποτυπώνεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Σχήμα : Δομή Ομίλου

Πλεονεκτήματα:

- Χαμηλές κεντρικές δαπάνες
- Οφέλη κοινής χρηματοδότησης (πιο ευνοϊκοί όροι)
- Διασπορά κινδύνου (χαρτοφυλάκιο).
- Δυνατότητες εισόδου σε νέες αγορές.

Μειονεκτήματα:

- Δυσκολίες κεντρικού ελέγχου.
- Λίγη τεχνογνωσία και ικανότητες στο κέντρο για υποβοήθηση των επιχειρήσεων.
- Αβεβαιότητα εταιρειών για τις προθέσεις του Ομίλου.
- Έλλειψη συνεργιών.

Το κέντρο του Ομίλου στην ουσία δρα ως εταιρία επενδύσεων. Οι θυγατρικές ή οι εταιρίες στις οποίες έχει συμμετοχή είναι ουσιαστικά ανεξάρτητες και υπεύθυνες για την στρατηγική τους. Συχνά μάλιστα εμφανίζονται με ονόματα διαφορετικά από αυτό του Ομίλου, ιδίως αν ο Όμιλος προβαίνει σε αγορές και πωλήσεις εταιριών. Όπως και στις πολυτμηματικές δομές το ερώτημα εδώ είναι τι αξία προσφέρει το κέντρο.

Α.3. Καθοριστικοί Παράγοντες Οργανωτικών Δομών

Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση «διαλέγει» την οργάνωσή της δεν είναι πάντοτε σαφής. Διάφοροι είναι οι παράγοντες καθορίζουν το πώς οι οργανώσεις είναι δομημένες. Οι κυριότεροι από αυτούς περιλαμβάνουν τους στόχους της οργάνωσης, το κοινωνικό τελωνείο ή αλλιώς κοινωνικές μόρες, τις πεποιθήσεις και τις αξίες των ιδρυτών ή των διευθυντών, τους περιβαλλοντικούς περιορισμούς, και τη διαθέσιμη τεχνολογία. Επιπλέον, το μέγεθος που αποτελεί και αυτό ένα βασικό στοιχείο της δομής, είναι επίσης ένας καθοριστικός παράγοντας επειδή επηρεάζει όλα τα άλλα στοιχεία.

- ✓ Οι οργανωτικοί στόχοι επηρεάζουν σαφώς τον τρόπο που μια οργάνωση σχεδιάζεται. Για παράδειγμα όταν η υψηλή αξία τοποθετείται στην παραγωγικότητα και την ποιότητα μιας εταιρίας, καθώς επίσης και η αξία μετόχων μπορεί να έχει μια σημαντική επιρροή στον επανασχεδιασμό μιας εταιρείας ως διαφοροποιημένη και περισσότερο αποκεντρωμένη. Πράγματι λοιπόν οι στόχοι είναι οι πρωταρχικοί καθοριστικοί παράγοντες της δομής.
- ✓ Το κοινωνικό τελωνείο κατά την διάρκεια της γέννησης μιας οργάνωσης καθορίζει επίσης το πώς αυτή είναι δομημένη. Σαν κοινωνικό τελωνείο εννοούμε τα πρότυπα δομών που καθορίζονται μέσα από την ιστορία ενός κλάδου και δύσκολα αλλάζουν. Παραδείγματος χάριν, οι οργανωτικές δομές που υιοθετούνται από τις πρώτες επιχειρήσεις στην αυτοκινητική βιομηχανία. Ιστορικά η παραγωγή κτίστηκε γύρω από τη γραμμή παραγωγής. Μερικοί εργαζόμενοι έφτιαχναν τα πλαίσια των αυτοκινήτων, τα οποία μέσω της γραμμής παραγωγής στέλνονταν σε άλλους εργαζομένους, οι οποίοι έκαναν εργασίες όπως η τοποθέτηση των αξόνων και των μηχανών στα πλαίσια αυτά. Αυτήν την περίοδο όμως, πολλοί παραγωγοί αυτοκινήτων υιοθετούν την έννοια ομάδων εργασίας ή ομάδων στην οποία μια ομάδα εργαζομένων είναι αρμόδια για περισσότερα από ένα μόνο μέρος του αυτοκινήτου. Την εποχή

όπου ξεκίνησε η βιομηχανική παραγωγή, κανένας δεν σκεπτόταν την προσέγγιση μιας ομάδας για την συναρμολόγηση των αυτοκινήτων, δεδομένου ότι δεν ήταν σύμφωνη με τις υπάρχουσες τιμές για την κατασκευή. Μόλις οι δομές γίνουν κοινές σε μια βιομηχανία, τείνουν να μην αλλάξουν. Ορισμένες τέτοιες κοινωνικές δομές παραμένουν μακροχρόνιες αφότου δεν ταιριάζουν πλέον στις καταστάσεις.

- ✓ Ένας άλλος καθοριστικός παράγοντας της δομής αποτελείται από τις πεποιθήσεις και τις αξίες των ανθρώπων που διαμορφώνουν την οργάνωση. Για παράδειγμα, πολλές εταιρίες στη βιομηχανία υπολογιστών, που διαμορφώνεται από τους νέους επιχειρηματίες που ευνοούν τους άτυπους τρόπους ζωής, έχουν χαλαρές, άτυπες και κολεγιακές δομές που απεικονίζουν αυτές ακριβώς τις πεποιθήσεις των ανθρώπων που αποτελούν την ίδια την οργάνωση
- ✓ Οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί αποτελούν και αυτοί καθοριστικό παράγοντα της οργάνωσης. Περιλαμβάνουν τη νομοθεσία, τον κυβερνητικό κανονισμό, τις δικαστικές αποφάσεις, τα χαρακτηριστικά αγοράς, τα κοινωνικά ζητήματα και τους κοινωνικούς κανόνες. Παραδείγματος χάριν, η είσοδος ιαπωνικών κατασκευαστών στην αμερικάνικη αγορά έχουν αναγκάσει τις αμερικανικές εταιρίες να αλλάξουν τις μεθόδους παραγωγής τους καθώς επίσης και τις δομές των οργανώσεών τους. Ένα ακόμα παράδειγμα αφορά την γρήγορα μεταβαλλόμενη αγορά των τηλεπικοινωνιών και η αφαίρεση ορισμένων κανονισμών η οποία ανοίγει νέες αγορές στις οποίες οι περιφερειακές τηλεφωνικές επιχειρήσεις μπορούν να εισέλθουν. Έτσι λοιπόν, οι νόμοι σχετικά με την είσοδο ή τον αποκλεισμό ορισμένες επιχειρήσεων από συγκεκριμένες αγορές, η επιβολή ή η αναίρεση διάφορων κανονισμών μπορούν να έχουν επιπτώσεις στη δομή των οργανώσεων.
- ✓ Η τεχνολογία είναι ένας άλλος καθοριστικός παράγοντας που έχει επιπτώσεις στην οργανωτική δομή μιας επιχείρησης. Ένα παράδειγμα αποτελεί η ρομποτική και οι άλλες σύγχρονες μέθοδοι παραγωγής. Δεδομένου ότι αυτές οι τεχνολογίες έχουν αναπτυχθεί, έχουν αλλάξει την αμερικανική βιομηχανία

παραγωγής αυτοκινήτων τόσο σημαντικά όσο και ο ξένος ανταγωνισμός. Επίσης, η τεχνολογική αλλαγή προσφέρει ευκαιρίες για την αναδόμηση της δομής των επιχειρήσεων.

A. 4. Επιχείρηση και Κατάλληλη Οργανωτική Δομή

Πως μπορεί λοιπόν να εκτιμηθεί ποια είναι η κατάλληλη δομή για μια επιχείρηση; Συνοψίζοντας την παραπάνω ανάλυση κάθε μορφής οργανωτικής δομής, μπορεί να δοθεί μια ενδεικτική αντιστοίχιση. Η αντιστοίχιση αυτή βασίζεται μεταξύ άλλων και από τη φύση και έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

ΦΥΣΗ/ ΕΚΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΠΙΘΑΝΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ
<ul style="list-style-type: none">• Μία μοναδική γραμμή δραστηριότητας.• Εύρος προϊόντων πέρα από την μοναδική γραμμή.• Ξεχωριστές ομάδες προϊόντων με λίγες αλληλοσυνδέσεις.• Ξεχωριστές ομάδες προϊόντων με ισχυρές αλληλοσυνδέσεις.• Συμμετοχές σε συσχετισμένες, ελεγχόμενες ή όχι εταιρίες.	<ul style="list-style-type: none">• Λειτουργική.• Λειτουργική αλλά με ξεχωριστή παρακολούθηση των οικονομικών αποτελεσμάτων κάθε γραμμής προϊόντων.• Πολυτμηματική• Πολυτμηματική με συντονισμό τύπου «μήτρας» ανά λειτουργία (π.χ. μάρκετινγκ).• Δομή Ομίλου.

A.5. Η Εξέλιξη των Δομών σε μια Επιχείρηση

Η δομή μιας επιχείρησης δεν μένει πάντοτε σταθερή στον χρόνο. Στην πραγματικότητα αλλάζει συνεχώς, άλλοτε ελαφρώς και πιο σπάνια ριζικά. Η εξέλιξη των δομών εξαρτάται από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της επιχείρησης, την παράδοση και «κληρονομιά» της, αλλά και επιλογές που συνδέονται με τα στυλ διοίκησης. Μια ενδεικτική διαδρομή εξέλιξης, όχι απαραίτητα νομοτελειακή, μπορεί να είναι η εξής: Αρχικά οι επιχειρήσεις ξεκινούν μικρές, με απλές προσωπο-κεντρικές δομές «επιχειρηματικού τύπου». Οι μορφές αυτές αναγκαστικά μετεξελίσσονται σε πιο τυπικές μορφές δομής κατά λειτουργίες, καθώς αναπτύσσονται και διαχωρίζονται οι λειτουργίες παραγωγής, πωλήσεων και μάρκετινγκ, οικονομικές και διοικητικές. Με την αύξηση του αριθμού και της ποικιλίας προϊόντων και την δραστηριοποίηση της επιχείρησης σε πολλές γεωγραφικές περιοχές, αναπτύσσονται πολυτμηματικές δομές, κατά προϊόντα ή γεωγραφικά τμήματα. Οι απαιτήσεις συντονισμού πολλών τμημάτων και λειτουργιών καθώς και προώθησης συγκεκριμένων έργων με συμβολή και συνεργασία όλων των τμημάτων, έχει οδηγήσει σε μικτές δομές «μητρικού τύπου» ή δομές έργου.

Διάφορες συνθέσεις των παραπάνω τύπων δομών μπορούν να υπάρξουν σε κάποια μορφή, π.χ. δομές κατά λειτουργίες μέσα σε κάθε τμήμα πολυτμηματικής δομής ή αντίθετα. Με την ανάπτυξη της επιχείρησης σε πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες συσχετισμένες ή όχι και την δημιουργία θυγατρικών προκύπτει η ανάγκη συντονισμού τους μέσω «δομών ομίλου», σφιχτών ή χαλαρών.

ΜΕΡΟΣ Β:

ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ

ΤΡΑΠΕΖΑΣ



ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

B.1. Το Προφίλ της Εθνικής Τράπεζας



υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, με τη μεγαλύτερη και ισχυρότερη παρουσία στον Ελλαδικό χώρο, αλλά και με το δυναμικό προφίλ της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο ηγείται του μεγαλύτερου και ισχυρότερου Ομίλου χρηματοοικονομικών

Ιδρύθηκε το 1841 ως εμπορική τράπεζα και μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928 είχε το εκδοτικό προνόμιο. Εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών την ίδρυσή του το 1880, ενώ από τον Οκτώβριο του 1999, η μετοχή της Τράπεζας διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης.

Μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928, η Τράπεζα είχε το εκδοτικό προνόμιο στην Ελλάδα και ήταν υπεύθυνη για την έκδοση του νομίσματος. Το 1953, η Τράπεζα συγχωνεύτηκε με την «Τράπεζα Αθηνών», που είχε ιδρυθεί το 1893. Μέσα στο 1998, η Τράπεζα προέβη στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», η οποία είχε προέλθει από τη συγχώνευση δύο πρώην θυγατρικών της εταιρειών, της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.» και της «Εθνική Στεγαστική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», με σκοπό την αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών της στον τομέα της στεγαστικής και κτηματικής πίστης.

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

Ο Όμιλος της ΕΤΕ προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες επιχειρήσεων και ιδιωτών, όπως επενδυτικές εργασίες, χρηματιστηριακές

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

συναλλαγές, ασφάλειες, διαχείριση στοιχείων ενεργητικού - παθητικού, εργασίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), διαχείρισης επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring).

Με το πληρέστατο Δίκτυό της που αριθμεί 558 καταστήματα και 1.426 ΑΤΜs, καλύπτει ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδας. Παράλληλα, αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα πώλησης των προϊόντων της, όπως οι υπηρεσίες Mobile και Internet Banking. Σήμερα, μετά τις πρόσφατες εξαγορές στο χώρο της ΝΑ Ευρώπης, το Δίκτυο της Τράπεζας στο εξωτερικό περιλαμβάνει 1.144 μονάδες.(30.09.2011)

Οι λογαριασμοί καταθέσεων που ξεπερνούν τα εννέα εκατομμύρια και οι άνω του ενάμιση εκατομμυρίου λογαριασμοί χορηγήσεων αποτελούν τη σημαντικότερη απόδειξη της εμπιστοσύνης του κοινού της που αποτελεί και την κινητήρια δύναμη της τράπεζας.

Με επιβεβαιωμένη την ηγετική της θέση στην ελληνική τραπεζική αγορά και με στόχο την πλήρη κάλυψη των πελατών της καθώς και την αύξηση της κερδοφορίας της, η Τράπεζα μεριμνά για το διαρκή εκσυγχρονισμό των διαδικασιών της, επενδύοντας στη νέα τεχνολογία.

B.2. Επισκόπηση Επιχειρηματικής Δραστηριότητας της Εθνικής Τράπεζας

Η Τράπεζα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της πελατείας της προσφέροντας ευρύ φάσμα τραπεζικών προϊόντων, εκτεινόμενο από τις παραδοσιακές καταθέσεις, τις υπηρεσίες συναλλάγματος και τις πιστωτικές κάρτες, μέχρι τα σύγχρονα καταθετικά και επενδυτικά προϊόντα, τις εναλλακτικές μορφές επιχειρηματικής χρηματοδότησης, τα πολλαπλά προϊόντα στεγαστικής και καταναλωτικής πίστης, τα αμοιβαία κεφάλαια όλων των τύπων και τη διενέργεια χρηματιστηριακών συναλλαγών. Παράλληλα, προσφέρει και προωθεί συστήματα αυτοματοποιημένων συναλλαγών για την αναβάθμιση της εξυπηρέτησης και την ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής της πελατείας. Οι δραστηριότητες του Ομίλου περιγράφονται ακολούθως:

B.2.1. Λιανική Τραπεζική

Η Τράπεζα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των εργασιών λιανικής τραπεζικής. Το 2008 αποτέλεσε έτος σημαντικών επιδόσεων για τη λιανική τραπεζική. Τα υπόλοιπα των χορηγήσεων λιανικής στο τέλος του 2008 σημείωσαν αύξηση σε σχέση με το τέλος του 2007, αποτελώντας μεγάλο ποσοστό του συνόλου των χορηγήσεων της ΕΤΕ και συμβάλλοντας αποφασιστικά τόσο στα έσοδα όσο και στην κερδοφορία της. Η μείωση ξεκίνησε στο τέλος του 2010 με αρχές του 2011 με αποτέλεσμα η κερδοφορία της ΕΤΕ να αρχίσει να μειώνεται.

- **Καταναλωτική πίστη**

Ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών στον τομέα της καταναλωτικής πίστης, των επιτυχημένων επανατοποθετήσεων ήδη παλαιότερων, καθώς και της ανάπτυξης νέων συστημάτων και διαδικασιών, με στόχο την αποτελεσματική ανταπόκριση της ΕΤΕ στις ανάγκες της πελατείας της, τα υπόλοιπα της Τράπεζας στον τομέα αυτό σημείωσαν αξιοσημείωτη πορεία και για το 2011. Χαρακτηριστικά παραδείγματα προϊόντων καταναλωτικής πίστης αποτελούν το «Ανοικτό Δάνειο» και «Overdraft» που κινήθηκαν με μεγάλη επιτυχία και το 2008-2010. Το 2005 δημιουργήθηκε και λειτούργησε για πρώτη φορά η τηλεφωνική υπηρεσία «FastLine» με σκοπό, αφ' ενός την ενημέρωση του κοινού για τα κύρια προϊόντα της καταναλωτικής πίστης, και αφ' ετέρου, την παροχή της δυνατότητας υποβολής αίτησης μέσω

τηλεφώνου για χορήγηση δανείου.

- **Πιστωτικέςκάρτες**

Η Τράπεζα συνέχισε και το 2011 τη δυναμική της πορεία σε όλες τις κατηγορίες των πιστωτικών καρτών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα πετυχημένων πιστωτικών καρτών αποτελούν οι πρωτοποριακές κάρτες MasterCard και VISA με την ονομασία «go», συνοδευόμενες από το πρόγραμμα πελατειακής πίστης «goNational». Επιπλέον, η Τράπεζα, η οποία πρώτη εφάρμοσε την τεχνολογία μικροεπεξεργαστή (chip) σε πιστωτική κάρτα, υιοθετεί πλέον την τεχνολογία chip στο σύνολο των καρτών που εκδίδει. Με τον τρόπο αυτό, παρέχεται η δυνατότητα ανάπτυξης σύνθετων προγραμμάτων πελατειακής πίστης, αλλά και η μείωση των προβλημάτων που απορρέουν από δόλια χρήση πλαστικών δελτίων και συναλλαγών. Ειδικότερα, η τεχνολογία chip των πιστωτικών καρτών της Τράπεζας μπορεί και υποστηρίζει πλέον την εφαρμογή του προγράμματος επιβράβευσης και ενίσχυσης της πελατειακής πίστης «goNational» με άμεσο χρηματικό κέρδος και πολλαπλά οφέλη τόσο για τους κατόχους όσο και για τις επιχειρήσεις.

- **Στεγαστικήπίστη**

Το 2010 αποτέλεσε έτος σημαντικών επιδόσεων στον τομέα της στεγαστικής πίστης. Οι εκταμιεύσεις ήταν αυξημένες σε σχέση με το 2009, ενώ τα υπόλοιπα των χορηγήσεων παρουσίασαν αύξηση σε σχέση με το 2008. Αύξηση είχαμε και στο κομμάτι των αιτήσεων στεγαστικών δανείων σε σχέση με το 2009. Στο γεγονός αυτό συνέβαλε η προσφορά για απαλλαγή από τα έξοδα χορήγησης των δανείων που ίσχυσε.

- **Επαγγελματικήπίστη**

Οι δραστηριότητες στον τομέα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εστιάστηκαν κυρίως:

- ✓ Στην προώθηση του νέου προϊόντος «Επιχειρηματικό Πολυδάνειο», το οποίο καλύπτει ουσιαστικά το σύνολο των χρηματοδοτικών αναγκών μιας επιχείρησης.

- ✓ Στην προώθηση χρηματοδοτικών προϊόντων με ευνοϊκούς όρους σε επιμέρους κατηγορίες επαγγελματιών / επιχειρήσεων, όπως χώροι εστίασης, συνεργεία, τουριστικά είδη.

B.2.2. Επιχειρηματική Πίστη

Η επιχειρηματική πίστη περιλαμβάνει τους κλάδους της χρηματοδότησης μεγάλων και μεσαίων επιχειρήσεων, καθώς και τη ναυτιλιακή πίστη.

- **Χρηματοδότηση μεγάλων επιχειρήσεων**

Τον κύριο όγκο της πιστωτικής επέκτασης απορροφούν οι τομείς των υπηρεσιών, της ενέργειας και του εμπορίου, ενώ οι χορηγήσεις προς τον κατασκευαστικό τομέα υποχώρησαν σημαντικά το 2011. Παράλληλα, επιτεύχθηκε η προώθηση στην πελατεία ενός ευρύτατου φάσματος προϊόντων και υπηρεσιών στους τομείς της επιχειρηματικής και λιανικής τραπεζικής όπως: χρηματοδοτικές μισθώσεις, factoring, ασφαλιστικά και επενδυτικά προϊόντα, υπηρεσίες private banking, μισθοδοσίες επιχειρήσεων, πιστωτικές κάρτες και συστήματα πληρωμών.

- **Χρηματοδότηση μεσαίων επιχειρήσεων**

Ο ρυθμός ανάπτυξης του χαρτοφυλακίου πιστοδοτήσεων των μεσαίων επιχειρήσεων ήταν και την τελευταία τετραετία, σημαντικά μεγαλύτερος του αντίστοιχου της συνολικής επέκτασης προς τον επιχειρηματικό τομέα της οικονομίας. Η αύξηση των υπολοίπων του χαρτοφυλακίου συνδυάστηκε με σημαντική αύξηση των διασταυρούμενων πωλήσεων (cross-selling) στις μεσαίες επιχειρήσεις, με την προσφορά ολοκληρωμένων πακέτων υπηρεσιών που αύξησε τις παράπλευρες εργασίες με άλλα τμήματα της Τράπεζας και του Ομίλου, όπως η λιανική τραπεζική, η επενδυτική τραπεζική, οι ασφάλειες και το leasing, στη βάση μιας πιο ολοκληρωμένης διαχείρισης των αναγκών του πελάτη. Η αύξηση των εργασιών επιτεύχθηκε με τη διατήρηση των νέων επισφαλειών σε χαμηλά επίπεδα, ως αποτέλεσμα τόσο της προσεκτικής και ποιοτικής πολιτικής επέκτασης των πιστοδοτήσεων, όσο και της αναβαθμισμένης διαχείρισης των προσωρινών καθυστερήσεων.

- **Ναυτιλιακήπίστη**

Τα τελευταία χρόνια αυξήθηκε ο αριθμός των πλοίων ηλικίας κάτω των 7ετών, με αποτελέσματα συνδεδεμένα με αυτά δάνεια να ανέλθουν σε υψηλό ποσοστό στο σύνολο ναυτιλιακού χαρτοφυλακίου.

B.2.3. Διαχείριση Περιουσίας Πελατών

Η ΕΤΕ προσφέρει ένα ευρύ φάσμα καταθετικών και επενδυτικών προϊόντων, έχοντας ως στόχο την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αύξηση της ικανοποίησης της πελατειακής της βάσης.

- **Καταθέσεις – επενδυτικά προϊόντα**

Οι υποχρεώσεις προς πελάτες του Ομίλου σημείωσαν μείωση σε σχέση με το τέλος του προηγούμενου έτους, εάν δεν ληφθούν υπόψη διακοπείσες δραστηριότητες. Μείωση παρουσίασαν οι καταθέσεις ταμιευτηρίου και όψεως, εξέλιξη ιδιαίτερα αρνητική, δεδομένου ότι οι καταθέσεις αυτές προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη χρηματοδότηση της επέκτασης του Ομίλου, ιδιαίτερα σε περιβάλλον αυξητικών επιτοκίων. Επισημαίνεται ότι οι βασικές καταθέσεις (ταμιευτηρίου και όψεως) αντιπροσωπεύουν μεγαλύτερο του 70% του συνόλου, ενώ η πλειονότητά τους αντιστοιχεί σε καταθέσεις ιδιωτών

- **Αμοιβαία Κεφάλαια**

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται μέσω της ΔΙΕΘΝΙΚΗΣ Α.Ε.Δ.Α.Κ. στη διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων και προσφέρει συνολικά 35 αμοιβαία κεφάλαια ΔΗΛΟΣ και NBGFunds-SICAV (Λουξεμβούργο), που καλύπτουν όλες τις κατηγορίες επενδύσεων, προσφέροντας στους επενδυτές πλήρες φάσμα επιλογών τόσο στην ελληνική όσο και στις σημαντικότερες αγορές διεθνώς. Το 2008 σηματοδοτήθηκε από τη ριζική αναδιάρθρωση των υπό διαχείριση κεφαλαίων. Το μερίδιο των Ομολογιακών Αμοιβαίων Κεφαλαίων αυξήθηκε σημαντικά σε βάρος των Αμοιβαίων Κεφαλαίων Διαχείρισης Διαθεσίμων. Η ποιοτική αυτή αναδιάρθρωση, εκτός από τα θετικά αποτελέσματα που θα επιφέρει στην κερδοφορία του Ομίλου διαχρονικά, αναμένεται να επιδράσει σημαντικά και στη διατηρησιμότητα της πελατείας.

- **Διαχείριση χαρτοφυλακίου ιδιωτών**

Η διαχείριση χαρτοφυλακίων ιδιωτών (private banking) στοχεύει στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών σε πελάτες με μεγάλα διαθέσιμα κεφάλαια, μέσω εξειδικευμένων μονάδων του Ομίλου στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και το Λονδίνο. Η ανάπτυξη των εργασιών και η δημιουργία περαιτέρω υποδομών συνεχίστηκε και το 2011 με εντατικούς ρυθμούς.

B.2.4. Επενδυτική Τραπεζική

Οι δραστηριότητες της επενδυτικής τραπεζικής του Ομίλου επικεντρώνονται στους ακόλουθους τομείς.

- **Διαχείριση διαθεσίμων**

Η Διαχείριση Διαθεσίμων (Treasury) του Ομίλου δραστηριοποιείται σε ένα ευρύτατο φάσμα προϊόντων και εργασιών κεφαλαιαγοράς, όπως οι επενδύσεις σε ομόλογα και μετοχές, οι διατραπεζικές τοποθετήσεις στις διεθνείς αγορές χρήματος και συναλλάγματος και τα χρηματιστηριακά και εξωχρηματιστηριακά παράγωγα προϊόντα. Επίσης, παρέχει στο δίκτυο καταθετικά προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας, ενώ η πελατεία της περιλαμβάνει θεσμικούς επενδυτές, μεγάλες επιχειρήσεις, ασφαλιστικά ταμεία και μεγάλους επενδυτές του ιδιωτικού τομέα. Η Τράπεζα διατηρεί ισχυρή παρουσία και έχει αποσπάσει σημαντικές διακρίσεις σε όλους τους τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται, σε εγχώριο και ευρωπαϊκό επίπεδο.

- **Χρηματιστηριακές εργασίες**

Κατά τις αρχές του 2009, η ελληνική κεφαλαιαγορά σημείωσε άνοδο. Σε αυτό συνετέλεσαν παράγοντες, όπως το θετικό μακροοικονομικό περιβάλλον και τα βελτιωμένα θεμελιώδη μεγέθη των περισσότερων εταιριών υψηλής κεφαλαιοποίησης, στοιχεία που προσέλκυσαν ξένους θεσμικούς επενδυτές στην εγχώρια αγορά. Ο Όμιλος αύξησε το μερίδιο αγοράς στις χρηματιστηριακές συναλλαγές, λόγω αυξημένης δραστηριότητας όλων των κατηγοριών πελατείας, κυρίως όμως των θεσμικών πελατών εξωτερικού και εσωτερικού.

- **Εργασίες κεφαλαιαγοράς και συμβουλευτικές υπηρεσίες**

Το 2009 αποτέλεσε, όπως και το 2008, έτος κατά το οποίο επήλθαν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της ελληνικής κεφαλαιαγοράς, καθώς τέθηκε σε εφαρμογή μια σειρά νόμων και αποφάσεων, που προήλθαν κυρίως από την υιοθέτηση ευρωπαϊκών οδηγιών. Στον τομέα της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών η Τράπεζα είχε έντονη δραστηριοποίηση. Η παροχή υπηρεσιών χρηματοοικονομικού συμβούλου προς το Δημόσιο συνεχίστηκε, καλύπτοντας και τα έξι μεγάλα έργα υποδομής που υλοποιούνται μέσω συμβάσεων παραχώρησης της εκμετάλλευσής τους (Υποθαλάσσια Αρτηρία Θεσσαλονίκης, τμήμα ΠΑΘΕ Μαλιακός-Κλειδί και τέσσερις ακόμη Συνδυασμοί Παραχώρησης Ελληνικών Αυτοκινητοδρόμων). Παράλληλα, η Τράπεζα παρέχει υπηρεσίες συμβούλου κατά τη φάση λειτουργίας των έργων «Αττική Οδός» και «Γέφυρα Ρίου-Αντιρρίου».

- **Επιχειρηματικές συμμετοχές (Venture Capital)**

Στον τομέα των επιχειρηματικών συμμετοχών, η θυγατρική NBGI International προχώρησε σε αναδιάρθρωση του σχετικού κλάδου της, αυξάνοντας τα υπό διαχείριση κεφάλαια της. Η δραστηριότητά του εστιάστηκε σε τρεις βασικές επενδυτικές επιλογές:

- Ηνωμένο Βασίλειο και Δυτική Ευρώπη,
- Ελλάδα και ΝΑ Ευρώπη, και
- Τεχνολογία.

- **Υπηρεσίες θεματοφυλακής**

Η Τράπεζα συμμετέχει ενεργά στις εξελίξεις σε θέματα θεματοφυλακής και Πληρωμών σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης. Με την κεντροποίηση των επιχειρηματικών και λειτουργικών εργασιών θεματοφυλακής και πληρωμών, ενισχύεται συνεχώς η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της.

B.2.5. Διεθνείς Δραστηριότητες

Στο τέλος του 2010, ο Όμιλος είχε παρουσία σε 14 χώρες εκτός Ελλάδος, με 324 τραπεζικές μονάδες (δίκτυο ΕΤΕ, θυγατρικές, γραφεία αντιπροσωπείας) και 5.754 άτομα προσωπικό. Αναγνωρίζοντας τις προοπτικές ανάπτυξης που προσφέρει η ευρύτερη περιοχή της Ν.Α. Ευρώπης, και επιδιώκοντας την εστίασή της σε αναπτυσσόμενες οικονομίες, η Τράπεζα αποφάσισε το 2005 την απόσυρσή της από τις αγορές των ΗΠΑ και Καναδά. Στα τέλη του έτους, συμφώνησε για την πώληση των θυγατρικών της *AtlanticBankofNewYork* και *NationalBankofGreece (Canada)* στις *NewYorkCommunityBank* και *Scotiabank*, αντίστοιχα. Η διαδικασία πώλησης της *NationalBankofGreece (Canada)* ολοκληρώθηκε το Φεβρουάριο του 2006. Το 2008, τα κέρδη προ φόρων που προέρχονται από τις δραστηριότητες του Ομίλου στη Ν.Α. Ευρώπη (Βουλγαρία, Ρουμανία, ΠΓΔΜ, Αλβανία και Σερβία και Μαυροβούνιο) παρουσίασαν θεαματική αύξηση, σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Αντίστοιχα, το σύνολο των χορηγήσεων καθώς και οι καταθέσεις σημείωσαν σημαντική αύξηση. Η διεύρυνση των χρηματοπιστωτικών εργασιών, και ιδιαίτερα αυτών της λιανικής τραπεζικής, αποτελεί το βασικό άξονα της δραστηριοποίησης του Ομίλου στην περιοχή της Ν.Α. Ευρώπης, στρατηγική που βασίζεται στην προσφορά ευρύτατου φάσματος τραπεζικών υπηρεσιών. Η αναδιάρθρωση της θυγατρικής της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (Κύπρου) που είχε γίνει τα προηγούμενα χρόνια συνέβαλε σε σημαντική περιστολή των διοικητικών εξόδων κατά τα επόμενα έτη. Στη Ν. Αφρική, η *SouthAfricanBankofAthens (SABA)* παρουσίασε κέρδη, μετά από μία μακρά περίοδο ζημιών στο παρελθόν, ως αποτέλεσμα των προσπαθειών για ενίσχυση της συναλλακτικής δραστηριότητας και για περιστολή του λειτουργικού κόστους. Το δίκτυο της Τράπεζας περιλαμβάνει ακόμα καταστήματα στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Αίγυπτο, ενώ διατηρεί γραφεία αντιπροσωπείας σε τρεις ακόμη χώρες (Τουρκία, Σουηδία, Αυστραλία).

2.6. Λοιπές Δραστηριότητες Ομίλου

Πέρα από τις αμιγώς τραπεζικές εργασίες, ο Όμιλος κατέχει ηγετική θέση στον τομέα των ασφαλειών και έχει σημαντική παρουσία στον τομέα της εκμετάλλευσης και εκποίησης ακίνητης περιουσίας, καθώς και στον τομέα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών μέσω εξειδικευμένων εταιριών.

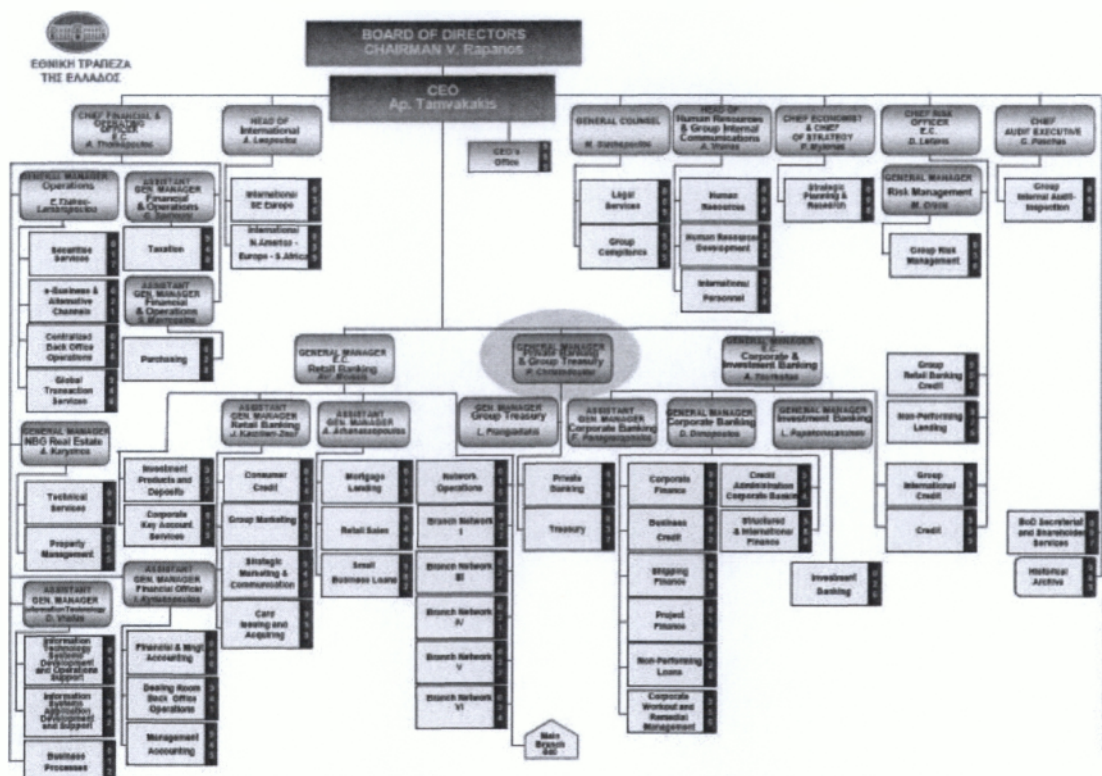
B.3. Οργανωτική Δομή της Εθνικής Τράπεζας

Η Εθνική Τράπεζα έχει μια οργανωτική δομή με χαρακτηριστικά ομίλου. Συγκεκριμένα τα τμήματα είναι χωρισμένα κυρίως με βάση τις λειτουργίες. Έτσι λοιπόν, για την αποφυγή επαναλήψεων η τράπεζα διαθέτει τμήματα χωρισμένα ανάλογα με τις υπηρεσίες που παρέχουν ή τα προϊόντα που προσφέρουν. Αυτό γίνεται σε επίπεδο ομίλου. Από εκεί και πέρα η τράπεζα διαθέτει και ευδιάκριτα τμήματα τα οποία διευθύνουν το δίκτυο της εταιρίας ανάλογα αυτή την φορά με γεωγραφικά κριτήρια. Έτσι λοιπόν το δίκτυο καταστημάτων του εσωτερικού υπόκειται σε διαφορετική διεύθυνση σε σχέση με αυτό του εξωτερικού. Αυτό είναι κάτι που θεωρείται απαραίτητο καθώς η εσωτερική και εξωτερική αγορά θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με διαφορετικά κριτήρια ούτως ώστε η στρατηγική της τράπεζας να είναι επιτυχημένη. Από εκεί και πέρα βέβαια, το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό δίκτυο της εταιρίας τμηματοποιούνται ακόμα περισσότερο ούτως ώστε οι αντίστοιχες διευθύνσεις να μπορούν να ελέγξουν καλύτερα ένα περισσότερο περιορισμένο και ομογενές τμήμα του δικτύου καταστημάτων.

Στην επόμενη σελίδα παρατίθεται το συνολικό διάγραμμα της οργανωτικής δομής της Τράπεζας.

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

Οργανόγραμμα Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος



(www.olympia.gr)

Συνεχίζοντας θα αναλυθούν περισσότερο τα σημαντικότερα σημεία της οργανωτικής δομής της Εθνικής Τράπεζας. Για κάθε τμήμα της οργανωτικής δομής της Εθνικής Τράπεζας ακολουθεί και η αντίστοιχη ανάλυσή του.

Αρχίζουμε την ανάλυση από τα «υποστηρικτικά» τμήματα της Τράπεζας. Με τον όρο υποστηρικτικά εννοούμε τα τμήματα αυτά τα οποία δεν σχετίζονται άμεσα με τις βασικές λειτουργίες μιας τράπεζας αλλά ρυθμίζουν την ομαλή λειτουργία της, τόσο της τράπεζας όσο και συνολικά του Ομίλου της Εθνικής.

- Το Τμήμα **Νομικών Υπηρεσιών** με γενικό διευθυντή τον κ. Μ. Σταθόπουλο. Το τμήμα αυτό είναι ουσιαστικά αρμόδιο για όλα τα νομικά ζητήματα του Ομίλου. Συγκεκριμένα παρέχει νομικές συμβουλές σε θέματα που αφορούν τον Όμιλο,

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

αναλαμβάνει τις νομικές υποθέσεις αλλά και επιβλέπει την εναρμόνιση της λειτουργίας του Ομίλου με το ισχύον νομικό πλαίσιο. Το τμήμα αυτό χωρίζεται σε δύο επιμέρους διευθύνσεις:

- ✓ την διεύθυνση **Νομικών Υπηρεσιών** και
- ✓ την διεύθυνση **Κανονιστικής Συμμόρφωσης της Τράπεζας και του Ομίλου.**

- Το Τμήμα **Ανθρώπινου Δυναμικού & Ενδοεπικοινωνίας** του Ομίλου με γενικό διευθυντή τον κ. Α. Βρανά. Το τμήμα αυτό αναλαμβάνει όλα εκείνα τα θέματα τα οποία σχετίζονται με την διαχείριση του προσωπικού της τράπεζας. Έτσι φροντίζει για τα θέματα προσλήψεων, για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του, την σωστή κατανομή των ανθρώπινων πόρων εντός του Ομίλου, την εξέλιξη των στελεχών κτλ. Το τμήμα αυτό αναλαμβάνει τα θέματα προσωπικού τόσο εντός όσο και εκτός Ελλάδος. Οι διακριτές υποδιευθύνσεις του τμήματος είναι:

- ✓ της διεύθυνσης **Προσωπικού,**
- ✓ της διεύθυνσης **Ανάπτυξης Προσωπικού** και
- ✓ της διεύθυνσης **Προσωπικού των Μονάδων του Εξωτερικού.**

- Το Τμήμα Στρατηγικής και Οικονομικής Ανάλυσης με γενικό διευθυντή τον κ. Π. Μυλωνά. Το συγκεκριμένο τμήμα αναλαμβάνει όλα τα θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και προτεραιοτήτων του Ομίλου. Στα θέματα αυτά περιλαμβάνονται τα θέματα ανάπτυξης του δικτύου της τράπεζας εντός της Ελλάδας καθώς και η επέκτασή της στα Βαλκάνια. Επίσης αναλαμβάνει τον βραχυπρόθεσμο όσο και μακροπρόθεσμο οικονομικό σχεδιασμό της τράπεζας. Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει μια διεύθυνση:

- ✓ την διεύθυνση **Στρατηγικής και Οικονομικής Ανάλυσης.**

- Το Τμήμα **Διαχείρισης Κινδύνων** του Ομίλου με γενικούς διευθυντές τον κ. Δ. Λεφάκη και τον κ. Μ. Οράτη. Η βασική διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι ο κ. Λεφάκης είναι γενικός διευθυντής της ανάλυσης των κινδύνων πιστώσεων, ενώ ο κ. Οράτης των υπόλοιπων κινδύνων που αντιμετωπίζει η τράπεζα και ο Όμιλος. Πιο

συγκεκριμένα το τμήμα αυτό είναι αρμόδιο για την ανάλυση των πιστώσεων που παραχωρεί η τράπεζα και ανάλογα με τον κίνδυνο τον οποίον ενέχουν μπορεί να δώσει κατευθύνσεις που θα αλλάζουν την πολιτική της τράπεζας στην χορήγηση πιστώσεων. Παράλληλα αναλύει τον κίνδυνο όλων των υπόλοιπων προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει η τράπεζα, τόσο όταν αυτά βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης, όσο και όταν αυτά είναι ήδη διαθέσιμα στο κοινό. Παράλληλα με τον κίνδυνο των βασικών προϊόντων και λειτουργιών του Ομίλου, το τμήμα αυτό αναλύει και τους κινδύνους που ενέχει η δραστηριοποίηση του Ομίλου σε ξένες αγορές, η ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων, ο κίνδυνος από επενδύσεις της Εθνικής σε άλλα προϊόντα κτλ. Το τμήμα αυτό αποτελείται ουσιαστικά από μια διεύθυνση:

✓ την διεύθυνση **Διαχείρισης Κινδύνου της Τράπεζας και του Ομίλου.**

- Το Τμήμα **Εσωτερικού Ελέγχου – Επιθεώρησης της Τράπεζας και του Ομίλου** με γενικό διευθυντή τον κ. Γ. Πάσχα. Το τμήμα αυτό αναλαμβάνει την επιθεώρηση των λειτουργιών της τράπεζας και κυρίως τον έλεγχο των οικονομικών στοιχείων και δραστηριοτήτων της τράπεζας. Το τμήμα αυτό αποτελείται από μια μόνο διεύθυνση:

✓ την διεύθυνση **Εσωτερικού Ελέγχου και Επιθεώρησης της Τράπεζας και του Ομίλου**

- Το Τμήμα **Οικονομικών Υπηρεσιών και Λειτουργικής Στήριξης** με γενικό διευθυντή τον κ. Μ. Μαζαράκη. Το τμήμα αυτό αναλαμβάνει την διαχείριση όλων των υπηρεσιών και προϊόντων της Εθνικής Τράπεζας που απευθύνονται σε στρατηγικούς πελάτες της τράπεζας, εννοώντας κυρίως εταιρείες. Ουσιαστικά το συγκεκριμένο τμήμα είναι αυτό που διαχειρίζεται, προσαρμόζει και παραγοντοποιεί όλα εκείνα τα προϊόντα που προσφέρει η τράπεζα, εκτός από την παροχή δανείων. Επίσης είναι το τμήμα που μελετάει, εγκρίνει και αναπτύσσει νέα προϊόντα. Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει τις ακόλουθες επιμέρους διευθύνσεις:

✓ την διεύθυνση **Εξυπηρέτησης Κεφαλαιαγορών & Χρηματαγορών,**

✓ την διεύθυνση **Ηλεκτρονικών Εργασιών & Εναλλακτικών Δικτύων,**

✓ την διεύθυνση **Κεντρωμένων Εργασιών,**

✓ την διεύθυνση **Διεθνούς Εμπορίου και Πληρωμών,** καθώς και

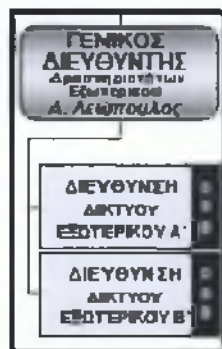
- ✓ την διεύθυνση **Επιμελητείας**

Συνεχίζοντας την ανάλυση του οργανογράμματος της Εθνικής Τράπεζας, περνάμε από τα περισσότερο «υποστηρικτικά» τμήματα που αναλύσαμε πρωτίτερα σε αυτά τα οποία είναι περισσότερο προσανατολισμένα στην λειτουργία της επιχείρησης.

- Το πιο σημαντικό λειτουργικό τμήμα της Εθνικής είναι αυτό της **Λιανικής Τραπεζικής** με γενική διευθύντρια την κ. Μ. Πολιτοπούλου. Το τμήμα αυτό στο σύνολό του αναλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες της τράπεζας που καθορίζουν με ποιόν τρόπο, πως και τι είδους προϊόντα φτάνουν στον πελάτη λιανικής. Όπως είναι φανερό αυτό είναι ένα από το τμήμα της Εθνικής το οποίο υποστηρίζει ένα από τα βασικότερα κομμάτια λειτουργίας της, και για τον λόγο αυτό είναι εκτεταμένο περιλαμβάνοντας αρκετές επιμέρους διευθύνσεις.
 - ✓ την διεύθυνση **Επενδυτικών Προϊόντων και Καταθέσεων**,
 - ✓ την διεύθυνση **Εξυπηρέτησης Μεγάλων Πελατών**,
 - ✓ την διεύθυνση **Καταναλωτικής Πίστης**,
 - ✓ την διεύθυνση **Μάρκετινγκ**,
 - ✓ την διεύθυνση **Στρατηγικού Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Ομίλου**,
 - ✓ την διεύθυνση **Καρτών**,
 - ✓ την διεύθυνση **Κτηματικής Πίστης**,
 - ✓ την διεύθυνση **Διαχείρισης Απαιτήσεων Λιανικής Τραπεζικής και**
 - ✓ την διεύθυνση **Πιστοδοτήσεων Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων**.

Στο τμήμα της Λιανικής Τραπεζικής εντάσσεται και το **Λιανικό Δίκτυο** της Εθνικής. Αυτό περιλαμβάνει τις ακόλουθες διευθύνσεις:

- ✓ την διεύθυνση **Εργασιών του Δικτύου**,
- ✓ την διεύθυνση των **Δικτύων ανά Γεωγραφική Περιοχή (Α⁺, Γ', Δ', Ε', ΣΤ')**,
- ✓ την διεύθυνση **Πωλήσεων Λιανικής Τραπεζικής και**
- ✓ την διεύθυνση του **Κεντρικού Καταστήματος** της Τράπεζας.



- Είναι πολύ χαρακτηριστικό το γεγονός ότι υπάρχει ξεχωριστό τμήμα της Εθνικής το οποίο επικεντρώνεται στις **Δραστηριότητες του Εξωτερικού** με διευθυντή τον κ. Α. Λεώπουλο. Το τμήμα αυτό δείχνει το πόσο σημαντικό είναι η διαφορετική διαχείριση του εξωτερικού από το εσωτερικό δίκτυο της χώρας. Έτσι η τράπεζα έχει αφιερωμένο ένα τμήμα αποκλειστικά στην παρακολούθηση, κατανόηση και προσαρμογή των κινήσεων της σε αυτές τις ξένες αγορές. Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει δύο διευθύνσεις:
 - ✓ Την διεύθυνση **Δικτύου Εξωτερικού Α'** και
 - ✓ Την διεύθυνση **Δικτύου Εξωτερικού Β'**.

B.4. Σύνδεση Οργανωτικής Δομής και Στρατηγικής

Όπως συμβαίνει ιδιαίτερα στους μεγάλους οργανισμούς, έτσι και στην περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας η οργανωτική δομή αποτελεί έναν πυλώνα στρατηγικής. Αυτό σημαίνει κατ' αρχήν ότι η οργανωτική δομή είναι αυτή που θα επιτρέψει ή όχι την εύκολη εφαρμογή της στρατηγικής της Τράπεζας ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Ακόμα όμως πιο σημαντική είναι η επίδραση που έχει η οργανωτική δομή στον ίδιο τον καθορισμό της στρατηγικής.

Για να υποστηρίξει την στρατηγική, η Διοίκηση της Εθνικής Τράπεζας δίνει ιδιαίτερο βάρος στη διαρκή αναδιάρθρωση του εσωτερικού του Ομίλου. Επίσης προσπαθεί συνεχώς να αξιοποιήσει τις συνέργειες του Ομίλου, τόσο όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται αλλά κυρίως όσον αφορά των εσωτερικών λειτουργιών και οργάνωσης της επιχείρησης. Με αυτούς τους τρόπους θα

επιτευχτεί λειτουργική αποτελεσματικότητα. Επιπροσθέτως, η ευέλικτη και κατάλληλη οργανωτική δομή προωθεί την αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίου μέσω της ενεργούς διαχείρισης, καθώς και εξασφαλίζει υπεροχή στην αντιμετώπιση κινδύνων, στον εσωτερικό έλεγχο και στην εταιρική διακυβέρνηση.

Στα πλαίσια λοιπόν της αλληλοσυσχέτισης και της δημιουργικής αλληλεπίδρασης της Οργανωτικής Δομής και της Στρατηγικής, αλλά κυρίως της αξιοποίησης των συνεργειών του Ομίλου παρουσιάζουμε στην συνέχεια την Διεύθυνση Δραστηριοτήτων Εξωτερικού. Παρατίθεται μια ανάλυση του βασικού-λειτουργικού αυτού τμήματος της οργανωτικής δομής της ΕΤΕ και επικεντρωνόμαστε στην παρουσία της ΕΤΕ στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και Τουρκία. Εκεί μέσα από ένα επιτυχημένο παράδειγμα παρουσίας της ΕΤΕ στη γειτονική μας χώρα, τη FINANSBANK, παρουσιάζουμε την σημαντικότητα των συνεργειών τόσο σε τοπικό επίπεδο χώρας όσο και σε επίπεδο ομίλου.

B.5. Διεύθυνση Δραστηριοτήτων Εξωτερικού

Από τα τμήματα που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον και που θα διαδραματίσουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην μελλοντική ζωτική πορεία της Εθνικής Τράπεζας είναι η Διεύθυνση Δραστηριοτήτων Εξωτερικού. Καθώς η παρουσία της ΕΤΕ στην ελληνική αγορά θα μπορούσε να χαρακτηριστεί πετυχημένη, εδραιωμένη και δεδομένη, η παρουσία της στο εξωτερικό σε καμία περίπτωση δε θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως τέτοια. Στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης και ελεύθερης αγοράς, η στρατηγική της ΕΤΕ για τις χώρες του εξωτερικού αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κλειδιά για την μελλοντική της βιωσιμότητα, ανάπτυξη και επιτυχία.

Σε αυτά λοιπόν τα πλαίσια, λειτουργούν υπό την Διεύθυνση Δραστηριοτήτων εξωτερικού δύο υπο-Διευθύνσεις, αυτή του δικτύου Εξωτερικού Α' και αυτή του δικτύου εξωτερικού Β'. Οι δύο αυτές διευθύνσεις ασχολούνται με την έρευνα, τη διεύθυνση, την επέκταση και τη διατήρηση και ανάπτυξη της ΕΤΕ στις χώρες όπου υπάρχει ή όπου θέλει να αποκτήσει παρουσία η ΕΤΕ. Όπως μας είπε η κα Ρίτσου, πρώην υπεύθυνη του συγκεκριμένου τομέα, οι δύο αυτές διευθύνσεις μέχρι τις μέρες μας λειτουργούσαν ανεξάρτητες και χωρίς ιδιαίτερο έλεγχο από τα ανώτερα κλιμάκια

ή χρησιμοποιώντας τα λόγια της κυρίας Ρίτσου: “Ελεύθερες και Ωραίες”. Ωστόσο η νέα τάση που επικρατεί και που με τον καιρό εφαρμόζεται στην ΕΤΕ είναι η “κεντροποίηση” σε επίπεδο ομίλου και η επίτευξη συνεργειών για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του ομίλου και της τράπεζας. Αυτό σημαίνει ότι οι 2 αυτές διευθύνσεις θα σταματήσουν να υφίστανται και θα δημιουργηθεί μία νέα Διεύθυνση για την αντικατάσταση των 2 αυτών Διευθύνσεων, η «Διεύθυνση σχέσεων χρηματοοικονομικών οργανισμών», η οποία πλέον δε θα λειτουργεί σε επίπεδο Τράπεζας αλλά σε επίπεδο Ομίλου, γεγονός που σημαίνει ότι πλέον η νέα διεύθυνση δε θα είναι υπεύθυνη μόνο για τα υποκαταστήματα της τράπεζας στο εξωτερικό αλλά με όλες τις εταιρίες και οργανισμούς που ανήκουν στον Όμιλο της ΕΤΕ.

Ωστόσο, στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα παρουσιάσουμε τη Διεύθυνση Δραστηριοτήτων Εξωτερικού όπως έχει μέχρι τις μέρες μας, τη σημερινή παρουσία της ΕΤΕ στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Τουρκίας και τα μελλοντικά σχέδια και στόχους για τις περιοχές αυτές.

B.6. Η Παρουσία της Εθνικής Τράπεζας εκτός Ελλάδας

B.6.1. Η Παρουσία της Εθνικής Τράπεζας σε Ξένες Αγορές

Στην ενότητα αυτή θα γίνει μια σύνοψη της δραστηριότητας της Εθνικής Τράπεζας στις αγορές του εξωτερικού, με έμφαση στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης όπου και η δραστηριοποίηση της Εθνικής είναι εντονότερη.

Ξεκινώντας με το 2000, το οποίο αποτέλεσε έτος επέκτασης της Τράπεζας στις αγορές της Βουλγαρίας και της πρώην Γιουγκοσλαβικής Δημοκρατίας της Μακεδονίας με την εξαγορά των πλειοψηφικών πακέτων μετοχών των τραπεζών UNITED BULGARIAN BANK (UBB) και STOPANSKA BANK, αντίστοιχα.

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

Το 2002, με σκοπό την εξυπηρέτηση των στρατηγικών της στόχων, η Τράπεζα προέβη σε συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής «Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως Α.Ε.», με το διακριτικό τίτλο «ΕΤΕΒΑ», καθώς και της «NBG France».

Το 2003, στο πλαίσιο αναδιάρθρωσης των εταιριών του Ομίλου, η Τράπεζα προέβη σε συγχώνευση των συνδεδεμένων της εταιριών «Α.Ε. Ελληνικών Ξενοδοχειακών Τουριστικών και Μελετητικών Επιχειρήσεων», «Εθνική Ανώνυμος Μελετητική Κτηματική και Τουριστική Εταιρία Α.Ε.» και «Ολυμπιάς Τουρισμός Ξενοδοχεία Α.Ε.». Επιπλέον, τον Οκτώβριο του ίδιου έτους, στο πλαίσιο ενίσχυσης της παρουσίας της Τράπεζας στα Βαλκάνια, απέκτησε τη BANKA ROMANEASCA στη Ρουμανία.

Το 2004 αποτέλεσε έτος διοικητικών αλλαγών, καθώς στη θέση του αποβιώσαντος Προέδρου και Διοικητή Θεοδώρου Καρατζά εξελέγη ο κ. Τάκης (Ευστράτιος-Γεώργιος) Αράπογλου. Επίσης, ο κ. Ιωάννης Πεχλιβανίδης εξελέγη ως Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος.

Το 2005, εγκρίθηκε μία σειρά προτάσεων για τη βελτίωση του πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης και καταρτίστηκε το νέο επιχειρησιακό σχέδιο της Τράπεζας. Ο αντικειμενικός σκοπός του επιχειρησιακού σχεδίου είναι η παροχή σαφούς και δυναμικής κατευθυντήριας στρατηγικής για τον Όμιλο, σε χρονικό ορίζοντα τριών ετών. Η στρατηγική αυτή συνδυάζει την επιδίωξη για υψηλές επιδόσεις και στόχους με σταθερές στρατηγικές κινήσεις, ώστε να καταστεί η Τράπεζα ο πιο αξιόπιστος, και με ηγετική θέση, χρηματοοικονομικός όμιλος στην περιοχή της Ν.Α. Ευρώπης, διασφαλίζοντας υψηλές αποδόσεις για τους μετόχους. Επιπλέον, στο πλαίσιο της διεθνούς στρατηγικής της, η Τράπεζα προχώρησε στη συμφωνία πώλησης των θυγατρικών της National Bank of Greece (Canada) στη Scotiabank και Atlantic Bank of New York στην New York Community Bank. Η κίνηση αυτή είχε ως στόχο την απόσυρση από ώριμες αγορές, όπου οι προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης είναι περιορισμένες και, παράλληλα, τη διατήρηση και ενίσχυση της παρουσίας της σε αγορές, όπως αυτή της Ν.Α. Ευρώπης, με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης, όπου, άλλωστε, διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, αποφασίστηκε η συγχώνευση με απορρόφηση των θυγατρικών της εταιριών α) ΕΘΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ Α.Ε., η οποία ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο του 2005, και β) ΕΘΝΙΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΕΩΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΠΟΘΗΚΩΝ Α.Ε., αποσκοπώντας στη βελτίωση των δομών του Ομίλου και την προσαρμογή προς τις εξελισσόμενες συνθήκες της διεθνούς και εγχώριας αγοράς. Τέλος, στις αρχές Νοεμβρίου υπεγράφη συμφωνία για την απόκτηση πλειοψηφικής συμμετοχής (70%) στο μετοχικό κεφάλαιο της ρουμανικής εταιρίας leasing «EURIAL LEASING». Εντός του Α' διμήνου του 2006 πωλήθηκε η θυγατρική ξενοδοχειακή εταιρία ΑΣΤΗΡ Αλεξανδρούπολης και ολοκληρώθηκε η πώληση της NBG Canada.

Στο τέλος του 2005, ο Όμιλος είχε παρουσία σε 14 χώρες εκτός Ελλάδος, με 324 τραπεζικές μονάδες (δίκτυο ΕΤΕ, θυγατρικές, γραφεία αντιπροσωπείας) και 5.754 άτομα προσωπικό. Το 2005, τα κέρδη προ φόρων που προέρχονται από τις δραστηριότητες του Ομίλου στη Ν.Α. Ευρώπη (Βουλγαρία, Ρουμανία, ΠΓΔΜ, Αλβανία και Σερβία και Μαυροβούνιο) υπερέβησαν τα €85 εκατ., παρουσιάζοντας θεαματική αύξηση, κατά 68% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Αντίστοιχα, το σύνολο των χορηγήσεων προσέγγισε τα €2 δισεκατ., σημειώνοντας αύξηση 58.1%, ενώ οι καταθέσεις υπερέβησαν τα €1.8 δισεκατ., σημειώνοντας αύξηση κατά 23%. Η διεύρυνση των χρηματοπιστωτικών εργασιών, και ιδιαίτερα αυτών της λιανικής τραπεζικής, αποτελεί το βασικό άξονα της δραστηριοποίησης του Ομίλου στην περιοχή της Ν.Α. Ευρώπης, στρατηγική που βασίζεται στην προσφορά ευρύτατου φάσματος τραπεζικών υπηρεσιών. Επιπλέον, η θυγατρική Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρου) προχώρησε σε οργανωτική αναδιάρθρωση και στην εφαρμογή προγράμματος εθελουσίας εξόδου, στο οποίο ανταποκρίθηκαν 53 εργαζόμενοι. Η αναδιάρθρωση αναμένεται να συμβάλει στην περιστολή των διοικητικών εξόδων κατά τα επόμενα έτη.

Στη Ν. Αφρική, η South African Bank of Athens (SABA) παρουσίασε κέρδη, μετά από μία μακρά περίοδο ζημιών, ως αποτέλεσμα των προσπάθειών για ενίσχυση της συναλλακτικής δραστηριότητας και για περιστολή του λειτουργικού κόστους. Το δίκτυο της Τράπεζας περιλαμβάνει ακόμα καταστήματα στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Αίγυπτο, ενώ διατηρεί γραφεία αντιπροσωπείας σε τρεις ακόμη χώρες (Τουρκία, Σουηδία, Αυστραλία).

B.6.2. Η Παρουσία της Εθνικής Τράπεζας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και Ανατολική Μεσόγειο

Σήμερα, ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας με παρουσία σε 9 χώρες της Ν.Α. Ευρώπης και της Ανατολικής Μεσογείου και δραστηριοποίηση σε μια αγορά 125 εκατομμυρίων κατοίκων, με 558 καταστήματα στην Ελλάδα και 1.144 στο εξωτερικό που εξυπηρετούν 12 εκατομμύρια πελάτες, έχει αναδειχθεί σε ηγετικό χρηματοπιστωτικό όμιλο και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πρεσβευτές της ελληνικής οικονομίας στον κόσμο.

Με 36.700 εργαζόμενους, συνεχή δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και διαρκή αναβάθμιση των εργασιακών συνθηκών, αναδεικνύεται στον μεγαλύτερο εργοδότη του ιδιωτικού τομέα στην περιοχή. Με σημαντικές διεθνείς διακρίσεις, που επιβεβαιώνουν τόσο την ηγετική της θέση στη Ν.Α. Ευρώπη, όσο και τις στρατηγικές της επιλογές, η Εθνική Τράπεζα είναι η πρώτη και μοναδική ελληνική συμμετοχή στη λίστα Forbes (2007) των 500 κορυφαίων εταιριών του κόσμου.

Σε όλη τη διάρκεια της λειτουργίας της, η Εθνική Τράπεζα έχει αναπτύξει στενούς δεσμούς με την πελατεία της, που δεν περιορίζονται μόνο στις τραπεζικές συναλλαγές, αλλά διαμορφώνουν μια σχέση εμπιστοσύνης που παραμένει σταθερή μέχρι σήμερα.

Η συστηματική δράση και η συμμετοχή της ΕΤΕ στο κοινωνικό γίνεσθαι επισφραγίζουν μια πολιτική που για την τράπεζα αποτελεί τμήμα του εταιρικού της ήθους. Με αίσθημα ευθύνης απέναντι στην κοινωνία, η Εθνική Τράπεζα αποδεικνύει έμπρακτα το ενδιαφέρον και την ευαισθησία της σε ότι αφορά το σεβασμό στις ανθρώπινες αξίες, την ανάπτυξη της κοινωνίας, τη στήριξη της επιχειρηματικότητας, τη διάσωση και προστασία του ελληνικού πολιτισμού, των γραμμάτων και των τεχνών.

Παράλληλα, υιοθετώντας πρακτικές που εξασφαλίζουν υψηλό επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης, δομές και πολιτικές που δημιουργούν πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς και επιχειρησιακής ηθικής, η Εθνική Τράπεζα συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της ελληνικής αγοράς και στη θεμελίωση της εμπιστοσύνης των

μετόχων της.

Στρατηγική επιδίωξη και όραμα της Εθνικής Τράπεζας είναι η διατήρηση της ηγετικής θέσης του Ομίλου της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο, λειτουργώντας με αφοσίωση και συνέπεια στην εξυπηρέτηση του πελάτη, με αξία για τους μετόχους, με όφελος για κάθε εργαζόμενο, με ευθύνη για την κοινωνία. Την επιτυχημένη της πορεία στο ταχύτατα αναπτυσσόμενο χρηματοοικονομικό περιβάλλον της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Ανατολικής Μεσογείου στοχεύει να ενισχύσει ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας, διαβλέποντας τις σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης που διαθέτουν οι συγκεκριμένες αγορές.

Αναλύοντας τη στρατηγική της Εθνικής Τράπεζας, ο Αντιπρόεδρος & Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος το 2009, κ. Γιάννης Πεχλιβανίδης, υπογράμμισε τη σημασία της εξειδικευμένης γνώσης αλλά και της κατανόησης των ιδιαιτεροτήτων των αγορών αυτών, τις οποίες χαρακτήρισε «πολύτιμες βάσεις για την επιτυχημένη πορεία της επεκτατικής στρατηγικής της Εθνικής Τράπεζας, που είχαν ως αποτέλεσμα σήμερα ο Όμιλος να έχει εδραιώσει την παρουσία του σε μία αγορά 125 εκατ. κατοίκων σε 8 χώρες». Παράλληλα, ο κ. Πεχλιβανίδης επισήμανε τη ξεχωριστή θέση που καταλαμβάνουν, ανάμεσα στα επιτεύγματα των τελευταίων ετών, η απόκτηση της Finansbank στην Τουρκία και της Vojvodjanska στη Σερβία. Όπως επισημαίνεται σε σχετική ανακοίνωση η Εθνική Τράπεζα, 167 χρόνια μετά την ίδρυσή της αποτελεί σήμερα το κυρίαρχο τραπεζικό ίδρυμα της χώρας, καθώς και ισχυρό παράγοντα του χρηματοοικονομικού γίγνεσθαι της ΝΑ Ευρώπης και της Ανατολικής Μεσογείου, με παρουσία στη Βουλγαρία, τη Ρουμανία, την Π.Γ.Δ.Μ., την Αλβανία, τη Σερβία, την Κύπρο, την Τουρκία και την Αίγυπτο και ανθρώπινο δυναμικό που ξεπερνά τους 34.000 υπαλλήλους σε περίπου 1.700 καταστήματα σε 8 χώρες. Επίσης, τονίζεται ότι η δυναμική διεξόδου του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης και της Ανατολικής Μεσογείου επεντεύχθη αφενός μέσω αυτόνομης οργανικής ανάπτυξης και αφετέρου μέσα από μία σειρά στοχευμένων εξαγορών, αξιολογώντας τις συνθήκες και τις ιδιαιτερότητες των επιμέρους αγορών. Έχοντας έγκαιρα προβλέψει τη δυναμική της περιοχής, αλλά και τη δομική και θεσμική εξέλιξη που θα ακολουθούσε, η Εθνική Τράπεζα συνέβαλλε με την παρουσία της στην επιτάχυνση της ανάπτυξης των χωρών αυτών, γεγονός που

την ανέδειξε σε κεντρικό χρηματοπιστωτικό Όμιλο της περιοχής. Ο όμιλος της ΕΤΕ παραμένει πιστός στο όραμά του για τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους, τους πελάτες και το ανθρώπινο δυναμικό του, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη συνεχή ανάπτυξη των οικονομιών της ΝΑ Ευρώπης και της Ανατολικής Μεσογείου. Κύριος στόχος της Εθνικής Τράπεζας είναι η διατήρηση της ηγετικής της θέσης, με στόχο την προσφορά ολοκληρωμένων τραπεζικών υπηρεσιών, τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τις επιχειρήσεις της περιοχής.

Β.6.3. Το Επιχειρησιακό Σχέδιο της Εθνικής Τράπεζας για τη Νοτιοανατολική Ευρώπη

Το επιχειρησιακό σχέδιο της Εθνικής Τράπεζας για την νοτιοανατολική Ευρώπη βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση της στρατηγικής της τράπεζας στις συγκεκριμένες αγορές. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να γίνει περισσότερο ορατή και η σύνδεση του στρατηγικού σχεδιασμού της Εθνικής Τράπεζας με την οργανωτική της δομή.

Συνοπτικά λοιπόν, το επιχειρησιακό σχέδιο της Εθνικής Τράπεζας στην αγορά της Νοτιοανατολικής Ευρώπης έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Η Εθνική Τράπεζα έχει εδραιώσει τη θέση της σε ένα ελκυστικό τραπεζικό περιβάλλον, που αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς.
2. Στόχος του Επιχειρησιακού Σχεδίου 2007-2011 είναι η περαιτέρω ενδυνάμωση της θέσης αυτής, κυρίως μέσω οργανικής ανάπτυξης.
3. Παράλληλα, έχουν αναπτυχθεί σχέδια ενσωμάτωσης των πρόσφατων εξαγορών, με αξιοποίηση όλων των σχετικών συνεργιών.
4. Βάσει του σχεδίου, αναμένεται ότι τα κέρδη που προέρχονται από τη Νοτιοανατολική Ευρώπη θα υπερδιπλασιαστούν κατά την επόμενη τριετία

Η ΝΑΕ αποτελεί μία ιδιαίτερα ελκυστική περιοχή με έντονη οικονομική ανάπτυξη, με διψήφια άνοδο στο ονομαστικό ΑΕΠ, συνέπεια σημαντικών μεταρρυθμίσεων με ευρωπαϊκό προσανατολισμό. Έχουμε υψηλά επιτόκια, ενόψει ταχείας ανάπτυξης

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

δραστηριοτήτων, που στηρίζουν την κερδοφορία. Ελκυστικό οικονομικό περιβάλλον, με χαμηλό κόστος εργασίας και ευέλικτες αγορές, ενώ πρέπει ακόμα να τονίσουμε ότι η αύξηση νέων θέσεων εργασίας και η ενίσχυση της κτηματαγοράς στηρίζουν τα οικονομικά των νοικοκυριών

Η τραπεζική αγορά παρουσιάζει χαμηλή διείσδυση, με έντονη άνοδο μεγεθών και ευνοϊκή στροφή προς τη λιανική τραπεζική. Η χαμηλή διείσδυση του τραπεζικού τομέα, σε συνδυασμό με ένα υγιές οικονομικό περιβάλλον, οδηγεί σε ραγδαία άνοδο των πιστοδοτήσεων, ειδικότερα προς τα νοικοκυριά. Τα υπόλοιπα πιστοδοτήσεων θα αναπτυχθούν με ρυθμό διπλάσιο από αυτόν της ελληνικής αγοράς. Οι πιστοδοτήσεις λιανικής θα αναπτυχθούν με ρυθμό διπλάσιο του ρυθμού χορηγήσεων προς τις επιχειρήσεις. Η μεταβολή της σύνθεσης του χαρτοφυλακίου πιστοδοτήσεων από δάνεια προς επιχειρήσεις σε δάνεια προς ιδιώτες και από δάνεια σε ξένο νόμισμα σε δάνεια σε τοπικό νόμισμα διατηρεί το ΚΠΕ σε υψηλά επίπεδα

Τα τοπικά επιχειρησιακά σχέδια εναρμονίζονται με το όραμα ανάδειξης της ΕΤΕ σε ηγετική δύναμη στην περιοχή. Έτσι, λοιπόν, μπορούμε να παραθέσουμε βασικά παραδείγματα πετυχημένων στρατηγικών της ΕΤΕ στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης:

UBB (Βουλγαρία)

- ✓ Εδραίωση της ηγετικής θέσης στην αγορά
- ✓ Επικέντρωση στη λιανική τραπεζική και διεύρυνση πιστοδοτήσεων προς ΜΜΕ

ROMANEASCA (Ρουμανία)

- ✓ Αξιοποίηση των εναλλακτικών δικτύων
- ✓ Δυναμική επέκταση του δικτύου
- ✓ Επικέντρωση στη λιανική τραπεζική και διεύρυνση πιστοδοτήσεων προς ΜΜΕ
- ✓ Επέκτασής της καταθετικής πελατειακής βάσης

VOJVODJANSKA (Σερβία)

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

- ✓ Ενσωμάτωση της Vojvodjanska στον Όμιλο
- ✓ Αξιοποίηση της μεγάλης πελατειακής και καταθετικής της βάσης
- ✓ Αξιοποίηση του ονόματος της Vojvodjanska

STOPANSKA (Σκόπια)

- ✓ Διατήρηση της κυρίαρχης θέσης στην αγορά
- ✓ Περαιτέρω εξορθολογισμός του κόστους
- ✓ Περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας των στοιχείων ενεργητικού

B.6.4. Πυλώνες Στήριξης της Στρατηγικής της Εθνικής Τράπεζας στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης και της Τουρκίας

Η Εθνική Τράπεζα έχει θέσει κάποιους πυλώνες οι οποίοι θα είναι αυτοί που θα στηρίξουν την στρατηγική της στο εξωτερικό. Είναι ενδεικτικό ότι κάποιοι από αυτούς τους πυλώνες απαιτούν την κατάλληλη οργανωτική δομή και προωθούν την συνεχή προσαρμογή της ώστε να στηρίζει τους στρατηγικούς στόχους της τράπεζας. Οι πυλώνες αυτοί είναι οι εξής:

1. Πλεονεκτική θέση για διατήρηση ισχυρής αύξησης των εσόδων:
 - Σταθερά υψηλές αποδόσεις και ανάπτυξη εγχώριων δραστηριοτήτων
 - Οι δραστηριότητες στην ΝΑ Ευρώπη θα αναπτυχθούν με ρυθμό διπλάσιο σε σχέση με τις εγχώριες εργασίες
 - Η εξαγορά της Finansbank θα προσφέρει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης σε μία ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά
2. Λειτουργική αποτελεσματικότητα:
 - Συνεχιζόμενη αναδιάρθρωση στο εσωτερικό
 - Αξιοποίηση των συνεργιών του Ομίλου
3. Αξιοποίηση ευκαιριών ενσωμάτωσης:
 - Αύξηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας σε ολόκληρο τον Όμιλο
 - Σταδιακή εφαρμογή υποδείγματος αντιστοίχισης προϊόντων ανά περιοχή

- ο Επιτάχυνση ρυθμού αύξησης εσόδων
- 4. Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίου μέσω ενεργού διαχείρισης, καθώς και εξασφάλιση υπεροχής στην αντιμετώπιση κινδύνων. στον εσωτερικό έλεγχο και στην εταιρική διακυβέρνηση

B.7. Κινητοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο Όμιλος της ΕΤΕ τοποθετεί τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικής σημασίας θέση και δεσμεύεται στην παροχή βέλτιστου περιβάλλοντος εργασίας, μέσα στο οποίο αναπτύσσονται ικανοί εργαζόμενοι με δυναμικό ανάπτυξης, και το οποίο διέπεται από σύγχρονες μεθοδολογίες για την εφαρμογή της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στους τομείς της προσέλκυσης, επιλογής, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανταμοιβής, μέσα από αξιοκρατικές και έγκυρες διαδικασίες και πολιτικές.

Το 2008 χαρακτηρίστηκε από έντονη δραστηριότητα σε σχέση με το 2011 , προκειμένου η Τράπεζα να ανταποκριθεί στην ευθύνη της για τον εργαζόμενο στο σήμερα, θέτοντας παράλληλα τις κατάλληλες υποδομές, με συστήματα και διαδικασίες, για τα επόμενα χρόνια και σε επίπεδο Τράπεζας και σε επίπεδο Ομίλου, που όμως όπως φαίνεται τα οικονομικά δεδομένα στη χώρα μας άλλαξαν αυτές οι δραστηριότητες κατά πολύ. Η προσπάθεια της ΕΤΕ για να ανταποκριθεί στην ευθύνη της για τον εργαζόμενο συνεχίζεται παρά τις δυσκολίες.

Οι περιοχές ιδιαίτερης δραστηριοποίησής της ΕΤΕ αφορούν:

- ✓ Πλησιάζοντας τους εργαζόμενους
- ✓ Απασχόληση και εξέλιξη
- ✓ Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

- ✓ Αμοιβές και παροχές
- ✓ Εσωτερική αμφίδρομη επικοινωνία
- ✓ Συμβολή σε επίπεδο Ομίλου

Συμβολή σε επίπεδο Ομίλου

Καθώς ο Όμιλος αναπτύσσεται και οι ανάγκες ενοποίησης γίνονται επιτακτικότερες, στόχος είναι η εφαρμογή βασικών συστημάτων και πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο Ομίλου. Το 2006, έγινε ο στρατηγικός σχεδιασμός της κατάλληλης υποδομής, έτσι ώστε να οργανωθεί η ανταπόκριση σε αυτές τις ανάγκες και παράλληλα να γίνει εφικτός ο επιτόπιος σχεδιασμός τμημάτων και μονάδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που να αντικατοπτρίζουν το πνεύμα και τις αξίες του Ομίλου.

Μερικά βασικά βήματα που αφορούν τη συμβολή της Τράπεζας σε επίπεδο Ομίλου περιλαμβάνουν: την θέσπιση του ρόλου του Συμβούλου Ανθρώπινου Δυναμικού, τον σχεδιασμό της πολιτικής αμοιβών, παροχών και καλύψεων για τα στελέχη που αναλαμβάνουν θέσεις εργασίας εκτός Ελλάδας, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ενιαία μεταχείριση των εργαζομένων στις χώρες δραστηριοποίησης της Τράπεζας, τη συμβολή στην αξιολόγηση και επιλογή επιτόπιων εργαζομένων σε μονάδες του εξωτερικού και την συμβολή στην εκπαίδευση των εργαζομένων του δικτύου εξωτερικού.

Τέλος, αποφασιστικής σημασίας είναι η ένταξη και ενσωμάτωση νέων θυγατρικών και μονάδων κατόπιν εξαγορών, όπου η Τράπεζα καλείται να διασφαλίσει την ομαλότερη δυνατή μετάβαση στην εκάστοτε νέα κατάσταση, μεταφέροντας βασικές αρχές, πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες με σεβασμό, παράλληλα, στην εντόπια κουλτούρα και ιδιαιτερότητες κάθε περίπτωσης

Πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης της αποδοτικότητας

- ✓ Τριμηνιαίοι στόχοι ανά Μονάδα και πρόσθετες αμοιβές (bonus) βάσει

αποδοτικότητα

- ✓ Προγράμματα δικαιωμάτων αγοράς μετοχών για την ανώτατη διοίκηση και εργαζομένους με υψηλή απόδοση
- ✓ Τριμηνιαίες αναφορές για την πρόοδο της υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου

Εκπαίδευση, ανάπτυξη και εξέλιξη σταδιοδρομίας

- ✓ Σχεδιασμένα προγράμματα ανάπτυξης και καθορισμένη πορεία επαγγελματικής εξέλιξης
- ✓ Ενεργή διαχείριση ιδιαίτερων προσόντων
- ✓ Προσδιορισμός δυνατοτήτων

B.8. Επιδιώξεις και Στόχοι

Βάσει λοιπόν της στρατηγικής που έχει σε εφαρμογή η τράπεζα και πάντα σε συνδυασμό με την οργανωτική της δομή, όπως έχουμε ήδη αναφέρει παραπάνω, προσπαθεί, και επιτυγχάνει, να υλοποιήσει κάποιους σημαντικούς στόχους και επιδιώξεις της στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Τουρκίας. Αυτές οι επιδιώξεις και οι στόχοι, σε συνδυασμό και με κάποια δεδομένα της υπάρχουσας κατάστασης και μέρος της στρατηγικής της ΕΤΕ παρουσιάζονται συνοπτικά στην συνέχεια.

1. Αποδεδειγμένο ιστορικό επίτευξης στόχων.
2. Σε πλεονεκτική θέση προκειμένου να αξιοποιήσει ένα ευνοϊκό οικονομικό περιβάλλον, με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης της τραπεζικής αγοράς.

- ο Διατήρηση υψηλών αποδόσεων και ανάπτυξης εργασιών στην Ελλάδα.
 - ο Η ΝΑ Ευρώπη θα εξασφαλίσει ρυθμούς ανάπτυξης διπλάσιους από εκείνους των εγχώριων δραστηριοτήτων
 - ο ΗFinansbank παρέχει μία μοναδική δυνατότητα για την εκμετάλλευση των ευκαιριών στην Τουρκία
3. Οι προσπάθειες αναδιάρθρωσης βελτιώνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργασιών στην Ελλάδα.
 4. Αξιοποίηση των συνεργιών που δημιουργούνται στον Όμιλο για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικότερου μοντέλου λειτουργίας στην περιοχή.
 5. Εφαρμογή ενδεδειγμένων πρακτικών διαχείρισης κεφαλαίου και κινδύνων.

Όπως λοιπόν συμπαιρένουμε από όλα τα παραπάνω βασικός στόχος της Εθνικής Τράπεζας είναι η δημιουργία ενός κορυφαίου και κερδοφόρου χρηματοπιστωτικού ομίλου στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης και Τουρκίας.

B.9.FINANSBANK: Ένα Παράδειγμα Επιτυχημένης Συνεργασίας Οργανωσιακής Δομής και Στρατηγικής

Η Finansbank αποτελεί ένα από τα πιο επιτυχημένα, εάν όχι το πιο επιτυχημένο παράδειγμα εξάπλωσης της ΕΤΕ στο εξωτερικό και συγκεκριμένα στην γειτονική μας Τουρκία. Η στρατηγική της ΕΤΕ για την Finansbank στην περιοχή ,σε συνδιασμό πάντα με την ευέλικτη οργανωτική της δομή, κατάφεραν να διεισδύσουν στην τραπεζική αγορά της Τουρκίας και να κατακτήσουν ένα πολύ σημαντικό μερίδιο αγοράς, προσθέτοντας έτσι στον όμιλο της ΕΤΕ άλλη μία πολύ ισχυρή δύναμη.

Από αυτό λοιπόν το σημείο ξεκινάει μια παρουσίαση της επιτυχημένης αυτής πορείας της ΕΤΕ στην Τουρκία μέσω της Finansbank. Αρχικά είναι σημαντικό να παρουσιαστεί το περιβάλλον της Τουρκίας για να γίνει κατανοητή η κατάσταση που επικρατεί στην συγκεκριμένη αγορά του ενδιαφέροντος μας καθώς και μια μικρή παρουσίαση των διαφορετικών τομέων της χρηματοπιστωτικής αγοράς. Έπειτα θα παρουσιαστούν η πορεία , τα επιτεύγματα, οι στόχοι και οι επιδιώξεις της Finansbank μαζί με μια αναλυτική παρουσίαση της δυναμικής κατάστασης της διαμόρφωσης της στρατηγικής της εταιρίας.

B.9.1. Περιβάλλον

Η Τουρκική οικονομία αποτελεί τη μεγαλύτερη ευκαιρία στην ευρύτερη περιοχή της Ν.Α Ευρώπης και Α. Μεσογείου. Έχει το υψηλότερο ΑΕΠ μεταξύ των γειτονικών χωρών της περιοχής που μελετάμε και το μεγαλύτερο πληθυσμό της περιοχής. Ακόμα πρέπει να αναφέρουμε ότι η Τουρκική οικονομία έχει γερά μακροοικονομικά μεγέθη, και έχει αποδείξει την ανθεκτικότητα της μέσα στα τελευταία χρόνια. Ο ρυθμός ανάπτυξης ανακάμπτει ομαλά, σε σχέση με την πτωτική τάση των τελευταίων χρόνων. Η νομισματική πολιτική διατηρεί την αξιοπιστία της, καθώς το παρεμβατικό επιτόκιο της Κεντρικής Τράπεζας της Τουρκίας παρουσιάζει σταθερότητα την τελευταία περίοδο που διανύουμε. Η ισοτιμία επιστρέφει στα ευνοϊκά επίπεδα των αρχών της χρονιάς και ο πληθωρισμός επιστρέφει σε μονοψήφια νούμερα

Θετικές εκτιμήσεις της Τουρκικής οικονομίας. Η πραγματική οικονομία είναι εύρωστη. Το φιλόδοξο πρόγραμμα διαρθρωτικών αλλαγών και η εντυπωσιακή δημοσιονομική προσαρμογή έχουν οδηγήσει σε εκτόξευση των εξαγωγών, ισχυρή αύξηση παραγωγικότητας, υψηλές άμεσες ξένες επενδύσεις. Το ισοζύγιο πληρωμών αναμένεται βελτιωθεί καθώς: Οι εισαγωγές πάγιων εξοπλισμών μειώνονται, οι τιμές του πετρελαίου σταθεροποιούνται, τα έσοδα από τουρισμό αυξάνονται. Ο τραπεζικός τομέας αναπτύσσεται και επιδεικνύει βελτίωση της ποιότητας των χαρτοφυλακίων, παρά την αστάθεια των τελευταίων χρόνων. Τα δάνεια στην Τουρκία έχουν υπερδιπλασιαστεί και ο ρυθμός ανάπτυξης έχει ανακάμψει. Τα περιθώρια μειώθηκαν αλλά παραμένουν υψηλά και η ποιότητα δανείων βελτιώθηκε παρά την αστάθεια.

Πολύ θετικές είναι και οι εκτιμήσεις για τον Τούρκικο τραπεζικό τομέα. Η χαμηλή

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

διείσδυση της Λιανικής τραπεζικής δημιουργεί υψηλές αναπτυξιακές προοπτικές και οδηγεί σε βελτιωμένη σύνθεση χαρτοφυλακίου. Η Εταιρική Τραπεζική είναι πιο ανεπτυγμένη αλλά έχει ακόμα περιθώρια αύξησης κυρίως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Τα περιθώρια *Λιανικής Τραπεζικής* μειώνονται, ωστόσο συγκριτικά παραμένουν υψηλά. Έχουμε σύγκλιση των περιθωρίων σε όλα τα προϊόντα, με το συνολικό περιθώριο να παραμένει υψηλό, μεταβολή της σύνθεσης των χαρτοφυλακίων Λιανικής Τραπεζικής από πιστωτικές κάρτες προς στεγαστικά δάνεια με χαμηλότερα περιθώρια, Ωστόσο, δυνατότητα αύξησης περιθωρίων στα στεγαστικά με την εισαγωγή στεγαστικών με κυμαινόμενο επιτόκιο.

Οι εξελίξεις στην *Εταιρική Τραπεζική* είναι θετικές και τα περιθώρια αναμένεται να παραμείνουν υψηλά. Η μεταβολή της σύνθεσης των χαρτοφυλακίων Εταιρικής Τραπεζικής διατηρεί τα περιθώρια σε ελκυστικά επίπεδα. Μεταβολή σύνθεσης χαρτοφυλακίων προς δάνεια σε ΜΜΕ με υψηλότερα περιθώρια. Μεταβολή σύνθεσης χαρτοφυλακίων προς δάνεια σε τοπικό νόμισμα με υψηλότερα περιθώρια.

Οι εκτιμήσεις για την πορεία της οικονομίας και του τραπεζικού τομέα στην Τουρκία είναι ιδιαίτερα θετικές

- ✓ Η Τουρκική οικονομία παρουσιάζει μεγάλες δυνατότητες, με γερά μακροοικονομικά μεγέθη και αποδεδειγμένη ανθεκτικότητα
- ✓ Ο Τουρκικός τραπεζικός τομέας παρουσιάζει πολλές ευκαιρίες, με χαμηλή διείσδυση των δανείων στο ΑΕΠ και υψηλά επιτοκιακά περιθώρια

Τα επιτεύγματα της Finansbank, της πλέον παραγωγικής και κερδοφόρας τράπεζας στην Τουρκία, έχουν ξεπεράσει τις προσδοκίες

- ✓ Η Finansbank έχει ένα ιστορικό δυναμικής ανάπτυξης ακόμα και σε αντίξοες συνθήκες αγοράς
- ✓ Η Finansbank έχει επιτύχει επανειλημμένα εντυπωσιακά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα

Οι εξαιρετικές επιδόσεις της Finansbank αναμένεται να συνεχιστούν, με στόχο την επίτευξη διψήφιου μεριδίου αγοράς στη Λιανική Τραπεζική και τον

υπερδπλασιασμό της κερδοφορίας μέχρι το τέλος του 2012

- ✓ Επιθετική στρατηγική πωλήσεων και σημαντικές συνέργιες εσόδων με τον Όμιλο, για επίτευξη ανάπτυξης εργασιών σε όλα τα τμήματα πελατείας
- ✓ Φιλόδοξη επέκταση του δικτύου καταστημάτων, για βελτιστοποίηση της φυσικής παρουσίας στην Τουρκία
- ✓ Εξασφαλισμένες πηγές χρηματοδότησης, για υποστήριξη της ανάπτυξης του δανειακού χαρτοφυλακίου
- ✓ Συνετή διαχείριση κινδύνων, για εξασφάλιση της υψηλής ποιότητας δανειακού χαρτοφυλακίου και του ελέγχου του κίνδυνου αγοράς
- ✓ Βέλτιστη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, για προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ικανού προσωπικού
- ✓ Συνεχής επικέντρωση σε ανάπτυξη και κερδοφορία

B.9.2. Παρούσα Θέση και Πρόσφατα Επιτεύγματα

Η Finansbank έχει ένα ιστορικό δυναμικής ανάπτυξης και αύξησης μεριδίων αγοράς ακόμα και σε αντίξοες συνθήκες και έχει επιτύχει εντυπωσιακά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα τα τελευταία χρόνια . Τα δάνεια Λιανικής έχουν τριπλασιαστεί σε 2 χρόνια, ενώ τα δάνεια σε Επιχειρήσεις αυξάνονται συνεχώς. Η ανάπτυξη στη Λιανική ήταν υψηλότερη της Τουρκικής αγοράς και το χαρτοφυλάκιο παρέμεινε ένα από τα καλύτερα της αγοράς. Το δίκτυο επεκτάθηκε σημαντικά για να επιτύχει αύξηση εσόδων παρά τη μείωση των περιθωρίων. Η αποδοτικότητα διατηρήθηκε παρά την επέκταση και τα κέρδη συνέχισαν να αυξάνονται

Σχήμα: Η Στρατηγική Επιτυχίας της Finansbank



www.Citypress.gr

Β.9.3. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Πολύ σημαντικό στοιχείο της επιτυχίας της Finansbank αποτελεί όχι μόνο η στρατηγική της, αυτή καθ' αυτή αλλά κυρίως η συνεχής διαμόρφωση και προσαρμογή της στρατηγικής αυτής στα νέα δεδομένα, τους στόχους και τις επιδιώξεις. Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν να δούμε ποια είναι αυτά τα στοιχεία της επιτυχημένης πορείας της τράπεζας καθώς επίσης και η δυναμική προσαρμογή και διαμόρφωση αυτών των στοιχείων στην πορεία υλοποίησης της στρατηγικής.

Παρουσιάζουμε λοιπόν στην συνέχεια τα στοιχεία αυτά της στρατηγικής, όπως είναι οι στρατηγικές πωλήσεων, η επέκταση του δικτύου, οι πηγές χρηματοδότησης, η διαχείριση κινδύνου, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η ανάπτυξη και η κερδοφορία.

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

Σχήμα: Στοιχεία των κύριων στρατηγικών της Finansbank



www.capital.gr

Οι επιθετικές στρατηγικές πωλήσεων με στόχο όλα τα τμήματα πελατείας θα αποφέρουν περαιτέρω ανάπτυξη, σαφής τμηματοποίηση της πελατείας:

- ✓ Νέα υποτιμήματα πελατείας για την επιχειρηματική μονάδα Λιανικής Τραπεζικής και Πιστωτικών Καρτών.
- ✓ Διακριτές επιχειρηματικές μονάδες για κάθε τμήμα πελατείας εταιρικής τραπεζικής και πολλαπλά κανάλια διανομής, μαζί με:
 - Κινητές ομάδες πωλητών για στεγαστικά
 - Δίκτυοσυνεργαζόμενωνεμπόρωνγιακάρτες
 - Εξειδικευμένα καταστήματα για καταναλωτικά
 - ΒραβευμένοΤηλεφωνικό Κέντρο με μεγάλη δυνατότητα εξερχόμενων κλήσεων

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

- Διανομή προϊόντων μέσω διαδικτύου
- ✓ Εστίαση νέου προσωπικού σε πωλήσεις καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες εξασφαλίζουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:
- ✓ Πρόγραμμα επιβράβευσης και ανταμοιβής καρτών με δίκτυο συνεργαζόμενων εμπόρων
- ✓ Εξειδικευμένα πακέτα για ΜΜΕ και Επαγγελματίες
- ✓ Ενισχυμένη συμβουλευτική και πληροφοριακή υποστήριξη πελατών ΜΜΕ
- ✓ Υπηρεσίες διαχείρισης χρηματικού για Μεσαίες και Μεγάλες Επιχειρήσεις

Ο συνδυασμός των δυνατών σημείων της ΕΤΕ και της Finansbank θα εξασφαλίσει **συνέργιες εσόδων**.

Β.9.4. Εταιρική & Επενδυτική Τραπεζική και Χρηματοπιστηριακές Εργασίες

- ✓ Ανάπτυξη υπηρεσιών TradeFinance σε επίπεδο Ομίλου με βάση το Λονδίνο
- ✓ Χρηματοδότηση Μεγάλων Επιχειρήσεων και ανάληψη έργων ProjectFinance στην Τουρκία αξιοποιώντας την εμπειρία και τις δυνατότητες χρηματοδότησης της ΕΤΕ
- ✓ Εξυπηρέτηση της διασυνοριακής επιχειρηματικής δραστηριότητας αξιοποιώντας την πρόσβαση της Finansbank και την εμπειρία και τις δυνατότητες χρηματοδότησης της ΕΤΕ
- ✓ Λανσάρισμα της χρηματοδότησης πλοιοκτητών και ανάπτυξη της χρηματοδότησης ναυπηγείων στην Τουρκία με βάση την εμπειρία της ΕΤΕ
- Δημιουργία διασυνοριακών εργασιών Επενδυτικής Τραπεζικής συνδυάζοντας τις δυνατότητες της Finansbank και της ΕΤΕ
- ✓ Προώθηση Τουρκικών μετοχών σε θεσμικούς πελάτες αξιοποιώντας το ερευνητικό τμήμα της FinansInvest και τις πελατειακές σχέσεις της ΕΤΕ.

B.9.5. Λιανική Τραπεζική Διαχείριση Περιουσίας

- ✓ Επιτάχυνση της αύξησης μεριδίου στα στεγαστική πίστη με την υποστήριξη των δυνατοτήτων της ΕΤΕ.
- ✓ Λανσάρισμα νέων προϊόντων καταναλωτικής πίστης στην Τουρκία, αξιοποιώντας τα εμπορικά σήματα και την εμπειρία της ΕΤΕ, π.χ. καταναλωτικά δάνεια άμεσης έγκρισης στην Τουρκία και προπληρωμένες κάρτες.

B.9.6. Διαχείριση Περιουσίας και Ιδιωτική Τραπεζική

- ✓ Εισαγωγή προϊόντων ασφαλειών ζωής και σύνταξης αξιοποιώντας την εμπειρία της Εθνικής Ασφαλιστικής και των Τραπεζοασφαλειών της ΕΤΕ
- ✓ Προσφορά προϊόντων Ιδιωτικής Τραπεζικής της ΕΤΕ σε Τούρκους πελάτες και Τουρκικών αμοιβαίων κεφαλαίων και διαχειριστικών καταθέσεων σε Έλληνες πελάτες
- ✓ Ανταλλαγή τεχνογνωσίας σε αμοιβαία κεφάλαια για αύξηση πωλήσεων στην περιοχή

Η *εξάπλωση των καταστημάτων* θα επιταχυνθεί για να επιτευχθεί η βέλτιστη φυσική παρουσία στην Τουρκία. Το δίκτυο καλύπτει ήδη το 80% του ΑΕΠ αλλά η εξάπλωση του θα επιταχυνθεί. Το δίκτυο σταδιακά θα ωριμάσει και η κίνηση στα καταστήματα στα σταθεροποιηθεί. Από τους παράγοντες που συνεπικουρούν στην ταχεία εξάπλωση του δικτύου είναι οι κεντροποιημένες διαδικασίες και τα εξαιρετικά συστήματα πληροφορικής της Finansbank.

Η Finansbank διαθέτει *εξασφαλισμένες πηγές χρηματοδότησης* με διευρυμένη καταθετική βάση και χρηματοδότηση μέσω Ομίλου. Έτσι λοιπόν έχουμε τις καταθέσεις των πελατών που θα αυξηθούν ιδίως σε τοπικό νόμισμα για να καλύψουν τις ανάγκες μαζί με χρηματοδότηση μες του Ομίλου.

- Δυναμική προσέλκυση καταθέσεων, ιδίως σε τοπικό νόμισμα
- Εντοπωσιακή αύξηση καταθετικής βάσης τον τελευταίο χρόνο

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

- Η ταχεία ανάπτυξη αναμένεται να συνεχιστεί καθώς η αγορά ωριμάζει και το δίκτυο καταστημάτων εξαπλώνεται
- Η στροφή των καταθέσεων προς TRY αναμένεται να συντελεστεί καθώς η έμφαση στην προσέλκυση καταθέσεων θα δοθεί σε πελάτες Λιανικής Τραπεζικής και ΜΜΕ, και καθώς η εμπιστοσύνη των καταθετών στο τοπικό νόμισμα θα ενισχυθεί

Οι υπόλοιπες ανάγκες χρηματοδότησης θα καλυφθούν σε συνεργασία με τον Όμιλο

- Ευκολότερη πρόσβαση σε χρηματοδότηση σε ξένο νόμισμα
- Χαμηλότερο κόστος χρηματοδότησης

Η συνετή πολιτική διαχείρισης κινδύνου θα συνεχιστεί στην Finansbank και τον Όμιλο

Η ενδελεχής διαχείριση κινδύνου θα συνεχιστεί :

- Συντηρητική προσέγγιση στον πιστωτικό κίνδυνο
- Τα συστήματα αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας υπάρχουν ήδη στη Λιανική και θα αυτοματοποιηθούν περαιτέρω.
- Τα επιχειρηματικά δάνεια σε ξένο νόμισμα χορηγούνται σχεδόν αποκλειστικά σε εξαγωγικές εταιρίες.
- Η παρακολούθηση κινδύνου και διαχείριση επανεισπράξεων θα ενισχυθεί περαιτέρω, π.χ. με την εισαγωγή συστημάτων έγκαιρης προειδοποίησης.
 - Πολύ περιορισμένος συναλλαγματικός κίνδυνος στον ισολογισμό.
 - Το ελάχιστο επίπεδο ρευστότητας ισούται με 20% των καταθέσεων και τηρείται σε διαθέσιμα και αξιόγραφα.
 - Ελεγχόμενος λειτουργικός κίνδυνος
- Οι κεντροποιημένες διαδικασίες με υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης ελαχιστοποιούν τους κινδύνους που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό στα καταστήματα.
- Το κέντρο DisasterRecovery της Άγκυρας μπορεί να επαναφέρει όλα τα συστήματα πληροφορικής

Η Εθνική Τράπεζα έχει στόχο να προσελκύσει, να αναπτύξει και να διατηρήσει

προσωπικό με υψηλά προσόντα για να στηρίζουμε την υλοποίηση της στρατηγικής της.

Αύξηση προσωπικού με υψηλές ικανότητες

- Ανθρώπινο δυναμικό με εξαιρετικό προφίλ
 - Μέση ηλικία: ~30
 - Ποσοστό γυναικών: 54
 - Ποσοστό αποφοίτων πανεπιστημίου: 74
 - Μέσος αριθμός ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο: 7.7
 - Ποσοστό διευθυντών νέων καταστημάτων που διορίστηκαν μέσα από την Τράπεζα: 93

• Συγκέντρωση της τραπεζικής εμπειρίας στη Μονάδα Κεντροποιημένων Λειτουργιών, με το δίκτυο να εστιάζεται στις πωλήσεις

• Ανάπτυξη του προσωπικού μέσω ξεκάθαρων προγραμμάτων εξέλιξης, π.χ. από τηλεφωνικό κέντρο σε κατάστημα, από κατάστημα σε περιφερειακή διεύθυνση και κεντρικές υπηρεσίες

B.9.7. Όραμα Επιδιώξεις και Στόχοι

Επιδίωξη της Finansbank ήταν η επίτευξη διψήφιου μεριδίου αγοράς στη Λιανική Τραπεζική και ο υπερδιπλασιασμός της κερδοφορίας μέχρι το τέλος του 2011.

B.10. Συνέργειες Ενσωμάτωσης

Πολύ σημαντικό ρόλο στην πορεία και ανάπτυξη της ΕΤΕ, όπως έχουμε ήδη αναφέρει παραπάνω, διαδραματίζουν οι συνέργειες ενσωμάτωσης. Η ενοποίηση όλων των διαφορετικών μερών της ΕΤΕ τόσο σε εθνικό όσο και σε επίπεδο εξωτερικού δημιουργούν ένα πολλά υποσχόμενο περιβάλλον με νέες ευκαιρίες ανάπτυξης. Από

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

αυτή λοιπόν την ενοποίηση δημιουργούνται άμεσα οφέλη, νέα λειτουργικά υποδείγματα καθώς και συνέργιες στα έσοδα.

Άμεσα Οφέλη

- ✓ Εξοικονομούμενοι πόροι από την ενσωμάτωση της Finansbank
- ✓ Εφαρμογή ολοκληρωμένου υποδείγματος ελέγχου σε επίπεδο Ομίλου

Νέο Λειτουργικό Υπόδειγμα

- ✓ Ενοποίηση των λειτουργιών διαχείρισης πληροφορικής και εργασιών back-office
- ✓ Εφαρμογή ενοποιημένου μοντέλου για τις προμήθειες.

Συνέργιες στα έσοδα

- ✓ Εφαρμογή υποδειγμάτων διανομής βέλτιστης πρακτικής σε ολόκληρο τον Όμιλο
- ✓ Ανάπτυξη νέων πηγών εσόδων π.χ. διασυνοριακές εμπορικές χρηματοδοτήσεις, ενοποιημένη διαχείριση ταμειακών διαθεσίμων, διασυνοριακή εταιρική τραπεζική, ασφαλιστικές εργασίες

Συγγωνεύσεις και Εξαγορές με κατευθυντήριες αρχές:

- ✓ Επιλεγμένοι στόχοι στην περιοχή του στρατηγικού μας ενδιαφέροντος
- ✓ Κριτήρια εξαγορών: καλή φήμη, ορθή διαχείριση, ισχυρή καταθετική βάση σε τοπικό νόμισμα, ελκυστικό δίκτυο
- ✓ Αύξηση κερδών ανά μετοχή και ΕΣΑ άνω του κόστους ιδίων κεφαλαίων μεσοπρόθεσμα (3-4 έτη)
- ✓ Περαιτέρω ευκαιρίες στη ΝΑΕ σε άλλους τομείς αγοράς, όπως η διαχείριση διαθεσίμων, οι ασφαλιστικές και χρηματιστηριακές εργασίες, αποτελούν επίσης προτεραιότητα.

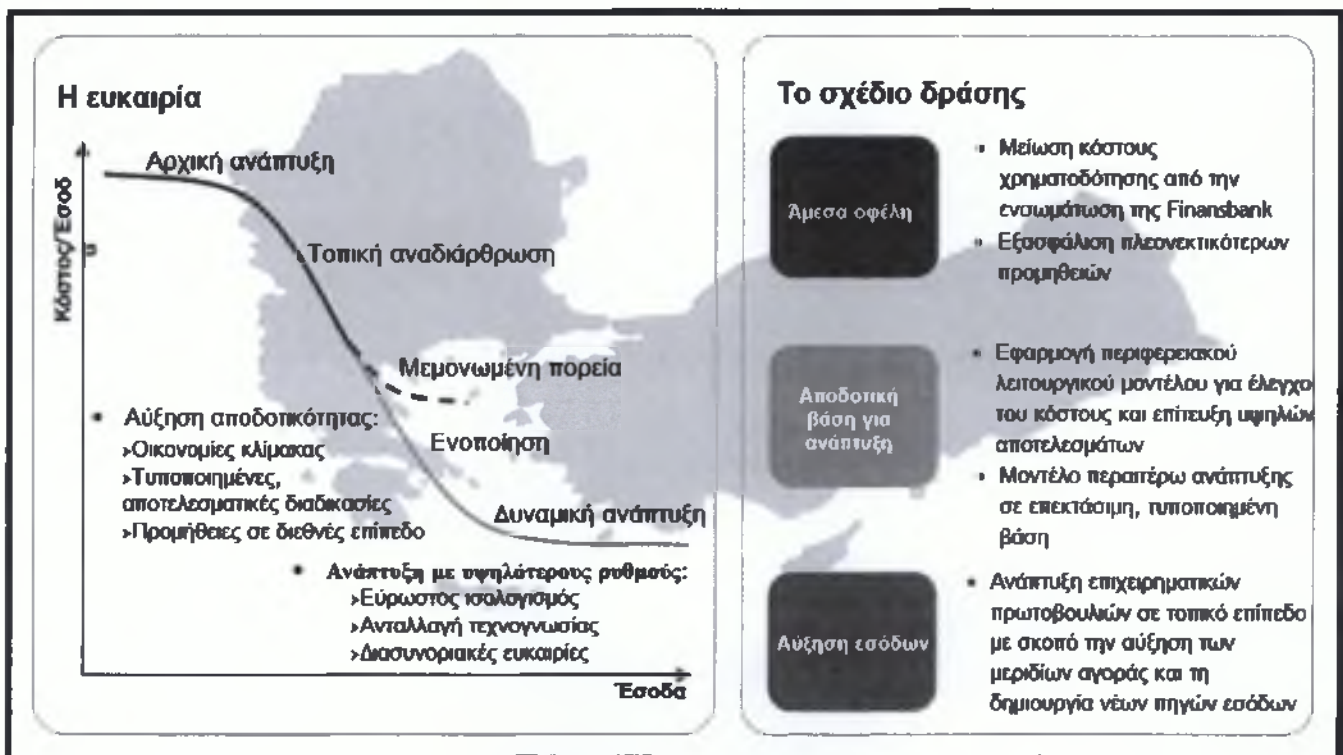
B.11. Η ευκαιρία της ενοποίησης- Finansbank

Έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενα σημεία ότι μέσα από τις συνέργειες που

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

πραγματοποιούνται, σε συνδιασμό με την στρατηγική και την οργανωτική δομή, παρουσιάζονται περισσότερα οφέλη και μια πιο δυναμική ανάπτυξη των εταιριών. Έτσι λοιπόν στη συνέχεια παρουσιάζεται αυτή η ευκαιρία μέσα από την οποία από την μεμονωμένη πορεία μιας εταιρίας περνάμε στην ενοποίηση της με το σύνολο του Ομίλου. Παρουσιάζουμε το σχέδιο δράσης/μοντέλο που πρέπει να ακολουθηθεί, τις ενέργειες και τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν και τις ευκαιρίες που προκύπτουν. Παρουσιάζουμε με λίγα λόγια την προσπάθεια ενοποίησης για την διασφάλιση της επιτυχίας.

Β.11.1. Δημιουργία της κινητήριας δύναμης για μελλοντική ανάπτυξη



Σχήμα: Η ευκαιρία της ενοποίησης και το σχέδιο δράσης για την επιτυχία.

Β.11.2. Βάση Ανάπτυξης: Εφαρμογή περιφερειακού λειτουργικού μοντέλου

Η αποδοτική βάση ανάπτυξης για τον έλεγχο και την επίτευξη υψηλών αποτελεσμάτων ,

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

είναι η εφαρμογή του περιφερειακού λειτουργικού μοντέλου. Η ανάπτυξη του **Περιφερειακού Λειτουργικού Μοντέλου** έχει ως σκοπό:

- **Μείωση κόστους**
- **Ταχύτερη προσαρμογή στην αγορά**
- **Μεγαλύτερο έλεγχο** του συνολικού χαρτοφυλακίου
- **Αυξημένη αποτελεσματικότητα διοίκησης**
- **Μειωμένο κίνδυνο επέκτασης εργασιών**
- **Μεγαλύτερη επεκτασιμότητα** των λειτουργιών

Σημαντικές ενέργειες/αλλαγές για την επίτευξη της μέγιστης ενοποίησης πρέπει να γίνουν σε επίπεδο λειτουργιών στους τομείς της Πληροφορικής, των εργασιών BackOffice και τις Προμήθειες της τράπεζας. Έτσι στην συνέχεια παρουσιάζονται οι ενέργειες αυτές που πρέπει να πραγματοποιηθούν τόσο στο στάδιο της επιλεκτικής διασυννοριακής ενοποίησης (1^ο στάδιο στο χρονοδιάγραμμα ενοποίησης μέχρι το 2011) όσο και στο στάδιο της μέγιστης υλοποίησης (2^ο στάδιο στο χρονοδιάγραμμα ενοποίησης, μετά το 2011)

Πληροφορική

Οι κινήσεις που πρέπει να γίνουν σε επίπεδο Πληροφορικής, βάσει χρονοδιαγράμματος του περιφερειακού λειτουργικού μοντέλου, είναι οι ακόλουθες:

Μέχρι και το 2011:

- **Ενοποίηση μηχανογραφικών κέντρων**
- **Ενοποίηση παροχών τηλεπικοινωνιών**
- **Ανάθεση της διαχείρισης προσωπικών υπολογιστών σε εξωτερικούς φορείς**
- **Ενοποίηση διαχείρισης ATM**
- **Ενιαίο Βασικό Τραπεζικό Σύστημα (T24) στη ΝΑΕ***
- **Τυποποίηση περιφερειακών συστημάτων**

Μετά το 2011:

- **Εξέλιξη προς μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα συστημάτων πληροφορικής σε επίπεδο Ομίλου**
- **Επέκταση της ενοποίησης σε διασυννοριακό επίπεδο μέσω της ενοποίησης συστημάτων πληροφορικής**

Εργασίες BackOffice

Σε επίπεδο εργασιών BackOffice, βάσει χρονοδιαγράμματος περιφερειακού λειτουργικού μοντέλου, έχουμε τα ακόλουθα:

Μέχρι και το 2011:

- Επιλεγμένη ενοποίηση **backoffice λειτουργιών** σε διασυνοριακό επίπεδο (π.χ. διεθνείς πληρωμές)
- Ανάθεση **διαδικασιών πιστωτικών καρτών** σε εξωτερικούς συνεργάτες

Μετά το 2011:

- Δημιουργία **ειδικών κέντρων** για διάφορες εργασίες τα οποία θα εξυπηρετούν περισσότερες από μία γεωγραφικές περιοχές

Προμήθειες

Σε επίπεδο προμηθειών έχουμε και εδώ, βάσει χρονοδιαγράμματος του περιφερειακού λειτουργικού μοντέλου:

Μέχρι και το 2011:

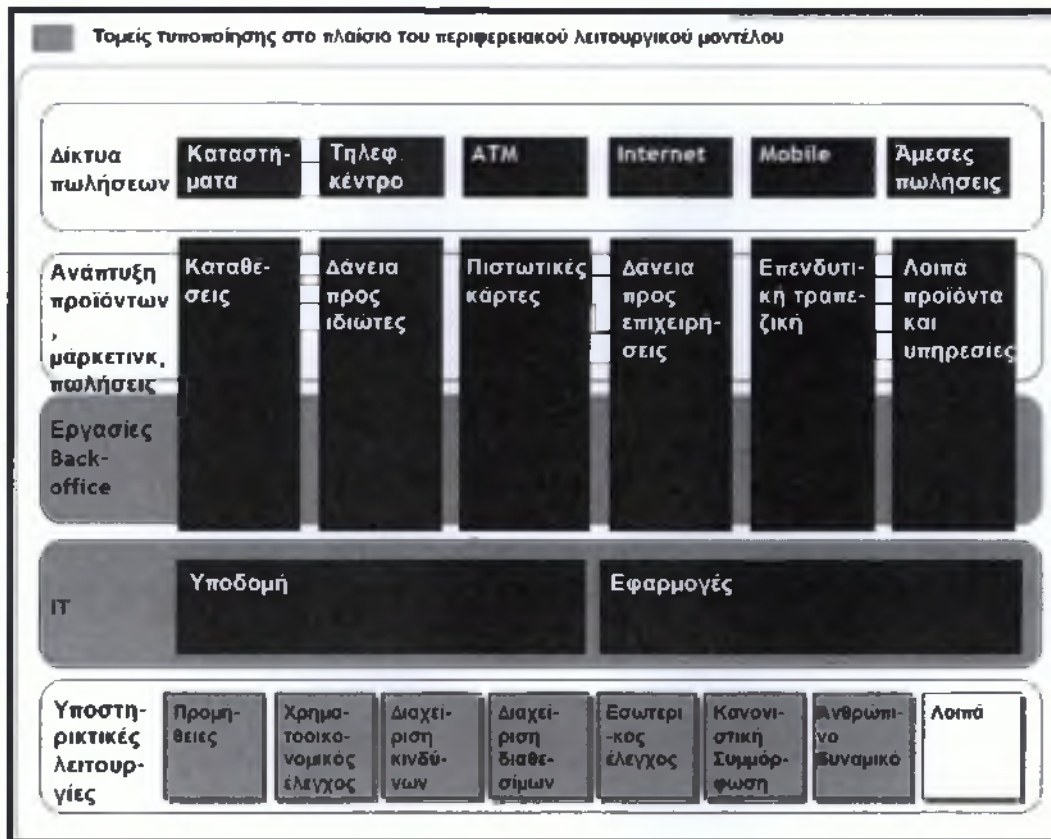
- Κεντροποίηση **διαχείρισης αναγκών και προμηθευτών** σε διασυνοριακό επίπεδο για διεθνείς κατηγορίες ειδών
- Ανάπτυξη **γενιαίου προτύπου προμηθειών**

Μετά το 2011:

- **Σύστημα Προμηθειών** για βελτιστοποίηση των γενικών εξόδων και διευκόλυνση της ανάθεσης σε εξωτερικούς φορείς

Παρουσιάσαμε τις ενέργειες - αλλαγές που πρέπει να γίνουν κατά την εφαρμογή του περιφερειακού λειτουργικού μοντέλου στην πορεία της ενοποίησης. Στην συνέχεια με βάση και το μοντέλο που εφαρμόζεται στην Τράπεζα, στο οποίο μπορούμε να δούμε και τις λειτουργίες που παρουσιάσαμε παραπάνω, παραθέτουμε τα κύρια στοιχεία εφαρμογής του ενοποιημένου μοντέλου ελέγχου του Ομίλου για τη διαμόρφωση κοινής εταιρικής κουλτούρας σε επίπεδο τμημάτων. Έχουμε έτσι αυτό το βασικό στοιχείο που παρουσιάζουμε από την αρχή της εργασίας, την αλληλεπίδραση οργανωτικής δομής και στρατηγικής για την επίτευξη της ενοποίησης, των συνεργειών και της επιτυχίας.

B.11.3. Βάση Ανάπτυξης: Το “Μοντέλο Τράπεζας” της ΕΤΕ



www.tovima.gr

Στην συνέχεια λοιπόν παρουσιάζουμε τα κύρια στοιχεία εφαρμογής του ενοποιημένου μοντέλου ελέγχου του Ομίλου για τη διαμόρφωση κοινής εταιρικής κουλτούρας στον Χρηματοοικονομικό Έλεγχο, τη Διαχείριση Κινδύνου, τη Διαχείριση Διαθεσίμων, τον Εσωτερικό Έλεγχο/Εταιρική Διακυβέρνηση, την Κανονιστική Συμμόρφωση και τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

Χρηματοοικονομικός Έλεγχος

- Υιοθέτηση κοινών **Συστημάτων Διαχείρισης Πληροφοριών** και δεικτών απόδοσης
- Εφαρμογή εξορθολογισμένων διαδικασιών **χρηματοοικονομικής αναφοράς**
- **Κοινή λογιστική εφαρμογή** (εκτός της Τουρκίας) για την υποστήριξη της τυποποιημένης οικονομικής πληροφόρησης
- Εφαρμογή προγράμματος **συμμόρφωσης** υπό την καθοδήγηση της Ομάδας Έργου του Ομίλου

Διαχείριση Κινδύνων

- Καθιέρωση πλαισίου συνεργασίας με τη **μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων** του Ομίλου

Διαχείριση Διαθεσίμων

- Ευθύνη της μονάδας Διαχείρισης Διαθεσίμων για τη **χρηματοδότηση** όλων των δραστηριοτήτων του Ομίλου
- Μετάδοση τεχνογνωσίας **προϊόντων και πωλήσεων** σε επίπεδο Ομίλου
- **Διεξαγωγή συναλλαγών** υπό την άμεση εποπτεία της μονάδας Διεθνών Αγορών του Ομίλου

Εσωτερικός Έλεγχος/Εταιρική Διακυβέρνηση

- **Καθιέρωση εποπτείας** διαδικασιών ελέγχου, εγχειριδίων, εύρεσης πόρων και ανάπτυξης δεξιοτήτων
- Η εφαρμογή των **Προτύπων Διακυβέρνησης** του Ομίλου σε όλες τις θυγατρικές βρίσκεται σε εξέλιξη
- Έγκριση **ετήσιων σχεδίων ελέγχου** από τη μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου

Κανονιστική Συμμόρφωση

- Καθιέρωση πλαισίου συνεργασίας με τη **μονάδα Συμμόρφωσης** του Ομίλου
- Έγκριση **ετήσιων αναφορών συμμόρφωσης** από την Επιτροπή Συμμόρφωσης του Ομίλου
- Το σχέδιο συμμόρφωσης του Ομίλου για την Τράπεζα της Ελλάδος συμπεριλαμβάνει όλες τις θυγατρικές

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

- Πρόγραμμα κινήτρων για την προώθηση της **κινητικότητας** του προσωπικού στην περιοχή
- Επέκταση προγράμματος **δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών** σε ανώτατα στελέχη σε όλο τον Όμιλο
- Κεντρική διαχείριση του εκτός έδρας **ανθρώπινου δυναμικού**

B.12. Ευκαιρίες πραγματοποίησης εσόδων από Συνέργιες

Στη συνέχεια, στο τελευταίο κομμάτι της παρουσίασης της πορείας προς την ενοποίηση, παρουσιάζονται επιγραμματικά οι κύριες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την πραγματοποίηση εσόδων στους βασικού τομείς της τραπεζικής αγοράς όπως την εταιρική και επενδυτική στρατηγική, τη λιανική τραπεζική και στο Private Banking και τη Διαχείριση Περιουσίας.

Εταιρική και Επενδυτική Τραπεζική

- Εκτέλεση διασυννοριακών συναλλαγών, τοποθετήσεων και κοινοπραξιών
- Επέκταση της Finansbank σε πελάτες πρώτης κατηγορίας, χρηματοδοτήσεις μεγαλύτερου ύψους, συμπεριλαμβανομένων χρηματοδοτήσεων για μεγάλα έργα και ναυτιλιακές εργασίες, αντλώντας οφέλη από τη θέση του Ομίλου όσον αφορά τη χρηματοδότηση και την τεχνογνωσία
- Ανάπτυξη Χρηματοδοτήσεων Διεθνούς Εμπορίου στο Λονδίνο για την εξυπηρέτηση της διεθνούς πελατειακής βάσης συμπεριλαμβανομένης και της Τουρκίας
- Πωλήσεις Τουρκικών τίτλων σε διεθνείς οργανισμούς, αξιοποιώντας τις τοπικές δυνατότητες της FinansInvest και τα πλαίσια συνεργασίας της ΕΤΕ

Λιανική Τραπεζική

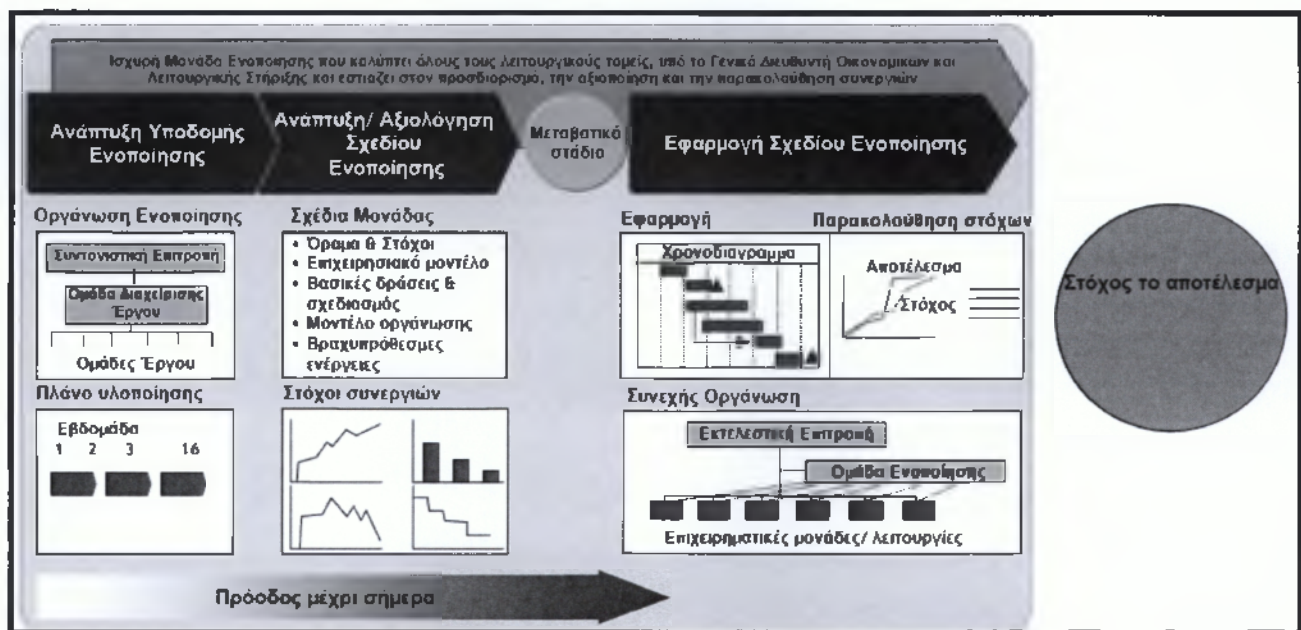
- Προώθηση καινοτόμων χρηματοδοτικών προϊόντων καταναλωτικής πίστης στην Τουρκία, όπως άμεση πίστωση μέσω εμπορικών καταστημάτων και προπληρωμένες κάρτες, χρησιμοποιώντας υπάρχοντα εμπορικά σήματα και αξιοποιώντας την τεχνογνωσία του Ομίλου
- Εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών για την αποτελεσματική προώθηση και πώληση προϊόντων σε όλη την περιοχή, π.χ. εκμετάλλευση δεδομένων της Finansbank και εφαρμογή προγραμμάτων αυτοματοποιημένων σταυροειδών πωλήσεων
- Επέκταση του επιτυχημένου μοντέλου ίδρυσης καταστημάτων της Finansbank στην ευρύτερη περιοχή

Private Banking & Διαγ. Περιουσίας

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

- Ανάπτυξη **ασφαλιστικών εργασιών** ζωής και συνταξιοδότησης στην Τουρκία αξιοποιώντας την τεχνογνωσία της Εθνικής Ασφαλιστικής και της Bancassurance της ΕΤΕ, καθώς και το δίκτυο της Finansbank
- Προώθηση των προσφερόμενων **on-shore και off-shore προϊόντων private banking** της ΕΤΕ σε ιδιώτες κατοίκους/μη κατοίκους Τουρκίας
- Προσφορά Τουρκικών αμοιβαίων κεφαλαίων και ελκυστικών επιτοκίων διαχειριστικών καταθέσεων σε Έλληνες ιδιώτες-πελάτες
- Εφαρμογή τεχνογνωσίας για την προώθηση **προϊόντων αμοιβαίων κεφαλαίων** (αμοιβαία κεφάλαια που επενδύονται σε άλλα αμοιβαία κεφάλαια, ETFs) στην περιοχή

Σχήμα: Ολοκληρωμένο το μοντέλο ενοποίησης με στόχο το αποτέλεσμα



www.tovima.gr

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στα πλαίσια της εργασίας αυτής έγινε ιδιαίτερη ανάλυση στην σχέση οργανωτικής δομής και στρατηγικής των επιχειρήσεων. Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας μας βοηθάει να εξάγουμε κάποια πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα για την σχέση οργανωτικής δομής και στρατηγικής μιας επιχείρησης.

Όπως συμβαίνει στους σύγχρονους οργανισμούς, έτσι και στην περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας η οργανωτική δομή αποτελεί ένα εργαλείο για την επίτευξη των στόχων. Η οργάνωση αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα κομμάτια της στρατηγικής. Έτσι, μπορούμε να συμπεράνουμε τα εξής:

- ✓ Σύμφωνα και με ότι είδαμε στην θεωρία, η οργανωτική δομή που ακολουθεί η Εθνική μπορεί να χαρακτηριστεί ως αναμενόμενη. Το μέγεθος της Εθνικής Τράπεζας, ο τραπεζικός κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται, η διεθνής της δραστηριοποίηση και οι στρατηγικοί της στόχοι αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες που διαμορφώνουν μια τέτοια δομή.
- ✓ Η δομή βοηθάει στην υποστήριξη της πληθώρας των προϊόντων που προσφέρει η Εθνική Τράπεζα. Ταυτόχρονα όμως βοηθάει και στην αποφυγή επαναλήψεως εργασιών με την ύπαρξη τμημάτων που υποστηρίζουν τον οργανισμό στο σύνολό του. Βέβαια η επίτευξη της τέλει ισορροπίας είναι ιδιαίτερα δύσκολη για κάθε επιχείρηση και απαιτεί συνεχή προσπάθεια και προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος.
- ✓ Η οργανωτική δομή μπορεί να παρουσιάζεται ως αναμενόμενη, σύμφωνα και με την θεωρία, όμως οι μικρές διαφοροποιήσεις της σε συγκεκριμένους τομείς είναι αυτές που δίνουν την ώθηση στον στρατηγικό σχεδιασμό της τράπεζας. Έτσι, βασικό κομμάτι στην διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελούν οι παρεμβάσεις στην οργανωτική δομή.
 - Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το ιδιαίτερο βάρος που δίνει συνεχώς η τράπεζα στη διαρκή αναδιάρθρωση του εσωτερικού της ώστε να στηρίζει την στρατηγική που ακολουθεί.
 - Ένα άλλο παράδειγμα αποτελεί η οργάνωση των εξωτερικών δραστηριοτήτων της τράπεζας σε ξεχωριστά τμήματα. Με τον τρόπο

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική: Το παράδειγμα της ΕΤΕ

αυτό μπορεί να εξυπηρετηθεί καλύτερα η διαφορετική στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί σε άλλες χώρες σε σχέση με την Ελλάδα.

- ✓ Στα πλαίσια της αλληλοσυσχέτισης και της δημιουργικής αλληλεπίδρασης της Οργανωτικής Δομής και της Στρατηγικής, η Διοίκηση προσπαθεί συνεχώς να αξιοποιήσει τις συνέργειες του Ομίλου, τόσο όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται αλλά κυρίως όσον αφορά τις εσωτερικές λειτουργίες και την οργάνωση της επιχείρησης, και αυτό το είδαμε στο επιτυχημένο παράδειγμα της Finansbank και στην εφαρμογή του μοντέλου ενοποίησης της τράπεζας με τον Όμιλο της ΕΤΕ. Με αυτούς τους τρόπους επιτυγχάνεται η λειτουργική αποτελεσματικότητα. Επιπροσθέτως, η ευέλικτη και κατάλληλη οργανωτική δομή προωθεί την αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίου μέσω της ενεργούς διαχείρισης, καθώς και εξασφαλίζει υπεροχή στην αντιμετώπιση κινδύνων, στον εσωτερικό έλεγχο και στην εταιρική διακυβέρνηση.

Συνοψίζοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω, το βασικό συμπέρασμα που βγαίνει από την εργασία είναι πως υπάρχει μια έντονη σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ της στρατηγικής που εφαρμόζει μια εταιρία και της οργανωτικής της δομής. Και η οργανωτική δομή αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την χάραξη της εταιρικής στρατηγικής και η στρατηγική αποτελεί γνώμονα για τον προσδιορισμό της οργανωτικής δομής της εταιρίας τόσο σε αρχικό επίπεδο, όσο και στην διάρκεια της λειτουργίας της εταιρίας όπου η οργανωτική δομή αλλάζει και προσαρμόζεται με βάση μια νέα στρατηγική.

Έτσι τα οφέλη για την εταιρία είναι πάρα πολλά, καθώς μέσα από αυτήν της σχέση ευελιξίας αναπροσαρμόζονται στόχοι, αναπτύσσεται και εξαπλώνεται η εταιρία, αυξάνονται τα έσοδα και τα κέρδη. Ακόμα μέσα από τις συνέργειες που δημιουργούνται μειώνονται τα κόστη και τα έξοδα, αυξάνονται τα μερίδια αγοράς, μεγαλώνει η ταχύτητα προσαρμογής στην αγορά και στα νέα δεδομένα, μειώνονται οι κίνδυνοι, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της διοίκησης και τελικά με μια σωστή και έγκαιρη διαχείριση όλων αυτών φτάνουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα και τους κρίσιμους στόχους που θέτει η εκάστοτε διοίκηση της εκάστοτε εταιρίας κάθε φορά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- ✓ Αγγελόπουλος Π., Τράπεζες και Χρηματοοικονομικό Σύστημα: Αγορές – Προϊόντα – Κίνδυνοι, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2005.
- ✓ Γεωργακόπουλος Ν.Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004.
- ✓ Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Τόμος Α, Εκδόσεις Μπένου, 2002, Αθήνα.
- ✓ Παπαλεξανδρή Ν.-Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, 2002, Αθήνα.
- ✓ Μπουραντάς Δ., «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001.
- ✓ Χολέβας Τ., Τραπεζικές Εργασίες, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1995.

Ξένη Βιβλιογραφία

- ✓ Johnson & Scholes, “Exploring Corporate Strategy”, 6th ed., Pearson, 2002.

Άρθρα

- ✓ Μαντικίδης Τ., «6 δις. Ευρώ από τη Σοφοκλέους επενδύθηκαν στα Βαλκάνια», Το Βήμα, 05/02/2006, σελ. D07.
- ✓ Παπαδογιάννης Γ., «Ωθηση στις τράπεζες από το εξωτερικό», Η Καθημερινή, 22/06/2007.
- ✓ Ημερησία, «Αύξηση 127% στα κέρδη της Finansbank το α' τρίμηνο», σελ 17.

Ενημερωτικά Δελτία

- ✓ Έγγραφο για την απορρόφηση της ΕΘΝΑΚ από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε, 30/03/2010.
- ✓ Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Επενδυτική Ημερίδα, Λονδίνο, 22/02/2007.
- ✓ Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Στοιχεία και πληροφορίες της χρήσης από 1 Ιανουαρίου 2010 έως 31 Δεκεμβρίου 2011.

- ✓ Αποτελέσματα Ομίλου Εθνικής Τράπεζας, Α' Εξάμηνο 2011.

Ηλεκτρονικές Πηγές

- ✓ <http://www.nbg.gr>
- ✓ <http://www.capitallinkgreece.com>
- ✓ <http://www.tovima.gr/>
- ✓ <http://www.sciencedirect.com>
- ✓ <http://www.naftemporiki.gr>
- ✓ <http://www.imerisia.gr>
- ✓ <http://www.capital.gr>
- ✓ <http://www.Citypress.gr>