



**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

---

***Συγκριτική αξιολόγηση τμημάτων  
τραπεζικού καταστήματος με βάση  
επιχειρησιακά αποτελέσματα και  
δεδομένα ποιότητας υπηρεσιών***

Διατριβή που υπεβλήθη για την μερική ικανοποίηση των απαιτήσεων  
για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

από τον

**Μανιουδάκη Ι. Μιλτιάδη**

**Χανιά 2007**

© Copyright Μανιουδάκη Μιλτιάδη  
Έτος 2007

Επιτρέπεται η αντιγραφή μέρους ή όλης της εργασίας  
με την προϋπόθεση να γίνεται αναφορά στην πηγή

Η διατριβή του Μανιουδάκη Μιλτιάδη εγκρίνεται από τους κ.κ.

Όνομα

Υπογραφή

**1. Ζοπουνίδη Κωνσταντίνο**  
Καθηγητής

.....

**2. Γρηγορούδη Ευάγγελο**  
Επίκουρος Καθηγητής

.....

**3. Δούμπο Μιχαήλ**  
Επίκουρος Καθηγητής

.....

Στην οικογένεια μου.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ευχαριστώ θερμά τον Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης κ. Ευάγγελο Γρηγορούδη για την επίβλεψη, καθοδήγηση και υποστήριξη της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ τον φίλο και κουμπάρο μου Παντελή Βαβουλέ που με την πολύτιμη συμβολή του ξεπεράστηκαν πολλές δυσκολίες που αντιμετώπισα κατά την διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής.

Ευχαριστώ επίσης τους καλούς μου φίλους και συναδέλφους Κατσούλη Χρήστο και Ρημαντωνάκη Δημήτριο καθώς και την διευθύντρια μου Γαλάνη Στέλλα όπου με τις συμβουλές τους και την καθοδήγηση τους με βοήθησαν στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Ευχαριστώ τους γονείς μου που χωρίς αυτούς δεν θα μου δινόταν η ευκαιρία να βελτιώσω και να προχωρήσω τις Πανεπιστημιακές μου σπουδές. Ιδιαίτερα ευχαριστώ την σύζυγό μου Δάφνη για την πολύτιμη συμπαράστασή της σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου, τους δυο γιούς μου Γιάννη και Ραφαήλ που η παρουσία τους μου έδινε τεράστια ψυχική δύναμη.

Τέλος να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου στο Πολυτεχνείο Κρήτης για τις γνώσεις και τα πνευματικά εφόδια που μου προσέφεραν.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Γενικά.....	4
1.2 Αποδοτικότητα και συγκριτική αξιολόγηση.....	5
1.3 Στόχοι και δομή της εργασίας.....	7

## Κεφάλαιο 2: ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 Κυριότερα τραπεζικά ιδρύματα.....	9
2.2 Κατάταξη πιστωτικών ιδρυμάτων.....	15
2.3 Χρηματοοικονομική ανάλυση.....	19
2.4 Μεγέθη και μερίδια αγοράς.....	21
2.4.1 Επιχειρηματική πίστη.....	21
2.4.2 Καταθέσεις.....	23
2.4.3 Στεγαστική πίστη.....	25
2.4.4 Καταναλωτική πίστη.....	25
2.4.5 Πιστωτικές κάρτες.....	27
2.5 Τάσεις και προοπτικές.....	28
2.5.1 Επιχειρηματική πίστη.....	28
2.5.2 Καταθέσεις.....	29
2.5.3 Στεγαστική πίστη.....	30
2.5.4 Καταναλωτική πίστη.....	30
2.6 Αποτελεσματικότητα των ελληνικών τραπεζών.....	31

## Κεφάλαιο 3: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

3.1 Γενικά.....	33
3.2 Δομή τραπεζικών καταστημάτων.....	35
3.3 Εργασίες και τραπεζικά προϊόντα.....	41
3.3.1 Εμβάσματα.....	41
3.3.2 Επιχειρηματικά δάνεια.....	41
3.3.3 Καταθετικά προϊόντα ιδιωτών.....	43
3.3.4 Στεγαστική πίστη.....	45
3.3.5 Καταναλωτική πίστη.....	47
3.3.6 Πιστωτικές κάρτες.....	47
3.3.7 Εισαγωγές-εξαγωγές.....	49
3.3.8 Χρηματιστηριακές συναλλαγές.....	50
3.3.9 Συνάλλαγμα.....	50
3.3.10 Λογαριασμοί όψεως-επενδυτικά επιχειρήσεων.....	50
3.4 Παρουσίαση τραπεζικού ομίλου.....	51

## Κεφάλαιο 4: ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

4.1 Γενικά.....	53
4.2 Μέθοδοι προσδιορισμού αποδοτικότητας.....	53
4.3 Σύγχρονες τεχνικές μέτρησης της αποδοτικότητας.....	54
4.4 Αποδοτικότητα στον τραπεζικό κλάδο.....	56
4.5 Ποιότητα και αποδοτικότητα.....	58

## **Κεφάλαιο 5: ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

5.1	Μέθοδος MUSA.....	60
5.1.1	Βασικές αρχές.....	60
5.1.2	Μαθηματική ανάπτυξη.....	64
5.1.3	Αποτελέσματα.....	67
5.1.4	Μέσοι δείκτες ικανοποίησης.....	69
5.1.5	Διάγραμμα δράσης.....	70
5.1.6	Διάγραμμα βελτίωσης.....	72
5.2	Μέθοδος DEA.....	75
5.2.1	Γενικά.....	75
5.2.2	Μαθηματική ανάπτυξη.....	75
5.2.3	Μοντέλο CCR.....	77
5.2.4	Μοντέλο προσανατολισμού εκροών.....	81
5.2.5	Μοντέλο BCC.....	83
5.2.6	Αποδοτικότητα κλίμακας.....	85

## **Κεφάλαιο 6: ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ**

6.1	Μεθοδολογία έρευνας.....	87
6.2	Ανάπτυξη ερωτηματολογίου.....	88
6.3	Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης.....	90
6.4	Ανάλυση ικανοποίησης.....	100
6.4.1	Χρηματιστηριακό τμήμα.....	100
6.4.2	Τμήμα καταθέσεων ιδιωτών.....	101
6.4.3	Τμήμα συναλλάγματος.....	102
6.4.4	Τμήμα στεγαστικής πίστης.....	103
6.4.5	Τμήμα πιστωτικών καρτών.....	104
6.4.6	Τμήμα καταναλωτικών δανείων.....	105
6.4.7	Τμήμα επιχειρηματικών δανείων.....	106
6.4.8	Τμήμα λογαριασμών όψεως-επενδυτικά.....	107
6.4.9	Τμήμα εμβασμάτων.....	108
6.4.10	Τμήμα εξαγωγών-εισαγωγών.....	109
6.5	Συγκριτική ανάλυση ικανοποίησης.....	110

## **Κεφάλαιο 7: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ**

7.1	Καθορισμός μοντέλου εισόδων και εξόδων.....	112
7.2	Συλλογή δεδομένων και επιλογή μοντέλου.....	113
7.3	Εκτίμηση αποδοτικότητας.....	115
7.4	Ανάλυση μη αποδοτικών μονάδων.....	119
7.5	Συγκριτική αξιολόγηση και συμπεράσματα.....	123

## **Κεφάλαιο 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ.....**

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>128</b>
--------------------------	------------

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	132
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	147
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ.....	157

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η μέτρηση της αποδοτικότητας των εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων, των Δημόσιων οργανισμών αλλά και κάθε λειτουργικής μονάδας γενικότερα, είναι ένα από τα πιο ενδιαφέροντα και δύσκολα προβλήματα, τόσο σε θεωρητικό όσο και πρακτικό επίπεδο.

Προς την κατεύθυνση αυτή, έχουν δημιουργηθεί και εφαρμόζονται με επιτυχία στον εμποροβιομηχανικό και χρηματοοικονομικό τομέα, σειρές δεικτών που δίνουν, εφαρμοζόμενοι κατάλληλα, ένα μέτρο της απόδοσής του υπό εξέταση συστήματος.

Ωστόσο σε θέματα που άπτονται της διοίκησης, της οργάνωσης, και πολύ περισσότερο των τομέων παροχής υπηρεσιών, δεν είναι εφικτή η χρήση δεικτών και άλλων τεχνολογικών συναρτήσεων κόστους –απόδοσης, καθώς δεν είναι δυνατόν αυτοί να δημιουργηθούν για τέτοια ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Τα πράγματα περιπλέκονται ακόμη περισσότερο όταν βρισκόμαστε αντιμέτωποι με συστήματα που έχουν πολλαπλές εισόδους και εξόδους, καθώς η εύρεση τεχνολογικών συναρτήσεων που να περιγράφουν ακριβώς όλες τις λειτουργίες του κάθε συστήματος, είναι σχεδόν αδύνατη.

Για την αντιμετώπιση τέτοιων περιπτώσεων έχει αναπτυχθεί μια μέθοδος συγκριτικής αξιολόγησης ομοειδών συστημάτων, γνωστή ως Περιβάλουσα Ανάλυση Δεδομένων (DEA).

Από την άλλη και η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί βασικό στοιχείο έρευνας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς και μπορεί να συμβάλει σημαντικά σε μια διαδικασία διαρκούς βελτίωσης των υπηρεσιών. Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύστημα ανάδρασης το οποίο παρέχει με ουσιαστικό και άμεσο τρόπο την άποψη και τις προτιμήσεις των πελατών.

Κάθε τραπεζικό κατάστημα αποτελείται από διαφορετικά τμήματα το κάθε ένα από αυτά έχει να επιτελέσει συγκεκριμένες εργασίες. Κάθε τμήμα αποτελεί ξεχωριστό κομμάτι σε ένα τραπεζικό υποκατάστημα ταυτόχρονα είναι συνδεδεμένο και με τα υπόλοιπα τμήματα που απαρτίζουν το υποκατάστημα.

Στην παρούσα διατριβή παρουσιάζεται μια συγκριτική έρευνα, με βάση την αποδοτικότητά τους, ανάμεσα στα τμήματα ενός τραπεζικού υποκαταστήματος λαμβάνοντας υπόψη τα οικονομικά αποτελέσματα χωριστά για κάθε τμήμα, τους διαθέσιμους πόρους καθώς και την μέτρηση της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης των πελατών.

Για την μέτρηση της παρεχόμενης ποιότητας και τη εν γένει ικανοποίηση πελατών χρησιμοποιήθηκε μεθοδολογία που στηρίζεται στις βασικές αρχές της πολυκριτήριας ανάλυσης (MUSA). Η συγκριτική αξιολόγηση της αποδοτικότητας του κάθε τμήματος χωριστά έγινε με την μέθοδο της Περιβάλουσας Ανάλυσης Δεδομένων (DEA). Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται επικεντρώνονται στον εντοπισμό των κρίσιμων εκείνων σημείων τα οποία κάθε τμήμα πρέπει να βελτιώσει για την βελτίωση ολόκληρου του τραπεζικού υποκαταστήματος.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η σύγχρονη φιλοσοφία του Management έχει υιοθετήσει την άποψη ότι η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί ένα ασφαλές κριτήριο της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Επιπλέον, η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών παρέχει ένα αίσθημα ολοκλήρωσης και εκπλήρωσης για όλο το προσωπικό που συμμετέχει σε οποιοδήποτε επίπεδο της διαδικασίας εξυπηρέτησης των πελατών. Με αυτόν τον τρόπο, η μέτρηση της ικανοποίησης παρακινεί τους εργαζομένους να φτάσουν σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Η εξέλιξη που παρουσιάζεται τα τελευταία χρόνια σε όλους τους τομείς της αγοράς έχει κάνει επιτακτική την ανάγκη για όλες τις επιχειρήσεις να γνωρίσουν καλύτερα τους πελάτες τους. Απαιτείται λοιπόν συγκέντρωση, επεξεργασία και εκμετάλλευση στοιχείων που θα δώσουν εκείνα τα σημεία αναφοράς στα οποία οφείλουν οι διοικήσεις των εταιριών να επικεντρώσουν το ενδιαφέρον τους ώστε να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά. Η παραπάνω αναγκαιότητα παρουσιάζεται πιο έντονη στο τραπεζικό πεδίο εξαιτίας των εξελίξεων που υλοποιούνται από μια σειρά συγχωνεύσεων και εξαγορών. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η διεθνοποίηση της τραπεζικής αγοράς επιβάλλει τη δημιουργία μεγάλων και ισχυρών τραπεζικών συγκροτημάτων θεωρείται βέβαιο ότι στο άμεσο μέλλον θα συνεχιστούν οι ανακατατάξεις και κρίνεται απαραίτητη μια συνεχής και στενή επαφή με το καταναλωτικό κοινό.

Το πρόβλημα μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας κάθε οργανισμού-ιδιωτικού ή κρατικού- (μέσα στα πλαίσια ανάλυσης της συνολικής απόδοσης) αποτέλεσε πολύ ενδιαφέρον θέμα μελέτης για τους ελεύθερους επαγγελματίες καθώς επίσης και για τους μελετητές- ερευνητές των οργανισμών αυτών από την εποχή που εμφανίστηκαν οι πρώτες έρευνες των Taylor και Fayol (1911) γύρω απ' αυτό το αντικείμενο. Ήταν πλέον θεμελιώδες χαρακτηριστικό κάθε κοινωνίας να ενδιαφέρεται για την κοινωνική και κυρίως οικονομική απόδοση των οργανισμών της.

Η εργασία αυτή ασχολείται με την ιδέα της μέτρησης της αποδοτικότητας, η οποία βασίστηκε στη θεώρηση των οργανισμών σαν συστήματα παραγωγής τα οποία μετατρέπουν τις πολλαπλές εισόδους (πηγές) σε πολλαπλές εξόδους (αγαθά και υπηρεσίες), διαμέσου της οργάνωσης, της διοίκησης και της τεχνολογίας.

Όμως το πρόβλημα του προσδιορισμού της αποδοτικότητας τα τελευταία χρόνια έχει γίνει πολύ δύσκολο στη λύση του, εξαιτίας της ιδιομορφίας που παρουσιάζεται όταν υπάρχουν πολλές εισοδοί και έξοδοι, καθώς επίσης και της δυσκολίας υπολογισμού των εξωγενών παραγόντων οι οποίοι δεν ελέγχονται από τους οργανισμούς.

Σημαντικό ρόλο στην ιδέα της εκτίμησης της σχετικής αποδοτικότητας διαδραμάτισε η χρήση αναγκαίων συγκρίσεων και σημείων αναφοράς. Η σύλληψη των αναφορικών ομάδων παρουσιάστηκε από τον Hyman και αναπτύχθηκε από τον Merto, ενώ εφαρμόστηκε για τη διατύπωση και επίτευξη των στόχων από τους Martch και Simon και Cyert και March.

Γενικότερα όταν τα κριτήρια, τα οποία έχουμε θέσει και πρέπει να ικανοποιούνται προκειμένου να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα, είναι ασαφή ή όταν η αιτία και το αποτέλεσμα των σχέσεων δε μπορεί να καθοριστεί με ακρίβεια, οι οργανισμοί

χρησιμοποιούν αναφορικές ομάδες για να θέσουν τους στόχους τους και να εκτιμήσουν την απόδοση τους.

Οι αρχικές προσπάθειες της χρησιμοποίησης συγκριτικών προσεγγίσεων για τη μέτρηση της αποδοτικότητας εξετάστηκαν και μελετήθηκαν από τους Johnson και Lewin (1981). Σύντομα όμως εμφανίστηκαν δυσκολίες που αφορούσαν στην έλλειψη αποδεκτών συνολικών μέτρων απόδοσης, καθώς επίσης και προβλήματα που ανέκυψαν από τα συνδυαζόμενα πολλαπλά μέτρα και τα συσχέτισαν με τη χρήση πολλαπλών εισόδων.

Τα παραπάνω προβλήματα εμφανίστηκαν από τη πολυδιάστατη μορφή των μέτρων, από τη πολλαπλότητα των πιθανών εκτιμήσεων καθώς και από τη πολλαπλότητα του συστήματος αξιολόγησης των εισόδων-εξόδων από τους άμεσα ενδιαφερόμενους. Προχωρώντας ακόμη πιο πέρα, στη περίπτωση των δημοσίων οργανισμών, νοσοκομεία, βιβλιοθήκες, δικαστήρια, σχολεία, οι πολυπληθείς εισόδοι και έξοδοι εκτός του ότι είναι δυσανάλογες συχνά δε μπορούν να εκτιμηθούν και μέσα από τις τιμές της αγοράς.

Συνοψίζοντας λοιπόν θα ήταν επιθυμητό να υπάρχει μια διαδικασία η οποία θα είναι ικανή να :

- Να παρέχει ένα περιληπτικό μέτρο σχετικής αποδοτικότητας για ένα σύνολο ομοειδών οργανισμών οι οποίοι θα παρασκευάζουν και παρόμοιες εξόδους.
- Να μεταχειρίζεται δυσανάλογες πολλαπλές εισόδους-εξόδους.
- Να χειρίζεται και ποιοτικούς τομείς όπως η ευαισθησία στις ανάγκες του κοινού εκτός από τους ποσοτικούς.
- Να είναι διαυγής, βασισμένη σε τεκμηριωμένη θεωρία, καθώς και να μπορεί να αναπαραχθεί ανάλογα με τις συνθήκες,
- Να είναι "δίκαιη" στ' αποτελέσματα της και να μπορεί να αμυνθεί από τους τυχόν επικριτές.
- Να είναι ανεξάρτητη από εκ των προτέρων ομάδες βαρών και τιμών.

Η αναλυτική τεχνική η οποία συνοψίζει τα παραπάνω απαραίτητα στοιχεία ονομάζεται ανάλυση σχετικής αποδοτικότητας (Data Envelopment Analysis) D.E.A.

## 1.2 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Στην συγκεκριμένη μελέτη πραγματοποιείται μια συγκριτική αξιολόγηση των τμημάτων ενός υποκαταστήματος με βάση την αποδοτικότητά τους και την ικανοποίηση των πελατών.

Έγινε έρευνα ικανοποίησης πελατών και τα ποιοτικά στοιχεία της έρευνας συνδέθηκαν με την αποδοτικότητα κάθε τμήματος χωριστά. Το υποκατάστημα χωρίστηκε σε 10 διαφορετικά τμήματα και αυτό αποτέλεσε σημαντικό πρόβλημα προκειμένου να καθορισθούν ενιαία κριτήρια. Δυσκολίες είχε και η συλλογή των δεδομένων και χρειάστηκε μεγάλη προσπάθεια προκειμένου να ξεπεραστούν και να ολοκληρωθεί το εγχείρημα. Όπως επίσης και στην επιλογή των εισόδων εξόδων μια και έπρεπε να βρεθούν οι καταλληλότερες για τα δέκα τμήματα.

Ο καθορισμός των τμημάτων προς αξιολόγηση αποτέλεσε σημαντική παράμετρο για την εξέλιξη της εργασίας και βασίστηκε σε καθαρά οικονομικά κριτήρια όπως επίσης και στην στο να υπάρχει ένα πλαίσιο σαφές διαχωρισμού των εργασιών σε κάθε ένα από αυτά αν και αυτό στο καθαρά πρακτικό επίπεδο και στην καθημερινή ροή των εργασιών είναι δύσκολα διακριτό.

Η αποδοτικότητα μετρήθηκε με βάση τη μέθοδο DEA όπου για την εξαγωγή των συμπερασμάτων χρησιμοποιήθηκαν πραγματικά επιχειρησιακά αποτελέσματα και

δεδομένα ποιότητας και ικανοποίησης υπηρεσιών, ύστερα από την διεξαγωγή μιας πραγματικής έρευνας ικανοποίησης τα αποτελέσματα της οποίας αναλύθηκαν με την μέθοδο MUSA (μια πολυκριτήρια μέθοδος μέτρησης της ικανοποίησης).

Η έρευνα της παρούσας εργασίας έχει συνδέσει την ποιότητα η οποία προκύπτει από την ικανοποίηση των πελατών σε κάθε ένα από τα δέκα τμήματα ενός τραπεζικού υποκαταστήματος με την αποδοτικότητα του κάθε τμήματος χωριστά. Η ιδιαιτερότητα της παρούσας έρευνας αφορά την συγκριτική αξιολόγηση των τμημάτων μέσα σε ένα τραπεζικό υποκατάστημα αφού προηγούμενες έρευνες αφορούσαν την αξιολόγηση μεταξύ τραπεζικών υποκαταστημάτων ή μεταξύ τραπεζών.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η αξιολόγηση των επιδόσεων (benchmarking) είναι μια συνεχής διαδικασία μετρήσεων που αφορά προϊόντα, υπηρεσίες και επιχειρηματικές πρακτικές και αναφέρεται στη σύγκριση με τους καλύτερους ανταγωνιστές ή με επιχειρήσεις με ηγετική θέση στον κλάδο τους, με στόχο τη βελτίωση της επιχείρησης ή του οργανισμού (Camp., 1989).

Η τεχνική του benchmarking δεν είναι μια απλή αντιγραφή των διαδικασιών και της πρακτικής άλλων επιχειρήσεων, αλλά μια γνήσια προσπάθεια εκμάθησης και προσαρμογής των βέλτιστων αυτών διαδικασιών, σε αρμονία με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί και στα εξής σημεία:

- Οι επιχειρήσεις με τις οποίες γίνεται σύγκριση κατά την διαδικασία του benchmarking δεν ανήκουν κατ' ανάγκη στον ίδιο κλάδο με την εταιρεία που εξετάζεται.
- Το benchmarking είναι ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης που χρησιμοποιείται πάντοτε σε συνδυασμό με ενέργειες βελτίωσης.
- Η σχέση του benchmarking με την ολική ποιότητα είναι άμεση, δεδομένου ότι υποστηρίζει αλλά και προϋποθέτει διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης.
- Γενικά, το benchmarking μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια συνεχής, χωρίς τέλος διαδικασία βελτίωσης.

Η εφαρμογή του benchmarking μπορεί να εστιαστεί σε συγκεκριμένες μόνο δραστηριότητες, λειτουργίες ή τμήματα της επιχείρησης που επηρεάζουν σημαντικά της επιδόσεις της. Γενικά όμως είναι σκόπιμο η ανάλυση να γίνεται για το σύνολο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Σε αυτές περιλαμβάνονται όχι μόνο η παραγωγή, το marketing και η διάθεση των προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά και δραστηριότητες υποστήριξης (διοίκηση προσωπικού, τεχνικές υπηρεσίες, προμήθειες κλπ).

Οι κυριότερες κατηγορίες της μέτρησης και συγκριτικής ανάλυσης επιδόσεων είναι οι εξής (Naumann και Giel, 1995):

**Εσωτερική αξιολόγηση επιδόσεων** (internal benchmarking): Η συγκεκριμένη κατηγορία ανάλυσης βασίζεται στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης, δεδομένου ότι η εταιρεία συγκρίνει κατά περιόδους το τρέχον με τα προγενέστερα επίπεδα επιδόσεων για συγκεκριμένες διαδικασίες ή προϊόντα.

**Ανταγωνιστική αξιολόγηση επιδόσεων** (competitive benchmarking): Η ανάλυση αυτή αφορά κυρίως τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν οι πελάτες τη συγκεκριμένη εταιρεία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

**Βέλτιστο ανά κατηγορία** (BIC: Best In Class): Η συγκεκριμένη ανάλυση εστιάζεται κυρίως στην προσπάθεια εντοπισμού των βέλτιστων επιχειρησιακών πρακτικών, ανεξάρτητα από τον κλάδο δραστηριοποίησης των εξεταζόμενων επιχειρήσεων.

Οι βασικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή κάθε συστηματικής προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας ή άλλων κριτηρίων ανταγωνιστικότητας συνοψίζονται στα εξής σημεία (Czarnecki, 1999):

1. Ουσιαστική υποστήριξη του προγράμματος benchmarking και συμμετοχή της ηγεσίας.
2. Εστίαση του προγράμματος benchmarking στη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών.
3. Κατάλληλη εκπαίδευση και συμμετοχή των στελεχών που είναι υπεύθυνοι για τις λειτουργίες ή τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στη συγκριτική αξιολόγηση.
4. Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός πρωτοκόλλου επικοινωνίας κατά την διαδικασία συλλογής των δεδομένων.
5. Προσπάθεια καλλιέργειας νοοτροπίας συνεχούς βελτίωσης στο προσωπικό της εταιρείας.
6. Ικανότητα ευελιξίας στην εφαρμογή των βέλτιστων επιχειρησιακών πρακτικών των ανταγωνιστικών εταιρειών.

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, η συγκριτική ανάλυση των επιδόσεων της ικανοποίησης πελατών (customer satisfaction benchmarking) είναι ένα μικρό τμήμα της ανάλυσης benchmarking αλλά είναι όμως σε θέση να προσφέρει σημαντική βοήθεια στον καθορισμό και την ιεράρχηση των ενεργειών βελτίωσης.

### 1.3 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός της μελέτης αυτής είναι να εντοπιστούν δυνατά και αδύνατα σημεία των προσφερόμενων υπηρεσιών μέσα σε ένα τραπεζικό υποκατάστημα, εκφρασμένα μέσα από την συνολική ικανοποίηση των πελατών του και την αποδοτικότητα των επιμέρους τμημάτων του. Γίνεται ανάλυση της συμπεριφοράς συγκεκριμένων ομάδων πελατών απέναντι στις υπηρεσίες που προσφέρει, εξάγοντας συμπεράσματα για την πολιτική που πρέπει να ακολουθήσει στους μελλοντικούς της σχεδιασμούς. Συγκεκριμένα, τα ερωτήματα τα οποία θα πρέπει να απαντηθούν μέσα από αυτή την έρευνα είναι:

- Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών;
- Ποιο είναι το επίπεδο σημαντικότητας αυτών των παραγόντων;
- Κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι ή όχι οι πελάτες;
- Ποιο είναι το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών σε σχέση με τα χαρακτηριστικά των προσφερόμενων υπηρεσιών;
- Ποιο είναι το ολικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών;
- Πόσο αποδοτικά είναι τα τμήματα μέσα σε ένα τραπεζικό υποκατάστημα;
- Ποιο είναι το επίπεδο σημαντικότητας των παραγόντων που διαμορφώνουν την αποδοτικότητα του κάθε τμήματος χωριστά;
- Το βαθμό σημαντικότητας των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν και αν οι μεταβλητές αυτές ήταν οι ενδεδειγμένες προκειμένου να χρησιμοποιηθούν σαν είσοδοι και έξοδοι;
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που πρέπει να βελτιωθούν για την καλύτερη αποδοτικότητα του κάθε τμήματος χωριστά; Τι θα συμβεί σε μία τέτοια περίπτωση;

Συγκεκριμένα η δομή της παρούσας εργασίας έχει ως εξής:

Στο κεφάλαιο 1 γίνεται ένας εισαγωγικός πρόλογος προκειμένου να καταστήσει σαφές τι ακριβώς θα περιλαμβάνει η έρευνα. Το κεφάλαιο 2 περιλαμβάνει μια αναφορά στο τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα. Περιλαμβάνει μια αναφορά στα κυριότερα πιστωτικά ιδρύματα, την κατάταξη τους με βάση το ενεργητικό, τις χορηγήσεις και τις καταθέσεις, καθώς και τα μερίδια αγοράς των μεγαλύτερων τραπεζών στην Ελλάδα.

Το κεφάλαιο 3 αναφέρεται στο τραπεζικό υποκατάστημα, τον ρόλο τους στη δομή του τραπεζικού συστήματος καθώς και μια περιγραφή των κυριότερων προϊόντων και εργασιών ενός υποκαταστήματος. Στο κεφάλαιο 4 γίνεται παρουσίαση διαφόρων τεχνικών και θεωριών για την μέτρηση της αποδοτικότητας.

Η παρουσίαση των μεθόδων με βάση τις οποίες γίνεται η παρούσα έρευνα η μέθοδος MUSA και η μέθοδος DEA γίνεται στο κεφάλαιο 5. Το κεφάλαιο 6 αφορά τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης των πελατών στο υποκατάστημα και εξαγωγή συμπερασμάτων. Στο κεφάλαιο 7 γίνεται η συγκριτική αξιολόγηση των τμημάτων με βάση την μέθοδο DEA συμπεριλαμβάνοντας και τους μέσους δείκτες ικανοποίησης οι οποίοι προέκυψαν από την μέθοδο MUSA. Τέλος το κεφάλαιο 8 αναφέρεται στα συμπεράσματα, προτάσεις πάνω σε μια διαφορετική προσέγγιση στο πρόβλημα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε ένα τραπεζικό υποκατάστημα.

Είναι πολύ σημαντικό να καταστρωθεί ένα αρχικό πλάνο για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας αγοράς για να μπορέσει να μετρηθεί ουσιαστικά η αποδοτικότητα των τμημάτων. Όπως φαίνεται το σύνολο του ερευνητικού προγράμματος περιλαμβάνει τις εξής φάσεις:

**Προκαταρκτική Ανάλυση:** περιλαμβάνει την αναγνώριση και τον καθορισμό του προβλήματος όπου ορίζονται λεπτομερώς οι στόχοι της έρευνας αγοράς. Επίσης, περιλαμβάνει τόσο την προκαταρκτική ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, την έρευνα του περιβάλλοντος αγοράς καθώς και το προκαταρκτικό στάδιο της συγκριτικής αξιολόγησης της αποδοτικότητας των τμημάτων χωριστά. Στόχος είναι η απόκτηση μιας γενικής εικόνας των υπηρεσιών που προσφέρει η Τράπεζα αλλά και μια γενική εικόνα των πελατών.

**Συλλογή δεδομένων που περιλαμβάνει:**

**A. Ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων από το κατάστημα για κάθε τμήμα ξεχωριστά**

**B. Ανάλυση των διαθέσιμων πόρων του κάθε τμήματος.** Διαθέσιμοι πόροι θα μπορούσαν να είναι ο αριθμός προσωπικού, η εξειδίκευση και εκπαίδευση αυτού, η υποστήριξη από το marketing, διάφορες παροχές κτλ.

**Γ. Σύνταξη Ερωτηματολογίου –Δημοσκόπηση:** περιλαμβάνει την ορθή σύνταξη του (ω) ερωτηματολογίου (ων), ταυτόχρονη οργάνωση του δικτύου δημοσκόπησης (κατανομή δείγματος, τρόπος διάδοσης ερωτηματολογίων) και πραγματοποίηση της δημοσκόπησης σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα των καταναλωτών.

**Αναλύσεις:** περιλαμβάνει το σύνολο των αναλύσεων και της επεξεργασίας των στοιχείων που έχουν προκύψει από την δημοσκόπηση. Επίσης, γίνεται εκτίμηση των αποτελεσμάτων και παρουσιάζεται η έμφαση που δίνουν συγκεκριμένες ομάδες πελατών στις υπηρεσίες που προσφέρει η Τράπεζα. Το σημαντικότερο από όλα είναι η συγκριτική αξιολόγηση 10 διαφορετικών τμημάτων σε συνάρτηση με τα αποτελέσματα ικανοποίησης και την αποδοτικότητα σε κάθε ένα από αυτά.

**Αποτελέσματα:** παρουσιάζονται συμπεράσματα και συγκεκριμένες προτάσεις για μια διαφορετική προσέγγιση στο πρόβλημα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε τραπεζικό υποκατάστημα μέσα από ένα διαφορετικό πρίσμα το οποίο περιέχει την ποιότητα και την ποσότητα..

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

#### **2.1 ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ.**

Στην ενότητα αυτή γίνεται μια παρουσίαση των κυριότερων πιστωτικών ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και υπάγονται στο καθεστώς της ενιαίας άδειας λειτουργίας (κοινοτικό διαβατήριο) του Ν. 2076/92 (2η Τραπεζική Οδηγία), καθώς και τα πιστωτικά ιδρύματα που δεν υπάγονται (δηλαδή εξαιρούνται) στο καθεστώς της ενιαίας άδειας λειτουργίας του Ν. 2076/92, αλλά λειτουργούν στην εγχώρια αγορά προσφέροντας τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες. Τέτοιες είναι οι περιπτώσεις των υποκαταστημάτων τραπεζών της αλλοδαπής (χώρες της ΕΕ ή τρίτες) και οι συνεταιριστικές τράπεζες. Τα πιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν υπό αυτές τις συνθήκες συνιστούν το σύνολο του χρηματοπιστωτικού τομέα στην Ελλάδα, σύμφωνα και με στοιχεία της ΤτΕ και της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών (ΕΕΤ).

##### **1. ALPHA BANK A.E.**

Η τράπεζα δραστηριοποιείται στην λιανική τραπεζική και επιχειρηματική πίστη για μικρές επιχειρήσεις, επιχειρηματική πίστη (για μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις), ναυτιλιακά δάνεια, private banking & asset management, investment banking, στεγαστική πίστη, καταναλωτική πίστη, έκδοση πιστωτικών καρτών .

Ιδρύθηκε το 1918 στην Καλαμάτα με την αρχική επωνυμία Τράπεζα Καλαμών η οποία άλλαξε το 1924 σε ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΠΙΣΤΕΩΣ. Οι μετοχές της τράπεζας διαπραγματεύονται στο Χ.Α.Α. από το 1925. Μετά το β' παγκόσμιο πόλεμο η επωνυμία της άλλαξε σε ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΠΙΣΤΕΩΣ. Το 1972 η επωνυμία της άλλαξε σε ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ και το 1994 σε ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ. Τη σημερινή της επωνυμία έλαβε το 2000 μετά την εξαγορά και απορρόφηση της ΙΟΝΙΚΗ ΚΑΙ ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. Το 2001 απορρόφησε τη συνδεδεμένη εταιρεία παροχής επενδυτικών υπηρεσιών ALPHA FINANCE Α.Ε., το 2003 απορρόφησε την ALPHA ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΡΟΥΜΑΝΙΑΣ Α.Ε. και την ALPHA ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ Α.Ε., ενώ το 2005 απορρόφησε τη συνδεδεμένη εταιρεία εφαρμογών πληροφορικής DELTA SINGULAR Α.Ε.Π. Πρόκειται για μια από τις πέντε μεγαλύτερες εγχώριες εμπορικές τράπεζες η οποία διαθέτει παρουσία σε όλους τους τομείς τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, είτε απευθείας ή μέσω θυγατρικών εταιρειών, αλλά και σημαντική παρουσία στο εξωτερικό. Επίσης διαθέτει παρουσία στον κλάδο του real estate (ALPHA ΑΣΤΙΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ) και στον τομέα συμβούλων επιχειρήσεων (ICAP ΑΕ). Στην Ελλάδα το δίκτυο καταστημάτων αριθμεί 383 μονάδες πλέον 744 μονάδων ΑΤΜs, ενώ στο εξωτερικό διαθέτει 176 καταστήματα μέσω θυγατρικών εταιρειών. Η τράπεζα είναι από τις πρώτες ελληνικές τράπεζες που ανέπτυξαν δραστηριότητα στις όμορες Βαλκανικές χώρες. Απασχολεί 6.928 άτομα προσωπικό και τα έσοδα το 2005 ανήλθαν σε € 1.594.680.000.

##### **2. ASPIS BANK A.E.**

Εμπορική τράπεζα, δραστηριοποιείται στην έκδοση πιστωτικών καρτών, χρηματοπιστωτικές συναλλαγές, διαχείριση χαρτοφυλακίου, παροχή επενδυτικών υπηρεσιών, χρηματοδοτικές μισθώσεις, αναδοχές, τραπεζο-ασφαλιστικά προϊόντα.

Ιδρύθηκε το 1992 με την αρχική επωνυμία ΑΣΠΙΣ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. η οποία

άλλαξε το 2001 στη σημερινή. Πρόκειται για μια από τις νεότερες τράπεζες του ιδιωτικού τομέα η οποία αρχικά ειδικεύτηκε στη στεγαστική πίστη και σήμερα λειτουργεί ως εμπορική τράπεζα. Διαθέτει 67 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Κύριοι μέτοχοι είναι η COMMERCIAL VALUE ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ Α.Ε. και η ΑΣΠΙΣ ΠΡΟΝΟΙΑ Α.Ε. ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΕΙΩΝ. Σημειώνεται ότι το 2002 εξαγόρασε σημαντικό μέρος των δραστηριοτήτων της ABN AMRO BANK στην Ελλάδα (λιανική τραπεζική και καταναλωτική πίστη), ενώ το 2003 εξαγόρασε τις τραπεζικές δραστηριότητες της STANDARD CHARTERED GRINDLAYS BANK στην Ελλάδα, η οποία διέθετε δυο καταστήματα και ανέπτυξε δραστηριότητα στο wholesale banking. Απασχολεί 892 άτομα προσωπικό και τα έσοδα το 2005 ανήλθαν σε € 86.196.000.

### **3. EFG EUROBANK ERGASIAS TRAPEZA A.E.**

Εμπορική τράπεζα που δραστηριοποιείται στην παροχή τραπεζικών και χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών στη λιανική τραπεζική, Corporate banking, private banking, επενδυτική τραπεζική και τραπεζο-ασφαλιστικές υπηρεσίες.

Ιδρύθηκε το 1924 με την αρχική επωνυμία ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ & ΤΡΑΠΕΖΑ Β. ΚΑΡΑΒΑΣΙΛΗ Α.Ε. Το 1952 η επωνυμία της άλλαξε σε ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΠΙΣΤΕΩΣ ΑΕ και το 1992 σε ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΘΗΝΩΝ ΑΕ. Η τράπεζα αυτή τελούσε υπό τον έλεγχο της HANWA FIRST INVESTMENT CO. B.V. και προ του 1993 υπό τον έλεγχο της ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ. Πρόκειται για την EFG EUROBANK ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. η οποία το 1998 εξαγόρασε την ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΘΗΝΩΝ ΑΕ και ακολούθησε συγχώνευση των δύο τραπεζών. Στη συνέχεια ακολούθησε η εξαγορά της ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε. και το 2000 η εξαγορά της ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Α.Ε., οπότε η επωνυμία άλλαξε στη σημερινή. Ακολούθησαν η εξαγορά της ΤΕΛΕΣΙΣ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ Α.Ε. (2002), η απορρόφηση της ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Α.Ε. (2003), η απορρόφηση της ERGOINVEST ADVISERS Α.Ε. (2003), η απορρόφηση της ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΑΕΕΧ (2003), η εξαγορά και απορρόφηση της UNITBANK ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. (2003), η απορρόφηση της TELESIS DIRECT Α.Ε. (2005), η απορρόφηση της ΠΡΟΟΔΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ Α.Ε. (2005) και η απορρόφηση της INTERTRUST ΑΕΔΑΚ (2006). Πρόκειται για μια από τις μεγαλύτερες και ταχύτερα αναπτυσσόμενες εγχώριες εμπορικές τράπεζες με διεθνή παρουσία, η οποία ελέγχεται από τον όμιλο επιχειρήσεων Λάτση (EFG Bank Group, έδρα Γενεύη) που περιλαμβάνει πληθώρα εταιρειών στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Στην Ελλάδα η τράπεζα διαθέτει παρουσία -μεταξύ άλλων- στον τομέα venture capital – private (Global Διαχείρισης Κεφαλαίων ΑΕΠΕΥ), στο real estate και στον τομέα συμβούλων επιχειρήσεων. Στο εξωτερικό διαθέτει παρουσία στο Λουξεμβούργο (EFG PRIVATE BANK LUXEMBOURG SA), στην Πολωνία (EFG EXPRESS KREDIT SPOLCA Z ORGANICZONA), στη Σερβία (NACIONALNA STEDIONICA – BANKA AD BOGRAD), στη Ρουμανία (BANC POST SA) και στη Βουλγαρία (BULGARIAN POSTBANK AD), ενώ πρόκειται να εξαγοράσει την πλειοψηφία των μετοχών της UNIVERSAL BANK (Ουκρανία), την πλειοψηφία των μετοχών της TEKFENBANK (Τουρκία) και της DZI BANK (Βουλγαρία). Το δίκτυο της τράπεζας στην Ελλάδα αριθμεί 304 καταστήματα και 750 αυτόματα κέντρα πληρωμών (ATMs). Απασχολεί 6.900 άτομα προσωπικό και τα έσοδα το 2005 ανήλθαν σε € 2.565.000.

### **4. MARFIN BANK A.T.E.**

Η τράπεζα ασχολείται με την διαχείριση περιουσίας πελατών (private banking), τραπεζικές υπηρεσίες ιδιωτών.

Ιδρύθηκε το 1981 με την αρχική επωνυμία ΓΑΛΛΟ-ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΕΘΝΗΣ &

ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. η οποία το 1994 άλλαξε σε CREDIT LYONNAIS GRECE Α.Ε., το 1998 σε CREDIT LYONNAIS ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Τ.Ε. και το 2002 σε ΠΕΙΡΑΙΩΣ PRIME BANK ΑΤΕ. Η τράπεζα αυτή προέκυψε από την εξαγορά της ΠΕΙΡΑΙΩΣ PRIME BANK ΑΤΕ (πρώην CREDIT LYONNAIS GRECE) και τη μετέπειτα συγχώνευσή της με την πρώην MARFIN ΑΕΠΕΥ (εταιρεία παροχής επενδυτικών υπηρεσιών). Μέτοχος είναι η εταιρεία MARFIN FINANCIAL GROUP Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ. Σήμερα η τράπεζα δραστηριοποιείται σε όλους τους τραπεζικούς τομείς και διαθέτει από ένα κατάστημα στον Πειραιά, τη Θεσσαλονίκη, τη Χίο, τη Λάρισα και την Κέρκυρα και επτά καταστήματα στην Αθήνα. Σημειώνεται ότι πρόσφατα (Σεπτ. 2006) ανακοινώθηκε η συγχώνευση της τράπεζας αυτής με την Εγνατία Τράπεζα ΑΕ και τη Λαϊκή Τράπεζα (Ελλάς) ΑΕ, με σκοπό τη δημιουργία ενός ισχυρού τραπεζικού ομίλου και την ενίσχυση του δικτύου λιανικής τραπεζικής. Απασχολεί 172 άτομα προσωπικό και τα έσοδα το 2005 ανήλθαν σε € 33.707.000.

## **5. MILLENNIUM BANK A.E.**

Εμπορική Τράπεζα που ιδρύθηκε το 2000 με την επωνυμία NOVABANK ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε., η οποία άλλαξε στη σημερινή στις 10.11.2006. Πρόκειται για θυγατρική της BANCO COMERCIAL PORTUGUES S.A. με έδρα το Οπόρτο (Πορτογαλία). Βασική δραστηριότητα της τράπεζας είναι η λιανική τραπεζική όπου διαθέτει 95 καταστήματα. Επίσης διαθέτει 3 κέντρα private banking και 11 μονάδες business banking και factoring, τομείς όπου έχει επεκταθεί από το 2003. Απασχολεί 1.000 άτομα προσωπικό και τα έσοδα το 2005 ανήλθαν σε € 116.693.000.

## **6. PROBANK ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.**

Εμπορική τράπεζα, με έμφαση στις τραπεζικές εργασίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων, λιανική τραπεζική (στεγαστική και καταναλωτική πίστη), διαχείριση κεφαλαίων, τραπεζο-ασφαλιστικές υπηρεσίες.

Ιδρύθηκε στα μέσα του 2002. Η διοίκηση της τράπεζας απαρτίζεται από πρώην στελέχη της τράπεζας Εργασίας καθώς και καταξιωμένα στελέχη του επιχειρηματικού κόσμου και του ναυτιλιακού τομέα. Διαθέτει δίκτυο 61 καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα. Απασχολεί 790 άτομα προσωπικό και το 2005 τα έσοδα ανήλθαν σε € 75.784.000.

## **7. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.**

Εμπορική Τράπεζα (πλήρες φάσμα τραπεζικών προϊόντων και εργασιών). Ιδρύθηκε το 1929 ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και το 1991 η νομική της μορφή άλλαξε στη σημερινή. Το 2006 ο διακριτικός τίτλος της τράπεζας άλλαξε από Α.Τ.Ε. ΑΕ σε ΑΤΕΒΑΝΚ. Διαθέτει 458 καταστήματα ανά την Ελλάδα και 562 ATMs, και πέντε καταστήματα στη Γερμανία. Συμμετέχει με ποσοστό 49% στην FIRST BUSINESS BANK Α.Ε. Απασχολεί 6.333 άτομα προσωπικό και τα έσοδα το 2005 ανήλθαν σε € 820.115.000.

## **8. ΑΤΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.**

Εμπορική τράπεζα (πλήρες φάσμα τραπεζικών προϊόντων και εργασιών), έκδοση πιστωτικών καρτών Attica Card Visa, Attica Card Electron Visa, Technocard Visa, Attica gift Card Visa.

Ιδρύθηκε το 1925. Μέτοχοι της τράπεζας είναι το ΤΑΜΕΙΟ ΣΥΝΤΑΞΕΩΣ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΓΟΛΗΠΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ (ΤΣΜΕΔΕ 41,96%), το ΤΑΜΕΙΟ

ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗΚΩΝ ΚΑΙ ΔΑΝΕΙΩΝ (19,13%) και το ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΑΕ. Οι μετοχές της τράπεζας διαπραγματεύονται στο Χ.Α.Α. από το 1964. Το δίκτυο της τράπεζας αριθμεί 61 καταστήματα ανά την Ελλάδα. Απασχολεί 1.120 άτομα προσωπικό και το 2005 τα έσοδα ανήλθαν σε € 132.899.802.

#### **9. ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.**

Εμπορική τράπεζα (πλήρες φάσμα τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών). Ιδρύθηκε το 1937 και οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χ.Α.Α. από το 1963. Πρόκειται για εμπορική τράπεζα της οποίας κύριος μέτοχος ήταν το ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΣΤΡΑΤΟΥ. Από το 2004 κύριος μέτοχος είναι η γαλλική εμπορική τράπεζα SOCIETE GENERALE S.A. (52,32%) και το ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΣΤΡΑΤΟΥ συμμετέχει με ποσοστό 10,44%, ενώ ποσοστό 3,9% ελέγχεται από άλλα ασφαλιστικά ταμεία. Το δίκτυο της τράπεζας στην Ελλάδα αριθμεί 121 καταστήματα και 194 ATMs. Απασχολεί 2.139 άτομα προσωπικό και τα έσοδα το 2005 ανήλθαν σε € 194.963.000.

#### **10. ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.**

Εμπορική τράπεζα με πλήρες φάσμα τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ιδρύθηκε το 1991 με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Το 1999 εξαγόρασε την ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. (ίδρυση 1936, αρχική επωνυμία ΑΦΟΙ ΜΟΥΖΕΛΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΕ) και ακολούθησε απορρόφηση της πρώτης από τη δεύτερη και αλλαγή επωνυμίας της δεύτερης στη σημερινή. Οι μετοχές της τράπεζας διαπραγματεύονται στο Χ.Α.Α. από το 1991. Το δίκτυο της τράπεζας αριθμεί 71 καταστήματα και 78 ATMs ανά την Ελλάδα, ενώ διαθέτει παρουσία και στο εξωτερικό (EGNATIA BANK (ROMANIA) SA). Σημειώνεται ότι από τον Μάρτιο του 2006 ο όμιλος MARFIN FINANCIAL GROUP ΑΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ που ελέγχει την MARFIN BANK απέκτησε το 39,74% των μετοχών της τράπεζας στα πλαίσια διεύρυνσης των δραστηριοτήτων του ως πλήρης εμπορική τράπεζα. Απασχολεί 1.378 άτομα προσωπικό και το 2005 τα έσοδα ανήλθαν σε € 159.368.000.

#### **11. ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.**

Εμπορική και επενδυτική τράπεζα με πλήρες φάσμα τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ιδρύθηκε το 1841 και είναι το παλαιότερο και μεγαλύτερο πιστωτικό ίδρυμα της χώρας. Το 1998 απορρόφησε την ΕΘΝΙΚΗ ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΕ. Το 2000 απορρόφησε την ΕΘΝΟΦΑΚΤ ΑΕ και την ΑΣΤΗΡ Α.Ε.Ε. Το 2002 απορρόφησε την BANQUE NATIONALE DE GRECE SA και την ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΑΕ (ΕΤΕΒΑ ΑΕ). Το δίκτυο της τράπεζας στην Ελλάδα αριθμεί 567 καταστήματα και περίπου 1.300 μονάδες ATMs. Στο εξωτερικό η τράπεζα διαθέτει 257 καταστήματα σε 14 χώρες. Οι μετοχές της τράπεζας διαπραγματεύονται στο Χ.Α.Α. από το 1880 ενώ από το 1999 οι μετοχές της διαπραγματεύονται και στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (ΗΠΑ). Στις συμμετοχές της τράπεζας περιλαμβάνεται πληθώρα επιχειρήσεων του χρηματοπιστωτικού και έμπορο-βιομηχανικού τομέα, καθώς και εταιρείες στον τομέα των υπηρεσιών (πληροφορική, επικοινωνίες, σύμβουλοι επιχειρήσεων, ασφάλειες, κλπ). Όσον αφορά την παρουσία της τράπεζας στο χρηματοπιστωτικό τομέα στο εξωτερικό αναφέρονται οι εξής τράπεζες: ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ (ΚΥΠΡΟΥ) LTD, NBG INTERNATIONAL LTD (Λονδίνο), UNITED BULGARIAN BANK AD, BANCA ROMANEASKA SA, THE SOUTH AFRICAN BANK OF ATHENS LTD (Γιοχάνεσμπουργκ), STOPANSKA BANKA AD SKOPJE, FINANSBANK (Τουρκία). Απασχολεί 13.794 άτομα και το 2005 τα έσοδα ανήλθαν σε € 2.153.971.000.

## **12. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.**

Εμπορική και επενδυτική τράπεζα (πλήρες φάσμα τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών). Ιδρύθηκε το 1907. Οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χ.Α.Α. από το 1909. Το 2004 απορρόφησε τις συγγενείς εταιρείες ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΑΕ, ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΑΕ, ΕΜΠΟΡΙΚΗ FACTORING ΑΕ, ΕΜΠΟΡΙΚΗ VENTURE CAPITAL ΑΕ. Οι παραπάνω ενέργειες πραγματοποιήθηκαν στα πλαίσια εξορθολογισμού των δραστηριοτήτων του ομίλου με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση του λειτουργικού κόστους και την καλύτερη κατανομή των κεφαλαίων. Από τον Αύγουστο του 2006 κύριος μέτοχος της τράπεζας είναι η CREDIT AGRICOLE SA (71,97%) με έδρα το Παρίσι (Γαλλία). Το δίκτυο της τράπεζας αριθμεί 370 καταστήματα και 12 ανταλλακτήρια συναλλάγματος στην Ελλάδα. Στο εξωτερικό διαθέτει ένα κατάστημα στο Λονδίνο και μέσω των θυγατρικών της 12 καταστήματα στην Κύπρο, τέσσερα στη Γερμανία, τέσσερα στην Αλβανία, εννέα στη Βουλγαρία, και 7 στη Ρουμανία. Το δίκτυο ATMs της τράπεζας αριθμεί 710 μονάδες. Η παρουσία της τράπεζας στο εξωτερικό περιλαμβάνει τα εξής: EMPORIKI BANK ALBANIA SA, EMPORIKI BANK-ROMANIA SA, EMPORIKI BANK – CYPRUS LTD, EMPORIKI BANK – GERMANY GmbH, EMPORIKI BANK BULGARIA EAD. Οι συμμετοχές της τράπεζας περιλαμβάνουν πληθώρα επιχειρήσεων του έμπορο-βιομηχανικού τομέα, αλλά και του τομέα των υπηρεσιών και ειδικότερα ασφάλειες (ΦΟΙΝΙΞ ΜΕΤΡΟΛΑΪΦ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΕ, ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΖΩΗΣ ΑΑΕΖ). Απασχολεί 6.317 άτομα προσωπικό και τα έσοδα το 2005 ανήλθαν σε € 905.521.000.

## **13. ΚΥΠΡΟΥ, ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ**

Εμπορική τράπεζα με πλήρες φάσμα τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ιδρύθηκε το 1930 στην Κύπρο με τον νόμο 18/1922 με τη νομική μορφή ΛΙΜΙΤΕΔ, αλλά υπήρχε από το 1899 με την επωνυμία ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ ΛΕΥΚΩΣΙΑΣ και από το 1912 με την επωνυμία ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ ΛΤΔ. Το 2004 η επωνυμία της άλλαξε στη σημερινή. Πρόκειται για μια από τις μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες της Κύπρου, η παρουσία της οποίας στην Ελλάδα χρονολογείται από το 1990. Τον Αύγουστο του 2000 έγινε εισαγωγή του 12% των μετοχών της στο Χ.Α.Α. Στην Ελλάδα ουσιαστικά ελέγχει 115 καταστήματα. Στην Κύπρο διαθέτει 147 καταστήματα ενώ στο εξωτερικό διαθέτει παρουσία στη Βρετανία (6 καταστήματα), στην Αυστραλία (10 καταστήματα) και στα Channel Islands (1 κατάστημα). Πρόκειται για μια από τις πλέον δυναμικές εμπορικές τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Απασχολεί 5.576 άτομα προσωπικό και το 2005 τα έσοδα ανήλθαν σε € 1.012.239.000.

## **14. ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.**

Εμπορική τράπεζα με πλήρες φάσμα τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ιδρύθηκε το 1992. Κύριοι μέτοχοι είναι η ΛΑΪΚΗ ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ LTD (77,70%) και η HSBC BANK PLC (6%). Σημειώνεται ότι τον Μάρτιο του 2006 ο όμιλος MARFIN FINANCIAL GROUP ΑΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ που ελέγχει την MARFIN BANK απέκτησε τον έλεγχο της τράπεζας αυτής μαζί με την ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΕ, ενώ τον Σεπτέμβριο του 2006 ανακοινώθηκε η απορρόφηση της στα πλαίσια της διεύρυνσης των δραστηριοτήτων του προαναφερθέντος ομίλου ως μια πλήρης εμπορική τράπεζα με σημαντικό δίκτυο καταστημάτων. Απασχολεί 700 άτομα προσωπικό και το 2005 τα έσοδα ανήλθαν σε € 125.011.000.

## **15. ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.**

Εμπορική τράπεζα με έμφαση στην λιανική τραπεζική (στεγαστική και καταναλωτική πίστη), επιχειρηματική πίστη μεγάλων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ναυτιλιακά δάνεια, επενδυτική τραπεζική, διαχείριση κεφαλαίων, ηλεκτρονική τραπεζική, τραπεζο-ασφαλιστικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Ιδρύθηκε το 1916 στον Πειραιά. Το 2000 απορρόφησε κατόπιν εξαγοράς την ΤΡΑΠΕΖΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-ΘΡΑΚΗΣ ΑΕ και την ΤΡΑΠΕΖΑ ΧΙΟΥ ΑΕ. Στο διάστημα 1997-2000 εξαγόρασε τα καταστήματα των τραπεζών CHASE MANHATTAN, CREDIT LYONNAIS GREECE και NATIONAL WESTMINSTER στην Ελλάδα. Το 2003 απορρόφησε κατόπιν εξαγοράς την ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΑΕ (ΕΤΒΑ ΑΕ) και το 2004 απορρόφησε τις ΠΕΙΡΑΙΩΣ FINANCE ΑΕ, ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΑΕ και ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΑΕ. Το 2005 απορρόφησε την ΠΕΙΡΑΙΩΣ REAL ESTATE DEVELOPMENT FINANCING ΑΕ και την ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΡΕΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΑΕ. Επίσης πρόκειται να απορροφήσει την ΕΤΒΑ FINANCE ΑΕ. Πρόκειται για μια από τις πέντε μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες στην Ελλάδα βάσει συνόλου ενεργητικού και χορηγήσεων (2005) η οποία αναπτύσσεται δυναμικά τα τελευταία χρόνια. Μεταξύ των μετόχων συγκαταλέγονται σημαντικοί παράγοντες του εγχώριου επιχειρείν (όμιλος Γκολέμη, όμιλος Φουρλή, όμιλος Βασιλάκη, όμιλος Βαρδινογιάννη) ενώ οι μετοχές της τράπεζας διαπραγματεύονται στο Χ.Α.Α. από το 1918. Στα πλαίσια στρατηγικής συνεργασίας με τον διεθνή χρηματοπιστωτικό όμιλο ING Group περιλαμβάνεται και συμμετοχή των ING ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΑΕ ΖΩΗΣ και ING ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΕ ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΕΙΩΝ (από το 2002). Το δίκτυο της τράπεζας αριθμεί 300 καταστήματα ανά την Ελλάδα. Επίσης έχει δημιουργήσει υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής (πλατφόρμα WINBANK). Στις συμμετοχές της τράπεζας περιλαμβάνεται πληθώρα επιχειρήσεων του εμπορο-βιομηχανικού τομέα οι οποίες προέκυψαν από τη μακρόχρονη παρουσία της στην εγχώρια επιχειρηματική πίστη, τις στρατηγικές κινήσεις που πραγματοποίησε για την επέκτασή της στην εγχώρια αγορά (ανταλλαγές μετοχών σε εξαγορές) και την απορρόφηση της πρώην ΕΤΒΑ. Η παρουσία της στο εξωτερικό περιλαμβάνει τα εξής πιστωτικά ιδρύματα: PIRAEUS BANK ROMANIA SA, EGYPTIAN COMMERCIAL BANK (ECB), ATLAS BANKA AD (Σερβία), MARATHON NATIONAL BANK OF NEW YORK, TIRANA BANK IBC. Απασχολεί 4.502 άτομα προσωπικό και το 2005 τα έσοδα ανήλθαν σε € 982.048.000.

## **16. ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**

Εμπορική τράπεζα που δραστηριοποιείται στις καταθέσεις και υπηρεσίες ιδιωτών, πιστωτικές και χρεωστικές κάρτες, στεγαστική πίστη, καταναλωτική πίστη, δάνεια σε δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Ιδρύθηκε το 1909 ως νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου ενώ λειτουργεί ως ανώνυμη τραπεζική εταιρεία βάσει του νόμου 3082 από τον Δεκέμβριο του 2002 και οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χ.Α.Α από το 2006. Κύριοι μέτοχοι είναι κατά 55,16% το Ελληνικό Δημόσιο και κατά 10% τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΑ (ΕΛΤΑ) ΑΕ. Η τράπεζα ελέγχει το 51% της ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟΥ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ-ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΩΝ ΑΕΔΑΚ και συμμετέχει στην ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ ΑΕ, στα ΕΛΤΑ ΑΕ (10%) και στην ΑΙΤΗΑ ΤΚυΚΤ - ΑΝΔΡΟΜΕΔΑ ΑΕΕΧ. Το δίκτυο της τράπεζας αριθμεί 136 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα και πλαισιώνεται από 820 ταχυδρομικά γραφεία των ΕΛΤΑ, ενώ στο διάστημα 2006-2007 πρόκειται να εμπλουτισθεί με σημαντικό αριθμό ATMs. Απασχολεί 1.211 άτομα προσωπικό και το 2005 ανήλθαν σε € 419.097.210.

## 2.2 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ.

Στην ενότητα αυτή παρατίθεται κατάταξη των πιστωτικών ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα ως προς το σύνολο του ενεργητικού, το σύνολο των χορηγήσεων και το σύνολο των καταθέσεων χρήσεως 2005 που αποτελούν τα τρία βασικότερα οικονομικά μεγέθη του κλάδου. Από το σύνολο των 40 πιστωτικών ιδρυμάτων που περιλαμβάνονται στην ανάλυση αυτή, το ήμισυ ακολουθεί τα ΔΛΠ (Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα ) ενώ τα υπόλοιπα ακολουθούν το ΕΓΛΣ (Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο). Η κατάταξη με βάση τα προαναφερθέντα μεγέθη γίνεται σε δύο χωριστές ομάδες ((α) και (β)) για λόγους συγκρισιμότητας.

Από τους πίνακες (2.1.-2.2.-2.3.) προκύπτει ότι οι 10 μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες της χώρας (ομάδα (α)) κυριαρχούν και στα τρία βασικά μεγέθη του κλάδου, ενώ οι διαφορές στην κατάταξη μεταξύ των πρώτων 10 σε κάθε κριτήριο αντιπροσωπεύουν περισσότερο τη δομή των τραπεζών. Ειδικότερα, η Εθνική Τράπεζα εύλογα κυριαρχεί και στα τρία μεγέθη. Η Alpha Bank στη δεύτερη θέση όσον αφορά το σύνολο του ενεργητικού, ενώ την ίδια θέση κατείχε μέχρι το 2003 και στην κατάταξη με βάση τις χορηγήσεις, θέση η οποία όμως κατελήφθη (την τελευταία διετία) από την EFG Eurobank Ergasias λόγω της ταχύρυθμης ανάπτυξης της τελευταίας, ιδιαίτερα στα δάνεια ιδιωτών. Η EFG Eurobank Ergasias βρίσκεται στη δεύτερη θέση και όσον αφορά τις καταθέσεις την περίοδο 2004-2005.

Μεταξύ των τραπεζών της β ομάδας όπου περιλαμβάνονται οι περισσότερες ξένες τράπεζες κυρίαρχη θέση έχουν η Τράπεζα Κύπρου (υποκατάστημα Ελλάδος) και η Citibank, όπου η πρώτη κυριαρχεί σε καταθέσεις και χορηγήσεις ενώ η δεύτερη κυριαρχεί βάσει συνόλου ενεργητικού.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΙ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΒΑΣΕΙ ΣΥΝΟΛΟΥ  
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΤΟ 2005 (ΠΟΣΑ ΣΕ € ΕΚ.)**

(α) βάσει των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων					
<b>Επωνυμία</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	53.278,93	48.147,43	49.116,48	49.161,28	47.846,54
ALPHA BANK Α.Ε.	41.849,25	31.842,67	29.591,64	27.263,75	28.017,97
EFG EUROBANK ERGASIAS ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	41.724,00	30.814,00	26.214,53	23.366,20	18.112,05
ΚΥΠΡΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ	21.770,69	17.407,18	14.405,27	12.682,70	12.261,53
ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	21.154,10	15.683,12	13.991,74	14.074,48	11.813,34
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	20.208,41	18.078,87	17.831,11	16.800,77	16.487,51
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	19.087,52	17.851,06	16.644,28	16.448,34	17.721,24
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ Α.Ε.	11.565,11	10.913,09	10.062,80		10.604,12
ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	3.510,11	3.542,38	3.401,10	2.853,37	2.582,72
ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	3.284,15	2.798,30	2.595,26	2.444,03	2.137,73
ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.	2.936,30	2.446,77	1.972,03	1.789,31	1.425,59
MILLENNIUM BANK ΑΕ.	2.861,04	1.819,04	1.413,34	1.226,50	1.345,52
ΑΤΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	2.468,84	2.393,59	2.045,46	1.715,21	2.018,00
ASPIS BANK Α.Ε.	1.987,05	1.733,49	1.847,70	1.612,32	1.240,85
MARFIN BANK ΑΤΕ	1.257,22	705,92	561,94	268,48	80,34
FBV –ΠΡΩΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	1.094,60	865,20	703,16	601,21	
ΕΜΠΟΡΙΚΗ CREDICOM ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	332,62	97,83			
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	292,74	166,93	95,44	102,22	91,99
PROTON ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	289,97	170,72	111,24	76,29	
AEGEAN BALTIC BANK Α.Ε.	150,94	84,31	37,10		
(β) βάσει του Ελληνικού Λογιστικού Σχεδίου (ΕΓΛΣ)					
CITIBANK INTERNATIONAL PLC	7.591,52	5.635,01	4.528,15		
ΚΥΠΡΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ (ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΕΛΛΑΔΟΣ)	7.162,62	6.499,80	4.959,91	4.055,24	3.496,17
ROYAL BANK OF SCOTLAND THE PLC	3.701,98	2.606,90	1.791,72	1.553,47	1.769,30
HSBC BANK PLC	2.872,07	2.027,05	1.793,05	1.715,71	1.635,93
PROBANK ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	1.654,59	1.265,38	911,80	492,65	
BAYERISCHE HYPO –UND VEREINSBANK AG	1.439,72	1.356,86	1.137,03	1.094,55	852,06
ABN AMRO BANK N.V.	1.332,57	751,82	757,55	974,79	1.491,63
ΩΜΕΓΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	1.102,60	1.038,09	814,77	460,48	127,25
ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝ.Π.Ε.	970,58	714,95	545,07	394,83	273,03
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Δ.Τ.Δ.	935,48	943,97	815,32	737,23	484,37
ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	456,17	340,70	219,90	104,53	
SANPAOLO IMI SPA	316,17	429,63	305,08	296,79	372,86
AMERICAN EXPRESS BANK LTD	138,54	120,90	147,99	184,86	242,24
EUROHYPO A.G.	116,33	0,65			
BANK OF AMERICA NATIONAL ASSOCIATION	83,47	116,96	94,08		
AMERICAN BANK OF ALBANIA GREEK BRANCH	76,44	24,81			
CETELM S.A.	55,26	22,25	10,02	4,60	1,19
VOLKSWAGEN BANK G.M.B.H.	38,91	1,91			
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.	36,88	31,63	24,18		
FIDIS BANK GESELLSCHAFT M.B.H.	33,80	16,10	11,48	11,41	3,34
<b>ΣΥΝΟΛΟ (α) και (β)</b>	<b>281.219,30</b>	<b>231.507,27</b>	<b>211.508,73</b>	<b>184.567,59</b>	<b>184.536,4</b>

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΙ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΒΑΣΕΙ ΣΥΝΟΛΟΥ  
ΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ ΤΟ 2005 (ΠΟΣΑ ΣΕ € ΕΚ.)**

<b>(α) βάσει των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων</b>					
<b>Επωνυμία</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	27.178,72	23.096,96	19.298,88	17.309,50	15.604,32
EFG EUROBANK ERGASIAS ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΕ	24.214,00	20.034,00	14.951,33	12.531,89	10.556,24
ALPHA BANK Α.Ε.	24.201,14	19.901,50	17.542,32	15.466,93	12.936,40
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	14.767,00	12.845,84	11.705,00	9.791,89	8.441,03
ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	14.587,17	11.416,09	9.642,96	8.135,55	5.727,60
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	32.788,75	12.183,41	11.858,93	11.106,79	10.455,29
ΚΥΠΡΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ	10.466,52	8.935,62	7.295,54	6.549,45	5.974,17
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ Α.Ε.	3.013,30	2.043,55	2.024,78		1.451,10
ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	2.579,60	2.429,62	2.392,98	1.983,65	1.589,74
ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	2.277,99	1.987,10	1.800,06	1.651,43	1.475,90
ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.	2.235,17	1.779,55	1.436,40	1.186,46	907,83
MILLENNIUM BANK Α.Ε.	2.083,53	1.329,48	776,89	420,73	213,01
ΑΤΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	1.726,82	1.720,08	1.448,38	1.067,48	830,32
ASPIS BANK Α.Ε.	1.403,63	1.159,20	1.003,86	1.057,02	686,46
FBV - ΠΡΩΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	782,52	668,15	574,65	501,64	
MARFIN BANK ΑΤΕ	404,74	183,44	182,15	93,91	14,32
ΕΜΠΟΡΙΚΗ CREDICOM ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	288,59	82,21			
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	129,96	50,00	16,43	22,89	23,03
PROTON ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	72,34	60,72	30,41	20,76	
ΑΕΓΕΑΝ ΒΑΛΤΙΚ BANK Α.Ε.	58,13	39,14	18,25		
<b>(β) βάσει του Ελληνικού Λογιστικού Σχεδίου (ΕΓΛΣ)</b>					
<b>Επωνυμία</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
ΚΥΠΡΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ (ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΕΛΛΑΔΟΣ)	4.287,48	3.511,75	2.949,05	2.743,55	2.011,13
ROYAL BANK OF SCOTLAND THE PLC	2.027,77	1.459,50	1.307,86	1.143,44	1.231,61
CITIBANK INTERNATIONAL PLC	1.765,76	1.617,71	1.425,38		
HSBC BANK PLC	1.431,27	1.209,50	1.196,70	1.140,86	967,94
PROBANK ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	1.067,23	846,33	563,49	231,48	
ΩΜΕΓΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	795,59	704,07	441,83	225,42	15,18
ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝ.Π.Ε.	750,01	580,61	425,80	305,82	207,99
BAYERISCHE HYPO-UND VEREINSBANK AG	746,43	660,38	631,08	607,96	457,48
ABN AMKO BANK N.V.	622,50	372,46	364,45	388,09	622,22
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ	525,48	506,06	442,42	401,10	266,02
ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	302,97	202,77	159,67	63,89	
SANPAOLO IMI S.P.A.	278,85	180,82	273,89	275,10	228,16
EUROHYPO A.G.	115,34	0,02			
CETELEM S.A.	53,42	20,83	8,85	2,83	0,03
VOLKSWAGEN BANK G.M.B.H.	36,80	0,31			
AMERICAN EXPRESS BANK LTD	29,59	33,63	38,93	49,82	85,64
BANK OF AMERICA NATIONAL ASSOCIATION	28,73	32,99	41,28		
FIDIS BANK GESELLSCHAFT M.B.H.	26,34	14,05	8,04	8,00	2,09
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.	22,46	19,10	13,74		
AMERICAN BANK ALBANIA GREEK BRANCH	5,69	1,02			
<b>ΣΥΝΟΛΟ (α) και (β)</b>	<b>160.179,35</b>	<b>133.919,52</b>	<b>114.292,66</b>	<b>96.485,31</b>	<b>82.982,25</b>

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΙ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΒΑΣΕΙ ΣΥΝΟΛΟΥ  
ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ ΤΟ 2005 (ΠΟΣΑ ΣΕ € ΕΚ.)**

<b>(α) βάσει των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων</b>					
<b>Επωνυμία</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	41.060,20	37.174,57	49.116,48	41.445,72	47.846,54
EFG EUROBANK ERGASIAS ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	24.660,00	21.675,00	26.214,53	16.636,38	18.112,05
ALPHA BANK Α.Ε.	19.301,65	18.948,05	29.591,64	21.327,36	28.017,97
ΚΥΠΡΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ	18.307,12	14.775,81	14.405,27	10.719,33	12.261,53
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	17.801,76	17.212,25	17.831,11	14.971,02	16.487,51
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	14.810,62	14.695,11	16.644,28	13.152,04	17.721,24
ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	31.451,45	10.260,73	13.991,74	9.648,62	11.813,34
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ	9.953,84	9.275,03	10.062,80		10.604,12
ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	2.646,34	2.439,97	2.595,26	2.096,98	2.137,73
ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	2.470,87	2.728,51	3.401,10	2.267,32	2.582,72
ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.	2.421,83	1.948,84	1.972,03	1.349,28	1.425,59
ΑΤΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	1.955,87	2.085,07	2.045,46	1.386,53	2.018,00
MILLENNIUM BANK Α.Ε.	1.822,74	1.360,48	1.413,34	993,62	1.345,52
ASPIS BANK Α.Ε.	1.573,36	1.568,30	1.847,70	1.240,81	1.240,85
MARFIN BANK ΑΤΕ	1.057,35	557,21	561,94	219,22	80,34
FBV- ΠΡΩΤΗ ΕΠΙΧ/ΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	761,02	499,33	703,16	250,03	
ΑΕΓΕΑΝ BAL TIC BANK Α.Ε.	108,22	45,51	37,10		
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	107,06	36,59	95,44	18,02	91,99
PROTON ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	45,45	92,86	111,24	39,05	
ΕΜΠΟΡΙΚΗ CREDICOM ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	0,35	0,17			
<b>(β) βάσει του Ελληνικού Λογιστικού Σχεδίου (ΕΓΛΣ)</b>					
ΚΥΠΡΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ	6.723,44	5.661,32	4.959,91	3.306,44	3.496,17
CITIBANK INTERNATION PLC	2.908,20	2.648,28	4.528,15		
HSBC BANK PLC	2.606,87	1.818,17	1.793,05	1.201,32	1.635,93
ROYAL BANK OF SCOTLAND THE PLC	1.600,44	1.068,53	1.791,72	372,55	1.769,30
PROBANK ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	1.474,97	1.102,21	911,80	411,60	
ΩΜΕΓΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	957,27	904,91	814,77	317,52	127,25
ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	824,12	610,22	545,07	302,95	273,03
ABN AMRO BANK N.Y.	768,81	510,27	757,55	438,79	1.491,63
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ	664,18	518,46	815,55	483,69	484,37
BAYERISCHE HYPO –UND VEREINSBANK AG	636,47	572,37	1.137,03	524,33	852,06
ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	276,00	221,12	219,90	58,04	
AMERICAN EXPRESS BANK LTD	100,26	97,44	147,99	188,98	242,24
BANK OF AMERICAN NATIONAL ASSOCIATION	49,50	82,46	94,08		
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.	26,83	22,42	24,18		
AMERICAN BANK OF ALBANIA GREEK BRANCH	11,70	3,93			
SANPAOLO IMI S.P.A.	7,90	10,03	305,08	10,34	372,86
FIDIS BANK GESELLSCHAFT M.B.H.	0,00	0,00	11,48	0,00	3,34
CETELEM S.A.	0,00	0,00	10,02	0,00	1,19
EUROHYPO A.G.	0,00	0,00			
VOLKSWAGEN BANK G.M.B.H.	0,00	0,00			
<b>ΣΥΝΟΛΟ (α) και (β)</b>	<b>191.954,05</b>	<b>173.231,54</b>	<b>211.508,73</b>	<b>145.377,87</b>	<b>184.536,40</b>

## 2.3 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Στην ενότητα που ακολουθεί παρατίθεται ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεδομένων των τραπεζών και πιστωτικών ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Ελλάδα και συγκεκριμένα για εκείνα τα πιστωτικά ιδρύματα για τα οποία υπάρχουν δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις (παράρτημα Α). Ορισμένα πιστωτικά ιδρύματα ήδη εφαρμόζουν τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (ΔΛΠ) από τη χρήση 2005 (και συνεπώς και το 2004 κατόπιν προσαρμογής), ενώ άλλα εξακολουθούν να εφαρμόζουν το Ελληνικό Λογιστικό Σχέδιο (ΕΓΛΣ). Επειδή υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο απεικόνισης των επιμέρους κονδυλίων μεταξύ των ΔΛΠ και του ΕΓΛΣ, όπου αυτό είναι δυνατό, γίνεται διαχωρισμός των πιστωτικών ιδρυμάτων σε δύο ομάδες. Όσον αφορά τους δείκτες, επειδή τα βασικά χρηματοοικονομικά δεδομένα των πιστωτικών ιδρυμάτων διαφέρουν από εκείνα των εμπορικών και παραγωγικών επιχειρήσεων (ΑΕ ή ΕΠΕ), έχουν υπολογισθεί ειδικοί αριθμοδείκτες οι οποίοι είναι αντιπροσωπευτικοί για τον συγκεκριμένο κλάδο. Η περίοδος αναφοράς για την ανάλυση είναι οι χρήσεις 2004 και 2005 τόσο όσον αφορά τον ομαδοποιημένο ισολογισμό όσο και τους αριθμοδείκτες. Δεν παρουσιάζονται στοιχεία για προηγούμενες χρήσεις (2001-2003) στην ανάλυση των αριθμοδεικτών, διότι η παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων τα προηγούμενα έτη ήταν με βάση το ΕΓΛΣ, γεγονός που καθιστά τα επιμέρους κονδύλια μη συγκρίσιμα.

Το σύνολο ενεργητικού των 26 πιστωτικών ιδρυμάτων το 2005 ανήλθε σε € 255,6 δις. (παράρτημα Α), σημειώνοντας αύξηση κατά 20,8% και παρά το γεγονός ότι το 2004 το μέγεθος αυτό προκύπτει από 31 πιστωτικά ιδρύματα. Η αντίστοιχη μεταβολή των χορηγήσεων (απαιτήσεις κατά πελατών) το 2005 διαμορφώθηκε σε 18,9% και το μέγεθος των χορηγήσεων ανήλθε σε €148,2 δις. Τα ίδια κεφάλαια (€16,2 δις. το 2005) ενισχύθηκαν κατά 39,3% το 2005 έναντι του 2004, μεταβολή που προήλθε από αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου και αποθεματικών. Το σύνολο των εσόδων από τόκους (2005: €11,6 δις.) παρουσιάζει αύξηση κατά 21,5% έναντι του 2004. Τα καθαρά έσοδα από τόκους (€6,4 δις. το 2005) παρουσιάζουν αύξηση (13,75%) το 2005 έναντι του 2004, ενώ μεγαλύτερη ήταν η αύξηση στα κέρδη εκμεταλλεύσεως (€2,57 δις. ή αύξηση 82,1%), σαν αποτέλεσμα του περιορισμού των γενικών εξόδων και της αύξησης στα έσοδα από προμήθειες. Τα καθαρά κέρδη προ φόρων ενισχύθηκαν με ακόμη εντονότερο ρυθμό ή κατά 83,1% (€2,58 δις. το 2005), γεγονός στο οποίο συνέβαλαν τα κέρδη από συμμετοχές σε συγγενείς επιχειρήσεις (παράρτημα Α).

Από το σύνολο των αριθμοδεικτών που παρουσιάζονται στους πίνακες (παράρτημα Α) επισημαίνονται οι χαρακτηριστικότεροι ανά κατηγορία. Συγκεκριμένα:

**Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα** βάσει στοιχείων ισολογισμού και αποτελεσμάτων χρήσεως. Ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων (ROE) που προκύπτει από τον ομαδοποιημένο ισολογισμό για το 2005 διαμορφώθηκε σε 18,6%. Στην πρώτη θέση μεταξύ των 28 πιστωτικών ιδρυμάτων του κλάδου βρίσκεται η Αγροτική Τράπεζα (33,2%) και ακολουθεί η Τράπεζα Κύπρου (Υποκατάστημα Ελλάδος) (32,4%). Ο δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού (ROA) που προκύπτει από τον ομαδοποιημένο ισολογισμό για το 2005 διαμορφώθηκε σε 1,11%. Την υψηλότερη αποδοτικότητα ενεργητικού μεταξύ των 28 πιστωτικών ιδρυμάτων παρουσιάζει η Proton Τράπεζα (9,92%) και ακολουθεί η Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα (2,26%). Ο δείκτης αποτελεσματικότητας -που εκφράζει το λόγο των λειτουργικών εξόδων προς τα λειτουργικά έσοδα- διαμορφώθηκε σε 262,6% βάσει του ομαδοποιημένου ισολογισμού το 2005. Στην πρώτη θέση μεταξύ των 28 πιστωτικών ιδρυμάτων βρίσκεται η Εμπορική Credicom (6.814,93%) και ακολουθεί η Γενική Τράπεζα (627,94%). Ο δείκτης αυτός επηρεάζεται από τη δομή των πιστωτικών ιδρυμάτων που είναι συνάρτηση του τρόπου ανάπτυξης των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και της εξειδίκευσης τους. Εν προκειμένω, οι εμπορικές τράπεζες που έχουν ευρύ δίκτυο καταστημάτων είναι φυσικό να έχουν πολύ διαφορετικούς δείκτες από τα πιστωτικά ιδρύματα που ειδικεύονται στην καταναλωτική ή/ και τη στεγαστική πίστη μέσω συνεργαζόμενων δικτύων, με αποτέλεσμα να

έχουν περιορισμένα κεντρικά έξοδα και χαμηλή παγιοποίηση. Ο δείκτης γενικών εξόδων προς λειτουργικά έξοδα διαμορφώθηκε σε 47,92% για τον ομαδοποιημένο ισολογισμό το 2005. Τον υψηλότερο δείκτη μεταξύ των 28 πιστωτικών ιδρυμάτων το 2005 παρουσιάζει η Volkswagen Bank GmbH (235,79%), ενώ τον χαμηλότερο δείκτη παρουσιάζει η Proton Τράπεζα (22,01%) και ακολουθεί η Συνεταιριστική Τράπεζα Καρδίτσας (25,75%).

**Παραγωγικότητα προσωπικού.** Ο δείκτης αποδοτικότητας προσωπικού που εκφράζει τα κέρδη προ φόρων ανά υπάλληλο, διαμορφώθηκε σε €39.437,20 για τον ομαδοποιημένο ισολογισμό το 2005 (+87,4%). Την υψηλότερη αποδοτικότητα ανά υπάλληλο το 2005 παρουσιάζει το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο (€123.843,23), ενώ τη χαμηλότερη αποδοτικότητα παρουσιάζει η Πανελλήνια Τράπεζα (€3.225,81). Το 2005 ο δείκτης ενεργητικού ανά υπάλληλο για τον ομαδοποιημένο ισολογισμό διαμορφώθηκε σε €3.901.118,62 (+23,65%). Τον υψηλότερο δείκτη μεταξύ των 28 πιστωτικών ιδρυμάτων παρουσιάζει η EFG Eurobank Ergasias (€6.046.956,52) και ακολουθεί πολύ κοντά η Alpha Bank (€6.040.595,55). Ο δείκτης χορηγήσεων ανά υπάλληλο για τον ενοποιημένο ισολογισμό διαμορφώθηκε σε €2.262.083,39 το 2005 (+21,73%). Τον υψηλότερο δείκτη μεταξύ των 28 πιστωτικών ιδρυμάτων παρουσιάζει η FBB - Πρώτη Επιχειρηματική Τράπεζα (€4.054.492,23), λόγω περιορισμένου δικτύου καταστημάτων και ειδίκευσης στην επιχειρηματική πίστη. Ο δείκτης καταθέσεων ανά υπάλληλο το 2005 διαμορφώθηκε σε €2.684.560,03 για τον ενοποιημένο ισολογισμό. Τον υψηλότερο αντίστοιχο δείκτη μεταξύ των 28 πιστωτικών ιδρυμάτων παρουσιάζει το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο (€8.219.520,04) και ακολουθεί η Marfin Bank (€6.147.354,65) λόγω περιορισμένου δικτύου καταστημάτων αλλά και εξειδίκευσης στο private banking και το wealth management.

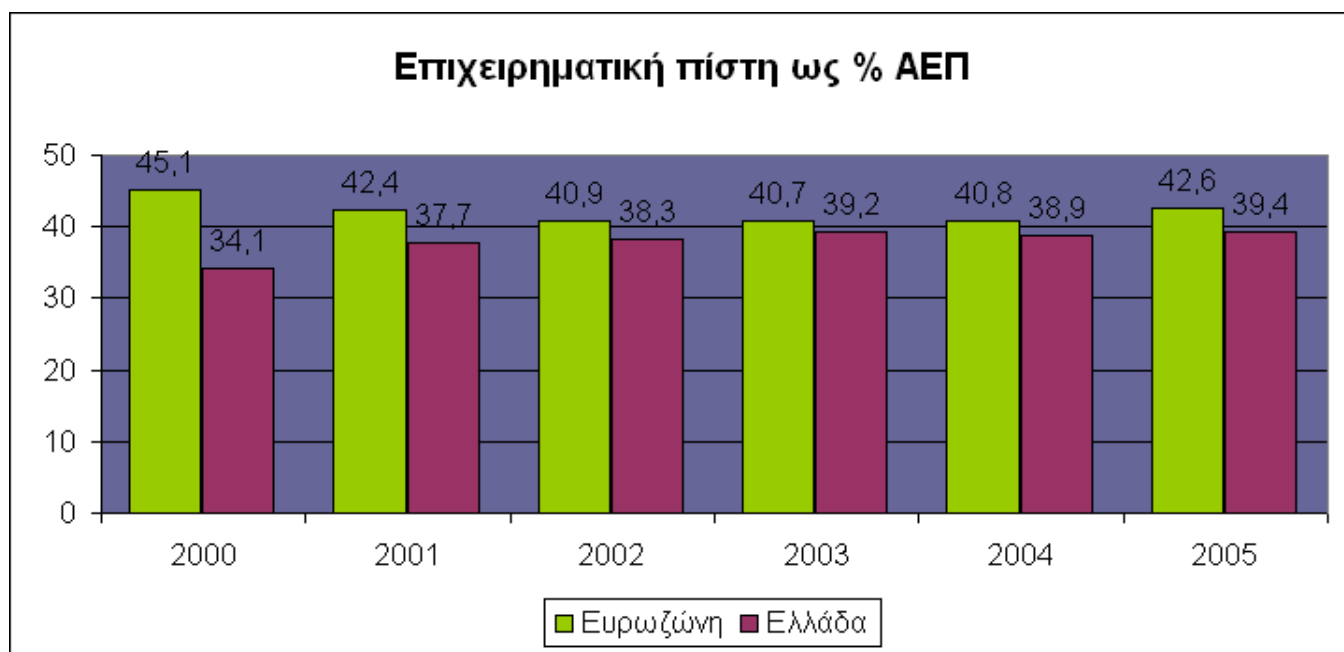
**Διάρθρωση ισολογισμού.** Ο δείκτης «τοκοφόρα στοιχεία ενεργητικού προς σύνολο ενεργητικού» για τον ομαδοποιημένο ισολογισμό διαμορφώθηκε σε 80,19% το 2005, ενώ ο δείκτης χορηγήσεων προς σύνολο ενεργητικού διαμορφώθηκε σε 57,98% και ο δείκτης τοκοφόρων υποχρεώσεων (δηλ. καταθέσεις και δανειακά κεφάλαια) προς σύνολο παθητικού διαμορφώθηκε σε 90,08% το ίδιο έτος. Όσο μικρότερη η διαφορά μεταξύ του πρώτου και του τρίτου από τους δείκτες αυτούς, τόσο καλύτερη η διάρθρωση του ισολογισμού των πιστωτικών ιδρυμάτων, εφόσον το σύνολο του παθητικού περιλαμβάνει μη τοκοφόρα ίδια κεφάλαια και σε κάποιο βαθμό ορισμένες άτοκες καταθέσεις (π.χ. λογαριασμοί όψεως εταιρειών για τις εμπορικές τράπεζες). Τον υψηλότερο δείκτη τοκοφόρων στοιχείων ενεργητικού προς σύνολο ενεργητικού μεταξύ των 28 πιστωτικών ιδρυμάτων το 2005 παρουσιάζει η Πανελλήνια Τράπεζα (98,01%) και ακολουθεί πολύ κοντά η Λαϊκή Τράπεζα (98%). Τον υψηλότερο δείκτη χορηγήσεων προς σύνολο ενεργητικού μεταξύ των 28 πιστωτικών ιδρυμάτων το 2005 παρουσιάζει η Volkswagen Bank (94,58%) και ακολουθεί η Εμπορική Credicom (86,76%). Τον υψηλότερο δείκτη τοκοφόρων υποχρεώσεων προς σύνολο παθητικού το 2005 παρουσιάζει η Marfin Bank (94,19%) και ακολουθεί η Ωμέγα Τράπεζα (92,24%). Το 2005, ο δείκτης «προβλέψεις προς χορηγήσεις» για τον ομαδοποιημένο ισολογισμό διαμορφώθηκε σε 3,89% (-18,28% έναντι του 2004). Τον χαμηλότερο δείκτη προβλέψεων προς χορηγήσεις μεταξύ των 28 πιστωτικών ιδρυμάτων το 2005 παρουσιάζει η Volkswagen Bank GmbH (0,57%), ενώ τον υψηλότερο δείκτη παρουσιάζει η Αγροτική Τράπεζα (12,59%). Ο δείκτης «χορηγήσεις προς καταθέσεις» βάσει του ομαδοποιημένου ισολογισμού διαμορφώθηκε σε 84,26% το 2005 (+8,57% έναντι του 2004), ενώ ο δείκτης καταθέσεων προς το σύνολο του παθητικού (68,82% το 2005) παρουσιάζει μείωση κατά 9,32% το 2005. Τον υψηλότερο δείκτη χορηγήσεων προς καταθέσεις παρουσιάζει Εμπορική Credicom (82.967,98) λόγω του αντικειμένου δραστηριότητας (καταναλωτική πίστη) και ακολουθούν σε μεγάλη απόσταση οι εμπορικές τράπεζες Proton Τράπεζα (159,15%) και Τράπεζα Πειραιώς (127,38%).

**Διάρθρωση Εσόδων.** Ο δείκτης των καθαρών εσόδων από τόκους προς τα λειτουργικά έσοδα στα ομαδοποιημένα αποτελέσματα χρήσεως το 2005 διαμορφώθηκε σε 74,92% παρουσιάζοντας μείωση 2,23% έναντι του 2004. Μεταξύ των 28 πιστωτικών ιδρυμάτων, τον υψηλότερο αντίστοιχο δείκτη παρουσιάζει η Εμπορική Credicom (98,16%) και ακολουθεί η American Bank of Albania (94,38%). Ο δείκτης των δαπανών προσωπικού προς τα λειτουργικά έσοδα αποτελεί άλλη μια ένδειξη της παραγωγικότητας του προσωπικού των πιστωτικών ιδρυμάτων. Το 2005 ο δείκτης αυτός διαμορφώθηκε σε 32,73% στα ομαδοποιημένα αποτελέσματα χρήσεως, παρουσιάζοντας μείωση κατά 17,24% έναντι του 2004. Τον χαμηλότερο δείκτη μεταξύ των 28 πιστωτικών ιδρυμάτων το 2005 παρουσιάζει Proton Τράπεζα (7,57%), ενώ τον υψηλότερο δείκτη (και άρα τη μικρότερη παραγωγικότητα) παρουσιάζει η Volkswagen Bank Gmbh (94,71%). Αξίζει να σημειωθεί ότι ο μέσος όρος του δείκτη αυτού όπως εκφράζεται από τα ενοποιημένα στοιχεία αντιπροσωπεύει τις τρεις μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες της χώρας οι οποίες διαθέτουν ευρύτατο δίκτυο καταστημάτων.

## 2.4 ΜΕΓΕΘΗ ΚΑΙ ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ.

### 2.4.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ

Στο διάστημα 2000-2005 το σύνολο της επιχειρηματικής πίστης στην Ελλάδα σημείωσε αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό 10,97%. Το αντίστοιχο μέγεθος στη ΖτΕ ήταν 4,9%. Το υπόλοιπο των χορηγήσεων προς επιχειρήσεις στο τέλος του 2005 έφθασε τα €71.282,9 εκ. Το ίδιο μέγεθος τον Σεπτέμβριο του 2006 ήταν €77.450.6 εκ., έχοντας σημειώσει αύξηση 11,8% έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2005.



**ΣΧΗΜΑ 2.1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ ΩΣ % ΤΟΥ ΑΕΠ (2000-2005)**

Συνεπώς η ανάπτυξη της επιχειρηματικής πίστης στην Ελλάδα ήταν υπερδιπλάσια από την αντίστοιχη στη ΖτΕ. Παρόλα αυτά, η διείσδυση της επιχειρηματικής πίστης στην εγχώρια αγορά μετρούμενη ως το ποσοστό των υπολοίπων των χορηγήσεων στο ΑΕΠ (σχήμα 2.1), υπολείπεται αυτής για το σύνολο των χωρών της ΖτΕ (κατά 3,2 ποσοστιαίες μονάδες)

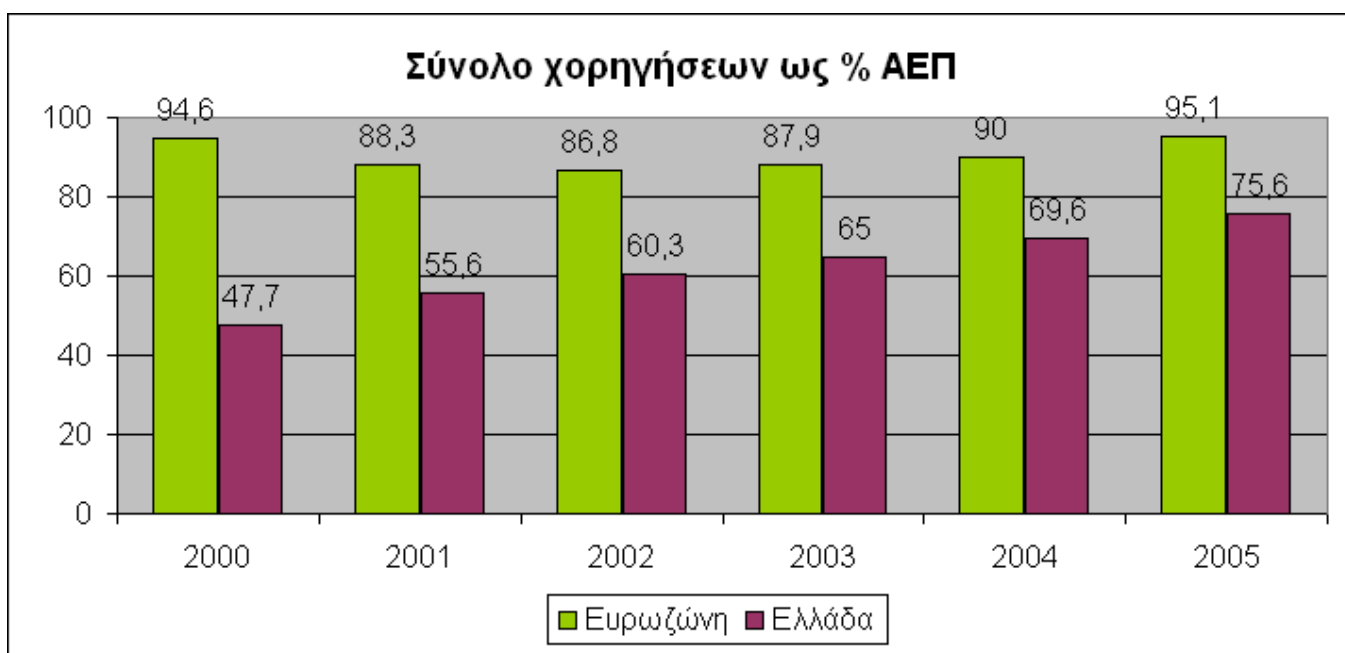
υποδηλώνοντας ότι υπάρχουν ακόμη περιθώρια ανάπτυξης του τομέα αυτού για τα επόμενα έτη, ιδιαίτερα αν ληφθεί υπόψη ότι η πίτα της αγοράς ενισχύεται σταδιακά από την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Βάσει των υπολοίπων στα επιχειρηματικά δάνεια μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων (ποσά άνω του € 1εκ.) τον Σεπτέμβριο του 2005, οι πέντε μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες ελέγχουν περισσότερο από το 60% της αγοράς. Τα επιμέρους μερίδια εκτιμώνται ως εξής:

Alpha Bank	15,7%
EFG Eurobank Ergasias	13,3%
Εθνική Τράπεζα	13,3%
Τράπεζα Πειραιώς	10,0%
Εμπορική Τράπεζα	9,6%

Βάσει των υπολοίπων στο σύνολο των χορηγήσεων προς επιχειρήσεις (μικρές, μεσαίες, μεγάλες επιχειρήσεις) στο τέλος του 2005, οι πέντε μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες ελέγχουν το 77%-80% της αγοράς. Τα επιμέρους μερίδια εκτιμώνται ως εξής:

Alpha Bank	19%-20%
Εθνική Τράπεζα	19%-20%
EFG Eurobank Ergasias	17%-18%
Τράπεζα Πειραιώς	11%-12%
Εμπορική Τράπεζα	10%-11%

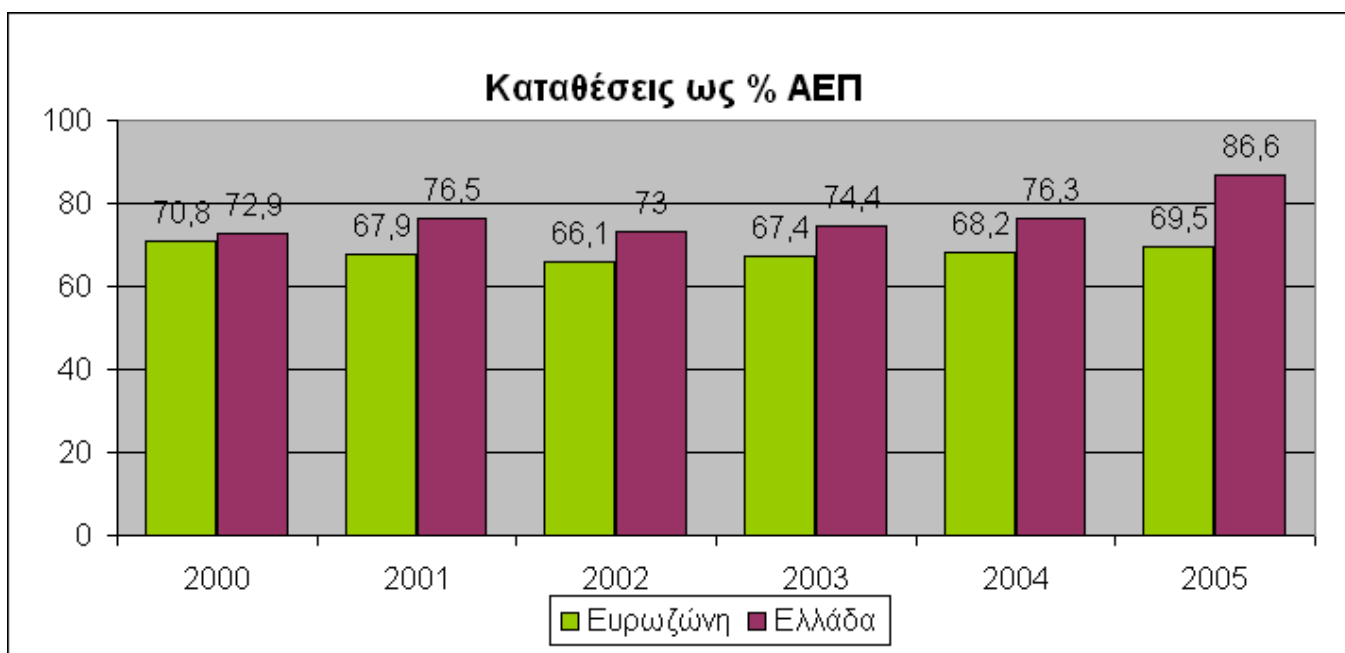


**ΣΧΗΜΑ 2.2: ΣΥΝΟΛΟ ΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ ΩΣ % ΤΟΥ ΑΕΠ (2000-2005)**

Το περιθώριο περαιτέρω ανάπτυξης των χορηγήσεων όλων των κατηγοριών είναι θετικό, αν ληφθεί υπόψη ο συνολικός βαθμός διείσδυσης των πιστωτικών προϊόντων στην εγχώρια αγορά σε σχέση με τη ΖτΕ (σχήμα 2.2). Το στοιχείο αυτό θα πρέπει να συνδυασθεί και με το γεγονός ότι οι καταθέσεις ως ποσοστό του ΑΕΠ στην Ελλάδα βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο (2005: 86,6%, 2000: 72,9%), γεγονός που επιτρέπει στις τράπεζες να αναπτύσσουν τα πιστωτικά προϊόντα χωρίς να αντιμετωπίζουν προβλήματα κεφαλαιακής επάρκειας και χωρίς την ανάγκη να ανατρέξουν σε ειδικές χρηματοδοτήσεις (π.χ. μαζικές τιτλοποιήσεις), όπως συμβαίνει σε άλλες αγορές της Ε.Ε. ή και της ΖτΕ. Τα αναλυτικά στοιχεία της εξέλιξης της επιχειρηματικής πίστης παρατίθενται στο παράρτημα Α.

## 2.4.2 ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ

Στο διάστημα 2000-2005 το σύνολο των καταθέσεων στην Ελλάδα παρουσίασε αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό 7,6% σε σύγκριση με αντίστοιχο ρυθμό 4,6% στη ΖτΕ. Το σύνολο των καταθέσεων επιχειρήσεων και ιδιωτών στο τέλος του 2005 (υπόλοιπα) έφθασε τα €159.579,40 εκ. Το ίδιο μέγεθος τον Σεπτέμβριο του 2006 ήταν €166.881,1 εκ. δηλαδή αύξηση 11,7% έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2005. Συνεπώς κατά την εξεταζόμενη περίοδο, η ανάπτυξη της αποταμίευσης στην Ελλάδα ήταν 1,7 φορές μεγαλύτερη από την αντίστοιχη στη ΖτΕ, ενώ η τάση αυτή συνεχίστηκε κατά το 2006. Τούτο οφείλεται στο ότι τα επιτόκια στην Ελλάδα είναι αρκετά υψηλότερα από τα αντίστοιχα στη ΖτΕ, όπως άλλωστε δείχνουν τα στοιχεία του παραρτήματος Α.



ΣΧΗΜΑ 2.3: ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ ΩΣ % ΤΟΥ ΑΕΠ (2000-2005)

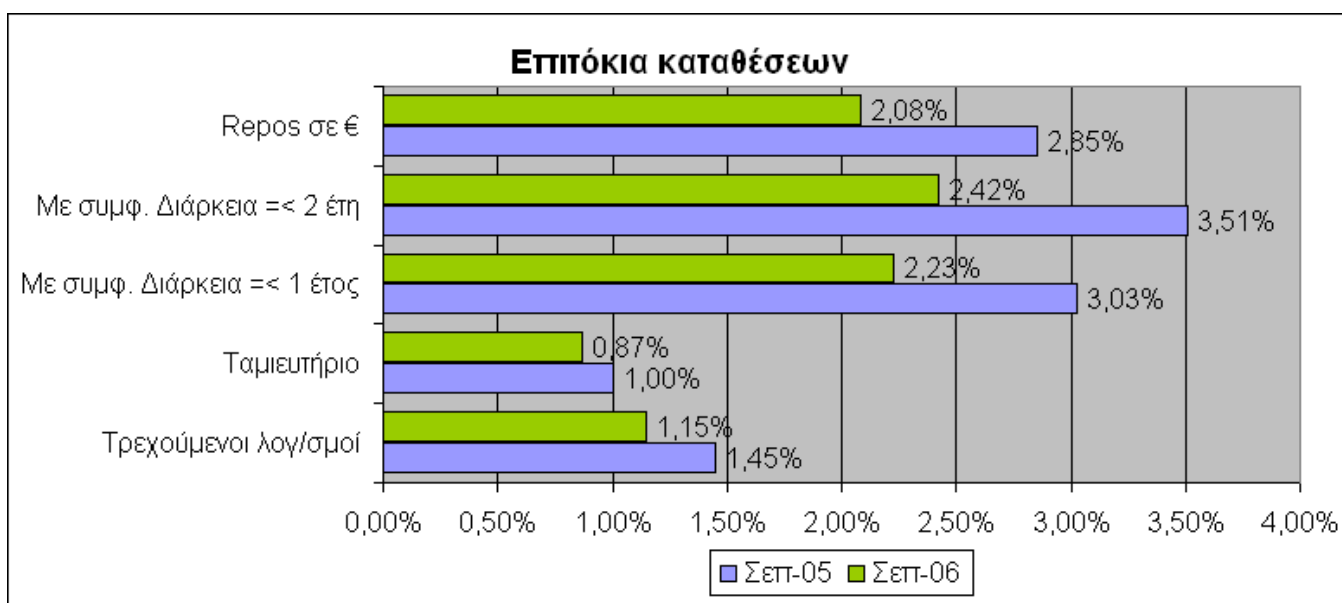
Ακόμη ένα θετικό στοιχείο για τις καταθέσεις αλλά και τη συμβολή των καταθέσεων στην πορεία των πιστωτικών προϊόντων είναι το υψηλό ποσοστό που έχουν στο σύνολο του ΑΕΠ. Συγκεκριμένα, το 2005 το ποσοστό αυτό ήταν 86,6% για την Ελλάδα, σε σύγκριση με 69,5% για ΖτΕ, ενώ το ίδιο ποσοστό βρίσκεται σταθερά πάνω από το αντίστοιχο για τη ΖτΕ σε όλο το εξεταζόμενο διάστημα (σχήμα 2.3). Το σύνολο των καταθέσεων στο τέλος του 2005 κατανέμεται ως εξής:

- Repos 1,7% (€ 2.721,7 εκ.),
- καταθέσεις όψεως 13,9% (€ 22.180,2 εκ.),
- καταθέσεις ταμιευτηρίου 50% (€ 79.800,8 εκ.),
- καταθέσεις προθεσμίας 34,4% (€ 54.876,7 εκ.).

Συνεπώς, οι καταθέσεις ταμιευτηρίου εξακολουθούν να αποτελούν τον πυρήνα της αγοράς, παρόλο που δεν συνοδεύονται από ανάλογα ελκυστικά επιτόκια όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα (παράρτημα κεφάλαιο 2). Τούτο εξηγείται από το γεγονός ότι οι λογαριασμοί αυτού του τύπου αποτελούν το πλέον παραδοσιακό αποταμιευτικό προϊόν της εγχώριας αγοράς και αντιπροσωπεύουν μεγάλη μερίδα των συνταξιούχων και των μισθωτών.

Οι συμφωνίες επαναγοράς (repos) παρουσιάζουν σταθερά πτωτική πορεία κατά το εξεταζόμενο διάστημα με μέσο ετήσιο ρυθμό 31,9%. Στην τάση αυτή συνέβαλε η φορολογική εξομοίωση των καταθέσεων με τα repos που έγινε προ της εισαγωγής του ευρώ.

Με εξαίρεση τους λογαριασμούς ταμειευτηρίου τα επίπεδα των επιτοκίων των καταθέσεων προδιαγράφουν σε γενικές γραμμές την πορεία των μεγεθών ανά κατηγορία καταθέσεων. Η εξέλιξη των καταθέσεων μεταξύ Σεπτεμβρίου 2005 και 2006 (παράρτημα Α), ήταν ανοδική και τούτο οφείλεται στις αυξήσεις των επιτοκίων της ΕΚΤ οι οποίες έλαβαν χώρα το διάστημα που μεσολάβησε. Σημειώνεται ότι τα επιτόκια καταθέσεων ιδιωτών (νοικοκυριά) είναι πιο αντιπροσωπευτικά της εξέλιξης των καταθέσεων (Σχήμα 2.4), εφόσον το μεγαλύτερο ποσοστό των καταθέσεων προέρχεται από ιδιώτες (άνω του 80% το 2005 βάσει των υπολοίπων στις μεγαλύτερες εγχώριες εμπορικές τράπεζες).



**ΣΧΗΜΑ 2.4: ΕΠΙΤΟΚΙΑ ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ**

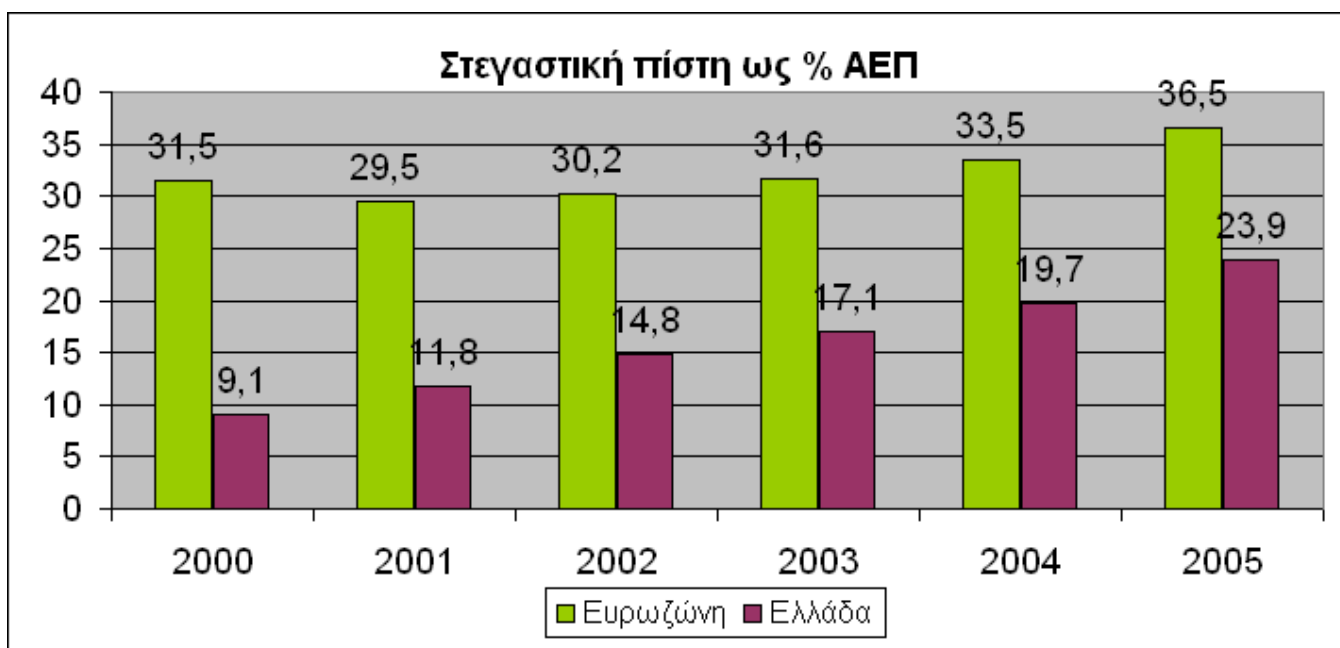
Στο τέλος του 2005 το ποσοστό των καταθέσεων σε ευρώ αναλογούσε στο 86,6% του συνόλου, σε σύγκριση με 81,2% στο τέλος του 2000 και 87% τον Σεπτέμβριο του 2006. Συνεπώς κυρίαρχη θέση στην εγχώρια αποταμίευση έχει το ευρώ, ενώ τα τελευταία χρόνια το ποσοστό αυτό έχει αυξηθεί σταθερά αφενός λόγω της εμπιστοσύνης του κοινού στο νέο νόμισμα, σε σύγκριση με άλλα διεθνή νομίσματα που προσέφεραν παραδοσιακά καταφύγιο για τους καταθέτες (π.χ. δολάριο) και αφετέρου λόγω των σχετικά καλών αποδόσεων σε σύγκριση με το \$ που διάνυσε περίοδο χαμηλότερων αποδόσεων μεταξύ 2001 και 2003.

Βάσει των υπολοίπων των καταθέσεων και συμφωνιών repos στο τέλος του 2005, οι πέντε μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες ελέγχουν σχεδόν το 70% της αγοράς. Τα επιμέρους μερίδια των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών είχαν ως εξής:

Εθνική Τράπεζα	25,7%
EFG Eurobank Ergasias	15,5%
Alpha Bank	12,1%
Εμπορική Τράπεζα	9,3%
Τράπεζα Πειραιώς	7,2%

### 2.4.3 ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ

Στο διάστημα 2000-2005 τα ανεξόφλητα υπόλοιπα στεγαστικών δανείων στην εγχώρια αγορά σημείωσαν αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό 30,8% φθάνοντας το ποσό των €43.199,40 εκ. Τα υπόλοιπα των στεγαστικών δανείων τον Σεπτέμβριο του 2006 ανήλθαν σε €49.140 εκ., σημειώνοντας 25,9% αύξηση σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2005. Στο διάστημα 2000-2005 τα επιτόκια των στεγαστικών δανείων μειώθηκαν στο ήμισυ, ενώ στους 12 μήνες μέχρι τον Σεπτέμβριο του 2005 η μείωση ήταν περίπου 30 b.p. Παρόλα τα εντυπωσιακά μεγέθη της αγοράς αυτής, η διείσδυση των στεγαστικών δανείων μετρούμενη ως ποσοστό του ΑΕΠ εξακολουθεί να υπολείπεται σημαντικά (12,6 ποσοστιαίες μονάδες) του αντίστοιχου για τη ΖτΕ( Σχήμα 2.5), γεγονός σε συνδυασμό με τις ισχύουσες συνθήκες της αγοράς υποδηλώνει ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης του τομέα στα επόμενα χρόνια.



ΣΧΗΜΑ 2.5: ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ ΩΣ % ΤΟΥ ΑΕΠ (2000-2005)

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία τέλους 2005, οι πέντε μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες ελέγχουν περίπου το 74% της αγοράς των στεγαστικών δανείων. Κυρίαρχη θέση έχει η Εθνική Τράπεζα χάρη στο ιστορικό προβάδισμα που είχε (με τις θυγατρικές της Εθνική Στεγαστική και Κτηματική, οι οποίες απορροφήθηκαν από τον όμιλο τα τελευταία χρόνια). Τα επιμέρους μερίδια αγοράς στη στεγαστική πίστη στο τέλος του 2005 εκτιμώνται ως εξής:

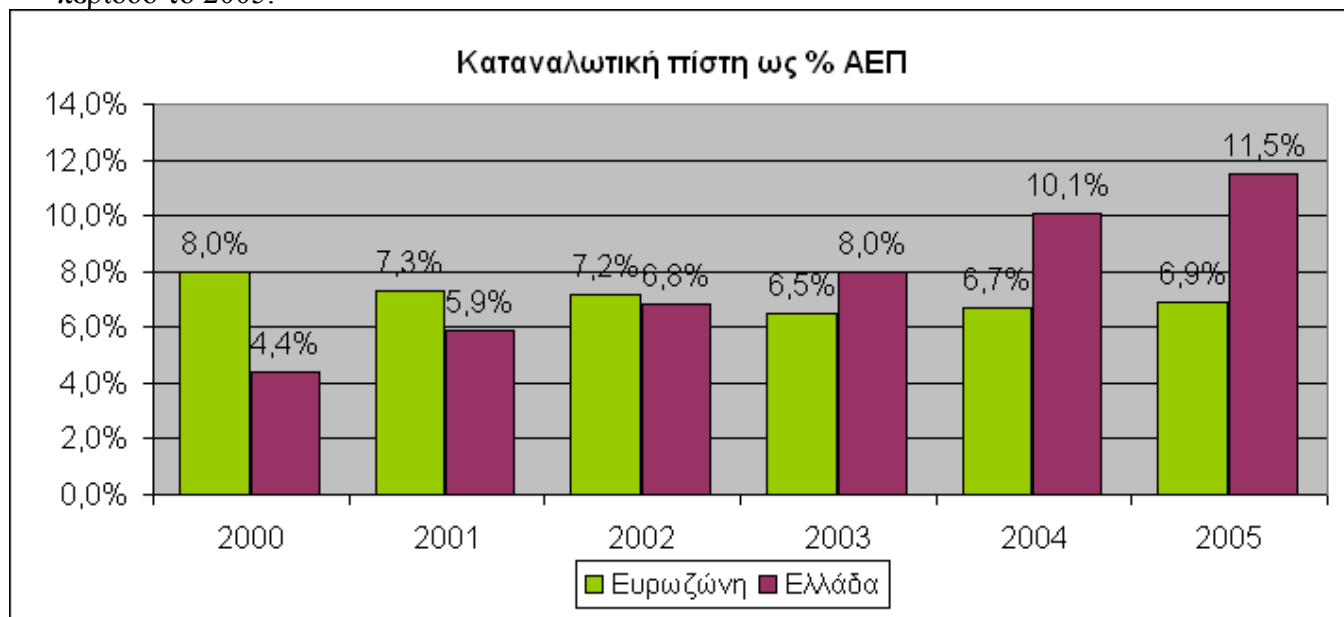
Εθνική Τράπεζα	27%-27,5%
Alpha Bank	14,5%-15%
EFG Eurobank Ergasias	14%
Εμπορική Τράπεζα	10%
Τράπεζα Πειραιώς	8%

Τα αναλυτικά στοιχεία της εξέλιξης της στεγαστικής πίστης παρατίθεται στο παράρτημα Α.

### 2.4.4 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ

Στο διάστημα 2000-2005 το σύνολο των υπολοίπων των καταναλωτικών δανείων σημείωσε αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό 30,49%, φθάνοντας τα €20.850 εκ. το 2005. Στο διάστημα αυτό τα εγχώρια επιτόκια στα καταναλωτικά δάνεια όλων των κατηγοριών (βάσει υπολοίπων)

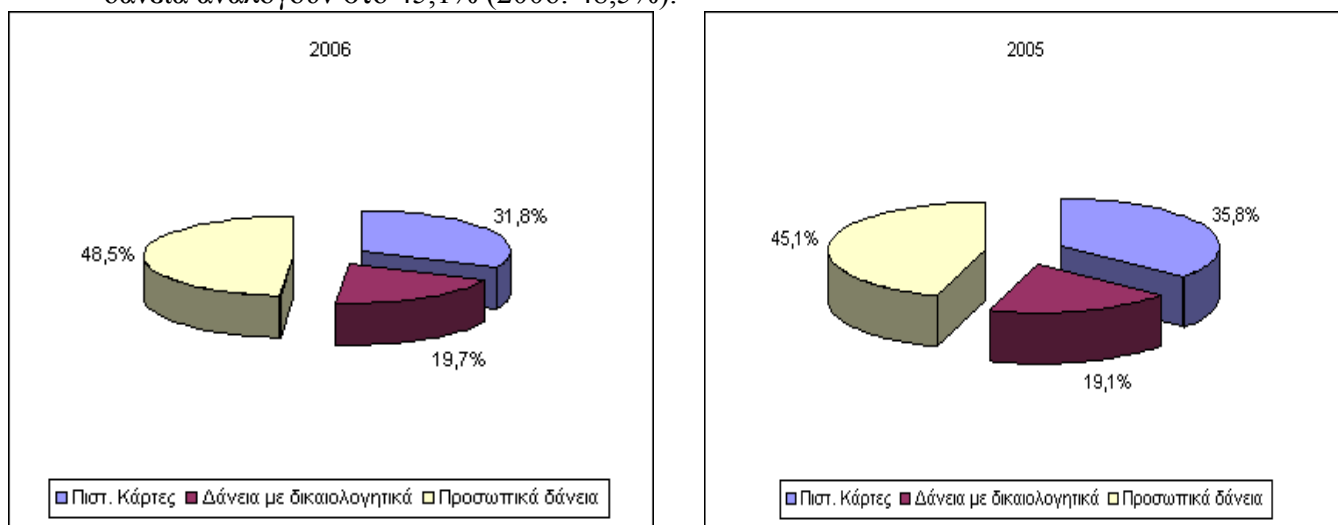
σημείωσαν μείωση κατά 37,4%, ενώ η αντίστοιχη μείωση στη ΖτΕ ήταν 23%. Τα υπόλοιπα των καταναλωτικών δανείων στο τέλος του πρώτου εννεαμήνου του 2006 ανήλθαν σε €24.394,4 εκ., σημειώνοντας περαιτέρω αύξηση 24,3% σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο το 2005.



**ΣΧΗΜΑ 2.6: ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ ΩΣ % ΤΟΥ ΑΕΠ (2000-2005)**

Ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης της καταναλωτικής πίστης στη ΖτΕ κατά το διάστημα 2000-2005 διαμορφώθηκε σε 3%, ενώ ο βαθμός διείσδυσης του συνόλου των καταναλωτικών δανείων στην Ελλάδα μετρούμενος ως ποσοστό του ΑΕΠ, από 4,4% το 2000 (ΖτΕ 8%) έφθασε στο 11,5% το 2005 (Σχήμα 2.), ξεπερνώντας τον μέσο όρο της ζώνης του ευρώ (ΖτΕ 6,9%) για το ίδιο έτος. Τα αναλυτικά στοιχεία της εξέλιξης της καταναλωτικής πίστης παρατίθενται στο παράρτημα του παρόντος κεφαλαίου.

Η κατανομή της καταναλωτικής πίστης (Σχήμα 2.7) στην Ελλάδα τα δύο τελευταία χρόνια (2005, 2006 εννεάμηνο) έχει ως εξής: οι πιστωτικές κάρτες αναλογούν στο 35,8% το 2005 (2006: 31,8%), τα δάνεια ειδικού σκοπού αναλογούν στο 19% (2006: 19,7%) και τα προσωπικά δάνεια αναλογούν στο 45,1% (2006: 48,5%).



**ΣΧΗΜΑΤΑ 2.7: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ ΠΙΣΤΗΣ (2005-2006)**

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία για την καταναλωτική πίστη (κάρτες, καταναλωτικά και λοιπά δάνεια) οι πέντε μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες ελέγχουν πάνω από το 85% της

αγοράς. Κυρίαρχη θέση στην αγορά αυτή έχει η EFG Eurobank Ergasias που, σύμφωνα με στελέχη της αγοράς ακολουθεί πολύ δυναμική πολιτική στον τομέα αυτό, ιδιαίτερα δε στις πιστωτικές κάρτες, με την ανάπτυξη συνεργασιών με εμπορικές επιχειρήσεις, ασφαλιστικές εταιρείες και οργανισμούς. Ακολουθεί η Εθνική Τράπεζα η οποία ιστορικά έχει το πλεονέκτημα μιας μεγάλης πελατειακής βάσης ιδιωτών. Φυσικά, μεταξύ των πέντε μεγαλύτερων εμπορικών τραπεζών υπάρχουν διαφορές στα μερίδια ανά τμήμα, αλλά τα διαθέσιμα στοιχεία αναφέρονται στο σύνολο των υπολοίπων αυτού του τομέα. Τα επιμέρους μερίδια της καταναλωτικής πίστης στο τέλος του 2005 εκτιμώνται ως εξής:

Εθνική Τράπεζα	22,9%
Alpha Bank	13,4%
EFG Eurobank Ergasias	29,6%
Εμπορική Τράπεζα	9%
Τράπεζα Πειραιώς	11%

Τα αναλυτικά στοιχεία της εξέλιξης της καταναλωτικής πίστης παρατίθενται στο παράρτημα Α.

## 2.4.5 ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ

Οι πιστωτικές κάρτες σε ισχύ είναι περίπου 5,5 εκατομμύρια από τις οποίες το μεγαλύτερο μερίδιο (60%) αναλογεί στη Visa και ακολουθούν η Mastercard (31%) και οι υπόλοιπες (9%, American Express, Diners, κλπ.). Το μεγαλύτερο ποσοστό των πιστωτικών καρτών σε ισχύ είναι τύπου classic που απευθύνονται στα μεσαία εισοδήματα, ενώ ένα ποσοστό 10%-15% είναι τύπου gold που απευθύνονται στα ανώτερα εισοδήματα και προσφέρουν ειδικά προνόμια.. Σημειώνεται ότι το μέσο υπόλοιπο των πιστωτικών καρτών κατά το διάστημα 2004-2005 αυξήθηκε κατά 13% (σύνολο αγοράς). Επίσης τα έσοδα των τραπεζών από πιστωτικές κάρτες είναι περίπου 35%-40% προμήθειες και 60%-65% έσοδα από τόκους.

Σύμφωνα με πρόσφατα δημοσιεύματα (Νοέμβριος του 2006), το πλήθος των συναλλαγών από κάρτες Mastercard (πλην Maestro και Citrus) στην Ελλάδα κατά το πρώτο εννεάμηνο του 2005 ανήλθε σε 15 εκ. περίπου και η αντίστοιχη αξία των συναλλαγών ανήλθε σε €1,54 δισ. Συγκριτικά, η αξία των συναλλαγών από κάρτες Mastercard παγκοσμίως ήταν \$1.215,2 δισ. κατά το πρώτο εννεάμηνο του 2005. Όσον αφορά τη χρήση των πιστωτικών καρτών, σύμφωνα με δημοσιεύματα (Φεβρουάριος του 2005) που αναφέρονται σε στοιχεία της Visa, οι συναλλαγές με πιστωτική κάρτα εκτιμώνται σε 1,2 ανά μήνα σε σύγκριση με 4,4 ανά μήνα για την ΕΕ, ενώ η αξία των συναλλαγών αναλογεί στο 4% των προσωπικών δαπανών στην Ελλάδα σε σύγκριση με 14% στην ΕΕ. Ακόμη ένα ενδιαφέρον στοιχείο σύμφωνα με την ίδια πηγή, είναι ότι η δαπάνη ανά συναλλαγή στην Ελλάδα ανέρχεται σε €105,2 κατά μέσο όρο, σε σύγκριση με €68 κατά μέσο όρο για τη ΖτΕ.

Τα συστατικά κόστους των πιστωτικών καρτών είναι το επιτόκιο, η ετήσια συνδρομή και η δυνατότητα ανάληψης μετρητών μέχρι ένα συγκεκριμένο ποσό (που συνήθως έχει υψηλότερο επιτόκιο από τις εμπορικές συναλλαγές).

Το μερίδιο αγοράς στις πιστωτικές κάρτες οι οποίες αναλογούν στο 31,8% της καταναλωτικής πίστης αναφέρθηκε στην παράγραφο 2.4.4 και είναι ενσωματωμένο μαζί και με τα άλλα προϊόντα της καταναλωτικής πίστης

Συνεπώς τα επιμέρους μερίδια της καταναλωτικής πίστης(όπου εμπεριέχονται οι πιστωτικές κάρτες σε ποσοστό 31,8% ) στο τέλος του 2005 εκτιμώνται ως εξής:

Εθνική Τράπεζα	22,9%
Alpha Bank	13,4%
EFG Eurobank Ergasias	29,6%
Εμπορική Τράπεζα	9%
Τράπεζα Πειραιώς	11%

Ο ρυθμός αύξησης των πιστωτικών καρτών -βάσει υπολοίπων- αναμένεται να διαμορφωθεί σε 3%-4% ετησίως για τα επόμενα δύο έτη (εννέαμηνο 2006 +5,7%), ποσοστό που απέχει πολύ από τα αντίστοιχα μεγέθη της περιόδου 2000-2003. Η εξέλιξη αυτή αποδίδεται στη στροφή του κοινού στα καταναλωτικά δάνεια που απέσπασαν σημαντικό μερίδιο της ζήτησης μετά το 2003. Όσον αφορά τον αριθμό των πιστωτικών καρτών εκτιμάται ότι υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω διεύρυνση, κυρίως όμως για αύξηση της χρήσης (όγκος συναλλαγών) ιδιαίτερα στις αστικές και ημιαστικές περιοχές.

Μια σημαντική τεχνολογική εξέλιξη στον τομέα των πιστωτικών καρτών είναι η ενσωμάτωση ειδικού chip στις νέες πιστωτικές κάρτες (EMV Europay Mastercard Visa - Chip) το οποίο θα βοηθήσει στον περιορισμό της απάτης που χαρακτηρίζει αυτό το προϊόν στην Ευρώπη αλλά και παγκοσμίως. Η Visa Europe έχει επενδύσει περί τα €160 εκ. σε κίνητρα και εξοπλισμό (τερματικά, λογισμικό) για την εφαρμογή της νέας αυτής τεχνολογίας και από το 2005 έχει μεταθέσει τις πιθανές ζημιές από απάτες λόγω μη εφαρμογής της νέας αυτής τεχνολογίας στα συνεργαζόμενα πιστωτικά ιδρύματα.

Μια ακόμη σημαντική εξέλιξη είναι η επικείμενη διαμόρφωση ενός ενιαίου συστήματος πληρωμών στην ΕΕ που προωθεί η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) (Single European Payments Area ή SEPA). Αφενός η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δρομολογεί τον καθορισμό ενός θεσμικού πλαισίου για τις πληρωμές και, αφετέρου, οι τράπεζες στη ΖτΕ -με την προτροπή της ΕΚΤ- έχουν δημιουργήσει την Επιτροπή Ευρωπαϊκών Πληρωμών, με σκοπό να καταστήσουν όλες τις διασυνοριακές πληρωμές στην Ε.Ε. τόσο ασφαλείς και εύκολες όσο και οι πληρωμές εντός των συνόρων κάθε χώρας. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι πιστωτικές και χρεωστικές κάρτες αναλογούν στο 85% των ευρωπαϊκών διασυνοριακών πληρωμών στην Ευρώπη. Στο επίκεντρο αυτής της εξέλιξης είναι και η δημιουργία ενιαίου λειτουργικού πλαισίου πληρωμών (SEPA Card Framework). Προκειμένου να καταστεί σαφέστερη η σημασία αυτής της πρωτοβουλίας αρκεί να αναφερθεί ότι το ποσό των συναλλαγών στις κάρτες Visa Europe διπλασιάζεται ανά πενταετία και σήμερα ανέρχεται σε €1 τρις. Το οικονομικό όφελος από την υποκατάσταση των συναλλαγών έντυπου χρήματος με ένα ασφαλές σύστημα ηλεκτρονικών πληρωμών εκτιμάται ότι αναλογεί περίπου στο 1% του ΑΕΠ. Η καθιέρωση ενός ενιαίου συστήματος πληρωμών, επομένως, αναμένεται να έχει πολλαπλασιαστικό όφελος.

## **2.5 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ**

### **2.5.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ**

Στην επιχειρηματική πίστη στα αμέσως επόμενα χρόνια αναμένεται κατάργηση της εισφοράς του ν. 128/75, μεταρρύθμιση η οποία θα προέλθει στα πλαίσια εναρμόνισης της εγχώριας νομοθεσίας με αυτήν της Ε.Ε. που εκτείνεται και στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, θα βοηθήσει την ανάπτυξη των επιχειρηματικών δανείων γενικότερα. Μια τέτοια εξέλιξη θα σημάνει μείωση των ομολογιακών δανείων όπως εκδίδονται στα πλαίσια του ν.3156 και επάνοδο των κοινοπρακτικών δανείων, που εξυπηρετούν καλύτερα τις ανάγκες των επιχειρήσεων για μεσο-μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση με σχετικά μεγάλου ύψους ποσά, τα οποία δεν μπορούν να καλυφθούν από μια και μόνο τράπεζα. Τα πραγματικά ομολογιακά δάνεια -έτσι όπως λειτουργούν στη διεθνή αγορά- που είναι διαπραγματεύσιμοι τίτλοι με σημαντική εμπορευσιμότητα, μπορούν να αναπτυχθούν εφόσον οι εγχώριες επιχειρήσεις αποκτήσουν πιστοληπτική διαβάθμιση η οποία να είναι αναγνωρίσιμη και αποδεκτή στις διεθνείς αγορές. Το σύνολο της δραστηριότητας κοινοπρακτικών και ομολογιακών δανείων από τις εγχώριες τράπεζες αναμένεται να παρουσιάσει άνοδο της τάξης του 20%-25% ετησίως για τα επόμενα έτη. Ο ρυθμός αύξησης θα εξαρτηθεί από την πορεία των επιτοκίων και τις τυχόν

μεταρρυθμίσεις που θα καταστήσουν την αγορά αυτή μια πιο ευέλικτη και ελκυστική επιλογή για θεσμικούς επενδυτές στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

## 2.5.2 ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ

Στις καταθέσεις προβλέπεται περαιτέρω δυναμική αύξηση των καταθέσεων για τα επόμενα χρόνια και τουλάχιστον για το διάστημα 2006-2008, γεγονός που συμβαδίζει με τα μεγέθη των καταθέσεων Σεπτεμβρίου 2006 (+11,7% έναντι Σεπτ. 2005). Όμως δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός ότι τα δάνεια αυξάνονται με ταχύτερους ρυθμούς από τις καταθέσεις (μέσος όρος 18,3% ετησίως στο διάστημα 2000-2005), λόγω της επιθετικής επέκτασης των τραπεζών στα δάνεια ιδιωτών. Τούτο δε, σε συνδυασμό με την περιορισμένη εμπειρία και την υποδομή των εγχώριων τραπεζών στον τομέα της διαχείρισης πιστωτικού κινδύνου, εύλογα έχει δημιουργήσει σημαντικό θόρυβο τόσο από πλευράς των νομισματικών αρχών όσο και στον τύπο γενικότερα. Πάντως η γενική εκτίμηση είναι ότι οι εγχώριες τράπεζες έχουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα: την εμπειρία των ιστορικών στοιχείων πιστωτικής συμπεριφοράς μεγαλύτερων διεθνών τραπεζών στην παγκόσμια αγορά.

Παλαιότερα, οι διαφορές στα χρηματοπιστωτικά προϊόντα εστίαζαν στο επίπεδο της εξυπηρέτησης. Με την απελευθέρωση των δεσμεύσεων όμως, το τοπίο άλλαξε ριζικά και ο ανταγωνισμός επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη ολοένα πιο ευέλικτων και ποικίλων προϊόντων, με μεγαλύτερη διασπορά κινδύνου, καλύτερη τιμολόγηση, ελκυστικούς όρους και ευρύ δίκτυο (καταστήματα τραπεζών, σημεία πώλησης αγαθών, εμπορικοί συνεργάτες, διάφοροι επαγγελματίες), που περιλαμβάνει εναλλακτικά κανάλια διανομής. Το αποτέλεσμα αυτής της τάσης ήταν η στροφή προς την επιθετική πώληση με αιχμή την ανταγωνιστική τιμολόγηση, που είχε ως συνέπεια να δίδεται λιγότερη σημασία στη σχέση με τον πελάτη. Με τη νέα δομή των εμπορικών τραπεζών δημιουργήθηκε η υποδομή που επιτρέπει σε όλες τις τράπεζες να προσαρμόσουν εύκολα και γρήγορα τα προϊόντα τους στις κινήσεις του ανταγωνισμού από πλευράς προσφοράς αλλά και στις απαιτήσεις των πελατών. Έτσι, ακόμη και αν ξεχωρίσει ένα προϊόν στην αγορά, δεν είναι εύκολο να κρατήσει την πρωτοπορία για πολύ.

Τα προϊόντα λιανικής τραπεζικής βρίσκονται στο στάδιο διεύρυνσης και βελτίωσης, η οποία θα συνεχίσει, εφόσον αλλάζουν οι ανάγκες του κοινού και η αγορά τμηματοποιείται. Η ποιότητα της εξυπηρέτησης και η έμφαση στη σχέση με τον πελάτη θα επανέλθουν στο προσκήνιο ως το κύριο διαφοροποιώ στοιχείο του ανταγωνισμού, εφόσον η τεχνολογία και οι υποδομές συγκλίνουν μεταξύ των τραπεζών. Στο επίκεντρο της σχέσης με τον πελάτη σήμερα είναι η ανάκτηση διακράτησης της πελατειακής βάσης (customer loyalty) και η επέκταση της σε όλα τα μέλη ενός νοικοκυριού με τη διαμόρφωση ειδικών προϊόντων προσαρμοσμένων στις ανάγκες τους. Στο ζήτημα αυτό επικεντρώνεται και η νέα δομή της λιανικής τραπεζικής που αποδεσμεύει το προσωπικό των καταστημάτων από μεγάλο μέρος των διαχειριστικών λειτουργιών (back office) που ανατίθενται σε κεντροποιημένες διευθύνσεις, ώστε να υπάρχει μεγαλύτερο περιθώριο για την ανάπτυξη της πελατοκεντρικής πολιτικής (relationship management).

Μέχρι σήμερα οι εγχώριες εμπορικές τράπεζες προσφέρουν αρκετές υπηρεσίες που συνδέονται με καταθετικούς λογαριασμούς δωρεάν, σε αντίθεση με όσα συμβαίνουν σε άλλες αγορές της ΕΕ, ενώ τα επιτόκια των καταθετικών λογαριασμών είναι υψηλότερα από αυτά της ΖτΕ. Η διαφαινόμενη τάση στο μέλλον είναι ότι οι υπηρεσίες αυτές θα χρεώνονται, έστω και με βάση κάποια κριτήρια μέσου υπολοίπου ή συχνότητας χρήσης. Τούτο είναι ήδη εμφανές από την τιμολόγηση των υπηρεσιών που συνδέονται με την κίνηση των λογαριασμών και την ανάπτυξη και εμπορική προσέγγιση των υπηρεσιών e-banking. Στόχος των τραπεζών είναι η παρακίνηση του κοινού προς τις αυτοματοποιημένες υπηρεσίες και η συγκέντρωση των λογαριασμών (που παραδοσιακά ήταν διάσπαρτοι σε πολλές τράπεζες), ώστε να καταστεί δυνατή η εξοικονόμηση του λειτουργικού κόστους και η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Όσον αφορά τις έξωθεν απειλές, στελέχη της αγοράς επισημαίνουν ότι η ανάπτυξη της λιανικής τραπεζικής στην Ελλάδα στηρίζεται στην ύπαρξη ικανού και ώριμου δικτύου καταστημάτων, κάτι το οποίο δεν είναι εύκολο να δημιουργηθεί, εκτός αν αποκτηθεί μέσω εξαγορών εγχώριων τραπεζών. Οι περισσότερες κινήσεις αυτού του τύπου έχουν ήδη πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια, ενώ στο μέλλον τέτοιες κινήσεις θα αφορούν την παρουσία πιστωτικών οργανισμών στην ευρύτερη περιοχή της νοτιανατολικής Ευρώπης και όχι μόνο την Ελλάδα.

### **2.5.3 ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ**

Το συχνά αναφερόμενο ζήτημα της διαφοράς επιτοκίου σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της ΖτΕ αποδίδεται από τα στελέχη του τομέα στους εξής λόγους:

- α) στην Ελλάδα δεν εφαρμόζεται ποινή προεξόφλησης,
- β) ο έντονος ανταγωνισμός της αγοράς λειτουργεί σε όφελος του κοινού και οι όποιες διαφορές στα επιτόκια σήμερα είναι πολύ μικρές.
- γ) Η αγορά στεγαστικής πίστης στην Ελλάδα είναι σχετικά νέα, ενώ στις πιο ώριμες αγορές (π.χ. Βρετανία) τα ιστορικά στοιχεία και η εμπειρία συντελούν στην ακριβέστερη αξιολόγηση του πιστωτικού κινδύνου με ανάλογο όφελος στα επιτόκια.

Η αγορά ακινήτων, ιδιαίτερα των κατοικιών, αναμένεται να συνεχίσει να κινείται ανοδικά αλλά με χαμηλότερους ρυθμούς. Επισημαίνεται ότι, παρά τις εντυπωσιακές αυξήσεις στις τιμές των ακινήτων τα τελευταία πέντε χρόνια και τις αυξήσεις των αντικειμενικών αξιών, οι κατασκευαστές δεν μειώνουν τις τιμές στο στοκ των νέων οικοδομών προς πώληση και τούτο έχει ανάλογη επίπτωση και στις παλαιότερες οικοδομές. Η τάση αυτή αποδίδεται εν μέρει στην υψηλή ρευστότητα που έχουν συγκεντρώσει οι κατασκευαστές τα τελευταία χρόνια. Οι πρόσφατες αυξήσεις στα επιτόκια του ευρο από την ΕΚΤ δεν αναμένεται να επηρεάσουν σημαντικά το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς στεγαστικής πίστης. Έτσι για την περίοδο 2006-2008 εκτιμάται ετήσια αύξηση της τάξης του 22%-24%, ενώ από τα μέχρι σήμερα στοιχεία για το 2006 προμηνύεται άνοδος (για το 2006) σε ποσοστό 26%, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται και από τα στοιχεία των υπολοίπων στεγαστικών δανείων της Τράπεζας της Ελλάδος (Σεπτ. 2005-Σεπτ. 2006).

### **2.5.4 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ**

Η καταναλωτική πίστη βασίζεται στη μεσαία εισοδηματική τάξη. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η Ελλάδα υπολείπεται του μέσου όρου της Ε.Ε. στο κατά κεφαλήν εισόδημα, είναι φυσικό ο τομέας να παρουσιάσει περαιτέρω αύξηση τα επόμενα χρόνια. Σημειώνεται δε ότι, παρόλο που ο βαθμός διείσδυσης της καταναλωτικής πίστης στην Ελλάδα εμφανίζεται υψηλότερος από τον μέσο όρο για τη ΖτΕ το 2005, εξακολουθεί να είναι χαμηλότερος σε σύγκριση με τις πιο ανεπτυγμένες και ώριμες αγορές της ΕΕ και παγκοσμίως και συγκεκριμένα περίπου στο ήμισυ του αντίστοιχου ποσοστού για τη Βρετανία και ακόμη χαμηλότερα από τις ΗΠΑ. Εκτιμάται ότι η καταναλωτική πίστη θα παρουσιάσει αύξηση της τάξης του 30% το 2006, 25% το 2007 και 20% το 2008, δηλαδή με ρυθμούς ηπιότερους από εκείνους που σημειώθηκαν κατά την τελευταία πενταετία μετά την είσοδο του ευρο.

Στα θετικά στοιχεία για τον τομέα συγκαταλέγεται το γεγονός ότι τα πιστωτικά ιδρύματα στη χώρα μας αποκομίζουν από την εμπειρία άλλων ανεπτυγμένων αγορών, σε μια εποχή κατά την οποία δρομολογούνται σημαντικές αλλαγές που έχουν στόχο τη βελτίωση των συστημάτων πιστοληπτικής αξιολόγησης και προληπτικής διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου. Κατά συνέπεια η άνοδος του τομέα δεν συνεπάγεται και ανάλογη αύξηση των κινδύνων από επισφάλειες. Επίσης, δεν προβλέπεται αρνητική επίπτωση από τις πρόσφατες αυξήσεις των επιτοκίων της ΖτΕ, διότι οι μεταβολές αυτές είναι περιορισμένες και συμβαδίζουν με τη

γενικότερη εισοδηματική πορεία των εθνικών οικονομιών της ΖτΕ, με αποτέλεσμα να μπορούν να απορροφηθούν από τις αγορές.

Στα αρνητικά στοιχεία επισημαίνεται ότι εξακολουθεί να υφίσταται σημαντική διαφορά στα επιτόκια μεταξύ Ελλάδας και ΖτΕ (περίπου 300 μονάδες βάσης το 2005 και 258 μονάδες βάσης το 2006) στα προϊόντα αυτά, γεγονός που αποδίδεται στην επιβάρυνση από την εισφορά του ν. 128, στις δεσμεύσεις της ΤτΕ και στην πιστοληπτική βαθμολόγηση της χώρας. Πάντως οι διαφορές αυτές μειώνονται σταδιακά και είναι πιθανό να εξαλειφθούν στο μέλλον, με την εφαρμογή της Basle II και την κατάργηση της εισφοράς του ν. 128 η οποία συζητείται ευρύτατα από τον πιστωτικό κλάδο τα τελευταία τρία χρόνια, ενώ έχει ζητηθεί και από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

## **2.6 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90, τέσσερα κρίσιμα γεγονότα επέφεραν σημαντικές αλλαγές στο Τραπεζικό Σύστημα:

α) Η απελευθέρωση των επιτοκίων, η οποία είχε σαν αποτέλεσμα τον προσδιορισμό των επιτοκίων από τις δυνάμεις της αγοράς και όχι από την Κεντρική Τράπεζα.

β) Η κατάργηση των διαφόρων πιστωτικών κανόνων, η οποία ανάγκασε τις τράπεζες να χρησιμοποιούν ένα ποσοστό των καταθέσεων τους για τη χρηματοδότηση κάποιων δημόσιων ή μη επιχειρήσεων.

γ) Η απελευθέρωση της κίνησης των κεφαλαίων, η οποία αποτρέπει στα πιστωτικά ιδρύματα να επενδύουν ελεύθερα σε διεθνή χρηματοπιστωτικά προϊόντα με συνέπεια καλύτερες αποδόσεις.

δ) Η ελεύθερη είσοδος των τραπεζικών ιδρυμάτων από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Σε ένα τραπεζικό περιβάλλον που γίνεται καθημερινά περισσότερο ανταγωνιστικό, η Αποτελεσματικότητα των τραπεζών καθίσταται αναγκαία για την επιβίωση τους. Αποτελεσματική Παραγωγή σημαίνει ότι η επιχείρηση παράγει την μέγιστη δυνατή ποσότητα προϊόντων δεδομένων των συντελεστών παραγωγής, ή για μια δεδομένη ποσότητα προϊόντων χρησιμοποιεί την ελάχιστη δυνατή ποσότητα συντελεστών παραγωγής. Η αποτελεσματικότητα των Τραπεζών είναι για δυο βασικούς λόγους. Πρώτον, ο τραπεζικός τομέας παίζει κεντρικό ρόλο επηρεάζοντας τη λειτουργία ολόκληρου του Οικονομικού Συστήματος, διότι προσδιορίζει την κατανομή κεφαλαίων σε παραγωγικές δραστηριότητες, η οποία όταν γίνεται αποτελεσματικά συμβάλει στην οικονομική πρόοδο. Δεύτερον, σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον οι μη αποτελεσματικές τράπεζες δεν θα μπορέσουν να επιβιώσουν για μακρύ χρονικό διάστημα. Κατά συνέπεια, η Διοίκηση πρέπει να γνωρίζει τον βαθμό αναποτελεσματικότητας για να πάρει τα κατάλληλα μέτρα που θα οδηγήσουν σε Αποτελεσματική Παραγωγή.

Ο σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι η αποτελεσματική παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, δηλαδή η παραγωγή της μέγιστης δυνατής ποσότητας προϊόντων δεδομένων των συντελεστών παραγωγής. Το πρόβλημα όμως πολλές φορές έγκειται σε αυτή καθαυτή τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Η εξέλιξη της αγοράς είναι τέτοια που η μέτρηση της αποδοτικότητας σε συνδυασμό με ποιοτικά στοιχεία όλο και περισσότερο θα γίνεται.

Σύμφωνα με έρευνα του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, οι ελληνικές τράπεζες αποκομίζουν Υπερκέρδη από το μεγάλο άνοιγμα της ψαλίδας ανάμεσα στα επιτόκια χορηγήσεων και καταθέσεων. Η διαφορά αυτή είναι από τις υψηλότερες στην Ευρωπαϊκή Ένωση και αποτελεί τον κύριο λόγο για τα κέρδη μαμούθ που ανακοινώνουν οι ελληνικές τράπεζες τα τελευταία χρόνια. Οι ελληνικές τράπεζες είναι από τις ακριβότερες στην Ευρώπη στα δάνεια προς ιδιώτες, ενώ έχουν προσαρμόσει τα επιτόκια καταθέσεων σε επίπεδα αντίστοιχα με αυτά του ευρωπαϊκού μέσου όρου. Την ίδια στιγμή οι υψηλές προμήθειες που επιβάλουν στις περισσότερες συναλλαγές –φαινόμενο που εντάθηκε τα τελευταία χρόνια– αποτελούν μια επιπλέον πηγή για τα κέρδη των τελευταίων ετών. Σύμφωνα με τους αναλυτές, τα υψηλά

περιθώρια κέρδους και όχι η Αποτελεσματικότητα των ελληνικών τραπεζών είναι ο λόγος της αυξημένης κερδοφορίας των τελευταίων ετών. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι ελληνικές τράπεζες έχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης της κερδοφορίας τους αυξάνοντας την αποτελεσματικότητά τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

#### 3.1 ΓΕΝΙΚΑ

Οι εγχώριες εμπορικές τράπεζες σήμερα προσφέρουν όλα τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα και τις υπηρεσίες, η δε διάκριση μεταξύ εμπορικών και επενδυτικών τραπεζών δεν υφίσταται πλέον, σαν αποτέλεσμα της αναδιάρθρωσης του τραπεζικού συστήματος που συντελέστηκε κατά τη δεκαετία του 1990, ιδιαίτερα δε με αφορμή την αποκρατικοποίηση των τραπεζών. Τα τελευταία χρόνια επήλθε μια ακόμη σημαντική αλλαγή στη δομή των μεγάλων εμπορικών τραπεζών (ETE, EFG Eurobank Ergasias, Alpha Bank, Εμπορική, Πειραιώς) που επηρεάζει τη γενικότερη τάση στον τρόπο που λειτουργεί το εγχώριο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Η αλλαγή αυτή προέρχεται από τη διεθνή πρακτική του ευρωπαϊκού και του παγκόσμιου τραπεζικού συστήματος, ενώ επιβάλλεται και από τα νέα δεδομένα διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου (Basle II). Υπενθυμίζεται ότι η επικρατούσα τάση μέχρι την τελευταία αλλαγή ήταν εξυπηρέτηση όλων των πελατών από το δίκτυο καταστημάτων και για όλες τις εργασίες, περιλαμβανομένης της διαχείρισης πιστωτικού κινδύνου, αλλά και των εγκρίσεων με κάποιο κλιμακωτό σχήμα εγκριτικής αρμοδιότητας σε συνάρτηση με το ύψος των χορηγήσεων. Το αποτέλεσμα αυτού του σχήματος ήταν η ελλιπής εξυπηρέτηση των πελατών όλων των κατηγοριών, τόσο λόγω έλλειψης εμπειρίας από το προσωπικό των καταστημάτων όσο και λόγω φόρτου εργασιών.

Κατά την παλαιότερη μορφή των εμπορικών τραπεζών επικρατούσε και διαφοροποίηση με βάση το μέγεθος και το είδος των καταθετικών πελατών η οποία σήμερα έχει εξαλειφθεί, τόσο σαν αποτέλεσμα της ανασύνταξής τους όσο και σαν αποτέλεσμα των νέων κανόνων διαφάνειας, και κεφαλαιακής επάρκειας που επιβάλλονται από τα ΔΛΠ (Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα), την Τράπεζα της Ελλάδος και την Basle II (Βασιλεία II). Ενδεικτικά αναφέρεται ότι σε ορισμένες από τις μεγαλύτερες τράπεζες (π.χ. Εθνική) υπήρχε μεγάλη βάση καταθετών η οποία προέκυψε από λογαριασμούς ταμειευτηρίου συνταξιούχων του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Αντίστοιχα, οι τράπεζες αυτές είχαν και μεγάλο αριθμό μικρών επιχειρήσεων με συγκριτικά υψηλό κόστος εξυπηρέτησης που απαιτούσε την ανάλογη επάνδρωση καταστημάτων. Οι λογαριασμοί αυτοί θεωρούντο ασύμφοροι από τις μεσαίου μεγέθους εγχώριες τράπεζες, αλλά και από τις ξένες τράπεζες που έδιδαν έμφαση στην ανάπτυξη και εξυπηρέτηση θυγατρικών πολυεθνικών επιχειρήσεων (corporate clients) και λιγότερη σημασία στους λογαριασμούς ιδιωτών με σχετικά μικρή κίνηση. Οι εγχώριες εμπορικές τράπεζες που είχαν επικεντρωθεί στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής πίστης και σημείωναν εντυπωσιακούς ρυθμούς αύξησης των εργασιών από το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, αλλά και οι ξένες τράπεζες, διαπίστωσαν τα τελευταία έτη ότι αυτή η καταθετική βάση αποτελεί σημαντικό πυλώνα ανάπτυξης στα πλαίσια των αλλαγών του διεθνούς τραπεζικού συστήματος. Έτσι επήλθε αλλαγή και στη στρατηγική των τραπεζών, με αποτέλεσμα οι περισσότερες να επιδιώκουν πλέον την ανάπτυξη σχεδόν όλων των τομέων και προϊόντων.

Σήμερα πλέον τα καταστήματα του δικτύου λιανικής των εμπορικών τραπεζών είναι επιφορτισμένα με την εξυπηρέτηση των μικρών επιχειρήσεων και των ιδιωτών και τα

στελέχη τους (relationship managers) είναι κυρίως πωλητές προϊόντων και υπηρεσιών. Πρακτικά, η αλλαγή στη δομή των εμπορικών τραπεζών επιβάλλεται και βάσει της ΠΔΤΕ 2577/2006 που απαιτεί τον διαχωρισμό μεταξύ κέντρων πωλήσεων και κέντρων εγκρίσεων για τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας χαρτοφυλακίων στις τράπεζες. Στο σημείο αυτό επισημαίνεται ότι η έμφαση στις μικρές επιχειρήσεις που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια απορρέει και από μια ακόμη θεσμική εξέλιξη. Συγκεκριμένα, η νέα συμφωνία Basle II προβλέπει ευνοϊκότερη μεταχείριση των δανείων προς μικρές επιχειρήσεις όσον αφορά τους δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας, βασιζόμενη στο ότι οι μικρές επιχειρήσεις εξασφαλίζουν μεγαλύτερη διασπορά χαρτοφυλακίου. Το γεγονός αυτό λειτούργησε σαν κίνητρο για τις εμπορικές τράπεζες, με το επιπλέον πλεονέκτημα της δυνατότητας επίτευξης υψηλότερης αποδοτικότητας κεφαλαίων, λόγω των μεγαλύτερων περιθωρίων στα επιτόκια και στην εν γένει τιμολόγηση των υπηρεσιών.

Η βασική δομή των εμπορικών τραπεζών επομένως περιλαμβάνει το δίκτυο καταστημάτων που αποτελεί το βασικό κανάλι πωλήσεων, τα περιφερειακά κέντρα εξυπηρέτησης μεσαίων επιχειρήσεων και κεντροποιημένες διευθύνσεις που επιτελούν την πιστοληπτική αξιολόγηση και την εγκριτική διαδικασία, τη διαχείριση διαθεσίμων, τη στοχοποίηση και παρακολούθηση επιμέρους τομέων, καθώς και την εξυπηρέτηση των μεγάλων επιχειρήσεων. Μεταξύ των πέντε μεγαλύτερων εμπορικών τραπεζών, το νέο μοντέλο λειτουργίας άρχισε να εφαρμόζεται από την EFG Eurobank Ergasias (περί τα μέσα της δεκαετίας του '90) και στη συνέχεια από την Εθνική Τράπεζα, την Alpha Bank, την Τράπεζα Πειραιώς και την Εμπορική Τράπεζα. Οι πέντε μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες διαμόρφωσαν την κατεύθυνση του τραπεζικού συστήματος για τα επόμενα χρόνια και αυτό είναι ήδη εμφανές στην πορεία και των ξένων τραπεζών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Το κρίσιμο μέγεθος του δικτύου καταστημάτων μιας εμπορικής τράπεζας σήμερα τοποθετείται στις 100-150 μονάδες και συνήθως διαφοροποιείται σε μεγάλα (στα αστικά κέντρα), μεσαία και μικρά. Το μέγεθος αυτό επιβάλλεται και από τη γεωμορφία της χώρας, παρόλο το σχετικά μικρό μέγεθος της αγοράς (π.χ. σε αξία ή αριθμό πελατών), συγκριτικά με μεγαλύτερες χρηματοπιστωτικές αγορές της ΖτΕ και εξηγεί τις πρόσφατες και τις συνεχιζόμενες στρατηγικές κινήσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών μεταξύ μεσαίων και μικρών τραπεζών. Σύμφωνα με τους επικεφαλές των δικτύων των μεγάλων εμπορικών τραπεζών, τα κριτήρια μεγέθους και τοποθέτησης καταστημάτων προσομοιάζουν με τα κριτήρια τοποθέτησης γενικών εμπορικών καταστημάτων όπως: κίνηση (traffic) της περιοχής -και λιγότερο ο τοπικός πληθυσμός-, εμπορικότητα περιοχής, πρόσβαση του κοινού, αριθμός επιχειρήσεων (σημαντική πηγή καταθέσεων μισθοδοσίας), εισοδηματική διάρθρωση του κοινού, δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού (αγροτική/ αστική/ βιομηχανική περιοχή), κλπ. που καθορίζουν τις ανάγκες της τοπικής αγοράς. Η κατανομή μεταξύ μικρών, μεσαίων και μεγάλων καταστημάτων σήμερα είναι περίπου 40%, 45% και 15% αντίστοιχα και η επάνδρωση τους έως 10, έως 20 και πάνω από 20 άτομα σε προσωπικό αντίστοιχα.

Η έμφαση στη νέα διάρθρωση των δικτύων των εμπορικών τραπεζών είναι στη βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης των πελατών με ταχύτητα και ευκολία. Το επιβεβλημένο κρίσιμο μέγεθος των δικτύων λόγω της γεωμορφίας της χώρας σημαίνει ότι, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες της αγοράς, τα καταστήματα μετασχηματίζονται σε κέντρα πώλησης με περιορισμένη επάνδρωση (lean structure), ενώ τα στελέχη (officers) επικεντρώνονται στην ανάπτυξη της σχέσης με τους πελάτες (relationship managers) και όπου χρειάζεται πλαισιώνονται από ειδικευμένους συμβούλους μικρών επιχειρήσεων. Τα δίκτυα καταστημάτων στη λιανική τραπεζική

συμπληρώνονται από εναλλακτικά κανάλια πώλησης τα οποία περιλαμβάνουν: ασφαλιστικές εταιρείες-δίκτυα, επιλεγμένα εμπορικά δίκτυα, ειδικές ομάδες επαγγελματιών (μεσίτες ακινήτων, κατασκευαστές κατοικιών-μηχανικοί, λογιστικά γραφεία, σύμβουλοι, κλπ.). Εκτιμάται ότι τα εναλλακτικά κανάλια πώλησης στο μέλλον θα συνεισφέρουν περίπου το 20% των νέων χορηγήσεων στη λιανική τραπεζική. Ακόμη ένα σημαντικό κανάλι πώλησης στη λιανική τραπεζική είναι τα call centers των τραπεζών που επιτελούν εισερχόμενες (τηλεφωνικές αιτήσεις) και εξερχόμενες υπηρεσίες (telesales). Η εφαρμογή των εναλλακτικών δικτύων πώλησης είναι συνάρτηση των απαιτήσεων των επιμέρους προϊόντων. Έτσι τα δίκτυα μεσιτών και κατασκευαστών-μηχανικών χρησιμοποιούνται στην προώθηση στεγαστικών δανείων, τα call centers χρησιμοποιούνται κυρίως για δάνεια ιδιωτών (καταναλωτικά, πιστωτικές κάρτες), τα λογιστικά γραφεία για δάνεια (μικρών) επιχειρήσεων, τα επιλεγμένα εμπορικά δίκτυα χρησιμοποιούνται για την προώθηση καταναλωτικών δανείων όπως αγορά αυτοκινήτου, αγορά οικιακού εξοπλισμού κλπ. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα επιλεγμένα εμπορικά δίκτυα αποτελούν σημαντικό πεδίο ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών. Ειδικότερα, επειδή τα καταστήματα αυτά συνάπτουν περισσότερες της μιας εμπορικών συμφωνιών με τις τράπεζες ο ανταγωνισμός έγκειται στο ύψος των προμηθειών που αξιώνουν από τις τράπεζες αλλά και στην ποιότητα των υποψηφίων πελατών όσον αφορά την πιστοληπτική τους ικανότητα.

### 3.2 ΔΟΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

Στα σημερινά τραπεζικά υποκαταστήματα ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός , προσανατολισμός στις ανάγκες του πελάτη, διαμορφώνει τις δυο παρακάτω τραπεζικές εργασίες:

- **Τραπεζικές Εργασίες Επιχειρήσεων**
- **Τραπεζικές Εργασίες Ιδιωτών**

Η ως άνω κατηγοριοποίηση, σε συνδυασμό με τα εξειδικευμένα προϊόντα του πελάτη, δημιουργεί δυο βασικές κατηγορίες καταστημάτων:

**Το Πλήρες Κατάστημα (Full Branch)** στο οποίο προωθούνται όλα τα προϊόντα της Τράπεζας που απευθύνονται σε Ιδιώτες και Επιχειρήσεις (Σχήμα 3.1).

**Το Κατάστημα Ιδιωτών (Retail branch)**, στο οποίο προωθούνται τα προϊόντα της Τράπεζας που απευθύνονται σε Ιδιώτες, καθώς και ορισμένα προϊόντα επιχειρήσεων εξυπηρετούνται κεντρικά, από τις αρμόδιες Μονάδες της Διοίκησης (Σχήμα 3.4).

Η διάκριση των Καταστημάτων εξυπηρετεί την ευέλικτη παρουσία της Τράπεζας σε στρατηγικά σημεία πώλησης, με βάση το είδος της πελατείας και τις ανάγκες της περιοχής που απευθύνεται, τις δυνατότητες και τις προοπτικές κάθε τοπικής αγοράς η Τράπεζα αποφασίζει το είδος του υποκαταστήματος που θα εγκαταστήσει.

#### **Χωροταξική Διάθροση Υποκαταστημάτων**

Σε κάθε κατάστημα ορίζονται και λειτουργούν δύο βασικοί χώροι:

- **Χώρος Συναλλαγών και**
- **Χώρος Ανάπτυξης Τραπεζικών Σχέσεων**

των οποίων οι βασικές επιχειρησιακές δραστηριότητες περιγράφονται παρακάτω.

Ο Χώρος Συναλλαγών περιλαμβάνει:

- **Ταμείο:** Χώρος όπου υλοποιούνται οι οικονομικές δοσοληψίες των πελατών (π.χ. πληρωμές).
- **24ωρη Εξυπηρέτηση:** Χώρος ο οποίος είναι εγκατεστημένος εντός ή/και εκτός του καταστήματος. Ο χώρος 24ωρης εξυπηρέτησης είναι διακριτός χώρος στην

υποδοχή του Καταστήματος (ATM ).

**Ο Χώρος Ανάπτυξης Τραπεζικών Σχέσεων** περιλαμβάνει:

- **Ανάπτυξη και Υποστήριξη Τραπεζικών Εργασιών Ιδιωτών**, τον απαρτίζουν ομάδες υπαλλήλων που απευθύνονται στη συγκεκριμένη κατηγορία η οποία έχει επιφορτισθεί με τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση των τραπεζικών υπηρεσιών Ιδιωτών.
- **Ανάπτυξη και Υποστήριξη Τραπεζικών Εργασιών Επιχειρήσεων**, τον οποίο στελεχώνουν ομάδες υπαλλήλων που απευθύνονται στη συγκεκριμένη και έχουν επιφορτισθεί με τις πωλήσεις και εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων.

#### **Η νέα οργανωτική δομή των καταστημάτων**

Οι βασικές αρχές της οργανωτικής δομής των Καταστημάτων περιγράφονται παρακάτω:

##### **A. Λειτουργική διάκριση των Τραπεζικών Εργασιών**

Με στόχο την αποδοτικότερη λειτουργία και εξυπηρέτηση κάθε κατηγορίας τραπεζικών εργασιών υπάρχει διάκριση μεταξύ της ανάπτυξης των εργασιών και της υποστήριξής τους.

- **η ανάπτυξη των τραπεζικών εργασιών** έχει ως κύρια αρμοδιότητα την προσφορά και πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών που απευθύνονται σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς.
- **η υποστήριξη των τραπεζικών εργασιών** έχει ως κύρια αρμοδιότητα την διεκπεραίωση των εργασιών που προκύπτουν μετά την πώληση των προϊόντων, ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία τους, σύμφωνα με τις διαδικασίες και τις αρχές της Τράπεζας.

##### **B. Ρόλοι Εργασίας**

Με βάση τις επιχειρησιακές δραστηριότητες των Καταστημάτων, προσδιορίζονται οι ρόλοι εργασιών.

Σε ένα Πλήρες Κατάστημα το οποίο εξυπηρετεί όλες τις επιχειρησιακές εργασίες εμφανίζεται η πλήρης ανάπτυξη των ρόλων (Σχήμα 3.2), ενώ στα Καταστήματα Ιδιωτών οι ρόλοι που μπορούν να αναπτυχθούν είναι σαφώς λιγότεροι (Σχήμα 3.3). Ο κάθε ρόλος εργασίας δεν αντιστοιχεί υποχρεωτικά σε συγκεκριμένη εργασία, αλλά ανάλογα με τα δεδομένα κάθε καταστήματος (προσφερόμενες υπηρεσίες, όγκοι εργασιών) οι διάφοροι ρόλοι κατανέμονται κατά περίπτωση . Αυτός ο τρόπος εξυπηρετεί ένα ευρύτερο σύστημα οργανωτικής διάρθρωσης Καταστημάτων καθότι βασίζεται στις εργασίες που αναλαμβάνει κάθε κατάστημα και όχι στις θέσεις εργασίας.

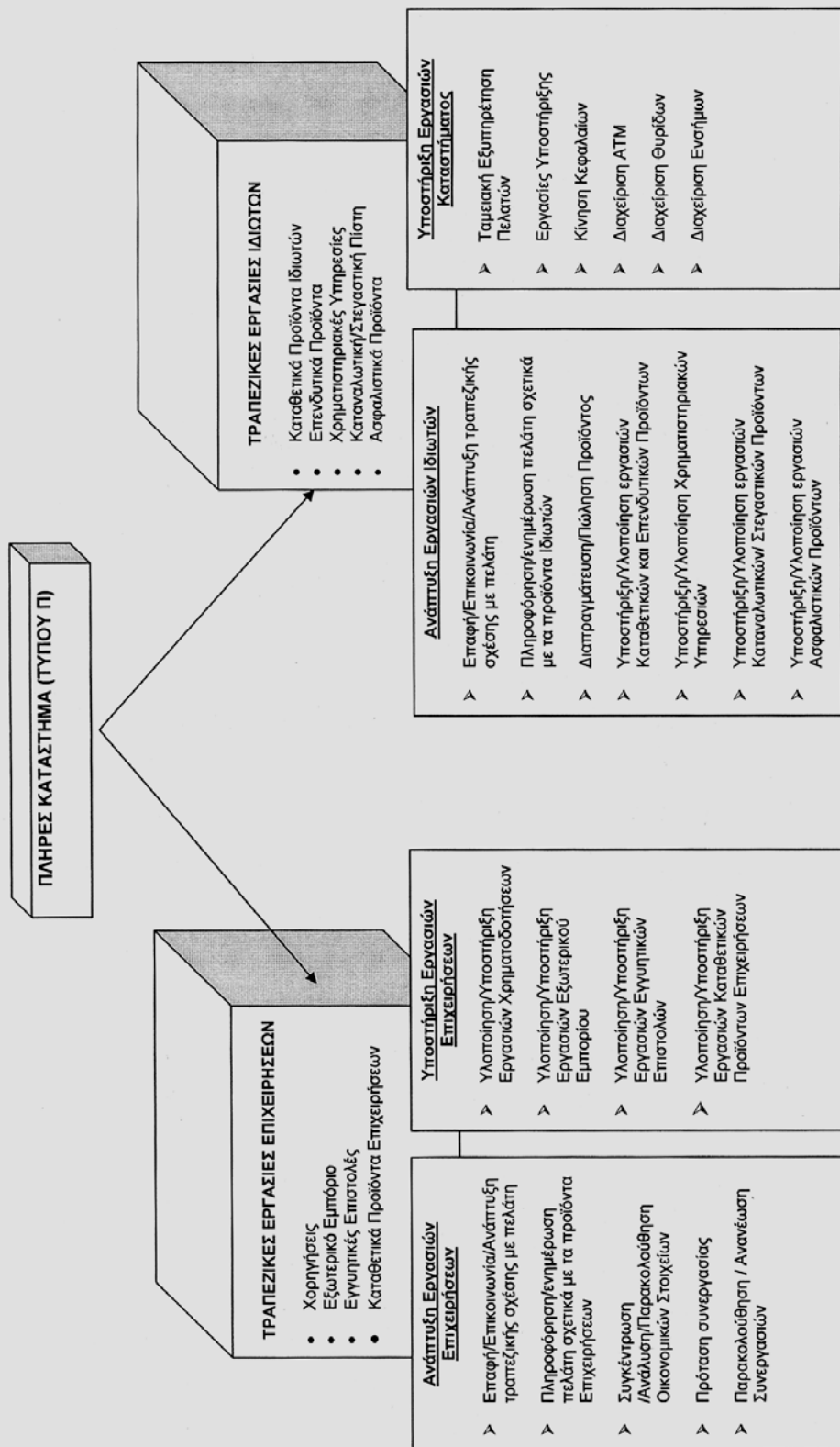
##### **Γ. Ομάδες εργασίας**

Για την ανάπτυξη κάθε κατηγορίας τραπεζικών εργασιών (Επιχειρήσεων, Ιδιωτών) γίνεται στελέχωση από ομάδες υπαλλήλων που έχουν επωμισθεί την ανάπτυξη ή την διεκπεραίωση των συγκεκριμένων εργασιών. Οι ομάδες εργασίας είναι οι εξής:

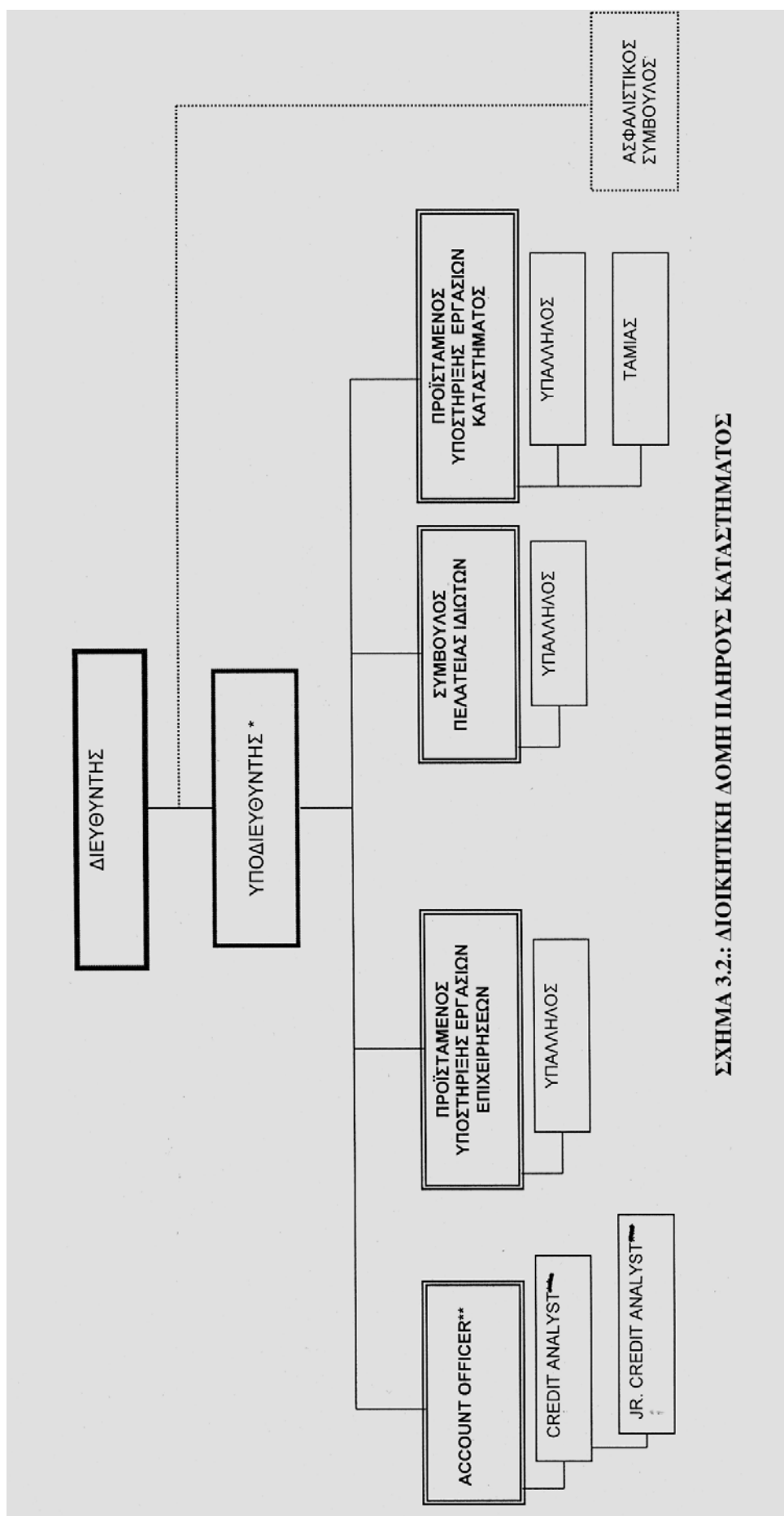
- Ομάδα Υποστήριξης Εργασιών Επιχειρήσεων
- Ομάδα Ανάπτυξης Εργασιών Ιδιωτών
- Ομάδα Υποστήριξης Εργασιών Καταστήματος

Οι ρόλοι εργασίας κατανέμονται κατά περίπτωση στους υπαλλήλους που στελεχώνουν κάθε κατάστημα.

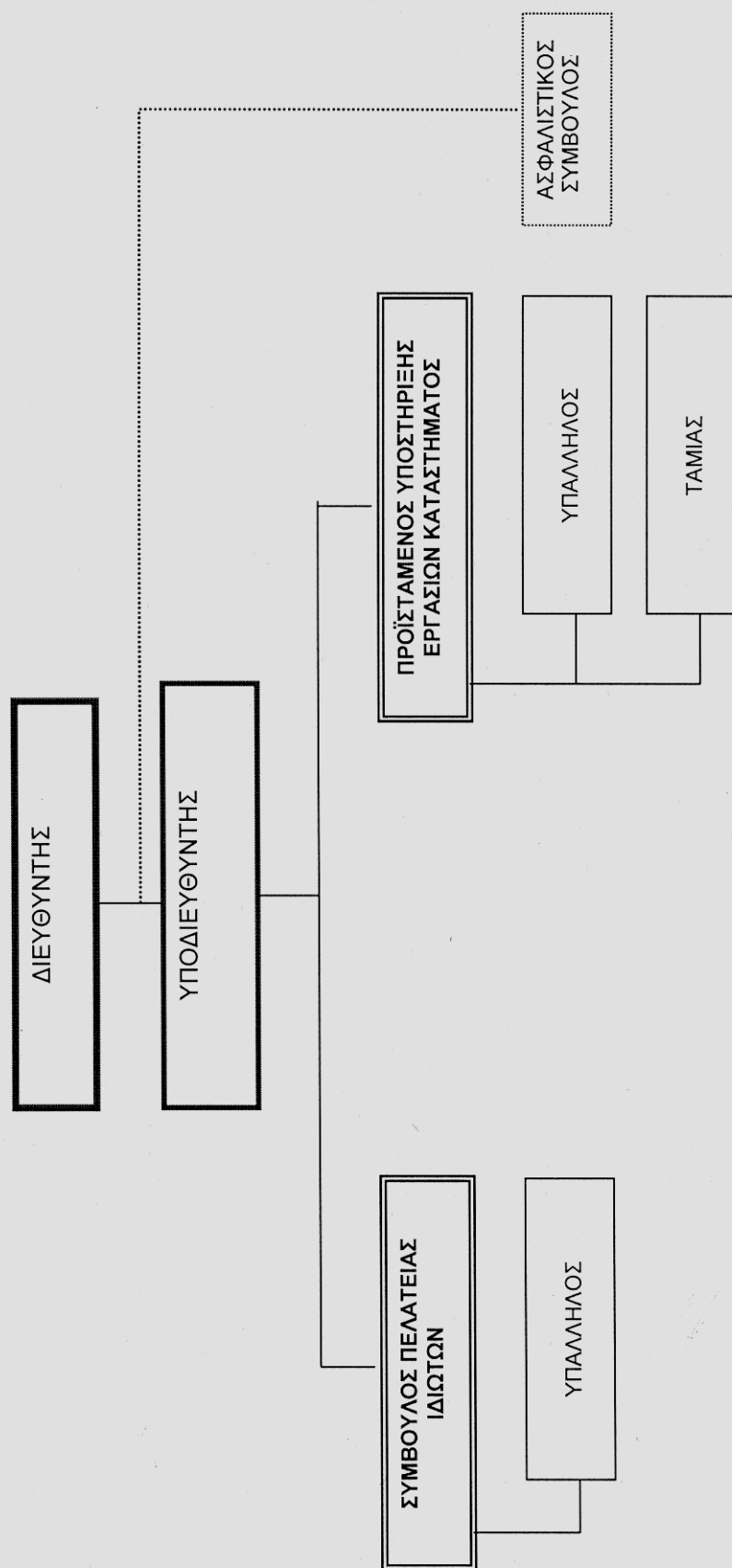
Επιδίωξη της Τράπεζας, μέσω της διάρθρωσης σε ομάδες, είναι η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας που επιφέρει βελτιστοποίηση των υπηρεσιών προσφέρει περισσότερες προοπτικές εξέλιξης και ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα και επιτυχία των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων τόσο στη λειτουργία όσο και στην ανάπτυξη των εργασιών και στην επίτευξη των στόχων.



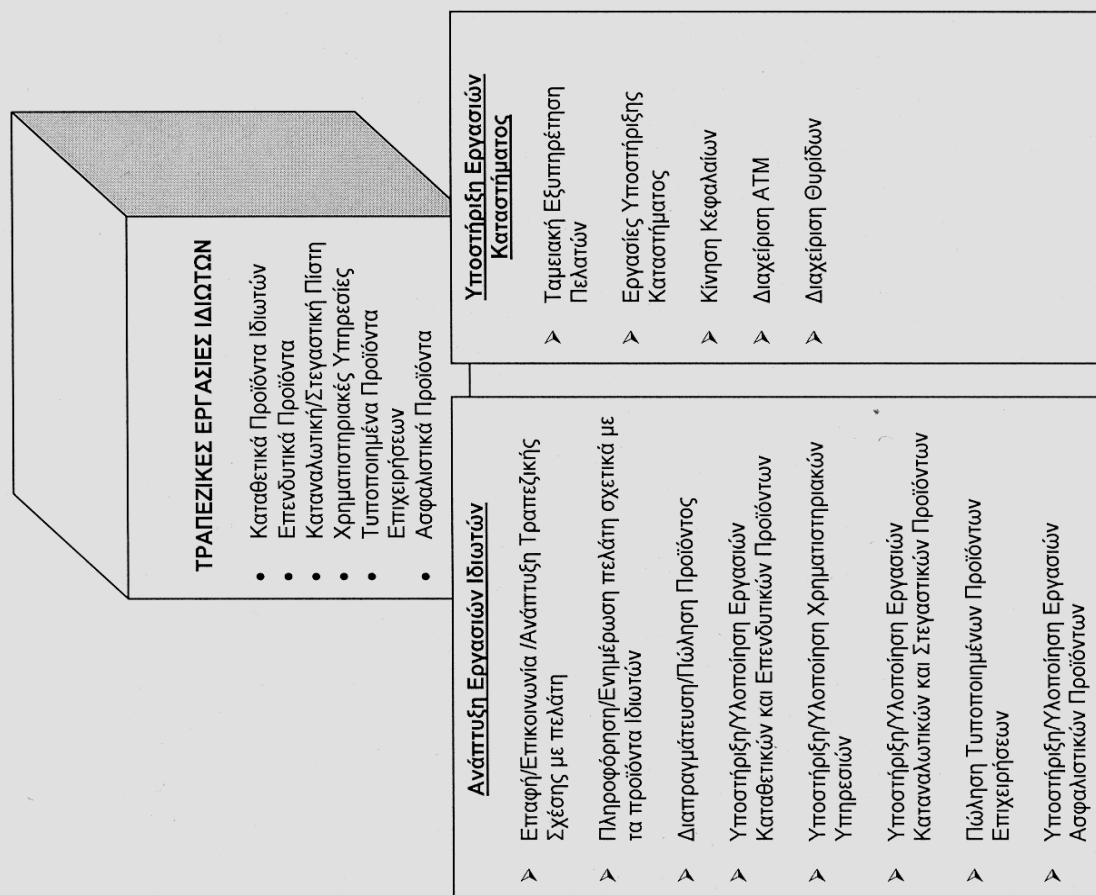
**ΣΧΗΜΑ 3.1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΠΛΗΡΟΥΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ**



ΣΧΗΜΑ 3.2.: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΠΛΗΡΩΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ



**ΣΧΗΜΑ 3.3: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΙΔΙΩΤΩΝ**



**ΣΧΗΜΑ 3.4: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΙΔΙΩΤΩΝ**

### **3.3 ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.**

#### **3.3.1 ΕΜΒΑΣΜΑΤΑ**

Στην παρούσα εργασία γίνεται αξιολόγηση των τμημάτων ενός τραπεζικού υποκαταστήματος. Κάθε τραπεζικό υποκατάστημα αποτελείται από τμήματα και τα περισσότερα από αυτά είναι αλληλένδετα μεταξύ τους. Στην παρούσα εργασία γίνεται διαχωρισμός του υποκαταστήματος σε 10 τμήματα με βάση την διαφορετικότητα των εργασιών και με βάση τα κέρδη που αποφέρει στο υποκατάστημα κάθε ένα από αυτά. Οι εργασίες των τμημάτων είναι διαφορετικές μεταξύ τους συνάμα όμως μπορεί να συνδέονται άμεσα .

Ένα από τα τμήματα που θα αξιολογηθεί είναι το τμήμα των εμβασμάτων. Πέρα από τις βασικές υπηρεσίες πληρωμών που συνδέονται με λογαριασμούς καταθέσεων, οι εμπορικές τράπεζες προσφέρουν και υπηρεσίες εμβασμάτων (electronic bank transfers/remittances) που αφορούν τη διασυνοριακή μεταφορά χρηματικών ποσών από λογαριασμό σε λογαριασμό, χωρίς τη μεσολάβηση χαρτονομισμάτων. Τα εμβάσματα σήμερα γίνονται ηλεκτρονικά μέσω σύγχρονων αυτοματοποιημένων μηχανογραφικών συστημάτων, τα οποία ο εντολέας /πελάτης ενεργοποιεί με την υποβολή μίας αίτησης-δήλωσης στο αρμόδιο τμήμα του τραπεζικού υποκαταστήματος, με τη χρήση κωδικοποιημένων στοιχείων του λογαριασμού του δικαιούχου και της τράπεζας του, αλλά και του εντολέα και της τράπεζας του. Τα στοιχεία αυτά περιέχονται στον κωδικό IBAN (International Bank Account Number), οπότε η πληρωμή αυτού του είδους χαρακτηρίζεται ως STP (Straight Through Processing), ενώ μπορεί να γίνουν και non-STP με διαφορετική χρέωση. Τα εμβάσματα διακρίνονται σε εκείνα που γίνονται εντός των συνόρων της χώρας ή και χώρες της ΕΕ, σε εντολές για χώρες εκτός ΕΕ και σε εμβάσματα σε συνάλλαγμα, είτε αυτά είναι έκδοση εντολής πληρωμής ή πληρωμή εισερχόμενης εντολής. Οι προμήθειες των τραπεζών για την εκτέλεση εμβασμάτων είναι ανάλογα με το ποσό και συνήθως περιλαμβάνει την αμοιβή του συστήματος SWIFT και την προμήθεια της συναλλαγής η οποία κατανέμεται μεταξύ των τραπεζών. Ορισμένες τράπεζες χρεώνουν μια πάγια αμοιβή για ποσά έως €50.000 στην οποία περιλαμβάνεται η αμοιβή SWIFT, ενώ άλλες τράπεζες χρεώνουν ένα ποσοστό (0,2%-0,3%) και ορίζουν κάποιο ελάχιστο και μέγιστο ποσό.

#### **3.3.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ**

Ένα από τα σημαντικότερα τμήματα σε ένα υποκατάστημα αποτελεί το τμήμα των δανείων, το οποίο αποφέρει στις περισσότερες των περιπτώσεων τα περισσότερα κέρδη εμπεριέχει όμως και το μεγαλύτερο ρίσκο.

Με τη νέα δομή των εμπορικών τραπεζών, η εξυπηρέτηση και ανάπτυξη της επιχειρηματικής πίστης διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων: μικρές, μεσαίες και μεγάλες. Τα όρια ενδέχεται να διαφέρουν από τράπεζα σε τράπεζα αλλά σε γενικές γραμμές είναι ως εξής:

Μικρές ορίζονται οι επιχειρήσεις με ετήσιο κύκλο εργασιών έως €3 εκ. και πιστωτικά όρια μέχρι €1 εκ. όπως άλλωστε προβλέπει και η Basle II (Βασιλεία II). Οι επιχειρήσεις αυτές εξυπηρετούνται από το δίκτυο καταστημάτων των τραπεζών με τη συνδρομή ειδικών συμβούλων μικρών επιχειρήσεων (small business advisors). Ο αριθμός αυτών των επιχειρήσεων εκτιμάται σε περίπου 800 χιλ. - 1 εκατομμύριο.

Μεσαίες ορίζονται οι επιχειρήσεις με ετήσιο κύκλο εργασιών πάνω από €3 εκ. και μέχρι €50 εκ. και πιστωτικά όρια μέχρι €30 εκ. ή €50 εκ. Οι επιχειρήσεις αυτές εξυπηρετούνται από περιφερειακά επιχειρηματικά κέντρα (ή κέντρα επιχειρηματικής πίστης) τα οποία στεγάζονται σε επιλεγμένα καταστήματα του δικτύου των τραπεζών στα αστικά κέντρα. Ο αριθμός αυτών των επιχειρήσεων εκτιμάται σε περίπου 6.000-7.000.

Μεγάλες ορίζονται οι επιχειρήσεις με ετήσιο κύκλο εργασιών πάνω από €50 εκ. και πιστωτικά όρια άνω των €30 εκ. ή €50 εκ. Οι επιχειρήσεις αυτές εξυπηρετούνται από χωριστή κεντρική διεύθυνση. Ο αριθμός αυτών των επιχειρήσεων εκτιμάται σε μερικές εκατοντάδες.

Τα πιστωτικά προϊόντα και ο τρόπος διάθεσης και διαχείρισης διαφέρουν σημαντικά σε κάθε κατηγορία, ιδιαίτερα δε στις μικρές επιχειρήσεις.

Σε γενικές γραμμές, τα δάνεια μικρών επιχειρήσεων προσομοιάζουν τα προϊόντα της καταναλωτικής πίστης, ενώ τα δάνεια των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά.

#### **(α) Μικρές επιχειρήσεις**

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει δάνεια κεφαλαίου κινήσεως, δάνεια για επαγγελματικό εξοπλισμό (μεσοπρόθεσμα) και δάνεια για επαγγελματική στέγη (μακροπρόθεσμα).

Σημειώνεται ότι τα παραπάνω βασικά προϊόντα χορηγήσεων διαφέρουν από τράπεζα σε τράπεζα όσον αφορά τη διάρκεια, την περίοδο χάριτος, τον τρόπο αποπληρωμής, το είδος επιτοκίου, κλπ., αλλά σε γενικές γραμμές αντιπροσωπεύουν τη γκάμα της προσφοράς στις μικρές επιχειρήσεις. Οι περισσότερες εμπορικές τράπεζες έχουν αναπτύξει ειδικά πακέτα επιχειρηματικής πίστης για ομάδες ελεύθερων επαγγελματιών (γιατροί, φαρμακοποιοί, κατασκευαστές, δικηγόροι, πρατηριούχοι, κομμωτήρια, κλπ) που αποτελούν παραλλαγές ή συνδυασμούς των παραπάνω προϊόντων. Ακόμη αξίζει να αναφερθούν και τα εξής: α) προγράμματα για εμπορικές επιχειρήσεις (π.χ. έμποροι αυτοκινήτων, καταστήματα οικιακών συσκευών και επίπλων, κλπ.) τα οποία προσφέρουν άμεση προεξόφληση των προγραμματών άτοκων δόσεων για συναλλαγές μέσω πιστωτικών καρτών, β) προγράμματα ηλεκτρονικής διαβίβασης αιτήσεων για καταναλωτικά δάνεια, γ) χορηγήσεις με την εγγύηση του ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ που απολαμβάνουν επιδότησης του επιτοκίου κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες.

Σημειώνεται ότι στο διάστημα Σεπτέμβριος 2004- Σεπτέμβριος 2005 τα περιθώρια επιτοκίων για χρηματοδοτήσεις μικρών επιχειρήσεων μειώθηκαν κατά 40 μονάδες βάσης (bp).

#### **(β) Μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις**

Σήμερα η χρηματοδότηση των μεγάλων επιχειρήσεων (corporate & wholesale banking) εστιάζει κυρίως στις μέσο-μακροπρόθεσμες χορηγήσεις λόγω και της εφαρμογής των ΔΛΠ που επιτάσσουν μια ισορροπημένη δομή του ισολογισμού. Η εφαρμογή του ν. 3156/2003 που κατέργαγε την εισφορά του ν. 128/75 αποτέλεσε κίνητρο για τη μετατροπή μεγάλου μέρους των βραχυπρόθεσμων χορηγήσεων σε μεσοπρόθεσμες χρηματοδοτήσεις για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ακόμη μια ενδιαφέρουσα εξέλιξη στον τομέα αυτό ήταν η αποδιαμεσολάβηση του εγχώριου τραπεζικού συστήματος για τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις (π.χ. ΤΙΤΑΝ, ΔΕΛΤΑ, ΦΑΓΕ, ΜΑΪΛΛΗΣ) που καλύπτουν τις δανειακές τους ανάγκες με ομολογιακές εκδόσεις που απορροφώνται απευθείας από επενδυτές του εξωτερικού. Οι εκδόσεις αυτές πραγματοποιούνται είτε με ανεξάρτητη πιστοληπτική διαβάθμιση (credit rating), οπότε κατατάσσονται στα χαρτοφυλάκια θεσμικών επενδυτών ως ομόλογα κατηγορίας “investment grade” (από BBB και άνω με την κλίμακα του οίκου S&P), ή χωρίς

πιστοληπτική διαβάθμιση, οπότε εμπίπτουν στην κατηγορία των “high yield bonds” και απορροφώνται από ειδικευμένους επενδυτές. Με την έννοια αποδιαμεσολάβηση νοείται η στροφή των τραπεζών από την πελατο-κεντρική αντιμετώπιση των μεγάλων επιχειρήσεων σε συναλλακτική αντιμετώπιση (transactional vs. Relationship driven).

Η πορεία των χρηματοδοτήσεων των μεγάλων επιχειρήσεων ήταν θετική τα τελευταία 5 έτη. Στην εξέλιξη αυτή συνέβαλε η μείωση των επιτοκίων λόγω της εισαγωγής του Euro και η αρνητική συγκυρία για αυξήσεις κεφαλαίου μέσω του Χρηματιστηρίου Αξιών μετά το 2000. Η τιμολόγηση των χορηγήσεων των μεγάλων επιχειρήσεων γίνεται είτε με βάση το Euribor ή το IRS (Interest Rate Swap) για περιόδους μεγαλύτερες του ενός έτους (σήμερα 4% για περίοδο 5 ετών), πλέον ενός περιθωρίου και της εισφοράς του ν. 128. Τα περιθώρια έχουν μειωθεί τα τελευταία δύο χρόνια από περίπου 200 μ. β. σε 180 μ. β.

Μεγαλύτερη δυναμική για τα επόμενα έτη παρουσιάζει ο τομέας των **μεσαίων επιχειρήσεων** που εκτιμάται ότι είναι σε μεγάλο βαθμό ανεκμετάλλευτος. Για το λόγο αυτό οι εμπορικές τράπεζες αναπτύσσουν πελατο-κεντρική προσέγγιση με τη δημιουργία των περιφερειακών επιχειρησιακών κέντρων.

Το τμήμα των επιχειρηματικών δανείων παρέχει ακόμα εγγυητικές επιστολές και ενέγγυες πιστώσεις.

Οι **εγγυητικές επιστολές** είναι μορφή χρηματοδότησης κατά την οποία παρέχεται εγγύηση για λογαριασμό πελάτη μιας τράπεζας σχετικά με συγκεκριμένη υποχρέωση που έχει αναλάβει ο πελάτης έναντι τρίτου και η οποία καλύπτει αυτόν τον τρίτο σε περίπτωση που ο πελάτης αυτός δεν μπορέσει να εκπληρώσει αυτή την υποχρέωση.

Οι **ενέγγυες πιστώσεις** είναι μορφή πίστωσης που έχει εφαρμογή κατά την εισαγωγή εμπορευμάτων και πρώτων υλών από το εξωτερικό. Η τράπεζα εγγυάται για λογαριασμό του πελάτη της (εισαγωγέας) προς τον οίκο του εξωτερικού (προμηθευτής) για την τήρηση των υποχρεώσεων που προκύπτουν από τους όρους της συμφωνίας τους.

### 3.3.3 ΚΑΤΑΘΕΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΙΔΙΩΤΩΝ

Το τμήμα των καταθέσεων (ιδιωτών) ασχολείται με το άνοιγμα λογαριασμών καταθέσεων, με την σύναψη συμφωνιών προθεσμιακής κατάθεσης, αμοιβαίων κεφαλαίων, με υπηρεσίες πληρωμών. Συγκεκριμένα:

**Λογαριασμοί ταμιευτηρίου:** Πρόκειται για λογαριασμούς καταθέσεων που κινούνται με βιβλιάριο και έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Δυνατότητα καταθέσεων και αναλήψεων από τα γκισέ των καταστημάτων των τραπεζών.
- Δωρεάν έκδοση κάρτας για αυτόματες συναλλαγές από τα ATMs της τράπεζας του καταθέτη, αλλά και άλλων τραπεζών μέσω του διατραπεζικού δικτύου ΔΙΑΣ, 24 ώρες το εικοσιτετράωρο και 365 ημέρες το χρόνο.
- Ενημέρωση για τις κινήσεις και το υπόλοιπο του λογαριασμού είτε με το βιβλιάριο στα γκισέ των καταστημάτων της τράπεζας.
- Πάγιες εντολές για αυτόματη εξόφληση λογαριασμών ΔΕΚΟ, κινητής τηλεφωνίας, ενοικίου, ασφαλιστρών, δόσεων δανείων, πιστωτικών καρτών, σχολικών διδάκτρων, συνδρομών και γενικά τακτικές πληρωμές με τη δυνατότητα οριοθέτησης ανώτατου ποσού από τον πελάτη.
- Εκτοκισμός ανά εξάμηνο και ημερήσιος υπολογισμός των τόκων με βάση έτος 360 ημερών. Τα επιτόκια είναι κλιμακούμενα ανάλογα με το ημερήσιο υπόλοιπο του λογαριασμού. Στους τόκους υπολογίζεται φόρος 10% που παρακρατείται στην

πηγή, έτσι ώστε να μη χρειάζεται δήλωση του εισοδήματος αυτού στην τακτική φορολογική δήλωση του πελάτη.

Οι **υπηρεσίες πληρωμής λογαριασμών** (πάγιες εντολές) ενδέχεται να είναι δωρεάν, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις (π.χ. ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ) χρεώνεται προμήθεια. Επίσης, ορισμένες τράπεζες έχουν δημιουργήσει ειδικούς λογαριασμούς για τα παιδιά και τα συγγενικά πρόσωπα του νοικοκυριού με ειδικά προνόμια. Αυτοί οι λογαριασμοί εντάσσονται στα πλαίσια της πολιτικής προσέλκυσης του συνόλου των μελών του νοικοκυριού και στο κτίσιμο μακροχρόνιας σχέσης (loyalty) όπως δωρεάν ασφάλιση, η δυνατότητα παροχής σπουδαστικού δανείου ανάλογα με την ηλικία των παιδιών, η δυνατότητα έκδοσης καρτών με ειδικά προνόμια (π.χ. χωρίς συνδρομή), η δυνατότητα χορήγησης προσωπικού ή καταναλωτικού δανείου στους γονείς που ανοίγουν τον λογαριασμό, κλπ.

**Τρεχούμενοι λογαριασμοί:** πρόκειται για λογαριασμούς καταθέσεων που συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά των λογαριασμών όψεως (επιχειρηματικοί λογαριασμοί) ενώ είναι τοκοφόροι, χωρίς χρονική δέσμευση των χρημάτων του πελάτη (όπως συμβαίνει με τους λογαριασμούς προθεσμίας). Απευθύνονται σε ιδιώτες, σε μικρές επιχειρήσεις και σε ελεύθερους επαγγελματίες, δηλαδή σε φυσικά και νομικά πρόσωπα. Τα χαρακτηριστικά των τρεχούμενων λογαριασμών είναι τα εξής:

- Δυνατότητα έκδοσης καρνέ επιταγών.
- Χρήση των δικτύων ATMs για αναλήψεις και εν γένει κινήσεις του λογαριασμού με την έκδοση κάρτας .
- Δυνατότητα εξόφλησης λογαριασμών με πάγιες εντολές.
- Παροχή κύριας πιστωτικής κάρτας της τράπεζας με διάφορα κίνητρα.
- Δυνατότητα υπερανάληψης (overdraft) μέχρι ορισμένο ποσό, ανάλογα με το μέσο υπόλοιπο του λογαριασμού.

Η περίοδος εκτοκισμού είναι εξαμηνιαία , οι τόκοι υπολογίζονται με την ίδια βάση και ο φόρος επί των τόκων υπολογίζεται και παρακρατείται στην πηγή. Τα επιτόκια που εφαρμόζονται είναι κλιμακούμενα ανάλογα με το ημερήσιο υπόλοιπο του λογαριασμού.

**Προθεσμιακές καταθέσεις:** Οι λογαριασμοί αυτοί (σε euro ή συνάλλαγμα) έχουν σκοπό την προσωρινή αποταμίευση ρευστότητας του πελάτη για ορισμένο χρονικό διάστημα κατά το οποίο τα χρήματα δεσμεύονται και επομένως απολαμβάνουν υψηλότερων αποδόσεων. Η διάρκεια που ισοδυναμεί με την περίοδο τοκοφορίας-εκτοκισμού μπορεί να είναι μήνας (αλλά και εβδομάδα), δίμηνο, τρίμηνο, εξάμηνο, εννεάμηνο ή δωδεκάμηνο. Ορισμένες τράπεζες προσδιορίζουν το επιτόκιο κατόπιν διαπραγμάτευσης με τον πελάτη για περιόδους από 12 μήνες και άνω ή για μεγάλα ποσά. Οι λογαριασμοί αυτοί είναι ανανεώσιμοι εφόσον ο πελάτης το επιθυμεί. Σε κάθε περίπτωση ο φόρος επί των τόκων υπολογίζεται όπως και για τις προαναφερθείσες καταθέσεις. Στις καταθέσεις προθεσμίας εντάσσονται και οι λογαριασμοί μηνιαίου εισοδήματος.

Στις καταθέσεις αυτής της κατηγορίας εντάσσονται και ειδικοί τύποι λογαριασμών που προκύπτουν βάσει ειδικών διατάξεων για συγκεκριμένες κατηγορίες καταθετών (ναυτικοί, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, κάτοικοι του εξωτερικού, ομογενείς, κλπ.).

Τα **αμοιβαία κεφαλαία (Α/Κ)** αποτελούν τη μεγαλύτερη κατηγορία προϊόντων συλλογικών επενδύσεων σε κινητές αξίες, με την οποία είναι δυνατό οι μεριδιούχοι-επενδυτές να απολαμβάνουν ικανοποιητικές αποδόσεις. Το σύνολο των υπό διαχείριση Α/Κ στην Ελλάδα ανέρχεται σε 268. Βάσει του συνολικού ενεργητικού των υπό διαχείριση Α/Κ στην εγχώρια αγορά κυριαρχούν οι ΕΦΓ Α.Ε.Δ.Α.Κ., ΔΙΕΘΝΙΚΗ Α.Ε.Δ.Α.Κ. και ALPHA Α.Ε.Δ.Α.Κ. με ποσοστό 73,7% και 74,4%

συνολικά την 01/01/2006 και 21/09/2006 αντίστοιχα. Οι τρεις μεγαλύτερες ΑΕΔΑΚ διαχειρίζονται 35, 26 και 27 Α/Κ αντίστοιχα, τα οποία καλύπτουν όλους τους συνδυασμούς επενδύσεων που συνιστούν τις βασικές κατηγορίες.

Τα Α/Κ λόγω της φύσης τους απευθύνονται στο ευρύ επενδυτικό κοινό και διαθέτουν σημαντικά πλεονεκτήματα που τα καθιστούν ιδιαίτερα ελκυστικό και αποτελεσματικό επενδυτικό εργαλείο για τους μικρούς επενδυτές σε παγκόσμια κλίμακα. Στη χώρα μας τα Α/Κ παρουσίασαν στοιχεία ύφεσης μετά την περίοδο 1999-2000, αλλά ήδη επανακάμπτουν -όπως δείχνουν τα στοιχεία απόδοσης- και η προοπτική τους για τα επόμενα 2-3 χρόνια αναμένεται θετική και ανάλογη με την πορεία που διαγράφεται στις πλέον ανεπτυγμένες αγορές διεθνώς.

Στα τέλη Σεπτεμβρίου του 2006, οι δέκα εταιρίες επενδύσεων χαρτοφυλακίου (ΑΕΕΧ) που συνθέτουν την εγχώρια αγορά διέθεταν ενεργητικό με καθαρή αξία €329,3 εκ. που αναλογεί μόλις στο 1,4% των Α/Κ βάσει ενεργητικού. Πέντε από τις δέκα εταιρίες του κλάδου (ALPHA TRUST ΑΝΔΡΟΜΕΔΑ Α.Ε.Χ.Χ., GLOBAL ΕΠ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΝΕΑΣ ΕΥΡΩΠΗΣ Α.Ε.Ε.Χ. ΔΙΑΣ Α.Ε.Ε.Χ., ΑΙΟΛΙΚΗ Α.Ε.Ε.Χ., ΔΙΟΛΚΟΣ Α.Ε.Ε.Χ.) διέθεταν καθαρή αξία ενεργητικού στις 31/12/2005 που υπερβαίνει τα €30 εκ., σε σύγκριση με τις άλλες εταιρίες που υπολείπονται σημαντικά. Ο θεσμός των ΕΕΧ αποτελεί χρήσιμο επενδυτικό και αναπτυξιακό εργαλείο για την κεφαλαιαγορά. Τα τελευταία χρόνια η πορεία των ΕΕΧ επηρεάστηκε από την έλλειψη εμπιστοσύνης του επενδυτικού κοινού ιδιαίτερα μετά το 1999-2000. Σύμφωνα με παράγοντες του χώρου, θα μπορούσε να συμβάλει καθοριστικά στην ανάπτυξη της κεφαλαιαγοράς με τις κατάλληλες θεσμικές βελτιώσεις.

**Συμφωνίες επαναγοράς (repos).** Οι συμφωνίες επαναγοράς αφορούν συμφωνία μεταξύ πελάτη και τράπεζας κατά την οποία η τράπεζα πωλεί τίτλους του Δημοσίου από το χαρτοφυλάκιο της και ταυτόχρονα συμφωνεί να τους επαναγοράσει μετά από συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Repos μπορούν να γίνουν είτε με έντοκα γραμμάτια του δημοσίου ή άλλους σταθερούς τίτλους. Με τον τρόπο αυτό η τράπεζα αντλεί ρευστότητα και ο πελάτης έχει μια εξασφαλισμένη απόδοση βάσει των συγκεκριμένων αξιόγραφων. Η επένδυση αυτή σήμερα μοιάζει με τις προθεσμιακές καταθέσεις, ιδιαίτερα αφού καταργήθηκε η ευνοϊκή φορολογική μεταχείριση των τόκων και εξομοιώθηκε με τη φορολογία όλων των άλλων τύπων καταθέσεων. Η χρήση των repos είναι σχετικά περιορισμένη τα τελευταία χρόνια.

### 3.3.4 ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ

Στο τμήμα στεγαστικής πίστης ασχολούνται με τα στεγαστικά δάνεια τα οποία αφορούν τη χρηματοδότηση αγοράς οικοπέδου, τη χρηματοδότηση ανέγερσης, προσθήκης, αποπεράτωσης ή επισκευής ακινήτου και τη μεταφορά στεγαστικού δανείου από μια τράπεζα σε άλλη. Η δομή των στεγαστικών δανείων σήμερα δεν διαφέρει πολύ από τα αντίστοιχα στις πλέον ανεπτυγμένες αγορές της ΕΕ. Το ποσό της χρηματοδότησης φθάνει μέχρι και το 100% της εμπορικής αξίας, του ακινήτου σε αντίθεση με την πρακτική χρηματοδότησης του 70% της αντικειμενικής αξίας που ίσχυε πριν από μερικά έτη. Η εξασφάλιση των δανείων γίνεται με την εγγραφή προσημείωσης και το ποσοστό της προσημείωσης σχετίζεται περισσότερο με την εξασφάλιση της τράπεζας από πιθανές μεταγενέστερες προσημειώσεις. Η διάρκεια των στεγαστικών δανείων είναι μέχρι 40 έτη. Ο τρόπος αποπληρωμής αποτελεί πραγματικό πεδίο ανταγωνισμού, αφού σήμερα οι τράπεζες δίδουν τη δυνατότητα στον πελάτη να πληρώνει μόνο τόκους για κάποιο διάστημα, περίοδο χάριτος μέχρι 3 έτη, τη δυνατότητα να αναβάλλει προσωρινά την αποπληρωμή του δανείου αν αντιμετωπίσει οικονομικές δυσχέρειες αλλά και τη δυνατότητα να αποπληρώσει

περισσότερες δόσεις πρόωρα χωρίς επιβάρυνση, την πρόωρη εξόφληση του δανείου χωρίς ποινή ή επιβάρυνση, τη δυνατότητα μεταβολής-επιμήκυνσης της διάρκειας του δανείου, τη δυνατότητα να «κλειδωθεί» το επιτόκιο για περίοδο έως 15 έτη, τη δυνατότητα μετατροπής του επιτοκίου από κυμαινόμενο σε σταθερό και αντίστροφα, κλπ. Σε περίπτωση ανέγερσης κατοικίας δίδεται και η δυνατότητα τμηματικής εκταμίευσης του δανείου ώστε να μην επιβαρύνεται ο δανειολήπτης με το σύνολο του ποσού κατά τη διάρκεια της ανέγερσης. Ακόμη προσφέρονται συνοδευτικά καταναλωτικά δάνεια και προεγκεκριμένες πιστωτικές κάρτες με σκοπό τη διακράτηση του πελάτη και την ανάπτυξη μιας συνολικής και ευρύτερης σχέσης.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο των στεγαστικών δανείων είναι η μειωμένη εισφορά του ν. 128 στο επιτόκιο (0,12%) και η ευνοϊκή φορολογική μεταχείριση των τόκων σε περίπτωση δανείου για αγορά πρώτης κατοικίας (επιδότηση επιτοκίου).

Τα αρχικά απαιτούμενα δικαιολογητικά όπου το τμήμα στεγαστικής πίστης ζητά είναι η ταυτότητα του υποψήφιου δανειολήπτη το εκκαθαριστικό σημείωμα της εφορίας και μια βεβαίωση αποδοχών από τον εργοδότη του. Η εγκριτική διαδικασία περιλαμβάνει εκτίμηση του ακινήτου από νομικής (έλεγχος τίτλων) και τεχνικής πλευράς (οικοδομική άδεια, τεχνική καταλληλότητα, κλπ.), με τη συνδρομή είτε ειδικών θυγατρικών υπηρεσιών ή μέσω συνεργαζόμενων μηχανικών. Με την ολοκλήρωση του ελέγχου γίνεται η υπογραφή της σύμβασης και ακολουθεί η εγγραφή προσημείωσης πριν την εκταμίευση του δανείου.

Τα συστήματα αξιολόγησης πιστωτικού κινδύνου έχουν εξελιχθεί σημαντικά και εξελίσσονται συνέχεια με τη βοήθεια και των ιστορικών στοιχείων, αλλά το σημαντικότερο είναι η σωστή επικοινωνία με τον πελάτη κατά το αρχικό στάδιο αξιολόγησης. Όσον αφορά το ποσό της χρηματοδότησης σε σχέση με την εμπορική αξία των ακινήτων, αξίζει να αναφερθεί ότι η νέα συμφωνία της Βασιλείας (Basle II) προβλέπει και τον περιοδικό επαναπροσδιορισμό του χαρτοφυλακίου στεγαστικών δανείων, έτσι ώστε η σωστή αρχική αξιολόγηση του πελάτη και του ακινήτου να αποτελούν τα βασικά συστατικά δημιουργίας ενός υγιούς χαρτοφυλακίου.

Η τιμολόγηση των στεγαστικών δανείων περιλαμβάνει το επιτόκιο που μπορεί να είναι σταθερό ή κυμαινόμενο για ορισμένο χρονικό διάστημα, τα έξοδα προέγκρισης, τα έξοδα τεχνικού ελέγχου του ακινήτου και τα έξοδα νομικού ελέγχου – εγγραφής προσημείωσης.

Σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, το επιτόκιο για νέα στεγαστικά δάνεια με κυμαινόμενο επιτόκιο ή με σταθερό επιτόκιο για περίοδο μέχρι 1 έτος από 3,99% που ήταν τον Σεπτέμβριο του 2005 έφθασε 4,50% τον Σεπτέμβριο του 2006. Το επιτόκιο των υπολοίπων των στεγαστικών δανείων διάρκειας άνω των 5 ετών, από 4,78% τον Σεπτέμβριο του 2005 έφθασε 4,91% τον Σεπτέμβριο του τρέχοντος έτους σαν αποτέλεσμα των αυξήσεων των επιτοκίων της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Όσον αφορά το νόμισμα, το μεγαλύτερο ποσοστό των στεγαστικών δανείων είναι σε ευρώ ενώ τα δάνεια σε συνάλλαγμα (π.χ. ελβετικό φράγκο που έχει χαμηλότερο επιτόκιο) έχουν περιορισμένη ζήτηση και εφαρμογή. Ακόμη ένα στοιχείο ανταγωνισμού είναι τα επίπεδα αμοιβών των τραπεζών που αφορούν τον έλεγχο και την εγκριτική διαδικασία. Σύμφωνα με στελέχη του τομέα η τάση είναι για εξάλειψη των εξόδων φακέλου και τούτο αποδίδεται στις σταθερά υψηλές τιμές των ακινήτων - όπως προκύπτει από στοιχεία των κατασκευαστών νέων οικοδομών- που συμπαρασύρουν και τις παλαιότερες οικοδομές.

Η προώθηση των στεγαστικών δανείων γίνεται και από τα εναλλακτικά κανάλια (μεσίτες, κατασκευαστές, λογιστικά γραφεία, σύμβουλοι, κλπ.) σε συνδυασμό με τα call centers και το web – banking. Περίπου 20% των στεγαστικών δανείων προέρχεται από τα εναλλακτικά κανάλια και 80% από το δίκτυο καταστημάτων.

### 3.3.5 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ

Στο τμήμα καταναλωτικής πίστης περιλαμβάνονται όλα τα δάνεια ιδιωτών εκτός από τα στεγαστικά και εντάσσονται στη λιανική τραπεζική.

Μια από τις σημαντικότερες θεσμικές εξελίξεις των τελευταίων ετών που επηρεάζουν άμεσα τον τομέα αυτό ήταν η απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης το 2003. Μέχρι τα μέσα του 2003 η καταναλωτική πίστη διέπονταν από την ΠΔΤΕ 1955/1991 (κεφάλαιο Δ, παράγραφοι 1 και 2). Η πράξη αυτή τροποποιήθηκε από την ΠΔΤΕ 2523/12.6.2003 (ΦΕΚ Α 58/2003) που τέθηκε σε ισχύ από τις 20.6.2003. Με την πράξη αυτή οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί που επιτρέπεται να προσφέρουν καταναλωτικά δάνεια και πιστωτικές κάρτες, έχουν την ελευθερία να καθορίζουν τους όρους και τις προϋποθέσεις χορήγησης καταναλωτικών δανείων σύμφωνα με τραπεζικά κριτήρια και ειδικότερα σύμφωνα με την πιστοληπτική αξιολόγηση του υποψήφιου δανειολήπτη. Με την τροποποίηση αυτή καταργήθηκαν τα πιστωτικά όρια στα προσωπικά δάνεια όλων των τύπων (που ήταν μέχρι 1 εκ. δρχ. ή €3.000), ενώ τα καταναλωτικά δάνεια με δικαιολογητικά (που ήταν μέχρι €25.000) σήμερα είναι δάνεια ειδικού σκοπού και αφορούν την αγορά αυτοκινήτου, την αγορά οικιακού εξοπλισμού, κλπ. Δεν είναι πλέον απαραίτητη η προσκόμιση δικαιολογητικών δαπάνης, αλλά πρακτικά τούτο γίνεται διότι χορηγούνται μέσω συνεργαζόμενων εμπορικών δικτύων όπως αντιπροσωπείες αυτοκινήτων και καταστήματα διαρκών καταναλωτικών αγαθών.

Τα βασικά προϊόντα στην κατηγορία αυτή είναι τα τοκοχρεωλυτικά δάνεια ή δάνεια τακτής λήξης, τα ανοικτά δάνεια και τα δάνεια ειδικού σκοπού ή δάνεια με δικαιολογητικά. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται τα δάνεια μεταφοράς που έχουν χαμηλότερο επιτόκιο και είχαν μεγάλη απήχηση στο καταναλωτικό κοινό τα τελευταία 2-3 χρόνια.

Στα δάνεια τακτικής λήξης ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει τα υπόλοιπα από πιστωτικές κάρτες και άλλα καταναλωτικά δάνεια, αποπληρώνοντας τις υποχρεώσεις του με ένα νέο δάνειο με ευνοϊκότερους όρους από τα παλαιότερα, τακτοποιώντας έτσι τον οικογενειακό του προϋπολογισμό. Το ανώτερο ποσό φθάνει τα €50.000 (δεν υπάρχει ελάχιστο λόγω του σκοπού του προϊόντος) και η περίοδος αποπληρωμής φθάνει τους 84 μήνες σε ισόποσες μηνιαίες δόσεις.

Ένας άλλος τύπος δανείων είναι τα ανοικτά δάνεια. Τα ανοικτά δάνεια περιλαμβάνουν όλους τους τύπους προσωπικών δανείων (π.χ. δάνεια διακοπών, δάνεια για την πληρωμή του πετρελαίου θέρμανσης το χειμώνα, εορτοδάνεια, κλπ.) για τα οποία δεν απαιτούνται δικαιολογητικά δαπάνης. Βασικό χαρακτηριστικό αυτού του προϊόντος είναι ότι οι τράπεζες εφαρμόζουν μια πολιτική προσφορών που συνδέεται με την εκάστοτε εποχή και ακολουθούν ανάλογο διαφημιστικό πρόγραμμα. Η τιμολόγηση των ανοικτών δανείων είναι και συνάρτηση των εξασφαλίσεων.

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος (τέλος 2005) η τιμολόγηση των καταναλωτικών δανείων περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία: το επιτόκιο που μπορεί να είναι σταθερό ή κυμαινόμενο, τα έξοδα συγκέντρωσης στοιχείων του πελάτη και τα έξοδα έγκρισης του δανείου. Η τιμολόγηση διαφέρει όταν το δάνειο είναι με εξασφαλίσεις.

### 3.3.6 ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΚΑΡΤΩΝ

Το τμήμα πιστωτικών καρτών ασχολείται με την έκδοση των καρτών αυτών, την πώληση και την συλλογή στοιχείων από τους ενδιαφερόμενους.

Η αγορά πιστωτικών καρτών σημείωσε εντυπωσιακή άνοδο κατά την περίοδο 1995-2002: ο αριθμός των καρτών τριπλασιάστηκε ενώ τα υπόλοιπα οκταπλασιάστηκαν. Στην εξέλιξη αυτή συνέβαλαν οι μέχρι τότε ισχύοντες περιορισμοί για την καταναλωτική πίστη που οδήγησαν σημαντική μερίδα του κοινού στην αναζήτηση κάλυψης των πιστωτικών τους αναγκών με πολλαπλές πιστωτικές κάρτες ανά πιστούχο. Τόσο η απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης μετά τα μέσα του 2003, όσο και η βελτίωση της βάσης δεδομένων της Τειρεσίας ΑΕ είχαν σαν αποτέλεσμα τον περιορισμό του ρυθμού αύξησης των πιστωτικών καρτών τα τελευταία τρία έτη, με την υποκατάσταση υπολοίπων παλαιών καταναλωτικών δανείων και πιστωτικών καρτών με νέα δάνεια (δάνεια μεταφοράς υπολοίπου), με καλύτερους όρους επιτοκίου και εξυπηρέτησης, καθώς και με προσφορές καρτών για μεταφορά υπολοίπου καρτών από άλλες τράπεζες με ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους για το μεταφερόμενο ποσό (π.χ. μειωμένο ή 0% επιτόκιο για 6 μήνες).

Στον τομέα των πιστωτικών καρτών δραστηριοποιούνται 22 εμπορικές τράπεζες και πιστωτικοί οργανισμοί, που καλύπτουν όλους τους τύπους πιστωτικών καρτών. Οι πιστωτικές κάρτες που εκδίδουν οι τράπεζες σήμερα είναι προϊόντα με διεθνή ταυτότητα (brand) και εμβέλεια, τα οποία καλύπτουν όλα τα τμήματα της αγοράς που προσδιορίζονται ανάλογα με το εισόδημα και τη δυναμική χρήσης. Οι δημοφιλέστερες πιστωτικές κάρτες σήμερα είναι κατά σειρά η Visa, η Mastercard, η Diners και η American Express. Οι εμπορικές τράπεζες συνάπτουν συμβάσεις με κάθε οίκο βάσει του οποίου εκδίδουν τις κάρτες και απολαμβάνουν των πλεονεκτημάτων των καταξιωμένων συστημάτων διαχείρισης που τις συνοδεύει. Από την άλλη πλευρά οι τράπεζες συνάπτουν συμβάσεις με εμπορικά καταστήματα και επιχειρήσεις βάσει των οποίων τοποθετούνται τερματικά για τις εμπορικές συναλλαγές και αξιώνουν προμήθειες επί των συναλλαγών. Οι τράπεζες δεν περιορίζονται στην έκδοση πιστωτικών καρτών με το σήμα τους αλλά προβαίνουν και στην έκδοση καρτών με το σήμα συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Τέτοιες είναι οι περιπτώσεις των store cards (A-B Visa, Παζαρόπουλος Visa, Καλογήρου Visa, κλπ.), οι κάρτες με το σήμα ποδοσφαιρικών ομάδων, οι κάρτες με το σήμα εταιρειών κινητής τηλεφωνίας, οι κάρτες με το σήμα ασφαλιστικών εταιρειών (Alico Citibank Visa) κλπ. Η πρακτική αυτή είναι γνωστή και ως co – branding (π.χ. Carrefour Dynamic Visa) και έχει επίκεντρο τη μεγιστοποίηση των προμηθειών και την αύξηση του μεριδίου αγοράς και των εσόδων από τη διαχείριση των καρτών. Προκειμένου να προσελκύσουν τέτοιες συμφωνίες οι τράπεζες σήμερα προσφέρουν αυτού του είδους κάρτες και με δωρεάν συνδρομή.

Οι πιστωτικές κάρτες σήμερα προσφέρουν και άλλα προϊόντα όπως διεθνή ταξιδιωτική ασφάλιση και ανάληψη μετρητών από τα ATM των τραπεζών, ενώ αν ο πελάτης τηρεί και λογαριασμό στην τράπεζα που εκδίδει την κάρτα, τότε το προϊόν αυτό λειτουργεί συνδυαστικά και ως τραπεζική κάρτα με όλα τα χαρακτηριστικά των ATM cards. Η πρακτική των προσφορών στις πιστωτικές κάρτες περιλαμβάνει τη δωρεάν έκδοση ή έκδοση με μειωμένη ετήσια συνδρομή επιπλέον πιστωτικών καρτών για άλλα μέλη της οικογένειας του πιστούχου, συστήματα επιβράβευσης (loyalty schemes: Alpha “bonus”, EFG «Επιστροφή», ATE «Co – national», κλπ) που συνίστανται στην επιστροφή ορισμένου ποσού ανάλογα με το μηνιαίο ύψος συναλλαγών ή πόντους (που εξαργυρώνονται σε προγράμματα αεροπορικών εισιτηρίων, ξενοδοχείων, ενοικίασεως αυτοκινήτων, κλπ.), ειδικές τιμές σε επιλεγμένες συνεργαζόμενες εμπορικές επιχειρήσεις (π.χ. Diners, American Express “blue deals”, κλπ.), καθώς και τη δυνατότητα αγορών με άτοκες δόσεις σε συμβεβλημένα εμπορικά καταστήματα (π.χ. «Μαζί στην αγορά»).

Οι τεχνικές αυτές αποσκοπούν στην αύξηση της χρήσης (όγκος συναλλαγών) των πιστωτικών καρτών. Το γεγονός αυτό σημαίνει χαμηλότερες προμήθειες και υψηλότερο λειτουργικό κόστος για τις τράπεζες και εξηγεί εν μέρει τα υψηλά επιτόκια σε σύγκριση με τη ΖτΕ. Ένας ακόμη παράγων που προτάσσουν στελέχη του τομέα είναι το μεγαλύτερο ύψος επισφαλειών συγκριτικά με άλλες χώρες της ΖτΕ, το οποίο αναμένεται να περιορισθεί σημαντικά με το συνεχή εμπλουτισμό της βάσης δεδομένων της Τειρεσίας Α.Ε.

### 3.3.7 ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ – ΕΞΑΓΩΓΩΝ

Το τμήμα εξαγωγών-εισαγωγών προσφέρει στους επαγγελματίες και τις επιχειρήσεις ένα ακόμη εργαλείο ανάπτυξης. Με το τμήμα αυτό οι επιχειρήσεις (Βιομηχανίες, Βιοτεχνίες, Εμπόρους, Συνεταιριστικές Οργανώσεις κλπ) που δραστηριοποιούνται στον τομέα των Εισαγωγών – Εξαγωγών αποκτούν την δυνατότητα:

- να συνεργάζονται με συγκεκριμένους προμηθευτές του εξωτερικού
  - να αγοράζουν σε χαμηλότερες τιμές
  - να προσφέρουν στους πελάτες τους καλύτερη ποιότητα και μεγαλύτερη ποικιλία
- Ουσιαστικά παρέχονται ολοκληρωμένες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες διεκπεραίωσης εισαγωγών - εξαγωγών που εξασφαλίζουν ρευστότητα, πρόσβαση στις διεθνείς αγορές, μείωση του συναλλαγματικού κινδύνου, ταχύτητα και ασφάλεια. Επίσης δίνεται η δυνατότητα πραγματοποίησης πληρωμών εισαγωγών, εμβασμάτων και προκαταβολών από το γραφείο της κάθε επιχείρησης.
- Μέσω της Υπηρεσίας Εμβασμάτων, διεκπεραιώνονται άμεσα συναλλαγές που αφορούν την πίστωση των εισερχόμενων εντολών, καθώς και πληρωμές των υποχρεώσεων της επιχείρησης στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, με έκδοση εντολών εμβασμάτων, μέσα από ένα ευρύ δίκτυο συνεργαζόμενων τραπεζών και ανταποκριτών.

Τα προϊόντα που προσφέρει το τμήμα εξαγωγών – εισαγωγών είναι:

- ☐ Εισαγωγές- Εξαγωγές με Φορτωτικά έγγραφα προς είσπραξη
- ☐ Collection Accounts
- ☐ Ενέγγυες πιστώσεις εισαγωγών- εξαγωγών
- ☐ Stand by LCs
- ☐ Προεξοφλήσεις ενέγγυων πιστώσεων και αξιόγραφων Εξωτερικού
- ☐ Ηλεκτρονική Αίτηση Πληρωμής Εισαγωγών – Προκαταβολές
- ☐ Εξόφληση εντολών
- ☐ Έκδοση εντολών σε Ευρώ ή ξένα νομίσματα

### 3.3.8 ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ

Το τμήμα χρηματιστηριακών συναλλαγών απευθύνεται σε φυσικά και νομικά πρόσωπα, καθώς και σε θεσμικούς επενδυτές, που επιθυμούν να επενδύσουν σε χρηματιστηριακά προϊόντα. Τα στελέχη που απαρτίζουν το τμήμα, η πελατοκεντρική φιλοσοφία των τραπεζών και ο σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός που διαχειρίζονται πλέον το σύνολο των τραπεζών εξασφαλίζουν στον πελάτη την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση.

Τα προϊόντα τα οποία διαχειρίζεται το συγκεκριμένο τμήμα ενός τραπεζικού υποκαταστήματος περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Χρηματιστηριακές Συναλλαγές σε μετοχές και παράγωγα στο Χ.Α.
- Χρηματιστηριακές Συναλλαγές σε μετοχές και παράγωγα σε Ξένα χρηματιστήρια.

- Τοποθετήσεις σε ομόλογα και προϊόντα χρηματαγοράς στην Ελλάδα και στις ξένες χρηματαγορές.
- Διαχείριση χαρτοφυλακίου πελατών.
- Παροχή πίστωσης (margin account) για αγορά μετοχών.
- Υπηρεσία Θεματοφυλακής (είσπραξη μερισμάτων, αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου με καταβολή μετρητών, παραλαβή δωρεάν μετοχών κτλ.)

Τα πλεονεκτήματα διενέργειας χρηματιστηριακών συναλλαγών μέσω τραπεζικού υποκαταστήματος είναι η :

- Αξιοπιστία και ασφάλεια.
- Πανελλαδικό δίκτυο καταστημάτων που συνήθως διαθέτουν οι τραπεζικοί όμιλοι.
- Ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική.
- INTRADAY : Αγορά και πώληση της ίδιας μετοχής την ίδια ημέρα, με μικρή προμήθεια.
- Margin Account: Αγορά μετοχών με πίστωση.

### 3.3.9 ΑΓΟΡΑΠΩΛΗΣΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ

Στο τμήμα αυτό ενός τραπεζικού υποκαταστήματος, ανεξάρτητα από την αιτία (σπουδές, νοσήλια, τουρισμός κ.λ.π.) καλύπτει κάθε ανάγκη σας σχετική με συνάλλαγμα που αφορά :

- Μετατροπή ξένων χαρτονομισμάτων σε ευρώ, ή και το αντίθετο,
- Είσπραξη εντολών από το εξωτερικό,
- Ρευστοποίηση επιταγών από το εξωτερικό,
- Έκδοση επιταγών σε συνάλλαγμα

Στις περισσότερες περιπτώσεις, μία απλή αίτηση είναι αρκετή για τη γρήγορη διεκπεραίωση σχετικά με το συνάλλαγμα.

Όλες οι τράπεζες παρέχουν και καταθετικούς λογαριασμούς συναλλάγματος, ταμειευηρίου και όψεως προσπαθώντας να ικανοποιήσουν σφαιρικά τους πελάτες τους.

Το τμήμα του συναλλάγματος μέχρι την και την εισαγωγή του ευρώ σε όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελούσε ένα πολύ κερδοφόρο τμήμα για μια τράπεζα. Μετά το 2002 όμως η συναλλαγές σε συνάλλαγμα μειώθηκαν αρκετά περιορίζοντας έτσι τα κέρδη από το συγκεκριμένο τμήμα.

### 3.3.10 ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΟΨΕΩΣ-ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το τραπεζικό αυτό τμήμα έχει να κάνει αμιγώς με τις επιχειρήσεις και η σημαντικότερη διαφορά του σε σχέση με το αντίστοιχο τμήμα ιδιωτών είναι η συλλογή των νομιμοποιητικών εγγράφων. Οποσδήποτε όμως η διαχείριση και η εξυπηρέτηση του τμήματος αυτού χρειάζεται λεπτότερους και ακριβέστερους χειρισμούς.

Μερικά από τα κυριότερα προϊόντα που περιλαμβάνονται στο τμήμα αυτό είναι:

Οι **λογαριασμοί όψεως** οι οποίοι απευθύνονται σε νομικά πρόσωπα διαθέτουν δυνατότητες όπως α) την έκδοση καρτέ επιταγών για τη διενέργεια των συναλλαγών του πελάτη β) έκδοση κάρτας για αυτόματες συναλλαγές από τα ATMs γ) ενημέρωση με την αναλυτική κίνηση του λογαριασμού σε μηνιαία βάση (extra) δ) μεταφορά ποσών αυτόματα από άλλο λογαριασμό όταν το υπόλοιπο του λογαριασμού βρεθεί κάτω από συγκεκριμένο ποσό που θα ορίσει ο πελάτης, έτσι ώστε να μην υπάρξει

κίνδυνος ανεπαρκούς κάλυψης των επιταγών. Αντίστοιχα, δυνατότητα μεταφοράς ποσών σε άλλο (έντοκο) λογαριασμό όταν το υπόλοιπο υπερβεί ένα συγκεκριμένο ποσό που θα ορίσει ο πελάτης εξεξόφληση πιστωτικών καρτών.

**Τρεχούμενοι λογαριασμοί:** πρόκειται για λογαριασμούς καταθέσεων που συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά των λογαριασμών όψεως ενώ είναι τοκοφόροι, χωρίς χρονική δέσμευση των χρημάτων του πελάτη (όπως συμβαίνει με τους λογαριασμούς προθεσμίας). Απευθύνονται σε ιδιώτες, σε μικρές επιχειρήσεις και σε ελεύθερους επαγγελματίες, δηλαδή σε φυσικά και νομικά πρόσωπα.

Για τους τρεχούμενους λογαριασμούς ελευθέρων επαγγελματιών και μικρών επιχειρήσεων, οι τράπεζες έχουν δημιουργήσει μια σειρά υπηρεσιών που έχουν σκοπό την εξοικονόμηση χρόνου για τον πελάτη και κινούνται στα πλαίσια που αναφέρθηκαν παραπάνω (πληρωμή λογαριασμών, ΦΠΑ, ΤΕΒΕ, ΙΚΑ, μεταφορά ποσών, έκτακτες αναλήψεις έως ορισμένο ποσό από τα ATMs, καταθέσεις εισπράξεων, μισθοδοσία, αγορά αγαθών από καταστήματα με τερματικό POS της τράπεζας με άμεση χρέωση του λογαριασμού, κλπ.). Βασικό εργαλείο για τις υπηρεσίες αυτές είναι οι χρεωστικές κάρτες (debit cards) ή εταιρικές κάρτες διευκολύνσεων. Ανάλογα με την κατηγορία του πελάτη οι λογαριασμοί αυτοί αποτελούν το βασικό εργαλείο πραγματοποίησης του συναλλακτικού κυκλώματος της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μπορούν να συνδεθούν με προγράμματα άτοκων δόσεων από πωλήσεις αγαθών στα καταστήματα λιανικής.

Ακόμη μια παραλλαγή των παραπάνω λογαριασμών είναι οι λογαριασμοί μισθοδοσίας για υπαλλήλους και συνταξιούχους του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Η ιδιαιτερότητα αυτών των λογαριασμών έγκειται στο ότι τροφοδοτούνται σταθερά με συγκεκριμένο ποσό και έχουν σχετικά προβλέψιμη κίνηση. Σαν αποτέλεσμα είναι δυνατό να συνδυασθούν με ειδικές παροχές ή και προνόμια όπως: επιτόκιο λογαριασμών ταμειευτηρίου, δωρεάν έκδοση cash card ή και πιστωτικών καρτών, δωρεάν καρνέ επιταγών, εξόφληση λογαριασμών, δωρεάν ασφάλιση, χορήγηση καταναλωτικών και στεγαστικών δανείων με προνομιακούς όρους, κλπ.

Τα κυριότερα επενδυτικά προϊόντα που συναντάμε στην Ελλάδα είναι τα εξής:

-**Repos** το οποίο αποτελεί εναλλακτικό προϊόν της προθεσμιακής κατάθεσης με χαμηλότερη φορολογία επί των τόκων. Καταθέτονται χρήματα σε προκαθορισμένο επιτόκιο και χρονική περίοδο και "δανείζονται" για το ίδιο διάστημα ομόλογα.

-**Synthetic swap** είναι προϊόν που δουλεύει εναλλακτικά της προθεσμιακής κατάθεσης για εταιρείες ή οργανισμούς που κρατάνε λογιστικά βιβλία καθώς έχει φορολογικά οφέλη.

-**Αμοιβαία Κεφάλαια** προϊόν το οποίο αποφέρει είτε κεφαλαιακά κέρδη ή επίτευξη εισοδήματος. Ευέλικτο προϊόν το οποίο μπορεί να προσφέρει αποδοτικές λύσεις. Σήμερα υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία από Αμοιβαία Κεφάλαια όλων των κατηγοριών, όπου δίνεται η δυνατότητα βραχυχρόνιων ή μεσομακροπρόθεσμων τοποθετήσεων στην ελληνική αλλά και τη διεθνή χρηματαγορά και κεφαλαιαγορά.

### 3.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Η εμπορική τράπεζα όπου έγινε η εφαρμογή της μελέτη μας, ιδρύθηκε το 1916. Για πολλές δεκαετίες λειτούργησε ως ιδιωτική τράπεζα και το 1975 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο, όπου και παρέμεινε μέχρι το 1991. Από το Δεκέμβριο του 1991 που ιδιωτικοποιήθηκε, παρουσιάζει συνεχή και ταχεία ανάπτυξη εργασιών, μεγεθών και δραστηριοτήτων.

Παράλληλα με την οργανική της ανάπτυξη, προχώρησε σε μια σειρά από στρατηγικές κινήσεις και εξαγορές τραπεζών με σκοπό την εδραίωσή της σε μία δυναμικά αναπτυσσόμενη αγορά.

Σήμερα, η τράπεζα προσφέρει υπηρεσίες σε όλο το φάσμα των τραπεζικών εργασιών (wholesale), τόσο μέσα από το καλά οργανωμένο δίκτυο καταστημάτων της (300 καταστήματα σε 72 πόλεις της Ελλάδος-Μάρτιος 2007) όσο και από το ηλεκτρονικό δίκτυο τραπεζικής που διαθέτει.

Παράλληλα έχει παρουσία και στο εξωτερικό, η οποία εστιάζεται κυρίως στην Νοτιοανατολική Ευρώπη, την Αίγυπτο και την Κύπρο, με παρουσία στα μεγάλα χρηματοοικονομικά κέντρα της δυτικής Ευρώπης και των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής (243 καταστήματα -Μάρτιος 2007).

Το ανθρώπινο δυναμικό της έχει παρουσιάσει ραγδαία αύξηση την τετραετία 1998-2001, αποτέλεσμα τόσο της οργανικής ανάπτυξης όσο και μιας σειράς εξαγορών και συγχωνεύσεων. Έτσι το σύνολο του προσωπικού από 770 άτομα το 1998 ανήλθε στο τέλος του 2006 σε 9.253 ενώ το Μάρτιο του 2007 σε 9.803.

Το ποσοστό των υπαλλήλων με πτυχίο ΑΕΙ ή τίτλο μεταπτυχιακών σπουδών είναι ιδιαίτερα υψηλό και έφθασε να αποτελεί στο τέλος του 2006 το 54% (Τράπεζα Πειραιώς, 2006).

Ο μέσος όρος ηλικίας του προσωπικού της Τράπεζας διαμορφώνεται σε 36 έτη (άνδρες 38 έτη –γυναίκες 35 έτη). Αντίστοιχα, για τα διευθυντικά στελέχη στην Τράπεζα ο αντίστοιχος μέσος όρος για το 2006 ήταν 42 έτη. Ο μέσος όρος προϋπηρεσίας για το 2006 στην Τράπεζα είναι 10 έτη.

Κύριοι στρατηγικοί στόχοι του ομίλου αποτελούν:

- η διεύρυνση των μεριδίων αγοράς τόσο στην ελληνική τραπεζική αγορά όσο και τραπεζικές αγορές του εξωτερικού.
- η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών του
- η πρωτοπορία στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων
- η περαιτέρω ενίσχυση της θέσης του ομίλου στη λιανική τραπεζική και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- η ενδυνάμωση στους τομείς της διαχείρισης περιουσίας τρίτων και των τραπεζοασφαλειών και τέλος
- η ενδυνάμωση της κερδοφορίας του με στόχο τη συνεχή αύξηση της περιουσίας των μετόχων του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

#### 4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας στο κλάδο των τραπεζών καθώς και η αναζήτηση μεθόδων για την αποτελεσματικότερη μέτρηση της αποδοτικότητας αυτής, έχουν αποτελέσει αντικείμενο έρευνας πολλών μελετητών από διάφορους τομείς της οικονομικής επιστήμης (οικονομολόγους, μάνατζερ, κ.α.). Επιχειρώντας μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, γίνεται αντιληπτό, ότι το τραπεζικό περιβάλλον έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τα οποία θα πρέπει να προσεγγίζεται και το ζήτημα της μέτρησης της αποδοτικότητας του. Η τελευταία θα πρέπει να εξετάζεται πάντοτε σε συνάρτηση τόσο του μίγματος, όσο και της φύσης των πολλαπλών υπηρεσιών που παρέχονται από τις τράπεζες.

Συχνά, ως ενδεικτικό μέτρο της αποδοτικότητας, χρησιμοποιούνται τα έσοδα των οργανισμών. Η μέτρηση όμως της τεχνικής αποδοτικότητας (technical efficiency), των τραπεζικών οργανισμών, απαιτεί τεχνικές πιο ευαίσθητες, που να μπορούν να εξετάζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες στο σύνολό τους, κάτι που δύσκολα επιτυγχάνεται με τη χρήση των ευρέως διαδεδομένων λογιστικών και ποσοστιαίων δεικτών (Anderson, 1999). Επίσης, η αποδοτικότητα είναι δύσκολο να προσδιορισθεί, λόγω της δυσκολίας του καθορισμού της βέλτιστης ποσότητας των πόρων που χρησιμοποιούνται.

Δύσκολα μπορεί να προσδιορισθεί η λειτουργική αποδοτικότητα ή μη, ενός τραπεζικού οργανισμού, μέσω των κλασσικών λογιστικών μεθόδων, αναλύοντας δηλαδή τις διαφορές μεταξύ του πραγματικού κόστους και των επιθυμητών (βέλτιστων) δαπανών. Τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκαν τεχνικές που έχουν τη δυνατότητα σύγκρισης της αποδοτικότητας οργανισμών παροχής υπηρεσιών.

#### 4.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Μια μέθοδος που παρέχει πληροφορίες για την αποδοτικότητα μιας εταιρίας σε σχέση με τον όγκο των εργασιών της είναι η ανάλυση κόστους –όγκου εργασιών –κέρδους. Η μέθοδος χρησιμοποιείται στη φάση προγραμματισμού μιας επιχείρησης παρέχοντας τις απαραίτητες προβλέψεις για τη λειτουργία της, ενώ μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για την ανάλυση της απόδοσης μιας μεμονωμένης εταιρίας, όσο και σε περιφερειακό επίπεδο με στόχο την σύγκριση διαφόρων εταιριών (Coltman, 1978, Fay et. al., 1971, Jaedicke and Robichenk, 1975).

Μια άλλη τεχνική προσδιορισμού της αποδοτικότητας αναφέρεται στα έσοδα από τις πωλήσεις (Vandoren και Guskle, 1982). Η τεχνική αυτή ωστόσο δεν εξετάζει τις δαπάνες, προκειμένου να προσδιορισθεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης. Δεν αποτελεί επομένως μια μέθοδο προσδιορισμού της βέλτιστης αποδοτικότητας, δεδομένου ότι σωστή διαχείριση της αποδοτικότητας σημαίνει ότι οι υπεύθυνοι εστιάζουν στα κέρδη, κι όχι στα έσοδα (Brotherton and Mooney, 1992, Donaghy et al., 1995).

Ένας επίσης ευρέως εφαρμοσμένος δείκτης αποδοτικότητας είναι ο δείκτης εργασίας-κόστους ή ποσοστό εργασίας-κόστους, δηλαδή η αναλογία μισθοδοτικών δαπανών προς τις πωλήσεις. Προκειμένου να αποδοθεί πλήρως η εικόνα της αποδοτικότητας των μισθοδοτικών δαπανών, απαιτούνται οι συνολικές ώρες εργασίας, οι πωλήσεις ανά ώρα εργασίας και το κόστος εργασίας ανά ώρα εργασίας. Εντούτοις, αυτός ο δείκτης διαστρεβλώνεται εύκολα από αλλαγές στα έσοδα των πωλήσεων. Όταν όμως χρησιμοποιούνται σε εβδομαδιαία βάση, για την ανάλυση των μισθοδοτικών δαπανών, οι δείκτες αυτοί αποτελούν, κατά μακράν, καλύτερα εργαλεία μετρήσεων και πρόβλεψης των δαπανών στην εργασία. Άλλοι διαδεδομένοι οικονομικοί δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας βασίζονται στα έσοδα των επιχειρήσεων, όπως έσοδα/κόστος αμοιβών (revenue/wage cost), μεικτά κέρδη/έσοδα (gross profit/revenue), και καθαρά κέρδη/έσοδα (net profit / revenue) (Baker and Riley, 1994).

### 4.3 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι ποσοστιαίοι δείκτες που περιγράφονται παραπάνω, αν και χρησιμοποιήθηκαν για πολλά χρόνια στην βιβλιογραφία, δεν έχουν τη δυνατότητα μέτρησης της αποδοτικότητας για το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός τραπεζικού οργανισμού. Τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκαν τεχνικές μέτρησης της αποδοτικότητας οργανισμών παροχής υπηρεσιών που έχουν τη δυνατότητα να συγκρίνουν την αποδοτικότητα ομοειδών οργανισμών, λαμβάνοντας υπόψη τους τις πολλαπλές εισροές στην παραγωγή των εκροών των οργανισμών αυτών. Πρόκειται για τεχνικές περιεκτικότερες αλλά και πιο αξιόπιστες. Οι τεχνικές αυτές μπορούν να χωρισθούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες κάθε μια από τις οποίες περιλαμβάνει διάφορες υποκατηγορίες:

- Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων (Data Envelopment Analysis)
- Προσέγγιση στοχαστικού ορίου ή οικονομετρική προσέγγιση (The Stochastic of Econometric Frontier Approach).
- Η προσέγγιση Thick Frontier (The Thick Frontier Approach)
- Η τεχνική distribution - free (The distribution – free Technique).

Οι τεχνικές αυτές προσπαθούν να προσδιορίσουν τυχόν αποκλίσεις από ένα αποδοτικό όριο (frontier), χρησιμοποιώντας εναλλακτικές υποθέσεις, όσον αφορά τις κατανομές πιθανότητας ενός X-αποδοτικού συνόλου και του τυχαίου λάθους του (random error). Το όριο αυτό ονομάζεται αποδοτικό, με την έννοια ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται πάνω στο όριο δεν μπορούν να αυξήσουν τις εκροές τους χωρίς να αυξήσουν τις εισροές τους ή δεν μπορούν να μειώσουν τις εισροές τους χωρίς να χειροτερέψουν αντίστοιχα και τις εκροές τους. Η δυσκολία των τεχνικών αυτών έγκειται στον διαχωρισμό των αποκλίσεων από το αποδοτικό όριο στα συστατικά τους, δηλαδή στην X-μη αποδοτικότητα και στο τυχαίο λάθος. Μία άλλη κατηγοριοποίηση των μεθόδων αποδοτικού ορίου δίδεται από τους Moreno et al (1999) που κατατάσσουν τις μεθόδους σε (i) Ντετερμινιστικά μη-παραμετρικά αποδοτικά όρια (Deterministic nonparametric frontiers), (ii) Ντετερμινιστικά παραμετρικά αποδοτικά όρια (Deterministic parametric frontiers), (iii) Ντετερμινιστικά στατιστικά αποδοτικά όρια (Deterministic statistical frontiers) και (iv) Στοχαστικές μέθοδοι αποδοτικών ορίων (Stochastic frontiers).

**Μέθοδος DEA:** Όσον αφορά την μέθοδο DEA, η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης αξιολογείται σύμφωνα με ένα αποδοτικό όριο, το οποίο δημιουργείται από τους γραμμικούς συνδυασμούς όλων των εταιριών που εξετάζονται. Η υπόθεση που γίνεται

είναι ότι δεν υπάρχουν τυχαίες διακυμάνσεις από το αποδοτικό όριο και όλες οι αποκλίσεις θεωρούνται ως απόδειξη μη αποδοτικότητας. Η DEA είναι αρκετά διαδεδομένη στην βιβλιογραφία, κυρίως γιατί δεν απαιτεί υποθέσεις για τις σχέσεις μεταξύ εισροών και εκροών, αλλά κι επειδή μπορεί εύκολα να διαχειρισθεί πολλαπλές εισροές και εκροές. Επίσης, και στις πιο απλές της μορφές, δεν απαιτεί να είναι γνωστές οι τιμές (αξίες) των εισροών. Ωστόσο, πιο προχωρημένες εκδόσεις της, απαιτούν να είναι γνωστές οι τιμές (αξίες) των εισροών (Allocative Efficiency) (Fare et al., 1985).

Το μοντέλο CCR, από τα αρχικά των δημιουργών τους Charnes, Cooper and Rhodes (1978), υποθέτει σταθερές οικονομίες κλίμακας και αποτελεί το βασικό μοντέλο της DEA. Οι Banker, Charnes and Cooper (1984) εισήγαγαν πρώτοι την υπόθεση των μεταβλητών οικονομικών κλίμακας και δημιούργησαν το μοντέλο BCC (από τα αρχικά τους). Υπάρχουν άλλα πέντε βασικά μοντέλα DEA, λιγότερο διαδεδομένα στη βιβλιογραφία:

- Το προσθετικό μοντέλο (the additive model) (Charnes et al., 1985).
- Το πολλαπλασιαστικό μοντέλο (The multiplicative model) (Charnes et al., 1982).
- Το cone- ratio μοντέλο (Charnes et al., 1990)
- Το μοντέλο περιοχής εμπιστοσύνης (The assurance region DEA model) (Thompson et al., 1986, 1990), και
- Το μοντέλο υπέρ-αποδοτικότητας (The super – efficiency model) (Anderson and Peterson, 1993).

Τα μοντέλα Cone - ratio και assurance περιλαμβάνουν a priori πληροφορίες (απόψεις ειδικών, κόστη ευκαιρίας, κλπ) προκειμένου να προσδιορίσουν την απόδοση κάθε συγκεκριμένου DMU που εξετάζεται (assurance region DEA model), ή προκειμένου να συνδέσουν την αποδοτικότητα με την πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων (μοντέλο cone-ratio). Άλλες εφαρμογές της DEA περιλαμβάνουν αναλύσεις τεχνικής και allocative αποδοτικότητας (Anderson, et al., 2000), ενώ διαδεδομένος είναι και ο δείκτης Malmquist που αναφέρεται στη μέτρηση της αποδοτικότητας για δεδομένα σειράς ετών (Malmquist, 1953). Ορισμένες αντιπροσωπευτικές μελέτες με βάση τη DEA, αναφέρονται από τους Rangan et al (1988), Ferrier and Lovell (1990), Aly et al (1990), Charnes et al. (1990), Banker and Morey (1986), Elyasiani and Mehdiian (1990), Fixler and Zieschang (1991), Anderson et al. (1998a) και Gattoufi et al. (2004) όπου επιχειρείται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας των ερευνών που αφορούν στην μέθοδο, από το 1951 έως το 2001.

**Προσέγγιση στοχαστικού ορίου ή οικονομετρική προσέγγιση:** Η μέθοδος αυτή λαμβάνει υπόψη το γεγονός, ότι η απόδοση της εταιρίας μπορεί να επηρεαστεί και από παράγοντες που βρίσκονται έξω από τον έλεγχο της. Επομένως, ο όρος του τυχαίου λάθους πρέπει να εκφράζει τόσο τις αποκλίσεις, λόγω ανεπαρκειών της επιχείρησης, όσο και τους εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία της. Επομένως, στη συγκεκριμένη μέθοδο, εισάγεται στη λειτουργία του αποδοτικού ορίου ένας διμερής όρος λάθους. Το πρώτο μέρος ακολουθεί κανονική κατανομή και εκφράζει τις τυχαίες διακυμάνσεις λόγω των λαθών μέτρησης (μεταβλητές που δεν συμπεριλήφθηκαν στο μοντέλο, κ.λ.π.). Το δεύτερο μέρος ακολουθεί μια διακριτή κατανομή και μετρά την μη αποδοτικότητα κάθε μονάδας σε σχέση με το αποδοτικό όριο. Η ευαισθησία των αποτελεσμάτων σχετικά με την επιλογή της κατάλληλης κατανομής καθώς και τα οικονομετρικά προβλήματα που τίθενται εδώ είναι τα βασικά μειονεκτήματα της μεθόδου. Εξαιτίας της ικανότητας της μεθόδου να μετατρέπει τις πιθανότητες των αποκλίσεων από το αποδοτικό όριο σε συναρτήσεις τυχαίου σφάλματος, προτιμάται από τους επιστήμονες της οικονομετρίας (Simeone and Li, 1997). Η μέθοδος εισήχθη από τους Aigner et al. (1977) και Meeusen et al. (1977),

ενώ μια εκτενής αναφορά στη βιβλιογραφία γίνεται από τον Bauer (1990). Αντιπροσωπευτικές μελέτες που χρησιμοποιούν παραδοσιακές τεχνικές στοχαστικού ορίου αναφέρονται από τους Ferrier and Lovell (1990), Timme and Yang (1992), Simeone and Li (1997), Anderson et al. (1998b), Lewis et al. (1998) και Koop et al. (1994).

**Η προσέγγιση Thick Frontier:** Πρόκειται για μια τεχνική που βασίζεται στην ανάλυση παλινδρόμησης και που προσπαθεί να διαχωρίσει τις αποκλίσεις και τα τυχαία σφάλματα από το αποδοτικό όριο χωρίζοντας τη σπουδαιότητα των σφαλμάτων σε τεταρτημόρια. Διαφορές που παρατηρούνται στην αποδοτικότητα τις ίδιας ομάδας θεωρούνται τυχαία λάθη, ενώ διαφορές που σημειώνονται μεταξύ των υψηλότερων και χαμηλότερων τεταρτημορίων αντιπροσωπεύουν τη μη-αποδοτικότητα. Η τεχνική αυτή έχει λάβει μεγάλη κριτική και χρησιμοποιείται λιγότερο συχνά επειδή μια αυθαίρετη υπόθεση πρέπει να γίνει για να καθορίσει που σταματάει η μη-αποδοτικότητα κι αρχίζουν τα τυχαία λάθη (Berger and Humphrey, 1991, 1992b, Berger, 1993).

**Η τεχνική distribution - Free:** Τέλος, η distribution - free τεχνική υποθέτει ότι η αποδοτικότητα παραμένει σταθερή στη κατά τη διάρκεια του χρόνου ενώ το τυχαίο λάθος τείνει να μηδενισθεί. Ο περιορισμός αυτής της τεχνικής είναι ότι η αποδοτικότητα πρέπει να εξετάζεται για πολλά χρόνια έτσι ώστε ο όρος του τυχαίου λάθους να μπορεί να μηδενισθεί. (Berger, 1991, 1993, Berger and Humphrey 1992a). Ενώ διάφορες μελέτες συγκρίνουν τις μεθόδους αποδοτικού ορίου, δεν γίνεται σαφές στη βιβλιογραφία ποια προσέγγιση είναι ανώτερη από τις άλλες. Αυτό που είναι σαφές όμως είναι ότι η επιλογή της τεχνικής μπορεί όντως να επηρεάσει τα αποτελέσματα (Anderson et al. 1998a, Berger et al., 1993). Επομένως είναι σημαντικό, όπου είναι δυνατόν, η αποδοτικότητα να εξετάζεται με τη χρήση περισσότερων των ενός τεχνικών.

#### 4.4 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί κατά πολύ ο αριθμός των ακαδημαϊκών μελετών οι οποίες αφορούν την αποδοτικότητα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Οι Berger and Humphrey (1997) μελέτησαν 130 τέτοιες έρευνες, οι οποίες χρησιμοποιούσαν τουλάχιστον πέντε σημαντικές τεχνικές και τα δεδομένα προέρχονταν από 21 χώρες και από τέσσερις τύπους χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων: εμπορικές τράπεζες, αποταμιευτικές τράπεζες (savings banks), πιστωτικές ενώσεις (credit unions) και ασφαλιστικές εταιρείες. Σε αυτήν την έρευνα μελετήθηκαν 60 εφαρμογές που έκαναν χρήση παραμετρικών τεχνικών και 69 εφαρμογές που χρησιμοποιούσαν μη παραμετρικές τεχνικές. Οι περισσότερες έρευνες σχετίζονταν με τράπεζες των ΗΠΑ (οι 66 εφαρμογές από τις 116 που αφορούσαν μόνο μια χώρα, ήταν για τις ΗΠΑ), αλλά και η ευρωπαϊκή έρευνα αναπτύσσεται ραγδαία (Molyneux et al., 1996).

Οι εφαρμογές της ανάλυσης της αποδοτικότητας δεν αποσκοπούν μόνο στην παροχή πληροφοριών προς τους αποφασίζοντες (αναγνώριση των επιπτώσεων της αποδοτικότητας από την απελευθέρωση της αγοράς, πτώχευση των τραπεζών, συγχωνεύσεις κτλ.) αλλά επίσης ερευνούν και θέματα που άπτονται του εταιρικού ελέγχου και της επιρροής του κινδύνου στην αποδοτικότητα. Κάποιες μελέτες έχουν εξετάσει την σταθερότητα της αποδοτικότητας των τραπεζών στο χρόνο, ενώ άλλες έχουν προτείνει τρόπους στα διευθυντικά στελέχη για να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Συνολικά, τα εμπειρικά στοιχεία που προκύπτουν από την πρόσφατη βιβλιογραφία υποδηλώνουν ότι η αποδοτικότητα που εκτιμάται από τις παραμετρικές και από τις μη

παραμετρικές προσεγγίσεις είναι παρόμοια, αλλά οι μη παραμετρικές μέθοδοι γενικά αποδίδουν ελαφρά χαμηλότερες μέσες εκτιμήσεις και έχουν μεγαλύτερη διασπορά. Πιο συγκεκριμένα, οι Berger and Humphrey (1997), βρήκαν ότι για τις μελέτες που αφορούσαν τις ΗΠΑ και χρησιμοποιούσαν την DEA και άλλες μη παραμετρικές μεθόδους, το μέσο σκορ αποδοτικότητας ήταν 72% συνολικά. Η τυπική απόκλιση σε αυτές τις μελέτες ήταν 17% και οι τιμές αποδοτικότητας ήταν από 31% έως 97%. Οι μέσες τιμές αποδοτικότητας για τις υπόλοιπες μελέτες οι οποίες χρησιμοποιούσαν μη παραμετρικές μεθόδους ήταν 71%. Οι μελέτες οι οποίες χρησιμοποιούσαν παραμετρικές μεθόδους ανέφεραν μια συνολική μέση αποδοτικότητα της τάξης του 84% για τις τράπεζες των ΗΠΑ, με τυπική απόκλιση 6% και η αποδοτικότητα κυμαινόταν από 61% έως 95%. Όπως σημείωσαν οι Berger and Humphrey (1997), η ομοιότητα στις μέσες τιμές της αποδοτικότητας ανάμεσα στις διάφορες μεθόδους δεν συνεπάγεται και ομοιότητα στις κατατάξεις αποδοτικότητας για την κάθε τράπεζα ή υποκατάστημα, γεγονός που δείχνει ότι τα διαστήματα εμπιστοσύνης της εκτιμώμενης αποδοτικότητας είναι σημαντικά.

Μελέτες για την παραγωγική αποδοτικότητα των τραπεζών

Από τις πρώτες έρευνες που διεξήχθησαν στο πεδίο της αξιολόγησης της παραγωγικότητας των τραπεζών, ήταν αυτή των Rangan et al. (1985). Σε αυτήν τη μελέτη, εξετάστηκαν δεδομένα από 215 ανεξάρτητες τράπεζες των ΗΠΑ για να εκτιμηθεί η αποδοτικότητα τους. Έτσι, με την χρήση του μοντέλου DEA, η μέση τιμή της αποδοτικότητας για το δείγμα ήταν 70%.

Ακολούθησαν και άλλες έρευνες γύρω στο 1990, όπως Elysiani and Mehdiian (1990a) και Elysiani and Mehdiian (1990b), οι οποίοι χρησιμοποίησαν τη μέθοδο DEA και δεδομένα από τυχαίο δείγμα 144 τραπεζών των ΗΠΑ για την περίοδο 1980-1985, ενώ στη δεύτερη έρευνα τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν ήταν από 191 τράπεζες των ΗΠΑ για την ίδια περίοδο. Στην πρώτη έρευνα, η μέση τιμή της αποδοτικότητας για το δείγμα ήταν 90% ενώ για την δεύτερη ήταν 88%, μείωση εξαιτίας της μετατόπισης του ορίου προς τα μέσα, γεγονός που αποδόθηκε στην τεχνολογική πρόοδο. Επίσης, οι Aly et al (1990), την ίδια χρονιά πήραν τα δεδομένα από ένα δείγμα 322 ανεξάρτητων τραπεζών για το 1986 και με τη μέθοδο DEA κατέληξαν σε ένα μικρό ποσοστό ελλείψεων αποδοτικότητας (inefficiencies). Οι Ferrier και Lovell (1990), χρησιμοποίησαν και παραμετρικές (SFA), και μη παραμετρικές μεθόδους (DEA), για να εκτιμήσουν την αποδοτικότητα 575 τραπεζών των ΗΠΑ για το 1984. Η συνολική έλλειψη αποδοτικότητας ήταν 21% σύμφωνα με την DEA και 26% σύμφωνα με την SFA.

Η μελέτη των Berg, Forsund et al. (1993), η οποία βασίστηκε στη μέθοδο DEA για την αποδοτικότητα των τραπεζών, θεωρείται από τις πρώτες μελέτες που χρησιμοποίησαν στοιχεία από τρεις ευρωπαϊκές χώρες, τη Φινλανδία, τη Νορβηγία και τη Σουηδία, το 1990. Οι μεγαλύτερες σουηδικές τράπεζες ήταν από τις πιο αποδοτικές στο σύνολο του δείγματος ενώ μόλις μία φινλανδική τράπεζα και καμία νορβηγική δεν είχαν τιμή αποδοτικότητας πάνω από το 90%. Σε έρευνα οι Berg et al. (1995) χρησιμοποίησαν τη μέθοδο DEA για να ερευνήσουν την αποδοτικότητα σε τραπεζικούς τομείς της Δανίας, της Φινλανδίας, της Νορβηγίας και της Σουηδίας. Η μελέτη έδειξε ότι οι μεγαλύτερες τράπεζες της Δανίας και της Σουηδίας ήταν ανάμεσα στις αποδοτικότερες μονάδες στο σύνολο του δείγματος και συνεπώς ήταν στην καλύτερη θέση για να προχωρήσουν στην επέκταση σε μια κοινή Σκανδιναβική τραπεζική αγορά.

Οι Pastor et al.(1995), ανέλυσαν την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και τις διαφοροποιήσεις στην τεχνολογία, χρησιμοποιώντας μη παραμετρικές μεθόδους για οκτώ ευρωπαϊκές χώρες το 1992. Η Γαλλία, η Ισπανία και το Βέλγιο φαίνονταν σε

αυτήν την έρευνα να κατέχουν τους πιο αποδοτικούς τραπεζικούς τομείς, με μέσα σκορ αποδοτικότητας 95%, 82.2% και 80.6%) αντίστοιχα, ενώ το Ηνωμένο Βασίλειο με 53.7%, η Αυστρία με 60.8% και η Γερμανία με 65%, ήταν ανάμεσα στις λιγότερο αποδοτικές. Οι Allen and Rai (1996), χρησιμοποίησαν τις παραμετρικές προσεγγίσεις DFA και SFA σε ένα δείγμα 194 τραπεζών από 14 χώρες της Οργάνωσης για την Οικονομική Ανάπτυξη και Συνεργασία (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) για τη χρονική περίοδο 1989-1992. Μεγάλες τράπεζες οι οποίες λειτουργούσαν σε χώρες όπου απαγορευόταν η λειτουργική ενοποίηση εμπορικών τραπεζών και τραπεζών επενδύσεων, σημείωναν μη αποδοτικότητες της τάξης του 27.5%.

Χρησιμοποιώντας δεδομένα από ισολογισμούς τραπεζών για την οκταετία 1987-1994, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission, 1997) εκτίμησε ένα συνολικό όριο κόστους από μια χρονοσειρά για όλους τους βασικούς τραπεζικούς τομείς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συνολικά, τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν μέση παραγωγική έλλειψη αποδοτικότητας γύρω στο 20%.

## 4.5 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

### Μοντέλα Αποδοτικότητας

Μία πολύ ενδιαφέρουσα μελέτη ανέπτυξαν για την αποδοτικότητα οι Soteriou και Zenios (1997). Ανάπτυξαν ένα γενικό πλαίσιο για το συνδυασμό της στρατηγικής συγκριτικής αξιολόγησης για την αποδοτικότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται και η έρευνα που έκαναν αφορούσε υποκαταστήματα τραπεζών. Ειδικότερα, η αλυσίδα υπηρεσίας-κέρδους διαμορφώνεται ως αλληλουχία διαδοχικών συνδέσεων με τα μοντέλα συγκριτικής αξιολόγησης για την αποδοτικότητα. Αναπτύχθηκαν τρία μοντέλα – με βάση την DEA (Data Envelopment Analysis-Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων) –προκειμένου να εφαρμοστεί το πλαίσιο στο πρακτικό περιβάλλον των υποκαταστημάτων μιας τράπεζας: ένα μοντέλο λειτουργικής αποδοτικότητας, ένα μοντέλο ποιοτικής αποδοτικότητας και ένα μοντέλο αποδοτικότητας κερδοφορίας. Η χρήση των μοντέλων απεικονίζεται με τη χρήση δεδομένων για τα υποκαταστήματα μιας εμπορικής τράπεζας. Τα εμπειρικά αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι μπορεί να υπάρξει καλύτερη διορατικότητα αναλύοντας συγχρόνως τις δραστηριότητες, την ποιότητα υπηρεσιών και την κερδοφορία, παρά από τις πληροφορίες που λαμβάνονται από μελέτες επιμέρους συγκριτικής αξιολόγησης αυτών των τριών διαστάσεων. Διερευνώνται κάποιες σχέσεις μεταξύ λειτουργικής αποδοτικότητας και κερδοφορίας και μεταξύ λειτουργικής αποδοτικότητας και ποιότητας υπηρεσιών.

#### (α) Μοντέλο Λειτουργικής Αποδοτικότητας

Υπάρχει εκτεταμένη βιβλιογραφία για τα μοντέλα συγκριτικής αξιολόγησης της λειτουργικής αποδοτικότητας των υποκαταστημάτων τράπεζας. Η βιβλιογραφία, σε γενικές γραμμές, υιοθετεί είτε μια προσέγγιση παραγωγής είτε μια προσέγγιση διαμεσολάβησης. Στην πρώτη περίπτωση, το υποκατάστημα θεωρείται ως «εργοστάσιο», το οποίο παρέχει υπηρεσίες στους πελάτες του με τη μορφή συναλλαγών. Τα μοντέλα συγκριτικής αξιολόγησης εξετάζουν πόσο καλά τα διαφορετικά υποκαταστήματα συνδυάζουν τους πόρους τους (προσωπικό, υπολογιστές, χώρα κ.λπ.) προκειμένου να υποστηρίξουν το μεγαλύτερο δυνατό αριθμό συναλλαγών. Η προσέγγιση διαμεσολάβησης λαμβάνει υπόψη διάφορα είδη δαπανών ως εισαγόμενα δεδομένα (inputs), τα οποία συνδυάζονται για να υποστηρίξουν το μέγιστο δυνατό αριθμό λογαριασμών που παράγουν έσοδα. Οι Sherman και Gold (1985) βασίζονται το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας στη προσέγγιση παραγωγής, ενώ οι

Berger et al.(1994) πρότειναν το μοντέλο διαμεσολάβησης. Το μοντέλο που περιγράφεται εδώ δεν διαφέρει κατά κανένα ουσιώδη τρόπο από άλλα μοντέλα παραγωγής, τα οποία υπάρχουν στη βιβλιογραφία (Zenios et al. ,1995).

#### (β) Μοντέλο Ποιοτικής Αποδοτικότητας

Η σπουδαιότητα της επίτευξης υψηλών επιπέδων ποιότητας έχει συζητηθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία, ειδικά όταν έχουμε να κάνουμε με τον κλάδο της παροχής υπηρεσιών ( Zeithamel et al.,1990). Η ποιότητα υπηρεσιών θεωρείται από πολλούς ως το κλειδί για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η σημασία της για τον τομέα των τραπεζικών εργασιών ειδικότερα έχει τεκμηριωθεί στους Roth και van der Velde (1991, 1992). Είναι δύσκολο να βρούμε σήμερα μια τράπεζα η οποία να μην έχει εγκαινιάσει κάποιο είδος προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών. Μια από τις προκλήσεις, τις οποίες αντιμετωπίζουν οι διευθυντές υπηρεσιών, είναι το πώς να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας (Parasuraman et al.,1994). Το μοντέλο συγκριτικής αξιολόγησης που αναπτύχθηκε εδώ βοηθά στην αναγνώριση π.χ. των υποκαταστημάτων τράπεζας εκείνων που παρέχουν ανώτερη ποιότητα, ενώ παράλληλα βοηθά τα υπόλοιπα στην αναζήτησή τους για βελτιωμένη ποιότητα.

Τα περισσότερα μοντέλα συγκριτικής αξιολόγησης της αποδοτικότητας, τα οποία έχουν αναπτυχθεί αφορούν τραπεζικά υποκαταστήματα και λαμβάνουν υπόψη τους τη λειτουργική αποδοτικότητα ή/και την κερδοφορία ( Berger και Humphrey ,1997).

Η σημασία της παροχής υψηλού όγκου παραγωγής (output) ανώτερης ποιότητας, αν και αναγνωρίζεται, δεν έχει ενσωματωθεί σε κανένα μοντέλο συγκριτικής αξιολόγησης στη βιβλιογραφία. Τα υποκαταστήματα, τα οποία αγνοούν την ποιότητα των υπηρεσιών, ίσως αναφέρουν υψηλό όγκο προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και κερδών, αλλά χάνουν το πλεονέκτημά τους μακροπρόθεσμα λόγω της διαβρωμένης ποιότητας υπηρεσιών. Το μοντέλο της DEA (Data Envelopment Analysis-Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων) αυτού του τομέα κάνει συγκριτική αξιολόγηση στα υποκαταστήματα για να εντοπίσει όσα χρησιμοποιούν τους πόρους τους με τον πιο αποδοτικό τρόπο προκειμένου να παρέχουν υψηλή ποιότητα στους πελάτες τους.

#### (γ) Μοντέλο αποδοτικότητας κερδοφορίας

Έχει πραγματοποιηθεί ουσιώδης έρευνα για αυτό το βασικό θέμα, ιδιαίτερα για τις τράπεζες. Ανάλογα με την υποτιθέμενη οικονομική βάση – ελαχιστοποίηση κόστους ή μεγιστοποίηση κέρδους – έχουν εμφανιστεί διάφορα μοντέλα στη βιβλιογραφία, τα οποία όμως όλα είναι οικονομετρικού τύπου και στοχεύουν στην κλιμάκωση των λειτουργιών κόστους ή κέρδους. Αυτές οι λειτουργίες μπορούν έπειτα να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμηθεί εάν μια δεδομένη τράπεζα (ή υποκατάστημα) λειτουργεί στο πιο κερδοφόρο (ή λιγότερο δαπανηρό) σημείο.

Το μοντέλο για τη συγκριτική αξιολόγηση της αποδοτικότητας κερδοφορίας τραπεζικών υποκαταστημάτων συγκρινόμενων μεταξύ τους, χρησιμοποιεί για ακόμα μια φορά την DEA (Data Envelopment Analysis-Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων) σύμφωνα με τις επιταγές μοντέλων λειτουργικής και ποιοτικής αποδοτικότητας. Αρκετά εναλλακτικά μοντέλα μπορούν να σχηματιστούν ανάλογα με την υποτιθέμενη οικονομική βάση. Σύμφωνα με τη γνώμη των Berger και Mester (1997) ότι «η έννοια αποδοτικότητας κέρδους είναι ανώτερη από την έννοια της αποδοτικότητας κόστους για την εκτίμηση των συνολικών επιδόσεων της εταιρίας».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

#### 5.1 ΜΕΘΟΔΟΣ MUSA

##### 5.1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Η μέθοδος MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis) αποτελεί την πολυκριτήρια ή πολυκριτηριακή αναλυτική-συνθετική προσέγγιση για το πρόβλημα της μέτρησης και της ανάλυσης της ικανοποίησης (Γρηγορούδης 2000). Η πρωτότυπη αυτή μεθοδολογία βασίζεται στην πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων, υιοθετώντας τις βασικές αρχές της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης και της θεωρίας των συστημάτων αξιών ή χρησιμότητας.

Οι κύριες παραδοχές που αφορούν την ανάπτυξη της μεθόδου MUSA εστιάζονται στα εξής σημεία:

1. Ορθολογικός καταναλωτής: Η συγκεκριμένη υπόθεση σχετίζεται με την ύπαρξη ορθολογικών (rational) πελατών και συναντάται στο σύνολο του χώρου της επιστήμης των Αποφάσεων.
2. Κριτήρια ικανοποίησης: Η μέθοδος MUSA υποθέτει την ύπαρξη ενός συνόλου χαρακτηριστικών του εξεταζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, σύμφωνα με τα οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ικανοποίηση τους. Το σύνολο αυτό των χαρακτηριστικών αποτελεί τα κριτήρια ικανοποίησης των πελατών και οφείλει να πληρεί συγκεκριμένες ιδιότητες.
3. Προσθετικό μοντέλο σύνθεσης: Τέλος, γίνεται η παραδοχή ύπαρξης ενός προσθετικού μοντέλου σύνθεσης του συνόλου των κριτηρίων ικανοποίησης και ειδικότερα μια προσθετική συνάρτηση αξιών (additive value function). Στα πλαίσια της πολυκριτηριακής ανάλυσης αποφάσεων, οι συναρτήσεις αυτές πληρούν την ιδιότητα της μονοτονίας.

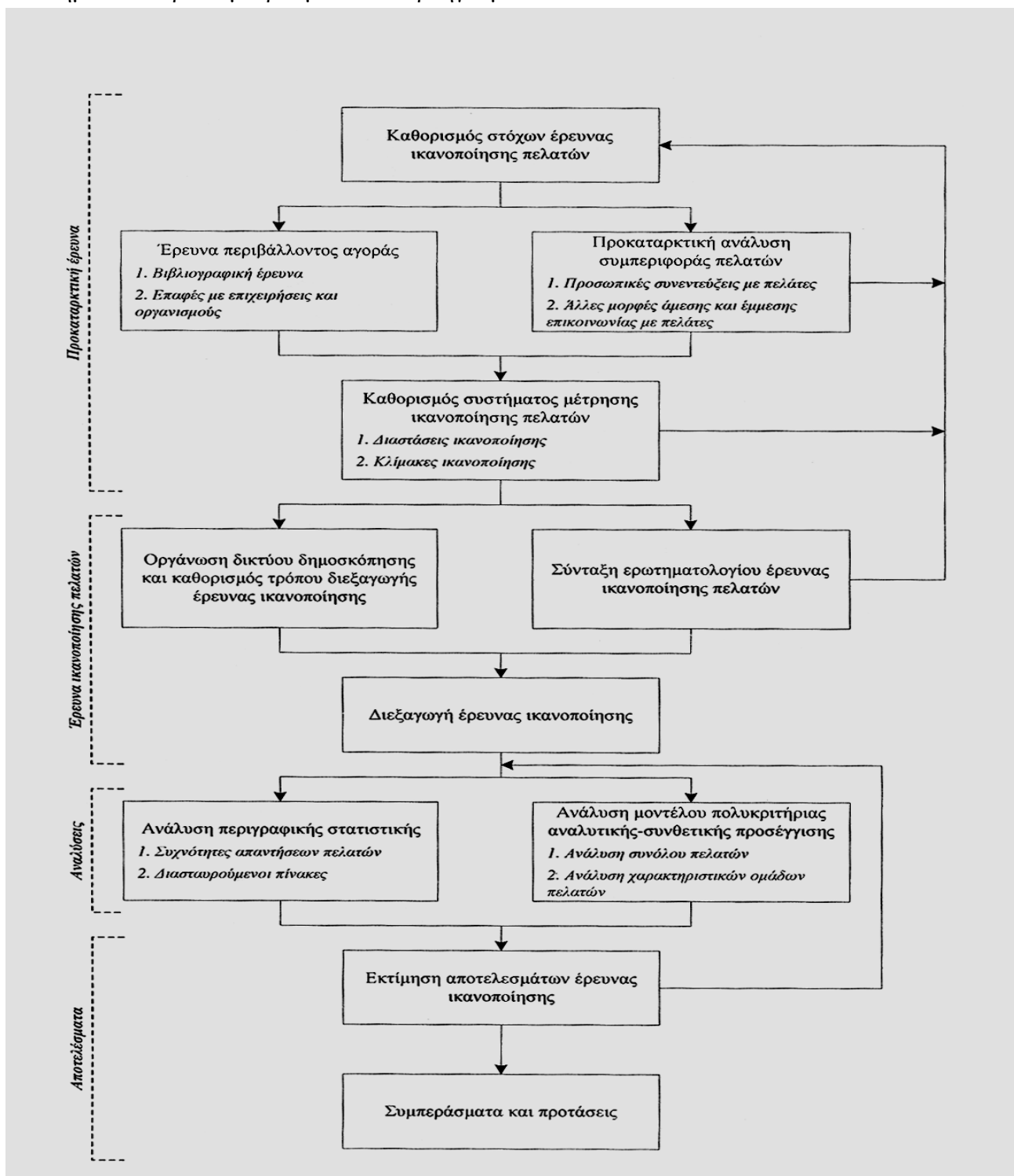
Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται σε πρωτογενή δεδομένα που προέρχονται άμεσα από το σύνολο των πελατών μιας εταιρείας και για αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητη η ενσωμάτωση της σε μια γενικότερη μεθοδολογία εφαρμογής προγραμμάτων μέτρησης ικανοποίησης.

Τα βασικά στάδια της μεθοδολογίας υλοποίησης ερευνών ικανοποίησης, στα πλαίσια της οποίας εφαρμόζεται και το μοντέλο MUSA, παρουσιάζονται στο Σχήμα 5.1 και περιλαμβάνουν:

1. Προκαταρκτική έρευνα: Το αρχικό αυτό στάδιο αφορά στο σαφή καθορισμό των στόχων της έρευνας, οι οποίοι αποτελούν τη βασική προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης. Ταυτόχρονα, το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τόσο την προκαταρκτική ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, όσο και την έρευνα του περιβάλλοντος αγοράς, με στόχο τη συλλογή της απαιτούμενης πληροφορίας για την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών (καθορισμός διαστάσεων και κλιμάκων ικανοποίησης).
2. Διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης: Η φάση αυτή περιλαμβάνει τη σύνταξη του ερωτηματολογίου, την ταυτόχρονη οργάνωση του δικτύου δημοσκοπήσης (κατανομή δείγματος, τρόπος διάδοσης ερωτηματολογίων) και την πραγματοποίηση της έρευνας σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πελατών της εταιρείας.

3. Αναλύσεις: Το σύνολο των αναλύσεων και της επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας συμπεριλαμβάνονται στο στάδιο αυτό. Οι αναλύσεις αφορούν στην εφαρμογή τόσο μεθόδων περιγραφικής στατιστικής, όσο και της πολυκριτήριας μεθόδου μέτρησης της ικανοποίησης MUSA.

4. Αποτελέσματα: Στο τελικό αυτό στάδιο εκτιμάται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας και μορφοποιούνται οι τελικές προτάσεις για τη βελτίωση ή / και διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών, συνοψίζοντας τα σημαντικότερα συμπεράσματα των προηγούμενων αναλύσεων.



ΣΧΗΜΑ 5.1: ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ MUSA

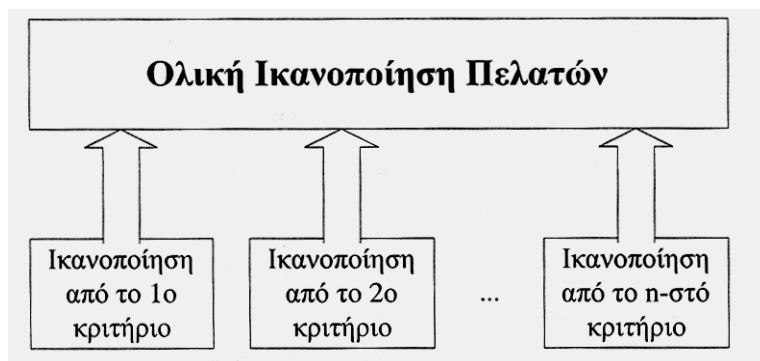
Η μέθοδος MUSA στην μέτρηση ικανοποίησης παρέχει ένα ολοκληρωμένο σύνολο αποτελεσμάτων που είναι σε θέση:

- Να εκτιμήσει το βαθμό ικανοποίησης ενός συνόλου πελατών.
- Να προσδιορίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης και
- Να καθορίσει τις ομάδες πελατών, οι οποίες διαφοροποιούνται από το γενικό σύνολο, έχοντας διαφορετικές προσδοκίες και προτιμήσεις.

Οι Βαγγέλης Γρηγορούδης και Σίσκος (2000) ανέπτυξαν το μοντέλο το οποίο υποθέτει ότι η συνολική ικανοποίηση εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών τα οποία αντιπροσωπεύουν τα χαρακτηριστικά του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Η εφαρμογή της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA σε προβλήματα αξιολόγησης της ικανοποίησης δεν αφορά αυστηρά στο χώρο των επιχειρήσεων και δεν αναφέρεται μόνο στους πελάτες ή τους εργαζόμενους των εταιρειών. Γενικά, τα προβλήματα ανάλυσης ικανοποίησης μπορούν να αναφέρονται σε οποιοδήποτε κοινωνικό χώρο ή ανθρώπινες δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα στην ικανοποίηση ενός συνόλου ψηφοφόρων, τις προσδοκίες και τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, την αξιολόγηση μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας ή ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος, την ικανοποίηση ενός συνόλου μετόχων ή επενδυτών και την ανάλυση των επιδόσεων ενός οποιοδήποτε οργανισμού που απευθύνεται σε ένα καθορισμένο κοινό.

Ο βασικός σκοπός της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA είναι η σύνθεση των προτιμήσεων ενός συνόλου πελατών σε μια ποσοτική μαθηματική συνάρτηση αξιών. Πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος υποθέτει ότι η συνολική ικανοποίηση ενός μεμονωμένου πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών, τα οποία αντιπροσωπεύουν τα χαρακτηριστικά του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας (Σχήμα 5.2).



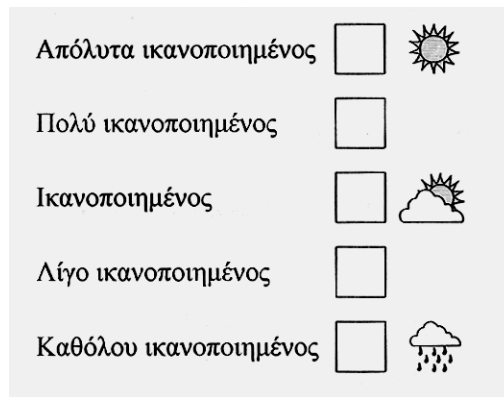
ΣΧΗΜΑ 5.2: ΣΥΝΘΕΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η εκτίμηση της ικανοποίησης ενός συνόλου πελατών μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα πρόβλημα στο επιστημονικό πεδίο της Πολυκριτήριας Ανάλυσης, υποθέτοντας ότι η συνολική ικανοποίηση ενός πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο κριτηρίων:

$$X = (X_1, X_2, \dots, X_n)$$

Τα κριτήρια αυτά ονομάζονται διαστάσεις ικανοποίησης και αιτιολογούν την έννοια της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης της μεθοδολογίας..

Τα απαιτούμενα δεδομένα της μεθόδου συλλέγονται από ένα απλό, αλλά εξειδικευμένο ερωτηματολόγιο, σύμφωνα με το οποίο ζητείται από κάθε πελάτη να αξιολογήσει τις υπηρεσίες που του προσφέρονται, δηλαδή να εκφράσει τόσο τη συνολική όσο και την επιμέρους ικανοποίηση για κάθε ένα από τα κριτήρια-χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας αυτής. Οι προτιμήσεις αυτές των πελατών εκφράζονται σύμφωνα με μια μονότονη προκαθορισμένη ποιοτική κλίμακα (Σχήμα 5.3).



ΣΧΗΜΑ 5.3: ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Το μοντέλο MUSA προσπαθεί να εκτιμήσει τη συνολική και τις επιμέρους συναρτήσεις ικανοποίησης  $Y^*$  και  $X_i^*$  αντίστοιχα, δεδομένων των προτιμήσεων  $Y$  και  $X_i$  που έχει εκφράσει το σύνολο των πελατών. Το Σχήμα 5.3 δείχνει παραστατικά τη βασική αυτή αρχή της πολυκριτήριας μεθοδολογίας (δεδομένα και υπό εκτίμηση μεταβλητές), ενώ ο ορισμός των μεταβλητών παρουσιάζεται αναλυτικά στον Πίνακα 5.1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ MUSA

$Y$	: συνολική ικανοποίηση του πελάτη
$\alpha$	: αριθμός επιπέδων της κλίμακας συνολικής ικανοποίησης
$\gamma^m$	: το $m$ επίπεδο συνολικής ικανοποίησης ( $m=1, 2, \dots, \alpha$ )
$n$	: αριθμός κριτηρίων
$X_i$	: ικανοποίηση του πελάτη σύμφωνα με το $i$ κριτήριο ( $i=1, 2, \dots, n$ )
$\alpha_i$	: αριθμός επιπέδων της κλίμακας ικανοποίησης του κριτηρίου $i$
$x_i^k$	: το $k$ επίπεδο ικανοποίησης του κριτηρίου $i$ ( $k=1, 2, \dots, \alpha_i$ )
$Y^*$	: συνάρτηση αξιών του $Y$ (συνάρτηση ολικής ικανοποίησης)
$\gamma^{*m}$	: αξία του $\gamma^m$ επιπέδου ικανοποίησης
$X_i^*$	: συνάρτηση αξιών του $X_i$ (συνάρτηση μερικής ικανοποίησης)
$X_i^{*k}$	: αξία του $X_i^k$ επιπέδου ικανοποίησης

Η μέθοδος MUSA ακολουθεί τις γενικές αρχές της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς χρησιμοποιώντας τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού για την επίλυσή της (Jacquet – Lagreze and Siskos, 1982, Siskos and Yannacopoulos, 1985, Siskos, 1985). Η βασική εξίσωση της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης έχει ως εξής:

$$\begin{cases} Y^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* \\ \sum_{i=1}^n b_i = 1 \end{cases} \quad (5.1)$$

όπου οι συναρτήσεις  $Y^*$  και  $X_i^*$  είναι κανονικοποιημένες- στο διάστημα  $[0, 100]$  ενώ  $b_i$  είναι ο συντελεστής βάρους του κριτηρίου  $i$ .

Οι περιορισμοί κανονικοποίησης μπορούν να γραφούν ως εξής:

$$\begin{cases} y^{*1} = 0, & y^{*a} = 100 \\ x_i^{*1} = 0, & x_i^{*a_i} = 100 \end{cases} \text{ για } i=1,2,\dots,n \quad (5.2)$$

Οι σχέσεις «προτίμησης» μοντελοποιούν τους περιορισμούς μονοτονίας των συναρτήσεων  $Y^*$  και  $X_i^*$  και έχουν ως εξής:

$$\begin{cases} y^{*m} \leq y^{*m+1} \Leftrightarrow y^m \preceq y^{m+1} & \text{για } m=1,2,\dots,a-1 \\ x_i^{*k} \leq x_i^{*k+1} \Leftrightarrow x_i^k \preceq x_i^{k+1} & \text{για } k=1,2,\dots,a_i-1 \end{cases} \quad (5.3)$$

όπου  $\preceq$  : προτίμηση ή ισοδυναμία,  $p$  : μη προτίμηση.

θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι  $Y^*$  και  $X_i^*$  είναι μονότονες και αύξουσες διακριτές συναρτήσεις.

### 5.1.2 ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Η μέθοδος MUSA προσπαθεί να εκτιμήσει μια συλλογική συνάρτηση αξιών (collective value function)  $Y^*$  και ένα σύνολο μερικών συναρτήσεων ικανοποίησης  $X_i^*$  με βάση τις γνώμες των πελατών, έχοντας σαν αντικειμενικό σκοπό την επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής συμφωνίας ανάμεσα στη συνάρτηση  $Y^*$  και στις απόψεις των πελατών  $Y$ . Πιο αναλυτικά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι:

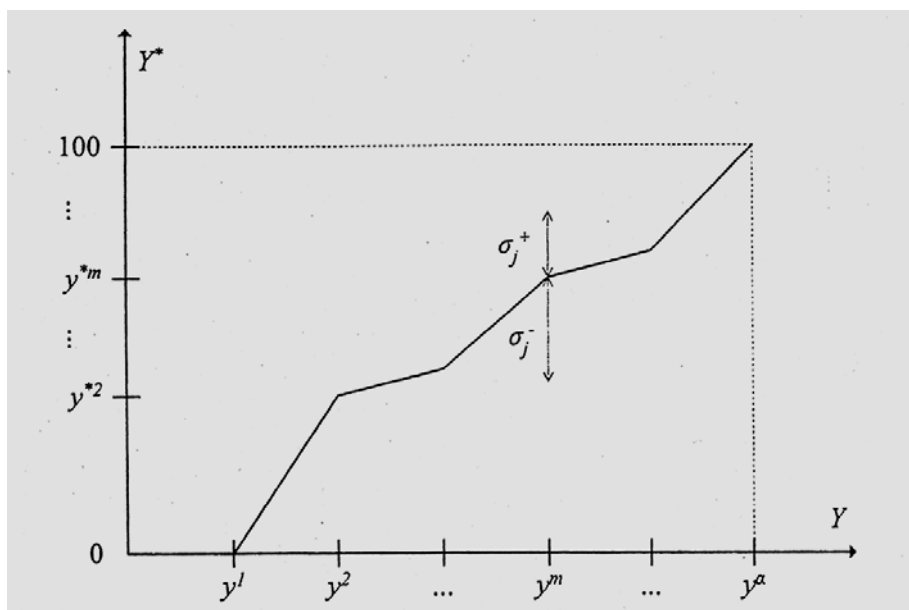
- οι συναρτήσεις  $Y^*$  και  $X_i^*$  εκφράζουν τις προτιμήσεις ενός συνόλου καταναλωτών,
- η μέθοδος MUSA «συνθέτει» ένα σύνολο διαφορετικών απόψεων ικανοποίησης σε μοναδικές συναρτήσεις  $Y^*$  και  $X_i^*$
- η σύνθεση αυτή γίνεται με τις μικρότερες δυνατές αποκλίσεις.

Με βάση την προηγούμενη διαμόρφωση του προβλήματος και εισάγοντας μια διπλή μεταβλητή σφάλματος, η βασική εξίσωση της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης παίρνει την ακόλουθη μορφή:

$$\tilde{Y}^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* - \sigma^+ + \sigma^- \quad (5.4)$$

όπου  $\tilde{Y}^*$  είναι η εκτίμηση της συλλογικής συνάρτησης αξιών  $Y^*$ ,  $\sigma^+$  και  $\sigma^-$  είναι αντίστοιχα το σφάλμα υπερεκτίμησης και υποεκτίμησης.

Η εξίσωση ισχύει για κάθε ένα πελάτη που έχει εκφράσει μια συγκεκριμένη άποψη ικανοποίησης και για το λόγο αυτό οι μεταβλητές σφάλματος θα πρέπει να ορισθούν για κάθε πελάτη χωριστά, όπως φαίνεται και στο σχήμα.



ΣΧΗΜΑ 5.4: ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΦΑΛΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΟΝ j ΠΕΛΑΤΗ

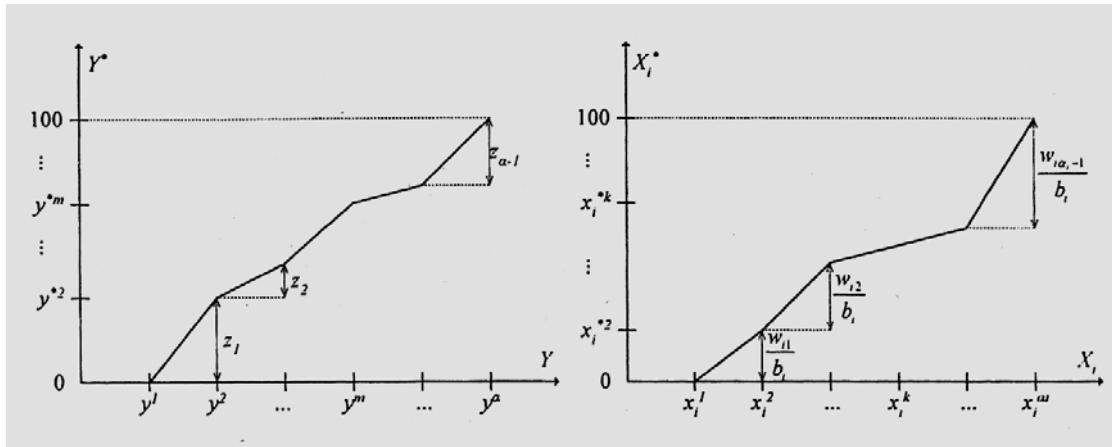
Εξετάζοντας προσεκτικά την εξίσωση είναι εύκολο να παρατηρηθεί η ομοιότητα της μεθόδου MUSA είτε με τις βασικές αρχές του γραμμικού προγραμματισμού στόχων (goal programming), είτε με την μεθοδολογία της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς (ordinal regression analysis) και ειδικότερα με την οικογένεια των μοντέλων προσθετικής χρησιμότητας UTA (Jacquet – Lagreze and Siskos, 1982; Siskos and Yannacopoulos, 1985, Despotis et al., 1990).

Σύμφωνα με τις υποθέσεις και τους ορισμούς που έχουν αναφερθεί, το πρόβλημα της εκτίμησης της ικανοποίησης πελατών μπορεί πλέον να μορφοποιηθεί σαν ένα πρόβλημα μαθηματικού προγραμματισμού με στόχο την ελαχιστοποίηση του αθροίσματος των μεταβλητών σφάλματος υπό τους περιορισμούς:

- βασική εξίσωση ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης για κάθε πελάτη,
- περιορισμοί κανονικοποίησης των  $Y^*$  και  $X_i^*$  στο διάστημα  $[0,100]$ ,
- περιορισμοί μονοτονίας των  $Y^*$  και  $X_i^*$

Το μέγεθος του προηγούμενου μαθηματικού προγράμματος μπορεί να ελαττωθεί, με στόχο τη μείωση της υπολογιστικής δυσκολίας εύρεσης της βέλτιστης λύσης, εξαλείφοντας το σύνολο των περιορισμών μονοτονίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση νέων μεταβλητών, οι οποίες εκφράζουν τα διαδοχικά βήματα αύξησης των συναρτήσεων  $Y^*$  και  $X_i^*$  (Siskos and Yannacopoulos, 1985, Siskos, 1985) και ορίζονται ως εξής.

$$\begin{cases} z_m = y^{*m+1} - y^{*m} & \text{για } m=1,2,\dots,a-1 \\ w_{ik} = b_i x_i^{*k+1} - b_i x_i^{*k} & \text{για } k=1,2,\dots,a_i-1 \text{ και } i=1,2,\dots,n \end{cases} \quad (5.5)$$



ΣΧΗΜΑ 5.5: ΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ  $z_m$  ΚΑΙ  $w_{ik}$

Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι η εισαγωγή των νέων αυτών μεταβλητών επιτυγχάνει τη γραμματικότητα του μοντέλου, δεδομένου ότι η εξίσωση δεν είναι γραμμική (τόσο οι μεταβλητές  $Y^*$  και  $X_i^*$ , όσο και οι συντελεστές  $b_i$  πρέπει να εκτιμηθούν).

Χρησιμοποιώντας την εξίσωση (5.5) οι αρχικές μεταβλητές απόφασης του γραμμικού προγράμματος γράφονται:

$$\begin{cases} y^{*m} = \sum_{i=1}^{m-1} z_i & \text{για } m = 2, 3, \dots, a \\ b_i x_i^{*k} = \sum_{u=1}^{k-1} w_{iu} & \text{για } k = 2, 3, \dots, a_i \text{ και } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (5.6)$$

Οπότε εισάγοντας τις νέες μεταβλητές  $z_m$  και  $w_{ik}$  και χρησιμοποιώντας τις εξισώσεις (5.5) και (5.6) η εξίσωση παλινδρόμησης (5.4) γίνεται:

$$\sum_m z_m = \sum_i \sum_k w_{ik} - \sigma^+ + \sigma^- \quad (5.7)$$

Πιο συγκεκριμένα, έστω ότι ο πελάτης  $j$  έχει εκφράσει την ικανοποίησή του με βάση τις καθορισμένες ποιοτικές κλίμακες  $Y$  και  $X_i^*$ , δηλαδή :

$$\begin{cases} \text{ολική ικανοποίηση } \bar{y}^j = y^{t_j} & \text{και } \bar{y}^j \in Y = \{y^1, y^2, \dots, y^{t_j}, \dots, y^a\} \\ \text{μερική ικανοποίηση } \bar{x}_i^j = x_i^{t_{ji}} & \text{και } \bar{x}_i^j \in X_i = \{x_i^1, x_i^2, \dots, x_i^{t_{ji}}, \dots, x_i^{a_i}\} \text{ για } i = 1, 2, \dots, n \end{cases}$$

Τότε για την εξίσωση (5.7) θα ισχύει:

$$\sum_{m=1}^{t_j-1} z_m = \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{t_{ji}-1} w_{ik} - \sigma^+ + \sigma^- \quad \forall j \quad (5.8)$$

Άρα η τελική μορφή του γραμμικού προγράμματος έχει ως εξής:

$$\left\{ \begin{array}{l} [\min] F = \sum_{j=1}^M \sigma_j^+ + \sigma_j^- \\ \text{υπό τους περιορισμούς} \\ \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{t_{ji}-1} w_{ik} - \sum_{m=1}^{t_j-1} z_m - \sigma_j^+ + \sigma_j^- = 0 \quad \text{για } j=1,2,\dots,M \\ \sum_{m=1}^{\alpha-1} z_m = 100 \\ \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{\alpha_i-1} w_{ik} = 100 \\ z_m \geq 0, w_{ik} \geq 0 \quad \forall m,i,k \\ \sigma_j^+ \geq 0, \sigma_j^- \geq 0 \quad \text{για } j=1,2,\dots,M \end{array} \right. \quad (5.9)$$

Οι αρχικές μεταβλητές του προβλήματος υπολογίζονται με βάση τη βέλτιστη λύση του προηγούμενου γραμμικού προγράμματος, αφού εύκολα αποδεικνύεται ότι:

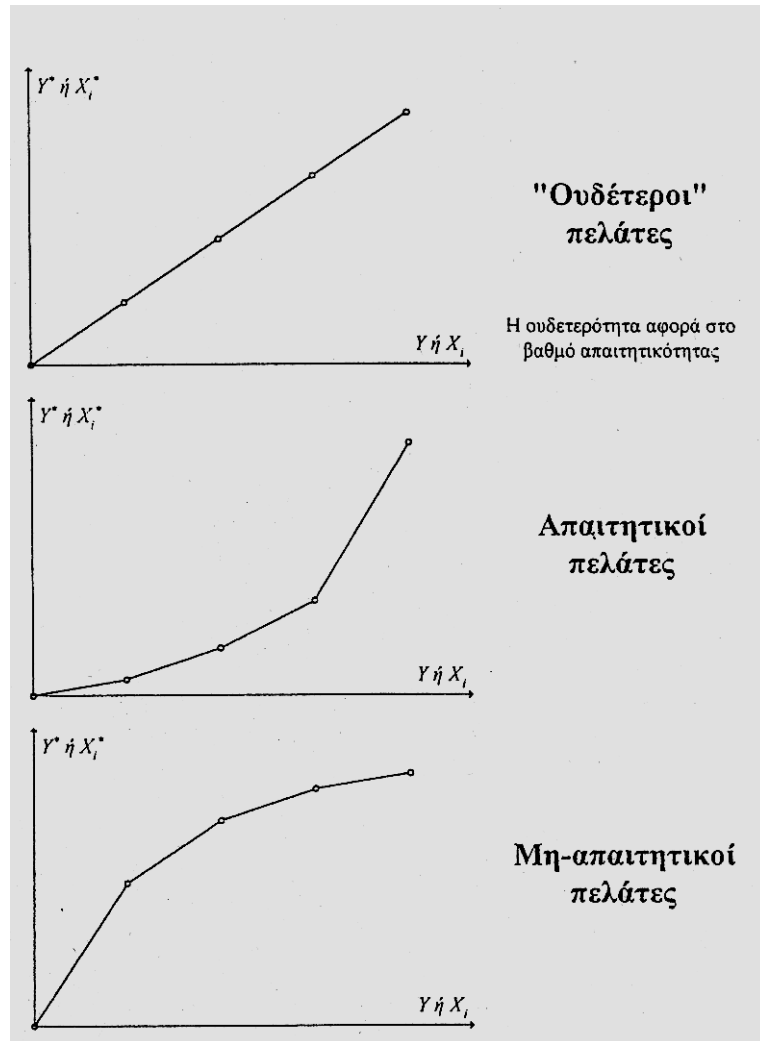
$$\left\{ \begin{array}{l} y^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} z_t \quad \text{για } m=2,3,\dots,\alpha \\ b_i = \frac{\sum_{t=1}^{\alpha_i-1} w_{it}}{100} \quad \text{για } i=1,2,\dots,n \\ x_i^{*k} = 100 \frac{\sum_{t=1}^{k-1} w_{it}}{\sum_{t=1}^{\alpha_i-1} w_{it}} \quad \text{για } i=1,2,\dots,n \text{ και } k=2,3,\dots,\alpha_i \end{array} \right. \quad (5.10)$$

Τα οριακά σημεία των συναρτήσεων ικανοποίησης  $y^{*1}, x_i^{*1}$  υπολογίζονται με βάση τους περιορισμούς κανονικοποίησης (5.2).

### 5.1.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι εκτιμώμενες συναρτήσεις ικανοποίησης αποτελούν τα σημαντικότερα αποτελέσματα της μεθόδου MUSA, δεδομένου ότι εκφράζουν την πραγματική αξία που προσδίδει το σύνολο των πελατών σε ένα καθορισμένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης.

Η μορφή των συναρτήσεων αυτών είναι σε θέση να προσδιορίσει το βαθμό απαιτητικότητας των πελατών. Το Σχήμα 5.6 παρουσιάζει 3 βασικές ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας (τα αποτελέσματα ισχύουν τόσο για την ολική, όσο και για τις μερικές συναρτήσεις ικανοποίησης):



**ΣΧΗΜΑ 5.6: ΟΜΑΔΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ ΒΑΘΜΟ ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

«Κανονικοί» πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει γραμμική μορφή, γεγονός που σημαίνει ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες όσο περισσότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν ότι είναι, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των προσδοκιών τους που εκπληρώνεται.

«Απαιτητικοί» πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κυρτή μορφή, δεδομένου ότι η ομάδα αυτή των πελατών δεν είναι ικανοποιημένη παρά μόνο αν τους προσφέρεται το βέλτιστο επίπεδο υπηρεσιών.

«Μη-απαιτητικοί» πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κοίλη μορφή, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι παρόλο που ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους εκπληρώνεται.

Γενικεύοντας, μπορεί να παρατηρηθεί ότι η συνάρτηση  $Y^*$  είναι η προσθετική συνάρτηση αξιών-χρησιμότητας (additive value/utility function) των πελατών ενώ οι συναρτήσεις  $X_i^*$  είναι οι μερικές ή περιθώριες συναρτήσεις αξιών-χρησιμότητας (marginal value / utility functions), όπως αναφέρονται στο πλαίσιο της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων. Ειδικά για τη συλλογική συνάρτηση αξιών  $Y^*$ , θα πρέπει να σημειωθεί ότι αντιπροσωπεύει τη δομή των προτιμήσεων του πελάτη και υποδεικνύει τις επιπτώσεις των κριτηρίων ικανοποίησης.

Η βασική μορφή της μεθόδου MUSA, η οποία παρουσιάστηκε στην προηγούμενη παράγραφο, υποθέτει ότι οι συναρτήσεις ικανοποίησης-αξιών  $Y^*$  και  $X_i^*$  είναι διακριτές μονότονες συναρτήσεις.

Τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης υποδηλώνουν το σχετικό βαθμό σπουδαιότητας που δίνει το σύνολο των πελατών στις αξίες των διαστάσεων ικανοποίησης που έχουν καθοριστεί. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι η απόφαση για να θεωρηθεί κάποιο κριτήριο ως «σημαντικό», σε ένα βαθμό, εξαρτάται και από το πλήθος των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται. Δεν θα πρέπει να λησμονείται η φυσική ερμηνεία των συντελεστών βαρύτητας, ότι τα βάρη είναι βαθμοί παραχώρησης (trade - offs) μεταξύ των αξιών στα κριτήρια.

#### 5.1.4 ΜΕΣΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Με βάση τα αποτελέσματα της μεθόδου που έχουν ήδη παρουσιαστεί, είναι δυνατός ο ορισμός ενός συνόλου μέσω δεικτών ικανοποίησης, τόσο ολικά, όσο και για κάθε ένα από τα κριτήρια ικανοποίησης.

Ο ορισμός των μέσων δεικτών ικανοποίησης συμπληρώνει τα δυνατά αποτελέσματα της μεθοδολογίας MUSA και κρίνεται αναγκαίος διότι:

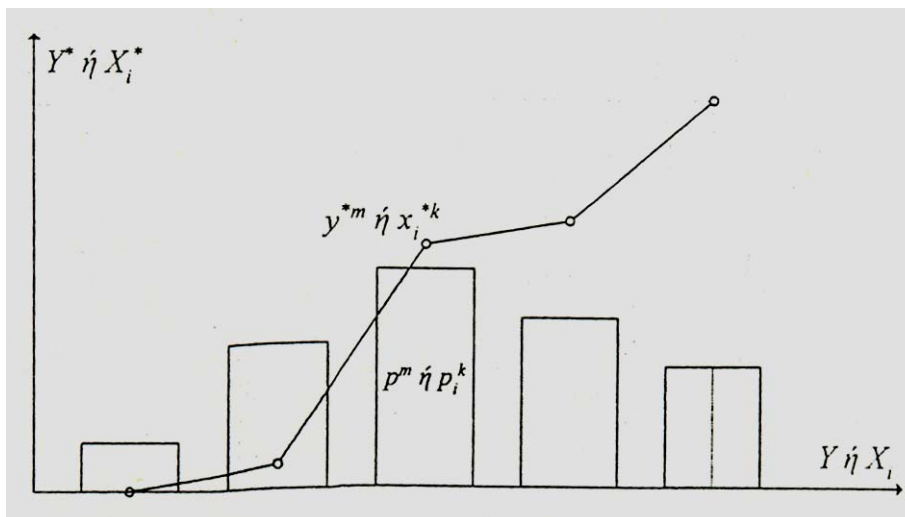
- παρουσιάζει με απλό και κατανοητό τρόπο την κατάσταση της ικανοποίησης ενός συνόλου πελατών,
- συνδυάζει τα αποτελέσματα της μεθόδου MUSA με την περιγραφική στατιστική ανάλυση της έρευνας ικανοποίησης,
- δίνει τη δυνατότητα υλοποίησης ενός συστήματος αξιολόγησης και επιδόσεων της επιχείρησης (benchmarking).

Οι μέσοι δείκτες ολικής ικανοποίησης  $S$  και μερικής ικανοποίησης  $S_i$ , ορίζονται με βάση τις σχέσεις (5.8):

$$\begin{cases} S = \frac{1}{100} \sum_{m=1}^{\alpha} p^m y^{*m} \\ S_i = \frac{1}{100} \sum_{k=1}^{\alpha_i} p_i^k x_i^{*k} \quad \text{για } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (5.11)$$

Όπου  $p^m$  and  $p_i^k$  είναι αντίστοιχα το ποσοστό των πελατών που ανήκουν στο  $y^m$  και  $x_i^k$  επίπεδο ικανοποίησης.

Είναι εύκολο να παρατηρηθεί ότι οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης είναι μεγέθη κανονικοποιημένα (0-100%), ενώ όπως φαίνεται και στο σχήμα (5.7) ο προηγούμενος ορισμός υποδεικνύει ότι ένας δείκτης ικανοποίησης είναι η μέση τιμή της αντίστοιχης συνάρτησης ικανοποίησης – αξιών.



ΣΧΗΜΑ 5.7: ΣΥΝΑΡΤΗΣΕΙΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

### 5.1.5 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ

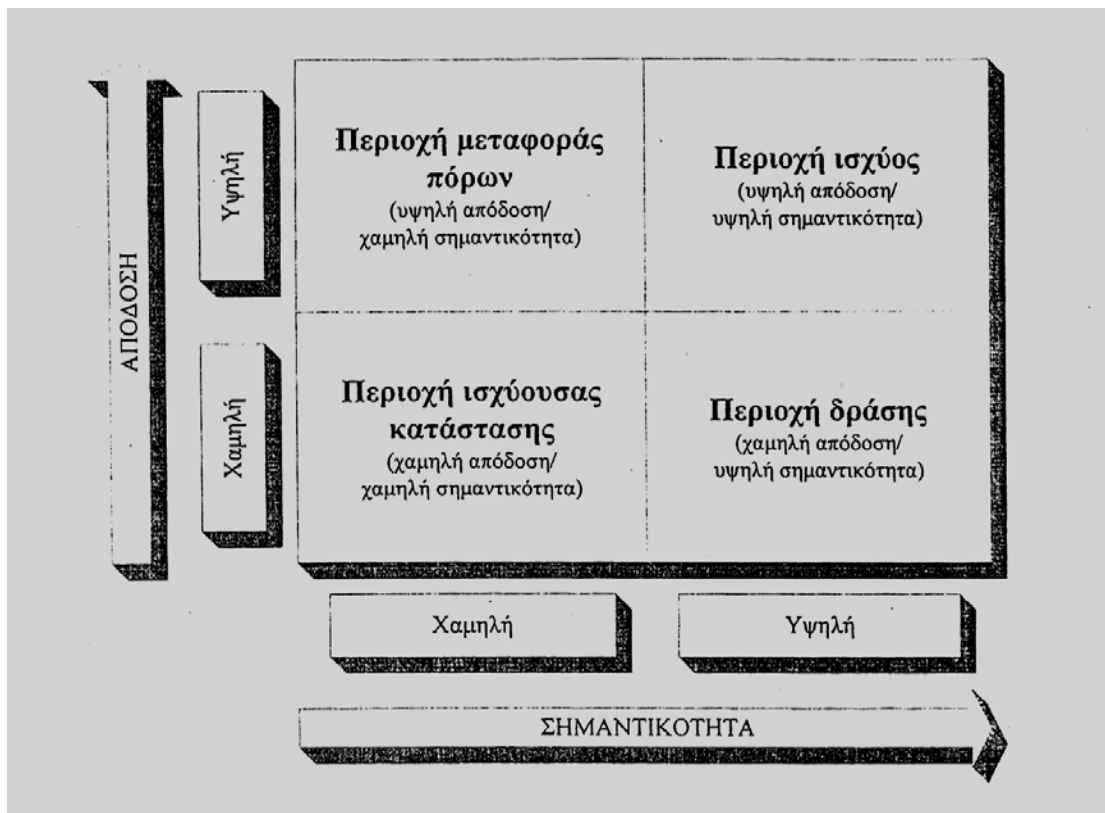
Συνδυάζοντας τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης είναι δυνατός ο υπολογισμός μιας σειράς διαγραμμάτων δράσης (action diagrams) τα οποία μπορούν να προσδιορίσουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των πελατών, καθώς και το που πρέπει να στραφούν οι προσπάθειες βελτίωσης.

Τα διαγράμματα αυτά είναι ουσιαστικά χάρτες απόδοσης-σημαντικότητας (performance – importance maps), ενώ αναφέρονται συχνά και ως στρατηγικοί χάρτες (strategic maps), χάρτες απόφασης (decision maps) ή αντιληπτικοί χάρτες (perceptual maps) στη διεθνή βιβλιογραφία (Customers Satisfaction Council, 1995, Dutka, 1994, Naumann and Giel, 1995).

Κάθε διάγραμμα δράσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απόδοση (μέσοι δείκτες ικανοποίησης) και τη σημαντικότητα (βάρη) των κριτηρίων. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατός ο προσδιορισμός των απαιτούμενων ενεργειών για τη βελτίωση ή τη διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών:

- Περιοχή ισχύουσας κατάστασης – status quo (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): συνήθως δεν απαιτείται καμία πρόσθετη ενέργεια από την πλευρά της εταιρείας, δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης δε θεωρούνται σημαντικές από τους πελάτες.
- Περιοχή ισχύος (υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): τα χαρακτηριστικά που ανήκουν σε αυτό το τεταρτημόριο μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως το συγκριτικό πλεονέκτημα της εταιρείας απέναντι στον ανταγωνισμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης αποτελούν και τη βασική αιτία και ειδοποιό διαφορά που έχει επιλεγεί η χρήση (αγορά) του εξεταζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Περιοχή δράσης (χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): στο τεταρτημόριο αυτό ανήκουν τα πλέον κρίσιμα χαρακτηριστικά που πρέπει να βελτιωθούν οπωσδήποτε ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.
- Περιοχή μεταφοράς πόρων (υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): οι πόροι και γενικότερα η προσπάθεια της επιχείρησης που αφορούν στα συγκεκριμένα

χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν με διαφορετικό τρόπο (π.χ. βελτίωση των διαστάσεων ικανοποίησης που ανήκουν στην περιοχή δράσης).



ΣΧΗΜΑ 5.8: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ (CUSTOMERS SATISFACTION COUNCIL, 1995)

Το διάγραμμα του σχήματος 5.8 μπορεί επιπρόσθετα να καθορίσει την ιεράρχηση της σπουδαιότητας των ενεργειών βελτίωσης για τις κρίσιμες διαστάσεις ικανοποίησης:

- Η περιοχή δράσης είναι προφανώς η πρώτη προτεραιότητα της επιχείρησης, δεδομένου ότι στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο ανήκουν σημαντικά κριτήρια για τα οποία οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι.
- Η δεύτερη προτεραιότητα θα πρέπει επικεντρωθεί στις διαστάσεις ικανοποίησης που ανήκουν στην περιοχή ισχύος, ειδικά όταν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης (ο δείκτης ικανοποίησης είναι κοντά στον κάθετο άξονα).
- Η περιοχή της ισχύουσας κατάστασης είναι η τρίτη κατά σειρά προτεραιότητα της επιχείρησης. Παρόλο που οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης δεν είναι ιδιαίτερα κρίσιμες την περίοδο της ανάλυσης, ενδέχεται να γίνουν σημαντικές στο μέλλον, ενώ δεν πρέπει να λησμονείται το γεγονός ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι χαμηλή για τα συγκεκριμένα κριτήρια.
- Η τελευταία προτεραιότητα της επιχείρησης θα πρέπει να είναι η περιοχή μεταφοράς πόρων, διότι περιλαμβάνει χαρακτηριστικά τα οποία αφενός δεν είναι σημαντικά για τους πελάτες και αφετέρου η απόδοση της εταιρείας είναι υψηλή.
- Χρησιμοποιώντας αυτούσιες τις μεταβλητές  $b_i$  και  $S_i$  κατασκευάζονται τα απόλυτα διαγράμματα δράσης, σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα 5.10 όπου αξίζει να σημειωθεί ότι:
- Ο άξονας σημαντικότητας αντιστοιχεί στα βάρη των κριτηρίων  $b_i$  τα οποία παίρνουν τιμές στο διάστημα  $[0,1]$ . Επειδή, όπως έχει ήδη αναφερθεί, το βάρος

εξαρτάται και από το πλήθος των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται, θεωρείται ότι ένα κριτήριο είναι σημαντικό αν  $b_i > 1/n$  (αν τα  $n$  κριτήρια έχουν τον ίδιο βαθμό σημαντικότητας, τότε το βάρος για κάθε ένα από αυτά θα είναι ίσο με  $1/n$ ).

- Ο άξονας απόδοσης ορίζεται στο διάστημα  $[0,1]$  και αντιστοιχεί στους μέσους δείκτες ικανοποίησης  $S_i$ . Το σημείο αποκοπής σύμφωνα με το οποίο καθορίζεται αν ένα κριτήριο έχει υψηλή ή χαμηλή απόδοση έχει οριστεί ίσο με 0,5 (50%). Η συγκεκριμένη υπόθεση είναι αρκετά υποκειμενική και ενδέχεται να μεταβάλλεται ανάλογα με την περίπτωση.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΔΡΑΣΗΣ**

Διάγραμμα δράσης	Άξονας	Μεταβλητή <sup>7</sup>	Διάστημα τιμών	Σημείο τομής με οριζόντιο/κάθετο άξονα
<b>Απόλυτο</b>	Σημαντικότητα	$b_i$	$[0, 1]$	$\frac{1}{n}$
	Απόδοση	$S_i$	$[0, 1]$	0,5
<b>Σχετικό</b>	Σημαντικότητα	$b'_i = \frac{b_i - \bar{b}}{\sqrt{\sum_i (b_i - \bar{b})^2}}$	$[-1, 1]$	0
	Απόδοση	$S'_i = \frac{S_i - \bar{S}}{\sqrt{\sum_i (S_i - \bar{S})^2}}$	$[-1, 1]$	0

<sup>7</sup>  $\bar{b}$  και  $\bar{S}$  είναι αντίστοιχα η μέση τιμή των βαρών και των δεικτών ικανοποίησης των κριτηρίων. Είναι εύκολο να αποδειχθεί ότι  $\sum_i b'_i = 0$ ,  $\sum_i S'_i = 0$  και  $\sum_i b_i'^2 = 1$ ,  $\sum_i S_i'^2 = 1$ .

Το πρόβλημα του προσδιορισμού του σημείου τομής με τον οριζόντιο/κάθετο άξονα επιλύεται με τη δημιουργία των σχετικών διαγραμμάτων δράσης, όπου χρησιμοποιούνται οι κανονικοποιημένες μεταβλητές  $b'_i$  και  $S'_i$ . Επιπρόσθετα, η κανονικοποίηση που χρησιμοποιείται λύνει και το πρόβλημα της μικρής διακύμανσης των μέσων δεικτών ικανοποίησης που ενδέχεται να παρουσιαστεί σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά.

### 5.1.6 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Τα διαγράμματα δράσης μπορούν να υποδείξουν ποιες διαστάσεις ικανοποίησης πρέπει να βελτιωθούν, αλλά δεν είναι σε θέση να προσδιορίσουν ποιο θα είναι το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης, ούτε το μέγεθος της προσπάθειας που χρειάζεται για να επιτευχθεί η προσδοκώμενη βελτίωση.

Το πρόβλημα αυτό λύνεται με την κατασκευή των διαγραμμάτων βελτίωσης, όπου:

- Οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας δείχνουν το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλεται για τη βελτίωση ενός χαρακτηριστικού, δεδομένου ότι όσο πιο απαιτητικοί είναι οι πελάτες, τόσο περισσότερο πρέπει να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης για να εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους.
- Το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης εξαρτάται τόσο από τη σημαντικότητα του κριτηρίου, όσο και από τη συνεισφορά του στη μη-ικανοποίηση των πελατών. Για το λόγο αυτό, ορίζεται ένα σύνολο μέσων δεικτών αποτελεσματικότητας  $I_i$ , σύμφωνα με τις σχέσεις:
- $I_i = b_i (1 - S_i)$  για  $i = 1, 2, \dots, n$  (5.12)

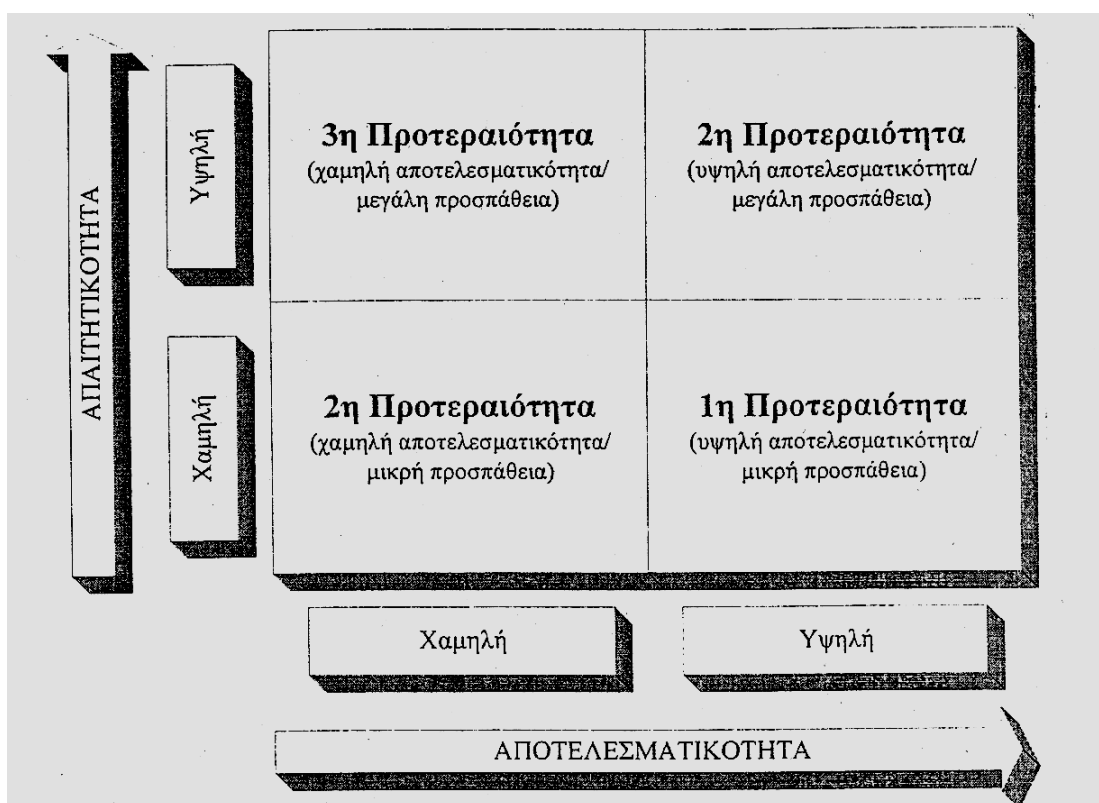
Οι συγκεκριμένοι δείκτες ορίζονται στο διάστημα (0,1) ενώ μπορεί εύκολα να αποδειχθεί ότι:

$$\begin{cases} I_i = 1 \Leftrightarrow b_i = 1 \wedge S_i = 0 \\ I_i = 0 \Leftrightarrow b_i = 0 \vee S_i = 1 \end{cases} \text{ για } i = 1, 2, \dots, n \quad (5.13)$$

Όπως φαίνεται και στο σχήμα 5.9 κάθε διάγραμμα βελτίωσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απαιτητικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαστάσεων ικανοποίησης, με αποτέλεσμα τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων βελτίωσης:

- Η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειες βελτίωσης στις διαστάσεις ικανοποίησης που έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα ενώ οι πελάτες δεν εμφανίζονται ιδιαίτερα απαιτητικοί.
- Η δεύτερη προτεραιότητα των ενεργειών βελτίωσης αποτελούν τα κριτήρια που είτε παρουσιάζουν μεγάλη αποτελεσματικότητα και μεγάλο βαθμό απαιτητικότητας, είτε εμφανίζουν μικρή αποτελεσματικότητα, ενώ οι πελάτες δε φαίνονται ιδιαίτερα απαιτητικοί.
- Τέλος, τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα αποτελούν την τελευταία προτεραιότητα βελτίωσης.

Με όμοιο τρόπο όπως και στην προηγούμενη παράγραφο, είναι δυνατή η κατασκευή απόλυτων και σχετικών διαγραμμάτων βελτίωσης, σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα 5.3.



ΣΧΗΜΑ 5.9:ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3:ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Διάγραμμα βελτίωσης	Αξονας	Μεταβλητή <sup>8</sup>	Διάστημα τιμών	Σημείο τομής με οριζόντιο/κάθετο άξονα
<i>Απόλυτο</i>	Αποτελεσματικότητα	$I_i$	[0, 1]	0,5
	Απαιτητικότητα	$D_i$	[-1, 1]	0
<i>Σχετικό</i>	Αποτελεσματικότητα	$I'_i = \frac{I_i - \bar{I}}{\sqrt{\sum_i (I_i - \bar{I})^2}}$	[-1, 1]	0
	Απαιτητικότητα	$D_i$	[-1, 1]	0

<sup>8</sup>  $\bar{I}$  είναι η μέση τιμή των δεικτών αποτελεσματικότητας. Είναι εύκολο να αποδειχθεί ότι  $\sum_i I'_i = 0$  και  $\sum_i I'^2_i = 1$ .

Οι τελικές στρατηγικές απόφασης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το σύνολο της διαθέσιμης πληροφορίας της μεθόδου MUSA, ώστε να επιτυγχάνεται η πλέον αποτελεσματική υποστήριξη της απόφασης.

## 5.2 ΜΕΘΟΔΟΣ DEA

### 5.2.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η μέθοδος DEA (Data Envelopment Analysis) αποτελεί ένα εξαιρετικό εργαλείο μέτρησης/εκτίμησης της αποδοτικότητας οργανισμών και επιχειρήσεων, σε σχέση με άλλες ομοειδής επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ο όρος DEA εισάχθηκε αρχικά από τους Charnes et al. (1978), ενώ ουσιαστικά βασίστηκε στην ιδέα της σχετικής απόδοσης του Farrell (1957). Εφαρμογές της μεθόδου παρουσιάζονται συχνά τα τελευταία χρόνια, στην μέτρηση της αποδοτικότητας διαφόρων κλάδων και δραστηριοτήτων, παγκοσμίως.

Ο κυριότερος λόγος που η DEA βρίσκει τέτοια απήχηση είναι γιατί εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που ήταν δύσκολο να αναλυθούν από προγενέστερες μεθόδους, λόγω της πολύπλοκης και συχνά άγνωστης φύσης των σχέσεων μεταξύ πολλαπλών εισροών και εκροών στην παραγωγή. Η DEA δεν απαιτεί τον προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ εισροών και εκροών και ακόμη σημαντικότερο δεν απαιτεί οι σχέσεις αυτές να είναι ίδιες για κάθε οργανισμό που εξετάζεται. Επίσης χρησιμοποιεί τεχνικές, όπως ο μαθηματικός προγραμματισμός, που μπορούν να διαχειριστούν μεγάλο αριθμό μεταβλητών και περιορισμών, μετριάοντας έτσι τη δυσκολία που παρουσιάζεται από άλλες μεθόδους, οι οποίες επιτρέπουν τη χρήση περιορισμένων μόνο εισροών και εκροών. Πρόκειται για ένα μη-παραμετρικό εργαλείο ανάλυσης της παραγωγικότητας, με δυνατότητα διαχείρισης πολλαπλών εισροών και εκροών, που αξιολογεί την αποδοτικότητα βάσει των "αποδοτικών ορίων" που δημιουργεί.

Δίδεται λοιπόν η δυνατότητα για απλούστερη διαχείριση πολύπλοκων προβλημάτων που αντιμετωπίζονται καθημερινά από τις επιχειρήσεις.

Επίσης, η εκτεταμένη βιβλιογραφία που είναι διαθέσιμη σχετικά με τον μαθηματικό προγραμματισμό, προσδίδει επιπλέον ευρωστία στη μέθοδο, τόσο σε σχέση με την ανάλυση και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, όσο και σε σχέση με τα λογισμικά πακέτα που έχουν αναπτυχθεί για την εφαρμογή της DEA. Τέλος, ένα ακόμη πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ αναλυτή και αποφασίζοντα που ξεφεύγει από τα τετριμμένα της απλής επιλογής κατάλληλων εισροών και εκροών και φθάνει στην διαρκή αξιολόγηση (benchmarking) των ανταγωνιστών της επιχείρησης ή του οργανισμού, βοηθώντας έτσι στον έγκαιρο εντοπισμό των ανταγωνιστών που αποτελούν απειλή για την επιχείρηση.

### 5.2.2. ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η μέθοδος DEA (Data Envelopment Analysis) στηρίζεται ουσιαστικά στον ακόλουθο, ευρέως εφαρμοσμένο, λόγω αποδοτικότητας (Cooper et al, 2000):

$$\frac{\text{Εκροές}}{\text{Εισροές}} \quad (5.14)$$

Οι οργανισμοί που ευθύνονται για την μετατροπή των εισροών σε εκροές ονομάζονται DMUs (Decision Making Units) και αποτελούν ουσιαστικά τα αντικείμενα υπό εξέταση. Η DEA αξιολογεί την αποδοτικότητα των οργανισμών αυτών (DMUs) συγκρίνοντας κάθε DMU με το σύνολο των ομοειδών οργανισμών που εξετάζονται κάθε φορά. και οι οποίοι, κατά κανόνα, έχουν πολλαπλές εκροές και εισροές. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι στη DEA, η μέτρηση της αποδοτικότητας είναι ανεξάρτητη από τις μονάδες στις οποίες μετρώνται οι εισροές και οι εκροές. Προϋπόθεση βέβαια αποτελεί η μονάδα μέτρησης να είναι ίδια για κάθε εισροή ή εκροή και για όλα τα DMUs. Όσον αφορά τον αριθμό των εισροών και εκροών που επιλέγονται, αυτός δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τον αριθμό των DMUs. Ένας γενικός κανόνας που εφαρμόζεται αναφέρει ότι  $n^3 \max \{m, s, 3(m+s)\}$  όπου  $n=0$  αριθμός των DMUs,  $m=0$  αριθμός των εισροών και  $s=0$  αριθμός των εκροών. Βέβαια αυτός είναι μόνο ένας πρακτικός κανόνας που μπορεί να μεταβάλλεται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις.

Στόχος της μεθόδου είναι, για κάθε DMU, η μεγιστοποίηση του λόγου των εκροών προς τις εισροές του (με μέγιστη τιμή τη μονάδα), βελτιστοποιώντας τα βάρη  $v_i$  (εισροές) και  $u_r$  (εκροές). Οι εισροές και οι εκροές δίδονται από:

$$\text{Εισροές} = v_1 x_{1o} + \dots + v_m x_{mo} \quad (5.15)$$

$$\text{Εκροές} = u_1 y_{1o} + \dots + u_s y_{so} \quad (5.16)$$

Το μέγεθος του βάρους εκφράζει τη σχετική σπουδαιότητα της αντίστοιχης εισροής ή εκροής. Πλεονέκτημα της DEA αποτελεί ότι τα μεταβλητά βάρη (ή αλλιώς πολλαπλασιαστές) που χρησιμοποιεί, προσδιορίζονται απευθείας από τα δεδομένα που εξετάζονται. Δεν απαιτούνται, επομένως, οι προϋποθέσεις και οι πολυαριθμοί υπολογισμοί που συνήθως απαιτούνται, όταν τα βάρη προσδιορίζονται εκ των προτέρων. Τα βάρη υπολογίζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποδίδεται σε κάθε DMU το βέλτιστο σύνολο βαρών που το προσδιορίζει. Ο όρος "βέλτιστο" χρησιμοποιείται στη συγκεκριμένη περίπτωση για να εκφράσει την μεγιστοποίηση του λόγου εκροές/εισροές του DMU που εξετάζεται, πάντοτε σε σχέση με τα υπόλοιπα DMUs. Επομένως, το DMU που αξιολογείται δεν μπορεί να λάβει καλύτερες τιμές για τα βάρη του, κατά την αξιολόγηση του σε σχέση με τα υπόλοιπα DMUs. Όπως αναφέρθηκε ήδη η DEA δεν απαιτεί τον προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ εισροών και εκροών προκειμένου να υπολογίσει τα βάρη και ακόμη σημαντικότερο δεν απαιτεί οι σχέσεις αυτές να είναι ίδιες για κάθε DMU.

### **Βέλτιστα βάρη στα $i$ (εισροή) και $r$ (εκροή)**

Όπως αναφέρθηκε τα βάρη στη DEA απορρέουν απευθείας από τα δεδομένα, αντί να προσδιορίζονται εκ των προτέρων. Τα βέλτιστα βάρη ίσως (και συνήθως έτσι συμβαίνει) να διαφοροποιούνται μεταξύ των DMUs. Οι τιμές των  $(v^*, u^*)$  που προκύπτουν από την λύση του (LP<sub>o</sub>) αποδίδουν ένα σύνολο βέλτιστων βαρών για το DMU<sub>o</sub>. Τα  $(v^*, u^*)$  αποτελούν το σύνολο το πιο αποτελεσματικών βαρών για το DMU<sub>o</sub>, με την έννοια ότι μεγιστοποιούν το λόγο των εκροών προς τις εισροές του. Το  $v_i^*$  είναι το βέλτιστο βάρος που αντιστοιχεί στην  $i$  εισροή και το  $u_r^*$  είναι το βέλτιστο βάρος που αντιστοιχεί στην  $r$  εκροή. Το μέγεθος του βάρους εκφράζει τη σχετική σπουδαιότητα της αντίστοιχης εισροής ή εκροής. Επίσης για κάθε ουσιαστική εισροή  $v_i^* x_{io}$  ισχύει:

$$S_{i=1}^m u_i^* x_{io} (= 1) \quad (5.17)$$

που δίνει τη σχετική σημαντικότητα για κάθε μονάδα εισροών. Το ίδιο ισχύει και για  $u_r^* y_{ro}$  όπου οι τιμές των  $u_r^*$  δείχνουν όχι μόνο ποιες μονάδες συνεισφέρουν στην αξιολόγηση του DMU<sub>o</sub>, αλλά επίσης σε ποιο βαθμό το κάνουν. Τα βάρη στην DEA αναφέρονται ως πολλαπλασιαστές για να διαφοροποιηθούν από την έννοια που έχουν τα βάρη σε άλλες μεθόδους.

### 5.2.3 MONTEΛΟ CCR

Το βασικότερο από τα μοντέλα της DEA είναι το μοντέλο CCR που εισήγαγαν το 1978 οι Charnes, Cooper και Rhodes (Charnes et al., 1978). Έστω ότι εξετάζονται  $n$  DMUs. Οι εισροές και οι εκροές για κάθε DMU<sub>j</sub> ( $j=1, \dots, n$ ) θα είναι  $(x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{mj})$  και  $(y_{1j}, y_{2j}, \dots, y_{sj})$ , αντίστοιχα, για  $m$  εισροές και  $s$  εκροές. Διαμορφώνονται έτσι οι πίνακες  $X (m \times n)$  και  $Y (s \times n)$  που περιλαμβάνουν τα στοιχεία για το σύνολο των  $n$  DMUs. Οι συνδυασμοί  $(x_{ij}, y_{ij})$  ( $j=1, \dots, n$ ) όταν αναπαρασταθούν γραφικά, σε γραμμικό διανυσματικό χώρο  $(m+s)$  διαστάσεων, αποτελούν το σύνολο των εφικτών σημείων παραγωγής  $P$ . Το σύνολο των εφικτών σημείων παραγωγής περικλείεται από αυτό που ονομάζεται Καμπύλη Παραγωγικών Δυνατοτήτων (envelope theorem) ή "Αποδοτικό Όριο".

Για τη μέτρηση της αποδοτικότητας, επομένως, απαιτούνται η επαναλήψεις, μια για κάθε DMU<sub>j</sub>. Ως DMU<sub>o</sub> ( $o=1, 2, \dots, n$ ), ορίζεται το DMU<sub>j</sub> που αξιολογείται κάθε φορά, ενώ για τον προσδιορισμό των βαρών των εισροών  $u_i$  ( $i=1, \dots, m$ ) και των εκροών  $u_r$  ( $r=1, \dots, s$ ) επιλύεται το παρακάτω κλασματικό πρόβλημα:

$$(FP_o) \max \quad q = \frac{u_1 y_{1o} + u_2 y_{2o} + \dots + u_s y_{so}}{u_1 x_{1o} + u_2 x_{2o} + \dots + u_m x_{mo}} \quad (5.18)$$

υπό τους περιορισμούς

$$\frac{u_1 y_{1j} + \dots + u_s y_{sj}}{u_1 x_{1j} + \dots + u_m x_{mj}} \leq 1 \quad (j=1, \dots, n) \quad (5.19)$$

$$u_1, u_2, \dots, u_m \geq 0 \quad (5.20)$$

$$u_1, u_2, \dots, u_s \geq 0 \quad (5.21)$$

Οι περιορισμοί του παραπάνω προβλήματος αναφέρουν ότι για κάθε DMU, ο λόγος των εκροών προς τις εισροές του δεν θα πρέπει να είναι μεγαλύτερος της μονάδας.

Στόχος είναι ο προσδιορισμός των βέλτιστων τιμών των βαρών ( $u_i$  και  $u_r$ ), που μεγιστοποιούν το λόγω εκροές/εισροές για την DMU<sub>o</sub>, ενώ η μέγιστη τιμή που μπορεί να λάβει η αντικειμενική συνάρτηση  $\theta^*$  είναι το πολύ 1.

Το παραπάνω κλασματικό πρόβλημα, ως μη γραμμικό και μη κυρτό, δημιουργεί σημαντικές δυσκολίες, όσων αφορά την επίλυση του. Ωστόσο, αποδεικνύεται ότι μπορεί να μετατραπεί στο παρακάτω γραμμικό πρόβλημα, μετασχηματίζοντας τα  $u$  και  $v$  σε  $v$  και  $\mu$ , αντίστοιχα, ως εξής:

$$(LP_o) \max \theta = \mu_1 v_{1o} + \dots + \mu_s y_{so} \quad (5.22)$$

υπό τους περιορισμούς

$$v_1 x_{1o} + \dots + v_m x_{mo} = 1 \quad (j=1, \dots, n) \quad (5.23)$$

$$m_1 y_{1j} + \dots + m_s y_{sj} \leq n_1 x_{1j} + \dots + n_m x_{mj} \quad (5.24)$$

$$v_1, v_2, \dots, v_m \geq 0 \quad (5.25)$$

$$m_1, m_2, \dots, m_s \geq 0 \quad (5.26)$$

CCR - Αποδοτικότητα: Ένα DMU<sub>o</sub> θεωρείται CCR- αποδοτικό όταν ισχύει  $\theta^* = 1$  και υπάρχει τουλάχιστον ένα βέλτιστο ( $v^*$  και  $u^*$ ) με  $v^* > 0$  και  $u^* > 0$ . Σε κάθε άλλη περίπτωση το DMU<sub>o</sub> θεωρείται ως CCR - μη αποδοτικό. Κατά συνέπεια, CCR – μη αποδοτικότητα σημαίνει ότι ή (i)  $\theta^* < 1$  ή (ii)  $\theta^* = 1$  και τουλάχιστον ένα από τα  $v^*$  και  $u^*$  είναι ίσο με το μηδέν για κάθε βέλτιστη λύση του (LP<sub>o</sub>). Στην περίπτωση που ισχύει  $\theta^* < 1$ , θα πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον ένας περιορισμός (ή κάποιο DMU), για τον οποίο τα βάρη ( $v^*$  και  $u^*$ ) παράγουν ισότητα μεταξύ του δεξιού και του αριστερού μέρους, εφόσον διαφορετικά το  $\theta^*$  θα μπορούσε να αυξηθεί κι άλλο.

Έστω λοιπόν ότι αυτό το σύνολο  $j \in \{1, \dots, n\}$  είναι:

$$E_o = \left\{ j : \sum_{r=1}^s u_r^* y_{rj} = \sum_{i=1}^m u_i^* x_{ij} \right\} \quad (5.27)$$

το υποσύνολο  $E_o$  του  $E_o$  αποτελείται από τα CCR -αποδοτικά DMUs και ονομάζεται σύνολο αναφοράς της DMU<sub>o</sub>. Η ύπαρξη του συνόλου των αποδοτικών DMUs είναι που οδηγεί στην μη-αποδοτικότητα του DMU<sub>o</sub>. Αν το υποσύνολο  $E_o$  αναπαρασταθεί γραφικά δίδει αυτό που ονομάζεται "αποδοτικό όριο" (efficient frontier envelope) του DMU<sub>o</sub>.

Τα μη-αποδοτικά DMUs (τα οποία βρίσκονται εκτός του αποδοτικού ορίου) προβάλλονται πάνω στο όριο, προκειμένου να προσδιορισθεί το επίπεδο μη-αποδοτικότητάς τους. Η σύγκριση για κάθε DMU<sub>o</sub> γίνεται σύμφωνα με το "αποδοτικό όριο" που το χαρακτηρίζει και που μπορεί να περιλαμβάνει ένα ή και περισσότερα από τα αποδοτικά DMUs. Δημιουργείται, επομένως, για κάθε μη αποδοτικό DMU<sub>o</sub> ένα "εικονικό" σημείο αναφοράς, που αποτελείται από το κυρτό συνδυασμό όλων των αποδοτικών DMUs που ανήκουν στο αποδοτικό του όριο. Ο στόχος είναι τα

μη-αποδοτικά DMUs να υιοθετήσουν πρακτικές τέτοιες ώστε να αρχίσουν παράγουν πάνω στο αποδοτικό όριο και κατά συνέπεια να γίνουν και τα ίδια αποδοτικά.

Το πρόβλημα (5.21-5.25) μπορεί να διαμορφωθεί με βάση τους πίνακες  $(X, Y)$ , ως εξής:

$$(LP_o) \max u y_o \quad (5.28)$$

$$\text{Υπό τους περιορισμούς} \quad u x_o = 1 \quad (5.29)$$

$$- u X + u Y \leq 0 \quad (5.30)$$

$$u \geq 0, u^* \geq 0 \quad (5.31)$$

Τα  $v$  και  $u$  αντιμετωπίζονται ως μεταβλητές και είναι τα διανύσματα των πολλαπλασιαστών των εισροών και εκροών, αντίστοιχα. Το δυϊκό του προβλήματος (5.17-5.20) εκφράζεται με τη χρήση της πραγματικής μεταβλητής  $\theta$  και του μη-αρνητικού διανύσματος  $\lambda = (\lambda_1, \dots, \lambda_n)^T$  των μεταβλητών, ως εξής:

$$(DLP_o) \min \theta \quad (5.31)$$

υπό τους περιορισμούς

$$q x_o - \lambda l \geq 0 \quad (5.32)$$

$$U l \geq y \quad (5.33)$$

$$l \geq 0 \quad (5.34)$$

όπου το  $\theta$  παίρνει τιμές  $0 < \theta^* < 1$ . Στο  $(DLP_o)$  ουσιαστικά αναζητούνται οι συνδυασμοί εισροών και εκροών στο  $P$  που εγγυώνται ότι παράγεται τουλάχιστον το επίπεδο εκροών  $y_o$  της  $DMU_o$ , ενώ μειώνεται ταυτόχρονα το διάνυσμα των εισροών  $x_o$ , σταδιακά μέχρι το χαμηλότερο δυνατό σημείο. Ορίζονται λοιπόν η υπερεκτίμηση των εισροών και η υποεκτίμηση ως τα "χαλαρά" διανύσματα:

$$s^- = q^* x_o - \lambda l, \quad s^+ = Y l - y_o \quad (5.35)$$

με  $s^- \geq 0, s^+ \geq 0$ , για κάθε εφικτή λύση  $(\theta, \lambda)$  του  $(DLP_o)$

Προκειμένου να προσδιορισθούν τα  $s^-$  και  $s^+$  επιλύεται σε δύο βήματα το ακόλουθο γραμμικό πρόβλημα:

Βήμα 1. Επιλύεται το  $(DLP_o)$ . Έστω ότι η βέλτιστη λύση είναι  $\theta^*$ . Σύμφωνα με τη θεωρία δυϊκότητας του γραμμικού προγραμματισμού, το  $\theta^*$  θα είναι ίσο με την βέλτιστη λύση της αντικειμενικής συνάρτησης του  $(LP_o)$  και είναι ουσιαστικά η τιμή της CCR - αποδοτικότητας, που αλλιώς ονομάζεται αποδοτικότητα Farrell (Farrell, 1957).

Βήμα 2. Με βάση τη λύση για το  $\theta^*$  επιλύεται το παρακάτω πρόβλημα θεωρώντας τα  $(\lambda, s^-, s^+)$  ως μεταβλητές.

$$\max w = e s^- + e s^+ \quad (5.36)$$

υπό τους περιορισμούς

$$s^- = q^* x_o - Xl \quad (5.37)$$

$$\text{όπου } e = (1, \dots, 1) \text{ έτσι ώστε } s^+ = Yl - y_o \quad (5.38)$$

$$l \geq 0, s^- \geq 0, s^+ \geq 0 \quad (5.39)$$

$$es^- = \sum_{i=1}^m s_i^- \quad es^+ = \sum_{r=1}^s s_r^+ \quad (5.40)$$

Αν μια βέλτιστη λύση  $(\theta^*, \lambda^*, s^{-*}, s^{+*})$  των παραπάνω γραμμικών προβλημάτων ικανοποιεί τις συνθήκες (i)  $\theta^* = 1$  και (ii)  $(s^{-*} = 0, s^{+*} = 0)$  τότε το DMU<sub>o</sub> είναι CCR -αποδοτικό. Διαφορετικά το DMU<sub>o</sub>, είναι CCR - μη αποδοτικό.

Η πρώτη από τις δύο παραπάνω συνθήκες αποδοτικότητας αποτελεί την λεγόμενη Τεχνική Αποδοτικότητα. Οι συνθήκες (i) και (ii) περιγράφουν επίσης αυτό που ονομάζεται "Pareto - Koormans". Αποδοτικότητα που αναφέρει ότι ένα DMU είναι πλήρως αποδοτικό αν και μόνο αν δεν είναι δυνατόν να βελτιωθεί κάποια από τις εισροές ή τις εκροές του χωρίς να χειροτερέψουν κάποιες από τις υπόλοιπες εισροές ή εκροές του.

Για κάθε μη-αποδοτικό DMU<sub>o</sub> ορίζεται το σύνολο αναφοράς του  $E_o$ , με βάση το πρόβλημα των χαλαρών μεταβλητών που επιλύθηκε προηγουμένως στα βήματα 1 και 2, ως:

$$E_o = \{j / l_j^* \leq l_o\} (j \in \{1, \dots, n\}) \quad (5.41)$$

Μια βέλτιστη λύση εκφράζεται ως:

$$q^* x_o = \sum_{j \in E_o} x_j l_j^* + s^{-*} \quad (5.42)$$

$$y_o = \sum_{j \in E_o} y_j l_j^* - s^{+*} \quad (5.43)$$

Το παραπάνω μπορεί να γραφεί ως:

$$x_o \geq q^* x_o - s^{-*} = \sum_{j \in E_o} x_j l_j^* \quad (5.44)$$

$$y_o \leq y_o + s^{+*} = \sum_{j \in E_o} y_j l_j^* \quad (5.45)$$

Οι παραπάνω σχέσεις μεταφράζονται ως  $x_o \geq$  τεχνική – μεικτή αποδοτικότητα (μη – αποδοτικότητα που σχετίζεται με τις μη μηδενικές σκιάδεις τιμές) = ένας θετικός συνδυασμός των παρατηρούμενων τιμών των εισροών, και

$y_o \notin$  παρατηρούμενες εκροές + υποεκτιμήσεις = ένας θετικός συνδυασμός των παρατηρούμενων τιμών των εκροών.

Επομένως η αποδοτικότητα για κάθε  $(x_o, y_o)$  του DMU<sub>o</sub> μπορεί να βελτιωθεί αν οι τιμές των εισροών μειωθούν σταδιακά, σύμφωνα με το λόγο  $\theta^*$ , και ελαττωθούν και οι υπερεκτιμήσεις  $s^{-*}$ . Ομοίως, η αποδοτικότητα μπορεί να επιτευχθεί κι αν οι τιμές των εκροών αυξηθούν κατά  $s^{+*}$ . Η μεταβολή των εισροών και των εκροών προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα δίδεται από:

$$Dx_o = x_o - (q^* x_o - s^{-*}) = (1 - q^*)x_o + s^{-*} \quad (5.46)$$

$$Dy_o = s^{+*} \quad (5.47)$$

Δημιουργείται επομένως μια μέθοδος βελτίωσης που ονομάζεται CCR- «Προβολή»:

$$\overset{\Omega}{x_o} = x_o - Dx_o = q^* x_o - s^{-*} \notin x_o \quad (5.48)$$

$$\overset{\Omega}{y_o} = y_o + Dy_o + S^{+*} \supset y_o \quad (5.49)$$

#### 5.2.4 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΕΚΡΟΩΝ

Το μοντέλο που αντικειμενικό του στόχο έχει την ελαχιστοποίηση των εισροών, με την προϋπόθεση την παραγωγή των δεδομένων τουλάχιστον εκροών ονομάζεται προσανατολισμού εισροών. Υπάρχει βέβαια και μια άλλη μορφή του μοντέλου που στοχεύει στην μεγιστοποίηση των εκροών, κρατώντας σταθερές τις εισροές. Το μοντέλο αυτό αναφέρεται ως μοντέλο προσανατολισμού εκροών και έχει την ακόλουθη μορφή:

$$(DLPO_o) \max \eta \quad (5.50)$$

Υπό των περιορισμών

$$x_o - C m^3 \leq 0 \quad (5.51)$$

$$h y_o - Y m \leq 0 \quad (5.52)$$

$$m^3 \leq 0 \quad (5.53)$$

Μια βέλτιστη λύση για το (DLPO<sub>o</sub>) προέρχεται απευθείας από την βέλτιστη λύση το μοντέλου CCR – προσανατολισμού εισροών (5.28-5.31) ως εξής:

$$l = \mu / \eta, \theta = 1 / \eta \quad (5.54)$$

οπότε το (DLPO<sub>o</sub>) γίνεται

$$(DLPO_o) \min \theta \quad (5.55)$$

υπό των περιορισμών

$$q x_o - X l^3 \leq 0 \quad (5.56)$$

$$y_o - Y l \leq 0 \quad (5.57)$$

$$l^3 \leq 0 \quad (5.58)$$

το οποίο είναι ουσιαστικά το μοντέλο CCR - προσανατολισμού εισροών. Μία βέλτιστη λύση για το μοντέλο προσανατολισμού εκροών σχετίζεται με το μοντέλο προσανατολισμού εισροών ως εξής:

$$\eta^* = 1/\theta^*, \mu^* = \lambda^*/\theta^* \quad (5.59)$$

Ενώ οι μεταβλητές απόκλισης ( $t^-, t^+$ ) του μοντέλου προσανατολισμού εκροών ορίζονται από:

$$Xm + t^- = x_o \quad (5.60)$$

$$Ym - t^+ = hy_o \quad (5.61)$$

Οι αξίες αυτές σχετίζονται επίσης με το μοντέλο προσανατολισμού εισροών ως ακολούθως

$$t^{*-} = s^{*-}/q^*, t^{*+} = s^{*+}/q^* \quad (5.62)$$

Το δυϊκό του (DLPO<sub>o</sub>) αποδίδεται από το ακόλουθο μοντέλο, όπου τα διανύσματα  $p$  και  $q$  λειτουργούν ως μεταβλητές:

$$(LPO_o) \max px_o \quad (5.63)$$

υπό των περιορισμών

$$qy_o = 1 \quad (5.64)$$

$$-rX + qY \leq 0 \quad (5.65)$$

$$p \geq 0, q \geq 0 \quad (5.66)$$

Για το οποίο ισχύει επίσης ότι δεδομένης μιας βέλτιστης λύσης του LP<sub>o</sub> η βέλτιστη λύση για το (LPO<sub>o</sub>) εκμαιεύεται ως εξής:

$$p^* = v^*/\theta^*, q^* = u^*/\theta^* \quad (5.65)$$

Η βελτίωση της αποδοτικότητας για το συγκεκριμένο μοντέλο δίδεται από:

$$\frac{\Omega}{x_o} \leq x_o - t^{*-} \quad (5.67)$$

$$\frac{\Omega}{y_o} \leq h^* y_o + t^{*+} \quad (5.68)$$

Βεβαίως οι παραπάνω μαθηματικοί μετασχηματισμοί δεν συνεπάγονται ότι η επιλογή του μοντέλου που χρησιμοποιείται κάθε φορά είναι ανεξάρτητη του στόχου που έχει τεθεί. Άλλωστε διαφορετικά συμπεράσματα και κατευθύνσεις για τη βελτίωση της

αποδοτικότητας δίδονται αναλόγως του μοντέλου που χρησιμοποιείται (προσανατολισμού εισροών ή εκροών).

### 5.2.5 MONTEΛΟ BBC

Το μοντέλο CCR βασίζεται στην προϋπόθεση των σταθερών οικονομιών κλίμακας (constant returns – to – scale). Ωστόσο, η προϋπόθεση αυτή τροποποιείται και επεκτάσεις του μοντέλου CCR χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση μεταβλητών οικονομιών κλίμακας. Το πιο διαδεδομένο από τα μοντέλα αυτά είναι το μοντέλο BBC, το οποίο διαχειρίζεται μεταβλητές αποδόσεις κλίμακας, αύξουσες (increasing returns – to – scale), φθίνουσες (decreasing returns – to – scale) ή σταθερές οικονομίες κλίμακας (constant returns – to – scale).

Το μοντέλο BBC προσανατολισμού εισροών αξιολογεί την αποδοτικότητα μιας  $DMU_o$  ( $o=1, 2, \dots, n$ ) επιλύοντας το παρακάτω γραμμικό πρόβλημα:

$$(BBC_o) \min \theta_B \quad (5.69)$$

$$\text{υπό των περιορισμών} \quad q_B C_o - C l^3 \geq 0 \quad (5.70)$$

$$U l^3 \geq y \quad (5.71)$$

$$e l = 1 \quad (5.72)$$

$$l^3 \geq 0 \quad (5.73)$$

όπου το  $\theta_B$  είναι βαθμωτό

Το δυικό του παραπάνω γραμμικού προβλήματος ( $BCC_o$ ) εκφράζεται ως εξής:

$$\text{Max } z = u y_o - u_o \quad (5.74)$$

$$u x_o = 1 \quad (5.75)$$

$$\text{υπό των περιορισμών} \quad - u X_9 + u Y - u_o e \leq 0 \quad (5.76)$$

$$u^3 \geq 0, u^3 \geq 0, \quad (5.77)$$

$u_o$  ελεύθερο πρόσημου

Όπου τα  $z$  και  $u_o$  είναι βαθμωτά και το  $u_o$  μπορεί να είναι είτε θετικό, είτε αρνητικό ή μηδέν. Το ισοδύναμο κλασματικό πρόβλημα του ( $BCC_o$ ) που προκύπτει από το δυικό του είναι:

$$\min \frac{u y_o - u_o}{u x_o} \quad (5.78)$$

υπό των περιορισμών

$$\frac{uy_j - u_o}{ux_j} \leq (j = 1, \dots, n) \quad (5.79)$$

$$u^3 \geq 0, u^3 \geq 0$$

$$u_o \text{ ελεύθερο πρόσημου} \quad (5.80)$$

Γίνεται κατανοητό ότι η διαφορά μεταξύ του CCR και BCC έγκειται στο  $u_o$ , την δυϊκή δηλαδή μεταβλητή που σχετίζεται με τον περιορισμό  $el = 1$ , που επίσης δεν εμφανίζεται στο μοντέλο CCR. Το αρχικό πρόβλημα (BCC<sub>o</sub>) επιλύεται σε δύο βήματα συναφή με εκείνα του CCR. Στο πρώτο βήμα ελαχιστοποιείται το  $\theta_B$  και στο δεύτερο μεγιστοποιείται το άθροισμα των υπερεκτιμήσεων των εισροών και των υποεκτιμήσεων των εκροών, διατηρώντας το  $\theta_B = \theta_B^*$  (βέλτιστη τιμή της αντικειμενικής συνάρτησης).

Οι αξιολογήσεις που προέρχονται από τα δύο μοντέλα σχετίζονται επίσης μεταξύ τους. Έστω μια βέλτιστη λύση για το (BCC<sub>o</sub>) είναι  $q_B^*, l^*, s^{*-}, s^{+*}$  όπου τα  $s^{*-}$  και  $s^{+*}$  αναπαριστούν τις μέγιστες υπερεκτιμήσεις των εισροών και υποεκτιμήσεις των εκροών, αντίστοιχα. Πρέπει να σημειωθεί ότι το  $q_B^*$  δεν έχει μικρότερη τιμή από το  $q^*$  στο μοντέλο CCR, επομένως στο (BCC<sub>o</sub>) εισάγεται ένας επιπλέον περιορισμός ( $el = 1$ ), έτσι ώστε η εφικτή περιοχή του αποτελεί υποσύνολο αυτής στο μοντέλο CCR.

**BCC- αποδοτικότητα:** Αν μια βέλτιστη λύση  $q_B^*, l^*, s^{*-}, s^{+*}$  για το (BCC<sub>o</sub>) ικανοποιεί  $q_B^* = 1$  και ισχύει ( $s^{*-} = 0, s^{+*} = 0$ ), τότε το DMU<sub>o</sub> θεωρείται BBC – αποδοτικό, διαφορετικά θεωρείται BCC – μη αποδοτικό.

Το αντίστοιχο μοντέλο BCC προσανατολισμού εκροών αποδίδεται ως εξής:

$$(BCC_o) \max \eta_B \quad Xl \leq x_o \quad (5.81)$$

$$h_B y_o - Yl \leq 0 \quad (5.82)$$

$$\text{υπό των περιορισμών} \quad el = 1 \quad (5.83)$$

$$l \geq 0 \quad (5.84)$$

Το δυϊκό του (BCC<sub>o</sub>) διαμορφώνεται με τη βοήθεια των πολλαπλασιαστών  $v$  και  $u$ :

$$\text{Min } z = vx_o - v_o \quad (5.85)$$

$$\text{υπό των περιορισμών} \quad uy_o = 1 \quad (5.86)$$

$$uC - uY - u_o e^3 \geq 0 \quad (5.87)$$

$$u \geq 0, u^3 \geq 0, \quad (5.88)$$

$$u_o \text{ ελεύθερο πρόσημου}$$

Όπου  $u_o$  είναι το βαθμωτό που συνδέεται με το  $el=1$ . Το ισοδύναμο του, κλασματικό πρόβλημα, είναι:

$$\min \frac{ux_o - u_o}{uy_o} \quad (5.89)$$

υπό των περιορισμών

$$\frac{ux_j - u_o}{uy_j} \leq 1 \quad (j = 1, \dots, n) \quad (5.90)$$

$$u \geq 0, u^+ \geq 0 \quad (5.91)$$

$u_o$  ελεύθερο πρόσημου

Για την BCC – αποδοτικότητα, ορίζεται βάσει της βέλτιστης λύσης  $\lambda^*$

$$E_o = \{j/l_j^* \mid 0 \leq j \leq n\} \quad (5.92)$$

Μια βέλτιστη λύση εκφράζεται ως:

$$q_B^* C_o = \sum_{j \in E_o} l_j^* X_j + s^{+*} \quad (5.93)$$

$$Y_o = \sum_{j \in E_o} l_j^* y_j - s^{+*} \quad (5.94)$$

$$x_o \leq q_B^* C_o - s^{+*} \quad (5.95)$$

$$y_o \leq y_o + s^{+*} \quad (5.96)$$

## 5.2.6 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

Η μειωμένη αποδοτικότητα ενός DMU μπορεί να οφείλεται είτε στην ανεπαρκή λειτουργία του ίδιου του οργανισμού (μοντέλο διοίκησης, κλπ), είτε στις ανεπαρκείς (μη αποδοτικές) συνθήκες κάτω από τις οποίες ο οργανισμός δραστηριοποιείται (παραγωγική δυναμικότητα). Για να ερευνηθούν οι λόγοι που οδηγούν ένα DMU να είναι μη-αποδοτικό είναι απαραίτητο να συγκριθεί η απόδοση του, μεταξύ των μοντέλων CCR και BCC.

Το μοντέλο CCR στηρίζεται στη θεωρία των σταθερών οικονομιών κλίμακας και αποδίδει τη λεγόμενη Συνολική Τεχνική Αποδοτικότητα (Global Technical Efficiency) εφόσον δεν λαμβάνει υπόψη την επίδραση που έχουν οι διαφορές κλίμακας (μεγέθους). Το μοντέλο BCC αποδίδει αυτό που ονομάζεται Τοπική Τεχνική Αποδοτικότητα (Local Pure Technical Efficiency) βασισμένο σε μεταβλητές οικονομίες κλίμακας. Αν ένα DMU είναι απολύτως αποδοτικό (100%) και για το CCR αλλά και για το BCC μοντέλο τότε θεωρείται πως βρίσκεται στο πιο αποδοτικό παραγωγικό μέγεθος (παραγωγική δυναμικότητα) για αυτό. Αν ένα DMU είναι πλήρως αποδοτικό (100%) για το CCR, αλλά έχει χαμηλή αποδοτικότητα όσον αφορά

το BCC μοντέλο, τότε λέγεται ότι δραστηριοποιείται αποδοτικά μόνο τοπικά αλλά δεν είναι συνολικά αποδοτικό, λόγω της λάθους παραγωγικής δυναμικότητας κάτω από την οποία δραστηριοποιείται.

Οι οικονομίες κλίμακας που ισχύουν για ένα σημείο  $(x_o, y_o)$  που αντιπροσωπεύει πολλαπλές εισροές και εκροές ενός DMU<sub>o</sub> για το μοντέλο BCC, ορίζονται ως ακολούθως. Υποθέτοντας ότι το  $(x_o, y_o)$  βρίσκεται πάνω στο αποδοτικό όριο, οι ακόλουθες συνθήκες είναι που καθορίζουν τις οικονομίες κλίμακας στο σημείο αυτό:

1. Αύξουσες οικονομίες κλίμακας επικρατούν στο  $(x_o, y_o)$  αν και μόνο αν ισχύει  $u_o^* > 0$  για όλες τις βέλτιστες λύσεις.
2. Φθίνουσες οικονομίες κλίμακας επικρατούν στο  $(x_o, y_o)$  αν και μόνο αν ισχύει  $u_o^* < 0$  για όλες τις βέλτιστες λύσεις.
3. Σταθερές οικονομίες κλίμακας επικρατούν στο  $(x_o, y_o)$  αν και μόνο αν ισχύει  $u_o^* = 0$  για όλες τις βέλτιστες λύσεις.

Κατά συνέπεια, και ανάλογα με τις οικονομίες κλίμακας (αύξουσες ή φθίνουσες), κάτω από τις οποίες δραστηριοποιείται ένας μη-αποδοτικός οργανισμός, ορίζεται και η πολιτική βελτίωσης που πρέπει να υιοθετηθεί (αύξηση ή μείωση της παραγωγικής του δυναμικότητας, αντίστοιχα) προκειμένου να βελτιωθεί η συνολική αποδοτικότητά του.

Η Αποδοτικότητα Κλίμακας (Scale Efficiency) ορίζεται σύμφωνα με τις τιμές που παίρνουνε η αποδοτικότητα CCR και BCC. Έστω ότι οι τιμές ενός DMU για τα μοντέλα CCR και BCC αντίστοιχα είναι  $q_{CCR}^*$  και  $q_{BCC}^*$

$$SE = \frac{q_{CCR}^*}{q_{BCC}^*} \quad (5.97)$$

Η αποδοτικότητα κλίμακας (SE) που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερο της μονάδας, ορίζεται για το συγκεκριμένο DMU ως εξής:

Σύμφωνα με την παραπάνω σχέση η αποσύνθεση της αποδοτικότητας μπορεί να ορισθεί ως:

$$[\text{Technical Eff. (TE)}] = [\text{Pure Technical Eff. (PTE)}] \times [\text{Scale Eff. (SE)}] \quad (5.98)$$

Η ανάλυση αυτή, που είναι μοναδική, αποδίδει τις αιτίες στις οποίες οφείλεται η μη αποδοτικότητα, δηλαδή αν οφείλεται στην μη αποδοτική λειτουργία του οργανισμού (PTE) ή στις μη αποδοτικές συνθήκες που δημιουργούνται λόγω των λάθους οικονομικών κλίμακας στις οποίες δραστηριοποιείται ο οργανισμός (SE) ή και τα δύο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκε και εξήχθησαν συμπεράσματα για την ικανοποίηση των πελατών σε κάθε ένα από τα 10 διαφορετικά τμήματα στα οποία χωρίστηκε ένα τραπεζικό υποκατάστημα.

Συγκεκριμένα θα αναφερθούν τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την άντληση των απαραίτητων στοιχείων, η επιλογή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, η χρήση στατιστικών προγραμμάτων, ο χρόνος και ο τόπος διεξαγωγής της έρευνας.

Επίσης θα αναφερθεί η θεωρία που καλύπτει τους τύπους της έρευνας που χρησιμοποιούνται, τις στατιστικές μεθόδους, την έννοια και τους τύπους της δειγματοληψίας, τους τύπους και τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου. Τέλος, θα γίνει η παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

#### 6.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα βασικά στάδια της μεθοδολογίας υλοποίησης έρευνας ικανοποίησης περιλαμβάνουν:

1. Προκαταρκτική έρευνα: Το αρχικό αυτό στάδιο αφορά στο σαφή καθορισμό των στόχων της έρευνας, οι οποίοι αποτελούν τη βασική προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης. Ταυτόχρονα, το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τόσο την προκαταρκτική ανάλυση συμπεριφοράς των πελατών, όσο και την έρευνα του περιβάλλοντος αγοράς, με στόχο τη συλλογή της απαιτούμενης πληροφορίας για την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών (καθορισμός διαστάσεων και κλιμάκων ικανοποίησης).

2. Διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης: Η φάση αυτή περιλαμβάνει τη σύνταξη του ερωτηματολογίου, την ταυτόχρονη οργάνωση του δικτύου δημοσκόπησης (κατανομή δείγματος, τρόπος διάδοσης ερωτηματολογίων) και την πραγματοποίηση της έρευνας σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πελατών της εταιρείας.

3. Αναλύσεις: Το σύνολο των αναλύσεων και της επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας συμπεριλαμβάνονται στο στάδιο αυτό. Οι αναλύσεις αφορούν στην εφαρμογή τόσο μεθόδων περιγραφικής στατιστικής, όσο και της πολυκριτήριας μεθόδου μέτρησης της ικανοποίησης MUSA.

4. Αποτελέσματα: Στο τελικό αυτό στάδιο εκτιμάται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας και μορφοποιούνται οι τελικές προτάσεις για τη βελτίωση ή/και διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών, συνοψίζοντας τα σημαντικότερα συμπεράσματα των προηγούμενων αναλύσεων.

Οι κύριες διαστάσεις ικανοποίησης των πελατών της τράπεζας περιλαμβάνουν:

- Προσωπικό (ικανότητες και γνώσεις, επικοινωνία με τον πελάτη, ταχύτητα και ακρίβεια εξυπηρέτησης, φιλικότητα και προσωπική σχέση με τους πελάτες)
- Τραπεζικά προϊόντα (ποικιλία, επιτόκια, και γενικότερες αποδόσεις κεφαλαίων, επιτόκια χορηγήσεων και κόστη εργασιών, χρηματιστηριακές και λοιπές εξειδικευμένες εργασίες)
- Εικόνα τραπεζικού ομίλου (φήμη και αξιοπιστία ομίλου, τεχνολογική υποδομή, πληρότητα παροχών και δυνατότητα κάλυψης μελλοντικών αναγκών)
- Εξυπηρέτηση (περιβάλλον, χρόνος αναμονής, διαδικασίες, εξυπηρέτησης και γραφειοκρατία, προσφερόμενη ενημέρωση για χρήση υπηρεσιών και νέα προϊόντα)

- Δυνατότητες πρόσβασης και προσέγγισης (τοποθεσία υποκαταστήματος, μέγεθος δικτύου τράπεζας, δυσλειτουργίες συστήματος εξυπηρέτησης, όπως απεργίες, χαλασμένα μηχανήματα κτλ.)

## 6.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Οι υπάρχοντες τύποι των ερωτηματολογίων είναι:

- Το δομημένο
- Το ημιδομημένο
- Το αδόμητο

Για τη δε σχεδίαση του λαμβάνονται υπόψη οι παρακάτω αρχές (Evans et. al., 1997).

Θα πρέπει να διερευνά και όχι να κατευθύνει ή να εκμαιεύει την απάντηση από τον ερωτώμενο

Οι ερωτήσεις που θα περιληφθούν σε αυτό δεν πρέπει να είναι παραπλανητικές, παραπειστικές ή δυσνόητες, με αποτέλεσμα να αποπροσανατολίζουν την έρευνα

Οι ερωτήσεις δεν θα πρέπει να είναι αδιάκριτες, ενοχλητικές, να αναφέρονται απευθείας σε θέματα πεποιθήσεων ή προτιμήσεων (π.χ. θρησκευτικών, πολιτικών κ.λπ.).

Να μην ξεπεράσουν τις 40 στον αριθμό τους. Ο λόγος είναι ότι μετά από αυτό τον αριθμό το ερωτηματολόγιο γίνεται κουραστικό (Housden, 1993).

Θα πρέπει να είναι ανώνυμο, ώστε οι ερωτώμενοι να απαντούν με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια, απαλλαγμένοι από το φόβο της περαιτέρω αδόκιμης επεξεργασίας των απαντήσεών τους.

Οι ερωτήσεις να ακολουθούν μια λογική αλληλουχία, ώστε οι ερωτώμενοι να μην ενοχληθούν από επαναλαμβανόμενες ερωτήσεις, γεγονός που θα επηρέαζε τις απαντήσεις τους.

Να μην είναι ψυχομετρικό ή να προσπαθεί τεχνηέντως να ανιχνεύσει χαρακτηριστικά ιδιοσυγκρασίας, καταστρατηγώντας τον σκοπό της έρευνας και καταπατώντας την ηθική και το σεβασμό που είναι αναγκαίο να επιδεικνύει ο ερευνητής προς το δείγμα του.

Το θέμα της έρευνας αφορά την «Συγκριτική αξιολόγηση τμημάτων τραπεζικού υποκαταστήματος με βάση επιχειρησιακά αποτελέσματα και δεδομένα ποιότητας υπηρεσιών». Στόχος έρευνας είναι να παρουσιασθεί και να μετρηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών στα δέκα διαφορετικά τμήματα που έχουμε επιλέξει ότι απαρτίζουν ένα τραπεζικό υποκατάστημα από τη χρήση των προϊόντων και των υπηρεσιών της τράπεζας.

Βασικό για την ολοκλήρωση του σχεδιασμού ενός ερωτηματολογίου είναι η πιλοτική διανομή του σε αρκετούς αποδέκτες, ώστε να εξακριβωθεί ότι:

- δεν περιέχει ασάφειες και γλωσσικά λάθη ή ερωτήσεις που έφερναν τον ερωτώμενο σε δύσκολη θέση
- είναι κατανοητό
- δεν κουράζει

Οι πελάτες να εκφράζουν ανοικτά τις απόψεις τους για το τι σκέφτονται για την συγκεκριμένη έρευνα ικανοποίησης, ποιες ερωτήσεις πιστεύουν ότι τους δυσκολεύουν, καθώς και τι θα άλλαζαν οι ίδιοι στην δομή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου (Hunt et al., 1982).

Ο καθορισμός του μεγέθους του δείγματος μιας πιλοτικής έρευνας ικανοποίησης είναι μια καθαρά υποκειμενική απόφαση και δεν βασίζεται σε συγκεκριμένους κανόνες και τεχνικές (Vavra, 1997).

Ένας γενικός κανόνας που προτείνεται (Naumann and Giel, 1995, Hill, 1996) συσχετίζει τα μεγέθη των δειγμάτων της πιλοτικής και της τελικής έρευνας ικανοποίησης: όσο μεγαλύτερο είναι το δείγμα της τελικής έρευνας, τόσο μεγαλύτερο θα πρέπει να είναι το δείγμα της πιλοτικής έρευνας.

Παρόλα αυτά, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα εξής σημεία:

Οι πελάτες που συμμετέχουν στην πιλοτική έρευνα δεν πρέπει να συμπεριληφθούν και στο τελικό δείγμα ικανοποίησης.

Το δείγμα της πιλοτικής έρευνας θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει όλα τα διαφορετικά τμήματα των πελατών που πρόκειται να συμμετάσχουν στην έρευνα ικανοποίησης.

Η πιλοτική διανομή στην παρούσα εργασία ολοκληρώθηκε με επιτυχία με την διανομή των ερωτηματολογίων σε πελάτες και των δέκα τμημάτων, περισσότεροι από 40, και με βάση την διανομή έγιναν κάποιες διορθώσεις στο ερωτηματολόγιο κυρίως όσο αφορά την ορθότερη κατανόηση από τον πελάτη.

Η έρευνα η οποία διενεργήθηκε στην παρούσα εργασία ήταν μια ποσοτική έρευνα με τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων, τα οποία συμπληρώθηκαν σε έντυπη μορφή.

Η μέθοδος επιλογής δείγματος αφορούσε την δειγματοληψία των ποσοστών μια και τμήματα τα οποία έπρεπε να μετρηθούν ήταν δέκα κατά συνέπεια η δειγματοληψία έγινε σε κάθε τμήμα χωριστά. Ο πληθυσμός του δείγματος ήταν πελάτες της τράπεζας του κεντρικού καταστήματος Χανίων, ανεξαρτήτως φύλου, μορφωτικού επιπέδου και κοινωνικό-οικονομικής κατάστασης.

Το συνολικό μέγεθος του δείγματος ανήλθε σε 414 ερωτηματολόγια τα οποία η κατανομή τους ανά τμήμα είναι ως εξής: 1)Αγορά πώληση συναλλάγματος -39 2)Εισαγωγές εξαγωγές -34 3)Εμβάσματα – 35 4)Επιχειρηματικά δάνεια -37 5)Καταθέσεις ταμειευτηρίου -52 6)Καταναλωτικά δάνεια -38 7)Λογαριασμοί όψεως -50 8)Πιστωτικές κάρτες -52 9)Στεγαστικά δάνεια -37 10)Χρηματοστηριακές εργασίες -40.

Η έρευνα διεξήχθη σε τραπεζικό υποκατάστημα στην πόλη των Χανίων και ο χρόνος διεξαγωγής από 20.11.2006 έως 12.01.2007.

Το ερωτηματολόγιο (παράρτημα Γ) έχει δομηθεί προκειμένου να είναι πλήρως κατανοητό και όσο το δυνατό πιο περιεκτικό ενώ δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στο μέγεθος και την ποσότητα των ερωτήσεων προκειμένου να μην είναι κουραστικό και να απαντηθεί όσο το δυνατό με περισσότερη αντικειμενικότητα. Οι κύριες διαστάσεις στις οποίες επικεντρώθηκε το ερωτηματολόγιο αφορούσαν την ερώτηση ολικής ικανοποίησης, το προσωπικό (ικανότητες και γνώσεις, επικοινωνία με τον πελάτη, κτλ.), τα τραπεζικά προϊόντα (ποικιλία, επιτόκια, και γενικότερες αποδόσεις κεφαλαίων, επιτόκια χορηγήσεων και κόστος εργασιών), την εικόνα του τραπεζικού ομίλου (φήμη και αξιοπιστία ομίλου, τεχνολογική υποδομή), το περιβάλλον και την πρόσβαση. Τέλος ακολουθούν ερωτήσεις προκειμένου να γίνει η στατιστική ανάλυση του δείγματος των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα το φύλο, η ηλικία, το επάγγελμα, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη συναλλαγών με τράπεζες, ο αριθμός τραπεζών με τις οποίες συναλλάσσεται ο κάθε ερωτηθέμενος καθώς και η βασική τράπεζα συνεργασίας.

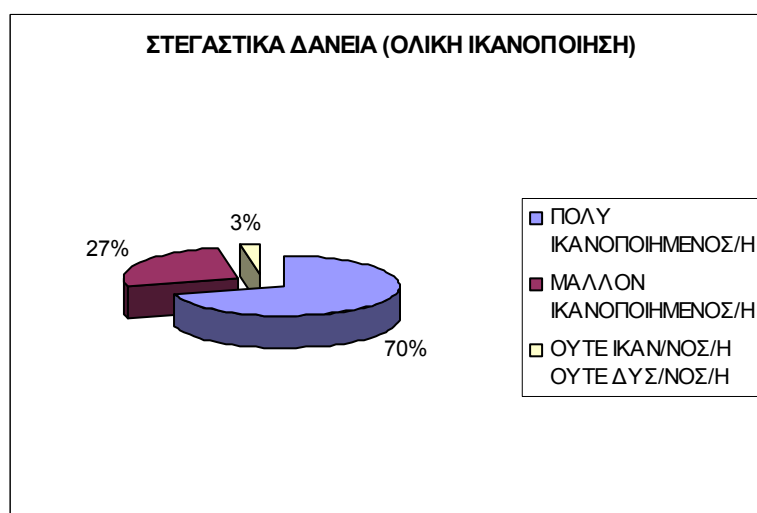
### 6.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Στην παράγραφο αυτή παρουσιάζονται τα διαγράμματα συχνότητας της ολικής ικανοποίησης για κάθε ένα τμήμα χωριστά λαμβάνοντας υπ' όψιν τις έγκυρες απαντήσεις των πελατών (414) που έλαβαν μέρος στην έρευνα αναφορικά με τη συνολική και μερική ικανοποίησή τους.

Ταυτόχρονα γίνεται αναφορά και στα υπόλοιπα κριτήρια στα οποία απάντησαν οι πελάτες και τα οποία παρουσιάζονται στο παράρτημα του κεφαλαίου.

Επίσης γίνεται ανάλυση στην κατανομή δείγματος όσο αφορά το επάγγελμα, το φύλο, τις ηλικίες, τα έτη συναλλαγών με τις τράπεζες, την βασική τράπεζα συνεργασίας, τις τράπεζες με τις οποίες συνεργάζονται και το μορφωτικό επίπεδο.

#### ΤΜΗΜΑ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ

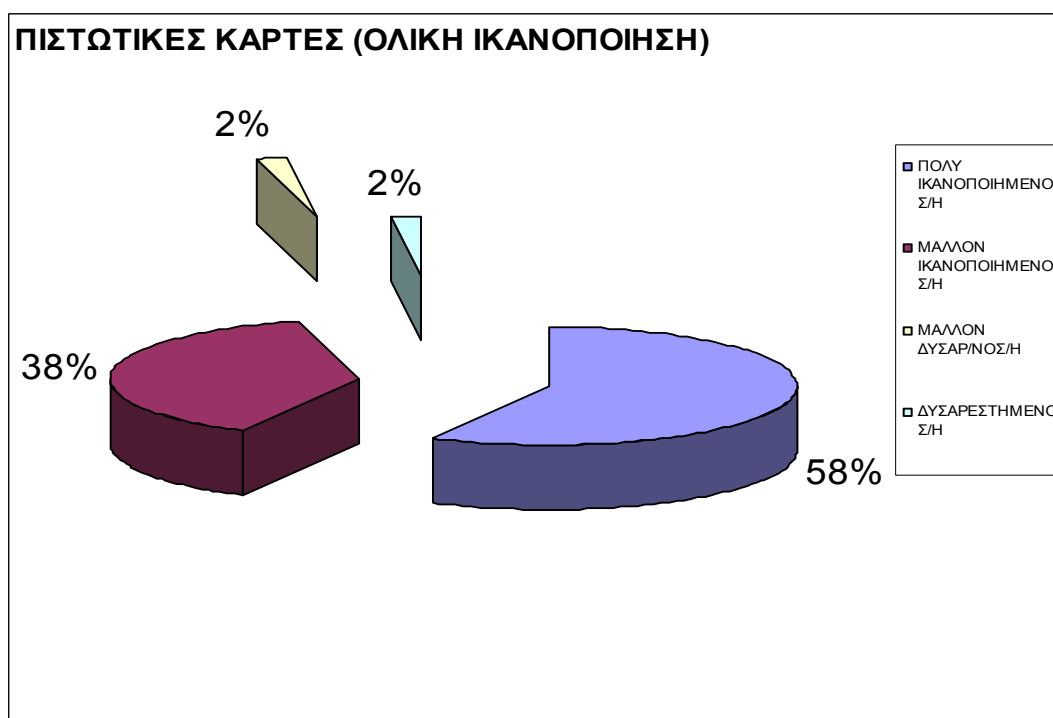


**ΣΧΗΜΑ 6.1: ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ «ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ»**

Στην ερώτηση του κριτηρίου της ολικής ικανοποίησης (σχήμα 6.1) το 97% των πελατών είναι ικανοποιημένο ή μάλλον ικανοποιημένο. Μόλις 3% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι / ούτε δυσαρεστημένοι.

Στα υπόλοιπα κριτήρια και ειδικότερα στις επιβαρύνσεις και την απόδοση που υπάρχει για το συγκεκριμένο προϊόν το 57% και το 51% αντίστοιχα δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι/ ούτε δυσαρεστημένοι. Στο κριτήριο της πρόσβασης 21% εμφανίζεται δυσαρεστημένο ενώ για τα υπόλοιπα κριτήρια η ικανοποίηση είναι αυτή που κυριαρχεί (παράρτημα Β).

## ΤΜΗΜΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΚΑΡΤΩΝ

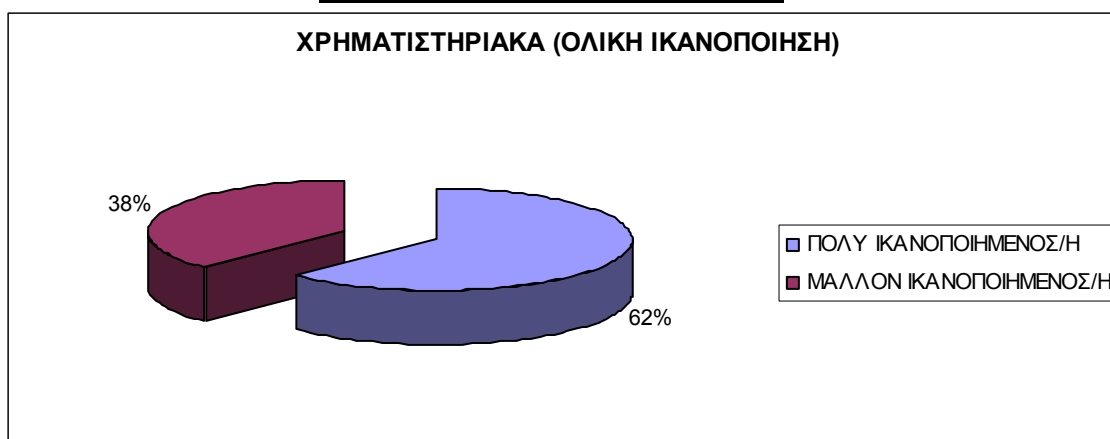


**ΣΧΗΜΑ 6.2:ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ «ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ»**

Στην ερώτηση του κριτηρίου της ολικής ικανοποίησης (σχήμα 6.2) το 94% των πελατών είναι ικανοποιημένο ή μάλλον ικανοποιημένο. Υπάρχει ένα ποσοστό 3% που είναι ούτε ικανοποιημένο/ ούτε δυσαρεστημένο και 3% που είναι δυσαρεστημένο.

Στα υπόλοιπα κριτήρια και ειδικότερα στις επιβαρύνσεις και την απόδοση που υπάρχει για το συγκεκριμένο προϊόν το 45% και το 34% αντίστοιχα δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι/ούτε δυσαρεστημένοι ενώ 6% στις επιβαρύνσεις είναι δυσαρεστημένο. Στο κριτήριο της πρόσβασης 46% εμφανίζεται ικανοποιημένο ενώ το υπόλοιπο 54% μοιράζεται και εμφανίζονται πελάτες που είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι ενώ κάποιοι άλλοι είναι δυσαρεστημένοι. Στα υπόλοιπα κριτήρια η ικανοποίηση είναι αυτή που κυριαρχεί με το προσωπικό την ποικιλία των προϊόντων και το περιβάλλον να συγκεντρώνουν το 94%, το 88% και το 94% αντίστοιχα (παράρτημα Β).

## ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΟ

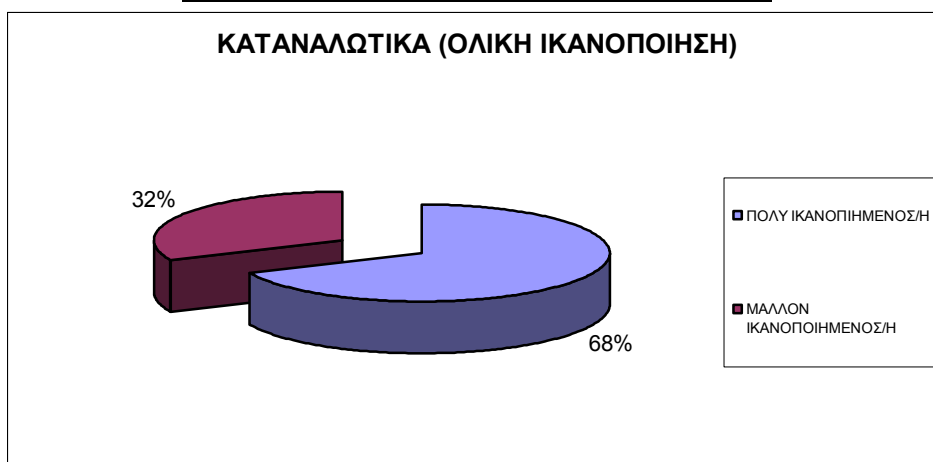


**ΣΧΗΜΑ 6.3:ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ «ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ»**

Στην ερώτηση του κριτηρίου της ολικής ικανοποίησης (σχήμα 6.3) το 100% των πελατών είναι ικανοποιημένο ή μάλλον ικανοποιημένο.

Στα υπόλοιπα κριτήρια και ειδικότερα στις επιβαρύνσεις και την απόδοση που υπάρχει για το συγκεκριμένο προϊόν το 45% και το 34% αντίστοιχα δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι/ούτε δυσαρεστημένοι ενώ 11% στις επιβαρύνσεις είναι δυσαρεστημένο. Στο κριτήριο της πρόσβασης 46% εμφανίζεται ικανοποιημένο ενώ το υπόλοιπο 54% μοιράζεται και εμφανίζονται πελάτες που είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι ενώ κάποιοι άλλοι είναι δυσαρεστημένοι. Στα υπόλοιπα κριτήρια η ικανοποίηση είναι αυτή που κυριαρχεί με το προσωπικό την ποικιλία των προϊόντων και το περιβάλλον να συγκεντρώνουν το 94%, το 88% και το 94% αντίστοιχα (παράρτημα Β).

#### **ΤΜΗΜΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ**

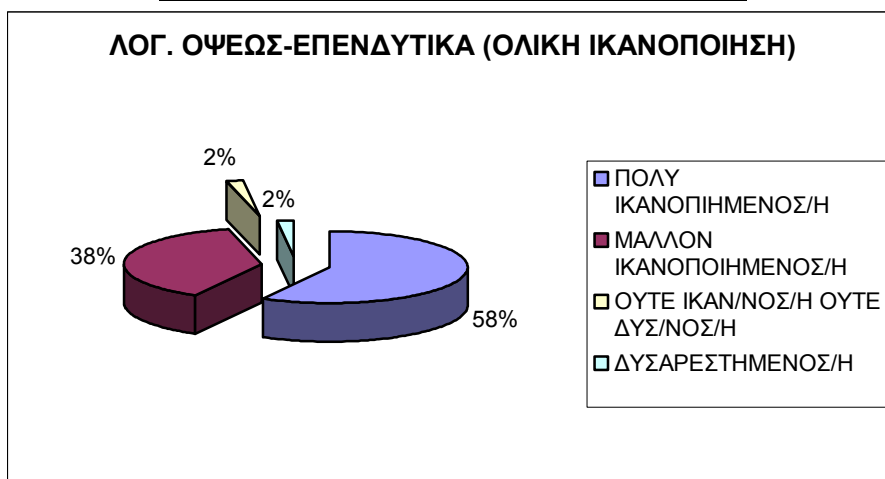


**ΣΧΗΜΑ 6.4:ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ «ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ»**

Στην ερώτηση του κριτηρίου της ολικής ικανοποίησης (σχήμα 6.4) το 100% των πελατών είναι ικανοποιημένο ή μάλλον ικανοποιημένο.

Στα υπόλοιπα κριτήρια και ειδικότερα στις επιβαρύνσεις για το συγκεκριμένο προϊόν το 55% δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι/ούτε δυσαρεστημένοι. Στο κριτήριο της πρόσβασης 58% εμφανίζεται ικανοποιημένο ενώ το υπόλοιπο 42% μοιράζεται και εμφανίζονται πελάτες που είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι ενώ κάποιοι άλλοι είναι δυσαρεστημένοι. Στα υπόλοιπα κριτήρια η ικανοποίηση είναι αυτή που κυριαρχεί με το προσωπικό, την ποικιλία των προϊόντων και το περιβάλλον να συγκεντρώνουν το 92%, το 89% και το 87% αντίστοιχα (παράρτημα Β).

## ΤΜΗΜΑ ΛΟΓ. ΟΨΕΩΣ – ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ

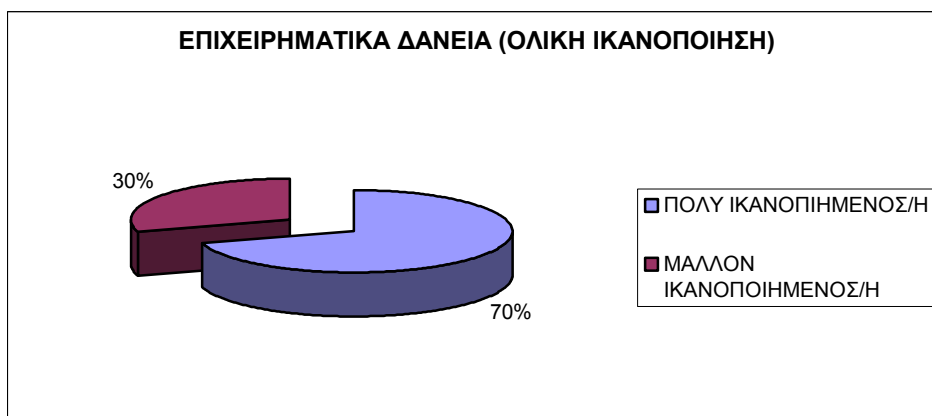


**ΣΧΗΜΑ 6.5:ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ «ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ»**

Στην ερώτηση του κριτηρίου της ολικής ικανοποίησης (σχήμα 6.5) το 96% των πελατών είναι ικανοποιημένο ή μάλλον ικανοποιημένο ενώ 2% δεν είναι ούτε ικανοποιημένο/ούτε δυσαρεστημένο και το υπόλοιπο 2% είναι δυσαρεστημένο.

Στα υπόλοιπα κριτήρια και ειδικότερα στις επιβαρύνσεις και την απόδοση που υπάρχει για το συγκεκριμένο προϊόν το 54% και το 44% αντίστοιχα δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι/ούτε δυσαρεστημένοι. Στο κριτήριο της πρόσβασης 60% εμφανίζεται ικανοποιημένο ενώ το υπόλοιπο 40% μοιράζεται και εμφανίζονται πελάτες που είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι ενώ κάποιοι άλλοι είναι δυσαρεστημένοι. Στα υπόλοιπα κριτήρια η ικανοποίηση είναι αυτή που κυριαρχεί με το προσωπικό την ποικιλία των προϊόντων και το περιβάλλον να συγκεντρώνουν το 90%, το 84% και το 96% αντίστοιχα (παράρτημα Β).

## ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ



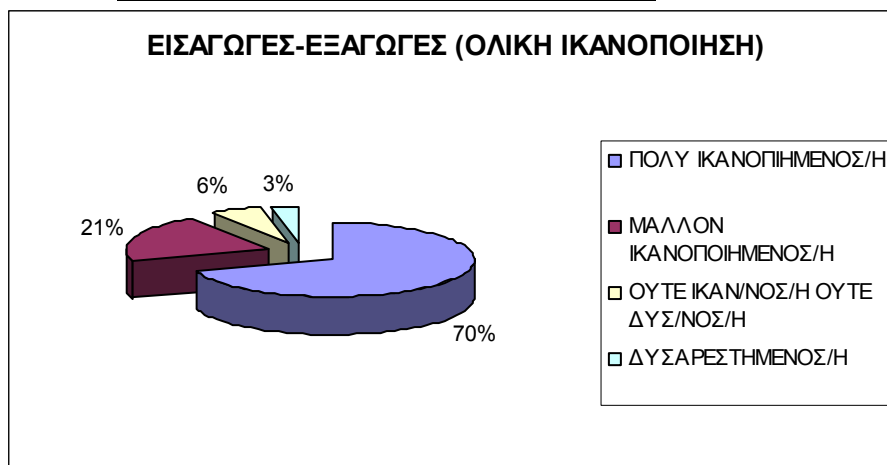
**ΣΧΗΜΑ 6.6:ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ «ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ»**

Στην ερώτηση του κριτηρίου της ολικής ικανοποίησης (σχήμα 6.6) το 100% των πελατών είναι ικανοποιημένο ή μάλλον ικανοποιημένο.

Στα υπόλοιπα κριτήρια και ειδικότερα στις επιβαρύνσεις και την απόδοση που υπάρχει για το συγκεκριμένο προϊόν το 45% και το 34% αντίστοιχα δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι/ούτε δυσαρεστημένοι ενώ 5% στις επιβαρύνσεις είναι μάλλον δυσαρεστημένο. Στο κριτήριο της πρόσβασης 46% εμφανίζεται ικανοποιημένο ενώ το

υπόλοιπο 54% μοιράζεται και εμφανίζονται πελάτες που είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι ενώ κάποιοι άλλοι είναι δυσαρεστημένοι. Στα υπόλοιπα κριτήρια η ικανοποίηση είναι αυτή που κυριαρχεί με το προσωπικό την ποικιλία των προϊόντων και το περιβάλλον να συγκεντρώνουν το 92%, το 87% και το 100% αντίστοιχα (παράρτημα Β).

#### ΤΜΗΜΑ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ - ΕΞΑΓΩΓΩΝ

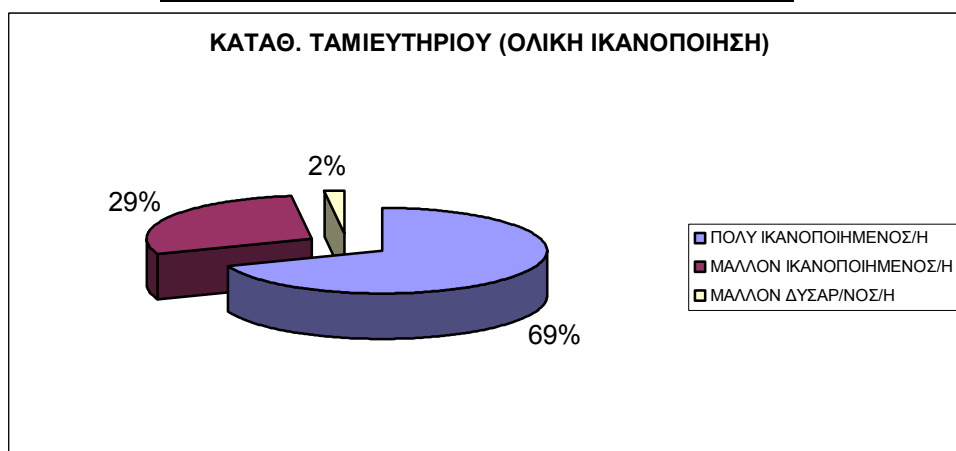


**ΣΧΗΜΑ 6.7:ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ «ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ»**

Στην ερώτηση του κριτηρίου της ολικής ικανοποίησης (σχήμα 6.7) το 91% των πελατών είναι ικανοποιημένο ή μάλλον ικανοποιημένο, το 6% ούτε ικανοποιημένο/ούτε δυσαρεστημένο και το 3% δυσαρεστημένο.

Στα υπόλοιπα κριτήρια και ειδικότερα στις επιβαρύνσεις που υπάρχει για το συγκεκριμένο προϊόν το 44% δεν είναι ούτε ικανοποιημένο/ούτε δυσαρεστημένο. Στο κριτήριο της πρόσβασης 47% εμφανίζεται ικανοποιημένο ενώ το υπόλοιπο 53% μοιράζεται και εμφανίζονται πελάτες που είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι ενώ κάποιοι άλλοι είναι δυσαρεστημένοι. Στα υπόλοιπα κριτήρια η ικανοποίηση είναι αυτή που κυριαρχεί με το προσωπικό την ποικιλία των προϊόντων και το περιβάλλον να συγκεντρώνουν το 94%, το 94% και το 100% αντίστοιχα (παράρτημα Β).

#### ΤΜΗΜΑ ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ

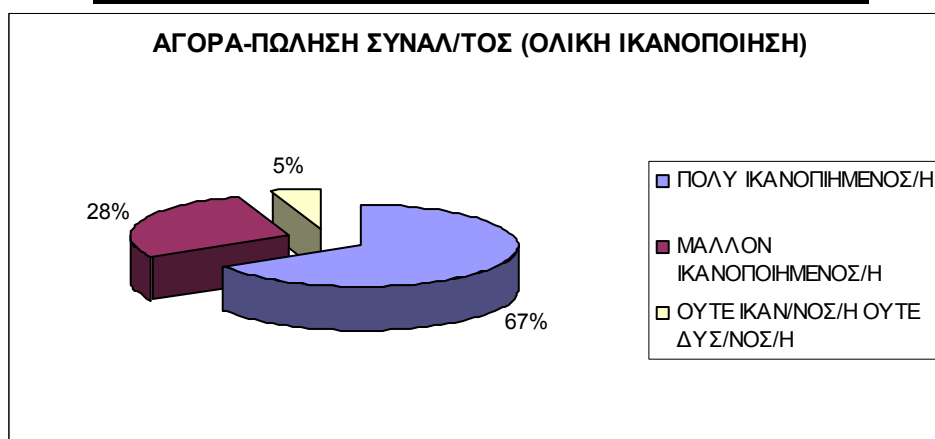


**ΣΧΗΜΑ 6.8:ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ «ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ»**

Στην ερώτηση του κριτηρίου της ολικής ικανοποίησης (σχήμα 6.8) το 98% των πελατών είναι ικανοποιημένο ή μάλλον ικανοποιημένο ενώ 2% είναι μάλλον δυσαρεστημένο.

Στα υπόλοιπα κριτήρια και ειδικότερα στις επιβαρύνσεις και την απόδοση που υπάρχει για το συγκεκριμένο προϊόν το 52% και το 42% αντίστοιχα δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι/ούτε δυσαρεστημένοι. Στο κριτήριο της πρόσβασης 60% εμφανίζεται ικανοποιημένο ενώ το υπόλοιπο 40% μοιράζεται και εμφανίζονται πελάτες που είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι ενώ κάποιοι άλλοι είναι δυσαρεστημένοι. Στα υπόλοιπα κριτήρια η ικανοποίηση είναι αυτή που κυριαρχεί με το προσωπικό την ποικιλία των προϊόντων και το περιβάλλον να συγκεντρώνουν το 94%, το 94% και το 91% αντίστοιχα (παράρτημα Β).

### **ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΑΣ – ΠΩΛΗΣΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ**

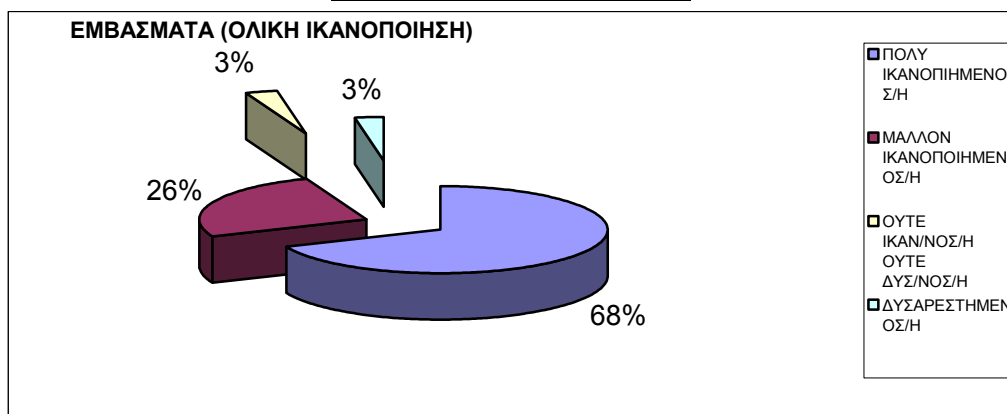


**ΣΧΗΜΑ 6.9:ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ «ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ»**

Στην ερώτηση του κριτηρίου της ολικής ικανοποίησης (σχήμα 6.9) το 98% των πελατών είναι ικανοποιημένο ή μάλλον ικανοποιημένο ενώ 2% είναι μάλλον δυσαρεστημένο.

Στα υπόλοιπα κριτήρια και ειδικότερα στις επιβαρύνσεις και την απόδοση που υπάρχει για το συγκεκριμένο προϊόν το 46% και το 38% αντίστοιχα δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι/ούτε δυσαρεστημένοι ενώ στις επιβαρύνσεις 6% εμφανίζεται μάλλον δυσαρεστημένο. Στο κριτήριο της πρόσβασης 44% εμφανίζεται ικανοποιημένο ενώ το υπόλοιπο 56% μοιράζεται και εμφανίζονται πελάτες που είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι ενώ κάποιοι άλλοι είναι δυσαρεστημένοι. Στα υπόλοιπα κριτήρια η ικανοποίηση είναι αυτή που κυριαρχεί με το προσωπικό την ποικιλία των προϊόντων και το περιβάλλον να συγκεντρώνουν το 93%, το 95% και το 97% αντίστοιχα (παράρτημα Β).

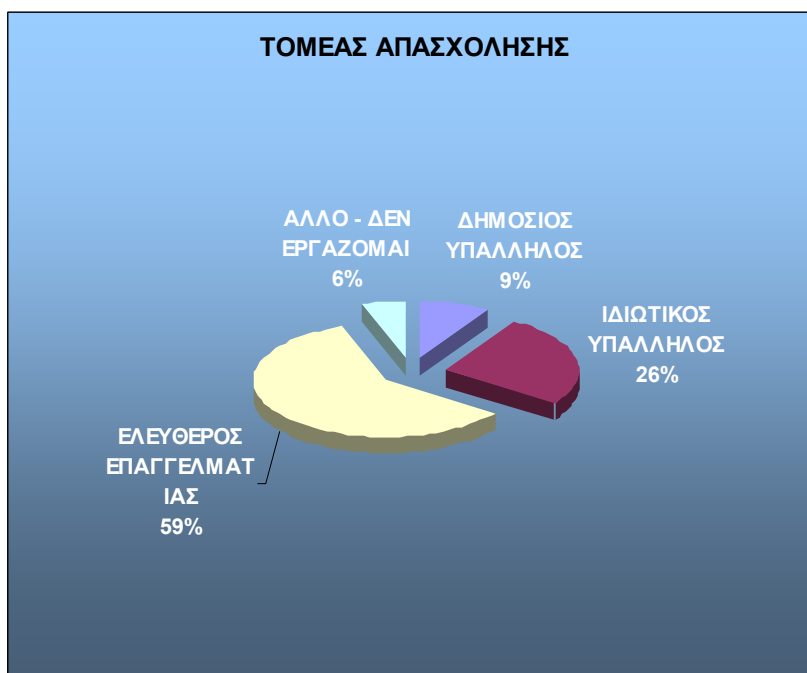
## ΤΜΗΜΑ ΕΜΒΑΣΜΑΤΩΝ



**ΣΧΗΜΑ 6.10:ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ «ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ»**

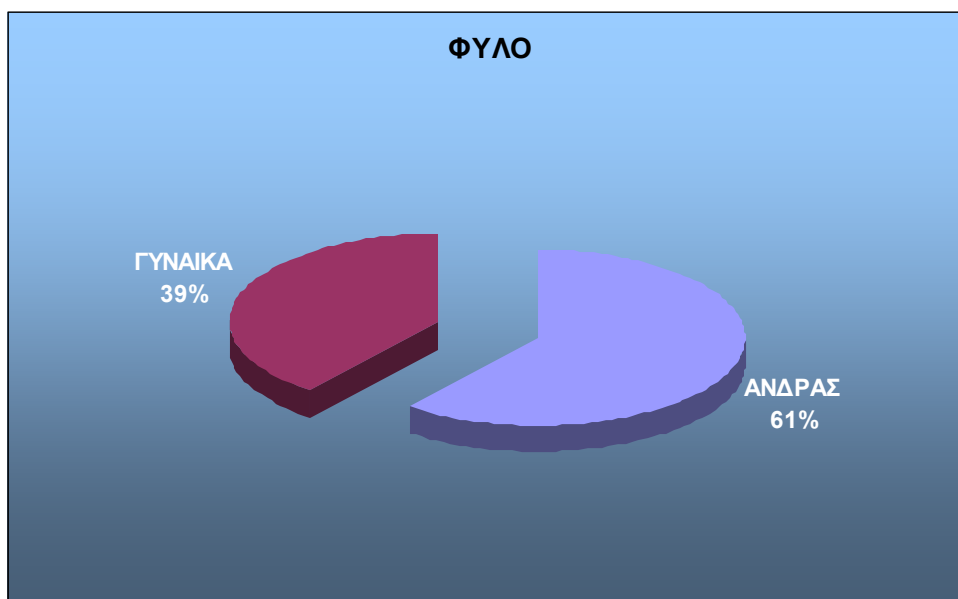
Στην ερώτηση του κριτηρίου της ολικής ικανοποίησης (σχήμα 6.10) το 94% των πελατών είναι ικανοποιημένο ή μάλλον ικανοποιημένο. Υπάρχει ένα ποσοστό 3% που είναι ούτε ικανοποιημένο/ ούτε δυσαρεστημένο και 3% που είναι δυσαρεστημένο.

Στα υπόλοιπα κριτήρια και ειδικότερα στις επιβαρύνσεις και την απόδοση που υπάρχει για το συγκεκριμένο προϊόν το 45% και το 34% αντίστοιχα δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι/ούτε δυσαρεστημένοι ενώ 6% στις επιβαρύνσεις είναι δυσαρεστημένο. Στο κριτήριο της πρόσβασης 46% εμφανίζεται ικανοποιημένο ενώ το υπόλοιπο 54% μοιράζεται και εμφανίζονται πελάτες που είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι ενώ κάποιοι άλλοι είναι δυσαρεστημένοι. Στα υπόλοιπα κριτήρια η ικανοποίηση είναι αυτή που κυριαρχεί με το προσωπικό την ποικιλία των προϊόντων και το περιβάλλον να συγκεντρώνουν το 94%, το 88% και το 94% αντίστοιχα (παράρτημα Β).



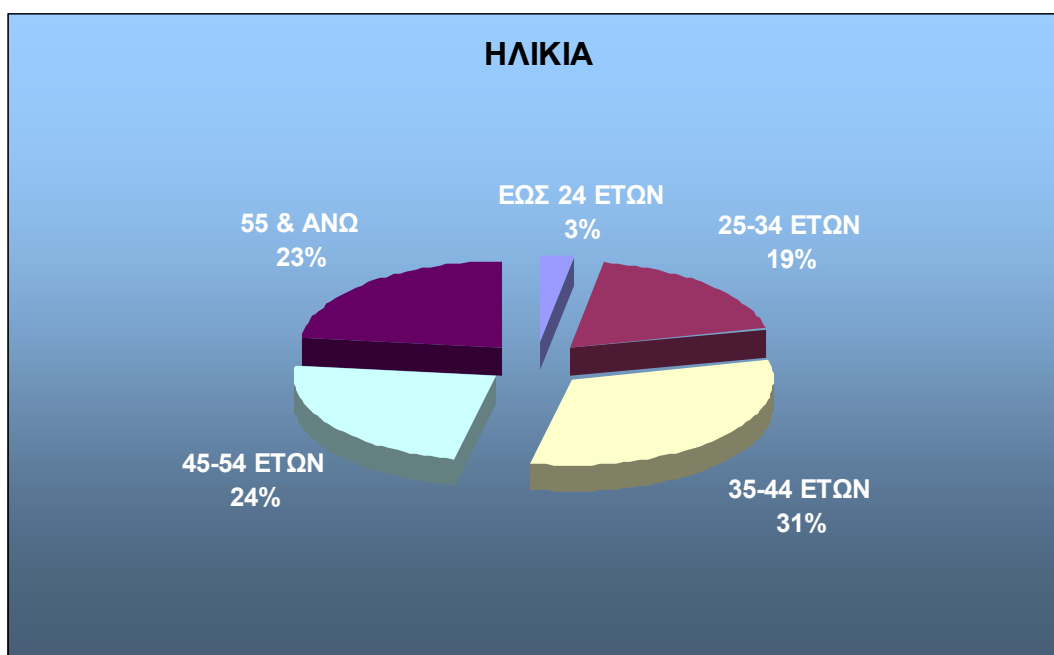
**ΣΧΗΜΑ 6.11 : ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ**

Στην έρευνα συμμετείχαν 247 ελεύθεροι επαγγελματίες (59%) και 167 ιδιώτες (41%),μετά τον έλεγχο εγκυρότητας των ερωτηματολογίων ( Σχήμα 6.11).



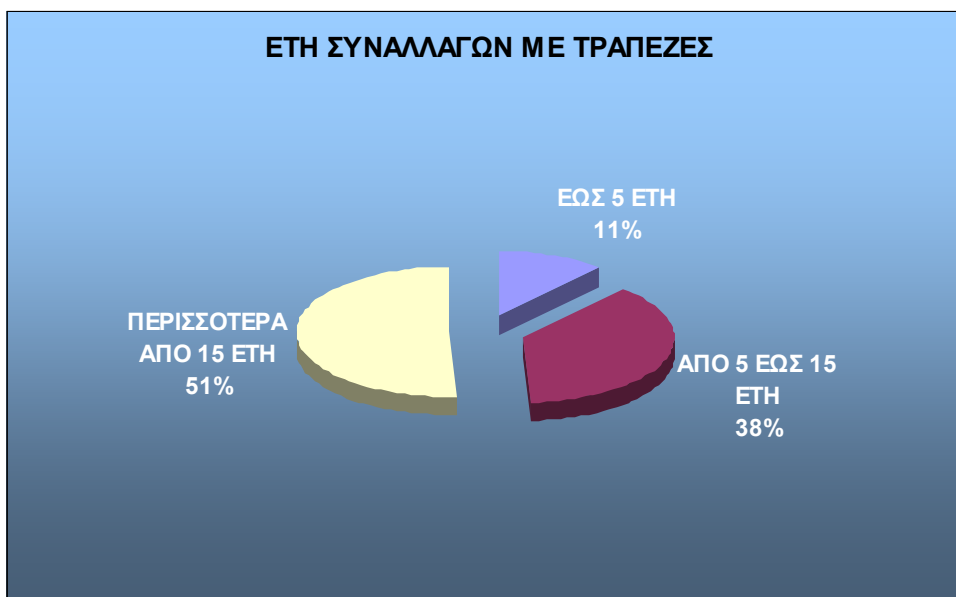
**ΣΧΗΜΑ 6.12 : ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ**

Από το συνολικό δείγμα των 414 απαντήσεων οι 251 (61%) ερωτηθέντες ήταν άνδρες και οι 163 γυναίκες (39%) (Σχήμα 6.12).



**ΣΧΗΜΑ 6.13 : ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΗΛΙΚΙΕΣ**

Η ανάλυση κατανομής του δείγματος των ηλικιών (Σχήμα 6.13) μας δείχνει ότι στην διανομή του ερωτηματολογίου υπήρχε μια ισορροπία στην κατανομή των ηλικιών αν εξαιρέσει κανείς τις πολύ νεαρές ηλικίες μέχρι 24 ετών (3%).



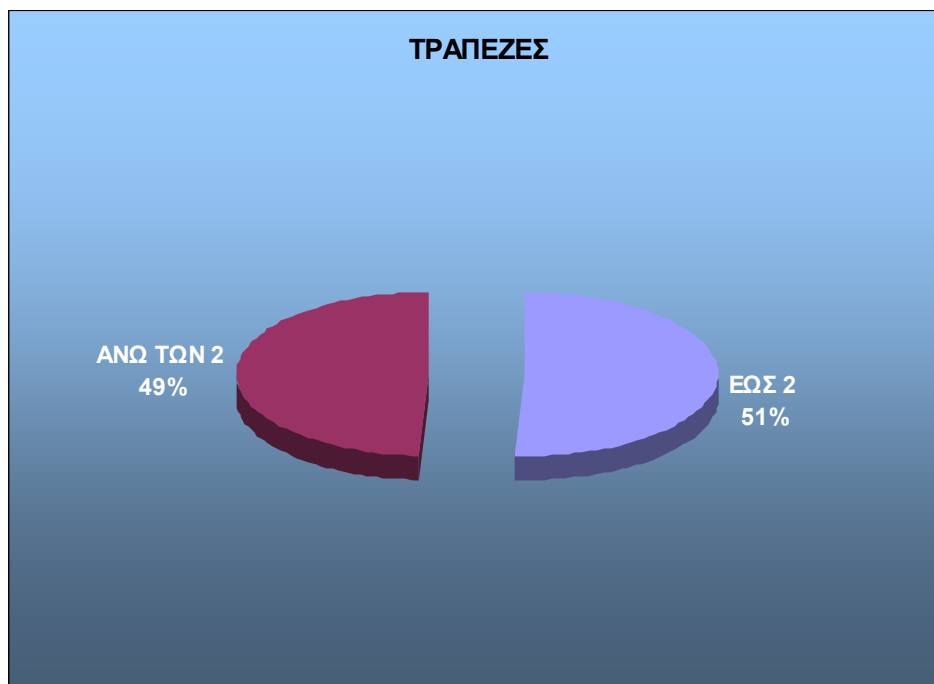
**ΣΧΗΜΑ 6.14: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΕΤΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ ΜΕ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

Από την ανάλυση της κατανομής με βάση τα έτη συναλλαγής με τράπεζες το 89% του δείγματος (Σχήμα 6.14) έχει σημαντική εμπειρία με τις τράπεζες, γεγονός που κάνει πιο αξιόπιστες τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο μας.



**ΣΧΗΜΑ 6.15: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η βασική τράπεζα συνεργασίας του δείγματος σύμφωνα με το σχήμα 6.15 είναι η τράπεζα Πειραιώς με ποσοστό 82%.



**ΣΧΗΜΑ 6.16: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΜΕ ΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΕΣ**

Υπάρχει ισορροπία όσο αφορά τον αριθμό των τραπεζών που χρησιμοποιούν οι ερωτηθέντες έως 2 τράπεζες οι μισοί ερωτηθέντες και άνω τον 2 οι υπόλοιποι μισοί (σχήμα 6.16).



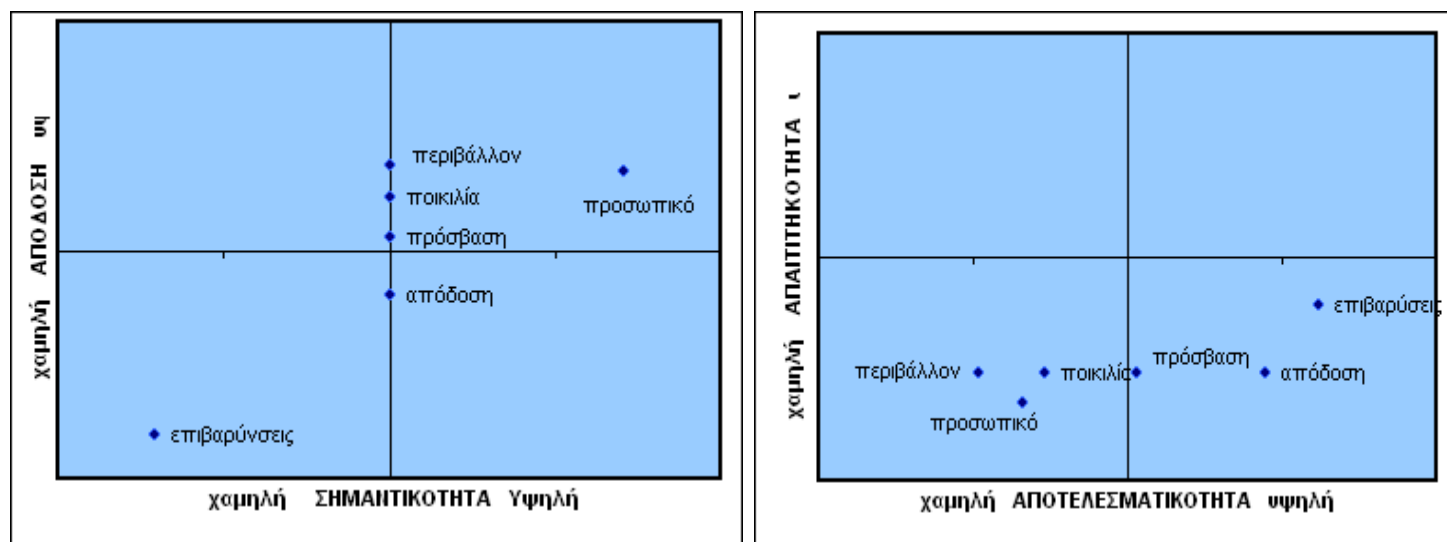
**ΣΧΗΜΑ 6.17: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΜΟΡΦΩΣΗ**

Το γεγονός ότι το 54% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (σχήμα 6.17) συμβάλει στην ακόμα μεγαλύτερη αξιοπιστία των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου μας.

## 6.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

### 6.4.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ( ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΟ ΤΜΗΜΑ)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ				
ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΟΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	23,10	96,80	-65,37	0,75
ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΙΚΙΛΙΑ	16,70	94,60	-52,00	0,90
ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	16,70	85,90	-52,00	2,35
ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	10,20	73,60	-21,82	2,71
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	16,70	97,30	-52,00	0,45
ΠΡΟΣΒΑΣΗ	16,70	91,00	-52,00	1,50
ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	-	93,30	-60,00	-



ΣΧΗΜΑ 6.18.: ΣΧΕΤΙΚΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Το ολικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της τράπεζας στο χρηματιστηριακό τμήμα ανέρχεται σε αρκετά υψηλό επίπεδο (93,3%).

Τα βασικότερα συμπεράσματα της ανάλυσης ολικής ικανοποίησης μπορούν να επικεντρωθούν στα εξής σημεία (Πίνακας 6.1):

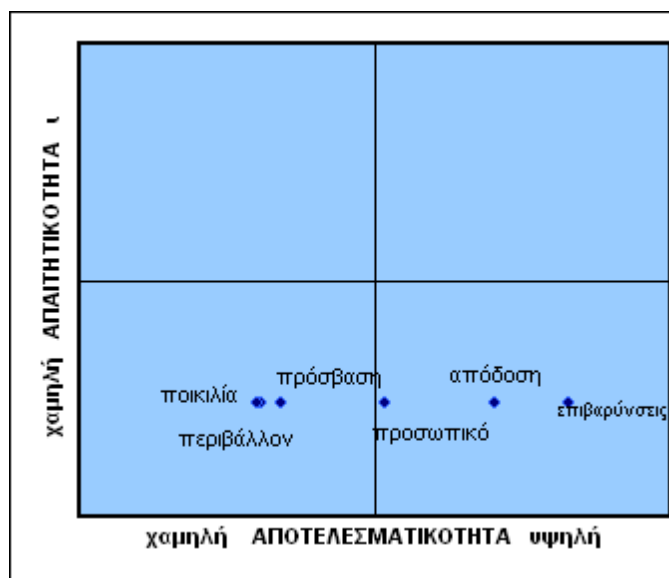
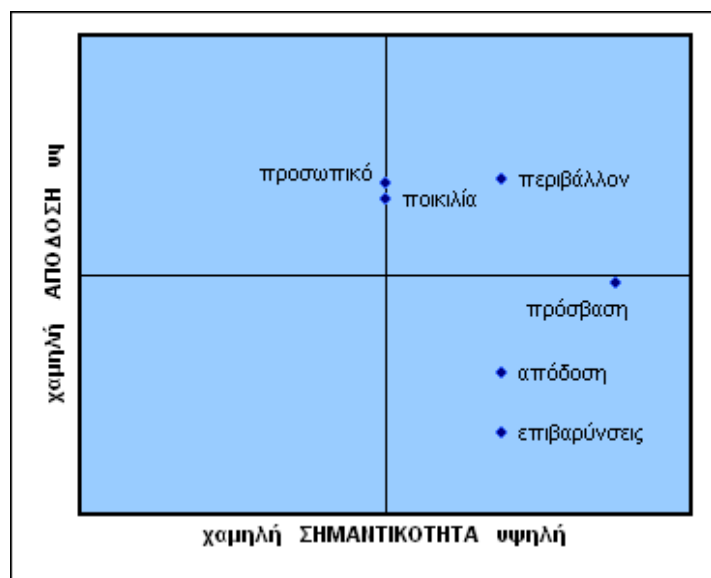
- Οι πελάτες της τράπεζας στο συγκεκριμένο τμήμα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τα πλέον σημαντικά κριτήρια και λιγότερο ικανοποιημένοι από το κριτήριο που δεν θεωρούν σημαντικό.
- Το κριτήριο του προσωπικού μπορεί να θεωρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους πελάτες του συγκεκριμένου τμήματος δεδομένου ότι το μέσο επίπεδο ικανοποίησης ξεπερνά το 96% ενώ ταυτόχρονα οι πελάτες δίνουν πολύ μεγάλη βαρύτητα στη διάσταση αυτή.

- Η ικανοποίηση που αποκομίζει το σύνολο των πελατών από το περιβάλλον, την πρόσβαση και την ποικιλία των προϊόντων είναι ιδιαίτερα καλή, ενώ οι υπόλοιπες διαστάσεις ικανοποίησης έχουν περιθώρια βελτίωσης.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι καμία διάσταση ικανοποίησης δεν είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για το τμήμα αυτό του υποκαταστήματος (Σχήμα 6.18). Παρόλα αυτά μια διάσταση η οποία έχει περιθώρια βελτίωσης είναι οι επιβαρύνσεις προϊόντων.

#### 6.4.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ( ΤΜΗΜΑ ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ ΙΔΙΩΤΩΝ)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ				
ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΟΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	16,70	96,08	-52,00	0,65
ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΙΚΙΛΙΑ	16,70	95,15	-52,00	0,81
ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	16,70	85,00	-52,00	2,50
ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	16,70	81,46	-52,00	3,09
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	16,70	96,31	-52,00	0,62
ΠΡΟΣΒΑΣΗ	16,70	90,23	-52,00	1,63
ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	-	94,36	-41,78	-



ΣΧΗΜΑ 6.21.: ΣΧΕΤΙΚΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Στο τμήμα καταθέσεων ιδιωτών το ολικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της τράπεζας ανέρχεται σε αρκετά υψηλό επίπεδο (94,4%).

Τα βασικότερα συμπεράσματα της ανάλυσης ολικής ικανοποίησης μπορούν να επικεντρωθούν στα εξής σημεία (Πίνακας 6.2):

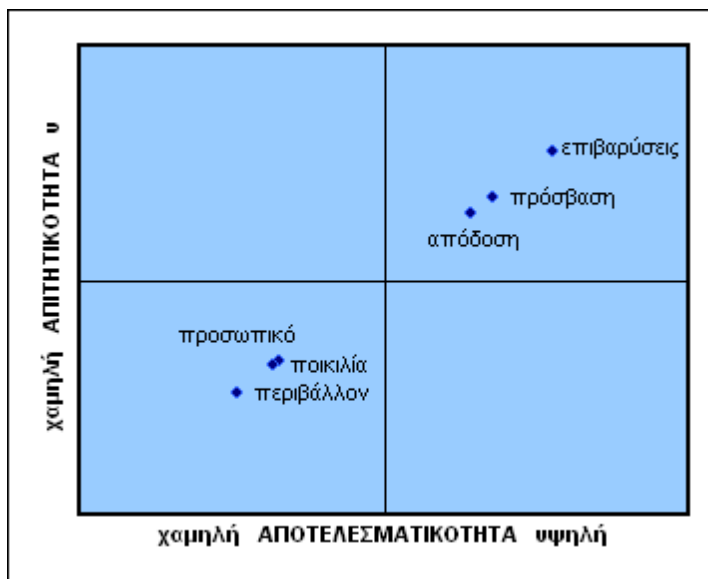
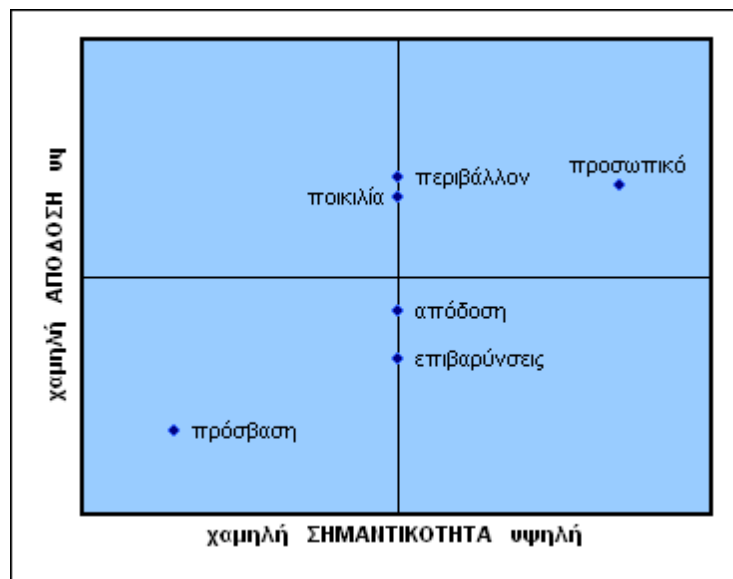
- Οι πελάτες της τράπεζας στο συγκεκριμένο τμήμα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι κατά σειρά προτεραιότητας από τα κριτήρια του περιβάλλοντος, του προσωπικού, την ποικιλία των προϊόντων και λιγότερο ικανοποιημένοι από τα υπόλοιπα ενώ όλα τα κριτήρια έχουν την ίδια βαρύτητα. Όλες οι υπόλοιπες διαστάσεις ικανοποίησης έχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

- Το κριτήριο του περιβάλλοντος μπορεί να θεωρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους πελάτες του συγκεκριμένου τμήματος δεδομένου ότι το μέσο επίπεδο ικανοποίησης ξεπερνά το 97% ενώ ταυτόχρονα οι πελάτες δίνουν σημαντική βαρύτητα στη διάσταση αυτή.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι καμία διάσταση ικανοποίησης δεν είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για το τμήμα αυτό του υποκαταστήματος (Σχήμα 6.19). Παρόλα αυτά υπάρχουν διαστάσεις οι οποίες έχουν περιθώρια βελτίωσης και είναι κατά σειρά προτεραιότητας είναι οι επιβαρύνσεις προϊόντων και η απόδοση.

### 6.4.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ( ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ				
ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΟΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	22,90	96,42	-65,07	0,82
ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΙΚΙΛΙΑ	16,70	95,39	-52,00	0,77
ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	16,70	85,23	-52,00	2,46
ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	16,70	81,04	-25,73	3,16
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	16,70	97,23	-52,00	0,46
ΠΡΟΣΒΑΣΗ	10,43	74,61	-23,32	2,65
ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	-	93,08	-27,64	-



ΣΧΗΜΑ 6.20 : ΣΧΕΤΙΚΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Στο τμήμα του συναλλάγματος το ολικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της τράπεζας ανέρχεται σε αρκετά υψηλό επίπεδο (93,1%).

Τα βασικότερα συμπεράσματα της ανάλυσης ολικής ικανοποίησης μπορούν να επικεντρωθούν στα εξής σημεία (Πίνακας 6.3):

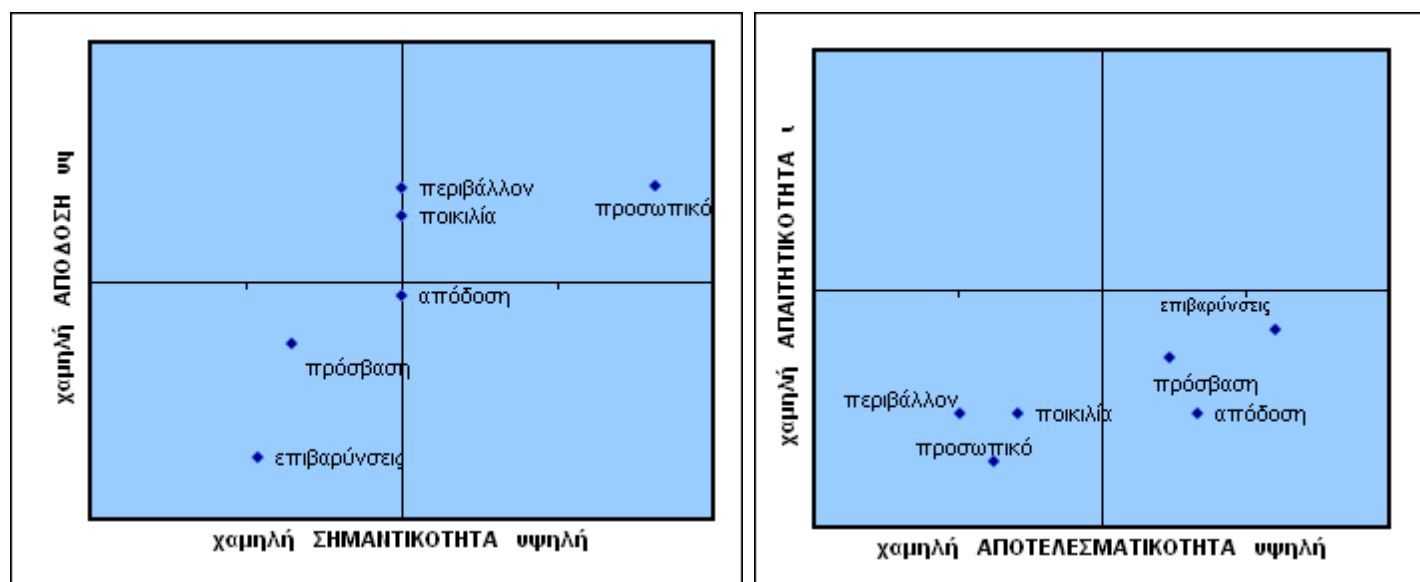
- Οι πελάτες της τράπεζας στο συγκεκριμένο τμήμα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τα πλέον σημαντικά κριτήρια και λιγότερο ικανοποιημένοι από το κριτήριο που δεν θεωρούν σημαντικό.

- Το κριτήριο του προσωπικού μπορεί να θεωρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους πελάτες του συγκεκριμένου τμήματος δεδομένου ότι το μέσο επίπεδο ικανοποίησης ξεπερνά το 96% ενώ ταυτόχρονα οι πελάτες δίνουν πολύ μεγάλη βαρύτητα στη διάσταση αυτή.
- Η ικανοποίηση που αποκομίζει το σύνολο των πελατών από το περιβάλλον, την πρόσβαση και την ποικιλία των προϊόντων είναι ιδιαίτερα καλή, ενώ οι υπόλοιπες διαστάσεις ικανοποίησης έχουν περιθώρια βελτίωσης.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι καμία διάσταση ικανοποίησης δεν είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για το τμήμα αυτό του υποκαταστήματος (Σχήμα 6.20). Παρόλα αυτά οι προσπάθειες βελτίωσης θα πρέπει να επικεντρωθούν κατά σειρά προτεραιότητας στην πρόσβαση και τις επιβαρύνσεις των προϊόντων.

#### 6.4.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ( ΤΜΗΜΑ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗΣ ΠΙΣΤΗΣ)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ				
ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΟΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	29,05	96,84	-72,46	0,92
ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΙΚΙΛΙΑ	16,67	93,19	-52,00	1,14
ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	16,67	83,14	-52,00	2,81
ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	9,65	63,32	-17,10	3,54
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	16,67	96,43	-52,00	0,60
ΠΡΟΣΒΑΣΗ	11,30	77,37	-29,20	2,56
ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	-	93,79	-28,96	-



ΣΧΗΜΑ 6.21 : ΣΧΕΤΙΚΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Στο τμήμα στεγαστικής πίστης το ολικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της τράπεζας ανέρχεται σε αρκετά υψηλό επίπεδο (93,8%).

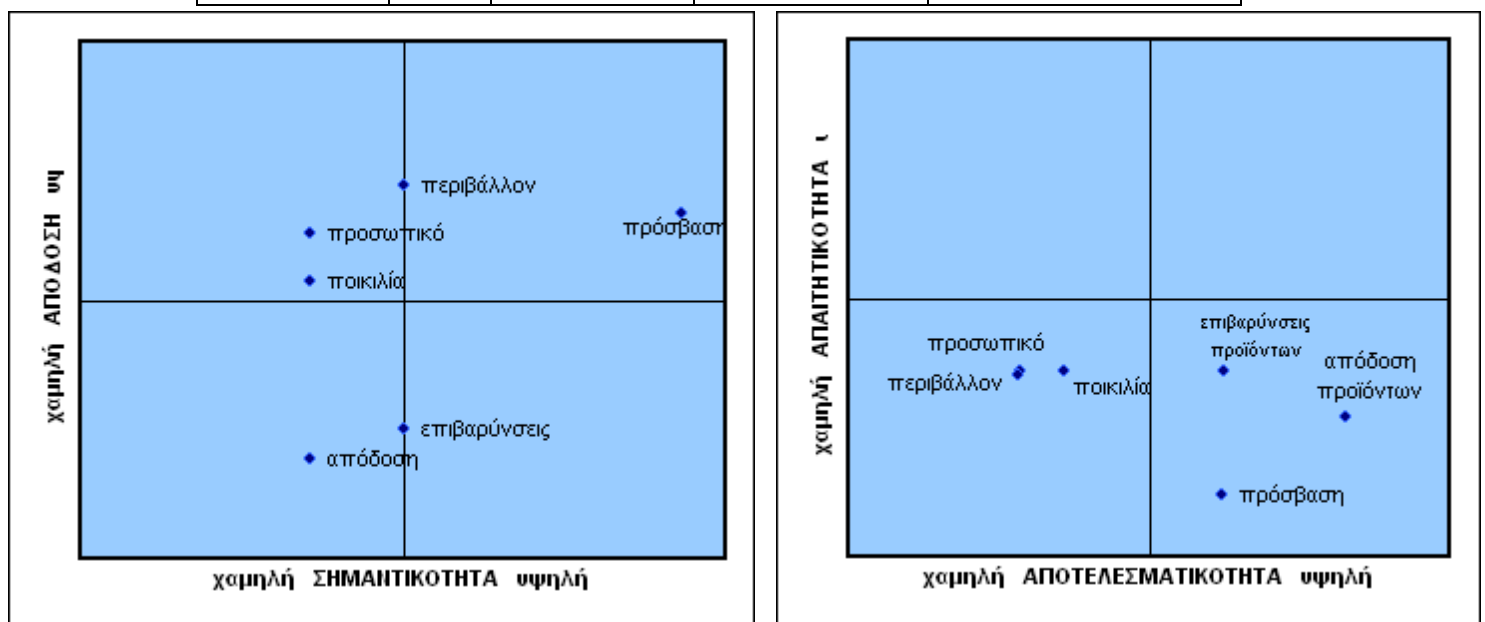
Τα βασικότερα συμπεράσματα της ανάλυσης ολικής ικανοποίησης μπορούν να επικεντρωθούν στα εξής σημεία (Πίνακας 6.4):

- Οι πελάτες της τράπεζας στο συγκεκριμένο τμήμα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τα πλέον σημαντικά κριτήρια και λιγότερο ικανοποιημένοι από το κριτήριο που δεν θεωρούν σημαντικό.
- Το κριτήριο του προσωπικού μπορεί να θεωρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους πελάτες του συγκεκριμένου τμήματος δεδομένου ότι το μέσο επίπεδο ικανοποίησης ξεπερνά το 96% ενώ ταυτόχρονα οι πελάτες δίνουν πολύ μεγάλη βαρύτητα στη διάσταση αυτή.
- Η ικανοποίηση που αποκομίζει το σύνολο των πελατών από το περιβάλλον και την ποικιλία των προϊόντων είναι ιδιαίτερα καλή, ενώ οι υπόλοιπες διαστάσεις ικανοποίησης έχουν περιθώρια βελτίωσης.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι καμία διάσταση ικανοποίησης δεν είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για το τμήμα αυτό του υποκαταστήματος (Σχήμα 6.21). Παρόλα αυτά οι διαστάσεις που χρήζουν βελτίωσης είναι η πρόσβαση και οι επιβαρύνσεις προϊόντων .

#### 6.4.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ( ΤΜΗΜΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΚΑΡΤΩΝ)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ				
ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΟΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	11,13	91,71	-28,14	0,92
ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΙΚΙΛΙΑ	11,13	88,95	-28,14	1,23
ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	11,13	78,58	-28,14	2,39
ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	16,67	80,33	-45,73	3,28
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	16,67	94,57	-29,87	0,91
ΠΡΟΣΒΑΣΗ	33,27	92,87	-75,95	2,37
ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	-	90,27	-43,87	-



ΣΧΗΜΑ 6.22: ΣΧΕΤΙΚΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Στο τμήμα πιστωτικών καρτών το ολικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της τράπεζας ανέρχεται σε υψηλό επίπεδο (90,3%).

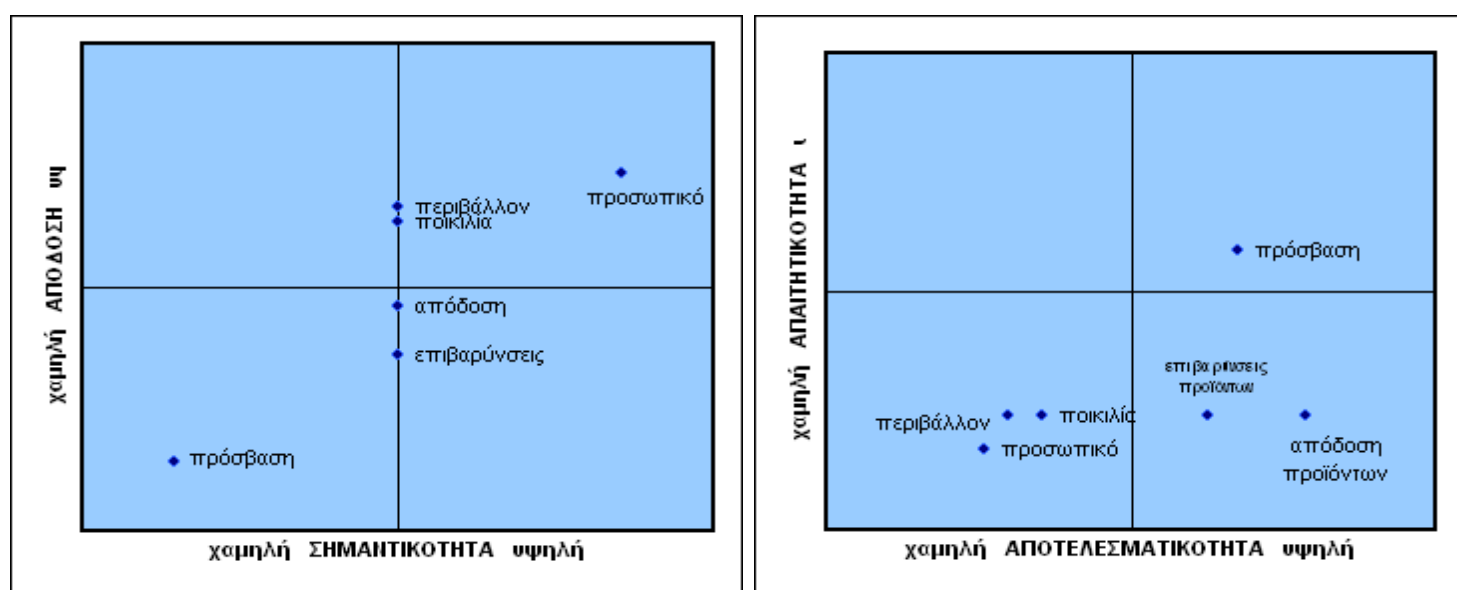
Τα βασικότερα συμπεράσματα της ανάλυσης ολικής ικανοποίησης μπορούν να επικεντρωθούν στα εξής σημεία (Πίνακας 6.5):

- Οι πελάτες της τράπεζας στο συγκεκριμένο τμήμα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τα πλέον σημαντικά κριτήρια, εκτός από τις επιβαρύνσεις των προϊόντων, λιγότερο ικανοποιημένοι από τα κριτήρια που δεν θεωρούν σημαντικά.
- Το κριτήριο της πρόσβασης μπορεί να θεωρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους πελάτες του συγκεκριμένου τμήματος δεδομένου ότι το μέσο επίπεδο ικανοποίησης ξεπερνά το 92% ενώ ταυτόχρονα οι πελάτες δίνουν πολύ μεγάλη βαρύτητα στη διάσταση αυτή.
- Η ικανοποίηση που αποκομίζει το σύνολο των πελατών από το περιβάλλον, την πρόσβαση και το προσωπικό είναι ιδιαίτερα καλή, ενώ οι υπόλοιπες διαστάσεις ικανοποίησης έχουν περιθώρια βελτίωσης.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι καμία διάσταση ικανοποίησης δεν είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για το τμήμα αυτό του υποκαταστήματος (Σχήμα 6.22). Παρόλα οι διαστάσεις οι οποίες έχουν περιθώρια βελτίωσης είναι η πρόσβαση και οι επιβαρύνσεις.

#### 6.4.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ( ΤΜΗΜΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.6 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ				
ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΟΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	23,62	96,21	-66,13	0,90
ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΙΚΙΛΙΑ	16,67	92,42	-52,00	1,26
ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	16,67	86,11	-52,00	2,32
ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	16,67	82,32	-52,00	2,95
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	16,67	93,68	-52,00	1,05
ΠΡΟΣΒΑΣΗ	9,72	74,15	-17,67	2,51
ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	-	94,32	-60,00	-



ΣΧΗΜΑ 6.23 : ΣΧΕΤΙΚΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Στο τμήμα καταναλωτικών δανείων το ολικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της τράπεζας ανέρχεται σε αρκετά υψηλό επίπεδο (93,3%).

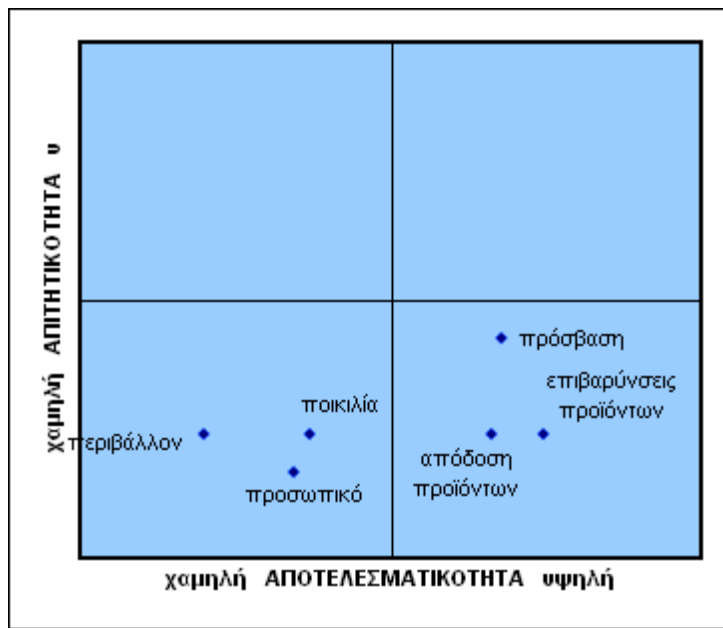
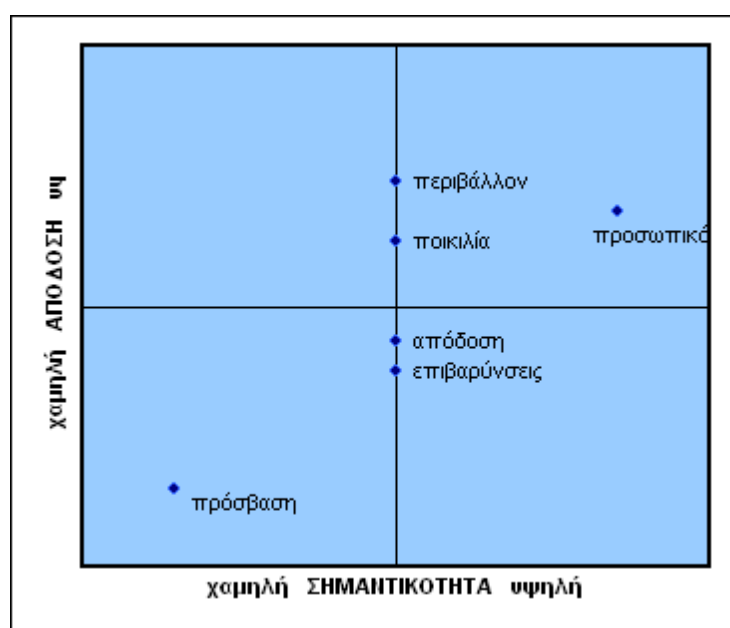
Τα βασικότερα συμπεράσματα της ανάλυσης ολικής ικανοποίησης μπορούν να επικεντρωθούν στα εξής σημεία (Πίνακας 6.6):

- Οι πελάτες της τράπεζας στο συγκεκριμένο τμήμα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τα πλέον σημαντικά κριτήρια και λιγότερο ικανοποιημένοι από το κριτήριο που δεν θεωρούν σημαντικό.
- Το κριτήριο του προσωπικού μπορεί να θεωρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους πελάτες του συγκεκριμένου τμήματος δεδομένου ότι το μέσο επίπεδο ικανοποίησης ξεπερνά το 96% ενώ ταυτόχρονα οι πελάτες δίνουν πολύ μεγάλη βαρύτητα στη διάσταση αυτή.
- Η ικανοποίηση που αποκομίζει το σύνολο των πελατών από το περιβάλλον και την ποικιλία των προϊόντων είναι ιδιαίτερα καλή, ενώ οι υπόλοιπες διαστάσεις ικανοποίησης έχουν περιθώρια βελτίωσης.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι καμία διάσταση ικανοποίησης δεν είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για το τμήμα αυτό του υποκαταστήματος (Σχήμα 6.23). Παρόλα αυτά οι προσπάθειες βελτίωσης μπορεί να επικεντρωθούν ιδιαίτερα στην πρόσβαση.

#### 6.4.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ( ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.7 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ				
ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΟΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	23,95	96,39	-66,60	0,87
ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΙΚΙΛΙΑ	16,67	94,16	-52,00	0,97
ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	16,67	86,38	-52,00	2,27
ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	16,67	84,11	-52,00	2,65
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	16,67	98,70	-52,00	0,22
ΠΡΟΣΒΑΣΗ	9,38	75,01	-14,74	2,35
ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	-	95,24	-64,00	-



ΣΧΗΜΑ 6.24: ΣΧΕΤΙΚΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Στο τμήμα επιχειρηματικών δανείων το ολικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της τράπεζας ανέρχεται σε αρκετά υψηλό επίπεδο (95,2%).

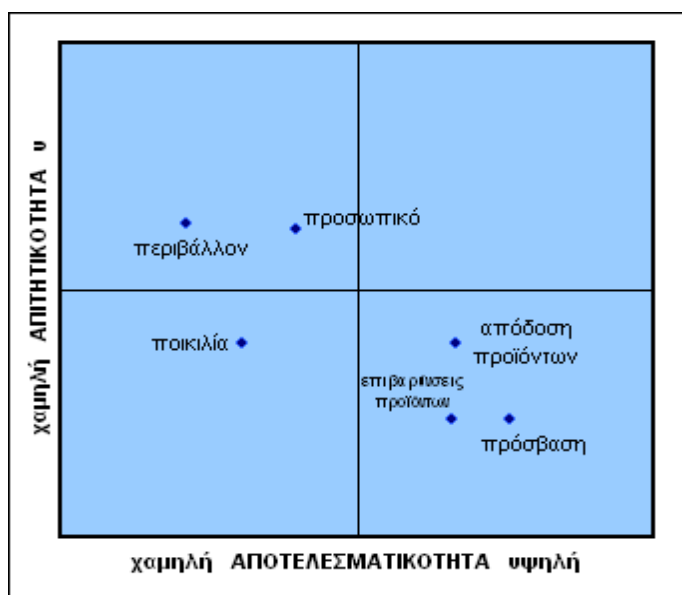
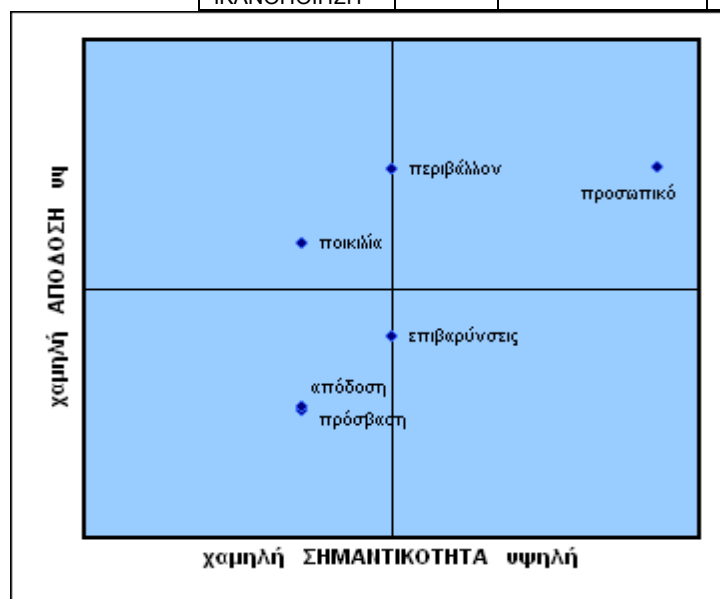
Τα βασικότερα συμπεράσματα της ανάλυσης ολικής ικανοποίησης μπορούν να επικεντρωθούν στα εξής σημεία (Πίνακας 6.7):

- Οι πελάτες της τράπεζας στο συγκεκριμένο τμήμα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τα πλέον σημαντικά κριτήρια και λιγότερο ικανοποιημένοι από το κριτήριο που δεν θεωρούν σημαντικό.
- Το κριτήριο του προσωπικού μπορεί να θεωρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους πελάτες του συγκεκριμένου τμήματος δεδομένου ότι το μέσο επίπεδο ικανοποίησης ξεπερνά το 96% ενώ ταυτόχρονα οι πελάτες δίνουν πολύ μεγάλη βαρύτητα στη διάσταση αυτή.
- Η ικανοποίηση που αποκομίζει το σύνολο των πελατών από το περιβάλλον και την ποικιλία των προϊόντων είναι ιδιαίτερα καλή, ενώ οι υπόλοιπες διαστάσεις ικανοποίησης έχουν περιθώρια βελτίωσης.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι καμία διάσταση ικανοποίησης δεν είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για το τμήμα αυτό του υποκαταστήματος (Σχήμα 6.24). Παρόλα αυτά μια διάσταση η οποία έχει περιθώρια βελτίωσης είναι η πρόσβαση.

#### 6.4.8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ( ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΟΨΕΩΣ-ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.8 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ				
ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΟΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	33,57	95,62	-25,39	1,47
ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΙΚΙΛΙΑ	11,03	89,85	-27,49	1,12
ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	11,03	77,16	-27,49	2,52
ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	16,67	82,76	-29,47	2,87
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	16,67	95,53	-6,93	0,75
ΠΡΟΣΒΑΣΗ	11,03	77,32	-27,49	2,50
ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	-	91,19	-39,11	-



ΣΧΗΜΑ 6.25 : ΣΧΕΤΙΚΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Το ολικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της τράπεζας στο τμήμα λογαριασμών όψεως – επενδυτικά ανέρχεται σε υψηλό επίπεδο (91,2%).

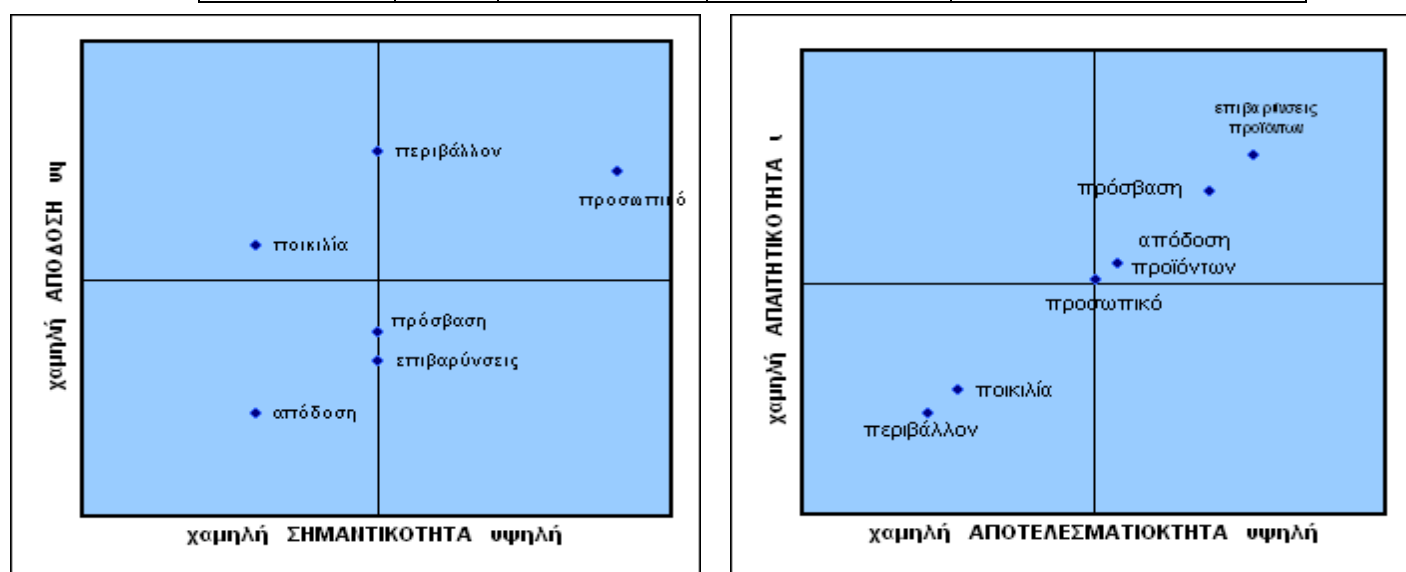
Τα βασικότερα συμπεράσματα της ανάλυσης ολικής ικανοποίησης μπορούν να επικεντρωθούν στα εξής σημεία (Πίνακας 6.8):

- Οι πελάτες της τράπεζας στο συγκεκριμένο τμήμα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τα πλέον σημαντικά κριτήρια, εκτός από το κριτήριο της επιβαρύνσεις προϊόντων, λιγότερο ικανοποιημένοι από τα κριτήρια που δεν θεωρούν σημαντικά.
- Το κριτήριο του προσωπικού μπορεί να θεωρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους πελάτες του συγκεκριμένου τμήματος δεδομένου ότι το μέσο επίπεδο ικανοποίησης ξεπερνά το 95% ενώ ταυτόχρονα οι πελάτες δίνουν πολύ μεγάλη βαρύτητα στη διάσταση αυτή.
- Η ικανοποίηση που αποκομίζει το σύνολο των πελατών από το περιβάλλον και την ποικιλία των προϊόντων είναι ιδιαίτερα καλή, ενώ οι υπόλοιπες διαστάσεις ικανοποίησης έχουν περιθώρια βελτίωσης.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι καμία διάσταση ικανοποίησης δεν είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για το τμήμα αυτό του υποκαταστήματος (Σχήμα 6.25). Παρόλα αυτά οι διαστάσεις οι οποίες έχουν περιθώρια βελτίωσης είναι η απόδοση προϊόντων, η πρόσβαση και οι επιβαρύνσεις των προϊόντων.

#### 6.4.9 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ( ΤΜΗΜΑ ΕΜΒΑΣΜΑΤΩΝ)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.9 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ				
ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΟΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	29,67	93,52	24,35	1,92
ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΙΚΙΛΙΑ	10,17	89,32	-21,31	1,09
ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	10,17	79,77	-21,31	2,06
ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	16,67	82,74	-52,00	2,88
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	16,67	94,57	2,67	0,91
ΠΡΟΣΒΑΣΗ	16,67	84,34	-52,00	2,61
ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	-	90,94	2,00	-



ΣΧΗΜΑ 6.26: ΣΧΕΤΙΚΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Στο τμήμα εμβασμάτων το ολικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της τράπεζας ανέρχεται σε αρκετά υψηλό επίπεδο (90,9%).

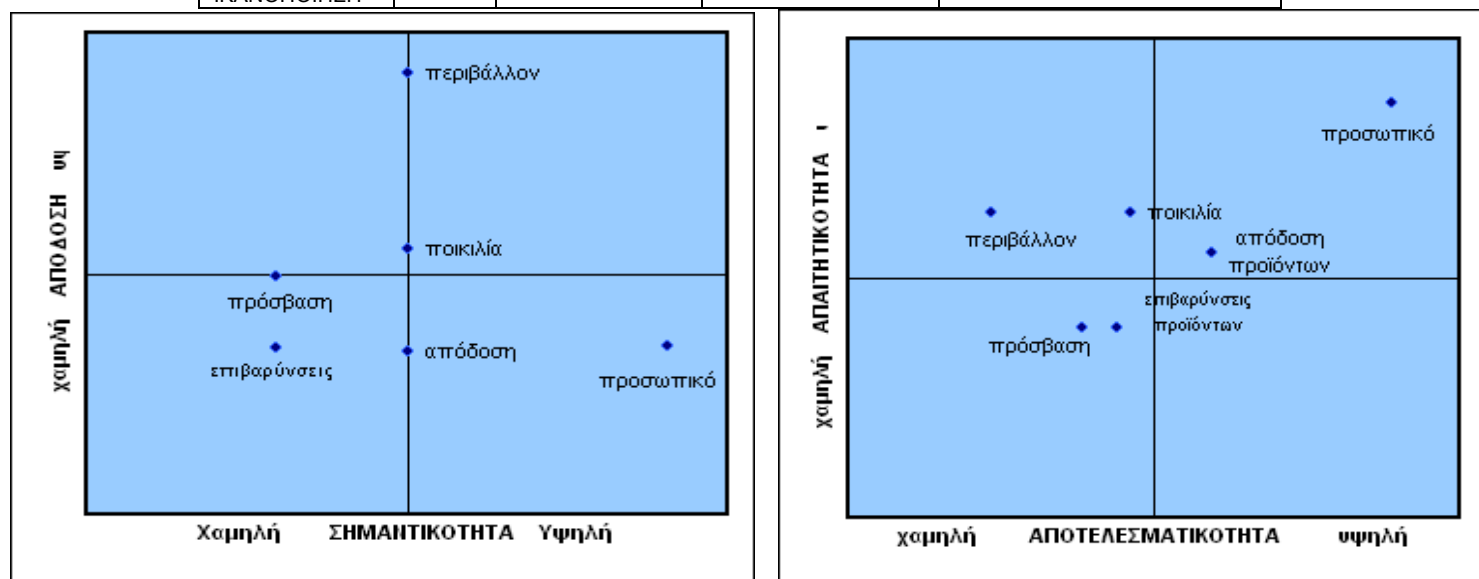
Τα βασικότερα συμπεράσματα της ανάλυσης ολικής ικανοποίησης μπορούν να επικεντρωθούν στα εξής σημεία (Πίνακας 6.9):

- Οι πελάτες της τράπεζας στο συγκεκριμένο τμήμα είναι ικανοποιημένοι στα περισσότερα σημαντικά κριτήρια και λιγότερο ικανοποιημένοι από το κριτήριο που δεν θεωρούν σημαντικά.
- Το κριτήριο του προσωπικού μπορεί να θεωρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους πελάτες του συγκεκριμένου τμήματος δεδομένου ότι το μέσο επίπεδο ικανοποίησης ξεπερνά το 93% ενώ ταυτόχρονα οι πελάτες δίνουν πολύ μεγάλη βαρύτητα στη διάσταση αυτή.
- Η ικανοποίηση που αποκομίζει το σύνολο των πελατών από το περιβάλλον και την ποικιλία των προϊόντων είναι ιδιαίτερα καλή, ενώ οι υπόλοιπες διαστάσεις ικανοποίησης έχουν περιθώρια βελτίωσης.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι καμία διάσταση ικανοποίησης δεν είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για το τμήμα αυτό του υποκαταστήματος (Σχήμα 6.26). Παρόλα αυτά οι διαστάσεις οι οποίες έχουν περιθώρια βελτίωσης είναι οι επιβαρύνσεις προϊόντων και η απόδοση προϊόντων.

#### 6.4.10 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ( ΤΜΗΜΑ ΕΞΑΓΩΓΩΝ - ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ )

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.10 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ				
ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΒΑΡΟΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	29,93	76,09	73,27	7,16
ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΙΚΙΛΙΑ	16,67	84,06	27,60	2,66
ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	16,67	75,59	1,07	4,07
ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	10,03	75,96	-20,27	2,41
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	16,67	98,48	27,60	0,25
ΠΡΟΣΒΑΣΗ	10,03	81,83	-20,27	1,82
ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	-	83,15	11,73	-



ΣΧΗΜΑ 6.27: ΣΧΕΤΙΚΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Το ολικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της τράπεζας στο τμήμα εισαγωγών-εξαγωγών δεν ανέρχεται σε πολύ υψηλά επίπεδα (83,2%) αν αναλογιστεί κανείς την ανταγωνιστικότητα του κλάδου και την απαιτητικότητα της μεγαλύτερης μερίδας των πελατών.

Τα βασικότερα συμπεράσματα της ανάλυσης ολικής ικανοποίησης μπορούν να επικεντρωθούν στα εξής σημεία (Πίνακας 6.10):

- Οι πελάτες της τράπεζας στο συγκεκριμένο τμήμα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τα πλέον σημαντικά κριτήρια ,εκτός από το κριτήριο του προσωπικού που είναι και το πλέον σημαντικό για αυτούς , λιγότερο ικανοποιημένοι από τα κριτήρια που δεν θεωρούν σημαντικά.
- Το κριτήριο του περιβάλλοντος μπορεί να θεωρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους πελάτες του συγκεκριμένου τμήματος δεδομένου ότι το μέσο επίπεδο ικανοποίησης ξεπερνά το 98% ενώ ταυτόχρονα οι πελάτες δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη διάσταση αυτή.
- Η ικανοποίηση που αποκομίζει το σύνολο των πελατών από το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα καλή, ενώ οι υπόλοιπες διαστάσεις ικανοποίησης έχουν περιθώρια βελτίωσης.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι καμία διάσταση ικανοποίησης δεν είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για το τμήμα αυτό του υποκαταστήματος (Σχήμα 6.27). Παρόλα αυτά εκτός από την διάσταση του περιβάλλοντος όλες οι άλλες διαστάσεις έχουν περιθώρια βελτίωσης.

## 6.5 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.11: ΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΤΜΗΜΑ

	ΧΡΗΜΑΤΙ- ΣΤΗΡΙΑΚΟ	ΚΑΤΑ- ΘΕΣΕΙΣ ΙΔΙΩΤΩΝ	ΣΥΝΑΛ- ΛΑ- ΓΜΑΤΟΣ	ΣΤΕΓΑΣ- ΤΙΚΗΣ ΠΙΣΤΗΣ	ΠΙΣΤΩ- ΤΙΚΩΝ ΚΑΡΤΩΝ	ΚΑΤΑΝΑ- ΛΩΤΙΚΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ	ΕΠΙΧΕΙΡΗ- ΜΑΤΙΚΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ	ΛΟΓ. ΟΦΕΩΣ	ΕΜΒΑ ΣΜΑΤ ΩΝ	ΕΞΑΓΩ- ΓΩΝ- ΕΙΣΑΓΩ- ΓΩΝ
ΠΡΟΣΩ- ΠΙΚΟ	96,8	96,1	96,4	96,8	91,7	96,2	96,4	95,6	93,5	76,1
ΠΡΟΪΟ- ΝΤΑ ΠΟΙΚΙΛΙΑ	94,6	95,2	95,4	93,2	88,9	92,4	94,2	89,8	89,3	84,1
ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟ- ΝΤΩΝ	85,9	85,0	85,2	83,1	78,6	86,1	86,4	77,2	79,8	75,6
ΕΠΙΒΑΡΥ- ΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟ- ΝΤΩΝ	73,6	81,5	81,0	63,3	80,3	82,3	84,1	82,8	82,7	76,0
ΠΕΡΙΒ- ΑΛΛΟΝ	97,3	97,8	97,2	96,4	94,6	93,7	98,7	95,5	94,6	98,5
ΠΡΟΣ- ΒΑΣΗ	91,0	90,2	74,6	77,4	92,9	74,2	75,0	77,3	84,3	81,8
ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟ- ΙΗΣΗ	93,3	94,4	93,1	93,8	90,3	94,3	95,2	91,2	90,9	83,2

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα (6.11) ότι το επίπεδο ολικής ικανοποίησης των πελατών σε σχέση με όλα τα τμήματα του τραπεζικού υποκαταστήματος είναι αρκετά υψηλό, περισσότερο από 90%,εξαιρουμένου του τμήματος εισαγωγών-εξαγωγών που παρουσιάζει ένα ποσοστό 83%.

Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει για το προσωπικό μια και είναι το κριτήριο που οι πελάτες δίνουν την μεγαλύτερη βαρύτητα σε σχέση με κάθε άλλο κριτήριο, μοναδική εξαίρεση στο τμήμα των πιστωτικών καρτών όπου το κριτήριο με την μεγαλύτερη βαρύτητα είναι η πρόσβαση με 33,3%. Πολύ μεγάλο πλεονέκτημα για το συγκεκριμένο υποκατάστημα το προσωπικό που το απαρτίζει και το στελεχώνει γεγονός που αποτυπώνεται και στις απαντήσεις των πελατών. Σημαντικά πλεονέκτημα αποτελεί και το περιβάλλον, κριτήριο που δεν έχει την ίδια βαρύτητα με το προσωπικό, αλλά με ποσοστό που ξεπερνάει το 93% για όλα τα τμήματα.

Πολύ κοντά σε αυτά τα δυο κριτήρια βρίσκεται και το κριτήριο της ποικιλίας των προϊόντων με ποσοστά πάνω από 89%, αν εξαιρεθεί το τμήμα των εισαγωγών-εξαγωγών με ποσοστό 84%.

Τα τρία αυτά κριτήρια αποτελούν και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του υποκαταστήματος με μέσο όρο ποσοστά 96,43% για το κριτήριο του περιβάλλοντος, 93,56% για το κριτήριο του προσωπικού και 91,71% για το κριτήριο της ποικιλίας των προϊόντων. Ο μέσος όρος του κριτηρίου της ολικής ικανοποίησης είναι 91,97% αρκετά υψηλό ποσοστό.

Τα υπόλοιπα κριτήρια δεν εμφανίζουν τόσο μεγάλες επιδόσεις και σύμφωνα με την σειρά απόδοσης τους είναι η απόδοση των προϊόντων με μέσο όρο 82,29%, η πρόσβαση στο συγκεκριμένο υποκατάστημα με μέσο όρο 81,87% και τελευταίο όπως είναι και αναμενόμενο ακολουθούν οι επιβαρύνσεις από τις προσδοκώμενες υπηρεσίες με ποσοστό 78,76%.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

#### 7.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΙΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΔΩΝ

Το πιο δύσκολο στάδιο κατά την πρακτική εφαρμογή της DEA αποτελεί η εύρεση και η επιλογή των εισόδων - εξόδων, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν στη μοντελοποίηση. Βάσει αυτών θα γίνουν οι αξιολογήσεις των DMUs, γι' αυτό και για την σωστή επιλογή τους πρέπει οπωσδήποτε να ζητηθεί η γνώμη κάποιου υπεύθυνου από την υπό εξέταση εταιρεία, ούτως ώστε να συγκεκριμενοποιήσει ποιες είναι οι πιο βασικές αλλά και ενδιαφέρουσες προς τον οργανισμό εισοδοί και εξόδοι. Σημαντικές δυσκολίες προκύπτουν και από την εύρεση σχετικής με την μέθοδο βιβλιογραφίας γεγονός που δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο την εφαρμογή της.

Αν παραλειφθεί μια είσοδος τότε οι σχετικές αποδοτικότητες, οι οποίες θα προκύψουν δε θα λαμβάνουν υπ' όψιν τη χρήση ή μη της εισόδου αυτής. Τα αντίστοιχα ισχύουν και την παράλειψη κάποιας εξόδου.

Για κάποιον ο οποίος ασχολείται πρώτη φορά με το αντικείμενο της αξιολόγησης οργανισμών, φαίνεται βεβαία λογικό, να συμπεριλάβει όλες τις εισόδους και εξόδους στην εφαρμογή της μεθόδου. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι εφικτό γιατί αν το πλήθος των μεταβλητών (εισόδων - εξόδων) είναι πολύ μεγαλύτερο σε σχέση με τον αριθμό των DMUs, οι οποίες αξιολογούνται, τότε η αξιολόγηση δεν θα είναι πολύ αξιόπιστη. Αυτό θα συμβαίνει διότι θα υπάρχει η τάση να έχουμε σχετική αποδοτικότητα για κάθε DMU ίση με 1.0. Αυτό συμβαίνει γιατί αναλογικά με τον αριθμό των μεταβλητών που χρησιμοποιούνται, αυξάνει η πιθανότητα να υπάρχουν κατάλληλα βάρη για κάποιο υποσύνολο μεταβλητών που θα κρίνουν την DMU<sub>o</sub>, ως αποδοτική.

Πρέπει συνεπώς να επιλέγεται, ο όσο το δυνατό μικρότερος αριθμός εισόδων και εξόδων, ο οποίος θα απεικονίζει ουσιαστικά και ποιοτικά τη λειτουργία των μονάδων που αξιολογούνται.

Παράλληλα όμως πρέπει για την αξιολόγηση των οργανισμών ν' αντιμετωπίσουμε τις μεταβλητές στην όσο γίνεται πιο αναλυτική τους μορφή. Μ' αυτόν τον τρόπο, ναι μεν αυξάνεται ο αριθμός των μεταβλητών (οπότε οδηγούμαστε στο παραπάνω πρόβλημα), αλλά συλλέγουμε και περισσότερες ποιοτικές πληροφορίες.

Για τη βέλτιστη δυνατή ανάλυση, πρέπει να επιλέγεται, ο όσο το δυνατό λιγότερος αριθμός μεταβλητών, με τη μεγαλύτερη δυνατή ανάλυση.

Σκοπός είναι να μειώσουμε τον αριθμό των εισόδων και εξόδων. Κάτι τέτοιο είναι δυνατό να γίνει αν βρούμε ζεύγη μεταβλητών, τα οποία είναι τελείως θετικά συσχετισμένα, ή απλώς θετικά υψηλός συσχετισμένα.

Η προσθήκη μεταβλητής δεν επηρεάζει αρνητικά την σχετική αποδοτικότητα της DMU<sub>o</sub>. Ανάλογα λοιπόν αν βρεθεί ένα ζεύγος μεταβλητών συσχετισμένο (υπό τις παραπάνω προϋποθέσεις), ώστε η μία μεταβλητή να είναι ακριβές ή περίπου πολλαπλάσιο της άλλης τότε μια από τις δύο μπορεί ν' παραληφθεί χωρίς να έχουμε μείωση του σκορ  $h_o^*$  της αποδοτικότητας. Όπως και στην προσθήκη μεταβλητών, οι αποδοτικές μονάδες δεν επηρεάζονται, δε μπορούν να μετατραπούν σε μη αποδοτικές.

Μεγάλη σημασία στη DEA διαδραματίζει ο βαθμός και η διεύθυνση της σχέσης εισόδων - εξόδων. Κανονικά υψηλά επίπεδα εισόδων οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα εξόδων. Αν βρεθεί ότι μια είσοδος έχει μηδαμινή επίδραση στις εξόδους, τότε η είσοδος αυτή παραλείπεται.

Σ' αυτό το σημείο πρέπει ν' αναφερθεί, ότι όταν παραλείπεται μια μεταβλητή για μια DMU πρέπει αυτόματα να παραληφθεί και από το υπόλοιπο σύνολο αναφοράς των DMUs. Αν κάτι τέτοιο δε πραγματοποιηθεί τότε η μέθοδος δε λειτουργεί σωστά. Αν τέλος βρεθεί ότι για μία είσοδο με αυξανόμενες τιμές προκαλείται μείωση των τιμών των εξόδων, τότε στην εφαρμογή της μεθόδου χρησιμοποιούνται οι αντίστροφοι των τιμών αυτής της εισόδου.

Στη συγκεκριμένη μελέτη το πρόβλημα επιλογής εισόδων – εξόδων ήταν ιδιαίτερα περίπλοκο. Η εύρεση όλων εκείνων των σημαντικών εισόδων – εξόδων για κάθε ένα από τα δέκα διαφορετικά τμήματά μας μέσα σε ένα τραπεζικό υποκατάστημα ήταν από μόνη της πολύ δύσκολη.

Υπήρχαν μια πληθώρα εισόδων και εξόδων οι οποίες για αρχή επιλέχθηκαν, μέσα από ένα σύνολο άλλων, προκειμένου να αξιολογηθούν και να επιλεγθούν εκείνες οι οποίες θα ήταν και οι πιο σημαντικές.

Οι εισοδοί και οι έξοδοι οι οποίες επιλέχθηκαν σε πρώτη φάση ήταν:

#### Είσοδοι

- Μέσα υπόλοιπα έτους (το μέσο υπόλοιπο π.χ. σε χορηγήσεις, καταθέσεις, εισαγωγές-εξαγωγές που πραγματοποίησε κάθε τμήμα κατά την διάρκεια του έτους).

- Μέσο επιτόκιο έτους (π.χ. τι μέσο επιτόκιο είχαν κατά την διάρκεια του έτους οι χορηγήσεις, οι καταθέσεις κτλ.).

- Ο αριθμός των υπαλλήλων που επανδρώνεται κάθε τμήμα ή ποσοστό κάλυψης θέσεων ή λειτουργικά έξοδα κάθε τμήματος με βάση το προσωπικό.

- Το ποσοστό επί τοις % που αντιστοιχεί σε κάθε τμήμα.

- Γενικά έξοδα λειτουργίας του υποκαταστήματος και ο καταμερισμός τους σε κάθε τμήμα (π.χ. ενοίκιο, ΔΕΗ, ΟΤΕ κτλ.).

- Έξοδα προώθησης (π.χ. διαφημιστική δαπάνη για το τμήμα των στεγαστικών δανείων).

- Προβλέψεις έτους (π.χ. τι επισφάλειες θα έχει το υποκατάστημα στα στεγαστικά δάνεια στο έτος).

- Αποσβέσεις (π.χ. στους εκτυπωτές που λειτουργούν στο υποκατάστημα και μετά στον επιμερισμό που θα γίνει σε κάθε τμήμα).

#### Έξοδοι

- Οικονομικά αποτελέσματα ανά τμήμα.

- Το ποσοστό ικανοποίησης των πελατών ανά τμήμα (πραγματοποίηση έρευνας και ανάλυση των αποτελεσμάτων με βάση την μέθοδο MUSA).

- Το σύνολο του αριθμού των πελατών ανά τμήμα.

Είναι δεδομένο και τεκμηριωμένο ότι η πραγματοποίηση της έρευνας για συγκριτική αξιολόγηση τμημάτων ενός τραπεζικού υποκαταστήματος η πληθώρα εισόδων και εξόδων θα οδηγούσε εκ του ασφαλούς στο αποτέλεσμα ότι όλα τα τμήματα θα ήταν αποδοτικά.

Μετρώντας όλους τους παραμέτρους έγινε επιλογή των καταλληλότερων και ποιοτικότερων κριτηρίων για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Επιλέχθηκαν δυο εισοδοί και δυο έξοδοι και συγκεκριμένα :

Είσοδοι: α) Έξοδα προσωπικού ανά τμήμα και β) επί τοις % προμήθειες που αντιστοιχούν σε κάθε τμήμα.

Έξοδοι: α) επί τοις % ικανοποίηση των πελατών σε κάθε τμήμα και β) τα καθαρά έσοδα που αντιστοιχούν σε κάθε τμήμα.

Η μέθοδος DEA δίνει την δυνατότητα να σταθμίσεις και να διασφαλίσεις ότι κάποιες βασικές μεταβλητές λαμβάνονται υπόψη στην ανάλυση. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο όταν μια μεταβλητή εισόδου ή εξόδου, η οποία θεωρείται σημαντικό μέρος της διαδικασίας που αναλύεται, σχεδόν αγνοείται πλήρως στην ανάλυση. Με την επιλογή μπορεί να εφαρμοστούν υποκειμενικές κρίσεις στη μέγιστη και ελάχιστη στάθμιση που συνδέονται με συγκεκριμένες μεταβλητές εισόδου/εξόδου. Ουσιαστικά η χρήση αυτής της επιλογής περιορίζει την ανάλυση και αφαιρεί την αντικειμενικότητά της.

## **7.2 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ**

Επόμενο στάδιο για την εφαρμογή της μεθόδου αποτελεί η συγκέντρωση κάθε είδους στοιχείου για τις μεταβλητές. Τα στοιχεία μπορεί να είναι ποιοτικά ή ποσοτικά και πρέπει να εξασφαλίζονται για όλες τις μεταβλητές όλων των DMUs.

Αν δεν είναι δυνατή η συλλογή των στοιχείων για όλες τις εισόδους - εξόδους, τότε η DMU για την οποία δεν είμαστε ικανοί να συλλέξουμε στοιχεία πρέπει να παραληφθεί. Το ιδανικό σ' αυτήν την περίπτωση είναι η χρήση κάποιας υποκατάστατης DMU για την οποία υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία. Αν δεν είναι κάτι τέτοιο εφικτό μπορεί η μέθοδος να οδηγήσει σε υπερεκτίμηση της σχετικής αποδοτικότητας των άλλων μονάδων.

Πολύ σημαντικό παράγοντα για τη σωστή απόδοση αποτελεσμάτων, αποτελεί η ακρίβεια που έχουμε κατά την συλλογή των στοιχείων. Αν κατά τη συγκέντρωση των ποιοτικών - ποσοτικών στοιχείων δεν υπάρχει αξιοπιστία τότε και το σκορ αποδοτικότητας  $h_0^*$  που λαμβάνουμε είναι λάθος, οπότε και η όλη ανάλυση των αποτελεσμάτων, οδηγεί σε εσφαλμένα συμπεράσματα.

Η συλλογή των δεδομένων (πίνακας 7.1) για κάθε μια μεταβλητή η οποία αφορούσε και ένα συγκεκριμένο τμήμα είχε πολλές δυσκολίες.

Στα έξοδα προσωπικού έπρεπε σε πρώτη φάση να γίνει η σωστή κατανομή του προσωπικού σε κάθε τμήμα μια και σε πολλές περιπτώσεις ο κάθε υπάλληλος αναλαμβάνει εργασίες διαφορετικών τμημάτων. Σταθμίστηκε σε ποιο τμήμα είναι εκείνο που απασχολείται περισσότερο και κυρίως με αυτό το κριτήριο έγινε η κατανομή των εξόδων του προσωπικού.

Όσο αφορά τις προμήθειες και εξαιτίας ότι τα τμήματα ήταν πολλά στον αριθμό έπρεπε να γίνει σωστή συλλογή στοιχείων και προσεκτική καταγραφή έτσι ώστε να γίνει η ακριβέστερη καταγραφή του ποσοστού των προμηθειών που αντιστοιχεί σε κάθε τμήμα.

Τα καθαρά έσοδα για κάθε τμήμα έπρεπε να υπολογιστούν πολλοί παράγοντες για να καταλήξουμε σε ένα ακριβή αποτέλεσμα, γεγονός που έγινε πολύ μεθοδευμένα.

Για την επί τοις % ικανοποίηση έγινε έρευνα με την συμπλήρωση ερωτηματολογίου από τους πελάτες κάθε τμήματος ενώ η εξαγωγή του ποσοστού έγινε με την μέθοδο MUSA. Στην καθημερινή ροή εργασιών ενός μεγάλου τραπεζικού υποκαταστήματος ενέχει μεγάλη δυσκολία ώστε να κατευθύνεις τα ερωτηματολόγια σε πελάτες που να απευθύνονται σε συγκεκριμένο τμήμα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1:ΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ**

	ΤΜΗΜΑΤΑ	ΕΙΣΟΔΟΙ		ΕΞΟΔΟΙ	
		ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΕΥΡΩ)	ΕΠΙ ΤΟΙΣ % ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΕΠΙ ΤΟΙΣ % ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ (ΕΥΡΩ)
1	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ - ΕΞΑΓΩΓΕΣ	27.513	3,62	83,15	33.778
2	ΙΔΙΩΤΩΝ ΕΜΒΑΣΜΑΤΑ	27.513	0,99	90,94	5.235
3	ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ	27.513	4,70	93,25	60.246
4	ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΟΨΕΩΣ, ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ – ΑΜΟΙΒΑΙΑ	55.026	3,85	91,19	237.235
5	ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ- ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	165.078	7,98	94,36	494.469
6	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	302.643	48,02	95,24	3.937.607
7	ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ	27.513	2,71	90,27	58.181
8	ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	55.026	3,85	94,32	328.152
9	ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	55.026	22,15	93,79	1.055.144

10	ΑΓΟΡΑ – ΠΩΛΗΣΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ	27.513	2,13	93,08	2.846
----	---------------------------------	--------	------	-------	-------

Κατά την εφαρμογή της DEA σε πραγματικό σύνολο δεδομένων, οι χρήστες της μεθόδου συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολία στην επιλογή του καταλληλότερου μοντέλου.

Είναι φανερό ότι διαφορετικά μοντέλα παρέχουν διαφοροποιημένα ως προς την κατεύθυνση αποτελέσματα, ενώ ίσως δώσουν και διαφορετικά ως προς τις αποδοτικές ή μη DMUs. αποτελέσματα. Γι' αυτό το λόγο δίνονται κάποιες κατευθυντήριες γραμμές παρακάτω.

Ας σημειωθεί ότι όλα τα μοντέλα επιλύονται με κατάλληλο πρόγραμμα, το οποίο εμπεριέχει ρουτίνα Simplex η οποία χρησιμοποιείται για την επίλυση του γραμμικού μοντέλου. Ο χρήστης περιορίζεται στην εισαγωγή δεδομένων για τις εισόδους - εξόδους, ενώ στη συνέχεια σχολιάζονται τ' αποτελέσματα.

#### **Πότε χρησιμοποιείται το κάθε μοντέλο:**

- Το μοντέλο CCR (ratio μορφή ή δυϊκό) χρησιμοποιείται για την περίπτωση όπου οι παραγωγικές σχέσεις μεταξύ εισόδων και εξόδων εξετάζονται αποκλειστικά από την αποδοτικότητα παραγωγής, η οποία προτάθηκε από τον Farrell το 1957.

Το μοντέλο BCC χρησιμοποιείται για την περίπτωση όπου οι παραγωγικές σχέσεις μεταξύ εισόδων και εξόδων απαιτούν τόσο την ιδέα της Farrell αποδοτικότητας, όσο και της σταθερής αποδοτικότητας κλίμακας για τη μελέτη της παραγωγικής λειτουργίας.

Το προσθετικό μοντέλο αυτό καθαυτό χρησιμοποιείται για την περίπτωση, όπου οι υπό εξέταση σχέσεις εισόδων - εξόδων ερμηνεύονται τόσο μέσω της ιδέας της αποδοτικότητας παραγωγής που προτάθηκε από τον Koorman το 1951, όσο και από τη σταθερή αποδοτικότητα κλίμακας.

- Το πολλαπλό μοντέλο χρησιμοποιείται όταν επιστρατεύονται, τόσο η Koorman αποδοτικότητα, όσο και η Cobb - Douglas παραγωγική διαδικασία, για τη μέτρηση της παραγωγικής αποδοτικότητας.
- Τα εκτεταμένα προσθετικά μοντέλα χρησιμοποιούνται, όταν οι παραγωγικές σχέσεις εξετάζονται από την Pareto - Koorman αποδοτικότητα, καθώς επίσης και όταν λαμβάνονται υπ' όψιν εξωγενείς παράγοντες, οπότε και θεσπίζονται ανώτατα και κατώτατα όρια.
- Τα μοντέλα δε, τα οποία χρησιμοποιούν κατηγορικές μεταβλητές χρησιμοποιούνται μόνο, όταν είναι αναγκαίο να κατηγοριοποιήσουμε κάποιες μεταβλητές σε συγκεκριμένα επίπεδα. Μπορεί να μελετηθεί τόσο ξεχωριστά η - τεχνική - κλιμακωτή αποδοτικότητα, όσο και σε συνδυασμό.

Το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε στην εργασία μας ήταν το BCC μεγιστοποίηση μεταβλητών εξόδων ( max output).

### **7.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Εφαρμόζοντας το κατάλληλο μοντέλο, γίνεται επεξεργασία των στοιχείων που επιλέχθηκαν γίνεται εξαγωγή των αποτελεσμάτων και δε μένει παρά η ερμηνεία και ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων.

Η διαδικασία αυτή ξεκινά με την κατάταξη των DMUs σύμφωνα με το σκορ αποδοτικότητας που παρουσιάζουν. Έτσι ξεχωρίζονται οι αποδοτικές και μη DMUs πάντα σε σχέση με το σύνολο αναφοράς τους, ενώ στη συνέχεια επιχειρείται και μια μορφή ανάλυσης ευαισθησίας.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2:ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΕΙΣΟΔΩΝ-ΕΞΟΔΩΝ ΣΤΗΝ DEA**

	ΤΜΗΜΑΤΑ	ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΕΠΙ ΤΟΙΣ % ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΕΠΙ ΤΟΙΣ % ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ
1	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ - ΕΞΑΓΩΓΕΣ	88%	12%	97%	3%
2	ΙΔΙΩΤΩΝ ΕΜΒΑΣΜΑΤΑ	12%	88%	100%	0%
3	ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕ Σ ΠΡΑΞΕΙΣ	100%	0%	0%	100%
4	ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΟΨΕΩΣ, ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ – ΑΜΟΙΒΑΙΑ	100%	0%	100%	0%
5	ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ- ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0%	100%	100%	0%
6	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	0%	100%	100%	0%
7	ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ	90%	10%	96%	4%
8	ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	0%	100%	0%	100%
9	ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	100%	0%	0%	100%
10	ΑΓΟΡΑ – ΠΩΛΗΣΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ	89%	11%	100%	0%

Ο παραπάνω πίνακας (7.2) στη μέθοδο DEA ονομάζεται πίνακας «Input/output contribution» και παρουσιάζει πληροφορίες για την έμφαση που έχει χρησιμοποιήσει η ανάλυση για κάθε μεταβλητή εισόδου/εξόδου. Είναι μια χρήσιμη ένδειξη για το ποια δεδομένα εισόδου/εξόδου έχουν χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας και για το ποια έχουν αγνοηθεί. Σε ορισμένες περιπτώσεις βοηθάει τα μέγιστα προκειμένου να τεκμηριωθεί η βαθμολογία.

Η διαδικασία αυτή ξεκινά με την κατάταξη των DMUs σύμφωνα με το σκορ αποδοτικότητας που παρουσιάζουν. Έτσι ξεχωρίζονται οι αποδοτικές και μη DMUs πάντα σε σχέση με το σύνολο αναφοράς τους, ενώ στη συνέχεια επιχειρείται και μια μορφή ανάλυσης ευαισθησίας.

Προκειμένου λοιπόν να συλλέξουμε πληροφορίες, όπως η συμμετοχή των διάφορων λειτουργιών μιας μονάδας στην εκτίμηση του βαθμού αποδοτικότητας της, τα επίπεδα λειτουργίας, στα οποία πρέπει να φθάσει μια μονάδα DMU ώστε από μη αποδοτική να μετατραπεί σε αποδοτική, προκύπτουν μετά από διεξοδικό έλεγχο των τιμών λ<sub>j</sub> όπως και των μεταβλητών απόκλισης. Επίσης μέσω κάποιων πινάκων μπορούμε να διαπιστώσουμε σε ποιους τομείς οφείλει η κάθε DMU την αποδοτικότητά της. Σε όσο περισσότερους δε τομείς την οφείλει, τόσο πιο ψηλά στην κλίμακα της αποδοτικότητας την τοποθετούμε.

Η διαδικασία για την έρευνα μας περιλάμβανε τον καθορισμό των τμημάτων στο τραπεζικό υποκατάστημα την επιλογή των εισόδων και εξόδων και την σωστή και ακριβή καταγραφή των μεταβλητών. Τα στοιχεία επεξεργάστηκαν με την μέθοδο DEA και συγκεκριμένα το μοντέλο

BCC με max output. Τα αποτελέσματα στα οποία κατάληξε η μέθοδος (πίνακας 7.3) αναφέρουν ότι 7 τμήματα του υποκαταστήματος είναι 100% αποδοτικά ενώ τρία από τα τμήματα δεν κατέστη δυνατό να είναι αποδοτικά.

Παρατηρώντας τον πίνακα 7.3 αν εξαιρεθεί το τμήμα εισαγωγών – εξαγωγών το οποίο έχει σκόρ κάτω από το 90 όλα τα υπόλοιπα τμήματα έχουν σχεδόν το απόλυτο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΟΥ DEA**

<u>ΤΜΗΜΑΤΑ</u>	<u>ΣΚΟΡ</u>
ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ	100,00
ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	100,00
ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ	100,00
ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	100,00
ΙΔΙΩΤΩΝ ΕΜΒΑΣΜΑΤΑ	100,00
ΑΓΟΡΑ - ΠΩΛΗΣΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ	100,00
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	100,00
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ-ΑΜΟΙΒΑΙΑ	99,95
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΟΨΕΩΣ-ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ-ΑΜΟΙΒΑΙΑ	96,68
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ-ΕΞΑΓΩΓΕΣ	89,35

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4 ΔΙΑΣΤΑΥΡΟΥΜΕΝΩΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΩΝ**

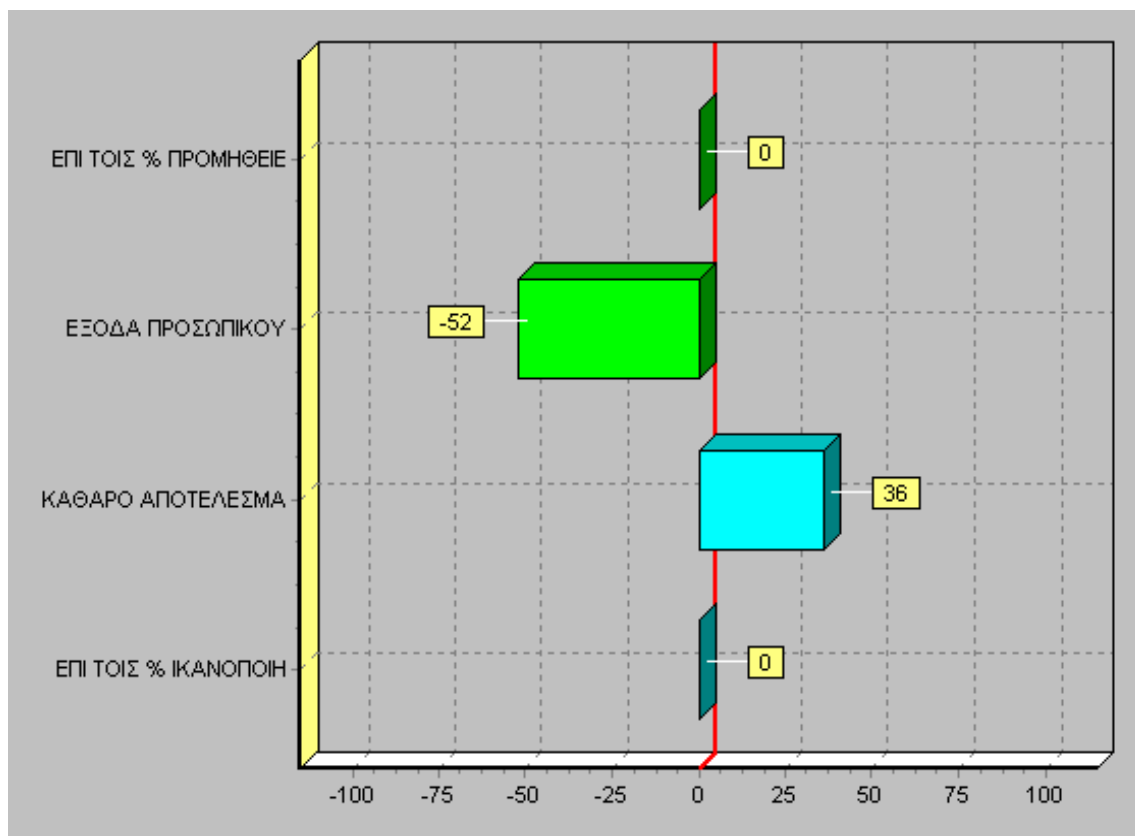
	SCORE	AVERAGE BY PEERS	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ-ΕΞΑΓΩΓΕΣ	ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΟΦΕΩΣ	ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	ΑΓΟΡΑ – ΠΩΛΗΣΗ ΣΥΝ/ΤΟΣ	ΙΔΙΩΤΩΝ ΕΜΒΑΣΜΑΤΑ	ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ	ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	ΧΡ/ΚΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ
SCORE			89,35	96,7	99,95	100	100	100	100	100	100	100
AVERAGE BY PEERS			69,25	75,5	65,36	84,53	70,29	70,18	95,36	81,21	83,33	81,82
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ-ΕΞΑΓΩΓΕΣ	89,35	85,92	89,35	78,8	42,15	63,61	100	99,79	100	100	85,55	100
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΟΦΕΩΣ	96,68	97,41	88,26	96,7	99,61	100	98,79	96,52	99,44	95,81	100	98,97
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ	99,95	97,36	88,16	96,7	99,95	100	98,72	96,48	99,04	95,73	100	98,85
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	100	97,36	88,16	96,7	99,95	100	98,72	96,48	99,04	95,73	100	98,85
ΑΓΟΡΑ-ΠΩΛΗΣΗ ΣΥΝ/ΤΟΣ	100	96,27	89,24	96,7	95,22	88,7	100	97,78	98,18	96,94	100	100
ΙΔΙΩΤΩΝ ΕΜΒΑΣΜΑΤΑ	100	93,78	88,35	93,3	69,32	90,07	100	100	100	98,6	100	98,17
ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	100	29,66	4,6	22,5	21,17	100	0,39	0,71	100	7,92	31,1	8,2
ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ	100	85,92	89,35	78,8	42,15	63,61	100	99,79	100	100	85,55	100
ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	100	46,23	10,92	72,3	74,28	100	1,52	5,54	57,86	24,76	100	15,15
ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ	100	46,88	56,07	22,5	9,82	39,34	4,72	8,69	100	96,57	31,1	100

Στον πίνακα 7.4 γίνεται ένας συσχετισμός ανά ζευγάρι μεταξύ όλων των τμημάτων αποδοτικών και μη προκειμένου να εξαχθεί ένας μέσος όρος αποδοτικότητας για κάθε ένα τμήμα χωριστά και αντιπαραβαλλόμενο με όλα τα υπόλοιπα.

Τρία αποδοτικά τμήματα και συγκεκριμένα το τμήμα των στεγαστικών δανείων, των καταναλωτικών και των χρηματιστηριακών πράξεων έχουν πολύ χαμηλή απόδοση σε αντίθεση με άλλα μη αποδοτικά τμήματα τα οποία έχουν πολύ υψηλή αποδοτικότητα.

## 7.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Στην παράγραφο που ακολουθεί γίνεται μια παρουσίαση των μη αποδοτικών μονάδων προκειμένου να τεκμηριωθεί γιατί τα τρία τμήματα δεν κατέστη δυνατό να είναι αποδοτικά και τι πρέπει να αλλάξει προκειμένου να γίνουν 100% αποδοτικά.

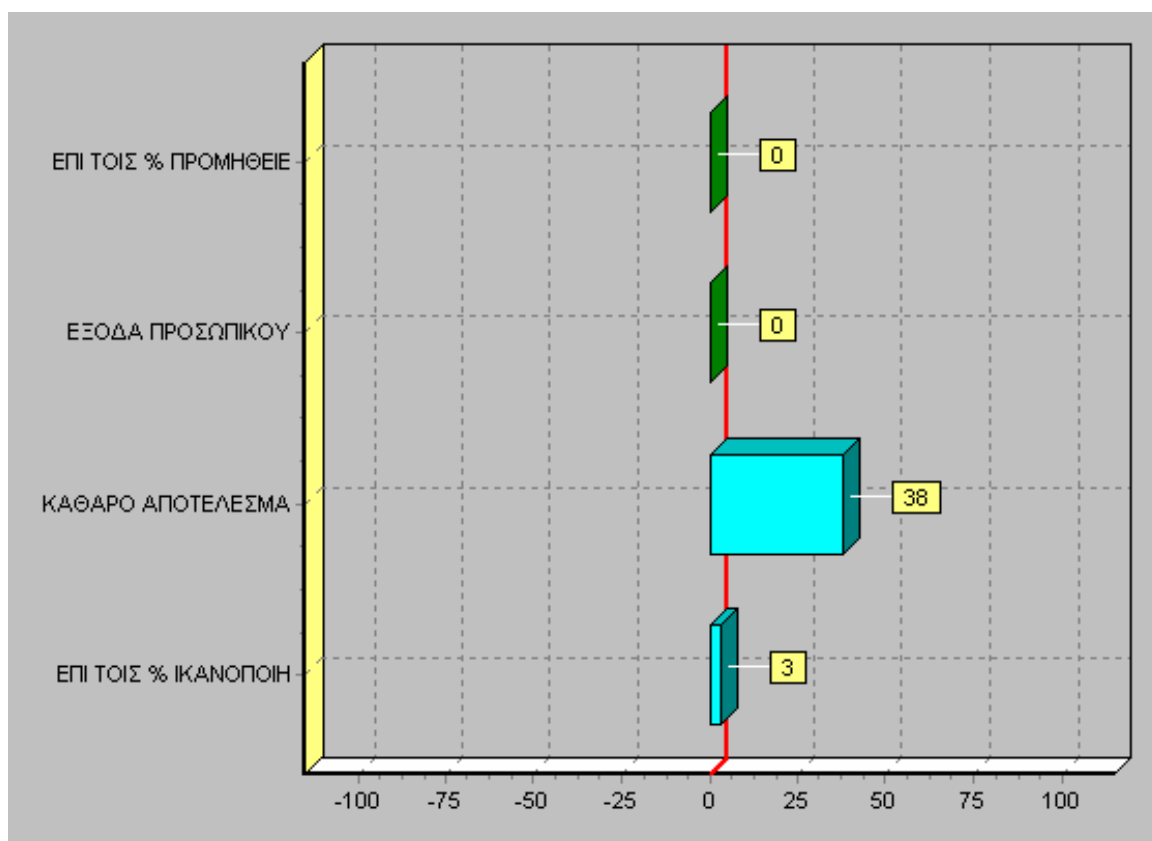


**ΣΧΗΜΑ 7.1 :ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ ΣΕ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟ**

Το παραπάνω σχήμα 7.1 μας δείχνει τι αλλαγή ποσοστού πρέπει να γίνει σε κάθε μεταβλητή εισόδου (εξόδου) προκειμένου το τμήμα καταθέσεων ταμειυτηρίου ώστε να γίνει αποδοτικό.

Αν και το συγκεκριμένο τμήμα είναι κατά 99,95% αποδοτικό παρατηρούμε ότι πρέπει να γίνουν σημαντικές αλλαγές στις επιμέρους μεταβλητές. Ουσιαστικά τα έξοδα προσωπικού να μειωθούν στο ποσό των € 78.792 από € 165.078 και τα καθαρά αποτελέσματα του τμήματος να αυξηθούν στα € 674.586 από € 494.469.

Η βαθμολογία του συγκεκριμένου τμήματος δικαιολογείται εν μέρει μια και η μέθοδος χρησιμοποιεί (πίνακας 7.2) για τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας 100% την είσοδο -επί τοις % προμήθειες- και 100% την έξοδο ικανοποίησης των πελατών. Αν και οι δυο μεταβλητές βρίσκονται σε ψηλές θέσεις ανάμεσα στα τμήματα (3<sup>η</sup> και 2<sup>η</sup> θέση αντίστοιχα) (πίνακας 7.1) δεν χρησιμοποιεί καθόλου την έξοδο –καθαρά κέρδη- η οποία βρίσκεται στην 3<sup>η</sup> θέση γεγονός που αντισταθμίζεται ότι δεν χρησιμοποιεί τα έξοδα προσωπικού που βρίσκονται στην προτελευταία θέση.

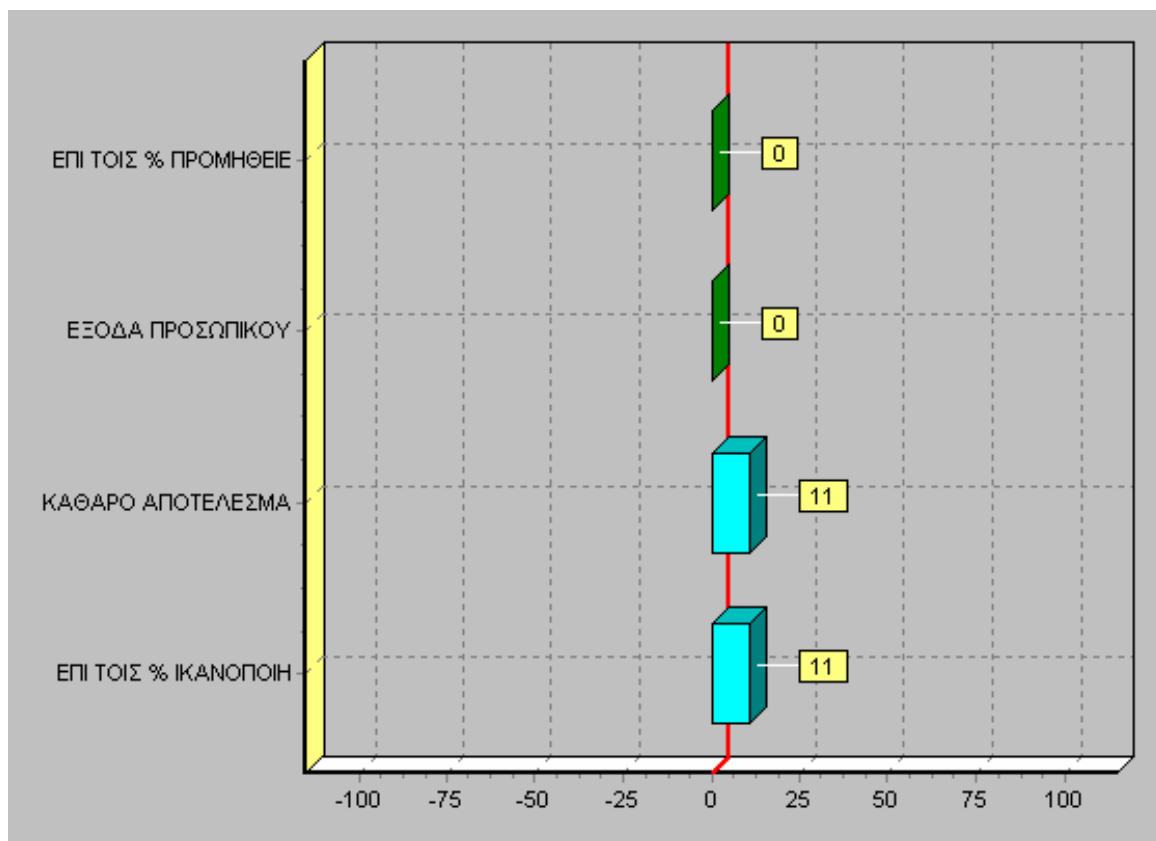


**ΣΧΗΜΑ 7.2 :ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ  
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΟΨΕΩΣ –ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ ΣΕ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟ**

Το παραπάνω σχήμα 7.2 μας δείχνει τι αλλαγή ποσοστού πρέπει να γίνει σε κάθε μεταβλητή εισόδου (εξόδου) προκειμένου το τμήμα λογαριασμών όψεως -επενδυτικά θα γίνει αποδοτικό.

Αν και το συγκεκριμένο τμήμα είναι κατά 96,68% αποδοτικό παρατηρούμε ότι πρέπει να γίνουν σημαντικές αλλαγές στις επιμέρους μεταβλητές. Μεταβολή κρίνεται αναγκαία και για το ποσοστό ικανοποίησης των πελατών για το συγκεκριμένο τμήμα και από 91,19% να ανέλθει σε 94,32% με ενδεχόμενη αύξηση των καθαρών κερδών από € 237.235 σε € 328.152.

Η βαθμολογία του συγκεκριμένου τμήματος δικαιολογείται εν μέρει μια και η μέθοδος χρησιμοποιεί (πίνακας 7.2) για τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας την είσοδο –έξοδα προσωπικού 100%- και την έξοδο με την ικανοποίηση των πελατών επίσης 100%. Οι δυο μεταβλητές βρίσκονται στην μέση ανάμεσα στα τμήματα (5<sup>η</sup> και 6<sup>η</sup> θέση αντίστοιχα) (πίνακας 7.1). Οι δυο άλλες μεταβλητές βρίσκονται σε ψηλότερες θέσεις (4<sup>η</sup> και 5<sup>η</sup>) δεν τις χρησιμοποιεί καθόλου.

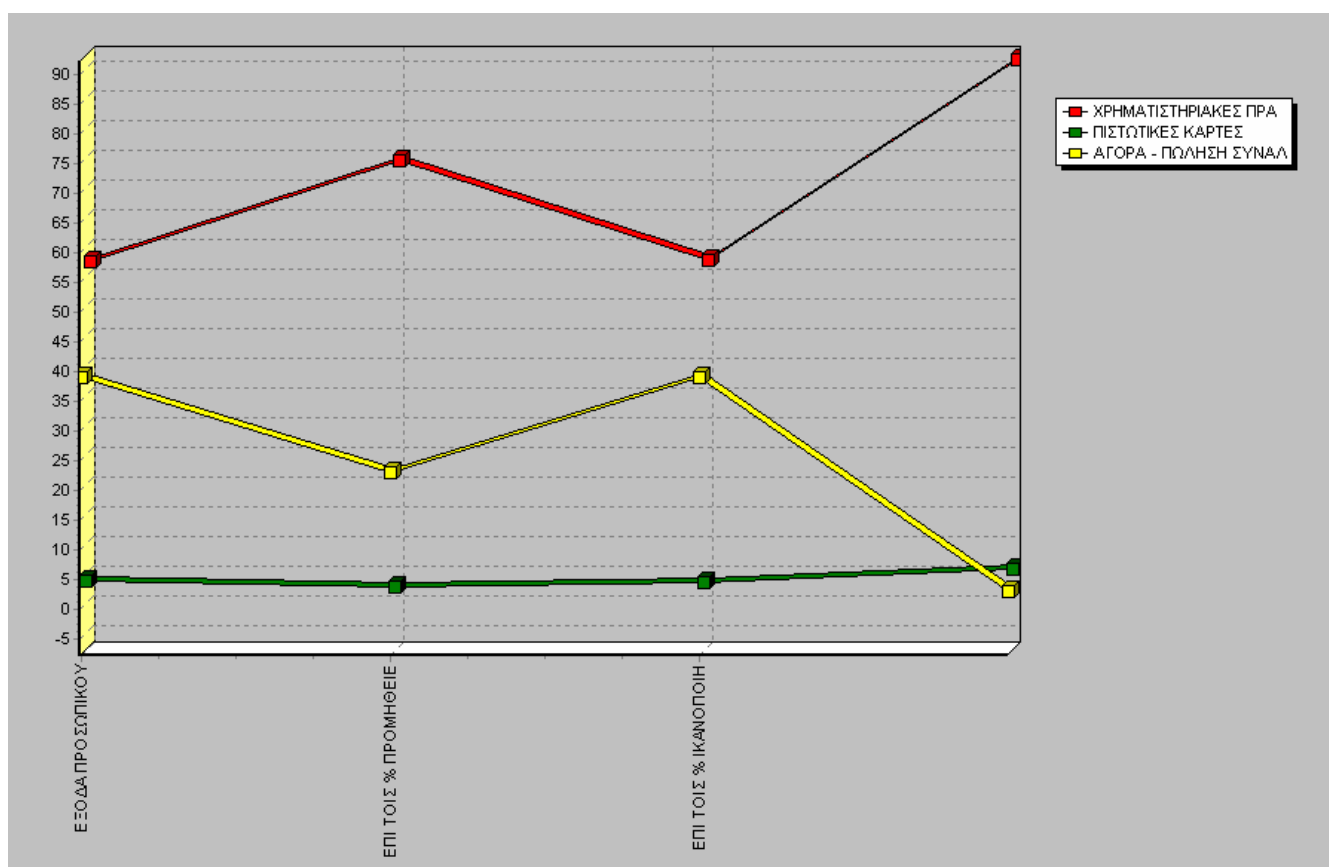


**ΣΧΗΜΑ 7.3 :ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ- ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΣΕ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟ**

Το παραπάνω σχήμα 7.3 μας δείχνει τι αλλαγή ποσοστού πρέπει να γίνει σε κάθε μεταβλητή εισόδου (εξόδου) προκειμένου το τμήμα εισαγωγών – εξαγωγών θα γίνει αποδοτικό.

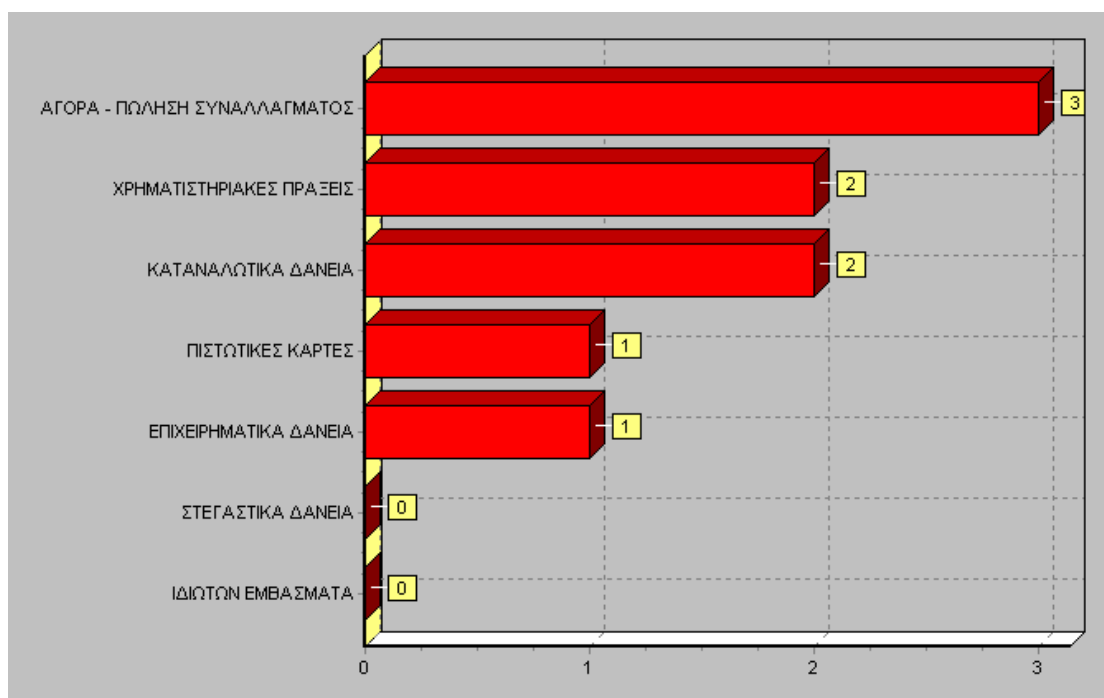
Το συγκεκριμένο τμήμα έχει το χαμηλότερο ποσοστό από όλα τα τμήματα 89,35% πρέπει να γίνουν σημαντικές αλλαγές στις επιμέρους μεταβλητές. Μεταβολή θα πρέπει να υπάρξει και στο ποσοστό ικανοποίησης των πελατών για το συγκεκριμένο τμήμα και από 89,15% να ανέλθει σε 93,07% και αύξηση των καθαρών κερδών από € 33.778 σε € 37.804.

Η βαθμολογία του συγκεκριμένου τμήματος δικαιολογείται εν μέρει μια και η μέθοδος χρησιμοποιεί (πίνακας 7.2) για τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας 97% την έξοδο ικανοποίησης των πελατών η οποία βρίσκεται στην χειρότερη θέση ανάμεσα στα δέκα τμήματα γεγονός που βαρύνει το τελικό αποτέλεσμα. Οι τρεις μεταβλητές και οι οποίες επηρεάζουν άλλες λιγότερο και άλλες περισσότερο το αποτέλεσμα βρίσκονται στην 6<sup>η</sup>, 7<sup>η</sup> και 8<sup>η</sup> θέση(πίνακας7.1).



**ΣΧΗΜΑ 7.4. ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΕΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ - ΕΞΑΓΩΓΩΝ**

Το παραπάνω σχήμα 7.4 (reference contribution) παρουσιάζει τον βαθμό στον οποίο κάθε μονάδα αναφοράς έχει συμβάλει στον προσδιορισμό της αποδοτικότητας μιας μη αποδοτικής μονάδας. Οι μονάδες αναφοράς είναι οι μονάδες που θεωρούνται 100% αποδοτικές και με τις οποίες συγκρίνεται άμεσα μια μη αποτελεσματική μονάδα



#### ΣΧΗΜΑ 7.5 : ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ ΣΥΝΟΛΟΥ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

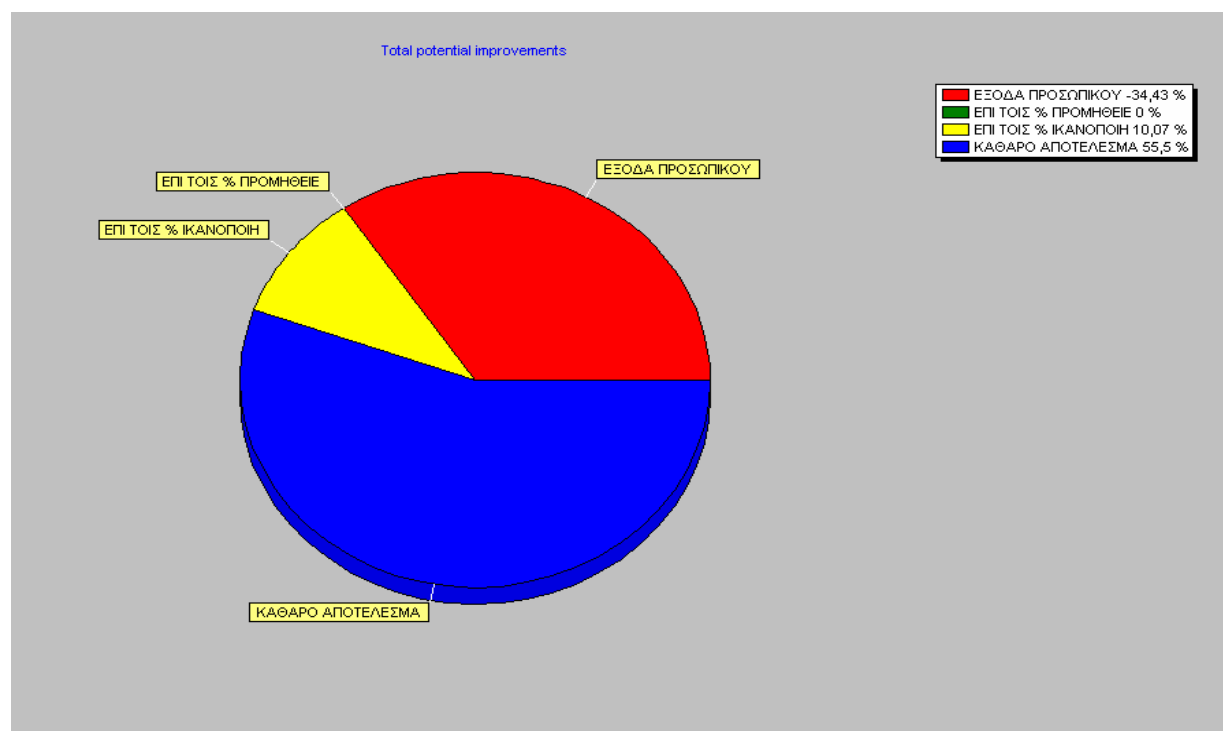
Το παραπάνω σχήμα 7.5 μας παρουσιάζει πόσες φορές μια αποδοτική μονάδα εμφανίζεται στο σύνολο αναφοράς μιας μη αποδοτικής μονάδας. Όσο ψηλότερη η συχνότητα, τόσο πιο πιθανό η αποδοτική μονάδα να αποτελεί παράδειγμα καλής επίδοσης.

Κατά συνέπεια το τμήμα αγοράς πώλησης συναλλάγματος, χρηματιστηριακών πράξεων, καταναλωτικών δανείων αποτελούν τμήματα καλών επιδόσεων.

### 7.5 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

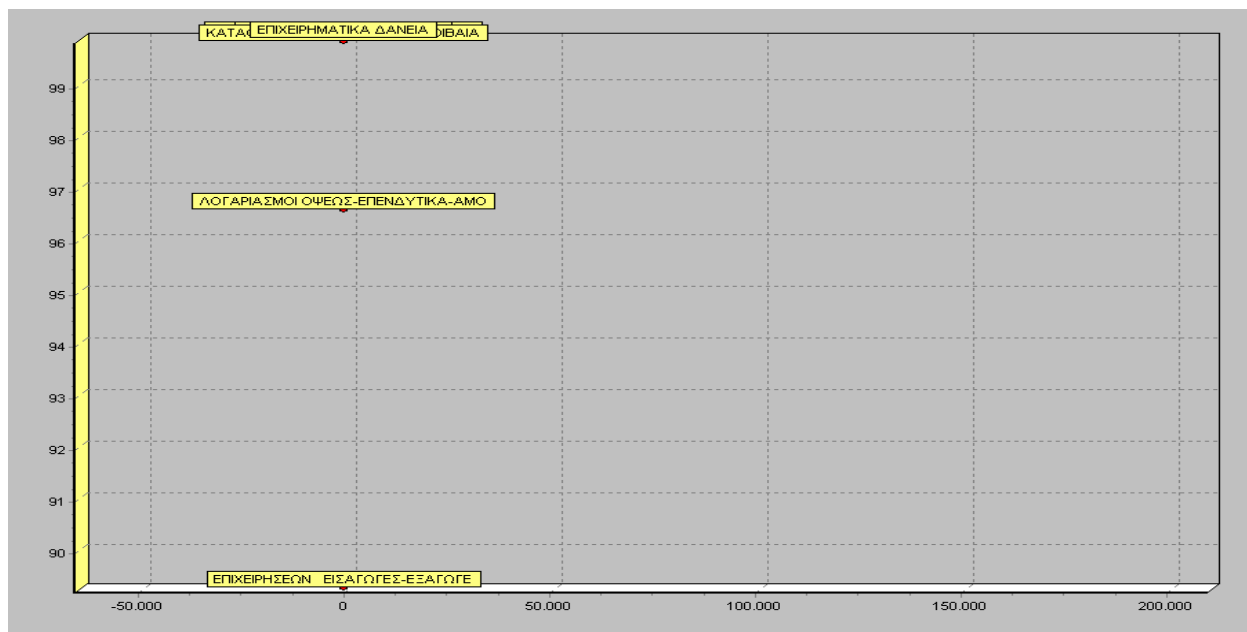
Η παρούσα μελέτη αποτέλεσε αντικείμενο για την συγκριτική αξιολόγηση δέκα τμημάτων τραπεζικού καταστήματος με βάση επιχειρησιακά αποτελέσματα και δεδομένα ποιότητας. Η συγκριτική αξιολόγηση των τμημάτων έγινε με βάση την μέτρηση της αποδοτικότητας των τμημάτων και η οποία πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με την μέθοδο DEA (Data Envelopment Analysis). Τα επιχειρησιακά αποτελέσματα κατανεμήθηκαν ύστερα από πολυήμερη διαδικασία και σε συνεργασία με στελέχη του καταστήματος προκειμένου να απεικονίζουν το πιο ακριβή και σωστό αποτέλεσμα. Τα δεδομένα ποιότητας αποτέλεσαν έργο έρευνας μέσα στο κατάστημα με την παροχή ερωτηματολογίου σε πελάτες και την συμπλήρωσή του από αυτούς. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου ύστερα από την επεξεργασία τους με την βοήθεια της μεθόδου της MU.S.A.(Multicriteria Satisfaction Analysis) μας παρείχαν το δεδομένο της ποιότητας.

Στο μοντέλο της DEA εισήχθησαν δυο εισροές (έξοδα προσωπικού, επί τοις % προμήθειες) και δυο εκροές (επί τοις % ικανοποίηση των πελατών και καθαρά κέρδη) σε κάθε τμήμα χωριστά του τραπεζικού καταστήματος. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν αυτό που ισχύει και στην πράξη μια και το τραπεζικό αυτό υποκατάστημα είναι ένα από τα καλύτερα και πιο προσοδοφόρα στον τραπεζικό όμιλο τον οποίο ανήκει. Επτά από τα δέκα τμήματα ήταν 100% αποδοτικά και αν εξαιρεθεί το τμήμα των εισαγωγών – εξαγωγών το οποίο είχε αποδοτικότητα μικρότερη από 90% και τα υπόλοιπα δυο τμήματα είχαν υψηλή αποδοτικότητα. Για την διόρθωση των τριών αυτών τμημάτων και για να μπορέσουν να γίνουν και αυτά 100 % αποδοτικά θα πρέπει κάθε ένα από τρία να αυξήσει τα κέρδη του, δυο από αυτά να βελτιώσουν το ποσοστό ικανοποίησης που παρέχουν στους πελάτες (τμήμα όψεως και εισαγωγών-εξαγωγών) ενώ το άλλο πρέπει να προβεί σε μείωση των εξόδων του προσωπικού.



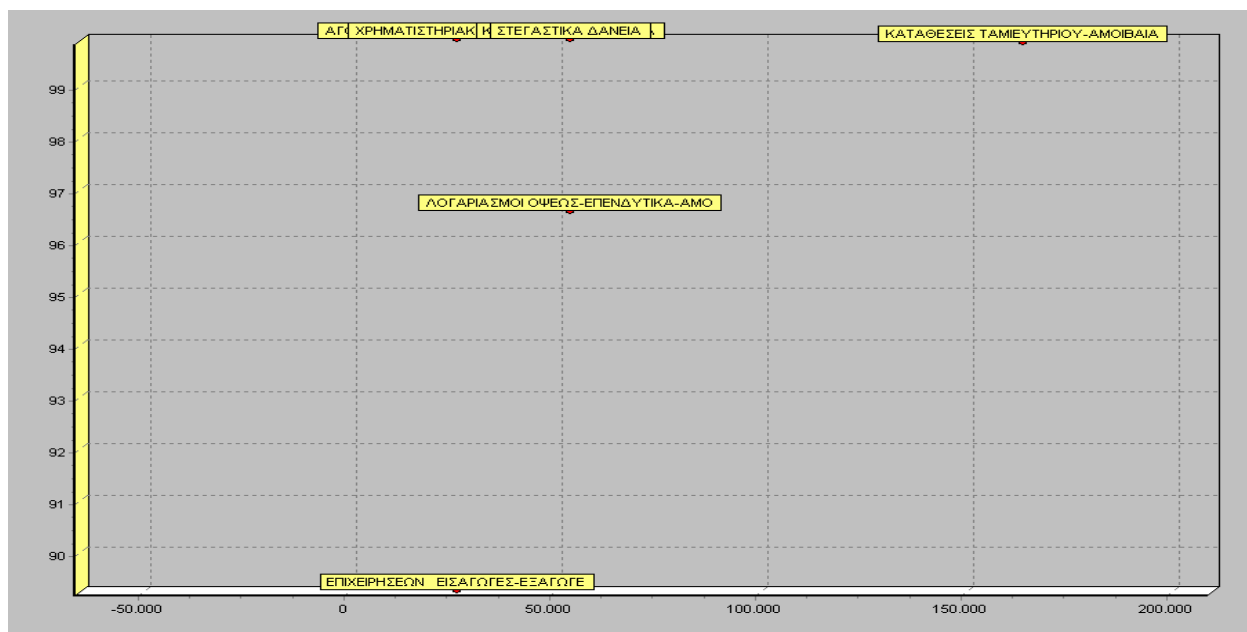
#### ΣΧΗΜΑ 7.6 : ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Στο παραπάνω διάγραμμα (7.6) γίνεται μια απεικόνιση για το πώς μπορεί να γίνει συνολικά μια ενδεχόμενη βελτίωση έτσι ώστε όλα τα τμήματα να είναι 100% αποδοτικά χωρίς καμία παρέκκλιση. Αυτό επιτυγχάνεται με την μείωση των εξόδων του προσωπικού κατά 34,43%, την αύξηση της επί τοις % ικανοποίησης κατά 10,07% και τέλος αύξηση του καθαρού αποτελέσματος 55,5%.



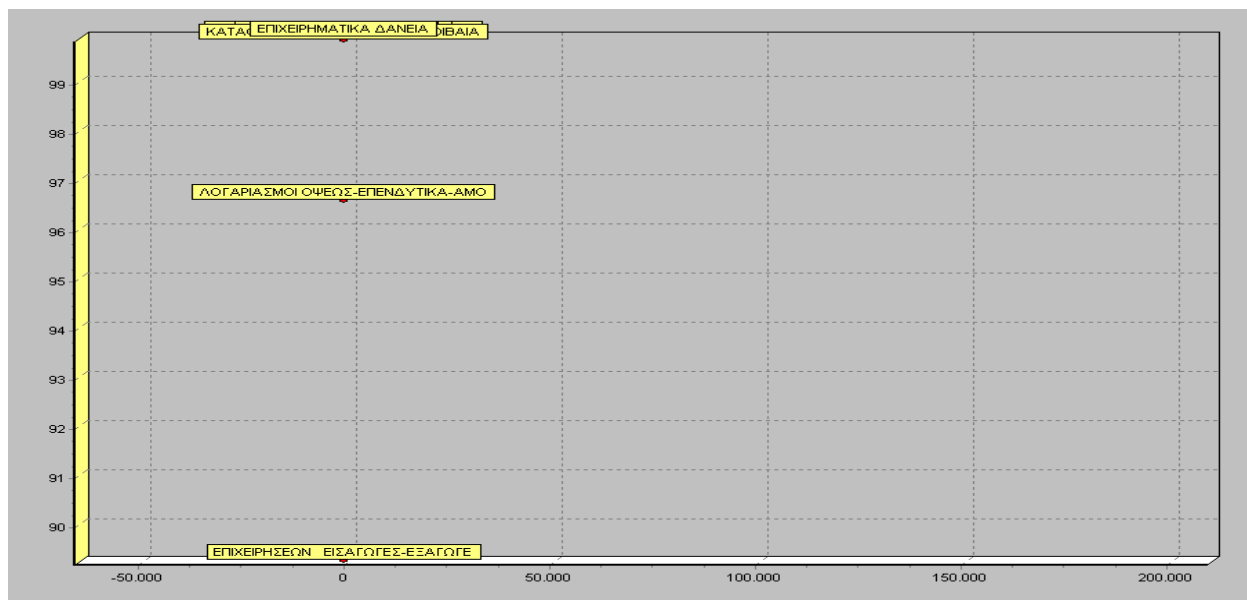
ΣΧΗΜΑ 7.7 ΓΡΑΦΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ «ΕΠΙ ΤΟΙΣ % ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ»

Η απεικόνιση της μεταβλητής εισόδου (σχήμα 7.7), επί τοις % προμήθειες, μας δείχνει την εξάπλωση των αποδοτικότητων των μονάδων έναντι της συγκεκριμένης μεταβλητής. Η συσχέτιση (correlation) για την συγκεκριμένη μεταβλητή είναι 0,20 και συνεπώς δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή υποδηλώνοντας ότι η μεταβλητή δεν είναι και η πλέον σημαντική για την αποδοτικότητα των τμημάτων.



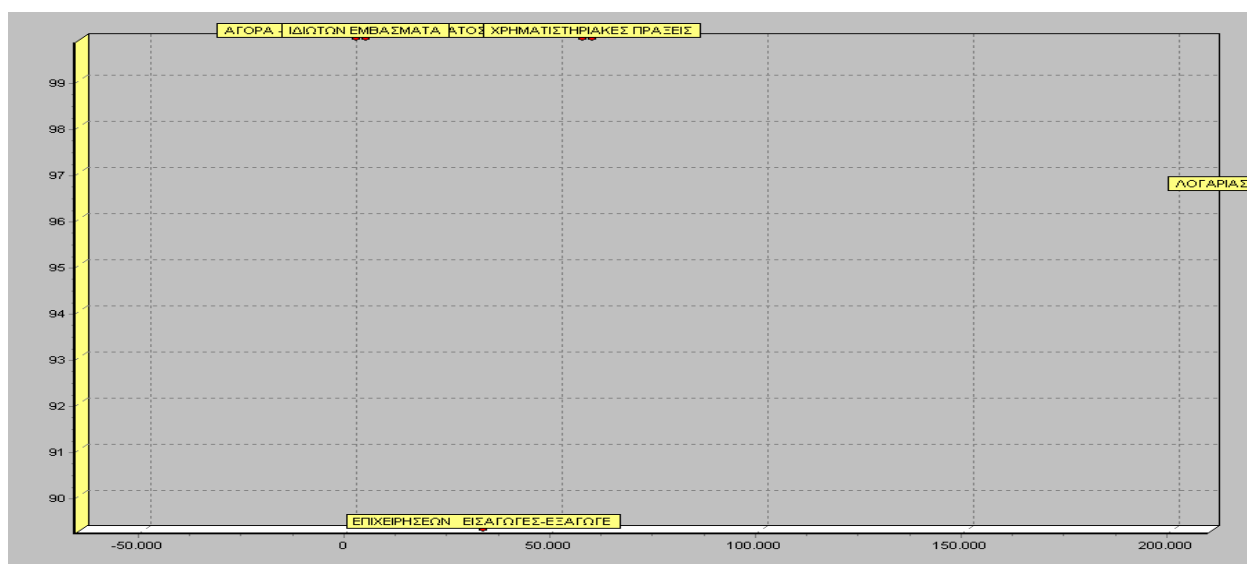
ΣΧΗΜΑ 7.8 : ΓΡΑΦΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ «ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ»

Η απεικόνιση της μεταβλητής εισόδου (σχήμα 7.8), έξοδα προσωπικού, μας δείχνει την εξάπλωση των αποδοτικότητων των μονάδων έναντι της συγκεκριμένης μεταβλητής. Η συσχέτιση (correlation) για την συγκεκριμένη μεταβλητή είναι 0,22 δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή όπως και η προηγούμενη μεταβλητή εισόδου υποδηλώνοντας ότι η μεταβλητή δεν είναι τόσο σημαντική για την αποδοτικότητα των τμημάτων.



ΣΧΗΜΑ 7.9 : ΓΡΑΦΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ «ΕΠΙ ΤΟΙΣ % ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ»

Η απεικόνιση της μεταβλητής εξόδου (σχήμα 7.9), επί τοις % ικανοποίηση, μας δείχνει την εξάπλωση των αποδοτικότητων των μονάδων έναντι της συγκεκριμένης μεταβλητής. Η συσχέτιση (correlation) για την συγκεκριμένη μεταβλητή είναι 0,89 είναι η πιο υψηλή από όλες τις μεταβλητές και η πλέον σημαντική και ουσιαστική για την αποδοτικότητα των τμημάτων.



ΣΧΗΜΑ 7.10 : ΓΡΑΦΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ «ΕΠΙ ΤΟΙΣ % ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ»

Η απεικόνιση της μεταβλητής εξόδου (σχήμα 7.10), καθαρό αποτέλεσμα, μας δείχνει την εξάπλωση των αποδοτικότητων των μονάδων έναντι της συγκεκριμένης μεταβλητής. Η συσχέτιση (correlation) για την συγκεκριμένη μεταβλητή είναι 0,20 και κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα με τις υπόλοιπες μεταβλητές (εκτός της μεταβλητής «επί τοις % ικανοποίησης»)

υποδηλώνοντας ότι η μεταβλητή δεν είναι τόσο σημαντική για την αποδοτικότητα των τμημάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ

Στόχος της παρούσας μελέτης υπήρξε η συγκριτική αξιολόγηση δέκα τμημάτων τραπεζικού καταστήματος με βάση επιχειρησιακά αποτελέσματα και δεδομένα ποιότητας. Η συγκριτική αξιολόγηση των τμημάτων του τραπεζικού καταστήματος έγινε με βάση την μέτρηση της αποδοτικότητας των τμημάτων και η οποία πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με την μέθοδο DEA (Data Envelopment Analysis). Τα επιχειρησιακά αποτελέσματα κατανεμήθηκαν σε κάθε τμήμα χωριστά ύστερα από πολυήμερη διαδικασία και σε συνεργασία με στελέχη του καταστήματος ώστε να αντιστοιχούν στο κάθε τμήμα και να είναι ακριβή. Τα δεδομένα ποιότητας αποτέλεσαν έργο έρευνας μέσα στο κατάστημα με την παροχή ερωτηματολογίου σε πελάτες και την συμπλήρωσή του από αυτούς. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου ύστερα από την επεξεργασία τους με την βοήθεια της μεθόδου της MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis) μας παρείχαν το δεδομένο της ποιότητας.

Στο μοντέλο της DEA εισήχθησαν δυο εισροές (έξοδα προσωπικού, επί τοις % προμήθειες) και δυο εκροές (επί τοις % ικανοποίηση των πελατών και καθαρά κέρδη) σε κάθε ένα χωριστά τμήμα του τραπεζικού καταστήματος.

Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν αυτό που ισχύει στην πράξη μια και το τραπεζικό αυτό υποκατάστημα αποτελεί ένα από τα καλύτερα και πιο προσοδοφόρα στον τραπεζικό όμιλο τον οποίο ανήκει. Επτά από τα δέκα τμήματα ήταν 100% αποδοτικά και αν εξαιρεθεί το τμήμα των εισαγωγών – εξαγωγών το οποίο είχε αποδοτικότητα μικρότερη από 90% και τα υπόλοιπα δυο τμήματα είχαν υψηλή αποδοτικότητα. Για την βελτίωση των τριών αυτών τμημάτων και για ώστε να μπορέσουν να γίνουν 100 % αποδοτικά θα πρέπει κάθε ένα από τρία να αυξήσει τα κέρδη του, δυο από αυτά να βελτιώσουν το ποσοστό ικανοποίησης που παρέχουν στους πελάτες (τμήμα όψεως και εισαγωγών-εξαγωγών) ενώ το άλλο πρέπει να προβεί σε μείωση των εξόδων του προσωπικού.

Σε όλα τα τμήματα το ολικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών ήταν πάνω από 90% εκτός από το τμήμα εισαγωγών – εξαγωγών το οποίο και παρουσίασε ποσοστό 83% και οπωσδήποτε χρήζει βελτίωσης. Το σύνολο των πελατών και με βάση τους δείκτες ικανοποίησης να ξεπερνάνε το 94-95% ήταν ευχαριστημένοι από το προσωπικό, σε όλους τις παραμέτρους και συγκεκριμένα την ταχύτητα, την ευγένεια, τις γνώσεις και την επίλυση προβλημάτων, την ποικιλία των προϊόντων που παρέχει η τράπεζα καθώς και το περιβάλλον. Οι πελάτες είναι λιγότερο ικανοποιημένοι, κατά σειρά δυσαρέσκειας, με τις επιβαρύνσεις των προϊόντων, την απόδοση των προϊόντων και τέλος από την πρόσβαση των πελατών στο συγκεκριμένο κατάστημα.

Βασικός σκοπός της διατριβής ήταν η ανάπτυξη μιας πρωτότυπης μεθοδολογίας προκειμένου να γίνει η συγκριτική αξιολόγηση δέκα τμημάτων ενός τραπεζικού καταστήματος. Στο παρελθόν έχουν γίνει αξιολογήσεις συνολικά διαφόρων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου φυσικά με βάση επιχειρησιακά αποτελέσματα ή με βάση δεδομένα ποιότητας υπηρεσιών στα οποία γίνεται έρευνα προκειμένου να διερευνηθεί η ικανοποίηση των πελατών για τις επιχειρήσεις που έχουν επιλεγεί προκειμένου να γίνει η συγκριτική αξιολόγηση. Στην παρούσα διατριβή η αξιολόγηση έγινε επιτυγχάνοντας την συνεργασία των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων και τα δεδομένα ποιότητας υπηρεσιών.

Είναι προφανές ότι τα αποτελέσματα από αυτή την συνεργασία είναι πιο κοντά στην πραγματικότητα από κάθε άλλη μέθοδο και εξάγονται συμπεράσματα τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε ουσιαστική βελτίωση των μονάδων που εξετάζονται.

Η ιδέα της DEA, κατά την οποία μια μονάδα κρίνεται ως αποδοτική ή μη σε σύγκριση με τις άλλες μονάδες είναι εύκολη στην κατανόηση. Παρ' όλα αυτά τα βάρη, τα οποία καθορίζονται στη λύση του προβλήματος είναι δύσκολο να ερμηνευτούν. Στην περίπτωση της μίας εισόδου και πολλαπλών εξόδων τα προαναφερόμενα βάρη μπορούν να ερμηνευτούν σαν το ποσό των πόρων, το οποίο χρησιμοποιείται για την παραγωγή μιας εξόδου (Dyson and Thanasoulis, 1988).

Ομοίως αν έχουμε πολλαπλές εισόδους και μία έξοδο, τότε τα βάρη ερμηνεύονται ως το ποσό κάθε εισόδου, το οποίο χρειάζεται για την παραγωγή μίας μονάδας εξόδου. Όταν όμως έχουμε πολλαπλές εισόδους και εξόδους τότε δεν υπάρχει κάποια εμφανής ερμηνεία. Στην αρχική μορφοποίηση της DEA τα μόνα όρια των βαρών, δίνονται από τους περιορισμούς που τα υποχρεώνουν να είναι μεγαλύτερα ή ίσα από ένα πολύ μικρό θετικό αριθμό. Σαν συνέπεια η ανάλυση μπορεί να υποδηλώνει ότι μια DMU είναι αποδοτική μόνο ως αποτέλεσμα μιας μεγάλης κατανομής βαρών.

Για παράδειγμα έστω ότι μία DMU χρησιμοποιεί σχετικά μικρή ποσότητα από μία είσοδο και/ή παράγει περισσότερες από μία εξόδους απ' ότι άλλες DMUs. Τότε αυτή μπορεί να θεωρηθεί αποδοτική, μέσω της κατανομής των περισσότερων ή όλων των βαρών σ' αυτή την είσοδο/έξοδο. Κάτι τέτοιο όμως αγνοεί την αποδοτικότητα της DMU σε σχέση με όλες τις άλλες μεταβλητές. Στην παραπάνω περίπτωση, δεν πρέπει να βγάζουμε συμπεράσματα βιαστικά, αφού για μια αποδοτική DMU το παραπάνω γραμμικό πρόγραμμα θα έχει τουλάχιστο δύο βέλτιστες λύσεις, κάθε μια από τις οποίες καθορίζει ένα διαφορετικό σύνολο βαρών.

Ο Sexton λοιπόν το 1986 περιέγραψε μια επέκταση της DEA η οποία επιτρέπει στον χρήστη να επέμβει λίγο έως πολύ για το αν ένα σύνολο βαρών πρέπει να επιλεγεί, αν είναι δυνατή βέβαια αυτή η εκλογή. Οι Dyson και Thanasoulis (1988) προσέγγισαν το πρόβλημα διαφορετικά, θέτοντας λογικά όρια στα βάρη (για την περίπτωση της μίας εισόδου). Παρ' όλα αυτά πάντως ακόμη και στην περίπτωση κατά την οποία θέτουμε όρια για τα βάρη, αντιμετωπίζουμε δυσκολίες, τόσο στην καθ' αυτή οριοθέτηση, όσο και στη σύγκριση βαρών τα οποία παράγονται για διαφορετικούς στόχους των DMUs, εκτός από τις περιπτώσεις των ποσοστών.

Σαν συνέπεια των παραπάνω δυσκολιών ερμηνείας των βαρών έχουμε την μετατροπή του μοντέλου σε "black box". Ο χρήστης πλέον δεν είναι σε θέση να ελέγξει την ανάλυση, και ακόμη περισσότερο η έξοδος δε γίνεται να ερμηνευτεί σύντομα. Έτσι υπάρχει η άποψη ότι κανένας δεν πρέπει να εξαναγκάζει τα βάρη να καταμερίζουν εισόδους - εξόδους για να προφυλάξουν μια DMU να εμφανιστεί αποδοτική, αλλά υπάρχει μια αδυναμία για κάτι τέτοιο εξαιτίας της δυσκολίας της ερμηνείας.

Ένα σημαντικό πρόβλημα με την εφαρμογή της DEA είναι ότι τα λάθη μέτρησης και η "ατυχία" δεν έχουν θέση, δεν υπάρχει δηλαδή τυχαίο λάθος, ενώ όλες οι αποκλίσεις χρησιμοποιούνται ως εικονιζόμενες μη αποδοτικότητες. Μια άσχημη συνέπεια των παραπάνω είναι ότι μικρές αλλαγές στο υπολογιστικό λάθος προκαλούν σημαντικές επιπτώσεις στις ομαδικές μη αποδοτικότητες, αφού όπως γνωρίζουμε μετράμε την "σχετική" αποδοτικότητα.

Τέλος μια ακόμη δυσκολία, αποτελεί το γεγονός ότι τα μέτρα μη αποδοτικότητας της DEA μπορεί να είναι πολύ ευαίσθητα στον αριθμό των εξωγενών περιορισμών, οι οποίοι υπάρχουν μέσα στο πρόβλημα. Η χρήση αυτών των περιορισμών αντανakλά σε διαφορετικά χαρακτηριστικά εισόδων - εξόδων, όπως μείωση του αριθμού των παρατηρήσεων μέσω της εξάλειψης κάποιων βασικά πιο αποδοτικών μονάδων από τις συγκρίσεις.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allen, L and Rai, A., (1996). Operational efficiency in banking: An international comparison. *Journal of Banking and Finance*, 20, 655-672.
- Aly, HY, Grabowsky, R, Pasurka, C and Rangan, N., (1990). Technical scale and allocative efficiencies in US banking: an empirical investigation. *Review of Economics and Statistics*, 72(2), 211-218.
- Banker, R. D, J. Morey, (1986). The use of catagorial variables in DEA, 32, 1613-1627, *Management Science*.
- Banker, R.D., Charnes, A., Cooper, W., (1984). Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, 30, 1078-1092.
- Banker,R.D, A. Charnes, W. Cooper and Schinnar, (1981). A-bi extremal principle for frontier estimation and efficiency evaluation. *Management Science*, 27, 1377-1383.
- Banker,R.D, A. Charnes, W. Cooper, Swarts, Thomas, (1989). An introduction to DEA, some of its models and their uses. *Research in gevermenyal and nonprofit accounting*, 5, 125-163 .
- Belton, V., An integrating DEA with multiple criteria decision analysis *Management Science*.
- Berg, SA and Forsund, FR, (1993). Bank efficiency in Nordic countries. *Journl of Banking and Finance*, 17, 371-388.
- Berger, A. N., Humphrey, D. B., (1992b). Measurement and efficiency issues in commercial banking. In: Griliches, Z. (Ed.), *Measurement Issues in Service Sectors*, National Bureau of Economic Research. Chicago Press, University of Chicago, IL.
- Berger, A.N. and Humphrey, D.B., (1997). Efficiency of financial institutions: International survey and directions for future research. *European Journal of Operational Research*, 98, 212.
- Berger, A.N., Humphrey, D.B., (1991).The dominance of inefficiencies over scale and product mix economies in banking. *Journal of Monetary Economics*, 28(1), 117-148.
- Charnes, A., Cooper, W., and Huang W., (1990). Polyhedral Cone-Ratio DEA with an Illustrative Application to Large Commercial Banks. *Journal of Econometrics* 46, 73-91.
- Charnes, A., W. Cooper, A.Thrall, (1988). Identifying and Classifying Scale and Technical Efficiencies and Inefficiencies in DEA *Journal Of Productivity Analysis*, 20(1), 200-211.
- Charnes, M., Seiford, Stutz, (1985). Foundations of Pareto-Koopmans Optimality Efficiency Analysis and empirical Production Functions, *Journal of Econometrics*, 30, 91-107.
- Charnes, S., Zlobec, (1989). Stability of efficiency evaluations in DEA.
- Charnes, W., Cooper, E. Rhodes, (1991). Evaluating program and managerial Efficiency : An application of DEA. *Management Science*, 27, 668-696.
- Cooper, W. W., Seiford, M. L., Tone, K., (2000). *Data Envelopment Analysis. A comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software*. Kluwer Academic Publishers USA.

- Despotis D. K., D. Yannacopoulos and C. Zopounidis, (1990). A review of the UTA multicriteria method and some improvements, *Foundation of Computing and Decision Science*, (15), 2, 63-76.
- Dimara, E., Pantzios, J. C., Skuras D., and Tsekouras K., (2002). The Impacts of Regulated Notions of Quality on Farm Efficiency: A DEA Application. Working paper University of Patras – Department of Economics.
- Elysiani, E. and Mehdian, S. (1990b). A non-parametric approach to measurement of efficiency and technological change: the case of large US banks. *Journal of Financial Services Research*, 4, 157-168.
- Farrell, M. J., (1957). Measurement of Productivity Efficiency, *Journal of the Royal Statistical Society*, 120, 253-290.
- Ferrier, G. D., Lovell, C. A. K., (1990). Measuring cost efficiency in banking: econometric and linear programming evidence. *Journal of Econometrics*, 46(1-2), 229-245.
- Halkos, E., G., Salamouris, S. D., (2004). Efficiency measurement of the Greek commercial banks with the use of financial ratios: a data envelopment analysis. *Management Accounting Research*, 15, 201-224.
- Jacquet-Lagrange, E. and Siskos, (1982). Assessing a set of additive utility functions for multicriteria decision-making: The UTA method, *European Journal of Operational Research*, (10), 2, 151-164.
- Lewin, C. Morey, J. Cook, Evaluating Administrative Efficiency of Courts *Omega*, 401-411.
- Molyneux, P., Altunbas, Y. and Gardener, EPM, (1996). *Efficiency in European Banking*, Chchester: John Wiley and Sons.
- Nunamaker, T., (1985). Using DEA to measure the efficiency of nonprofit organizations: a critical evaluation. *Managerial and decision economics* 6, 50-58.
- Pastor, JM, Perez, F. and Quesada, J., (1995). Efficiency analysis in banking firms: international comparison. Working Paper EC 95-18, Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Economicas.
- Rangan, N., Grabowski, R., Aly, H., Pasurka, C., (1988). The technical efficiency of U.S. banks. *Economics Letters*, 28(2), 169-175.
- Sherman, D., Fgold, (1985). Bank Branch operating Efficiency. Evaluating with DEA, *Journal of Banking and Finance*, 9, 296-313.
- Siskos Y. and D. Yannacopoulos, (1985). UTASTAR: An ordinal regression method for building additive value functions, *Investigaca Operacional*, (5), 1, 39-53.
- Siskos Y., E. Grigoroudis, C. Zopounidis and O. Saurais, (1998). Measuring customer satisfaction using a collective preference disaggregation model, *Journal of Global Optimization*, 12, 175-195.
- Taylor, N. Frederick, (1911). *The principles of scientific management*, Harper and Row, New York.
- Thanasoulis, E., R. Dyson, (September 1985). Relative efficiency assessments using DEA.
- Van de Panne C., (1975). *Methods for linear and quadratic programming*, North-Holland Publishing Company, Amsterdam.

- Zenios, S. and Soteriou, A , (1997). Efficiency, profitability and quality in the provision of banking services. Working paper: department of public and business administration, University of Cyprus, Nicosia.
- Αλεξιάκης, Π., και Πετράκης Π., Εμπορικές και Αναπτυξιακές Τράπεζες. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Γρηγορούδης Β. & Σίσκος Γ., (2000). Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη, το σύστημα MUSA. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
- Γρηγορούδης Ε., (1996). Ανάπτυξη μοντέλου εκτίμησης ικανοποίησης πελατών, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.
- Δούρος Α., Κ. Χοχτούλας (2005). Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες ελληνικών τραπεζών; Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Ιούλιος-Αύγουστος, 45-51.
- Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας, Γκαργκάνας Νικόλαος (2006).
- Επιστημονικό Μάρκετινγκ, (2006). Μεγέθη τραπεζών, ένθετο Banking & Finance, Οκτώβριος, 15-22.
- Κάδδα Δ., (2007). Ο παλμός της αγοράς - Τράπεζες. Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Οκτώβριος, 18-20.
- Μαλανδράκης Ι., (1999). Εφαρμογή μοντέλου μέτρησης ικανοποίησης πελατών στο ναυτιλιακό κλάδο. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.
- Μάλλιαρης Π. Γ., (1990). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς.
- Μαραγκουδάκης Ι., (2005). Σχεδιασμός και ανάπτυξη ολοκληρωμένης εφαρμογής λογισμικού για την αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.
- Νούλας Α., Π. Καραμπάση (2006). Μέτρηση της αποτελεσματικότητας των Ελληνικών Τραπεζών, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, ένθετο Banking & Finance, Οκτώβριος, 11-19.
- Πετράκης Μ., (1989). Έρευνα Marketing. Τεχνική στην ανάπτυξη project. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Πολίτη Ν. Ι. , (1999). Έρευνα ικανοποίησης πελατών στην Εμπορική τράπεζα.
- Πρωτόπαπας Χ., (1997). Τράπεζες και Ποιότητα. Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσ/κη.
- Σίσκος Ι., (1998). Γραμμικός Προγραμματισμός, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
- Χαλικιάς Ι., (2001). Στατιστική μέθοδοι ανάλυσης για επιχειρηματικές αποφάσεις. Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

## ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

[http:// www.alphabank.gr](http://www.alphabank.gr)  
[http:// www.atebank.gr](http://www.atebank.gr)  
[http:// www.economics.gr](http://www.economics.gr)  
[http:// www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)  
[http:// www.hba.gr](http://www.hba.gr)  
[http:// www.icap.gr](http://www.icap.gr)  
[http:// www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)  
[http:// www.ypetho.gr](http://www.ypetho.gr)

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α**  
**Α.1.ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΙ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**

Ομαδοποιημένος ισολογισμός και αποτελέσματα χρήσεως τραπεζών (σύνολο εταιρειών)					
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	31/12/2005	31/12/2004	31/12/2003	% Λ 05/04	% Λ 04/03
ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΛΑΔΟΥ (Αξίες σε €)					
Ταμείο και Διαθέσιμα σε Κεντρικές Τράπεζες	9.467.012.227	7.579.010.361	5.646.873.478	24,91	34,22
Απαιτήσεις κατά Πιστωτικών Ιδρυμάτων	29.963.741.700	25.249.298.382	21.432.183.221	18,67	17,81
Απαιτήσεις κατά Πελατών	148.198.131.486	124.608.427.750	98.636.384.368	18,93	26,33
Κρατικά και Άλλα Αξιόγραφα και Χρεόγραφα	50.492.597.721	38.031.151.173	41.345.959.972	32,77	-8,02
Παράγωγα Χρηματοοικονομικά Μέσα-Απαιτήσεις	856.569.073	481.312.636		77,96	N/A
Συμμετοχές και Επενδύσεις	7.782.016.314	7.141.908.327	6.650.101.121	8,96	7,40
Επενδύσεις σε Ακίνητα	481.722.000	474.980.000		1,42	N/A
Ασώματα (Αυλα) Περιουσιακά Στοιχεία (Αναπόσβεστη Αξία)	176.196.889	167.342.902	515.316.934	5,29	-67,53
Ενσώματα Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία (Αναπόσβεστη Αξία)	3.561.689.113	3.378.766.366	2.918.338.055	5,41	15,78
Λοιπά Στοιχεία Ενεργητικού	3.819.148.413	3.751.257.577	2.565.851.179	1,81	46,20
Έσοδα Εισπρακτέα Και Προπληρωμένα Έξοδα	779.060.159	698.503.914	1.510.613.715	11,53	-53,76
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b>255.577.885.097</b>	<b>211.561.959.388</b>	<b>181.221.622.043</b>	<b>20,80</b>	<b>16,74</b>
<b>Υποχρεώσεις</b>	<b>239.403.491.197</b>	<b>199.948.071.108</b>	<b>168.156.028.981</b>	<b>19,73</b>	<b>18,91</b>
Υποχρεώσεις προς Πιστωτικά Ιδρύματα	32.298.907.807	17.318.086.121	21.878.870.495	86,50	-20,84
Παράγωγα Χρηματοοικονομικά Μέσα-Υποχρεώσεις	1.409.591.007	1.059.147.349		33,09	N/A
Υποχρεώσεις προς Πελάτες	175.876.265.884	160.551.151.382	136.063.454.958	9,54	18,00
Υποχρεώσεις από Πιστωτικούς Τίτλους	22.042.015.372	14.589.362.000	3.417.039.937	51,08	326,96
Λοιπά Στοιχεία Παθητικού	6.116.445.599	4.850.821.638	3.392.109.949	26,09	43,00
Προεισπραγμένα Έσοδα και Έξοδα Πληρωτέα	14.172.274	11.208.267	820.189.208	26,44	-98,63
Προβλέψεις για Κινδύνους και Βάρη	1.250.571.254	1.270.660.351	141.963.890	-1,58	795,06
Κρατήσεις για Κεφάλαια Γενικών Τραπεζικών Κινδύνων			43.232.542	N/A	N/A
Ομολογιακά Δάνεια			2.399.168.000	N/A	N/A
Τραπεζικοί Λογαριασμοί Εταιριών Συγκροτήματος	395.522.000	297.634.000		32,89	N/A
<b>Ίδια Κεφάλαια</b>	<b>16.174.393.900</b>	<b>11.613.888.280</b>	<b>13.065.593.063</b>	<b>39,27</b>	<b>-11,11</b>
Μετοχικό Κεφάλαιο	10.444.941.170	9.074.841.773	7.560.977.489	15,10	20,02
Διαφορά από Έκδοση Μετοχών υπέρ το Άρτιο	2.782.559.952	2.404.524.308	2.245.908.186	15,72	7,06
Αποθεματικά Κεφάλαια	3.502.692.620	2.984.262.744	3.525.170.305	17,37	-15,34
διαφορές από Αναπροσαρμογή Αξίας Λοιπών Περιουσιακών Στοιχείων	663	1.284.019	452.951.814	-99,95	-99,72
Επιχορηγήσεις Επενδύσεων Πάγιου Ενεργητικού	17.933		90.686	N/A	N/A
Υβριδικά Κεφάλαια-Τίτλοι μη Καινοτόμοι	762.000.000			N/A	N/A
Αποτελέσματα εις Νέον	-1.317.818.438	-2.851.024.565	-719.505.418	53,78	-296,25
<b>Σύνολο Παθητικοί)</b>	<b>255.577.885.097</b>	<b>211.561.959.388</b>	<b>181.221.622.043</b>	<b>20,80</b>	<b>16,74</b>

Επεξηγήσεις συμβόλων (i) N/A: Μη διαθέσιμο (ii) N/C: Μη υπολογίσιμο. Οι ενδείξεις N/A και N/C μπορεί να εμφανιστούν σε περιπτώσεις κατά τις οποίες είτε απουσιάζουν από τον πρωτότυπο ισολογισμό αξίες λογαριασμών που συμμετέχουν στους συγκεκριμένους αριθμοδείκτες είτε οι δείκτες αυτοί καθ' αυτοί δεν έχουν έννοια π.χ. αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων ή σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια σε εταιρείες με αρνητική καθαρή θέση κ.ο.κ.

## Α2-Αριθμοδείκτες Ομαδοποιημένου ισολογισμού τραπεζών (σύνολο εταιριών)

Ομαδοποιημένος Ισολογισμός και Αποτελέσματα Χρήσεως τραπεζών (σύνολο εταιριών)					
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	01/01/05-31/12/05	01/01/04-31/12/04	01/01/03-31/12/03	% Δ	% Δ 04/03
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΚΛΑΔΟΥ (Αξίες σε €)					
Τόκοι και Εξομοιούμενα Έσοδα	11.594.246.310	9.539.343.142	<b>8.603.263.693</b>	21,54	10,88
Τόκοι και Εξομοιούμενα Έξοδα	5.152.240.120	3.876.141.351	3.679.835.034	32,92	5,33
Καθαρά Έσοδα από Τόκους	6.442.006.190	5.663.201.791	4.923.428.659	13,75	15,02
Εσοδα από Τίτλους	297.725.787	217.219.059	166.012.536	37,06	30,84
Καθαρά Έσοδα Προμηθειών	1.317.851.540	1.169.388.845	1.036.519.083	12,70	12,82
Αποτελέσματα από Χρηματοοικονομικές Πράξεις	151.030.931	167.618.999	354.705.440	-9,90	-52,74
Λοιπά Εσοδα Εκμεταλλεύσεως	389.944.144	173.087.779	119.077.412	125,29	45,36
Μικτά Αποτελέσματα ( Κέρδη ή Ζημιές) Εκμεταλλεύσεως ( Προμηθειών και Παροχ. Υπηρεσιών)	8.598.558.593	7.390.516.472	6.599.743.130	16,34	11,98
Γενικά Έξοδα Διοικήσεως	4.120.500.673	4.179.430.203	3.473.930.894	-1,41	20,31
Λοιπά Εξοδα Εκμεταλλεύσεως	1.013.247.765	952.244.203	38.847.195	6,41	2.351,26
Σύνολο Αποσβέσεων Πάγιων Στοιχείων	321.430.786	329.769.798	425.449.290	-2,53	-22,49
Διαφορές Προσαρμογής Αξίας Απαιτήσεων και Προβλέψεις για Ενδεχόμενες	572.528.754	517.176.129	869.422.092	10,70	-40,51
Ολικά Αποτελέσματα (Κέρδη ή Ζημιές) Εκμεταλλεύσεως	2.570.850.614	1.411.896.140	1.792.093.658	82,0K	-21,22
ΰκτακτα και Ανόργανα Έσοδα	2.269.071	513.576	120.118.640	341,82	-99,57
Εκτακτα και Ανόργανα Έξοδα	28.348.306	566.524	123.858.330	4.903,90	-99,54
Εσοδα Συμμετοχών σε Συγγενείς Επιχειρήσεις	38.917.270			N/A	N/A
Εξοδα από Συμμετοχές σε Συγγενείς Επιχειρήσεις		811.000		N/A	N/A
<b>Καθαρά Αποτελέσματα ( Κέρδη ή Ζημιές) Χρήσεως προ Φόρων</b>	<b>2.583.688.649</b>	<b>1.411.032.192</b>	<b>1.788.353.969</b>	<b>83,11</b>	<b>-21,10</b>
*** Δείγμα Εταιριών Κλάδου***	26 (2005)	31 (2004)	30 (2003)		

Επεξηγήσεις συμβόλων (i) N/A: Μη διαθέσιμο (ii) N/C: Μη υπολογίσιμο. Οι ενδείξεις N/A και N/C μπορεί να εμφανιστούν σε περιπτώσεις κατά τις οποίες είτε απουσιάζουν από τον πρωτότυπο ισολογισμό αξίες λογαριασμών που συμμετέχουν στους συγκεκριμένους αριθμοδείκτες είτε οι δείκτες αυτοί καθ' αυτοί δεν έχουν έννοια π.χ. αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων ή σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια σε εταιρείες με αρνητική καθαρή θέση κ.ο.κ.

ΔΕΙΚΤΕΣ	2005	2004	2003	% Δ. 05/04	% Δ. 04/03
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΦΘΩΣΗΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ</b>					
Τοκοφόρα Στοιχεία Ενεργητικού προς Σύνολο Ενεργητικού	80,19	82,46	90,67	-2,76%	-9,04%
Χορηγήσεις προς Σύνολο Ενεργητικού (%)	57,98	58,90	54,43	-1,54%	8,21%
Προβλέψεις προς Χορηγήσεις (%)	3,89	4,76	3,80	-18,28%	25,26%
Ομόλογα προς Σύνολο Ενεργητικού (%)	6,74	7,98	19,84	-15,54%	-59,78%
Τοκοφόρες Υποχρεώσεις προς Σύνολο Παθητικού	90,08	90,97	89,04	-0,98%	2,17%
Ίδια Κεφάλαια προς Συνολικά Κεφάλαια (%)	6,33	5,49	7,21	15,30%	-23,86%
Καταθέσεις προς Σύνολο Παθητικού (%)	68,82	75,89	75,08	-9,32%	1,08%
Χορηγήσεις προς Καταθέσεις (%)	84,26	77,61	72,49	8,57%	7,06%
Τόκοι και Εξομοιούμενα Έξοδα προς Τόκους και Εξομοιούμενα Εσοδα (%)	44,44	40,63	42,77	9,38%	-5,00%
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΦΘΩΣΗΣ ΕΣΟΔΩΝ</b>					
Αναλογία Καθαρών Εσόδων από Τόκους στο Σύνολο των Λειτουργικών Εσόδων (%)	74,92	76,63	74,60	-2,23%	2,72%
Αναλογία Εσόδων από Χρηματοοικονομικές Πράξεις στο Σύνολο των Λειτουργικών Εσόδων (%)	1,76	2,27	5,37	-22,47%	-57,73%
Αναλογία Δαπανών Προσωπικού στα Λειτουργικά Έσοδα (%)	32,73	39,55	34,26	-17,24%	15,44%
*** Δείγμα Εταιριών Κλάδου***	26 (2005)	31 (2004)	30 (2003)		
Λειτουργικά Έσοδα εκτός Τόκων προς Σύνολο Ενεργητικού (%)	0,86	0,80	0,98	7,50%	-18,37%
Λειτουργικά Έξοδα προς Ενεργητικό (%)	2,56	3,03	2,30	-15,51%	31,74%
Γενικά Έξοδα προς Λειτουργικά Έσοδα (%)	47,92	56,55	52,64	-15,26%	7,43%
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>					
Παραγωγικότητα Προσωπικού (ΕΥΡΩ)	131.247,65	110.215,74	108.926,42	N/A	N/A
Αποδοτικότητα Προσωπικού (ΕΥΡΩ)	39.437,20	21.042,91	29.516,15	87,41%	-28,71%
Ενεργητικό προς Αριθμό Προσωπικού (ΕΥΡΩ)	3.901.118,62	3.155.051,22	2.990.998,73	23,65%	5,48%
Χορηγήσεις προς Αριθμό Προσωπικού (ΕΥΡΩ)	2.262.083,39	1.858.301,81	1.627.958,61	21,73%	14,15%
Καταθέσεις προς Αριθμό Προσωπικού (ΕΥΡΩ)	2.684.560,03	2.394.320,35	2.245.679,16	12,12%	6,62%

Επεξηγήσεις συμβόλων (i) N/A: Μη διαθέσιμο (ii) N/C: Μη υπολογίσιμο. Οι ενδείξεις N/A και N/C μπορεί να εμφανιστούν σε περιπτώσεις κατά τις οποίες είτε απουσιάζουν από τον πρωτότυπο ισολογισμό αξίες λογαριασμών που συμμετέχουν στους συγκεκριμένους αριθμοδείκτες είτε οι δείκτες αυτοί καθ' αυτοί δεν έχουν έννοια π.χ. αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων ή σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια σε εταιρείες με αρνητική καθαρή θέση κ.ο.κ.

Αναλυτικοί Αριθμοδείκτες τραπεζών (2004-2005)												
	Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων - ROE (από Φόρον Εισοδήματος) (%)	Αποδοτικότητα Ενεργητικού - ROA (%)	Επιτοκιακή Αποδοτικότητα Τοκοφόρων Στοιχείων Ενεργητικού (%)	Επιτοκιακό Κόστος Τοκοφόρων Στοιχείων Παθητικού (%)	Διαφορά Αποδόσεων Τοκοφόρων Στοιχείων Ενεργητικού Παθητικού (X)	Καθαρή Επιτοκιακή Αποδοτικότητα Τοκοφόρων Στοιχείων Ενεργητικού (%)	Καθαρό Επιτοκιακό Περιθώριο (%)	Αποεξομασμάτιση (%)	Αποεξομασμάτιση (εκτός Εσόδων από Χρηματοοικονομικές Πράξεις) (%)	Αποδοτικότητα Εσόδων εκτός Τόκων προς Σύνολο Ενεργητικού (%)	Αποδοτικότητα Εξόδα προς Ενεργητικό (%)	Τελικά Εξόδα προς Αποδοτικότητα Εσόδων (%)
1. ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (2005)												
ΕFG EURO BANK ERGASIAS ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	21,94	1,55	9,49	4,37	5,12	4,23	3,15	307,47	322,39	0,74	2,38	33,26
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	22,26	1,23	4,80	1,77	3,03	2,97	2,63	264,56	271,48	0,83	2,26	49,18
ALPHA BANK Α.Ε.	24,84	1,27	5,43	1,82	3,61	3,35	2,67	255,09	252,56	0,91	2,30	43,95
ΚΥΠΡΟΥ, ΤΡΑΠΕΖΑ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ	14,21	0,84	7,18	3,15	4,02	3,19	2,29	222,49	222,49	1,19	2,65	54,62
ΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	21,87	1,44	6,04	3,06	2,98	2,91	2,57	179,21	206,48	1,23	2,55	52,10
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	15,91	0,62	5,31	2,07	3,24	3,31	3,06	377,56	387,23	0,85	3,31	44,22
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	33,20	0,76	5,37	1,24	4,13	3,90	3,11	517,55	596,17	0,49	2,92	57,29
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΕΥΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ Α.Ε.	14,75	1,33	8,27	1,84	6,43	4,78	2,16	270,63	615,60	0,21	1,30	36,83
ΚΥΠΡΟΥ, ΤΡΑΠΕΖΑ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ (ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΕΛΛΑΔΟΣ)	32,40	0,60	N/C	N/C	N/C	N/C	2,46	401,00	461,12	0,54	2,47	50,81
ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	-8,88	-0,49	7,01	1,57	5,44	5,18	4,09	627,94	656,32	0,83	5,45	80,31
ΕΙΝΑΤΙΑ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	9,40	0,73	5,71	2,57	3,14	3,19	2,93	314,52	352,74	0,92	3,23	64,77
ΑΤΤΙΚΗΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	-6,06	-0,39	6,14	2,61	3,53	3,49	3,11	308,88	357,77	1,45	5,18	61,16
ΛΑΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.	3,25	0,22	4,75	2,78	1,97	2,15	2,10	374,53	467,15	0,55	2,56	62,13
MILLENNIUM BANK Α.Ε.	15,53	1,05	5,27	1,98	3,30	3,37	3,19	451,01	445,87	0,97	4,31	81,19
ASPS BANK Α.Ε.	10,71	0,72	5,12	2,39	2,73	2,70	2,45	196,41	238,73	1,47	3,52	73,96
PROBANK ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	8,75	0,87	5,38	2,58	2,80	3,02	2,91	65,38	66,14	1,48	2,87	55,81
ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝ.Π.Ε.	20,31	2,26	7,18	3,10	4,08	4,36	4,17	36,10	36,11	0,74	1,77	31,03
ΩΜΕΓΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	-43,86	-3,38	5,73	3,29	2,44	2,53	2,38	85,27	85,27	1,38	3,21	72,00
FBW - ΠΡΩΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	4,93	0,43	4,70	2,71	1,99	2,18	2,11	337,80	405,25	0,59	2,39	53,70
MARFIN BANK Α.Τ.Ε.	23,11	1,27	4,10	2,49	1,61	1,32	1,11	90,19	109,07	1,42	1,55	38,66
ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	1,29	0,12	5,80	2,95	2,85	3,10	2,97	66,74	65,16	1,34	2,88	58,46
ΕΜΠΟΡΙΚΗ CREDICOM ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	-7,40	-0,95	5,42	1,90	3,52	3,78	3,64	681,493	681,493	0,07	4,66	47,17
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	11,50	4	3,78	1,93	1,84	2,16	1,39	64,15	92,47	5,03	4,66	48,71
AEGEAN BALTIC BANK Α.Ε.	-0,74	-0,16	4,84	3,01	1,83	2,11	1,81	234,07	208,03	1,65	3,43	91,39
PROTON ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	15,44	9,92	3,06	3,52	-0,46	0,55	0,27	42,21	149,78	2,53	3,79	22,01
AMERICAN BANK OF ALBANIA GREEK BRANCH	N/C	-3,01	6,30	3,20	3,10	2,71	2,52	216,60	217,10	0,15	5,78	181,52
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΑΪΤΣΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.	14,96	3,61	N/C	2,42	N/C	4,96	4,76	28,98	28,98	1,12	1,70	25,75
VOLKSWAGEN BANK G.M.B.H.	N/C	-10,66	8,35	5,78	2,57	5,53	5,27	259,64	259,64	0,61	15,28	235,79

1. ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (2004)	Αποδοτικότητα Ίδιων Κεφαλαίων - ROE (προ Φόρων Εισοδήματος) (%)	Αποδοτικότητα Ενεργητικών - ROA (%)	Επιτοκιακή Απόδοτικότητα Τοκοφόρων Στοιχείων Ενεργητικών (%)	Επιτοκιακό Κόστος Τοκοφόρων Στοιχείων Παθητικών (%)	Διαφορά Απόδοσεων Τοκοφόρων Στοιχείων Ενεργητικών Παθητικών (X)	Καθαρή Επιτοκιακή Απόδοτικότητα Τοκοφόρων Στοιχείων Ενεργητικών (%)	Καθαρό Επιτοκιακό Περιθώριο (%)	Αποτέλεσματικότητα (εκτός Εσόδων από Χρηματοοικονομικές Πράξεις) (%)	Αποδοτικότητα Εσόδων εκτός Τόκων προς Συνολό Ενεργητικών (%)	Αποδοτικότητα Εξόδα προς Ενεργητικό (%)	Γενικά Εξόδα προς Αποδοτικότητα Εσόδων (%)
EFG EURO BANK ERGASIAS TRAPEZA A.E.	19,93	1,29	7,80	3,28	4,52	3,99	3,09	383,76	0,64	2,45	39,25
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	13,23	0,72	4,31	1,60	2,71	2,67	2,41	349,67	0,74	2,57	63,02
ALPHA BANK A.E.	23,28	1,32	4,96	1,62	3,35	3,26	2,78	277,79	0,94	2,61	48,22
ΚΥΠΡΟΥ, ΤΡΑΠΕΖΑ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ	5,24	0,29	6,63	2,78	3,85	3,02	2,13	297,10	0,93	2,76	63,60
ΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	9,14	0,57	5,06	2,13	2,93	2,86	2,47	322,99	0,85	2,75	64,84
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	-19	-0,44	4,98	1,74	3,24	3,26	3	725,89	0,45	3,99	62,64
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	N/C	0,31	5,18	1,14	4,04	3,77	3	583,46	0,54	3,25	62,33
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ Α.Ε.	14,69	1,57	8,18	1,79	6,39	4,85	2,21	371,35	0,21	0,78	28,94
ΚΥΠΡΟΥ, ΤΡΑΠΕΖΑ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ (ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΕΛΛΑΔΟΣ)	18,12	0,50	N/C	N/C	N/C	N/C	2,17	394,18	0,57	2,25	52,07
ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	-54,84	-2,80	7,79	1,78	6,02	5,55	4,06	1.625,64	1,02	7,31	86,32
ΕΙΓΝΑΤΙΑ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	9,52	0,75	5,96	2,44	3,53	3,58	3,28	363,78	0,96	3,50	63,28
ΑΤΤΙΚΗΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	6,52	0,44	5,72	2,43	3,29	3,28	2,97	256,45	1,56	4,15	61,89
ΛΑΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.	2,80	0,21	4,08	2,30	1,79	1,94	1,89	378,96	0,50	2,29	65,50
MILLENNIUM BANK A.E.	-19,25	-1,59	5,02	1,68	3,33	3,37	3,08	722,87	0,59	5,37	105,04
ASPIR BANK A.E.	0,79	0,05	4,97	2,38	2,59	2,56	2,31	310,69	1,25	3,90	87,90
PROBANK ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	7,80	0,79	5,26	2,45	2,81	3,07	2,94	70,31	1,60	3,12	57,65
ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝ Π.Ε.	17,82	2,43	7,53	3,17	4,36	4,72	4,48	38,03	0,81	2,01	32,35
ΩΜΕΓΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	5,88	0,56	5,21	3,00	2,21	2,32	2,16	76,45	1,63	2,90	67,89
FBW - ΠΡΩΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	5,21	0,51	3,60	1,53	2,07	2,19	2,11	310,70	0,69	2,36	49,63
MARFIN BANK Α.Τ.Ε.	4,89	0,35	3,91	2,42	1,49	1,26	1,06	161,87	1,19	1,88	58,89
ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	4,38	0,46	6,51	3,32	3,19	3,50	3,31	62,96	1,49	3,02	52,10
ΕΜΠΟΡΙΚΗ CREDICOM ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	-38,95	-8,83	2,25	0,84	1,41	1,60	1,50	2.061.396,99	0	10,34	218,44
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	2,94	1,33	3,52	1,44	2,08	2,44	1,41	101,44	4,74	5,80	73,21
AECEAN BAL TIC BANK A.E.	0,93	0,22	2,68	0,85	1,83	1,93	1,63	153,66	2,83	4,35	82,08
PROTON ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	5,82	2,09	3,14	2,35	0,79	0,26	0,13	54,06	2,58	2,30	40,06
AMERICAN BANK OF ALBANIA GREEK BRANCH	N/C	-9,71	2,17	0,69	1,48	1,33	1,14	505,37	1,24	12,07	435,41
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ ΣΥΝ Π.Ε.	11,82	3,04	N/C	2,97	N/C	4,90	4,68	32,86	1,02	1,87	29,18
VOLKSWAGEN BANK G.M.B.H.	N/C	-473,19	0,85	N/C	N/C	N/A	N/A	9.770,26	5,18	470,34	3.603,04

Πηγή: ICAP - Ισολογισμοί

Αναλυτικοί αριθμοδείκτες τραπεζών (2004-2005)					
	Παραγωγικότητα Προσωπικού (ΕΥΡΩ)	Αποδοτικότητα Προσωπικού (ΕΥΡΩ)	Ενεργητικό προς Αριθμό Προσωπικού (ΕΥΡΩ)	Χορηγήσεις προς Αριθμό Προσωπικού (ΕΥΡΩ)	Καταθέσεις προς Αριθμό Προσωπικού (ΕΥΡΩ)
<b>2. ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ (2005)</b>					
ΕΦΓ EUROBANK ERGASIAS ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	206.521,74	81.304,35	6.046.956,52	3.509.275,36	3.573.913,04
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	128.243,15	45.154,92	3.862.471,36	1.970.328,77	2.976.671,02
ALPHA BANK Α.Ε.	189.680,72	67.466,37	6.040.595,55	3.493.236	2.786.034,35
ΚΥΠΡΟΥ, ΤΡΑΠΕΖΑ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ	122.447,81	29.363,70	3.904.356,53	1.877.066,54	3.283.199,07
ΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	163.281,21	59.079,96	4.698.822,97	3.240.153,27	2.543.636,83
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	114.935,41	18.259,14	3.021.610,89	2.337.660,91	2.344.566,09
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	111.174,01	22.879,52	3.190.968,89	2.019.382,60	2.810.951,37
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟΥΧΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ Α.Ε.	244.741	123.843,23	9.550.047,32	2.488.275,21	8.219.520,04
ΚΥΠΡΟΥ, ΤΡΑΠΕΖΑ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ (ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΕΛΛΑΔΟΣ)	83.936,40	16.365,60	2.865.048,40	1.714.992	2.689.377,60
ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	81.656,38	N/C	1.641.007,01	1.205.985,97	1.155.151,01
ΕΙΝΑΤΙΑ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	87.362,12	16.019,59	2.383.270,68	1.653.111,76	1.920.419,45
ΑΤΤΙΚΗΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	103.820,63	N/C	2.204.323,46	1.541.807,99	1.746.312,79
ΛΑΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.	107.058,57	8.637,14	4.194.707,14	3.193.098,57	3.459.752,86
MILLENNIUM BANK Α.Ε.	96.908	24.678	2.861.037	2.083.528	1.822.741
ASPIS BANK Α.Ε.	88.371,08	15.010,09	2.227.634,53	1.573.578,48	1.763.857,62
PROBANK ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	94.330,88	18.686,76	2.433.222,06	1.569.454,41	2.169.073,53
ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝ.Π.Ε.	129.363,01	59.390,05	3.033.072,42	2.343.790,87	2.575.370,79
ΩΜΕΤΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	117.015,17	N/C	3.205.226,40	2.312.775,01	2.782.765,21
FBV - ΠΡΩΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	143.207,25	21.948,19	5.671.476,68	4.054.492,23	3.943.088,08
MARFIN BANK Α.Τ.Ε.	161.127,91	72.697,67	7.309.395,35	2.353.151,16	6.147.354,65
ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	110.805,74	3.225,81	2.943.064,22	1.954.615,08	1.780.643,25
ΕΜΠΟΡΙΚΗ CREDICOM ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	103.582,82	N/C	4.319.771,38	3.747.922,38	4.517,31
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	128.277,42	59.251,61	1.888.664,52	838.477,42	690.709,68
AEGEAN BALTIC BANK Α.Ε.	107.111,11	N/C	4.192.750	1.614.722,22	3.006.111,11
PROTON ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	41.816,09	44.915,45	569.693,57	142.117,08	89.295,28
AMERICAN BANK OF ALBANIA GREEK BRANCH	39.711,96	N/C	2.248.381,64	167.238,58	344.233,58
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.	167.909,96	102.985,37	3.072.945,91	1.871.692,52	2.235.506,65
VOLKSWAGEN BANK G.M.B.H.	42.907,99	N/C	1.389.686,88	1.314.409,17	N/C

(συνέχεια)					
	Παραγωγικά Προσωνικά (ΕΥΡΩ)	Αποδοτικότητα Προσωνικών (ΕΥΡΩ)	Ενεργητικά προς Αριθμό Προσωνικών (ΕΥΡΩ)	Χορηγήσεις προς Αριθμό Προσωνικών (ΕΥΡΩ)	Καταθέσεις προς Αριθμό Προσωνικών (ΕΥΡΩ)
<b>2. ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ (2004)</b>					
EBG EUROBANK ERGASIAS ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	167.246,38	57.681,16	4.465.797,10	2.903.478,26	3.141.304,35
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	115.037,05	25.166,52	3.490.462,08	1.674.420,47	2.694.980,79
ALPHA BANK Α.Ε.	180.978,64	60.883,08	4.596.228,20	2.872.617,78	2.734.995,96
ΚΥΠΡΟΥ, ΤΡΑΠΕΖΑ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΑ	95.447,09	9.167,14	3.121.803,26	1.602.513,63	2.649.894,73
ΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	115.709,24	19.743,89	3.483.589,07	2.535.781,43	2.279.148,82
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	100.246,48	N/C	2.825.876,52	2.033.534,59	2.326.279,09
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	101.686,72	8.850,31	2.854.708,04	1.923.797,25	2.717.866,41
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ Α.Ε.	212.074,47	141.648,90	9.011.637,98	1.687.485,67	7.658.986,34
ΚΥΠΡΟΥ, ΤΡΑΠΕΖΑ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΑ (ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΕΛΛΑΔΟΣ)	71.567,20	13.037,60	2.599.921,60	1.404.699,60	2.264.526,80
ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	74.605,42	N/C	1.656.089,29	1.135.865,83	1.275.600,75
ΕΓΝΑΤΙΑ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	86.186,50	15.207,55	2.030.697,39	1.442.019,59	1.770.659,65
ΑΤΤΙΚΗΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	98.079,53	9.428,20	2.137.137,17	1.535.785,82	1.861.667,15
ΛΑΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.	87.281,43	7.385,71	3.495.380	2.542.210	2.784.060
MILLENNIUM BANK Α.Ε.	69.598	N/C	1.819.041	1.329.483	1.360.482
ASPIS BANK Α.Ε.	76.774,66	1.051,57	1.943.374,44	1.299.545,96	1.758.183,86
PROBANK ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	106.592,67	18.540,95	2.727.109,91	1.823.978,45	2.375.446,12
ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝ.Π.Ε.	104.087,52	47.786,40	2.234.213,00	1.814.404,62	1.906.952,53
ΩΜΕΓΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	102.134,22	14.965,05	3.017.715,78	2.046.725,39	2.630.559,58
FBW - ΠΡΩΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	128.492,23	22.901,55	4.482.886,01	3.461.906,74	2.587.207,25
MARFIN BANK Α.Τ.Ε.	91.313,95	14.238,37	4.104.174,42	1.066.511,63	3.239.569,77
ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	86.730,33	8.368,60	2.198.081,78	1.308.208,99	1.426.601,03
ΕΜΠΟΡΙΚΗ CREDICOM ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	19.100,56	N/C	1.270.488,88	1.067.635,44	2.237,49
ΕΠΙΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	76.735,48	14.309,68	1.076.948,39	322.574,19	236.077,42
AEGEAN BALTIC BANK Α.Ε.	107.138,89	5.166,67	2.341.944,44	1.087.166,67	1.264.027,78
PROTON ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	14.706,74	7.000,44	335.409,20	119.287,02	182.445,28
AMERICAN BANK OF ALBANIA GREEK BRANCH	16.938,52	N/C	708.958,24	29.045,46	112.339,18
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.	132.509,75	70.749,19	2.636.134,56	1.591.880,06	1.868.199,58
VOLKSWAGEN BANK G.M.B.H.	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C

Αναλυτικοί Αριθμοδείκτες τραπεζών (2004-2005)									
	Τοκοφρά Λειτουργία Ενεργητικών (%)	Χορηγήσεις προς Λύγολο Ενεργητικών (%)	Προβλέψεις προς Χορηγήσεις (%)	Ομόλογα προς Λύγολο Ενεργητικών (%)	Τοκοφρές Υποχρεώσεις προς Λύγολο Παθητικών (%)	Ίδια Κεφάλαια προς Λύγολα Κεφάλαια (%)	Καταθέσεις προς Λύγολο Παθητικών (%)	Χορηγήσεις προς Καταθέσεις (%)	Έξοδα και Εξομολογούμενα Έξοδα προς Τόκους και Εξομολογούμενα Έξοδα (%)
3. ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΦΡΩΣΗΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ (2005)									
EFG EURO BANK ERGASIAS TRAPEZA A.E.	72,44	58,03	2,82	1,59	89,43	7,47	59,10	98,19	55,40
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	87,18	51,01	3,39	24,76	90,22	5,58	77,07	66,19	37,99
ALPHA BANK A.E.	75,47	57,83	3,40	0,21	92,16	4,66	46,12	125,38	38,41
ΚΥΠΡΟΥ, ΤΡΑΠΕΖΑ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ	73,30	48,08	N/C	N/C	90,97	6,10	84,09	57,17	55,60
ΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	89,64	68,96	2,48	4,82	90,76	6,90	54,13	127,38	51,80
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	92,59	77,36	4,36	4,08	87,87	5,44	77,59	99,71	37,68
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	79,89	63,28	12,59	1,22	91,10	5,91	88,09	71,84	27,32
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟΥΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ Α.Ε.	44,52	26,06	1,04	6,01	86,07	7,48	86,07	30,27	42,19
ΚΥΠΡΟΥ, ΤΡΑΠΕΖΑ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ (ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΕΛΛΑΔΟΣ)	N/C	59,86	N/C	N/C	N/C	1,02	93,87	63,77	54,89
ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	84,65	73,49	10,32	N/C	91	5,98	70,39	104,40	26,10
ΕΙΓΝΑΤΙΑ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	91,93	69,36	4,01	0,43	90,35	7,60	80,58	86,08	44,07
ΑΤΤΙΚΗΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	87,69	69,94	5,95	N/C	90,24	6,19	79,22	88,29	43,16
ΛΑΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.	98	76,12	2,27	0,47	92,13	6,39	82,48	92,29	54,77
MILLENNIUM BANK A.E.	96,47	72,82	1,19	0,88	91,87	5,87	63,71	114,31	36,12
ASPIS BANK A.E.	90,73	70,64	2,99	0,09	91,28	6,59	79,18	89,21	47,20
PROBANK ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	96,73	64,50	1,94	0,55	89,14	8,93	89,14	72,36	43,93
ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝ.Π.Ε.	95,79	77,27	3,00	3,25	88	10,10	84,91	91,01	39,21
ΩΜΕΓΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	94,59	72,16	1,96	5,72	92,24	6,77	86,82	83,11	55,83
FBW - ΠΡΩΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	97,17	71,49	2,37	5,61	90,80	7,95	69,52	102,83	53,58
MARFIN BANK A.T.E.	83,36	32,19	1,41	19,76	94,19	4,63	84,10	38,28	67,81
ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	98,01	66,41	3,30	9,16	88,80	10,32	60,50	109,77	46,48
ΕΜΠΟΡΙΚΗ CREDITCOM ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	96,98	86,76	0,68	N/C	86,39	9,96	0,10	82,967,98	30,26
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	68,24	44,40	8,86	7,17	59,80	28,76	36,57	121,39	42,72
AEGEAN BALTIC BANK A.E.	86,16	38,51	N/C	N/C	79,25	19,71	71,70	53,71	56,37
PROTON ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	46,70	24,95	1,04	4,47	17,78	81,01	15,67	159,15	82,03
AMERICAN BANK OF ALBANIA GREEK BRANCH	94,84	7,44	1	79,42	N/A	N/C	15,31	48,58	56,91
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΑΪΤΣΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.	95,73	60,91	3,33	N/C	72,75	22,96	72,75	83,72	26,79
VOLKSWAGEN BANK G.M.B.H.	96,39	94,58	0,57	N/C	48,83	N/A	N/C	N/C	33,78

(συνέχεια)									
	Τοκοφόρα Λειτουργία Ενεργητικών (%)	Χορηγήσεις προς Λύνολο Ενεργητικών (%)	Προβλέψεις προς Χορηγήσεις (%)	Οιόλογα προς Λύνολο Ενεργητικών (%)	Τοκοφόρες Υποχρεώσεις προς Λύνολο Παθητικών (%)	Ίδια Κεφάλαια προς Λύνολικά Κεφάλαια (%)	Καταθέσεις προς Λύνολο Παθητικών (%)	Χορηγήσεις προς Καταθέσεις (%)	Τόκοι και Εξομοιωμένα Εξομοιωμένα Έσοδα (%)
<b>3. ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΦΩΣΗΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ (2004)</b>									
EEG EUROBANK ERGASIAS ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	77,37	65,02	2,78	5,78	89,93	6,48	70,34	92,43	48,84
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	90,07	47,97	4,05	22,87	92,44	5,45	77,21	62,13	38,09
ALPHA BANK Α.Ε.	85,24	62,50	3,12	0,32	89,80	5,69	59,51	105,03	34,28
ΚΥΠΡΟΥ, ΤΡΑΠΕΖΑ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ	70,40	51,33	N/C	N/C	91,35	5,60	84,88	60,47	54,40
ΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	86,44	72,79	3,88	5,04	89,48	6,20	65,43	111,26	43,55
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	91,88	71,96	4,79	10,19	90,74	2,30	82,32	87,42	34,45
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	79,74	67,39	18,12	1,56	98,67	N/C	95,21	70,78	27,20
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΕΥΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ Α.Ε.	45,65	18,73	0,81	4,57	84,99	10,70	84,99	22,03	40,74
ΚΥΠΡΟΥ, ΤΡΑΠΕΖΑ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ (ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΕΛΛΑΔΟΣ)	N/C	54,03	N/C	N/C	N/C	2,77	87,10	62,03	54,62
ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	73,07	68,59	8,27	N/C	92,36	5,11	77,02	89,05	28,79
ΕΓΝΑΤΙΑ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	91,64	71,01	4,70	0,19	89,55	7,86	87,19	81,44	39,92
ΑΤΤΙΚΗΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	90,53	71,86	4,13	N/C	90,79	6,77	87,11	82,50	42,63
ΛΑΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.	97,54	72,73	2,08	0,96	90,89	7,56	79,65	91,31	52,44
MILLENNIUM BANK Α.Ε.	91,61	73,09	1,20	2,90	89,86	8,24	74,79	97,72	32,92
ASPI BANK Α.Ε.	90,19	66,87	3,43	0	91,37	6,86	90,47	73,91	48,52
PROBANK ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	96,15	66,88	1,36	4,81	87,10	11,28	87,10	76,78	41,65
ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝ.Π.Ε.	95,23	81,21	2,69	N/C	85,35	12,46	85,35	95,15	37,37
ΩΜΕΓΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	93,58	67,82	1,00	6,41	90,63	8,68	87,17	77,80	55,41
FBV - ΠΡΩΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	96,35	77,22	2,24	N/C	88,98	9,81	57,71	133,81	39,28
MARFIN BANK Α.Τ.Ε.	84,19	25,99	1,85	34,83	92,07	7,09	78,93	32,92	67,69
ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	92,59	59,52	2,44	2,99	85,48	8,88	64,90	91,70	46,26
ΕΜΠΟΡΙΚΗ CREDICOM ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	93,76	84,03	0,50	N/C	71,73	22,68	0,18	47,715,69	28,61
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	57,74	29,95	22,08	19,21	43,20	45,21	21,92	136,64	30,61
AEGEAN BALTIC BANK Α.Ε.	84,79	46,42	N/C	N/C	74,96	23,78	53,97	86,01	28,17
PROTON ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	51,77	35,56	0,75	6,23	63,41	35,87	54,39	65,38	91,70
AMERICAN BANK OF ALBANIA GREEK BRANCH	86,16	4,10	0,16	77,12	N/A	N/A	15,84	25,86	38,72
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.	95,88	60,39	2,47	N/C	70,87	25,46	70,87	85,21	30,97
VOLKSWAGEN BANK G.M.B.H.	73,77	16,44	0,37	N/C	N/C	N/A	N/C	N/C	159,18

Αναλυτικοί αριθμοδείκτες τραπεζών (2004-2005)										
4. ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΦΥΣΗΣ ΕΣΟΔΩΝ (2005)	Ε	Ε	Ε	Ε	Ε	Ε	Ε	Ε	Ε	Ε
EFG EURO BANK ERGASIAS TRAPEZA A.E.	80,28	0,91								22,46
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	75,51	0,62								37,18
ALPHA BANK A.E.	74,74	N/A								25,60
ΚΥΠΡΟΥ, ΤΡΑΠΕΖΑ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ	65,83	N/C								34,82
ΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	64,39	4,70								27,10
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	77,72	0,56								44,22
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	84,65	2,02								45,25
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟΥΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ Α.Ε.	81,75	10,23								18,99
ΚΥΠΡΟΥ, ΤΡΑΠΕΖΑ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ (ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΕΛΛΑΔΟΣ)	79,92	2,62								28,92
ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	82,49	0,76								48,79
ΕΙΓΝΑΤΙΑ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	74,04	2,81								44,66
ΑΤΤΙΚΗΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	64,97	4,79								42,19
ΛΑΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.	75,45	4,87								31,37
MILLENNIUM BANK A.E.	76,93	N/A								41,69
ASPIS BANK A.E.	57,73	7,49								40,54
PROBANK ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	66,24	1,16								35,03
ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝ.Π.Ε.	84,93	0,04								19,29
ΩΜΕΓΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	63,30	N/C								38,52
FBV - ΠΡΩΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	74,93	4,17								34,17
MARFIN BANK A.T.E.	39,15	10,53								27,76
ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	68,88	N/A								27,72
ΕΜΠΟΡΙΚΗ CREDICOM ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	98,16	N/C								47,17
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	16,11	25,70								32,98
AEGEAN BALTIC BANK A.E.	55,24	N/A								63,56
PROTON ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	2,89	69,74								7,57
AMERICAN BANK OF ALBANIA GREEK BRANCH	94,38	0,23								85,06
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.	80,88	N/C								15,16
VOLKSWAGEN BANK G.M.B.H.	89,57	N/C								94,71
ΕΠΕΞΗΓΗΣΕΙΣ ΣΥΜΒΟΛΩΝ (i) N/A: Μη Διαθέσιμο. (ii) N/C: Μη Υπολογίσιμο. Οι ενδείξεις N/A και N/C μπορεί να εμφανιστούν σε περιπτώσεις κατά τις οποίες είτε απορριπτόνται από τον πρωτότυπο ισολογισμό αξίες λογαριασμών που συμμετέχουν στους συγκεκριμένους αριθμοδείκτες είτε οι δείκτες αυτοί καθ' αυτού δεν έχουν έννοια π.χ. αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων ή σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια σε εταιρείες με αρνητική καθαρή θέση κ.ο.κ.										

Πηγή: ICAP Ισολογισμοί

(συνέχεια)

	Αναλογία Καθαρών Εσόδων από Τόκους στο Σύνολο των Λειτουργικών Εσόδων (%)	Αναλογία Εσόδων από Χρηματοοικονομικές Πράξεις στο Σύνολο των Λειτουργικών Εσόδων (%)	Αναλογία Δαπανών Προσωπικού στα Λειτουργικά Έσοδα (%)
<b>4. ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΦΟΡΩΣΗΣ ΕΣΟΔΩΝ (2004)</b>			
EFG EUROBANK ERGASIAS ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	82,41	0,52	26,43
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	73	4,66	49,86
ALPHA BANK Α.Ε.	70,60	5,51	26,20
ΚΥΠΡΟΥ, ΤΡΑΠΕΖΑ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ	69,57	N/C	38,14
ΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	74,32	0,18	36,48
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	84,52	2,91	62,64
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	84,35	0,51	49,61
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ Α.Ε.	94,10	N/A	18,50
ΚΥΠΡΟΥ, ΤΡΑΠΕΖΑ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ (ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΕΛΛΑΔΟΣ)	78,85	0,40	28,42
ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	90,02	N/A	50,93
ΕΓΝΑΤΙΑ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	77,36	N/A	41,39
ΑΤΤΙΚΗΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	64,76	1,21	42,74
ΛΑΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.	75,84	4,21	32,38
MILLENNIUM BANK Α.Ε.	80,59	4,10	53,43
ASPIS BANK Α.Ε.	58,39	9,87	48,91
PROBANK ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	64,77	2,29	36,40
ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝ.Π.Ε.	84,66	0,01	19,78
ΩΜΕΓΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	57,09	10,98	38,62
FBV - ΠΡΩΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	73,55	2,26	32,17
MARFIN BANK Α.Τ.Ε.	47,85	N/A	42,60
ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	68,99	1,39	28,36
ΕΜΠΟΡΙΚΗ CREDICOM ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	99,97	N/C	218,44
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	19,80	13,61	47,01
AEGEAN BALTIC BANK Α.Ε.	35,70	2,36	56,73
PROTON ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	3,08	38,02	13,31
AMERICAN BANK OF ALBANIA GREEK BRANCH	47,93	48,60	206,45
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.	82,17	N/C	17,71
VOLKSWAGEN BANK G.M.B.H.	N/A	N/C	1.115,62
<b>ΕΠΕΞΗΓΗΣΕΙΣ ΣΥΜΒΟΛΩΝ</b> (i) N/A: Μη Διαθέσιμο. (ii) N/C: Μη Υπολογίσιμο. Οι ενδείξεις N/A και N/C μπορεί να εμφανιστούν σε περιπτώσεις κατά τις οποίες είτε απουσιάζουν από τον πρωτότυπο ισολογισμό αξίες λογαριασμών που συμμετέχουν στους συγκεκριμένους αριθμοδείκτες είτε οι δείκτες αυτοί καθ' αυτοί δεν έχουν έννοια π.χ. αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων ή σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια σε εταιρείες με αρνητική καθαρή θέση κ.ο.κ. Πηγή: ICAP ισολογισμοί			

(συνέχεια)							
Δάνεια επιχειρήσεων	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
Δάνεια διάρκειας =< 1 έτος	967,30	1.019,00	980,20	961,50	973,80	1.037,80	1.108,20
Δάνεια > 1 =< 5 έτη	429,30	489,80	514,80	524,10	547,30	594,00	682,60
Δάνεια > 5 έτη	1.287,80	1.394,50	1.470,10	1.548,80	1.631,20	1.777,20	1.939,10
Σύνολο	2.684,40	2.903,30	2.965,10	3.034,40	3.152,30	3.409,00	3.729,90
3. Χρηματοπιστωτικά μεγέθη και ΑΕΠ: Ελλάδα και Ευρωζώνη							
Ευρωζώνη	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
ΑΕΠ Ευρωζώνης (τρέχουσες τιμές, ποσά σε € δις.)	5.949,80	6.850,30	7.251,40	7.460,90	7.734,10	7.993,50	
Σύνολο χορηγήσεων ως % ΑΕΠ	94,6%	88,3%	86,8%	87,9%	90,0%	95,1%	
Καταναλωτική πίστη ως % ΑΕΠ	8,0%	7,3%	7,2%	6,5%	6,7%	6,9%	
Επιχειρηματική πίστη ως % ΑΕΠ	45,1%	42,4%	40,9%	40,7%	40,8%	42,6%	
Στεγαστική πίστη ως % ΑΕΠ	31,5%	29,5%	30,2%	31,6%	33,5%	36,5%	
Καταθέσεις ως % ΑΕΠ	70,8%	67,9%	66,1%	67,4%	68,2%	69,5%	
Ελλάδα							
ΑΕΠ Ελλάδας (τρέχουσες τιμές, ποσά σε € δις.)	124,39	133,10	143,48	155,54	168,42	181,09	
Σύνολο χορηγήσεων ως % ΑΕΠ	47,7%	55,6%	60,3%	65,0%	69,6%	75,6%	
Καταναλωτική πίστη ως % ΑΕΠ	4,4%	5,9%	6,8%	8,0%	10,1%	11,5%	
Επιχειρηματική πίστη ως % ΑΕΠ	34,1%	37,7%	38,3%	39,2%	38,9%	39,4%	
Στεγαστική πίστη ως % ΑΕΠ	9,1%	11,8%	14,8%	17,1%	19,7%	23,9%	
Καταθέσεις ως % ΑΕΠ	72,9%	76,5%	73,0%	74,4%	76,3%	86,6%	
* στοιχεία εννεαμήνου (Ιαν.-Σεπτ.)							
Πηγή: ΕΣΥΕ, Τ.τ.Ε-Στατιστικά Δελτία κ.ά., ECB monthly bulletins							

Α4- Εξέλιξη των καταθέσεων Ελλάδα και ΖτΕ (2000-2005)								
1. Εγχώρια Αγορά (σε € εκ.)								
Καταθέσεις και repos επιχείρησης και ιδιωτών	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*	2005*
Καταθέσεις επιχείρησης & ιδιωτών	90.737,8 0	101.809, 50	104.761, 10	115.750, 10	128.424, 60	156.857, 70	164.750, 20	146.180, 70
Repos (συμφωνίες επαναγοράς )	18.517,1 0	24.152,7 0	19.478, 5 0	10.401,7 0	9.107,10	2.721,70	2.130,90	3.247,30
Σύνολο	109.254, 90	125.962, 20	124.239, 60	126.151, 80	137.531, 70	159.579, 40	166.881, 10	149.428, 00
Καταθέσεις κατά νόμισμα (πλην repos):								
Σε €	73.720,2 0	79.566,0 0	87.732, 3	98.119,3 0	110.206, 70	135.797, 30	143.309, 90	125.211, 80
σε ξένο νόμισμα	17.017,6 0	22.243,5 0	17.028, 8	17.630,8 0	18.217,9 0	21.060,4 0	21.440,3 0	20.968,9 0
Σύνολο	90.737,8 0	101.809, 50	104.761, 10	115.750, 10	128.424, 60	156.857, 70	164.750, 20	146.180, 70
Καταθέσεις κατά είδος (πλην repos):								
Όψεως	11.007,0 0	13.385,2 0	13.367, 3	15.395,8 0	18.274,2 0	22.180,2 0	20.693,0 0	19.789,0 0
Ταμειυτήριο	50.917,8 0	58.323,1 0	60.406, 1	65.141,1 0	73.954,2 0	79.800,8 0	77.479,1 0	77.143,1 0
Προθεσμίας	28.813,0 0	30.101,1 0	30.987, 7 0	35.213,2 0	36.196,1 0	54.876,7 0	66.578,1 0	49.248,6 0
Σύνολο	90.737,8 0	101.809, 50	104.761, 10	115.750, 10	128.424, 50	156.857, 70	164.750, 20	146.180, 70
Εγχώρια επιτόκια καταθέσεων	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*	
Μιας ημέρας (τρεχούμενο ι&ταμειυτήριο)	4,22%	1,93%	1,17%	0,93%	0,91%	0,91%	1,05%	
Με σύμφωνη μένη διάρκεια =< 1 έτος	6,14%	3,32%	2,76%	2,48%	2,29%	2,23%	3,03%	

Με συμφωνημένη διάρκεια =<2 έτη	-	-	-	2,65%	2,15%	2,42%	3,51%	
--	---	---	---	-------	-------	-------	-------	--

<b>2. Ζώνη του ΕΠΓΟ (σε € δις.)</b>								
<b>Καταθέ- σεις Επιχειρή- σεων</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006*</b>	
overnight	497,40	575,30	595,60	633,30	674,70	769,20	790,30	
Συμφωνημέ- νης διάρκειας (2).								
=< 2 ετών}				280,20	291,10	305,10	334,60	
> 2 ετών}	24,10			67,60	73,80	67,20	74,00	
Προθεσμίας								
=<3 μηνών}				38,10	44,20	44,50	43,80	
> 3 μηνών}	324,60			1,00	1,10	1,20	1,30	
Repos	26,30	36,20	34,70	30,00	29,70	24,60	25,80	
Σύνολο	872,40	974,20	990,00	1.050,20	1.114,60	1.211,80	1.269,80	
<b>Καταθέσεις ιδιωτών</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006*</b>	
<b>Overnight</b>	907,10	1.097,20	1.173,00	1.311,80	1.403,10	1.685,90	1.702,90	
Συμφωνημέ- νης διάρκειας (2).								
<b>Π3.1 (συνέχεια)</b>								
=< 2 ετών}				544,00	515,00	534,00	613,60	
> 2 ετών}	1.241,40			600,80	634,30	631,70	608,80	
Προθεσμίας								
=<3 μηνών}				1.379,20	1.466,10	1.354,20	1.355,50	
> 3 μηνών}	1.131,50			89,90	88,00	84,50	93,00	
Repos	57,10	76,60	74,70	52,90	55,60	52,80	64,80	
Σύνολο	3.337,10	3.679,30	3.806,30	3.978,60	4.162,10	4.343,10	4.438,60	
<b>Επιτόκια καταθέσεων ΖτΕ <sup>(1)</sup></b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006*</b>	
Μιας ημέρας	0,85%	0,94%	0,73%	0,77%	0,71%	0,71%	0,85%	
Με συμφωνημέ- νη διάρκεια =< 1 έτος	3,45%	3,49%	2,80%	2,10%	1,91%	1,98%	2,79%	
Με συμφωνημέ- νη διάρκεια =< 2 έτη	3,45%	3,49%	2,80%	2,36%	2,20%	2,16%	2,97%	

Με συμφωνημένη διάρκεια > 2 ετών	4,52%	4,12%	3,85%	2,65%	2,48%	2,26%	2,82%	
Προθεσμία έως 3 μήνες	2,25%	2,40%	2,13%	2,15%	2,01%	2,01%	2,23%	
Προθεσμία > 3 μήνες	3,79%	3,59%	2,85%	2,98%	2,56%	2,37%	2,64%	

- (1) Τα επιτόκια αναφέρονται σε νέες καταθέσεις από νοικοκυριά  
(2) Το υπόλοιπο των καταθέσεων συμφωνημένης διάρκειας και προθεσμίας εμφανίζεται συνολικά διότι δεν υπάρχουν αναλυτικότερα στοιχεία για τα έτη 2000-2002.

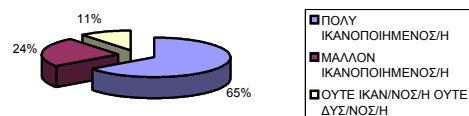
\* στοιχεία εννεαμήνου (Σεπτέμβριος)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

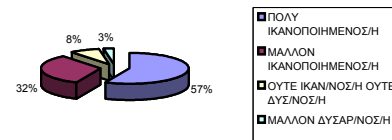
## ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ

	ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ		ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤ		ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤ		ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤ		ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		ΠΡΟΣΒΑΣΗ	
ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	26	70%	24	65%	21	57%	8	22%	4	11%	28	75%	17	47%
ΜΑΛΛΟΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	10	27%	9	24%	12	32%	8	22%	9	24%	8	22%	6	16%
ΟΥΤΕ ΙΚΑΝ/ΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣ/ΝΟΣ/Η	1	3%	4	11%	3	8%	19	51%	21	57%		0%	6	16%
ΜΑΛΛΟΝ ΔΥΣΑΡ/ΝΟΣ/Η		0%		0%	1	3%	2	5%		0%	1	3%	6	16%
ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η		0%		0%		0%		0%	3	8%		0%	2	5%
	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%

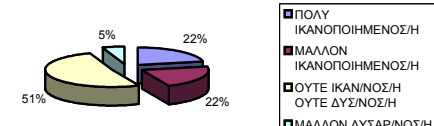
ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ (ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)



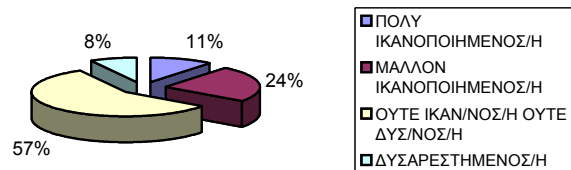
ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ (ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



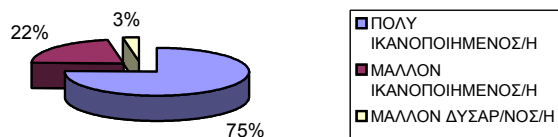
ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ (ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



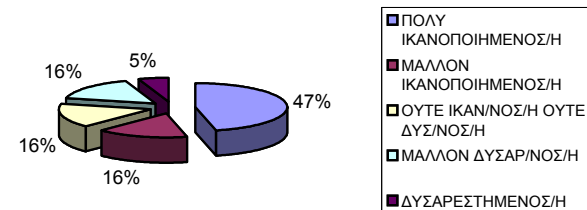
ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ (ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)



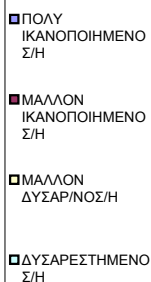
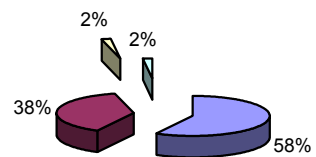
ΣΤΑΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ (ΠΡΟΣΒΑΣΗ)



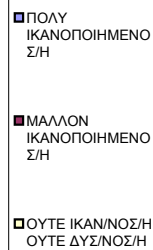
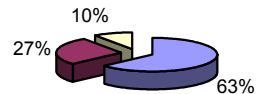
## ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ

	ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ		ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤ		ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤ		ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝ		ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		ΠΡΟΣΒΑΣΗ	
ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	30	58%	33	63%	28	54%	13	25%	11	21%	40	77%	26	50%
ΜΑΛΛΟΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	20	38%	14	27%	16	31%	16	31%	13	25%	8	15%	11	21%
ΟΥΤΕ ΙΚΑΝ/ΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣ/ΝΟΣ/Η		0%	5	10%	8	15%	23	44%	24	46%	2	4%	8	15%
ΜΑΛΛΟΝ ΔΥΣΑΡ/ΝΟΣ/Η	1	2%		0%		0%		0%	2	4%	2	4%	6	12%
ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	1	2%		0%		0%		0%	2	4%		0%	1	2%
	52	100%	52	100%	52	100%	52	100%	52	100%	52	100%	52	100%

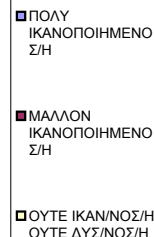
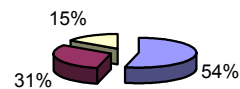
**ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ (ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ)**



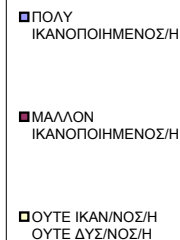
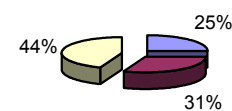
**ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ (ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)**



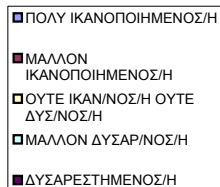
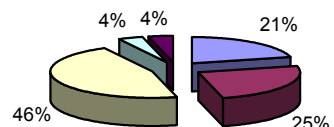
**ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ (ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)**



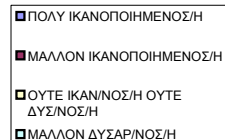
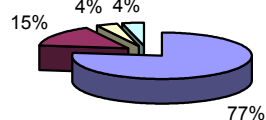
**ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ (ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)**



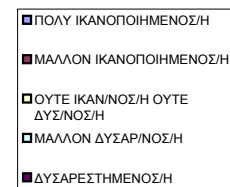
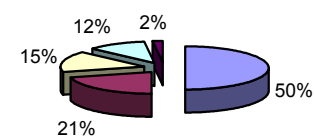
**ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ (ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)**



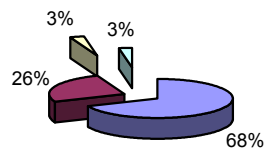
**ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)**



**ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ (ΠΡΟΣΒΑΣΗ)**

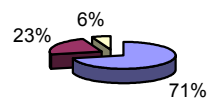


### ΕΜΒΑΣΜΑΤΑ (ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ)



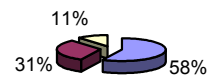
- ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΗΜΕΝΟΣ/Η
- ΜΑΛΛΟΝ ΙΚΑΝΟΠΗΜΕΝΟΣ/Η
- ΟΥΤΕ ΙΚΑΝ/ΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣ/ΝΟΣ/Η
- ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η

### ΕΜΒΑΣΜΑΤΑ (ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)



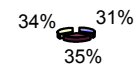
- ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΗΜΕΝΟΣ/Η
- ΜΑΛΛΟΝ ΙΚΑΝΟΠΗΜΕΝΟΣ/Η
- ΟΥΤΕ ΙΚΑΝ/ΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣ/ΝΟΣ/Η

### ΕΜΒΑΣΜΑΤΑ (ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



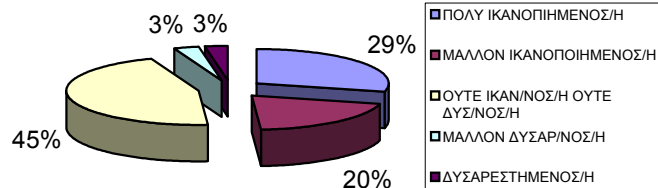
- ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΗΜΕΝΟΣ/Η
- ΜΑΛΛΟΝ ΙΚΑΝΟΠΗΜΕΝΟΣ/Η
- ΟΥΤΕ ΙΚΑΝ/ΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣ/ΝΟΣ/Η

### ΕΜΒΑΣΜΑΤΑ (ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



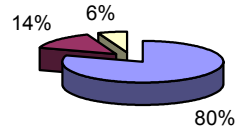
- ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΗΜΕΝΟΣ/Η
- ΜΑΛΛΟΝ ΙΚΑΝΟΠΗΜΕΝΟΣ/Η
- ΟΥΤΕ ΙΚΑΝ/ΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣ/ΝΟΣ/Η

### ΕΜΒΑΣΜΑΤΑ (ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



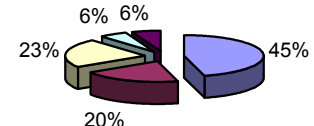
- ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΗΜΕΝΟΣ/Η
- ΜΑΛΛΟΝ ΙΚΑΝΟΠΗΜΕΝΟΣ/Η
- ΟΥΤΕ ΙΚΑΝ/ΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣ/ΝΟΣ/Η
- ΜΑΛΛΟΝ ΔΥΣΑΡ/ΝΟΣ/Η
- ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η

### ΕΜΒΑΣΜΑΤΑ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)



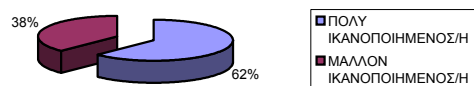
- ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΗΜΕΝΟΣ/Η
- ΜΑΛΛΟΝ ΙΚΑΝΟΠΗΜΕΝΟΣ/Η
- ΟΥΤΕ ΙΚΑΝ/ΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣ/ΝΟΣ/Η

### ΕΜΒΑΣΜΑΤΑ (ΠΡΟΣΒΑΣΗ)

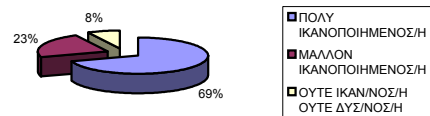


- ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΗΜΕΝΟΣ/Η
- ΜΑΛΛΟΝ ΙΚΑΝΟΠΗΜΕΝΟΣ/Η
- ΟΥΤΕ ΙΚΑΝ/ΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣ/ΝΟΣ/Η
- ΜΑΛΛΟΝ ΔΥΣΑΡ/ΝΟΣ/Η
- ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η

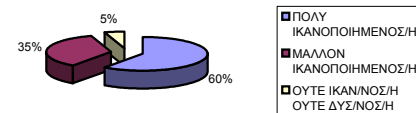
#### ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΑ (ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ)



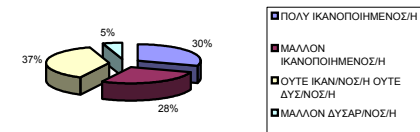
#### ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΑ (ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)



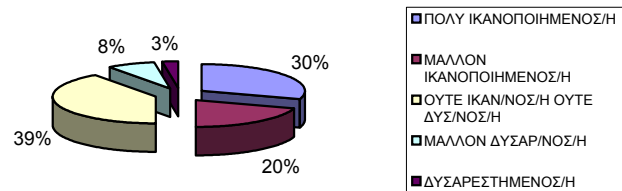
#### ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΑ (ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



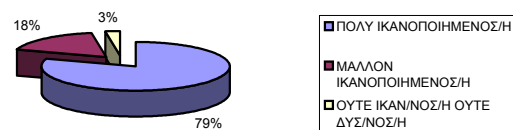
#### ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΑ (ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



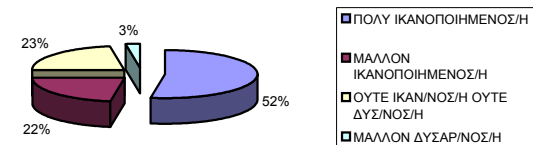
#### ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΑ (ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



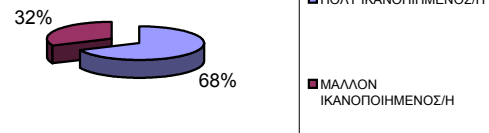
#### ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΑ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)



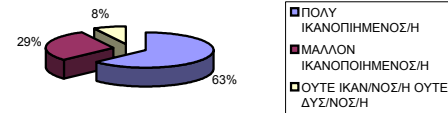
#### ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΑ (ΠΡΟΣΒΑΣΗ)



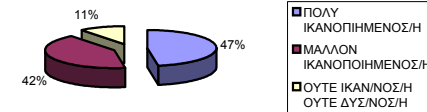
#### ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ (ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ)



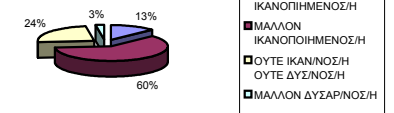
#### ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ (ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)



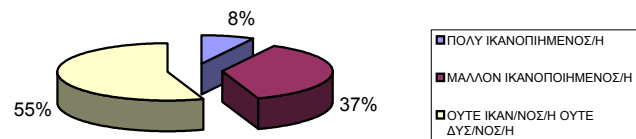
#### ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ (ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



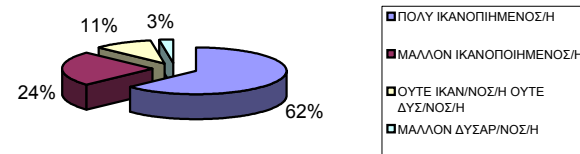
#### ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ (ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



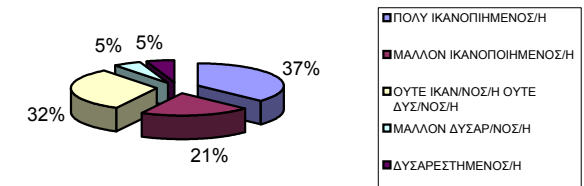
#### ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ (ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



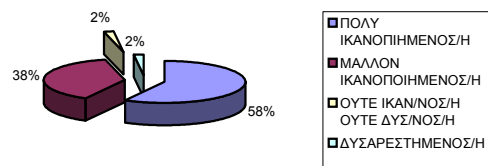
#### ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)



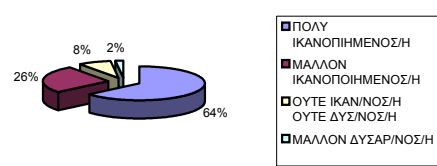
#### ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ (ΠΡΟΣΒΑΣΗ)



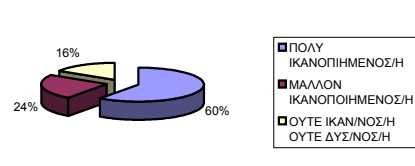
**ΛΟΓ. ΟΨΕΩΣ-ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ (ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ)**



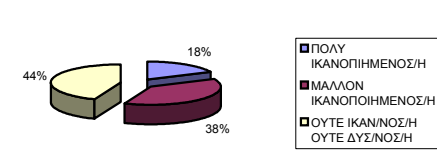
**ΛΟΓ. ΟΨΕΩΣ-ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ (ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)**



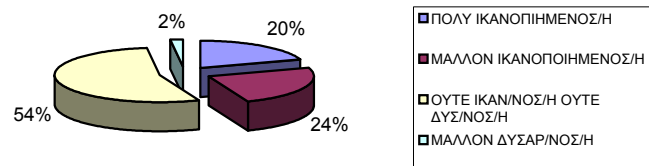
**ΛΟΓ. ΟΨΕΩΣ-ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ (ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)**



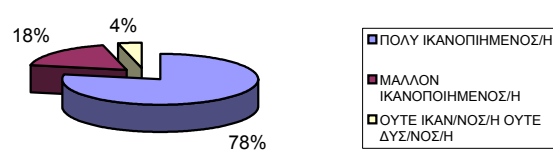
**ΛΟΓ. ΟΨΕΩΣ-ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ (ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)**



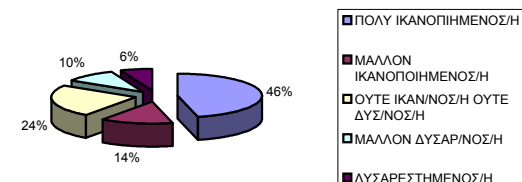
**ΛΟΓ. ΟΨΕΩΣ-ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ (ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)**



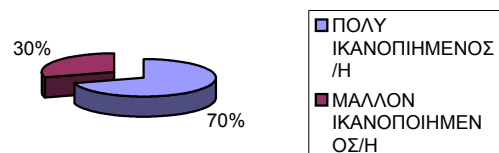
**ΛΟΓ. ΟΨΕΩΣ-ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)**



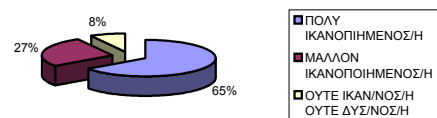
**ΛΟΓ. ΟΨΕΩΣ-ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ (ΠΡΟΣΒΑΣΗ)**



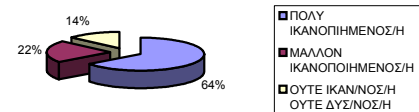
### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ (ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ)



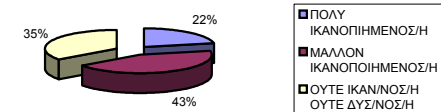
### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ (ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)



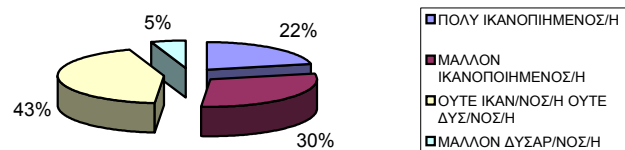
### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ (ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



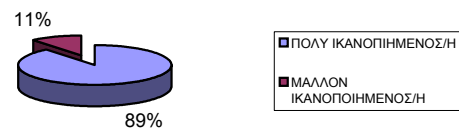
### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ (ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



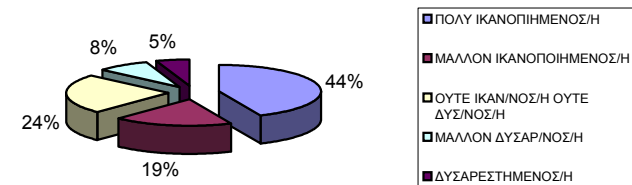
### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ (ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



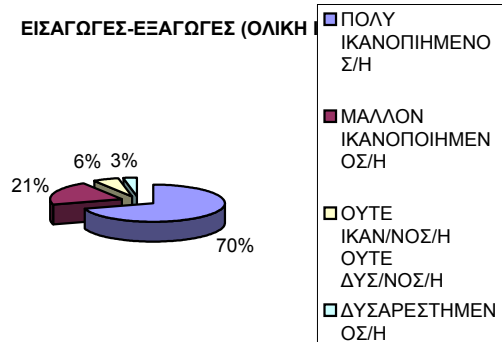
### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)



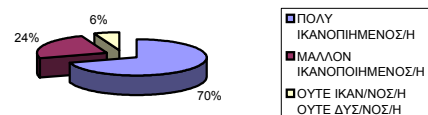
### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ (ΠΡΟΣΒΑΣΗ)



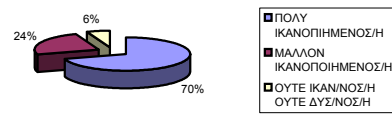
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ-ΕΞΑΓΩΓΕΣ (ΟΛΙΚΗ)



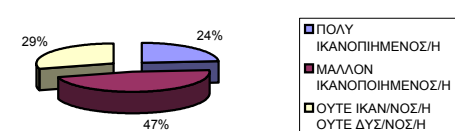
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ-ΕΞΑΓΩΓΕΣ (ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)



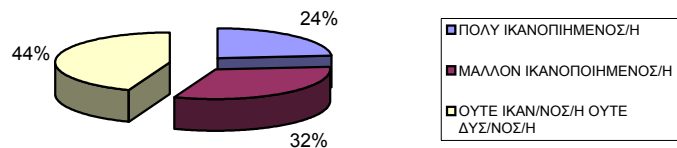
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ-ΕΞΑΓΩΓΕΣ (ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



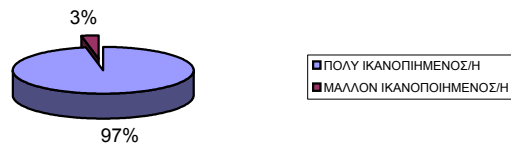
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ-ΕΞΑΓΩΓΕΣ (ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



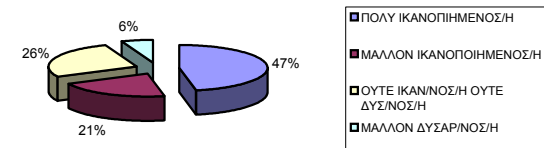
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ-ΕΞΑΓΩΓΕΣ (ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



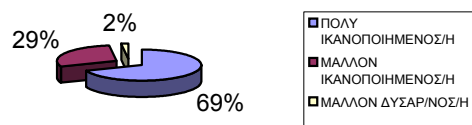
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ-ΕΞΑΓΩΓΕΣ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)



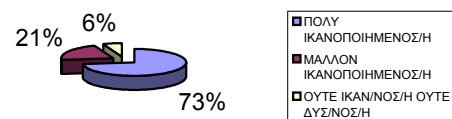
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ-ΕΞΑΓΩΓΕΣ (ΠΡΟΣΒΑΣΗ)



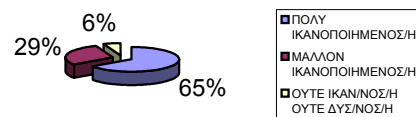
**ΚΑΤΑΘ. ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ (ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ)**



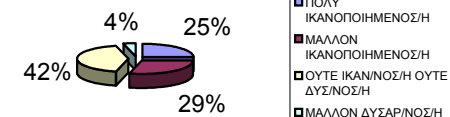
**ΚΑΤΑΘ. ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ (ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)**



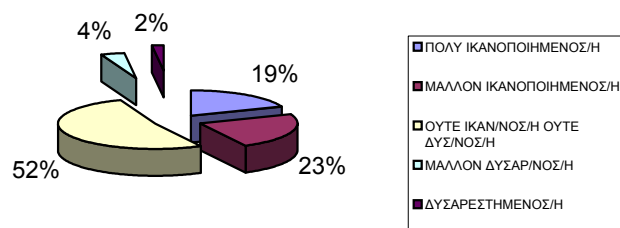
**ΚΑΤΑΘ.ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ (ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)**



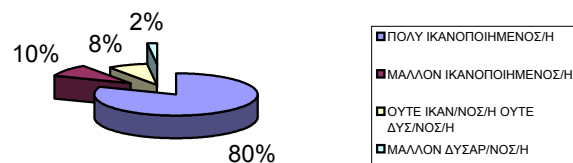
**ΚΑΤΑΘ. ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ (ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)**



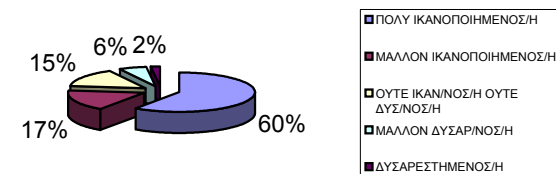
**ΚΑΤΑΘ.ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ (ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)**



**ΚΑΤΑΘ. ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)**



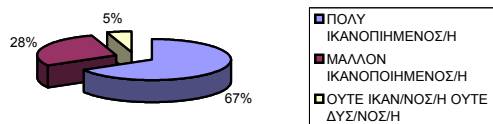
**ΚΑΤΑΘ. ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ (ΠΡΟΣΒΑΣΗ)**



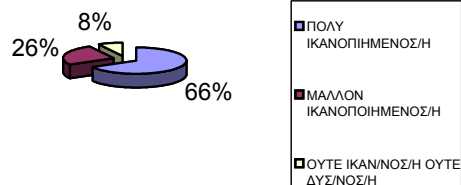
### ΑΓΟΡΑ-ΠΩΛΗΣΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ

	ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ		ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤ		ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤ		ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤ		ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		ΠΡΟΣΒΑΣΗ	
ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΗΜΕΝΟΣ/Η	26	67%	26	67%	26	67%	8	21%	8	21%	31	79%	17	44%
ΜΑΛΛΟΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	11	28%	10	26%	11	28%	15	38%	11	28%	7	18%	6	15%
ΟΥΤΕ ΙΚΑΝ/ΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣ/ΝΟΣ/Η	2	5%	3	8%	2	5%	15	38%	18	46%	1	3%	9	23%
ΜΑΛΛΟΝ ΔΥΣΑΡ/ΝΟΣ/Η		0%		0%		0%	1	3%	1	3%		0%	4	10%
ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η		0%		0%		0%		0%	1	3%		0%	3	8%
	39	100%	39	100%	39	100%	39	100%	39	100%	39	100%	39	100%

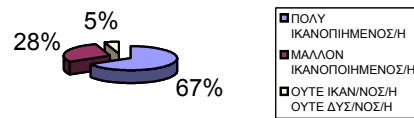
ΑΓΟΡΑ-ΠΩΛΗΣΗ ΣΥΝΑΛ/ΤΟΣ (ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ)



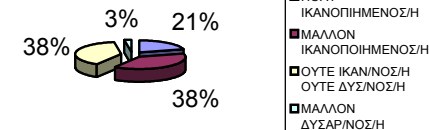
ΑΓΟΡΑ-ΠΩΛΗΣΗ ΣΥΝΑΛ/ΤΟΣ (ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)



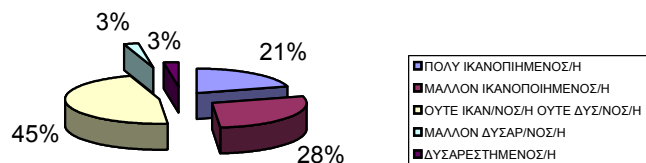
ΑΓΟΡΑ-ΠΩΛΗΣΗ ΣΥΝΑΛ/ΤΟΣ (ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



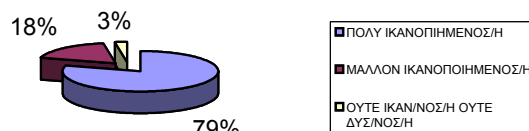
ΑΓΟΡΑ-ΠΩΛΗΣΗ ΣΥΝΑΛ/ΤΟΣ (ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



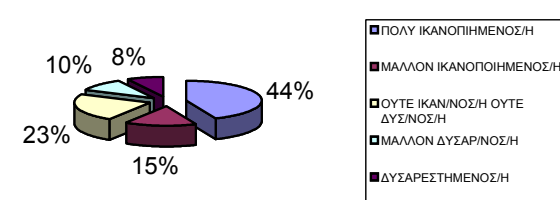
ΑΓΟΡΑ-ΠΩΛΗΣΗ ΣΥΝΑΛ/ΤΟΣ (ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)



ΑΓΟΡΑ-ΠΩΛΗΣΗ ΣΥΝΑΛ/ΤΟΣ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)



ΑΓΟΡΑ-ΠΩΛΗΣΗ ΣΥΝΑΛ/ΤΟΣ (ΠΡΟΣΒΑΣΗ)



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ.

Αγαπητέ πελάτη / Αγαπητή πελάτισσα,

Στη διαρκή μας προσπάθεια για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, θα θέλαμε να σας παρακαλέσουμε να αφιερώσετε λίγο από τον χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου.

### 1. Πόσο ικανοποιημένος/η ή δυσαρεστημένος/η είστε συνολικά από την συνεργασία σας με την Τράπεζα Πειραιώς;

Ικανο-  
ποιημένος/η. ☐ 5 Μάλλον ικανο-  
ποιημένος/η ☐ 4 Ούτε ικανοποιημένος  
Ούτε δυσαρεστημένος ☐ 3 Μάλλον δυσαρε-  
στημένος/η ☐ 2 δυσαρε-  
στημένος/η ☐ 1

### 2. Πόσο ικανοποιημένος/η ή δυσαρεστημένος/η θα λέγατε ότι είστε από το συγκεκριμένο κατάστημα ως προς:

Μάλλον  
ικανο-  
ποιημένος/η  
Μάλλον  
ικανοποι-  
ημένος/η  
Ούτε ικανοποιημένος  
Ούτε δυσαρεστημένος  
Μάλλον  
δυσαρεσ-  
τημένος /η  
Δυσαρεσ-  
τημένος/η

Την ταχύτητα εξυπηρέτησης..... ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1  
Την ευγένεια του προσωπικού..... ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1  
Τις γνώσεις του προσωπικού..... ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1  
Την παροχή συμβουλών ή προτάσεων..... ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1  
Την επίλυση τυχόν προβλημάτων..... ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

### 3. Η ποικιλία των προϊόντων/υπηρεσιών της Τράπεζας Πειραιώς καλύπτει όλες τις ανάγκες σας;

Ικανο-  
ποιημένος/η. ☐ 5 Μάλλον ικανο-  
ποιημένος/η ☐ 4 Ούτε ικανοποιημένος  
Ούτε δυσαρεστημένος ☐ 3 Μάλλον δυσαρε-  
στημένος/η ☐ 2 δυσαρε-  
στημένος/η ☐ 1

### 4. Οι αποδόσεις (επιτόκια καταθέσεων κλπ. ) των προσφερομένων προϊόντων –συγκρινόμενες με αυτές άλλων τραπεζών –είναι συμφέρουσες;

Ικανο-  
ποιημένος/η. ☐ 5 Μάλλον ικανο-  
ποιημένος/η ☐ 4 Ούτε ικανοποιημένος  
Ούτε δυσαρεστημένος ☐ 3 Μάλλον δυσαρε-  
στημένος/η ☐ 2 δυσαρε-  
στημένος/η ☐ 1

### 5. Οι επιβαρύνσεις (επιτόκια δανείων, πιστωτικών καρτών, προμήθειες κλπ.) των προσφερόμενων προϊόντων -συγκρινόμενες με αυτές άλλων τραπεζών- είναι συμφέρουσες;

Ικανο-  
ποιημένος/η. ☐ 5 Μάλλον ικανο-  
ποιημένος/η ☐ 4 Ούτε ικανοποιημένος  
Ούτε δυσαρεστημένος ☐ 3 Μάλλον δυσαρε-  
στημένος/η ☐ 2 δυσαρε-  
στημένος/η ☐ 1

### 6. Αν σας ρωτούσε κάποιος γνωστός ή φίλος σχετικά με προϊόντα/υπηρεσίες τραπεζών, θα προτείνατε την Τράπεζα Πειραιώς;

Σίγουρα ναι ☐ 5 Μάλλον ναι ☐ 4 Μάλλον όχι ☐ 3 Σίγουρα όχι ☐ 2 Δεν ξέρω/δεν απαντώ ☐ 1

### 7. Το περιβάλλον της Τράπεζας Πειραιώς είναι ευχάριστο και λειτουργικό;

Ικανο-  
ποιημένος/η. ☐ 5 Μάλλον ικανο-  
ποιημένος/η ☐ 4 Ούτε ικανοποιημένος  
Ούτε δυσαρεστημένος ☐ 3 Μάλλον δυσαρε-  
στημένος/η ☐ 2 δυσαρε-  
στημένος/η ☐ 1

**8. Η πρόσβασή σας στο υποκατάστημα της πόλης μας είναι βολική ,χωρίς να παρουσιάζει δυσκολίες;**

Ικανο-  
ποιημένος/η. ☐ 5
 Μάλλον ικανο-  
ποιημένος/η ☐ 4
 Ούτε ικανοποιημένος  
Ούτε δυσαρεστημένος ☐ 3
 Μάλλον δυσαρε-  
στημένος/η ☐ 2
 δυσαρε-  
στημένος/η ☐ 1

**9. Πόσα χρόνια συνεργάζεστε με την Τράπεζα Πειραιώς;**

Τον τελευταίο χρόνο ☐ 4 Περίπου 2 χρόνια ☐ 3 3-4 χρόνια ☐ 2 5 χρόνια ☐ 1  
ξεκίνησε η συνεργασία ή περισσότερα

**ΦΥΛΟ**      Άνδρας ☐ 2    Γυναίκα ☐ 1

# ΗΛΙΚΙΑ

Έως 24  5    25-34  4    35-44  3    45-54  2    55 ετών  1  
ετών                    ετών                    ετών                    ετών                    και άνω

## ΤΟΜΕΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Δημόσιος ☐ 4    Ιδιωτικός ☐ 3    Ελεύθερος ☐ 2    Άλλο/ ☐ 1  
υπάλληλος    υπάλληλος    επαγγελματίας    Δεν εργάζομαι

## ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Πρωτοβάθμια εκπαίδευση ☐ <sub>3</sub> Δευτεροβάθμια εκπαίδευση ☐ <sub>2</sub> Τριτοβάθμια εκπαίδευση ☐ <sub>1</sub>

## ΕΤΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ ΜΕ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Έως 5 έτη ☐ 3 Από 5 έως 15 έτη ☐ 2 Περισσότερα από 15 έτη ☐ 1

**ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

Έως 2   2 Άνω των 2   1

**ΒΑΣΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Πειραιώς ☐ 2 Άλλο ☐ 1

**Μπορείτε να διατυπώσετε ελεύθερα τα σχόλια σας και τις υποδείξεις σας.**

--