



**ΠΡΕΣΒΕΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΣΤΗ ΜΑΔΡΙΤΗ**  
**ΓΡΑΦΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ**

Μαδρίτη, 20 Μαρτίου 2018

**ΜΕΛΕΤΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΙΣΠΑΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**  
**ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

Η οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση που διένυσε η Ισπανία κατά την περίοδο 2011 έως 2016, επέδρασε αρνητικά στην κερδοφορία και βιωσιμότητα των ισπανικών τραπεζών, δημιουργώντας προβλήματα στη λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων. Τα βασικά έσοδα των τραπεζικών ομίλων μειώθηκαν κατά 14%, ενώ τα ακαθάριστα έσοδα κατά 15% και τα λειτουργικά έξοδα κατά 7% σε διάστημα έξι ετών (2011-2016).

**i. Ο ισχυρός ρόλος της τεχνολογίας στις νέες πρακτικές**

Η αρνητική επίδραση διακρίθηκε σε τρεις κύριους άξονες που συνίστανται α) στις υψηλές επισφάλειες, οι οποίες έφθασαν έως και το 13%, β) στη μείωση χορήγησης δανείων λόγω της υψηλής ανεργίας και της οικονομικής κρίσης και γ) στα πολύ χαμηλά έως και μηδενικά επιτόκια. Θα πρέπει, εντούτοις, να σημειωθεί ότι οι ισπανικές τράπεζες εισήγαγαν στη λειτουργία τους, κατά την περίοδο της κρίσης, την εντατική χρήση της τεχνολογίας για την εξυπηρέτηση των πελατών τους και την ολοκλήρωση των τραπεζικών διαδικασιών. Η αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογίας στον κλάδο τα τελευταία δέκα χρόνια άλλαξε τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών με την παροχή υπηρεσιών, όπως Internet banking, Apple pay, Samsung pay, Pay pal, κοκε.

Η κατάσταση αυτή όχι μόνο εξυπηρέτησε τη λειτουργία των τραπεζών αλλά συνέβαλε και στην εμφάνιση νέων ανταγωνιστών στις παρόμοιες τραπεζικές εργασίες. Παράλληλα με τα συστήματα παροχής υπηρεσιών μέσω κινητού τηλεφώνου, οργανώθηκε η προωθητική καμπάνια Digilosofía από την τράπεζα Santander. Η εν λόγω πρωτοβουλία εστιάζει στην ανάπτυξη της ψηφιακής συμβολής των τραπεζικών προϊόντων και πωλήσεων με τη βελτίωση της νεάς φιλοσοφίας, προκειμένου να ενισχύσει τις ψηφιακές δυνατότητες και να ενδυναμώσει την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω εξελίξεων, οι διοικήσεις των τραπεζών χρησιμοποίησαν, κατά κόρον, τεχνολογικές μεθόδους για την εξυπηρέτηση των πελατών τους, ενώ η εσωτερική τους λειτουργία εστίασε στη μείωση της πτώσης της κερδοφορίας, στη διατήρηση της βιωσιμότητας

των τραπεζικών ιδρυμάτων και στη μείωση του κόστους λειτουργίας. Οι ενέργειες που ακολούθησαν, όλοι οι τραπεζικοί όμιλοι ανεξαρτήτως, ήταν η μείωση του αριθμού των υπαλλήλων, το κλείσιμο υποκαταστημάτων και η ενσωμάτωση της τεχνολογίας σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, κυρίως όσον αφορά τις μεθόδους λειτουργίας και τις στρατηγικές εξυπηρέτησης και παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Αναφέρεται, επίσης, σε σχετικές οικονομικές αναλύσεις, ότι κατά το διάστημα της κρίσης, τα υποκαταστήματα στην Ισπανία μειώθηκαν κατά 31% (από 39.800 χιλ. το 2011 σε 27.600 υποκ. το 2017) και το τραπεζικό προσωπικό κατά 22% (από 242.700 το 2011 σε 189.300 υπαλλήλους στα τέλη του 2016) αντίστοιχα. Σύμφωνα με τις τελευταίες προβλέψεις, η κατάσταση αυτή θα συνεχιστεί, παρά το γεγονός ότι η χώρα δείχνει να ξεπερνά την περίοδο της κρίσης, καθώς υπάρχει πρόβλεψη για ακόμη περισσότερες μειώσεις και συγχωνεύσεις τραπεζών.

Ωστόσο, η εξυπηρέτηση των πελατών δεν επηρεάστηκε σε τόσο μεγάλο βαθμό, λόγω του ότι οι περισσότερες υπηρεσίες, όπως οι απλές συναλλαγές, γίνονται σταδιακά εξολοκλήρου μέσω διαδικτύου, εφαρμογών κινητής τηλεφωνίας και έξυπνων-προηγμένων αυτόματων μηχανημάτων ανάληψης μετρητών (ATMs). Ιδιαίτερα, στα μηχανήματα ανάληψης μετρητών, δίνεται η δυνατότητα πληρωμής τιμολογίων, φόρων, δημοτικών τελών, λογαριασμών κοινής ωφελείας, κοκκ. Τέλος, όλες οι μεγάλες τράπεζες στην Ισπανία έχουν ενσωματώσει διαδικασίες, όπως αυτή του άμεσου ανοίγματος λογαριασμού, καθώς προσφέρεται πλέον η δυνατότητα ολοκλήρωσης της διαδικασίας μέσω κινητού τηλεφώνου, με την απλή αποστολή μίας φωτογραφίας της ταυτότητας του πελάτη.

## **ii. Πρακτικές μείωσης δαπανών**

Σε έρευνα που δημοσιεύθηκε για την ποιότητα των υπηρεσιών των ισπανικών τραπεζών, παρατηρείται άνοδος στα ποσοστά από το 2007 έως και τους τελευταίους μήνες του 2017 της τάξεως του 0,55% (6,5% το 2007, 7,05% το 2017). Συγκεκριμένα, το ποσοστό αφορά τους τομείς διαχείρισης πωλήσεων, παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και ταχύτητας παροχής υπηρεσιών καθώς και της σχέσης που αναπτύσσεται με τον πελάτη.

Αναφορικά με την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τα δάνεια μειώθηκαν κατά 2% ενώ οι καταθέσεις αυξήθηκαν κατά 5% και τα επενδυτικά αγαθά παρουσίασαν αύξηση της τάξεως του 9% ενός έτους (στοιχεία για 2016-2017). Επιπλέον, υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία σχετικά με την εμπιστοσύνη που δείχνουν οι πελάτες, ιδιαίτερα στις καταθέσεις και στα αιτήματα δανείων. Οι πέντε μεγαλύτεροι τραπεζικοί όμιλοι της χώρας (Banco Santander, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Caixabank, Bankia, Banco de Sabadell) συγκεντρώνουν το 72% των συνολικών καταθέσεων και το 74% του συνόλου των χορηγηθέντων δανείων.

Οι απλές εμπορικές εργασίες, όπως η χορήγηση ενός στεγαστικού ή καταναλωτικού δανείου και οι επενδύσεις σε αμοιβαία κεφάλαια, μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω τηλεφώνου και διαδικτύου. Οι διαδικασίες αυτές έχουν απλοποιηθεί αρκετά, λόγω του γεγονότος ότι οι τράπεζες χρησιμοποιούν προγράμματα τηλεδιασκέψεων, υπηρεσίες ταχυμεταφοράς, τρίτες εταιρίες και τρίτα πρόσωπα για την προετοιμασία των συμβολαίων καθώς και πωλητές προώθησης τραπεζικών αγαθών σε όλη τη χώρα, οι οποίοι δεν αποτελούν προσωπικό της τράπεζας αλλά είναι ελεύθεροι επαγγελματίες (*agentes financieros*). Συγκεκριμένα, η στρατηγική που έχουν υιοθετήσει μέχρι στιγμής, σχεδόν όλα τα τραπεζικά ιδρύματα της χώρας, εμπεριέχει τη διατήρηση ενός μικρότερου δικτύου υπαλληλικού προσωπικού συγκριτικά με το προϋπάρχον, το οποίο εξυπηρετεί πελάτες, όμως δεν παρέχει τη δυνατότητα συναλλαγματικών υπηρεσιών.

Παράλληλα, πριν από την περίοδο της κρίσης, είχε καταγραφεί ότι η Ισπανία διέθετε ένα από τα μεγαλύτερα δίκτυα υποκαταστημάτων στην Ευρώπη, το οποίο αναλογούσε σε ένα τραπεζικό υποκατάστημα για κάθε 1.200 κατοίκους. Η αναλογία αυτή θεωρείται υπερβολική ακόμα και για το μέγεθος της Ισπανίας, ιδιαίτερα αν συγκριθεί με αντίστοιχα ευρωπαϊκά κράτη. Ως εκ τούτου, το ισπανικό τραπεζικό σύστημα θα πρέπει να συνεχίσει να προχωρά σε περισσότερες και ακόμη βαθύτερες μεταρρυθμίσεις, ώστε να εξισορροπήσει τη δυσαναλογία μεταξύ των κέντρων εξυπηρέτησης και των αναγκών που παρουσιάζει η χώρα, προκειμένου να προσαρμόσει το σύστημα της σύμφωνα με τα πρότυπα άλλων ευρωπαϊκών κρατών στον τομέα.

### ***iii. Τραπεζικές προσαρμογές***

Όσον αφορά τα ταμειυτήρια, αυτά είναι πλέον ενσωματωμένα σε τραπεζικούς ομίλους ή έχουν απορροφηθεί από τις τράπεζες. Το 2007, οι εν λόγω οντότητες είχαν φθάσει σε μια διάσταση ισοδύναμη με το 50% του ισπανικού τραπεζικού συστήματος, αναπτύσσοντας ταυτόχρονα μια έντονη κοινωνικο-πολιτιστική δραστηριότητα, χρησιμοποιώντας μέρος των καταθέσεων που αποδίδονταν σε φιλανθρωπικό-κοινωνικό έργο. Η ισχυρή πιστωτική συγκέντρωση που δημιουργήθηκε στην προηγούμενη περίοδο της «φούσκας» στον τομέα των ακινήτων (μεσίτες, κατασκευαστές και αγοραστές ακινήτων), ξεπέρασε το 60% της συνολικής πίστωσης στον ιδιωτικό τομέα το 2007 και πλησίασε το 100% του ΑΕΠ.

Ένα ακόμα μέτρο εξυγίανσης του ισπανικού τραπεζικού συστήματος που θα πρέπει να αναφερθεί είναι ότι, με την προτροπή των ευρωπαϊκών αρχών, δημιουργήθηκε η «κακή τράπεζα» Sareb, η οποία απέκτησε απομειωμένα στοιχεία ακίνητης περιουσίας, ύψους άνω των 50.000 εκ. ευρώ, από τις τράπεζες που είχαν λάβει κρατικές ενισχύσεις για να επιβιώσουν της χρηματοπιστωτικής κρίσης. Η σύσταση αυτής της τράπεζας συνέβαλε σε αρκετά μεγάλο βαθμό, ώστε οι ισπανικές τράπεζες να μπορέσουν να ανασυνταχθούν και να ακολουθήσουν ένα νέο αναπτυξιακό στρατηγικό σχεδιασμό.

#### **iv. Επίλογος**

Εν κατακλείδι, οι ισπανικοί τραπεζικοί όμιλοι έχουν δεσμευθεί ότι θα ακολουθήσουν στο εξής πρακτικές, οι οποίες θα συμφωνούν με τις προτάσεις της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, όπως δημοσιεύθηκαν το Νοέμβριο του 2017. Ενδεικτικά, η ΕΚΤ προτείνει την εφαρμογή κατευθυντήριων γραμμών σχετικά με τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια, την προώθηση των στόχων και της προόδου των τραπεζών, την ανάκτηση των βιώσιμων επιχειρήσεων, την περαιτέρω τραπεζική εξυγίανση μέσω συγχωνεύσεων, την περαιτέρω μείωση υποκαταστημάτων και την προσαρμογή των επιχειρηματικών προτύπων. Επίσης, συνίσταται η έναρξη εποπτικών και προληπτικών ενεργειών για τη μείωση της αναντιστοιχίας των στοιχείων ενεργητικού/παθητικού στους ισολογισμούς των ασφαλιστικών ταμείων και η ενίσχυση της ανάπτυξης της χρηματοδότησης, με βάση την αγορά και την προσφορά μη τραπεζικών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών για επιχειρήσεις και νοικοκυριά.

Το συμπέρασμα, στο οποίο μπορούμε να καταλήξουμε, μελετώντας τις πρακτικές που ακολούθησε το ισπανικό τραπεζικό σύστημα κατά τη διάρκεια της οικονομικής και χρηματοπιστωτικής κρίσης, είναι ότι η διαχείριση έγινε με όσο το δυνατόν ομαλότερο τρόπο. Αν και δεν έλειψαν οι απολύσεις και το κλείσιμο αρκετών υποκαταστημάτων, γεγονός που προκάλεσε καταρχήν προβλήματα στην παρουσία και την αξιοπιστία των ισπανικών τραπεζών, τόσο οι τράπεζες όσο και η κοινωνία κινητοποιήθηκαν και προσαρμόστηκαν προοδευτικά αλλά με αποτελεσματικό τρόπο στις τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες συνέλαβαν σε μεγάλο βαθμό στην αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης.

#### **ΠΗΓΕΣ-ΧΡΗΣΙΜΟΙ ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ**

- Banco Santander, <https://www.bancosantander.es/es/particulares>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, <https://www.bbva.es/particulares/index.jsp>
- Caixabank, [https://www.caixabank.es/particular/home/particulares\\_es.html](https://www.caixabank.es/particular/home/particulares_es.html)
- Bankia, <https://www.bankia.es/es/particulares>
- Banco de Sabadell, <https://www.bancsabadell.com/cs/Satellite/SabAtl/>
- Deutsche Bank, [www.db.com](http://www.db.com)
- Cámara de comercio hispano griega, <https://camarahispanogriega.com/contacto>

*Αλία Ν. Παπαναστασίου  
Σύμβουλος Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων Α΄  
Επικεφαλής Γραφείου ΟΕΥ Μαδρίτης*