

**Συνέντευξη του Διευθύνοντος Συμβούλου της Εθνικής Τράπεζας
κ. Αλέξανδρου Τουρκολιά στην ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ
24 Φεβρουαρίου 2013**

Ποια ήταν, τελικώς, η ειδοποιός διαφορά ώστε αυτή τη φορά οι συζητήσεις της Εθνικής Τράπεζας με έναν μεγάλο τραπεζικό όμιλο να ευοδωθούν εν αντιθέσει με το παρελθόν;

Θα έλεγα αβίαστα πως η διαφορά ήταν στον τρόπο προσέγγισης του εγχειρήματος και στην επί της ουσίας διαπραγμάτευση. Αξιοποιήσαμε τη γνώση του παρελθόντος για να αποφύγουμε λάθη που οδήγησαν σε ανεπιτυχείς προσπάθειες. Η πραγματικότητα είναι ότι το όραμα ενός μεγάλου σε μέγεθος, αξιόπιστου και ανταγωνιστικού ομίλου ολοκληρώνεται. Η εντυπωσιακή αποδοχή της δημόσιας πρότασής μας καταδεικνύει ότι η επιχειρηματική μας κίνηση ήταν η ενδεδειγμένη. Οι όροι και οι προϋποθέσεις που ετέθησαν επιβεβαίωσαν την ορθότητα της συμφωνίας. Η συμβολή των συνεργατών μου υπήρξε καταλυτική, δεδομένου ότι αντιδράσαμε με ωριμότητα και αμεσότητα στις προκλήσεις του εγχειρήματος στην κατάλληλη στιγμή. Η ευθύτητα, ο ρεαλισμός, αλλά και ο αμοιβαίος σεβασμός χαρακτήρισαν τις προσεγγίσεις και των δύο πλευρών.

Και ποιο ήταν το πιο δύσκολο σημείο στις συζητήσεις για την ολοκλήρωση αυτής της συμφωνίας;

Θεωρώ ότι οι προϋποθέσεις και οι όροι της συμφωνίας που επετεύχθη συνετέλεσαν ώστε να ξεπεραστούν δυσκολίες, που τις περισσότερες φορές ήταν διαδικαστικού χαρακτήρα, γεγονός αναμενόμενο σε ένα τέτοιου μεγέθους επιχειρηματικό εγχείρημα. Σημειώνω ότι οι θεσμοθετημένες διαδικασίες χρειάζεται να γίνουν πιο φιλικές προς την επιχειρηματική δραστηριότητα ώστε να βοηθούν και να μη δυσχεραίνουν την υλοποίηση παρόμοιων εγχειρημάτων, ιδιαίτερα αυτήν την κρίσιμη στιγμή για τη χώρα μας. Προβλέπω ότι και για την επόμενη φάση της νομικής αλλά και της λειτουργικής συγχώνευσης θα υπάρξει ανάλογη θετική κατάληξη, γιατί έχουμε κάνει κατάλληλη προετοιμασία.

Γρήγορα θα φτάσουμε σε επίπεδο αποτελεσματικής συναντίληψης, προϋπόθεση απαραίτητη για την ποιοτικά σωστή εξυπηρέτηση του πελατολογίου, με την απαραίτητη ταχύτητα αλλά και την ανταγωνιστική τιμολόγηση.

Το μέγεθος και η κλίμακα προσθέτουν δύναμη που πηγάζει από το ισχυρότερο branding, από το IT, τα data centers, κλπ. Η συγχώνευση δημιουργεί περισσότερη

γνώση σε προϊόντα και υπηρεσίες, εξασφαλίζει ομαδικό πνεύμα και επιτρέπει τη δημιουργία θετικών συμπεριφορών. Δεν πρέπει οι συγχωνεύσεις να καλλιεργούν γραφειοκρατία και να ενθαρρύνουν αλαζονεία.

Με αυτή τη συνένωση, η Ελλάδα θα κατακτήσει την επίζηλη 15η θέση στον τραπεζικό χάρτη της Ευρωζώνης, με βάση το ενεργητικό του νέου τραπεζικού ομίλου. Ποτέ δεν φτάνεις σ' αυτό το μέγεθος μέσω της οργανικής ανάπτυξης. Βασική προϋπόθεση, βέβαια, της ανάπτυξης μέσω εξαγορών, είναι να γνωρίζεις να τρέχεις καλά τη δουλειά σου.

Στο μέλλον, θα βλέπατε κι έναν “τρίτο” να προστίθεται σε αυτό το σχήμα; Και αν ναι, Έλληνα ή ξένο; Στο τέλος της ημέρας, πόσοι θα είναι τελικώς οι τραπεζικοί όμιλοι στην Ελλάδα;

Θεωρώ ότι τρεις μεγάλοι τραπεζικοί όμιλοι είναι ο σωστός αριθμός. Πάντως, το βέβαιο είναι ότι οι όμιλοι αυτοί θα διαδραματίζουν ρόλο για πολλές δεκαετίες. Υπάρχουν όμως περιθώρια και ανάγκη για μετασχηματισμό τους. Σ' αυτό το περιβάλλον, η Εθνική θα εξακολουθεί να είναι παρούσα και μάλιστα με ενεργό ρόλο.

Πώς είναι η έως τώρα εμπειρία από τη “συμβίωση” με τους Επιτρόπους;

Η Εθνική είναι μια απόλυτα πειθαρχημένη τράπεζα. Η επιβεβαίωση του γεγονότος αυτού προκύπτει από σειρά ελέγχων από ανεξάρτητους φορείς, συμπεριλαμβανομένης και της BlackRock, για την ποιότητα του χαρτοφυλακίου μας. Η συνεργασία με τους Επιτρόπους είναι εκ των προτέρων οριοθετημένη, οι ρόλοι διακριτοί και εξελίσσεται εποικοδομητικά.

Ο ρόλος τους; Συμμετέχουν, όντως, στην day to day διαχείριση και διοίκηση;

Ο ρόλος τους είναι εποπτικός αλλά και ουσιαστικός, στο πλαίσιο των δεσμεύσεων που έχουν αναληφθεί, σε συγκεκριμένους τομείς όπως για παράδειγμα η εταιρική διακυβέρνηση. Η συνεργασία, αν και καθημερινή, δεν είναι αποδιοργανωτική και πάντως όχι day to day διαχείριση. Για να το ξεκαθαρίσω, γιατί πολλά αβασάνιστα ακούστηκαν για το θέμα των Επιτρόπων: Από την πλευρά μας ήταν και είναι καλοδεχούμενοι.

Η, δια της ανακεφαλαιοποίησης, κρατικοποίηση, πόσο θα διαρκέσει κατά την άποψη σας;

Αναμφίβολα, το πέρασμα του δημοσιονομικού προβλήματος στις τράπεζες, καθιστά αναγκαία την ανακεφαλαιοποίησή τους. Επί του παρόντος, οι τράπεζες έχουν λάβει, σε δύο φάσεις, ποσά για την ανακεφαλαιοποίησή τους με βάση την κατανομή που έχει γίνει από την Τράπεζα της Ελλάδος. Είναι προφανές ότι, στο βαθμό που απαιτείται η πρόσβαση των τραπεζών στις αγορές κεφαλαίου, οι αρμόδιοι θα πρέπει να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις εκείνες ώστε να είναι επιτεύξιμος ο στόχος. Σε αυτό το στάδιο, δεν μπορεί να αποκλειστεί επαναξιολόγηση των παραμέτρων που είχαν τεθεί σε χρόνους προωθύτερους της σημερινής κατάστασης της οικονομίας και των τραπεζών. Κατά συνέπεια, απάντηση για το χρονικό προσδιορισμό που μου ζητάτε δεν είναι δυνατόν να διατυπωθεί τώρα.

Σας επαρκούν οι προθεσμίες για την ανακεφαλαιοποίηση ή θα χρειαστείτε περισσότερο χρόνο;

Το ζήτημα είναι περισσότερο τεχνικό και δεν ακουμπά την ουσία. Η Εθνική Τράπεζα μόλις απέκτησε το 85% της Eurobank και προωθούνται ταχύτατα οι απαραίτητες ενέργειες για τη νομική συγχώνευση των δύο τραπεζών. Είναι προφανές ότι η ανακεφαλαιοποίηση θα γίνει ενιαία και για την Εθνική και για την Eurobank. Για αυτό το σχεδιασμό είναι ενήμερες όλες οι Αρχές, εντός και εκτός Ελλάδος. Άρα υπάρχει, αναφέρομαι πάντα στην Εθνική και κατ' επέκταση στην Eurobank, ζήτημα χρονικού προσδιορισμού της ανακεφαλαιοποίησης του σχηματιζόμενου νέου ομίλου.

Γιατί κάποιος ιδιώτης επενδυτής να βάλει κεφάλαια σε μια ελληνική τράπεζα; Άλλοι όροι και ποιοι θα διευκόλυναν την προσέλκυσή τους;

Η αποσαφήνιση ή και συμπλήρωση των όρων ανακεφαλαιοποίησης των ελληνικών τραπεζών, θεωρώ ότι τελικά θα προσελκύσουν ιδιώτες επενδυτές. Όλοι όσοι εμπλέκονται στη διαμόρφωση του πλαισίου αυτού, σας διαβεβαιώ ότι έχουν κατανοήσει το θέμα και ευελπιστώ σύντομα να φτάσουμε σε επίπεδο συναντίληψης για τον ιδιωτικό χαρακτήρα των τραπεζών.

Και πότε βλέπετε επιστροφή των ελληνικών τραπεζικών ομίλων στις ελεύθερες αγορές κεφαλαίων;

Χωρίς τυμπανοκρουσίες, έχουμε ήδη κάποιες επαφές με τις διεθνείς αγορές κεφαλαίων που πολλαπλασιάζονται με τη βελτίωση του οικονομικού κλίματος, ως αντίκτυπος και της επαναφοράς των δημοσιονομικών σε ορθή πορεία. Στο βαθμό που ανακτάται η εμπιστοσύνη των διεθνών αγορών προς τη χώρα μας, θα διευκολύνεται και η άντληση κεφαλαίων και ρευστότητας, με λογικό κόστος, από τις διεθνείς αγορές.

Η ελληνική οικονομία δείχνει “σημάδια ζωής” κατά την άποψή σας;

Υπάρχουν ορατά, θετικά, μετρήσιμα στοιχεία βελτίωσης στην οικονομία. Σε κάποια η διαφορά είναι οριακή. Σε άλλα μεγαλύτερη. Βεβαίως, το αποτέλεσμα δεν είναι ακόμα αισθητό από τον κοινωνικό ιστό. Χρειάζεται χρόνος και φυσικά κοπιώδης, συνεπής και αταλάντευτη προσπάθεια. Η πτώση ήταν κατακόρυφη, με ιλιγγιώδεις ρυθμούς. Η ανάκαμψη, όπως και η ανάβαση, απαιτεί και χρόνο και μεγάλη προσπάθεια.

Συμφωνείτε με την άποψη ότι από τον Οκτώβριο μπαίνουμε σε τροχιά ανάκαμψης;

Είμαι αισιόδοξος ότι είναι ορατός ο χρόνος για να τεθούμε σε τροχιά ανάκαμψης. Το πότε θα ξεκινήσει δεν εξαρτάται μόνο από μας αλλά και από το γενικότερο ευρωπαϊκό περιβάλλον. Πάντως, βλέπω τις προοπτικές για ανάκαμψη να μετουσιώνονται σε πράξη προς το τέλος του έτους.

Η επιτοκιακή πολιτική εκτιμάτε ότι θα αλλάξει σύντομα;

Πρέπει να αλλάξει. Δεν μπορεί να στηριχθεί ανάπτυξη με τα επιτόκια χορηγήσεων στο σημερινό επίπεδο. Και δεν μπορεί να μειωθούν τα επιτόκια χορηγήσεων με διατήρηση των σημερινών επιτοκίων καταθέσεων με πρόσημο ακόμα και 5%. Οι τράπεζες αγοράζουν χρήμα (καταθέσεις) και πωλούν χρήμα (δάνεια). Φυσικά, το δίπολο αυτό δεν είναι ο μόνος προσδιοριστικός παράγοντας. Υπάρχει και το λειτουργικό κόστος. Η αναδιάταξη του πιστωτικού συστήματος, που γίνεται ακόμη και με μεγάλη καθυστέρηση, θα έχει θετικό αντίκτυπο για όλη την Κοινωνία. Χρειάζεται πολλά να γίνουν. Κυρίως όμως να αλλάξουμε νοοτροπία όλοι μας. Ακόμα και στις συναλλακτικές μας συνήθειες με τις τράπεζες, για να παραμείνω στο θέμα της ερώτησής σας, και τη διαμόρφωση της επιτοκιακής πολιτικής. Χρειάζεται προσαρμογή σε συνθήκες που στο ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι ρουτίνα. Για

παράδειγμα, μια ανάληψη ή κατάθεση μικρού ποσού έχει κόστος , σύμφωνα με πρόσφατη ευρωπαϊκή έρευνα, όταν γίνεται στο ταμείο καταστήματος της τράπεζας ίσο με 3,3 ευρώ, ενώ η ίδια συναλλαγή μέσω ενός ΑΤΜ κοστίζει 1-1,8 ευρώ, και αν γινόταν μέσω ηλεκτρονικού δικτύου θα περιοριζόταν σε 0,20 ευρώ. Αυτό το κόστος για την τράπεζα είναι επιβάρυνση για όλους, ενώ θα μπορούσε να είναι όφελος για όλους.

Η κατάσταση, από πλευράς ρευστότητας, του συστήματος, αυτή τη στιγμή, εξακολουθεί να είναι οριακή;

Ξεφύγαμε από το οριακό, που για μεγάλο χρονικό διάστημα ήμαστε, αλλά θα απαιτηθεί χρόνος για να περάσουμε στην αντίπερα όχθη. Είμαστε σε ελεγχόμενη κατάσταση και με τη βελτίωση των μακροοικονομικών θα ξεπεράσουμε, σταδιακά, τις πιεστικές συνθήκες που προέκυψαν.

Υπάρχει ροή επιστροφής καταθέσεων από το εξωτερικό;

Αδιαμφισβήτητα επανακάμπει η ρευστότητα από το εξωτερικό και μάλιστα σημειώνεται επιμήκυνση στο χρόνο διατήρησης των τοποθετήσεων στο ελληνικό πιστωτικό σύστημα. Αυτό επιβεβαιώνει την εμπιστοσύνη των καταθετών στη χώρα μας. Τα κεφάλαια επανέρχονται άλλοτε με βραδείς και άλλοτε με ικανοποιητικούς ρυθμούς. Το επιχειρηματικό δυναμικό είναι πιο 'ενθουσιώδες' στην επαναφορά. Οι ιδιώτες είναι πιο συγκρατημένοι σε κινήσεις επαναπατριsmού. Και αυτό παρότι διαπιστώνουν ότι οι αποταμιεύσεις τους στο εξωτερικό σιγά-σιγά ροκανίζονται ακόμα και στο κεφάλαιό τους, λόγω χρεώσεων που επιβάλλονται εκεί, ενώ αν τις διατηρούσαν στην Ελλάδα θα είχαν και καθαρή απόδοση.

Υπάρχει η αίσθηση ότι τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια αυξάνονται με επικίνδυνους ρυθμούς. Ποια είναι η πραγματικότητα;

Πράγματι, ως αποτέλεσμα της οικονομικής δυσπραγίας , τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια αυξάνονται. Ανάλογα με το βαθμό έκθεσης κάθε τράπεζας και την πολιτική που ακολούθησε κατά τη χορήγησή τους, τα ποσοστά είναι διαφορετικά. Τα μη εξυπηρετούμενα, ως ποσοστό για το σύνολο των Τραπεζών, στο τέλος του 2012 ήταν περίπου 23%, ποσοστό που αυξάνεται με επιβραδυνόμενο, όμως, ρυθμό. Η εικόνα θα ήταν χειρότερη εάν οι τράπεζες δεν παρέμεναν σταθερά στο πλευρό των Πελατών με οικονομικές δυσκολίες. Και γι' αυτό, με δική τους πρωτοβουλία, προχώρησαν σε ρυθμίσεις περίπου 800.000 δανείων για ένα συνολικό ποσό περίπου 20 δισεκατομμυρίων ευρώ.

Πώς θα αντιμετωπιστεί το θέμα των 'κόκκινων' δανείων ώστε να μην τραυματιστούν ούτε η κοινωνία ούτε το τραπεζικό σύστημα;

Με την ίδια υπευθυνότητα, όπως ως Τράπεζα μεμονωμένα ενεργούμε, θα στηρίξουμε κάθε περαιτέρω προσπάθεια για ρύθμιση των δανείων σε καθυστέρηση. Απόφασή μας, και όχι πρόθεσή μας, είναι να εξασφαλίσουμε τη χρηματοδότηση της οικονομίας. Να κινητοποιήσουμε το επιχειρείν να λάβει τώρα τις αποφάσεις εκείνες που θα επιτρέψουν ανάκτηση της ανταγωνιστικότητας. Με τη συμβολή πόρων και από τα διαρθρωτικά ταμεία, θέλουμε να προωθήσουμε καινοτόμα σχέδια, ώστε να θέσουμε την οικονομία σε ενάρετο κύκλο ανάπτυξης, μειώνοντας δραστικά την ανεργία. Αγωνιά για τη θέση των ανέργων. Θλίβομαι για την απογοήτευση των νέων και την ανησυχία τους για το αύριο. Προβληματίζομαι γιατί ψάχνουν ευκαιρίες στο εξωτερικό. Προσπαθώ και νομίζω ότι θα τα καταφέρουμε, τουλάχιστον αγωνιζόμεστε γι' αυτό, με άξονα την Εθνική να εντοπίσουμε όλο εκείνο το Ανθρώπινο Δυναμικό που σήμερα αισθάνεται απογοητευμένο και δεν βλέπει προοπτική, ενώ έχει ρεαλιστικό σχέδιο και όραμα, να το στηρίξουμε επιχειρηματικά για να κάνει το δικό του φτερούγισμα. Θέλω να δώσουμε την ευκαιρία σε όσους αναγκάσαμε να φύγουν εκτός Ελλάδος, να έρθουν πίσω στη χώρα και με τη δική μας ενεργό συμμετοχή, να αναπτύξουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες όπως κάνουν και εκτός Ελλάδος.

Πώς θα σκιαγραφούσατε τον Αλέξανδρο Τουρκολιά, με μια μακρά πετυχημένη τραπεζική πορεία αλλά και έναντι μιας κρίσης που δοκιμάζει, για μεγάλο διάστημα, τη χώρα;

Δεν θα ήθελα να απαντήσω στην ερώτηση αυτή. Όσοι με ξέρουν καλά γνωρίζουν ότι το προσωπικό μου συμφέρον, ακόμα και αν υπάρχει, όπως και οι ανθρώπινες φιλοδοξίες υποτάσσονται στο καθήκον. Ελάτε μια μέρα, αν θέλετε, από το πρωί στις 9 μέχρι αργά το βράδυ που είμαι στην τράπεζα για να σχηματίσετε ιδίαν αντίληψη. Δουλεύω, κατ' επιλογή, κυρίως με νέους σε ηλικία άμεσους συνεργάτες, επιδιώκοντας να τους μεταφέρω γνώση και εμπειρία αλλά και για να αντλήσω ιδέες, φρέσκιες απόψεις. Δεν είμαι ποτέ μόνος στο γραφείο. Περιστοιχίζομαι από άτομα που ενεργούν ομαδικά μαζί με μένα χωρίς αποκλεισμούς ή υπονοούμενα. Στη διάρκεια της κρίσης, που δυστυχώς δεν ξεπεράστηκε, συχνά η αγωνιά έφτασε στο ζενίθ, αλλά ουδέποτε η αισιοδοξία έπεσε στο ναδίρ. Είμαι απόλυτα βέβαιος ότι ως χώρα θα τα καταφέρουμε. Είμαι απόλυτα βέβαιος ότι η κοινωνία θα επανακτήσει τον ενθουσιασμό της. Αρκετά για μένα.