

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων
(Master in Business Administration, M.B.A.)



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Σπυρίδων Κυριαζής

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:
Κυρία Βικτωρία Πέκκα - Οικονόμου

Πειραιάς, 2018

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

<<Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων: MBA>> με τίτλο:

<<ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ>>

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στη Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου>>.

Υπογραφή και Ονοματεπώνυμο Μεταπτυχιακού Φοιτητή:



Σ Π Υ Ρ Ι Ο Ο Ν Κ Υ Ρ Ι Α Ζ Η Σ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	7
1.1 Εισαγωγή	7
1.2 Ιστορική Αναδρομή του Τραπεζικού Συστήματος	7
1.3 Επίλογος	10
1.4 Βιβλιογραφία.....	11
1.6 Διαδικτυακοί Ιστότοποι.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	12
PEST ANALYSIS.....	12
2.1 Εισαγωγή	12
2.2 Το Πολιτικό Περιβάλλον.....	12
2.2.1 Πολιτική Επιτοκίων από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ).....	14
2.3 Το Οικονομικό περιβάλλον	16
2.3.1 Συγχωνεύσεις και Εξαγορές	16
2.3.2 Επιδείνωση των Δεικτών της Οικονομίας	19
2.3.3 Επιδείνωση των Δεικτών για Νοικοκυριά και Επιχειρήσεις.....	23
2.4 Το Κοινωνικό Περιβάλλον	27
2.4.1 Δημογραφικά Στοιχεία	27
2.4.2 Μετανάστευση	28
2.4.3 Μορφωτικό Επίπεδο	30
2.5 Το Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	31
2.5.2 Σύγχρονος Εξοπλισμός	32
2.5.3 Ασφάλεια και Εξοικείωση	33
2.6 Επίλογος	35
2.7 Βιβλιογραφία.....	36
2.9 Διαδικτυακοί Ιστότοποι.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	39
ΟΙ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER ΚΑΙ Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	39
3.1 Εισαγωγή	39
3.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού.....	39
3.3 Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών στον Κλάδο	42
3.4 Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων ή Υπηρεσιών	43
3.5 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.....	46
3.6 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών	48
3.7 Αντιπαλότητα μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων	49

3.8 Οι Stakeholders	50
3.9 Επίλογος	51
3.10 Βιβλιογραφία.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	54
ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ	54
4.1 Εισαγωγή	54
4.2 Σύμφωνο Βασιλείας I και II.....	55
4.3 Σύμφωνο Βασιλείας III.....	59
4.4 Γενική Επισκόπηση των Διατάξεων του Βασιλεία III	60
4.5 Ειδικές Διατάξεις για τα Ελάχιστα ίδια Κεφάλαια των Τραπεζών.....	65
4.6 Αξιολόγηση του Κανονιστικού Πλαισίου της Βασιλείας III	67
4.7 Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα κατά την Περίοδο της Κρίσης και οι Επιπτώσεις από την Προσαρμογή του στις Επιταγές της Βασιλείας III	69
4.8 Επίλογος	71
4.9 Βιβλιογραφία.....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	75
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	75
5.1 Εισαγωγή	75
5.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ	75
5.2.1 Αναλυτικό Μοντέλο Στρατηγικής.....	78
5.2.1.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	78
5.2.1.2 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	80
5.2.1.3 Αξιολόγηση και Έλεγχος	80
5.3 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	81
5.4 Ορισμός και Αξία της Στρατηγικής	84
5.5 Επίλογος	86
5.6 Βιβλιογραφία.....	86
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	90
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ	94

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκόσμια οικονομία, τα τελευταία χρόνια και ιδιαίτερα μετά την οικονομική κρίση του 2008, υπέστη σοβαρούς τριγμούς οι οποίοι την οδήγησαν σε έναν κύκλο ύφεσης και αβεβαιότητας. Η κατάσταση αυτή επηρέασε δραματικά την ελληνική οικονομία και προκάλεσε ισχυρές αναταράξεις στο τραπεζικό σύστημα της χώρας. Ωστόσο, παρά τις μεγάλες αλλαγές που έχουν συντελεστεί κατά την τελευταία δεκαετία, το τραπεζικό σύστημα της χώρας, αν και συρρικνωμένο σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια, εξακολουθεί να αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κρίκους της ελληνικής οικονομίας και συνεχίζει να διαδραματίζει κομβικό ρόλο σε όλες τις σημαντικές εσωτερικές εξελίξεις.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα γίνει μία προσπάθεια να αναλυθεί εκτενώς η κατάσταση στην οποία βρίσκεται σήμερα το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, καθώς επίσης και τα αίτια που οδήγησαν στην κατάσταση αυτή. Παράλληλα, θα υπάρξει λεπτομερής ανάλυση σε ότι αφορά το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται σήμερα οι ελληνικές τράπεζες, τον ανταγωνισμό που έχουν να αντιμετωπίσουν, αλλά και το ρυθμιστικό πλαίσιο που αφορά την εποπτεία τους. Επιπλέον, θα υπάρξει και ανάλυση της στρατηγικής, που αποτελεί πολύτιμο “εργαλείο” για κάθε επιχείρηση και πολύ περισσότερο για τις τράπεζες.

Συγκεκριμένα, η εργασία ξεκινάει με το πρώτο κεφάλαιο, στο οποίο γίνεται μία μικρή ιστορική αναδρομή του τραπεζικού συστήματος στη χώρα μας, από τα πρώτα χρόνια ίδρυσής του, μέχρι και σήμερα. Η αναδρομή αυτή είναι συνοπτική, καθώς στόχο έχει να μας εισάγει στο κυρίως θέμα της εργασίας και παράλληλα να μας υπενθυμίσει μερικές σημαντικές στιγμές που σημάδεψαν το τραπεζικό μας σύστημα ανά τα χρόνια.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται προσπάθεια ανάλυσης του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται σήμερα οι ελληνικές τράπεζες. Η κατάσταση του πολιτικού, του οικονομικού, του κοινωνικού και του τεχνολογικού περιβάλλοντος παίζει κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη και τις προοπτικές των τραπεζών, καθώς επηρεάζει σύσσωμο το τραπεζικό σύστημα.

Στο τρίτο κεφάλαιο, η εργασία εστιάζει στον ανταγωνισμό που επικρατεί σήμερα στο τραπεζικό σύστημα. Η διαδικασία αυτή απαιτεί προσέγγιση και ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter, καθώς αυτός θεωρείται ο ενδεδειγμένος τρόπος προκειμένου να κατανοήσουμε σε βάθος και να αποκτήσουμε καθαρή εικόνα για την ανταγωνιστικότητα του κλάδου.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μακροσκελής αναφορά στην τραπεζική εποπτεία και συγκεκριμένα στους κανόνες που διέπουν τη επιτροπή της Βασιλείας. Η ανάλυση περιλαμβάνει τα κυριότερα μέρη της συνθήκης της Βασιλείας III, τις βελτιώσεις της σχετικά με την προηγούμενη συνθήκη (Βασιλεία II), καθώς επίσης και τις αλλαγές που πρόκειται να επιφέρει για τις τράπεζες. Επίσης, παρουσιάζονται και οι αδυναμίες που έχει η συνθήκη, καθώς και το πώς αναμένεται η εφαρμογή της να επηρεάσει το ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας αφορά τη στρατηγική. Τονίζεται η ιδιαίτερη σημασία που έχει για κάθε επιχείρηση, ενώ η εργασία επικεντρώνεται στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής, όπως επίσης και στον σημαντικό ρόλο που παίζουν το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον ώστε μία επιχείρηση να καταλήξει στην επιλογή της σωστής στρατηγικής. Τέλος, επισημαίνεται και η σπουδαιότητα της δημιουργίας διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που πάντα αποτελεί ισχυρό προνόμιο για μία επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο βρίσκεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

1.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα επιχειρηθεί μία γενική αναδρομή στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Συγκεκριμένα, αρχίζοντας από τα πρώτα χρόνια ιδρύσεως του ελληνικού κράτους, θα αναφέρουμε τα σημαντικότερα ιστορικά στοιχεία του τραπεζικού συστήματος, με στόχο να καλύψουμε μία περίοδο σχεδόν 200 ετών, ώστε να φτάσουμε στο σήμερα. Άλλωστε οι τράπεζες στην Ελλάδα πάντοτε διαδραμάτιζαν σοβαρό ρόλο και επηρέαζαν καταλυτικά τις εξελίξεις, με αποτέλεσμα να βρίσκονται συχνά στο προσκήνιο των κυριότερων γεγονότων που σημάδεψαν τη χώρα όλα αυτά τα χρόνια.

1.2 Ιστορική Αναδρομή του Τραπεζικού Συστήματος

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ξεκίνησε τη λειτουργία του λίγα χρόνια μετά την ίδρυση του ελληνικού κράτους και συγκεκριμένα το 1828, όταν και ιδρύθηκε η Εθνική Χρηματιστική Τράπεζα. Ωστόσο, λόγω των οικονομικών δυσπραγιών που αντιμετώπιζε η χώρα τα χρόνια εκείνα, η παρουσία της συγκεκριμένης τράπεζας ήταν πολύ σύντομη και έτσι μόλις το 1833 η λειτουργία της διακόπηκε κυρίως λόγω σημαντικής έλλειψης πόρων. Το πρώτο νόμισμα του ελληνικού κράτους ήταν ο Φοίνικας, τον οποίο και διαδέχτηκε η δραχμή το 1833.

Το πρώτο μεγάλο βήμα για την ανάπτυξη του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα έγινε το 1841 με την ίδρυση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, η οποία όπως είναι γνωστό, εξακολουθεί να λειτουργεί ως σήμερα και μάλιστα με την ίδια επωνυμία. Ήταν η πρώτη φορά που μία τράπεζα στην Ελλάδα κατάφερε να προσελκύσει τόσο ξένα όσο και ελληνικά κεφάλαια, γεγονός που βοήθησε ιδιαίτερα στη χρηματοδότηση και τον δανεισμό του ελληνικού κράτους.

Προς τα τέλη του 19^{ου} αιώνα, ο αριθμός των ελληνικών τραπεζών στην Ελλάδα άρχισε να αυξάνεται, ακολουθώντας την τάση που υπήρχε ήδη στις περισσότερες χώρες του τότε δυτικού κόσμου. Μέχρι και το 1927 οι

δραστηριότητες των τραπεζών ήταν πολύ περιορισμένες, ενώ το κύριο χαρακτηριστικό του τραπεζικού συστήματος ήταν η έλλειψη συγκεκριμένου νομοθετικού πλαισίου και κυβερνητικής μέριμνας.

Το 1927 ιδρύεται η Τράπεζα της Ελλάδος και η παρουσία της συνετέλεσε δραστικά στη δημιουργία ενός συγκεκριμένου νομοθετικού πλαισίου γύρω από τον τραπεζικό κλάδο καθώς επίσης και στην εξειδίκευση των δραστηριοτήτων των τραπεζών. Για παράδειγμα, από το 1928 και μετά, η Τράπεζα της Ελλάδος είχε αποκλειστικά το δικαίωμα έκδοσης τραπεζογραμματίων, ενώ μέχρι τότε το συγκεκριμένο έργο το είχε υπό τον έλεγχό της η Εθνική Τράπεζα. Η δημιουργία της Τράπεζας της Ελλάδος συνέπεσε με μία ταραχώδη περίοδο για τη χώρα, που χαρακτηριζόταν από μεγάλη αστάθεια τόσο σε πολιτικό επίπεδο (με τις συνεχείς εναλλαγές κυβερνήσεων) όσο και σε οικονομικό επίπεδο (με τις διάφορες υποτιμήσεις που υπέστη το νόμισμα).

Οι επιπτώσεις από το χρηματιστηριακό κραχ που συνέβη στη Νέα Υόρκη το 1929 και επηρέασε σχεδόν όλες τις χώρες, δεν άργησαν να γίνουν αισθητές και στην Ελλάδα. Όπως είναι φυσικό, ο τραπεζικός κλάδος ήταν από τους πρώτους που επηρεάστηκαν αρνητικά με αποτέλεσμα αρκετές μικρές τράπεζες να κλείσουν λόγω αδυναμίας εξυπηρέτησης των υποχρεώσεών τους. Οι συνέπειες μάλιστα ήταν τόσο σοβαρές που οδήγησαν τη χώρα να κηρύξει πτώχευση το 1932, αποτέλεσμα της αδυναμίας εξυπηρέτησης του χρέους της. Επομένως, ενώ το τραπεζικό σύστημα βρισκόταν σε φάση αναδιοργάνωσης, από τη μία το κραχ του 1929 και από την άλλη η κήρυξη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου μερικά χρόνια αργότερα, δημιούργησαν εσωστρέφεια στον κλάδο και εμπόδισαν το τραπεζικό σύστημα να αναπτυχθεί περαιτέρω, κρατώντας το σε στασιμότητα. Όπως συμβαίνει συχνά σε περιόδους μεγάλων κρίσεων και έκτακτων αναγκών, στον τραπεζικό κλάδο έγιναν πολλές συγχωνεύσεις, ενώ αρκετές τράπεζες που λόγω της κατάστασης υπολειπούν, πέρασαν στην ιδιοκτησία του κράτους.

Μετά τη λήξη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, οι τράπεζες κατέρρευσαν εντελώς και συνεπώς όλα τα περιουσιακά στοιχεία μηδενίστηκαν. Ως αποτέλεσμα αυτού, η μόνη πηγή χρηματοδότησης της οικονομίας ήταν η Τράπεζα της Ελλάδος και ο δανεισμός από το εξωτερικό. Στις αρχές της δεκαετίας του 1950 έλαβαν χώρα αρκετές συγχωνεύσεις τραπεζών, γεγονός που οδήγησε στη μετατροπή του κλάδου σε ολιγοπώλιο. Παρ'

όλα αυτά, η περίοδος 1956-1966 ήταν ιδιαίτερα θετική για την ελληνική οικονομία. Η κατακόρυφη άνοδος του ΑΕΠ, η αύξηση των επενδύσεων και των κεφαλαίων ήταν σημαντικά στοιχεία που έδωσαν νέα πνοή στον κλάδο. Αξίζει να σημειωθεί ότι η μεγάλη ανάπτυξη εκείνης της περιόδου είχε ως αποτέλεσμα για πρώτη φορά πολλές τράπεζες κολοσσοί από το εξωτερικό να ανοίξουν παραρτήματα στην Ελλάδα και σταδιακά να αυξήσουν τις δραστηριότητές τους στη χώρα. Η ανάπτυξη του τραπεζικού κλάδου συνεχίστηκε τόσο τη δεκαετία του 1970, όσο και τη δεκαετία του 1980 με σταθερά βήματα προόδου και αυτό επηρέασε θετικά το σύνολο της ελληνικής οικονομίας κατά τα χρόνια εκείνα.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και συγκεκριμένα μετά την υπογραφή της συνθήκης του Μάαστριχτ, το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα μπήκε σε μία νέα εποχή και οι αποφάσεις των τραπεζών ήταν αποτέλεσμα των συμφωνιών μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Την περίοδο αυτή ουσιαστικά αρχίζει η απορρύθμιση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος σε μια προσπάθεια ένταξής του στον ενιαίο ευρωπαϊκό χρηματοπιστωτικό χώρο που αργά αλλά σταθερά διαμορφώνεται. Σε όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του '90 το τραπεζικό σύστημα ισχυροποιούνταν και ενισχύονταν συνεχώς, ενώ παράλληλα οι ίδιες οι τράπεζες εμφάνιζαν ισχυρή κερδοφορία. Τα έσοδα των τραπεζών προέρχονταν κυρίως από τόκους, γεγονός που δείχνει ότι ο τραπεζικός δανεισμός στην Ελλάδα βρισκόταν σε υψηλά επίπεδα. Παρά τις ανακατατάξεις που έλαβαν χώρα εκείνη την εποχή, το τραπεζικό σύστημα παρέμεινε ολιγοπωλιακό με τις πέντε ισχυρές τράπεζες να εξακολουθούν να κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Αξιοσημείωτο είναι επίσης και το γεγονός ότι στα τέλη της δεκαετίας του '90 αρχίζει να υπάρχει έντονη δραστηριότητα συγχωνεύσεων και εξαγορών στον τραπεζικό κλάδο, κάτι που άλλαξε τους συσχετισμούς της εποχής. Στις αρχές του 2000, οι αγορές παγκοσμίως γνώρισαν ύφεση και αυτό επηρέασε αρνητικά το ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Ωστόσο, η ένταξη της Ελλάδας στην ΟΝΕ και υιοθέτηση του ευρώ ως εθνικό νόμισμα (ένα νόμισμα με πολύ ισχυρότερη συναλλακτική ισοτιμία από τη δραχμή) έδωσαν νέα δυναμική στον τραπεζικό τομέα και συνέβαλαν καθοριστικά στην επαναφορά της κερδοφορίας των τραπεζών. Στα χρόνια που ακολούθησαν, το τραπεζικό σύστημα συνέχισε να

ισχυροποιείται περαιτέρω καθώς η ελληνική οικονομία εμφάνισε ισχυρή ανάπτυξη και αξιοσημείωτη σταθερότητα.

Όλα αυτά διήρκεσαν μέχρι και τα τέλη της προηγούμενης δεκαετίας. Η παγκόσμια οικονομική κρίση που ξέσπασε το 2008 με αφορμή την κατάρρευση της Lehman Brothers, πολύ σύντομα έγινε αισθητή και στην χώρα μας με τις γνωστές ολέθριες συνέπειες που ακολούθησαν. Ο τραπεζικός κλάδος υπέστη ίσως τη μεγαλύτερη ζημιά από όλους τους κλάδους. Το 2010 Ελλάδα είχε πολύ αυξημένο έλλειμμα και τα επιτόκια δανεισμού “αυξήθηκαν” σε τέτοιο βαθμό, που ήταν αδύνατο για τη χώρα να εξακολουθήσει να δανείζεται από τις αγορές. Αυτό είχε άμεσες επιπτώσεις για τον τραπεζικό τομέα. Οι καταθέσεις στις τράπεζες μειώθηκαν σημαντικά, τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια εκτινάχθηκαν σε πολύ υψηλά επίπεδα και η αξία των τραπεζικών μετοχών σχεδόν εξανεμίστηκε, αφού προηγήθηκαν τρεις ανακεφαλαιοποιήσεις. Σήμερα, 8 χρόνια μετά από την απαρχή της ελληνικής κρίσης, το τραπεζικό σύστημα έχει πλέον συρρικνωθεί σημαντικά και οι προκλήσεις για τις τράπεζες είναι μεγάλες. Ωστόσο οι τράπεζες πλέον βρίσκονται σε πιο ισχυρές βάσεις, συγκριτικά με τα τελευταία χρόνια της κρίσης και εμφανίζουν καλύτερα αποτελέσματα, γεγονός που αφήνει συγκρατημένη αισιοδοξία για το μέλλον.

1.3 Επίλογος

Βάσει της παραπάνω ανάλυσης καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο τραπεζικός κλάδος πέρασε αρκετές φάσεις αναταραχών, επηρεασμένος συχνά είτε από τις διεθνείς είτε και από τις εγχώριες εξελίξεις. Τη μεγαλύτερη σταθερότητα την απέκτησε κατά τη διάρκεια της μεταπολίτευσης, καθώς στη διάρκεια αυτών των χρόνων επήλθε εκσυγχρονισμός στο τραπεζικό σύστημα, ενώ το άνοιγμα της αγοράς βοήθησε ιδιαίτερα τον κλάδο. Ωστόσο μετά την Παγκόσμια κρίση του 2008, ο κλάδος πέρασε σε φάση ύφεσης με αποτέλεσμα σήμερα να αντιμετωπίζει μια σειρά από προκλήσεις, στις οποίες θα αναφερθούμε διεξοδικά στα επόμενα κεφάλαια.

1.4 Βιβλιογραφία

- Αγγελόπουλος Π., (2008), *“Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα”*, Β’ έκδοση, Αθήνα, Σταμούλης
- Γ. Ζαββός, *“Η Τραπεζική Πολιτική της ΕΟΚ εν όψει του 1992”*, Εκδόσεις Σακκουλά, Αθήνα 1989
- Κ. Κωστής, *“Οι Τράπεζες και η Κρίση, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος”*, Αθήνα 1985
- Κώστας Μελάς – *“Η Ιστορία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος: Ο υπηρέτης”*, Φεβρουάριος 2012
- Μπαλωμένου Χ., *“Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα και οι Διαδικασίες Αξιολόγησης και Έγκρισης Επενδυτικών Σχεδίων”*, Εκδόσεις Πολιτεία, Αθήνα, Οκτώβριος 2003
- Ψαλιδόπουλος Μ., *“Ιστορία Της Τράπεζας Της Ελλάδος 1928-2008”*, Τράπεζα της Ελλάδος, Ιούνιος 2014
- S. Lazaretou, *Greek Monetary Economics in Retrospect: “The Adventures of the Drachma”*, 2003, no.2

1.6 Διαδικτυακοί Ιστότοποι

- <http://www.iobe.gr/>
- <http://www.e-history.eu/>
- <http://www.hdoisto.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

PEST ANALYSIS

2.1 Εισαγωγή

Βασική παράμετρος που συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος, είναι η στρατηγική που ακολουθεί ο κάθε τραπεζικός όμιλος. Για την προσέγγιση της στρατηγικής των τραπεζικών ομίλων, απαιτείται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των τραπεζών. Η ανάλυση PEST αποτελεί το εργαλείο για τη διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ ιδιαίτερο ρόλο παίζουν και οι δυνάμεις που σχηματίζουν το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον του τραπεζικού συστήματος.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη προκειμένου να γίνει κατανοητό το πώς οι 4 δυνάμεις που προαναφέρθηκαν (Political, Economical, Social, Technological) επηρεάζουν την πορεία του τραπεζικού συστήματος. Επιπλέον, είναι χρήσιμη καθώς μας επιτρέπει να διακρίνουμε τον ανταγωνισμό που επικρατεί εντός του τραπεζικού συστήματος, αλλά την πορεία του κάθε τραπεζικού ομίλου στο μέλλον, μιας και η πορεία αυτή είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις δυνάμεις αυτές. Μέσα από αυτή την ανάλυση θα είναι πιο εύκολο να κατανοήσουμε τις μελλοντικές προκλήσεις του τραπεζικού συστήματος, καθώς επίσης και να διακρίνουμε τις ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι από τις σημαντικότερες διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου να προβούμε και στη διαμόρφωση στρατηγικής, όπου θα δούμε παρακάτω.

2.2 Το Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αφορά κυρίως την πολιτική σταθερότητα που επικρατεί σε μία χώρα. Αφορά επίσης τους νόμους που ψηφίζονται κατά καιρούς, αλλά και τα κέντρα αποφάσεων. Όλα τα παραπάνω έχουν καταλυτική επίδραση στο τραπεζικό σύστημα και συγκεκριμένα στην ομαλή λειτουργία του, αλλά και στην πρόοδο και εξέλιξη του.

Από τα μέσα της δεκαετίας του '70 μέχρι και το 2009 το πολιτικό σύστημα στην Ελλάδα χαρακτηριζόταν από αξιοσημείωτη πολιτική σταθερότητα, γεγονός που συνέβαλε θετικά στην ολοένα και αυξανόμενη ανάπτυξη που παρουσίαζε το τραπεζικό σύστημα με το πέρασμα των χρόνων.

Ωστόσο, την τελευταία δεκαετία το σκηνικό αυτό έχει αλλάξει. Η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 που επηρέασε την Ελλάδα, είχε βαρύτερες συνέπειες και για το πολιτικό σύστημα της χώρας. Η πολιτική σταθερότητα που θεωρούνταν δεδομένη μέχρι εκείνη την περίοδο, άρχισε να τίθεται εν αμφιβόλω. Ιδιαίτερα από το 2010 και μετά παρατηρείται μία ιδιαίτερα ρευστή κατάσταση στα πολιτικά πράγματα της χώρας. Οι συχνές εκλογικές αναμετρήσεις, οι συνεχείς εναλλαγές των κυβερνήσεων, η άνοδος στα ποσοστά ακραίων εξτρεμιστικών ομάδων, οι τοποθετήσεις κυβερνήσεων εθνικής σωτηρίας, αλλά και προσωρινών κυβερνήσεων είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα που αποδεικνύουν ότι η πολιτική κατάσταση στη χώρα μεταβλήθηκε πλήρως κατά τα χρόνια της κρίσης.

Όλα τα παραπάνω, σε συνδυασμό και με την αδυναμία του πολιτικού συστήματος να συνεννοηθεί στα κρίσιμα για τη χώρα ζητήματα, είναι προφανές ότι λειτούργησαν αρνητικά τόσο για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, όσο και για το σύνολο της ελληνικής οικονομίας.

Λόγω της πολιτικής αστάθειας και της αβεβαιότητας που επικράτησε, αλλά και λόγω της κορύφωσης της κρίσης τα τελευταία 8 χρόνια οι επενδύσεις στη χώρα μειώθηκαν αισθητά, ενώ υπήρξε και πολύ μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που είτε έκλεισαν, είτε εγκατέλειψαν την Ελλάδα μιας και οι μέτοχοι των επιχειρήσεων αυτών φοβήθηκαν πως θα χρεοκοπήσουν ή πως θα χάσουν σημαντικό μέρος των κερδών τους. Αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν η δραματική αύξηση της ανεργίας σε πολύ υψηλά επίπεδα και συγκεκριμένα τα υψηλότερα εδώ και χρόνια στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Μεγάλο πλήγμα για το τραπεζικό σύστημα αποτέλεσε και η μείωση των καταθέσεων. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι καταθέσεις στις ελληνικές τράπεζες μέσα σε μία δεκαετία μειώθηκαν από 360 δις. € που ήταν το 2008, στα 128 δις. € το 2018. Σε συνδυασμό και με την έλλειψη ρευστότητας, το στοιχείο αυτό δείχνει αφενός ότι υπάρχει μεγάλη έλλειψη εμπιστοσύνης προς τον τραπεζικό κλάδο τόσο από την πλευρά

των καταθετών όσο και από την πλευρά των επιχειρήσεων και αφετέρου ότι η ικανότητα αποταμίευσης των πολιτών έχει ελαττωθεί δραματικά.

Εξίσου σημαντικό πρόβλημα για το τραπεζικό σύστημα αποτέλεσε και το γεγονός της αδυναμίας παροχής δανείων προς τους ιδιώτες και τις επιχειρήσεις. Αν αναλογιστούμε ότι η παροχή χρηματοδότησης μέσω δανείων είναι από τις βασικότερες λειτουργίες του τραπεζικού συστήματος, μπορούμε εύκολα να καταλάβουμε πόσο αρνητική ήταν η συγκεκριμένη εξέλιξη. Άλλωστε δεν πρέπει να λησμονούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων για τις τράπεζες προέρχονται από τα επιτόκια δανεισμού. Επομένως η εξέλιξη αυτή οδήγησε τις τράπεζες στο σημείο να αδυνατούν να εκτελέσουν μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες τους. Σταδιακά το πρόβλημα αυτό αποκαθίσταται και οι τράπεζες παρέχουν και πάλι τη δυνατότητα δανειοδότησης, αλλά αυτή τη φορά με πολύ αυστηρότερους όρους και σε πολύ μικρότερη κλίμακα σε σχέση με τα επίπεδα προ κρίσης. Το πρόβλημα αυτό οφείλεται κυρίως στην μεγάλη αύξηση των κόκκινων δανείων κατά τα τελευταία χρόνια, γεγονός στο οποίο θα αναφερθούμε εκτενώς και στη συνέχεια.

2.2.1 Πολιτική Επιτοκίων από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ)

Τα τελευταία χρόνια προτού ξεσπάσει η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008, η ΕΚΤ προχώρησε στη σταδιακή αύξηση των επιτοκίων χρόνο με τον χρόνο. Η πολιτική αυτή είχε ως αποτέλεσμα την προσφορά δανείων με καλύτερους όρους, ωστόσο λειτουργούσε αρνητικά για τον ανταγωνισμό και επιβαρυντικά για τα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις καθώς αύξανε το χρέος τους.

Η κατάσταση αυτή άλλαξε κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, καθώς η ΕΚΤ προσπάθησε να μειώσει τις επιπτώσεις της κρίσης και με αυτόν τον τρόπο προχώρησε στην πολιτική των μηδενικών επιτοκίων και των ποσοτικών χαλαρώσεων. Η πολιτική αυτή είχε θετικά αποτελέσματα στο σύνολο της Ευρωπαϊκής Ένωσης μιας και ήταν από τους βασικούς λόγους που οι χώρες της Ένωσης οδηγήθηκαν και πάλι στην ανάπτυξη και κατάφεραν σε μεγάλο βαθμό να ξεπεράσουν τις συνέπειες της κρίσης. Πλέον οι επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά είχαν τη δυνατότητα να δανείζονται με πολύ χαμηλά επιτόκια (το λεγόμενο φθηνό χρήμα), ενώ

από την άλλη και η αγορά κρατικών ομολόγων από την ΕΚΤ λειτούργησε θετικά και αποτέλεσε σημαντική ανάσα για τα κράτη και τις τράπεζες.

Δυστυχώς η Ελλάδα δεν επωφελήθηκε από αυτή την κατάσταση. Τα χαμηλά επιτόκια δεν την βοήθησαν ιδιαίτερα καθώς ούτως ή άλλως η παροχή δανείων από πλευράς ελληνικών τραπεζών είχε μειωθεί σημαντικά, ενώ σε ότι αφορά την ποσοτική χαλάρωση, η Ελλάδα κατάφερε να ενταχθεί στο πρόγραμμα αυτό για ένα μικρό χρονικό διάστημα (μεταξύ της περιόδου 2013-2015), γεγονός που είχε θετικά αποτελέσματα για τις ελληνικές τράπεζες σε βραχυπρόθεσμο στάδιο, ωστόσο δεν κατάφερε να διατηρηθεί στο πρόγραμμα λόγω της προβληματικής εικόνας που παρουσίαζε το τραπεζικό σύστημα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι τράπεζες να δανείζονται πλέον από τον έκτακτο μηχανισμό δανειοδότησης (τον λεγόμενο ELA), κάτι που σημαίνει ότι αναγκάζονται να δανείζονται με πολύ υψηλότερα επιτόκια γεγονός που λειτουργεί επιβαρυντικά για τις ίδιες.

Παρά την επιτυχία που σημείωσε η νομισματική πολιτική της ΕΚΤ, αυτό δεν σημαίνει πως δεν είχε και αρνητικές επιπτώσεις. Συγκεκριμένα, η πολιτική των μηδενικών επιτοκίων για μεγάλο χρονικό διάστημα οδήγησε επιχειρήσεις και νοικοκυριά στην ψευδαίσθηση του σχεδόν “δωρεάν” δανεισμού. Όταν διανέμεται με ευκολία δωρεάν χρήμα, αυτό συχνά έχει ως συνέπεια τη μη σωστή χρήση των κεφαλαίων, με αποτέλεσμα πολλά κεφάλαια να επενδύονται ακόμα και σε επισφαλείς τίτλους, με όποιο κίνδυνο μπορεί να εμπεριέχει κάτι τέτοιο. Αντίθετα όταν το κόστος δανεισμού είναι υψηλό, αυτό ωθεί τον δανειολήπτη σε πιο ορθές και συντηρητικές επιλογές και έτσι επιλέγει τα κεφάλαιά του να κατευθυνθούν σε πιο ασφαλή επενδυτικά καταφύγια, καθώς αντιλαμβάνεται καλύτερα την αξία των χρημάτων. Η κατάσταση αυτή έχει οδηγήσει σε ορισμένες στρεβλώσεις τα τελευταία χρόνια τις διεθνείς αγορές. Τα μεγάλα Ευρωπαϊκά χρηματιστήρια σπάνε το ένα θετικό ρεκόρ μετά το άλλο, οι μετοχές έχουν σκαρφλώσει σε πολύ υψηλά επίπεδα, ενώ το ευρώ διαγράφει μία συνεχώς ανοδική πορεία. Το φαινόμενο αυτό είναι σε ένα βαθμό ανησυχητικό, καθώς από πολλά τραπεζικά ιδρύματα εκφράζονται φόβοι για ενδεχόμενη μελλοντική κατάρρευση των τιμών, γεγονός που πιθανότατα θα οδηγούσε σε μία νέα χρηματοπιστωτική κρίση με απρόβλεπτες συνέπειες. Για το λόγο αυτό, οι προβλέψεις κάνουν λόγο για αύξηση των επιτοκίων μέσα στον επόμενο χρόνο, κάτι

που θα σημάνει το τέλος της ποσοτικής χαλάρωσης και των μηδενικών επιτοκίων μετά από πολλά χρόνια. Το βέβαιο είναι ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα θα πιεστεί ιδιαίτερα από μια τέτοια εξέλιξη που τουλάχιστον σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο θα λειτουργήσει αρνητικά για την Ελλάδα.

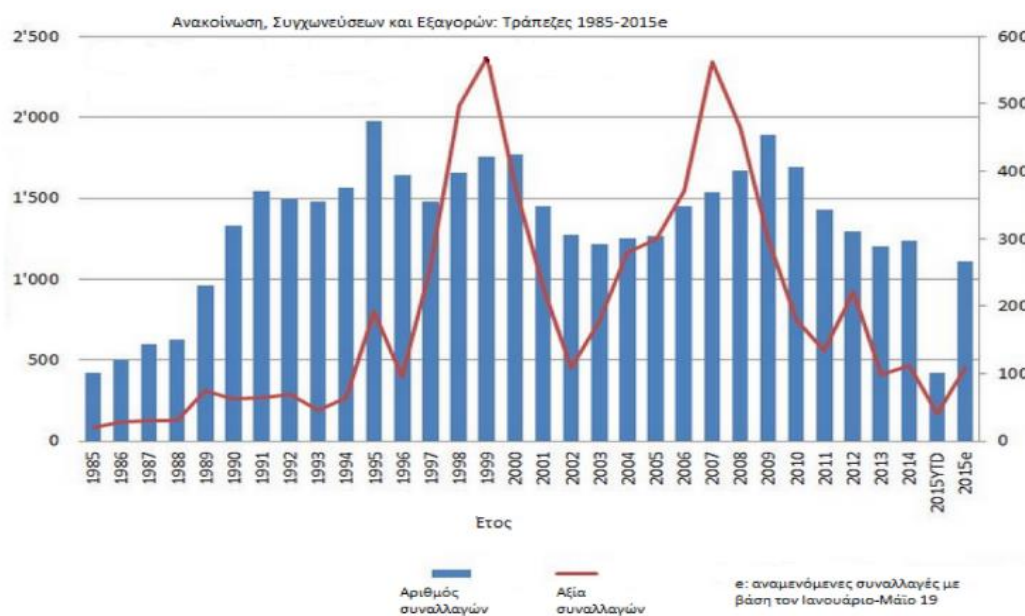
2.3 Το Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αφορά τη γενικότερη οικονομική κατάσταση μίας χώρας, επηρεάζοντας όλα τα στοιχεία που σχετίζονται με την οικονομία. Παίζει τον σημαντικότερο ρόλο για το τραπεζικό σύστημα, καθώς η πορεία του επηρεάζει άμεσα και την πορεία του τραπεζικού συστήματος. Πρακτικά μπορούμε να πούμε πως υπάρχει μεγάλη συσχέτιση και αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο. Αυτό άλλωστε φαίνεται και από την κατάσταση στην οποία βρίσκεται το τραπεζικό σύστημα τα τελευταία 8 χρόνια, η οποία δεν διαφέρει και πολύ από την συνολική κατάσταση του οικονομικού κλίματος στην Ελλάδα.

2.3.1 Συγχωνεύσεις και Εξαγορές

Κατά την περίοδο της κρίσης, ο τραπεζικός κλάδος συρρικνώθηκε αισθητά, με αποτέλεσμα να έχει πλέον καταστεί ολιγοπωλιακός. Συγκεκριμένα, το 2008 ο αριθμός των τραπεζών στην Ελλάδα ξεπερνούσε τις 30, ενώ σήμερα αριθμεί μόλις 4 μεγάλες συστημικές τράπεζες (Εθνική Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς, Alpha Bank, Eurobank), την Τράπεζα Αττικής (που δεν συγκαταλέγεται στις συστημικές), καθώς επίσης και κάποιες μικρές Συνεταιριστικές Τράπεζες. Αυτό συνέβη για λόγους που σχετίζονται άμεσα με τα αποτελέσματα της κρίσης. Κάποιοι διεθνείς τραπεζικοί όμιλοι αποχώρησαν από την Ελλάδα (π.χ. Citibank), κάποιοι άλλοι κατέστη αδύνατο να συνεχίσουν τη λειτουργία τους λόγω εσωτερικών και οικονομικών προβλημάτων (π.χ. Αγροτική Τράπεζα) και έτσι απορροφήθηκαν από τις 4 εναπομείνουσες, ενώ υπήρξαν και κάποιες τράπεζες που αποσύρθηκαν από την Ελλάδα λόγω άλλων προβλημάτων, όπως για παράδειγμα οι Κυπριακές Τράπεζες (π.χ. Τράπεζα Κύπρου, Λαϊκή Τράπεζα κλπ.), οι οποίες επίσης απορροφήθηκαν. Πολλές από τις τράπεζες αυτές είτε εξαγοράστηκαν από τις ήδη υπάρχουσες, είτε

συγχωνεύτηκαν με αυτές, με αποτέλεσμα όλο τους το ενεργητικό και το παθητικό να περάσει στις 4 συστημικές τράπεζες που προαναφέραμε.



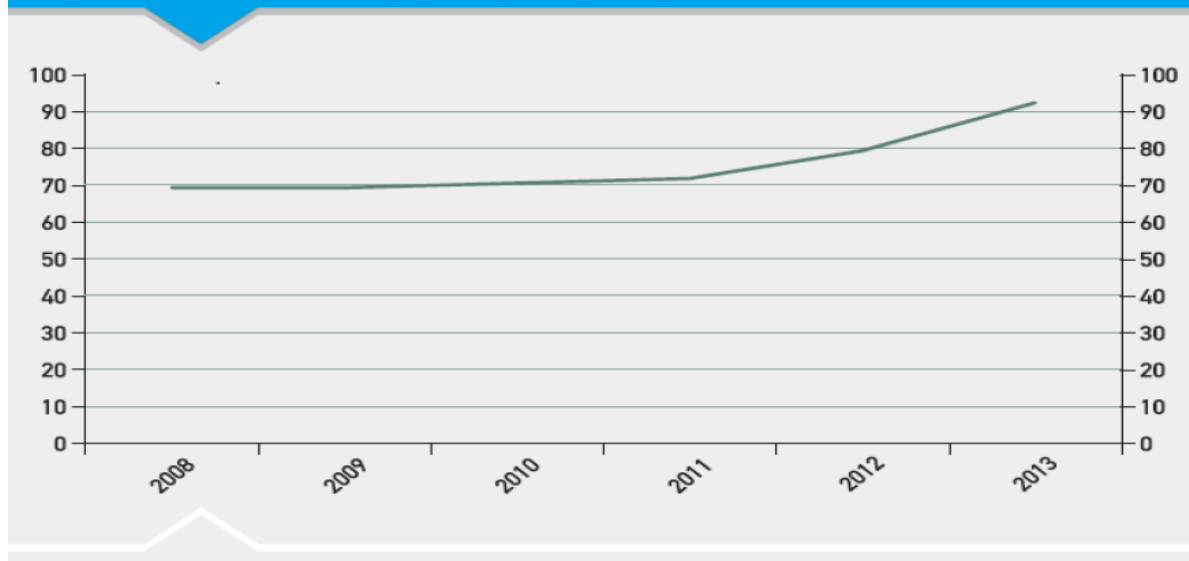
Πηγή: Thomson Financial, Institute Financial, Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA) analysis, Μάιος 2015
Διάγραμμα 2.1 Συγχωνεύσεις και Εξαγορές Τραπεζών 1985-2015

Επιπρόσθετα, το τραπεζικό σύστημα συρρικνώθηκε και για τον λόγο ότι οι τραπεζικοί όμιλοι αναγκάστηκαν να πουλήσουν πολλά παραρτήματά τους στο εξωτερικό, αλλά και πολλές από τις θυγατρικές τους. Αυτό συνέβη αφενός για να εξασφαλίσουν πολύτιμη ρευστότητα και αφετέρου για να μειώσουν την έκθεσή τους σε κίνδυνο. Άλλωστε, μία από τις βασικές προτεραιότητες που έχουν θέσει οι τράπεζες είναι η παραμονή τους σε αυστηρά τραπεζικά προϊόντα και επομένως η σταδιακή απεξάρτησή τους από μη τραπεζικά προϊόντα.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα είναι φανερό ότι ο ανταγωνισμός στον τραπεζικό κλάδο παραμένει σε χαμηλά επίπεδα και αυτό αναπόφευκτα έχει αρνητικές συνέπειες για την ελληνική οικονομία, δεδομένου ότι οι τράπεζες αποτελούν τον κινητήριο μοχλό της οικονομίας. Η συγκέντρωση πλέον των τραπεζών βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα:

Συγκέντρωση ελληνικού τραπεζικού συστήματος

Μερίδιο αγοράς των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών, ποσοστά %, 2008-2013



Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, 2013

Διάγραμμα 2.2 Συγκέντρωση Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος

Όσον αφορά τη μετοχική σύνθεση των τραπεζών, είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι κατά τη διάρκεια της κρίσης έγιναν 3 ανακεφαλαιοποιήσεις στις ελληνικές τράπεζες, προκειμένου να εξασφαλιστεί η κεφαλαιακή τους επάρκεια. Δυστυχώς και οι 3 έγιναν με επαχθείς όρους με αποτέλεσμα οι τράπεζες να χάσουν ένα πολύ μεγάλο μέρος της αξίας τους. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 2008 μία μετοχή της Εθνικής Τράπεζας είχε αξία ίση με 60 €, ενώ σήμερα μία μετοχή της έχει αξία μικρότερη από 0,30 € και μάλιστα μετά από 3 ανακεφαλαιοποιήσεις και διαδοχικά reverse split.

Η τελευταία ανακεφαλαιοποίηση των ελληνικών τραπεζών πραγματοποιήθηκε κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2015 σε συνθήκες οικονομικής ασφυξίας και μετά από επιβολή capital control. Η ανακεφαλαιοποίηση έγινε σε πολύ χαμηλές τιμές για τις ήδη υποτιμημένες ελληνικές τράπεζες, με αποτέλεσμα το Δημόσιο και συγκεκριμένα το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ) να χάσει μεγάλο ποσοστό συμμετοχής και να πάψει πλέον να είναι μεγαλομέτοχος στις ελληνικές τράπεζες (παρέμεινε μεγαλομέτοχος μόνο στην Εθνική Τράπεζα, αλλά και εκεί με πολύ μειωμένο ποσοστό). Έτσι σήμερα το ποσοστό του Δημοσίου στις ελληνικές Τράπεζες διαμορφώνεται ως εξής: Εθνική Τράπεζα: 40%, Τράπεζα Πειραιώς: 26%, Alpha Bank: 11% και Eurobank: 2%. Για να αντιληφθούμε τη διαφορά σε σύγκριση με τα προ κρίσης επίπεδα, αξίζει να αναφέρουμε ότι το 1996 το

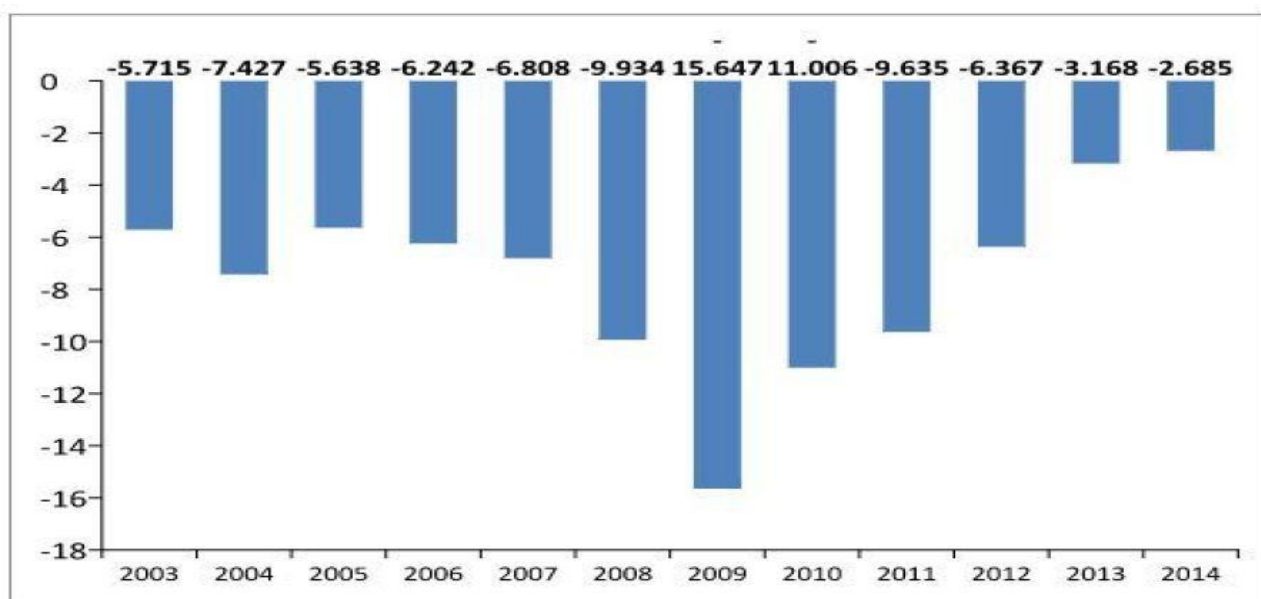
συνολικό ποσοστό του Δημοσίου στις ελληνικές τράπεζες άγγιζε το 86%. Το υπόλοιπο 14% ανήκε σε ιδιώτες με μόλις το 2% εξ' αυτών να είναι ξένοι. Αντίθετα σήμερα το Δημόσιο κατέχει μόλις το 21% επί του συνολικού ποσοστού, ενώ το υπόλοιπο 79% ανήκει σε ιδιώτες, οι οποίοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία είναι ξένοι. Το γεγονός αυτό έχει ως θετική συνέπεια τη μείωση του κρατικού παρεμβατισμού και την αλλαγή της τραπεζικής κουλτούρας, καθώς οι τράπεζες παύουν να είναι υποχείρια του Δημοσίου με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους, τον περιορισμό των γραφειοκρατικών εμποδίων, αλλά και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους. Ωστόσο, είναι προφανές ότι λόγω της απίστευτης υποτίμησης που δέχθηκαν τα τελευταία χρόνια, οι ελληνικές τράπεζες δεν αποτελούν πλέον επενδυτικό δέλεαρ. Ως εκ τούτου, υπάρχει αρκετή καχυποψία από την αγορά σχετικά με την ποιότητα των κεφαλαίων που έχουν συγκεντρωθεί γύρω από τις τράπεζες, αλλά και των εταιρειών που μετέχουν στη μετοχική τους σύνθεση. Με άλλα λόγια, οι τραπεζικές μετοχές ανήκουν πλέον στην πλειοψηφία τους σε διεθνή επενδυτικά funds τα οποία πολύ συχνά λειτουργούν με γνώμονα την κερδοσκοπία και όχι την υγιή ανάπτυξη της οικονομίας.

2.3.2 Επιδείνωση των Δεικτών της Οικονομίας

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να λάβουμε υπόψιν μας, προκειμένου να αναλύσουμε το οικονομικό περιβάλλον στη χώρα, είναι τα επίπεδα του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ). Το 2008 το ΑΕΠ της χώρας διαμορφώθηκε στα 233 δις. €, ενώ το 2017 στα 181 δις. €. Πρόκειται για πτώση της τάξεως του 22% μέσα σε μία δεκαετία, την δεύτερη παγκοσμίως σύμφωνα με τα στοιχεία της Παγκόσμιας Τράπεζας. Η μείωση αυτή είχε αναπόφευκτα δραματικές συνέπειες στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας μιας και συνδυάστηκε και με παράλληλη επιδείνωση του ρυθμού ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, τα τελευταία πριν την μεγάλη οικονομική κρίση η Ελλάδα είχε καταγράψει αξιοσημείωτους ρυθμούς ανάπτυξης της τάξεως του 3,5%. Κατά τη διάρκεια όμως της οικονομικής κρίσης, η ελληνική οικονομία περιήλθε σε φάση βαθιάς ύφεσης, η οποία έφτασε ακόμα και στα επίπεδα του 5%. Παρόλα αυτά, τους τελευταίους 12 μήνες η ελληνική οικονομία

κατέγραψε και πάλι θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης, έστω και στο οριακό επίπεδο της τάξης του 0,2%. Οι προβλέψεις των τραπεζικών ιδρυμάτων αφήνουν μάλιστα περιθώρια αισιοδοξίας, αφού κάνουν λόγο για ανάπτυξη άνω του 2% μέσα στην επόμενη διετία.

Ένας ακόμα παράγοντας που λειτούργησε αρνητικά για την πορεία της ελληνικής οικονομίας τα πρώτα χρόνια της κρίσης ήταν η κατακόρυφη αύξηση των ελλειμμάτων. Το 2008 τα επίπεδα του ελλείμματος αυξήθηκαν, φτάνοντας στο 9,9%, ενώ το 2009 το έλλειμμα εκτοξεύθηκε σε επίπεδα ρεκόρ αγγίζοντας το 15,6% επί του ΑΕΠ. Λόγω αυτής της δυσάρεστης κατάστασης, εξαιτίας της οποίας το χρέος της χώρας αυξανόταν με ταχύτατους ρυθμούς, θεωρήθηκε αναγκαίο η Ελλάδα να ενταχθεί σε πρόγραμμα διάσωσης με τη συμμετοχή και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ), προκειμένου να προβεί στα απαραίτητα μέτρα και μεταρρυθμίσεις ώστε να αποφύγει τη χρεοκοπία. Η πρακτική αυτή είχε θετικά αποτελέσματα ως προς την πορεία του ελλείμματος, το οποίο κάθε χρόνο μειωνόταν δραστικά, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί:



Πηγή: Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία

Διάγραμμα 2.3 Το συνολικό έλλειμμα ως ποσοστό επί του ΑΕΠ κατά την περίοδο 2003-2014

Ιδιαίτερα από το 2013 και μετά, η μείωση του ελλείμματος ήταν εντυπωσιακή και αυτό είχε ως αποτέλεσμα η χώρα να εμφανίσει υψηλό πρωτογενές πλεόνασμα, μεγαλύτερο του 4% κατά το 2017. Η αλήθεια είναι ότι το πλεόνασμα αυτό ήταν αποτέλεσμα των σκληρών μέτρων, της υψηλής φορολογίας, αλλά και της δημοσιονομικής προσαρμογής που

επετεύχθη τα τελευταία χρόνια, ωστόσο είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς έχει δημιουργήσει ένα υψηλό ασφαλές χρηματικό απόθεμα για τα κρατικά ταμεία, ενώ έχει επίσης συμβάλει και καθοριστικά στη μείωση του ελληνικού χρέους.

Η αύξηση των ελλειμμάτων και η συρρίκνωση του ΑΕΠ τα πρώτα χρόνια την ελληνικής κρίσης, ώθησαν σε συνεχή πτώση και το Χρηματιστήριο της Αθήνας. Αξίζει να σημειώσουμε ότι ενώ το 2008 ο Γενικός Δείκτης του Χρηματιστηρίου είχε προσεγγίσει τις 3.000 μονάδες, αντίθετα το 2012 (σε διάστημα 4 μόλις ετών) κατρακύλησε στις 457 μονάδες, το οποίο ήταν ιστορικό αρνητικό ρεκόρ 20ετίας. Η επιδείνωση αυτή είχε ως αποτέλεσμα την απώλεια μεγάλου μέρους της αξίας πολλών εισηγμένων επιχειρήσεων, με τον τραπεζικό κλάδο να έχει δυστυχώς πρωταγωνιστικό ρόλο στις μεγάλες πτώσεις, μιας και οι περισσότερες αρνητικές ειδήσεις αφορούσαν τις τράπεζες. Στα χρόνια που ακολούθησαν, το Χρηματιστήριο Αθηνών είχε αρκετά σκαμπανεβάσματα και πέρασε σε μία φάση εσωστρέφειας μιας και η επενδυτική κοινότητα διατηρούσε μονίμως επιφυλάξεις ακόμα και στο άκουσμα θετικών ειδήσεων. Κατά τη διάρκεια του τελευταίου χρόνου, ο Γενικός Δείκτης κινείται σταθερά μεταξύ των 700 και 800 μονάδων αναζητώντας καταλύτες που θα του δώσουν ώθηση ώστε να κινηθεί υψηλότερα. Οι μετοχές πολλών εισηγμένων (μεταξύ των οποίων και οι τραπεζικές) θεωρούνται δελεαστικές, γεγονός που θα μπορούσε να αποτελέσει πηγή αισιοδοξίας για το μέλλον.

Σημαντικό δείγμα για την κατάσταση στην οποία βρίσκεται μία οικονομία αποτελούν και οι αξιολογήσεις από τους οίκους αξιολόγησης. Οι αξιολογήσεις αυτές αποτυπώνουν την πραγματικότητα σε ό,τι αφορά τα κρατικά ομόλογα της κάθε χώρας. Αποτελούν δηλαδή μία μικρογραφία σχετικά με το πόσο ασφαλή επενδυτικά είναι τα ομόλογα μίας χώρας και επομένως λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψιν από τους επενδυτές διεθνώς. Προτού ξεσπάσει η ελληνική κρίση και συγκεκριμένα το 2008, η Ελλάδα είχε την μέγιστη δυνατή αξιολόγηση (AAA) και βρισκόταν μεταξύ των πιο ασφαλών επενδυτικά χωρών, καθώς τα ελληνικά ομόλογα θεωρούνταν από τα πιο ελκυστικά. Κατά τη διάρκεια της κρίσης όμως, οι οίκοι αναθεωρούσαν τις αξιολογήσεις τους συνεχώς προς τα κάτω, με αποτέλεσμα η πιστοληπτική ικανότητα της Ελλάδας να πέσει ακόμα και στη βαθμολογία CCC. Αυτό ουσιαστικά σήμαινε πως τα ελληνικά

ομόλογα ανήκαν πλέον στα ομόλογα υψηλού κινδύνου και από εκεί που κάποτε αποτελούσαν επενδυτικό καταφύγιο, πλέον θεωρούνταν άκρως επισφαλή. Κατά το τελευταίο διάστημα, έχει υπάρξει φανερή βελτίωση και πλέον οι οίκοι αξιολόγησης βαθμολογούν την Ελλάδα με BBB, γεγονός που δείχνει ότι το επενδυτικό κλίμα αποκαθίσταται σταδιακά, αν και με πολύ αργούς ρυθμούς. Ωστόσο χρειάζεται πολύς χρόνος προκειμένου η βαθμολογίες των οίκων αξιολόγησης να προσεγγίσουν και πάλι τα προ κρίσης επίπεδα.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία μπορεί να δείχνουν πως οι δείκτες της ελληνικής οικονομίας έχουν αρχίσει να παρουσιάζουν και πάλι σημάδια ανάκαμψης, ωστόσο υπάρχει ένας αστάθμητος παράγοντας που ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά την ελληνική οικονομία στο κοντινό μέλλον. Λόγω της παγκοσμιοποίησης, αλλά και εξαιτίας του γεγονότος ότι τα τελευταία χρόνια η ελληνική οικονομία έχει γίνει ιδιαίτερα ευάλωτη, έχει παρατηρηθεί πως όταν υπάρχουν αρνητικές διεθνείς εξελίξεις, η οικονομία της χώρας μας επηρεάζεται άμεσα, ακόμα και αν δεν συνδέεται με τις εξελίξεις αυτές. Υπό αυτή την έννοια, θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν μας ότι από τις αρχές του 2018 η παγκόσμια οικονομία παρουσιάζει σημάδια επιβράδυνσης και αστάθειας με τις προβλέψεις να κάνουν λόγο για επερχόμενη διόρθωση των διεθνών αγορών ή ακόμα και για ξέσπασμα μίας νέας οικονομικής κρίσης. Στην περίπτωση που συμβεί κάτι τέτοιο, η κατάσταση για την ελληνική οικονομία θα χειροτερέψει εκ νέου και ακόμα και στην περίπτωση που η χώρα δείξει σημάδια ανάκαμψης, πιθανότατα θα παρασυρθεί από τις διεθνείς εξελίξεις. Αν οι προβλέψεις αυτές επαληθευτούν, σε συνδυασμό και με τη μεγάλη αύξηση της τιμής του πετρελαίου που έχει λάβει χώρα τους τελευταίους μήνες, αυτό θα δημιουργούσε απρόβλεπτες συνέπειες και ενδεχομένως πολύ αρνητικό επενδυτικό κλίμα για την ελληνική οικονομία. Με βάση αυτό λοιπόν, οι τράπεζες δεν πρέπει να επαναπαύονται στα θετικά αποτελέσματα των τελευταίων μηνών, αλλά οφείλουν να μεριμνήσουν για τη θωράκιση του τραπεζικού συστήματος σε περίπτωση αρνητικών εξελίξεων, ώστε να μην περιέλθει η ελληνική οικονομία εκ νέου σε δεινή θέση.

2.3.3 Επιδείνωση των Δεικτών για Νοικοκυριά και Επιχειρήσεις

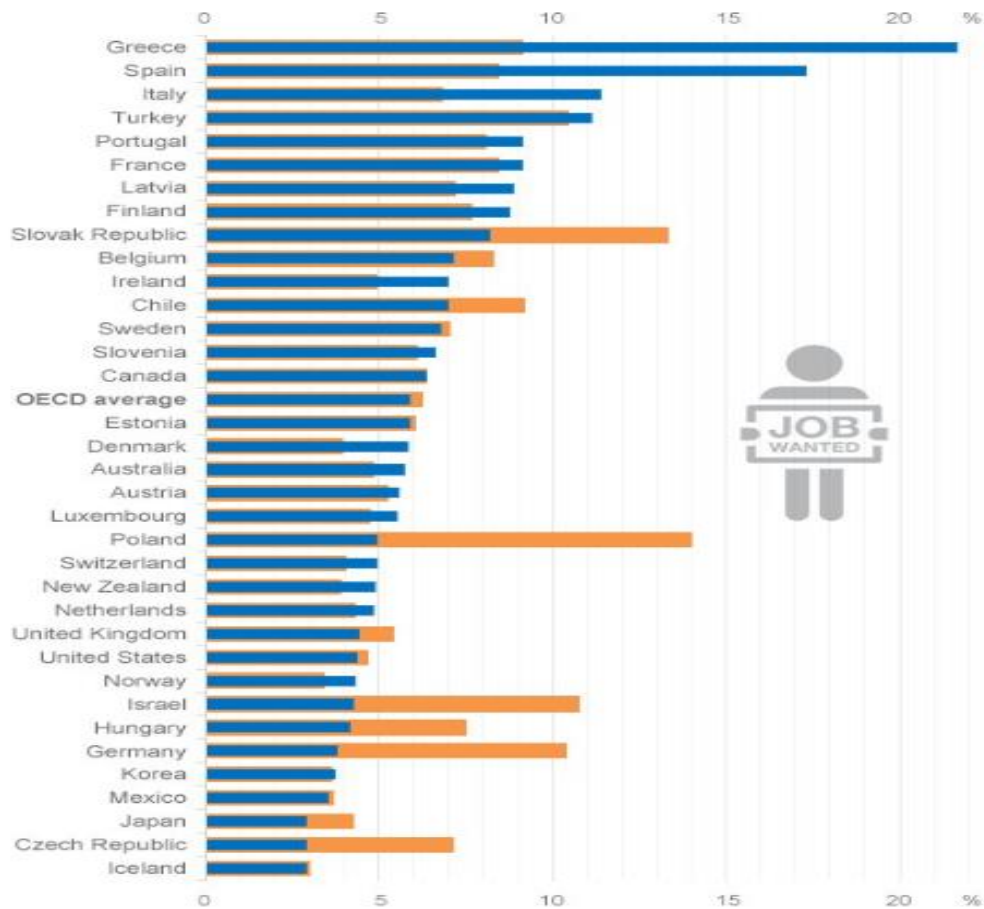
Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης δεν επηρεάστηκαν μόνο οι δείκτες της ελληνικής οικονομίας, αλλά και οι καθημερινές συνθήκες τόσο των πολιτών όσο και των επιχειρήσεων. Η επιδείνωση ήταν ραγδαία σε όλα τα επίπεδα.

Αρχικά αξίζει να αναφέρουμε τη ραγδαία αύξηση της ανεργίας στη χώρα μας, η οποία άγγιξε ακόμα και τα επίπεδα του 30% για το σύνολο του ενεργού πληθυσμού και 50% για τους νέους κάτω των 30 ετών. Το πρόβλημα αυτό παραμένει μέχρι και σήμερα ένα από τα πιο θεμελιώδη της ελληνικής κοινωνίας, καθώς μιλάμε για ένα εν δυνάμει εργατικό δυναμικό το οποίο έχει τη θέληση και την ικανότητα να εργαστεί και να παράξει πλούτο για τη χώρα, ωστόσο αδυνατεί να βρει εργασία. Η κατάσταση αυτή οφείλεται αφενός στη φυγή και στο κλείσιμο (λόγω αδυναμίας επιβίωσης) πολλών επιχειρήσεων κατά τα τελευταία χρόνια και αφετέρου στη μεγάλη αύξηση των εισφορών και της φορολογίας που επιβάρυνε περαιτέρω τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις. Αυτοί οι λόγοι, σε συνδυασμό και με την αβεβαιότητα που εξακολουθεί να επικρατεί σχετικά με το μέλλον της χώρας (γεγονός που αποθαρρύνει την εμφάνιση νέων επενδύσεων), είναι οι κυριότερες αιτίες για τις οποίες το ποσοστό της ανεργίας αυξήθηκε σε τόσο υψηλά επίπεδα. Είναι αλήθεια ότι και σε αυτό το πεδίο παρατηρείται μία βελτίωση το τελευταίο διάστημα, καθώς σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, η ανεργία έχει υποχωρήσει στα επίπεδα του 20,9% κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2018, ωστόσο αν αναλογιστούμε ότι πριν από μία δεκαετία τα ποσοστά ανεργίας ήταν χαμηλότερα του 10%, μπορούμε εύκολα να αντιληφθούμε ότι απαιτείται πολλή προσπάθεια ακόμα ώστε να καταφέρουμε να προσεγγίσουμε και πάλι τα επίπεδα αυτά. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται καθαρά η δυσμενής κατάσταση στην οποία βρίσκεται η χώρα μας σε επίπεδο ανεργίας, καθώς καταλαμβάνει την πρώτη θέση μεταξύ των χωρών του οργανισμού κατά το 2017, ενώ παραμένει και η μοναδική χώρα που το ποσοστό ανεργίας της ξεπερνά το 20%. Επίσης φαίνεται και η μεγάλη αύξηση της ανεργίας σε σύγκριση με τα προ κρίσης επίπεδα.



Unemployment rates in OECD countries

% of labour force (15-64 years) in unemployment, 2017 and 2006



Πηγή: Organisation for Economic Co-operation and Development

Διάγραμμα 2.4 Επίπεδα ανεργίας μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ κατά τα έτη 2006 και 2017

Τα υψηλά επίπεδα ανεργίας, ακολούθησε η μεγάλη μείωση της μισθοδοτικής δαπάνης στον ιδιωτικό τομέα, γεγονός που είχε ως στόχο να περιοριστεί ο αριθμός των επιχειρήσεων που κλείνουν, αλλά και να τονωθεί η ανταγωνιστικότητα. Από τη μείωση των μισθών δεν εξαιρέθηκε ούτε ο δημόσιος τομέας καθώς το κράτος ήταν υποχρεωμένο να περιορίσει δραστικά τις δαπάνες του, ενώ και οι συνταξιοδοτικές δαπάνες υπέστησαν μεγάλες μειώσεις καθώς η χώρα ήταν υποχρεωμένη να προσαρμόσει τις συνταξιοδοτικές δαπάνες στα επίπεδα που βρίσκεται ο μέσος όρος των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δηλαδή στο 12%. Όλες αυτές οι περικοπές όμως είχαν πολύ δυσάρεστα αποτελέσματα στην καθημερινότητα των πολιτών, των οποίων το βιοτικό επίπεδο υπολογίζεται ότι χειροτέρευσε κατά 30%-40% στα χρόνια της κρίσης σύμφωνα με τα στοιχεία της EUROSTAT. Οι αποταμιεύσεις των

πολιτών μειώθηκαν αισθητά, γεγονός που οδήγησε σε μεγάλη μείωση της κατανάλωσης, ενώ επηρέασε αρνητικά και τις τραπεζικές καταθέσεις.

Λόγω της μειωμένης αγοραστικής ικανότητας των Ελλήνων, παρατηρήθηκε ισχυρή πτώση και στις τιμές των ακινήτων οι οποίες έφτασαν να έχουν μειωμένη αξία ακόμα και κατά 50% σε σύγκριση με τα προ κρίσης επίπεδα. Σε αυτό βέβαια έπαιξε σημαντικό ρόλο και μεγάλη μείωση στις παροχές δανείων από τις τράπεζες, σε συνδυασμό και με την αυστηροποίηση των κριτηρίων. Επομένως ο αριθμός των νέων στεγαστικών δανείων ήταν πλέον αισθητά χαμηλότερος και αυτό λειτούργησε καταλυτικά, καθώς περιορίστηκε αισθητά η ζήτηση ακινήτων και έτσι οι τιμές υποχώρησαν αισθητά. Από τις αρχές του 2017 ωστόσο, έχει παρατηρηθεί τόνωση στην αγορά ακινήτων η οποία παρουσιάζει σημάδια ανάκαμψης, μετά από μία περίοδο 10ετούς ύφεσης. Η τόνωση αυτή έχει προκύψει κυρίως από τη συνεχή αύξηση του τουρισμού, αλλά και από τη μεγάλη ζήτηση που υπάρχει κυρίως από κατοίκους του εξωτερικού. Σε κάθε περίπτωση πρόκειται για ένα θετικό νέο για τον τραπεζικό τομέα, καθώς δεν πρέπει να ξεχνάμε πως όλες οι ελληνικές συστημικές τράπεζες διαθέτουν θυγατρικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα του real estate και επομένως η αύξηση της ζήτησης στα ακίνητα συμβάλλει θετικά στην αύξηση των ταμειακών διαθεσίμων των τραπεζών.

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας είναι γνωστό πως η φορολογία στην Ελλάδα έχει αυξηθεί κατακόρυφα. Από τη μία έχουν επιβληθεί νέοι φόροι (π.χ. ΕΝΦΙΑ, ΦΑΠ κλπ.) και από την άλλη έχουν αυξηθεί σημαντικά και οι ήδη υπάρχοντες φόροι, τόσο για τα νοικοκυριά όσο και για τις επιχειρήσεις. Αυτό είναι προφανές ότι αποτελεί σημαντικό βάρος και έχει επηρεάσει αισθητά τόσο τα επίπεδα αποταμίευσης (που έχουν μειωθεί σε μεγάλο βαθμό) όσο και την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας που έχει υποστεί σοβαρό πλήγμα τα τελευταία χρόνια. Η κατάσταση αυτή έχει οδηγήσει σε ολοένα και μεγαλύτερη μείωση των επενδύσεων στη χώρα μας αλλά και σε φυγή πολλών επιχειρήσεων προς το εξωτερικό και κυρίως προς γειτονικές χώρες οι οποίες διαθέτουν πολύ χαμηλότερη φορολογία αλλά και πολύ πιο απλουστευμένο φορολογικό σύστημα. Όλα αυτά τα γεγονότα, σε συνδυασμό με την αύξηση των εισφορών αλλά και με την υπάρχουσα γραφειοκρατία και αβεβαιότητα που επικρατεί στη χώρα, έχουν

δημιουργήσει ένα θολό και αρνητικό επενδυτικό τοπίο. Είναι αλήθεια πάντως πως σε ότι αφορά τη γραφειοκρατία και την απλούστευση των διαδικασιών, έχουν γίνει πολλές και σοβαρές μεταρρυθμίσεις κατά τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο σύμφωνα με τα στοιχεία του ΟΟΣΑ η χώρα παραμένει από τις χαμηλότερες σε επίπεδο ανταγωνισμού, γεγονός που σημαίνει ότι έχει πολύ δρόμο ακόμα να διανύσει ώστε να γίνει και πάλι ένας ελκυστικός επενδυτικός προορισμός.

Πίνακας 2.1 Ανταγωνιστικότητα φορολογίας των χωρών του ΟΟΣΑ κατά το έτος 2017

TABLE 1.

2017 International Tax Competitiveness Index Rankings

Country	Overall Rank	Overall Score	Corporate Tax Rank	Consumption Taxes Rank	Property Taxes Rank	Individual Taxes Rank	International Tax Rules Rank
Estonia	1	100.0	1	10	1	7	7
New Zealand	2	88.7	18	7	3	1	15
Switzerland	3	85.2	7	1	33	4	9
Latvia	4	85.0	2	27	7	6	5
Luxembourg	5	82.7	26	5	18	13	2
Sweden	6	81.8	6	11	6	22	8
Australia	7	78.9	25	6	5	11	17
Netherlands	8	77.5	19	14	24	14	1
Czech Republic	9	74.3	8	32	10	3	10
Slovak Republic	10	74.1	10	31	2	5	27
Turkey	11	73.7	15	25	17	2	11
Korea	12	71.8	20	3	27	8	31
Austria	13	71.3	16	12	9	33	6
United Kingdom	14	70.8	17	17	31	18	3
Norway	15	70.7	14	23	16	10	14
Ireland	16	70.4	4	24	12	23	20
Canada	17	69.1	21	8	23	17	22
Slovenia	18	68.2	9	26	15	16	16
Finland	19	68.2	5	16	19	28	21
Hungary	20	67.0	3	35	26	24	4
Denmark	21	67.0	13	21	8	30	23
Japan	22	66.8	34	2	28	26	25
Germany	23	66.6	23	13	13	32	12
Iceland	24	63.5	12	22	22	31	19
Mexico	25	62.2	31	19	4	9	35
Israel	26	61.5	29	9	11	27	32
Belgium	27	60.3	30	33	25	12	13
Spain	28	59.8	27	15	32	21	18
Greece	29	57.2	24	28	21	15	30
United States	30	55.1	35	4	29	25	33
Poland	31	54.4	11	34	30	20	29
Chile	32	53.1	22	29	14	19	34
Portugal	33	51.9	32	30	20	29	28
Italy	34	47.7	28	20	34	34	26
France	35	43.4	33	18	35	35	24

Πηγή: International Monetary Fund

2.4 Το Κοινωνικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον αποτελεί έναν ακόμα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το τραπεζικό σύστημα καθώς περιέχει μία σειρά από παραμέτρους που σε γενικές γραμμές και σε μακροπρόθεσμο κυρίως επίπεδο είναι καθοριστικές για την συνολική πορεία της εθνικής οικονομίας. Τέτοιες παράμετροι είναι το εισόδημα, η αποταμίευση και οι καταναλωτικές συνήθειες των πολιτών που επηρεάζονται άμεσα από το μέγεθος του πληθυσμού, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τη μετανάστευση και άλλα.

2.4.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Αρχικά αξίζει να αναφερθούμε στο δημογραφικό πρόβλημα που βιώνει η ελληνική κοινωνία τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με την τελευταία απογραφή του 2011 ο πληθυσμός της Ελλάδας ανερχόταν σε 10,8 εκατομμύρια εκ των οποίων 5,3 εκ. ήταν άντρες και 5,5 εκ. ήταν γυναίκες. Το ανησυχητικό είναι πως ο αριθμός των γεννήσεων κάθε χρόνο μειώνεται σημαντικά (τον τελευταίο χρόνο μάλιστα υπήρξαν 33.000 λιγότερες γεννήσεις σε σχέση με τον προηγούμενο), γεγονός που προκαλεί μεγάλο προβληματισμό. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα αφενός τη μείωση του συνολικού πληθυσμού της χώρας και αφετέρου την αύξηση του αριθμού των ηλικιωμένων, γεγονός που τείνει να μετατρέψει την ελληνική κοινωνία σε γερασμένη. Είναι προφανές ότι η κατάσταση αυτή επηρεάζει αρνητικά το συνταξιοδοτικό και το ασφαλιστικό σύστημα της χώρας, το οποίο σύμφωνα με μελέτες διαφόρων οργανισμών θεωρείται ήδη από πολλούς μη βιώσιμο.

Η κατάσταση αυτή είναι βέβαιο ότι θα αλλάξει τις ισορροπίες στο μέλλον σε ό,τι αφορά την ασφάλιση αλλά και τη συνταξιοδότηση. Σύμφωνα με τις προβλέψεις, κατά τα επόμενα χρόνια, ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού θα στραφεί προς την ιδιωτική ασφάλιση αλλά και προς τα ιδιωτικά συνταξιοδοτικά προγράμματα. Άλλωστε αυτή η τάση έχει ήδη αρχίσει να διαφαίνεται τα τελευταία χρόνια, ενώ στο μέλλον πρόκειται να ενισχυθεί σημαντικά. Η μεταβολή αυτή, θα επηρεάσει καταλυτικά και τον τραπεζικό τομέα, καθώς ως γνωστόν όλες οι τράπεζες διαθέτουν είτε θυγατρικές ασφαλιστικές εταιρείες, είτε παρέχουν απευθείας συνταξιοδοτικά και ασφαλιστικά πακέτα στους πελάτες τους, είτε συνεργάζονται με διάφορες ασφαλιστικές εταιρείες μέσω του

Bancassurance, το οποίο ήδη έχει αναπτυχθεί σημαντικά στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ και επομένως αρχίζει να κερδίζει σημαντικό έδαφος και στην Ελλάδα. Επομένως ο τραπεζικός τομέας πρέπει να βρίσκεται σε επαγρύπνηση, καθώς θα μπορούσε να ωφεληθεί σημαντικά από τις μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στο ασφαλιστικό τοπίο.

2.4.2 Μετανάστευση

Μία άλλη παράμετρος που επηρεάζει καταλυτικά το κοινωνικό περιβάλλον είναι η μετανάστευση. Ειδικά μάλιστα σε μία χώρα όπως η Ελλάδα, της οποίας η ανθρωπογεωγραφία έχει αλλάξει σημαντικά κατά τα χρόνια της κρίσης, ο παράγοντας “μετανάστευση” είναι ιδιαίτερα σημαντικός καθώς πέρα από τη σύσταση της κοινωνίας, επηρεάζει και την οικονομία και επομένως και το τραπεζικό σύστημα της χώρας.

Η μετανάστευση στην Ελλάδα χωρίζεται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη αφορά τους μετανάστες και πρόσφυγες που εισήλθαν στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Είναι προφανές ότι λόγω των αναταραχών στη Μέση Ανατολή μεγάλες ροές μεταναστών και προσφύγων κατέφυγαν στην Ευρώπη με στόχο να αναζητήσουν ένα καλύτερο μέλλον. Η Ελλάδα ήταν η χώρα που δέχτηκε τον μεγαλύτερο αριθμό μεταξύ των Ευρωπαϊκών κρατών, ιδίως από το 2015 και έπειτα, οπότε οι ροές εντάθηκαν. Σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο η κατάσταση αυτή δημιούργησε πολλά προβλήματα στη χώρα και στην οικονομία, καθώς ήταν πολύ δύσκολο να αφομοιωθεί ένας τόσο μεγάλος αριθμός μεταναστών, δεδομένων και των αντικειμενικών δυσκολιών που αντιμετωπίζει η χώρα. Ωστόσο, σε μακροπρόθεσμο επίπεδο και σύμφωνα με τις προβλέψεις, η Ελλάδα είναι πιθανό να ευνοηθεί από την εξέλιξη αυτή, αν φυσικά χειριστεί σωστά την κατάσταση. Όπως προαναφέραμε, ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η χώρα, είναι το γεγονός ότι τείνει να εξελιχθεί σε μία γερασμένη κοινωνία, κάτι που αποτελεί βόμβα στα θεμέλια του ασφαλιστικού και του συνταξιοδοτικού συστήματος. Η είσοδος ενός τόσο μεγάλου αριθμού ατόμων είναι πιθανό να δώσει νέα δυναμική και να αποτελέσει λύση στο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η χώρα, καθώς θα λειτουργήσει καταλυτικά για τη μείωση του μέσου όρου ηλικίας του πληθυσμού. Επιπλέον αυτά τα άτομα αποτελούν και ένα εν δυνάμει εργατικό δυναμικό για τη χώρα, είτε σε εργασίες που απαιτούν επιστημονικές γνώσεις (καθώς πολλοί από αυτούς είναι άτομα με υψηλό

μορφωτικό επίπεδο), είτε σε χειρονακτικές εργασίες του πρωτογενούς τομέα στις οποίες η χώρα πάσχει από έλλειψη προσωπικού. Βρίσκοντας αυτοί οι άνθρωποι εργασία θα μπορούν πλέον να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο, ενώ το τραπεζικό σύστημα θα είναι από τα πρώτα που θα ευνοηθούν λόγω της αύξησης των καταθέσεων και της πληρωμής εισφορών από νέους εργαζόμενους. Προϋπόθεση για όλα τα παραπάνω είναι η πολιτεία να κινηθεί με ταχύτατους ρυθμούς προκειμένου αυτοί οι άνθρωποι να μπορέσουν να προσαρμοστούν όσο το δυνατόν γρηγορότερα στην ελληνική κοινωνία και προκειμένου η καθημερινότητά τους να μπει σε κανονικούς ρυθμούς. Μόνο στην περίπτωση που συμβεί αυτό, θα μπορέσουν η χώρα και η οικονομία να εισπράξουν τα θετικά αποτελέσματα σε μακροπρόθεσμο στάδιο.

Η δεύτερη κατηγορία αφορά τους Έλληνες μετανάστες οι οποίοι ακολούθησαν την αντίθετη πορεία. Κατά τα χρόνια της κρίσης ένας μεγάλος αριθμός ατόμων, αποφάσισε να εγκαταλείψει τη χώρα ώστε να αναζητήσει ένα καλύτερο μέλλον στο εξωτερικό. Αιτία αυτής της απόφασης για τους περισσότερους ήταν η αύξηση της ανεργίας και η σημαντική πτώση του βιοτικού επιπέδου. Η εξέλιξη αυτή ήταν ιδιαίτερα αρνητική για τη χώρα, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπων που μετανάστευσαν ήταν στην πλειοψηφία τους νέοι και μάλιστα άτομα με πολύ υψηλό μορφωτικό επίπεδο και μεγάλη επιστημονική κατάρτιση. Όταν μία χώρα χάνει ένα τόσο σημαντικό μέρος του ανθρώπινου δυναμικού της είναι σαν χάνει μία ολόκληρη γενιά. Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία που έχει στη διάθεσή της η Τράπεζας της Ελλάδος, ο αριθμός των Ελλήνων ηλικίας 15-64 ετών, που από το 2008 μέχρι σήμερα έφυγαν μόνιμα από τη χώρα, ξεπερνά τις 427.000. Σημείο ορόσημο είναι το 2013, όταν ο μέσος όρος αποδημίας τριπλασιάζεται σε σχέση με το 2008, με το φαινόμενο να συνεχίζεται με την ίδια ένταση το 2014 και να οξύνεται κατά το πρώτο εξάμηνο του 2015. Η συγκεκριμένη έρευνα της Τράπεζας της Ελλάδος καταλήγει στο συμπέρασμα πως η “διαδικασία εξόδου των Ελλήνων για αναζήτηση εργασίας στο εξωτερικό είναι ακόμη σε εξέλιξη και δεν φαίνεται το πότε θα τερματιστεί”. Αυτό το συμπέρασμα είναι και το πιο ανησυχητικό, καθώς φαίνεται πως η “αιμορραγία” πολύτιμου ανθρώπινου δυναμικού δεν φαίνεται πως σταματά εδώ, γεγονός που συν τοις άλλοις δείχνει ότι οι νέοι δεν έχουν πειστεί ότι το οικονομικό και εργασιακό περιβάλλον στη χώρα πρόκειται

να αλλάξει προς το καλύτερο μέσα στα επόμενα χρόνια. Η Ελλάδα είναι προφανές ότι μόνο ζημιωμένη μπορεί να είναι από μία τέτοια εξέλιξη, καθώς αν είχε στη διάθεσή της ένα τόσο καταρτισμένο εργατικό δυναμικό, θα μπορούσε να στηριχθεί πάνω σε αυτό ώστε οι άνθρωποι αυτοί να αποτελέσουν την αφετηρία για την οριστική έξοδο της χώρας από την κρίση. Επομένως η πολιτεία θα πρέπει να εργαστεί σκληρά ώστε να προσπαθήσει να δώσει κίνητρα σε αυτούς τους ανθρώπους για να επιστρέψουν και να συμβάλουν θετικά στην ανάπτυξη της χώρας χρησιμοποιώντας την τεχνογνωσία και την εμπειρία τους. Το βέβαιο είναι ότι όσο συνεχίζεται αυτή η κατάσταση, η χώρα μόνο ζημιωμένη μπορεί να είναι.

2.4.3 Μορφωτικό Επίπεδο

Το μορφωτικό επίπεδο των Ελλήνων εργαζομένων είναι σχεδόν εφάμιλλο με εκείνο της μέσης ευρωπαϊκής χώρας, κυρίως όσον αφορά στο επίπεδο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα στοιχεία του ΣΕΒ, το 33,4% των Ελλήνων εργαζομένων έχει τριτοβάθμια εκπαίδευση (33,7% στην ΕΕ), το 48,4% είναι επιπέδου Λυκείου και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (43,1% στην ΕΕ) και το 18,2% δεν έχει καθόλου εκπαίδευση ή έχει τελειώσει Δημοτικό ή Γυμνάσιο (23,1% στην ΕΕ). Από την έρευνα αυτή προκύπτει ότι η χώρα μας διαθέτει περισσότερους πωλητές και αγρότες αλλά λιγότερους ειδικευμένους τεχνίτες, τεχνολόγους, τεχνικούς, διευθυντικά και διοικητικά στελέχη (ως ποσοστό των απασχολούμενων) σε σχέση με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Το γεγονός αυτό αποδίδεται αφενός στη μεγάλη συμμετοχή του εμπορίου και του τουρισμού στην ελληνική οικονομία και αφετέρου στο συγκριτικά μικρό μέγεθος της ελληνικής βιομηχανίας. Για τη διάρθρωση του εργατικού δυναμικού, από τα 3,6 εκατ. που ήταν οι εργαζόμενοι το 2015, οι 432.000 απασχολούνται στην γεωργία και από τους υπόλοιπους 3,2 εκατ. περίπου, σχεδόν οι μισοί (1,5 εκατ.) απασχολούνται ως ανειδίκευτοι εργάτες, χειρώνακτες, πωλητές και στην παροχή υπηρεσιών, και οι άλλοι μισοί (1,6 εκατ.) ως ανώτερα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη, επαγγελματίες, τεχνικοί/ειδικευμένοι τεχνίτες και συναφή επαγγέλματα, χειριστές βιομηχανικών εγκαταστάσεων - μηχανημάτων -εξοπλισμού- και συναρμολογητές, και γενικά σε περισσότερο εξειδικευμένες θέσεις εργασίας, για τις οποίες απαιτείται και κάποια εκπαίδευση/κατάρτιση.

2.5 Το Τεχνολογικό Περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον είναι άμεσα συνδεδεμένο (ειδικά στη σημερινή εποχή) με την πρόοδο και την ανάπτυξη όχι μόνο των επιχειρήσεων, αλλά και ολόκληρων κλάδων. Η λειτουργία και η δομή των επιχειρήσεων έχει μεταβληθεί σημαντικά σε σύγκριση με τις προηγούμενες δεκαετίες και η βασικότερη αιτία αυτής της αλλαγής είναι οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις. Τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και στην Ελλάδα, ο τραπεζικός κλάδος επηρεάζεται άμεσα από την τεχνολογία και μέσω αυτής εξελίσσεται και βελτιώνεται συνεχώς σε επίπεδο παροχής προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες. Άλλωστε ο τραπεζικός τομέας οφείλει να παρακολουθεί συνεχώς τις αλλαγές που συμβαίνουν σε τεχνολογικό επίπεδο και οι τράπεζες πρέπει να προσπαθούν να ανταπεξέρχονται των προσδοκιών και να μην υπολείπονται από τους ανταγωνιστές τους, ώστε να μπορέσουν να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Αξίζει πάντως να σημειωθεί ότι ο τραπεζικός τομέας στην Ελλάδα έχει ανταποκριθεί σε μεγάλο βαθμό στις σύγχρονες προκλήσεις και παρά τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, μπορούμε να πούμε ότι σε τεχνολογικό επίπεδο ανανεώνεται συνεχώς και δεν υπολείπεται ιδιαίτερα από τα τραπεζικά ιδρύματα των υπολοίπων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

2.5.1 Διαδίκτυο

Η μεγαλύτερη εξέλιξη που έχει συντελεστεί σε τεχνολογικό επίπεδο τα τελευταία χρόνια από πλευράς τραπεζών είναι η μεγάλη ανάπτυξη της παροχής υπηρεσιών μέσω διαδικτύου. Μέσω των υπηρεσιών e-banking, όπως είναι γνωστές στο ευρύ κοινό, οι τράπεζες προσφέρουν τη δυνατότητα στους πελάτες να κάνουν όλες τις συναλλαγές τους ηλεκτρονικά, χωρίς να χρειαστεί να μεταβούν σε κάποιο κατάστημα. Η υπηρεσία αυτή έχει δημιουργήσει νέα δεδομένα στον τραπεζικό κλάδο και έχει διευκολύνει τόσο τους πελάτες, όσο και τα ίδια τα τραπεζικά ιδρύματα. Οι μεν πελάτες έχουν πλέον την άνεση να προβαίνουν στις καθημερινές τους συναλλαγές (όπως πληρωμές καρτών, εξόφληση λογαριασμών, αγορά τραπεζικών προϊόντων και άλλα) μέσω διαδικτύου από το σπίτι τους, με αποτέλεσμα να εξοικονομούν πολύτιμο χρόνο και η διαδικασία να γίνεται πολύ πιο απλή και ξεκούραστη για τους ίδιους. Από την άλλη και οι τράπεζες έχουν σημαντικά οφέλη από αυτή τη

διαδικασία, καθώς επιτυγχάνεται η αποσυμφόρηση στα καταστήματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι τράπεζες να έχουν ανάγκη πολύ μικρότερο αριθμό εργαζομένων για τις διεκπεραιωτικές διαδικασίες και έτσι τους δίνεται η δυνατότητα να μειώσουν προσωπικό σε αυτές τις θέσεις και να ενισχύσουν το προσωπικό τους στα τμήματα όπου έχουν μεγαλύτερη ανάγκη και όπου απαιτείται η ύπαρξη μεγαλύτερης εξειδίκευσης.

Προκειμένου να κατανοήσουμε το μέγεθος της επίδρασης των διαδικτυακών τραπεζικών συναλλαγών, αρκεί να αναφέρουμε ότι το 2007 μόλις το 4% του πληθυσμού έκανε τις συναλλαγές του μέσω διαδικτύου, ενώ σήμερα το ποσοστό αυτό έχει αγγίξει το 25% του πληθυσμού και μάλιστα με αυξητικές τάσεις. Ωστόσο σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, η Ελλάδα βρίσκεται το ποσοστό των Ελλήνων που χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για τις τραπεζικές του συναλλαγές είναι μόλις το τρίτο χαμηλότερο μεταξύ των χωρών της ΕΕ. Λαμβάνοντας μάλιστα υπόψιν μας ότι ο μέσος όρος της ΕΕ διαμορφώθηκε στο 51% για το 2018, καταλαβαίνουμε ότι η χώρα μας έχει πολύ δρόμο ακόμα να διανύσει και μάλιστα πρέπει να διπλασιάσει το ποσοστό της προκειμένου να προσεγγίσει αυτόν τον μέσο όρο. Εντούτοις, δεν πρέπει να υποτιμάται η μεγάλη άνοδος των τελευταίων χρόνων καθώς από το 4% που ήταν το ποσοστό το 2007, σχεδόν τριπλασιάστηκε στο τέλος του 2013 οπότε και έφτασε το 11%, ενώ εκτοξεύθηκε μετά το 2015 όταν και ξεπέρασε το 19%, για να διαμορφωθεί τελικά στα σημερινά επίπεδα του 25%. Η άνοδος αυτή οφείλεται αφενός στην εξοικείωση των πολιτών με τις νέες τεχνολογίες και αφετέρου στις σχετικές επενδύσεις στις οποίες προβαίνουν οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί προκειμένου να αναπτύξουν τις σχετικές εφαρμογές.

2.5.2 Σύγχρονος Εξοπλισμός

Πέρα από το πεδίο του διαδικτύου, τα τραπεζικά ιδρύματα έχουν προχωρήσει τα τελευταία χρόνια στην αγορά νέων μηχανημάτων και συστημάτων, καθώς επίσης και στην ανανέωση και αντικατάσταση των παλαιών. Συγκεκριμένα, οι τράπεζες στο εσωτερικό τους χρησιμοποιούν μηχανήματα και ηλεκτρονικούς υπολογιστές τελευταίας τεχνολογίας σε όλα τους τα τμήματα, ενώ το προσωπικό που προσλαμβάνουν είναι καταρτισμένο και εξοικειωμένο με την τεχνολογία που απαιτεί η χρήση του συγκεκριμένου μηχανολογικού εξοπλισμού. Παράλληλα προχωρούν

και στη συνεχή εκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού μέσω σεμιναρίων και διαλέξεων, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Εκτός όμως από τα μηχανήματα στο εσωτερικό τους, οι τράπεζες έχουν προχωρήσει κατά τα τελευταία χρόνια στην ανανέωση και του λοιπού εξοπλισμού τους, όπως για παράδειγμα με την αντικατάσταση των παλαιών μηχανημάτων αναλήψεων (τα λεγόμενα ATM) με νέα, την εγκατάσταση νέων μηχανημάτων σε πολλές ακόμα (κυρίως απομακρυσμένες) περιοχές της χώρας όπου οι πολίτες δεν έχουν πρόσβαση σε τραπεζικά υποκαταστήματα, καθώς επίσης και την εγκατάσταση νέων μηχανημάτων πληρωμών στο εσωτερικό των τραπεζών, μέσω των οποίων οι πολίτες μπορούν να πληρώνουν τους λογαριασμούς τους σε πολύ πιο σύντομο χρονικό διάστημα. Όλες αυτές οι πρωτοβουλίες έχουν συμβάλει καθοριστικά στη διευκόλυνση των πολιτών, καθώς επίσης και στην καλύτερη εξοικείωσή τους με τα σύγχρονα μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας. Ο εξοπλισμός αυτός είναι ιδιαίτερα χρήσιμος κυρίως για όσους πολίτες είναι αντίθετοι στη χρήση διαδικτυακών συναλλαγών και επιλέγουν να χρησιμοποιούν αποκλειστικά φυσικό χρήμα στις καθημερινές τους συναλλαγές. Μέσω του συγκεκριμένου εξοπλισμού, οι πελάτες των τραπεζών έχουν τη δυνατότητα να προβαίνουν όχι μόνο στην ανάληψη μετρητών, αλλά και στην πληρωμή των οφειλών τους, στην εκτύπωση του τραπεζικού υπολοίπου τους και σε μία σειρά από άλλες χρήσεις. Πέρα από τον υλικό εξοπλισμό, οι τράπεζες προβαίνουν σε τακτά χρονικά διαστήματα στην αναβάθμιση των προγραμμάτων και των πληροφοριακών συστημάτων τους, ώστε να είναι ενημερωμένα με τις πιο πρόσφατες εκδόσεις. Έτσι επιτυγχάνεται η συνεχής ανανέωση σε ό,τι αφορά το τεχνολογικό πεδίο, γεγονός που συμβάλλει στη βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών και διαδικασιών των τραπεζών.

2.5.3 Ασφάλεια και Εξοικείωση

Όπως προαναφέραμε, στην Ελλάδα το ποσοστό των ατόμων που χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες για να πραγματοποιήσουν τις τραπεζικές τους συναλλαγές, είναι σημαντικά μειωμένο σε σύγκριση με τα περισσότερα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό συμβαίνει για δύο λόγους.

Ο πρώτος και σπουδαιότερος λόγος είναι το γεγονός ότι ένα μεγάλο μέρος των πολιτών δεν εμπιστεύεται την τεχνολογία, καθώς θεωρεί ότι

μέσω αυτής εκτίθεται σε πολλαπλούς κινδύνους που αφορούν θέματα ασφάλειας και παραβίασης της ιδιωτικότητας. Όταν μάλιστα πρόκειται για άκρως ευαίσθητα ζητήματα, όπως το τραπεζικό απόρρητο και η ασφάλεια των καταθέσεων, τότε καταλαβαίνουμε ότι ο δισταγμός και η καχυποψία απέναντι στις νέες τεχνολογίες αυξάνεται. Έτσι, αρκετοί πολίτες προτιμούν να κάνουν τις συναλλαγές τους με τον παλιό παραδοσιακό τρόπο ακόμα και αν γνωρίζουν ότι θα ταλαιπωρηθούν και ότι θα χάσουν πολύτιμο χρόνο, παρά να εκτεθούν σε κίνδυνο ακόμα και αν γνωρίζουν ότι αυτό έχει ελάχιστες πιθανότητες να συμβεί. Από την πλευρά τους οι τράπεζες, γνωρίζοντας την επικινδυνότητα του συγκεκριμένου ζητήματος, δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στα θέματα ασφαλείας και συνεχώς αναβαθμίζουν τις λειτουργίες και τα πληροφοριακά τους συστήματά (όπως τα risk systems) ώστε να ελαχιστοποιούν την πιθανότητα να υπάρξει κάποιο σοβαρό ζήτημα ασφαλείας. Παράλληλα, δίνουν συχνά οδηγίες στους πελάτες τους ώστε εκείνοι να ακολουθούν κάποια συγκεκριμένα βήματα προκειμένου τα προσωπικά τους δεδομένα να είναι όλος το δυνατόν πιο ασφαλής γίνεται. Ωστόσο, πολύς κόσμος, έχοντας την εμπειρία διαφόρων σκανδάλων κυβερνοεπιθέσεων που έχουν συμβεί κατά καιρούς σε μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού, είναι λογικό να αισθάνεται ανασφάλεια και να εξακολουθεί να μην εμπιστεύεται την τεχνολογία για τις συναλλαγές του.

Ο δεύτερος λόγος για τον οποίο η χώρα μας παραμένει σε πολύ χαμηλή θέση σε ότι αφορά την χρήση τεχνολογίας για τις τραπεζικές συναλλαγές, είναι η έλλειψη εξοικείωσης. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι ακόμα και από αυτούς που χρησιμοποιούν την τεχνολογία για τον σκοπό αυτό, οι περισσότεροι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 18 και 35 ετών. Αντίθετα, το ποσοστό των ατόμων που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα άνω των 60 ετών και κάνουν χρήση της τεχνολογίας είναι πάρα πολύ χαμηλό. Η δυσκολία εξοικείωσης των ατόμων αυτών με τις νέες τεχνολογίες δυσχεραίνει την καθημερινότητά τους και τους καθιστά ανήμπορους να προβούν στις συναλλαγές τους με την ίδια ευκολία που μπορούν να το κάνουν οι υπόλοιποι πολίτες. Για τον λόγο αυτό, οι τράπεζες συχνά διεξάγουν σεμινάρια ενημέρωσης και επιμόρφωσης, στα οποία μπορούν να συμμετέχουν όλοι όσοι το επιθυμούν, προκειμένου όσο το δυνατόν περισσότεροι πολίτες να αποκτήσουν γνώση γύρω από τα θέματα της τεχνολογίας, ώστε να έχουν πλέον όλοι τις ίδιες ευκαιρίες και να διευκολύνουν σε μεγάλο βαθμό την καθημερινότητά τους.

2.6 Επίλογος

Συμπερασματικά, μέσα από την μελέτη του εξωτερικού μακρο - περιβάλλοντος, καταλήγουμε ότι τα σημαντικότερα στοιχεία της ανάλυσής μας είναι τα ακόλουθα:

Το πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από μεγάλη αστάθεια και είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητο, γεγονός που δεν βοηθάει την ανάπτυξη της οικονομίας και τις επενδύσεις στη χώρα. Αναπόφευκτα, το τραπεζικό σύστημα επηρεάζεται αρνητικά από αυτήν την κατάσταση.

Το οικονομικό περιβάλλον, μετά από μία περίοδο βαθιάς κρίσης και ύφεσης αρχίζει σιγά σιγά να εμφανίζει θετικά στοιχεία σε πολλούς από τους δείκτες που το αφορούν. Αυτό είναι σαφώς ένα ευχάριστο νέο και για τον τραπεζικό τομέα, ωστόσο χρειάζονται ακόμα πολλά βήματα προκειμένου η οικονομία να περάσει σε φάση ολικής ανάκαμψης και να προσεγγίσει τα προ κρίσης επίπεδα.

Το κοινωνικό περιβάλλον έχει υποστεί έντονες μεταβολές κατά την τελευταία δεκαετία και αυτό οφείλεται στις καταγιστικές εξελίξεις που έλαβαν χώρα στο μεταναστευτικό αλλά και σε δημογραφικό επίπεδο. Οι μεταβολές αυτές είχαν κατά κύριο λόγο αρνητικές επιπτώσεις στον τραπεζικό τομέα της χώρας, ωστόσο με τη σωστή διαχείριση του μεταναστευτικού από την πλευρά της πολιτείας, θα μπορούσαν μακροπρόθεσμα να επέλθουν και κάποια θετικά αποτελέσματα στο πεδίο αυτό.

Στο τεχνολογικό περιβάλλον, μπορούμε να πούμε πως ο τραπεζικός τομέας συνολικά έχει ανταποκριθεί στις συνεχείς εξελίξεις και προκλήσεις των τελευταίων χρόνων και έχει εναρμονιστεί πλήρως με την ψηφιακή εποχή. Αυτό που απομένει είναι οι τράπεζες να συνεχίσουν να αναβαθμίζουν τα συστήματά τους ώστε να μην μένουν πίσω στις διεθνείς εξελίξεις και να δώσουν ακόμα μεγαλύτερη βαρύτητα στα θέματα της ασφάλειας και της εξοικείωσης των πελατών τους με τις νέες τεχνολογίες, ώστε το ποσοστό των ατόμων που τις χρησιμοποιούν για τις συναλλαγές τους, να αυξηθεί και να προσεγγίσει τον μέσο όρο των χωρών της ΕΕ.

Συνολικά θα λέγαμε ότι το εξωτερικό μακρο-περιβάλλον δεν βοήθησε τον τραπεζικό τομέα να αναπτυχθεί περαιτέρω τα τελευταία χρόνια κυρίως λόγω των αρνητικών εξελίξεων στην ελληνική οικονομία. Παρ'

όλα αυτά, τα θετικά σημάδια που παρουσιάζονται κατά το τελευταίο διάστημα αφήνουν ελπίδα αισιοδοξίας για το μέλλον, υπό τον όρο φυσικά να υπάρξει καλύτερη διαχείριση σε όλους τους τομείς. Αν επιβεβαιωθεί και στην πράξη ότι πράγματι το εξωτερικό μακρο-περιβάλλον αλλάζει προς το καλύτερο, αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει την αρχή ώστε το ελληνικό τραπεζικό σύστημα να περάσει σε φάση πλήρους ανάκαμψης στο μέλλον. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι ιδιαίτερα χρήσιμα στο πεδίο της Στρατηγικής και συγκεκριμένα στην ανίχνευση του περιβάλλοντος που είναι και το πρώτο στάδιο της όλης διαδικασίας.

2.7 Βιβλιογραφία

- Ι. Ασημακόπουλος, *“Συγχωνεύσεις και εξαγορές στον τραπεζικό κλάδο: Βελτιώνοντας την εταιρική αποτελεσματικότητα και κερδοφορία μέσω της Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”*, 2015, σελ. 54-61
- Βρέτζου Ε., Νούνης Χ., *“Τρέχουσες εξελίξεις στο Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα”*, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2007
- Γεωργιάδης, Ν., *“Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Εταιρική στρατηγική”*, 1999
- Θεοδωράτος Ε., Αθήνα 1999, *“Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων”*, Εκδόσεις Σταμούλη
- Ν. Καραμούζης, Γ. Χαρδούβελης, *“Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον”*, εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα, 2011, σελ. 269 - 277
- Λαγούδης Δημήτριος, 2015, *“Η εξέλιξη των νεοφυών (startup) επιχειρήσεων καθώς και του οικοσυστήματος τους στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης”*
- Λίτινας Λ., *“Στρατηγική των Επιχειρήσεων”*, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις, Χίος, 1998
- Α. Παπαγεωργίου, *“Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Μελέτη Περίπτωσης Τράπεζας Eurobank EFG”*, 2014, σελ. 21-25
- Ε. Παπαδομαρκάκη, *“Στρατηγική Ανάλυση του Ελληνικού Τραπεζικού Κλάδου και Θεμελίωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω της Πελατοκεντρικής Προσέγγισης”*, 2007, σελ. 43-49, 50-53

- Σαπουτζόγλου Γ., Πεντότης Χ., *“Τραπεζική Οικονομική”*, Τόμος Β', Γ. Μπένου, 2009
- Σαρσέντης Β., *“Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική”*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996
- Δ. Σπαρτιώτης, Ι. Στουρνάρας, *“Τα θεμελιώδη αίτια της κατάρρευσης των τραπεζών και των χρηματοπιστωτικών αγορών: η εμπειρία 2007 – 2008”*, εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα, 2010, σελ. 167-174
- Τράπεζα της Ελλάδος, *“Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2017”*, Αθήνα, 2018
- Χυτήρης Λ., Αθήνα, 2012, *“Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών”*
- E. Berry, *“Pestle Analysis Essentials”*, 2015
- D. Besanko, D. Dranove, *“Economics of Strategy”*, 2010, σελ. 164-167
- Icar, *“Έρευνα για τις εξελίξεις στον τραπεζικό χώρο”*, 2016
- McKinsey & Company, 2011, Athens Office: *“Η Ελλάδα 10 χρόνια μπροστά”*
- Price Waterhouse Coopers, *“Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών”*, 2014
- Vergos K., Christopoulos A., *“The Effects of Acquisitions on the Market Value of the Banking Sector: An Empirical Analysis from Greece”*, European Journal of Scientific Research, Vol.24, No.3, 2008
- Wheelen Th.L., Hunger J.D., *“Concepts in strategic management and business policy”*, Pearson Prentice Hall, 2006
- J. Wheeler, *“Pestle Analysis In Your Pocket”*, 2016

2.9 Διαδικτυακοί Ιστότοποι

- <http://www.capital.gr/>
- <http://www.kathimerini.gr>
- <https://el.wikipedia.org>
- <https://www.bankofgreece.gr>
- <https://www.nbg.gr>
- <http://www.statistics.gr>
- <https://www.imf.org/external/index.htm>

- <http://www.oecd.org/greece>
- <http://www.helex.gr>
- <https://ec.europa.eu/eurostat>
- <https://www.statista.com>
- <http://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2017/03/22/Bank-Ownership-Trends-and-Implications-44753>
- https://www.huffingtonpost.gr/2015/01/22/deiktes-krishs_n_6518818.html
- <http://www.fortunegreece.com>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΙ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER ΚΑΙ Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Πόρτερ είναι ένα απλό αλλά πολύτιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις που σχεδιάζουν μεθοδικά τα βήματα τους και δεν αφήνουν τίποτε στην τύχη. Αξιοποιείται κατά κόρον, από τις σύγχρονες επιχειρήσεις που επιθυμούν να κατανοήσουν σε μεγαλύτερο βάθος, την θέση τους στον ανταγωνισμό και τις ισορροπίες δυνάμεων στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθούν. Στην ανάλυση που ακολουθεί θα γίνει διεξοδική αναφορά στις δυνάμεις αυτές, καθώς επίσης και στον σημαντικό ρόλο που παίζουν τόσο στον τραπεζικό κλάδο, όσο και στο σύνολο των επιχειρήσεων.

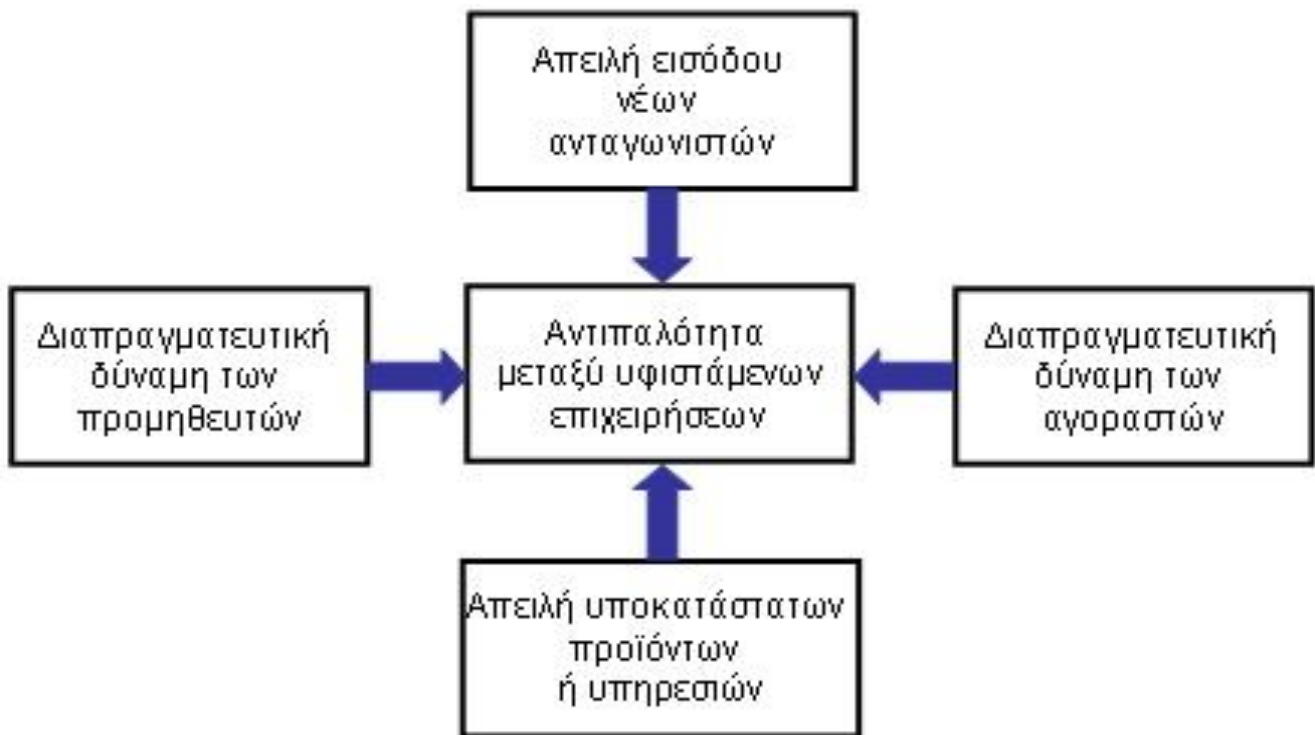
3.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Μέσα από μια απλή ανάλυση των 5 δυνάμεων του Πόρτερ, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί ενδεικτικά να:

- εντοπίσει στοιχεία που καταδεικνύουν την ελκυστικότητα (ή όχι) ενός κλάδου
- κατανοήσει καλύτερα, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού
- αναγνωρίσει τυχόν ευκαιρίες και απειλές και να προετοιμαστεί ανάλογα
- προβλέψει αν ένα νέο προϊόν (ή υπηρεσία) έχει τις προοπτικές να είναι κερδοφόρο στο μέλλον
- διευκολυνθεί στην λήψη σημαντικών αποφάσεων που έχουν να κάνουν ακόμη και με αλλαγή στρατηγικής κατεύθυνσης (ειδικά σε περιόδους υψηλής πίεσης από τον ανταγωνισμό).

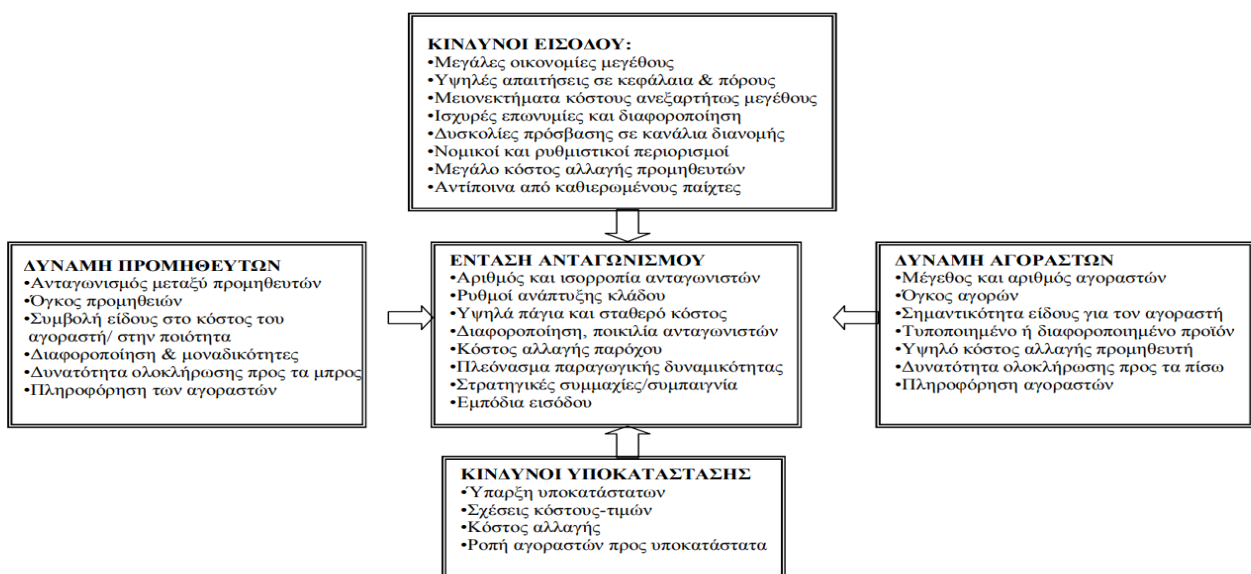
Προκειμένου να ερευνήσουμε κατά πόσο οι ελληνικές συστημικές τράπεζες κατέχουν ανταγωνιστική θέση στην αγορά, θα πρέπει πρωτίστως να προβούμε στην ανάλυση της δομής του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, στα πλαίσια του οποίου δραστηριοποιούνται. Η υφιστάμενη ένταση του ανταγωνισμού στον τραπεζικό κλάδο αποτελεί παράμετρο που πρέπει να ερευνηθεί. Σύμφωνα με τον Porter, μία επιχείρηση θα πρέπει πρώτιστα να προβληματίζεται και να αναλύει, τον ανταγωνισμό του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Το επίπεδο αυτής της έντασης καθορίζεται από βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις. Όσο πιο δυνατή είναι κάθε μία από τις δυνάμεις αυτές τόσο πιο περιορισμένα είναι τα πιθανά κέρδη, ενώ αντίθετα μία ασθενής δύναμη ίσως αποτελεί κάποια ευκαιρία. Βραχυπρόθεσμα, οι δυνάμεις αυτές λειτουργούν ανασταλτικά στην ευημερία μίας επιχείρησης. Μακροπρόθεσμα ωστόσο, είναι πιθανό, μέσω της επιλογής κατάλληλης στρατηγικής, να μετατρέψει αυτήν την αρνητική επίδραση μίας ή περισσοτέρων δυνάμεων σε πλεονέκτημα της επιχείρησης. Οι πέντε δυνάμεις είναι:

- Απειλή νέων εισροών
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων



Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλας, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004
 Διάγραμμα 3.1: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

Το μοντέλο του Porter είναι γενικευμένο και μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις σε κλαδικό επίπεδο. Το πιο σημαντικό ζήτημα στην εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η επιλογή των τομέων που θα ανταγωνιστεί η κάθε τράπεζα όπως οι επενδύσεις και οι συναλλαγές. Το χαρακτηριστικό καθεμίας καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν επιμέρους τομέα και κατά συνέπεια την κερδοφορία.



Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλας, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004
 Διάγραμμα 3.2: Παράγοντες που επηρεάζουν τις 5 Δυνάμεις του Porter

3.3 Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών στον Κλάδο

Εμπόδια εισόδου θεωρούνται εκείνοι οι παράγοντες που χρειάζεται να ξεπεράσουν οι νέοι ανταγωνιστές ούτως ώστε να εισέλθουν στον κλάδο. Η απειλή εισόδου είναι χαμηλή όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά, και το αντίθετο. Με αυτό το δεδομένο, συμπεραίνουμε ότι οι ελληνικές τράπεζες δεν κινδυνεύουν (τουλάχιστον σε βραχυπρόθεσμο στάδιο) να επηρεαστούν από τη συγκεκριμένη απειλή εξαιτίας μιας σειράς από αιτίες που καθιστούν σχεδόν “απαγορευτική” την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον τραπεζικό κλάδο.

Αρχικά σημαντικό ρόλο παίζουν οι οικονομίες κλίμακας. Τα κόστη στον τραπεζικό κλάδο παραμένουν υψηλά και δεδομένης της αβεβαιότητας που εξακολουθεί να υπάρχει στην οικονομία, η είσοδος ενός νέου τραπεζικού ομίλου στην ελληνική αγορά, θα ήταν αναμφισβήτητα μία ριψοκίνδυνη επένδυση. Μάλιστα είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι κατά τα χρόνια της κρίσης ο τραπεζικός κλάδος συρρικνώθηκε, όχι μόνο σε επίπεδο αποθεμάτων και κεφαλαιοποίησης, αλλά και σε επίπεδο τραπεζικών οργανισμών. Αυτό μόνο τυχαίο δεν είναι και αποτελεί ισχυρή ένδειξη ότι η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι κάτι που δεν πρέπει να φοβίζει τις τράπεζες στην παρούσα φάση.

Βασικές παράμετροι για την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο είναι η διαφοροποίηση και το κόστος διείσδυσης στην αγορά. Η διαφοροποίηση συνήθως αποτελεί έναν από τους βασικούς λόγους που μία επιχείρηση κατορθώνει να διεισδύσει στην αγορά, ωστόσο στον τραπεζικό κλάδο αυτό είναι πολύ πιο δύσκολο να επιτευχθεί, καθώς όλες οι τράπεζες παρέχουν ίδιες υπηρεσίες και ίδια τραπεζικά προϊόντα. Από την άλλη το κόστος διείσδυσης είναι υπερβολικά υψηλό, γεγονός που επίσης δεν βοηθάει προς αυτή την κατεύθυνση.

Ο βασικότερος όμως παράγοντας που ουσιαστικά εμποδίζει την ίδρυση ενός νέου τραπεζικού ομίλου είναι η νομοθεσία, κάτι που φυσικά σχετίζεται άμεσα με την πολιτική που ασκείται στη χώρα. Συγκεκριμένα, είναι γνωστό ότι για να υπάρξει η δυνατότητα δημιουργίας ενός νέου τραπεζικού ιδρύματος στην Ελλάδα, ο μηχανισμός σταθερότητας της ΕΕ (ESM) θα θέσει πολύ αυστηρούς όρους προκειμένου να αποφευχθούν τα προβλήματα του παρελθόντος. Οι όροι αυτοί θα σχετίζονται άμεσα με θέματα όπως η κεφαλαιακή επάρκεια, η ύπαρξη ρευστότητας κλπ. Δεδομένου ότι τα θέματα αυτά αποτελούν και τις μεγαλύτερες

προκλήσεις για το τραπεζικό σύστημα συνολικά, είναι προφανές ότι ένα τέτοιο εγχείρημα θα ήταν ιδιαίτερα ριψοκίνδυνο. Είναι αλήθεια ωστόσο ότι έχουν υπάρξει φήμες κατά καιρούς για ξένους τραπεζικούς ομίλους οι οποίοι έχουν δείξει ενδιαφέρον για επέκτασή τους στην Ελλάδα, υπό την προϋπόθεση όμως οι συνθήκες να είναι πιο ώριμες και το τραπεζικό σύστημα να σταθεροποιηθεί περαιτέρω.

3.4 Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων ή Υπηρεσιών

Υποκατάστατα θεωρούνται εκείνα τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρουν παρόμοια οφέλη, έχουν ίδια χρησιμότητα και ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες με τα προϊόντα ενός άλλου κλάδου, αλλά έχουν καθαρά διαφορετική φύση. Για το τραπεζικό σύστημα αυτό πρακτικά σημαίνει ότι όσα περισσότερα υποκατάστατα υπάρχουν, τόσο μεγαλύτερος είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου, γεγονός που ευνοεί πρωτίστως τους πελάτες, μιας και η ύπαρξη ανταγωνισμού έχει ως αποτέλεσμα τη διατήρηση των τιμών σε χαμηλά επίπεδα. Αυτό συμβαίνει διότι αν για παράδειγμα αυξηθεί η τιμή ενός προϊόντος, τότε ο πελάτης είναι πιθανό να καταφύγει σε κάποιο υποκατάστατο προκειμένου να γλιτώσει την επιβάρυνση.

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μεγάλη αύξηση στο ποσοστό των πολιτών (κυρίως των ανεπτυγμένων χωρών) που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για τις ηλεκτρονικές τους συναλλαγές. Η αύξηση αυτή έχει δώσει μεγάλη ώθηση και έχει συμβάλει στη δημιουργία μίας νέας μορφής τραπεζών, τις λεγόμενες ηλεκτρονικές τράπεζες. Οι ηλεκτρονικές τράπεζες δεν διαθέτουν υποκαταστήματα, ενώ σε ελάχιστες μόνο περιπτώσεις ανάγκης διαθέτουν φυσική παρουσία για τους πελάτες τους. Το γεγονός αυτό βοηθάει τις συγκεκριμένες τράπεζες να έχουν πολύ χαμηλά λειτουργικά έξοδα συγκριτικά με τις παραδοσιακές τράπεζες, γεγονός που τις καθιστά ιδιαίτερα ανταγωνιστικές. Μάλιστα, λαμβάνοντας υπόψιν ότι οι περισσότερες από αυτές τις τράπεζες έχουν δημιουργηθεί κατά την τελευταία 5ετία, καταλαβαίνουμε ότι βρίσκονται σε αρκετά πιο πλεονεκτική θέση από τις υπόλοιπες καθώς δεν έχουν ιδιαίτερη έκθεση σε τοξικά ομόλογα ή σε κρατικά χρέη, ενώ παράλληλα δεν έχουν επηρεαστεί και από τις μεγάλες κρίσεις των προηγούμενων δεκαετιών. Το σημαντικό όπλο που διαθέτουν οι ηλεκτρονικές τράπεζες είναι το γεγονός ότι παρέχουν τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες (π.χ.

δάνεια, άνοιγμα λογαριασμών, πληρωμές οφειλών, πιστωτικές κάρτες κλπ.) με τις υπόλοιπες και μάλιστα πολλές φορές σε καλύτερες τιμές, χαμηλότερα επιτόκια ή μικρότερες προμήθειες. Επομένως τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους θεωρούνται υποκατάστατα των αντίστοιχων προϊόντων και υπηρεσιών των παραδοσιακών τραπεζών και σύμφωνα με τις προβλέψεις, ο ανταγωνισμός θα αυξηθεί τα επόμενα χρόνια και ενδέχεται να είναι τόσο ισχυρός ώστε να αλλάξει τις ισορροπίες. Στην Ευρώπη, αλλά και σε ανεπτυγμένες χώρες του υπόλοιπου κόσμου οι ηλεκτρονικές τράπεζες είναι αρκετά δημοφιλείς και έχουν κατορθώσει να αποσπάσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς στον κλάδο της τραπεζικής. Παραδείγματα τέτοιων τραπεζών είναι η Γερμανική N26 και η Ασιατική DBS με έδρα την Σιγκαπούρη. Στην Ελλάδα ωστόσο αυτή η τάση δεν έχει κάνει την εμφάνισή της ακόμα αφενός γιατί προς το παρόν δεν υπάρχει ακόμα κάποια αμιγώς ηλεκτρονική ελληνική τράπεζα και αφετέρου διότι αυτή η αγορά δεν έχει γίνει ακόμα γνωστή στο ευρύ ελληνικό κοινό. Ωστόσο οι Έλληνες πολίτες έχουν το δικαίωμα να γίνουν πελάτες ξένων ηλεκτρονικών τραπεζών προκειμένου να έχουν πρόσβαση στα υποκατάστατα προϊόντα που αυτές προσφέρουν. Επιπλέον μπορεί στην προκειμένη φάση να μην έχει κάνει την εμφάνισή της κάποια ελληνική ηλεκτρονική τράπεζα, αλλά αυτό δεν είναι απίθανο να συμβεί στο κοντινό μέλλον. Επομένως, στην παρούσα φάση τα υποκατάστατα προϊόντα των ηλεκτρονικών τραπεζών δεν αποτελούν κίνδυνο για τις ελληνικές τράπεζες, όμως είναι ένα ζήτημα που πιθανότατα θα τις απασχολήσει στο μέλλον.

Πέρα από τις ηλεκτρονικές τράπεζες, τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό και οι λεγόμενοι μη τραπεζικοί οργανισμοί που όμως παρέχουν υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γεγονός που τους καθιστά ανταγωνιστές των παραδοσιακών τραπεζών. Οι λεγόμενες FinTech επιχειρήσεις όπως είναι γνωστές στο εξωτερικό, έχουν διαγράψει αξιοσημείωτη πορεία τα τελευταία χρόνια και έχουν καταφέρει να αυξήσουν σημαντικά την πελατειακή τους βάση. Σαφώς δεν παρέχουν όλες τις δυνατότητες που παρέχουν οι παραδοσιακές τράπεζες στους πελάτες τους, ωστόσο εξειδικεύονται σε προϊόντα και υπηρεσίες που οι περισσότεροι πολίτες χρησιμοποιούν σχεδόν σε καθημερινή βάση. Οι περισσότερες δηλαδή παρέχουν πιστωτικές ή χρεωστικές κάρτες, δημιουργία νέων λογαριασμών, παροχή δανείων

κλπ. Σύμφωνα με την τελευταία έκδοση της τακτικής έρευνας της EY, EY FinTech Adoption Index, ήδη το 33% των ψηφιακά ενεργών καταναλωτών στις αγορές που παρακολουθεί η έρευνα, χρησιμοποιεί ψηφιακές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες από μη παραδοσιακούς παίκτες, όπως οι FinTech εταιρείες. Βάσει αυτής της έρευνας, μπορούμε να αντιληφθούμε ότι οι FinTech εταιρείες αποτελούν για τις τράπεζες μεγαλύτερη πηγή κινδύνου από τις ηλεκτρονικές τράπεζες που αναφέραμε παραπάνω. Η γραφειοκρατία είναι μικρότερη, οι χρεώσεις χαμηλότερες και ανταπόκριση άμεση. Τα τρία αυτά στοιχεία φαίνεται ότι έχουν παίξει καθοριστικό ρόλο στην αγορά, αφού πλέον ο πελάτης μπορεί να απολαύσει πιο εύκολα και πιο φθηνά πολλά από τα υποκατάστατα τραπεζικά προϊόντα που έχει ανάγκη. Παραδείγματα FinTech εταιρειών είναι οι βρετανικές Revolut και Monese που θεωρούνται από πιο τους δυνατούς παίκτες αυτής την αναδυόμενης αγοράς. Ελληνική FinTech επιχείρηση μπορεί να μην υπάρχει ακόμα, ωστόσο τίποτα δεν εμποδίζει και τους Έλληνες καταναλωτές να γίνουν πελάτες και να έχουν πρόσβαση στα υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες των ξένων FinTech εταιρειών.

Ένα ακόμα είδος υποκατάστατων που έχει δημιουργηθεί τα τελευταία χρόνια είναι οι διάφορες πηγές χρηματοδότησης των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, τις προηγούμενες δεκαετίες, η μοναδική πηγή χρηματοδότησης για τις επιχειρήσεις ήταν ο τραπεζικός δανεισμός. Ωστόσο το καθεστώς αυτό έχει αλλάξει και πλέον τόσο οι νεοφυείς όσο και οι υπάρχουσες επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε διάφορες μορφές χρηματοδότησης είτε για να δημιουργήσουν μία νέα επιχείρηση είτε για να προχωρήσουν σε κάποια επένδυση ή κάποια επέκταση μίας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης. Στην Ευρώπη έχουν δημιουργηθεί διάφοροι οργανισμοί που εξυπηρετούν αποκλειστικά αυτόν τον σκοπό όπως η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Επενδύσεων ή το InnoEnergy που χρηματοδοτεί καινοτόμες ιδέες και πολλά άλλα. Αντίστοιχα, στις ΗΠΑ, πολλές επιχειρήσεις-κολοσσοί μεταξύ άλλων εξυπηρετούν και αυτόν τον σκοπό και παρέχουν χρηματοδοτήσεις στην υλοποίηση κάποιας ιδέας ή κάποιας μεγάλης επένδυσης. Δεδομένου ότι οι οργανισμοί αυτοί δεν θέτουν τους αυστηρούς όρους που θέτει μία τράπεζα (όπως π.χ. η κατάσχεση ή η δέσμευση περιουσιακών στοιχείων σε περίπτωση μη αποπληρωμής του δανείου) προκειμένου να παρέχουν χρηματοδότηση,

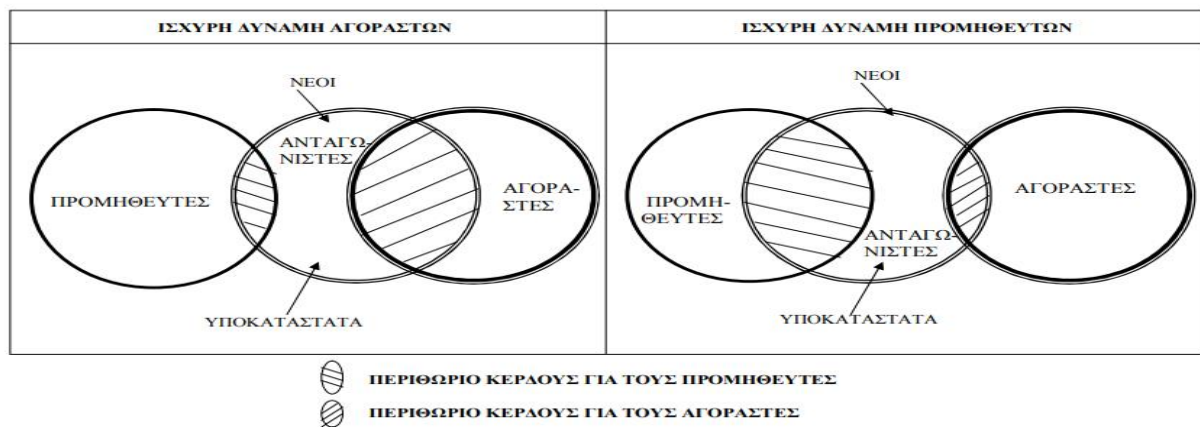
είναι προφανές ότι για έναν επενδυτή ή έναν επιχειρηματία είναι πολύ πιο ελκυστικό να απευθυνθεί σε έναν τέτοιο οργανισμό παρά σε μία τράπεζα για να λάβει ένα δάνειο. Επιπρόσθετα, οι οργανισμοί αυτοί παρέχουν δανεισμό με επιτόκια είτε χαμηλότερα είτε μηδενικά και με αντάλλαγμα τη συμμετοχή τους στα μελλοντικά κέρδη σε περίπτωση που η επένδυση στεφθεί από επιτυχία. Η κατάσταση αυτή ευνοεί σε μεγάλο βαθμό την επιχείρηση που λαμβάνει το δάνειο, με αποτέλεσμα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να στρέφονται προς αυτή τη μορφή δανεισμού. Αυτό το φαινόμενο, δηλαδή η υποκατάσταση του τραπεζικού δανεισμού από άλλους φορείς, δημιουργεί έντονα προβλήματα στις τράπεζες καθώς είναι φανερό ότι χάνουν μερίδιο αγοράς στον τομέα της παροχής δανείων που είναι και η σημαντικότερη πηγή εσόδων τους. Ο δανεισμός αυτός αποτελεί υποκατάστατο και ειδικά στην Ελλάδα που οι τράπεζες έχουν θέσει πλέον πολύ αυστηρούς όρους στην παροχή δανείων προς τις επιχειρήσεις, οι εναλλακτικές μορφές δανεισμού έχουν ήδη γίνει πολύ δημοφιλείς. Μάλιστα, αναμένεται να έχουν ακόμα μεγαλύτερη αύξηση τα επόμενα χρόνια, γεγονός που θα δημιουργήσει ακόμα μεγαλύτερο ανταγωνισμό ανάμεσα στους οργανισμούς αυτούς και στις τράπεζες.

3.5 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Σε όλους τους κλάδους της οικονομίας η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών καθορίζεται από συγκεκριμένους παράγοντες όπως ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων ή η μοναδικότητα του προϊόντος. Αν για παράδειγμα σε έναν κλάδο υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, τότε αυτό ενισχύει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και τους τοποθετεί σε θέση ισχύος, καθώς αν είναι δυσαρεστημένοι από το προϊόν που τους προσφέρεται ή από την τιμή του, μπορούν με μεγάλη ευκολία να καταφύγουν σε κάποιον προμηθευτή. Μάλιστα, το γεγονός αυτό θα μπορούσε να λειτουργήσει και ως μοχλός πίεσης προς την επιχείρηση ώστε ο αγοραστής να πετύχει καλύτερους όρους ή καλύτερη τιμή για το προϊόν ή την υπηρεσία που ενδιαφέρεται να αγοράσει. Αντίθετα, όταν δεν υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός ή το προϊόν το παράγει μία μόνο επιχείρηση, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, καθώς η επιχείρηση έχει την πολυτέλεια να ανεβάσει την τιμή του προϊόντος,

αφού γνωρίζει ότι ο αγοραστής δεν έχει τη δυνατότητα να το προμηθευτεί από αλλού και επομένως αν πραγματικά το χρειάζεται θα αναγκαστεί να το αγοράσει αφού δεν θα έχει άλλη επιλογή.

Στην περίπτωση του κλάδου των τραπεζών, θα ήταν χρήσιμο να διακρίνουμε τους αγοραστές σε δύο μεγάλες κατηγορίες προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Η πρώτη κατηγορία είναι οι μικροί αγοραστές και στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται είτε ιδιώτες πελάτες των τραπεζών που λειτουργούν ατομικά όπως οι μισθωτοί και οι συνταξιούχοι, είτε οι μικρές επιχειρήσεις. Η δεύτερη κατηγορία είναι οι μεγάλοι αγοραστές και στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι μεγάλες επιχειρήσεις. Είναι προφανές ότι σαν πελάτες, όσοι ανήκουν στην πρώτη κατηγορία, δεν έχουν την ίδια διαπραγματευτική δύναμη με όσους ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία. Οι μικροί αγοραστές συνήθως έχουν περιορισμένα προνόμια και χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη, μιας και αναγκάζονται να πληρώνουν υψηλά επιτόκια κάθε φορά που έχουν ανάγκη από κάποιο δάνειο, καθώς η τράπεζα δεν πρόκειται να πάθει κάποια ιδιαίτερη ζημιά ακόμα και στην περίπτωση που τους χάσει από πελάτες. Αυτό βέβαια έχει ως αποτέλεσμα οι μικροί αγοραστές να αντιμετωπίζουν δυσκολίες και πολλές φορές να αδυνατούν να αποπληρώσουν τα δάνειά τους λόγω των υψηλών επιτοκίων, μιας και δεν έχουν άλλη πηγή δανεισμού πέρα από τις τράπεζες. Αντίθετα, οι μεγάλοι αγοραστές έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη, καθώς η τράπεζα δεν θέλει σε καμία περίπτωση αυτοί να καταφύγουν σε κάποιον ανταγωνιστή, μιας και αυτό θα οδηγούσε στην απώλεια σημαντικών κερδών από την πλευρά της τράπεζας. Επομένως όχι μόνο είναι διατεθειμένη να διαπραγματευτεί μαζί τους, αλλά πολύ συχνά τους προσφέρει και ελκυστικά επιτόκια δανεισμού ώστε να τους κρατήσει ικανοποιημένους.



Πηγή: Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, 2002

Διάγραμμα 3.3: Ισχυρή Δύναμη Αγοραστών και Προμηθευτών

3.6 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δεν διαφέρει σε πολλά σε σχέση με αυτή των αγοραστών. Όσο πιο μικρή είναι δηλαδή η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τόσο μεγαλύτερο είναι το περιθώριο κέρδους για μία τράπεζα, ενώ όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τόσο δυσκολότερο είναι να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της τράπεζας, η οποία σε αυτή την περίπτωση θα είναι υποχρεωμένη να προβεί σε διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές της ώστε να μην τους χάσει.

Γενικά, σε όλους τους κλάδους, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν δεν υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός και άρα η αγορά είναι ολιγοπωλιακή με αποτέλεσμα να μην υπάρχει τρόπος να μειωθούν οι τιμές. Επιπλέον, οι προμηθευτές έχουν μεγάλη ισχύ όταν το προϊόν τους είναι δύσκολο ή ακριβό να αντικατασταθεί ή όταν δεν υπάρχουν στην αγορά εξίσου ποιοτικά και αποτελεσματικά προϊόντα. Ακόμη, ο προμηθευτής έχει πλεονέκτημα όταν το προϊόν του είναι χρήσιμο, απαραίτητο και αναντικατάστατο για την επιχείρηση που επιθυμεί να το αποκτήσει ή όταν ο ίδιος ο προμηθευτής δεν ενδιαφέρεται ιδιαίτερα να αποκτήσει κάποιον συγκεκριμένο πελάτη και έτσι δεν μπαίνει στη διαδικασία να διαπραγματευτεί μαζί του.

Στον τραπεζικό κλάδο προμηθευτές είναι όλες εκείνες οι επιχειρήσεις τις οποίες έχει ανάγκη μία τράπεζα ώστε να εξοπλίσει πλήρως τα γραφεία της αλλά και τα υποκαταστήματά της. Μία τράπεζα έχει ανάγκη από

γραφική ύλη, έπιπλα και ειδικά στη σημερινή εποχή κυρίως από τεχνολογικό εξοπλισμό όπως ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τηλέφωνα, λογισμικό, εκτυπωτές κλπ.

Επομένως στην Ελλάδα και σε ότι αφορά τον κλάδο που μελετάμε, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή. Αυτό συμβαίνει γιατί οι επιχειρήσεις που παρέχουν τεχνολογικό εξοπλισμό ή γραφική ύλη είναι πολλές σε αριθμό και ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι πολύ υψηλός. Το γεγονός αυτό δίνει τη δυνατότητα στην τράπεζα να διαπραγματευτεί μαζί τους από πλεονεκτική θέση και έτσι να μπορέσει να αποκομίσει πολλαπλά οφέλη από μία ενδεχόμενη συνεργασία. Αντίθετα, όποιος προμηθευτής επιθυμεί να συνεργαστεί και να συνάψει συμφωνία με κάποια τράπεζα θα υποχρεωθεί να κάνει παραχωρήσεις, καθώς όλες οι επιχειρήσεις θα επιθυμούσαν να προμηθεύουν με υλικό κάποια τράπεζα, διότι δύσκολα θα καταφέρουν να βρουν καλύτερο πελάτη. Για να το πετύχουν αυτό όμως θα πρέπει η πρότασή τους προς την τράπεζα να είναι δελεαστική και η διοίκηση της τράπεζας να μείνει ικανοποιημένη ώστε να δεχτεί να ξεκινήσει μία μακροχρόνια συνεργασία μαζί τους.

3.7 Αντιπαλότητα μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Σε κάθε τομέα υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων (εκτός και αν πρόκειται για περίπτωση μονοπωλίου), καθώς όλες οι επιχειρήσεις έχουν ως στόχο να κυριαρχούν στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Ως ανταγωνιστές θεωρούνται οι οργανισμοί με παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες (όχι υποκατάστατα), που στοχεύουν στην ίδια ομάδα πελατών και είναι άμεσοι ανταγωνιστές στην ίδια αγορά ή κλάδο.

Στον τραπεζικό τομέα υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων τραπεζών, ωστόσο δεν έχει την ένταση που είχε τις προηγούμενες δεκαετίες. Αυτό συμβαίνει αφενός λόγω της συρρίκνωσης του κλάδου τα τελευταία χρόνια και αφετέρου λόγω των περιορισμών που έχουν επιβληθεί στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, απόρροια των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ελληνική οικονομία.

Και οι 4 συστημικές τράπεζες έχουν ανταγωνισμό λόγω του ότι τα μεγέθη τους δεν διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό. Όλες οι τράπεζες διαθέτουν

υποκαταστήματα και μηχανήματα ATM σε όλη τη χώρα και κυρίως στις κεντρικές και πυκνοκατοικημένες περιοχές. Έτσι, η διευκολύνεται η πρόσβαση των πελατών τους στα σημεία αυτά. Επιπλέον, λόγω του ότι η αγορά είναι φθίνουσα, αλλά και λόγω των προβλημάτων της οικονομίας, είναι πολύ δύσκολο για μία τράπεζα να διαφοροποιηθεί σημαντικά από τις άλλες εισάγοντας κάποιο νέο ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία. Για τον λόγο αυτό, οι τράπεζες προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν ώστε οι πελάτες να μένουν όσο το δυνατόν πιο ικανοποιημένοι. Εξακολουθούν παράλληλα να προωθούν τα προϊόντα τους μέσω τηλεοπτικών, ραδιοφωνικών και διαδικτυακών διαφημίσεων και προσπαθούν να διατηρούν το brand name τους σε όσο υψηλότερο επίπεδο γίνεται, ώστε οι πελάτες να έχουν το αίσθημα της ασφάλειας και της σιγουριάς. Επομένως το marketing παίζει σημαντικό ρόλο στον ανταγωνισμό. Πέρα από αυτό, οι τράπεζες, σε μία προσπάθεια να αυξηθεί η χρήση πλαστικού χρήματος μέσω πιστωτικών ή χρεωστικών καρτών, δίνουν σημαντικά κίνητρα στους πελάτες τους όπως δώρα, επιστροφή χρήματος σε κάθε αγορά κλπ. Με αυτό τον τρόπο επιδιώκουν όχι μόνο να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση, αλλά και να δώσουν ώθηση στους πελάτες τους να χρησιμοποιούν πλαστικό χρήμα, μιας και αυτό αποτρέπει τη μείωση της ρευστότητας των τραπεζών.

Σε γενικές γραμμές, ενώ υπάρχει ανταγωνισμός στον κλάδο των τραπεζών, είναι πολύ δύσκολο μέσα σε αυτό το περιβάλλον να ξεχωρίσει μία τράπεζα και να κατορθώσει να αυξήσει σημαντικά το μερίδιο αγοράς της. Το γεγονός ότι τα τραπεζικά προϊόντα και οι υπηρεσίες των υφιστάμενων τραπεζών είναι ίδια αλλά και οι περιορισμοί που υπάρχουν στην τραπεζική αγορά, είναι οι δύο κυριότερες αιτίες που ανταγωνισμός δεν προσεγγίζει τα επίπεδα του παρελθόντος.

3.8 Οι Stakeholders

Αν και δεν ανήκει στις 5 δυνάμεις του Porter, οι υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι γύρω από μία επιχείρηση (δηλαδή οι stakeholders), θεωρείται ως έκτη δύναμη και αξίζει να αναφερθεί. Τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν το περιβάλλον (άμεσο και έμμεσο) το οποίο αλληλεπιδρά με την επιχείρηση και έχει ενδιαφέρον από τις δραστηριότητες της. Οι άμεσα ενδιαφερόμενοι σε μία επιχείρηση είναι

οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι δανειστές-πιστωτές (τράπεζες). Έμμεσα ενδιαφερόμενοι είναι το Κράτος, οι τοπικές κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, οι ομάδες πίεσης όπως π.χ. ακτιβιστές, διαδηλωτές, κ.α. Η Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών βοηθάει την επιχείρηση να λάβει υπόψη της όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (τόσο άμεσα όσο και έμμεσα) και να ξεκινήσει μία ουσιώδη διαδικασία διαλόγου πριν καθορίσει το πρόγραμμα δράσης της όσον αφορά την εταιρική κοινωνική της ευθύνη. Στην εποχή μας τα ενδιαφερόμενα μέρη δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο κοινωνικό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα των επιχειρήσεων και την εταιρική κοινωνική ευθύνη, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να ωθούνται στον ανασχεδιασμό της αλυσίδας εφοδιασμού τους για να γίνουν φιλικότερες προς το περιβάλλον, ή να υποστηρίζουν κοινωνικούς σκοπούς μέσω εθελοντικών προγραμμάτων των εργαζομένων τους ή ακόμα και να κάνουν lobbying υπέρ των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Όλα αυτά φυσικά τα κάνουν προκειμένου να διατηρήσουν ικανοποιημένους τους ακόμα και όλους τους stakeholders, αφού αυτό αποτελεί πάντοτε στρατηγικό στόχο της κάθε επιχείρησης. Σε ότι αφορά τον τραπεζικό τομέα, υπάρχει μία ξεκάθαρη προσπάθεια από την πλευρά των τραπεζών να κάνουν στροφή προς την πράσινη επιχειρηματικότητα (το λεγόμενο green banking όπως ονομάζεται στην προκειμένη περίπτωση), περιορίζοντας σημαντικά τη χρήση και σπατάλη μεγάλων ποσοτήτων χαρτιού, προωθώντας τις ηλεκτρονικές συναλλαγές (με παράλληλη κατάργηση της αποστολής λογαριασμών κατ' οίκον), καταργώντας τα τραπεζικά βιβλιάρια και άλλα. Την ίδια στιγμή φροντίζουν να ενισχύουν είτε μέσω χρηματοδότησης, είτε μέσω εθελοντικών πρωτοβουλιών διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις, προσπαθώντας να δίνουν συχνά το παρόν, μιας και αυτό συχνά ενισχύει θετικά το προφίλ των επιχειρήσεων.

3.9 Επίλογος

Μέσα από την ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις τράπεζες είναι μεγάλος, αλλά όχι στον βαθμό που ήταν πριν ξεσπάσει η οικονομική κρίση. Τα περιθώρια διαφοροποίησης είναι μικρά και τα μεγέθη των τραπεζών (σε επίπεδο πελατών και υποκαταστημάτων) είναι μεγαλύτερα απ' ό,τι στο παρελθόν. Τα προβλήματα της ελληνικής οικονομίας είναι επίσης βασική

αιτία που μειώνει τον ανταγωνισμό. Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι χαμηλή στη φάση που βρισκόμαστε. Με την άρση κάποιων περιορισμών (όπως τα capital controls), αλλά και με την παροχή κάποιων κινήτρων, είναι πιθανό στο κοντινό μέλλον να υπάρξει είσοδος και νέων τραπεζικών οργανισμών στην ελληνική αγορά, οι οποίοι κατά πάσα πιθανότητα θα προέρχονται από το εξωτερικό. Τα υποκατάστατα προϊόντα αποτελούν μία από τις μεγαλύτερες απειλές για τις τράπεζες, ειδικά στην ψηφιακή εποχή που διανύουμε, καθώς πολλές ψηφιακές τράπεζες, αλλά και Fintech εταιρείες κάνουν όλο και πιο συχνά αισθητή την παρουσία τους. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι περιορισμένη λόγω του ανταγωνισμού που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων που αποτελούν εν δυνάμει προμηθευτές των τραπεζών, ενώ η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή όταν πρόκειται για μεγάλους πελάτες, αλλά μειωμένη όταν πρόκειται για μικρούς. Τέλος, δεν πρέπει να λησμονούμε και την περίπτωση των stakeholders, οι οποίοι έχουν μία αμφίδρομη σχέση με τις επιχειρήσεις του κλάδου (εν προκειμένω με τις τράπεζες), καθώς και οι ίδιοι επιθυμούν να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις τους, αλλά και οι ίδιες οι τράπεζες έχουν συμφέρον να τους κρατάνε ικανοποιημένους.

3.10 Βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2004, *“Στρατηγικό μάνατζμεντ”*, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Ν. Γεωργόπουλος, *“Στρατηγικό Μάνατζμεντ”*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 110
- Τ. Γιαννίτσης, Μ. Ξανθάκης, Σ. Θωμαδάκης, Π. Αλεξάκης, Ν. Χατζηγιάννη, *“Απελευθέρωση αγορών και μετασχηματισμοί στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα”*, Εκδόσεις Παπαζήση, 2006
- Δερβιτσιώτης Κ., *“Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”*, Interbooks, 2001
- Θεοδωράτος Ε., Αθήνα 1999, *“Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων”*, Εκδόσεις Σταμούλη
- Κανελλόπουλος Κ., *“Διαρθρωτικές μεταβολές και απασχόληση στις τράπεζες”*, Εκδόσεις Σακκουλά, 1998
- Μελάς Κ., *“Εισαγωγή στην τραπεζική χρηματοοικονομική διοικητική”*, εκδόσεις Εξάντας, 2002

- Μόσχος Δ. - Φραγγέτης Δ., *“Το παρόν και το μέλλον των ελληνικών τραπεζών”*, IOBE, Αθήνα 1997
- Α. Παπαγεωργίου, *“Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Μελέτη Περίπτωσης Τράπεζας Eurobank EFG”*, 2014, σελ. 55-58
- Παπαδάκης Β., *“Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία”*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002
- Ε. Παπαδομαρκάκη, *“Στρατηγική Ανάλυση του Ελληνικού Τραπεζικού Κλάδου και Θεμελίωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω της Πελατοκεντρικής Προσέγγισης”*, 2007, σελ. 76-80, 85-89
- Γ. Προβόπουλος, Π. Καπόπουλος, *“Η Δυναμική του Χρηματοοικονομικού Συστήματος”*, εκδόσεις Κριτική, 2001, σελ. 169-172
- Β. Ράπανος, Γ. Καπλάνογλου, *“Οικονομική κρίσης και δημοσιονομική πολιτική: Η περίπτωση της Ελλάδας”*, εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα, 2011, σελ. 229-234
- Σαμπράκος Ε., Αθήνα, 2013, *“Εισαγωγή στην Οικονομική των μεταφορών”*
- Γ. Σαπουτζόγλου, Χ. Πεντότης, *“Τραπεζική Οικονομική”*, εκδόσεις Μπένου, 2009, σελ. 457 – 463
- Χυτήρης Λ., Αθήνα 2012, *“Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών”*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ

4.1 Εισαγωγή

Η τρέχουσα οικονομική κρίση που ξεκίνησε από το 2008, ανέδειξε μια σειρά από σοβαρές αδυναμίες και ανεπάρκειες του ισχύοντος χρηματοοικονομικού συστήματος. Η ασύδοτη και υπερβολική πιστωτική επέκταση, τα ανεπιτυχή και μη ορθολογιστικά μοντέλα αποτύπωσης κινδύνων, οι αναξιόπιστες εκτιμήσεις των οργανισμών αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας, η υπερβολική μόχλευση και οι αναποτελεσματικοί μέθοδοι υπολογισμού κεφαλαιακής επάρκειας, η έλλειψη επαρκών αποθεμάτων ρευστότητας και η μη συνετή διαχείριση της ρευστότητας από μέρους των τραπεζών, είχαν οδυνηρές συνέπειες και οδήγησαν σταδιακά στην αφερεγγυότητα του τραπεζικού συστήματος σε παγκόσμιο επίπεδο.

Αποτέλεσμα όλων των ανωτέρω αιτιών είναι η παγκόσμια οικονομική κρίση, που βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη και λαμβάνει σε πολλές χώρες τον χαρακτήρα της δημοσιονομικής κρίσης ή κρίσης χρέους. Οι χρηματοοικονομικές κρίσεις, όπως έχει φανεί και κατά το παρελθόν, επιβάλλουν βαθιές και ριζικές αλλαγές και ουσιαστικές παρεμβάσεις στο κανονιστικό πλαίσιο του χρηματοοικονομικού τομέα.

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα και κυρίως το τραπεζικό σύστημα, ανήκει στους τομείς της οικονομίας που επιδέχονται σε παγκόσμιο επίπεδο σημαντικές ρυθμιστικές παρεμβάσεις. Οι τράπεζες αναγκαστικά υπόκεινται σε ένα αυστηρά προσδιορισμένο και οριοθετημένο κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας συγκριτικά με οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση, διότι η κακοδιαχείριση μίας επιχείρησης ζημιώνει σοβαρά την ίδια, αλλά εκθέτει την κοινωνία σε πολύ μικρό κίνδυνο. Απεναντίας ο κλυδωνισμός και η κατάρρευση μίας τράπεζας, κλονίζει την εμπιστοσύνη των καταθετών, οδηγεί στην σταδιακή αφερεγγυότητά της και ενδεχομένως να προκαλέσει μεγάλους οικονομικούς τριγμούς και να συμπαρασύρει ακόμα και υγιείς και σθεναρές τράπεζες (contagion effect). Η διασάλευση της ομαλής λειτουργίας των τραπεζών

μακροπρόθεσμα επηρεάζει αρνητικά ως προς την ρευστότητα και την λειτουργία των χρηματοοικονομικών αγορών.

Το τραπεζικό σύστημα θεωρείται εξαιρετικά εύθραυστο και επιρρεπές σε κινδύνους και για τον λόγο αυτό καθίσταται αναγκαίος ο διαμεσολαβητικός ρόλος διεθνών επιτροπών, που θα ασκούν προς όλα τα κράτη τραπεζική εποπτεία με βάση ένα ρυθμιστικό κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας με απώτερο στόχο τη διασφάλιση της σταθερότητας του διεθνούς τραπεζικού συστήματος και τον ανταγωνισμό μεταξύ των διεθνών τραπεζών με ίσους όρους. Η οικονομική κρίση των τελευταίων δεκαετιών, που πυροδότησε και μία σοβαρή τραπεζική κρίση, διεθνούς εμβέλειας, κατέδειξε επιτακτική την ανάγκη ενίσχυσης της διεθνούς συνεργασίας στον τομέα της τραπεζικής εποπτείας.

Η ανάγκη για την πρόληψη συστημικών κρίσεων και τη διασφάλιση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας παγκοσμίως οδήγησε στην προσφυγή στη διεθνή συνεργασία μεταξύ των τραπεζικών εποπτικών αρχών. Η διασυνοριακή αυτή συνεργασία υλοποιείται με την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τραπεζικών εποπτικών αρχών και αρχών που εποπτεύουν επιχειρήσεις παροχής επενδυτικών υπηρεσιών.

4.2 Σύμφωνο Βασιλείας I και II

Σε κάθε χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης τον ρόλο της εποπτείας του τραπεζικού συστήματος τον αναλαμβάνουν η ΕΚΤ και η κεντρική τράπεζα της κάθε χώρας, επομένως στην περίπτωση της χώρας μας η Τράπεζα της Ελλάδος.

Η εποπτεία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα πεδία του τραπεζικού συστήματος, καθώς μέσω αυτής εξασφαλίζεται η κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών, τηρούνται οι κανονιστικές διατάξεις και ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος στον οποίο εκτίθενται τα τραπεζικά ιδρύματα ώστε να διασφαλιστεί η σταθερότητά τους. Επιπλέον έχουν οριστεί κανόνες σχετικά με την εύρυθμη λειτουργία των τραπεζών και τις δραστηριότητές τους. Οι κανόνες αυτοί πηγάζουν από τη Συνθήκη της Βασιλείας, όπως ονομάζεται, οι προϋποθέσεις της οποίας είναι κοινές για όλες τις χώρες της Ευρώπης.

Από αυτή την άποψη είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να γίνει αναφορά στους όρους, τους κανονισμούς και τις συνθήκες της Βασιλείας καθώς είναι μια

συμφωνία άρρηκτα συνδεδεμένη με την εποπτεία του τραπεζικού συστήματος.

Το 1988 έλαβε χώρα για πρώτη φορά το σύμφωνο Βασιλεία Ι. Βασιλεία Ι είναι η πρώτη από τις τρεις σειρές των κανονισμών, γνωστών ως συμφωνίες της Βασιλείας. Είναι ένα σύνολο διεθνών τραπεζικών κανονισμών που διατυπώνεται από την επιτροπή της Βασιλείας για την τραπεζική εποπτεία (BCBS), που καθορίζει τις ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων με στόχο την ελαχιστοποίηση του πιστωτικού κινδύνου. Το σύμφωνο αυτό προσδιορίζει τα στοιχεία και την ποιότητα των ιδίων κεφαλαίων των τραπεζών και ομαδοποιεί σε βασικές κατηγορίες τα εντός και εκτός ισολογισμού στοιχεία τους, ανάλογα με τον πιστωτικό κίνδυνο που εμπεριέχουν. Οι τράπεζες σε διεθνές επίπεδο απαιτείται να διατηρούν έναν ελάχιστο ενιαίο δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας 8%, γεγονός που ήταν διεθνώς αποδεκτό και ιδιαίτερα από την πλευρά της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σύμφωνα και με το αναθεωρημένο κείμενο του Βασιλεία Ι, οι σταθμίσεις πιστωτικού κινδύνου ορίζονται ανά κατηγορία οφειλέτη, δηλαδή οι κεντρικές κυβερνήσεις και κεντρικές τράπεζες είναι κατηγορίες μικρότερου πιστωτικού κινδύνου, ενώ στη συνέχεια ακολουθούν τα πιστωτικά ιδρύματα και οι επιχειρήσεις. Εντούτοις, λόγω διαφόρων αδυναμιών που εντοπίστηκαν στο Βασιλεία Ι δημιουργήθηκε η ανάγκη ύπαρξης ενός νέου συμφώνου το οποίο ουσιαστικά θα ήταν συνέχεια του προηγούμενου με τη διαφορά ότι θα κάλυπτε ένα μεγάλο μέρος αυτών των αδυναμιών και θα ήταν σαφώς πιο βελτιωμένο.

Τέτοιες αδυναμίες ήταν οι εξής:

α) Το γεγονός πως οι τράπεζες μπορούσαν να εκμεταλλευτούν διάφορα νομικά κενά προκειμένου να παρουσιάσουν μια ψεύτικη εικόνα που έδειχνε ότι τηρούσαν το σύμφωνο της Βασιλείας ενώ στην πραγματικότητα κάτι τέτοιο δεν ίσχυε.

β) Η έλλειψη διάκρισης των περιπτώσεων ανάλογα με τον πιστωτικό κίνδυνο που είχε ο καθένας, οδήγησε πολλές τράπεζες να δανείζονται με υψηλό ρίσκο, γεγονός που θα έπρεπε να αποφευχθεί καθώς η μείωση του ρίσκου ήταν από τους βασικότερους στόχους του συμφώνου.

γ) Ο καθορισμός του ρίσκου βασιζόταν κυρίως στον πιστωτικό κίνδυνο που υπήρχε στην κάθε περίπτωση και αγνοούσε άλλες βασικές

παραμέτρους όπως ήταν ο κίνδυνος των επιτοκίων, ο νομικός κίνδυνος κλπ.

δ) Οι κανόνες κεφαλαιακής επάρκειας αποδείχθηκαν αναποτελεσματικοί στις περιπτώσεις όπου τα χρηματοπιστωτικά συστήματα γίνονταν πιο περίπλοκα.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, αλλά και κάτω από την πίεση της αγοράς, ήταν μονόδρομος η μετάβαση από το Βασιλεία I στο Βασιλεία II, το οποίο είχε στόχο να βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό πολλά από τα παραπάνω προβλήματα.

Το 2004 εκδόθηκε το αναθεωρημένο πλαίσιο κεφαλαιακής επάρκειας, γνωστό ως Βασιλεία II και προβλεπόταν η πλήρης εφαρμογή του μέχρι και το 2015. Τα κύρια σημεία στα οποία στοχεύει το νέο σύμφωνο είναι τα εξής:

α) Έμφαση στη διαδικασία εποπτικής εξέτασης και στη διαφάνεια της αγοράς.

β) Μεγαλύτερη κάλυψη του συνόλου των κινδύνων ώστε να μειωθεί σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό το ρίσκο.

γ) Σταδιακή σύγκλιση του ύψους των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων προς το οικονομικό κεφάλαιο των τραπεζών.

Επιπλέον, το Βασιλεία II χωρίζεται σε τρία βασικά στάδια:

α) Το πρώτο στάδιο αφορά την καταγραφή των κεφαλαιακών αναγκών για την κάλυψη του πιστωτικού και του λειτουργικού κινδύνου.

β) Το δεύτερο στάδιο αφορά τους κανόνες και τις γενικές αρχές που περιλαμβάνει η διαδικασία αξιολόγησης της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών από τις εποπτικές αρχές.

γ) Το τρίτο στάδιο αφορά την αύξηση της πειθαρχίας της αγοράς μέσω συγκεκριμένων κριτηρίων.

Συγκριτικά με το Βασιλεία I, το Βασιλεία II προχωρά σε μια σημαντική τομή που δεν υπήρχε μέχρι τότε. Δίνει τη δυνατότητα στις τράπεζες να χρησιμοποιούν τα δικά τους συστήματα κινδύνου για τον προσδιορισμό των κεφαλαιακών τους απαιτήσεων. Ενώ λοιπόν διατηρούνται οι βασικές αρχές του Βασιλεία I, στο Βασιλεία II λαμβάνεται πλέον υπόψιν εκτός του πιστωτικού κινδύνου και ο λειτουργικός κίνδυνος που μέχρι τότε δεν

προβλεπόμενα. Σημαντική αλλαγή ήταν επίσης και το γεγονός ότι το Βασίλειο Ι προέβλεπε ότι τα δάνεια του ιδιωτικού τομέα έπρεπε να σταθμίζονται με συντελεστή στάθμισης 100%, σε αντίθεση με το Βασίλειο ΙΙ όπου ο συντελεστής στάθμισης καθορίζεται πλέον από την πιστοληπτική ικανότητα του δανειολήπτη.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι μέσω του Βασιλείου ΙΙ υπάρχει ξεκάθαρος στόχος σταθεροποίησης του τραπεζικού συστήματος σε διεθνές επίπεδο μέσω της απορρόφησης όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μέρους του κινδύνου. Η επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων σε επιχειρήσεις και πιστωτικά ιδρύματα είναι ο βασικός σκοπός του συμφώνου ώστε η έκθεσή τους σε κινήσεις που εμπεριέχουν υψηλό ρίσκο να είναι περιορισμένη όσο περισσότερο γίνεται.

Στην περίπτωση μας οι ελληνικές συστημικές τράπεζες λειτουργούν βάσει των όρων του Βασιλείου ΙΙ (όπως άλλωστε υποχρεούνται και από την Ευρωπαϊκή Ένωση) και τα συστήματα που διαθέτουν είναι πλήρως εναρμονισμένα με τους κανόνες αυτούς. Αξίζει να σημειωθεί πως στη χώρα μας, ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή, η τήρηση των κανόνων του Βασιλείου ΙΙ καθίσταται σημαντική και αναγκαία, καθώς το μεγαλύτερο ίσως πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι ελληνικές τράπεζες είναι η διαχείριση των λεγόμενων “κόκκινων” δανείων, γεγονός που απειλεί ακόμα και την κεφαλαιακή τους επάρκεια, ενώ έχει επηρεάσει ιδιαίτερα ακόμα και την φερεγγυότητα των τραπεζών απέναντι στις αγορές και στους οίκους αξιολόγησης. Είναι σίγουρο πως το πρόβλημα αυτό δεν θα είχε προκύψει (ή τουλάχιστον θα υπήρχε σε πολύ μικρότερη ένταση) αν τα προηγούμενα χρόνια οι τράπεζες προέβαιναν σε απόλυτη τήρηση των όρων του Βασιλείου ΙΙ. Ωστόσο είναι αξιοσημείωτο το γεγονός πως τα τελευταία χρόνια οι ελληνικές τράπεζες έχουν συμμορφωθεί σε αυτές τις υποδείξεις και πλέον η ανάληψη υψηλού ρίσκου από την πλευρά τους έχει μειωθεί σε μεγάλο βαθμό. Αυτό είναι αρκετά πιθανό να έχει μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα για τις ίδιες τις τράπεζες, παρ’ όλο που προς το παρόν δεν προκύπτει κάτι τέτοιο, λόγω του ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα παραμένει βαθύτατα επηρεασμένο από προβλήματα προηγούμενων ετών.

Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι το επόμενο στάδιο σε διεθνές επίπεδο θα είναι η εφαρμογή του συμφώνου Βασιλείου ΙΙΙ, το οποίο θα αποτελεί συνέχεια των δύο προηγούμενων συμφώνων με αρκετές

βελτιώσεις και αυστηροποίηση των κανόνων κεφαλαιακής επάρκειας και ανάληψης ρίσκου από την πλευρά των τραπεζών. Το σύμφωνο αυτό αποτελεί μία αναθεώρηση και συμπλήρωση του προϋπάρχοντος εποπτικού πλαισίου. Τον Δεκέμβριο του 2010 δημοσιεύτηκαν για πρώτη φορά οι εκθέσεις “Basel III, A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems” και “Basel III, International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring”, οι οποίες από τελούν τον 3^ο αναθεωρημένο πυλώνα του νέου κανονιστικού πλαισίου του χρηματοπιστωτικού τομέα και συνιστούν μία προσπάθεια της επιτροπής για θεραπεία των σφαλμάτων που ανέδειξε η πρόσφατη οικονομική κρίση. Παρ’ όλο που το Βασιλεία III είναι ολοκληρωμένο, η πλήρης υιοθέτησή του και εφαρμογή του από την πλευρά των τραπεζών δεν έχει ξεκινήσει επίσημα παντού. Ωστόσο η καταληκτική ημερομηνία έναρξης της εφαρμογής του είναι η 1^η Ιανουαρίου 2019.

4.3 Σύμφωνο Βασιλείας III

Μέσω του νέου διεθνούς κανονιστικού πλαισίου γνωστού ως Βασιλεία III, επιδιώκεται η ενδυνάμωση της μικρο-πολιτικής ρυθμιστικής εποπτείας και παρέμβασης στη λειτουργία των τραπεζών, και η αντιμετώπιση, μέσω νέων μακρο-προληπτικών πολιτικών, του συστημικού κινδύνου που ενδεχομένως να εκδηλωθεί στο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Το νέο αυτό διεθνές κανονιστικό πλαίσιο ενισχύει τις διατάξεις του ισχύοντος, αλλά τροποποιεί και συμπληρώνει κάποιες και εισάγει νέες που αφορούν τις κεφαλαιακές απαιτήσεις των διεθνών τραπεζών, για προστασία και κάλυψη, ειδικά έναντι των κινδύνων αγοράς. Ο νέος άξονας, το novum της Βασιλείας III, ουσιαστικά συνιστά την καθιέρωση καινοτόμων αρχών και κανόνων μακρο-προληπτικής ρυθμιστικής παρέμβασης.

Το νέο πλαίσιο καθορίζει ότι σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης προβλέπεται ενίσχυση της πιστωτικής επέκτασης, διότι οι κεφαλαιακές απαιτήσεις, που επιβάλλονται για τη χορήγηση δανείων, είναι χαλαρότερες. Σε περιόδους όμως οικονομικής ύφεσης καθορίζει ότι περιορίζεται η χορήγηση δανειακών κεφαλαίων, διότι οι κεφαλαιακές απαιτήσεις γίνονται αυστηρότερες. Οι διατάξεις του νέου κανονιστικού πλαισίου έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται από την 1^η Ιανουαρίου 2013, ενώ όπως προαναφέραμε, η 1^η Ιανουαρίου 2019 έχει οριστεί ως

καταληκτική ημερομηνία όλων των νέων καθιερούμενων μεταβατικών διατάξεων.

4.4 Γενική Επισκόπηση των Διατάξεων του Βασιλεία III

1) Συστηματική κατάταξη: Οι διατάξεις του Βασιλεία III κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες:

α) Περιλαμβάνονται διατάξεις μέσω των οποίων επέρχονται τροποποιήσεις και προσθήκες σε διατάξεις του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου που αφορά στην κεφαλαιακή επάρκεια των διεθνών τραπεζών.

β) Εντάσσονται διατάξεις που εισάγουν “καινοτόμα στοιχεία”, όπως:

- Εκείνες με τις οποίες καθιερώνονται νέοι κανόνες μικρο-προληπτικής, δηλαδή ρυθμιστικής παρέμβασης στη λειτουργία των τραπεζών.
- Εκείνες με τις οποίες καθιερώνονται κανόνες μικρο-προληπτικής ρυθμιστικής παρέμβασης.

2) Τροποποιήσεις και προσθήκες στο ισχύον κανονιστικό πλαίσιο αναφορικά με την κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών. Εισάγονται:

- Διατάξεις για τα ελάχιστα ίδια κεφάλαια των τραπεζών. Αυτό σημαίνει ότι ασκείται εποπτικός έλεγχος ως προς τη δυνατότητα των τραπεζών να απορροφήσουν, μέσω των ιδίων κεφαλαίων τους (δηλαδή των αποθεματικών τους), ζημιές από τους κινδύνους στους οποίους εκτέθηκαν.
- Διατάξεις για την κάλυψη των τραπεζών από την έκθεσή τους σε πιστωτικό κίνδυνο.

Για να αποφευχθούν στο μέλλον ανάλογες σημαντικές ζημιές με αυτές που υπέστησαν κατά την πρόσφατη κρίση οι τράπεζες λόγω υπερβολικών ανοιγμάτων, που δεν υπόκειντο σε κανόνες κεφαλαιακής επάρκειας, θεσπίζονται νέες προστατευτικές διατάξεις. Αυτές αφορούν:

α) Στην υποχρέωση των τραπεζών να αποτιμούν τον πιστωτικό κίνδυνο των ανοιγμάτων τους, ανεξάρτητα από το αν υφίσταται ή όχι πιστοληπτική αξιολόγηση από Οίκους Αξιολόγησης Πιστοληπτικής Ικανότητας. Αναγκαία διαδικασία

αποτελεί ο εσωτερικός έλεγχος των τραπεζών. Καθιερώνονται ειδικές κατευθυντήριες αρχές που καθορίζουν τις σχέσεις των τραπεζικών εποπτικών αρχών με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές των τραπεζών.

β) Στην ενίσχυση της πειθαρχίας και της συμμόρφωσης των τραπεζών σε ένα σύστημα καθιέρωσης κανόνων δημοσίευσης οικονομικών και λοιπών στοιχείων.

γ) Στην επαγρύπνηση των εθνικών εποπτικών αρχών που υποχρεούνται να ελέγχουν αν ένας Οίκος Αξιολόγησης Πιστοληπτικής Ικανότητας πληροί τα κατάλληλα κριτήρια σύμφωνα με τον αναθεωρημένο κώδικα της IOSCO του 2008.

3) Τα “καινοτόμα στοιχεία”: Οι καινοτομίες που εισάγονται από το σύμφωνο της Βασιλείας III αφορούν σε νέους κανόνες μικρο-προληπτικής αλλά και μακρο-προληπτικής ρυθμιστικής παρέμβασης:

A) Κανόνες μικρο-προληπτικής παρέμβασης: Η μικρο-προληπτική εποπτεία αναφέρεται κυρίως σε προβλήματα που αντιμετωπίζουν μεμονωμένα ιδρύματα και δεν έχει αντίκτυπο συνολικά στο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Μέσω του νέου ρυθμιστικού πλαισίου επιδιώκεται ο περιορισμός της έκθεσης των τραπεζών στους κινδύνους που προκύπτουν από τη δραστηριότητά τους. Οι κίνδυνοι αυτοί απορρέουν από τον διαμεσολαβητικό ρόλο των τραπεζών, δηλαδή ως αποδεκτών καταθέσεων και ως φορέων χορήγησης δανείων για επενδυτικούς σκοπούς (bank – based system). Οι συνηθέστεροι κίνδυνοι είναι ο πιστωτικός κίνδυνος που προέρχεται από την αδυναμία ή αθέτηση πληρωμών από μέρους των δανειοληπτών, ο κίνδυνος ρευστότητας που προκαλείται από την μαζική απόσυρση καταθέσεων λόγω αιφνιδίου εκδηλωθέντος φόβου ή ανασφάλειας των καταθετών, ο κίνδυνος των επιτοκίων και άλλοι. Επίσης κίνδυνοι εκδηλώνονται και από τη λειτουργία της αγοράς, όπως ο συναλλαγματικός κίνδυνος. Σοβαρός κίνδυνος, που δύσκολα μπορεί να εκτιμηθεί, είναι ο λειτουργικός που απορρέει από τις εσωτερικές αρχές και λειτουργίες των ιδρυμάτων. Οι κυριότεροι ρυθμιστικοί κανόνες για την αντιμετώπιση των ανωτέρω κινδύνων, ώστε οι παρεμβάσεις να είναι αποτελεσματικές είναι οι εξής:

- Καθορισμός κεφαλαιακών απαιτήσεων για να επιτευχθεί η κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών, όπως προαναφέραμε.
- Διαμόρφωση ενός πλαισίου για την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση των αναμενόμενων ζημιών από τα υπερβολικά ανοίγματα των τραπεζών, όπως αναλύθηκε ανωτέρω.
- Καθορισμός συντελεστή μόχλευσης, στον οποίον θα αναφερθούμε ακολούθως.
- Καθορισμός συντελεστών ρευστότητας, οι οποίοι θα αναλυθούν περαιτέρω.

α) Συντελεστής Μόχλευσης (Leverage Ratio): Λαμβάνοντας υπόψιν ότι η υπερβολική μόχλευση των τραπεζών υπήρξε ένα από τα κύρια αίτια της πρόσφατης χρηματοπιστωτικής κρίσης σε διεθνές επίπεδο, καθίσταται αναγκαία προϋπόθεση η λήψη σχετικών μέτρων για την αποφυγή ανάλογου φαινομένου στο μέλλον. Οι νέες διατάξεις της Βασιλείας III καθιερώνουν έναν απλό συντελεστή μόχλευσης, που το ύψος του ανέρχεται σε 3% και έχει ως αριθμητή τα ίδια κεφάλαια των τραπεζών και ως παρονομαστή τα ανοίγματά τους, χωρίς να σταθμίζει τον ενδεχόμενο κίνδυνο και χωρίς δυνατότητα συμψηφισμού απαιτήσεων και υποχρεώσεων. Η εφαρμογή του συντελεστή μόχλευσης είναι ένα μέτρο που διασφαλίζει ότι οι τράπεζες δεν θα προβούν σε υπέρμετρο δανεισμό. Επίσης αποτρέπει τα πιστωτικά ιδρύματα από την επιλεκτική χρήση κανονιστικών ρυθμίσεων (regulatory arbitrage) που πιθανότατα θα επηρέαζαν τον κεφαλαιακό δείκτη. Ο συντελεστής μόχλευσης αναφέρεται στις εκθέσεις της Βασιλείας III ως "backstop measure", δηλαδή ως μέτρο που εμποδίζει μία κατάσταση να ξεφύγει από τον έλεγχο.

β) Συντελεστές Ρευστότητας: Το νέο κανονιστικό πλαίσιο καθιερώνει διεθνώς δύο συντελεστές ρευστότητας των τραπεζών ("liquidity ratios"):

- Ο βραχυχρόνιος, δηλαδή ο "συντελεστής κάλυψης ρευστότητας" ("liquidity coverage ratio") (LCR) διασφαλίζει την ύπαρξη επαρκών, ρευστοποιήσιμων στοιχείων του ενεργητικού ισοζυγίου, προκειμένου να αντιμετωπισθούν ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις για τις επόμενες 30

ημερολογιακές ημέρες. Το ύψος του πρέπει να είναι ίσο ή μεγαλύτερο του 100%.

- Ο μακροχρόνιος, δηλαδή ο συντελεστής καθαρής σταθερής χρηματοδότησης (net stable funding ratio) (NSFR) συμβάλλει στην αντιμετώπιση του προβλήματος που απορρέει από τον ετεροχρονισμό στη δυνατότητα ρευστοποίησης των κεφαλαίων (ενεργητικών ή παθητικών) των τραπεζών και επιπλέον ενεργοποιεί τις τράπεζες προς την αναζήτηση σταθερών πηγών χρηματοδότησης σε διάρκεια μεγαλύτερη του ενός έτους. Το ύψος αυτού του συντελεστή πρέπει να υπερβαίνει το 100% και ορίζεται ως κλάσμα με αριθμητή τη διαθέσιμη ποσότητα σταθερής χρηματοδότησης και παρονομαστή την απαιτούμενη ποσότητα σταθερής χρηματοδότησης.

Η επιτροπή της Βασιλείας έχει καθορίσει κάποια εργαλεία μέσω των οποίων διασφαλίζεται σε διαρκή βάση η κατάλληλη εποπτεία και αξιολόγηση του κινδύνου ρευστότητας από τις εποπτικές αρχές με ομοιόμορφο τρόπο σε όλα τα πιστωτικά ιδρύματα και εν γένει στο τραπεζικό σύστημα.

- B) Κανόνες μακρο-προληπτικής παρέμβασης: Η μακρο-προληπτική εποπτεία στοχεύει στην πρόληψη και μείωση των κινδύνων οι οποίοι εκδηλώνονται από τη συλλογική λειτουργία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, από τις διασυνδέσεις μεταξύ των χρηματοοικονομικών οργανισμών και των αγορών, αλλά και από το μακροοικονομικό περιβάλλον με σκοπό την σταθερότητα εν γένει του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Οι μακρο-προληπτικές ρυθμιστικές παρεμβάσεις στοχεύουν στον περιορισμό του συστημικού κινδύνου που προκαλείται από την κακή λειτουργία, την κακοδιαχείριση και τις πρακτικές μεμονωμένων πιστωτικών ιδρυμάτων. Οι κανόνες και οι διατάξεις που οριοθετούν την μακρο-προληπτική ρυθμιστική παρέμβαση στη λειτουργία των τραπεζών σε διεθνές επίπεδο δύνανται να ενταχθούν σε δύο κατηγορίες:

α) Χρονική Διάσταση (Time Dimension): Εισάγονται ειδικές διατάξεις για την αντιμετώπιση της χρονικής διάστασης του συστημικού κινδύνου, πράγμα που σημαίνει έλεγχος και περιορισμός της προκυκλικότητας. Προς τον σκοπό αυτό οι τράπεζες υποχρεούνται:

- σε περιόδους οικονομικής σταθερότητας να εξασφαλίζουν κεφαλαιακό απόθεμα για λόγους συντήρησης (“capital conservation buffer”), το οποίο πρέπει να είναι ξεχωριστό και επιπρόσθετο από το όριο των ελάχιστων κεφαλαιακών απαιτήσεων που υφίστανται σε μόνιμη βάση. Το επιπρόσθετο αυτό κεφαλαιακό απόθεμα, που δημιουργείται σε περιόδους οικονομικής άνθησης, χρειάζεται για την κάλυψη πιθανών ζημιών που θα προκύψουν σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Ανέρχεται σε ποσοστό 2,5% και αποτελείται αποκλειστικά από κύρια στοιχεία των βασικών ιδίων κεφαλαίων των τραπεζών.
- σε περιόδους υπερβολικής πιστωτικής επέκτασης να δημιουργούν “αντικυκλικό κεφαλαιακό απόθεμα ασφαλείας” (“countercyclical capital buffer”), το οποίο αποβλέπει στην αντιμετώπιση της υπερκυκλικότητας της πιστωτικής επέκτασης και μόχλευσης, τόσο στην ανοδική όσο και στην καθοδική φάση του οικονομικού κύκλου. Η επιφόρτιση των τραπεζών με την υποχρέωση της δημιουργίας αυτού του αποθέματος, αλλά και ο καθορισμός του ύψους του ορίζεται από τις αρμόδιες αρχές κάθε κράτους, όταν αυτές θεωρήσουν ότι για την πρόληψη του συστημικού κινδύνου πρέπει να περιορίσουν την υπερβολική πιστωτική επέκταση. Το ύψος του αντικυκλικού κεφαλαιακού αποθέματος κυμαίνεται από 0% έως 2,5% και συνιστά επέκταση του προαναφερθέντος αποθέματος συντήρησης, προερχόμενο αποκλειστικά από τα ίδια κεφάλαια των τραπεζών. Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι επιφορτισμένη με τον καθορισμό του ποσοστού αντικυκλικού κεφαλαιακού αποθέματος ασφαλείας για την Ελλάδα, σε τριμηνιαία βάση, με πρώτη εφαρμογή από το πρώτο τρίμηνο του 2016. Οι αποφάσεις της Τράπεζας της Ελλάδος για τον εκάστοτε προσδιορισμό του ποσοστού

αντικυκλικού κεφαλαιακού αποθέματος ασφαλείας λαμβάνονται κατόπιν σύμφωνης γνώμης της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.

- να προβαίνουν σε δυναμικές προβλέψεις (“forward – looking provisions) των αναμενόμενων ζημιών με βάση τα στοιχεία που έχουν στη διάθεσή τους.
- να προστατεύονται από την αύξηση της κυκλικότητας των κεφαλαιακών τους απαιτήσεων.

β) Διακλαδική ή Διατομεακή Διάσταση (“cross – sectional dimension”): Δεν καθιερώνονται ειδικές διατάξεις για την αντιμετώπιση της διακλαδικής ή διατομεακής διάστασης του συστημικού κινδύνου, η οποία αφορά τη διασυνδεσιμότητα των χρηματοπιστωτικών φορέων. Η διατομεακή διάσταση αναφέρεται στη μετάδοση προβλημάτων μεταξύ των πιστωτικών ιδρυμάτων και συγκεκριμένα όταν εκδηλωθεί κίνδυνος σε μεγάλους οργανισμούς που θεωρούνται συστημικά σημαντικοί τότε, λόγω της διασύνδεσής τους με πολλά μικρότερα ιδρύματα, δύναται ο κίνδυνος να εμφανισθεί και σε αυτά και να τα συμπαρασύρει προς την ζημία, εκθέτοντας το όλο σύστημα σε υπερβολικό κίνδυνο. Η επιτροπή της Βασιλείας θεωρεί ότι ορισμένοι από τους κανόνες που καθιερώνονται για την κάλυψη των τραπεζών από τον πιστωτικό κίνδυνο, μέσω της προσφυγής στα ίδια κεφάλαια και τα αποθεματικά τους, μπορούν να εφαρμοσθούν και για την αντιμετώπιση της διακλαδικής διάστασης του συστημικού κινδύνου.

4.5 Ειδικές Διατάξεις για τα Ελάχιστα ίδια Κεφάλαια των Τραπεζών

Κατά την πρόσφατη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση τα κεφαλαιακά αποθέματα των τραπεζών στάθηκαν ανεπαρκή για να απορροφήσουν τις ζημιές από τους κινδύνους στους οποίους εκτέθηκαν. Η τροποποίηση του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου της επιτροπής της Βασιλείας αναφορικά με την κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών αφορά τον ορισμό των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων τους, με γνώμονα την ενίσχυση της ποιότητάς τους για την πληρέστερη αντιμετώπιση των επερχόμενων

ζημιών. Το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων των τραπεζών, τα οποία καλούνται “ελάχιστα” (“minimum capital”), θα πρέπει να αποτελείται από:

- 1) Τα βασικά ίδια κεφάλαια (Tier I capital)
- 2) Τα συμπληρωματικά ίδια κεφάλαια (Tier II capital)

Ο ορισμός των ιδίων κεφαλαίων (Tier III capital), όπου εντάσσονται βραχυχρόνια δάνεια μειωμένης εξασφάλισης, καταργείται.

A) Τα βασικά ίδια κεφάλαια των τραπεζών σύμφωνα με τη Βασιλεία III αποτελούνται:

- α) από κύρια στοιχεία (“common equity Tier I capital”) τα οποία περιλαμβάνουν: κοινές μετοχές, παρακρατηθέντα κέρδη, εμφανή αποθεματικά
- β) από πρόσθετα στοιχεία (“additional Tier I capital”) στα οποία εντάσσονται: προνομιούχες μετοχές και ομολογιακοί τίτλοι που έχουν εκδοθεί με ευνοϊκούς όρους όπως η μη καθορισμένη διάρκεια, η πλήρης αποπληρωμή της έκδοσής τους, η μειωμένη εξασφάλιση έναντι των καταθετών και πιστωτών.
 - τίτλοι εκδιδόμενοι από θυγατρικές επιχειρήσεις των τραπεζών, οι οποίες υπάγονται στην εποπτεία τους, αλλά κατέχονται από τρίτους υπό όρους.

B) Τα συμπληρωματικά ίδια κεφάλαια των τραπεζών αποτελούνται από:

- προνομιούχες μετοχές, που πληρούν τους όρους που προαναφέρθηκαν, πενταετούς τουλάχιστον διάρκειας.
- τίτλοι εκδόσεως θυγατρικών επιχειρήσεων, που τελούν υπό την εποπτεία τους, κατεχόμενοι από τρίτους, χωρίς να περιλαμβάνονται στα βασικά ίδια κεφάλαια.
- ορισμένα κεφάλαια για γενικούς τραπεζικούς κινδύνους (“general provisions”), εφόσον τηρούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

Κατά συνέπεια, τα αφανή αποθεματικά (“undisclosed reserves”) παύουν να περιλαμβάνονται στα συμπληρωματικά κεφάλαια των τραπεζών. Οι αναλυτικές αυστηρές διατάξεις προσδιορίζουν τα στοιχεία που πρέπει να αφαιρούνται από τα επιμέρους στοιχεία των ιδίων κεφαλαίων των τραπεζών. Επίσης με το νέο κανονιστικό πλαίσιο οι τράπεζες υποχρεούνται να δημοσιοποιούν στοιχεία

σχετικά με τη σύνθεση των ιδίων κεφαλαίων τους. Συνολικός στόχος όλων των παραπάνω διατάξεων είναι η αύξηση του επιπέδου και της ποιότητας των κεφαλαιακών απαιτήσεων.

4.6 Αξιολόγηση του Κανονιστικού Πλαισίου της Βασιλείας III

- A) Κόστος από την καθιέρωση των νέων κανόνων: Οι διατάξεις της Βασιλείας III εφαρμόζονται σταδιακά και με αργούς ρυθμούς από το 2013 μέχρι και τις αρχές του 2019, που έχει τεθεί ως καταληκτικό χρονικό όριο, ωστόσο κατά την εφαρμογή τους συχνά υπόκεινται σε αναγκαίες τροποποιήσεις με τις εξής συνέπειες:
- α) Χρονική καθυστέρηση της καθιέρωσης νέων κανόνων λόγω του μεγάλου κόστους εφαρμογής τους που επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία των τραπεζών. Η αύξηση των κεφαλαιακών απαιτήσεων σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των συντελεστών ρευστότητας θα οδηγήσει τις τράπεζες σταδιακά στην μείωση του μακροπρόθεσμου χαρακτήρα του δανειακού τους χαρτοφυλακίου, δηλαδή των μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών κυρίως δανείων, επομένως αυτό θα απαιτήσει σε ορισμένες περιπτώσεις επαναπροσδιορισμό του επιχειρηματικού τους μοντέλου. Η άνοδος των δεικτών ρευστότητας θα απαιτήσει διαρκή προσπάθεια επαναφοράς καταθέσεων, που είναι σταθερή πηγή χρηματοδότησης, αλλά η παραμονή τους θα μεγιστοποιήσει το κόστος με την επαύξηση των επιτοκίων. Επιπλέον για την πληρέστερη παρακολούθηση των δύο συντελεστών ρευστότητας οι τράπεζες θα χρειαστούν νέα κεφάλαια για την εγκατάσταση σύγχρονων ανάλογων πληροφοριακών συστημάτων σε μία εποχή που το ζητούμενο είναι η μείωση των εξόδων τους.
- β) Επιβράδυνση στην υιοθέτηση των νέων κανόνων διότι το γεγονός ότι μερικές διατάξεις της Βασιλείας διαφαίνεται σαφώς ότι θα τροποποιηθούν στο μέλλον, δημιουργεί ένα κλίμα αβεβαιότητας και ασάφειας το οποίο εντείνεται επειδή η εν λόγω υιοθέτηση εναπόκειται στη διακριτική ευχέρεια των εθνικών αρχών.
- B) Κίνδυνοι από την καθιέρωση των νέων κανόνων: Με την εφαρμογή των νέων κανόνων τα περιθώρια κερδοφορίας των τραπεζών θα περιορισθούν σημαντικά, καθώς επίσης και οι αποδόσεις των ιδίων

κεφαλαίων τους, όσο και αν τα ιδρύματα προβούν σε αναγκαίες περικοπές λειτουργικών δαπανών. Βέβαια η εφαρμογή των ρυθμιστικών μέτρων, όσο και αν αυτά είναι υπερβολικά και αυστηρά (“overregulation”), καθίσταται αναγκαία για την ενδυνάμωση της σταθερότητας του τραπεζικού συστήματος παγκοσμίως. Το νέο κανονιστικό ρυθμιστικό πλαίσιο εγκυμονεί τρεις κινδύνους:

- α) Σταδιακή μείωση της δανειοδοτικής σταθερότητας των τραπεζών. Περιορισμός της προσφοράς δανείων, κυρίως στεγαστικών και συνεταιριστικών, γεγονός που θα επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις σε πολλούς τομείς της οικονομίας και γενικότερα στην ανάπτυξη μίας χώρας.
- β) Η ανάγκη των τραπεζών να προβούν σε άντληση των απαιτούμενων κεφαλαίων σε κοινές μετοχές από τις αγορές θα οδηγήσει σε μείωση των αποδόσεων των ιδίων κεφαλαίων τους, γεγονός που θα τις ωθήσει σε ανταγωνιστικά μειονεκτική θέση έναντι άλλων επιχειρήσεων, των οποίων οι αποδόσεις θα είναι σταθερές ή αυξητικές.

Στην περίπτωση που η άντληση κεφαλαίων από τις αγορές δεν είναι εφικτή, λόγω κυρίως των δυσμενών οικονομικών συνθηκών, τότε οι τράπεζες θα πρέπει αναγκαστικά να προσαρμοστούν στους κανόνες του νέου ρυθμιστικού πλαισίου ως εξής:

- 1) Θα πρέπει να προβούν σε σταδιακή απομόχλευση και συρρίκνωση του ενεργητικού, δηλαδή μείωση της δανειοδοτικής τους δυνατότητας.
- 2) Θα πρέπει να γίνουν αναδιαρθρώσεις, όπως σταδιακές συγχωνεύσεις, μέτρο που θα σημάνει τον συγκεντρωτισμό του τραπεζικού κλάδου, χωρίς να μπορεί να διευκρινιστεί κατά πόσο αυτό θα είναι επωφελές για την εξυγίανση του τραπεζικού συστήματος.
- 3) Θα πρέπει, λόγω της επιτακτικής ανάγκης περιορισμού του κόστους με βάση την εφαρμογή του νέου πλαισίου, οι τράπεζες να προβούν σε έναν νέο κύκλο “ρυθμιστικού αρμπιτράζ” με επέκταση σε νέα τμήματα του χρηματοπιστωτικού συστήματος, ή σε χρηματοπιστωτικές καινοτομίες, τα οποία μπορεί να αποφέρουν κέρδη, αλλά επειδή κινούνται εκτός εποπτικού

πλασίου μπορεί να εκθέσουν τις τράπεζες σε μελλοντικούς απρόβλεπτους κινδύνους.

- Γ) Το ζήτημα του διεθνούς ανταγωνισμού: Το κανονιστικό πλαίσιο της επιτροπής της Βασιλείας δεν προβλέπει κοινό νομικό καθεστώς για όλα τα κράτη και δυνατότητα νομικού εξαναγκασμού της εφαρμογής του. Η αποδοχή και καθιέρωση των διατάξεων εξαρτάται από το νομοθετικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και επιπλέον η εφαρμογή τους επαφίεται στη διακριτική ευχέρεια των εθνικών εποπτικών αρχών. Κάποια κράτη – μέλη της ίδιας της επιτροπής της Βασιλείας αρνήθηκαν να εφαρμόσουν τους κανόνες αλλά και να ενσωματώσουν στο δίκαιό τους τις σχετικές διατάξεις. Αυτή η διαφοροποίηση κάποιων κρατών δυσχεραίνει τη διασφάλιση όρων ανταγωνιστικής ισότητας ανάμεσα κυρίως σε τράπεζες με διεθνή δραστηριότητα που έχουν να αντιμετωπίσουν τον διεθνή ανταγωνισμό.

4.7 Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα κατά την Περίοδο της Κρίσης και οι Επιπτώσεις από την Προσαρμογή του στις Επιταγές της Βασιλείας III

Οι ελληνικές τράπεζες την τελευταία 15ετία υιοθέτησαν έναν σχεδιασμό συντηρητικής αναπτυξιακής πορείας, καθώς επιδόθηκαν σε ενέργειες του παραδοσιακού τραπεζικού συστήματος, όπως είναι η μετατροπή των αποταμιευτικών ποσών σε χρηματοδότηση νοικοκυριών και επιχειρήσεων, αποφεύγοντας μεγάλες επενδύσεις υψηλού ρίσκου που εγκυμονούν κινδύνους. Επίσης επεκτάθηκαν στο εξωτερικό, κυρίως σε χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η δυναμική παρουσία των ελληνικών τραπεζών στο εξωτερικό συνδέεται άρρηκτα με τη διαρκή αύξηση του ποσοστού των κερδών τους σε ξένες χώρες, ακόμα και κατά τα πρώτα χρόνια της κρίσης.

Κατά τη διάρκεια της πρόσφατης χρηματοπιστωτικής κρίσης σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες αλλά και στις ΗΠΑ το Δημόσιο αναγκάστηκε, λόγω της έλλειψης ρευστότητας των τραπεζών, να παρέμβει με στόχο τη στήριξη και τη διάσωση των τραπεζών. Η παρέμβαση αυτή επιβάρυνε σημαντικά τον κρατικό προϋπολογισμό αυτών των κρατών και οδήγησε σταδιακά σε σοβαρές δημοσιονομικές κρίσεις.

Στη χώρα μας οι τράπεζες ήταν θωρακισμένες και πολύ λιγότερο εκτεθειμένες στους κινδύνους που οδήγησαν στη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση. Ωστόσο η τρέχουσα δημοσιονομική κρίση, που επηρέασε και τη ρευστότητα του τραπεζικού συστήματος, αποτέλεσμα δημοσιονομικών ανισορροπιών του παρελθόντος, επέδρασε αρνητικά στη σταθερότητα και φερεγγυότητα των ελληνικών τραπεζών. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα για να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά του σε καιρό κρίσης, διατήρησε χαμηλό βαθμό μόχλευσης συγκριτικά με τα κράτη της Ευρώπης. Επίσης διατήρησε σχετικά χαμηλό βαθμό εξάρτησης από τις κεφαλαιαγορές, ενισχύοντας την ανάπτυξη του ενεργητικού της και τη διεύρυνση της δανειοδοτικής δραστηριότητας προς τους καταθέτες, παρά το γεγονός ότι αυτοί συνιστούν το παθητικό των ελληνικών τραπεζών λόγω της μη αποπληρωμής των χρεών τους (κόκκινα δάνεια).

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα κατάφερε να ξεπεράσει την κρίση φερεγγυότητας των ιδρυμάτων, που ουσιαστικά μετεξελίχθηκε σε κρίση ρευστότητας, αλλά δεν μπόρεσε να ξεπεράσει την τρέχουσα δημοσιονομική κρίση. Η ελληνική οικονομία χτυπήθηκε από τις διεθνείς χρηματαγορές και έτσι συμπαρασύρθηκε και ο τραπεζικός τομέας. Οι ελληνικές τράπεζες απομονώθηκαν από τις διεθνείς αγορές και έτσι μοναδική πηγή χρηματοδότησής τους υπήρξε η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ), σε συνεργασία με την οποία προέβησαν αναγκαστικά στη σταδιακή μείωση του ενεργητικού τους λόγω PSI (Private Sector Investment), δηλαδή του εθελοντικού “κουρέματος” των ελληνικών ομολόγων κατά 50%, μετά από απόφαση του Eurogroup (26-27 Οκτωβρίου 2011).

Το νέο εποπτικό πλαίσιο της Βασιλείας III θα συμβάλει στην ενίσχυση των ιδίων κεφαλαίων και στην απομόχλευση των ελληνικών τραπεζών, λόγω έλλειψης ρευστότητας, δεδομένα που θα οδηγήσουν στην αύξηση του συντελεστή μόχλευσης (Ίδια Κεφάλαια/Ενεργητικό). Επίσης θα σημειωθεί μείωση της δανειοδοτικής δυνατότητάς τους, δηλαδή μείωση της παροχής δανείων και καταθέσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η θέση των ελληνικών τραπεζών έχει επιδεινωθεί σημαντικά λόγω της απόσυρσης μεγάλου μέρους των καταθέσεων, εξαιτίας της δυσχερούς οικονομικής συγκυρίας και της αβεβαιότητας που επικρατεί.

Η εισαγωγή ρυθμιστικών κανόνων μακρο-προληπτικής εποπτείας και η άσκησή τους από εθνικές εποπτικές αρχές, ενισχύει τον ρόλο της Τράπεζας της Ελλάδος, η οποία θα αναγκασθεί να αναβαθμίσει τα πληροφοριακά και λειτουργικά εν γένει συστήματά της για την παρακολούθηση των νέων δεικτών. Αναγκαία θα θεωρηθεί και η πρόσληψη ικανού και εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού που θα ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις.

4.8 Επίλογος

Το θέμα της άσκησης εποπτικού ελέγχου στα τραπεζικά ιδρύματα είναι κεφαλαιώδους σημασίας, διότι στοχεύει στη θωράκισή τους από επερχόμενους συστημικούς κινδύνους και εν γένει στη διασφάλιση της σταθερότητας του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Το ρυθμιστικό πλαίσιο για την άσκηση εποπτείας είναι ένα ζήτημα που βρίσκεται σε διαρκή εξέλιξη και χρήζει αναθεωρήσεων και αναπροσαρμογών στα νέα οικονομικά δεδομένα και στις απαιτήσεις της σημερινής εποχής. Η τροποποίηση και η αναθεώρηση των κανόνων και διατάξεών του, όσο και αν θεωρείται αναγκαία, αποτελεί την αιχμή του δόρατος και προκαλεί συζητήσεις, αντιθέσεις και δημόσιες διαβουλεύσεις που δεν μπορούν να οδηγήσουν στην αποδοχή και υιοθέτησή του από πολλές χώρες.

Η Βασιλεία II αποτέλεσε μία σημαντική βελτίωση της Βασιλείας I διότι είκοσι χρόνια μετά από τον κανονισμό του 1988, οι οικονομικές συνθήκες είχαν πλέον αλλάξει καθώς οι εξελίξεις στην αγορά, οι καινοτομίες προϊόντων και η αναβάθμιση των μέσων και των ερευνητικών εργαλείων για την μέτρηση και αποτίμηση του πιστωτικού κινδύνου, κατέστησαν το αρχικό κανονιστικό πλαίσιο ανεπαρκές και παρωχημένο.

Η Βασιλεία II υπήρξε ένα σημαντικό βήμα στον έλεγχο του χρηματοπιστωτικού συστήματος διότι οι κανονιστικές της διατάξεις αποτέλεσαν έναν κοινό γνώμονα για την μέτρηση των επιδόσεων, την κατανομή των κεφαλαίων και την τιμολόγηση προϊόντων σε πολλές τράπεζες. Επιπλέον όσα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα συμμορφώθηκαν ως προς το κανονιστικό της πλαίσιο, κατάφεραν να αναβαθμίσουν τα συστήματα διαχείρισης κινδύνων και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους προς όφελός τους.

Η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση που εκδηλώθηκε στις ΗΠΑ το 2008, μεταδόθηκε με ταχύτατους ρυθμούς σε όλο τον δυτικό κόσμο και επηρέασε δυσμενώς τις παγκοσμιοποιημένες αγορές και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και οδήγησε σε ύφεση την παγκόσμια οικονομία. Οι αιτίες που οδήγησαν στην κρίση συνοψίζονται στους εξής λόγους: αυτορρύθμιση των αγορών, μεγάλες μακροοικονομικές ανισορροπίες μεταξύ των χωρών, μεγάλη και ανεξέλεγκτη ρευστότητα, επενδύσεις υψηλού ρίσκου, υπερβολική μόχλευση, αλόγιστη δανειοδότηση και άλλα. Οι παράγοντες αυτοί στάθηκαν ικανοί να αποσταθεροποιήσουν το σύστημα διότι το εποπτικό πλαίσιο ήταν ανεπαρκές, αναποτελεσματικό και ασυντόνιστο σε διεθνές επίπεδο. Οι εποπτικές αρχές δεν είχαν εκσυγχρονιστεί και δεν μπόρεσαν να προβλέψουν και να αποτρέψουν του συστημικούς κινδύνους.

Με βάση τα δεδομένα αυτά η επιτροπή της Βασιλείας εισηγήθηκε ένα αναθεωρημένο κανονιστικό πλαίσιο με βελτιωμένους ρυθμιστικούς κανόνες, γνωστό ως Βασιλεία III, το οποίο προβαίνει σε τροποποίηση και συμπλήρωση των ήδη υφιστάμενων κανόνων, οι οποίοι αποβλέπουν στην ενδυνάμωση της μικρο-προληπτικής εποπτείας των ιδρυμάτων, αλλά και σε καθιέρωση νέων κανόνων μακρο-προληπτικής εποπτείας, με σκοπό την σταθεροποίηση του χρηματοπιστωτικού συστήματος και την μη έκθεσή του σε μελλοντικούς απορρυθμιστικούς κινδύνους.

Το νέο ρυθμιστικό πλαίσιο της Βασιλείας III, που συνιστά μία αυστηρή εποπτεία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, εστιάζει στη μέθοδο υπολογισμού των κεφαλαιακών απαιτήσεων, στους κανόνες μακρο-προληπτικής εποπτείας και στους προτεινόμενους νέους δείκτες ρευστότητας. Η αρνητική κριτική που δέχεται το νέο ρυθμιστικό πλαίσιο συνίσταται σε δύο κυρίως παρατηρήσεις που αφορούν στη μακροχρόνια περίοδο προσαρμογής των ιδρυμάτων σ' αυτό και στον μη δεσμευτικό χαρακτήρα των διατάξεών του.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, παρά το γεγονός ότι διατηρούσε ικανοποιητικό επίπεδο κερδοφορίας και αποδοτικότητας, μετά την εκδήλωση της κρίσης και την μη δυνατή διαχείριση του δημόσιου χρέους της χώρας, εκτέθηκε σε σοβαρό κίνδυνο. Η εξάρτηση από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, η περιορισμένη ρευστότητα και η σημαντική μείωση των καταθέσεων συχνά διαμορφώνουν σενάρια εξόδου της Ελλάδας από τη ζώνη του ευρώ. Η δυσμενής οικονομική συγκυρία για τις ελληνικές

τράπεζες θα πρέπει να τύχει ευνοϊκότερης αντιμετώπισης από τις εποπτικές αρχές.

Το νέο εποπτικό πλαίσιο της Βασιλείας III θα μεταβάλει το σύστημα λειτουργίας των τραπεζών. Ο ρόλος τους στην οικονομία σταδιακά θα αναβαθμιστεί και στο μέλλον θα αναλάβουν έναν βελτιωμένο ρόλο ως αξιόπιστοι διαμεσολαβητές που θα συμβάλλουν στην ομαλοποίηση των σχέσεων μεταξύ χρηματοδότη και χρηματοδοτούμενου. Το κόστος που επωμίζονται οι τράπεζες από την προσαρμογή τους στους νέους κανόνες θα αντισταθμιστεί από τα οφέλη που θα προκύψουν από την σταθεροποίηση του χρηματοπιστωτικού συστήματος σε βάθος χρόνου.

4.9 Βιβλιογραφία

- Α. Αντζουλάτος, *“Κυβερνήσεις, χρηματαγορές και μακροοικονομία”*, 2011, σελ. 204
- Χρ. Γκόρτσος, *“The single supervisory mechanism (SSM): Legal Aspects of the first pillar of the European banking union”*, 2015, σελ. 252
- Χρ. Γκόρτσος, *“Ρυθμιστική παρέμβαση και εποπτεία του χρηματοπιστωτικού τομέα”*. Βασιλεία III: *“Η αναθεώρηση του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου της επιτροπής της Βασιλείας για την τραπεζική εποπτεία με στόχο την ενδυνάμωση της σταθερότητας του διεθνούς τραπεζικού συστήματος”* – Τιμητικός Τόμος Νικολάου Κ. Ρόκα, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2012
- Χρ. Γκόρτσος – Π. Σταϊκούρας – Χ. Λιβαδά, *“Το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο της κεφαλαιαγοράς”*, ΕΕΤ, 2011, σελ. 556
- Ν. Καραμούζης – Γ. Χαρδούβελης, *“Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον”*, εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα, 2011
- Ν. Καραμούζης – Γ. Χαρδούβελης, *“Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον”*, εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα, 2011, σελ. 32-51
- Α. Σάσσαλος – Ε. Τσαπατσάρης, *“Τραπεζική Εποπτεία – Βασιλεία I - II – III”*, ΤΕΙ Πελοποννήσου, Καλαμάτα, 2014
- Κ. Στεφάνου – Χρ. Γκόρτσος, *“Διεθνές Οικονομικό Δίκαιο”*, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2005

- Θ. Τσούτσουβας, *“Βασιλεία III: Η αναθεώρηση του εποπτικού πλαισίου του τραπεζικού συστήματος και οι επιπτώσεις στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο”*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, 2012
- L. Balthazar, *“From Basel I to Basel III”*, Palgrave Macmillan, 2006
- L. Balthazar, *“PD estimates for Basel II”*, Risk Magazine, Απρίλιος 2004
- M. Giovanoli, *“International Monetary Law”*, 2000, σελ. 33-34
- C. Goodhart, *“The changing role of central banks”*, 2010, σελ. 7-8
- P. Howells – Keith Bain, *“Χρήμα, πίστη, τράπεζες – Μία ευρωπαϊκή προσέγγιση”*, εκδόσεις Κριτική, 2009
- J. Tirole, *“Individual and Corporate Social Responsibility”*, 2010, σελ. 19-21, 28-32, 32-33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

5.1 Εισαγωγή

Η στρατηγική αποτελεί βασικό στοιχείο για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της επιχείρησης. Είναι αναγκαία γιατί θέτει κατευθυντήριες γραμμές για την εκπλήρωση της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης και την βοηθά να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της κατανόησης των δυνατών σημείων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Η μελέτη της στρατηγικής εστιάζει στην αξιολόγηση και στην καταγραφή των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, υπό το πρίσμα των δυνάμεων και των αδυναμιών της κάθε επιχείρησης. Στόχος των επιχειρήσεων είναι η διατήρηση και αύξηση των δυνάμεών τους, η καταπολέμηση των αδυναμιών τους, η απορρόφηση των ευκαιριών που τους παρουσιάζονται και η αποφυγή των απειλών.

5.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελεί εξέλιξη της Επιχειρηματικής Πολιτικής και Στρατηγικής και ασχολείται με τη μακροπρόθεσμη πορεία της Στρατηγικής, λαμβάνοντας υπόψιν τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον. Παίζει καθοριστικό ρόλο στην προσπάθεια εφαρμογής της στρατηγικής. Το στρατηγικό μάνατζμεντ, είναι η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής. Το τελικό στάδιο αυτής της διαδικασίας είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Για να εξελιχθεί μία επιχείρηση απαιτείται να περάσει από τις εξής φάσεις:

- Σοβαρός σχεδιασμός για τον προϋπολογισμό του επόμενου έτους
- Πρόβλεψη σχεδίων για την επόμενη πενταετία
- Εκτενές και αναλυτικό στρατηγικό σχέδιο από τα κατώτατα στελέχη
- Στρατηγικό σχέδιο από τα ανώτατα στελέχη

Προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση καθορίζει τη στρατηγική της, χρειάζεται να εξετάσουμε τα

κύρια χαρακτηριστικά του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος:

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:

Πίνακας 5.1: Εξωτερικό Περιβάλλον Επιχείρησης

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> •Είσοδος σε νέες αγορές ή τμήματα αγορών •Νέα γραμμή παραγωγής; •Διαποίκιση σε συσχετιζόμενα προϊόντα; •Παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων; •Καθετοποίηση; •Ίκανότητα μετακίνησης σε καλύτερες στρατηγικές ομάδες; •Γρήγορη ανάπτυξη αγοράς; •Άλλες; 	<ul style="list-style-type: none"> •Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών; •Αύξηση πωλήσεων υποκατάστατων προϊόντων; •Ενάντιες κυβερνητικές πολιτικές; •Αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις; •Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών; •Αλλαγή στις ανάγκες και τις συνήθειες των αγοραστών; •Χαμηλή ανάπτυξη αγοράς;

Πηγή: Σιώμος Γ., Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2006

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:

Πίνακας 5.2: Εσωτερικό Περιβάλλον Επιχείρησης

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> •Ιδιαιτερότητα; •Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι; •Ανταγωνιστική ικανότητα; •Αναγνωρίσιμο όνομα επιχείρησης; •Αναγνωρισμένος ηγέτης αγοράς; •Άριστη παραγωγική διαδικασία; •Οικονομίες κλίμακας; •Απομονωμένη επιχείρηση από ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις; •Ιδιόκτητη τεχνολογία; •Πλεονεκτήματα κόστους; •Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα; •Καινοτόμα προϊόντα; •Καλή διοίκηση; •Άλλες; 	<ul style="list-style-type: none"> •Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση; •Χειροτέρευση ανταγωνιστικής θέσης; •Απαρχαιωμένες εγκαταστάσεις; •Έλλειψη καλών διοικητικών στελεχών; •Προβλήματα υλοποίησης στρατηγικής; •Εσωτερικά διοικητικά προβλήματα επιχείρησης; •Επιχείρηση ευάλωτη σε ανταγωνιστικές πιέσεις; •Όχι καλή έρευνα και ανάπτυξη; •Αδύνατη εικόνα αγοράς; •Ανταγωνιστικά μειονεκτήματα; •Μάρκετινγκ κάτω του μέσου όρου; •Αδυναμία χρηματοδότησης των αναγκαίων στρατηγικών αλλαγών; •Άλλες;

Πηγή: Σιώμος Γ., Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2006

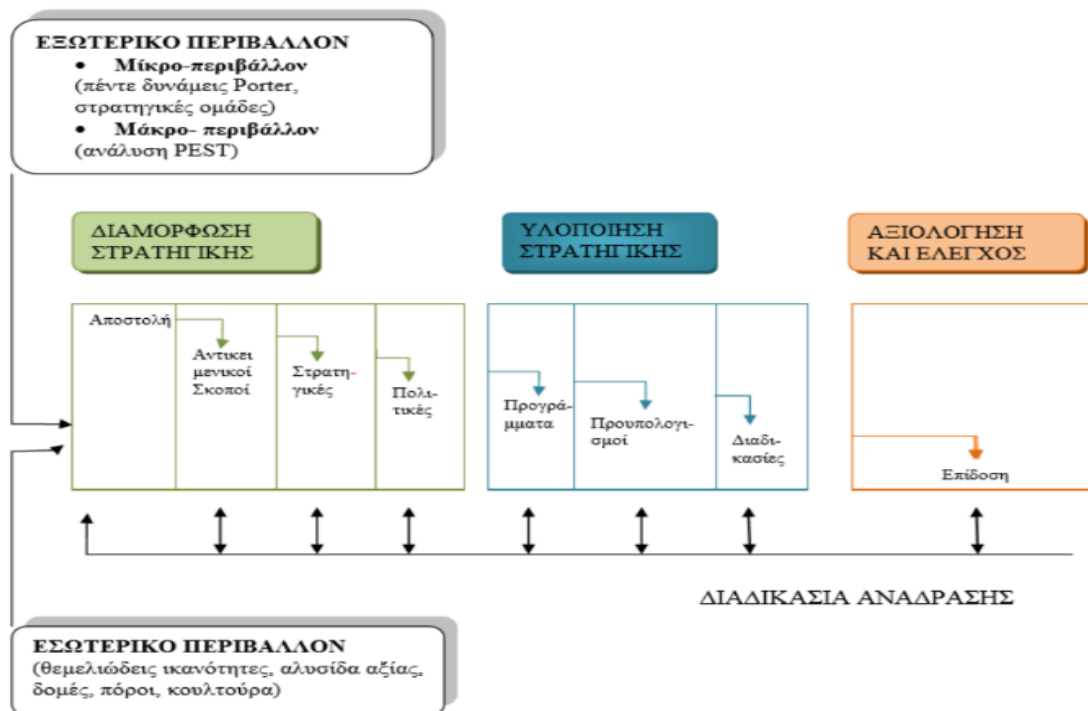
Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και

αξιολόγησης αυτών. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, η στρατηγική διοίκησης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ότι ακολουθεί τα εξής 3 στάδια:

- Τη διαμόρφωση στρατηγικής
- Την υλοποίηση
- Την αξιολόγηση και έλεγχο

Πρόκειται για μια διαδικασία ορθολογικού προγραμματισμού κατά την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης τοποθέτησης της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον, και διατήρησης της θέσης αυτής κατά το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Θεμελιώδη ρόλο στη διαδικασία αυτή παίζει η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, όπως είδαμε και στην παραπάνω ανάλυση. Άλλωστε το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελεί εξέλιξη της Επιχειρηματικής Πολιτικής και Στρατηγικής και ασχολείται με τη μακροπρόθεσμη πορεία της στρατηγικής λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον. Η επιχειρηματική πολιτική και στρατηγική εστιάζει στη διοίκηση χωρίς όμως να εξετάζει τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, γι' αυτό και το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια πιο πλήρης διαδικασία. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται αναλυτικά το μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ που θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό για κάθε επιχείρηση που σκέφτεται στρατηγικά στοχεύοντας στην επιτυχία:

5.2.1 Αναλυτικό Μοντέλο Στρατηγικής



Πηγή: Wheelen and Hunger, 2004

Διάγραμμα 5.1: Αναλυτικό Μοντέλο Στρατηγικής

Με βάση το παραπάνω μοντέλο, το πρώτο βήμα για τη διαμόρφωση στρατηγικής είναι ο καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης. Στη συνέχεια καθορίζονται οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση, αλλά και η εξέταση των εναλλακτικών στρατηγικών και των πολιτικών. Στο δεύτερο στάδιο η επιχείρηση πρέπει να προβεί στην υλοποίηση της στρατηγικής στην πράξη, γεγονός που απαιτεί την κατάρτιση των αναλυτικών προγραμμάτων που θα ακολουθήσει, των προϋπολογισμών που θα εκπονήσει και των διαδικασιών που θα πραγματοποιήσει. Μετά από αυτή τη διαδικασία, το τελικό στάδιο είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος, ώστε όπου χρειαστεί να γίνει άμεση αναπροσαρμογή των στόχων, ανάλογα με τον προϋπολογισμό που έχει συντάξει η κάθε επιχείρηση (εν προκειμένω το κάθε τραπεζικό ίδρυμα).

5.2.1.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η διαδικασία κατά την οποία καθορίζονται η αποστολή, οι στόχοι, οι στρατηγικές και οι πολιτικές μίας επιχείρησης. Μέσα από τη διαμόρφωση της στρατηγικής, η επιχείρηση προσπαθεί να διαχειριστεί σωστά τις ευκαιρίες και τις απειλές που της

παρουσιάζονται, λαμβάνοντας ωστόσο υπόψιν και τις δυνάμεις και αδυναμίες της. Επομένως, η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι το αποτέλεσμα της ανάλυσης των παραγόντων του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Αποστολή είναι ο λόγος ύπαρξης και λειτουργίας της επιχείρησης. Όσο παράξενο και αν φαίνεται, οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν ορίσει ποια είναι η αποστολή τους, ενώ σε πολλές περιπτώσεις τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν γνωρίζουν καν την αποστολή της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Αντίθετα, όσες επιχειρήσεις γνωρίζουν την αποστολή τους, έχουν απόλυτη συναίσθηση τι κάνουν και που θέλουν να φτάσουν, γεγονός που τους δίνει σαφές πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων.

Σκοπός της επιχείρησης είναι η δημιουργία αξίας στον πελάτη, καλύπτοντας τις ανάγκες του (μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών), αλλά και η δημιουργία αξίας για τους ιδιοκτήτες και μετόχους, καλύπτοντας και εκείνων τις ανάγκες (μέσω αύξησης της απόδοσης της επένδυσής τους). Ο σκοπός της κάθε επιχείρησης τίθεται βάσει της αποστολής και είναι το αποτέλεσμα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων της. Πολλοί συγχέουν την έννοια του σκοπού με αυτή του στόχου. Η βασική τους διαφορά είναι ότι ο σκοπός είναι πιο συγκεκριμένος και ορίζεται ποσοτικά, ενώ αντίθετα ο στόχος είναι πιο αόριστος και ορίζεται χρονικά.

Οι στρατηγικές είναι ουσιαστικά ο τρόπος μέσα από τον οποίο καθορίζονται και επιτυγχάνονται η αποστολή και ο σκοπός. Οι στρατηγικές χωρίζονται σε τρία είδη και οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν και εφαρμόζουν και τα τρία αυτά είδη στρατηγικών. Αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy): Επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και διοίκηση του συνόλου των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (ή του ομίλου)
- Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy): Επικεντρώνεται στην ανταγωνιστική θέση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας της επιχείρησης

- Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy): Επικεντρώνεται στην όσο το δυνατόν αποδοτικότερη χρήση των πόρων της επιχείρησης προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός της

Οι πολιτικές είναι αποτέλεσμα των στρατηγικών της επιχείρησης και χρησιμοποιούνται ώστε να διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων. Παράλληλα, συσχετίζουν τη διαμόρφωση με την υλοποίηση της στρατηγικής.

5.2.1.2 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών και των πολιτικών που προαναφέραμε μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Τα προγράμματα είναι τα πλάνα που εκπονεί η επιχείρηση για την πραγματοποίηση των στρατηγικών της σχεδιασμών, οι προϋπολογισμοί είναι η διαδικασία διαγραμματικής απεικόνισης και χρηματοοικονομικής ανάλυσης των προγραμμάτων, ώστε να ποσοτικοποιηθεί το κόστος και το κέρδος από το κάθε πρόγραμμα προκειμένου να καταλήξει η επιχείρηση αν την συμφέρει ή όχι και τέλος οι διαδικασίες είναι τα αναλυτικά βήματα που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση των παραπάνω. Τη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής την αναλαμβάνουν τα στελέχη χαμηλού και μεσαίου επιπέδου, ενώ τον έλεγχο τον εκτελούν τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Οι αποφάσεις που παίρνονται στα πλαίσια της υλοποίησης της στρατηγικής σχετίζονται με τη δομή και τη σωστή κατανομή των πόρων της επιχείρησης.

5.2.1.3 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Αφού ολοκληρωθούν τα παραπάνω βήματα, το τελευταίο μέρος της διαδικασίας είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Πρακτικά, σε αυτό το στάδιο γίνεται ο έλεγχος της επίδοσης και συγκρίνονται τα πραγματικά αποτελέσματα με αυτά που η επιχείρηση είχε σχεδιάσει εξ αρχής. Παράλληλα, σε αυτό το στάδιο, η επιχείρηση προβαίνει σε σημαντικές διορθώσεις και καταλήγει σε χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τον στρατηγικό της σχεδιασμό.

5.3 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Οι πιθανότητες τις οποίες έχει μία επιχείρηση προκειμένου να πετύχει, βρίσκονται σε απόλυτη συνάρτηση με την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση αυτή. Εάν σε έναν ελκυστικό κλάδο, η επιχείρηση κατέχει σημαντική θέση, τότε αυτό αποτελεί ισχυρή ένδειξη ότι η επιχείρηση θα καταστεί επιτυχημένη. Ακόμα και σε περιπτώσεις όμως που ένας κλάδος δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη δυναμική, η ηγετική θέση μίας επιχείρησης στον κλάδο αυτό, μπορεί να την ωφελήσει σημαντικά και να την οδηγήσει σε σημαντική κερδοφορία. Επομένως η θέση της επιχείρησης στον κλάδο παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο και η επίτευξη ηγετικής θέσης στον κλάδο καθορίζεται από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται ότι έχει μία επιχείρηση όταν διαθέτει ένα μοναδικό προϊόν (ή υπηρεσία), το οποίο την καθιστά ανώτερη από τους ανταγωνιστές της. Συγκεκριμένα, όταν η απόδοση του προϊόντος αυτού ξεπερνάει τον μέσο όρο των αποδόσεων των προϊόντων των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου, τότε αυτομάτως συμπεραίνουμε πως η επιχείρηση αυτή υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών της. Ωστόσο αυτό που χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή είναι η διατήρηση και η συνεχής ανανέωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την πλευρά της επιχείρησης, ώστε να κατορθώνει να βρίσκεται πάντοτε ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της. Σε διαφορετική περίπτωση, αν η επιχείρηση επαναπαυθεί στο γεγονός ότι διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δεν προσπαθήσει να προσαρμοστεί στις εκάστοτε συνθήκες, τότε είναι απόλυτα βέβαιο ότι μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θα χάσει το πλεονέκτημα αυτό και κάποιος ανταγωνιστής της θα την προσπεράσει και θα κερδίσει εκείνος πλέον την ηγετική θέση στον κλάδο. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Nokia στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Όπως είναι γνωστό, τις δύο προηγούμενες δεκαετίες, η Nokia ήταν η ηγετική δύναμη στις πωλήσεις κινητών τηλεφώνων. Όταν όμως παρατηρήθηκε ότι η τάση πλέον αλλάζει και ότι οι καταναλωτές στρέφονται στα λεγόμενα smartphones, η Nokia άργησε πολύ να αντιληφθεί αυτή την αλλαγή της τάσης και έμεινε πίσω στις εξελίξεις. Το αποτέλεσμα ήταν ότι οι μεγάλοι ανταγωνιστές της (π.χ. Apple, Samsung κλπ.) κατάφεραν οι ίδιοι πλέον να κερδίσουν

το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον συγκεκριμένο κλάδο και αυτό είχε ως συνέπεια οι ίδιοι να κερδίσουν τεράστιο μερίδιο αγοράς, την ίδια στιγμή που το μερίδιο αγοράς της Nokia συρρικνωνόταν δραματικά. Το παράδειγμα αυτό μας διδάσκει ότι όλες οι επιχειρήσεις, ακόμα και αν διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει συνεχώς να παρακολουθούν τις εξελίξεις, την τάση που επικρατεί στην αγορά, αλλά και την διαρκή αλλαγή στις καταναλωτικές συνήθειες. Σε διαφορετική περίπτωση είναι πολύ πιθανό να μείνουν πίσω στις εξελίξεις και πολύ σύντομα να απωλέσουν το πλεονέκτημα που με κόπο απέκτησαν. Μοναδική εξαίρεση στον κανόνα αυτό αποτελούν τα μονοπώλια. Επιπλέον, μέσα από το συγκεκριμένο παράδειγμα γίνεται προφανές ότι για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν αρκεί μία τεχνολογική εφεύρεση, καθώς αυτή αντιγράφεται εύκολα και σε σύντομο χρονικό διάστημα από τους ανταγωνιστές. Αντιθέτως, για την επίτευξη της βιωσιμότητας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτείται να ληφθούν υπόψιν άλλοι παράγοντες όπως η έννοια, η τροποποίηση ή ο συμβολισμός του προϊόντος. Αξίζει να σημειωθεί ότι απαραίτητη προϋπόθεση σε όλα τα παραπάνω είναι η ύπαρξη καινοτομίας, καθώς η καινοτομία είναι η κινητήριος δύναμη που μετατρέπει μία ιδέα σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία. Στο διάγραμμα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού:



Πηγή: Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων, 2002
 Διάγραμμα 5.2: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

Βάσει του διαγράμματος, οι στρατηγικές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίζονται σε τρία μέρη:

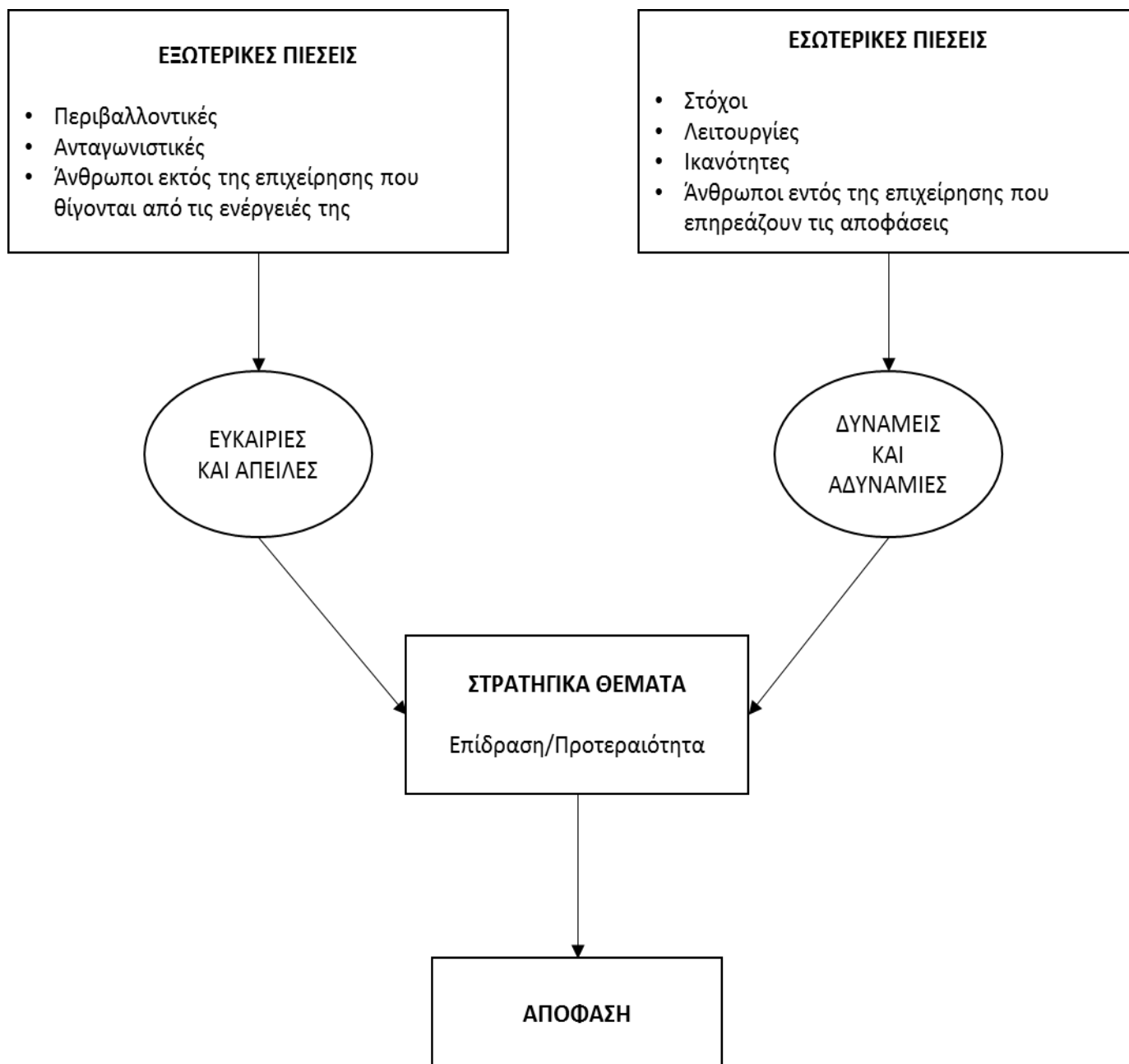
- Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους: Η επιχείρηση σχεδιάζει, παράγει και προωθεί στην αγορά ένα συγκεκριμένο προϊόν με στόχο αυτό να έχει όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος παραγωγής.
- Στρατηγική Διαφοροποίησης: Η επιχείρηση προωθεί στην αγορά ένα μοναδικό προϊόν που διαφέρει σε ένα πολύ συγκεκριμένο σημείο. Το σημείο αυτό είναι είτε η ποιότητα του προϊόντος, είτε κάποιο χαρακτηριστικό του, είτε οποιοδήποτε άλλο γνώρισμά του.
- Στρατηγική Εστίασης: Η επιχείρηση επικεντρώνεται στον πελάτη είτε μέσω κόστους είτε μέσω διαφοροποίησης ώστε να μπορέσει να υπερτερήσει έναντι των ανταγωνιστών της.

Σε ότι αφορά τον τραπεζικό κλάδο, τα τραπεζικά ιδρύματα πρέπει να παρακολουθούν συνεχώς τις εξελίξεις και να προσπαθούν να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες προκειμένου να καταφέρουν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Το πρόβλημα με τους τραπεζικούς οργανισμούς είναι το γεγονός ότι λόγω της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας που βρίσκεται η χώρα και λόγω των περιορισμών που τους έχουν επιβληθεί (όπως προαναφέρθηκε), δεν μπορούν να ασκούν ελεύθερα την επιχειρηματική στρατηγική που επιθυμούν. Πρακτικά η διαμόρφωση στρατηγικής είναι ένα μείγμα που καθορίζεται αφενός από την εκτίμηση της θέσης της επιχείρησης συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της και αφετέρου από την απόφαση της εκάστοτε διοίκησης σχετικά με το που θέλει να πάει η επιχείρηση. Βάσει αυτής της σχέσης, η επιχείρηση καταστρώνει ένα πλάνο το οποίο αποφασίζει να εκτελέσει στο παρόν, προκειμένου να φτάσει εκεί που θέλει στο μέλλον. Κάθε φορά που ένα τραπεζικό ίδρυμα επιλέγει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, το κάνει πάντοτε με γνώμονα τη βελτίωση της ανταγωνιστικής του θέσης. Ωστόσο καμία στρατηγική δεν εγγυάται ότι το αποτέλεσμα θα είναι πάντοτε θετικό.

5.4 Ορισμός και Αξία της Στρατηγικής

Στρατηγική είναι ο προσδιορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση τρόπων δράσης και η κατανομή των πόρων που είναι αναγκαίοι για την επίτευξη αυτών των στόχων, έτσι ώστε η επιχείρηση να αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τον Porter, η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

Η στρατηγική έχει πολύ μεγάλη αξία για όλες ανεξαιρέτως τις επιχειρήσεις, από τις μικρομεσαίες ως τις πολυεθνικές. Φυσικά ο τρόπος με τον οποίο χτίζει κάθε επιχείρηση τη στρατηγική της διαφέρει σημαντικά και ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος της κάθε επιχείρησης. Θεωρείται το βασικό εργαλείο για τη λήψη των αποφάσεων των επιχειρήσεων καθώς συμβάλλει στην πρόβλεψη των αλλαγών μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Πέρα από αυτό, η στρατηγική συμβάλλει στη μείωση της αβεβαιότητας και της ανάληψης ρίσκου για την επιχείρηση, ενώ παράλληλα την βοηθάει να αντιδρά σωστά στις συνεχείς αλλαγές των τάσεων και των καταναλωτικών συνηθειών. Μέσω της στρατηγικής προωθείται η συλλογική προσπάθεια και η συνεργασία εντός της επιχείρησης (καθώς η στρατηγική είναι αδύνατον να καθοριστεί από ένα μόνο άτομο) και βοηθάει στην απόκτηση του πολυπόθητου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στη διατήρησή του. Ακόμα και σε περίπτωση που η επιχείρηση αντιμετωπίζει πρόβλημα, πάλι μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει σχεδιάσει τις κινήσεις της προκειμένου να μειωθεί η επίδραση του προβλήματος στην επίδοση της επιχείρησης. Μέσω της μεθόδου του συνεχούς ελέγχου, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζει γρήγορα τις στρατηγικές της ανάλογα με τις εκάστοτε ευκαιρίες που της παρουσιάζονται και την ίδια στιγμή να προστατεύεται από τις απειλές χωρίς να υποστεί μεγάλες απώλειες. Στο διάγραμμα που ακολουθεί, απεικονίζεται η ροή ανάληψης και λήψης στρατηγικής που πρέπει να ακολουθεί μία επιχείρηση:



Πηγή: Alex Miller, Strategic Management, 1998

Διάγραμμα 5.3: Ροή Ανάλυσης και Λήψης Στρατηγικής

Ο στρατηγικός σχεδιασμός των τραπεζών επικεντρώνεται κυρίως στη διαμόρφωση των επιτοκίων από τα κάθε τραπεζικό ίδρυμα. Σε πανευρωπαϊκό επίπεδο τα τελευταία χρόνια, ακολουθήθηκε η πολιτική των μειωμένων επιτοκίων (μηδενικών σε κάποιες περιπτώσεις), γεγονός που βοήθησε τους δανειολήπτες, όχι όμως και τις ίδιες τις τράπεζες. Την τάση αυτή ακολούθησαν και τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα. Γενικότερα πάντως, η στρατηγική επιλογή της αύξησης ή μείωσης των επιτοκίων καθορίζεται πρωτίστως από τις συνθήκες που επικρατούν στην

συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Στη σύγχρονη εποχή, είναι επιβεβλημένο για κάθε τράπεζα να λαμβάνει σοβαρά υπόψιν της και τις απόψεις των stakeholders προκειμένου να χαράξει στρατηγική, καθώς όπως προαναφέραμε, η ικανοποίηση των stakeholders είναι ένα ζήτημα θεμελιώδες για κάθε επιχείρηση και επομένως και για κάθε τράπεζα. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι τα τραπεζικά ιδρύματα πρέπει πρωτίστως να “αφουγκράζονται” τις απόψεις των πελατών, των προμηθευτών, των συνεργατών τους και όλων των υπόλοιπων stakeholders τους και στη συνέχεια να διαμορφώνουν στρατηγική. Για τα τραπεζικά ιδρύματα δεν αρκεί απλά η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά το σημαντικότερο είναι η διατήρησή του. Αυτό επιτρέπει στην τράπεζα να παράξει κέρδη για μακροχρόνιες περιόδους, ενώ αποτελεί και εγγύηση για την επιβίωσή της.

5.5 Επίλογος

Με βάση την ανάλυση του συγκεκριμένου κεφαλαίου, συμπεραίνουμε ότι η στρατηγική είναι αναγκαία και απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιτύχει, να εδραιωθεί και να διαδραματίσει ηγετικό ρόλο στον κλάδο της. Εξίσου σημαντική (και ίσως ακόμα περισσότερο) είναι και για τις τράπεζες. Η χρήση της στρατηγικής γίνεται πάντα σε συνάρτηση με την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, μιας και κάθε εταιρεία επηρεάζεται από αυτούς τους δύο παράγοντες. Στην σημερινή εποχή που οι προκλήσεις είναι μεγάλες, η αβεβαιότητα υψηλή και το περιβάλλον ασταθές, η ύπαρξη σωστής στρατηγικής από την πλευρά των τραπεζών καθίσταται επιβεβλημένη, καθώς αποτελεί μία από τις λίγες διεξόδους που μπορούν να εγγυηθούν ένα καλύτερο μέλλον για τις τράπεζες.

5.6 Βιβλιογραφία

- Ι. Ασημακόπουλος, *“Συγχωνεύσεις και εξαγορές στον τραπεζικό κλάδο: Βελτιώνοντας την εταιρική αποτελεσματικότητα και κερδοφορία μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας”*, 2015, σελ. 120-121
- Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Μπένου, 2002, σελ. 194-197, 229-233

- Χ. Κανελλόπουλος, “Διοίκηση Προσωπικού”, Αθήνα, 2001
- Κ. Λυμπερόπουλος, “Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ, *Interbooks*”, Αθήνα, 1994
- Π. Μάλλιαρης, “Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ”, Δ’ έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, 2012
- Δ. Μπουραντάς, “Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο: Σύγχρονες Πρακτικές”, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2001
- Β. Παπαδάκης, “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, Εκδόσεις Μπένου, 2002
- Β. Παπαδάκης, “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, Εκδόσεις Μπένου, 2002, σελ. 182-183
- Ε. Παπαδομαρκάκη, “Στρατηγική Ανάλυση του Ελληνικού Τραπεζικού Κλάδου και Θεμελίωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω Πελατοκεντρικής Προσέγγισης”, 2007, σελ. 109-113
- M. Porter, “*Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*”, 1985
- Robbins Stephen P., DeCenzo David A., Coulter Mary, “Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και Εφαρμογές”, Εκδόσεις Κριτική, 2012
- J.C. Van Horne, “*Financial Management and Policy*”, Prentice Hall, 2002
- Wheelen T., D. Hunger, “*Strategic Management*”, Prentice Hall, 13th Edition, 2012
- Wheelen T., D. Hunger, “*Strategic Management and Business Policy*”, 2004, σελ. 192-193, 194-197

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα από την ανάλυση που προηγήθηκε, καταλήγουμε ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα βρίσκεται σε μία μεταβατική περίοδο, καθώς από τη μία πασχίζει να εξαλείψει τις παθογένειες και τα προβλήματα του παρελθόντος, όμως από την άλλη, οι προκλήσεις που έχει ακόμα να αντιμετωπίσει είναι πολλές και οφείλονται τόσο σε εξωτερικούς, όσο και σε εσωτερικούς παράγοντες.

Ξεκινώντας από την ιστορική αναδρομή, αλλά και από την ανάλυση του περιβάλλοντος παρατηρήσαμε ότι η συσσώρευση στον τραπεζικό κλάδο έχει αυξηθεί κατακόρυφα, σε αντίθεση με την τάση που υπήρχε κατά τις προηγούμενες δεκαετίες. Σε ότι αφορά το πολιτικό περιβάλλον, έχουν συντελεστεί μεγάλες αλλαγές, με αποτέλεσμα να υπάρχει ένα ρευστό σκηνικό που χαρακτηρίζεται από πολιτική αστάθεια και αβεβαιότητα, γεγονός που δεν λειτουργεί θετικά για το επενδυτικό κλίμα. Το οικονομικό περιβάλλον είναι πιο βελτιωμένο σε σύγκριση με τα πρώτα χρόνια της κρίσης (η διεθνής συγκυρία βοήθησε θετικά), ωστόσο χρειάζεται πολλή προσπάθεια ακόμη προκειμένου να επανέλθει στα προ κρίσης επίπεδα. Το κοινωνικό περιβάλλον έχει επίσης υποστεί σημαντικές και ραγδαίες αλλαγές, κάτι που έχει και θετικές και αρνητικές συνέπειες για τον τραπεζικό κλάδο, ενώ το τεχνολογικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από μία πρωτοφανή παγκόσμια “ψηφιακή επανάσταση”, τα θετικά στοιχεία της οποίας έχουν εμφανισθεί και στη χώρα μας και έχουν συμβάλλει καταλυτικά στην ψηφιακή εξέλιξη του τραπεζικού συστήματος.

Όσον αφορά τον ανταγωνισμό στον τραπεζικό τομέα, είναι βέβαιο ότι παραμένει υψηλός λόγω της συσσώρευσης. Τα περιθώρια διαφοροποίησης είναι μικρά για τις τράπεζες, λόγω και των περιορισμών που υπάρχουν στην ελληνική οικονομία. Τα υποκατάστατα προϊόντα αποτελούν μία πολύ σημαντική απειλή, καθώς τα τελευταία χρόνια πολλές εναλλακτικές τραπεζικές υπηρεσίες έχουν κάνει την εμφάνισή τους και έχουν γίνει αρκετά δημοφιλείς στο κοινό. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλή, ενώ η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή για τους μεγάλους πελάτες, αλλά χαμηλή για τους μικρούς.

Στο πεδίο της τραπεζικής εποπτείας, συμπεραίνουμε ότι με βάση τους κανονισμούς που προβλέπει η αναθεωρημένη συμφωνία, γνωστή ως Βασιλεία III, θα υπάρξει αυστηροποίηση των κανόνων, κυρίως στο θέμα της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών, αλλά και της έκθεσής τους σε κίνδυνο. Με τον τρόπο αυτό, οι τράπεζες θα υποχρεωθούν να υιοθετήσουν ένα μοντέλο πολύ ασφαλέστερο, με στόχο να αποφευχθούν τα προβλήματα του παρελθόντος, όπου τα τραπεζικά ιδρύματα σε περιόδους κρίσης κατέγραφαν μεγάλες ζημιές λόγω της υπερβολικής έκθεσής τους σε επισφαλή επενδυτικά χαρτοφυλάκια. Ενδιαφέρον θα παρουσιάσει και η προσαρμογή των ελληνικών τραπεζών στα νέα δεδομένα, καθώς αυτή η αλλαγή αναμένεται να αποτελέσει ακόμα μία ισχυρή πρόκληση για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

Τέλος, μέσα από την παραπάνω στρατηγική ανάλυση καταλήγουμε ότι στόχος κάθε υγιούς επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, οφείλει να είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, η κάθε επιχείρηση πρέπει να προσπαθεί να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και να παρακολουθεί στενά τις σημαντικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών. Ακόμα περισσότερο από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, οι τράπεζες είναι αυτές που πρωτίστως οφείλουν να έχουν ξεκάθαρη στρατηγική ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν, ειδικά στη σημερινή εποχή που το περιβάλλον έχει γίνει πιο ασταθές και οι εξελίξεις είναι ραγδαίες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αγγελόπουλος Π., (2008), *“Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα”*, Β’ έκδοση, Αθήνα, Σταμούλης
- Α. Αντζουλάτος, *“Κυβερνήσεις, χρηματαγορές και μακροοικονομία”*, 2011, σελ. 204
- Ι. Ασημακόπουλος, *“Συγχωνεύσεις και εξαγορές στον τραπεζικό κλάδο: Βελτιώνοντας την εταιρική αποτελεσματικότητα και κερδοφορία μέσω της Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”*, 2015, σελ. 120-121
- Ι. Ασημακόπουλος, *“Συγχωνεύσεις και εξαγορές στον τραπεζικό κλάδο: Βελτιώνοντας την εταιρική αποτελεσματικότητα και κερδοφορία μέσω της Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”*, 2015, σελ. 54-61
- Βρέτζου Ε., Νούνης Χ., *“Τρέχουσες εξελίξεις στο Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα”*, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2007
- Γεωργιάδης, Ν., *“Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Εταιρική στρατηγική”*, 1999
- Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2004, *“Στρατηγικό μάνατζμεντ”*, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Ν. Γεωργόπουλος, *“Στρατηγικό Μάνατζμεντ”*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 110
- Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Μπένου, 2002, σελ. 194-197, 229-233
- Τ. Γιαννίτσης, Μ. Ξανθάκης, Σ. Θωμαδάκης, Π. Αλεξάκης, Ν. Χατζηγιάννη, *“Απελευθέρωση αγορών και μετασχηματισμοί στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα”*, Εκδόσεις Παπαζήση, 2006
- Χρ. Γκόρτσος, *“The single supervisory mechanism (SSM): Legal Aspects of the first pillar of the European banking union”*, 2015, σελ. 252
- Χρ. Γκόρτσος, *“Ρυθμιστική παρέμβαση και εποπτεία του χρηματοπιστωτικού τομέα”*. Βασιλεία ΙΙΙ: *“Η αναθεώρηση του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου της επιτροπής της Βασιλείας για την τραπεζική εποπτεία με στόχο την ενδυνάμωση της σταθερότητας του διεθνούς τραπεζικού συστήματος”* – Τιμητικός Τόμος Νικολάου Κ. Ρόκα, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2012

- Χρ. Γκόρτσος, Π. Σταϊκούρας, Χ. Λιβαδά, *“Το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο της κεφαλαιαγοράς”*, ΕΕΤ, 2011, σελ. 556
- Δερβιτσιώτης Κ., *“Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”*, Interbooks, 2001
- Γ. Ζαββός, *“Η Τραπεζική Πολιτική της ΕΟΚ εν όψει του 1992”*, Εκδόσεις Σακκουλά, Αθήνα 1989
- Θεοδωράτος Ε., Αθήνα 1999, *“Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων”*, Εκδόσεις Σταμούλη
- Χ. Κανελλόπουλος, *“Διοίκηση Προσωπικού”*, Αθήνα, 2001
- Κανελλόπουλος Κ., *“Διαρθρωτικές μεταβολές και απασχόληση στις τράπεζες”*, Εκδόσεις Σακκουλά, 1998
- Ν. Καραμούζης – Γ. Χαρδούβελης, *“Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον”*, εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα, 2011
- Ν. Καραμούζης – Γ. Χαρδούβελης, *“Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον”*, εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα, 2011, σελ. 32-51
- Ν. Καραμούζης, Γ. Χαρδούβελης, *“Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον”*, εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα, 2011, σελ. 269 – 277
- Κ. Κωστής, *“Οι Τράπεζες και η Κρίση, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος”*, Αθήνα 1985
- Λαγούδης Δημήτριος, 2015, *“Η εξέλιξη των νεοφυών (startup) επιχειρήσεων καθώς και του οικοσυστήματος τους στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης”*
- Λίτινας Λ., *“Στρατηγική των Επιχειρήσεων”*, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις, Χίος, 1998
- Κ. Λυμπερόπουλος, *“Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ, Interbooks”*, Αθήνα, 1994
- Π. Μάλλιαρης, *“Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ”*, Δ' έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, 2012
- Κ. Μελάς, *“Η Ιστορία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος: Ο υπηρέτης”*, Φεβρουάριος 2012
- Μελάς Κ., *“Εισαγωγή στην τραπεζική χρηματοοικονομική διοικητική”*, εκδόσεις Εξάντας, 2002

- Μόσχος Δ., Φραγγέτης Δ., *“Το παρόν και το μέλλον των ελληνικών τραπεζών”*, ΙΟΒΕ, Αθήνα 1997
- Μπαλωμένου Χ., *“Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα και οι Διαδικασίες Αξιολόγησης και Έγκρισης Επενδυτικών Σχεδίων”*, Εκδόσεις Πολιτεία, Αθήνα, Οκτώβριος 2003
- Δ. Μπουραντάς, *“Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο: Σύγχρονες Πρακτικές”*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2001
- Α. Παπαγεωργίου, *“Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Μελέτη Περίπτωσης Τράπεζας Eurobank EFG”*, 2014, σελ. 21-25
- Α. Παπαγεωργίου, *“Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Μελέτη Περίπτωσης Τράπεζας Eurobank EFG”*, 2014, σελ. 55-58
- Παπαδάκης Β., *“Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία”*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002
- Β. Παπαδάκης, *“Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”*, Εκδόσεις Μπένου, 2002, σελ. 182-183
- Ε. Παπαδομαρκάκη, *“Στρατηγική Ανάλυση του Ελληνικού Τραπεζικού Κλάδου και Θεμελίωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω της Πελατοκεντρικής Προσέγγισης”*, 2007, σελ. 43-49, 50-53
- Ε. Παπαδομαρκάκη, *“Στρατηγική Ανάλυση του Ελληνικού Τραπεζικού Κλάδου και Θεμελίωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω της Πελατοκεντρικής Προσέγγισης”*, 2007, σελ. 76-80, 85-89
- Ε. Παπαδομαρκάκη, *“Στρατηγική Ανάλυση του Ελληνικού Τραπεζικού Κλάδου και Θεμελίωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω Πελατοκεντρικής Προσέγγισης”*, 2007, σελ. 109-113
- Γ. Προβόπουλος, Π. Καπόπουλος, *“Η Δυναμική του Χρηματοοικονομικού Συστήματος”*, εκδόσεις Κριτική, 2001, σελ. 169-172
- Β. Ράπανος, Γ. Καπλάνογλου, *“Οικονομική κρίσης και δημοσιονομική πολιτική: Η περίπτωση της Ελλάδας”*, εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα, 2011, σελ. 229-234
- Σαπουτζόγλου Γ., Πεντότης Χ., *“Τραπεζική Οικονομική”*, Τόμος Β', Γ. Μπένου, 2009

- Γ. Σαπουτζόγλου, Χ. Πεντότης, *“Τραπεζική Οικονομική”*, εκδόσεις Μπένου, 2009, σελ. 457 – 463
- Σαρσέντης Β., *“Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική”*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996
- Σαμπράκος Ε., Αθήνα, 2013, *“Εισαγωγή στην Οικονομική των μεταφορών”*
- Α. Σάσσαλος – Ε. Τσαπατσάρης, *“Τραπεζική Εποπτεία – Βασιλεία I - II – III”*, ΤΕΙ Πελοποννήσου, Καλαμάτα, 2014
- Δ. Σπαρτιώτης, Ι. Στουρνάρας, *“Τα θεμελιώδη αίτια της κατάρρευσης των τραπεζών και των χρηματοπιστωτικών αγορών: η εμπειρία 2007 – 2008”*, εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα, 2010, σελ. 167-174
- Κ. Στεφάνου, Χρ. Γκόρτσος, *“Διεθνές Οικονομικό Δίκαιο”*, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2005
- Τράπεζα της Ελλάδος, *“Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2017”*, Αθήνα, 2018
- Θ. Τσούτσουβας, *“Βασιλεία III: Η αναθεώρηση του εποπτικού πλαισίου του τραπεζικού συστήματος και οι επιπτώσεις στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο”*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, 2012
- Χυτήρης Λ., Αθήνα, 2012, *“Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών”*
- Ψαλιδόπουλος Μ., *“Ιστορία Της Τράπεζας Της Ελλάδος 1928-2008”*, Τράπεζα της Ελλάδος, Ιούνιος 2014
- L. Balthazar, *“From Basel I to Basel III”*, Palgrave Macmillan, 2006
- L. Balthazar, *“PD estimates for Basel II”*, Risk Magazine, Απρίλιος 2004
- E. Berry, *“Pestle Analysis Essentials”*, 2015
- D. Besanko, D. Dranove, *“Economics of Strategy”*, 2010, σελ. 164-167
- M. Giovanoli, *“International Monetary Law”*, 2000, σελ. 33-34
- C. Goodhart, *“The changing role of central banks”*, 2010, σελ. 7-8
- P. Howells – Keith Bain, *“Χρήμα, πίστη, τράπεζες – Μία ευρωπαϊκή προσέγγιση”*, εκδόσεις Κριτική, 2009
- Icar, *“Έρευνα για τις εξελίξεις στον τραπεζικό χώρο”*, 2016
- S. Lazaretou, *Greek Monetary Economics in Retrospect: “The Adventures of the Drachma”*, 2003, no.2

- McKinsey & Company, 2011, Athens Office: *“Η Ελλάδα 10 χρόνια μπροστά”*
- M. Porter, *“Competitive advantage: creating and sustaining superior performance”*, 1985
- Price Waterhouse Coopers, *“Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών”*, 2014
- Robbins Stephen P., DeCenzo David A., Coulter Mary, *“Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και Εφαρμογές”*, Εκδόσεις Κριτική, 2012
- J. Tirole, *“Individual and Corporate Social Responsibility”*, 2010, σελ. 19-21, 28-32, 32-33
- J.C. Van Horne, *“Financial Management and Policy”*, Prentice Hall, 2002
- Vergos K., Christopoulos A., *“The Effects of Acquisitions on the Market Value of the Banking Sector: An Empirical Analysis from Greece”*, European Journal of Scientific Research, Vol.24, No.3, 2008
- Wheelen T., D. Hunger, *“Strategic Management”*, Prentice Hall, 13th Edition, 2012
- Wheelen Th.L., Hunger J.D., *“Concepts in strategic management and business policy”*, Pearson Prentice Hall, 2006
- Wheelen T., D. Hunger, *“Strategic Management and Business Policy”*, 2004, σελ. 192-193, 194-197
- J. Wheeler, *“Pestle Analysis In Your Pocket”*, 2016

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

- <http://www.iobe.gr/>
- <http://www.e-history.eu/>
- <http://www.hdoisto.gr/>
- <http://www.capital.gr/>
- <http://www.kathimerini.gr>
- <https://el.wikipedia.org>
- <https://www.bankofgreece.gr>
- <https://www.nbg.gr>
- <http://www.statistics.gr>
- <https://www.imf.org/external/index.htm>

- <http://www.oecd.org/greece>
- <http://www.helex.gr>
- <https://ec.europa.eu/eurostat>
- <https://www.statista.com>
- <http://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2017/03/22/Bank-Ownership-Trends-and-Implications-44753>
- https://www.huffingtonpost.gr/2015/01/22/deiktes-krishs_n_6518818.html
- <http://www.fortunegreece.com>