

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ-ΤQM)



ΤΙΤΛΟΣ:

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ
ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ
ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ**

ΠΑΠΑΔΟΜΑΡΚΑΚΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ κ. ΒΙΚΤΩΡΙΑ ΠΕΚΚΑ-ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	σελ.
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	1
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	4
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	5
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ.....	9
1.1 Εισαγωγή.....	9
1.2 Χρηματοπιστωτικό σύστημα.....	9
1.3 Διάρθρωση τραπεζικού συστήματος.....	10
1.4 Τα προφίλ των τραπεζών που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά.....	12
1.5 Ο βαθμός συγκέντρωσης.....	20
1.6 Διαμόρφωση εσόδων και εξόδων.....	21
1.7 Ολιγοπωλιακή αγορά.....	23
Δεσπόζουσα θέση.....	25
1.8 Δάνεια.....	26
1.9 Επέκταση στο εξωτερικό.....	27
1.10 Προοπτικές του κλάδου.....	28
1.11 Επίλογος.....	30
1.12 Παραπομπές.....	30
1.13 Επιλεγμένη βιβλιογραφία.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (PEST ANALYSIS).....	33
2.1 Εισαγωγή.....	33
2.2 Το εξωτερικό μάκρο περιβάλλον.....	33
2.3 Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον.....	34
Πολιτικό περιβάλλον.....	34
Αποκρατικοποιήσεις.....	35
Νομικό περιβάλλον.....	36
Μεταβολές των επιτοκίων από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.....	37
Εποπτεία.....	38
Επιτροπή Βασιλείας.....	40
Εισαγωγή νέων μελών στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	42
2.4 Οικονομικό Περιβάλλον.....	43
Προσομοίωση ακραίων καταστάσεων.....	49
2.5 Κοινωνικό Περιβάλλον.....	50
Δημογραφικές εξελίξεις.....	50
Οι μετανάστες.....	50
Εργασιακό περιβάλλον.....	51
Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδας.....	52
Η υπερχρέωση.....	53
Προτάσεις για την υπερχρέωση.....	58
Τειρεσίας.....	59
2.6 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	61
Εκσυγχρονισμένος μηχανολογικός εξοπλισμός.....	61

Τηλε-τραπεζική.....	62
Δυσπιστία για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές.....	65
2.7 Επίλογος.....	67
2.8 Παραπομπές.....	67
2.9 Επιλεγμένη βιβλιογραφία.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (ΔΥΝΑΜΕΙΣ PORTER)	73
3.1 Εισαγωγή.....	73
3.2 Περιγραφή των Πέντε Δυνάμεων του Porter.....	73
3.3 Εφαρμογή των Πέντε Δυνάμεων του Porter στον τραπεζικό κλάδο.....	76
3.3.α Απειλή νεοεισερχόμενων.....	76
Ξένες τράπεζες.....	78
3.3.β Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	79
3.3.γ Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	80
3.3.δ Απειλή από υποκατάστατα.....	82
Μη τραπεζικοί οργανισμοί.....	83
Ηλεκτρονική τραπεζική.....	85
3.3.ε Ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου.....	89
i) Αποκανονικοποίηση - απορρύθμιση - απελευθέρωση των αγορών (deregulation).....	94
ii) Χρηματοπιστωτική καινοτομία.....	97
iii) Αποδιαμεσολάβηση / τιτλοποίηση (securitisation).....	99
iv) Διεθνοποίηση.....	99
v) Εξαγορές - συγχωνεύσεις.....	101
3.4 Επίλογος.....	105
3.5 Παραπομπές.....	105
3.6 Επιλεγμένη βιβλιογραφία.....	107
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	109
4.1 Εισαγωγή.....	109
4.2 Ορισμός και αναγκαιότητα στρατηγικής.....	109
Διατύπωση στόχων.....	113
4.3 Η στρατηγική ως τρόπος δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	114
4.4 Επίλογος.....	115
4.5 Παραπομπές.....	116
4.6 Επιλεγμένη Βιβλιογραφία.....	117
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ	118
5.1 Εισαγωγή.....	118
5.2 Διαστάσεις ποιότητας στις τραπεζικές υπηρεσίες.....	118
Πώς επιλέγουν οι Έλληνες τράπεζα.....	120
Η ποιότητα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	121
5.3 Ποιότητα προϊόντων-υπηρεσιών.....	122
<i>Προσωπικός σύμβουλος πελατείας</i>	123
<i>Υπηρεσία (εξυπηρέτησης) πελατών</i>	123
Η ποιότητα στην εξυπηρέτηση ως αξία.....	124
Διακρίσεις τραπεζών σχετικά με την ποιότητα.....	124
Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών.....	126
Εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας.....	126
5.4 Η πελατοκεντρική προσέγγιση.....	129
5.4.α. Η εστίαση στα παράπονα.....	132
Η σημασία της αντιμετώπισης των παραπόνων.....	133

Τραπεζικός Μεσολαβητής	135
Συμβολή των παραπόνων στην βελτίωση της ποιότητας	136
5.4.β. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM).....	137
Πώς θα επιτευχθεί η διατήρηση πελατών με το CRM.....	140
Πλεονεκτήματα από την χρήση του CRM.....	144
Προτάσεις επιτυχίας.....	145
5.5 Επίλογος.....	146
5.6 Παραπομπές	147
5.7 Επιλεγμένη Βιβλιογραφία.....	148
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ.....	149
6.1 Εισαγωγή	149
6.2 Ιστορικό	149
6.3 Στρατηγική.....	150
6.4 Τμηματοποίηση αγοράς.....	153
6.5 Τμήμα διαχείρισης ποιότητας	155
6.6 Διαχείριση χαρτοφυλακίου πελατών (e-portfolio)	158
6.7 E business suite της Oracle	162
Η αρχή του “γνωρίστε τον πελάτη σας” στην Geniki Bank	164
Στοχευμένες καμπάνιες μάρκετινγκ.....	166
Βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες	167
Διατήρηση πελατειακής βάσης.....	168
Ενεργοποίηση πελατειακής βάσης.....	169
Σταυροειδείς πωλήσεις	170
6.8 Σύστημα πελατών Profits.....	171
Πρόγραμμα μοναδικότητας και εμπλουτισμού των στοιχείων των πελατών....	172
6.9 Η ασφάλεια	172
6.10 Η ποιότητα και η πελατοκεντρικότητα υπόθεση όλων στην Γενική Τράπεζα.	173
6.11 Επίλογος.....	174
6.12 Επιλεγμένη Βιβλιογραφία	175
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	176
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	180

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	σελ.
1.1 Διάρθρωση του ελληνικού πιστωτικού συστήματος	11
1.2 Ρυθμός ανάπτυξης δανείων	29
2.1 Προϊόν και ζήτηση (ετήσιες εκατοστιαίες μεταβολές)	44
2.2 Απασχόληση και ανεργία (σε χιλιάδες)	47
2.3 Νομισματικά μεγέθη και επιτόκια	48
2.4 Δάνεια προς τις εγχώριες επιχειρήσεις και νοικοκυριά σε εκατ.€	53
2.5 Δάνεια προς τα εγχώρια νοικοκυριά σε εκατ.€	54

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	σελ.
3.1 Οι πέντε δυνάμεις του Porter	74
4.1 Στρατηγική	110
4.2 Το γενικό μοντέλο της στρατηγικής	112
5.1 Ποιότητα και κερδοφορία	121
5.2 Η ικανοποίηση του πελάτη	130
5.3 Το φαινόμενο του παγόβουνου	133
5.4 Αιτίες παραπόνων στον Τραπεζικό Μεσολαβητή για το 2005	136
5.5 Το σύστημα CRM (η πελατοκεντρική προσέγγιση)	139
6.1 Χάρτης αντίληψης	152

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το τραπεζικό σύστημα αποτελεί τον πυρήνα του χρηματοοικονομικού μας συστήματος, γι' αυτό και η κατάσταση του χρηματοοικονομικού συστήματος εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την χρηματοοικονομική κατάσταση των τραπεζών. Ο τραπεζικός κλάδος διαφέρει από τους υπολοίπους κλάδους της οικονομίας. Εξαιτίας του χρηματοδοτικού ρόλου που έχει, μπορούμε να πούμε ότι υποβοηθάει τους άλλους χρηματοδοτώντας τους και συνεπώς αποτελεί βάση των υπόλοιπων κλάδων. Εξαιτίας λοιπόν της χρηματοδοτικής στήριξης των τραπεζών, η ανάπτυξη του χρηματοοικονομικού συστήματος συμβάλλει στην ανάπτυξη της οικονομίας.

Σημαντική για την ανάπτυξη της οικονομίας κρίνεται και η σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος, στην οποία συμβάλλει η εφαρμογή της ενιαίας νομισματικής πολιτικής στις χώρες της ζώνης του ευρώ. Βέβαια, η παγκοσμιοποίηση των αγορών μεταβιβάζει εύκολα τις οικονομικές κρίσεις από χώρα σε χώρα και έτσι το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι τραπεζικοί οργανισμοί μεταβάλλεται συνεχώς.

Ο σκοπός της παρακάτω μελέτης είναι να εξεταστεί το μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον των τραπεζών, που επηρεάζει την στρατηγική των τραπεζών (έτσι ώστε να διαγνωστούν ευκαιρίες και απειλές) και να τονιστεί η σημασία της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών με την μορφή της πελατοκεντρικής προσέγγισης, που παρουσιάζεται ως συγκριτικό πλεονέκτημα σ' ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφορά την ανάλυση του εξωτερικού μάκρο και μικρο περιβάλλοντος των τραπεζών που είναι απαραίτητη για την διαμόρφωση της στρατηγικής ενός τραπεζικού ιδρύματος καθώς και την σημασία της ποιότητας στα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια περιγραφή του τραπεζικού κλάδου. Περιγράφεται η διάρθρωση του τραπεζικού συστήματος και παρατίθενται οι ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Επίσης, αναλύεται ο βαθμός συγκέντρωσης και παρέχονται στοιχεία για την δικαιολόγηση μιας ολιγοπωλιακής αγοράς που εμφανίζει το φαινόμενο της συλλογικής δεσπόζουσας θέσης. Στη συνέχεια εξετάζεται η έντονη τάση που παρατηρείται για επέκταση των τραπεζών στο εξωτερικό και κυρίως στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και τέλος αναφέρονται οι προοπτικές για τον κλάδο.

Τα δύο επόμενα κεφάλαια έχουν σκοπό την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του ελληνικού τραπεζικού κλάδου. Το δεύτερο κεφάλαιο ξεκινάει με μια περιγραφή της ανάλυσης PEST και στη συνέχεια εξετάζεται πώς το κάθε επιμέρους περιβάλλον με τις μεταβολές των πολιτικών, νομικών, οικονομικών, τεχνολογικών και κοινωνικών δυνάμεων ασκεί επιδράσεις στους τραπεζικούς οργανισμούς.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφονται οι πέντε δυνάμεις του Porter για τον τραπεζικό κλάδο: η απειλή των νεοεισερχόμενων, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών, η απειλή από υποκατάστατα και ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου που επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από πέντε τάσεις που υπάρχουν στον κλάδο : την απελευθέρωση - απορρύθμιση, την χρηματοπιστωτική καινοτομία, την αποδιαμεσολάβηση, την διεθνοποίηση και τις συγχωνεύσεις και εξαγορές. Αναλύοντας τις δυνάμεις αυτές φαίνεται ο έντονος ανταγωνισμός που υπάρχει στον κλάδο.

Από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν οι ευκαιρίες που ο τραπεζικός οργανισμός πρέπει να εκμεταλλευτεί και οι απειλές που πρέπει να αποφύγει.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται πώς διαμορφώνεται η στρατηγική ενός τραπεζικού ιδρύματος, επισημαίνεται η σημασία της και αναγνωρίζεται ως τρόπος δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο πέμπτο κεφάλαιο εξετάζονται οι εκφάνσεις της ποιότητας σ'ένα τραπεζικό ίδρυμα. Περιγράφεται η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας σε έναν τραπεζικό οργανισμό, διακρίσεις τραπεζών που αφορούν την ποιότητα και αναλύεται η έννοια της πελατοκεντρικής προσέγγισης. Επίσης, επισημαίνεται η σημασία των παραπόνων και η συμβολή τους στην βελτίωση της ποιότητας. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων ως φιλοσοφία η οποία συνδυάζεται και με την εγκατάσταση λογισμικού συστήματος.

Το έκτο κεφάλαιο αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης που αφορά την Γενική Τράπεζα. Περιγράφονται κάποια σημεία της στρατηγικής της, η τμηματοποίηση της αγοράς που εφαρμόζει και η έμφαση που δίνει στην πελατοκεντρική προσέγγιση. Στα πλαίσια της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας περιγράφονται οι δραστηριότητες του τμήματος ποιότητας και το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που εφαρμόζει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

1.1 Εισαγωγή

Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα κυριότερα χαρακτηριστικά του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Περιγράφεται το ελληνικό τραπεζικό σύστημα που αποτελεί τον πυρήνα του χρηματοοικονομικού συστήματος και η διάρθρωσή του. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα προφίλ των τραπεζών που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά και αναλύεται ο βαθμός συγκέντρωσης. Γίνεται αναφορά στα δάνεια και στην ύπαρξη ολιγοπωλιακής αγοράς. Επίσης, εξετάζονται τα έσοδα και τα έξοδα των τραπεζικών ιδρυμάτων τα τελευταία χρόνια και πώς αυτά επηρεάστηκαν. Τέλος, περιγράφεται η τάση των ελληνικών τραπεζών για επέκταση στο εξωτερικό.

1.2 Χρηματοπιστωτικό σύστημα

Σε μια οικονομία υπάρχουν οι πλεονασματικές οικονομικές μονάδες οι οποίες αποταμιεύουν και οι ελλειμματικές οικονομικές μονάδες οι οποίες δανείζονται για να επενδύσουν. Με τη βοήθεια του χρηματοοικονομικού συστήματος μεταφέρονται κεφάλαια από τις πλεονασματικές στις ελλειμματικές οικονομικές μονάδες.

Οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί από τους οποίους αποτελείται το χρηματοοικονομικό σύστημα είναι τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες, αμοιβαία κεφάλαια και άλλοι θεσμικοί επενδυτές. Ο τραπεζικός τομέας αντιπροσωπεύει περίπου το 85% του ενεργητικού του χρηματοπιστωτικού τομέα, κάτι που υποδηλώνει ότι ο πυρήνας του χρηματοοικονομικού συστήματος είναι το τραπεζικό σύστημα. Το τραπεζικό σύστημα αποτελείται από την κεντρική τράπεζα, τις εμπορικές τράπεζες και τους ειδικούς πιστωτικούς οργανισμούς.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ανάλογα με το αντικείμενο των δραστηριοτήτων των τραπεζών από τις οποίες αποτελείται, διακρίνεται στην Τράπεζα της Ελλάδος και στις Λοιπές τράπεζες. Οι Λοιπές τράπεζες με την σειρά τους διακρίνονται στις Εμπορικές τράπεζες και στους Ειδικούς Πιστωτικούς Οργανισμούς. Στις εμπορικές τράπεζες περιλαμβάνονται οι στεγαστικές, οι επενδυτικές, οι συνεταιριστικές, οι ναυτιλιακές, οι εταιρείες διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων, τα γραφεία αντιπροσωπειών και οι ξένες τράπεζες. Οι ξένες τράπεζες δεν διαθέτουν αυτοτελή οικονομική οντότητα και επηρεάζονται απ' το τραπεζικό σύστημα που ανήκουν.

Ο τραπεζικός οργανισμός προβαίνει σε παθητικές εργασίες με τις οποίες επιδιώκεται η άντληση των κεφαλαίων και σε ενεργητικές εργασίες με τις οποίες επιδιώκεται η επένδυση των αντληθέντων κεφαλαίων με σκοπό το κέρδος. Οι κυριότερες παθητικές εργασίες είναι οι καταθέσεις και οι κυριότερες ενεργητικές οι πιστοδοτήσεις. Ενεργητικές εργασίες είναι οι εξής: προεξόφληση συναλλαγματικών ή γραμματίων σε διαταγή, δάνεια κάθε μορφής, άνοιγμα πίστωσης με ανοιχτό λογαριασμό, πιστώσεις που παρέχονται με υποθήκη ακινήτων ή άλλων αξιών, έκδοση εγγυητικών επιστολών, άνοιγμα καταθέσεων σε άλλα πιστωτικά ιδρύματα και αγοραπωλησίες ακινήτων, χρεογράφων και συναλλάγματος. Παθητικές εργασίες είναι οι εξής: έκδοση τραπεζογραμματίων, καταθέσεις, έκδοση ομολογιακών δανείων και αναπροεξόφληση εκ μέρους των εμπορικών τραπεζών του χαρτοφυλακίου τους στην εκδοτική τράπεζα.¹

Οι τράπεζες διεξάγουν επίσης και μεσολαβητικές εργασίες οι οποίες εκτελούνται με αμοιβή από τους πελάτες, δηλαδή τις παρέχει η τράπεζα έναντι μιας αμοιβής που λέγεται προμήθεια και έχουν σκοπό την εξυπηρέτηση του εμπορίου και των συναλλαγών. Γίνονται χωρίς πιστωτική διαμεσολάβηση και απαιτούν σύμβαση. Τέτοιου είδους εργασίες είναι η κίνηση κεφαλαίων, οι αξίες προς είσπραξη, η αγοραπωλησία συναλλάγματος, χρηματιστηριακές πράξεις, έκδοση επιταγών και εντολών, εντολή γύρου δηλαδή μεταφοράς κεφαλαίων από λογαριασμό σε λογαριασμό, σύμβαση τραπεζικής θυρίδας, τραπεζικό έμβασμα, τραπεζική εγγυητική επιστολή, καταθέσεις καλυμμάτων εγγυητικών επιστολών, απόδοση εγγυητικής επιστολής, επιστολές εκδήλωσης ενδιαφέροντος, τραπεζική ενέγγυα πίστωση κ.λ.π.²

1.3 Διάρθρωση τραπεζικού συστήματος

Η διάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος στο τέλος του 2005 ήταν η παρακάτω:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 Διάρθρωση του ελληνικού πιστωτικού συστήματος

	Τράπεζες	Υποκαταστήματα	Προσωπικό	%Ενεργητικού	%Χορηγήσεων	%Καταθέσεων
Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες	21	3.035	53.029	81,2	84,9	80,5
Ξένες Τράπεζες	22	242	5.381	10,1	8,8	9,1
Συνεταιριστικοί Οργανισμοί	16	126	875	0,8	1,0	0,9
Ειδικοί Πιστωτικοί Οργανισμοί	2	140	2.010	7,9	5,3	9,5
Σύνολο	61	3.543	61.295	100,0	100,0	100,0

Πηγή: Έκθεση του διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος, Αθήνα 2006, σελ.380.

Οι ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί είναι το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

Ο αριθμός των καταστημάτων (υπηρεσιακών μονάδων) αυξήθηκε από 3.403 το 2004 σε 3.543 το 2005. Αντίθετα στην Ευρωπαϊκή Ένωση εμφανίζεται πτωτική τάση. Ο αριθμός των ΑΤΜ αυξήθηκε από 5.787 το 2004 σε 6.230 το 2005. Επίσης, αναπτύχθηκαν οι λειτουργίες τους και σήμερα μέσω των ΑΤΜ μπορούν να πραγματοποιηθούν συναλλαγές όπως μεταφορά κεφαλαίων σε λογαριασμούς τρίτων, πληρωμή λογαριασμών κοινής ωφελείας και πιστωτικών καρτών.³

Η αναβάθμιση των ΑΤΜ περιλαμβάνει την σύνδεση με τα πελατοκεντρικά συστήματα των τραπεζών, έτσι ώστε να δίνεται η δυνατότητα προβολής εξατομικευμένων ενημερωτικών μηνυμάτων στη διάρκεια πραγματοποίησης μιας συναλλαγής. Επίσης, εξετάζεται η προσφορά και εξωτραπεζικών προϊόντων (π.χ. εισιτήρια κ.λ.π.) μέσα από τα ΑΤΜ κάτι που συμβαίνει στο εξωτερικό. Ακόμα, πραγματοποιείται συνεχώς επέκταση του δικτύου τους, ακόμα και σε περιοχές που υπάρχουν αντίστοιχα καταστήματα.

Η βελτίωση της πορείας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος αποδεικνύεται και από το ότι ενώ το 1998 η Εθνική Τράπεζα ήταν η μόνη ελληνική τράπεζα στη λίστα των 100 καλύτερων ευρωπαϊκών τραπεζών, το 2005 εισήχθησαν ακόμα δυο ελληνικές τράπεζες στην λίστα εκτός από την Εθνική. Στελέχη της

Τράπεζας της Ελλάδος υποστηρίζουν ότι η αύξηση του ανταγωνισμού στον τραπεζικό κλάδο αποδεικνύεται και από το ότι ενώ τα προηγούμενα χρόνια στο τραπεζικό σύστημα την κυρίαρχη θέση κατείχε η Εθνική Τράπεζα, τα τελευταία χρόνια έχουν αυξησει τα μερίδια αγοράς τους και άλλες τράπεζες και ανέρχεται σε πέντε ο αριθμός αυτών που κυριαρχούν στην ελληνική αγορά.

1.4 Τα προφίλ των τραπεζών που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.⁴

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1841 λειτουργώντας ως εμπορική τράπεζα και μέχρι το 1928 που ιδρύθηκε η Τράπεζα της Ελλάδος, είχε το εκδοτικό προνόμιο. Η μετοχή της τράπεζας διαπραγματεύεται και στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Διαθέτει γύρω στα 570 καταστήματα και 1300 ΑΤΜ. Διαθέτει περισσότερους από 9 εκατομμύρια λογαριασμούς καταθέσεων και πάνω από 1,5 εκατομμύριο λογαριασμούς χορηγήσεων. Επίσης, αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα πώλησης των προϊόντων της, όπως οι υπηρεσίες mobile and internet banking. Το δίκτυο της τράπεζας στο εξωτερικό περιλαμβάνει 290 μονάδες. Το 2005 απασχολούσε 13.185 άτομα. Το σύνολο του ενεργητικού της ανέρχεται σε 60,42 δισ.€ και τα ίδια κεφάλαια σε 3,12 δισ.€. Τα καθαρά κέρδη προ φόρων ήταν 943 εκατ.€.

ALPHA BANK S.A.⁵

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 και είναι η δεύτερη σε μέγεθος τράπεζα στην Ελλάδα. Διαθέτει 450 καταστήματα εκ των οποίων τα 367 στην Ελλάδα και απασχολεί 11.500 άτομα. Η Alpha Bank δραστηριοποιείται και στη διεθνή τραπεζική αγορά. Πέρα από την Ελλάδα και την Κύπρο δραστηριοποιείται και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, στη Νέα Υόρκη, στο Λονδίνο και στο Jersey. Έχει λάβει πολλές διακρίσεις μεταξύ των οποίων και αυτή που έγινε στα πλαίσια του εορτασμού των 130 ετών από την ίδρυση και λειτουργία του Χρηματιστηρίου Αθηνών, τον Σεπτέμβριο του 2006, όπου έλαβε το πρώτο βραβείο μεταξύ των εισηγμένων εταιριών, καθώς για πάνω από το ¼ του αιώνα παρουσιάζει συνεχή κερδοφορία και διανέμει κάθε χρόνο μέρισμα συνεισφέροντας έτσι στην ανάπτυξη του ελληνικού

χρηματιστηρίου. Το σύνολο του ενεργητικού της για το 2005 ανέρχεται σε 44 δισ.€ και τα ίδια κεφάλαια σε 3,12 δισ.€. Οι χορηγήσεις ανήλθαν σε 28,4 δισ.€ και οι καταθέσεις σε 37,7 δισ.€.

ΤΡΑΠΕΖΑ EFG EUROBANK ERGASIAS A.E. ⁶

Ο όμιλος Eurobank EFG ιδρύθηκε το 1990 έχοντας αρχικά την επωνυμία “Ευρωεπενδυτική Τράπεζα” με στόχο την παροχή κυρίως επενδυτικών υπηρεσιών. Όταν απελευθερώθηκε η αγορά της λιανικής τραπεζικής στην Ελλάδα, η τράπεζα επεκτάθηκε και στις υπόλοιπες δραστηριότητες. Σήμερα ο όμιλος της Eurobank EFG έχει κατακτήσει μία από τις πρώτες θέσεις στην καταναλωτική πίστη, τα αμοιβαία κεφάλαια, την επενδυτική τραπεζική, τις χρηματιστηριακές εργασίες και τις ασφάλειες ζωής και θεωρείται από τους μεγαλύτερους χρηματοδότες ελληνικών επιχειρήσεων. Απασχολεί περίπου 17.000 άτομα, έχει δίκτυο διάθεσης 900 σημείων και έχει αναπτύξει σημαντική παρουσία στην Νοτιοανατολική και Κεντρική Ευρώπη. Παρέχει υπηρεσίες e-banking και phone banking. Για το 2005 το σύνολο του ενεργητικού της ανέρχεται σε 44,46 δισ.€, τα ίδια κεφάλαια σε 2,52 δισ.€.

Επιπλέον, η Eurobank είναι μια τράπεζα με έντονη κοινωνική προσφορά στους τομείς της παιδείας, του πολιτισμού, του αθλητισμού και του περιβάλλοντος. Το 2004, η Τράπεζα πιστοποιήθηκε κατά το Διεθνές Πρότυπο ISO 14001 σε θέματα περιβαλλοντικής διαχείρισης για το σύνολο των καταστημάτων, κεντρικών μονάδων, υπηρεσιών και προσφερόμενων προϊόντων στην Αττική. Αξίζει να σημειωθεί ότι η μετοχή της τράπεζας περιλαμβάνεται στους δείκτες FTSE4Good Europe και FTSE4Good World από το 2001.

Κατέχει διεθνείς διακρίσεις όπως της τράπεζα της χρονιάς στην Ελλάδα από το “The Banker” των Financial Times, καλύτερη τράπεζα στην Ελλάδα από το “Global Finance”, καλύτερη Τράπεζα στην Ελλάδα στον τομέα του Private Banking από το “Euromoney”, καλύτερη διαδικτυακή τράπεζα για Καταναλωτές από το “Global Finance”, το “Βραβείο Κοινωνικής Ευθύνης 2005” του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών κ.α.

ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ A.E. ⁷

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916 και λειτουργούσε υπό κρατικό έλεγχο από το 1975 έως το 1991. Το 1998 εξαγόρασε την Τράπεζα Μακεδονίας Θράκης και το 1999 την Τράπεζα Χίου, ενώ το 2002 απέκτησε και την ETBAbank. Τον ίδιο

χρόνο ξεκίνησε και η συνεργασία της με τον όμιλο ING, δίνοντας έμφαση στον χώρο των τραπεζοασφαλειών. Ο πρόεδρος του ομίλου κ. Μ. Σάλλας έχοντας διαγνώσει τις ευκαιρίες στην αιγυπτιακή αγορά, προχώρησε στην εξαγορά της Egyptian Commercial Bank, λίγο πριν ξεκινήσει στην αιγυπτιακή αγορά η είσοδος και άλλων ευρωπαϊκών τραπεζών. Το δίκτυο ηλεκτρονικής τραπεζικής της (η winbank) που προσφέρεται από το 2000, αποτελεί την πρώτη ολοκληρωμένη τέτοια υπηρεσία στην Ελλάδα, η οποία μάλιστα έχει βραβευθεί πολλές φορές στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και είναι η μοναδική ελληνική υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2000.

Η τράπεζα δραστηριοποιείται στις Η.Π.Α. με τη Marathon Bank στη Νέα Υόρκη, ενώ διαθέτει και υποκατάστημα στο Λονδίνο και έχει έντονη παρουσία στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Συνολικά διαθέτει 536 καταστήματα (301 στην Ελλάδα και 235 στο εξωτερικό). Στα τέλη του 2006 το προσωπικό του ομίλου ανερχόταν σε 9.253 άτομα, ενώ της τράπεζας σε 4.557 άτομα. Τον Σεπτέμβριο του 2006 το ενεργητικό της ανερχόταν σε 25,95 δισ.€. Είναι η τέταρτη μεγαλύτερη τράπεζα στην Ελλάδα, με μερίδιο αγοράς 12,2% του συνόλου των χορηγήσεων και 11% του συνόλου των καταθέσεων. Οι καταθέσεις, τα γeros και τα ομόλογα του ομίλου τον Δεκέμβριο του 2006 έφτασαν τα 17.964 εκατ.€ και οι χορηγήσεις τα 20.804 εκατ.€.

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.⁸

Ξεκίνησε το 1896 ως Τράπεζα Γρ. Εμπεδοκλέους, ενώ το 1901 απέκτησε την επωνυμία Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος. Το 2006 η Crédit Agricole S.A. αύξησε το ποσοστό συμμετοχής της στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας σε 71,97%. Διαθέτει ένα δίκτυο 374 καταστημάτων, υποκατάστημα στο Λονδίνο και θυγατρικές στη Γερμανία και στα Βαλκάνια. Για το 2005 το ενεργητικό της ανέρχεται σε 20 δισ.€, τα ίδια κεφάλαια σε 1,03 δισ.€. Ο όμιλος το 2005 απασχολούσε 7.765 άτομα, ενώ η τράπεζα 6.377. Η πλήρης αποκρατικοποίηση της Εμπορικής άλλαξε σημαντικά τον τραπεζικό τομέα δεδομένου του ότι η Εμπορική ήταν μια από τις μεγαλύτερες τράπεζες η οποία άνηκε στο δημόσιο και τώρα έχει περάσει σε ξένα χέρια. Η Crédit Agricole, διαθέτει 9.100 καταστήματα, 21 εκατ. πελάτες και απασχολεί 62.000 υπαλλήλους. Τα έσοδα της αποκρατικοποίησης για το δημόσιο έφτασαν τα 364 εκατ. ευρώ.

ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.⁹

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1929. Αποτελέσε εξειδικευμένη τράπεζα στον αγροτικό τομέα (σε αγρότες, συνεταιρισμούς, κ.λ.π) έχοντας ως σκοπό την υποστήριξη και ανάπτυξη του αγροτικού τομέα στην Ελλάδα. Σήμερα έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της και έχει διευρύνει την εστίαση της σε άτομα και επιχειρήσεις πέρα από τον αγροτικό τομέα. Μετά την εισαγωγή της μετοχής της ATEbank στο δείκτη FTSE/Athex 20 των επιχειρήσεων μεγάλης κεφαλαιοποίησης το 2005, αποδείχτηκε η θέση της ως μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα.

Διαθέτει το μεγαλύτερο τραπεζικό δίκτυο εξυπηρέτησης στην περιφέρεια και το δεύτερο μεγαλύτερο τραπεζικό δίκτυο εξυπηρέτησης στην Ελλάδα. Το δίκτυο αυτό αποτελείται από 460 καταστήματα στην Ελλάδα κι ένα στη Γερμανία, 21 γραφεία, 750 ATM (πάνω από 850 εντός του έτους) και πάνω από 6.000 POS. Οι καταθέσεις της ανέρχονται σε 17,52 δισ. € σε 3.738.000 ενεργούς λογαριασμούς. Το ενεργητικό της υπολογίζεται σε 19,64 δισ. €, με ίδια κεφάλαια 1,14 δισ. €.

Η πιστωτική επέκταση προς την γεωργία έχει επηρεαστεί από τις έκτακτες διαγραφές απαιτήσεων έναντι του κλάδου που πραγματοποίησε η Αγροτική Τράπεζα οι οποίες αποφασίστηκαν το 2005 (ανέρχονταν σε 760 εκατ.€) με σκοπό την εξυγίανση του δανειακού της χαρτοφυλακίου.

ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΙΜΙΤΕΔ¹⁰

Η Τράπεζα Κύπρου Ελλάδας αποτελεί μέρος της Τράπεζας Κύπρου που ιδρύθηκε το 1899. Στην Ελλάδα το πρώτο κατάστημα λειτούργησε το 1991. Διαθέτει 120 καταστήματα και απασχολεί 2.500 άτομα. Διαθέτει εναλλακτικά δίκτυα διανομής phone banking, internet banking, mobile banking. Για το 2005 οι καταθέσεις στην Ελλάδα ανήλθαν σε 3,86 δισ.£ ενώ οι χορηγήσεις σε 3,14 δισ.£. Το ενεργητικό του συγκροτήματος Κύπρου ανέρχεται σε 12,8 δισ. £ και τα ίδια κεφάλαια σε 761 εκατ.£. Μέχρι το 9μηνο του 2006 στην Ελλάδα οι καταθέσεις έφτασαν τα 7,32 δισ.€ και οι χορηγήσεις τα 6,22 δισ.€.

ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ¹¹

Αποτελεί μέλος της Société Générale, τον 5^ο μεγαλύτερο τραπεζικό όμιλο στην Ευρώπη, ο οποίος δραστηριοποιείται σε 76 χώρες και διαθέτει πάνω από 90.000 εργαζόμενους και 16 εκατομμύρια πελάτες παγκοσμίως. Επομένως, υποστηρίζεται

και βοηθείται από την επιχειρηματική και επενδυτική τραπεζική του ομίλου. Διαθέτει 132 καταστήματα και 194 (τέλη 2005) ATM's. Απασχολεί 2.284 (τέλη 2005) υπαλλήλους. Το σύνολο του ενεργητικού της ανέρχεται στα 3,5 δισ.€ (τέλη 2005). Η Γενική Τράπεζα έχει κατηγοριοποιήσει την αγορά σε 2 κέντρα μεγάλων πελατών, 3 εμπορικές περιφέρειες και 12 γκρουπς μικρομεσαίων επιχειρήσεων (4 σε κάθε περιφέρεια).

MARFIN FINANCIAL GROUP ¹²

Ιδρύθηκε το 1981 από τις τράπεζες E.T.E.B.A. και CREDIT LYONNAIS (Γαλλική) και είχε την επωνυμία ΕΛΛΗΝΟΓΑΛΛΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ. Η CREDIT LYONNAIS εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Πειραιώς και μετονομάστηκε σε PIRAEUS PRIME BANK, η οποία το 2002 εξαγοράστηκε από την MARFIN A.E.Π.Ε.Υ., αποκτώντας την επωνυμία MARFIN BANK A.T.E. Στον όμιλο της MARFIN ανήκει και η ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ (IBG) που ιδρύθηκε το 2000 και εξειδικεύεται στις επενδυτικές εργασίες και στην διαχείριση κεφαλαίου. Η μετοχή της MARFIN συμπεριλαμβάνεται στον δείκτη FTSE 40. Στον όμιλο MARFIN απασχολούνται 1.765 άτομα. Σημαντικό ποσοστό στην MARFIN κατέχει η Dubai Financial LLC. Το νέο σχήμα που δημιουργείται από την συγχώνευση της Λαϊκής Τράπεζας Κύπρου, της Εγνατίας και της Marfin ονομάζεται MARFIN Popular Bank.

ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε ¹³

Ιδρύθηκε το 1991 με έδρα την Θεσσαλονίκη. Ήταν η πρώτη τράπεζα στην Ελλάδα που προσέφερε τη δυνατότητα τραπεζικών συναλλαγών μέσω διαδικτύου και σήμερα διαθέτει πολύ αναπτυγμένες υπηρεσίες μέσω internet. Διαθέτει προσωπικό 1.370 ατόμων και ένα δίκτυο 75 καταστημάτων και 8 τραπεζικών κέντρων. Το ενεργητικό της για το 2005 ανέρχεται σε 3,393 δισ.€ και τα ίδια κεφάλαια σε 249 εκατ.€. Τον Μάρτιο του 2006 αποφάσισε να προβεί σε στρατηγική συμμαχία με τη MARFIN FINANCIAL GROUP.

ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε. ¹⁴

Ανήκει στον όμιλο της Λαϊκής Τράπεζας, ο οποίος έχει έδρα την Κύπρο και δραστηριοποιείται σε 9 χώρες. Η Λαϊκή Τράπεζα Ελλάδος διαθέτει σήμερα 55 καταστήματα. Το πρώτο κατάστημα της Λαϊκής Τράπεζας (Ελλάς) Α.Ε. λειτούργησε

το 1992 στην Αθήνα. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην επέκταση του Ομίλου στην ελληνική αγορά και στη διεύρυσή του σε αγορές με σημαντική παρουσία απόδημου Ελληνισμού. Το σύνολο του ενεργητικού του ομίλου της Λαϊκή Τράπεζα Ελλάδος ανέρχεται σε 2,976 δισ.€ και τα ίδια κεφάλαια σε 222 εκατ.€.

Μετά την συγχώνευσή της με την MARFIN FG και την Εγνατία Τράπεζα, η Λαϊκή Τράπεζα θα αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους τραπεζικούς ομίλους σε ίδια κεφάλαια στην αγορά της Κύπρου και της Ελλάδας.

ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε. ¹⁵

Η Τράπεζα Αττικής ιδρύθηκε το 1925, όμως βασικά ενεργοποιήθηκε το 1964 όταν εξαγοράστηκε από τον όμιλο της Εμπορικής Τράπεζας. Στα πλαίσια μιας προσπάθειας εκσυγχρονισμού απέκτησε το λογότυπο Attica Bank. Το δίκτυό της αποτελείται από 61 καταστήματα και απασχολεί περίπου 1.150 άτομα. Για το 2005 το σύνολο του ενεργητικού της ανήλθε σε 2,468 δισ.€, τα ίδια κεφάλαια σε 152 εκατ.€, οι χορηγήσεις σε 1,829 δισ.€, οι καταθέσεις σε 1,955 δισ.€. Τα αποτελέσματα προ φόρων, προβλέψεων και απαιτήσεων ανήλθαν σε 39,7 εκατ.€ και τελικά κατέληξαν σε ζημία 7,9 εκατ.€.

ASPIS BANK ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ¹⁶

Ιδρύθηκε το 1992. Κατά το 2005 το δίκτυο της τράπεζας διέθετε 65 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα και το ανθρώπινο δυναμικό της ανερχόταν σε 976 άτομα. Το ενεργητικό της για το 2005 ανερχόταν σε 1,987 δισ.€, ενώ τα ίδια κεφάλαια σε 131 εκατ.€. Έχει δημιουργήσει από το 2004 Διεύθυνση ναυτιλιακών εργασιών και επίσης, εκτός από ιδιώτες, επιχειρήσεις και επαγγελματίες έχει εστιάσει και σε φοιτητές, προσφέροντας δάνεια, καταθέσεις, κάρτες και άλλες τραπεζικές υπηρεσίες με ειδικούς όρους.

PROBANK ¹⁷

Η πολυμετοχικότητα αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της Τράπεζας, διαθέτοντας 1995 μετόχους μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται μεγάλες και σύγχρονες επιχειρήσεις. Στα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της, η Τράπεζα θα αναπτύξει ένα δίκτυο πλήρους τραπεζικής εξυπηρέτησης αποτελούμενο από 80 καταστήματα στις μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδας. Καινοτομεί τραπεζικά, αποτελώντας την πρώτη ελληνική τράπεζα που διενεργεί χρηματιστηριακές

συναλλαγές χωρίς την ύπαρξη ανεξάρτητης θυγατρικής χρηματοπιστωτικής εταιρείας επιτυγχάνοντας έτσι την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΙΜΙΤΕΔ¹⁸

Αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κυπριακούς χρηματοοικονομικούς ομίλους διαθέτοντας 80 καταστήματα στην Κύπρο και στην Ελλάδα (στο τέλος του 2004) 25 καταστήματα, 16 θυγατρικές εταιρείες και γραφεία αντιπροσωπείας στη Νότια Αφρική και στη Ρωσία. Απασχολεί 1860 εξειδικευμένα στελέχη. Ξεκίνησε να λειτουργεί το 1976.

PROTON ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.¹⁹

Η τράπεζα ιδρύθηκε τον Σεπτέμβριο του 2001 με την αρχική επωνυμία “ARROW ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.”, μετονομάστηκε σε “PROTON ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.” και ξεκίνησε τις πλήρεις λειτουργίες της τον Φεβρουάριο του 2002. Στη συνέχεια συγχώνευτηκε με την Ωμέγα Τράπεζα Α.Ε. και την PROTON Α.Χ.Ε.Π.Ε.Υ. Επίσης, απορρόφησε τις ανώνυμες εταιρίες επενδύσεων χαρτοφυλακίου Arrow, Εξέλιξη και Ευρωδυναμική. Η PROTON έχοντας συγκριτικό πλεονέκτημα στο επενδυτικό τομέα, δίνει έμφαση στην επενδυτική τραπεζική, στη διαχείριση κεφαλαίων και περιουσίας και στις υπηρεσίες κεφαλαιαγοράς. Το Δεκέμβριο του 2005 η τράπεζα εισήχθη στο Χ.Α.

FBB - ΠΡΩΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.²⁰

Η FBBank ιδρύθηκε το Νοέμβριο του 2001, εξαγοράζοντας το χαρτοφυλάκιο και το δίκτυο καταστημάτων της канаδικής Bank of Nova Scotia στην Ελλάδα, ένα χαρτοφυλάκιο που ήταν επικεντρωμένο σε ναυτιλιακές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Το δίκτυό της αποτελείται από 7 υποκαταστήματα. Το προσωπικό της τράπεζας ανέρχεται σε 193 άτομα. Για το 2005, οι χορηγήσεις ανήλθαν σε 801 εκατ.€, οι καταθέσεις σε 761 εκατ.€, το ενεργητικό σε 1,09 δισ.€ και τα ίδια κεφάλαια σε 86 εκατ.€.

ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.²¹

Η Πανελλήνια Τράπεζα Α.Ε. ιδρύθηκε τον Απρίλιο του 2001. Ο όμιλος είναι ένας ανεξάρτητος οργανισμός που αποτελείται από το σύνολο των ελληνικών συνεταιριστικών τραπεζών (16 τράπεζες) και 13 πιστωτικούς συνεταιρισμούς. Η

συνεργασία πραγματοποιήθηκε με σκοπό την επίτευξη οικονομικών κλίμακας αλλά και εμπορικού ανταγωνισμού. Η Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα, η Συνεταιριστική Τράπεζα Χανίων, η Αχαϊκή Συνεταιριστική Τράπεζα και η Συνεταιριστική Τράπεζα Δωδεκανήσου έχουν συνολικό ποσοστό συμμετοχής 72,06% στη μετοχική σύνθεση της Πανελληνίας Τράπεζας. Ο όμιλος διαθέτει 150 καταστήματα και συνολικό προσωπικό 1.090 άτομα (κατά το 2005). Το ενεργητικό του ομίλου το 2005 ανερχόταν σε 2,92 δισ.€, οι χορηγήσεις σε 2,2 δισ.€ και οι καταθέσεις σε 2,4 δισ.€. Το σύνολο του ενεργητικού της τράπεζας το 2005 έφτασε στα 456 εκατ.€ και οι χορηγήσεις στα 309 εκατ.€.

CITIBANK INTERNATIONAL plc²²

Αποτελεί μέλος της Citigroup που έχει παρουσία σε περισσότερες από 100 χώρες και απασχολεί πάνω από 200.000 υπαλλήλους σε όλο τον κόσμο.

Είναι η μεγαλύτερη ξένη τράπεζα στην Ελλάδα. Το 1964 λειτουργεί το πρώτο κατάστημα στο Σύνταγμα, με κύριες δραστηριότητες στο χώρο της ναυτιλίας, των επιχειρήσεων και των καταναλωτών. Η Citibank Consumer Group διαθέτει στην Ελλάδα ένα δίκτυο 57 καταστημάτων και 235 ATM. Απασχολεί πάνω από 1.000 υπαλλήλους και έχει 600.000 πελάτες.

Διακρίθηκε το 2006 στον ετήσιο διαγωνισμό “World’s Best Internet Banks”, του περιοδικού Global Finance, ως “Best Consumer Internet Bank” στην Ελλάδα. Επίσης, το 2005 και 2006 βραβεύτηκε ως η τράπεζα με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα, κατέχοντας και την 10η θέση μεταξύ των 20 εταιρειών που διακρίθηκαν ως BEST WORKPLACES.

MILLENNIUM (πρώην NOVABANK A.E)²³

Η Τράπεζα NovaBank ξεκίνησε τη λειτουργία της το Σεπτέμβριο του 2000. Αποτελεί θυγατρική εταιρία του πορτογαλικού ομίλου Millennium bcp, ο οποίος ιδρύθηκε το 1985. Μετονομάστηκε πρόσφατα σε Millennium bank, ενοποιώντας το όνομα και δίκτυό της με εκείνο του ομίλου. Τον Ιούνιο του 2006 απασχολούσε 1.132 άτομα. Διαθέτει δίκτυο 112 καταστημάτων λιανικής τραπεζικής, 3 κέντρων Private Banking και 19 μονάδων Business Banking και Factoring. Προχώρησε με την επέκταση των εργασιών της σε διεθνές επίπεδο με την αναδιάρθρωση της εξαγορασθείσας Τουρκικής τράπεζας Sitebank. Η NovaBank είναι η πρώτη τράπεζα στην Ελλάδα που παρέχει υπηρεσίες Videoconference σε όλα της τα καταστήματα.

Βραβεύτηκε το 2002 στην Κατηγορία Εμπορικές και μη Εμπορικές Υπηρεσίες των “Effie Awards”. Το 2003 διακρίθηκε ως μία από τις ελληνικές εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στο διαγωνισμό “Οι Πρωταθλητές: Επιχειρήσεις που αξίζει να δουλεύει κανείς” και λίγους μήνες αργότερα συμπεριλήφθηκε στη λίστα των 100 καλύτερων εταιρειών στην Ευρώπη με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Το 2005 το ενεργητικό της ανερχόταν σε 2,861 δις.€, ενώ τα ίδια κεφάλαια σε 167 εκατ.€.

HSBC BANK plc ²⁴

Η HSBC Bank plc λειτουργεί στην Ελλάδα από το 1981. Ο Όμιλος HSBC, ένας από τους μεγαλύτερους τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς οργανισμούς στον κόσμο, έχει περισσότερους από 125 εκατομμύρια πελάτες σε όλον το κόσμο και δραστηριοποιείται σε 76 χώρες.

1.5 Ο βαθμός συγκέντρωσης

Ο βαθμός συγκέντρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος παραμένει σχετικά υψηλός. Ο βαθμός συγκέντρωσης συσχετίζεται θετικά με την κερδοφορία (λειτουργικό περιθώριο) και αρνητικά με τον λόγο κόστους προς έσοδα. Ο βαθμός συγκέντρωσης εκφράζεται με το άθροισμα των μεριδίων που κατέχουν οι πέντε μεγαλύτεροι τραπεζικοί οργανισμοί στην αγορά. Όσο μεγαλύτερα μερίδια κατέχουν οι πέντε αυτές τράπεζες, τόσο μεγαλύτερο είναι το συνολικό μερίδιο και επομένως, τόσο περισσότερο συγκεντρωμένη είναι η αγορά. Όταν η τραπεζική αγορά είναι συγκεντρωμένη, οι πέντε αυτοί μεγαλύτεροι τραπεζικοί οργανισμοί ασκούν μεγαλύτερη επίδραση στα δρώμενα του τραπεζικού συστήματος (επίδραση στις τιμές, στην προσφορά του κλάδου κ.λ.π.).

Ο βαθμός συγκέντρωσης μετράται με το μερίδιο αγοράς των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών με βάση το ενεργητικό, τις καταθέσεις ή τις χορηγήσεις. Ο βαθμός συγκέντρωσης αυξήθηκε με βάση το ενεργητικό φτάνοντας το 65,6% το 2005 έναντι 65% το 2004, ενώ μειώθηκε με βάση τις χορηγήσεις από 66,3% σε 66,1%. Με βάση τις καταθέσεις αυξήθηκε σημαντικά την πενταετία 1997-2001 και κυμάνθηκε από 60,7% το 1997 σε 75,2% το 2001, ενώ τελικά μειώθηκε σε 66,5% το 2004 και 65,5% το 2005. ²⁵ Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές που επιταχύνθηκαν την περίοδο

1996-2000 οδήγησαν και στην αύξηση της συγκέντρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.

Στην ελληνική αγορά πέντε μεγάλες τράπεζες (Εθνική, Alpha, Eurobank, Πειραιώς, Εμπορική) εμφανίζουν μεγάλα μερίδια αγοράς. Αξίζει να σημειωθεί ότι δύο από τις πέντε τράπεζες (Ιονική και Τράπεζα Εργασίας) που εμφανίζονταν στη λίστα με τις πέντε μεγαλύτερες του 1997 δεν υπάρχουν πια, ενώ δύο νέες τράπεζες (EFG Eurobank και Τράπεζα Πειραιώς) υπάρχουν στη λίστα σήμερα. Επίσης, οι περισσότερες τράπεζες του 1997 (εκτός από την Εθνική) κατάφεραν να μεγαλώσουν απορροφώντας άλλες τράπεζες.

Η Ελλάδα συγκριτικά με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες εμφανίζεται με υψηλό βαθμό συγκέντρωσης. Ωστόσο, υπάρχουν χώρες με μεγαλύτερη συγκέντρωση και μεγαλύτερη κερδοφορία (π.χ. Καναδάς), αλλά και με μεγαλύτερη συγκέντρωση και μικρότερη κερδοφορία (π.χ. Πορτογαλία) ²⁶.

Ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης είναι πολύ πιθανό να συνεπάγεται την μείωση του ανταγωνισμού. Όμως υπάρχουν δύο παράγοντες που δεν επέτρεψαν την μείωση αυτή. Ο πρώτος είναι η μείωση της δεσπόζουσας θέσης της Εθνικής Τράπεζας σε συνδυασμό με την αύξηση του μεριδίου αγοράς άλλων τραπεζών, με κυριότερες τις Eurobank και Alpha Bank. Γι' αυτό μπορούμε να θεωρήσουμε και ως μια στρατηγική ομάδα τις τρεις αυτές τράπεζες (Εθνική, Eurobank, Alpha Bank). Σήμερα υπάρχουν έξι μεγάλες τράπεζες με τις Eurobank, Alpha Bank και Τράπεζα Πειραιώς να αυξάνουν με γρήγορους ρυθμούς το μερίδιο αγοράς τους, ενώ ακολουθούν η Εμπορική και η Αγροτική Τράπεζα με σταθερό μερίδιο γύρω στο 10%. Οι έξι αυτές τράπεζες διαφοροποιούνται από τις υπόλοιπες οι οποίες έχουν μερίδιο αγοράς κάτω του 3%. Ο δεύτερος παράγοντας είναι ότι μετά το 1998 έχουν μπει στον τραπεζικό κλάδο πολλές νέες τράπεζες, με αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού.

1.6 Διαμόρφωση εσόδων και εξόδων

Μέχρι το 1999 παρουσιάζονται σημαντικά έσοδα για τα τραπεζικά ιδρύματα εξαιτίας της θετικής πορείας της χρηματιστηριακής αγοράς και τις χρηματοοικονομικές πράξεις κατά την διάρκεια της σύγκλισης των επιτοκίων της χώρας μας με τα χαμηλότερα επιτόκια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κατά τα χρόνια 2000 και 2001 τα έσοδα μειώνονται εξαιτίας της μεγάλης πτώσης στην

χρηματιστηριακή αγορά, την αύξηση των εξόδων που προέκυψε από τις λειτουργικές ενοποιήσεις των τραπεζών που είχαν συγχωνευτεί και τις επενδύσεις σε τεχνολογία. Η πτώση στην χρηματιστηριακή αγορά είχε δυσμενείς επιπτώσεις για τους τομείς της διαχείρισης χαρτοφυλακίου και της επενδυτικής τραπεζικής. Οι επενδύσεις σε τεχνολογία αφορούσαν την ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων και την αναβάθμιση λειτουργικών και μηχανογραφικών συστημάτων. Όσον αφορά τα έξοδα από τις συγχωνεύσεις, αυτά οφείλονταν στην ενοποίηση των συστημάτων, στην αποχώρηση του προσωπικού και στην αναδιάταξη του δικτύου.

Το 2005 τα λειτουργικά έξοδα των τραπεζών μειώθηκαν κατά 3,2% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Ο δείκτης αποτελεσματικότητας (λειτουργικά έξοδα προς λειτουργικά έσοδα) παρουσίασε επίσης βελτίωση και διαμορφώθηκε σε 54,8% το 2005 έναντι 65,4% το 2004. Βέβαια, ο δείκτης αυτός διαμορφώθηκε σε χαμηλότερο επίπεδο από το μέσο όρο για τις συγκρίσιμους μεγέθους τράπεζες της ζώνης του ευρώ. Η συγκράτηση των λειτουργικών εξόδων οφείλεται κυρίως σε δύο παράγοντες. Ο πρώτος είναι ο εξορθολογισμός των δικτύων υπηρεσιακών μονάδων που προέκυψαν από τις συγχωνεύσεις. Ο δεύτερος παράγοντας είναι η μείωση στις δαπάνες μισθοδοσίας λόγω της εφαρμογής προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου για το προσωπικό των τραπεζών.²⁷

Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός στο χώρο των τραπεζών ασκεί πίεση στα περιθώρια κέρδους. Άρα η προσπάθεια που γίνεται για να ελεγχθούν τα λειτουργικά έξοδα θεωρείται θετική και επιτυχημένη και για τον λόγο αυτό θα πρέπει να συνεχιστεί. Η επίτευξη κερδοφορίας δίνει την δυνατότητα στις τράπεζες να αποθεματοποιήσουν τα κέρδη τους. Με τον τρόπο αυτό ενισχύουν τα ίδια κεφάλαιά τους και μπορούν να δημιουργήσουν περιθώριο ασφαλείας, κάτι που θα φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο σε ενδεχόμενους κινδύνους.

Η οργανική κερδοφορία των ελληνικών εμπορικών τραπεζών εμφάνισε το 2005, για τρίτη συνεχόμενη οικονομική χρήση σημαντική βελτίωση. Σ' αυτό συνέβαλε η συνεχιζόμενη ταχεία πιστωτική επέκταση και η συγκράτηση των λειτουργικών εξόδων. Τα συνολικά έσοδα αυξήθηκαν κατά 15,5% το 2005 έναντι του προηγούμενου χρόνου, ενώ τα κέρδη προ φόρων αυξήθηκαν κατά 91,9%.²⁸ Τα αυξανόμενα κέρδη των τραπεζών αποδεικνύουν ότι ο κλάδος βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης.

Επίσης, αυτή η σημαντική αύξηση των κερδών οφείλεται και στο ότι τα αποτελέσματα του 2004 ορισμένων τραπεζών επιβαρύνθηκαν με έκτακτα έξοδα, ενώ

τα αποτελέσματα του 2005 ενισχύθηκαν με έκτακτα έσοδα. Τα έκτακτα έξοδα προήλθαν από το κόστος των προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου για το προσωπικό και τον σχηματισμό αυξημένων προβλέψεων, ενώ τα έκτακτα έσοδα προήλθαν από τα κέρδη ορισμένων τραπεζών από πώληση ιδίων μετοχών τις οποίες είχαν αποκτήσει σε χαμηλότερες τιμές και την μείωση των δαπανών μισθοδοσίας από την εφαρμογή των προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου.

Μάλιστα, λόγω της μείωσης του φορολογικού συντελεστή των επιχειρήσεων το 2005 και της εφαρμογής μειωμένων φορολογικών συντελεστών σύμφωνα με τον Ν.2992/2002 στις περιπτώσεις τραπεζών που απορρόφησαν θυγατρικές τους εταιρίες, η αύξηση των κερδών των τραπεζών μετά από φόρους έφτασε το 197,9% σε επίπεδο τράπεζας και 150,3% σε επίπεδο ομίλων.²⁹

1.7 Ολιγοπωλιακή αγορά

Η μεγάλη συγκέντρωση μπορεί να οδηγήσει σε εκδήλωση ολιγοπωλιακής συμπεριφοράς. Βέβαια υποστηρίζεται και η άποψη ότι εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού είναι δύσκολο να πούμε ότι η τραπεζική αγορά είναι ολιγοπωλιακή, γιατί οι τράπεζες προσπαθώντας να αυξήσουν την πελατεία τους και επομένως, τα μερίδια αγοράς τους, δεν αυξάνουν εύκολα τις τιμές των προϊόντων-υπηρεσιών τους. Γιατί όταν μια τράπεζα αυξήσει τις τιμές της, τότε είναι πιθανόν πολλοί πελάτες της να υποκαταστήσουν τα προϊόντα της και να απευθυνθούν σε άλλη τράπεζα. Επομένως, δεν μπορούμε να πούμε ότι παρατηρούνται πολύ έντονες ολιγοπωλιακές συμπεριφορές και οι τιμές που επικρατούν είναι εις βάρος του καταναλωτή.

Ο χαρακτηρισμός της ελληνικής τραπεζικής αγοράς ως ολιγοπωλιακής οφείλεται στα μεγάλα μερίδια αγοράς που συγκεντρώνουν οι μεγάλες τράπεζες. Στην τραπεζική αγορά διαφαίνεται η διάκριση ανάμεσα στις μικρές και στις μεγάλες τράπεζες. Μάλιστα στο παρελθόν που οι περισσότερες μεγάλες τράπεζες ανήκαν στο δημόσιο, όλες οι συναλλαγές του δημοσίου εκτελούνταν με αυτές κι έτσι είχαν εκ των πραγμάτων πελατεία. Οι μεγάλες τράπεζες λόγω μεγέθους μπορούν να διαφοροποιηθούν από τις μικρές σε θέματα χρηματοδότησης, καθώς και να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες τους, αφού διαθέτουν περισσότερα καταστήματα. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να ανταγωνιστούν ευκολότερα τις μικρές.

Η ύπαρξη καρτέλ στο τραπεζικό σύστημα συνεπάγεται επιδράσεις στην λειτουργία του ανταγωνισμού, επιβάρυνση για τους καταναλωτές και κέρδη για τις

τράπεζες. Συχνά γίνεται λόγος για το τραπεζικό καρτέλ κυρίως στο χώρο των επιτοκίων. Αυτό που δημιουργεί υποψίες είναι η μεγάλη διαφορά μεταξύ των επιτοκίων καταθέσεων και δανείων-χορηγήσεων. Ωστόσο, παρόλο που αυτή η διαφορά είναι η μεγαλύτερη στην Ευρωζώνη, δεν αποτελεί επαρκή απόδειξη για την σύσταση καρτέλ όπως έχει αποφανθεί και η Ε.Ε. Η διαφορά αυτή μπορεί να οφείλεται στον μικρό όγκο συναλλαγών και στα γενικότερα διαρθρωτικά προβλήματα της τραπεζικής αγοράς.

Το συνολικό περιθώριο που επιβαρύνει τους δανειολήπτες είναι το άθροισμα του βασικού ευρωπαϊκού επιτοκίου (euiribor) συν το επιτοκιακό περιθώριο, δηλαδή το περιθώριο κέρδους των τραπεζών. Οι πέντε μεγάλες τράπεζες έχουν επιτοκιακό περιθώριο πάνω από 3%, το οποίο θεωρείται υψηλό για τα ευρωπαϊκά δεδομένα. Τα καταναλωτικά δάνεια έχουν υψηλό περιθώριο κέρδους και η αύξηση των καταναλωτικών δανείων έχει αυξήσει το περιθώριο κέρδους για το σύνολο των δανείων. Το μεγαλύτερο από τον κοινοτικό μέσο όρο επιτοκιακό περιθώριο οφείλεται στο υψηλότερο λειτουργικό κόστος, στον υψηλότερο πληθωρισμό και τα υψηλότερα επιτόκια καταθέσεων.

Επικρατεί ο ισχυρισμός ότι η αύξηση του ανταγωνισμού θα μείωνε την τιμολόγηση πολύ πάνω από το μέσο κόστος, που αποτελεί χαρακτηριστικό ολιγοπωλιακής συμπεριφοράς και επομένως, θα μείωνε τις τιμές των επιτοκίων. Κι αυτό γιατί σύμφωνα με την οικονομική θεωρία εάν αυξηθεί ο αριθμός των τραπεζικών ιδρυμάτων στην αγορά θα αυξηθεί η προσφορά τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών και επομένως, θα μειωθούν οι τιμές. Η αύξηση της προσφερόμενης ποσότητας θα έχει ως αποτέλεσμα, οι καταναλωτές να έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα σε περισσότερα προϊόντα και οι τράπεζες θα αναγκαστούν να μειώσουν τις τιμές. Ωστόσο, η ελληνική αγορά δεν είναι τόσο μεγάλη ώστε να αντέξει πολλές τράπεζες. Εξακολουθούν να υπάρχουν διαρθρωτικές αδυναμίες στο τραπεζικό σύστημα και χαμηλός όγκος συναλλαγών. Γι'αυτό ίσως είναι δύσκολο να πούμε ότι η αύξηση του αριθμού των τραπεζών είναι η λύση στο πρόβλημα.

Ίσως μια άλλη λύση για την μείωση των τιμών είναι η προσπάθεια μείωσης του κόστους. Η μείωση του κόστους θα αυξήσει το περιθώριο κέρδους για τις τράπεζες και αυτές στη συνέχεια *μπορούν να μετακλίσουν τα κέρδη στους πελάτες τους.*

Η μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί με:

α) Οικονομίες κλίμακας και β) Αντιστάθμιση κινδύνου.

Αν οι τράπεζες αποκτήσουν μεγάλες οικονομίες κλίμακας θα μειώσουν το κόστος τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τις στρατηγικές διείσδυσης σε άλλες αναπτυσσόμενες αγορές, στρατηγικές συγχωνεύσεων, εξαγορών ή συμμαχιών που πραγματοποιούνται από πολλές τράπεζες και αναλύονται παρακάτω. Τέτοιες επεκτάσεις μπορούν να γίνουν στα Βαλκάνια, στην ΝΑ Ευρώπη γενικότερα καθώς και στη Μέση Ανατολή.

Μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί και με αντιστάθμιση του κινδύνου. Η αντιστάθμιση του κινδύνου μπορεί να επιτευχθεί με την αποτελεσματική διαχείρισή του, καθώς και την διαφοροποίηση των χαρτοφυλακίων των τραπεζών.

Δεσπόζουσα θέση

Καμία από τις τράπεζες δεν έχει τόσο μεγάλο μερίδιο αγοράς ώστε να θεωρηθεί ότι κατέχει δεσπόζουσα θέση στην αγορά. Επομένως, δεν μπορούμε να πούμε ότι κάποια τράπεζα από μόνη της θα ασκήσει έντονη επίδραση ή έλεγχο στην αγορά. Ωστόσο, παρατηρείται το φαινόμενο της συλλογικής δεσπόζουσας θέσης με τις τρεις μεγαλύτερες τράπεζες να κατέχουν μαζί πολύ μεγάλο μερίδιο. Έτσι οι αποφάσεις των τραπεζών αυτών σχετικά με τα προϊόντα και τις τιμές μπορεί να επηρεάσουν τις αποφάσεις και των άλλων τραπεζών.

Οι τράπεζες αυτές δεν διαθέτουν πολύ διαφοροποιημένα ή καινοτομικά προϊόντα, τουλάχιστον σε σχέση με άλλες μεσαίου μεγέθους τράπεζες. Ωστόσο, έχουν μεγάλη φήμη και έχουν δημιουργήσει καλό όνομα στην αγορά έχοντας παράλληλα αξιολογηθεί θετικά και από ξένους οίκους αξιολόγησης, κάτι που τους δίνει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Επίσης, διαθέτουν ένα ευρύ δίκτυο καταστημάτων, κάτι που διευκολύνει την πρόσβαση των πελατών σ' αυτές.

Η εμφάνιση του νέου σχήματος, αποτελούμενο από τις τράπεζες Εγνατία, Λαϊκή και MARFIN ίσως επηρεάσει αυτή την συλλογική δεσπόζουσα θέση, καθώς υπάρχουν φήμες ότι πρόκειται για τον “νέο τραπεζικό κολοσσό” που αναμένεται να γίνει η δεύτερη μεγάλη δύναμη στον τραπεζικό χώρο μετά την Εθνική Τράπεζα.

1.8 Δάνεια

Τα δάνεια διακρίνονται σε στεγαστικά, καταναλωτικά και επιχειρηματικά (δάνεια προς επιχειρήσεις). Οι βασικές κατηγορίες της καταναλωτικής πίστης είναι: καταναλωτικά δάνεια με δικαιολογητικά, προσωπικά δάνεια και πιστωτικές κάρτες.

Ο πιστωτικός κίνδυνος διαφέρει ανάλογα με την κατηγορία δανείου. Τα καταναλωτικά δάνεια παρέχονται χωρίς εμπράγματα εξασφάλιση και βασίζονται στο εισόδημα που αναμένεται να έχει το άτομο και οι εγγυητές του τα επόμενα χρόνια. Γι'αυτό για να περιοριστεί ο κίνδυνος της μη εξυπηρέτησης του δανείου, πριν χορηγηθεί ένα καταναλωτικό δάνειο κρίνεται αναγκαίο να εξεταστούν τα δυσμενή στοιχεία του ατόμου, δηλαδή χρήματα που χρωστάει ο πελάτης σε άλλες τράπεζες. Τα στοιχεία αυτά ανακτώνται από την βάση δεδομένων του Τειρεσίας, στην οποία παρέχουν στοιχεία όλες οι τράπεζες, έτσι ώστε κάθε φορά που ένας πελάτης ζητάει κάποιο δάνειο, να συνεξετάζονται οι τυχόν οφειλές του σε όλα τα τραπεζικά ιδρύματα, για να διαπιστωθεί από την εκάστοτε τράπεζα αν είναι δυνατόν να αποπληρωθεί το νέο δάνειο με βάση το εισόδημα του πελάτη. Με σκοπό την πιο αποτελεσματική λήψη αποφάσεων οι τράπεζες χρησιμοποιούν πληροφοριακά συστήματα με τα οποία εξετάζουν την πιστοληπτική ικανότητα των πελατών τους.

Τα στεγαστικά δάνεια, αντίθετα, παρέχονται με εμπράγματα εξασφάλιση, καθώς πραγματοποιείται εγγραφή προσημείωσης ακινήτων. Έτσι, σε περίπτωση μη κανονικής αποπληρωμής του δανείου, η τράπεζα έχει το δικαίωμα να κινηθεί δικαστικά έτσι ώστε να εισπράξει τις απαιτήσεις της μετά από πλειστηριασμό.

Από τον Ιούλιο του 2003 πραγματοποιήθηκε πλήρης απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης στη χώρα μας. Οι καταναλωτές έχοντας την δυνατότητα να απευθυνθούν σε μια διευρυμένη αγορά για την ικανοποίηση των αναγκών τους, μπορούν να διαπραγματευτούν καλύτερους όρους χορήγησης και αποπληρωμής των δανείων, όπως μεγαλύτερη διάρκεια κ.λ.π. Η γενικότερη όξυνση του ανταγωνισμού έχει συνέπεια την παροχή καλύτερων όρων δανεισμού για τους καταναλωτές.

Κρίνεται αναγκαία η βελτίωση των συστημάτων μέτρησης και διαχείρισης πιστωτικού κινδύνου. Στα πλαίσια της βελτίωσης αυτής, η βελτίωση της λειτουργίας του συστήματος πληροφόρησης “Τειρεσίας” θα στηρίζει σημαντικά τις πιστωτικές δραστηριότητες των τραπεζών.

Ένα άλλο θέμα που χρήζει αναφοράς στον τομέα των δανείων είναι οι πιστωτικές κάρτες. Εξ' αιτίας της πτωτικής πορείας στο χώρο των πιστωτικών καρτών

το τελευταίο διάστημα και επομένως της προσπάθειας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων να ανακτήσουν μερίδια αγοράς στο χώρο αυτό, οι τράπεζες έχουν προβεί στην δημιουργία και προώθηση ειδικών προγραμμάτων επιβράβευσης όσων χρησιμοποιούν πολύ συχνά την κάρτα τους (π.χ. ανταποδοτικές οφειλές με την μορφή επιστροφής χρημάτων). Με τα προγράμματα αυτά το άτομο που διαθέτει μια πιστωτική κάρτα μπορεί να αποκομίσει ωφέλη εάν χρησιμοποιεί την κάρτα του σε καθημερινές μικρές ή μεγάλες συναλλαγές (super market, ταξίδια, βενζίνη, πληρωμές λογαριασμών). Χρειάζεται όμως μεγάλη προσοχή, γιατί πολλές φορές τα προνόμια και οι προσφορές που συνδέονται με τις πιστωτικές κάρτες κρύβουν κινδύνους. Γι'αυτό οι κάτοχοι των πιστωτικών καρτών θα πρέπει να ζητούν διευκρινίσεις και να κάνουν χρήση των καρτών με βάση τις πραγματικές τους ανάγκες και όχι για να κερδίσουν τα διαφημιζόμενα ωφέλη. Κριτήρια για την απόκτησή τους πρέπει να είναι οι πραγματικές ανάγκες του ατόμου και η δυνατότητα αποπληρωμής των δόσεων.

Αν και τα τελευταία χρόνια έχει παρουσιάσει ανάπτυξη η αγορά των πιστωτικών καρτών και έχει αυξηθεί ο αριθμός των ατόμων που διαθέτουν πιστωτική κάρτα (6 εκατομμύρια κάρτες), η χρήση τους δεν είναι πολύ μεγάλη και ανέρχεται σε 1,3 συναλλαγή ανά μήνα. Ο αντίστοιχη χρήση στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι κατά μέσο όρο 2,5 συναλλαγές ανά μήνα.³⁰

1.9 Επέκταση στο εξωτερικό

Η επέκταση των ελληνικών τραπεζών που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στο εξωτερικό και κυρίως στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης εξηγείται από το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς και της αύξησης του ανταγωνισμού.

Η επέκταση των τραπεζικών εργασιών στο εξωτερικό τους επιτρέπει:

- να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες ανάπτυξης που τους παρέχουν οι συγκεκριμένες αγορές (χαμηλό κόστος εργασίας, αύξηση ιδιωτικής κατανάλωσης, ανάπτυξη των οικονομιών με γρήγορους ρυθμούς κ.λ.π.).
- να αυξήσουν το μέγεθός τους (το οποίο συγκριτικά με το μέσο μέγεθος των τραπεζών των χωρών της ΕΕ είναι σχετικά μικρό).
- να διαφοροποιήσουν τις πηγές εσόδων και το χαρτοφυλάκιό τους.

Οι αποκρατικοποιήσεις που συνεχίζονται στον τραπεζικό τομέα σε αρκετές χώρες στα Βαλκάνια (π.χ. Σερβία, Ρουμανία, Μαυροβούνιο) αναμένεται να συνεχίσουν να προκαλούν το ενδιαφέρον των ελληνικών τραπεζών. Σήμερα στα

Βαλκάνια οι ελληνικές τράπεζες ανταγωνίζονται με πολλές ευρωπαϊκές (κυρίως της Ιταλίας και της Αυστρίας). Μεσοπρόθεσμα γίνονται προβλέψεις για κινήσεις στην Τουρκία, στην Πολωνία και στην Ουκρανία .

Οι ελληνικές τράπεζες αποτελούν μετά τις αυστριακές την δεύτερη μεγαλύτερη τραπεζική δύναμη στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Την τρίτη θέση κατέχουν οι ιταλικές τράπεζες. Οι ελληνικές τράπεζες κατέχουν το 15% του ενεργητικού του τραπεζικού συστήματος της περιοχής, κάτι που αντιπροσωπεύει κεφάλαια 10 δισ. ευρώ, έναντι 24% των αυστριακών και 14% των ιταλικών τραπεζών. Είναι αξιοσημείωτο ότι το 6% των συνολικών κερδών του τραπεζικού κλάδου, ένα ποσό που ανέρχεται σε 147 εκατ. ευρώ προέρχονται από την περιοχή, ενώ για ορισμένες τράπεζες που έχουν έντονη δραστηριότητα στην περιοχή το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 10%.³¹ Οι ελληνικές τράπεζες έχουν εγκαταστήσει στη Νοτιοανατολική Ευρώπη περίπου 1.200 υποκαταστήματα, απασχολώντας 16.000 υπαλλήλους. Ωστόσο, αρκετοί θεωρούν ότι οι ευκαιρίες στην περιοχή αρχίζουν να περιορίζονται. Παρόλα αυτά η Τράπεζα της Ελλάδος εκτιμάει ότι σε οκτώ χρόνια πάνω από το 50% των κερδών των μεγάλων ελληνικών τραπεζών θα οφείλονται σε δραστηριότητες που αυτές έχουν στο εξωτερικό.

Εξαιτίας της επέκτασης των ελληνικών τραπεζών στο εξωτερικό, αυτές θεωρούνται περισσότερο ελκυστικές για τους ξένους ομίλους, επομένως, αυξάνονται οι πιθανότητες εξαγοράς τους από τους ομίλους αυτούς.

1.10 Προοπτικές του κλάδου³²

Οι αναλυτές της EFG Eurobank κάνουν αισιόδοξες προβλέψεις για τα επόμενα χρόνια όσον αφορά τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Προβλέπουν ταχύτατους ρυθμούς ανάπτυξης του τραπεζικού συστήματος στην χώρα μας, μια ανάπτυξη ίσως και εντονότερη από τις τράπεζες των χωρών της Ευρωζώνης. Οι παραπάνω προβλέψεις οφείλονται στα εξής:

- ο τραπεζικός κλάδος θεωρείται λιγότερο ώριμος από τους τραπεζικούς κλάδους της Ευρώπης και μπορούμε να πούμε ότι βρίσκεται ακόμα σε φάση ανάπτυξης. Το συνολικό ενεργητικό ανά μονάδα ΑΕΠ ανέρχεται σε 158% στην Ελλάδα έναντι 269% στην ευρωζώνη.
- ο δανεισμός των επιχειρήσεων και νοικοκυριών θεωρείται ότι έχει ακόμα περιθώρια ανάπτυξης. Αυτό οφείλεται αρχικά στην χαμηλότερη δανειακή επιβάρυνση των

Ελλήνων σε σχέση με τους Ευρωπαίους, στην μεγαλύτερη τάση των Ελλήνων για αγορά νέας κατοικίας (και όχι τόσο ενοικίασης), στη σταδιακή σύγκλιση των στεγαστικών επιτοκίων με τα ευρωπαϊκά και στις αυξήσεις των αντικειμενικών αξιών των κατοικιών.

Όσον αφορά το χρέος των νοικοκυριών, θεωρείται χαμηλό ως προς το ΑΕΠ της χώρας και τον πλούτο των νοικοκυριών. Ο λόγος των δανειακών υποχρεώσεων ως προς την αξία των κατοικιών και των μετοχών που διαθέτουν τα νοικοκυριά, παρά την αύξησή του τα τελευταία χρόνια βρίσκεται ακόμα σε χαμηλό επίπεδο. Τα τραπεζικά δάνεια αποτελούν το 90% των καταθέσεων των τραπεζών, ενώ το ίδιο ποσοστό για την ΕΕ-12 φτάνει το 113%.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει βέβαια να επισημανθεί ότι όσο αυξάνεται η πιστωτική επέκταση, αυξάνεται και ο κίνδυνος των επισφαλειών. Δηλαδή, αυξάνεται η πιθανότητα να επηρεαστεί αρνητικά η ποιότητα του χαρτοφυλακίου των δανείων. Ήδη το δανειακό χαρτοφυλάκιο των ελληνικών τραπεζών περιέχει μεγαλύτερο ποσοστό μη εξυπηρετούμενων δανείων σε σχέση με τα αντίστοιχα ευρωπαϊκά, ίσως εξαιτίας του υψηλού ρυθμού ανάπτυξης των δανείων. Για να διατηρηθεί λοιπόν η ανάπτυξη, οι τράπεζες πρέπει να διαφοροποιήσουν τις πηγές των εσόδων τους (το 70% των εσόδων των τραπεζών προέρχεται από τους τόκους δανείων), κάτι που γίνεται προσπάθεια να επιτευχθεί με την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στα Βαλκάνια και σε αναπτυσσόμενες αγορές στην Ανατολική και Κεντρική Ευρώπη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 Ρυθμός ανάπτυξης δανείων

	2006	2007
Στεγαστικά	25%	22%
Καταναλωτικά	20,5%	19,5%
Επιχειρηματικά	11%	19%

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, το 2006 τα στεγαστικά δάνεια εκτιμάται ότι έχουν παρουσιάσει ετήσιο ρυθμό αύξησης 25% (έναντι 9,5% στην ΕΕ-12) και το 2007 προβλέπεται ρυθμός αύξησης 22%. Η μικρή πτώση οφείλεται στο ότι οι θετικές εξελίξεις της αγοράς κατοικίας (αύξηση αντικειμενικών αξιών, εισαγωγή ΦΠΑ) του 2005 δεν αναμένεται να επαναληφθούν στον ίδιο βαθμό. Τα επιχειρηματικά δάνεια εκτιμάται ότι έχουν αυξηθεί με ρυθμό 11% το 2006 και

προβλέπεται ρυθμός αύξησης 19% για το 2007. Ο αντίστοιχος ετήσιος ρυθμός αύξησης για τα καταναλωτικά δάνεια είναι 20,5% για το 2006 (έναντι 4% στην ΕΕ-12) και 19,5% για το 2007. Από τα παραπάνω στοιχεία φαίνεται κάποια μείωση στις εκτιμήσεις για τα δάνεια το 2007, όμως οι ετήσιοι ρυθμοί αύξησης είναι πολύ μεγαλύτεροι από τους αντίστοιχους στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η ισχυρή πιστωτική επέκταση έχει φέρει στις τράπεζες υψηλή κερδοφορία, κάτι που έχει κάνει τις τράπεζες ελκυστικές για κάποια εξαγορά από ξένους ομίλους.

Οι τράπεζες συνεχίζουν να δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τα δάνεια, καθώς αναγνωρίζουν πως υπάρχουν ακόμα περιθώρια ανάπτυξης στην αγορά. Επίσης, υπάρχουν θετικές προοπτικές ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, στοιχείο θετικό και για την ανάπτυξη του τραπεζικού συστήματος.

1.11 Επίλογος

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αναπτύσσεται σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Ο αριθμός των καταστημάτων και το προσωπικό των τραπεζών αυξάνεται συνεχώς. Ο κλάδος βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης όπως αποδεικνύεται και από τα αυξανόμενα κέρδη των τραπεζών. Εξαιτίας του υψηλού βαθμού συγκέντρωσης μπορούμε να θεωρήσουμε τις τρεις μεγαλύτερες Εθνική, Eurobank, Alpha Bank ως μια στρατηγική ομάδα που με τις κινήσεις τους επηρεάζουν τις υπόλοιπες τράπεζες. Επίσης, έγινε αναφορά στα δάνεια επειδή βρίσκονται συνεχώς στο προσκήνιο τον τελευταίο χρόνο λόγω της μεγάλης ανάπτυξής τους και των συνεπειών τους. Η αύξηση του ανταγωνισμού και η σχετικά μικρή σε μέγεθος ελληνική αγορά έχουν στρέψει τις ελληνικές τράπεζες στο να δραστηριοποιηθούν στις χώρες τις Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Περισσότερα στοιχεία για το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι τράπεζες θα ακολουθήσουν στο επόμενο κεφάλαιο.

1.12 Παραπομπές

1. Αλεξιάκης Π., “Εισαγωγή στις τραπεζικές σπουδές–Τεύχος Β΄: Προϊόντα και πελατεία”, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Μάιος 2006, σελ.11,12.
2. Αλεξιάκης Π., “Εισαγωγή στις τραπεζικές σπουδές–Τεύχος Β΄: Προϊόντα και πελατεία”, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Μάιος 2006, σελ.12.

3. “Εκθεση του διοικητή για το έτος 2005”, Τράπεζας της Ελλάδας, 2006, σελ.77.
4. Στοιχεία από: <http://www.ethniki.gr>
5. Στοιχεία από: <http://www.alpha.gr>
6. Στοιχεία από: <http://www.eurobank.gr>
7. Στοιχεία από: <http://www.piraeusbank.gr>
8. Στοιχεία από: <http://www.emporiki.gr>
9. Στοιχεία από: <http://www.ate.gr>
10. Στοιχεία από: <http://www.bankofcyprus.gr>
11. Στοιχεία από: <http://www.geniki.gr>
12. Στοιχεία από: <http://www.marfingroup.gr/>
13. Στοιχεία από: <http://www.egnatibank.gr>
14. Στοιχεία από: <http://www.laiki.gr>
15. Στοιχεία από: <http://www.bankofattica.gr>
16. Στοιχεία από: <http://www.aspisbank.gr>
17. Στοιχεία από: <http://www.probank.gr>
18. Στοιχεία από: <http://www.hellenicbank.gr>
19. Στοιχεία από: <http://www.proton.gr>
20. Στοιχεία από: <http://www.fbbank.gr>
21. Στοιχεία από: <http://www.panelliniabank.gr>
22. Στοιχεία από: <http://www.citibank.gr>
23. Στοιχεία από: <http://www.novabank.gr>
24. Στοιχεία από: <http://www.hsbc.gr>
25. “Συγκέντρωση και ανταγωνισμός: το ελληνικό τραπεζικό σύστημα”- Οικονομικό Δελτίο Alpha Bank- Σεπτέμβριος 2002, τεύχος 83, σελ.14.
26. “Συγκέντρωση και ανταγωνισμός: το ελληνικό τραπεζικό σύστημα”- Οικονομικό Δελτίο Alpha Bank- Σεπτέμβριος 2002, τεύχος 83, σελ.17.
27. “Εκθεση του διοικητή για το έτος 2005”, Τράπεζας της Ελλάδας, Αθήνα 2006, σελ.67.
- 28,29. “Εκθεση του διοικητή για το έτος 2005”, Τράπεζας της Ελλάδας, Αθήνα 2006, σελ.66.
30. Εφημερίδα “Συναλλαγή”, Φύλλο 6^ο , 24 Οκτωβρίου 2006, σελ.4.
31. Εφημερίδα “Κέρδος”, Αρ. φύλλου 6435/ Σάββατο 21 Οκτωβρίου, σελ.20.
32. Στοιχεία από την μελέτη “Greek banking review” της Eurobank (Νοέμβριος 2006).

1.13 Επιλεγμένη βιβλιογραφία

- Αλεξιάκης Π., “Εισαγωγή στις τραπεζικές σπουδές–Τεύχος Β΄: Προϊόντα και πελατεία”, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Μάιος 2006.
- “Εκθεση του διοικητή για το έτος 2005”, Τράπεζας της Ελλάδας, Αθήνα 2006.
- “Hellstat: Ανάλυση τραπεζικού κλάδου” – Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Δεκέμβριος 2005.
- “Εξαγορές και συγχωνεύσεις ελληνικών επιχειρήσεων 2005”, PriceWaterHouseCoopers, Μάρτιος 2006.
- “Συγκέντρωση αγοράς και αποτελεσματικότητα: η περίπτωση των ελληνικών τραπεζών”, Οικονομικό δελτίο Alpha Bank, Τεύχος 93, Μάρτιος 2005.
- “Συγκέντρωση και ανταγωνισμός: το ελληνικό τραπεζικό σύστημα”, Οικονομικό δελτίο Alpha Bank, Τεύχος 83, Σεπτέμβριος 2002.
- “Στροφή των τραπεζών στη λιανική τραπεζική: κερδοφορία με σταθερότητα”, Οικονομικό δελτίο Alpha Bank, Τεύχος 94, Ιούνιος 2005.
- Παλαιολόγος Γ., “Θα συνεχιστεί η επέλαση των ελληνικών τραπεζών?”, Αφιέρωμα City Press, Ιανουάριος 2007.
- “Έρευνα Kantor: Βελτιωμένη η εικόνα των ελληνικών τραπεζών”, ΕΞΠΡΕΣ, Αύγουστος 2004.
- “Μονόδρομος η αναδιάρθρωση του τραπεζικού συστήματος”, “Ανάπτυξη”, Έτος 81, Τεύχος 6, Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο, Ιούνιος 2006.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (PEST ANALYSIS)

2.1 Εισαγωγή

Μετά την παρουσίαση των κυριότερων χαρακτηριστικών του ελληνικού τραπεζικού κλάδου ακολουθεί η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος από την οποία προκύπτουν τα απαραίτητα στοιχεία για την διαμόρφωση της στρατηγικής κάθε τραπεζικού οργανισμού. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται το εξωτερικό μάκρο περιβάλλον των τραπεζών. Αρχικά περιγράφεται η ανάλυση PEST που χρησιμοποιείται για την διερεύνηση του εξωτερικού μάκρο περιβάλλοντος. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι κυριότερες δυνάμεις που διαμορφώνουν το πολιτικό-νομικό, το οικονομικό, το κοινωνικό και το τεχνολογικό περιβάλλον και περιγράφεται το πώς οι μεταβολές σε κάθε περιβάλλον επηρεάζουν τους τραπεζικούς οργανισμούς.

2.2 Το εξωτερικό μάκρο περιβάλλον

Το περιβάλλον του τραπεζικού οργανισμού διακρίνεται στο εξωτερικό ή γενικευμένο και στο εσωτερικό. Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να διακριθεί στο μικρο και στο μάκρο περιβάλλον. Οι δυνάμεις του εξωτερικού μάκρο περιβάλλοντος επηρεάζουν την γενικότερη πορεία της επιχείρησης. Οι δυνάμεις αυτές είναι οι εξής:

- πολιτικές, νομικές (political-legal forces)
- οικονομικές (economic forces)
- κοινωνικές, πολιτιστικές, δημογραφικές (sociocultural forces)
- τεχνολογικές (technological forces)

Η PEST analysis που προκύπτει από τα αρχικά των παραπάνω δυνάμεων (P από political, E από economic, S από sociocultural και T από technological) δίνει την δυνατότητα στην τράπεζα να μελετήσει τις δυνάμεις-παράγοντες που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον, να αναλύσει ποιοι από αυτούς μπορούν να επηρεάσουν τον τραπεζικό οργανισμό και τους ανταγωνιστές και να εξετάσει την επίδραση που αναμένεται να έχουν οι παράγοντες αυτοί στο μέλλον. Με την ανάλυση των επιμέρους στοιχείων του περιβάλλοντος θα μπορέσει να κάνει προβλέψεις για ενδεχόμενες μεταβολές και για το ποιοι από αυτούς τους παράγοντες θα συνεχίσουν

να επηρεάζουν τον οργανισμό. Έχοντας αναλύσει τις δυνάμεις αυτές θα είναι πιο εύκολο να αναγνωρίσει και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να ελέγξει τις απειλές.

Η ανάλυση των ευκαιριών (Opportunities) και απειλών (Threats) που προέρχονται απ'το εξωτερικό περιβάλλον της τράπεζας σε συνδυασμό με τις δυνάμεις (Strengths) και αδυναμίες (Weaknesses) που προέρχονται απ'το εσωτερικό περιβάλλον αποτελούν μία μέθοδο ανίχνευσης του περιβάλλοντος, την ονομαζόμενη S.W.O.T. analysis. Οι μακρο-οικονομικοί παράγοντες της PEST analysis μπορούν να ταξινομηθούν ως ευκαιρίες και απειλές στην SWOT analysis. Δηλαδή, μελετώντας το εξωτερικό περιβάλλον θα διαπιστώσουμε ευκαιρίες και απειλές.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος αποτελεί τον πρώτο από τους τέσσερις τομείς του στρατηγικού μανάτζμεντ. Οι άλλοι τρεις είναι διατύπωση της στρατηγικής, η εφαρμογή της στρατηγικής και ο έλεγχος. Ο τραπεζικός οργανισμός αφού διερευνήσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, διαμορφώνει την στρατηγική που θα ακολουθήσει.

2.3 Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αφορά την κυβερνητική πολιτική και την πολιτική κατάσταση που επικρατεί γενικά στη χώρα (π.χ. σταθερές ή μη σταθερές κυβερνήσεις). Περιλαμβάνει τους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις ομάδες πίεσης. Παρακάτω θα εξετάσουμε τις επιδράσεις που επιφέρουν στον τραπεζικό κλάδο οι μεταβολές στο πολιτικό και νομικό περιβάλλον.

Πολιτικό περιβάλλον

Στη χώρα μας γενικά υπάρχει μια πολιτική σταθερότητα που επιδρά θετικά στις τράπεζες. Όταν υπάρχει πολιτική αναστάτωση, τα κίνητρα για επενδύσεις περιορίζονται και επικρατεί αβεβαιότητα με αποτέλεσμα να αποτρέπονται σχέδια για δάνεια, καταθέσεις, επενδύσεις κ.λ.π. Φαινόμενα όπως ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, απαγόρευση εξαγωγής κερδών ή έντονοι νομισματικοί έλεγχοι, που θα προκαλούσαν αναστάτωση στην τραπεζική αγορά δεν παρατηρούνται στην χώρα μας.

Βέβαια εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης των αγορών διεθνείς πολιτικές κρίσεις είναι πιθανό να επηρεάσουν και την ελληνική οικονομία και επομένως και τους τραπεζικούς οργανισμούς. Μάλιστα, τα τραπεζικά ιδρύματα κάτι στο οποίο θα πρέπει

να δώσουν προσοχή είναι η προσεχτική παρακολούθηση της πολιτικής κατάστασης που επικρατεί στις χώρες εκτός Ελλάδας που δραστηριοποιούνται (κυρίως χώρες των Βαλκανίων).

Στα πλαίσια της φορολογικής πολιτικής, μεταβολές στους φορολογικούς συντελεστές είναι πιθανό να ασκήσουν επιδράσεις στις πολιτικές των τραπεζών, καθώς μπορεί να μειώσουν τα καθαρά κέρδη τους και οι τράπεζες να προσπαθήσουν να μετακυλίσουν μέρος των φόρων στους καταναλωτές αυξάνοντας τις τιμές.

Κάτι που επίσης ασκεί επιδράσεις στους τραπεζικούς οργανισμούς είναι οι συχνές αλλαγές των διοικητών των κρατικών τραπεζών. Οι αλλαγές αυτές συνεπάγονται αναθεωρήσεις της πολιτικής και της στρατηγικής ανάλογα με τις επιδιώξεις και τις καθοδηγήσεις του κάθε νέου διοικητή και επομένως, απαιτούνται συνεχείς αναπροσαρμογές της τράπεζας στα νέα δεδομένα, κάτι που προκαλεί αναταραχές.

Αποκρατικοποιήσεις

Οι αποκρατικοποιήσεις που υλοποιούνται τα τελευταία χρόνια έχουν στόχο την ενίσχυση του ανταγωνισμού και την απελευθέρωση των αγορών με διαφανείς διαδικασίες. Επίσης, αποδίδουν σημαντικά έσοδα στο κράτος. Το 2006 τα συνολικά έσοδα για το δημόσιο από τις αποκρατικοποιήσεις της Αγροτικής Τράπεζας, του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και της Εμπορικής Τράπεζας ανήλθαν σε 1,7 δισ. ευρώ.¹ Η πλήρης αποκρατικοποίηση της Εμπορικής άλλαξε σημαντικά τον τραπεζικό τομέα δεδομένου του ότι η Εμπορική ήταν μια από τις μεγαλύτερες τράπεζες η οποία άνηκε στο δημόσιο και τώρα έχει περάσει σε ξένα χέρια. Οι αποκρατικοποιήσεις αναμένεται να συνεχιστούν και το 2007 στον τραπεζικό κλάδο με την Αγροτική Τράπεζα, την Τράπεζα Αττικής και το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο να κυριαρχούν στις επιλογές του Δημοσίου πριν από άλλες μεγάλες επιχειρήσεις.

Με τις αποκρατικοποιήσεις επιτυγχάνεται μείωση της κρατικής παρέμβασης στην αγορά, αλλά και η καλύτερη αξιοποίηση της δημόσιας περιουσίας. Τα έσοδα από την αποκρατικοποίηση συμβάλλουν στην μείωση του δημόσιου χρέους. Επίσης, αναπτύσσεται η κεφαλαιαγορά. Όσον αφορά την τράπεζα, αλλάζει η πολιτική και η εταιρική της κουλτούρα, γίνεται πιο ευέλικτη καθώς απαλλάσσεται από την σύνδεσή της με το δημόσιο και την γραφειοκρατία και αυξάνεται η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα. Αυτό είναι πιθανό να οδηγήσει σε μείωση των τιμών και σίγουρα

σε βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών και καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Άρα η μείωση των τιμών και η καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών θα αυξήσει και τον ανταγωνισμό στον κλάδο.

Νομικό περιβάλλον

Οι νόμοι και οι κανονισμοί περιορίζουν τις αποφάσεις των τραπεζικών οργανισμών. Τέτοιοι περιορισμοί δεν προέρχονται μόνο από νόμους σε εθνικό επίπεδο, αλλά και από κανονισμούς σε περιφερειακό ή μικρότερο τοπικό επίπεδο, καθώς και από κοινοτικές οδηγίες σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Το νομισματικό πλαίσιο καθορίζεται από την Κεντρική Τράπεζα της χώρας μας, την Τράπεζα της Ελλάδος.

Οι επιδράσεις στο νομικό περιβάλλον που επηρεάζουν τις τράπεζες προέρχονται από διάφορες κανονιστικές διατάξεις όπως:

- τις αποφάσεις της Επιτροπής νομισματικών και πιστωτικών θεμάτων,
- τις πράξεις του διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος,
- τις αποφάσεις της Νομισματικής Επιτροπής και
- τις εγκύκλιους οδηγίες της Τράπεζας της Ελλάδος.

Παλιότερα, το θεσμικό πλαίσιο ήταν στενό με αρκετούς περιορισμούς στα επιτόκια, στο συνάλλαγμα και στους όρους χρηματοδότησης.

Μια μεταβολή στο νομικό πλαίσιο που αναμένεται να επηρεάσει τις εξαγορές και συγχωνεύσεις εισηγμένων εταιριών είναι η υποχρέωση υποβολής δημόσιας πρότασης για την εξαγορά του 100% της εταιρείας, όταν αποκτάται το 1/3 των δικαιωμάτων ψήφου μιας εισηγμένης εταιρίας, στα πλαίσια της ενσωμάτωσης μιας κοινοτικής οδηγίας στην ελληνική νομοθεσία.²

Επίσης, οι συντελεστές για την δημιουργία προβλέψεων ως προς τις απαιτήσεις καταναλωτικών δανείων αυξήθηκαν το 2005, ενώ μειώθηκε ο συντελεστής υπολογισμού προβλέψεων για ενήμερες απαιτήσεις με εμπράγματα εξασφαλίσεις επί κατοικιών.³ Το γεγονός αυτό έχει συνέπειες στα ποσά που σχηματίζουν ως προβλέψεις οι τράπεζες.

Με το νέο νόμο 3373/2005 αναβαθμίζεται ο ρόλος της Επιτροπής Ανταγωνισμού. Ο νόμος αυτός καθορίζει τη μόνιμη και ουσιαστική συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τις Αρχές Ανταγωνισμού των άλλων κρατών-μελών της Ε.Ε. και ενισχύει τους μηχανισμούς πρόληψης και επιβολής κυρώσεων.

Σχετικά με τους θεσμικούς επενδυτές και την υποδομή των χρηματιστηριακών αγορών (π.χ. μηχανισμοί εκκαθάρισης και διακανονισμού, που βελτιώνουν συνεπακόλουθα τους όρους λειτουργίας για όλους τους χρήστες των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών), μπορούμε να πούμε ότι έχει πραγματοποιηθεί εξορθολογισμός του υφισταμένου ρυθμιστικού πλαισίου.

Η εδραίωση ενός ολοκληρωμένου ρυθμιστικού πλαισίου τα επόμενα έτη αναμένεται να επιφέρει ουσιαστική βελτίωση στην ανταγωνιστικότητα στις χρηματαγορές και τη μείωση του διοικητικού κόστους για τους χρηματοοικονομικούς διαμεσολαβητές και τις εισηγμένες εταιρίες. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς συμβάλλει κυρίως στην επιτάχυνση της εφαρμογής των μέτρων που περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα δράσης για τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες της Ε.Ε. (FSAP, Financial Services Action Plan). Με τις νομοθετικές αυτές προτάσεις γίνεται προσπάθεια για αύξηση του ανταγωνισμού, βελτίωση του κλίματος εμπιστοσύνης στην αγορά, βελτίωση της πρόσβασης στην αγορά, διαφάνεια, χρηματοοικονομική σταθερότητα και αποδοτικότητα, βελτίωση της συνεργασίας, αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των συμμετεχόντων στην Ελληνική Κεφαλαιαγορά και πλήρη ευθυγράμμιση της Ελληνικής κεφαλαιαγοράς με την Ευρωπαϊκή ενιαία αγορά. Επίσης, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς συμβάλλει στην εδραίωση μιας δυναμικής χρηματιστηριακής αγοράς στην Ελλάδα, με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικής κατανομής των κεφαλαίων και της παροχής των υπηρεσιών σε όλη τη χώρα, την παροχή ικανοποιητικής ρευστότητας και την περαιτέρω σταδιακή ενσωμάτωση της Ελληνικής χρηματιστηριακής αγοράς στην ενιαία ευρωπαϊκή αγορά.⁴

Επίσης, στα πλαίσια του νέου νόμου 3340/2005 σχετικά με την κατάχρηση αγοράς 3340/2005 η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς γίνεται περισσότερο ανεξάρτητη και φροντίζει την λειτουργία των τραπεζών σχετικά με θέματα κεφαλαιακής επάρκειας.

Μεταβολές των επιτοκίων από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

Η τελευταία αλλαγή των βασικών επιτοκίων έγινε από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα στις 8 Μαρτίου 2007, με αύξηση κατά 0,25%, φτάνοντας στο 3,75%. Τον τελευταίο χρόνο η ΕΚΤ έχει αυξήσει τα επιτόκια πολλές φορές, με αποτέλεσμα το κόστος δανεισμού να έχει αυξηθεί κατά 1,5% τον τελευταίο χρόνο. Οι αυξήσεις αυτές έχουν οικονομικές συνέπειες. Η αύξηση περνάει εξ'ολοκλήρου στη δόση των κατόχων δανείων με κυμαινόμενο επιτόκιο. Κατά την τελευταία τριετία τα

υπόλοιπα των στεγαστικών δανείων σχεδόν διπλασιάστηκαν από 26,5δισ.€ σε 49,1 δισ.€. Τα στεγαστικά δάνεια με την αύξησή του αριθμού τους στήριξαν την οικονομική ανάπτυξη και βοήθησαν πολλούς ν'αποκτήσουν ιδιόκτητη κατοικία στα πλαίσια και της ανοδικής τάσης της αγοράς ακινήτων. Έτσι αυξήθηκε και το ποσοστό ιδιοκατοίκησης. Η αύξηση των επιτοκίων και η προσπάθεια εκ μέρους των τραπεζών να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, οδήγησε στην προσφορά στεγαστικών δανείων με καλύτερους και ανταγωνιστικότερους όρους. Ωστόσο, αυξήθηκαν και τα υπόλοιπα των δανείων και επομένως, το χρέος των νοικοκυριών.

Τα υπόλοιπα των καταναλωτικών δανείων την τελευταία τριετία αυξήθηκαν από 12,4δισ.€ στα τέλη του 2003 σε 24,4δισ.€ τον Οκτώβριο του 2006.⁵ Τα δάνεια αυτά αποτελούν ένα μέσο βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου. Δεδομένου του ότι είναι περισσότερο επισφαλή, οι τράπεζες χρειάζονται μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την αύξηση των βασικών επιτοκίων απαιτεί την πιο ορθολογική διαχείρισή τους.

Οι αυξήσεις των επιτοκίων οδηγούν και σε αυξήσεις του κόστους παραγωγής των ελληνικών επιχειρήσεων και επομένως χειροτερεύει η ανταγωνιστική τους θέση στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

Τα υψηλότερα επιτόκια της Ελλάδας δικαιολογούνται και από το ότι οι τράπεζες είναι αναγκασμένες να τιμολογήσουν λαμβάνοντας υπόψη τον υψηλότερο σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες πιστωτικό κίνδυνο και τις αυξημένες επιβαρύνσεις λόγω του υψηλότερου λειτουργικού κόστους.

Μια νέα τάση που προσπαθούν τους τελευταίους μήνες να προωθήσουν οι τραπεζικοί οργανισμοί εξαιτίας της ανόδου των επιτοκίων είναι τα δάνεια σε συνάλλαγμα. Πρόκειται κυρίως για χρηματοδότηση σε ελβετικό φράγκο (στην περίπτωση που τα επιτόκια του ευρώ βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα). Βέβαια στην περίπτωση αυτή αντιμετωπίζεται ο επιτοκιακός και συναλλαγματικός κίνδυνος που όμως δεν είναι μεγάλος. Πάντως, το δάνειο σε συνάλλαγμα είναι μια επιλογή με χαμηλότερα επιτόκια τουλάχιστον γι'αυτή την εποχή.

Εποπτεία

Οι εποπτικές αρχές στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και οι Εθνικές Κεντρικές Τράπεζες. Παρακολουθούν τα γεγονότα και τις

εξελίξεις στα τραπεζικά συστήματα και επισημαίνουν τους κινδύνους. Σκοπός τους είναι να υπάρξει σταθερότητα στο χρηματοοικονομικό σύστημα.

Τον εποπτικό ρόλο του χρηματοπιστωτικού συστήματος στην χώρα μας έχει η Τράπεζα της Ελλάδος. Η Τράπεζα της Ελλάδας έχει εκδόσει οδηγίες και κανονισμούς που αφορούν υποχρεώσεις των τραπεζών σχετικά με την κεφαλαιακή τους επάρκεια, την λειτουργία και τις δραστηριότητές τους. Με τα παραπάνω, η Τράπεζα της Ελλάδας αποσκοπεί στην προστασία των συναλλαγών, καθώς και στη διαφάνεια και σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Ένα αυστηρό σύστημα εποπτείας που απαιτεί την διακράτηση μεγάλου ύψους κεφαλαίων θα διαφυλάξει τις τράπεζες από ενδεχόμενες δυσμενείς συνθήκες, αφού καλύπτονται από κινδύνους, αλλά πιθανό να συντελεί στην απώλεια ανταγωνισμού του.

Ο έλεγχος και η εποπτεία της Τράπεζας της Ελλάδας αφορά στα παρακάτω:

- έλεγχος και εποπτεία κεφαλαιακής επάρκειας, φερεγγυότητας και αποδοτικότητας
- έλεγχος και εποπτεία κινδύνου από ανοικτές συναλλαγματικές θέσεις
- έλεγχος και εποπτεία ρευστότητας
- πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης συστημάτων εσωτερικού ελέγχου
- κανόνες προληπτικής εποπτείας των ιδρυμάτων ηλεκτρονικού χρήματος
- ίδρυση, επέκταση ή αναβάθμιση δικτύου
- λογιστικές καταστάσεις
- ενημέρωση συναλλασσομένων
- χρηματοδοτικά ανοίγματα προς κατοίκους εξωτερικού
- στατιστικά στοιχεία
- τιτλοποίηση απαιτήσεων

Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο σε μια πρόσφατη αξιολόγηση του τραπεζικού τομέα αξιολογεί ικανοποιητική την εποπτεία που ασκείται από την Τράπεζα της Ελλάδας και παροτρύνει για την ενδυνάμωσή της. Προτείνεται στις εμπορικές τράπεζες η αποθεματοποίηση των κερδών όταν έχουν υψηλά κέρδη, έτσι ώστε να αυξάνουν τα ίδια κεφάλαια και να εξασφαλίζεται η απαιτούμενη κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών.

Επιτροπή Βασιλείας

Παγκοσμίως η αύξηση των πτωχεύσεων στα τραπεζικά ιδρύματα κυρίως την δεκαετία του 1970 οδήγησε τις αρχές στο να εισάγουν θεσμούς και κανόνες σχετικά με την κεφαλαιακή επάρκεια. Τα τελευταία χρόνια ο πιστωτικός κίνδυνος έχει αυξηθεί εξαιτίας της αύξησης του ρυθμού χορηγήσεων όπως έχει αυξηθεί και ο κίνδυνος της αγοράς.

Επίσης, εξαιτίας της απελευθέρωσης της χρηματοπιστωτικής αγοράς οι δραστηριότητες των τραπεζών είναι πιο πολύπλοκες με αποτέλεσμα την αύξηση και του λειτουργικού κινδύνου. Ο λειτουργικός κίνδυνος προκύπτει από τις λειτουργίες της τράπεζας και αφορά α) κινδύνους που σχετίζονται με τους ανθρώπους (όπως αδικήματα π.χ. κλοπή και ατυχήματα π.χ. πυρκαγιά), β) τεχνικούς κινδύνους και κινδύνους επεξεργασίας δεδομένων και εσωτερικής διαχείρισης, που σχετίζονται με την επεξεργασία των συναλλαγών, με τα μηχανογραφικά συστήματα, με την συντήρηση υπολογιστών και τις τηλεπικοινωνίες και τέλος γ) εμπορικούς κινδύνους και κινδύνους στρατηγικής.⁶ Στον λειτουργικό κίνδυνο περιλαμβάνονται κοινωνικά γεγονότα και καταστροφές όπως το τρομοκρατικό χτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, το οποίο προκάλεσε μεγάλο ύψος οικονομικών ζημιών.⁷ Γι' αυτό και τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί η προσοχή που δίνουν οι τράπεζες στον λειτουργικό κίνδυνο. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως α) στη συνεχή αύξηση του λειτουργικού κινδύνου εξαιτίας των περισσότερο πολύπλοκων διαδικασιών, των οργανωτικών μεταβολών και μεταβολών των δομών και των νέων τεχνολογιών, β) στην γενικότερη έμφαση των τραπεζικών στελεχών και εποπτικών αρχών στη διαχείριση κινδύνων. Η διαχείριση κινδύνου είναι η διαπίστωση, η επιβεβαίωση, η παρακολούθηση, ο έλεγχος και η προσπάθεια μετριασμού του.⁸

Το νέο εποπτικό περιβάλλον αφορά έναν αριθμό ελάχιστων κεφαλαιακών απαιτήσεων, την διαδικασία εποπτικού ελέγχου και την επιβολή πειθαρχίας μέσω της διεύρυνσης της διαφάνειας.⁹

Οι 13 πιο ανεπτυγμένες οικονομικά χώρες (Βέλγιο, Καναδάς, Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Ιαπωνία, Λουξεμβούργο, Ολλανδία, Ισπανία, Σουηδία, Ελβετία, Ηνωμένο Βασίλειο και ΗΠΑ) το 1988 δημιούργησαν την Επιτροπή της Βασιλείας που εδρεύει στην Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών της Βασιλείας της Ελβετίας και ασχολήθηκε με την έκδοση κανόνων για την αντιμετώπιση των υπαρχόντων και μελλοντικών προβλημάτων του πιστωτικού συστήματος.¹⁰ Η Επιτροπή Βασιλείας

θέτει κάποιες αρχές που πρέπει να τηρούνται από τους τραπεζικούς οργανισμούς. Οι αρχές αυτές σχετίζονται με την διακράτηση κεφαλαίων, ώστε τα τραπεζικά ιδρύματα να εξασφαλιστούν έναντι των κινδύνων.

Η Επιτροπή Βασιλείας επέβαλλε ένα ελάχιστο δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας που ανέρχεται σε 8% και ορίζεται ως ο λόγος των ιδίων κεφαλαίων του τραπεζικού ιδρύματος προς τα στοιχεία του ενεργητικού και τα εκτός ισολογισμού στοιχεία, σταθμισμένα με τον κίνδυνο τους. Οι οδηγίες για την κεφαλαιακή επάρκεια θα εφαρμόζονται από το 2007 υποχρεωτικά.¹¹

Ο πιστωτικός κίνδυνος και ο κίνδυνος αγοράς (από το 1996) προσμετρούνταν ως προς τα κεφάλαια που όφειλε να διαθέτει η τράπεζα για να τους καλύψει. Με βάση το ανανεωμένο σύμφωνο Βασιλείας (Επιτροπή Βασιλείας II) του 2004 προσμετράται και ο λειτουργικός κίνδυνος στο ποσοστό του 8%. Επιπλέον, ο λειτουργικός κίνδυνος θα καλύπτεται από κεφάλαια που θα αντιστοιχούν στο 15% των ακαθάριστων εσόδων του οργανισμού. Επομένως, τίθενται πιο αυστηρά κριτήρια ως προς τους κινδύνους. Επίσης, με βάση το ανανεωμένο σύμφωνο Βασιλείας τα τραπεζικά ιδρύματα μπορούν να εκτιμήσουν τις σταθμίσεις με βάση εσωτερικές εκτιμήσεις, χωρίς να είναι καθορισμένες από οργανισμούς αξιολόγησης όπως συνέβαινε με το πρώτο σύμφωνο Βασιλείας. Η μεταβολή αυτή έχει θετικές επιπτώσεις για τις τράπεζες γιατί με το να διαμορφώνουν μόνες τους τις σταθμίσεις, οι σταθμίσεις προσαρμόζονται στην εκάστοτε τράπεζα, κάτι που είναι καλύτερο για την λειτουργία της και για τις απαιτούμενες εκτιμήσεις. Όσον αφορά την διαφάνεια, καθορίζονται κάποιες διατάξεις ώστε να παρέχεται από τον τραπεζικό οργανισμό πληροφόρηση στους πελάτες για τους κινδύνους και τις απαιτήσεις και γνωστοποίηση οικονομικών στοιχείων έτσι ώστε να επιτυγχάνεται “η πειθαρχία της αγοράς”.

Μια βασική αρχή που χρησιμοποιείται είναι ότι οι προβλέψεις που απαιτούνται από τους λογιστικούς κανόνες καλύπτουν αναμενόμενες ζημιές (μελλοντικές υποχρεώσεις για γεγονότα που έχουν συμβεί), ενώ οι κεφαλαιακές απαιτήσεις που επιβάλλονται από τις εποπτικές αρχές καλύπτουν όχι τις αναμενόμενες, αλλά τις μη αναμενόμενες απώλειες. Γι'αυτό η Επιτροπή Βασιλείας καθόρισε τις απαιτήσεις για τον λειτουργικό έλεγχο, έτσι ώστε να καλυφθούν και οι μη αναμενόμενες ζημιές για τις οποίες αυξάνεται ο κίνδυνος μετά την απελευθέρωση των αγορών.

Αρχικά οι τραπεζικοί οργανισμοί ήταν αρνητικοί στον καθορισμό ακόμα μιας κεφαλαιακής απαίτησης για την κάλυψη του λειτουργικού κινδύνου. Άλλωστε

υπήρξε η άποψη ότι στις τράπεζες που είναι υψηλός ο λειτουργικός κίνδυνος δεν είναι αρκετή η διακράτηση κεφαλαιακών απαιτήσεων. Δηλαδή δεν φτάνει το να κρατούν κεφάλαια, αλλά θα πρέπει να βελτιώσουν τον έλεγχο των διαδικασιών και την εσωτερική τους επιθεώρηση. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια οι τράπεζες έχουν αυξήσει τις μη πιστωτικές τους δραστηριότητες (π.χ. διαχείριση χαρτοφυλακίου, επενδυτική τραπεζική) στις οποίες ο λειτουργικός κίνδυνος είναι μεγαλύτερος. Επομένως, πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην αντιμετώπιση αυτού του κινδύνου.

Οι κανόνες της Επιτροπής Βασιλείας έχουν σημαντικές επιπτώσεις για την τράπεζα. Κατ'αρχήν απαιτείται η παρακράτηση περισσότερων κεφαλαίων. Η κεφαλαιακή επάρκεια αποτελεί ένα δείκτη σταθερότητας, καθώς ο τραπεζικός οργανισμός διαθέτοντας επαρκή κεφάλαια διασφαλίζεται σε περιπτώσεις με χαμηλή ρευστότητα ή σε περιπτώσεις που πρέπει να καλύψει ζημιές, δηλαδή μειώνονται οι τυχόν δυσμενείς επιπτώσεις από το οικονομικό περιβάλλον. Επίσης, εναρμονίζεται το διεθνές εποπτικό σύστημα και δημιουργούνται ισοδύναμοι όροι ανταγωνισμού.

Οι θεσμικές αλλαγές της Επιτροπής Βασιλείας έχουν υψηλό κόστος για τις τράπεζες με αποτέλεσμα να γίνεται πιο δύσκολη η διατήρηση της κερδοφορίας τους και να είναι πιθανή η μείωσή της. Άλλες επιπτώσεις είναι ότι πολλές τράπεζες προσπαθούν να προσαρμόσουν τα συστήματά τους και να βρουν μεθόδους για την μέτρηση του λειτουργικού και πιστωτικού κινδύνου και τον υπολογισμό των κεφαλαιακών απαιτήσεων. Έτσι, πολλές ελληνικές τράπεζες στα πλαίσια του υπολογισμού του πιστωτικού κινδύνου, κατατάσσουν τους πιστούχους σε κατηγορίες πιστωτικού κινδύνου που σχετίζονται με την πιθανότητα αποπληρωμής των δανείων που έχουν πάρει.

Εισαγωγή νέων μελών στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Η είσοδος της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση από 1/1/2007 αποτελεί ένα βήμα για περαιτέρω ανάπτυξη των αγορών αυτών. Η είσοδος αυτή θα φέρει πολλές επιπτώσεις στις ελληνικές τράπεζες. Ο ανταγωνισμός αναμένεται να ενταθεί σημαντικά καθώς νέοι παίχτες από την ΕΕ που προηγουμένως ήταν επιφυλακτικοί για τις δυο αυτές χώρες αναμένεται να μπουν στην αγορά και επομένως, θα θελήσουν να εγκαταστήσουν στην περιοχή υποκαταστήματα. Επίσης, και στις δύο χώρες τα ποσοστά τραπεζικής διείσδυσης στην οικονομία είναι ακόμα

χαμηλά. Είναι χαρακτηριστικό ότι το σύνολο του ενεργητικού των εμπορικών τραπεζών στην Βουλγαρία ανέρχεται γύρω στο 90% του ΑΕΠ και στη Ρουμανία 47%, ενώ το ποσοστό αυτό στην Ελλάδα ανέρχεται σε 152% και στην Ευρωζώνη σε 283%.¹²

Ωστόσο, οι ελληνικές τράπεζες που έχουν ήδη τοποθετηθεί στην αγορά διαθέτουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η χώρα μας είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος επενδυτής στη Βουλγαρία και ο τρίτος στη Ρουμανία. Οι ελληνικές τράπεζες μπορούμε να πούμε ότι κατά κάποιο τρόπο προέβλεψαν την αξιολογη παρουσία που θα αποκτούσε η αγορά των Βαλκανίων και αξιοποιώντας το πλεονέκτημα της κοντινής απόστασης δραστηριοποιήθηκαν εγκαίρως σε αυτήν. Ακόμα και αν μπουν πολύ ισχυρότεροι παίκτες στην αγορά αυτή και οι ελληνικές τράπεζες αναγκαστούν να αποχωρήσουν από κάποιους τομείς ή να ακολουθήσουν εξαγορές και συγχωνεύσεις σίγουρα τα κέρδη που θα αποκομίσουν θα είναι πολύ μεγάλα. Η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των ατόμων της περιοχής και η υστέρηση των αγορών αυτών αποτελεί μια αφορμή για αύξηση των τραπεζικών εργασιών, κάτι που αποτελεί ευκαιρία για τις δραστηριοποιούμενες στην περιοχή τράπεζες.

2.4 Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει περισσότερο από τους άλλους παράγοντες τους τραπεζικούς οργανισμούς με δεδομένη την άμεση συσχέτισή του με την οικονομία της χώρας μας.

Σύμφωνα με μελέτη του Athanasoglou (2004) η οποία διερεύνησε την επίδραση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος στην κερδοφορία των τραπεζών, συμπεραίνουν ότι τα κέρδη των τραπεζών συμβαδίζουν με τον οικονομικό κύκλο και μάλιστα η αύξησή τους στις φάσεις ανόδου είναι μεγαλύτερη απ'ότι η μείωσή τους σε φάσεις ύφεσης.¹³

Το οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας επηρεάζεται από τον μακροχρόνιο ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης, τον ρυθμό μεταβολής του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών, το φορολογικό σύστημα, το επίπεδο των μακροχρόνιων επιτοκίων και του πληθωρισμού, τα επίπεδα της ανεργίας, την παγκοσμιοποίηση του

ανταγωνισμού, τις τάσεις που διαμορφώνονται στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου και γενικότερα στο χρηματοοικονομικό σύστημα.

Η υπερβολική άνοδος των τιμών των ακινήτων την τελευταία δεκαετία (με εξαίρεση μια μικρή πτώση το 2004) κρύβει έναν κίνδυνο για την οικονομία εξαιτίας μιας απότομης πτώσης που μπορεί να επέλθει σε χαμηλότερα επίπεδα ισορροπίας. Εδώ και καιρό έχουν ανακοινωθεί οι αυξήσεις που αναμένεται να γίνουν το 2007 στις αντικειμενικές αξίες των ακινήτων. Η αύξηση των αντικειμενικών αξιών συνεπάγεται αύξηση των φορολογικών επιβαρύνσεων και επομένως, οι πιθανοί αγοραστές γίνονται διστακτικοί ως προς νέες αγορές. Η αγορά ακινήτων συνδέεται με τον τραπεζικό κλάδο καθώς τα δάνεια χρηματοδοτούν την αγορά ακινήτων. Η συρρίκνωση της ζήτησης των ακινήτων έχει αρνητικές επιπτώσεις και για τις τράπεζες, καθώς οδηγεί σε μείωση της ζήτησης των στεγαστικών δανείων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 Προϊόν και ζήτηση (ετήσιες εκατοστιαίες μεταβολές)

Οικονομικά μεγέθη	2003	2004	2005	2006	2007
ΑΕΠ	4,5	4,7	3,7	4,1	3,8
Ιδιωτική κατανάλωση	4,5	4,7	3,7	3,8	3,8
Δημόσια κατανάλωση	-2,1	2,8	3,1	2,1	1,1
Ακαθάριστες επενδύσεις	13,7	5,7	-1,4	9,4	5,4
Τελική ζήτηση	4,8	5,8	2,4	4,5	4,3
Μέση ροπή προς αποταμίευση ιδιωτικού τομέα	21	20,5	19,6	19,2	19,7
Χρέος γενικής κυβέρνησης(%ΑΕΠ)	110	108,5	107,5	104,3	100,1
Έλλειμμα (%ΑΕΠ)	-4,6	-7,8	-5,2	-2,8	-2,8
Δείκτης τιμών καταναλωτή	3,5	2,9	3,5	2,9	(Νοεμ.)

Πηγή: Έκθεση του διοικητή της ΤτΕ για το 2005, Οικονομικό δελτίο Alpha Bank (Δεκέμβριος 2006),σελ.56[από εκτιμήσεις και προβλέψεις ΥΠΟΙΚΟ και Alpha Bank].

Οι μεταβολές του διαθέσιμου εισοδήματος, της κατανάλωσης, της αποταμίευσης και της επένδυσης συνδέονται στενά με τα τραπεζικά ιδρύματα. Τόσο οι ιδιώτες όσο και το δημόσιο δανείζονται κεφάλαια για επενδύσεις ή για κατανάλωση, αποταμιεύουν κεφάλαια που διαθέτουν και πραγματοποιούν επενδύσεις σε τραπεζικά προϊόντα. Οι παραπάνω εργασίες πραγματοποιούνται μέσω των τραπεζικών οργανισμών. Γι' αυτό οι τάσεις που υπάρχουν στο οικονομικό περιβάλλον και οι μεταβολές των παραπάνω μεγεθών ασκούν επιδράσεις στις τράπεζες.

Ο ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ εμφανίζεται με μικρή επιβράδυνση το 2005 σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές, αφού μειώθηκε στο 3,7% το 2005 από 4,7% το 2004. Ωστόσο, παραμένει υψηλότερος από τον αντίστοιχο μέσο όρο.

Όσον αφορά την ιδιωτική κατανάλωση, αν και μειώθηκε ο ρυθμός αύξησης της (λόγω της μείωσης του ρυθμού ανόδου των καθαρών αποδοχών των μισθωτών), αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα που προωθεί την εγχώρια ζήτηση. Το γεγονός αυτό συνδέεται με την απελευθέρωση του χρηματοοικονομικού συστήματος, την αύξηση της καταναλωτικής πίστης και την αύξηση του πραγματικού διαθέσιμου εισοδήματος.¹⁴ Η ιδιωτική κατανάλωση των νοικοκυριών συνδέεται στενά με τους τραπεζικούς οργανισμούς, δεδομένου ότι τα νοικοκυριά δανείζονται ποσά από τις τράπεζες για καταναλωτικούς λόγους. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι η κατανάλωση δεν περιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το διαθέσιμο εισόδημα εξαιτίας του ότι -μετά την απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος (εύκολη πρόσβαση σε τραπεζικό δανεισμό, μείωση επιτοκίων)- οι καταναλωτές απευθύνονται με ευκολία στις τράπεζες για δανεισμό (καταναλωτικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες κ.λ.π.).

Το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών επηρεάζει επίσης σημαντικά τους τραπεζικούς οργανισμούς. Η αύξηση των εισοδημάτων έχει ως αποτέλεσμα τα νοικοκυριά να αυξάνουν τις αποταμιεύσεις και να ψάχνουν τρόπους επένδυσης των χρημάτων τους. Επίσης, η αυξανόμενη τάση για αναδιάρθρωση των παραγωγικών δραστηριοτήτων, εξαιτίας και της δημιουργίας μιας κοινής αγοράς, συνεπάγεται την αυξανόμενη ζήτηση κεφαλαίων για επένδυση. Και οι δύο παραπάνω λόγοι δημιούργησαν αύξηση της ζήτησης των τραπεζικών εργασιών. Επίσης, η αύξηση του πλούτου των νοικοκυριών που προήλθε από την αύξηση των τιμών των μετοχών του χρηματιστηρίου και την άνοδο της αξίας των κατοικιών επηρέασε θετικά την ζήτηση για τραπεζικές εργασίες.

Η μικρή μείωση της μέσης ροπής προς αποταμίευση δικαιολογείται από την ελαφρώς μειωμένη αύξηση του πραγματικού διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών το 2005 σε σχέση με το 2004, που οφείλεται στην μείωση του ρυθμού ανόδου των καθαρών αποδοχών των μισθωτών.¹⁵

Ο ρυθμός αύξησης της δημόσιας κατανάλωσης αυξήθηκε ελαφρώς από 2,8% το 2004 σε 3,1% το 2005, κάτι που οφείλεται κυρίως στην αύξηση της απασχόλησης.

Οι ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου (σε κατασκευές και εξοπλισμό) ενώ παρουσίαζαν αύξηση (13,7% το 2003 και 5,7% το 2004), εμφάνισαν μείωση κατά 1,4% το 2005. Αυτό οφείλεται στην μειωμένη ζήτηση μετά την περίοδο των ολυμπιακών αγώνων, αλλά και της μείωσης των επενδύσεων σε κατοικίες. Η πρόβλεψη που γίνεται για αύξηση των επενδύσεων στο μέλλον οφείλεται στην ύπαρξη κάποιων νέων ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Βέβαια η εγκατάσταση τμημάτων πολλών ελληνικών επιχειρήσεων σε χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης που διαθέτουν χαμηλό κόστος εργασίας είναι κάτι που προκαλεί προβληματισμό για το μέλλον των ακαθάριστων επενδύσεων στην χώρα μας. Επίσης, το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών παραμένει σε υψηλά επίπεδα.

Ο υψηλός πληθωρισμός και η διεύρυνσή του από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, επιβαρύνουν την ανταγωνιστικότητα της χώρας μας. Ο υψηλότερος πληθωρισμός έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερα πραγματικά επιτόκια. Η αύξηση του πληθωρισμού το 2005 οφείλεται στην αύξηση της τιμής του πετρελαίου και στην αύξηση της έμμεσης φορολογίας.

Η αύξηση της τιμής του πετρελαίου που πραγματοποιήθηκε το 2006 προκαλεί αβεβαιότητα στους καταναλωτές και επηρεάζει αρνητικά τις προσδοκίες τους. Η αύξηση των καυσίμων οδήγησε σε αύξηση των τιμών των προϊόντων λόγω της αύξησης του κόστους παραγωγής και επομένως, συνεπάγεται την αύξηση του πληθωρισμού. Έτσι, επιβαρύνεται η οικονομική δραστηριότητα και μεταβάλλεται ο προγραμματισμός των νοικοκυριών. Οι καταναλωτές βλέποντας την μείωση του διαθέσιμου εισοδήματός τους, αναγκάζονται να μειώσουν την κατανάλωση και την αποταμίευση. Επίσης, οι παραγωγοί ίσως δουν την ζητούμενη ποσότητα να μειώνεται λόγω της αύξησης των τιμών, κάτι που θα οδηγήσει σε μείωση των κερδών τους.

Στα πλαίσια του εξελισσόμενου εξορθολογισμού της φορολογίας ακινήτων, εισάγεται ο Φ.Π.Α. στις πωλήσεις νεόδμητων κατοικιών, καθώς και η αναπροσαρμογή των αντικειμενικών αξιών.

Με τη φορολογική μεταρρύθμιση, μειώνονται σταδιακά σχεδόν κατά το 1/3 οι συντελεστές φορολόγησης των επιχειρήσεων μέσα στην τριετία: οι φορολογικοί συντελεστές για τα επιχειρηματικά κέρδη των Α.Ε. από το 35% που βρίσκονταν το 2004 θα μειωθούν στο 25% το 2007, ενώ για τις Ο.Ε. και τις Ε.Ε. από 25% σε 20%. Παράλληλα, απλουστεύθηκε το φορολογικό σύστημα, με στόχο τη μείωση του διοικητικού βάρους των επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα έγινε πιο αντικειμενικός ο τρόπος με τον οποίον διενεργούνται οι έλεγχοι.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 Απασχόληση και ανεργία (σε χιλιάδες)

Οικονομικά μεγέθη	2003	2004	2005	2006	2007
Συνολ.απασχόληση	3.977	4.553	4.625	4.703	4.783
Άνεργοι	417	505	477	428	383
Ποσοστό ανεργίας	9,5	10,5	9,9	8,3	7,4

Πηγή: Οικονομικό δελτίο Alpha Bank (Δεκέμβριος 2006), σελ.57.

Η εύρυθμη λειτουργία της αγοράς εργασίας αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός σταθερού οικονομικού περιβάλλοντος και συμβάλλει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μιας οικονομίας.

Παρατηρείται μια μικρή αύξηση του πληθυσμού και του ενεργού πληθυσμού και επομένως του εργατικού δυναμικού. Στην αγορά εργασίας παρατηρούνται τα παρακάτω: Το ποσοστό ανεργίας παραμένει σε υψηλά επίπεδα, αν και παρατηρείται μείωση από 10,5% το 2004 σε 9,9% το 2005. Επίσης, ο ρυθμός αύξησης του κόστους εργασίας είναι υψηλός. Πάντως, η συνολική απασχόληση αυξάνεται κυρίως για τον τομέα των υπηρεσιών, όπως αυξάνονται και οι ώρες εργασίας. Ο αριθμός των ανέργων διαχρονικά μειώνεται.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3 Νομισματικά μεγέθη και επιτόκια

Οικονομικά μεγέθη	2003	2004	2005	2006(Οκτ.)
Καταθέσεις νοικοκυριών&επιχ/σεων	10,5	10,9		
Χρέος νοικοκυριών στις εγχώριες τράπεζες (%ΑΕΠ)	26,4	31,4	38,3	42,3
Επιτόκιο καταθέσεων 12 μηνών	2,3	2,3	2,3	3,8
Επιτόκιο χορηγήσεων βραχ.δανείων προς επιχ.	6,8	6,9	6,8	7,2
Επιτόκιο καταναλωτικών δανείων 1 έτους	13,6	13,2	12,7	12,8
Επιτόκιο στεγαστικών δανείων	5,3	5,1	4,8	5

Πηγή: Οικονομικό δελτίο Alpha Bank (Δεκέμβριος 2006), σελ.57.

Στα πλαίσια των ερευνών οικονομικής συγκυρίας που διεξάγει ο IOBE, υπολογίζεται ο δείκτης οικονομικού κλίματος. Ο δείκτης οικονομικού κλίματος υπολογίζεται με βάση τους επιμέρους δείκτες επιχειρηματικών προσδοκιών στη βιομηχανία, τις κατασκευές, το λιανικό εμπόριο, τις υπηρεσίες και τον δείκτη εμπιστοσύνης στους καταναλωτές.¹⁶ Κινείται ανοδικά και ανέρχεται σε 106,1 μονάδες τον Ιούλιο του 2006, που είναι η υψηλότερη τιμή των τελευταίων ετών. Η άνοδος του δείκτη οφείλεται στο θετικό επιχειρηματικό κλίμα στις υπηρεσίες και στις κατασκευές, καθώς και την άνοδο του δείκτη στο λιανικό εμπόριο. Η άνοδος του δείκτη επιχειρηματικών προσδοκιών στον τομέα των υπηρεσιών οφείλεται στις θετικότερες εκτιμήσεις των επιχειρήσεων για την κατάσταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τις ευνοϊκότερες εκτιμήσεις για τη ζήτηση.

Ο δείκτης εμπιστοσύνης των καταναλωτών υπολογίζεται με βάση τις προβλέψεις των καταναλωτών για την γενικότερη οικονομική κατάσταση της χώρας, την οικονομική κατάστασή τους, την αποταμίευση και την ανεργία.¹⁷ Ο δείκτης κινείται στο διάστημα +100 έως -100. Όταν παρουσιάζεται με θετικό πρόσημο

εκφράζει πρόβλεψη για βελτίωση-αύξηση, ενώ όταν παρουσιάζεται με αρνητικό πρόσημο εκφράζει πρόβλεψη για χειροτέρευση-μείωση. Ο δείκτης εμπιστοσύνης των καταναλωτών για την επταετία 1999-2005 ανέρχεται σε -28 στην Ελλάδα έναντι -9 στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Για το 2006 ο δείκτης ανέρχεται κατά μέσο όρο σε -35 για την Ελλάδα. Αυτό δείχνει ότι οι καταναλωτές εμφανίζονται απαισιόδοξοι για την οικονομική κατάσταση της χώρας τους και του νοικοκυριού τους, ενώ οι προθέσεις τους για αποταμίευση είναι συγκρατημένες.

Προσομοίωση ακραίων καταστάσεων

Η άσκηση προσομοίωσης καταστάσεων κρίσης αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης κινδύνων και αναλύει τι μπορεί να συμβεί στην περίπτωση που επέλθουν δυσμενείς εξελίξεις και πραγματοποιηθούν ορισμένοι κίνδυνοι.¹⁸ Με την άσκηση προσομοίωσης μπορεί να διαπιστωθεί η ανθεκτικότητα των κερδών των ελληνικών τραπεζών, αλλά και κατά πόσο τα ίδια κεφάλαιά τους είναι ικανά για να απορροφήσουν δυσμενείς επιπτώσεις από απρόβλεπτες εξελίξεις.¹⁹ Όταν διαπιστωθούν σημεία που το τραπεζικό ίδρυμα δεν είναι ιδιαίτερα προετοιμασμένο, μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα με σκοπό να αυξηθεί η αντοχή του συστήματος στις διαταραχές, συμβάλλοντας έτσι στη σταθερότητα του συστήματος. Ενώ παλιότερα οι ασκήσεις προσομοίωσης αφορούσαν μόνο τον κίνδυνο αγοράς, με το ανανεωμένο σύμφωνο Βασιλείας αφορούν και τον πιστωτικό κίνδυνο.

Στην έκθεση αξιολόγησης που δημοσίευσε το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο το 2006 μετά την άσκηση προσομοίωσης που πραγματοποιήθηκε (στα πλαίσια της αξιολόγησης του χρηματοπιστωτικού συστήματος που πραγματοποίησε για πρώτη φορά στην Ελλάδα), συμπεραίνεται πως οι ελληνικές τράπεζες είναι ανθεκτικές σε διαταραχές και μπορούν με επιτυχία να ανταπεξέλθουν στις δυσμενείς καταστάσεις που εξετάστηκαν. Με τις ασκήσεις προσομοίωσης καταστάσεων κρίσης οι τραπεζικοί οργανισμοί εξασκούνται και μπαίνουν σε μια δυσμενή κατάσταση, με αποτέλεσμα να είναι προετοιμασμένες για να αντιδράσουν σε ανάλογη πραγματική κατάσταση του οικονομικού περιβάλλοντος χωρίς έντονες δυσμενείς επιδράσεις γι' αυτές.

2.5 Κοινωνικό Περιβάλλον

Δημογραφικές εξελίξεις

Τα τελευταία χρόνια ο αριθμός των γεννήσεων μειώνεται. Ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού παρά την μετανάστευση εκτιμάται ότι θα είναι αρνητικός στην χώρα μας το 2015-2020, κάτι που συμβαίνει ήδη στην Ευρώπη.²⁰ Οι δημογραφικές εξελίξεις αναμένεται να επηρεάσουν την λιανική τραπεζική που θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει νέες ανάγκες. Η αύξηση του αριθμού των ηλικιωμένων έχει αρνητικές επιπτώσεις για την αποταμίευση, καθώς μειώνονται τα άτομα στο σύνολο του πληθυσμού που βρίσκονται σε παραγωγικές ηλικίες (25-59 ετών) τα οποία βρίσκονται σε ηλικία θετικής αποταμίευσης, δηλαδή είναι αυτά που αποταμιεύουν περισσότερο. Το γεγονός της αύξησης του αριθμού των ηλικιωμένων ατόμων έχει προκαλέσει και προβληματισμό ως προς την βιωσιμότητα των ασφαλιστικών συστημάτων, κάτι που δημιουργεί ένα επιπρόσθετο πρόβλημα που αποθαρρύνει την ανάληψη επενδυτικών και αποταμιευτικών πρωτοβουλιών από τα άτομα αυτά.

Ωστόσο, τα άτομα σε παραγωγικές ηλικίες προσπαθώντας να εξασφαλίσουν ένα καλύτερο βιοτικό επίπεδο για τα χρόνια που θα συνταξιοδοτηθούν, θα προσπαθήσουν να αυξήσουν περισσότερο τις αποταμιεύσεις τους. Επίσης, ίσως το πρόβλημα των συντάξεων αποτελέσει μια αιτία για αύξηση των ιδιωτικών ασφαλίσεων, κάτι που θα επωφελήσει τις θυγατρικές των τραπεζών. Επομένως, αν οι τράπεζες διαγνώσουν έγκαιρα την ευκαιρία που παρουσιάζεται και προωθήσουν τα συνταξιοδοτικά και ασφαλιστικά προϊόντα θα επωφεληθούν.

Οι μετανάστες

Η αύξηση του πληθυσμού που προκύπτει από την αύξηση των μεταναστών επηρεάζει την σύσταση της κοινωνίας. Με το μεταναστευτικό ρεύμα -που προήλθε κυρίως από τις βαλκανικές χώρες- ίσως συνδέεται και η αύξηση του δείκτη πληθυσμιακής πυκνότητας από 80,6% το 1995 σε 83,6% το 2004. Τα τελευταία χρόνια έχουν εγκατασταθεί στη χώρα μας περίπου 1.000.000 μετανάστες αντιπροσωπεύοντας περίπου το 10% του πληθυσμού. Η εισροή μεταναστών μετέβαλε την σύνθεση του πελατολογίου των τραπεζών. Αν και προς το παρόν οι μετανάστες αυτοί δεν διαθέτουν υψηλά εισοδήματα, αυξάνουν την πιθανότητα για αύξηση της

ζήτησης των κατοικιών στο μέλλον, επομένως μπορούν και να συνδεθούν με την δυνητική αύξηση της ζήτησης στεγαστικών δανείων.

Οι τράπεζες κατατάσσουν τους οικονομικούς μετανάστες μεταξύ των καλύτερων πελατών τους. Οι κυριότερες τραπεζικές συναλλαγές των μεταναστών είναι η κατάθεση και το έμβασμα. Υπολογίζεται ότι οι ελληνικές τράπεζες διαθέτουν πάνω από 250.000 τραπεζικούς λογαριασμούς μεταναστών. Οι συνολικές τους καταθέσεις ξεπερνούν τα 3-4 δισ. €, ενώ τα εμβάσματα μόνο προς την Αλβανία ανέρχονται στα 500 εκατ. ευρώ περίπου. Είναι αξιοσημείωτο ότι το μέσο ποσό κατάθεσης των μεταναστών είναι σχεδόν διπλάσιο από το αντίστοιχο του Έλληνα.²¹

Τον τελευταίο καιρό έχουν αρχίσει να αυξάνονται οι χορηγήσεις σε μετανάστες για αγορά σπιτιού, αυτοκινήτου κ.λ.π. Καθώς λοιπόν οι τράπεζες αναγνωρίζουν ότι οι μετανάστες αποτελούν αξιόλογους πελάτες, επομένως μια ευκαιρία που πρέπει να εκμεταλλευτεί, έχουν αρχίσει να σχεδιάζουν τα “προφίλ” τους έτσι ώστε να αναπτύξουν προϊόντα και υπηρεσίες εστιάζοντας σε αυτούς. Ήδη κάποιες τράπεζες έχουν δημιουργήσει ειδικά “πακέτα” για οικονομικούς μετανάστες (περιλαμβάνοντας καταθέσεις, κάρτες, δάνεια, εμβάσματα κ.λ.π.).

Εργασιακό περιβάλλον

Στις τράπεζες οι όροι εργασίας ρυθμίζονται με την Κλαδική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (ΚΣΣΕ). Το νέο εργασιακό τοπίο χαρακτηρίζεται από αποσταθεροποίηση. Οι εξελίξεις στο εργασιακό περιβάλλον έχουν οδηγήσει στις παρακάτω μεταβολές στα τραπεζικά ιδρύματα:

- Οι νέες τεχνολογίες και η χρήση της πληροφορικής έχουν διευκολύνει την διεκπεραίωση τραπεζικών εργασιών με αποτέλεσμα να μειώνονται διαθέσιμες θέσεις εργασίας (παρατηρείται μείωση των θέσεων εργασίας, ιδίως στις εργασίες “γενικών καθηκόντων με χαμηλή και τυποποιημένη εξειδίκευση”). Επίσης, δημιουργούνται νέες μορφές παρακολούθησης της εργασίας σχετικά με τον όγκο και την ποιότητα της εργασίας κάτι που ασκεί πίεση στον εργαζόμενο.

- Έχουν δημιουργηθεί πολλές θέσεις εργασίας ευέλικτης απασχόλησης (μερική/προσωρινή απασχόληση, ευέλικτο-διακεκομμένο ωράριο, απασχόληση ελεύθερου ωραρίου για στελέχη κ.λ.π.). Επίσης, στα πλαίσια κενών της ΚΣΣΕ αναπτύσσονται ατομικές συμβάσεις εργασίας.

- Μετά την πραγματοποίηση συγχωνεύσεων και εξαγορών μειώνονται οι προοπτικές μισθολογικής και υπηρεσιακής εξέλιξης στον νέο οργανισμό. Οι επιπτώσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών στην απασχόληση και στα εργασιακά δικαιώματα του προσωπικού είναι κυρίως αρνητικές για την απασχόληση και τους όρους εργασίας. Τις εξαγορές ακολουθούν πολλές φορές περικοπές κόστους με μείωση του προσωπικού (προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης ή εθελουσίας εξόδου), αύξηση της αυτοματοποίησης, μεταβολές της κουλτούρας και των εργασιακών σχέσεων, παραβιάσεις ρυθμίσεων σε θέματα ωραρίου κ.λ.π.
- Η διάρκεια εργασίας προσδιορίζεται με βάση τον ρυθμό λειτουργίας της ελληνικής αγοράς και του ευρωπαϊκού οικονομικού περιβάλλοντος. Το ωράριο εργασίας έχει επιμηκυνθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια.
- Αναδεικνύεται η ανάθεση υπηρεσιών σε τρίτους (βοηθητικές υπηρεσίες π.χ. υπηρεσίες καθαριότητας, υπηρεσίες μελετών, τηλεφωνικά κέντρα, υπηρεσίες κοινωνικού χαρακτήρα όπως βρεφονηπιακοί σταθμοί και ιατροφαρμακευτική φροντίδα). Στις περιπτώσεις αυτές, οι εταιρίες με τις οποίες κάνει σύμβαση η τράπεζα αναλαμβάνουν την πρόσληψη του προσωπικού χωρίς η τράπεζα να έχει κάποια επαφή σε αυτό.
- Μια άλλη μορφή εργασίας που δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη στην χώρα μας αλλά αναμένεται η ανάπτυξή της στο μέλλον είναι η τηλεεργασία. Αναφέρεται στο home banking, δηλαδή τραπεζικές εργασίες από το σπίτι, με εργαζόμενους, που ανήκουν στις τράπεζες και απασχολούνται από το σπίτι.
- Η αστάθεια που χαρακτηρίζει την απασχόληση απωθεί τους εργαζόμενους από την συνδικαλιστική δράση και τις μορφές συλλογικής έκφρασης.
- Η εκπαίδευση αναδεικνύεται πολύ σημαντική στο νέο εργασιακό περιβάλλον τόσο για την ανεύρεση όσο και για την διατήρηση μιας θέσης εργασίας.²²

Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδας

Η Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδας (ΟΤΟΕ) ιδρύθηκε στη δεκαετία του 1950, σε μια περίοδο δύσκολων προβλημάτων και συνθηκών. Εκφράζει την ανάγκη για συντονισμένη δράση των συλλόγων εργαζομένων (συνδικάτων) που λειτουργούν σε κάθε τράπεζα. Η συνδικαλιστική

πυκνότητα στον τραπεζικό κλάδο (συνδικαλισμένοι/σύνολο απασχόλησης) σύμφωνα με στοιχεία της ΟΤΟΕ ανέρχεται σε 85%.²³ Η δύναμη της ΟΤΟΕ είναι αρκετά μεγάλη και ασκεί επιρροή στις αποφάσεις των τραπεζών. Η ΟΤΟΕ φροντίζει για την ενημέρωση των εργαζομένων σε σχέση με τα δικαιώματά τους όσον αφορά την τράπεζα που εργάζονται αλλά και τον κλάδο γενικότερα και συμβάλλει στην προώθηση των συμφερόντων τους και στην βελτίωση των εργασιακών σχέσεων στον κλάδο, επομένως, επηρεάζει σημαντικά το εργασιακό περιβάλλον των τραπεζών.

Η υπερχρέωση

Η υπερχρέωση είναι ένα φαινόμενο που έχει τόσο οικονομικές όσο και κοινωνικές διαστάσεις. Ο υπερδανεισμός στην Ελλάδα έχει πάρει τα τελευταία χρόνια μεγάλες διαστάσεις. Η ζήτηση για δάνεια είναι πολύ μεγάλη και τα νοικοκυριά συνεχίζουν να δανείζονται. Οι επιπτώσεις για τις τράπεζες από το φαινόμενο της υπερχρέωσης είναι ότι αυξάνεται η πιθανότητα της μη αποπληρωμής των δανείων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4 Δάνεια προς τις εγχώριες επιχειρήσεις και νοικοκυριά σε εκατ.€

Τέλος περιόδου	Επιχειρήσεις	Νοικοκυριά	Σύνολο
2001	50.198,7	23.828,7	74.027,4
2002	55.012,2	31.498,3	86.510,5
2003	60.979,3	40.198,8	101.178,1
2004	65.566,3	51.635,4	117.201,7
2005	71.282,9	65.698,2	136.981,1
2006	72.960,4	69.672,8	142.633,2

Πηγή: Δελτίο οικονομικής συγκυρίας (Μάιος 2006).

Εξαιτίας της σημαντικής αύξησης των επιτοκίων τους τελευταίους μήνες η αποπληρωμή ενός στεγαστικού δανείου έχει γίνει πολύ πιο δύσκολη, αφού τα νοικοκυριά πρέπει να καταβάλουν μεγαλύτερη μηνιαία δόση. Όσον αφορά την κατοικία, αρκετά νοικοκυριά προσπαθούν να δανειστούν λιγότερα χρήματα με αποτέλεσμα να κατευθύνονται στην αγορά παλιών κατοικιών αντί καινούριων που έχουν πολύ υψηλότερες τιμές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5 Δάνεια προς τα εγχώρια νοικοκυριά σε εκατ.€

Τέλος περιόδου	Στεγαστικά δάνεια	Καταναλωτικά δάνεια	Λοιπά
2001	15.652,2	7.852,0	324,5
2002	21.224,7	9.755,4	518,2
2003	26.534,2	12.409,6	1.255,0
2004	33.126,8	17.053,8	1.454,8
2005	43.199,4	20.850,0	1.648,8
2006	45.919,6	22.045,2	1.708,0

Πηγή: Δελτίο οικονομικής συγκυρίας (Μάιος 2006).

Η πιστωτική επέκταση συνέβαλλε στην αύξηση της δραστηριότητας των ελληνικών τραπεζών και στην ισχυροποίησή τους. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο τα κέρδη των τραπεζών έχουν αυξηθεί τα τελευταία χρόνια με εντυπωσιακούς ρυθμούς καθώς για το 2005 υπολογίζεται ότι έφτασαν τα 2,6δισ.€ έναντι 1,19δισ.€ τον προηγούμενο χρόνο. Τα μισά περίπου από τα κέρδη των τραπεζών προέρχονται από την λιανική τραπεζική. Οι χορηγήσεις στη λιανική τραπεζική και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αυξήθηκαν έως και 55% το 2005. Τα νοικοκυριά έως τέλος του 2005 είχαν δανειστεί πάνω από 66 δισ. ευρώ, ποσό που είναι σχεδόν τριπλάσιο σε σχέση με 5 χρόνια πριν.²⁴

Αυτό συμβαίνει κυρίως για δύο λόγους. Πρώτον, τα άτομα καταφεύγουν πολύ εύκολα στον δανεισμό. Δεύτερον, οι τράπεζες προσπαθώντας να αυξήσουν τα μερίδιά τους στην αγορά, δίνουν σχετικά εύκολα δάνεια, ενώ ο έλεγχος των κινδύνων που πραγματοποιείται είναι ανεπαρκής.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το 1995 τα στεγαστικά δάνεια αποτελούσαν το 3% του ΑΕΠ ενώ το 2004 το ποσοστό έφτασε στο 20,7%. Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες. Η αύξηση της ζήτησης για στεγαστικά δάνεια οφείλεται στην πτώση των μέσων βραχυπρόθεσμων επιτοκίων, στην απελευθέρωση της αγοράς στεγαστικών δανείων και στην όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων κυρίως στον τομέα της λιανικής τραπεζικής. Η πτώση των επιτοκίων παλιότερα οδήγησε στην μετατόπιση της ζήτησης από την ενοικίαση στην αγορά κατοικίας.

Στην πιστωτική επέκταση συνέβαλε και η ανάπτυξη κλάδων της οικονομίας, όπως η αγορά ακινήτων. Η ανάπτυξη του τομέα του Real Estate αποδεικνύει την αυξανόμενη ζήτηση στις επενδύσεις σε ακίνητη περιουσία. Αυτή η αύξηση της ζήτησης οφείλεται και στην απογοήτευση πολλών νοικοκυριών από τις απώλειες μετά την επένδυση σε μετοχές στο Χρηματιστήριο Αξιών το 2001.

Όσον αφορά τον δανεισμό στις επιχειρήσεις, μόνο 2 στις 10 επιχειρήσεις με έσοδα μέχρι 300 χιλιάδες ευρώ έχουν λάβει μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση από πιστωτικό ίδρυμα. Το γεγονός αυτό δείχνει τα τεράστια περιθώρια ανάπτυξης αυτής της αγοράς από τις τράπεζες.

Οι παράμετροι που καθορίζουν την σύνθεση του δανείου που θα λάβει ο κάθε ενδιαφερόμενος είναι το εισόδημα, τα περιουσιακά στοιχεία, η ηλικία, οι οικογενειακές υποχρεώσεις, ο πληθωρισμός και η σχέση του βασικού επιτοκίου της κάθε χώρας-μέλους με αυτό της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Σε κάθε χώρα ισχύουν διαφορετικά επιτόκια για τα δάνεια και τις πιστωτικές κάρτες παρά το κοινό νόμισμα. Οι Έλληνες μισθωτοί και συνταξιούχοι έχοντας τις χαμηλότερες αποδοχές στην Ευρωπαϊκή Ένωση μαζί με τους Πορτογάλους, εξαιτίας της μεγάλης διαφοράς στις χρεώσεις αναγκάζονται να πληρώνουν έως και ένα μισθό παραπάνω για να αποπληρώσουν την δόση των δανείων τους.

Όσον αφορά τα καταναλωτικά δάνεια η Ελλάδα έχει επιτόκιο κατά μέσο όρο 9,82% ενώ ο μέσος όρος της Ευρωζώνης βρίσκεται 3 ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερα (η Ελλάδα είναι η δεύτερη ακριβότερη μετά την Ιταλία). Όσον αφορά τα στεγαστικά δάνεια οι διαφορές των επιτοκίων ανάμεσα στις χώρες ξεπερνούν ακόμα και τις 5 μονάδες. Η Ελλάδα με επιτόκιο 6,08% είναι και πάλι η δεύτερη ακριβότερη μετά την Ιταλία ενώ ο μέσος όρος της Ευρωζώνης ανέρχεται σε 4,59%.

Στις πιστωτικές κάρτες και στους λογαριασμούς υπερανάληψης από τραπεζικό λογαριασμό οι ελληνικές τράπεζες έχουν τα υψηλότερα επιτόκια στην Ευρωζώνη. Ακριβότερη χώρα είναι η Ελλάδα με επιτόκιο 13,78% και φθηνότερη το Λουξεμβούργο με διαφορά που ανέρχεται σε 8 ποσοστιαίες μονάδες. Οι ελληνικές τράπεζες έχουν κατά 4% υψηλότερα επιτόκια από το μέσο όρο της Ευρωζώνης.²⁵

Ο μέσος όρος των επισφαλειών τον Δεκέμβριο του 2005 ανέρχεται στη χώρα μας σε 6,5% έναντι του 3,3% στη ζώνη του ευρώ. Οι μεγαλύτερες καθυστερήσεις σημειώνονται στα καταναλωτικά με 8,1% και στα επιχειρηματικά με 6,9%.

Από την έρευνα της Τράπεζας της Ελλάδας φαίνεται ότι:

- Το μέσο υπόλοιπο χρέους από το σύνολο των δανείων αυξήθηκε ανά νοικοκυριό το 2005 στα 19.600 ευρώ, από 15.500 ευρώ το 2002.
- Το μέσο υπόλοιπο των στεγαστικών δανείων ανά νοικοκυριό (μεταξύ 2002 και 2005) αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 12,1%, ένα υπόλοιπο που αυξήθηκε σε 41,7 χιλιάδες ευρώ το 2005, από 29,6 χιλιάδες ευρώ το 2002.
- Το μέσο υπόλοιπο των δανείων των νοικοκυριών μέσω πιστωτικών καρτών αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 21,3%, ένα υπόλοιπο που διαμορφώθηκε σε 3.039 ευρώ το 2005 έναντι 1.701 ευρώ το 2002.
- Το 11,2% των νοικοκυριών δεν πληρώνει κανονικά τις δόσεις των δανείων. Αυτό σημαίνει ότι ένα στα δέκα νοικοκυριά αντιμετωπίζει πρόβλημα στην αποπληρωμή. Στα καταναλωτικά δάνεια το ποσοστό ανέρχεται σε 14,9%, ενώ στα στεγαστικά είναι 8,6%.
- Η πλέον διαδεδομένη κατηγορία δανεισμού είναι μέσω πιστωτικών καρτών. Το 54,4% των νοικοκυριών με κάποιο δάνειο το 2005 έχει οφειλές από πιστωτικές κάρτες.
- Η δεύτερη πιο διαδεδομένη κατηγορία δανείων είναι τα δάνεια σχετικά με την κατοικία (37,3%), ακολουθούμενα από τα μη ενυπόθηκα τραπεζικά δάνεια (28,9%, αφορούν κυρίως προσωπικά δάνεια και δάνεια έναντι δικαιολογητικών).²⁶

Ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των χρεών έφτασε το 30%, με τα χρέη των νοικοκυριών και επιχειρήσεων στις τράπεζες να ανέρχονται σε 153 δισ.€ τον Σεπτέμβριο του 2006.²⁸ Περίπου 170.000 οικογένειες δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους απέναντι στις τράπεζες και δεν καταφέρνουν να πληρώσουν τις δόσεις των δανείων τους. Αυτό σημαίνει ότι πάνω από το 50% των ατόμων που έχουν λάβει δάνειο δυσκολεύεται για την αποπληρωμή του. Οι Έλληνες οφείλουν σε πιστωτικές κάρτες 7,4 δισ.€ και πληρώνουν σε τόκους 300 εκατ.€ περισσότερο ανά έτος από τους Ευρωπαίους πολίτες. Οι καθυστερήσεις στα καταναλωτικά δάνεια και τις πιστωτικές κάρτες ξεπερνούν το 20%.

Δεδομένου του ότι η μηνιαία δόση του δανείου που θα λάβει ο ενδιαφερόμενος αντιστοιχεί περίπου σε ένα μισθό θα πρέπει να κάνει σωστή έρευνα αγοράς, ώστε το πρόγραμμα που θα επιλέξει να προσαρμόζεται στις ανάγκες και τις δυνατότητες του. Εξαιτίας του υπέρογκου δανεισμού των ελληνικών νοικοκυριών η Τράπεζα της Ελλάδος συνέστησε αυστηρότερα κριτήρια για την παροχή δανείων σε νοικοκυριά και ο διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος Ν.Γκαργκάνας “έκανε έκκληση για περιορισμό των δανείων”.

Ανάμεσα στις δυσάρεστες συνέπειες του υπερδανεισμού είναι οι συνεχείς κατασχέσεις σπιτιών και αυτοκινήτων. Μόνο στο Ειρηνοδικείο Αθηνών υποβάλλονται καθημερινά 70 έως 90 αιτήσεις κατασχέσεων (όπως φαίνεται από στοιχεία της Εθνικής Ομοσπονδίας Προστασίας Καταναλωτών-Δανειοληπτών Ελλάδας). Τους 2 τελευταίους μήνες του χρόνου υπολογίζεται ότι εκδόθηκαν πάνω από 55.000 δικαστικές αποφάσεις για κατασχέσεις ακινήτων και 60.000 για κατασχέσεις αυτοκινήτων.

Συμπέρασμα:

Τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος δείχνουν ότι για το 88% των νοικοκυριών που έχουν δανειστεί, τα τοκοχρεολύσια δεν ξεπερνούν το 40% του διαθέσιμου εισοδήματος τους βρίσκεται δηλαδή μέσα στα όρια που έχει θέσει η Τράπεζα της Ελλάδος (η οποία έχει ζητήσει κατά την αξιολόγηση των αιτημάτων για δανεισμό, η ετήσια δόση του δανείου να μην υπερβαίνει το 30% με 40% του ετήσιου εισοδήματος). Επομένως, μόνο το 10-12% των νοικοκυριών που έχουν πάρει δάνεια μπορούν να θεωρηθούν υπερδανεισμένα, ένα ποσοστό που δεν μπορεί να απειλήσει την ευστάθεια του τραπεζικού συστήματος. Άλλωστε ο δανεισμός ως ποσοστό του ΑΕΠ στην Ελλάδα υπολείπεται περισσότερο από 15% του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (36% για την Ελλάδα και 52% για την Ε.Ε.) σύμφωνα με την έκθεση του διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας.

Επίσης, οι εμπορικές τράπεζες φανερώνουν μια αισιοδοξία, καθώς οι πέντε μεγάλες εμπορικές τράπεζες εμφανίζουν στο πρώτο εξάμηνο του 2006 μείωση των καθυστερήσεων, διαδίδοντας με τον τρόπο αυτό τη βελτίωση της ποιότητας των δανείων τους.

Παρόλα αυτά ο κ. Γκαργκάνας στα πλαίσια της εποπτείας προβαίνει σε εκκλήσεις για περιορισμό της χορήγησης δανείων. Αυτό συμβαίνει λόγω της μεγάλης αύξησης της χορήγησης δανείων πολλές φορές χωρίς επαρκή έλεγχο που μπορεί να προκαλέσει πολλούς κινδύνους. Γι' αυτό συνιστάται αυστηρός έλεγχος των αιτήσεων πριν τις χορηγήσεις. Άλλωστε όλο και περισσότεροι αναλυτές ανησυχούν ότι η προσπάθεια των τραπεζών για την αύξηση των μεριδίων αγοράς και τη διατήρηση των υψηλών ρυθμών αύξησης κερδοφορίας οδηγεί σε υπερβολές όπως χαλάρωση των κριτηρίων πιστοδότησης και υποτίμηση των κινδύνων.

Πάντως εξαιτίας του νέου δεδομένου του υπερδανεισμού η Τράπεζα της Ελλάδας έχει λάβει δράση και έχει ενισχύσει τον έλεγχο. Γι' αυτό αύξησε την

παρακολούθηση των κανόνων δανεισμού από τις τράπεζες, τις προβλέψεις των απαιτήσεων, αύξησε τον συντελεστή κινδύνου για τα στεγαστικά δάνεια με υψηλό δείκτη δανείου προς αξία και εισήγαγε νέους κανόνες ρευστότητας.

Προτάσεις για την υπερχρέωση

Προτάσεις για την βελτίωση της κατάστασης του δανεισμού των νοικοκυριών θα ήταν οι εξής:

- α) ενίσχυση ανταγωνισμού
- β) ενίσχυση των κανόνων προστασίας και ενημέρωσης των καταναλωτών
- γ) ενίσχυση των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων
- δ) ενίσχυση των κανόνων λειτουργίας και εποπτείας των αγορών²⁷
- ε) ιδιαίτερη προσοχή εκ μέρους των καταναλωτών

Πιο αναλυτικά:

- α) Ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος, όπως αναλύθηκε και παραπάνω, παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση. Επομένως, η παρουσία νέων ελληνικών και ξένων τραπεζικών οργανισμών θα αυξήσει τον ανταγωνισμό. Μάλιστα οι ξένοι τραπεζικοί οργανισμοί θα φέρουν νέα τεχνογνωσία, μικρότερο κόστος, νέα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες και βελτιωμένα δίκτυα διανομής. Σίγουρα, το μικρότερο κόστος (προμηθειών, επιτοκίων) και η ύπαρξη νέων προϊόντων όσον αφορά τα δάνεια θα είναι εις όφελος του καταναλωτή. Επίσης, η ύπαρξη ενιαίων κανόνων λειτουργίας των ιδρυμάτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα δώσει την δυνατότητα στους Έλληνες να στραφούν και προς άλλες χώρες για να κάνουν χρήση χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Τα παραπάνω θα βοηθήσουν και στην περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου.
- β) Τα διάφορα προϊόντα θα πρέπει να αναλύονται λεπτομερώς και να επισημαίνονται τα συνολικά ποσά των χρεώσεων και των προμηθειών. Οι σύμβουλοι πελατών πρέπει να συμβουλεύουν τους πελάτες να μελετούν προσεχτικά τα προϊόντα πριν κάνουν την επιλογή τους. Επίσης, θα πρέπει να ενημερώνουν τους πελάτες για τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από κάθε είδους δάνειο, για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα και να αποφασίζουν μαζί με αυτούς ποιο είναι αυτό που ταιριάζει στον καθένα ανάλογα με το εισόδημα και τον χρόνο αποπληρωμής, καθώς τα επιτόκια διαφέρουν ανάλογα με το ποσό του δανείου και την διάρκεια αποπληρωμής του δανείου.

Εκτός από το επιτόκιο σ'ένα δάνειο πρέπει να εξετάζουν την ύπαρξη ή όχι ποινής μετατροπής για μερική ή ολική προεξόφληση, το ύψος των εξόδων, την δυνατότητα μετατροπής του επιτοκίου από κυμαινόμενο σε σταθερό, την ύπαρξη ή όχι περιόδου χάριτος, καθώς και την απαιτούμενη διάρκεια έγκρισης και χορήγησης του δανείου.

γ) Η διαχείριση κινδύνου περιορίζει τις αρνητικές διακυμάνσεις στην κερδοφορία της τράπεζας, διαμορφώνει συνθήκες πιο ασφαλούς ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της και συμβάλλει στην ορθολογική κατανομή των απαιτούμενων κεφαλαίων.

Ο κίνδυνος αγοράς αφορά την πιθανότητα απωλειών εξαιτίας μεταβολής των τιμών της αγοράς, όπως οι τιμές μετοχών, επιτοκίων ή ισοτιμιών νομισμάτων. Ο κίνδυνος αγοράς διακρίνεται αντίστοιχα σε χρηματιστηριακό, επιτοκιακό και συναλλαγματικό κίνδυνο. Τεχνικές που εφαρμόζονται για την ανάλυση του κινδύνου της αγοράς είναι αποτιμήσεις αξίας σε κίνδυνο, κερδών σε κίνδυνο, αποτελέσματα προσομοιώσεων καταστάσεων κρίσης και δείκτες ευαισθησίας.

Ο πιστωτικός κίνδυνος συνδέεται με την μη αποπληρωμή των δανείων. Όσο αυξάνεται ο αριθμός των δανείων αυξάνει και η πιθανότητα των επισφαλειών. Ο πιστωτικός κίνδυνος, είναι μικρότερος για τα στεγαστικά δάνεια, στα οποία οι επισφάλειες ανέρχονται σε ποσοστό κάτω του 1% του συνολικού χαρτοφυλακίου των τραπεζών. Οι επισφάλειες στα δάνεια προς μικρές επιχειρήσεις ανέρχονται σε 1,5-2%, ενώ τα καταναλωτικά δάνεια έχουν τις μεγαλύτερες επισφάλειες που κινούνται κοντά στο 6%.

Μέχρι σήμερα, η διαχείριση κινδύνου αφορούσε κυρίως τον πιστωτικό κίνδυνο και τον κίνδυνο της αγοράς.

Τειρεσίας

Στα πλαίσια της μείωσης του πιστωτικού κινδύνου έχει δημιουργηθεί και η Τειρεσίας Α.Ε. Η Τειρεσίας Α.Ε. ιδρύθηκε από το σύνολο σχεδόν των τραπεζών που λειτουργούν στην Ελλάδα. Διαχειρίζεται αρχεία δεδομένων οικονομικής συμπεριφοράς και συγκέντρωσης κινδύνων και παρέχει στις τράπεζες και σε άλλους φορείς του χρηματοπιστωτικού συστήματος την απαραίτητη πληροφόρηση. Με τον τρόπο αυτό οι τράπεζες είναι σε θέση να εκτιμήσουν σωστά την φερεγγυότητα και την πιστοληπτική ικανότητα των πελατών τους. Έτσι, γίνεται προσπάθεια για μείωση των επισφαλειών και καταπολέμηση της υπερχρέωσης των πελατών.

Αποδέκτες των δεδομένων του Τειρεσία είναι τράπεζες, εταιρείες έκδοσης και διαχείρισης καρτών, εταιρείες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), εταιρείες πρακτόρευσης επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring), οργανισμοί του δημοσίου των οποίων είναι προφανές το έννομο συμφέρον και νομικά πρόσωπα που παρέχουν πίστη και ελέγχονται από την Τράπεζα της Ελλάδας ή από άλλες κεντρικές τράπεζες.

Σκοπός του αρχείου είναι η εκτίμηση της φερεγγυότητας ιδιωτών και επιχειρήσεων από αυτούς που επεξεργάζονται τα δεδομένα του αρχείου. Οι πληροφορίες που περιέχονται στο αρχείο αφορούν σε ακάλυπτες (σφραγισμένες) επιταγές, απλήρωτες (κατά την λήξη τους) συναλλαγματικές, αιτήσεις πτωχεύσεων, απορρίψεις και εξέλιξη αιτήσεων πτωχεύσεων, διαταγές πληρωμής, προγράμματα πλειστηριασμών, κατασχέσεις, επιταγές και άρσεις κατασχέσεων του Ν.Δ. του 1923, υποθήκες και προσημειώσεις υποθηκών, εξαλείψεις υποθηκών και προσημειώσεων υποθηκών, καταγγελίες συμβάσεων καρτών και προσωπικών και καταναλωτικών δανείων, διοικητικές κυρώσεις κατά παραβατικών νόμων.²⁸

Περίπου 3.000 Έλληνες μπαίνουν κάθε μήνα στη λίστα του Τειρεσία. Κάθε φυσικό και νομικό πρόσωπο υποβάλλοντας έγγραφο, μπορεί να έχει πρόσβαση στο αρχείο δεδομένων της Τειρεσίας Α.Ε. προκειμένου να γνωρίζει εάν τηρούνται σε αυτό δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα που το αφορούν.

δ) Η εποπτεία των τραπεζικών οργανισμών πραγματοποιείται από τους εκάστοτε εθνικούς φορείς. Ωστόσο, η ενιαία ευρωπαϊκή αγορά, ο μεγάλος όγκος των συναλλαγών και η πολυπλοκότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών απαιτεί την ύπαρξη μιας ενιαίας εποπτικής αρχής που να έχει την δυνατότητα να ασκεί έλεγχο σε όλους τους ευρωπαϊκούς τραπεζικούς οργανισμούς.²⁹ Στη χώρα μας, ήδη η Τράπεζα της Ελλάδας παρακολουθεί την κατάσταση των δανείων εξαιτίας της αύξησης των επισφαλειών που εξηγείται από την μεγάλη αύξηση των χορηγήσεων. Η στενή παρακολούθηση πρέπει να συνεχιστεί και να ενταθεί.

ε) Οι καταναλωτές θα πρέπει να είναι προσεχτικοί και να παίρνουν δάνεια μόνο όταν είναι σίγουροι ότι έχουν την δυνατότητα να τα αποπληρώσουν (λαμβάνοντας υπόψη και την πιθανότητα αύξησης των επιτοκίων –που είναι συνεχής τους τελευταίους μήνες– όταν επιλέγουν κάποιο δάνειο με κυμαινόμενο επιτόκιο). Υπάρχουν πολλές προσφορές στην αγορά, γι' αυτό θα πρέπει να ερευνήσουν τα προϊόντα που κυκλοφορούν και να επιλέξουν την προσφορά που τους συμφέρει.

2.6 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον ή η τεχνολογική διάσταση στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος σχετίζεται με τα τεχνολογικά επιτεύγματα και ανακαλύψεις που μπορούν να επηρεάσουν τον τραπεζικό οργανισμό. Το εκάστοτε ίδρυμα θα πρέπει να προσαρμόσει την στρατηγική του ανάλογα με αυτές τις τεχνολογικές αλλαγές. Παρακάτω θα εξετάσουμε πώς οι νέες τεχνολογίες έχουν επηρεάσει και πώς αναμένεται να επηρεάσουν τον κλάδο.

Η τεχνολογική πρόοδος έχει οδηγήσει στην προσφορά νέων και πιο εξελιγμένων υπηρεσιών από το χρηματοπιστωτικό σύστημα. Οι νέες τεχνολογίες αυξάνουν τον ανταγωνισμό και επηρεάζουν την δομή του χρηματοοικονομικού μας συστήματος. Η εισαγωγή των τεχνολογιών αυτών αποτελεί μια αφετηρία για την βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των τραπεζών. Η αποτελεσματικότητα εκφράζεται με την μεγαλύτερη ταχύτητα, ευκολία και τελειότητα στην διεκπεραίωση των εργασιών.

Εκσυγχρονισμένος μηχανολογικός εξοπλισμός

Στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού, τα υποκαταστήματα άρχισαν να διαθέτουν ηλεκτρονικά δίκτυα σε κάποιο προθάλαμο αυτο-εξυπηρέτησης με συσκευές όπως το ATM, η τηλεφωνική συσκευή για απευθείας σύνδεση με την υπηρεσία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης (call center), οι ειδικές μονάδες για πληρωμή λογαριασμών με μετρητά κ.λ.π.³⁰

Οι υπάλληλοι των καταστημάτων κάνουν χρήση νέων τεχνολογιών όσο έρχονται σε επαφή με τον πελάτη για την καλύτερη εξυπηρέτησή του. Η χρήση εκσυγχρονισμένων ηλεκτρονικών υπολογιστών διευκολύνει την ανάκτηση, επεξεργασία και διαχείριση πληροφοριών. Σχεδόν όλες οι τραπεζικές εργασίες σήμερα γίνονται με την βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών. Επίσης, οι εργασίες του λογιστηρίου με την βοήθεια προηγμένου λογισμικού πραγματοποιούν σε ελάχιστο χρόνο τις απαιτούμενες εργασίες.

Σήμερα υπάρχει η δυνατότητα παροχής τραπεζικών υπηρεσιών μέσω εναλλακτικών δικτύων. Ανάμεσα στα κανάλια εξυπηρέτησης στην Ευρώπη προηγείται το ATM από το κατάστημα και το Internet. Το τηλέφωνο εμφανίζει χαμηλό ποσοστό χρήσης και αποτελεί για την χώρα μας ένα κανάλι ηλεκτρονικής

τραπεζικής που αναμένεται η ανάπτυξή του στο μέλλον. Ωστόσο, ακόμα και σήμερα τα ΑΤΜ παραμένουν για τους περισσότερους ως ένα μηχάνημα μόνο για την ανάληψη μετρητών, είτε γιατί δεν γνωρίζουν είτε γιατί δεν εμπιστεύονται τις υπόλοιπες λειτουργίες του.

Χρειάζεται άμεση ενημέρωση των συναλλασσομένων για τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών (π.χ. ανεπτυγμένες λειτουργίες των ΑΤΜ) και την ασφάλεια που έχουν αυτές. Επίσης, πρέπει οι τραπεζικοί υπάλληλοι να συμβουλεύουν και να είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους πελάτες σε κάθε πρόβλημα ή απορία που ενδέχεται να προκύψει.

Τηλε-τραπεζική

Η σημαντικότερη εξέλιξη της τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνίας είναι το διαδίκτυο που όπως έχει επηρεάσει σημαντικά πολλούς κλάδους, σαφώς έχει επηρεάσει και τον τραπεζικό και αναμένεται να συνεχίσει να ασκεί επιδράσεις και στο μέλλον. Το διαδίκτυο είναι ένα δίκτυο διασυνδεδεμένων δικτύων το οποίο μεταφέρει bits δεδομένων μεταξύ δύο ή περισσότερων ηλεκτρονικών υπολογιστών.³¹ Οι συνδέσεις διαδικτύου και τα έσοδα από αυτές έχουν αυξηθεί αρκετά, κάτι που υποδηλώνει την ανοδική τάση της αγοράς του διαδικτύου. Αποτελεί ένα αποτελεσματικό μέσο επικοινωνίας μεταξύ της εκάστοτε επιχείρησης που το χρησιμοποιεί και των πελατών της αλλά και ένα μέσο προώθησης των προϊόντων. Η διείσδυση του διαδικτύου στη χώρα μας αυξήθηκε από 23% το 2005 σε 27,4% στα τέλη του 2006.³²

Η τηλε-τραπεζική ή εξ'αποστάσεως τραπεζική αφορά τις τραπεζικές υπηρεσίες οι οποίες μπορούν να πραγματοποιηθούν από απόσταση και δεν καθίσταται αναγκαία η πρόσωπο με πρόσωπο επαφή των πελατών με το προσωπικό.³³

Με την ηλεκτρονική τραπεζική επιτυγχάνεται η εξυπηρέτηση πελατών σχετικά με την πραγματοποίηση συναλλαγών μέσω ΑΤΜ, ηλεκτρονικού υπολογιστή, τηλεφώνου, τηλεόρασης και διαδικτύου. Επομένως, επιτυγχάνεται μια απλή, άμεση εκτέλεση συναλλαγών με την τράπεζα. Επίσης, πραγματοποιείται τόσο η ενημέρωση των πελατών (για τις δραστηριότητες και τις υπηρεσίες της τράπεζας) όσο και η διεκπεραίωση διαφόρων τραπεζικών συναλλαγών. Ο πελάτης μπορεί να πραγματοποιήσει τραπεζικές συναλλαγές χρησιμοποιώντας έναν προσωπικό κωδικό (PIN) και αφού έχει προηγουμένως, κάνει την σχετική αίτηση εκδηλώνοντας στην

τράπεζα το ενδιαφέρον του για τις υπηρεσίες της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Έτσι έχουν δημιουργηθεί οι λεγόμενες “κατ’οίκον τράπεζες” αφού δίνουν την δυνατότητα παροχής τραπεζικών υπηρεσιών on-line σε εκατομμύρια κατοικίες. Οι περισσότερες τράπεζες στην χώρα μας (Alpha Bank, Eurobank, Τράπεζα Πειραιώς, Εμπορική Τράπεζα, Εθνική Τράπεζα, Εγνατία Τράπεζα, Τράπεζα Κύπρου, Λαϊκή Τράπεζα, Citibank, HSBC κ.α.) διαθέτουν τέτοιες υπηρεσίες.

Αυτό παρέχει ευκαιρίες και στις τράπεζες (που έρχονται σε επαφή με νέους διεθνείς ανταγωνιστές) να επεκτείνουν τις εργασίες τους σε τραπεζικά προϊόντα. Γι’αυτό τον λόγο οι τράπεζες επενδύουν τεράστια ποσά σε αυτόν τον χώρο, θεωρώντας ότι σε λίγα χρόνια θα αποτελεί ένα αποτελεσματικό κανάλι επικοινωνίας με τα νοικοκυριά.

Η δυνατότητα για ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών μέσω διαδικτύου είναι και κάτι που θα αυξήσει τον ανταγωνισμό. Αυτά τα νέα προϊόντα προσφέρουν δυνατότητες κερδοφορίας στους τραπεζικούς οργανισμούς. Πολλές τράπεζες (π.χ. Εγνατία) διαθέτουν μέσω του internet banking μια “υπηρεσία τηλεειδοποίησης” με την οποία παρέχουν στους πελάτες των πιστωτικών καρτών την δυνατότητα άμεσης τηλεειδοποίησης (alert) σε κινητό, τηλέφωνο ή e-mail κάθε φορά που γίνεται χρήση της πιστωτικής τους κάρτας για κάποια συναλλαγή. Με τον τρόπο αυτό ο κάτοχος της κάρτας μπορεί να την ελέγχει και εξασφαλίζεται η προστασία από την παράνομη χρήση της.

Επίσης, η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων έχει οδηγήσει σε μείωση του κόστους, μείωση του απαιτούμενου χρόνου και αύξηση της αποτελεσματικότητας και της προστιθέμενης αξίας των πελατών. Με την χρήση των υπηρεσιών του διαδικτύου οι τράπεζες απλοποιούν τις διαδικασίες και δίνουν στους πελάτες την δυνατότητα να αποφεύγουν τις ουρές και να ολοκληρώνουν γρήγορα τις υποχρεώσεις τους.

Οι αλλαγές αυτές της τεχνολογίας επηρεάζουν τους τραπεζικούς οργανισμούς καθώς, δίνουν την δυνατότητα της μείωσης του αριθμού των υπαλλήλων. Αυτό μειώνει σημαντικά το κόστος της ύπαρξης ενός τραπεζικού οργανισμού, αφού μειώνει το λειτουργικό κόστος. Σύμφωνα με στοιχεία της McKinsey & Consultants για την αμερικανική αγορά, το κόστος μιας τυπικής τραπεζικής συναλλαγής μέσω υποκαταστήματος είναι κατά μέσο όρο 2,5 δολάρια, το οποίο και μειώνεται σε 1,0 δολάριο μέσω τηλεφώνου, σε 0,4 δολάριο μέσω ATM, σε 0,24 δολάριο μέσω αυτοματοποιημένου τηλεφωνικού κέντρου και φτάνει μόλις τα 0,10 δολάρια αν η

συναλλαγή διεξάγεται μέσω του διαδικτύου. Ίσως μάλιστα δεν χρειάζεται να υπάρχουν καθόλου καταστήματα και όλες οι υπηρεσίες να διεξάγονται μέσω του διαδικτύου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται στο ελάχιστο το κόστος εισόδου και εξόδου από τον κλάδο. Έτσι ο τραπεζικός κλάδος πλησιάζει την μορφή του πλήρους ανταγωνισμού, δηλαδή μια αγορά που είναι πολύ εύκολο για όποιον ενδιαφέρεται να μπει (πολύ μικρό πάγιο κόστος).

Επίσης, η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τραπεζικής θα επηρεάσει σημαντικά τις υποδομές, την οργανωτική δομή των τραπεζικών οργανισμών και τα δίκτυα διανομής.

Η στροφή ορισμένων πελατών σε τράπεζες που διέθεταν υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής ήταν μια απειλή από την οποία οι τράπεζες που δεν διέθεταν τέτοιες υπηρεσίες έπρεπε να προστατευτούν. Αφότου άρχισε να αναπτύσσεται το e-banking, η έλλειψη τέτοιων υπηρεσιών είναι για μια τράπεζα αδυναμία που πρέπει να αντιμετωπίσει. Όποια τράπεζα αγνοήσει την σημασία της θα παραγκωνιστεί από τις ανταγωνίστριες. Δυστυχώς στη χώρα μας η ηλεκτρονική τραπεζική δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη, καθώς ο ρυθμός της ανάπτυξής της εξαρτάται από τον ρυθμό διείσδυσης των νέων τεχνολογιών στα νοικοκυριά. Παρόλο που οι μεγαλύτερες τράπεζες παρέχουν υπηρεσίες e-banking δεν δραστηριοποιούνται στην χώρα μας ανεξάρτητες ηλεκτρονικές τράπεζες.

Ευρυζωνικότητα και επικοινωνίες

Όσον αφορά τις τηλεπικοινωνίες, τόσο η κινητή τηλεφωνία όσο και η σταθερή συνεχίζει να αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς. Η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στον πληθυσμό στην Ελλάδα ήταν 84,4% στο τέλος του 2004, ενώ έφτασε στο 123% τον Δεκέμβριο του 2006, παρόλο που η ελληνική αγορά τηλεφωνίας είναι η έκτη πιο ακριβή του κόσμου. Η χώρα μας κατατάσσεται 7^η στον κόσμο στην δαπάνη κινητού ως ποσοστό του ΑΕΠ και 26^η στη μέση μηνιαία χρήση κινητού.³⁴ Επίσης, έχουν αναπτυχθεί πολύ στις τράπεζες όπως και στις περισσότερες επιχειρήσεις τα εσωτερικά και εξωτερικά δίκτυα (intranets και extranets).

Όσον αφορά την ευρυζωνικότητα, αυτή αφορά τις γρήγορες συνδέσεις στο διαδίκτυο και τις κατάλληλες δικτυακές υποδομές. Το 2007 έχει ανακηρυχτεί “έτος ευρυζωνικότητας”. Σύμφωνα με στοιχεία που δημοσιεύτηκαν τον προηγούμενο Νοέμβριο, σχετικά με την χρήση ευρυζωνικών υπηρεσιών, η χώρα μας κατέχει την τελευταία θέση ανάμεσα στις 25 της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πιο συγκεκριμένα κατά τον Ιούλιο του 2006 μόνο το 2,68% του ελληνικού πληθυσμού είχε πρόσβαση στις

ευρυζωνικές υπηρεσίες όταν ο μέσος όρος στην Ευρώπη των 15 ήταν 16,59% και στην Ευρώπη των 25 ήταν 14,68%. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σημαντική αύξηση της ευρυζωνικής διείσδυσης από 0,47% στο τέλος του 2004 σε 4,5% στο τέλος του 2006. Παρατηρείται μια σημαντική αύξηση των συνδέσεων ADSL (από 44.000 στο τέλος του 2004 σε περίπου 500.000 το 2006) που οφείλεται και στην σημαντική μείωση των τιμών διάθεσης ευρυζωνικών συνδέσεων διαδικτύου καθώς και στην αύξηση των γραμμών. Κατά το 2007 οι ευρυζωνικές συνδέσεις αναμένεται να τριπλασιαστούν.³⁵

Δυσπιστία για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές

Η μειωμένη σε σχέση με την Ευρωπαϊκή Ένωση χρήση των ηλεκτρονικών συστημάτων πληρωμών δεν οφείλεται στην έλλειψη τεχνολογικής υποδομής στην Ελλάδα. Οι κυριότεροι λόγοι είναι τα διαρθρωτικά προβλήματα της τραπεζικής αγοράς, η μικρότερη διείσδυση του διαδικτύου στις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα μικρού και μεσαίου μεγέθους και η γενικότερη καταναλωτική κουλτούρα που επιδρά αρνητικά στην χρήση τέτοιων συστημάτων.

Γενικότερα, οι περισσότεροι Έλληνες δεν είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένοι ως προς την χρήση του διαδικτύου (πέρα από το σερφάρισμα) και είναι δύσπιστοι και ιδιαίτερος επιφυλακτικοί απέναντι στην ηλεκτρονική τραπεζική ως μέσο υλοποίησης των συναλλαγών τους. Η εξυπηρέτηση μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή δεν προτιμάται σε μεγάλο βαθμό. Το ποσοστό διείσδυσης εξακολουθεί να παραμένει ανάμεσα στα χαμηλότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, όσο περνάνε τα χρόνια το ποσοστό των ατόμων που συναλλάσσονται μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή αυξάνεται.

Η σχετικά μικρή διείσδυση γενικότερα του ηλεκτρονικού εμπορίου στα νοικοκυριά σύμφωνα με έρευνα της ΕΣΥΕ (2005-2006) οφείλεται εκτός από τις καταναλωτικές συνήθειες των χρηστών (κατά 58%), στην έλλειψη ασφάλειας για την κοινοποίηση προσωπικών στοιχείων στο διαδίκτυο (κατά 44,9%) και στην μη αναγκαιότητα για ηλεκτρονικές αγορές (κατά 35,6%).

Οι τράπεζες πρέπει να παρέχουν φιλικά και γενικότερα εύκολα στη χρήση συστήματα ηλεκτρονικής τραπεζικής. Επίσης, πρέπει συνεχώς να ενημερώνουν, να καθοδηγούν και να υποστηρίζουν τους πελάτες για την όσο δυνατόν καλύτερη και μεγαλύτερη χρήση της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Ακόμα, πρέπει να φροντίζουν για

την ορθή διεκπεραίωση των συναλλαγών, καθώς και για την διαφάνεια και την ασφάλεια, έτσι ώστε να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών.

Η διαφάνεια και η ασφάλεια στις συναλλαγές διασφαλίζεται και από τον Κώδικα τραπεζικής δεοντολογίας (μια πρωτοβουλία της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών) που περιέχει κανόνες για την σχέση μεταξύ τραπεζών μεταξύ τους, μεταξύ τραπεζών και πολιτών, ή μεταξύ τραπεζών και τρίτων.

Η προστασία των πελατών κρίνεται αναγκαία αν λάβουμε υπ' όψη την χρήση των προσωπικών δεδομένων των πελατών, τη χρήση του διαδικτύου και των ΑΤΜ για την διεκπεραίωση συναλλαγών, την διεθνοποίηση της τραπεζικής αγοράς κ.λ.π. Εκτός όμως από αυτά, η προστασία των πελατών είναι αναγκαία δεδομένου του ότι ο έντονος ανταγωνισμός μπορεί πολλές φορές να οδηγήσει τις τράπεζες στο να κρύψουν κάποια στοιχεία από τους πελάτες προκειμένου να τους προσελκύσουν.

Το γεγονός ότι κάποιες δημόσιες υπηρεσίες (συναλλαγές με υπουργεία, εφαρμογή Taxis), ασφαλιστικά ταμεία (ΙΚΑ, ΓΕΒΕ) έχουν καθιερώσει τις ηλεκτρονικές πληρωμές είναι μια ευκαιρία που οι τράπεζες πρέπει να εκμεταλλευτούν προκειμένου να δώσουν κίνητρα στους πελάτες για την χρήση της ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Η ανάπτυξη των τεχνολογιών αποτελεί ευκαιρία η οποία ήδη εκμεταλλεύεται και πρέπει αυτό να συνεχιστεί. Οι τράπεζες με αυτόν τον τρόπο έχουν την δυνατότητα να διευκολύνουν και να ικανοποιήσουν καλύτερα τους πελάτες τους, κάτι που θα αυξήσει την κερδοφορία. Η διευκόλυνση των πελατών είναι κάτι που θα πρέπει να επιδιώκεται από τις τράπεζες. Σήμερα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δουλεύουν πολλές ώρες και διαθέτουν ελάχιστο ελεύθερο χρόνο. Η έλλειψη χρόνου πρέπει να διαγνωστεί ως βασικό πρόβλημα των καταναλωτών και γι' αυτό η εξυπηρέτηση μέσω υπολογιστή που απαλλάσσει τον καταναλωτή από το να πάει στο κατάστημα θεωρείται πολύ σημαντική. Το ίδιο συμβαίνει και με τα ΑΤΜ που δίνουν την δυνατότητα ανάληψης μετρητών πέραν των ωρών που λειτουργεί το κατάστημα.

Η τεχνολογική ανάπτυξη αποτελεί απειλή για τους τραπεζικούς οργανισμούς που δεν μπορούν να αντιληφθούν την αξία της. Επίσης, αποτελεί αδυναμία για τον οργανισμό το να μην προσαρμοστεί αποτελεσματικά στην νέα τεχνολογία. Γιατί έχει σημασία όχι μόνο η υιοθέτηση νέας τεχνολογίας αλλά και η σωστή διαχείρισή της και η κατάλληλη χρήση της. Το προσωπικό πρέπει να εκπαιδευτεί κατάλληλα ώστε να προσαρμοστεί στην νέα τεχνολογία.

Η χρήση της ηλεκτρονικής τραπεζικής συνδέεται με την απόκτηση περισσότερης γνώσης και εμπειρίας των χρηστών και με την εμπιστοσύνη και την ασφάλεια που τους παρέχεται από την χρήση των υπηρεσιών αυτών. Μελλοντικά προβλέπεται μεγάλη ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τραπεζικής.

2.7 Επίλογος

Η ανάλυση PEST χρησιμοποιήθηκε για την διερεύνηση του εξωτερικού μάκρο περιβάλλοντος. Στο πολιτικό περιβάλλον, οι αποκρατικοποιήσεις και η εισαγωγή νέων μελών στην Ευρωπαϊκή Ένωση αυξάνουν τον ανταγωνισμό. Οι συνεχείς αυξήσεις των επιτοκίων της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας αυξάνουν το χρέος και τις δόσεις των πιστούχων και οι διάφοροι κανονισμοί επηρεάζουν την λειτουργία των τραπεζών, όπως οι νέοι κανόνες της Επιτροπής Βασιλείας που επιβάλλουν την αύξηση των κεφαλαιακών απαιτήσεων. Στο οικονομικό περιβάλλον, οι μεταβολές των οικονομικών μεγεθών μεταβάλλουν την ζήτηση των τραπεζικών υπηρεσιών. Στο κοινωνικό περιβάλλον, η αύξηση του αριθμού των ηλικιωμένων και των μεταναστών έχουν μεταβάλλει την σύνθεση των πελατών των τραπεζών. Επίσης, η μεγάλη αύξηση του αριθμού των δανείων (αν και ο δανεισμός ως ποσοστό του ΑΕΠ υπολείπεται του αντίστοιχου ευρωπαϊκού μέσου όρου) και κυρίως η χορήγηση δανείων χωρίς επαρκή έλεγχο αποτελεί απειλή, καθώς έχει ως αποτέλεσμα την υπερχρέωση των νοικοκυριών και την αύξηση των επισφαλών δανείων. Στο τεχνολογικό περιβάλλον, η χρήση των νέων τεχνολογιών διευκολύνει τις τραπεζικές εργασίες και είναι μια ευκαιρία που κάθε τράπεζα πρέπει να εκμεταλλευτεί.

2.8 Παραπομπές

1. Παπάζογλου Α., “Αποκρατικοποιήσεις, Μεγιστοποίηση του οφέλους για το κράτος και τους πολίτες”, Εφημερίδα “Βήμα”, 24 Δεκεμβρίου 2006.
2. “Εξαγορές και συγχωνεύσεις ελληνικών επιχειρήσεων 2005”, PriceWaterHouseCoopers, Μάρτιος 2006, σελ.19.
3. Οικονομικό Δελτίο, τεύχος 25, Τράπεζα της Ελλάδος, Αύγουστος 2005.
4. “Εθνικό πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων για την ανάπτυξη και την απασχόληση 2005-2008”- Κεφάλαιο 5:Αγορές κεφαλαίου, Οκτώβριος 2005.

5. “Προσεχτική διαχείριση του χρέους”, Εφημερίδα “City Press”, Παρασκευή 8 Δεκεμβρίου 2006.
6. “Οδηγός αξιολόγησης κινδύνου”, Μάρτιος 1998, Δ/ση διεθνούς ανάπτυξης, Τμήμα διεθνών κινδύνων, Γενική Τράπεζα.
7. Πετράκης Π., “Ειδικά θέματα τραπεζικής”, 2007.
(<http://elearn.elke.uoa.gr/petrakis/tutorials>)
8. Οικονομικό Δελτίο Alpha Bank, τεύχος 83 , Σεπτέμβριος 2002, σελ.20.
9. Οικονομικό Δελτίο Alpha Bank, τεύχος 83 , Σεπτέμβριος 2002, σελ.22.
10. www.bankofgreece.gr
11. Πετράκης Π., “Ειδικά θέματα τραπεζικής”, 2007.
<http://elearn.elke.uoa.gr/petrakis/tutorials>
12. “Αφιέρωμα: Βουλγαρία-Ρουμανία: το κρίσιμο βήμα της ευρωπαϊκής διεύρυνσης στα Βαλκάνια”- Ιανουάριος 2007, City Press, σελ.14.
13. Οικονομικό Δελτίο, τεύχος 24, Τράπεζα της Ελλάδος, Ιανουάριος 2005, σελ.8.
14. “Εκθεση του διοικητή για το έτος 2005”, Τράπεζας της Ελλάδας, Αθήνα 2006, σελ. 110.
15. “Εκθεση του διοικητή για το έτος 2005”, Τράπεζας της Ελλάδας, Αθήνα 2006, σελ. 110.
16. “Αποτελέσματα ερευνών οικονομικής συγκυρίας, Ιούλιος 2006”, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 18 Σεπτεμβρίου 2006, σελ.3.
17. “Αποτελέσματα ερευνών οικονομικής συγκυρίας, Ιούλιος 2006”, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 18 Σεπτεμβρίου 2006, σελ.17.
18. “Άσκηση προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα”, Οικονομικό Δελτίο, Τεύχος 27, Ιούλιος 2006, Τράπεζα της Ελλάδος σελ.47.
19. “Εκθεση του διοικητή για το έτος 2005”, Τράπεζας της Ελλάδας, Αθήνα 2006, σελ. 73.
20. Οικονομικό Δελτίο Alpha Bank, τεύχος 95, Σεπτέμβριος 2005, σελ.5.
21. “Μετανάστες: οι καλύτεροι πελάτες τραπεζών”, εφημερίδα “Καθημερινή”, 20 Μαρτίου 2006.
22. Ντότσικα Μ., “Εξελίξεις στις τράπεζες, επιδράσεις και προοπτικές για την γυναικεία απασχόληση”, “5^η Πανελλαδική Συνδιάσκεψη Γυναικών ΟΤΟΕ”, Οκτώβριος 2000.

23. www.otoe.gr
24. Εφημερίδα “Πολίτης”, “Αφιέρωμα στα στεγαστικά δάνεια”, Φύλλο 68, 28 Σεπτεμβρίου-4 Οκτωβρίου, σελ.1.
25. Εφημερίδα “ΠΟΛΙΤΗΣ”, Φύλλο 68, 28 Σεπτεμβρίου 2006, σ.11.
26. www.kathimerini.gr
27. Στουρνάρας Γ., “Αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των εξελίξεων στον χρηματοπιστωτικό κλάδο και τον μακροοικονομικό τομέα: η ελληνική εμπειρία”, Ιούνιος 2006, σελ.11.
28. www.tiresias.gr / και Φυλλάδιο Γενικής Τράπεζας “Καλωσορίσατε στη GENIKI BANK-Γενικοί όροι συναλλαγών, επαγγελματίες και πολύ μικρές επιχειρήσεις”.
29. Στουρνάρας Γ., “Αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των εξελίξεων στον χρηματοπιστωτικό κλάδο και τον μακροοικονομικό τομέα: η ελληνική εμπειρία”, Ιούνιος 2006, σελ.12.
30. Τσάμης Α., “Εξελίξεις, διαπιστώσεις και διλήμματα στη σύγχρονη ηλεκτρονική τραπεζική”, “Δελτίο Ένωσης Τραπεζών”, Γ΄Τρίμηνο 2003, σελ.24.
31. <http://eur-lex.europa.eu>
32. “Τέταρτη Εξαμηνιαία αναφορά για την ευρυζωνικότητα”, Κοινωνία της Πληροφορίας, Φεβρουάριος 2007, σελ.6.
33. Προβόπουλος Γ. – Καπόπουλος Π., “Η δυναμική του χρηματοοικονομικού συστήματος”, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2001, σελ.66.
34. “Η Ελλάδα 2^η παγκοσμίως στη διείσδυση κινητής τηλεφωνίας”, εφημερίδα “Ημερησία”, 18 Δεκεμβρίου 2006.
35. <http://www.infosoc.gr> (Κοινωνία της πληροφορίας) και άρθρο “Στο 4,39% η διείσδυση της ευρυζωνικότητας στην Ελλάδα” εφημερίδα “Ισοτιμία”, 12 Φεβρουαρίου 2007.

2.9 Επιλεγμένη βιβλιογραφία

- David F., “Strategic management-Concepts and cases”, 10th edition, Pearson-Prentice Hall, 2005.
- Wheelen Th.L., Hunger J.D., “Concepts in strategic management and business policy”, 10th edition, Pearson-Prentice Hall, 2006.
- Porter M., “The competitive advantage of nations: with a new introduction”, Hampshire: Palgrave, 1998.
- Porter M., “On competition”, Harvard Business School, 1998.
- Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2002.
- Ντότσικα Μ., “Εξελίξεις στις τράπεζες, επιδράσεις και προοπτικές για την γυναικεία απασχόληση”, “5^η Πανελλαδική Συνδιάσκεψη Γυναικών ΟΤΟΕ”, Οκτώβριος 2000.
- Πετράκης Π., Σημειώσεις “Ειδικά θέματα τραπεζικής”, 2007.
(<http://elearn.elke.uoa.gr/petrakis/tutorials>)
- Προβόπουλος Γ. – Καπόπουλος Π., “Η δυναμική του χρηματοοικονομικού συστήματος”, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2001, σελ.66.
- Τσάμης Α., “Εξελίξεις, διαπιστώσεις και διλήμματα στη σύγχρονη ηλεκτρονική τραπεζική”, “Δελτίο Ένωσης Τραπεζών”, Γ’ Τρίμηνο 2003.
- “Εκθεση του διοικητή για το έτος 2005”, Τράπεζα της Ελλάδος, Αθήνα 2006.
- “Εξαγορές και συγχωνεύσεις ελληνικών επιχειρήσεων 2005”, PriceWaterHouseCoopers, Μάρτιος 2006.
- Οικονομικό Δελτίο, τεύχος 25, Τράπεζα της Ελλάδος, Αύγουστος 2005.
- Οικονομικό Δελτίο, Τεύχος 27, Τράπεζα της Ελλάδος, Ιούλιος 2006.
- Οικονομικό Δελτίο, τεύχος 24, Τράπεζα της Ελλάδος, Ιανουάριος 2005.
- Οικονομικό Δελτίο Alpha Bank, τεύχος 83, Σεπτέμβριος 2002.
- Οικονομικό Δελτίο Alpha Bank, τεύχος 95, Σεπτέμβριος 2005.
- “Νομισματική πολιτική 2005-2006”, Τράπεζα της Ελλάδος, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών, Φεβρουάριος 2006.
- “Αποτελέσματα ερευνών Οικονομικής Συγκυρίας- Ιούλιος 2006”, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, 18 Σεπτεμβρίου 2006.

- “Οικονομικά μεγέθη της ελληνικής οικονομίας (τριμηνιαία, ετήσια, περιφερειακά)"/ Ειδική Ενημερωτική Έκδοση, Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος, Πειραιάς 2006.
- “Έρευνα για τις εξελίξεις στον τραπεζικό χώρο”, Η Καθημερινή, Tns ICAP, 30 Ιουνίου 2006.
- “Στατιστικό Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας”, Τράπεζα της Ελλάδος, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών-Διεύθυνση Στατιστικής, Τεύχος 95, Μάιος 2006.
- “Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα-Μηνιαίο Δελτίο” Σεπτέμβριος 2006.
- “Εθνικό πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων για την ανάπτυξη και την απασχόληση 2005-2008”, Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Οκτώβριος 2005.
- Αφιέρωμα, “Βουλγαρία-Ρουμανία: το κρίσιμο βήμα της ευρωπαϊκής διεύρυνσης στα Βαλκάνια”- Ιανουάριος 2007.
- “Αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των εξελίξεων στον χρηματοπιστωτικό κλάδο και τον μακροοικονομικό τομέα: η ελληνική εμπειρία”, Γιάννη Στουρνάρα, Ιούνιος 2006.
- Σημειώσεις σεμιναρίου “Οδηγός αξιολόγησης κινδύνου”, Μάρτιος 1998, Δ/ση διεθνούς ανάπτυξης, Τμήμα διεθνών κινδύνων, Γενική Τράπεζα.
- Φυλλάδιο Γενικής Τράπεζας “Καλωσορίσατε στη GENIKI BANK-Γενικοί όροι συναλλαγών, επαγγελματίες και πολύ μικρές επιχειρήσεις”.
- “Τέταρτη Εξαμηνιαία αναφορά για την ευρυζωνικότητα”, Κοινωνία της Πληροφορίας, Φεβρουάριος 2007.
- “Αποκρατικοποιήσεις, Μεγιστοποίηση του οφέλους για το κράτος και τους πολίτες”, Α.Παπάζογλου, Εφημερίδα “Βήμα”, 24 Δεκεμβρίου 2006.
- “Μετανάστες: οι καλύτεροι πελάτες τραπεζών”, εφημερίδα “Καθημερινή”, 20 Μαρτίου 2006.
- “Προσεχτική διαχείριση του χρέους”, Εφημερίδα “City Press”, Παρασκευή 8 Δεκεμβρίου 2006.
- “Η Ελλάδα 2^η παγκοσμίως στη διείσδυση κινητής τηλεφωνίας”, εφημερίδα “Ημερησία”, 18 Δεκεμβρίου 2006.
- Εφημερίδα “ΠΟΛΙΤΗΣ”, Φύλλο 68, 28 Σεπτεμβρίου 2006.
- “Στο 4,39% η διείσδυση της ευρυζωνικότητας στην Ελλάδα” εφημερίδα “Ισοτιμία”, 12 Φεβρουαρίου 2007.

- “Η αβεβαιότητα για το πετρέλαιο πλήγμα στις προσδοκίες για την οικονομική δραστηριότητα και τον πληθωρισμό”, Οικονομία και Αγορές- Eurobank Research, Eurobank EFG, Τεύχος 4, 28 Απριλίου 2006, Έτος Ι.
- “Ηλεκτρονικές πληρωμές: προβλήματα και προοπτικές”, E-business forum-Ομάδα Εργασίας Ε3, Υπουργείο Οικονομίας&Οικονομικών-Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης&Αποκέντρωσης/ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της πληροφορίας», Αθήνα Ιανουάριος 2004.
- “Λειτουργικός κίνδυνος: η νέα πρόκληση στη διαχείριση τραπεζικών κινδύνων”, Οικονομικό δελτίο Alpha Bank σελ.11, Τεύχος 83, Σεπτέμβριος 2002.
- “Τιμές κατοικιών στην Ελλάδα: άνοδος μετά την προσαρμογή της περιόδου 2002-2005”, Οικονομικό δελτίο Alpha Bank σελ.12, Τεύχος 93, Μάρτιος 2005.

Πηγές από το διαδίκτυο:

- www.bankofgreece.gr
- www.otoe.gr
- www.kathimerini.gr
- www.tiresias.gr
- <http://eur-lex.europa.eu>
- <http://www.infosoc.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (ΔΥΝΑΜΕΙΣ PORTER)

3.1 Εισαγωγή

Ο τραπεζικός οργανισμός χρησιμοποιώντας την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter ερευνά το εξωτερικό μικρό περιβάλλον με σκοπό να ανιχνεύσει την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο και τον τρόπο που οι πέντε δυνάμεις επηρεάζουν τον τραπεζικό κλάδο. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η απειλή των νεοεισερχομένων, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η απειλή από υποκατάστατα και ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων που οφείλεται κυρίως σε τέσσερις τάσεις: την απελευθέρωση - απορρύθμιση, την χρηματοπιστωτική καινοτομία, την αποδιαμεσολάβηση, την διεθνοποίηση και τις συγχωνεύσεις και εξαγορές.

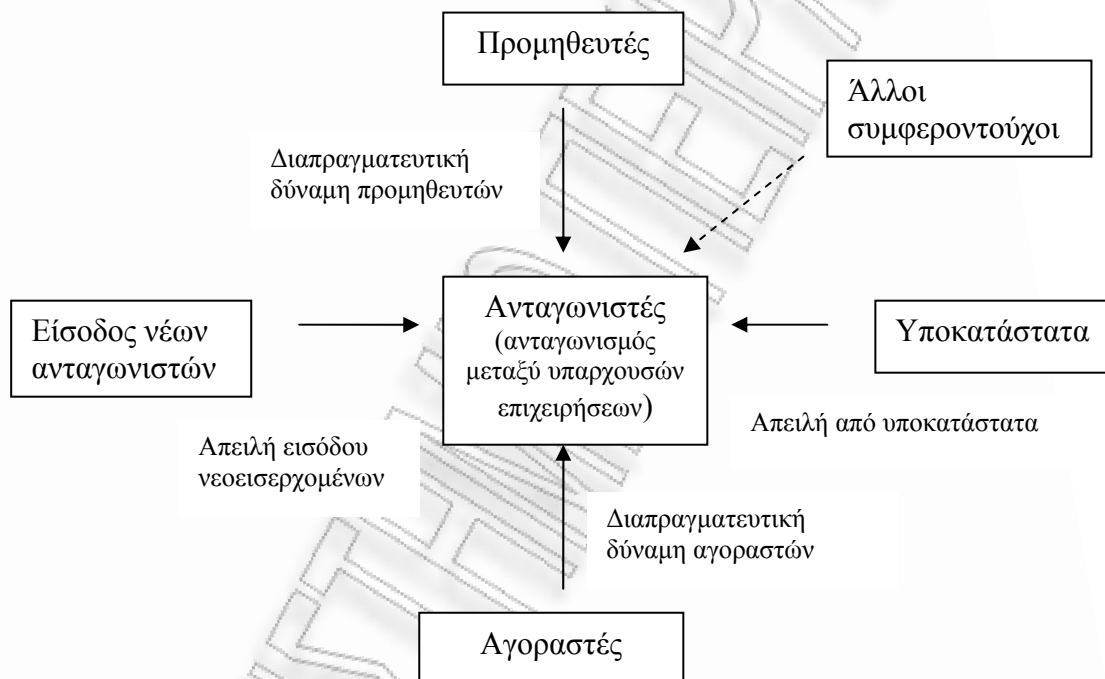
3.2 Περιγραφή των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Κλάδος είναι ένα σύνολο επιχειρήσεων που παράγουν παρόμοια αγαθά ή υπηρεσίες.

Για όλες τις επιχειρήσεις υπάρχουν κάποιοι εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα την πορεία τους. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν το “ανταγωνιστικό περιβάλλον” εντός του οποίου δραστηριοποιούνται και επηρεάζουν την διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, καθώς και την ικανότητα και την δυνατότητά της να λειτουργήσει και να επιβιώσει έναντι των διαφόρων ανταγωνιστών της. Δηλαδή, οι παράγοντες αυτοί αφορούν τον ανταγωνισμό που υπάρχει στον κλάδο.

Ο Μ.Porter περιγράφει πέντε τέτοιους παράγοντες που αναλύονται στο μοντέλο των “Πέντε Δυνάμεων του Porter” και είναι οι εξής: οι νεοεισερχόμενοι, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τα υποκατάστατα και οι ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές του κλάδου. Η ένταση των πέντε δυνάμεων καθορίζει την κερδοφορία και την ελκυστικότητα του κλάδου. Όσο πιο ισχυρές είναι οι δυνάμεις, τόσο πιο περιορισμένες είναι οι επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές και επομένως να αποκτήσουν μεγαλύτερα κέρδη. Οι τέσσερις δυνάμεις συνδυαζόμενες με διάφορους παράγοντες επηρεάζουν την πέμπτη δύναμη, το επίπεδο του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Παρόλο που ο Porter δίνει έμφαση σε πέντε δυνάμεις υπάρχει και μία έκτη, οι άλλες ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders), που προστίθεται για να περιγράψει την δύναμη που ασκούν οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες και οι άλλες ομάδες του περιβάλλοντος στις δραστηριότητες του κλάδου. Μια μεταβολή σε οποιαδήποτε από αυτές τις πέντε δυνάμεις επιβάλλει την επανεκτίμηση της κατάστασης της αγοράς από την τράπεζα.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1 Οι πέντε δυνάμεις του Porter

Η απειλή από νεοεισερχόμενους εξαρτάται από την ύπαρξη εμποδίων εισόδων στην αγορά. Η απειλή από υποκατάστατα είναι μεγάλη όταν υπάρχουν πολλά υποκατάστατα στην αγορά που μπορούν να αντικαταστήσουν τα προϊόντα που εξετάζουμε.

Η επιλογή από μια επιχείρηση των προμηθευτών και των αγοραστών της, αποτελούν σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις. Επιμέρους παράγοντες που επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι παρακάτω:

- τα κόστη μετακίνησης που προκύπτουν όταν η επιχείρηση αλλάζει προμηθευτές, που όταν είναι υψηλά αυξάνουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

- η διαφοροποίηση των εισροών τους σε σχέση με τους άλλους προμηθευτές, που αν είναι μεγάλη αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και μπορούν να πουλήσουν σε υψηλότερη τιμή.
- η ύπαρξη υποκατάστατων εισροών, που μειώνει την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών γιατί αυξάνει τον ανταγωνισμό.
- η συγκέντρωση (αριθμός) των προμηθευτών, που όσο αυτή αυξάνεται, μειώνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη, καθώς οι αγοραστές έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα σε περισσότερους προμηθευτές.
- το κόστος των εισροών, που όσο αυτό αυξάνεται, αυξάνεται και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- η σημασία του όγκου-ποσότητας για τους προμηθευτές, που αν πωλούν σε μία επιχείρηση μικρή ποσότητα προϊόντων, έχουν μικρότερο κέρδος και δεν ενδιαφέρονται πολύ για την συνεργασία αυτή, επομένως, έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

Παράλληλα, επιμέρους παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι οι παρακάτω:

- η συγκέντρωση των αγοραστών, που αν είναι μικρή, αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.
- ο όγκος (ποσότητα) των προϊόντων που αγοράζουν, που αν είναι μεγάλος, αυξάνεται και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- τα κόστη μετακίνησης, που αν είναι υψηλά, μειώνεται και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- η δυνατότητα καθετοποίησης προς τα πίσω, που δίνει την δυνατότητα στους βιομηχανικούς αγοραστές να παράγουν μόνοι τους προϊόντα αντί να τα αγοράσουν, κάτι που αυξάνει την διαπραγματευτική τους δύναμη.
- η διαθεσιμότητα πληροφόρησης, που όσο αυξάνεται, αυξάνονται τα διαθέσιμα στοιχεία για τους υπάρχοντες προμηθευτές και επομένως, αυξάνεται και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων, που αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, καθώς μπορούν να επιλέξουν και ανάμεσα σε υποκατάστατα προϊόντα.
- η ευαισθησία του αγοραστή στην τιμή, που όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο μειώνεται η διαπραγματευτική του δύναμη.

3.3 Εφαρμογή των Πέντε Δυνάμεων του Porter στον τραπεζικό κλάδο

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο, σύμφωνα με την προσέγγιση του Porter, καθορίζεται από κάποιες βασικές δυνάμεις. Η ανάλυση των δυνάμεων αυτών στα πλαίσια του τραπεζικού κλάδου αναλύονται παρακάτω.

3.3.α Απειλή νεοεισερχόμενων

Οι νεοεισερχόμενοι επιθυμούν να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς και γι' αυτό αποτελούν απειλή για τα υπάρχοντα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την παρουσία εμποδίων εισόδου (που προκαλούν δυσκολία σε όποιον ανταγωνιστή επιθυμεί να εισέλθει στον κλάδο) καθώς και την αντίδραση που αναμένεται να έχουν οι υπάρχοντες ανταγωνιστές. Ορισμένα εμπόδια εισόδου είναι τα εξής:

- **Οικονομίες κλίμακας** : σχετίζονται με την μείωση της ανά μονάδας κόστους που προκύπτει όταν αυξάνεται η ποσότητα της τραπεζικής παραγωγής. Οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να αποκτηθούν μέσω διαφόρων λειτουργιών όπως της έρευνας και ανάπτυξης, προμήθειας, παραγωγής, μάρκετινγκ, κ.λ.π. Οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν εμπόδιο εισόδου για τους νεοεισερχόμενους, γιατί όταν οι ανταγωνιστές έχουν οικονομίες κλίμακας αποκτούν πλεονέκτημα έναντι των νεοεισερχομένων που δυσκολεύονται να ρισκάρουν και να παράγουν μεγάλη ποσότητα προϊόντος ώστε να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Ταυτόχρονα οι νεοεισερχόμενοι δεν μπορούν να παράγουν μεγάλη ποσότητα προϊόντος, εφόσον η ζήτηση για τα προϊόντα τους είναι περιορισμένη καθώς δεν είναι γνωστά στην αγορά και δεν γνωρίζουν αν θα απορροφηθούν. Η επίτευξη τέτοιων οικονομιών θα αυξήσει την παραγωγικότητα, την αξία και την κερδοφορία του τραπεζικού οργανισμού.

Εκτός από τις οικονομίες κλίμακας υπάρχουν και οι οικονομίες φάσματος. Οι οικονομίες φάσματος δημιουργούνται όταν το κόστος παραγωγής αρκετών προϊόντων μαζί σε μία επιχείρηση είναι μικρότερο από το κόστος παραγωγής των προϊόντων ξεχωριστά σε εξειδικευμένες επιχειρήσεις.¹ Όταν σε έναν κλάδο μπορούν να δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακας το να εξειδικεύεται δεν είναι αποτελεσματικό και επομένως, τα εξειδικευμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (π.χ. ναυτιλιακές ή επενδυτικές τράπεζες) είναι λιγότερο αποτελεσματικά από τις εμπορικές τράπεζες που

παρέχουν όλες τις υπηρεσίες. Πάντως, στην τραπεζική αγορά υπάρχουν πολλά περιθώρια για να δραστηριοποιηθούν και να αναπτυχθούν τράπεζες που να εξειδικεύονται σε κάποιο τμήμα της αγοράς.

Στην χώρα μας οι τράπεζες έχουν αποκτήσει πλεονέκτημα από την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας. Γι' αυτό και τα τελευταία χρόνια γίνονται συνεχώς συγχωνεύσεις μεταξύ τραπεζών προκειμένου να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες αυτές. Επομένως, οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν ένα σημαντικό εμπόδιο για τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο.

- **Διαφοροποίηση προϊόντος:** υπάρχει κάποια διαφοροποίηση ως προς τα τραπεζικά προϊόντα όσον αφορά τα διαφορετικά χαρακτηριστικά-προσφορές των προϊόντων (χορηγητικών, καταθετικών, επενδυτικών). Συνήθως όμως τα προϊόντα αυτά είναι συγκεκριμένα (π.χ. δάνειο, κατάθεση) και δεν μπορούμε να πούμε ότι η διαφοροποίηση αυτή είναι μεγάλη, ώστε να αποτελέσει ισχυρό εμπόδιο εισόδου, καθώς οι πελάτες δεν είναι στενά συνδεδεμένοι με ένα πολύ διαφοροποιημένο προϊόν που δεν μπορούν να το αντικαταστήσουν με κάποιο άλλο από διαφορετική τράπεζα.

- **Κεφαλαιακές απαιτήσεις:** Πρόκειται για το κεφάλαιο που χρειάζεται να είναι διαθέσιμο για να εισέλθει μια νέα επιχείρηση στον κλάδο. Για την ανάπτυξη ενός τραπεζικού οργανισμού απαιτείται ένα αναπτυγμένο δίκτυο διανομής (καταστήματα, ΑΤΜ) καθώς οι καταναλωτές θα προτιμήσουν μία τράπεζα στην οποία θα έχουν εύκολη πρόσβαση για τις συναλλαγές τους. Όμως, δεν θεωρείται αρκετά δύσκολο για τους νεοεισερχόμενους να δημιουργήσουν ένα τέτοιο δίκτυο διανομής από πλευράς κεφαλαίων δεδομένου του ότι οι περισσότεροι τέτοιοι χώροι ενοικιάζονται και δεν χρειάζονται μεγάλες κεφαλαιακές απαιτήσεις σε χώρους και τεχνολογικό εξοπλισμό, όπως χρειάζονται για παράδειγμα στην περίπτωση μιας βιομηχανίας. Επίσης, δεν απαιτούνται κεφάλαια για δραστηριότητες όπως π.χ. έρευνα και ανάπτυξη που απαιτούνται σε φαρμακοβιομηχανίες. Κεφαλαιακές απαιτήσεις που αφορούν τον τραπεζικό κλάδο σχετίζονται με το απαιτούμενο ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων που πρέπει να διαθέτουν για να καλυφτούν έναντι των κινδύνων (στα πλαίσια των κανονισμών της Επιτροπής της Βασιλείας) όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο.

- **Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος:** πρόκειται για πλεονεκτήματα -σε σχέση με τους νεοεισερχόμενους- που διαθέτουν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις όπως ιδιόκτητη τεχνολογία, πρόσβαση σε πρώτες ύλες, ευνοϊκή τοποθεσία κ.λ.π. Για παράδειγμα η ύπαρξη ιδιόκτητης τεχνολογίας είναι απόκτημα της

επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της και τον όγκο της παραγωγής. Το εμπόδιο αυτό δεν θεωρείται σοβαρό για τον τραπεζικό κλάδο.

- **Κρατική παρέμβαση και εθνικοί νόμοι:** δεν αποτελεί σοβαρό εμπόδιο για τους νεοεισερχόμενους στον τραπεζικό κλάδο δεδομένου του ότι δεν υπάρχουν περιορισμοί για τις άδειες και απαιτήσεις σχετικά με την ίδρυση τραπεζών από το κράτος.

- **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής :** κι αυτό το εμπόδιο εισόδου θεωρείται χαμηλό για τις τράπεζες. Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής αφορά την ύπαρξη ενός χονδρέμπορου που ελέγχει την αγορά και τα δίκτυα διανομής, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο για ένα νεοεισερχόμενο να εισέλθει στην αγορά. Όμως, στην περίπτωση των τραπεζών αρκεί ένα υψηλό κεφάλαιο για να δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικό δίκτυο διανομής, χωρίς να υπάρχει περιορισμός από τις υπάρχουσες τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην αγορά.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι τα εμπόδια εισόδου για τον τραπεζικό κλάδο στην χώρα μας είναι χαμηλά (σημαντικές θεωρούνται μόνο οι οικονομίες κλίμακας). Η ηλεκτρονική τραπεζική που στις μέρες μας αρχίζει να ανθίζει, δίνει την δυνατότητα να μπουν στην αγορά ανταγωνιστές χωρίς δίκτυο καταστημάτων. Αυτό συνεπάγεται πολύ χαμηλό λειτουργικό κόστος. Επομένως, με την βοήθεια του διαδικτύου τα εμπόδια εισόδου γίνονται ακόμα μικρότερα. Στη χώρα μας δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί η ανεξάρτητη ηλεκτρονική τραπεζική. Έτσι, πολλές τράπεζες έχουν προβεί στην ενσωμάτωση υπηρεσιών e-banking μέσα στο σύνολο των λειτουργιών τους, χωρίς όμως να έχει δημιουργηθεί μια ανεξάρτητη ηλεκτρονική τράπεζα ως ανεξάρτητη οντότητα.

Όσο λιγότερα εμπόδια εισόδου υπάρχουν, τόσο πιο εύκολα μπορούν να εισέλθουν νέα τραπεζικά ιδρύματα στην αγορά και επομένως, αυξάνεται ο ανταγωνισμός στον κλάδο.

Ξένες τράπεζες

Ορισμένοι από τους νεοεισερχόμενους είναι και ξένες τράπεζες. Στην ελληνική τραπεζική αγορά η αύξηση του αριθμού των υποκαταστημάτων οφείλεται και στην εγκατάσταση υποκαταστημάτων ξένων τραπεζών. Ενώ το 2001 λειτουργούσαν 21 ξένες τράπεζες διαθέτοντας 188 υποκαταστήματα, το 2005 λειτουργούσαν 22 ξένες τράπεζες με 242 υποκαταστήματα. Το μερίδιό τους στο σύνολο του ενεργητικού του

εγχώριου πιστωτικού συστήματος αυξήθηκε από 9,6% το 2001 σε 10% το 2004 και 10,1% το 2005.²

Η πρώτη ξένη τράπεζα που ήρθε στην Ελλάδα ήταν η American Express η οποία εξακολουθεί να υπάρχει και σήμερα και μάλιστα πραγματοποιεί συνεργασίες για την εκτέλεση αρκετών εργασιών, όπως με την Alpha Bank για τις πιστωτικές κάρτες. Η δεύτερη ξένη τράπεζα που εγκαταστάθηκε στη χώρα μας ήταν η Citibank, η οποία εμφανίζει και σήμερα δυναμική παρουσία. Πολλές ξένες τράπεζες τελικά εγκατέλειψαν την ελληνική αγορά, ορισμένες έχουν σήμερα περιορισμένη δραστηριότητα ενώ κάποιες ελληνικές έγιναν ξένες μέσω εξαγορών.

3.3.β Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Εάν η διαπραγματευτική δύναμη που διαθέτουν οι αγοραστές είναι μικρή, το τραπεζικό ίδρυμα δεν τους λαμβάνει σοβαρά υπόψη όταν διαμορφώνει τις αποφάσεις. Ταυτόχρονα δεν φοβάται να μην τους χάσει και επομένως μπορεί να πετύχει ευκολότερα τους στρατηγικούς του στόχους, χωρίς ιδιαίτερες δεσμεύσεις.

Οι αγοραστές γενικότερα επηρεάζουν τον κλάδο μέσα από την ικανότητά τους:

α) Να επηρεάζουν τις τιμές (εάν αυξάνεται η τιμή, μειώνεται η ζητούμενη ποσότητα). Για παράδειγμα αν ανεβούν πολύ τα επιτόκια για την χορήγηση ενός δανείου μπορεί κάποιος αγοραστής να αναβάλλουν την λήψη του. Επομένως, οι αγοραστές έχουν την δυνατότητα να αναγκάσουν τους τραπεζικούς οργανισμούς να μειώσουν τις τιμές.

β) Να διαπραγματεύονται και να απαιτούν καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση ή καλύτερη ποιότητα των παρεχόμενων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα να ζητήσουν πιο ευνοϊκούς όρους δανείων (π.χ. περίοδος χάριτος, συμφέρουσα περίοδο αποπληρωμής).

Οι αγοραστές θεωρούνται ισχυροί όταν:

- αγοράζουν μεγάλη ποσότητα προϊόντων ή είναι λίγοι σε αριθμό. Στην περίπτωση αυτή οι τράπεζες προκειμένου να μην χάσουν τους πελάτες κάνουν τις αναγκαίες υποχωρήσεις.
- υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός και επομένως, οι αγοραστές έχουν αρκετές εναλλακτικές λύσεις και μπορούν να προμηθευτούν τις υπηρεσίες από άλλες τράπεζες.

- διαθέτουν καλύτερη γνώση της αγοράς (πληροφόρηση για την υπάρχουσα ζήτηση και προσφορά, για τις τιμές κ.λ.π.), η οποία προκαλεί συμπίεση των τιμών και καλύτερη διαπραγμάτευση ως προς τους όρους συναλλαγών.

- μπορούν να καθετοποιηθούν προς τα πίσω (πρόκειται για τους βιομηχανικούς αγοραστές που μπορούν να αποκτήσουν την δυνατότητα να παράγουν π.χ. τις πρώτες ύλες που χρειάζονται). Στην περίπτωση των τραπεζών δεν μιλάμε για βιομηχανικούς αγοραστές και δεν είναι εύκολο να ολοκληρωθούν προς τα πίσω.

Σίγουρα, η ύπαρξη ανταγωνισμού στον κλάδο δίνει δύναμη στον πελάτη αφού είναι αυτός που θα επιλέξει ανάμεσα στις τράπεζες. Ωστόσο, έχει σημασία και το ενδιαφέρον που έχει ο τραπεζικός οργανισμός για τον κάθε πελάτη, διότι δεν έχουν όλοι οι πελάτες την ίδια αξία για την τράπεζα, καθώς δεν δίνουν όλοι τα ίδια κέρδη στις τράπεζες. Γι' αυτό μπορούμε να διακρίνουμε τους αγοραστές-πελάτες των τραπεζών σε δύο ομάδες: τους μικρούς πελάτες, που αναφερόμαστε σε νοικοκυριά με μέσο εισόδημα, ή μικρές επιχειρήσεις και τους μεγάλους πελάτες, που αναφερόμαστε κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν υψηλούς τζίρους.

Οι μικροί πελάτες είναι πολλοί σε αριθμό και πολλές φορές δεν έχουν καλή γνώση της αγοράς (και σίγουρα διαθέτουν λιγότερη πληροφόρηση από τους μεγάλους πελάτες που κινούνται συνεχώς μέσα στο χώρο). Πραγματοποιούν μικρές καταθέσεις, ζητούν δάνεια μικρότερων ποσών και ο κίνδυνος μη αποπληρωμής τους είναι πολλές φορές μεγάλος. Για τους παραπάνω λόγους η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι σίγουρα μικρή.

Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των μεγάλων πελατών, οι οποίοι είναι λιγότεροι σε αριθμό είναι μεγάλη. Οι τράπεζες ενδιαφέρονται να προσελκύσουν κυρίως μεγάλους πελάτες, που θα φέρουν στην τράπεζα σημαντικά κεφάλαια, θα ζητήσουν δάνεια μεγάλων ποσών καθώς και εναλλακτικές υπηρεσίες ή συνεργασία με τις τράπεζες, όπως π.χ. η καταβολή μισθοδοσίας ή ασφάλιση προσωπικού. Στις περιπτώσεις αυτές τα αναμενόμενα κέρδη προβλέπονται υψηλά για τις τράπεζες.

3.3.γ Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Όπως συμβαίνει με τους αγοραστές, το ίδιο συμβαίνει και με τους προμηθευτές και όταν η διαπραγματευτική δύναμη που διαθέτουν οι προμηθευτές είναι μικρή, το τραπεζικό ίδρυμα μπορεί να πετύχει ευκολότερα τους στρατηγικούς του στόχους.

Προμηθευτές για τους τραπεζικούς οργανισμούς μπορούν να θεωρηθούν όσοι προμηθεύουν τεχνολογικές υποδομές, όπως μηχανήματα, λογισμικό, συστήματα πληροφορικής και μηχανογραφικά συστήματα, ηλεκτρονικά δίκτυα (intranet κ.λ.π), τηλεπικοινωνιακά συστήματα και γενικότερα τεχνολογικό εξοπλισμό (π.χ. μηχανήματα ΑΤΜ, ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.λ.π.).

Όπως οι αγοραστές, έτσι και οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο αυξάνοντας τις τιμές των προϊόντων-πρώτων υλών που προμηθεύουν ή χειροτερεύοντας την ποιότητά τους ή και τους όρους παράδοσης.

Έτσι, οι τραπεζικές επιχειρήσεις μπορούν να διαπραγματευτούν με τους προμηθευτές σε επίπεδο που αφορά στις τιμές, στην ποιότητα ή τις συμφωνίες παράδοσης. Γι' αυτό όταν η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη, τότε μπορεί να επηρεάζονται σημαντικά οι αποφάσεις των επιχειρήσεων.

Η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή είναι μεγάλη όταν:

- είναι μεγάλο το κόστος αντικατάστασης ενός προμηθευτή με κάποιον άλλο, εξαιτίας διαφοροποίησης μεταξύ των προμηθευτών, εξειδίκευσης ή μεγάλης δύναμης του προϊόντος από άποψη ποιότητας ή φήμης. Πράγματι, όταν ένας αγοραστής αλλάζει προμηθευτή επιβαρύνεται με ένα κόστος μετακίνησης. Για παράδειγμα, όταν ένας τραπεζικός οργανισμός αλλάξει λογισμικό ή κάποιο πρόγραμμα διαχείρισης δεδομένων πρέπει το προσωπικό να εκπαιδευτεί στο νέο πρόγραμμα. Για έναν τραπεζικό οργανισμό ένα τέτοιο κόστος δεν θεωρείται ιδιαίτερα υψηλό. Άλλωστε, στα πλαίσια εκσυγχρονισμού τα ηλεκτρονικά συστήματα αλλάζουν συχνά με στόχο την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων παραγωγικότητας.
- ο προμηθευτής δεν ενδιαφέρεται και πολύ για την συνεργασία με αυτόν που προμηθεύει, επειδή δεν τον θεωρεί σημαντικό και δεν επιδιώκει να συνάψει μακροχρόνια συνεργασία μαζί του (δηλαδή όταν οι πωλήσεις που πραγματοποιεί σε μία τράπεζα δεν αντιπροσωπεύουν μεγάλο ποσοστό των συνολικά πωλούμενων προϊόντων από αυτόν).
- ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός και επομένως, οι επιχειρήσεις εξαρτώνται άμεσα από αυτούς.
- δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές προμηθειών για να υποκατασταθούν οι υπάρχοντες προμηθευτές.
- οι προμηθευτές μπορούν να καθετοποιηθούν προς τα εμπρός και να γίνουν ανταγωνιστές των πρώην πελατών τους. Τέτοια δυνατότητα δεν έχουν οι προμηθευτές τραπεζών, καθώς δεν μπορούν να παρέχουν τραπεζικές υπηρεσίες.

- το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου.

Σίγουρα τα ηλεκτρονικά συστήματα θεωρούνται απαραίτητα για την εξυπηρέτηση και διαχείριση των πελατών, καθώς και για την γενικότερη λειτουργία του τραπεζικού οργανισμού. Στις μέρες μας δεν νοείται τράπεζα χωρίς ηλεκτρονικά συστήματα. Το ίδιο συμβαίνει και με τα τηλεπικοινωνιακά συστήματα, καθώς οι τράπεζες είναι μεγάλοι οργανισμοί με θυγατρικές και πολλά υποκαταστήματα σε όλη την χώρα και γι' αυτό η επικοινωνία είναι συχνή και απαραίτητη. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός στον τομέα της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών είναι μεγάλος και επομένως, οι τραπεζικοί οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε πολλούς προμηθευτές. Γι' αυτό δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη στον κλάδο των τραπεζών.

3.3.5 Απειλή από υποκατάστατα

Υποκατάστατα είναι τα αγαθά (ή υπηρεσίες) τα οποία υποκαθιστούν άλλα, καθώς παρέχουν την ίδια χρησιμότητα και ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες. Όταν υπάρχουν πολλά υποκατάστατα των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, οι τράπεζες δεν μπορούν να χρεώσουν υψηλές τιμές στα προϊόντα και στις υπηρεσίες τους γιατί τότε οι καταναλωτές θα καταφύγουν στα υποκατάστατα που ικανοποιούν την ίδια ανάγκη και είναι φθηνότερα. Επομένως, η ύπαρξη υποκατάστατων συνεπάγεται το να μπαίνει τυπικά ένα όριο στις τιμές των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ένταση της απειλής από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες καθορίζεται κυρίως από τρεις παράγοντες:

- ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων: κοντινά υποκατάστατα θεωρούνται αυτά που μοιάζουν πολύ με τα κανονικά προϊόντα, ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες και ο καταναλωτής είναι αδιάφορος για το αν θα επιλέξει τα προϊόντα ή τα υποκατάστατά τους. Δεν μπορούμε να πούμε ότι συμβαίνει αυτό για τους τραπεζικούς οργανισμούς.

- επίδραση τιμής: όταν η τιμή των υποκατάστατων είναι μικρότερη, τότε οι καταναλωτές είναι πιθανό να αντικαταστήσουν τα τραπεζικά προϊόντα που χρησιμοποιούν με τα υποκατάστατα και επομένως, η απειλή από υποκατάστατα είναι

εντονότερη. Στη χώρα μας δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την τιμή.

- **τάση των πελατών προς τα υποκατάστατα:** στη χώρα μας η τάση των πελατών προς τα υποκατάστατα είναι μικρή. Και αυτό συμβαίνει γιατί ο Έλληνας είναι ακόμα προσκολλημένος στις παραδοσιακές μορφές των τραπεζών. Τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να παρουσιάζεται κάποιο ενδιαφέρον για την ηλεκτρονική τραπεζική όμως δεν είναι ακόμα μεγάλο.

Μη τραπεζικοί οργανισμοί

Ως υποκατάστατα μπορούν να θεωρηθούν και οι οίονει τράπεζες. Οι οίονει τράπεζες είναι μη τραπεζικές επιχειρήσεις που προσφέρουν τραπεζικές υπηρεσίες, δηλαδή συμπεριφέρονται σαν τράπεζες. Υπάρχουν οι εξής κατηγορίες οίονει τραπεζών:

- **νέοι παίκτες (upstarts):** είναι αμιγώς ηλεκτρονικές τράπεζες που προσφέρουν βασικά προϊόντα, όπως καταθετικούς και αποταμιευτικούς λογαριασμούς. Προσφέρουν τις τραπεζικές υπηρεσίες τους μέσω τηλεφώνου ή internet.

- **εξειδικευμένοι ανταγωνιστές (specialists):** εξειδικεύονται σε ένα προϊόν όπως πιστωτικές κάρτες, παρέχοντας καλύτερους όρους και έτσι αποκτούν μεγάλα κέρδη. Ένα παράδειγμα τέτοιας επιχείρησης στην Ελλάδα είναι η Western Union που είναι συνδεδεμένη με πράκτορες σε όλο τον κόσμο και δραστηριοποιείται στην αποστολή μετρητών σε όλο τον κόσμο.

- **οικονομικά portals στο διαδίκτυο:** παρέχουν προϊόντα τρίτων και συμβουλές χρηματοοικονομικής φύσεως

- **άλλες εταιρίες του χρηματοοικονομικού τομέα:** παράδειγμα τέτοιων εταιριών είναι οι ασφαλιστικές εταιρίες που προωθούν τα τραπεζικά προϊόντα της τράπεζας με την οποία συνεργάζονται (χρησιμοποιώντας το πελατολόγιό τους) καθώς πολύ συχνά η τράπεζα και η ασφαλιστική εταιρία ανήκουν στον ίδιο όμιλο.

- **επιχειρήσεις λιανικής πώλησης:** πολλές επιχειρήσεις λιανικής πώλησης όπως super markets, κατασκευαστές αυτοκινήτων κ.λ.π. προσφέρουν όχι μόνο κάρτες ή μορφές χρηματοδότησης, αλλά και άλλες τραπεζικές υπηρεσίες. Για παράδειγμα, στην Ελλάδα η Opel Bank (GMAC Bank GmbH) προσφέρει προγράμματα χρηματοδότησης αυτοκινήτων με σταθερό ή κυμαινόμενο επιτόκιο και ανάλογα με το αν πρόκειται για καινούριο ή μεταχειρισμένο αυτοκίνητο.

Στην Ευρώπη είναι πολύ συνηθισμένη η προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών στα πλαίσια συνεργασίας τραπεζών και super markets. Το φαινόμενο εμφανίζεται και στην Ελλάδα, αλλά με αρκετά μικρότερο εύρος τραπεζικών υπηρεσιών. Επίσης, αρκετά συχνά στα super markets τοποθετούνται κιόσκια για την προώθηση τραπεζικών προϊόντων (πιστωτικές κάρτες κ.λ.π.).³

Στο νέο ανταγωνιστικό τραπεζικό περιβάλλον λοιπόν, δραστηριοποιούνται και μη τραπεζικοί οργανισμοί, όπως οργανισμοί που παρέχουν χρηματοδοτήσεις (π.χ. φορείς χρηματοδότησης για την αγορά αυτοκινήτων, εταιρίες που εξειδικεύονται σε καταναλωτικά δάνεια) ή άλλες τραπεζικές εργασίες, εταιρίες συμβούλων επενδύσεων, διάφορα πολυκαταστήματα που εκδίδουν πιστωτικές κάρτες και προσφέρουν τραπεζικές εργασίες κ.α. Επίσης, πολλές ασφαλιστικές και χρηματιστηριακές εταιρίες δραστηριοποιούνται σε παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες. Τα περισσότερα μη πιστωτικά ιδρύματα δραστηριοποιούνται συμπληρωματικά σε τραπεζικές εργασίες, πέρα από την κύρια δραστηριότητά τους. Για παράδειγμα υπάρχουν θυγατρικές ασφαλιστικών εταιριών που πουλάνε αμοιβαία κεφάλαια.

Επίσης, συνηθίζεται πολλά καταστήματα και επιχειρήσεις να δίνουν την δυνατότητα στους πελάτες τους να μην αγοράζουν τα προϊόντα τους μετρητοίς, αλλά με κάποια μορφή δανείου. Με τον τρόπο αυτό χάνονται πελάτες που θα κατευθύνονταν σε τράπεζες.

Αυτοί οι νέοι παίκτες, καθώς συνήθως εξειδικεύονται σε ορισμένες εργασίες, πολλές φορές παρέχουν υπηρεσίες με καλύτερους όρους ή τιμές από τα παραδοσιακά πιστωτικά ιδρύματα. Επίσης, συνήθως δραστηριοποιούνται στις τραπεζικές δραστηριότητες που αποφέρουν τα μεγαλύτερα κέρδη. Έτσι, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μειώνει τα περιθώρια κέρδους των δραστηριοτήτων αυτών. Από την μείωση των περιθωρίων κέρδους επηρεάζονται περισσότερο οι τράπεζες που ασχολούνται αποκλειστικά με αυτές τις δραστηριότητες και το σύνολο των κερδών τους προκύπτει από αυτές. Αντίθετα, οι μη χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί δεν επηρεάζονται τόσο από την μείωση αυτή καθώς γι'αυτούς οι τραπεζικές εργασίες αποτελούν μικρό μέρος της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας.

Για να περιορίσουν την μείωση των κερδών, οι τραπεζικοί όμιλοι έχουν αναπτύξει θυγατρικές εταιρίες, όπως εταιρίες αμοιβαίων κεφαλαίων, χρηματιστηριακές εταιρίες κ.λ.π. με σκοπό να καλύπτουν το σύνολο των χρηματοπιστωτικών εργασιών. Έτσι καταφέρουν να δεσμεύουν π.χ. καταθέσεις που πρόκειται να μεταφερθούν σε

επενδύσεις. Γι' αυτό δεν δίνουν πλέον έμφαση μόνο σε δάνεια και καταθέσεις, αλλά και σε άλλες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.

Η κοινοτική πολιτική για τις τράπεζες και οι αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο που αφορούσαν την κεφαλαιαγορά είχαν ως αποτέλεσμα οι τράπεζες να έχουν ελευθερία στην ανάπτυξη υπηρεσιών και να μπορούν να αναλάβουν χρηματιστηριακές και επενδυτικές δραστηριότητες. Έτσι πλέον ανταγωνίζονται με ασφαλιστικές και χρηματιστηριακές εταιρίες.

Ηλεκτρονική τραπεζική

Η μεγάλη ανάπτυξη του διαδικτύου έχει επιπτώσεις, όπως είναι φυσικό και στον τραπεζικό χώρο. Η ηλεκτρονική τραπεζική (e-banking) πρόκειται για ένα σύστημα ηλεκτρονικής τραπεζικής εξυπηρέτησης, το οποίο επιτρέπει να πραγματοποιούνται συναλλαγές μέσα από τον ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Το χαμηλό κόστος και η εύκολη πρόσβαση που προσφέρει το διαδίκτυο στον κάθε χρήστη έχει την δυνατότητα να εντείνει τον ανταγωνισμό στον συγκεκριμένο κλάδο, καθώς αποφεύγεται η ανάγκη διανομής των χρηματοοικονομικών προϊόντων μέσω ενός δικτύου υποκαταστημάτων, κάτι που αποτελεί ένα από τα εμπόδια εισόδου για τους νέους ανταγωνιστές.

Οι ετήσιοι ρυθμοί αύξησης της χρήσης του e-banking ξεπερνούν το 40-50%, ποσοστό που είναι σχεδόν τέσσερις φορές μεγαλύτερο από το ποσοστό διεξόδου του ίντερνετ στα ελληνικά νοικοκυριά.

Σίγουρα η ηλεκτρονική τραπεζική αποτελεί ένα εναλλακτικό δίκτυο πώλησης που με επιτυχία εξυπηρετεί επαναλαμβανόμενες εργασίες, ενημερώνει και ειδοποιεί τον πελάτη για διάφορες ενέργειες. Η ηλεκτρονική τραπεζική στη χώρα μας παίρνει την μορφή e-banking και phone banking.

Το e-banking μπορεί να προσφέρει τις παρακάτω δυνατότητες:

- άμεση ενημέρωση για τα υπόλοιπα και τις κινήσεις των καταθετικών λογαριασμών και των πιστωτικών καρτών.
- on line παρακολούθηση των χρεώσεων ακόμα και του υπό διαμόρφωση λογαριασμού της πιστωτικής κάρτας.
- μεταφορά χρημάτων μεταξύ του λογαριασμού του πελάτη προς λογαριασμούς τρίτων και προς λογαριασμούς άλλων ελληνικών τραπεζών.
- πληρωμές πιστωτικών καρτών.

- εντολές πληρωμών ΦΠΑ, ΙΚΑ, ΤΕΒΕ, φόρου εισοδήματος και λογαριασμών τηλεφωνίας.

Τα πλεονεκτήματα του e-banking, τα οποία και θα πρέπει να τονίζονται στους πελάτες είναι τα εξής:

- Δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών ολόκληρο το εικοσιτετράωρο κάτι που συνεπάγεται εξοικονόμηση χρόνου, καθώς δεν είναι απαραίτητη η προσέλευση στο κατάστημα.
- Εξυπηρέτηση με μεγάλη ασφάλεια και δυνατότητα να έχει ο κάθε πελάτης το προσωπικό του ηλεκτρονικό “κλειδί” καθώς και ηλεκτρονική υπογραφή συναλλαγών.
- Φιλικό περιβάλλον, ιδιαίτερα για τους νέους που είναι πιο εξοικειωμένοι με την χρήση του ίντερνετ και των νέων τεχνολογικών μέσων.

Το e-banking έχει ως συνέπεια την ευκολία στην διεκπεραίωση συναλλαγών, καθώς υπάρχει άμεση εξυπηρέτηση και κυρίως διεύρυνση των δυνατοτήτων για απεριόριστη χρονική και γεωγραφική εξυπηρέτηση των πελατών.

Λόγω της μείωσης του κόστους, οι τράπεζες περνούν πολλές από τις θετικές επιπτώσεις από τις οικονομίες που προκύπτουν στους πελάτες τους. Έτσι οι πελάτες είναι διπλά κερδισμένοι, αφού εκτός από το χαμηλό κόστος των παρεχομένων τραπεζικών υπηρεσιών, δραστηριοποιούνται με μεγαλύτερη διαφάνεια και μπορούν να συγκρίνουν ευκολότερα τις τιμές παρόμοιων προϊόντων και υπηρεσιών. Η πρώτη ανεξάρτητη ηλεκτρονική τράπεζα που εξυπηρετούσε τους πελάτες της μόνο μέσα από το διαδίκτυο ήταν η Security First Network Bank που ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 1995 στην Αμερική. Έτσι άρχισε η ανάπτυξη τέτοιων τραπεζών. Προκειμένου να ανταγωνιστούν τις τράπεζες αυτές, οι παραδοσιακές τράπεζες άρχισαν να αναπτύσσουν δίκτυα εξυπηρέτησης ηλεκτρονικής μορφής που λειτουργούσαν στα πρότυπα των ανεξάρτητων ηλεκτρονικών τραπεζών συμπληρωματικά με τα καταστήματα.

Επίσης, η ηλεκτρονική τραπεζική δεν περιορίζεται μόνο στη χρήση του τερματικού (PC) για την πραγματοποίηση συναλλαγών, αλλά και συνδέεται και με την κινητή τηλεφωνία και την ψηφιακή τηλεόραση. Όταν μάλιστα τα κινητά τηλέφωνα συνδυάζονται με την τεχνολογία WAP, δίνουν την δυνατότητα στους καταναλωτές να πραγματοποιούν συναλλαγές μέσω του διαδικτύου από το κινητό τους τηλέφωνο.

Άλλες τράπεζες έχουν επιλέξει την δημιουργία μιας ανεξάρτητης ηλεκτρονικής τράπεζας (ανεξάρτητη διεύθυνση Internet- Standalone Internet Bank) και άλλες το μοντέλο της ενσωμάτωσης (Integrated Approach) του e-banking με τη δημιουργία της διεύθυνσης ηλεκτρονικής τραπεζικής γιατί θεωρούν ότι θα υλοποιηθεί με μεγαλύτερη

ευκολία και προετοιμάζει την τράπεζα στην ανεξάρτητη μορφή, αν τελικά φανεί περισσότερο χρήσιμη.

Πιο αναλυτικά, υπάρχουν τέσσερις προσεγγίσεις όσον αφορά την ηλεκτρονική τραπεζική.

Η αμυντική προσέγγιση: Η προσέγγιση που υιοθετεί κάθε τράπεζα σχετίζεται με το μέγεθος και τη θέση της στην αγορά. Συνήθως οι μεγάλες τράπεζες προτιμούν να ενσωματώνουν (Integrate) τις υπηρεσίες μέσω διαδικτύου στο υπάρχον σύστημα διανομής προϊόντων και υπηρεσιών, όπως το δίκτυο καταστημάτων και η τηλεφωνική τραπεζική. Με τον τρόπο αυτό προστατεύεται η πελατειακή βάση που διαθέτει η τράπεζα, αλλά τουλάχιστον βραχυχρόνια υπάρχει αρκετά μεγάλο κόστος εξαιτίας της διατήρησης ενός συστήματος πολλαπλών καναλιών διανομής. Αυτή είναι η αμυντική προσέγγιση.

Δημιουργία ξεχωριστών, ανεξάρτητων ηλεκτρονικών τραπεζών (Standalone Internet Bank): Η δεύτερη προσέγγιση σχετίζεται με τη δημιουργία ξεχωριστών, ανεξάρτητων ηλεκτρονικών τραπεζών και συνδυάζεται με τις παραδοσιακές τράπεζες μικρού και μεσαίου μεγέθους. Αυτές οι ηλεκτρονικές τράπεζες έχουν υψηλό κόστος διαφήμισης και μάρκετινγκ αλλά πολύ μικρό λειτουργικό κόστος. Διαθέτοντας ελκυστικές τιμές προσπαθούν να προσελκύσουν πελάτες ανταγωνιστών τους (παράδειγμα τέτοιας ηλεκτρονικής τράπεζας είναι η Uno-e που είναι Joint Venture της ισπανικής τράπεζας BBVA και του τηλεπικοινωνιακού οργανισμού Telefonica).

Ορισμένες τράπεζες επιλέγουν τη δημιουργία ανεξάρτητων ηλεκτρονικών τραπεζών για να επεκταθούν εκτός συνόρων ευκολότερα εξαιτίας της χαμηλής αρχικής επένδυσης και του μικρού λειτουργικού κόστους. Παράλληλα εφαρμόζουν τη στρατηγική της ενσωμάτωσης των υπηρεσιών διαδικτύου στην εσωτερική αγορά τους. Αυτή η στρατηγική μπορεί να υλοποιηθεί ευκολότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου δεν υπάρχουν εμπόδια εισόδου με την μορφή κανονισμών για τράπεζες από κράτη-μέλη (τέτοιες συνεργασίες είναι επίσης της Lloyds TSB στην Ισπανία, της ING και της Wells Fargo στον Καναδά και της HSBC και Merrill Lynch).

Ηλεκτρονικές τράπεζες (Virtual Bank): δημιουργούνται και από εταιρείες εκτός του κλάδου των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, όπως ασφαλιστικές εταιρείες και εταιρείες πληροφορικής. Αυτές οι τράπεζες είναι οι πιο επιθετικές και αποσκοπούν να κερδίσουν τους πελάτες των ανταγωνιστών τους διαθέτοντας χαμηλές τιμές. Τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας τους συνήθως δεν παρουσιάζουν κερδοφορία.

Παραδείγματα τέτοιων τραπεζών είναι η Egg και η First-e που συγχωνεύτηκε με την Uno-e.

Προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών online: Μια τέταρτη στρατηγική (Virtual Financial Supermarket) σχετίζεται με την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών online, που συμπληρώνονται από προϊόντα τρίτων, τα οποία η τράπεζα δεν μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της. Παράδειγμα αποτελεί η Deutsche Bank με την επιθυμία της να δημιουργήσει τη Moneyshelf.com σε συνεργασία με τη Lycos, την εταιρεία MEDIA RTL και την ισπανική τράπεζα La Caixa.⁴

Εκτιμάται ότι τα περιθώρια ανάπτυξης της ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ελλάδα τα επόμενα χρόνια είναι πολύ μεγάλα. Προς το παρόν υιοθετείται όχι το μοντέλο της ανεξάρτητης ηλεκτρονικής τραπεζικής, αλλά το μοντέλο της ενσωμάτωσης των υπηρεσιών μέσω διαδικτύου στα υπάρχοντα συστήματα διανομής προϊόντων και υπηρεσιών. Ακόμη και η Winbank του ομίλου Πειραιώς, που πολλοί έχουν συνδέσει το όνομά της με μία ανεξάρτητη ηλεκτρονική τράπεζα, είναι μόνο το brand name της διεύθυνσης ηλεκτρονικής τραπεζικής της Τράπεζας Πειραιώς.

Όσον αφορά το θέμα των ανεξάρτητων ηλεκτρονικών τραπεζών που συστήνονται από μη τραπεζικούς οργανισμούς (Virtual banks), φαίνεται ότι προκαλούν ένταση του ανταγωνισμού. Οι ηλεκτρονικές τράπεζες αποτελούν έναν ακόμη ανταγωνιστή, αλλά οι παραδοσιακές τράπεζες που έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν στον πελάτη τους ένα ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών, μάλλον θα συνεχίσουν να διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επίσης, είναι πολύ πιθανό στο μέλλον οι τράπεζες να πωλούν μέσω των δικτύων τους προϊόντα των ανταγωνιστών τους. Ακόμα, οι τράπεζες ίσως θα πρέπει να δουν το διαδίκτυο όχι μόνο σαν κανάλι διανομής αλλά και σαν προϊόν.

Τα τελευταία χρόνια ένα μεγάλο ποσοστό των τυπικών τραπεζικών συναλλαγών εκτελούνται μέσω διαδικτύου και οι προοπτικές για την εκτέλεση κυρίως χρηματιστηριακών συναλλαγών, αλλά και τραπεζικών συναλλαγών μέσω διαδικτύου είναι πολύ θετικές. Άλλωστε πολλοί από αυτούς που επισκέπτονται το διαδίκτυο είναι στα πλαίσια της εργασίας τους και όχι απλώς για σερφάρισμα. Η ηλεκτρονική τραπεζική αναμένεται να γνωρίσει μεγάλη άνθηση στην Ελλάδα τα επόμενα χρόνια. Ο βαθμός όμως ανάπτυξης της εξαρτάται και από την εξοικείωση των καταναλωτών με αυτή.

Πολλές τράπεζες (π.χ. Εγνατία) παρέχουν στους πελάτες των πιστωτικών καρτών την δυνατότητα άμεσης τηλεειδοποίησης (alert) σε κινητό, τηλέφωνο ή e-mail

κάθε φορά που γίνεται χρήση της πιστωτικής τους κάρτας για κάποια συναλλαγή. Με τον τρόπο αυτό ο κάτοχος της κάρτας μπορεί να την ελέγχει και εξασφαλίζεται η προστασία από την παράνομη χρήση των πιστωτικών καρτών. Η παραπάνω “υπηρεσία τηλεειδοποίησης” διατίθεται μέσω του internet banking.

Συνοψίζοντας, με βάση την ανάλυση της τραπεζικής αγοράς που προηγήθηκε μπορούμε να διατυπώσουμε την άποψη, ότι η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα δεν είναι μεγάλη για τις ελληνικές τράπεζες. Προς το παρόν ο Έλληνας διατηρεί ακόμα την ιδεολογία των παραδοσιακών τραπεζικών λειτουργιών. Για υπηρεσίες εκτός της ανάληψης μετρητών που γίνεται σε έντονο βαθμό από τα ΑΤΜ, εξακολουθεί να επισκέπτεται τα καταστήματα. Ο πελάτης θεωρεί ότι παρά την διευκόλυνση που προσφέρουν οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής, η επιτυχημένη επίλυση των αποριών με άμεσο διάλογο και η διερεύνηση των αναγκών του θα γίνει στο κατάστημα. Γι’ αυτό για να επιλέξουν μια τράπεζα δίνουν μεγάλη σημασία σε θέματα που αφορούν το κατάστημα, όπως ο αριθμός καταστημάτων που σχετίζεται με την ευκολία πρόσβασης και το επίπεδο επικοινωνίας με το προσωπικό.

Η προτίμηση των Ελλήνων για συναλλαγές μέσω υποκαταστημάτων συνδέεται και με την αύξηση του αριθμού των καταστημάτων. Ο αριθμός των μονάδων (σύνολο καταστημάτων εμπορικών, συνεταιριστικών και ξένων τραπεζών και των ειδικών πιστωτικών οργανισμών) παρουσίασε αύξηση το 2005, σε αντίθεση με την πτωτική τάση που παρατηρείται στην Ευρώπη, όπου η ηλεκτρονική τραπεζική είναι περισσότερο διαδεδομένη. Ωστόσο, στο μέλλον προβλέπεται η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τραπεζικής και επομένως, αναμένεται να αυξηθεί ο κίνδυνος από τα υποκατάστατα προϊόντα, παράγοντας ο οποίος θα πρέπει να λαμβάνεται πλέον σοβαρά υπόψη, κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης και υλοποίησης μιας αποτελεσματικής στρατηγικής.

3.3.ε Ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου

Η πέμπτη δύναμη προέρχεται από τους ανταγωνιστές και αποτυπώνει την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Ένας τραπεζικός οργανισμός ενδιαφέρεται να προσδιορίσει τους ανταγωνιστές του, να εκτιμήσει τα μερίδια αγοράς που κατέχουν, καθώς και τους πελάτες τους, να εντοπίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους, τις ενδεχόμενες διαφορές από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού καθώς και τις

προοπτικές των ανταγωνιστών. Οι τραπεζικοί οργανισμοί που ανταγωνίζονται στην ελληνική αγορά παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Ο ανταγωνισμός στον τραπεζικό κλάδο φαίνεται να εντείνεται κάτι που είναι προς όφελος των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων, αφού έχουν περισσότερες επιλογές και έχουν την δυνατότητα να δανείζονται με πολύ καλύτερους όρους από ότι στο παρελθόν, αφού οι τράπεζες κάνουν ανταγωνιστικές προσφορές στην προσπάθειά τους να υπερισχύσουν έναντι των ανταγωνιστών τους.

Εξαιτίας του υπάρχοντος ανταγωνισμού, το κριτήριο διαφοροποίησης ως προς τους τραπεζικούς οργανισμούς μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου.

Κατά τις τρεις προηγούμενες δεκαετίες η διαφοροποίηση των τραπεζικών οργανισμών εστιαζόταν στο αν θα διέθεταν καταστήματα που προσέφεραν όλο το εύρος των τραπεζικών προϊόντων, ή μόνο θυρίδες που δεν είχαν την δυνατότητα χορηγήσεων (δάνεια, κ.λ.π.). Σε περιοχές με μειωμένη πελατεία δεν συνέφερε τον οργανισμό να διαθέτει καταστήματα με όλα τα τραπεζικά προϊόντα. Όσο περνούσαν τα χρόνια, οι τράπεζες προσπαθούσαν να αυξήσουν την γεωγραφική τους κάλυψη, διευρύνοντας το δίκτυο των καταστημάτων τους. Σήμερα, οι τράπεζες διαθέτουν περισσότερο καταστήματα που προσφέρουν το σύνολο των τραπεζικών προϊόντων.

Αργότερα, η διαφοροποίηση εστιάστηκε στην τιμολογιακή πολιτική και στα επιτόκια, ενώ τελικά οι τράπεζες έφτασαν στο να διαφοροποιούνται κυρίως ως προς τα προϊόντα τους. Έτσι, σήμερα δημιουργούνται συχνά προϊόντα που στοχεύουν σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Δηλαδή, αρχίζει να δίνεται έμφαση στην πολιτική της τμηματοποίησης της αγοράς και οι τράπεζες προσφέρουν διάφορα φοιτητικά, επιχειρηματικά, συνταξιοδοτικά κ.λ.π. πακέτα.

Σήμερα τα τραπεζικά ιδρύματα ανταγωνίζονται σε διάφορους τομείς όπως:

- **Προϊόντα** (επιμέρους χαρακτηριστικά): δεν προσφέρονται απλά προϊόντα και οι τράπεζες περιμένουν αν θα τα προτιμήσουν οι καταναλωτές όπως παλιότερα, αλλά παρατηρείται συνεχώς η προσαρμογή των προϊόντων στις ανάγκες των πελατών.
- **Ποιότητα των υπηρεσιών**: Αποτελεί στοιχείο στο οποίο δίνουν ιδιαίτερη έμφαση οι τράπεζες τον τελευταίο καιρό. Σχετίζεται με την ταχύτητα διεκπεραίωσης των υποθέσεων, την εξυπηρέτηση του πελάτη κ.λ.π. Θα αναλυθεί εκτενώς σε επόμενο κεφάλαιο.
- **Τιμολογιακή πολιτική των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών**: Αναφέρεται στη διαφοροποίηση στις προμήθειες και στα επιτόκια (δανείων, καταθέσεων). Το ύψος των επιτοκίων αποτελεί το κυριότερο μέσο ανταγωνισμού. Το

ελάχιστο ύψος επιτοκίων καθορίζεται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, το οποίο στην συνέχεια προσαυξάνεται ανάλογα με το κέρδος που επιθυμεί κάθε τράπεζα. Τα υψηλά επιτόκια θα αποφέρουν υψηλά κέρδη για τις τράπεζες, ενώ τα χαμηλά επιτόκια θα φέρουν περισσότερους πελάτες. Η ανταγωνιστικότητα των επιτοκίων προσδιορίζεται από την ισορροπία των δύο παραγόντων.

- **Δίκτυα διανομής** (καταστήματα, ATM, τερματικά POS, ηλεκτρονικά δίκτυα). Όσο πιο αναπτυγμένο είναι το δίκτυο διανομής (π.χ. αύξηση του αριθμού των καταστημάτων) τόσο πιο εύκολη γίνεται η επαφή του πελάτη με τον οργανισμό και επομένως, μεγαλώνει η πιθανότητα αύξησης των πελατών.
- **Δημιουργία προϊόντων ή πακέτων στοχευμένων σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.**
- **Τρόποι προώθησης – Στοχευμένες προωθητικές ενέργειες:** Πέραν από τις διαφημίσεις, επιδιώκονται άμεσο marketing, σταυροειδείς πωλήσεις προϊόντων κ.λ.π. Στους τρόπους προώθησης μπορούμε να εντάξουμε και τις διάφορες προσφορές όπως ο τρόπος αποπληρωμής των δανείων, οι συνδρομές για τις κάρτες που πολλές φορές διατίθενται δωρεάν, οι επιπλέον παροχές κυρίως σε κατόχους καρτών όπως ασφαλιστική κάλυψη ταξιδίων, αποστολή εκδόσεων περιοδικών ενημέρωσης των καταναλωτών, προτάσεις για συμμετοχή σε διάφορες λέσχες κ.λπ., η δυνατότητα έκδοσης κάρτας με μικρότερο επιτόκιο ή συνδρομή σε δανειολήπτες, η προέγκριση δανείων σε κατόχους καρτών, κ.λ.π.
- **Αντιλαμβανόμενη εικόνα – γενικότερη αντίληψη των πελατών για την τράπεζα.** Πρόκειται για το όνομα που έχει η κάθε τράπεζα στην αγορά, η φήμη της και η εμπιστοσύνη που αποπνέει στους πελάτες.⁵

Όταν ένας τραπεζικός οργανισμός προβαίνει σε μια ανταγωνιστική κίνηση προκαλεί την αντίδραση-αντίποινα των άλλων οργανισμών. Η ένταση με την οποία θα αντιδράσουν οι ανταγωνιστές καθορίζεται από τις συνθήκες ανταγωνισμού που επικρατούν στον κλάδο. Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις καθορίζουν και την κερδοφορία του κλάδου. Εάν δεν υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός, οι τραπεζικοί οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν τις τιμές των προϊόντων τους και έτσι να αυξήσουν το περιθώριο κέρδους. Όταν όμως η ένταση του ανταγωνισμού είναι μεγάλη, οι τραπεζικοί οργανισμοί προκειμένου να πουλήσουν περισσότερο από τους ανταγωνιστές τους δεν θα ανεβάσουν τις τιμές και ίσως μάλιστα χρειαστεί να τις μειώσουν (ο έντονος ανταγωνισμός αποτελεί απειλή κέρδους).

Η ένταση του ανταγωνισμού προσδιορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- **αριθμός και μέγεθος ανταγωνιστών:** στον τραπεζικό κλάδο δραστηριοποιούνται πολλοί τραπεζικοί οργανισμοί (ελληνικών και ξένων συμφερόντων). Επομένως, ο ανταγωνισμός είναι υψηλός και κάθε οργανισμός προσπαθεί να κάνει τις σωστές στρατηγικές κινήσεις ώστε να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- **ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς:** ο τραπεζικός κλάδος βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης. Αυτό αποδεικνύεται από το ότι τα περιθώρια κέρδους των τραπεζών συνεχίζουν να αυξάνονται από χρόνο σε χρόνο. Δεδομένου όμως του ότι τα τραπεζικά στελέχη βλέπουν την φάση ωρίμανσης που θα ακολουθήσει, κινούνται προς νέες αγορές κυρίως των Βαλκανίων-νοτιοανατολικής Ευρώπης ώστε να παρατείνουν τον κύκλο ζωής των προϊόντων τους. Χρησιμοποιούν δηλαδή την στρατηγική της διεθνοποίησης ως μέσο επέκτασης του κύκλου ζωής. Ο ανταγωνισμός σε μια αγορά που βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης δεν είναι τόσο έντονος όσο όταν βρίσκεται σε φάση ωρίμανσης. Αυτό συμβαίνει γιατί στην φάση ανάπτυξης ο αριθμός των πελατών αυξάνεται και επομένως δεν παρουσιάζεται η ανάγκη οι τράπεζες για να αναπτυχθούν και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους να δράσουν εις βάρος του μεριδίου αγοράς κάποιου άλλου τραπεζικού οργανισμού.

- **συμμετοχή σταθερού κόστους στο συνολικό:** στον τραπεζικό κλάδο υπάρχουν γενικότερα υψηλά σταθερά κόστη. Σταθερά κόστη είναι τα ενοίκια για τα κτίρια, οι μισθοί του προσωπικού κ.λπ. Τα υψηλά σταθερά κόστη συνεπάγονται αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού καθώς κατά μια άποψη, οδηγούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια για αύξηση της παραγωγής ώστε το κόστος να κατανεμηθεί σε μεγαλύτερη παραγόμενη ποσότητα. Αυτό συμβάλλει στην αύξηση της προσφερόμενης ποσότητας, η οποία θα αυξήσει τον ανταγωνισμό και πιθανό να πιέσει τις τιμές προς τα κάτω. Στα πλαίσια της προσπάθειας που κάνουν οι τράπεζες για να μειώσουν τα σταθερά τους κόστη είναι η προσπάθεια να αναπτύξουν τα ΑΤΜ και να ωθήσουν τους πελάτες τους στο να αυξήσουν την χρήση των ΑΤΜ. Οι τράπεζες επίσης, προσπαθούν να μειώσουν τα σταθερά λειτουργικά κόστη και με τις εθελουσίες εξόδους που πραγματοποιούν, ώστε να μειώσουν το μέγεθος του προσωπικού τους.

- **διαφοροποίηση προϊόντων:** σύμφωνα με τη θεωρία όταν δεν υπάρχει μεγάλος βαθμός διαφοροποίησης στα παρεχόμενα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες, τότε οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το τραπεζικό προϊόν μιας τράπεζας με το προϊόν μιας άλλης και επομένως, ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα μεγάλος. Όμως, όταν

υπάρχει ανταγωνισμός σ'έναν κλάδο είναι λογικό και οι επιχειρήσεις να προσπαθούν να διαφοροποιηθούν ώστε να τους προτιμήσουν περισσότεροι πελάτες. Μπορούμε να πούμε ότι η διαφοροποίηση στα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες συνίσταται κυρίως στα επιτόκια και στις προσφορές που κάνουν για τις διάφορες χορηγήσεις (π.χ. δώρο αυτοκίνητα). Ωστόσο δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν πλήρως διαφοροποιημένα προϊόντα που διατίθενται μόνο από συγκεκριμένες τράπεζες. Σήμερα, εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού οι τράπεζες προσπαθούν να διαφοροποιηθούν για να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες.

- **υψηλά εμπόδια εξόδου:** στον τραπεζικό κλάδο δεν υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου. Τα εμπόδια εξόδου είναι παράγοντες οικονομικοί (π.χ. επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό), στρατηγικοί (π.χ. αλληλεξαρτήσεις ανάμεσα σε στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες) ή συναισθηματικοί (π.χ. στενές σχέσεις με το προσωπικό) που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να παραμένουν και να συνεχίζουν να ανταγωνίζονται, ακόμα και χωρίς κέρδη.⁶ Όταν υπάρχουν τέτοια εμπόδια, ο ανταγωνισμός αυξάνεται, καθώς οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να συμβάλλουν στην προσφορά του κλάδου, γιατί το κόστος που θα έχουν για να βγουν από τον κλάδο είναι πολύ υψηλό. Γι'αυτό όταν κάποιος αποφασίζει να μπει σ'έναν κλάδο πρέπει να λαμβάνει υπ'όψιν όχι μόνο τα εμπόδια εισόδου αλλά και τα εμπόδια εξόδου, γιατί δεν αρκεί μόνο το να εισέλθεις εύκολα σ'έναν κλάδο, αλλά και να μπορείς εύκολα να τον εγκαταλείψεις.

- **προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς:** στον τραπεζικό κλάδο παρατηρούμε προσπάθειες από τους τραπεζικούς οργανισμούς να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Το γεγονός αυτό αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού. Οι τράπεζες προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους μέσω της διαφήμισης με διάφορα μέσα, μέσω της εισαγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω της μείωσης των τιμών ή μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών. Σε κάθε τέτοια στρατηγική κίνηση ακολουθεί η αντίδραση των ανταγωνιστών, κάτι που αυξάνει περαιτέρω τον ανταγωνισμό.

Από την ανάλυση των παραπάνω παραγόντων προκύπτει ότι η ένταση του ανταγωνισμού στον τραπεζικό κλάδο είναι μεγάλη.

Ο ανταγωνισμός στο τραπεζικό σύστημα εντάθηκε κυρίως εξαιτίας τεσσάρων δυνάμεων: α)της αποκανονικοποίησης- απορρύθμισης των αγορών (deregulation), β)της χρηματοπιστωτικής καινοτομίας (financial innovation), γ)της αποδιαμεσολάβησης/τιτλοποίησης (securitisation) και

δ)της διεθνοποίησης (internationalization).

i) Αποκανονικοποίηση - απορρύθμιση - απελευθέρωση των αγορών (deregulation)

Μέχρι και την δεκαετία του '80 ο κρατικός παρεμβατισμός αποτελούσε κύριο χαρακτηριστικό του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Οι “ασφυκτικοί” έλεγχοι των τραπεζών γίνονταν στα πλαίσια της άσκησης της επίσημης κρατικής οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής. Η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος ξεκίνησε το 1982 και έχει πλέον ολοκληρωθεί, όμως η προσαρμογή των τραπεζών στο απελευθερωμένο περιβάλλον μπορούμε να πούμε ότι ακόμα συνεχίζεται. Απελευθέρωση είναι η εξάλειψη ρυθμίσεων και εμποδίων που περιορίζουν την λειτουργία του ανταγωνισμού στις αγορές.⁷

Η απελευθέρωση πραγματοποιήθηκε καθώς επικράτησε η άποψη ότι συμβάλλει στην καλύτερη κατανομή των πόρων και στην οικονομική ανάπτυξη. Οι τράπεζες απέκτησαν περισσότερη ελευθερία, κάτι που καλώς έγινε, καθώς δεν είναι δυνατόν να επιβάλλεται σε ανώνυμες εταιρίες ο τρόπος τιμολόγησης των προϊόντων τους, όπως συνέβαινε στο παρελθόν με τη θέσπιση των επιπέδων των επιτοκίων.

Οι ασφαλιστικές εταιρείες πλέον παρέχουν επενδυτικές εργασίες όπως αμοιβαία κεφάλαια, αλλά και άλλες χρηματοπιστωτικές εργασίες.

Οι διοικητικοί περιορισμοί και έλεγχοι περιόριζαν την ανταγωνιστικότητα των τραπεζών. Η απελευθέρωση αφορά τους παρακάτω τομείς:

- Παλιότερα τα επιτόκια καθορίζονταν από την Τράπεζα της Ελλάδος και οι εμπορικές τράπεζες ήταν υποχρεωμένες να επιδοτούν τα επιτόκια ορισμένων επιχειρηματικών μονάδων. Επομένως, η Τράπεζα της Ελλάδος στην ουσία διαμόρφωνε την τιμολόγηση των τραπεζικών προϊόντων. Οι περιορισμοί αυτοί επηρέαζαν σε πολύ μεγάλο βαθμό την πολιτική των τραπεζών για τις καταθέσεις και τις δανειοδοτήσεις, αλλά και γενικότερα την επιχειρηματική τους στρατηγική.

Μετά την απελευθέρωση καταργήθηκε η υποχρεωτική επιλεκτική επιδότηση επιτοκίων και ο καθορισμός των επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων γινόταν από τις εμπορικές τράπεζες. Έτσι κάθε τράπεζα έχει την δυνατότητα να διαμορφώνει μόνη της το ύψος των επιτοκίων της με επιχειρηματικά κριτήρια. Επομένως, η τιμή των τραπεζικών προϊόντων τώρα έγινε καθοριστική για την διαμόρφωση της ζητούμενης ποσότητάς τους.

- Επίσης, οι εμπορικές τράπεζες ήταν υποχρεωμένες να κάνουν μεγάλες τοποθετήσεις σε κρατικούς τίτλους και να τοποθετούν ένα ποσοστό των διαθεσίμων τους σε έντοκα γραμμάτια δημοσίου και κάποιες δημόσιες επιχειρήσεις. Η τοποθέτηση αυτή ενός μέρους των καταθέσεων συμβάλλει στην ασφάλεια του συστήματος. Όμως, το ποσοστό αυτό ήταν τόσο μεγάλο που συνήθως έφερνε πολλές δυσκολίες στις τράπεζες. Τελικά καταργήθηκαν οι αυξημένες υποχρεώσεις των τραπεζών για επένδυση σε κρατικούς τίτλους (αν και εξακολουθεί να υπάρχει κάποια υποχρέωση για δεσμεύσεις επί των καταθέσεων, για επενδύσεις σε τίτλους του δημοσίου).
- Καταργήθηκαν όλοι οι περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων από το εξωτερικό και προς το εξωτερικό, όπως και οι προληπτικοί συναλλαγματικοί έλεγχοι, οι οποίοι σκόπευαν στην χωρίς αποτέλεσμα προστασία της εγχώριας αγοράς από τις διεθνείς.
- Οι πιστώσεις ήταν καθορισμένες και διοχετεύονταν κυρίως σε αναπτυσσόμενους κλάδους. Χαρακτηριστικές ήταν οι δανειοδοτήσεις στον τομέα της γεωργίας και της βιοτεχνίας με πολύ ευνοϊκούς όρους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι χορηγήσεις να μην έχουν υψηλή απόδοση και σε ορισμένες περιπτώσεις ούτε καν θετική.
- Απελευθερώθηκαν οι προμήθειες που και αυτές ήταν προκαθορισμένες από την Τράπεζα της Ελλάδος.
- Ενισχύθηκε ο εποπτικός ρόλος της Τράπεζας της Ελλάδας για τον έλεγχο της λειτουργίας των υπόλοιπων τραπεζών.
- Έπαψαν οι διακρίσεις και οι ξεχωριστές αρμοδιότητες ανάμεσα στις εμπορικές τράπεζες και τους ειδικούς πιστωτικούς οργανισμούς.

Η κατάργηση πιστωτικών κανόνων αύξησε την ελευθερία και έδωσε περιθώρια πρωτοβουλίας στις τράπεζες. Μετά την άρση των περιορισμών, οι τράπεζες είναι ελεύθερες να λαμβάνουν τις επιχειρηματικές τους αποφάσεις.

Παραμένουν βέβαια κάποιοι περιορισμοί για τα τραπεζικά ιδρύματα. Τέτοιοι είναι οι περιορισμοί των μεγάλων χρηματοδοτικών ανοιγμάτων, ο έλεγχος του συντελεστή φερεγγυότητας, έλεγχος για την κεφαλαιακή επάρκεια και οι γενικοί κανόνες χρηματοδοτήσεων. Επίσης, αποφασίστηκε η εξυγίανση των ισολογισμών ορισμένων τραπεζών που ήταν ιδιαίτερα επιβαρυσμένοι. Οι δεσμεύσεις όμως αυτές έχουν σκοπό την εύρυθμη λειτουργία, τον περιορισμό των κινδύνων και την διατήρηση της σταθερότητας του τραπεζικού συστήματος και όχι τον περιορισμό του.

Επίσης, ένα σημαντικό τμήμα των δανειακών χαρτοφυλακίων έχει εξωραϊστεί με τη χρήση διαφόρων τραπεζικών εργαλείων, όπως είναι οι τιτλοποιήσεις δανείων, η

αναχρηματοδότηση προβληματικών χορηγήσεων και η δημιουργία αντίστοιχων υψηλών προβλέψεων.

Πέρα από την αύξηση του ανταγωνισμού συνέπειες της απελευθέρωσης είναι η είσοδος νέων τραπεζικών και μη τραπεζικών ιδρυμάτων στην αγορά, η αύξηση του κύκλου εργασιών των τραπεζών και η δημιουργία νέων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Νέα προϊόντα που δημιουργήθηκαν ή ήδη υπάρχουν που γνώρισαν μεγαλύτερη ανάπτυξη είναι τα αμοιβαία κεφάλαια, οι πιστωτικές κάρτες, τα παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα, η χρηματοδοτική μίσθωση, οι υπηρεσίες συμβούλου, εξυπηρέτηση μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, τηλεφώνου ή μηχανήματος αυτόματων συναλλαγών. Η πρωτογενής και δευτερογενής αγορά χρεογράφων αναπτύχθηκε σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Επίσης, το Χρηματιστήριο Αθηνών αναπτύχθηκε σημαντικά για την τοποθέτηση κεφαλαίων. Αυτό είχε αποτέλεσμα οι τραπεζικοί όμιλοι να δημιουργήσουν θυγατρικές εταιρίες (όπως χρηματιστηριακές) προκειμένου να εκμεταλλευτούν αυτή την ροπή των επενδυτών προς το χρηματιστήριο.

Στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι προσαρμογές που έκαναν οι τράπεζες και που συνεχίζουν να κάνουν αφορούν τα εξής:

- ανάπτυξη του δικτύου των καταστημάτων
- βελτίωση του μηχανογραφικού συστήματος
- διαρθρωτικές μεταβολές στην οργανωτική και διοικητική δομή
- μείωση του λειτουργικού κόστους
- εκπαίδευση προσωπικού
- αύξηση μετοχικού κεφαλαίου
- εξυγίανση των χαρτοφυλακίων τους (όπως η διαγραφή των απαιτήσεων της Αγροτικής Τράπεζας)
- προσφορά νέων προϊόντων
- σύσταση νέων θυγατρικών εταιριών για την παροχή υπηρεσιών για τις οποίες η νομοθεσία απαιτεί την ύπαρξη νέου νομικού προσώπου.⁸

Ο ανταγωνισμός στους τραπεζικούς οργανισμούς παίρνει την κατεύθυνση της όσον το δυνατόν μεγαλύτερης διαφοροποίησης των προσφερόμενων προϊόντων.

Τα καταναλωτικά δάνεια έχουν δημιουργήσει έντονο ανταγωνισμό που αφορά κυρίως την ταχύτητα, την ευκολία με την οποία είναι δυνατόν να εκδοθούν και την ποικιλία των αναγκών που είναι δυνατόν να καλύψουν. Ο ανταγωνισμός στα στεγαστικά δάνεια οφείλεται στη μείωση των επιτοκίων, κάτι που έχει αυξήσει την ζήτησή τους.

Ο ανταγωνισμός στον τομέα των πιστωτικών καρτών είναι έντονος καθώς υπάρχουν υψηλά περιθώρια κέρδους και υπάρχει η δυνατότητα για περαιτέρω ανάπτυξη της αγοράς. Καθώς ο ανταγωνισμός εντείνεται, οι τράπεζες κάνουν προσπάθεια να δημιουργήσουν προϊόντα με παροχές που τα διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα. Οι τράπεζες τα τελευταία χρόνια δραστηριοποιούνται και στην έκδοση co-branded καρτών. Co-branded κάρτες είναι αυτές που δημιουργούνται σε συνεργασία με επιχειρήσεις και οργανισμούς και αντιπροσωπεύουν τη δημιουργία προϊόντων που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά.

Παρά την μεγάλη ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό του τραπεζικού συστήματος υπάρχουν ακόμα ορισμένοι ανασταλτικοί παράγοντες στον πλήρη εκσυγχρονισμό του. Τέτοιοι παράγοντες είναι η φοροδιαφυγή, υφιστάμενοι θεσμοί, όπως φορολογικό σύστημα και οργανωτικές δομές, καθώς και το δυσχερές μακροοικονομικό περιβάλλον (με μεταβλητές που έχουν παρουσιάσει βελτίωση, όμως υπολείπονται ακόμα των ευρωπαϊκών) με ανεργία, πληθωρισμό, ελλείμματα.

ii) Χρηματοπιστωτική καινοτομία

Η χρηματοπιστωτική καινοτομία σχετίζεται με την αλλαγή των εργαλείων, των θεσμών και των λειτουργιών⁹ του τραπεζικού συστήματος.

Το ασταθές και συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον καθιστά απαραίτητη την χρηματοπιστωτική καινοτομία. Ο σκοπός λοιπόν της καινοτομίας είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Η καινοτομία ως προς τα εργαλεία αφορά την ελευθερία που δίνεται στις τράπεζες για προσφορά νέων χρηματοοικονομικών εργαλείων, προϊόντων και υπηρεσιών, όπως εγγυήσεις, μεσιτείες και ασφάλειες. Οι πιο πρόσφατες καινοτομίες για εγγυήσεις-εξασφαλίσεις αφορούν τα νέα προθεσμιακά συμβόλαια και εργαλεία, όπως options, futures που γίνονται με σκοπό την κερδοσκοπία και την αντιστάθμιση κινδύνου.

Η καινοτομία ως προς τις λειτουργίες αφορά τις νέες μορφές οργάνωσης και τα νέα δίκτυα διάθεσης. Η καινοτομία είναι στενά συνδεδεμένη με την τεράστια ανάπτυξη της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών. Τα ηλεκτρονικά συστήματα πληρωμών άνοιξαν το δρόμο για την ανάπτυξη πολλών νέων δραστηριοτήτων που αποτέλεσαν σημαντικές διευκολύνσεις για τους καταναλωτές.

Η καινοτομία ως προς τους θεσμούς αφορά την άρση των περιορισμών και των διοικητικών ελέγχων. Επίσης, προκύπτουν νέες χρηματοοικονομικές αγορές μετά το άνοιγμα των συνόρων, την κατάργηση των ορίων όσον αφορά την δραστηριοποίηση σε άλλες αγορές και την άρση των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων. Ακόμα, οι οικονομικοί θεσμοί προκαλούν μεταβολές και στα προϊόντα.

Το τραπεζικό σύστημα εισήγαγε, τα τελευταία χρόνια, θεσμούς οι οποίοι καλύπτουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων με περισσότερο εξειδικευμένους και αποτελεσματικούς τρόπους. Οι τρεις σημαντικότεροι από τους θεσμούς αυτούς, είναι:

i) **χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing)**: πρόκειται για μία σύγχρονη μέθοδο μεσομακροπρόθεσμης χρηματοδότησης για την απόκτηση παγίων στοιχείων (μηχανολογικό εξοπλισμό, ακίνητα -από το 1999-, εξοπλισμό γραφείου και οχήματα) για επαγγελματική χρήση. Η τράπεζα λειτουργεί ως χρηματοδοτικός μεσάζων ανάμεσα στον ιδιοκτήτη του παγίου (εκμισθωτή) και τον χρήστη (μισθωτή) ο οποίος υποχρεούται να πληρώνει το μίσθωμα.

ii) **πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring)**: είναι ένα σύνολο χρηματοοικονομικών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις που συνήθως πωλούν τα εμπορεύματα ή τις υπηρεσίες τους με βραχυπρόθεσμη πίστωση. Διακρίνεται σε εγχώριο factoring (που καλύπτει ανάγκες της επιχείρησης στην εγχώρια αγορά) και εξαγωγικό και εισαγωγικό factoring (που καλύπτουν ανάγκες της στη διεθνή αγορά). Με το factoring αναλαμβάνεται η αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των υφιστάμενων και νέων αγοραστών (πολλές φορές και ο πιστωτικός κίνδυνος), η είσπραξη των τιμολογίων και η διαχείριση και λογιστική παρακολούθηση των εμπορικών απαιτήσεων της συνεργαζόμενης επιχείρησης. Έτσι διευκολύνονται κυρίως οι μικρές και νέες επιχειρήσεις, που δεν έχουν την απαιτούμενη υποδομή για τέτοιες διεργασίες.

iii) **Κεφάλαιο επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital)**: πρόκειται για την παροχή επιχειρηματικού κεφαλαίου υψηλού κινδύνου με συνεισφορά ιδίων κεφαλαίων σε επιχειρήσεις που υλοποιούν επενδυτικά σχέδια υψηλής αποδοτικότητας και συνεπώς υψηλού βαθμού κινδύνου και υψηλών κερδών. Η χρηματοδότηση μέσω venture capital επιτυγχάνεται είτε μέσω της συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο των εταιρειών με αύξηση ή άλλες φορές με εξαγορά ενός τμήματος αυτού.

Επίσης, έχει επεκταθεί ο θεσμός των κοινοπρακτικών δανείων, με τον οποίο δίνεται στις συμμετέχουσες τράπεζες η δυνατότητα να μοιραστούν τον πιστωτικό κίνδυνο

μεταξύ τους, και στις επιχειρήσεις η δυνατότητα να δανείζονται πολύ μεγαλύτερα ποσά από ότι αν δανείζονταν μόνο από μια τράπεζα.

Οι χρηματοπιστωτικές καινοτομίες έκαναν όλο και πιο αναποτελεσματικούς τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν παραπάνω, καθώς έφεραν σημαντικά εμπόδια στην λειτουργία τους.

iii) Αποδιαμεσολάβηση / τιτλοποίηση (securitisation)

Αποδιαμεσολάβηση ή τιτλοποίηση του ενεργητικού είναι η μετατροπή κάποιων παραδοσιακά μη διαπραγματεύσιμων στοιχείων, όπως τα δάνεια, σε διαπραγματεύσιμους τίτλους ή ομολογίες, μετατοπίζοντάς τους εκτός ισολογισμού.¹⁰ Με τον τρόπο αυτό, το τραπεζικό ίδρυμα παρέχει κάποια δάνεια και κάποια άλλη εταιρεία, που αποτελεί τον ενδιάμεσο, αναλαμβάνει την διαχείριση της αποπληρωμής των δανείων. Έτσι οι τράπεζες δεν είναι οι μόνοι διαμεσολαβητές ανάμεσα στους καταθέτες και τους δανειολήπτες.

Με την τιτλοποίηση η τράπεζα ιδιαίτερα όταν αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας, μπορεί να αντλήσει κεφάλαια “πουλώντας” στην ουσία τα δάνειά της, δηλαδή υποκαθιστά τα δάνεια με τίτλους. Άλλωστε η αύξηση της ζήτησης για δάνεια συνεπάγεται αύξηση της ζήτησης κεφαλαίων. Επίσης, εξαιτίας της αύξησης των δανείων πρέπει να αυξάνονται οι προβλέψεις για ζημιά (που μειώνουν τα έσοδα) και η κεφαλαιακή επάρκεια.

Ταυτόχρονα η τιτλοποίηση μπορεί και να μετατρέψει τον πιστωτικό κίνδυνο (που αφορά τα δάνεια) σε ομολογιακό. Επίσης, αν τα δάνεια της τράπεζας συγκεντρώνονται σε συγκεκριμένους κλάδους της οικονομίας, μπορεί να προβεί σε τιτλοποίηση ενός μέρους των δανείων της έτσι ώστε να περιορίσει τους κινδύνους.

Τέλος, η τιτλοποίηση που αυξάνει τον ανταγωνισμό για τα στοιχεία του ενεργητικού, παίρνει την έννοια της αποδιαμεσολάβησης εξαιτίας της μετατόπισης της διαμεσολάβησης από τα τραπεζικά ιδρύματα στις κεφαλαιαγορές.

iv) Διεθνοποίηση

Η απελευθέρωση συνέβαλλε και στην διεθνοποίηση των αγορών και των τραπεζών. Η διεθνοποίηση των αγορών πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της γενικότερης παγκοσμιοποίησης που επικρατεί. Οι κανόνες και οδηγίες που ρυθμίζουν

τις οικονομικές δραστηριότητες και συναλλαγές προέρχονται με όλο και αυξανόμενο βαθμό από διεθνείς οργανισμούς. Τέτοιοι οργανισμοί είναι το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης κ.α.

Η άρση των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων και η ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών συνέβαλλαν επίσης στην διεθνοποίηση. Με την βοήθεια ηλεκτρονικών και πληροφοριακών συστημάτων μπορεί πλέον να πραγματοποιηθεί κάθε είδους επικοινωνία και ανταλλαγή δεδομένων σε ελάχιστο χρόνο εκμηδενίζοντας αποστάσεις.

Επίσης, δημιουργήθηκαν σε διεθνές επίπεδο κάποιοι “φορολογικοί παράδεισοι” που προσέλκυσαν κεφάλαια από το εξωτερικό.

Στα πλαίσια της γενικότερης διεθνοποίησης των αγορών αναπτύχθηκε και η διεθνής τραπεζική. Μπορούμε να μιλάμε για διεθνή τραπεζική όταν μια τράπεζα διαθέτει καταστήματα σε ξένες χώρες, όταν διαθέτει σημαντικό ποσό καταθέσεων ή δανείων σε ξένο νόμισμα ή όταν είναι ξένοι οι πελάτες ή τα στελέχη της.¹¹

Ακόμα, πολλές τράπεζες ακολούθησαν μια διαδικασία διεθνοποίησης προκειμένου να μην χάσουν τους πελάτες τους που ήταν μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες αποφάσισαν να δραστηριοποιηθούν στο εξωτερικό. Έτσι ίδρυσαν στο εξωτερικό υποκαταστήματα προκειμένου να τους εξυπηρετήσουν και να μην στραφούν αυτοί σε άλλες τράπεζες.

Το διεθνές σύστημα πληρωμών έχει συμβάλει στην επιτάχυνση της διεθνοποίησης καθώς δίνεται η δυνατότητα της πραγματοποίησης εισπράξεων και πληρωμών σε διεθνές επίπεδο. Τα ηλεκτρονικά συστήματα πληρωμών που λειτουργούν σε ευρώ σε καθεμιά από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης διασυνδέονται ηλεκτρονικά μεταξύ τους με το Πανευρωπαϊκό Σύστημα Πληρωμών TARGET (Trans-European Automated Real Time Gross Settlement Express Transfer system).

Η διεθνοποίηση συνετέλεσε στην ενίσχυση του ανταγωνισμού καθώς έδωσε την δυνατότητα στις ελληνικές τράπεζες να επεκταθούν σε νέες διεθνείς αγορές, να προωθήσουν εκεί τα προϊόντα τους κι επομένως, να ανταγωνιστούν με ξένες τράπεζες. Ένας καταναλωτής μπορεί να στραφεί σε τράπεζες στο εξωτερικό εάν κρίνει ότι διαθέτουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Απ’την στιγμή που δεν υπάρχουν περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων, ο καταναλωτής μπορεί να κινηθεί ελεύθερα στο εξωτερικό προκειμένου να κάνει καταθέσεις ή να πάρει δάνεια με πλέον συμφέροντες

όρους και σε πιο ανταγωνιστικά επιτόκια. Έτσι, δανειστές και δανειζόμενοι από διάφορες χώρες έρχονται σε επαφή στην διεθνή χρηματοπιστωτική αγορά.

Η διεθνοποίηση συνεπάγεται αύξηση των επιτοκίων καταθέσεων και μείωση των προμηθειών και των επιτοκίων χορηγήσεων, καθώς ο τραπεζικός οργανισμός δραστηριοποιείται σε ευρύτερη περιοχή με περισσότερους πελάτες και περισσότερες τράπεζες. Από την στιγμή που λειτουργεί σε ευρύτερη αγορά με περισσότερους παίκτες και αυξάνεται ο ανταγωνισμός, αναγκάζεται λοιπόν να ανταγωνιστεί και άλλες τράπεζες κι επομένως, ή θα μειώσει τις τιμές ή θα διαφοροποιηθεί.

Αξιίζει να σημειωθεί ότι ο ημερήσιος όγκος των διεθνών χρηματοοικονομικών συναλλαγών είναι 40 φορές μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο όγκο των συναλλαγών που συνδέονται με το διεθνές εμπόριο.¹²

ν) Εξαγορές - συγχωνεύσεις

Το 2005 ήταν μια πολύ σημαντική χρονιά ως αναφορά το μέγεθος εξαγορών και συγχωνεύσεων. Ακολουθώντας μια τάση συγκέντρωσης που επικράτησε στην Ευρωπαϊκή αγορά, οι κλάδοι της τεχνολογίας και επικοινωνίας, τραπεζών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και ενέργειας παρουσίασαν μεγάλη κινητικότητα. Η συνολική δημοσιευμένη αξία εξαγορών και συγχωνεύσεων ανήλθε σε 4,3 δισ. € έναντι 2 δισ. € το 2004. Ωστόσο, ο αριθμός των συναλλαγών παραμένει στα ίδια επίπεδα με την προηγούμενη χρονιά.¹³ Οι τράπεζες δεν θα μπορούσαν να μην ακολουθήσουν αυτό το κλίμα συγχωνεύσεων και εξαγορών. Ωστόσο, αποδείχτηκε ότι όχι απλά ακολούθησαν, αλλά πρωταγωνίστησαν στο σκηνικό των στρατηγικών αυτών.

Πράγματι, στον κλάδο των τραπεζών και λοιπών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών το 2005 πραγματοποιήθηκαν 34 συναλλαγές, με δημοσιευμένη αξία συναλλαγών 863 εκατ.€ γεγονός που κατατάσσει τον τραπεζικό κλάδο δεύτερο ως προς τον αριθμό και την αξία των συναλλαγών.

Σημαντική συνέπεια των συγχωνεύσεων είναι η επέκταση των τραπεζών σε νέες αγορές και νέες ή διαφοροποιημένες δραστηριότητες. Επίσης, καθώς αυξάνεται το μερίδιο αγοράς, μειώνονται οι ανταγωνιστές και κατά συνέπεια αυξάνεται η φήμη του οργανισμού. Επιπλέον προκύπτουν σημαντικές θετικές οικονομίες κλίμακος από την διεύρυνση του κύκλου εργασιών.

Λόγοι για συμφωνίες συγχωνεύσεων-εξαγορών στην Ελλάδα

Στη χώρα μας οι αποκρατικοποιήσεις, η επίτευξη μεγαλύτερης διαφάνειας με την εφαρμογή των διεθνών λογιστικών προτύπων και η βελτίωση των δημοσιονομικών της χώρας επιτάχυναν τις συγχωνεύσεις. Ακόμα, μειώθηκαν οι εταιρικοί φορολογικοί συντελεστές και σε κάποιο βαθμό και η γραφειοκρατία. Επίσης, η επέκταση πολλών ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια τις έκανε περισσότερο ανταγωνιστικές.

Πολλοί ξένοι οργανισμοί προωθώντας συμφωνίες συγχωνεύσεων και εξαγορών με ελληνικές τράπεζες, δεν επωφελούνται μόνο από μια νέα αγορά σε φάση ανάπτυξης με αυξημένους ρυθμούς πιστωτικής επέκτασης, αλλά αποκτούν παράλληλα και πρόσβαση στις αγορές της ΝΑ Ευρώπης που βρίσκονται σε φάση οικονομικής ανάκαμψης. Ταυτόχρονα τους δίνεται η δυνατότητα να επεκταθούν και σε άλλες αγορές (π.χ. Τουρκία), αφού έχοντας ως βάση την Ελλάδα, τους δίδεται η ευκαιρία να γνωρίσουν ευκολότερα την κουλτούρα των λαών της περιοχής προκειμένου να επεκταθούν στις αντίστοιχες αγορές.

Τα Κίνητρα για τις συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να χαρακτηρισθούν ως **επιθετικά** ή **αμυντικά**.

Τα **επιθετικά κίνητρα** συνήθως συνδέονται με τις αποδόσεις κλίμακας. Όταν διευρύνεται ο κύκλος εργασιών τότε επιτυγχάνονται θετικές αποδόσεις κλίμακας εφόσον το πάγιο κόστος των τραπεζικών υπηρεσιών διαμοιράζεται σε μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών και επομένως, το μέσο κόστος ή το μοναδιαίο μειώνεται. Οι τραπεζικοί οργανισμοί πραγματοποιώντας συγχωνεύσεις αποκτούν οικονομίες κλίμακας, οι οποίες τους βοηθούν να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Κατά συνέπεια αποκτούν μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων που θα διευκολύνει την περαιτέρω διεξόδυσή τους στην αγορά. Επίσης, οι οικονομίες κλίμακας τους επιτρέπουν να αποκτήσουν ένα ικανό μέγεθος για να εισάγουν νέες τεχνολογικές εφαρμογές ή να εμπλακούν σε νέες δραστηριότητες που το αυξημένο κόστος τους ή το μικρό μέγεθος δεν θα τους επέτρεπε να εμπλακούν. Με την κατεύθυνση των τραπεζών σε νέες πιο εξειδικευμένες αγορές, αυτές έχουν την δυνατότητα να αποκτήσουν τεχνογνωσία, με την οποία θα δημιουργήσουν πιο ευέλικτα χρηματοοικονομικά προϊόντα έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τους πελάτες που γίνονται συνεχώς πιο απαιτητικοί. Ακόμα, με τις συγχωνεύσεις συνδυάζονται διοικητικές και άλλες ικανότητες διαφορετικών ατόμων από τους επιμέρους τραπεζικούς οργανισμούς και έτσι αποκτώνται διαφορετικές γνώσεις, εμπειρίες και εξειδικεύσεις στην αγορά. Δηλαδή, μπορεί τα άτομα από την μία τράπεζα να εξειδικεύονται σε ένα τμήμα της

αγοράς, τα άτομα από την δεύτερη τράπεζα σε άλλο τμήμα της αγοράς και έτσι με την συγχώνευση των δύο τραπεζών η νέα τράπεζα θα παρουσιάσει επιτυχημένη πορεία σε μεγαλύτερο μέρος της αγοράς.

Τα **αμυντικά κίνητρα** σχετίζονται με τον περιορισμό του κόστους και με την προσπάθεια μείωσης των καταστημάτων. Έτσι, στην περίπτωση μιας συγχώνευσης, είναι πιθανόν όταν υπάρχουν δυο καταστήματα στην ίδια περιοχή ο συγχωνευμένος οργανισμός να κρατήσει μόνο το ένα (πουλώντας ή ξενοικιάζοντας το άλλο). Αυτό πιθανό να οδηγήσει και σε μείωση των εξόδων για μισθούς π.χ. θα υπάρχει πλέον μόνο ένας διευθυντής ή προϊστάμενος κ.λ.π. από δύο στελέχη που θα ήταν απαραίτητοι στην περίπτωση των δύο πολύ κοντινών υποκαταστημάτων. Επίσης, πολλές φορές όταν μια τράπεζα κινδυνεύει να καταρρεύσει είναι προτιμότερο να συγχωνευθεί με μια άλλη ώστε να εξυγιανθεί η χρηματοοικονομική της κατάσταση.

Οι συγχωνεύσεις ως τρόπος αύξησης του μεγέθους των τραπεζικών οργανισμών

Οι τράπεζες προκειμένου να αξιοποιήσουν οι νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται, αλλά και προκειμένου να επιβιώσουν στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι απαραίτητο να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και να αναλάβουν πρωτοβουλίες που θα οδηγήσουν στην ενίσχυση της θέσης τους στην αγορά. Η διεύρυνση του μεγέθους των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων κρίθηκε αναγκαίο μέτρο επιβίωσης και συνέπεια αυτού ήταν η δημιουργία ισχυρών τραπεζικών ομίλων. Το μικρό μέγεθος δεν τους επέτρεπε ν'αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς μετά την απελευθέρωση των αγορών, πλέον ανταγωνίζονται σε παγκόσμιες αγορές. Η ανάγκη μεγέθυνσης κρίθηκε ως επιβεβλημένη ώστε να αποκτήσουν οι τράπεζες την δυνατότητα της κάλυψης της νέας διευρυμένης αγοράς επαρκώς. Ταυτόχρονα βέβαια με την αύξηση του αριθμού των εξαγορών και των συγχωνεύσεων παρατηρήθηκε και μια αύξηση του βαθμού συγκέντρωσης στην αγορά.

Οι εξαγορές πάντα πραγματοποιούνται στα πλαίσια των αρχών ανταγωνισμού του εθνικού και κοινοτικού δικαίου. Η επιτροπή ανταγωνισμού μπορεί να εμποδίσει κάποια εξαγορά ή συγχώνευση εάν θεωρήσει ότι η επιχείρηση που θα δημιουργηθεί μετά την εξαγορά (λόγω μεγέθους) μπορεί να ασκήσει σημαντική επιρροή στις τιμές, κάτι που θα αποβεί εις βάρος των καταναλωτών.

Η σημαντικότερη πρόσφατη συναλλαγή είναι η εξαγορά του 50% της Novabank από την πορτογαλική τράπεζα Millenium BCP για 330 εκατ. €, στην οποία πλέον ανήκει το 100% της τράπεζας. Έτσι η Millenium BCP έγινε ακόμα μία ξένη

τράπεζα μετά την Societe Generale (που απέκτησε την Γενική Τράπεζα) που έχει αποκτήσει τον πλήρη έλεγχο ελληνικής τράπεζας. Η εδραίωση των ελληνικών τραπεζών στην περιοχή της νοτιοανατολικής Ευρώπης και Μεσογείου συνεχίστηκε το 2005 με την εξαγορά του 97% της Jubanka από την Alpha Bank αντί του ποσού των 167 εκατ.€, της Eurobank AD στη Βουλγαρία από την Τράπεζα Πειραιώς αντί του ποσού των 48,4 εκατ.€ και της σερβικής NSB από την EFG Eurobank-Ergasias αντί του ποσού των 41 εκατ.€. ¹⁴

Η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στα βαλκάνια δημιουργούν προϋποθέσεις για περαιτέρω εξαγορές και συγχωνεύσεις στον κλάδο. Επίσης, οι μικρές και μεσαίες τράπεζες έχουν κερδοφορία/απόδοση χαμηλότερη απ'ότι οι μεγάλες με αποτέλεσμα να επιδιώκονται στρατηγικές συμμαχίες με τράπεζες όμοιου ή μεγαλύτερου μεγέθους (όπως για παράδειγμα η συγχώνευση της Proton και Ωμέγα Bank). Με τον τρόπο αυτό ενώνονται μερίδια αγοράς και αποκτώνται οικονομίες κλίμακας. Γι'αυτό η πίεση του ανταγωνισμού σε αυτή την κατηγορία των μικρομεσαίων τραπεζών είναι πιο εμφανής. Η τάση που επικρατεί για συγκέντρωση κυρίως των μικρών και μεσαίων τραπεζών προβλέπεται να συνεχιστεί.

Σύμφωνα με την ετήσια έρευνα του 2006 της PriceWaterHouseCoopers δεν παρατηρείται βραχυπρόθεσμα σημαντική πίεση ανάμεσα στις μεγάλες τράπεζες για περαιτέρω συγκέντρωση στον κλάδο. Αυτό ίσως οφείλεται στα υψηλά επίπεδα κερδοφορίας τους, στη συνεχή ανάπτυξη της τραπεζικής αγοράς, καθώς και στη δυσκολία μείωσης των σταθερών εξόδων με ενδεχόμενες συγχωνεύσεις. Ίσως όμως αργότερα η πίεση για συγκέντρωση μεγαλώσει, καθώς η ελληνική τραπεζική αγορά θα πλησιάζει την φάση της ωρίμασης.

Εάν κάποια μεγάλη ξένη ή ελληνική τράπεζα προβεί στην εξαγορά κάποιας από τις πέντε μεγάλες ελληνικές τράπεζες, αναμένεται να ακολουθήσει μια σειρά σημαντικών αμυντικών πλέον συγχωνεύσεων.

Γενικότερα, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι υπάρχει μια τάση για συνέχιση του κλίματος των συγχωνεύσεων-εξαγορών στον κλάδο των τραπεζών με σκοπό την αύξηση του μεγέθους και γενικότερα την αποτελεσματικότερη λειτουργία των ελληνικών τραπεζών στα πλαίσια των νέων ανταγωνιστικών δεδομένων της διευρυμένης αγοράς.

3.4 Επίλογος

Από την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter διαπιστώθηκε ότι η ένταση του ανταγωνισμού στον τραπεζικό κλάδο είναι μεγάλη. Τα εμπόδια εισόδου στον τραπεζικό κλάδο είναι χαμηλά και η χρησιμοποίηση του διαδικτύου για τις τραπεζικές εργασίες τα κάνει ακόμα χαμηλότερα (με εξαίρεση τις οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνονται με τις συγχωνεύσεις). Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη για τους μεγάλους πελάτες και μικρή για τους μικρούς. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δεν είναι μεγάλη εξαιτίας της μεγάλης προσφοράς στον τομέα της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Η απειλή από υποκατάστατα δεν είναι μεγάλη αν και η ηλεκτρονική τραπεζική έχει αρχίσει να αναπτύσσεται και αναμένεται περαιτέρω ανάπτυξη στο μέλλον. Επίσης, στην αγορά δραστηριοποιούνται και διάφοροι μη τραπεζικοί οργανισμοί που προσφέρουν τραπεζικές υπηρεσίες. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες τράπεζες εντάθηκε κυρίως εξαιτίας της απελευθέρωσης των αγορών που έδωσε ελευθερία στις τράπεζες να διαμορφώνουν τις αποφάσεις τους χωρίς πλέον κανένα περιορισμό, της χρηματοπιστωτικής καινοτομίας που αφορά θεσμούς, εργαλεία και λειτουργίες, της τιτλοποίησης του ενεργητικού, της διεθνοποίησης των αγορών που ανάγκασε τις ελληνικές τράπεζες να ανταγωνιστούν με τις ξένες τράπεζες (καθώς η ελευθερία στην κίνηση των κεφαλαίων οδήγησε στην δημιουργία μιας τεράστιας αγοράς) και της τάσης για εξαγορές και συγχωνεύσεις που δημιούργησε τράπεζες μεγαλύτερου μεγέθους.

3.5 Παραπομπές

1. Σταϊκούρας, Σημειώσεις μαθήματος “Διοίκηση χρηματοοικονομικών οργανισμών”, 2005.
2. “Εκθεση του διοικητή για το έτος 2005”, Τράπεζας της Ελλάδας, Αθήνα 2006, σελ.380.
3. Αλεξάκης Π., “Εισαγωγή στις τραπεζικές σπουδές–Τεύχος Β΄:Προϊόντα και πελατεία”, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Μάιος 2006, σελ.79,80.
4. Κοντογιάννης Δ., “Ηλεκτρονική τραπεζική”, “on line χρήμα”, 2000.
5. Αλεξάκης Π., “Εισαγωγή στις τραπεζικές σπουδές–Τεύχος Β΄:Προϊόντα και πελατεία”, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Μάιος 2006, σελ.77.

6. Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό μάναντζμεντ”, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.110.
7. Λυμπερόπουλος Χ.Κ. , “Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ”, Interbooks, Αθήνα 1994, σελ.111.
8. “Απελευθέρωση αγορών και μετασχηματισμοί στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα” ΕΤΒΑ ΑΕ, Εκδόσεις Παπαζήση, σελ.87.
9. Μελάς Κ., “Εισαγωγή στην τραπεζική χρηματοοικονομική διοικητική” Τόμος Α΄, Εξάντας 2002, σελ.21.
10. Προβόπουλος Γ. – Καπόπουλος Π., “Η δυναμική του χρηματοοικονομικού συστήματος”, Εκδόσεις Κριτική 2001, σελ.55,169.
11. Προβόπουλος Γ. – Καπόπουλος Π., “Η δυναμική του χρηματοοικονομικού συστήματος”, Εκδόσεις Κριτική, 2001, σελ.45.
12. Προβόπουλος Γ. – Καπόπουλος Π., “Η δυναμική του χρηματοοικονομικού συστήματος”, Εκδόσεις Κριτική, 2001, σελ.59.
13. “Εξαγορές και συγχωνεύσεις ελληνικών επιχειρήσεων 2005”, PriceWaterHouseCoopers, Μάρτιος 2006, σελ.7,11.
14. “Εξαγορές και συγχωνεύσεις ελληνικών επιχειρήσεων 2005”, PriceWaterHouseCoopers, Μάρτιος 2006, σελ.8.

3.6 Επιλεγμένη βιβλιογραφία

- David F., “Strategic management-Concepts and cases”, 10th edition, Pearson-Prentice Hall, 2005.
- Wheelen Th.L., Hunger J.D., “Concepts in strategic management and business policy”, 10th edition, Pearson-Prentice Hall, 2006. “Εξαγορές και συγχωνεύσεις ελληνικών επιχειρήσεων 2005”, PriceWaterHouseCoopers, Μάρτιος 2006.
- Porter M., “Competitive Strategy – Techniques for analyzing industries and competitors”, The Free Press, Collier Mackmillan Publishers, London 1985.
- Porter M., “On competition”, Harvard Business School, 1998.
- Porter M., “Competitive advantage: creating and sustaining superior performance”, Free Press , 1985.
- Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό μάναντζμεντ”, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2002.
- Κανελλόπουλος Κ., “Διαρθρωτικές μεταβολές και απασχόληση στις τράπεζες”, ΕΕΤ, ΣΑΚΚΟΥΛΑ 1998.
- Λυμπερόπουλος Χ.Κ., “Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ”, Interbooks, Αθήνα 1994.
- Μελάς Κ., “Εισαγωγή στην τραπεζική χρηματοοικονομική διοικητική”, Τόμος Α΄, Εξάντας 2002.
- Μόσχος Δ., Φραγγέτης Δ., “Το παρόν και το μέλλον των ελληνικών τραπεζών”, Επίκαιρα θέματα, Αθήνα 1997, IOBE.
- Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α΄, Τέταρτη έκδοση, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου , Αθήνα 2002.
- Προβόπουλος Γ. – Καπόπουλος Π., “Η δυναμική του χρηματοοικονομικού συστήματος”, Εκδόσεις Κριτική 2001.
- Συρμακέζης Σ., “Internet banking: όλα όσα θα θέλατε να μάθετε για τις ηλεκτρονικές πληρωμές και εισπράξεις”, Γεωργόπουλος Δ., “On-line εξυπηρέτηση πελατών: ο καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία του e-banking. Ενσωματώνοντας την ανθρώπινη αίσθηση στην ηλεκτρονική τραπεζική”, “Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών”, Γ΄ τρίμηνο 2003.
- “Απελευθέρωση αγορών και μετασχηματισμοί στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα” ΕΤΒΑ ΑΕ, Εκδόσεις Παπαζήση.

- “Το ιστορικό της απελευθέρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος”, Εφημερίδα “Καθημερινή”, 27 Φεβρουαρίου 2006.
- “Η ιστορία των ξένων τραπεζών στην Ελλάδα (1921-2005)”, Εφημερίδα “Καθημερινή”, 27 Φεβρουαρίου 2006.
- “Οι πέντε απειλές για την επιχείρηση”, Ένθετο “Ανοιχτό MBA, τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων”, Τεύχος 16, Εφημερίδα “Τα νέα”, Δευτέρα 24 Ιανουαρίου 2005.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

4.1 Εισαγωγή

Ο τραπεζικός οργανισμός χρησιμοποιεί τα συμπεράσματα που εξάγει από την ανάλυση του περιβάλλοντος για την διαμόρφωση της στρατηγικής του. Στο παρακάτω κεφάλαιο ορίζεται η στρατηγική, περιγράφεται η αναγκαιότητά της για το τραπεζικό ίδρυμα και οι κατηγορίες των επιμέρους στόχων που την διαμορφώνουν. Επίσης, αναλύεται ο τρόπος που η στρατηγική οδηγεί στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και το πώς ο έλεγχος του περιβάλλοντος συμβάλλει στην αναπροσαρμογή της.

4.2 Ορισμός και αναγκαιότητα στρατηγικής

Ένας τραπεζικός οργανισμός για να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα θα πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς τις αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον και να είναι έτοιμος να μεταβάλλει τα σχέδια και τις στρατηγικές όταν χρειάζεται.

Στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία με την οποία τα υψηλότερα διοικητικά στελέχη διατυπώνουν την αποστολή του τραπεζικού ιδρύματος, τους στόχους και τους σκοπούς, εκτιμούν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της υπάρχουσας κατάστασης της τράπεζας, αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες και τις απειλές και σχεδιάζουν τις στρατηγικές. Επομένως, ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι μόνο η προετοιμασία του ετήσιου προϋπολογισμού ή κάποια πρόβλεψη για το μέλλον.¹

Ο *Alfred Chandler* ορίζει την στρατηγική ως τον καθορισμό των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, παράλληλα με την υιοθέτηση κατευθύνσεων δράσης και την κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων. Ο *Igor Ansoff* ορίζει την στρατηγική ως τις επιλογές που εξασφαλίζουν την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της επιχείρησης και επομένως, διασφαλίζουν την άριστη ένταξή της στο περιβάλλον.² Σύμφωνα με τους *Hofer και Schendel* στρατηγική είναι η αντιστοίχιση μεταξύ των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων του οργανισμού και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.³

Η στρατηγική έχει στόχο την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών, των απειλών, των δυνάμεων και των αδυναμιών. Δηλαδή, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα η στρατηγική θα βοηθήσει την επιχείρηση να διατηρήσει και να αναπτύξει τις δυνάμεις της, να αντιμετωπίσει και να υπερνικήσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον και να αποφύγει τις απειλές.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 : Στρατηγική

Πηγή: “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Γεωργόπουλος Β.Ν, 2002, σελ.23

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η στρατηγική των τραπεζών υφίστατο περιορισμούς από τις διάφορες δεσμεύσεις που επικρατούσαν πριν την απελευθέρωση. Μετά την εξάλειψη αυτών των περιορισμών, οι τραπεζικοί οργανισμοί μπορούν να ασκούν ελεύθερα την επιχειρηματική τους στρατηγική.

Έχοντας μια εκτίμηση για την τρέχουσα κατάσταση της τράπεζας, δηλαδή για το που βρισκόμαστε σε σχέση με τους ανταγωνιστές και μια εκτίμηση για το που θέλουμε να πάμε, δηλαδή για την θέση που επιθυμούμε να έχουμε στο μέλλον, η στρατηγική χρησιμοποιείται για να ενώσει τις δύο αυτές καταστάσεις. Δηλαδή με τον στρατηγικό σχεδιασμό περιγράφεται ο τρόπος για να φτάσει η τράπεζα από την θέση που είναι σήμερα σε αυτήν που θέλει να πάει στο μέλλον. Επομένως, φαίνονται έτσι τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει, καθώς και τα βήματα και οι επιμέρους στόχοι που θα ακολουθήσει η διοίκηση της τράπεζας. Δηλαδή τι θα κάνει στο παρόν προκειμένου να πραγματοποιήσει τους στόχους της στο αβέβαιο και πολυτάραχο περιβάλλον. Επίσης, με την στρατηγική πραγματοποιείται συντονισμός των δραστηριοτήτων, έτσι ώστε όλες οι δραστηριότητες να πραγματοποιούνται για ένα κοινό σκοπό και το προσωπικό του τραπεζικού οργανισμού να αποκτά συνείδηση του σκοπού αυτού. Με την στρατηγική συνδυάζονται στόχοι και μέσα και δίνεται η δυνατότητα στην

τράπεζα να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση, καμία όμως δεν εξασφαλίζει με βεβαιότητα την επιτυχία.

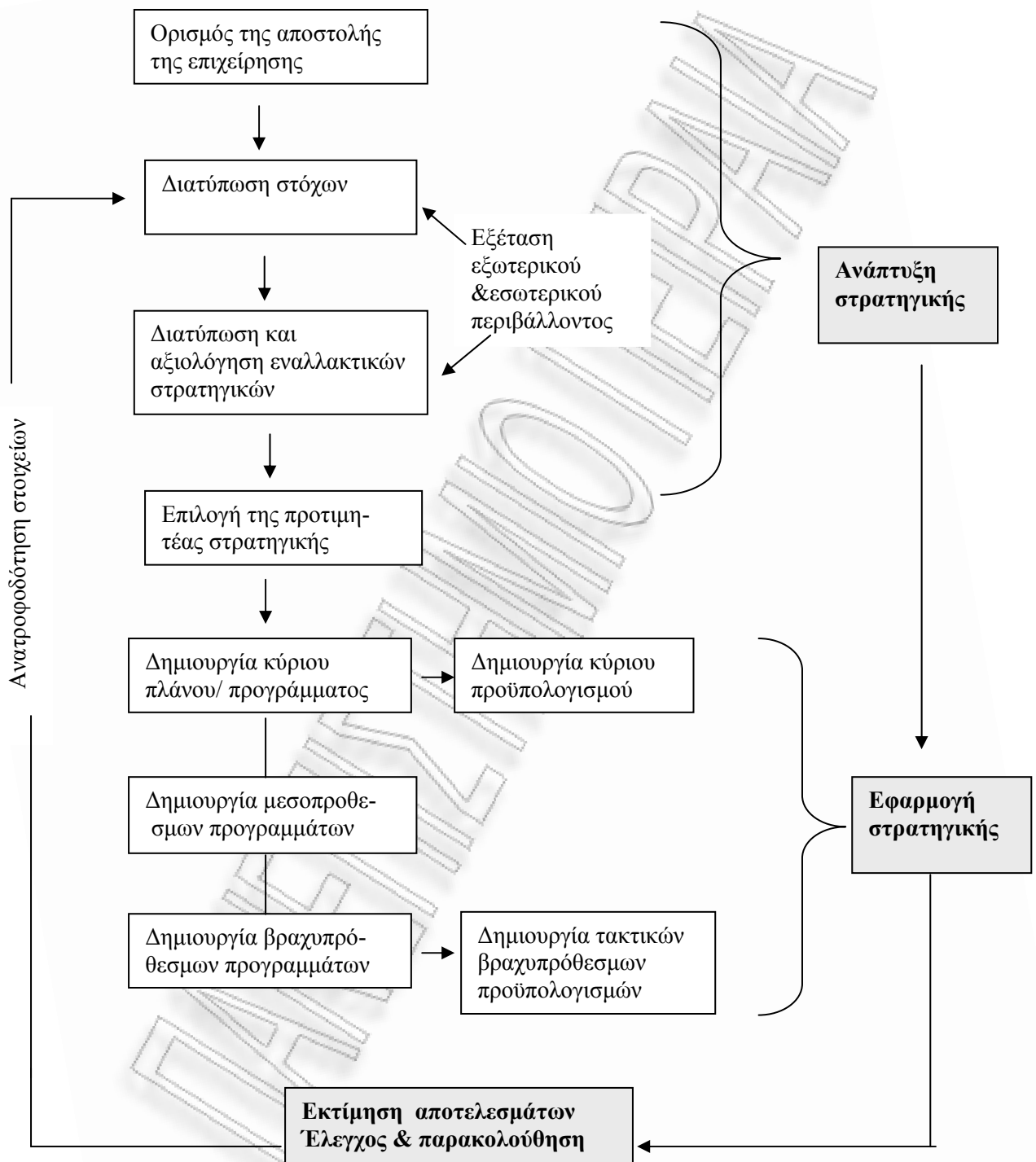
Ο στρατηγικός σχεδιασμός υιοθετήθηκε από τις τράπεζες την δεκαετία του 1980, ενώ η πρώτη τραπεζική οδηγία εκδόθηκε το 1977. Παλιότερα τα τραπεζικά ιδρύματα δεν έδιναν έμφαση στην στρατηγική. Ο Millner το 1986 έγραφε ότι οι τράπεζες “τυπικά” τείνουν να έχουν ελάχιστο ή και μηδενικό σχεδιασμό.⁴ Ένας λόγος που παλιότερα επικρατούσε η αντίληψη αυτή, είναι ότι οι τιμές των επιτοκίων ήταν καθορισμένες. Όταν οι τιμές των επιτοκίων είναι καθορισμένες, οι επιλογές και η δράση στον τομέα αυτό περιορίζεται με αποτέλεσμα η στρατηγική να αφορά κυρίως τον καθορισμό του ετήσιου προϋπολογισμού.

Ωστόσο, σήμερα οι τιμές διαμορφώνονται ελεύθερα απ’τους τραπεζικούς οργανισμούς και επομένως, απαιτείται παρακολούθηση της αγοράς και προσεχτικός σχεδιασμός. Επίσης, τα τελευταία χρόνια που έχει ενταθεί ο ανταγωνισμός και οι συνεχείς μεταβολές του περιβάλλοντος επηρεάζουν τις κινήσεις των τραπεζών, ένα τραπεζικό ίδρυμα χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό δεν θα επιβιώσει σ’ένα τέτοιο περιβάλλον. Η αβεβαιότητα, οι συνεχείς αλλαγές και οι κίνδυνοι του εξωτερικού περιβάλλοντος καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη ενός σχεδίου-προγράμματος δράσης που θέτει μια κατεύθυνση για την επίτευξη των στόχων και σε τακτά διαστήματα αναπροσαρμόζεται. Άλλωστε και οι τράπεζες είναι επιχειρήσεις με σκοπό το κέρδος και την αύξηση του μεριδίου αγοράς κάτι που δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς προγραμματισμό, καθορισμό προτεραιοτήτων και στρατηγικές κινήσεις.

Επίσης, όσο περνάνε τα χρόνια είναι πολύ περισσότερες οι ομάδες των ενδιαφερομένων που επηρεάζουν την δράση της επιχείρησης. Ακολουθώντας μία στρατηγική κάθε τραπεζικός οργανισμός αντιλαμβάνεται την θέση του στην αγορά, το που βρίσκεται σε σχέση με τους ανταγωνιστές και εξετάζεται το πώς οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να επηρεάσουν τις κινήσεις του. Γι’αυτό για την διαμόρφωση της στρατηγικής λαμβάνεται υπόψη η σχέση της τράπεζας με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές και γενικότερα τους ενδιαφερόμενους (stakeholders).

Η διαδικασία της στρατηγικής μπορεί να διαιρεθεί σε 3 φάσεις όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα: στην ανάπτυξη της στρατηγικής, στην εφαρμογή της στρατηγικής και στην εκτίμηση των αποτελεσμάτων. Οι μανάτζερς του τμήματος στρατηγικού σχεδιασμού κάθε τράπεζας αφού εξετάσουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, διατυπώνουν τους στόχους του τραπεζικού οργανισμού και

παρουσιάζουν εναλλακτικές στρατηγικές, από τις οποίες επιλέγουν μία που θεωρούν καλύτερη.



Πηγή : “Strategic Management”, Miller Alex, 1998, p. 49.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2: Το γενικό μοντέλο της στρατηγικής

Στη συνέχεια εφαρμόζουν αυτήν την στρατηγική λαμβάνοντας υπόψη τα επιμέρους προγράμματα δράσης και τους προϋπολογισμούς. Παράλληλα, η διαδικασία παρακολουθείται και πραγματοποιείται συχνά έλεγχος, ώστε να γίνεται άμεση αναπροσαρμογή των στόχων όπου χρειαστεί ανάλογα με τον προϋπολογισμό που έχει συντάξει κάθε τραπεζικός οργανισμός.

Διατύπωση στόχων

Με τον στρατηγικό σχεδιασμό τίθενται οι στόχοι που θέλει να επιτύχει ο τραπεζικός οργανισμός και περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν. Δηλαδή στην ουσία η στρατηγική αποτελείται από επιμέρους στόχους. Οι στόχοι ενός τραπεζικού ιδρύματος μπορεί να αφορούν τους μετόχους-ιδιοκτήτες, τους πελάτες ή τρίτους όπως την κυβέρνηση και την κοινωνία. Όσον αφορά τους μετόχους, το τραπεζικό ίδρυμα θέτει στόχους σχετικά με την απόδοση, τα κέρδη, τους κινδύνους και την αξία. Όσον αφορά τους πελάτες οι στόχοι σχετίζονται με τις προσφερόμενες υπηρεσίες και την ποικιλία τους, την ασφάλεια των καταθέσεων κ.λ.π. Όσον αφορά τους στόχους που αφορούν την κυβέρνηση, την κοινωνία κ.λ.π. σχετίζονται με την εικόνα της τράπεζας προς τα έξω και αφορούν τον βαθμό στήριξης της νομισματικής πολιτικής, της αγροτικής, περιφερειακής ανάπτυξης κ.λ.π.⁵

Πιο συγκεκριμένα, στόχοι μπορεί να είναι οι εξής: αύξηση της αποδοτικότητας σε x ποσό την επόμενη πενταετία, βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία τους, δημιουργία διαδικασίας on-line για την έγκριση χορηγήσεων, βελτίωση της δομής και της οργάνωσης του τομέα x, αντικατάσταση μονάδας της μηχανογράφησης στα πλαίσια του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού.⁶

Οι μάνατζερς πρέπει συστηματικά να ελέγχουν αν επιτυγχάνονται οι στόχοι και πως αυτοί θα αναπροσαρμοστούν παρακολουθώντας την τρέχουσα επίδοση της τράπεζας σε σχέση με την προγραμματισμένη, δηλαδή η παρακολούθηση των στόχων πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να διαπιστώνεται η απόκλιση των στόχων που επιτεύχθηκαν από αυτούς που είχαν προγραμματιστεί.

Οι επιμέρους στόχοι, όπως είπαμε, διαμορφώνουν την στρατηγική του τραπεζικού οργανισμού. Κάποιες τράπεζες επιλέγουν μια στρατηγική που επικεντρώνεται στην παροχή υπηρεσιών οι οποίες διαφοροποιούνται από εκείνες των ανταγωνιστών. Άλλες, δημιουργούν μια στρατηγική με έμφαση στην διάρθρωση του

πελατολογίου τους και επιλέγουν να επικεντρωθούν στην ικανοποίηση των αναγκών κυρίως μιας συγκεκριμένης ομάδας πελατών. Τέλος, άλλες υιοθετώντας μια παγκόσμια στρατηγική προκειμένου να αυξήσουν το πελατολόγιό τους, δίνουν έμφαση στην παροχή προϊόντων σε διαφορετικούς πελάτες σε όλο τον κόσμο.

Κάθε τράπεζα ανάλογα με την στρατηγική που θα επιλέξει θα δραστηριοποιηθεί είτε στην ήδη υπάρχουσα αγορά είτε θα επιδιώξει κάποιο είδος διείσδυσης σε νέα αγορά. Εάν αποφασίσει να δραστηριοποιηθεί στην παρούσα αγορά, θα προσπαθήσει να αυξήσει τον αριθμό των πελατών της με μεγαλύτερη διαφήμιση ή με βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Η βελτίωση αυτή μπορεί να επιτευχθεί π.χ. με καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να μπορούν να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες, με βελτίωση του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού κ.α.⁷ Επίσης, μπορεί να προβεί στην ανάπτυξη νέων προϊόντων προσθέτοντας υπηρεσίες στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα π.χ. στα ΑΤΜ ή να συνδυάσει διαφορετικές υπηρεσίες, δημιουργώντας δηλαδή διαφορετικά πακέτα προϊόντων. Όμως ο τραπεζικός οργανισμός μπορεί και να επιδιώξει την στρατηγική της διείσδυσης σε νέες αγορές με την έννοια της επέκτασης σε επιπλέον τμήματα της αγοράς ή και σε διαφορετικές περιοχές. Για παράδειγμα, η Αγροτική Τράπεζα επέκτεινε τις δραστηριότητές της σε όλους τους τομείς της οικονομίας, ενώ παλιότερα απευθυνόταν σε αγρότες.

4.3 Η στρατηγική ως τρόπος δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τον Porter οι επιχειρήσεις έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν δημιουργούν μεγαλύτερη αξία (όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης) στο προϊόν και ο τρόπος για να δημιουργήσουν αυτή την αξία είναι η μείωση του κόστους ή η διαφοροποίηση του προϊόντος ώστε οι καταναλωτές να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια μεγαλύτερη τιμή. Ο τραπεζικός οργανισμός που έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έχει υψηλό ρυθμό κερδών και αυτός που έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διατηρήσει αυτόν τον ρυθμό κερδών για ορισμένα χρόνια. Το κόστος παραγωγής και η αξία που δίνουν οι πελάτες στα προϊόντα είναι αυτά που θα καθορίσουν τον ρυθμό των κερδών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάνει τις επιχειρήσεις να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές και τους δίνει προβάδισμα.

Η στρατηγική είναι αυτή που θα βοηθήσει τον τραπεζικό οργανισμό να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται η σύνδεση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ύστερα από λεπτομερή ανάλυση και κατανόησή τους, κάτι που επιτυγχάνεται με την στρατηγική. Επίσης, θα συμβάλλει στην διατήρησή του με την συνεχή ανάλυση των μεταβολών του περιβάλλοντος και την αναπροσαρμογή της στρατηγικής με βάση αυτές τις μεταβολές. Όταν προκύψουν προβλήματα, ένας καλός στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τις απαραίτητες διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν για να μειωθεί η επίδραση του προβλήματος-κινδύνου στην επίδοση του ιδρύματος.

Υπάρχουν τρεις τρόποι ελέγχου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος: α) περιστασιακός έλεγχος επί τούτου (ad-hoc scanning) που γίνεται σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, συνήθως μετά από κάποια κρίση προκειμένου να εξεταστούν τα δεδομένα της νέας κατάστασης, β) τακτικός έλεγχος (regular scanning) που γίνεται σε καθορισμένα τακτικά διαστήματα (για παράδειγμα μια φορά το εξάμηνο ή τον χρόνο) και γ) συνεχής έλεγχος (continuous scanning) που περιλαμβάνει συνεχή συλλογή δεδομένων που αφορούν περιβαλλοντικούς παράγοντες και επεξεργασία των δεδομένων αυτών.

Η καλύτερη μέθοδος ελέγχου στο σημερινό μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι ο συνεχής έλεγχος. Αυτό επιτρέπει στον τραπεζικό οργανισμό να δρα γρήγορα και αναπροσαρμόζοντας την στρατηγική του να αποκτά πλεονέκτημα από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται πριν από τους ανταγωνιστές και να προστατεύεται από τις απειλές πριν προκληθούν σημαντικές απώλειες.

Σίγουρα δεν είναι αρκετό για ένα τραπεζικό ίδρυμα να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά θα πρέπει και να το διατηρήσει. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα οδηγήσει σε κέρδη βραχυπρόθεσμα. Αν όμως το τραπεζικό ίδρυμα καταφέρει να το διατηρήσει, θα επιτύχει μακροχρόνια υψηλά κέρδη και θα καταφέρει να επιβιώσει.

4.4 Επίλογος

Επομένως, η στρατηγική θεωρείται πολύ σημαντική για την επιβίωση ενός τραπεζικού ιδρύματος. Με την βοήθειά της συνδέονται εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες, ώστε να καθοδηγήσουν την τράπεζα προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στον τραπεζικό οργανισμό να αποκτήσει και να

διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο έντονος ανταγωνισμός και οι συνεχείς μεταβολές του περιβάλλοντος τα τελευταία χρόνια καθιστούν την στρατηγική ακόμα πιο αναγκαία για κάθε τραπεζικό ίδρυμα.

4.5 Παραπομπές

1. Koch Timothy W., “Bank management”, 3rd edition, The Dryden Press, 1995, p.153.
2. Μπουραντάς Δ., “Μάνατζμεντ-Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές”, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2001, σελ.54.
3. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των επιχειρήσεων : ελληνική και διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α', Τέταρτη έκδοση, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου , Αθήνα 2002, σελ. 29.
4. Πετράκης Π., “Τραπεζική διοίκηση – Τόμος Γ' / Στρατηγικές τραπεζικής ανάπτυξης”, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, ΠΑΤΡΑ 2000, σελ.57.
5. Πετράκης Π., “Τραπεζική διοίκηση – Τόμος Γ' / Στρατηγικές τραπεζικής ανάπτυξης”, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, ΠΑΤΡΑ 2000, σελ.80.
6. Λυμπερόπουλος Χ.Κ., “Στρατηγικό τραπεζικό μάρκετινγκ”, Interbooks, Αθήνα 1994, σελ. 163.
7. Λυμπερόπουλος Χ.Κ., “Στρατηγικό τραπεζικό μάρκετινγκ”, Interbooks, Αθήνα 1994, σελ. 183.

4.6 Επιλεγμένη Βιβλιογραφία

- Ansoff I., “Corporate strategy”, London Penguin, 1985.
- Chandler A., “Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise”, MA:MIT Press, 1962.
- Hofer C.H. and Schendel D., “Strategy formulation: analytical concepts”, West, 1978.
- Koch Timothy W., “Bank management”, 3rd edition, The Dryden Press, 1995.
- Miller A., “Strategic Management”, 3rd edition (international edition), McGraw – Hill Companies Inc, United States 1998.
- Porter M., “What is strategy?”, Harvard Business Review, 1996.
- Porter M., “Competitive advantage: creating and sustaining superior performance”, Free Press , 1985.
- Wheelen Th.L., Hunger J.D., “Concepts in strategic management and business policy”, 10th edition, Pearson-Prentice Hall, 2006.
- Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό μάναντζμεντ”, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2002.
- Λυμπερόπουλος Χ.Κ., “Στρατηγικό τραπεζικό μάρκετινγκ”, Interbooks, Αθήνα 1994.
- Μπουραντάς Δ., “Μάνατζμεντ-Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές”, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2001.
- Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των επιχειρήσεων : ελληνική και διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α΄, Τέταρτη έκδοση, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2002.
- Πετράκης Π., “Τραπεζική διοίκηση – Τόμος Γ΄/ Στρατηγικές τραπεζικής ανάπτυξης”, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα 2000.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

5.1 Εισαγωγή

Μία ακόμα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ποιότητα η οποία απαιτείται σε όλες τις τραπεζικές εργασίες. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι πέντε διαστάσεις της ποιότητας στις τραπεζικές υπηρεσίες, περιγράφονται μορφές της ποιότητας και δικαιολογείται γιατί αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς και η συμβολή της στην κερδοφορία. Επίσης, παρουσιάζονται οι διακρίσεις των ελληνικών τραπεζών ως προς τις ποιοτικές τους υπηρεσίες και η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας. Τέλος, περιγράφεται η πελατοκεντρική φιλοσοφία και δύο μορφές της: η εστίαση στα παράπονα και η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων η οποία προβάλλει ως αναγκαιότητα στους σύγχρονους τραπεζικούς οργανισμούς.

5.2 Διαστάσεις ποιότητας στις τραπεζικές υπηρεσίες

Όταν παρέχεται στον πελάτη μία υπηρεσία, αυτός διαμορφώνει την προσωπική του άποψη για την ποιότητα της υπηρεσίας αυτής. Η αντίληψη που δημιουργείται βασίζεται σε πέντε κυρίως διαστάσεις όπως προτείνονται από την ομάδα του Parasuraman. Οι πέντε αυτές διαστάσεις προσαρμοσμένες στις τραπεζικές υπηρεσίες είναι οι εξής:

Αξιοπιστία: είναι η δυνατότητα να παρέχεται ότι έχει υποσχεθεί. Όταν οι πελάτες πηγαίνουν σε μια τράπεζα επιθυμούν την ικανοποίηση τουλάχιστον των βασικών τους αναγκών, επιθυμούν να τους παρέχεται αυτό που έχει όφελος να τους παρέχει μια τράπεζα, όπως ενημέρωση, ασφάλεια συναλλαγών κ.λ.π.

Η αξιοπιστία στις τραπεζικές υπηρεσίες έχει τρεις πλευρές: α) την ελαχιστοποίηση των λαθών τα οποία είναι αρκετά εξαιτίας της φύσης και της πολυπλοκότητας των συναλλαγών, β) την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους, δηλαδή την παραδοχή του λάθους και την άμεση προσπάθεια για την διευθέτησή του και γ) την συνέπεια που πρέπει να χαρακτηρίζει τόσο τις σύνθετες όσο και τις απλές υπηρεσίες (όπως μια κατάθεση) της τράπεζας. Η χρονική διάρκεια που έχει υποσχεθεί στον πελάτη για την ολοκλήρωση μιας υπηρεσίας πρέπει να τηρείται απόλυτα.¹

Διαβεβαίωση και ασφάλεια: είναι η αίσθηση σιγουριάς, εγγύησης και αυτοπεποίθησης που αποπνέει το προσωπικό των τραπεζών, οι γνώσεις και η

καταδεκτικότητα-περιποιητικότητα τους και η δυνατότητα να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πελάτες. Οι γνώσεις αφορούν την ενημέρωση του προσωπικού για την κατάσταση που επικρατεί σε όλο τον κλάδο, για τα είδη των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και την ικανότητά τους για ανάλυση των προϊόντων αυτών εις βάθος και άμεση απάντηση σε οποιαδήποτε ερώτηση των πελατών. Πράγματι, όταν ο τραπεζικός υπάλληλος γνωρίζει επαρκώς το αντικείμενο, είναι καλά εκπαιδευμένος πάνω στα τραπεζικά θέματα και μπορεί να τα μεταδώσει, τότε εμπνέει εμπιστοσύνη στον πελάτη της τράπεζας.

Εμπράγματα στοιχεία: σχετίζονται με το προσωπικό, τον εξοπλισμό που διαθέτει η τράπεζα καθώς και τον εσωτερικό και εξωτερικό χώρο των καταστημάτων. Είναι οι διάφορες υλικές διευκολύνσεις και υποδομές που παρέχονται, όπως το πόσο σύγχρονος είναι ο τεχνολογικός εξοπλισμός (σύγχρονοι υπολογιστές, ATMs εύκολα στη χρήση). Όσον αφορά την εμφάνιση των καταστημάτων, αναφερόμαστε στην ποιότητα όταν ο χώρος είναι καθαρός, τα γραφεία είναι τακτοποιημένα, η ατμόσφαιρα είναι ευχάριστη (δεν ακούγονται φωνές, οι υπάλληλοι δεν καπνίζουν) και οι υπάλληλοι είναι καλοντυμένοι. Επίσης, όταν υπάρχει ενημερωτικό υλικό (επαρκής ποσότητα στις κατάλληλες θήκες) που χαρακτηρίζεται από πληρότητα και σαφήνεια.

Βαθμός ανταπόκρισης: προθυμία να βοηθήσουν τους πελάτες και να παρέχουν γρήγορη εξυπηρέτηση. Για παράδειγμα, σε ένα κατάστημα ο βαθμός ανταπόκρισης σχετίζεται με την προθυμία του προσωπικού να εξυπηρετήσει αυτούς που περιμένουν στην ουρά γρήγορα και με ευγένεια, χωρίς αδικαιολόγητες διακοπές για προσωπικούς λόγους ή παρεμβολές από τρίτους που διεκδικούν ειδική μεταχείριση χωρίς συγκεκριμένους λόγους.² Η ανταποκρισιμότητα δηλαδή σχετίζεται με την προσπάθεια για άμεση διευθέτηση των θεμάτων των πελατών.

Κατανόηση και συναισθηματική συμμετοχή: είναι ο βαθμός του ενδιαφέροντος και της ατομικής προσοχής που δίνεται στους πελάτες. Δηλαδή κατά πόσο διεκπεραιώνεται με πραγματικό ενδιαφέρον το αίτημα του πελάτη και κατά πόσο εξετάζονται οι ανάγκες του. Για παράδειγμα στην επιλογή ενός δανείου ο τραπεζικός υπάλληλος θα πρέπει να κατανοήσει τις ανάγκες του πελάτη και να τον βοηθήσει να επιλέξει το πιο ευνοϊκό γι' αυτόν δάνειο. Επίσης, ένας τραπεζικός οργανισμός δείχνει κατανόηση όταν ενδιαφέρεται για τα άτομα με ειδικές ανάγκες, διαθέτοντας τις κατάλληλες ράμπες για την είσοδό τους στο κατάστημα, όταν ενδιαφέρεται άμεσα να βοηθήσει πελάτες που έχουν χάσει πιστωτικές κάρτες π.χ. λόγω κλοπής κ.λ.π. Η

γνώση όλου του ιστορικού της συνεργασίας της τράπεζας με τον πελάτη κάθε φορά που ένας υπάλληλος τον εξυπηρετεί, δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον γι'αυτόν και βγάζει τον πελάτη από τον κόπο του να εξηγή τα ίδια πράγματα.

Πώς επιλέγουν οι Έλληνες τράπεζα

Πρόσφατα (20/3/06) δημοσιεύτηκαν τα αποτελέσματα ερευνών αγοράς που πραγματοποίησαν τράπεζες, προκειμένου να «μετρήσουν» τη σημασία που έχουν διάφοροι παράγοντες στην προσέλκυση πελατείας. Αναλυτικότερα, στην ερώτηση «τι πρέπει να διαθέτει μια τράπεζα», οι απαντήσεις με βάση τα ποσοστά τους (από τα πιο υψηλά έως τα πιο χαμηλά) ήταν οι εξής:

- Η ταχύτητα - ποιότητα εξυπηρέτησης
- Η κατάρτιση του προσωπικού
- Οι ώρες λειτουργίας και εξυπηρέτησης
- Τα επιτόκια καταθέσεων
- Το φιλικό και ευγενικό προσωπικό
- Τα επιτόκια χορηγήσεων
- Ο αριθμός των καταστημάτων
- Η πυκνότητα του δικτύου ΑΤΜ
- Η εξυπηρέτηση μέσω τηλεφώνου
- Οι συμβουλές για συγκεκριμένα προϊόντα
- Το ύψος των προμηθειών και εν γένει των τιμολογήσεων

Επομένως, οι πελάτες επιλέγουν την τράπεζα με την οποία θα συνεργαστούν με βασικό κριτήριο τον βαθμό εξυπηρέτησης, το επίπεδο κατάρτισης του προσωπικού και την ευκολία πρόσβασης σε αυτή. Το γεγονός της διεύρυνσης της χρήσης του διαδικτύου για την πραγματοποίηση τραπεζικών συναλλαγών οδηγεί ορισμένα υψηλόβαθμα τραπεζικά στελέχη στο να κάνουν την εκτίμηση ότι το κριτήριο της προσβασιμότητας σε κατάσταση (ωράριο λειτουργίας και αριθμός καταστημάτων) τείνει να μειωθεί στο μέλλον. Ωστόσο, προς το παρόν το κατάστημα παραμένει ο πρώτος σε προτίμηση τύπος πώλησης των τραπεζικών προϊόντων. Τέλος, προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι το ύψος του επιτοκίου, στο οποίο συνήθως επικεντρώνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών έρχεται τέταρτο στη σειρά κριτήριο ως προς την επιλογή μιας τράπεζας από τους εν δυνάμει πελάτες.

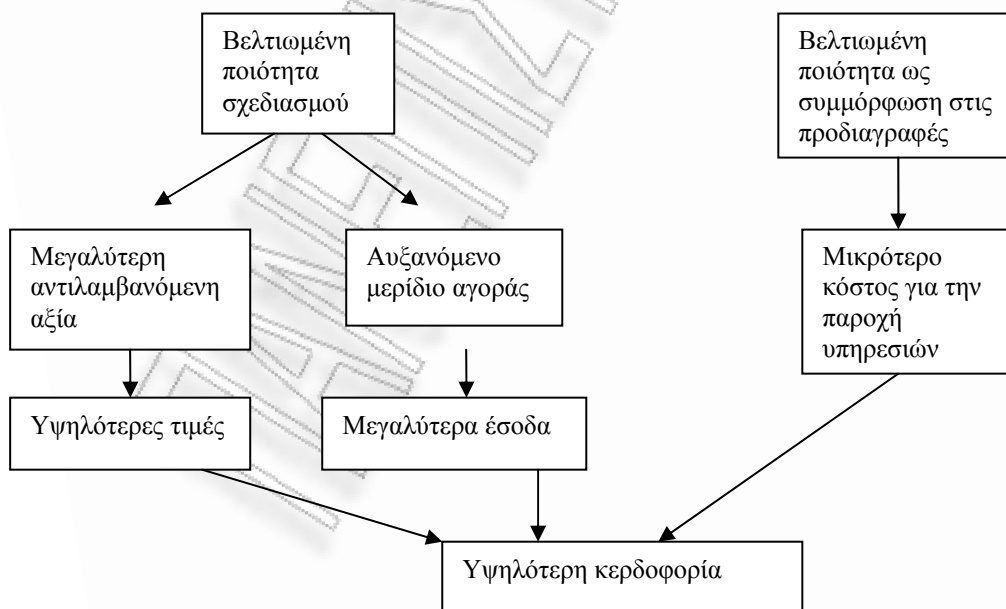
Η ποιότητα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υποδηλώνει την ικανότητα μιας επιχείρησης να επιτύχει μια ανωτερότητα στην αγορά. Μακροπρόθεσμα δε, το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συντελεί στην απόκτηση κερδών πάνω από το μέσο όρο των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου.

Τα χαρακτηριστικά ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως φαίνεται παρακάτω σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα:

- το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Με αυτό προσδίδεται αξία στους πελάτες κάτι που διαφοροποιεί την συγκεκριμένη επιχείρηση ή οργανισμό από τους ανταγωνιστές του.
- συνδυάζει τους εσωτερικούς πόρους-μοναδικές ικανότητες της επιχείρησης ή του οργανισμού με τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος.
- είναι διαρκές και δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές.
- παρέχει τη βάση για περαιτέρω βελτίωση.
- παρέχει μία κατεύθυνση και κίνητρα για όλο τον οργανισμό.
- το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνεισφέρει σημαντικά στην επιτυχία της επιχείρησης.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά σχετίζονται με την ποιότητα και επομένως, η ποιότητα αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Πηγή: “The management and control of quality”, J.R.Evans, W.M. Lindsay, p.26.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1 : Ποιότητα και κερδοφορία

Η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων τα διαφοροποιεί από τα ανταγωνιστικά και αυξάνει την φήμη του οργανισμού (ως προς την αντιλαμβανόμενη αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών). Αυτό επιτρέπει στον οργανισμό να αυξήσει τις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών και κατά συνέπεια να διευρύνει το μερίδιο αγοράς του, κάτι που θα οδηγήσει και σε αύξηση της κερδοφορίας. Τα μεγαλύτερα έσοδα θα υπερκαλύψουν το αυξημένο κόστος για την εφαρμογή της ποιότητας. Επίσης, η βελτιωμένη ποιότητα που προκύπτει λόγω της συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές οδηγεί σε μείωση του κόστους εξαιτίας της αποφυγής λαθών, της επίλυσης προβλημάτων κ.λ.π.

Η δημιουργία μιας στρατηγικής για την βελτίωση της ποιότητας, βραχυπρόθεσμα ίσως οδηγήσει σε μείωση της κερδοφορίας εξαιτίας του κόστους για την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας. Όμως, μακροχρόνια θα οδηγήσει σε μείωση του κόστους λειτουργίας, αύξηση των τιμών και επομένως αύξηση της κερδοφορίας.

Η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων-υπηρεσιών από τις τράπεζες αποτελεί στρατηγική επιλογή, ενώ ταυτόχρονα η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί και μέσο αύξησης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού στο νέο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον.

5.3 Ποιότητα προϊόντων-υπηρεσιών

Η αύξηση του ανταγωνισμού έχει οδηγήσει τα τραπεζικά ιδρύματα στο να κάνουν πολλές προσπάθειες προκειμένου να διατηρήσουν την κερδοφορία τους και το μερίδιο αγοράς τους. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας συνίσταται η αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η δε ποιότητα θα αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για όσους την χρησιμοποιήσουν.

Αναγνωρίζοντας την σημασία της ποιότητας ορισμένες τράπεζες διαθέτουν τμήματα ή υποδιευθύνσεις ποιότητας και έχουν δημιουργήσει υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών. Στις τράπεζες που ήδη υπάρχουν οι υπηρεσίες αυτές θα πρέπει να ακολουθείται συνεχής προσπάθεια για την βελτίωσή τους. Σ' αυτές που δεν υπάρχουν ανάλογες υπηρεσίες θα πρέπει να δρομολογηθεί η ανάπτυξή τους το συντομότερο δυνατό.

Προσωπικός σύμβουλος πελατείας

Υιοθετώντας μια προσέγγιση με επίκεντρο τον πελάτη, θα πρέπει να υπάρχει ο προσωπικός σύμβουλος πελατείας. Ο σύμβουλος πελατείας είναι ένα στέλεχος που έχει ως ρόλο του την πλήρη και σε βάθος κατανόηση των αναγκών του πελάτη και σκοπό την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, που να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του. Άλλωστε απώτερος σκοπός είναι το όφελος και των δύο και η καλή τους συνεργασία.

Ο σύμβουλος πελατείας θα πρέπει να είναι πάντοτε στη διάθεση του πελάτη ώστε:

- Να διαχειρίζεται τις καθημερινές του ανάγκες
- Να προτείνει το πιο κατάλληλο χρηματοδοτικό πρόγραμμα γι' αυτόν
- Να παρέχει εξειδικευμένες συμβουλές για την αποδοτικότερη διαχείριση των καταθέσεων του καθώς και για οποιαδήποτε άλλη πληροφορία ή διευκρίνιση χρειαστεί ο πελάτης.

Υπηρεσία (εξυπηρέτησης) πελατών

Η υπηρεσία πελατών παρέχει πληροφορίες για ότι ενδεχομένως χρειαστεί ο πελάτης σχετικά με προβλήματα που έχει με προϊόντα ή υπηρεσίες, μελετάει και προσπαθεί να διευθετήσει τα παράπονα των πελατών. Τα στελέχη του τμήματος αυτού θα πρέπει να δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον πελάτη, γιατί ο πελάτης αν εξακολουθεί να έχει διαφωνίες με την τράπεζα θα απευθυνθεί στον Τραπεζικό Μεσολαβητή.

Οι συναλλαγές πρέπει να γίνονται σ' ένα πνεύμα αμοιβαίας συνεργασίας. Στα υποκαταστήματα θα πρέπει να υπάρχουν ενημερωτικά φυλλάδια με τα οποία να επιτυγχάνεται η πληροφόρηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται. Σε οποιαδήποτε περίπτωση τροποποίησης των τιμών, των χαρακτηριστικών των προϊόντων ή των όρων συνεργασίας ο πελάτης θα πρέπει να ενημερώνεται.

Ιδιαίτερη επιμέλεια επίσης θα πρέπει να δίνεται στα άτομα με ειδικές ανάγκες. Εστίαση στις ανάγκες του πελάτη σημαίνει και κάλυψη των αναγκών των σχετικών με την δυνατότητα πρόσβασης στα καταστήματα (π.χ. με ειδικές ράμπες) κ.λ.π.

Επιπλέον θα πρέπει να μετράται ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών από τα προϊόντα και υπηρεσίες με επιστημονικές έρευνες, ερωτηματολόγια κ.λ.π.

Η χρησιμοποίηση εικονικών πελατών σε συνεργασία με εταιρείες που ασχολούνται με παρόμοια θέματα δίνει στην τράπεζα την δυνατότητα να επιβεβαιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πελάτες και να ελέγξει την αποδοτικότητα του προσωπικού. Οι εικονικοί πελάτες είναι άτομα που παριστάνοντας τους πελάτες επισκέπτονται τα υποκαταστήματα ως πιθανοί αγοραστές με σκοπό να ελέγξουν την ατμόσφαιρα που επικρατεί, πόσο καλά λειτουργεί το ίδρυμα, την συμπεριφορά των υπαλλήλων κ.λ.π.

Η ποιότητα στην εξυπηρέτηση ως αξία

Η υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης πρέπει να αποτελεί βασική αξία όλων των τραπεζών καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση των πελατών. Η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας θα αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Είναι πολύ ενθαρρυντικό το γεγονός ότι σε πολλές τράπεζες (π.χ. Τράπεζα Πειραιώς) αυτό ενσωματώνεται στις διατυπωμένες αξίες τους. Τέτοιες διατυπωμένες αξίες είναι η υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης, η εστίαση στον πελάτη καθώς και η διαρκής προσπάθεια ανάπτυξης των σχέσεων με τους πελάτες στη βάση του αμοιβαίου οφέλους, καθώς και στη διαμόρφωση ανταγωνιστικών λύσεων που προσθέτουν αξία στους πελάτες.

Επίσης, πολλές φορές στις αξίες ενσωματώνεται η εστίαση στον εσωτερικό πελάτη. Τέτοιες αξίες είναι η διασφάλιση ευημερίας και διαχρονικής εξέλιξης όλων των εργαζομένων με διάχυτο πνεύμα συνεργασίας και σεβασμό στην προσωπικότητα, διαρκή επιδίωξη της αύξησης της παρουσίας των μετόχων, συνεισφορά στην κοινωνία με συνέπεια απέναντι στο περιβάλλον και τον πολιτισμό, καθώς και προς τους ανθρώπους που χρειάζονται υποστήριξη ή τις τοπικές κοινωνίες γενικότερα.

Διακρίσεις τραπεζών σχετικά με την ποιότητα

Ο EFQM, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) απονέμει βραβεία-διακρίσεις σε εταιρείες και επιχειρησιακούς τομείς για τα επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας που επιτυγχάνονται και πιο συγκεκριμένα τα “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία”

(Committed to Excellence) και “Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία” (Recognized for Excellence).

Είναι αξιοσημείωτο ότι ανάμεσα στις βραβεύσεις -αν και λίγες σε αριθμό- υπάρχουν κάποιες υπηρεσίες τραπεζών. Βέβαια ο μικρός αριθμός των τραπεζών που έχουν διακριθεί, αφήνει περιθώρια για περισσότερες διακρίσεις από ιδρύματα του κλάδου στο μέλλον.

Για τον κύκλο 2005 - 2006 διακρίθηκε για την “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία” η Ελληνική Τράπεζα για το “Δίκτυο καταστημάτων επαρχίας Λάρνακας”. Για τον κύκλο 2003-2004 διακρίθηκαν για την “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία” η Ελληνική Τράπεζα για το Τμήμα Οργάνωσης & Μεθόδων, η Ελληνική Τράπεζα για την Υπηρεσία Καρτών, η Τράπεζα Πειραιώς για την Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και για την Διεύθυνση Πληροφορικής & Οργάνωσης και για την Διεύθυνση Κίνησης Κεφαλαίων & Συστημάτων Πληρωμών. Είναι αξιοσημείωτο πως είναι η πρώτη φορά στην Ευρώπη που μονάδα εσωτερικού ελέγχου διακρίνεται με το συγκεκριμένο βραβείο. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ένα σύνολο ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που καλύπτουν κάθε δραστηριότητα και βοηθούν την αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία της τράπεζας.

Για το δεύτερο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Διάκρισης Επιχειρήσεων “Recognized for Excellence in Europe” για τον κύκλο 2003-2004 διακρίθηκε η Τράπεζα Κύπρου για το Direct Banking Division.

Για τον κύκλο 2002-2003 διακρίθηκε για την “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία” η Αγροτική Ασφαλιστική Α.Ε και η Τράπεζα Πειραιώς για την Διεύθυνση Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης, για την Διεύθυνση Marketing, για την Διεύθυνση Winbank, για την Διεύθυνση Νομικών Εργασιών Διοίκησης και τέλος για την Διεύθυνση Πληροφορικής.

Επίσης, είναι πολύ θετικό το ότι για τρεις συνεχόμενες φορές ο Έλληνας “Quality leader of the year” έχει ανακηρυχθεί και “European Quality leader of the year”. Το γεγονός αυτό δείχνει την αυξανόμενη σημασία που δίνουν οι Έλληνες επιχειρηματίες στην ποιότητα. Ο θεσμός του “Quality leader of the year” καθιερώθηκε από την Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) το 2002. Αυτό οφείλεται στην σχέση της ΕΕΔΕ με τον EOQ (European Organization for Quality) του οποίου η ΕΕΔΕ είναι FMO (Full Member Organization). Ο EOQ καθιέρωσε το 2002 τον θεσμό του “European Quality leader of the year”, ένα βραβείο

για το οποίο είναι υποψήφιοι οι βραβευθέντες με το βραβείο “Quality leader of the year” των χωρών των FMOs.

Η Τράπεζα Πειραιώς βραβεύτηκε για την εισαγωγή του Ομίλου στην φιλοσοφία της επιχειρηματικής αριστείας, την σύνδεση της ποιότητας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την μεθοδολογία ανάπτυξης και υποστήριξης των αρχών της ποιότητας. Η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων απένειμε στην Διευθύντρια της διεύθυνσης Ανθρώπινου δυναμικού και εκπαίδευσης τον τίτλο του “Quality leader of the year 2005”.

Τα παραπάνω γεγονότα δείχνουν πως τα τελευταία χρόνια οι τράπεζες όχι μόνο δίνουν έμφαση στην ποιότητα, αλλά καταφέρνουν και διακρίνονται με αφορμή την ενσωμάτωση της ποιότητας στα συστήματα και τις λειτουργίες τους.

Η εισαγωγή του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας του EFQM σε μια τράπεζα έχει την δυνατότητα να φέρει σημαντικά οφέλη, καθώς θέτει μια κατεύθυνση συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης.

Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών

Βασική αρχή για την εφαρμογή ποιότητας είναι η εστίαση στον πελάτη. Ιδιαίτερη έμφαση στα θέματα που αφορούν τον πελάτη δίνει το Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών. Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ο οποίος ιδρύθηκε το 2004 και έχει ως στόχο την συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη, καθώς και την αναβάθμιση και υποστήριξη του ρόλου όσων έρχονται σε επαφή με τον πελάτη.

Είναι θετικό στοιχείο το ότι στα 37 ιδρυτικά μέλη του ινστιτούτου αυτού συναντούμε και κάποιες τραπεζικές υπηρεσίες: τις Eurobank cards, Novabank και Τράπεζα Κύπρου. Επίσης, στα απλά μέλη του ινστιτούτου ανήκουν και οι Alpha Finance και EFG Eurobank Εργασίας. Το γεγονός αυτό δείχνει αυξανόμενο ενδιαφέρον των τραπεζών για την εξυπηρέτηση των πελατών, ένα πολύ σημαντικό θέμα ποιότητας.

Εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας ³

Η διαδικασία σχεδιασμού της διοίκησης ολικής ποιότητας προϋποθέτει τον ακριβή προσδιορισμό των πελατών. Αν τα στελέχη του τραπεζικού οργανισμού

γνωρίζουν εις βάθος ποιοι είναι οι πελάτες και οι ανάγκες τους, τότε γνωρίζουν τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιήσουν και επομένως, μπορούν να σχεδιάσουν τα κατάλληλα γι' αυτές προϊόντα και υπηρεσίες.

Οι πελάτες διακρίνονται σε εξωτερικούς και εσωτερικούς. Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι ενδιαμέσοι πελάτες και οι τελικοί χρήστες των προϊόντων-λήπτες των υπηρεσιών. Εσωτερικοί πελάτες είναι όλοι όσοι σχετίζονται με την επιχείρηση και οι οποίοι συμβάλλουν άμεσα ή έμμεσα στην παραγωγική διαδικασία των προϊόντων και στην παροχή των υπηρεσιών. Δηλαδή, εσωτερικοί πελάτες είναι οι εργαζόμενοι της τράπεζας, οι προμηθευτές, οι εξωτερικοί συνεργάτες κ.λ.π.

Μετά τον ακριβή προσδιορισμό των πελατών ακολουθεί ο ακριβής και σαφής προσδιορισμός των αναγκών τους. Τα τραπεζικά στελέχη πρέπει να προσπαθούν να εντοπίσουν όχι μόνο τις δηλωθείσες ανάγκες, δηλαδή αυτές που δηλώνονται από τους πελάτες αλλά και αυτές που δεν δηλώνονται (διότι τα άτομα δεν τις έχουν συνειδητοποιήσει, ή τις θεωρούν δεδομένες ή δεν τις αποκαλύπτουν) και μπορεί να σχετίζονται με την ψυχολογία, την κουλτούρα ή τον τρόπο διαβίωσης. Για να προσδιοριστούν επακριβώς οι ανάγκες των πελατών απαιτείται συστηματική επικοινωνία με τους καταναλωτές και τους προμηθευτές, να μπει το τραπεζικό στέλεχος στη θέση του πελάτη (να γίνει δηλαδή πελάτης) καθώς και να ακολουθηθεί συστηματική έρευνα αγοράς (σύγκριση με ανταγωνιστές κ.λ.π).

Ο τραπεζικός οργανισμός πρέπει να επιδιώκει την μείωση της απόστασης μεταξύ της παρεχόμενης ποιότητας και της επιθυμητής. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει το τραπεζικό ίδρυμα:

- να ζητάει και να λαμβάνει την άποψη των πελατών του.
- να καθορίζει βασικές προδιαγραφές εξυπηρέτησης.
- να αξιολογεί το επίπεδο της παρεχόμενης εξυπηρέτησης.
- να δεσμεύεται προς τους πελάτες του.

Για να λαμβάνει την άποψη των πελατών του θα πρέπει:

α) να διαθέτει ένα σύστημα αξιοποίησης των προτάσεων των πελατών: όλα τα καταστήματα πρέπει να διαθέτουν έντυπα στα οποία ο πελάτης θα μπορεί να συμπληρώσει την γνώμη του, να κάνει σχόλια και υποδείξεις. Τα έντυπα αυτά πρέπει να συλλέγονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να στέλνονται στο αρμόδιο τμήμα για την ποιότητα. Οι υπεύθυνοι του τμήματος ποιότητας θα στέλνουν ευχαριστήρια επιστολή σε όσους συμπλήρωσαν το έντυπο και επιπλέον θα επικοινωνούν τηλεφωνικώς με τους πελάτες που κρίνουν ότι χρειάζεται περισσότερη επικοινωνία

(είτε γιατί φαίνονται δυσαρεστημένοι είτε γιατί έχουν κάνει σημαντικές υποδείξεις και η ευχαριστήρια επιστολή δεν είναι αρκετή).

β) να διεξάγει έρευνες για την διερεύνηση της ικανοποίησης των πελατών: στις έρευνες πρέπει να επιλέγονται αντιπροσωπευτικά δείγματα των πελατών και να διερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης, οι παράγοντες που τον επηρεάζουν και η σημαντικότητα του κάθε παράγοντα. Επίσης, στην περίπτωση της χαμηλής ικανοποίησης πρέπει να καθορίζονται περιοχές προς βελτίωση. Τα παραπάνω αποτελέσματα για την τράπεζα θα συγκρίνονται με τα αντίστοιχα του κλάδου.

γ) να αναλύονται οι αιτίες της απώλειας των πελατών: Όταν ένας πελάτης εγκαταλείπει την τράπεζα θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια για ανάλυση των αιτιών που τον οδήγησαν σε κάτι τέτοιο. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να αναλύονται τα υπάρχοντα διαθέσιμα στοιχεία για τα προφίλ των πελατών που διακόπτουν την συνεργασία τους με την τράπεζα (για την συχνότητα των συναλλαγών τους, την διάρκεια της συνεργασίας τους με την τράπεζα, το επάγγελμά τους κ.λ.π.), καθώς και οι κυριότερες αιτίες που τους οδήγησαν στην απόφασή τους (αν δεν ήταν ικανοποιημένος από την συνεργασία του ή αν απλώς βρήκε σε άλλη τράπεζα καλύτερες προσφορές). Επίσης, συλλέγονται στοιχεία για τον τρόπο που αντιμετωπίζονται από την τράπεζα αφού ανακοινώσουν την απόφασή τους για λήξη της συνεργασίας τους και για τις ανταγωνίστριες τράπεζες που προσελκύουν τους πελάτες αυτούς.

Ο καθορισμός βασικών προδιαγραφών εξυπηρέτησης αποσκοπεί στο να έχει το προσωπικό κάποια standards που πρέπει να καλύπτει, αλλά και να γίνεται πιο εύκολα έλεγχος της παρεχόμενης εξυπηρέτησης.

Η αξιολόγηση του παρεχόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης μπορεί να πραγματοποιηθεί επιτυχημένα μπαίνοντας στη θέση του πελάτη. Η έρευνα της ποιότητας του επιπέδου εξυπηρέτησης πρέπει να διεξάγεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και αφορά την εξυπηρέτηση από το κατάστημα και από το τηλέφωνο. Η έρευνα για την εξυπηρέτηση από το κατάστημα αρχικά γίνεται για την εμφάνιση του καταστήματος (καθαρός και νοικοκυρεμένος χώρος, τακτοποιημένα γραφεία, ATM σε καλή κατάσταση, ησυχία, ευχάριστη ατμόσφαιρα κ.λ.π.). Στη συνέχεια η έρευνα αφορά την εμφάνιση και την συμπεριφορά των υπαλλήλων (ευγένεια υπαλλήλων, απαιτούμενος χρόνος για να εξυπηρετηθεί κάθε πελάτης, ενδιαφέρον και επίλυση αποριών καθώς και πλήρης ενημέρωση σε περίπτωση πώλησης ακόμα και για τα διαδικαστικά θέματα που θα ακολουθήσουν).

Όσον αφορά την εξυπηρέτηση από το τηλέφωνο, ερευνώνται ποιοτικά στοιχεία σχετικά με την διαχείριση του πελάτη κατά την διάρκεια της κλήσης όπως η συμπεριφορά του υπαλλήλου στα τηλεφωνικά κέντρα και στα καταστήματα και η ποιότητα των απαντήσεων, αλλά και ποσοτικά όπως ο απαιτούμενος χρόνος για την απάντηση στον υπάλληλο και η διαθεσιμότητα του τηλεφωνικού κέντρου (κατειλημμένες γραμμές, χρόνος αναμονής κ.λ.π).

Η δημιουργία ενός συστήματος μέτρησης και ελέγχου ποιότητας κρίνεται απαραίτητη καθώς θα συμβάλλει στην βελτίωση της ποιότητας.

Η δέσμευση προς τους πελάτες σχετίζεται με την δέσμευση για ασφάλεια στις ηλεκτρονικές συναλλαγές, διαφανείς και ξεκάθαρους όρους συνεργασίας και γενικότερα δέσμευση για ποιοτική εξυπηρέτηση και συνεχή προσπάθεια για την αναβάθμισή της.

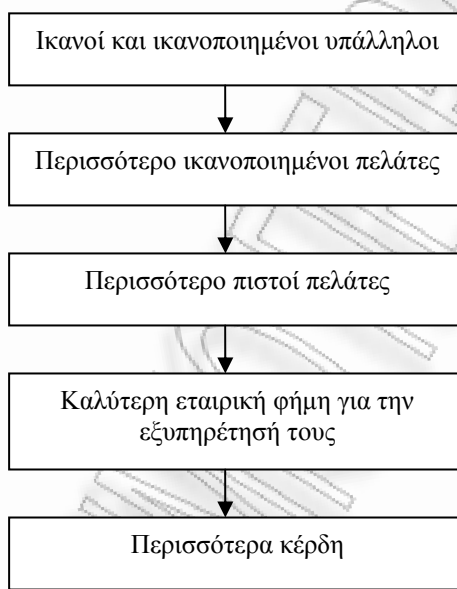
5.4 Η πελατοκεντρική προσέγγιση

Είναι γεγονός ότι ο ανταγωνισμός στο χώρο των τραπεζών είναι μεγάλος. Το ισχυρά ανταγωνιστικό περιβάλλον έχει ασκήσει πιέσεις στην κερδοφορία των τραπεζών. Η ανάγκη για διαρθρωτικές αλλαγές στον τραπεζικό σύστημα είναι εμφανής. Γι' αυτό λοιπόν χρειάζεται η υιοθέτηση μιας νέας στρατηγικής φιλοσοφίας που δίνει έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ανάπτυξη στενότερων σχέσεων με αυτούς, στοιχεία που πρέπει να θεωρηθούν αναγκαία για την επιβίωση και περαιτέρω ανάπτυξη. Οι τράπεζες πρέπει να αναγνωρίσουν ότι η ανάπτυξή τους συνδέεται με την ικανοποίηση του πελάτη και την όσο το δυνατόν γρηγορότερη προσαρμογή τους στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών που συνεχώς μεταβάλλονται. Οι πελάτες δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται όλοι μαζί και απρόσωπα. Πρέπει ο καθένας να εξατομικεύεται, να γίνεται εστίαση στον κάθε ένα ξεχωριστά, ώστε να πραγματοποιείται μελέτη και ανάλυση των αναγκών του. Δηλαδή, η έμφαση πρέπει να δίνεται στον πελάτη και όχι στην εκάστοτε συναλλαγή. Στα πλαίσια του ανταγωνισμού παρουσιάζονται συνεχώς νέα τραπεζικά προϊόντα και καινοτομικές υπηρεσίες. Το γεγονός αυτό έχει κάνει τον πελάτη πιο απαιτητικό.

Επίσης, πρέπει να δίνεται έμφαση σε όλα τα σημεία επαφής του κύκλου εξυπηρέτησης με τον πελάτη. Έτσι θα βελτιωθεί η αντιλαμβανόμενη εικόνα-αντίληψη και γενικότερα η εμπειρία (customer experience) που έχει ο πελάτης από τις τραπεζικές υπηρεσίες που του παρέχονται. Η βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη, η

οποία μετριέται με τους δείκτες ικανοποίησης θα αυξήσει και την γενικότερη κερδοφορία του πελάτη.

Οι τραπεζικοί οργανισμοί δεν πρέπει να δώσουν έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη, αλλά να δημιουργήσουν πιστούς πελάτες που θα τους φέρουν μακροπρόθεσμα κέρδη. Γι'αυτό είναι αναγκαία η δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας στον τραπεζικό οργανισμό που θα δίνει έμφαση στην πελατοκεντρική προσέγγιση.



Πηγή: Ινστιτούτο εξυπηρέτησης πελατών (2006)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2: Η ικανοποίηση του πελάτη

Αυτό που θα πρέπει λοιπόν να επιτύχουν οι τράπεζες είναι να δημιουργήσουν **πιστούς πελάτες**, που θα είναι ικανοποιημένοι από τα προϊόντα που τους παρέχονται και δεν θα επιθυμούν να αλλάξουν την τράπεζα με την οποία συνεργάζονται. Δηλαδή, οι τράπεζες δεν πρέπει να στοχεύουν μόνο στην πώληση, αλλά στο να δημιουργήσουν μία σχέση συνεργασίας και ενδιαφέροντος καθ'όλη την διάρκεια της χρήσης του τραπεζικού προϊόντος, η οποία θα δέσει τον καταναλωτή με την τράπεζα. Για να επιτευχθεί αυτό το τραπεζικό στέλεχος θα μπορούσε να επικοινωνεί με τον πελάτη και να εκφράζει το ενδιαφέρον του για την ύπαρξη τυχόν προβλημάτων ή δυσαρεσκειών και να δίνει λύση στις ανάγκες του. Επίσης, θα πρέπει να γίνεται συνεχής προσπάθεια για αύξηση της συνολικής αξίας των πελατών. Οι πιστοί πελάτες είναι ίσως το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο των τραπεζών. Άλλωστε σύμφωνα με τον νόμο του 80-20 ή αρχή του Pareto, το 20% των πελατών συνεισφέρει στο 80% των συνολικών εσόδων. Το να κρατήσεις έναν υφιστάμενο πελάτη έχει μικρότερο

κόστος από το να αποκτήσεις έναν νέο. Οι πελάτες αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο του τραπεζικού ιδρύματος. Γι' αυτό και έχει υιοθετηθεί η στρατηγική του CRM (Customer Relationship Management) για την διαχείρισή τους.

Από έρευνα που έγινε στην Αμερική προκύπτει ότι το κλειδί που θα οδηγήσει στην επιτυχία του να κερδίσεις την πίστη (loyalty) του πελάτη είναι η μετατροπή της τράπεζας σε έναν **πελατοκεντρικό οργανισμό**.

Για να αναπτυχθεί η πιστότητα του πελάτη υπάρχουν τρία βήματα:

α) δημιουργία μιας διακριτής και συγκεκριμένης εικόνας στο μυαλό του πελάτη που διαφοροποιεί την τράπεζα από τις υπόλοιπες. Ο πελάτης πρέπει να είναι συνειδητοποιημένος και να ξέρει τον λόγο που επιλέγει την τράπεζα, δηλαδή η επιλογή να μην είναι τυχαία, να μην αμφιβάλλει για το αν θα είναι καλύτερα να προτιμήσει άλλη τράπεζα. Αυτό θα επιτευχθεί με την δημιουργία στενών σχέσεων με τους πελάτες.

β) έμφαση στην ευκολία, στην εξυπηρέτηση και στην αξία για τον πελάτη. Αυτά τα τρία είναι που συνθέτουν την εμπειρία που έχει ο πελάτης από μία τραπεζική συναλλαγή.

γ) σύνδεση ανάμεσα στην στρατηγική και στην πραγματική εκτέλεση των λειτουργιών ώστε να αναπτυχθεί ένας πελατοκεντρικός οργανισμός, δηλαδή στην ουσία η ύπαρξη μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής. Η πραγματοποίηση μιας τέτοιας στρατηγικής απαιτεί να υπάρχει ξεκάθαρο όραμα, επιτυχημένη ηγεσία από τους μάνατζερς και επένδυση σε τεχνολογία πληροφορικής (IT) που να λειτουργεί ως δομή που υποστηρίζει την στρατηγική αυτή.

Μια πρόσφατη παγκόσμια μελέτη της Pricewaterhouse για τον χρηματοοικονομικό κλάδο (με τίτλο “Winning the battle for growth: building the customer-centric financial institution”) έδειξε έλλειψη πελατοκεντρικής αντίληψης. Πολλοί οργανισμοί δίνουν έμφαση στα προϊόντα και στις υπηρεσίες τους και όχι στις ανάγκες και στην ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό δήλωσε το 38% των ερωτηθέντων από τους οργανισμούς που πήραν μέρος στην έρευνα, ενώ το 33% δήλωσε ότι δεν διαθέτει πληροφόρηση για την ικανοποίηση και τις προσδοκίες των πελατών.

Το 48% των συμμετεχόντων θεωρεί ως μεγαλύτερο εμπόδιο για την δημιουργία μιας πελατοκεντρικής επιχείρησης τα προβλήματα σε θέματα τεχνολογίας και το 67% δήλωσε ότι η βελτίωση των τεχνολογικών συστημάτων αποτελεί προτεραιότητα γι' αυτούς μέσα στους επόμενους μήνες. Όσον αφορά την ενημέρωση και την παροχή κινήτρων στο προσωπικό να έρθει σε επαφή με τον πελάτη, το 50%

δήλωσε ότι τα κονδύλια που διέθεσαν για την εκπαίδευση του προσωπικού αφορούσαν ενημέρωση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (και όχι τις προσδοκίες των πελατών).⁴ Όμως, θα πρέπει να προσλαμβάνεται, να εκπαιδεύεται και να παρακινείται προσωπικό που θα έρχεται σε επαφή με τον πελάτη θα δίνει έμφαση στις ανάγκες του και θα αναλύει τις προσδοκίες του. Το προσωπικό στη συνέχεια θα πρέπει να ενημερώνει τους αρμόδιους για τις βαθύτερες ανάγκες του πελάτη που διέγνωσε ώστε τα προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται να προσαρμοστούν στις ανάγκες αυτές. Επομένως, υπάρχουν ακόμα πολλά περιθώρια για περαιτέρω βελτίωση.

Φαίνεται λοιπόν ότι οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί δεν γνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες των πελατών που έχουν να ικανοποιήσουν, ούτε τους παράγοντες που οι πελάτες θεωρούν σημαντικούς. Δεν προσπαθούν να λάβουν πληροφόρηση για τις διαστάσεις της ποιότητας που θεωρούνται απ' τους πελάτες τους ως πιο σημαντικές και κατά συνέπεια που χαρακτηρίζουν μια υπηρεσία ως ποιοτική.

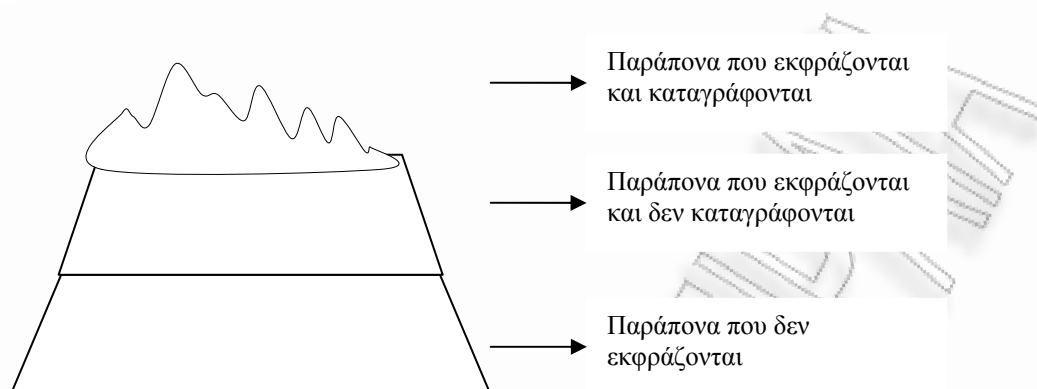
Δύο μορφές πελατοκεντρικής προσέγγισης που θα αναλυθούν παρακάτω είναι η εστίαση στα παράπονα και η διαχείριση πελατειακών σχέσεων.

5.4.α. Η εστίαση στα παράπονα

Τα παράπονα που εκφράζονται είναι πολύ λιγότερα από αυτά που υπάρχουν. Δυστυχώς, σήμερα στις τράπεζες δεν υπάρχουν εξειδικευμένα τμήματα ή άτομα που να έχουν αποκλειστικά το ρόλο της διαχείρισης των παραπόνων. Δηλαδή, η διαχείριση των παραπόνων δεν βρίσκεται σε ιδιαίτερα ανεπτυγμένο στάδιο. Επίσης, τις περισσότερες φορές αντιμετωπίζονται εμπειρικά και χωρίς να υπάρχει κάποια διαδικασία που να ακολουθείται. Συνήθως, δεν αντιμετωπίζονται οι αιτίες που τα προκάλεσαν, παρά μόνο επιλύεται το συγκεκριμένο πρόβλημα. Εκτός από τα παράπονα των πελατών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα παράπονα του προσωπικού.

Είναι γνωστό το φαινόμενο του παγόβουνου που έχει υιοθετηθεί για τα παράπονα. Στο κατώτατο και μεγαλύτερο μέρος του παγόβουνου υπάρχουν παράπονα που δεν εκφράζονται επειδή οι πελάτες αδιαφορούν ή γιατί θεωρούν ότι και να τα εκφράσουν δεν πρόκειται να αλλάξει κάτι. Λιγότερα σε αριθμό είναι τα παράπονα που εκφράζονται σε διάφορα σημεία επαφής, αλλά οι πελάτες δεν τα δίνουν γραπτώς

και το προσωπικό δεν φροντίζει να τα καταγράψει. Τα παράπονα που εκφράζονται και τελικά καταγράφονται (είτε από τους ίδιους τους πελάτες είτε από το προσωπικό) είναι πολύ λίγα σε αριθμό.



Πηγή: “Η διαχείριση των παραπόνων των πελατών και οι πελατειακές σχέσεις στις Ελληνικές Τράπεζες”, Α. Καράλλης, 2006.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3: Το φαινόμενο του παγόβουνου

Πάντως εκτιμάται ότι ο έντονος ανταγωνισμός του κλάδου και η αναζήτηση νέων διατηρήσιμων, δύσκολα αντιγράψιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων θα αποτελέσουν δυνάμεις που θα αναδείξουν την σημασία της διαχείρισης και ανάλυσης των παραπόνων των πελατών και του προσωπικού, ως εργαλείο στα πλαίσια μιας πελατοκεντρικής αντίληψης του τραπεζικού οργανισμού.

Ως πηγές δεδομένων για την ικανοποίηση των πελατών είναι εκτός από τα παράπονα, οι επιστροφές των προϊόντων, οι διεκδικήσεις εγγυήσεων, οι έρευνες προμηθευτών, οι έρευνες ικανοποίησης πελατών και προσωπικού, οι αναφορές του τηλεφωνικού κέντρου, του τμήματος πωλήσεων και του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών.

Η σημασία της αντιμετώπισης των παραπόνων

Από εμπειρικές έρευνες στις ΗΠΑ έχουν διαπιστωθεί τα ακόλουθα που αποδεικνύουν το υψηλό κόστος της χαμηλής ποιότητας :

- Το 70-90% των πελατών με κάποιο πρόβλημα ποιότητας στην εξυπηρέτησή τους δεν παραπονιέται στην επιχείρηση. Συνεπώς για κάθε παραπονούμενο πελάτη, αντιστοιχούν τρεις άλλοι δυσαρεστημένοι πελάτες που δεν ακούγονται.
- Ο μέσος πελάτης που έχει κάποιο σοβαρό πρόβλημα με την ποιότητα υπηρεσιών που του προσφέρει μια επιχείρηση, θα συζητήσει για τις αρνητικές εμπειρίες του με άλλους

εννέα πιθανούς πελάτες. Αντίθετα, πελάτες με άριστες εντυπώσεις για την εξυπηρέτησή τους θα το σχολιάσουν μόνο με τρεις ή τέσσερις άλλους.

- Η συντριπτική πλειοψηφία των πελατών που δεν παραπονιούνται για τα προβλήματα ποιότητας που είχαν, δεν επιστρέφει στην ίδια επιχείρηση για άλλες συναλλαγές.
- Το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι πέντε φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός ικανοποιημένου πελάτη.
- Η αύξηση του ποσοστού διατήρησης της πελατείας που έχει μια επιχείρηση ακόμα και κατά 5% αυξάνει τα κέρδη της κατά 25-85%.
- Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση αντιμετωπίζει τους πελάτες που διατύπωσαν τα παράπονά τους, επηρεάζει καθοριστικά τη μελλοντική τους συμπεριφορά.
- Η δυσαρέσκεια ενός πελάτη για την ποιότητα ενός προϊόντος ή την εξυπηρέτηση μιας επιχείρησης επιδρά αρνητικά και στην αξιολόγησή του για την αναμενόμενη ποιότητα των άλλων προϊόντων και υπηρεσιών της ίδιας επιχείρησης.⁵

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι το κάθε παράπονο που φτάνει στην τράπεζα θα πρέπει να χειριστεί με ιδιαίτερη προσοχή και να του δοθεί ιδιαίτερη σημασία.

Με την βοήθεια των πελατών θα εντοπιστούν οι περιοχές που χρειάζονται περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας και θα σχεδιαστούν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Έτσι θα προσφερθεί στους πελάτες αυτό που πραγματικά επιθυμούν με σκοπό να είναι ευχαριστημένοι από τη συνεργασία τους με την τράπεζα.

Εκτός από την πληροφόρηση, ο περιορισμός των παραπόνων μπορεί να αποτελέσει μια στρατηγική ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης που θα βελτιώσει την θέση του τραπεζικού οργανισμού έναντι των ανταγωνιστών του. Επίσης, θα βελτιωθεί η φήμη και η εικόνα του από την μείωση των παραπόνων.

Είναι σημαντική όχι μόνο η καταγραφή παραπόνων στην περίπτωση κάποιας δυσαρέσκειας γιατί το επίπεδο εξυπηρέτησης δεν ήταν αυτό που προσδοκούσαν οι πελάτες, αλλά και των θετικών εντυπώσεων, υποδείξεων και σχολίων έτσι ώστε να συνεχιστούν οι υπηρεσίες που προκαλούν ικανοποίηση.

Οι πελάτες πρέπει να νιώθουν ότι τα παράπονά τους είναι πάντα ευπρόσδεκτα και λαμβάνονται σοβαρά υπόψιν και πρέπει να τους διαβεβαιώνουν ότι οι υποδείξεις τους προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του τραπεζικού ιδρύματος.

Επομένως, η τράπεζα οφείλει να ερευνά τα παράπονα και τις καταγγελίες των πελατών που αφορούν τις συναλλαγές τους με την τράπεζα. Γι' αυτό θα πρέπει:

- να διαθέτει ειδική υπηρεσία διερεύνησης των παραπόνων και των καταγγελιών που θα είναι ανεξάρτητη από τις υπηρεσίες των συναλλαγών.
- να διασφαλίζει ότι το προσωπικό της γνωρίζει την διαδικασία που ακολουθείται σχετικά με την υποβολή, διερεύνηση και αξιολόγηση των παραπόνων και είναι σε θέση να παρέχει την σχετική πληροφόρηση στους πελάτες.
- να απαντά εγγράφως στους συναλασσομένους και σε εύλογο χρονικό διάστημα από την υποβολή των παραπόνων τους.

Το 2005 οι διαφορές των νοικοκυριών και των επιχειρηματιών με τις τράπεζες αυξήθηκαν κατά 11,3% και τα γραπτά παράπονα αυξήθηκαν κατά 18,1% σε σχέση με το 2004.

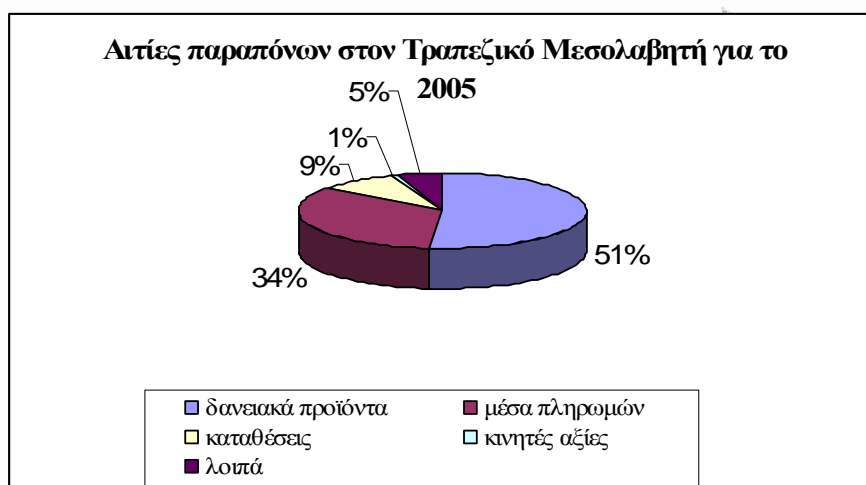
Τραπεζικός Μεσολαβητής

Ο Τραπεζικός Μεσολαβητής δημιουργήθηκε από την Ελληνική Ένωση Τραπεζών το 1999 και λειτουργεί “δίκαια, αμερόληπτα και με διαφανείς διαδικασίες”, καθώς είναι ένας ανεξάρτητος θεσμός. Εξετάζει τις διαφορές των συναλασσομένων με τις τράπεζες και επιδιώκει τη φιλική διευθέτησή τους. Η εξέταση των παραπόνων γίνεται δωρεάν. Ο πελάτης πριν απευθυνθεί με έγγραφο στον Τραπεζικό Μεσολαβητή πρέπει να προσπαθήσει να επιλύσει το πρόβλημά του απευθείας με την τράπεζα. Τον Ιούλιο του 2005 ο Τραπεζικός Μεσολαβητής ενώθηκε με τον Μεσολαβητή Κεφαλαιαγοράς και μετονομάστηκε σε Μεσολαβητή Τραπεζικών - Επενδυτικών Υπηρεσιών.

Όσον αφορά τις τραπεζικές υπηρεσίες, το 2005 τα τηλεφωνικά παράπονα αυξήθηκαν κατά 7% σε σχέση με το 2004 και έφθασαν τα 7.780 παράπονα, όταν το 1999 έφταναν τα 1.621. Τα γραπτά παράπονα αυξήθηκαν κατά 5,5%, φτάνοντας τα 1.287, όταν το 1999 ήταν μόλις 171. Η αύξηση του αριθμού των παραπόνων είναι πολύ θετικό στοιχείο.

Όσον αφορά στα τηλεφωνικά παράπονα, το 51,3% αφορά δανειακά προϊόντα, το 34,3% μέσα πληρωμών (κάρτες, συναλλαγές μέσω ATM, επιταγές, συναλλαγματικές, εμβάσματα κλπ.), το 0,8% κινητές αξίες και το 8,5% καταθέσεις. Τα γραπτά παράπονα αφορούσαν τα μέσα πληρωμών κατά 49% και τα δάνεια κατά 32,8%. Οι αιτίες των τηλεφωνικών παραπόνων αφορούσαν την ποιότητα των υπηρεσιών κατά 39,8%, τις συναλλαγές κατά 25,2% και την τραπεζική πρακτική

κατά 25,5%. Όσον αφορά τις αιτίες των γραπτών παραπόνων, προηγήθηκαν οι συναλλαγές με 46% και ακολούθησε η ποιότητα των υπηρεσιών με 31,6%.⁶



Πηγή: Ετήσια έκθεση Τραπεζικού Μεσολαβητή 2005

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4: Αιτίες παραπόνων στον Τραπεζικό Μεσολαβητή για το 2005

Ο βαθμός ικανοποίησης των συναλλασσομένων με τον Τραπεζικό Μεσολαβητή είναι υψηλός και η πλειοψηφία (75%) των υποθέσεων που φτάνουν εκεί ως παράπονα διεκπεραιώνονται υπέρ των συναλλασσομένων.

Συμβολή των παραπόνων στην βελτίωση της ποιότητας

Ο αριθμός των παραπόνων αποτελεί δείκτη του βαθμού ικανοποίησης των πελατών από τα προϊόντα. Τα παράπονα των πελατών αποτελούν σημαντική πηγή πληροφοριών για τον βαθμό ικανοποίησης, καθώς και τις αλλαγές στις προτιμήσεις και προσδοκίες των πελατών.

Επίσης τα παράπονα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να ακουστεί η φωνή του πελάτη σχετικά με κάποια χαρακτηριστικά ή ιδιότητες που δεν διαθέτουν τα τραπεζικά προϊόντα, σχετικά με κάποιες ανάγκες που δεν καλύπτονται. Έτσι οι πελάτες εκφράζουν διάφορες επιθυμίες τους και επισημαίνουν τα προβλήματα ποιότητας που εντοπίζουν στα προϊόντα, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην βελτίωση τους. Ελέγχονται τα χαρακτηριστικά που οι καταναλωτές θέλουν να αλλάξουν, κάτι που στην ουσία αποτελεί έρευνα αγοράς.

Έτσι, τονίζεται ο προσανατολισμός στον πελάτη και ο πελατοκεντρικός χαρακτήρας της τραπεζικής επιχείρησης (βασική αρχή της διοίκησης ολικής

ποιότητας). Η επιχείρηση δείχνει να ενδιαφέρεται για τον πελάτη και τα προβλήματα-δυσκολίες που εμφανίζονται.

Η σωστή διαχείριση των παραπόνων θα συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της ποιότητας όχι μόνο του παραγόμενου προϊόντος αλλά και της τράπεζας. Αυτό συμβαίνει διότι τα παράπονα αποτελούν σημαντική πηγή πληροφοριών για τον εντοπισμό αδυναμιών, ελλείψεων ή παραλείψεων στις δραστηριότητες της τράπεζας.

Επίσης, επισημαίνονται οι διαδικασίες και τα στάδια της δημιουργίας της υπηρεσίας στα οποία εντοπίστηκαν λάθη ή παραλείψεις. Έχοντας εντοπίσει τις αιτίες των προβλημάτων, βλέπουμε που χρειάζονται διορθωτικές ενέργειες. Στη συνέχεια μπορούμε να προβούμε σε προληπτικές ενέργειες και να πάρουμε μέτρα, ώστε να μην ξανασυμβούν τα ίδια λάθη. Σκοπός είναι η αποφυγή των λαθών του παρελθόντος και η ανασχεδίαση των προβληματικών διαδικασιών. Επίσης, στα σημεία που εμφανίζονται συχνότερα ελλείψεις, εντείνονται οι έλεγχοι. Δίνοντας έμφαση στην πρόληψη επιτυγχάνεται ελαχιστοποίηση του κόστους ποιότητας. Ακόμα, με την ελαχιστοποίηση των παραπόνων, μειώνεται το κόστος από την χρησιμοποίηση προσωπικού για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών.

Με τους παραπάνω τρόπους η επιχείρηση ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες των πελατών της, αυξάνει την ικανοποίησή τους και αυξάνει την πιθανότητα προσέλκυσης νέων πελατών.

5.4.β. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM)

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (CRM-Customer Relationship Management) είναι μια νέα προσέγγιση που αφορά την σχέση των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους. Την έννοια του CRM χρησιμοποιούμε για να αναφερθούμε τόσο σε μια επιχειρηματική πελατοκεντρική στρατηγική όσο και σε ένα λογισμικό σύστημα για την διαχείριση των πελατών. Κι αυτό συμβαίνει γιατί η στρατηγική CRM συνήθως συνδέεται με την εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος.

Με το CRM επιτυγχάνεται η διαχείριση των πελατών καθ'όλη την διάρκεια της συνεργασίας τους με την τράπεζα, από την στιγμή που εμφανίζεται μια προοπτική συνεργασίας μέχρι και τις υπηρεσίες μετά την πώληση. Το CRM έχει σκοπό όχι μόνο την δημιουργία, αλλά και την διατήρηση και επέκταση των πελατειακών σχέσεων. Δηλαδή, η στρατηγική αυτή βασίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες,

δημιουργώντας διαχρονικά πιστούς πελάτες μέσα από ένα σύστημα διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων μαζί τους. Αυτό θα επιτευχθεί συγκεντρώνοντας στοιχεία μέσα από κάθε επαφή με αυτούς και χρησιμοποιώντας αυτά τα στοιχεία για την προώθηση συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσίες μετά την πώληση. Έτσι καταγράφονται πληροφορίες που αφορούν την σχέση του πελάτη με την τράπεζα και στη συνέχεια τα στελέχη της τράπεζας διαχειρίζονται αυτές τις πληροφορίες. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται αυτόματα η εξατομίκευση κάθε πελάτη και η ανταπόκριση στις ανάγκες του. Τα τραπεζικά στελέχη δεν κατανοούν μόνο τι θέλουν οι πελάτες αλλά μπορούν και να προβλέψουν την μελλοντική συμπεριφορά τους.

Η ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών συμβάλλει και στην λήψη αποφάσεων σχετικά με την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Βγάζοντας συμπεράσματα για τις ανάγκες των πελατών που δεν καλύπτονται, οι τραπεζικοί οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν την ανάπτυξη σχετικών προϊόντων. Αλλά και η συγκέντρωση στοιχείων για προϊόντα ή υπηρεσίες που έχουν υψηλή ζήτηση, οδηγεί στο να γίνει προσπάθεια ώστε να αναπτυχθούν και άλλα παρόμοια. Ακόμα, συγκεντρώνοντας στοιχεία για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που συνήθως πωλούνται μαζί, τα τραπεζικά στελέχη θα προσπαθήσουν να τα συνδυάσουν σε ένα προϊόν.

Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα CRM απαιτείται η ύπαρξη σύγχρονης τεχνολογίας και ενός πληροφοριακού συστήματος που θα έχει φτιαχτεί σύμφωνα με τις ανάγκες του τραπεζικού οργανισμού.

Το λογισμικό CRM έχει σχεδιαστεί με σκοπό να αυξήσει την πιστότητα των πελατών, να βελτιώσει την επικοινωνία με τους πελάτες και να βοηθήσει την τράπεζα να στοχεύσει στους πιο επικερδείς πελάτες.⁷ Προσπαθεί να συντονίσει το ανθρώπινο δυναμικό, τις διαδικασίες και την τεχνολογία προς μία κοινή κατεύθυνση, αυτή της εξυπηρέτησης του πελάτη.

Πολλά πακέτα λογισμικού CRM είναι διαθέσιμα στην αγορά, που ποικίλουν ως προς την προσέγγιση που έχουν για το CRM. Μερικά από αυτά είναι των: Microsoft, Oracle, SAP, SalesManager, Salesforce.com, Footsteps και AroTRON.

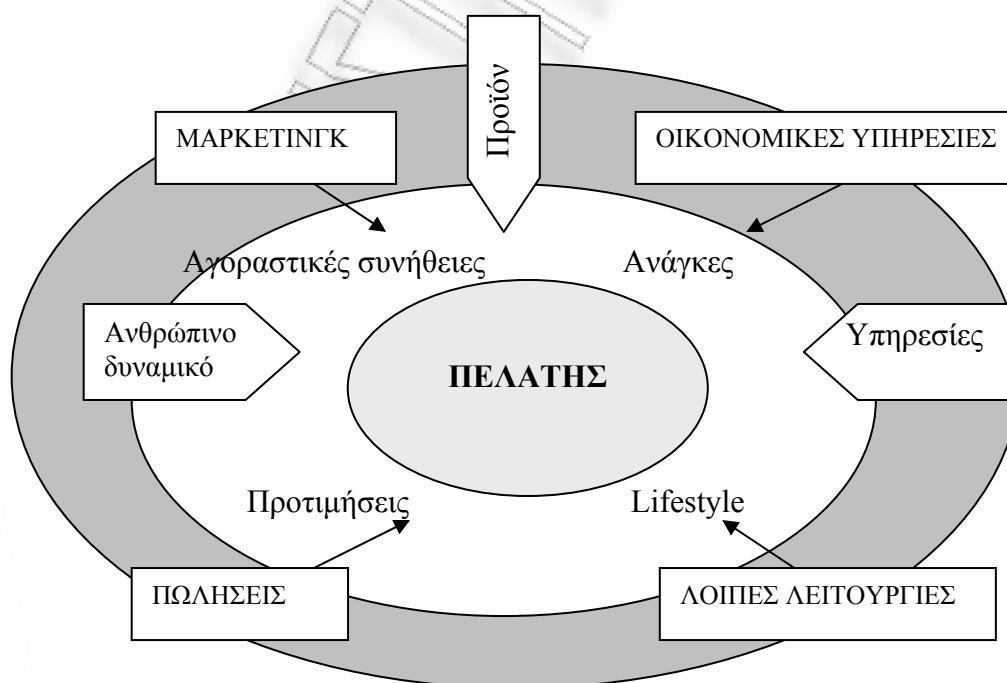
Στα πλαίσια της διαχείρισης πελατείας συναντώνται οι εξής εφαρμογές:

- Εφαρμογή σταυροειδών πωλήσεων (cross selling): όταν ο τραπεζικός οργανισμός προσδιορίζει τα πελατειακά προφίλ αυτών που έχουν αγοράσει κάποιο τραπεζικό προϊόν (π.χ. ασφαλιστικό συμβόλαιο) και τους προωθεί παρόμοιες υπηρεσίες ή με την

βοήθεια ενός λογισμικού αναζητάει άτομα με παρόμοιο προφίλ στην πελατειακή βάση που διαθέτει, με σκοπό να προωθηθούν άλλες συναφείς τραπεζικές υπηρεσίες.

- Εφαρμογή διατήρησης πελατών (customer retention): όταν ο τραπεζικός οργανισμός πλησιάζει πελάτες για τους οποίους έχει συγκεντρώσει πληροφορίες από τις οποίες φαίνεται ότι θέλουν να καταφύγουν σε ανταγωνιστικές τράπεζες και προσπαθεί να τους κάνει προσφορές ώστε να τους κρατήσει. Για παράδειγμα, γίνεται κάποια πρόβλεψη για τους πελάτες που είναι πιθανό να μεταφέρουν τις οφειλές τους σε άλλη τράπεζα, οι πελάτες αυτοί προσεγγίζονται και γίνεται ρύθμιση ώστε να τους δοθεί ένα πιο συμφέρον επιτόκιο για την εξόφληση. Άλλωστε το να καταφύγουν οι πελάτες στις ανταγωνιστικές τράπεζες είναι το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι τραπεζικοί οργανισμοί.

- Εφαρμογή απόκτησης πελατών (customer acquisition): ο τραπεζικός οργανισμός με σκοπό την προσέλκυση πελατών μπορεί να χρησιμοποιήσει τις προωθητικές ενέργειες που αποδείχτηκαν αποτελεσματικές σε συγκεκριμένα προφίλ πελατών και να πραγματοποιηθούν οι ίδιες ενέργειες σε δυνητικούς πελάτες που εφαρμόζουν το ίδιο προφίλ. Έτσι μειώνεται το κόστος αφού αποφεύγονται οι μη αποτελεσματικές προωθητικές ενέργειες.



Πηγή: "Η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης στον τραπεζικό τομέα" Δ. Β. Κέντρον, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Β' Τρίμηνο 2002, σελ.66.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.5 : Το σύστημα CRM (η πελατοκεντρική προσέγγιση)

Το παραπάνω σχήμα περιγράφει την λειτουργία ενός CRM συστήματος. Με ένα ολοκληρωμένο πακέτο CRM επιτυγχάνεται η συλλογή των πληροφοριών από το τμήμα μάρκετινγκ, τις οικονομικές υπηρεσίες, το τμήμα πωλήσεων και όποια άλλα χρήσιμα στοιχεία προκύψουν από τις λοιπές λειτουργίες του τραπεζικού οργανισμού. Πραγματοποιείται η αποθήκευση δεδομένων που αφορούν τις ανάγκες, τις αγοραστικές συνήθειες, τις προτιμήσεις και τον τρόπο ζωής των πελατών σε μια εξειδικευμένη βάση δεδομένων με σκοπό την επεξεργασία τους. Έτσι εξάγονται συμπεράσματα για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που πρέπει να προσφερθούν στον πελάτη και για τις όποιες άλλες ενέργειες πρέπει να κάνει το ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας. Ωστόσο, το CRM απαιτεί την υιοθέτηση μιας εταιρικής πελατοκεντρικής φιλοσοφίας. Αυτή η φιλοσοφία έχει ως επίκεντρο τον πελάτη σε όλες τις εκφάνσεις των τραπεζικών εργασιών.

Από το 2000 και μετά οι ελληνικές τράπεζες σε ποσοστό 93% εφαρμόζουν στρατηγικές CRM.⁸ Παλιότερα το κόστος των προγραμμάτων CRM ήταν απαγορευτικό ιδιαίτερα για τις μικρότερες τράπεζες, κάτι που αποτελούσε σημαντικό εμπόδιο για την υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων. Σήμερα όμως, προσφέρονται από τις εταιρίες λογισμικού πιο οικονομικές λύσεις και σε συνδυασμό με την πεποίθηση πως η γνώση του πελάτη αποκτά όλο και μεγαλύτερη αξία, πολλές τράπεζες έχουν εγκαταστήσει τέτοια συστήματα.

Πώς θα επιτευχθεί η διατήρηση πελατών με το CRM

Για να μπορέσει να διατηρήσει η τράπεζα τους πελάτες της πρέπει να τους γνωρίσει σε βάθος. Έτσι μόνο θα διατηρήσει μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας με αυτούς. Το CRM στοχεύει στην δημιουργία προσωπικών σχέσεων με τον πελάτη με σκοπό την μεγιστοποίηση της διάρκειας της συνεργασίας με αυτόν. Δηλαδή με το CRM η έμφαση μετατοπίζεται από την απόκτηση των πελατών στην διατήρηση των πελατών.

Επικερδής θεωρείται ο πελάτης που είναι πιστός, που αγοράζει πολλά από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της τράπεζας και δεν χρειάζεται διαφημιστικές ενέργειες για να αγοράσει. Όταν δεν χρειάζονται διαφημιστικές ενέργειες, η τράπεζα δεν χρειάζεται να επιβαρυνθεί με έξοδα μάρκετινγκ. Επομένως, επιτυγχάνεται μείωση του κόστους. Μάλιστα στον τραπεζικό κλάδο η πιστότητα του πελάτη είναι δύσκολο να

επιτευχθεί καθώς δεν υπάρχουν μοναδικά προϊόντα που να προσφέρουν μόνο κάποιες τράπεζες και ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος.

Στοιχεία για τους πελάτες μπορούν να αντληθούν από κάθε είδους επαφή που πραγματοποιείται μεταξύ του πελάτη και του τραπεζικού οργανισμού, δηλαδή είτε από τα καταστήματα και τις θυγατρικές που επισκέπτεται ο πελάτης, είτε από τα εναλλακτικά δίκτυα που χρησιμοποιεί (π.χ. ATM, e-banking), είτε από τηλεφωνικές επικοινωνίες που έχει με στελέχη της τράπεζας. Με τα στοιχεία αυτά δημιουργείται μια βάση δεδομένων η οποία είναι καθοριστική για την αποτελεσματική διαχείριση των πελατών. Αυτή η βάση δεδομένων θεωρείται αποτελεσματική όταν εμπλουτίζεται με στοιχεία από όλα τα δίκτυα, π.χ. από απαντητικά φυλλάδια, φυλλάδια καταγραφής παραπόνων, τηλεφωνήματα, e-mail, web, καθημερινές συναλλαγές πελατών.

Ένα εξειδικευμένο λογισμικό CRM συλλέγει, αναλύει και επεξεργάζεται τα στοιχεία κυρίως ως προς δύο κατευθύνσεις: α) θα τα χρησιμοποιήσει έτσι ώστε να αναγνωρίσει και να κατηγοριοποιήσει τους πελάτες της τράπεζας, έτσι ώστε να τους προσεγγίσει καλύτερα και β) θα τα χρησιμοποιήσει για συγκεκριμένους σκοπούς όπως μάρκετινγκ, πωλήσεις ή υπηρεσίες μετά την πώληση.

α) Οι πελάτες μπορούν να χωριστούν σε κατηγορίες σχηματίζοντας μια πυραμίδα πελατολογίου. Η τμηματοποίηση των πελατών ανάλογα με την αξία τους κρίνεται πολύ σημαντική για την τράπεζα, γιατί κάποιοι πελάτες έχουν μεγαλύτερη αξία από κάποιους άλλους, άρα θα πρέπει να έχουν και ξεχωριστή μεταχείριση. Εάν γίνει αυτή η τμηματοποίηση θα προσδιοριστεί η ομάδα των πελατών που αποφέρει τα μεγαλύτερα έσοδα και κέρδη για την τράπεζα, επιβεβαιώνοντας την αρχή του Pareto κατά την οποία το 20% των πελατών θα αποφέρουν το 80% των κερδών. Η έμφαση πρέπει να δοθεί σε αυτούς τους επικερδείς πελάτες. Από την παραπάνω τμηματοποίηση θα προκύψει και η ομάδα των πελατών που δεν κρίνεται ιδιαίτερα συμφέρουσα. Ίσως θα πρέπει να αναπτυχθεί διαφορετική στρατηγική που θα οδηγήσει σε νέα τιμολόγηση των προϊόντων γι' αυτούς. Οι πελάτες που δεν ανήκουν στις δύο αυτές ακραίες κατηγορίες πρέπει να προσεγγιστούν με προωθητικές ενέργειες. Με την διαφήμιση είναι πιθανό να αυξηθούν τα έσοδα από τους συγκεκριμένους πελάτες. Αντίθετα στους επικερδείς πελάτες δεν ωφελεί τόσο η διαφήμιση, αλλά θα πρέπει να προσφερθούν περισσότερες υπηρεσίες ώστε να ενδυναμωθεί η σχέση με αυτούς, να είναι ευχαριστημένοι και να μην θέλουν να

απευθυνθούν σε άλλες τράπεζες. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το CRM συμβάλλει στην προσφορά εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών.

β) Τα στοιχεία που καταγράφονται στο λογισμικό CRM αφορούν το ιστορικό των επαφών και των πωλήσεων, το ύψος των καταθέσεων, τα ποσά των δανείων που έχει πάρει κάποιος, την συχνότητα συναλλαγών, την πιστωτική συμπεριφορά, την ηλικία, τα παράπονα και το πώς έχει αντιμετωπιστεί διαχρονικά ο πελάτης. Έτσι ανά πάσα στιγμή μπορεί να γίνει γνωστή η διαχρονική αξία του εκάστοτε πελάτη.

Από τα στοιχεία που συλλέγονται μπορούν να αντληθούν δεδομένα κυρίως για την αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη, όπως για τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες και τα δίκτυα διανομής που επιλέγει ή δεν επιλέγει, πόσες παρόμοιες υπηρεσίες προμηθεύεται από ανταγωνιστικές τράπεζες κάτι που φανερώνει και την πιστότητα του πελάτη, τα σημεία της ιστοσελίδας που προτιμάει, προωθητικές ενέργειες τις οποίες έκρινε ενδιαφέρουσες και ποιες απέρριψε, ποια εξυπηρέτηση θεωρείται σημαντική και ποια όχι, καθώς και λόγοι που ένας πελάτης έπαψε να συνεργάζεται με την τράπεζα.

Τα παραπάνω στοιχεία φιλτράρονται, επεξεργάζονται, συνδυάζονται και προσδιορίζονται τα πελατειακά προφίλ. Έτσι μπορεί να γίνει κατανοητή η συμπεριφορά των πελατών και να επιλεγθούν οι στρατηγικές επικοινωνίας που είναι αποτελεσματικές για την κάθε ομάδα πελατών. Επίσης, θα προωθηθούν προϊόντα σε άτομα που όπως φαίνεται από τις προτιμήσεις τους είναι πιθανό να τα αγοράσουν. Ακόμα, αποφεύγεται η προώθηση προϊόντων που ο πελάτης δεν πρόκειται να αγοράσει επειδή ήδη τα έχει ή δεν ταιριάζουν στο πελατειακό του προφίλ, μια επικοινωνία που είναι περιττή και ενοχλητική και θα τον κουράσει. Για παράδειγμα, όταν καταγραφεί σ' ένα σύστημα CRM η αγορά ενός τραπεζικού προϊόντος από τον καταναλωτή, όταν αργότερα δημιουργηθεί ένα παρόμοιο προϊόν μπορεί να σταλεί κάποιο email ή να επιδιωχτεί επικοινωνία με τον πελάτη ώστε να ενημερωθεί για το νέο προϊόν που ταιριάζει στα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες του.

Έτσι θα δημιουργηθεί ένα πληροφοριακό σύστημα από το οποίο ανά πάσα στιγμή μπορούν να αντληθούν πληροφορίες για την διαχρονική αξία των πελατών, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για να αναγνωρίζει ονομαστικά τους πελάτες, για την αποστολή προσωπικών μηνυμάτων και την εξατομικευμένη ενημέρωση, κοστολόγηση, τιμολόγηση και εξυπηρέτηση. Ακόμα, το λογισμικό CRM με την μέτρηση της επίδοσης που πραγματοποιείται από τα στοιχεία που συλλέγονται από τους πελάτες, βοηθάει στην επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με τους πελάτες.

Επίσης, η συγκέντρωση στοιχείων που αφορούν τις ιστοσελίδες της τράπεζας, θα οδηγήσει σε συμπεράσματα για το ποια μέρη της ιστοσελίδας είναι πιο ελκυστικά στους πελάτες, έτσι ώστε να βελτιωθούν και οι υπόλοιπες περιοχές της ιστοσελίδας. Τα νέα συστήματα λογισμικού CRM έχουν την δυνατότητα όχι μόνο να αναλύσουν τις επισκέψεις και τις συγκεκριμένες επιλογές σε διάφορα σημεία (clicks), αλλά και να διευκολύνουν την άμεση επικοινωνία (chat) με τον πελάτη μέσα από την ιστοσελίδα.

Όταν ένας πελάτης έρχεται σε επαφή με μία τράπεζα για να ζητήσει πληροφορίες για κάποιο προϊόν συνήθως δεν καταγράφονται οι πληροφορίες που μπορούν να αντληθούν από την επαφή αυτή. Όμως, με την βοήθεια του κατάλληλου λογισμικού το τραπεζικό στέλεχος έχει την δυνατότητα να εισάγει τις πληροφορίες αυτές στο πληροφοριακό σύστημα. Ίσως βέβαια αυτό είναι πολλές φορές χρονοβόρο, αλλά με την βοήθεια ενός tablet PC που λειτουργεί ως σημειωματάριο, τα στοιχεία μπορούν να καταγράφονται την ίδια στιγμή και να μεταβιβαστούν άμεσα στο πληροφοριακό σύστημα του τραπεζικού οργανισμού.

Η συλλογή των στοιχείων γίνεται κυρίως από τα τμήματα της τράπεζας που έρχονται άμεσα σε επαφή με τους πελάτες (front office), όμως υπάρχει στενή συνεργασία και με τα υποστηρικτικά τμήματα (back office) ώστε να παρέχουν και αυτά οποιαδήποτε στοιχεία φανούν χρήσιμα. Μετά την επεξεργασία των στοιχείων από το λογισμικό οι εργαζόμενοι από όλα τα τμήματα έχουν σ'αυτά πρόσβαση.

Πολλές τράπεζες εφαρμόζουν CRM projects εστιάζοντας στα τηλεφωνικά κέντρα, χωρίς να μπορούν τα άλλα τμήματα να διεισδύσουν στο πληροφοριακό σύστημα. Ωστόσο, ένα ολοκληρωμένο πακέτο λογισμικού CRM που συνδέεται με περισσότερα τμήματα είναι σίγουρα περισσότερο αποτελεσματικό, καθώς μπορούν να μοιράζονται δεδομένα σχετικά με τις προοπτικές, τους πελάτες, τους συνεργάτες, τους ανταγωνιστές και τους εργαζομένους.

Με την βοήθεια του λογισμικού μπορεί ανά πάσα στιγμή να ανακτηθεί το ιστορικό του πελάτη. Εάν ο κάθε εργαζόμενος (κυρίως από τα τμήματα με τα οποία έρχονται σε επαφή οι πελάτες) έχει πρόσβαση σε αυτά τα δεδομένα θα ήταν πολύ χρήσιμο στην περίπτωση π.χ. που κάποιος πελάτης τηλεφωνήσει για να ρωτήσει κάτι, ο εργαζόμενος να εμφανίσει άμεσα στην οθόνη του υπολογιστή του τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά του πελάτη, έτσι ώστε να μπορέσει να τον διαχειριστεί και να τον εξυπηρετήσει καλύτερα.

Επομένως, με το CRM συλλέγονται πληροφορίες έτσι ώστε να κατευθύνονται προς αυτές τα νέα προϊόντα, να προβλέπονται οι ανάγκες των πελατών, αυτοί να προσεγγίζονται προσωποποιημένα και με εξατομικευμένες προωθητικές ενέργειες και να εξασφαλιστεί η πιστότητα και επομένως, η διατήρηση των πελατών.

Πλεονεκτήματα από την χρήση του CRM

Από την χρήση του CRM ωφελείται τόσο ο πελάτης όσο και η τράπεζα.

Όσον αφορά τα οφέλη για την τράπεζα, η έμφαση στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και η εγκατάσταση ενός συστήματος CRM συνεπάγεται την αποτελεσματικότερη διαχείριση της σχέσης με τους πελάτες, κάτι που θα συμβάλλει στην διατήρηση και διεύρυνση της πελατειακής βάσης και στην αύξηση των πωλήσεων. Επίσης, θα μειωθεί το λειτουργικό της κόστος, αφού γίνεται πιο αποδοτική η εργασία των υπαλλήλων στο τμήμα μάρκετινγκ και στο τμήμα πωλήσεων καθώς διευκολύνεται από την αντιστοιχία των εργαλείων προώθησης στις κατηγορίες πελατών ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους και έτσι αποφεύγονται οι περιττές ενέργειες. Επίσης, το σύστημα CRM ενοποιεί τα καταστήματα με τα εναλλακτικά δίκτυα, καθώς τα συνδέει με σκοπό την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους.⁹

Όσον αφορά τα οφέλη για τους πελάτες, η ανάπτυξη στενών σχέσεων με αυτούς θα οδηγήσει στην καλύτερη γνώση τους, στην δημιουργία νέων προϊόντων που θα καλύψουν τις ανάγκες τους και στην αύξηση της ικανοποίησή τους. Επίσης, όταν η τράπεζα με την βοήθεια του CRM εφαρμόζει στοχευμένες προσεγγίσεις, ο πελάτης ξέρει ότι όταν κάποιος από την τράπεζα επιθυμεί να τον απασχολήσει, έχει να του προτείνει κάτι που ταιριάζει στο προφίλ του και υπάρχουν πολλές πιθανότητες να τον ενδιαφέρει. Έτσι δεν αποφεύγει την επικοινωνία μαζί του και τον παρακολουθεί με ενδιαφέρον. Επίσης, διευκολύνεται η εξατομικευμένη τιμολόγηση ανάλογα με την κατηγορία που βρίσκεται κάθε πελάτης (ανάλογα με το πόσο επικερδής είναι για την τράπεζα).

Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται σαφές ότι η τράπεζα που θα εφαρμόσει μια στρατηγική CRM θα βοηθηθεί στην δημιουργία και την διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Προτάσεις επιτυχίας

Πολλές φορές τα οφέλη που επιδιώκονται από την εφαρμογή των συστημάτων CRM δεν επιτυγχάνονται. Κι αυτό γιατί ορισμένοι τραπεζικοί οργανισμοί πιστεύοντας στις διαφημίσεις των προμηθευτών λογισμικού CRM, θεωρούν ότι αρκεί το να χρησιμοποιήσουν ένα τέτοιο σύστημα για να αποκομίσουν κέρδη, χωρίς να προβούν σε περαιτέρω αλλαγές. Όμως, η αλήθεια είναι ότι παράλληλα με την εφαρμογή των συστημάτων CRM απαιτούνται κάποιες αλλαγές στην τράπεζα. Το CRM προϋποθέτει αλλαγή της εταιρικής φιλοσοφίας που έχει το προσωπικό έτσι ώστε να δίνεται από όλους έμφαση στον πελάτη. Επομένως, η έμφαση πρέπει να μετατοπιστεί από την προϊόντική προσέγγιση στην πελατοκεντρική, από την διαχείριση των προϊόντων στην διαχείριση των πελατών (απ' το product profitability στο customer profitability). Όταν επικρατεί η προϊόντική προσέγγιση ο εργαζόμενος της τράπεζας ενδιαφέρεται να πουλήσει όσο περισσότερα προϊόντα μπορεί και ενδιαφέρεται μόνο για τον ίδιο και την τράπεζα, ενώ όταν επικρατεί η πελατοκεντρική προσέγγιση ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται να ικανοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα την ανάγκη που του παρουσιάζει ο πελάτης. Αποδεικνύεται τελικά ότι η πελατοκεντρική προσέγγιση είναι πιο επιτυχημένη. Κι' αυτό συμβαίνει γιατί τα προϊόντα μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο μίμησης και να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές, ενώ αν δοθεί έμφαση στην δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες είναι δύσκολο αυτοί να κατευθυνθούν σε άλλες τράπεζες.

Επίσης, τα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης πελατών που έρχονται σε επαφή με πελάτες δεν πρέπει να αυτονομούνται και να λειτουργούν εντελώς ανεξάρτητα. Πρέπει να ανταλλάσσονται μεταξύ τους πληροφορίες και ο κάθε εργαζόμενος να είναι σε θέση να εξυπηρετήσει τον πελάτη αν αυτός χρειαστεί κάτι ή να τον κατευθύνει στο σωστό άτομο του άλλου τμήματος που θα τον εξυπηρετήσει.

Για να αλλάξει η φιλοσοφία των εργαζομένων θα πρέπει πρώτα να αλλάξει η φιλοσοφία της διοίκησης. Η διοίκηση της τράπεζας πρέπει να καθοδηγήσει και να παρακινήσει το προσωπικό στην υιοθέτηση της αντίληψης ότι με κάθε κίνηση πρέπει να επιδιώκεται η ικανοποίηση του πελάτη και η δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης μαζί του. Γι' αυτό θεωρείται ότι το σημαντικότερο στοιχείο στο CRM είναι το R (relationship) δηλαδή η σχέση που αναπτύσσει η τράπεζα με τον πελάτη. Και η σχέση αυτή καλλιεργείται από το προσωπικό του τραπεζικού οργανισμού, επομένως,

τα άτομα αυτά πρέπει να είναι εκπαιδευμένα και να έχουν την φιλοσοφία της πελατοκεντρικής προσέγγισης, έτσι ώστε να καταβάλλουν την μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια ώστε να εξυπηρετήσουν τον πελάτη.

Όσον αφορά την εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόσουν τις τεχνολογίες που απαιτούνται για την επίτευξη του συστήματος. Επίσης, θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να περνάνε μέσα στο σύστημα τις πληροφορίες που παίρνουν από τους πελάτες. Δηλαδή να κρίνουν ποια στοιχεία από τις αναφορές που κάνουν οι πελάτες φανερώσουν κάποιες ανάγκες τους που δεν καλύπτονται ή μαρτυρούν θετικά ή αρνητικά σημεία ως προς τις επαφές τους με την τράπεζα. Για παράδειγμα, όταν από την συζήτηση ενός πελάτη με τον σύμβουλο πελατείας προκύπτει ότι το παιδί ενός πελάτη μετακομίζει σε άλλη πόλη λόγω σπουδών, ο σύμβουλος πελατείας πρέπει να καταγράψει την πληροφορία αυτή για την αποτελεσματικότερη διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη (πιθανή είναι και η στοχοποίηση του πελάτη για την προώθηση φοιτητικού δανείου).

5.5 Επίλογος

Τα τελευταία χρόνια τα τραπεζικά ιδρύματα έχουν κάνει αρκετά βήματα ως προς την εκμετάλλευση της ποιότητας για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μάλιστα ορισμένες τράπεζες έχουν κερδίσει διακρίσεις ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Για να εφαρμοστεί ένα σύστημα ποιότητας απαιτείται μια πελατοκεντρική προσέγγιση η οποία θέτει στο επίκεντρο τον πελάτη σε κάθε τραπεζική εργασία. Μορφές πελατοκεντρικής προσέγγισης είναι η εστίαση στα παράπονα και η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Από τα παράπονα μπορούν να ανακτηθούν σημαντικές πληροφορίες για την βελτίωση του τραπεζικού οργανισμού και η σωστή διαχείρισή τους θα οδηγήσει στη διατήρηση των υφιστάμενων πελατών, κάτι που έχει μικρότερο κόστος από την προσέλκυση νέων. Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων συμβάλλει στην βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες και επομένως, στην αύξηση των πωλήσεων. Όταν συνοδεύεται από την εγκατάσταση ενός λογισμικού συστήματος επιτυγχάνεται η εισαγωγή των χρήσιμων στοιχείων που αφορούν τους πελάτες σε μια βάση δεδομένων και στη συνέχεια η δημιουργική αξιοποίησή τους. Βασική προϋπόθεση της αποτελεσματικής διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων είναι η υιοθέτηση μιας πελατοκεντρικής φιλοσοφίας από το

σύνολο των εργαζομένων του τραπεζικού οργανισμού, έτσι ώστε όλοι να καταβάλλουν προσπάθειες για την ικανοποίηση του πελάτη.

5.6 Παραπομπές

1. Αναγνωστάκη Μ., “Ποιότητα παροχής τραπεζικών υπηρεσιών στις ελληνικές επιχειρήσεις”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2002, σελ.29.
2. Δερβιτσιώτης Κ., “Διοίκηση Ολικής ποιότητας”, 1997, σελ.363.
3. Στοιχεία από το ίντρανετ της Γενικής Τράπεζας.
4. “Οι χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις υποτιμούν τις ανάγκες των πελατών-μελέτη της Pricewaterhouse δείχνει έλλειψη πελατοκεντρικής αντίληψης”, Εφημερίδα “Κέρδος”, Αρ. φύλλου 6439, 25/10/06, σελ.15.
5. Καζαντζής Χρ., “Κόστος ποιότητας”- Σημειώσεις Λογιστικής, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2005.
6. Ετήσια έκθεση Τραπεζικού Μεσολαβητή 2005.
7. Evans J.R., Lindsay W.M., “The management and control of quality”, SouthWestern- Thomson, 2005, p.174.
8. Ντόβας Λ., “Η χρήση του CRM στο ελληνικό τραπεζικό λιανεμπόριο”, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα 2005.
9. Λιδωρίκης Α., “Συστήματα CRM: ενοποιούν εναλλακτικά δίκτυα και καταστήματα και αναβαθμίζουν τη σχέση πελάτη-τράπεζας”, “Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών”, Δ΄ Τρίμηνο 2006.

5.7 Επιλεγμένη Βιβλιογραφία

- Evans J.R., Lindsay W.M., “The management and control of quality”, SouthWestern- Thomson, 2005.
- Porter, Les J., Tanner, Steve J., “Assessing business excellence: a guide to self-assessment”, Butterworth-Heinemann , 1998.
- “Top five imperatives for banks in 2005”, Infosys Banking Domain Competency Group, 7 March 2005.
- Αναγνωστάκη Μ., “Ποιότητα παροχής τραπεζικών υπηρεσιών στις ελληνικές επιχειρήσεις”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2002.
- Δερβιτσιώτης Κ., “Διοίκηση Ολικής ποιότητας”, 1997.
- Καράλλης Α., “Η διαχείριση των παραπόνων των πελατών και οι πελατειακές σχέσεις στις Ελληνικές Τράπεζες”, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2006.
- Κέντρος Δ., “Η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης στον τραπεζικό τομέα”, “Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών”, Β΄ Τρίμηνο 2002.
- Κοσμάτος Δ., “CRM: η στρατηγική επιλογή”, “CCM”, τεύχος 43, 2006.
- Πεφάνης Δ., “Αγοραπωλησίες CRM, δικαιώματα και υποχρεώσεις”, “Callcentre”, Ιανουάριος 2003.
- Σταυροπούλου Κ.Ν. “CRM προτάσεις επιτυχίες”, και “CRM”, Β.Τσελεπόπουλου, “Callcentre”, Μάρτιος 2002.
- Ετήσια έκθεση Τραπεζικού Μεσολαβητή 2005.
- “Επαγγελματισμός, ομαδικό πνεύμα, καινοτομία...καθημερινά οι αξίες μας δημιουργούν την αξία μας”, Φυλλάδιο Société Générale.
- “Δελτίο Διοικήσεως Επιχειρήσεων”, Τεύχος 354, Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 2005.
- “Newslinε” (Περιοδική ενημέρωση των μετόχων της Τράπεζας Πειραιώς), Τεύχος 5, Απρίλιος 2006.

Πηγές από το διαδίκτυο:

- <http://www.kepka.org>
- <http://www.bank-omb.gr>
- <http://www.customerservice.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ

6.1 Εισαγωγή

Στη συνέχεια κρίθηκε σκόπιμο να αναλυθεί πώς εφαρμόζονται ορισμένα από όσα περιγράφηκαν παραπάνω στην Γενική Τράπεζα. Πιο συγκεκριμένα αφού δοθούν κάποια στοιχεία για την Γενική Τράπεζα που έχει πλέον εξαγοραστεί από την Société Générale πρόκειται να περιγραφούν ορισμένα πράγματα για την στρατηγική και τους στόχους της καθώς και για την τμηματοποίηση που εφαρμόζει. Στη συνέχεια θα αναλυθεί τι σημαίνει ποιότητα για την Γενική Τράπεζα, το σύστημα διαχείρισης πελατειακής βάσης που χρησιμοποιεί και σε τι την βοηθάει αυτό.

6.2 Ιστορικό

Η Γενική Τράπεζα ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 1937 με κεφάλαια του Μετοχικού Ταμείου Στρατού Α.Ε. Γνωστή και ως “η τράπεζα του στρατού” αρχικά είχε πελάτες κυρίως στρατιωτικούς και πραγματοποιούσε περιορισμένες τραπεζικές εργασίες, όμως αργότερα έγινε μια εμπορική τράπεζα με ευρύ φάσμα τραπεζικών εργασιών. Σήμερα διαθέτει ένα δίκτυο περίπου 140 καταστημάτων. Η εισαγωγή της μετοχής της στο χρηματιστήριο έγινε τον Ιανουάριο του 1985. Μετά την ένταξή της στον όμιλο της Société Générale το 2004 μετονομάστηκε σε Geniki Bank και έγινε ένας ακόμα μεγαλύτερος χρηματοπιστωτικός όμιλος. Η πιστοληπτική της διαβάθμιση ήταν Aa3 (Moody’s). Ο όμιλος της Société Générale είναι ο πέμπτος μεγαλύτερος όμιλος στην Ευρωζώνη και επομένως, η Γενική εκμεταλλεύεται την τεχνογνωσία και την ποικιλία των προϊόντων του. Επιπλέον, οι πελάτες της Γενικής Τράπεζας έχουν την δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν το δίκτυο της Société Générale στο εξωτερικό.

Στην τράπεζα απασχολούνται περίπου 2.284 υπάλληλοι (έχει απορροφηθεί μέρος του προσωπικού της Société Générale Hellas, της πρώην Γενικής ΑΕΔΑΚ, της Γενικής ΑΧΕΠΕΥ και της AIS ΑΕ).

Οι εταιρίες του ομίλου της Γενικής Τράπεζας είναι:

- Γενική Καρτών και Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών ΑΕ (που δραστηριοποιείται σε όλο το φάσμα του "πλαστικού" χρήματος).
- Γενική Χρηματοδοτικές Μισθώσεις Α.Ε – Γενική Leasing (που παρέχει υπηρεσίες χρηματοδοτικής μίσθωσης).
- Γενική Finance – Γενική Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών και Συμβουλών Α.Ε. (που παρέχει συμβουλές χρηματοοικονομικής, επενδυτικής και επιχειρηματικής φύσεως).
- Γενική Ασφαλιστικής Πρακτόρευσης ΕΠΕ (που παρέχει υπηρεσίες ασφαλιστικού πράκτορα).

6.3 Στρατηγική

Η στρατηγική της Γενικής Τράπεζας αναπτύσσεται στη Μονάδα “Στρατηγική και Μάρκετινγκ”. Τα επιμέρους τμήματα που αποτελούν το τμήμα της Στρατηγικής είναι τα CRM& e-Banking, Έρευνα, Marketing Plan και Υποστήριξη Δικτύων.

Η Geniki Bank έχει δώσει έμφαση σε μια νέα εμπορική προσέγγιση, νέα προϊόντα και νέα οργανωτική δομή με σκοπό την βελτίωση της εικόνας της και την αύξηση του μεριδίου της στην αγορά.

Η εμπορική προσέγγιση στηρίζεται στα εξής:

- Ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων σε εθνικό επίπεδο.
- Ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής: περιλαμβάνει την μεγαλύτερη ανάπτυξη του e-Banking, του τηλεφωνικού κέντρου και των κινητών μονάδων πωλήσεων.
- Επικεντρωμένη στον πελάτη. Έχοντας μια πελατοκεντρική προσέγγιση γίνονται προσπάθειες να ενδυναμωθούν οι σχέσεις με τους υφιστάμενους πελάτες. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας δίνεται έμφαση στην γνώση του πελάτη, πραγματοποιούνται επισκέψεις στις εγκαταστάσεις του και παρέχεται ένας αποκλειστικός σύμβουλος για κάθε πελάτη.

Τον τελευταίο χρόνο για να επιτευχθούν οι στόχοι έχει ακολουθηθεί μια επιθετική διαφημιστική στρατηγική σε ραδιόφωνο, τηλεόραση και αφίσες. Σε έρευνα που έγινε τον Δεκέμβριο του 2006 από το Τμήμα Έρευνας και Αγοράς της τράπεζας, διαπιστώθηκε ότι αυξήθηκε σημαντικά η αναγνωρισιμότητα της τράπεζας στην ελληνική αγορά.

Στα πλαίσια της επίτευξης των στόχων:

- Συνεχίζονται οι διαφημίσεις στον τύπο, ραδιόφωνο, τηλεόραση.

- Οργανώνονται ημερίδες συνάντησης με σκοπό να έρθουν σε επαφή τα στελέχη με τους υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες.
- Η τράπεζα συμμετέχει με περίπτερο σε διάφορες εκδηλώσεις και εκθέσεις.
- Παρέχονται στους συμβούλους πελατείας λίστες με δυνητικούς πελάτες.

Οι αντικειμενικοί στόχοι της τράπεζας για την επόμενη διετία είναι οι εξής:

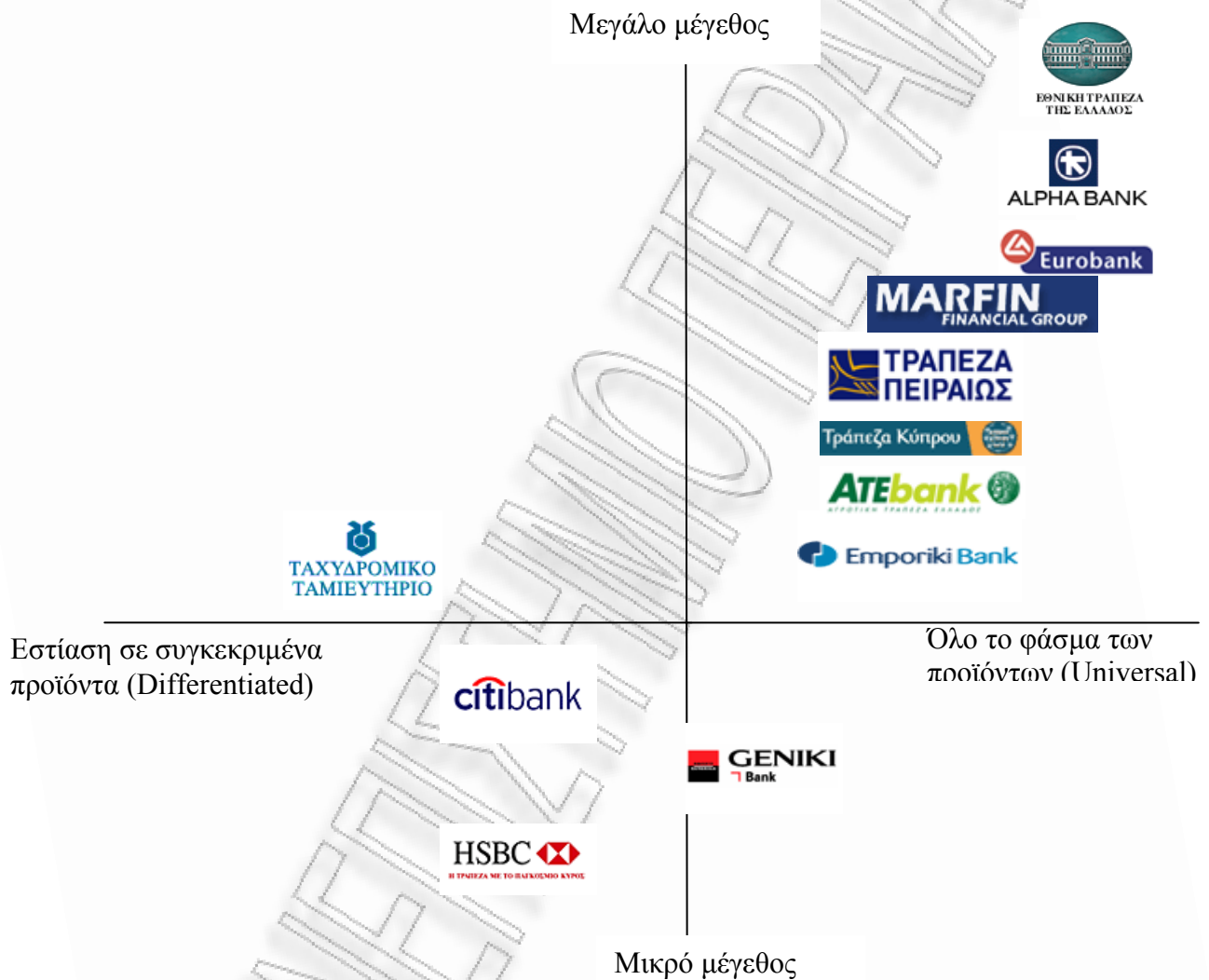
- Βελτίωση του δείκτη αποτελεσματικότητας
- Βελτίωση του δείκτη απόδοσης ιδίων κεφαλαίων
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς
 - Μέσω επέκτασης του δικτύου καταστημάτων
 - Μέσω εναλλακτικών δικτύων

Ο όμιλος της Société Générale δίνει έμφαση σε τρεις αξίες: το ομαδικό πνεύμα, τον επαγγελματισμό και την καινοτομία. Γίνεται μια αρκετά επιτυχημένη προσπάθεια ώστε οι τρεις αυτές αξίες να γίνουν συνείδηση σε κάθε υπάλληλο. Γι'αυτό πραγματοποιούνται συναντήσεις με σκοπό να προωθηθούν οι παραπάνω εταιρικές αξίες και να αρχίσουν να εφαρμόζονται πρακτικά στις καθημερινές εργασίες. Οι συναντήσεις αυτές έχουν τη μορφή σεμιναρίου και περιλαμβάνουν τον χωρισμό των συμμετεχόντων σε ομάδες και την διενέργεια μελετών περιπτώσεως.

Επίσης, η Γενική Τράπεζα στοχεύει σε διάφορες ομάδες της αγοράς. Στα πλαίσια της στόχευσης σε συγκεκριμένες ομάδες έχει δοθεί έμφαση στα πακέτα προϊόντων που αφορούν ομάδες πελατών. Πιο συγκεκριμένα έχει γίνει εστίαση στους δημόσιους υπαλλήλους και συνταξιούχους, σε άτομα που ανήκουν στις ένοπλες δυνάμεις και στους ιατρούς (των οποίων ο αριθμός αυξάνεται τα τελευταία χρόνια) για τους οποίους έχουν δημιουργηθεί ομάδες προϊόντων με ιδιαίτερα προνόμια. Όσον αφορά τους ιδιώτες, υπάρχει προϊόν που αφορά τους μισθοδοτούμενους και στοχεύει στους δημόσιους υπαλλήλους και τους συνταξιούχους διότι αυτοί έχουν δικαίωμα να επιλέξουν τράπεζα για την μισθοδοσία τους. Επίσης, άλλο προϊόν αφορά τις ένοπλες δυνάμεις και τα σώματα ασφαλείας, οι οποίοι προτιμούν μια ειδική, προνομιακή μεταχείριση. Όσον αφορά τους επαγγελματίες και τις πολύ μικρές επιχειρήσεις υπάρχει προϊόν που στοχεύει στους γιατρούς. Επίσης, πραγματοποιείται στόχευση στους νέους προσπαθώντας να γίνει εστίαση στην ομάδα των φοιτητών. Στα πλαίσια αυτά έχει δημιουργηθεί “φοιτητική γωνιά” σε 36 από τα καταστήματα της Geniki

Bank, με σκοπό να δημιουργηθεί ένας χώρος πιο φιλικός προς τους φοιτητές που θα τους προσελκύσει.

Ακολουθεί ένας χάρτης αντίληψης που δημιουργήθηκε με σκοπό να οριοθετήσουμε την θέση που βρίσκεται η Γενική Τράπεζα στην αγορά σε σχέση με τις άλλες τράπεζες.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1 Χάρτης αντίληψης

Ο χάρτης αντίληψης αφορά την εικόνα που υπάρχει στην ελληνική αγορά για τις τράπεζες. Ίσως να υπάρχει μια μικρή διαφορά από αυτό που συμβαίνει στην πραγματικότητα, πάντως σχετίζεται με την εικόνα που έχουν οι πελάτες για τις τράπεζες και σύμφωνα με αυτήν την εικόνα που υπάρχει προς τα έξω επιτυγχάνονται οι πωλήσεις κ.λ.π. Ο χάρτης αντίληψης βασίζεται στην ύπαρξη δύο μεταβλητών που απεικονίζονται σ'ένα σύστημα αξόνων: στον κάθετο άξονα απεικονίζεται το μέγεθος των τραπεζών με βάση το ενεργητικό (με πεδίο τιμών μεγάλο-μικρό) και στον

οριζόντιο άξονα απεικονίζεται το κατά πόσο δίνεται έμφαση σε συγκεκριμένα προϊόντα (π.χ. καταθέσεις, κάρτες), δηλαδή κατά πόσο στο μυαλό των περισσότερων μία τράπεζα είναι συνδεδεμένη με συγκεκριμένα προϊόντα (όπως π.χ. το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο που είναι συνδεδεμένο με καταθέσεις και όχι π.χ. με δάνεια, η Citibank κυρίως με κάρτες κ.λ.π.) ή εάν μια τράπεζα είναι γνωστή για το όλο το φάσμα των τραπεζικών προϊόντων. Με την αντιληπτική χαρτογράφηση δημιουργείται μια πλήρης εικόνα της αντίληψης των πελατών για την κατάσταση στην αγορά και επιτυγχάνεται σύγκριση της Γενικής με τις άλλες τράπεζες.

Η Geniki Bank ήταν συντηρητική τράπεζα καθώς υπάρχει στο μυαλό όλων ως η τράπεζα του στρατού, όμως τα τελευταία χρόνια έχει κάνει πολλά βήματα προς τον εκσυγχρονισμό και παρέχει ολοκληρωμένα και σύγχρονα προϊόντα και υπηρεσίες. Σίγουρα επιθυμεί να κινηθεί προς το πάνω δεξιά τεταρτημόριο και προσπαθεί με την στρατηγική της να κινηθεί προς αυτή την κατεύθυνση και να αυξήσει το μέγεθός της και το μερίδιο της αγοράς που κατέχει.

6.4 Τμηματοποίηση αγοράς

Η Γενική Τράπεζα διαθέτει δύο κέντρα μεγάλων πελατών (ένα στην Αθήνα και ένα στην Θεσσαλονίκη), τρεις εμπορικές περιφέρειες και δώδεκα γκρουπς μικρομεσαίων επιχειρήσεων (τέσσερα σε κάθε περιφέρεια).

- Η περιφέρεια Νοτιοδυτικής Ελλάδας και νήσων περιλαμβάνει τα εξής γκρουπς ή καταστήματα-κέντρα: Ιωαννίνων, Πατρών, Νήσων και Ηρακλείου.
- Η περιφέρεια Αττικής περιλαμβάνει τα εξής γκρουπς: Κεντρικό, Ιλισίων, Πειραιώς και Αμαρουσίου.
- Η περιφέρεια Βόρειας και Κεντρικής Ελλάδας περιλαμβάνει τα εξής γκρουπς: Τσιμισκή, Καλοχωρίου, Λάρισας και Καβάλας.

Η δημιουργία μεγαλύτερου αριθμού γκρουπς (καταστημάτων-κέντρων) που υλοποιήθηκε στην τράπεζα τα τελευταία δύο χρόνια συμβάλλει στην πιο άμεση εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς πολλές εγκριτικές διαδικασίες υλοποιούνται στο επίπεδο των γκρουπ.

Επίσης, η αγορά έχει διαχωριστεί στα φυσικά (ιδιώτες και επαγγελματίες) και στα νομικά πρόσωπα.

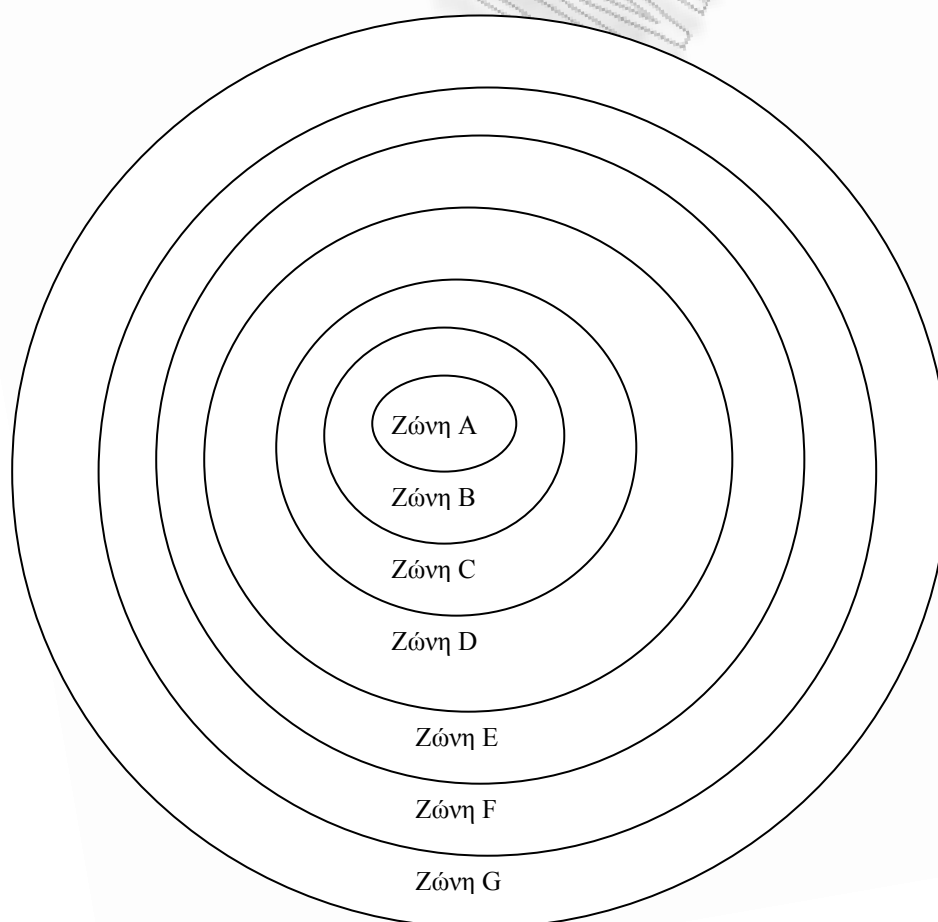
Τα φυσικά πρόσωπα διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τα υπόλοιπα των λογαριασμών τους ή τις μηνιαίες πιστωτικές συναλλαγές που έχουν

κατά μέσο όρο. Οι επαγγελματίες μπορούν να έχουν ιδιωτική, επιχειρηματική ή ταυτόχρονα ιδιωτική και επιχειρηματική σχέση με την τράπεζα.

Τα νομικά πρόσωπα διακρίνονται στις:

- Πολύ μικρές επιχειρήσεις: όσες έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών μικρότερο των 750.000€.
- Μικρές επιχειρήσεις: όσες έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών μεταξύ 750.000€ και 3.000.000€.
- Μεσαίες επιχειρήσεις: όσες έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών μεταξύ 3.000.000€ και 15.000.000€.
- Μεγάλες επιχειρήσεις: όσες έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών μεγαλύτερο των 15.000.000€.

Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις παρακολουθούνται κυρίως σε επίπεδο καταστήματος, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε επίπεδο καταστήματος-κέντρου και οι μεγάλες επιχειρήσεις από το κέντρο εξυπηρέτησης μεγάλων επιχειρήσεων. Στο κατάστημα-κέντρο υπάρχουν τα καταστήματα μιας ευρύτερης περιοχής.



Επίσης, η αγορά διακρίνεται σε επτά πελατειακές ζώνες ανάλογα με το αν πρόκειται για δικαιούχους, πιστούχους ή εγγυητές και ανάλογα με την συχνότητα των συναλλαγών τους..

6.5 Τμήμα διαχείρισης ποιότητας

Το τμήμα διαχείρισης ποιότητας στην Γενική Τράπεζα είναι ενσωματωμένο στην Μονάδα Στρατηγικής και Μάρκετινγκ. Η αποστολή του τμήματος ποιότητας είναι να κινητοποιήσει τον οργανισμό σε μια προσπάθεια για συνεχή βελτίωση όσον αφορά την εξυπηρέτηση που παρέχεται στον πελάτη. Ο διευθυντής του τμήματος ποιότητας πρέπει να προσπαθεί να περάσει σε όλους τους εργαζομένους την ιδέα ότι έχουν ως σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών). Επίσης, θα πρέπει να ενθαρρύνει το προσωπικό ώστε να συμμετέχει ενεργά στο να θέσουν στόχους και να δημιουργήσουν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ποιότητα στη Γενική Τράπεζα.

Στο τμήμα ποιότητας δίνουν έμφαση στη διάκριση μεταξύ της αναμενόμενης, επιθυμητής, αντιλαμβανόμενης και παρεχόμενης ποιότητας. Η αναμενόμενη ποιότητα είναι αυτή που ο πελάτης προσδοκά από την Γενική Τράπεζα. Αν η Γενική Τράπεζα δεν ικανοποιήσει κάποιες βασικές απαιτήσεις που έχει ο πελάτης σχετικά με τις τραπεζικές εργασίες (π.χ. να του δώσουν στο ταμείο το ακριβές ποσό ανάληψης που ζήτησε), ο πελάτης θα είναι δυσαρεστημένος. Μάλιστα επειδή αυτές οι απαιτήσεις κρίνονται βασικές, θεωρούνται ως δεδομένες και όταν εκπληρωθούν ο πελάτης δεν θα είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένος απλά δεν θα είναι δυσαρεστημένος. Η επιθυμητή ποιότητα σχετίζεται με τις απαιτήσεις που θα επιθυμούσε ο πελάτης για τα προϊόντα της Γενικής Τράπεζας, χωρίς να τις θεωρεί αναγκαίες. Οι “ελκυστικές” αυτές απαιτήσεις όταν δεν υπάρχουν δεν προκαλούν την δυσαρέσκεια του καταναλωτή, ενώ όταν υπάρχουν τον εκπλήσσουν ευχάριστα, δημιουργούν επιπλέον αξία στο προϊόν και προκαλούν μεγάλη ικανοποίηση. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα είναι αυτή που ο πελάτης θεωρεί ότι του προσφέρεται και είναι υποκειμενική. Όταν εκτελείται μια τραπεζική εργασία κάποιος μπορεί να την κρίνει ποιοτική και κάποιος άλλος όχι, δηλαδή εξαρτάται από την αντίληψη του καθενός για την ποιότητα. Η απόσταση ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη ως παρεχόμενη ποιότητα και την επιθυμητή μπορεί να μειωθεί αν ληφθούν υπόψη οι προτιμήσεις των πελατών.

Το 2004 η Γενική Τράπεζα εξαγοράστηκε από την Société Générale. Το επόμενο έτος και με βάση και την προσέγγιση της Société Générale για την διαχείριση της ποιότητας δημιουργήθηκε ένα σχέδιο ποιότητας που βασιζόταν σε τέσσερις τομείς:

α) Να συλλέξουν στοιχεία απ'τους πελάτες: ο στόχος αυτός έχει σκοπό να δουν οι υπεύθυνοι ποιότητας ποια εικόνα έχουν οι πελάτες για την ποιότητα της τράπεζας, τι σημαίνει γι'αυτούς ποιότητα, ποια είναι η προσδοκώμενη ποιότητα και τι τελικά αντιλαμβάνονται ότι τους παρέχει η Γενική Τράπεζα. Η συλλογή των στοιχείων μπορεί να γίνει με δύο κυρίως τρόπους: την έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών και την διαδικασία διαχείρισης παραπόνων. Οι δύο παραπάνω διαδικασίες βρίσκονται ακόμα σε εξέλιξη. Στοιχεία για την ικανοποίηση των πελατών συλλέγονται από τα απαντητικά φυλλάδια που ο πελάτης μπορεί να βρει στα υποκαταστήματα και στην ιστοσελίδα. Τα φυλλάδια αυτά αποστέλλονται άμεσα στο Τμήμα ποιότητας. Στο τμήμα ποιότητας θεωρούν ότι η αντίληψη που υπάρχει για την ποιότητα στην Γενική Τράπεζα φαίνεται σε μεγάλο βαθμό από τους πελάτες που αποχωρούν. Γι'αυτό έκαναν το προηγούμενο καλοκαίρι μία έρευνα παίρνοντας συνεντεύξεις από πελάτες που αποχώρησαν από την τράπεζα, με αποτέλεσμα να ανακαλύψουν πολλά λάθη που συνέβαιναν ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών.

Όσον αφορά την διαδικασία διαχείρισης παραπόνων, υπάρχει ήδη μία διαδικασία που όμως δεν κρίνεται αποτελεσματική (περιλαμβάνει την συμπλήρωση της αίτησης, την αρχειοθέτησή της, την προώθησή της, την αποστολή ενημερωτικής και απαντητικής επιστολής στον πελάτη και την προώθηση της υπόθεσης στον τραπεζικό μεσολαβητή αν ο πελάτης δεν μείνει ικανοποιημένος). Γι'αυτό βρίσκεται σε εξέλιξη η αναθεώρηση της διαδικασίας.

β) Να θέσουν κάποια πρότυπα που θα λειτουργήσουν και ως κατευθυντήριες γραμμές, ως σχέδιο δράσης με σκοπό την επίτευξη της επιθυμητής για τους πελάτες ποιότητα. Η νέα διαδικασία δράσης αφορά κυρίως τα καταστήματα και το τηλεφωνικό κέντρο, δηλαδή τα άτομα που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες.

Όσον αφορά τα καταστήματα, τυποποίησαν τον τρόπο καλωσορίσματος των πελατών. Οι σύμβουλοι πελατείας πρέπει να δημιουργούν ευχάριστη και φιλική ατμόσφαιρα και να τονίζουν την σημασία του προσωπικού συμβούλου που υπάρχει ως θεσμός στην Γενική Τράπεζα πριν ακόμα ξεκινήσει η συνεργασία με τον πελάτη. Επίσης, ο σύμβουλος πελατείας είναι υποχρεωμένος να στέλνει στους νέους πελάτες

επιστολές καλωσορίσματος με σκοπό να τους καλωσορίσει και να δημιουργήσει πιο στενές σχέσεις με αυτούς.

Όσον αφορά το τηλεφωνικό κέντρο, τυποποιήθηκαν τα λόγια των εργαζομένων και δημιουργήθηκαν πιθανά σενάρια ώστε να είναι προετοιμασμένοι να διαχειριστούν τον πελάτη σε κάθε τηλεφωνική επαφή.

γ) Να κάνουν μια εκτίμηση της κατάστασης και να ελέγξουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών με σκοπό την βελτίωση. Ο έλεγχος επιτυγχάνεται με τις μυστικές επισκέψεις στα καταστήματα (mystery shopping survey). Σύμφωνα με αυτές, ένας εικονικός πελάτης, δηλαδή κάποιος που παίζει το ρόλο του πελάτη επισκέπτεται κάποιο κατάστημα, αφού πρώτα του έχουν ετοιμάσει τα απαραίτητα δικαιολογητικά και ένα πραγματικό σενάριο (π.χ. για να ζητήσει ένα στεγαστικό δάνειο). Αυτός μπορεί να επισκεφτεί το κατάστημα:

- για να ζητήσει πληροφορίες για κάποιο προϊόν και έτσι να ελέγξει τις γνώσεις του προσωπικού ως προς τα προϊόντα
- για να ελέγξει την εμφάνιση του χώρου (π.χ. καθαριότητα, τακτοποιημένος χώρος, αν επικρατεί ησυχία ή υπάρχουν φωνές από τους υπαλλήλους κ.λ.π.)
- για να ελέγξει την προθυμία των υπαλλήλων να εξυπηρετήσουν τους πελάτες
- για να ελέγξει την ετοιμότητα των υπαλλήλων ως προς την απαιτούμενη διαδικασία π.χ. αν είναι εύκολο να ετοιμαστούν τα δικαιολογητικά που απαιτούνται για κάποιο δάνειο ή αν δίνονται τα αναγκαία διαφημιστικά φυλλάδια κ.λ.π.

Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και στο τηλεφωνικό κέντρο. Άτομα που παριστάνουν τους πελάτες παίρνουν τηλέφωνο είτε για να ζητήσουν πληροφορίες είτε για να παραπονεθούν για κάτι, έτσι ώστε να διαπιστώσουν το επίπεδο της εξυπηρέτησης που παρέχεται, τις γνώσεις του προσωπικού, την ευγένεια και την προθυμία τους να εξυπηρετήσουν τον πελάτη. Επίσης, με σκοπό την βελτίωση της εξυπηρέτησης από το τηλεφωνικό κέντρο πραγματοποιήθηκε μια ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, προσδιορίστηκαν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες και καθορίστηκαν στόχοι. Οι στόχοι αυτοί αφορούσαν τον καθορισμό διαδικασιών και ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών και η επίτευξή τους βρίσκεται σε εξέλιξη.

δ) Να καθορίσουν στόχους ώστε να θέσουν τομείς στους οποίους δεσμεύονται απέναντι στους πελάτες. Τέτοιοι στόχοι είναι:

- να δημιουργηθούν καινοτόμα προϊόντα που θα καλύψουν τις ανάγκες των πελατών λαμβάνοντας υπόψη τα όσα γνωρίζουν για τις επιθυμίες των πελατών και τα προϊόντα των ανταγωνιστών
- να διευρυνθεί το δίκτυο της τράπεζας, να αναπτυχθούν τα κανάλια διανομής και να δημιουργηθούν νέα καταστήματα έτσι ώστε να προσεγγιστούν περισσότεροι πελάτες
- να δημιουργηθούν στενές σχέσεις με τους πελάτες και λαμβάνοντας υπόψη τα παράπονα και τις έρευνες ικανοποίησης πελατών να γίνεται προσπάθεια για την βελτίωση της εξυπηρέτησης

Τα άτομα που εργάζονται στο τμήμα ποιότητας έχουν πρόσβαση στο σύστημα CRM και ασχολούνται κυρίως με την παρακολούθηση της διαχείρισης των παραπόνων των πελατών. Με το λογισμικό CRM εξασφαλίζεται η διατήρηση της ιστορικότητας των αιτημάτων και της ιχνηλασιμότητας ανά πάσα στιγμή του σταδίου στο οποίο βρίσκεται η διαχείριση κάθε παραπόνου. Για παράδειγμα, όταν ένα παράπονο εκφράζεται τηλεφωνικά στο τηλεφωνικό κέντρο, τα άτομα που απαντάνε στον πελάτη ή τον εξυπηρετούν άμεσα επιλύοντας το πρόβλημά του ή τον παραπέμπουν–τον συνδέουν με τον αρμόδιο (π.χ. για κάποιο τεχνικό θέμα) ή κρατάνε τα στοιχεία του εάν το αίτημα χρειάζεται περαιτέρω επεξεργασία από το τμήμα ποιότητας. Το σύστημα CRM ενημερώνεται και έτσι οι υπεύθυνοι ποιότητας μπορούν να ελέγξουν την διαδικασία επίλυσης του προβλήματος και να παρέμβουν όπου το κρίνουν σκόπιμο με στόχο την αποτελεσματικότερη επίλυση του προβλήματος.

6.6 Διαχείριση χαρτοφυλακίου πελατών (e-portfolio)

Η εφαρμογή e-portfolio είναι μία εφαρμογή διαχείρισης του πελατολογίου της Γενικής Τράπεζας. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως ένα σύστημα αναζήτησης της πελατειακής βάσης. Ο ρόλος που έχει η εφαρμογή αυτή είναι ενημερωτικός και τα δεδομένα εμπλουτίζονται κυρίως από τους συμβούλους πελατών οι οποίοι μπορούν να συντάσσουν αναφορές σχετικά με τους πελάτες, κάτι που διευκολύνει την διαχείρισή τους. Επίσης, περιλαμβάνει στοιχεία από άλλα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιεί η τράπεζα. Πιο συγκεκριμένα αντλεί πληροφορίες από τα συστήματα:

- AIS (σχετικά με αμοιβαία κεφάλαια)

- FDI (σχετικά με πιστωτικές κάρτες)
- Transact (σχετικά με αιτήσεις καταναλωτικών και προσωπικών δανείων)

Στην αρχική οθόνη εμφανίζονται οι εξής επιλογές:

- Πελατολόγιο διαχειριστή - συμβούλου πελατείας, όπου περιλαμβάνονται οι επιλογές:

- Όλοι οι ενεργοί πελάτες
- Δυνητικοί πελάτες
- Πελάτες που έχει γίνει επικοινωνία
- Πελάτες που δεν έχει γίνει επικοινωνία
- Ενεργοί και μη ενεργοί πελάτες

- Καρτέλα πελάτη
- Αναζήτηση πελατολογίου
- Γενικές αναφορές - Παράμετροι αναφορών

α) Πελατολόγιο

Ο σύμβουλος πελατείας μπορεί να εμφανίσει το σύνολο των πελατών που είναι καταγεγραμμένοι στο πελατολόγιό του, τους δυνητικούς πελάτες για τους οποίους έχει διαγνώσει ότι υπάρχει πιθανότητα πώλησης, το σύνολο των πελατών με τους οποίους έχει επικοινωνήσει π.χ. για κάποια καμπάνια (θέτοντας και κριτήρια επικοινωνίας όπως ημερομηνία ή συγκεκριμένη καμπάνια) και το σύνολο των πελατών με τους οποίους δεν έχει επικοινωνήσει.

Η βάση δεδομένων με τους δυνητικούς πελάτες δημιουργείται από τις ημερίδες συνάντησης που πραγματοποιούνται στα καταστήματα, από διάφορες εκδηλώσεις στις οποίες συμμετέχει η Γενική Τράπεζα κ.λ.π. Για παράδειγμα σε πρόσφατη έκθεση που αφορούσε σπουδές στη Γαλλία και συμμετείχε με περίπτερο η Γενική Τράπεζα, παράλληλα με τους διαγωνισμούς και την ενημέρωση για τα φοιτητικά προϊόντα δημιουργήθηκε και βάση δεδομένων με δυνητικούς πελάτες-φοιτητές.

β) Καρτέλα πελάτη

Εδώ περιέχονται τα πεδία:

- Επιλογή: Φυσικό πρόσωπο/ Νομικό πρόσωπο
- Κωδικός πελάτη

- Επωνυμία
- Όνομα
- Α.Φ.Μ
- Τμήμα αγοράς

Συμπληρώνοντας τουλάχιστον ένα από τα παραπάνω πεδία, μπορεί να γίνει αναζήτηση κάποιου πελάτη (φυσικού ή νομικού προσώπου). Στην τράπεζα χρησιμοποιείται κυρίως ο κωδικός του πελάτη όταν χρειάζεται να γίνει αναζήτηση για οποιαδήποτε πληροφορία τον αφορά. Έτσι αν συμπληρωθεί ο κωδικός του πελάτη και γίνει αναζήτηση, θα εμφανιστεί οθόνη στην οποία αναγράφονται τα στοιχεία του πελάτη, δηλαδή εάν ο πελάτης είναι φυσικό ή νομικό πρόσωπο, ο κωδικός του, η επωνυμία/ονοματεπώνυμο, η διεύθυνση, το τηλέφωνο, το σύνολο των καταθετικών προϊόντων και το σύνολο των χορηγητικών προϊόντων που διαθέτει. Αν χρειαζόμαστε περισσότερες πληροφορίες για τον πελάτη μπορούμε στην υπάρχουσα οθόνη να επιλέξουμε ξανά το όνομα του πελάτη και έτσι να εμφανίσουμε:

- το ιστορικό επικοινωνίας: εδώ καταγράφεται κάθε είδους επαφή που υπήρξε με τον πελάτη. Καταγράφεται ο τρόπος επικοινωνίας, δηλαδή εάν υπήρξε τηλεφωνική επικοινωνία ή συνάντηση στο κατάστημα, ακριβής ημερομηνία και σχόλια που κρίνει ο σύμβουλος πελατείας ότι πρέπει να καταγράψει από την επαφή με τον πελάτη όπως η ενημέρωση που έγινε για κάποιο προϊόν (ώστε να μην τον ξαναενοχλήσουν αν ήταν από την αρχή αρνητικός) ή τα χρήσιμα σχόλια του πελάτη για οποιοδήποτε θέμα αφορά την τράπεζα. Έτσι όταν ο σύμβουλος πελατείας ξαναμιλήσει με τον πελάτη μπορεί να ανατρέξει σε αυτά ώστε να τον διαχειριστεί καλύτερα.
- τα οικονομικά στοιχεία: εμφανίζονται όλα τα χορηγητικά και καταθετικά προϊόντα που έχει πάρει ο πελάτης, οι αριθμοί των λογαριασμών, πότε ακριβώς τα πήρε, τα όρια και τα υπόλοιπά τους, αν τα δάνεια βρίσκονται σε ρύθμιση ή οριστική καθυστέρηση κ.λ.π.
- πιθανότητες: εμφανίζονται οι πιθανότητες να αγοραστούν προϊόντα. Αν ο σύμβουλος πελατείας κρίνει ότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ο πελάτης να αγοράσει κάποιο προϊόν (αλλά δεν διατίθεται την συγκεκριμένη στιγμή) το καταγράφει για να τον παρακινήσει ξανά, ενώ αν κρίνει ότι δεν υπάρχει καμιά πιθανότητα να αγοράσει ένα προϊόν το καταγράφει και πάλι έτσι ώστε να μην τον ενοχλήσει ξανά και γίνει κουραστικός.

- meeting days: πρόκειται για τις ημερίδες συνάντησης με σκοπό την επικοινωνία τόσο με τους υφιστάμενους όσο και με τους δυνητικούς πελάτες της τράπεζας. Στην Γενική Τράπεζα είναι συχνό φαινόμενο η πρακτική των ημερίδων συνάντησης που οργανώνονται από τις εμπορικές περιφέρειες. Το πρώτο τρίμηνο του 2007 έχουν πραγματοποιηθεί πέντε μικρές ημερίδες και έχουν προγραμματιστεί τουλάχιστον άλλες 23 μέχρι το τέλος του έτους. Πριν την εφαρμογή του e-portfolio τα σχόλια από τις ημερίδες συνάντησης καταγράφονταν χειρόγραφα, ενώ τώρα η καταγραφή τους διευκολύνεται και οργανώνεται πολύ καλύτερα.

γ) Αναζήτηση πελατολογίου

Με την εφαρμογή αυτή ο σύμβουλος πελατείας μπορεί από το σύνολο του πελατολογίου του θέτοντας συγκεκριμένα κριτήρια να αναζητήσει μία συγκεκριμένη ομάδα πελατών π.χ. για να τους ενημερώσει για ένα νέο προϊόν. Για παράδειγμα, η αναζήτηση αυτή μπορεί να αφορά πελάτες με συγκεκριμένη επαγγελματική κατάσταση ή ηλικία (π.χ. φοιτητές), πελάτες που έχουν κάποιο προϊόν (με σκοπό να αγοράσουν και κάποιο παρόμοιο), που να ανήκουν σε συγκεκριμένο τομέα της αγοράς (π.χ. δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών ή γεωργία), πελάτες που τους τελευταίους μήνες δεν έχουν κινήσει καθόλου τους λογαριασμούς τους κ.λ.π.

Ανάλογα με το προϊόντικό δέντρο που επιλέγει ο σύμβουλος πελατείας για τον πελάτη εμφανίζεται και η αντίστοιχη λίστα προς αναζήτηση που περιλαμβάνει τα σχετικά προϊόντα (για παράδειγμα στους ιδιώτες τα καταναλωτικά, ενώ στις επιχειρήσεις τα κεφάλαια κίνησης, καθώς δεν μπορεί ένας ιδιώτης να πάρει κεφάλαιο κίνησης).

Η αναζήτηση μπορεί να γίνει με σκοπό να βρεθεί συγκεκριμένος πελάτης ή μία ομάδα πελατών με κοινά χαρακτηριστικά (π.χ. έχουν πάρει τα ίδια προϊόντα, έχουν εκφράσει το ενδιαφέρον τους να αγοράσουν μελλοντικά τα ίδια προϊόντα, έχουν περάσει μήνες χωρίς να κινήσουν τον λογαριασμό τους) και θα αντιμετωπιστούν με παρόμοιο τρόπο (π.χ. θα τους παρουσιαστεί η ίδια καμπάνια).

Σε κάθε επαφή με τον πελάτη, ο σύμβουλος πελατείας πρέπει να ελέγχει και ανανεώνει τα στοιχεία που υπάρχουν γι' αυτόν έτσι ώστε η ποιότητα των στοιχείων που υπάρχει για κάθε πελάτη να είναι 80-100%. Αλλαγές στις διευθύνσεις ή στα τηλέφωνα πρέπει να καταγράφονται οπωσδήποτε στη βάση δεδομένων.

δ) Γενικές αναφορές

Εδώ περιλαμβάνονται αναφορές που αφορούν το πελατολόγιο, τις επαφές με τους πελάτες, τα προϊόντα και τα υπερήμερα δάνεια. Επίσης, περιλαμβάνονται στατιστικές αναφορές σχετικά με τις πωλήσεις ανά κατάσταση (αριθμός υφιστάμενων και δυνητικών πελατών, καταθέσεις και χορηγήσεις ανά κατάσταση κ.λ.π.). Τέλος, δίνεται η δυνατότητα να ανακτηθούν στοιχεία σχετικά με τα υπερήμερα καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια. Καθορίζοντας τον αριθμό των ημερών καθυστέρησης μπορούν να ανακτηθούν οι πελάτες που δεν έχουν πληρώσει τις δόσεις των δανείων τους (για παράδειγμα τους τελευταίους τρεις μήνες), έτσι ώστε οι σύμβουλοι να επικοινωνήσουν μαζί τους. Επίσης, στα πλαίσια της παρακολούθησης του κινδύνου, το Τοπικό Τμήμα Διαχείρισης Κινδύνου στο οποίο υπάγονται τα καταστήματα, μπαίνοντας στην εφαρμογή e-portfolio ελέγχει το κατά πόσο οι σύμβουλοι πελατείας επικοινωνούν σε τακτά χρονικά διαστήματα με τους πελάτες που παρουσιάζουν υπερήμερα δάνεια. Εάν δεν συμβαίνει αυτό, οι υπεύθυνοι του τμήματος διαχείρισης κινδύνου οφείλουν να κάνουν συστάσεις στους συμβούλους πελατείας.

6.7 E business suite της Oracle

Η υλοποίηση του λογισμικού CRM της Oracle στη Γενική Τράπεζα ξεκίνησε τον Μάρτιο του 2006. Οι κυριότερες επιλογές που υπάρχουν και διευκολύνουν την δημιουργία μιας ολοκληρωμένης εικόνας για τον πελάτη είναι οι εξής:

- Επισκόπηση: εμφανίζονται κάποια γενικά στοιχεία του πελάτη.
- Dashboard: εδώ φαίνεται αν υπάρχει για τον πελάτη χαμηλή, μεσαία ή υψηλή ζήτηση για τα προϊόντα της τράπεζας.
- Άτομο: περιλαμβάνονται δημογραφικά στοιχεία του πελάτη
- Τηλέφωνο: έχουν καταγραφεί τα τηλέφωνα με τα οποία μπορεί να επιτευχθεί επικοινωνία με τον πελάτη.
- Σχέση: αναφέρεται ο σύμβουλος πελατείας του πελάτη και καταγράφεται η σχέση του με αυτόν.
- Πιθανότητα πώλησης: χαμηλή, μεσαία ή υψηλή πιθανότητα να αγοραστούν προϊόντα της τράπεζας.
- Σημειώσεις: καταγράφονται οποιαδήποτε σχόλια ή χρήσιμες πληροφορίες για τους πελάτες (π.χ. ότι ο πελάτης έχει δύο σπίτια μπορεί να αποτελέσει αφορμή

ασφάλειας ή να χρησιμοποιηθούν ως προσημείωση σε μελλοντικό δάνειο που θα πάρει, αν έχει ένα παιδί στο εξωτερικό μπορεί να αποτελέσει αφορμή για την πώληση ενός φοιτητικού δανείου).

Πρόσβαση στο λογισμικό σύστημα CRM έχουν:

- Το τηλεφωνικό κέντρο
- Μέρος του τμήματος μάρκετινγκ (μελλοντικά θα υπάρχει πρόσβαση σε όλα τα άτομα του τμήματος)
- Το τμήμα ποιότητας: με σκοπό την παρακολούθηση αναφορών σχετικά με τους πελάτες.
- Το τμήμα υποστήριξης καρτών
- Το τμήμα πληροφορικής: με σκοπό την επίλυση τυχόν τεχνικών προβλημάτων που προκύπτουν.

Το τηλεφωνικό κέντρο είναι από τα πρώτα (αν όχι το πρώτο) τμήμα που σε μια εταιρεία συνδέεται με το λογισμικό CRM. Πριν την εισαγωγή του CRM στη Γενική Τράπεζα δίναν στα άτομα που εργάζονταν στο τηλεφωνικό κέντρο (agents) λίστες σε excel με τα ονόματα και τα τηλέφωνα των πελατών με τους οποίους έπρεπε να επικοινωνήσουν. Στη συνέχεια οι agents δημιουργούσαν πάλι λίστες σε excel με τα αποτελέσματα της συνομιλίας. Μετά την εισαγωγή του CRM οι agents έχουν μπροστά στην οθόνη τους πελάτες, έχουν στοιχεία για κάθε είδους επικοινωνία που έχει γίνει μαζί τους και άρα μπορούν να τους διαχειριστούν καλύτερα και καταγράφουν άμεσα τα σχόλια από κάθε νέα επικοινωνία. Οι υπεύθυνοι του CRM μπορούν ανά πάσα στιγμή να δουν στην οθόνη τους σχεδόν σε πραγματικό χρόνο (κάθε 30' πραγματοποιείται ανανέωση της οθόνης) τι συμβαίνει όσον αφορά την επικοινωνία αυτή στο τηλεφωνικό κέντρο. Επιλέγοντας κάθε agent ξεχωριστά μπορεί κανείς να δει πόσα τηλέφωνα έχει πάρει από τότε που ξεκίνησε την βάρδιά του, τι του έχουν απαντήσει, πόσο διήρκεσε η κάθε συνομιλία και αν ξεπέρασε τα 30' που είναι ο μέσος όρος, κ.λ.π. Υπάρχει καθορισμένο κείμενο με το οποίο ενημερώνεται ο πελάτης και πιθανά σενάρια έτσι ώστε οι agents να είναι προετοιμασμένοι για το τι θα πουν στην περίπτωση που απαντήσουν τρίτοι αντί του πελάτη, αν ο πελάτης απουσιάζει, αν ο πελάτης εκφράσει ενδιαφέρον ή αδιαφορία κ.λ.π.

Πριν έρθουν σε επικοινωνία με τον πελάτη οι agents με το λογισμικό της Oracle έχουν πρόσβαση σε κάθε είδους πληροφορία που έχει καταγραφεί από

ολόκληρο τον οργανισμό για τον πελάτη, όπως τα προϊόντα που έχει αγοράσει, καμπάνιες του μάρκετινγκ για τις οποίες είχε στοχοποιηθεί, σε ποιες τελικά ήταν θετικός, κάποιου είδους εξυπηρέτηση που έχει ζητηθεί, τυχόν παράπονα που έχουν γίνει κ.λ.π.

Μέσα από την ιστοσελίδα δίνεται η δυνατότητα στον πελάτη να κλείσει ραντεβού στο κοντινότερο κατάστημα της τράπεζας που μπορεί να εξυπηρετηθεί. Συμπληρώνοντας τα στοιχεία του, το θέμα και την ημερομηνία που τον ενδιαφέρει ο πελάτης έχει την δυνατότητα να κλείσει ραντεβού για άμεση επίλυση του θέματός του με κάποιον σύμβουλο πελατών. Επίσης, διεξάγεται έρευνα που αφορά την ικανοποίηση των χρηστών.

Η αρχή του “γνωρίστε τον πελάτη σας” στην Geniki Bank

Αναγνωρίζοντας την σημασία της γνώσης των πελατών, γίνεται προσπάθεια να γίνει κτήμα όλων όσων έρχονται σε επαφή με τους πελάτες ότι σκοπός τους δεν είναι μόνο να τους εξυπηρετήσουν εκείνη την στιγμή που έρχονται σε επαφή, αλλά να προσπαθήσουν να τους γνωρίσουν καλύτερα έτσι ώστε να τους εξυπηρετήσουν καλύτερα στο μέλλον.

Ο σύμβουλος πελατείας για να προωθήσει τα προϊόντα πρέπει να έχει στη διάθεσή του όλα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την ενημέρωση των πελατών, όπως τηλέφωνο, διεύθυνση κατοικίας και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κ.λ.π. Επίσης, πρέπει να γνωρίζει καλά τον πελάτη, έτσι ώστε να ξέρει ή έστω να έχει μια εικόνα για τις επιθυμίες, τις ανάγκες, τις προσδοκίες, την προσωπικότητα, το επάγγελμα και την οικονομική του κατάσταση. Έτσι θα προωθήσει το προϊόν που καλύπτοντας τις ανάγκες του θα τον ικανοποιήσει περισσότερο. Αλλά γνωρίζοντας τον πελάτη, είναι και πιο εύκολο να τον εξυπηρετήσουν στις καθημερινές του συναλλαγές.

Επίσης, γνωρίζοντας τον πελάτη δίνεται δυνατότητα να εντοπιστούν κενά ως προς τις ανάγκες που καλύπτονται και έτσι να βελτιωθούν κάποια χαρακτηριστικά των ήδη υπάρχοντων προϊόντων ή να δημιουργηθούν νέα προϊόντα για να καλύψουν μη ικανοποιημένες ανάγκες ή συνδυασμό αναγκών ώστε να διευκολυνθεί ο καταναλωτής.

Επίσης, γνωρίζοντας τον πελάτη δίνεται η δυνατότητα να αναπτυχθούν ακόμα πιο στενές σχέσεις αποσκοπώντας σε μια μακροχρόνια συνεργασία και συνεπώς στην πίστη του πελάτη.

Η γνώση των πελατών είναι απαραίτητη και για την πιστοποίηση των στοιχείων τους. Οποιαδήποτε σχέση με άτομα που μπορεί να θεωρηθεί ότι ασκούν παράνομες δραστηριότητες ή δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για την νομιμότητά των δραστηριοτήτων τους απαγορεύεται. Μετά το τρομοκρατικό χτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001 οι τράπεζες υποχρεώνονται από τους ευρωπαϊκούς κανονισμούς να “παγώνουν” τα κεφάλαια των προσώπων που εμφανίζονται στις λίστες των υπόπτων για τρομοκρατία. Για τον λόγο αυτό, το προσωπικό της τράπεζας οφείλει να διασταυρώνει τα στοιχεία των πελατών και να ελέγχει την νομιμότητα των δραστηριοτήτων τους. Προσοχή πρέπει να δίνεται και στους συνδικαιούχους. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να ελέγχεται η ταυτότητα κάθε νέου πελάτη και να γίνεται εξακρίβωση της διεύθυνσης και του εισοδήματός του από επίσημο έγγραφο.

Επίσης, πρέπει να παρακολουθείται συστηματικά η φύση και ο όγκος των συναλλαγών των πελατών έτσι ώστε να ελέγχεται οποιαδήποτε υποψία για την συναλλακτική τους συμπεριφορά. Η δημοσιοποίηση μιας συνεργασίας με ύποπτα άτομα θα είναι πολύ αρνητική για την εικόνα και την φήμη της τράπεζας. Ειδικά στην περίπτωση που υπάρχουν υποψίες ότι ένας πελάτης ενεργεί για λογαριασμό κάποιου άλλου ή προβαίνει σε συναλλαγές που δεν δικαιολογούνται από τις δραστηριότητές του πρέπει να παρακολουθείται με πολλή προσοχή. Πρόσφατα σε κάποιο κατάστημα της Geniki Bank εμποδίστηκε μια απάτη χάρη στην δέσμευση του προσωπικού του καταστήματος απέναντι στην αρχή του “γνωρίστε τον πελάτη σας” καθώς επιβεβαιώθηκε η υποψία που υπήρχε για κάποιον πελάτη.

Στην περίπτωση που κάποιος πελάτης πρόκειται να μεταφερθεί στο στάδιο των εμπλοκών επειδή δεν αποπληρώνει το δάνειό του, η γνώση του πελάτη είναι και πάλι πολύ σημαντική. Μία συνάντηση μαζί του είναι απαραίτητη έτσι ώστε να διαπιστωθεί εάν ο πιστούχος είναι νομικό πρόσωπο τι πιθανότητα υπάρχει να επιβιώσει η επιχείρηση και εάν ο πιστούχος είναι φυσικό πρόσωπο κατά πόσο υπάρχει πιθανότητα να ρυθμιστεί αποτελεσματικά η οφειλή του με τμηματική εξόφληση ή κατά πόσο οι προσημειώσεις - εμπράγματα εξασφαλίσεις θα διασφαλίσουν τα συμφέροντα της τράπεζας. Το τραπεζικό στέλεχος από την επικοινωνία με τον πελάτη θα διαγνώσει τους λόγους μη αποπληρωμής καθώς και τα σχέδια του πιστούχου για το μέλλον ως προς την ρύθμιση των οφειλών του, την βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης και την επιθυμία του για διατήρηση ή όχι της επιχείρησής του.

Επομένως, η γνώση του πελάτη θα οδηγήσει στην αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών και των επιθυμιών του, στην εύκολη τμηματοποίηση της πελατείας και στην εστίαση με στοχευμένες ενέργειες στις διαφορετικές ομάδες. Δηλαδή θα πραγματοποιηθεί μια διαφοροποιημένη προσέγγιση σε κάθε πελάτη ή ομάδα πελατών κάτι που θα προκαλέσει την ικανοποίησή τους, αφού θα τους κάνει να αισθανθούν ότι αναγνωρίζουν τις ανάγκες τους και απευθύνονται ειδικά σε αυτούς.

Με το σύστημα CRM καταγράφονται τα στοιχεία που συλλέγονται στα πλαίσια της γνώσης του πελάτη και χρησιμοποιούνται για περαιτέρω επεξεργασία.

Με την χρήση του συστήματος CRM επιτυγχάνονται:

- στοχευμένες καμπάνιες μάρκετινγκ
- βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες
- διατήρηση πελατειακής βάσης
- ενεργοποίηση πελατειακής βάσης
- σταυροειδείς πωλήσεις

Στοχευμένες καμπάνιες μάρκετινγκ

Όπως είδαμε παραπάνω, στο λογισμικό σύστημα υπάρχουν πληροφορίες για την ζήτηση που εμφανίζει κάθε πελάτης ως προς τα διάφορα προϊόντα. Με τον τρόπο αυτό οι πελάτες που εμφανίζουν υψηλή ζήτηση για κάποιο προϊόν στοχοποιούνται και ομαδοποιούνται έτσι ώστε να γίνει μια συντονισμένη καμπάνια γι'αυτούς. Στις ομάδες αυτές συμπεριλαμβάνονται και πελάτες που από τα προσωπικά στοιχεία που έχουν δώσει στις συναντήσεις τους με τους εργαζόμενους της τράπεζας φαίνεται ότι είναι πιθανό να ενδιαφέρονται για το συγκεκριμένο προϊόν για το οποίο γίνεται η καμπάνια. Στην συνέχεια οι ομάδες πελατών που δημιουργούνται στέλνονται στο τηλεφωνικό κέντρο και ξεκινάει η προώθηση του προϊόντος. Πραγματοποιώντας καμπάνιες μάρκετινγκ σε στοχευμένους πελάτες επιτυγχάνεται μείωση του κόστους, καθώς δεν προωθούνται προϊόντα σε πελάτες που δεν καλύπτουν τις ανάγκες τους και κατά πάσα πιθανότητα δεν θα τα αγοράσουν. Μάλιστα η προώθηση προϊόντων που δεν σχετίζονται με τις ανάγκες του πελάτη αποβαίνει για τον πελάτη πολύ κουραστική και μπορεί να γίνει και ιδιαίτερα ενοχλητική όταν το άτομο που προσπαθεί να προωθήσει το προϊόν πιέσει τον πελάτη για την αγορά του. Για

παράδειγμα δεν έχει νόημα να πιεστεί ο πελάτης για ένα ασφαλιστικό συμβόλαιο σπιτιού όταν ήδη διαθέτει κάποιο.

Επίσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία που δείχνουν σε ποιες ενέργειες προώθησης ανταποκρίνονται περισσότερο οι ομάδες πελατών (οργάνωση ημερίδων συνάντησης, καμπάνιες μέσω μέσων μαζικής επικοινωνίας, τηλεφωνικές καμπάνιες ή αποστολή μηνυμάτων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) και να γίνει εστίαση των ενεργειών στους συγκεκριμένους πελάτες (για παράδειγμα να δημιουργηθούν διαφημιστικά μηνύματα που θα απευθύνονται σε φοιτητές ή σε στελέχη αφού θα σταλούν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε φοιτητές και στελέχη). Έτσι τα δεδομένα που διαθέτει η τράπεζα για τους πελάτες μετατρέπονται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες

Σίγουρα το CRM αφού είναι ένα σύστημα διαχείρισης πελατείας συμβάλλει στην διαχείριση και στην βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες. Καταγράφοντας στοιχεία από τις επαφές με τους πελάτες αποκτάται μια ολοκληρωμένη εικόνα για κάθε πελάτη, προσδιορίζονται οι υπάρχουσες ανάγκες του και προβλέπονται οι μελλοντικές. Επίσης, όταν ο σύμβουλος πελατείας αναφέρει στον πελάτη διάφορα από τα προσωπικά στοιχεία που έχει καταγράψει σε προηγούμενη επαφή, δημιουργεί μια φιλική ατμόσφαιρα και τον κάνει να αισθάνεται ξεχωριστός. Για παράδειγμα όταν έχει καταγραφεί ότι ο γιος του πελάτη είναι φοιτητής σε άλλη πόλη και ο πελάτης ερωτηθεί για το γιο του, ο σύμβουλος θα δείξει ένα ενδιαφέρον που θα ικανοποιήσει τον πελάτη. Το ίδιο θα συμβεί εάν ο σύμβουλος πάρει τηλέφωνο τον πελάτη για να του ευχηθεί χρόνια πολλά για την ονομαστική του εορτή. Η ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού της τράπεζας και των πελατών είναι η μεγαλύτερη εγγύηση για την διατήρηση των πελατών.

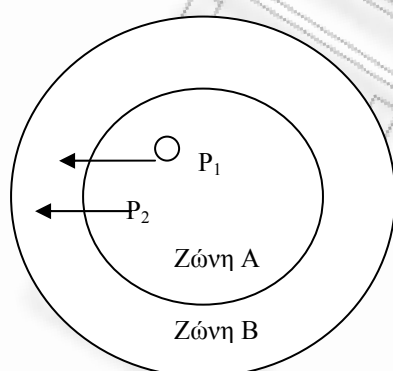
Ο σύμβουλος πελατείας χρησιμοποιώντας το e-portfolio μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα το χαρτοφυλάκιό του και να οργανώσει τις επαφές του με τους πελάτες. Πριν από κάθε συνάντηση με αυτούς μπορεί να ανατρέξει στα δεδομένα του ώστε να θυμηθεί ποια προϊόντα διαθέτουν, τι έχουν συζητήσει, να φροντίσει να ετοιμάσει όποια διαφημιστικά φυλλάδια χρειάζονται και έτσι να τους εξυπηρετήσει καλύτερα. Όσον αφορά την συχνότητα της επικοινωνίας για την οποία πρέπει να φροντίζει ο σύμβουλος, υπάρχει καθορισμένος αριθμός κλήσεων ανά μήνα ανάλογα

με τις ζώνες που βρίσκονται οι πελάτες. Επίσης, στέλνονται γράμματα καλωσορίσματος στους νέους πελάτες.

Παρόλο που υπάρχει συγκεκριμένη πολιτική για την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, πολλές φορές ο φόρτος εργασίας των σύμβουλων πελατών κάνει αδύνατη την υλοποίησή της. Για παράδειγμα, πολλές φορές ο σύμβουλος δεν καταγράφει στο e-portfolio τις επαφές του με τον πελάτη και δεν πραγματοποιεί τις καθιερωμένες τηλεφωνικές κλήσεις ανά ημέρα. Γι' αυτό ο διευθυντής του καταστήματος πρέπει να παρακινεί καθημερινά τους συμβούλους να επικοινωνούν με τους πελάτες και να καταγράφουν τις επαφές τους. Πάντως είναι θετική η ύπαρξη μιας τέτοιας πολιτικής ακόμα και αν δεν εφαρμόζεται ολοκληρωμένα.

Διατήρηση πελατειακής βάσης

Οι σύμβουλοι πελατείας πρέπει να επικοινωνούν συχνά και να προσπαθούν να συγκρατήσουν τους πελάτες που έχουν μεσαία ή υψηλή πιθανότητα να πέσουν από την Ζώνη Α στη Ζώνη Β. Στην Ζώνη Α ανήκουν οι πελάτες που έρχονται πιο συχνά σε επαφή με την τράπεζα και στη Ζώνη Β ανήκουν αυτοί που έχουν λιγότερο συχνά επαφή με την τράπεζα. Θα πρέπει να γίνει προσπάθεια να μειωθεί ο αριθμός των πελατών που καταφεύγουν σε ανταγωνιστικές τράπεζες. Σε αυτό μπορεί να συμβάλει η σωστή διαχείριση των παραπόνων των πελατών, γιατί αν δεν δοθεί λύση άμεσα στα προβλήματα που απασχολούν τους πελάτες θα καταφύγουν στον ανταγωνισμό.



Η βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες θα τους κρατήσει στην τράπεζα. Για να διατηρηθούν οι πελάτες πρέπει να είναι ικανοποιημένοι, πρέπει η εξυπηρέτηση που τους παρέχεται να είναι επαρκής ώστε να υπάρχουν λόγοι που να τους ωθούν στο να μην φύγουν από την τράπεζα. Η ικανοποίηση αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος. Όσο αυξάνεται η ικανοποίηση του πελάτη αυξάνεται η πιθανότητα να γίνει πιστός πελάτης και επομένως, να ακολουθήσει ένα σύνολο μελλοντικών χρηματοροών προς την τράπεζα. Άρα η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί ένα δείκτη για την πορεία της επιχείρησης.

Σε περίπτωση που κάποιοι πελάτες επιθυμούν να αποχωρήσουν από την τράπεζα σκοπός του συμβούλου πελατείας είναι να εκμαιεύσει τις αιτίες της αποχώρησης, έτσι ώστε η τράπεζα να βελτιώσει στους τομείς αυτούς τις υπηρεσίες της. Οι πληροφορίες καταγράφονται και εξάγονται στατιστικά στοιχεία. Από τα ήδη υπάρχοντα στατιστικά στοιχεία προκύπτει ότι λόγοι αποχώρησης είναι η τιμολογιακή πολιτική της τράπεζας, το μικρό δίκτυο καταστημάτων, το ότι η Γενική δεν ήταν η βασική τους τράπεζα ή η μισθοδοσία τους μεταφέρθηκε σε άλλη τράπεζα. Συνήθως οι εργαζόμενοι στα καταστήματα δεν καταβάλλουν προσπάθεια να πείσουν τον πελάτη να μείνει στην τράπεζα, κάτι που θα πρέπει να γίνεται. Η πολιτική της Γενικής όσον αφορά τους πελάτες που επιθυμούν να κλείσουν τους λογαριασμούς τους και να αποχωρήσουν είναι ότι θα πρέπει αρχικά να κατευθύνονται στον διευθυντή, ο οποίος στη συνέχεια θα πρέπει να συζητήσει με τον πελάτη τους λόγους αποχώρησής του και να τον πείσει να παραμείνει στην τράπεζα προσπαθώντας να καλύψει τις ανάγκες του με κάποιο από τα προϊόντα της τράπεζας.

Ενεργοποίηση πελατειακής βάσης

Η ενεργοποίηση της πελατειακής βάσης αφορά κυρίως την προσπάθεια να μετατραπούν οι ανενεργοί πελάτες σε ενεργούς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με συστηματικές ενέργειες και με στοχοποίηση των πελατών.

Η ενεργοποίηση της πελατειακής βάσης οδηγεί σε αύξηση των πωλήσεων. Επίσης, μειώνεται ο αριθμός των πελατών που εγκαταλείπουν την τράπεζα για να καταφύγουν σε άλλες ανταγωνίστριες. Όταν οι πελάτες είναι ανενεργοί υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να συνεργάζονται με κάποια άλλη τράπεζα. Με την ενεργοποίηση της πελατειακής βάσης το προσωπικό της τράπεζας έρχεται σε επαφή με πελάτες που είναι δυσαρεστημένοι και γι' αυτό παραμένουν ανενεργοί και επομένως, έχει την δυνατότητα να ακούσει τα παράπονά τους, να επιλύσει όποια προβλήματα υπάρχουν και να διαχειριστεί με τον καλύτερο τρόπο την σχέση με αυτούς έτσι ώστε να τους πείσει να ενεργοποιήσουν την συνεργασία τους με την τράπεζα. Με την βοήθεια του λογισμικού συστήματος CRM θα ανακτηθούν οι ανενεργοί πελάτες και όποια

στοιχεία υπάρχουν γι'αυτούς και μετά την επαφή μαζί τους θα καταγραφούν στο ιστορικό επικοινωνίας οι αιτίες που τους οδήγησαν στην αδιαφορία και στην απομάκρυνση. Στη συνέχεια οι πληροφορίες που συλλέχτηκαν θα επεξεργαστούν περαιτέρω με σκοπό την βελτίωση των υπηρεσιών της τράπεζας.

Στα πλαίσια της προσπάθειας να πειστούν οι πελάτες, χρησιμοποιείται η νέα εταιρική εικόνα της Geniki Bank μετά το έργο μετασχηματισμού που πραγματοποιείται με την βοήθεια της Société Générale.

Σταυροειδείς πωλήσεις

Η Γενική Τράπεζα δίνει έμφαση στις σταυροειδείς πωλήσεις. Σταυροειδείς πωλήσεις είναι οι πωλήσεις προϊόντων σε άτομα που είναι ήδη πελάτες της τράπεζας. Έτσι αυξάνονται τα προϊόντα ανά πελάτη. Για παράδειγμα, σταυροειδείς πωλήσεις γίνονται όταν ένας πελάτης που έχει καταθετικό λογαριασμό αγοράζει μια ασφάλεια ή μια κάρτα. Ο δείκτης σταυροειδών πωλήσεων εκφράζεται από τον λόγο του συνόλου των πωληθέντων προϊόντων προς το σύνολο των πελατών. Ο δείκτης σταυροειδών πωλήσεων για την Geniki Bank τον Μάρτιο του 2006 ήταν 1,73. Ο δείκτης αυξήθηκε, όμως σε σχέση με τους ανταγωνιστές παραμένει σε χαμηλά επίπεδα και επομένως, μπορεί να βελτιωθεί.

Με τις σταυροειδείς πωλήσεις η Γενική Τράπεζα επιτυγχάνει μείωση του κόστους ως προς την προσέλκυση πελατών καθώς επιτυγχάνεται αύξηση των πωλήσεων χωρίς να δημιουργούνται έξοδα προσέλκυσης νέων πελατών. Αξιοποιείται η ήδη υπάρχουσα πελατειακή βάση για να αυξηθεί η κερδοφορία. Άλλωστε, η πώληση σε ένα νέο πελάτη στοιχίζει πολύ περισσότερο απ'ότι η σταυροειδής πώληση σε ένα υφιστάμενο πελάτη.

Επίσης, όταν οι πελάτες διαθέτουν περισσότερα από ένα προϊόντα της τράπεζας, είναι λιγότερο πιθανό να επιλέξουν κάποια ανταγωνίστρια τράπεζα στο μέλλον. Αν δημιουργηθεί κάποια νέα ανάγκη, κάποιος που ήδη διαθέτει προϊόντα της Γενικής Τράπεζας είναι πιο πιθανό να στραφεί στην ίδια τράπεζα για να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή και αν αυτό δεν επιτευχθεί, τότε μόνο θα στραφεί σε άλλες τράπεζες. Επίσης, όταν κάποιος αποκτάει περισσότερα προϊόντα της τράπεζας, έρχεται σε συχνότερη επαφή και με το προσωπικό της τράπεζας με αποτέλεσμα να αυξάνεται η πιθανότητα να αναπτυχθούν πιο φιλικές σχέσεις με τον πελάτη. Με τον

τρόπο αυτό οι σύμβουλοι πελατείας γνωρίζουν καλύτερα τον πελάτη και καταλαβαίνουν καλύτερα τις ανάγκες του.

Το e-portfolio μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη σταυροειδών πωλήσεων. Όταν ενημερώνεται συστηματικά από τους συμβούλους πελατών, μπορεί να αντληθούν από αυτό χρήσιμα στοιχεία για προϊόντα συμπληρωματικά αυτών που ήδη διαθέτουν οι πελάτες.

6.8 Σύστημα πελατών Profits

Το σύστημα πελατών Profits βασίζεται στην πελατοκεντρικότητα στην οποία δίνει έμφαση η Γενική Τράπεζα και παρέχει πληροφορίες για κάθε έκφραση της συνεργασίας με τον πελάτη. Η Μονάδα υποστήριξης εργασιών του κάθε κόμβου (καταστήματος-κέντρου), που είναι η μονάδα η οποία διαχειρίζεται τις συναλλαγές για τα καταστήματα που εποπτεύει, πραγματοποιεί τις περισσότερες εργασίες της μέσω του συστήματος Profits. Πρόσβαση στο σύστημα Profits έχουν και πολλά άλλα τμήματα της τράπεζας με σκοπό την ενημέρωσή τους για την θέση του πελάτη, για το αν υπάρχουν ενήμερα ή υπερήμερα δάνεια κ.λ.π. χωρίς όμως να έχουν την δυνατότητα της συμπλήρωσης ή αλλαγής των στοιχείων του συστήματος.

Με σκοπό την ανεύρεση πληροφοριών που αφορούν τις συναλλαγές των πελατών μπορεί να γίνει ανακτηση στοιχείων που κατηγοριοποιούνται σε πελάτες, χορηγήσεις και καταθέσεις.

Όσον αφορά τους πελάτες υπάρχουν πεδία από τα οποία αντλούνται πληροφορίες που σχετίζονται με τις συναλλαγές των πελατών αφού πρώτα εισαχθεί στο σύστημα ο κωδικός πελάτη. Κάθε νέος πελάτης πριν την συναλλαγή του με την τράπεζα και αφού προσκομίσει τα απαραίτητα δικαιολογητικά, αποκτά έναν μοναδικό κωδικό που τον χαρακτηρίζει. Έτσι μπορούν να ανακτηθούν στοιχεία που αφορούν την θέση του πελάτη (τις τραπεζικές του ενέργειες), τα δημογραφικά του στοιχεία (διεύθυνση, ταυτότητα, ΑΦΜ, κ.λ.π.), τα οικονομικά του στοιχεία, την κατηγορία πελατών στην οποία ανήκει με βάση την τμηματοποίηση της Γενικής Τράπεζας, την συνεργασία του με άλλες τράπεζες, τις επαφές που έχουν πραγματοποιηθεί με αυτόν, τα καταστήματα με τα οποία έχει συνεργαστεί καθώς και στοιχεία που είναι σημαντικά για το μάρκετινγκ. Επίσης, μπορούν να επεξεργαστούν στοιχεία για τις συμβάσεις, τα καλύμματα (εγγυητικές επιστολές, ασφάλειες κ.λ.π.) και τα πιστοδοτικά όρια των πελατών.

Όσον αφορά τις χορηγήσεις και τις καταθέσεις, από το σύστημα μπορούν να ανακτηθούν όλα τα στοιχεία που τις αφορούν και να ανανεωθούν από την Μονάδα υποστήριξης εργασιών. Τα στοιχεία αφορούν τα είδη των καταθέσεων των πελατών, τα προϊόντα που έχουν πάρει, τους αριθμούς λογαριασμού και όλες τις κινήσεις τους (π.χ. τμηματική είσπραξη κεφαλαίου, πληρωμή δόσεων).

Επομένως, το σύστημα πελατών Profits είναι ένα πελατοκεντρικό σύστημα από το οποίο μπορούν να αντληθούν πληροφορίες για όλες τις εργασίες που αφορούν τους πελάτες.

Πρόγραμμα μοναδικοποίησης και εμπλουτισμού των στοιχείων των πελατών

Κάθε πελάτης κανονικά πρέπει να διαθέτει ένα κωδικό. Όμως έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο ένας πελάτης να διαθέτει εκ λάθους περισσότερους από ένα κωδικούς με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η διαχείρισή του. Το πρόγραμμα αυτό που ξεκίνησε το 2005 είχε σκοπό να μοναδικοποιηθούν οι διπλά καταχωρημένοι πελάτες.

Όσον αφορά τον εμπλουτισμό των στοιχείων οι σύμβουλοι πελατείας που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη πρέπει να ελέγχουν συχνά τα στοιχεία του πελάτη και να συμπληρώνουν όποια άλλα χρήσιμα προσωπικά στοιχεία μάθουν στη συνέχεια. Η βελτίωση της ποιότητας των δεδομένων των πελατών έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία μιας ολοκληρωμένης εικόνας για τον πελάτη και συνεπώς την βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρονται σ' αυτόν. Επίσης, διευκολύνεται σε μεγάλο βαθμό η επικοινωνία με αυτόν. Ακόμα, με το πρόγραμμα αυτό δημιουργείται μια αξιόπιστη βάση δεδομένων που θα διευκολύνει την διαχείριση των πελατών και την αύξηση κυρίως των σταυροειδών πωλήσεων. Ο πελάτης πρέπει να πειστεί ότι το να δώσει στοιχεία που τον αφορούν στην τράπεζα έχει σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτησή του και να διευκολύνει την διαδικασία.

6.9 Η ασφάλεια

Για να δημιουργηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες είναι αναγκαία η ασφάλεια των συναλλαγών και των πληροφοριών. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι ακριβείς και να διαφυλάσσεται η εμπιστευτικότητά τους. Οι πελάτες πρέπει να αισθάνονται ότι τα στοιχεία που δίνουν διατηρούνται εμπιστευτικά. Γι' αυτό οι υπάλληλοι πρέπει να είναι ιδιαίτερος προσεχτικοί. Υπεύθυνο για θέματα ασφάλειας

στην Geniki Bank είναι το Γραφείο ασφάλειας πληροφοριών και το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου. Γίνονται συνεχώς έλεγχοι με σκοπό την προστασία των συμφερόντων των πελατών και πραγματοποιούνται σεμινάρια στο προσωπικό. Επίσης, υπάρχει εγχειρίδιο σχετικό με την πολιτική και τα πρότυπα ασφάλειας στην τράπεζα, μια πολιτική που πρέπει να εφαρμόζεται από όλους τους εργαζομένους της τράπεζας. Η ανταλλαγή ενός μεγάλου όγκου πληροφοριών που απαιτείται σήμερα στις καθημερινές συναλλαγές δημιουργεί κινδύνους και η ασφάλειά τους είναι καθοριστική για την τράπεζα.

Πολύ σημαντική είναι η διάκριση της Geniki Bank για το e-banking. Η υπηρεσία του e-banking αναδείχτηκε το Μάιο του 2006 από το περιοδικό PC Magazine (ένα από τα πιο γνωστά περιοδικά στον τομέα του ίντερνετ και τεχνολογίας) ως η ασφαλέστερη μεταξύ των δεκατεσσάρων ελληνικών τραπεζών που παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες. Συγκέντρωσε βαθμό 91,7% ως προς την ασφάλεια και είναι αξιοσημείωτο ότι ήταν ο πρώτος χρόνος της λειτουργίας του e-banking. Ως προς την συνολική αξιολόγηση του e-banking η Geniki Bank βρέθηκε στην 5^η θέση. Η ασφάλεια στο e-banking είναι κρίσιμη για τους χρήστες και συνεπώς η Geniki Bank αποκτά σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

6.10 Η ποιότητα και η πελατοκεντρικότητα υπόθεση όλων στην Γενική Τράπεζα

Η εφαρμογή αρχών ποιότητας δεν έχει νόημα να πραγματοποιείται μόνο από το τμήμα ποιότητας. Η ποιότητα σχετίζεται με την γενικότερη εταιρική εικόνα. Αφορά τους εργαζόμενους που αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες και είναι κρίσιμη η ικανοποίησή τους, τους προμηθευτές, τους μετόχους και γενικότερα όλους τους ενδιαφερόμενους. Επίσης, όλες οι αλλαγές πρέπει να γίνονται με βάση την πελατοκεντρική προσέγγιση. Το να δημιουργούνται διαδικασίες σωστά οριοθετημένες και εύκολες στην υλοποίηση για τους υπαλλήλους είναι και αυτό θέμα ποιότητας.

Στα πλαίσια της δημιουργίας ενός αξιόπιστου πελατοκεντρικού συστήματος έχει δημιουργηθεί μια ομάδα υποστήριξης πελατοκεντρικής βάσης και υπάρχει ένας υπεύθυνος πελατοκεντρικού συστήματος σε κάθε κατάσταση. Επίσης έχει εγκατασταθεί λογισμικό σύστημα CRM για την διευκόλυνση της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων.

Όμως η πελατοκεντρική φιλοσοφία δεν πρέπει να είναι μόνο φιλοσοφία των εργαζομένων στα καταστήματα και στις υπηρεσίες τηλεφωνικής εξυπηρέτησης που έρχονται σε άμεση επαφή με πελάτες, αλλά όλων των εργαζομένων της Γενικής Τράπεζας. Ακόμα και αν οι εργαζόμενοι και οι σύμβουλοι πελατείας που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες συμπεριφέρονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο σε αυτούς, εάν κάποιος πελάτης για παράδειγμα στείλει ένα email απευθυνόμενος σε κάποιο άλλο τμήμα της τράπεζας και ο αρμόδιος το αγνοήσει ή εάν για κάποιο θέμα παραπεμφθεί σε ένα τμήμα στις κεντρικές υπηρεσίες της τράπεζας και καθυστερήσουν πολύ να δώσουν σημασία στο πρόβλημα του, τότε ο πελάτης δυσαρεστείται και η προσπάθεια που κάνουν οι πρώτοι εργαζόμενοι γκρεμίζεται.

Η διοίκηση της τράπεζας και πολλά από τα άτομα που εργάζονται στα ανώτερα κλιμάκια έχουν κατανοήσει το γεγονός αυτό. Γι'αυτό η διοίκηση, το τμήμα ποιότητας κ.α. προσπαθούν με την φράση “η πελατοκεντρικότητα υπόθεση όλων στην Γενική Τράπεζα” μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας των υπαλλήλων (ίντρανετ, φυλλάδια, περιοδικά) να περάσουν σε όλους τους εργαζομένους την φιλοσοφία αυτή.

Η πελατοκεντρική φιλοσοφία πρέπει να ενσωματώνεται στην στρατηγική, στις πολιτικές, στην εκπαίδευση των εργαζομένων, στο μάρκετινγκ και σε όλες τις καθημερινές τραπεζικές δραστηριότητες.

6.11 Επίλογος

Στα πλαίσια του έργου μετασχηματισμού που εφαρμόζεται στην Geniki Bank μετά την εξαγορά της από την Société Générale δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη. Παρέχεται αποκλειστικός σύμβουλος πελατείας για κάθε πελάτη και δίνεται έμφαση στην αρχή του “γνωρίστε τον πελάτη σας” και στην διαχείριση των παραπόνων. Επίσης, έχει εγκατασταθεί λογισμικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, το E business suite της Oracle. Ακόμα υπάρχει το e-portfolio που αποτελεί εργαλείο κυρίως για την διαχείριση του χαρτοφυλακίου των πελατών από τους συμβούλους πελατείας στα καταστήματα και το σύστημα Profits που παρέχει στοιχεία για κάθε έκφανση της συνεργασίας με τον πελάτη. Με την υιοθέτηση συστήματος CRM διαχειρίζονται καλύτερα και βελτιώνονται οι σχέσεις με τους πελάτες, αυξάνονται οι σταυροειδείς πωλήσεις και διευκολύνεται η πραγματοποίηση στοχευμένων ενεργειών μάρκετινγκ. Η προσπάθεια της διοίκησης είναι να περάσει σε όλους τους εργαζομένους το μήνυμα ότι η πελατοκεντρικότητα είναι υπόθεση όλων.

6.12 Επιλεγμένη Βιβλιογραφία

- “Εκθεση του διοικητή για το έτος 2005”, Τράπεζα της Ελλάδας, Αθήνα 2006.
- “Διατήρηση πελατειακής βάσης”, Παρουσίαση, Ίντρανετ Γενικής Τράπεζας.
- “GENεσεΐς” (Ειδική Τρίμηνη έκδοση για τους υπαλλήλους της Geniki Bank), Τεύχη 3-9, 2005-2007.
- “GENεσεΐς-flash” (Ειδική έκδοση για τους υπαλλήλους της Geniki Bank), 2007.
- <http://www.geniki.gr> και ίντρανετ Γενικής Τράπεζας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ο τραπεζικός κλάδος, το σημαντικότερο τμήμα του χρηματοοικονομικού συστήματος, αποτελείται από εμπορικές τράπεζες, συνεταιριστικούς οργανισμούς και ειδικούς πιστωτικούς οργανισμούς.

Η απελευθέρωση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου που οδήγησε σε άρσεις των περιορισμών που αφορούσαν τα πιστωτικά ιδρύματα και τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, η πτώση των επιτοκίων μετά την ένταξη της Ελλάδας στη ζώνη του ευρώ που οδήγησε στην ανάπτυξη της αγοράς στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων (ανάπτυξη λιανικής τραπεζικής), οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, η υψηλή συγκέντρωση και η πρόοδος της τεχνολογίας (ανάπτυξη ATM, ηλεκτρονικής τραπεζικής) αποτελούν χαρακτηριστικά του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Η τραπεζική αγορά θεωρείται ολιγοπωλιακή και εμφανίζει το φαινόμενο της συλλογικής δεσπόζουσας θέσης από τις τρεις μεγαλύτερες τράπεζες (Εθνική, Eurobank, Alpha Bank), ενώ ο βαθμός συγκέντρωσής της είναι σχετικά υψηλός φτάνοντας το 65,6% με βάση το ενεργητικό το 2005. Τα αυξανόμενα κέρδη των τραπεζών αποδεικνύουν ότι ο κλάδος βρίσκεται ακόμα σε φάση ανάπτυξης. Ωστόσο, επειδή η ελληνική αγορά θεωρείται περιορισμένη, οι τράπεζες στρέφονται στο εξωτερικό και επεκτείνονται κυρίως στα Βαλκάνια όπου υπάρχουν πολύ μεγαλύτερα περιθώρια ανάπτυξης των αγορών.

Με σκοπό την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, έγινε μια ανάλυση PEST σχετικά με το μακρο περιβάλλον και μια ανάλυση των δυνάμεων του Porter σχετικά με το μικρο περιβάλλον. Η ανάλυση PEST εξετάζει το πολιτικό-νομικό, το οικονομικό, το κοινωνικό και το τεχνολογικό περιβάλλον.

Όσον αφορά τις επιδράσεις απ' το πολιτικό περιβάλλον, η πολιτική σταθερότητα επηρεάζει θετικά τις τράπεζες, οι αποκρατικοποιήσεις αλλάζουν την εταιρική κουλτούρα των τραπεζών, οι αυξήσεις των επιτοκίων της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας αυξάνουν τις δόσεις και τα υπόλοιπα των δανείων με πιθανό τον περιορισμό της ζήτησής τους και η εισαγωγή νέων μελών (Βουλγαρία, Ρουμανία) στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αυξήσει τον ανταγωνισμό στις περιοχές αυτές όπου δραστηριοποιούνται αρκετές ελληνικές τράπεζες. Επίσης, οι νόμοι και οι κανονισμοί επηρεάζουν τις αποφάσεις των τραπεζικών ιδρυμάτων και οι νέοι κανόνες εποπτείας από την επιτροπή Βασιλείας επιβάλλουν μεγαλύτερη κεφαλαιακή επάρκεια για τα τραπεζικά ιδρύματα, καθώς πρέπει να καλύπτονται πλέον από τον λειτουργικό

κίνδυνο, κάτι που συνεπάγεται την αύξηση των κεφαλαιακών απαιτήσεων και επομένως, την αύξηση του κόστους.

Όσον αφορά το οικονομικό περιβάλλον, οι μεταβολές των οικονομικών μεγεθών επηρεάζουν άμεσα τους τραπεζικούς οργανισμούς, όπως η αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος που μπορεί να αυξήσει την αποταμίευση, να αυξήσει τις επενδύσεις, επομένως, να αυξήσει την ζήτηση για τραπεζικές υπηρεσίες. Επίσης, η επιθυμία για αύξηση της κατανάλωσης μπορεί να συνδεθεί με τον τραπεζικό δανεισμό, ενώ ο υψηλός πληθωρισμός συνεπάγεται την αύξηση των επιτοκίων. Οι προσομοιώσεις καταστάσεων κρίσεως είναι αρκετά χρήσιμες στα πλαίσια του μεταβαλλόμενου οικονομικού περιβάλλοντος, γιατί προετοιμάζουν τον τραπεζικό οργανισμό για το πώς θα αντιδράσει σε περιόδους κρίσεων.

Όσον αφορά το κοινωνικό περιβάλλον, οι τραπεζικοί σύλλογοι των εργαζομένων διεκδικούν βελτιώσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ η εισροή των μεταναστών και η αύξηση του αριθμού των ηλικιωμένων ατόμων έχει αλλάξει την σύνθεση της πελατειακής βάσης των τραπεζών. Επίσης, το φαινόμενο της υπερχρέωσης των νοικοκυριών πρέπει να απασχολήσει σημαντικά τους τραπεζικούς οργανισμούς έτσι ώστε να είναι περισσότερο προσεχτικοί ως προς τις χορηγήσεις εάν δεν θέλουν να επιβαρυνθεί το χαρτοφυλάκιο των δανείων τους με περισσότερες επισφάλειες.

Τέλος, η τεχνολογική πρόοδος συνεπάγεται την προσφορά εξελιγμένων προϊόντων απ' το χρηματοοικονομικό σύστημα. Ο εκσυγχρονισμένος μηχανολογικός εξοπλισμός, οι αναπτυγμένες τηλεπικοινωνίες και η ηλεκτρονική τραπεζική δίνουν την δυνατότητα παροχής εξελιγμένων και ταχύτατων τραπεζικών εργασιών. Βέβαια η χρήση της τηλετραπεζικής στη χώρα μας παρουσιάζεται μικρότερη σε σχέση με την Ευρωπαϊκή Ένωση, κυρίως λόγω της δυσπιστίας για ηλεκτρονικές συναλλαγές, όμως τα τελευταία χρόνια αυξάνεται και αναμένεται να αναπτυχθεί περαιτέρω.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού που θεωρείται μεγάλη για τον τραπεζικό κλάδο. Όσον αφορά τους νεοεισερχόμενους δεν υπάρχουν στον κλάδο υψηλά εμπόδια εισόδου για να μπουν στην αγορά, πέρα από τις οικονομίες κλίμακας, τις οποίες και προσπαθούν να εκμεταλλευτούν οι οργανισμοί που στοχεύουν σε συγχωνεύσεις. Μάλιστα με την βοήθεια της ηλεκτρονικής τραπεζικής τα εμπόδια εισόδου γίνονται ακόμα πιο χαμηλά. Όσον αφορά την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, είναι μεγάλη για τους μεγάλους πελάτες και μικρή για τους μικρούς πελάτες. Η διαπραγματευτική δύναμη

των προμηθευτών δεν θεωρείται μεγάλη λόγω του υψηλού ανταγωνισμού. Οι μη τραπεζικοί οργανισμοί και η ηλεκτρονική τραπεζική αποτελούν υποκατάστατα που έχουν αρχίσει να αναπτύσσονται αρκετά τα τελευταία χρόνια και αποτελούν εξελισσόμενη απειλή. Όσον αφορά τον ανταγωνισμό, αυξάνεται από τις τάσεις που υπάρχουν στον κλάδο, δηλαδή την απελευθέρωση – απορρύθμιση, την χρηματοπιστωτική καινοτομία, την αποδιαμεσολάβηση, την διεθνοποίηση και τις συγχωνεύσεις και εξαγορές.

Από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν οι ευκαιρίες που το τραπεζικό ίδρυμα πρέπει να εκμεταλλευτεί όπως οι νέες τεχνολογίες και κυρίως η ηλεκτρονική τραπεζική, η εισροή μεταναστών που αποτελούν νέους πελάτες και έχουν διαφορετικές ανάγκες που πρέπει να καλυφτούν, η αύξηση του αριθμού των ηλικιωμένων ατόμων που έχουν ανάγκη από ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά προϊόντα, αλλά και οι απειλές που πρέπει να αποφύγει, όπως η αύξηση των επισφαλών δανείων.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για την διαμόρφωση της στρατηγικής του τραπεζικού ιδρύματος. Με την ανάλυση αυτή ο τραπεζικός οργανισμός διαπιστώνει το που βρίσκεται σήμερα και σχεδιάζει τον τρόπο για να φτάσει εκεί που θέλει στο μέλλον. Η στρατηγική αποτελεί τρόπο δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κρίνεται αναγκαία για κάθε τραπεζικό ίδρυμα.

Ένα ακόμα στοιχείο που θα αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ποιότητα των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Δόθηκε έμφαση στην ποιότητα, διότι τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η σημασία της. Γι'αυτά τα τραπεζικά ιδρύματα πρέπει να έχουν μια πελατοκεντρική φιλοσοφία βάζοντας πάνω απ'όλα την ικανοποίηση του πελάτη. Κρίσιμη κρίνεται και η σημασία που αποδίδουν οι τραπεζικοί οργανισμοί στην διαχείριση των παραπόνων καθώς αποτελούν δείκτη ικανοποίησης των πελατών, οι τράπεζες μπορούν να αντλήσουν πολλά στοιχεία από αυτά και επιβάλλεται ο περιορισμός τους. Μορφή πελατοκεντρικής προσέγγισης αποτελεί και η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων που τα τελευταία χρόνια υιοθετείται από τα τραπεζικά ιδρύματα. Συμβάλλει στην καλύτερη γνώση των αναγκών των πελατών, στην μείωση του κόστους λόγω των στοχευμένων ενεργειών μάρκετινγκ, στην διατήρηση των υφισταμένων πελατών και στην αύξηση των πωλήσεων

Ωστόσο, ένας τραπεζικός οργανισμός δεν αρκεί να χρησιμοποιήσει ένα λογισμικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων για να καταγράψει τις αγοραστικές συνήθειες των πελατών τους σε κάποια βάση δεδομένων έτσι ώστε να την αξιοποιήσει δημιουργικά για την αύξηση των πωλήσεων, αλλά θα πρέπει να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη πελατοκεντρική φιλοσοφία που θα ενστερνιστεί το προσωπικό της τράπεζας, δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι θα αλλάξει ακόμα και η διαδικασία σχεδιασμού. Δηλαδή δεν θα πρέπει να σχεδιάζεται μια διαδικασία, μια ενέργεια ή ένα προϊόν και στη συνέχεια να προωθείται στους πελάτες, αλλά θα πρέπει πρώτα να προσδιορίζεται το ποιοι είναι οι δυνητικοί πελάτες και οι ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν και στη συνέχεια να γίνει προσπάθεια για την ικανοποίησή τους.

Η Γενική Τράπεζα μετά την εξαγορά της από την Société Générale και την αλλαγή της στρατηγικής της έχει δώσει έμφαση στην πελατοκεντρική προσέγγιση. Εφαρμόζει το λογισμικό σύστημα διαχείρισης πελατών της Oracle, αλλά και τα άλλα συστήματα πελατών που διαθέτει είναι πελατοκεντρικά με αποτέλεσμα την βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες και την αύξηση της ικανοποίησής τους. Η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης πελατείας αποτελεί μία πρόκληση και για την Γενική Τράπεζα όπως και για τις περισσότερες τράπεζες. Το λογισμικό σύστημα διαχείρισης πελατείας είναι συνδεδεμένο με ορισμένα τμήματα και αναμένεται επέκταση της εφαρμογής του. Η επιτυχημένη χρήση του λογισμικού συστήματος απαιτεί την υιοθέτηση μιας πελατοκεντρικής προσέγγισης από όλους τους εργαζομένους, κάτι για το οποίο γίνεται προσπάθεια από την διοίκηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ:

- Ansoff I., “Corporate strategy”, London Penguin, 1985.
- Allred A. T., Addams H. L., “Service quality at banks and credit unions: what do their customers say?”, *Managing Service Quality*, Volume 10, Issue 1, 2000.
- Bexley, James B., “Banking management: a guide to more profitable banking”, Surjeet Publications, 1996.
- Chandler A., “Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise”, MA:MIT Press, 1962.
- Chen T., “Critical success factors for various strategies in the banking industry”, *International Journal of Bank Marketing*, Volume: 17, Issue:2, 1999.
- Cowling A., Newman K. “Banking on people: tqm, service quality and human resources”, *Personnel Review*, Volume: 24, Issue: 7, 1995.
- David F., “Strategic management-Concepts and cases”, 10th edition, Pearson-Prentice Hall, 2005.
- Dervitsiotis K., “Quality in Greece: past and present”, *The TQM Magazine*, Volume:11, Issue:2, 1999.
- Evans J.R., Lindsay W.M., “The management and control of quality”, SouthWestern- Thomson, 2005.
- Glaveli N.,Petridou E., Liassides C., Spathis Ch., “Bank service quality: evidence from five Balkan countries”, *Managing Service Quality*, Volume: 16, Issue: 4, 2006.
- Grant M.R., “Contemporary Strategy analysis”, 3rd edition, Blackwell Business, USA 1998.
- Greenley G., “Strategic Management”, Prentice Hall International (UK) Ltd., 1989.
- Hofer C.H. and Schendel D., “Strategy formulation: analytical concepts”, West, 1978.
- Jessup, Paul F., “Modern bank management”, West Publishing, 1980.
- Kangis P., Vassilis Voukelatos V., “Private and public banks: a comparison of customer expectations and perceptions”, *International Journal of Bank Marketing*, Volume:15, Issue:7, 1997.
- Koch Timothy W., “Bank management”, 3rd edition, The Dryden Press, 1995.

- Levesque T., McDougall G.H.G., “Determinants of customer satisfaction in retail banking”, *International Journal of Bank Marketing*, Volume:14, Issue:7, 1996.
- Miller A., “Strategic Management”, 3rd edition (international edition), McGraw – Hill Companies Inc, United States 1998.
- Milner, Llewellyn, David T., “Current issues in international monetary economics”, Macmillan, 1990.
- Porter M., “What is strategy?”, *Harvard Business Review*, 1996.
- Porter M., “On competition”, Harvard Business School, 1998.
- Porter M., “Competitive Strategy – Techniques for analyzing industries and competitors”, The Free Press, Collier Mackmillan Publishers, London 1985.
- Porter M., “The competitive advantage of nations: with a new introduction”, Hampshire: Palgrave, 1998.
- Porter, Les J., Tanner, Steve J., “Assessing business excellence: a guide to self-assessment”, Butterworth-Heinemann , 1998.
- Porter M., “Competitive advantage: creating and sustaining superior performance”, Free Press , 1985.
- Spathis Ch., Petridou E., Glaveli N., “Managing service quality in banks: customers’ gender effects”, *Managing Service Quality*, Volume:14, Issue:1, 2004.
- Sureshchandar G.S., Rajendran C., Anantharaman R.N., “Customer perceptions of service quality in the banking sector of a developing economy:a critical analysis”, *International Journal of Bank Marketing*, Volume: 21, Issue: 5, 2003.
- Sureshchandar G.S., Rajendran C., Anantharaman R.N., “Determinants of customer perceived service quality: a confirmatory factor analysis approach”, *Journal of Services Marketing*, Volume:16, Issue:1, 2002.
- Urban D., Pratt M., “Perceptions of banking services in the wake of bank mergers: an empirical study”, *Journal of Services Marketing*, Volume:14, Issue:2, 2000.
- Wheelen Th.L., Hunger J.D., “Concepts in strategic management and business policy”, 10th edition, Pearson-Prentice Hall, 2006.
- Zineldin M., “Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry”, *The TQM Magazine*, Volume:17, Issue:4, 2005.
- Zineldin M., “Bank strategic positioning and some determinants of bank selection”, *International Journal of Bank Marketing*, Volume:14, Issue: 6, 1996.

- “Top five imperatives for banks in 2005”, Infosys Banking Domain Competency Group, 7 March 2005.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ:

- Αλεξάκης Π., “Εισαγωγή στις τραπεζικές σπουδές–Τεύχος Β΄: Προϊόντα και πελατεία”, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Μάιος 2006.
- Αναγνωστάκη Μ., “Ποιότητα παροχής τραπεζικών υπηρεσιών στις ελληνικές επιχειρήσεις”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2002.
- Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2002.
- Δερβιτσιώτης Κ., “Διοίκηση Ολικής ποιότητας”, 1997.
- Καζαντζής Χρ., “Κόστος ποιότητας”, Σημειώσεις Λογιστικής, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2005.
- Κανελλόπουλος Κ., “Διαρθρωτικές μεταβολές και απασχόληση στις τράπεζες”, ΕΕΤ, ΣΑΚΚΟΥΛΑ 1998.
- Καράλλης Α., “Η διαχείριση των παραπόνων των πελατών και οι πελατειακές σχέσεις στις Ελληνικές Τράπεζες”, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2006.
- Κέντρος Δ., “Η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης στον τραπεζικό τομέα”, “Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών”, Β΄ Τρίμηνο 2002.
- Κοντογιάννης Δ., “Ηλεκτρονική τραπεζική”, “on line χρήμα”, 2000.
- Κοσμάτος Δ., “CRM: η στρατηγική επιλογή”, “CCM”, τεύχος 43, 2006.
- Λιδωρίκης Α., “Συστήματα CRM: ενοποιούν εναλλακτικά δίκτυα και καταστήματα και αναβαθμίζουν τη σχέση πελάτη-τράπεζας”, “Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών”, Δ΄ Τρίμηνο 2006.
- Λυμπερόπουλος Χ.Κ., “Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ”, Interbooks, Αθήνα 1994.
- Μελάς Κ., “Εισαγωγή στην τραπεζική χρηματοοικονομική διοικητική”, Τόμος Α΄, Εξάντας, 2002.
- Μόσχος Δ., Φραγγέτης Δ., “Το παρόν και το μέλλον των ελληνικών τραπεζών”, Επίκαιρα θέματα, Αθήνα 1997, IOBE.
- Μπουραντάς Δ., “Μάνατζμεντ-Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές”, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2001.

- Ντόβας Λ., “Η χρήση του CRM στο ελληνικό τραπεζικό λιανεμπόριο”, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα 2005.
- Ντότσικα Μ., “Εξελίξεις στις τράπεζες, επιδράσεις και προοπτικές για την γυναικεία απασχόληση”, “5^η Πανελλαδική Συνδιάσκεψη Γυναικών ΟΤΟΕ”, Οκτώβριος 2000.
- Παλαιολόγος Γ., “Θα συνεχιστεί η επέλαση των ελληνικών τραπεζών;”, Αφιέρωμα City Press, Ιανουάριος 2007.
- Παπαδάκης Μ. Β. , “Στρατηγική των επιχειρήσεων : ελληνική και διεθνής εμπειρία” , Τόμος Α΄, Τέταρτη έκδοση, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2002.
- Παπάζογλου Λ., “Αποκρατικοποιήσεις, Μεγιστοποίηση του οφέλους για το κράτος και τους πολίτες”, Εφημερίδα “Βήμα”, 24 Δεκεμβρίου 2006.
- Πετράκης Π., “Τραπεζική διοίκηση-Τόμος Γ΄ /Στρατηγικές τραπεζικής ανάπτυξης”, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα 2000.
- Πετράκης Π., “Ειδικά θέματα τραπεζικής”, Σημειώσεις, 2006.
- Πεφάνης Δ., “Αγοραπωλησίες CRM, δικαιώματα και υποχρεώσεις”, “Callcentre”, Ιανουάριος 2003.
- Προβόπουλος Γ.-Καπόπουλος Π., “Η δυναμική του χρηματοοικονομικού συστήματος”, Εκδόσεις Κριτική, 2001.
- Σταϊκούρας, Σημειώσεις μαθήματος “Διοίκηση χρηματοοικονομικών οργανισμών”, 2005.
- Σταυροπούλου Κ.Ν. “CRM προτάσεις επιτυχίες”, και “CRM”, Β.Τσελεπόπουλου, “Callcentre”, Μάρτιος 2002.
- Στουρνάρας Γ., “Αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των εξελίξεων στον χρηματοπιστωτικό κλάδο και τον μακροοικονομικό τομέα: η ελληνική εμπειρία”, Ιούνιος 2006.
- Συρμακέζης Σ., “Internet banking: όλα όσα θα θέλατε να μάθετε για τις ηλεκτρονικές πληρωμές και εισπράξεις”, Γεωργόπουλος Δ. “On-line εξυπηρέτηση πελατών: ο καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία του e-banking. Ενσωματώνοντας την ανθρώπινη αίσθηση στην ηλεκτρονική τραπεζική”, “Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών”, Γ΄ τρίμηνο 2003.
- Τσάμης Α., “Εξελίξεις, διαπιστώσεις και διλήμματα στη σύγχρονη ηλεκτρονική τραπεζική”, “Δελτίο Ένωσης Τραπεζών”, Γ΄ Τρίμηνο 2003.
- “Hellastat: Ανάλυση τραπεζικού κλάδου”- Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Δεκέμβριος 2005.
- “Εκθεση του διοικητή για το έτος 2005”, Τράπεζας της Ελλάδας, Αθήνα 2006.

- “Εξαγορές και συγχωνεύσεις ελληνικών επιχειρήσεων 2005”, PriceWaterHouseCoopers, Μάρτιος 2006.
- “Αποτελέσματα ερευνών Οικονομικής Συγκυρίας – Ιούλιος 2006”, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, 18 Σεπτεμβρίου 2006.
- “Νομισματική πολιτική 2005-2006”, Τράπεζα της Ελλάδος, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών, Φεβρουάριος 2006.
- “Οικονομικά μεγέθη της ελληνικής οικονομίας (τριμηνιαία, ετήσια, περιφερειακά)"/ Ειδική Ενημερωτική Έκδοση, Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος, Πειραιάς 2006.
- “Ερευνα για τις εξελίξεις στον τραπεζικό χώρο”, Η Καθημερινή, Tns ICAP, 30 Ιουνίου 2006.
- “Στατιστικό Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας”, Τράπεζα της Ελλάδος, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών-Διεύθυνση Στατιστικής, Τεύχος 95, Μάιος 2006.
- “Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα-Μηνιαίο Δελτίο” Σεπτέμβριος 2006.
- “Εθνικό πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων για την ανάπτυξη και την απασχόληση 2005-2008”, Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Οκτώβριος 2005.
- Ετήσια έκθεση Τραπεζικού Μεσολαβητή 2005.
- Οικονομικά δελτία - Τράπεζα της Ελλάδας (Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών):
 - Τεύχος 16, Δεκέμβριος 2000
 - Τεύχος 19, Ιούλιος 2002
 - Τεύχος 25, Αύγουστος 2005
 - Τεύχος 24, Ιανουάριος 2005
 - Τεύχος 27, Ιούλιος 2006
- Οικονομικά δελτία - Alpha Bank:
 - Τεύχος 83 , Σεπτέμβριος 2002.
 - Τεύχος 95, Σεπτέμβριος 2005.
 - Τεύχος 93, Μάρτιος 2005.
- “Απελευθέρωση αγορών και μετασχηματισμοί στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα” ETBA ΑΕ, Εκδόσεις Παπαζήση.
- “Βουλγαρία-Ρουμανία: το κρίσιμο βήμα της ευρωπαϊκής διεύρυνσης στα Βαλκάνια”- City Press, Ιανουάριος 2007.
- “Τέταρτη Εξαμηνιαία αναφορά για την ευρυζωνικότητα”, Κοινωνία της Πληροφορίας, Φεβρουάριος 2007.

- “Συγκέντρωση αγοράς και αποτελεσματικότητα: η περίπτωση των ελληνικών τραπεζών”, Οικονομικό δελτίο Alpha Bank, Τεύχος 93, Μάρτιος 2005.
- “Τιμές κατοικιών στην Ελλάδα: άνοδος μετά την προσαρμογή της περιόδου 2002-2005”, Οικονομικό δελτίο Alpha Bank, Τεύχος 93, Μάρτιος 2005.
- “Συγκέντρωση και ανταγωνισμός: το ελληνικό τραπεζικό σύστημα”, Οικονομικό δελτίο Alpha Bank, Τεύχος 83, Σεπτέμβριος 2002.
- “Λειτουργικός κίνδυνος: η νέα πρόκληση στη διαχείριση τραπεζικών κινδύνων”, Οικονομικό δελτίο Alpha Bank, Τεύχος 83, Σεπτέμβριος 2002.
- “Στροφή των τραπεζών στη λιανική τραπεζική: κερδοφορία με σταθερότητα”, Οικονομικό δελτίο Alpha Bank, Τεύχος 94, Ιούνιος 2005.
- “Μονόδρομος η αναδιάρθρωση του τραπεζικού συστήματος”, “Ανάπτυξη”, Έτος 81, Τεύχος 6, Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο, Ιούνιος 2006.
- “Η αβεβαιότητα για το πετρέλαιο πλήγμα στις προσδοκίες για την οικονομική δραστηριότητα και τον πληθωρισμό”, Οικονομία και Αγορές- Eurobank Research, Eurobank EFG, Τεύχος 4, 28 Απριλίου 2006, Έτος I.
- “Ηλεκτρονικές πληρωμές: προβλήματα και προοπτικές”, E-business forum-Ομάδα Εργασίας E3, Υπουργείο Οικονομίας&Οικονομικών-Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης&Αποκέντρωσης/ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα “Κοινωνία της πληροφορίας”, Αθήνα, Ιανουάριος 2004.
- “Οι πέντε απειλές για την επιχείρηση”, Ένθετο “Ανοιχτό MBA, τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων”, Τεύχος 16, Εφημερίδα “Τα νέα”, Δευτέρα 24 Ιανουαρίου 2005.
- “Δελτίο Διοικήσεως Επιχειρήσεων”, Τεύχος 354, Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 2005.
- “Newslines”(Περιοδική ενημέρωση των μετόχων της Τράπεζας Πειραιώς), Τεύχος 5, Απρίλιος 2006.
- “Οδηγός αξιολόγησης κινδύνου”, Σημειώσεις σεμιναρίου, Μάρτιος 1998, Δ/ση διεθνούς ανάπτυξης, Τμήμα διεθνών κινδύνων, Γενική Τράπεζα.
- “Καλωσορίσατε στη GENIKI BANK-Γενικοί όροι συναλλαγών, επαγγελματίες και πολύ μικρές επιχειρήσεις”, Φυλλάδιο Γενικής Τράπεζας, 2007.
- “Επαγγελματισμός, ομαδικό πνεύμα, καινοτομία...καθημερινά οι αξίες μας δημιουργούν την αξία μας”, Φυλλάδιο Société Générale, 2007.
- “Διατήρηση πελατειακής βάσης”, Παρουσίαση, Ιντρανετ Γενικής Τράπεζας.
- “GENεσεΐς” (Ειδική Τρίμηνη έκδοση για τους υπαλλήλους της Geniki Bank), Τεύχη 3-9, 2005-2007.

- “GENεσεις-flash” (Ειδική έκδοση για τους υπαλλήλους της Geniki Bank), 2007.
- “Προσεχτική διαχείριση του χρέους”, Εφημερίδα “City Press”, Παρασκευή 8 Δεκεμβρίου 2006.
- “Η Ελλάδα 2^η παγκοσμίως στη διεύθυνση κινητής τηλεφωνίας”, εφημερίδα “Ημερησία”, 18 Δεκεμβρίου 2006.
- Εφημερίδα “Κέρδος”, αρ. φύλλου 6434, 6435, 6439, 6445.
- Εφημερίδα “Η αξία”, αρ. φύλλου 443.
- Εφημερίδα “Χρηματιστήριο”, αρ. φύλλου 2912.
- Εφημερίδα “Συναλλαγή”, φύλλο 6^ο.
- Εφημερίδα “Πολίτης”, “Αφιέρωμα στα στεγαστικά δάνεια”, Φύλλο 68.
- “Έρευνα Kantor: Βελτιωμένη η εικόνα των ελληνικών τραπεζών”, ΕΞΙΠΡΕΣ, Αύγουστος 2004.
- “Η ιστορία των ξένων τραπεζών στην Ελλάδα (1921-2005)”, Εφημερίδα “Καθημερινή”, 27 Φεβρουαρίου 2006.
- “Το ιστορικό της απελευθέρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος”, Εφημερίδα “Καθημερινή”, 27 Φεβρουαρίου 2006.
- “Μετανάστες: οι καλύτεροι πελάτες τραπεζών”, εφημερίδα “Καθημερινή”, 20 Μαρτίου 2006.

ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- <http://www.bankofgreece.gr>
- <http://www.otoe.gr>
- <http://www.kathimerini.gr>
- <http://www.tiresias.gr>
- <http://eur-lex.europa.eu>
- <http://www.infosoc.gr>
- <http://www.kepka.org>
- <http://www.bank-omb.gr>
- <http://www.customerservice.gr>
- <http://www.ethniki.gr>
- <http://www.alpha.gr>
- <http://www.eurobank.gr>
- <http://www.piraeusbank.gr>
- <http://www.emporiki.gr>

- <http://www.ate.gr>
- <http://www.bankofcyprus.gr>
- <http://www.geniki.gr>
- <http://www.marfingroup.gr/>
- <http://www.egnatiabank.gr>
- <http://www.laiki.gr>
- <http://www.bankofattica.gr>
- <http://www.aspisbank.gr>
- <http://www.probank.gr>
- <http://www.hellenicbank.gr>
- <http://www.proton.gr>
- <http://www.fbbank.gr>
- <http://www.panelliniabank.gr>
- <http://www.citibank.gr>
- <http://www.novabank.gr>
- <http://www.hsbc.gr>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ