



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

**Διπλωματική Εργασία**

***ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ***

**Αποστολοπούλου – Βαμβακούση Μυρτώ  
του Ιωάννη**

Πειραιάς, 2010

*Αφιερώνεται στην Ελένη και στο Φώτη*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

**Αποστολοπούλου – Βαμβακούση Μυρτώ  
του Ιωάννη**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι διεθνείς οικονομικές εξελίξεις έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερα σημαντικές και απρόσμενες. Το έτος 2008 αποτέλεσε σταθμό, στην παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα, η οποία δοκιμάστηκε έντονα, επηρεάζοντας και το τραπεζικό σύστημα το οποίο έχει διανύσει μακρά εξελικτική πορεία συνυφασμένη με τις σταδιακές φάσεις της οικονομικής ιστορίας. Το τραπεζικό σύστημα αποτελεί βασικό συστατικό ολόκληρου του χρηματοοικονομικού συστήματος. Επομένως η χρηματοπιστωτική σταθερότητα, αποτελεί το επίκεντρο όλων των προσπαθειών για την αποτελεσματικότερη κατανομή των αποταμιευτικών πόρων και την ομαλή ροή του χρήματος και των δανειακών κεφαλαίων. Ταυτόχρονα το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον και η αύξηση του κόστους προσέλκυσης νέων πελατών, έχει φέρει στο επίκεντρο της φιλοσοφίας των ελληνικών τραπεζών τον πελάτη, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές και βιώσιμες.

Η παρούσα διπλωματική εργασία σκοπό έχει την ανασκόπηση και τη μελέτη του τραπεζικού κλάδου για θέματα που αφορούν το στρατηγικό μάνατζμεντ. Στο πλαίσιο της διαδικασίας αυτής και με στόχο την καλύτερη κατανόηση των θεμάτων και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, θα επιχειρηθεί να αναλυθεί και να προσεγγιστεί ο εν λόγω κλάδος. Αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη παρουσίαση του χρηματοπιστωτικού συστήματος και οι αλλαγές που έχουν επέλθει στον τραπεζικό κλάδο. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι τραπεζικές δραστηριότητες, όπως αυτές περιλαμβάνονται στο παράρτημα της Δεύτερης Τραπεζικής Οδηγίας και στο Ν.3601/2007, καθώς επίσης και τα προϊόντα τα οποία προσφέρονται από τα τραπεζικά ιδρύματα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια οι τράπεζες εμπλουτίζονται συνεχώς με καινοτόμα προϊόντα.

Ένα από τα βασικότερα σημεία στην εργασία αποτελεί το υπόδειγμα του στρατηγικού μανάτζμεντ, το οποίο παρουσιάζεται στο τρίτο κεφάλαιο και χρησιμοποιείται τόσο για την ανάλυση του θεωρητικού όσο και του πρακτικού μέρους της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Αναλύονται τα βήματα τα οποία ακολουθούν οι επιχειρήσεις, στη συγκεκριμένη περίπτωση τα τραπεζικά ιδρύματα, προκειμένου να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν την στρατηγική τους. Στο τελευταίο κεφάλαιο εμπεριέχεται μια μελέτη περίπτωσης (case study) στην οποία επιλέγεται ένα πιστωτικό ίδρυμα της εγχώριας αγοράς για το οποίο γίνεται παρουσίαση της στρατηγικής του, με τη βοήθεια των τεχνικών ανάλυσης του στρατηγικού μανάτζμεντ. Συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στα ιστορικά στοιχεία, την εταιρική κοινωνική ευθύνη και τις διακρίσεις της τράπεζας. Επίσης γίνεται ανάλυση της στρατηγικής σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο. Ταυτόχρονα παρουσιάζονται οι ενέργειες που κάνει το εξεταζόμενο πιστωτικό ίδρυμα σχετικά με την εξυπηρέτηση της πελατείας και στο τέλος εξάγονται συμπεράσματα για τη συνολική παρουσία του πιστωτικού ιδρύματος στον τραπεζικό κλάδο.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες, προς τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο για την πολύτιμη βοήθεια καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής. Με την καθοδήγησή του και τις πολύτιμες συμβουλές του συνέβαλε καθοριστικά σε αυτήν την προσπάθεια. Ιδιαίτέρως θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	iii
Ευχαριστίες	v
Κατάσταση Πινάκων	viii
Κατάσταση Διαγραμμάτων	ix
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ</b>	<b>1</b>
1.1 ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	1
1.2 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	2
1.3 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	5
1.4 ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	8
1.5 ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ	9
1.6 ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ	11
1.7 ΕΞΑΓΟΡΕΣ-ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ	13
1.7.1 Παράγοντες εξαγορών και συγχωνεύσεων	14
1.7.2 Αποτελέσματα εξαγορών και συγχωνεύσεων	15
1.7.3 Παράγοντες εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Ελλάδα (δεκαετία 1990)	16
1.8 ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ	18
1.9 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	20
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>23</b>
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	23
2.1.2 Βασικές Αρχές Λειτουργίας	23
2.2 ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	24
2.3 ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ-ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	25
2.4 ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	28
2.4.1 Καταθέσεις Ιδιωτών και Επιχειρήσεων	28
2.4.2 Δάνεια Ιδιωτών και Επιχειρήσεων	32
2.4.3 Πλαστικό Χρήμα	37
2.4.4 Ειδικά Τραπεζικά Προϊόντα- Ιδιόμορφες Χρηματοδοτήσεις	40
2.5 ΠΑΡΑΛΛΗΛΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	42
2.6 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ	43
2.6.1. Ηλεκτρονική τραπεζική και προσφερόμενες υπηρεσίες	43
2.6.2 Πλεονεκτήματα για τον πελάτη και το τραπεζικό ίδρυμα	44
2.6.3 Μέσα πραγματοποίησης ηλεκτρονικών συναλλαγών	46
2.6.4 Διείσδυση του e-banking στην Ελλάδα	47
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2	49
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</b>	<b>50</b>
3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	50
3.1.1 Προέλευση της λέξης	50
3.1.2 Ορισμοί	51
3.2 ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	52
3.3 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	53

3.4 ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	56
3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	57
3.6 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	58
3.7 BANK MANAGEMENT	61
3.8 ΒΑΣΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	62
3.8.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος	62
3.8.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής	89
3.8.3 Υλοποίηση Στρατηγικής	101
3.8.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος	103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3	105
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΙΑΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ</b>	<b>107</b>
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	107
4.2 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	107
4.3 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	109
4.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	110
4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	113
4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	115
4.7. SWOT ANALYSIS	116
4.7.1 Ευκαιρίες	116
4.7.2 Απειλές	116
4.7.3 Δυνάμεις	117
4.7.4 Αδυναμίες	117
4.8 ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΟΡΑΜΑ – ΣΤΟΧΟΙ – ΣΚΟΠΟΙ – ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	117
4.8.1 Αποστολή	117
4.8.2 Όραμα	118
4.8.3 Στόχοι-Σκοποί	118
4.8.4 Πολιτικές	120
4.9 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	120
4.10 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	123
4.11 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ, ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ, ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ Χ	127
4.12 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ	128
4.13 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ	129
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4	131
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>132</b>

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
<b>Πίνακας 1.1</b> Διάρθρωση του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος	6
<b>Πίνακας 1.2</b> Ελληνικά Πιστωτικά Ιδρύματα, (στοιχεία έτους 2008)	6
<b>Πίνακας 1.3</b> Υποκαταστήματα Αλλοδαπών Πιστωτικών Ιδρυμάτων, (στοιχεία έτους 2008)	7
<b>Πίνακας 1.4</b> Λοιπές εταιρείες παροχής τραπεζικών υπηρεσιών	8
<b>Πίνακας 1.5</b> Δίκτυο υποκαταστημάτων και θυγατρικών	9
<b>Πίνακας 1.6</b> Συγχωνεύσεις και Εξαγορές τραπεζών στην Ελλάδα την περίοδο 1997-2007	17
<b>Πίνακας 2.1</b> Είδη-Μορφές καταθέσεων	30
<b>Πίνακας 2.2</b> Ανάλυση καταθέσεων των εγχώριων επιχειρήσεων και νοικοκυριών (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ)	32
<b>Πίνακας 2.3</b> Δάνεια προς τις εγχώριες επιχειρήσεις κατά κλάδο δραστηριότητας για τα έτη 2006, 2007,2008,2009 (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ)	34
<b>Πίνακας 2.4</b> Δάνεια προς τα νοικοκυριά για τα έτη 2006,2007,2008,2009	34
<b>Πίνακας 3.1</b> Απασχόληση και Ανεργία (σε χιλιάδες)	66
<b>Πίνακας 3.2</b> Ανάλυση Ευρύτερου Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης	71
<b>Πίνακας 3.3</b> Παράγοντες που προσδιορίζουν την Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων σε ένα κλάδο	74
<b>Πίνακας 3.4</b> Επιχειρησιακές στρατηγικές κατεύθυνσης	94
<b>Πίνακας 4.1</b> Προϊόντα ανά Πελατειακή Ομάδα	108

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

		Σελίδα
<b>Διάγραμμα 1.1</b>	Δομή του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος	5
<b>Διάγραμμα 2.1</b>	Χρέος των νοικοκυριών στη ζώνη του ευρώ και στην Ελλάδα για την περίοδο 2003-2008	37
<b>Διάγραμμα 2.2</b>	Ποσοστό των ατόμων που χρησιμοποιούν το Internet για Internet banking	48
<b>Διάγραμμα 3.1</b>	Στρατηγική	52
<b>Διάγραμμα 3.2</b>	Βασικά στοιχεία διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού	62
<b>Διάγραμμα 3.3</b>	Μεταβλητές του περιβάλλοντος	63
<b>Διάγραμμα 3.4</b>	Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter	73
<b>Διάγραμμα 3.5</b>	Διαμόρφωση Στρατηγικής	90
<b>Διάγραμμα 3.6</b>	Υλοποίηση Στρατηγικής	102
<b>Διάγραμμα 4.1</b>	Στρατηγικές Ομάδες για τον κλάδο των τραπεζών στην Ελλάδα	114
<b>Διάγραμμα 4.2</b>	Ανάλυση του τραπεζικού κλάδου	115

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

#### 1.1 ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Η παγκόσμια οικονομία βρέθηκε αντιμέτωπη με τη μεγαλύτερη οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση από τη δεκαετία του 1930. Δεδομένου των δυσμενών οικονομικών εξελίξεων του 2008, ιδίως από τα μέσα Σεπτεμβρίου του 2008, όταν ανακοινώθηκε η πτώχευση της μεγάλης επενδυτικής τράπεζας των ΗΠΑ Lehman Brothers, και οι οποίες υπήρξαν απροσδόκητα ραγδαίες, έλαβαν τελικά παγκόσμιο χαρακτήρα, ξεπερνώντας κάθε διαδοχική εκτίμηση των διεθνών οργανισμών. Οι αρνητικές εξελίξεις στο χρηματοπιστωτικό τομέα οδήγησαν σε δυσλειτουργία των χρηματοπιστωτικών αγορών, γεγονός που συμπίεζε την οικονομική δραστηριότητα και κατά επέκταση υπονομευόταν η ικανότητα του χρηματοπιστωτικού τομέα να χρηματοδοτεί τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά. Η διεθνής οικονομική κρίση, όπως ήταν φυσικό, επηρέασε και την ελληνική οικονομία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο περιορισμός της προσφοράς δανείων εκ μέρους των τραπεζών λόγω της εφαρμογής αυστηρότερων όρων για τη χορήγηση πιστώσεων προς τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά. Επιπρόσθετα, η εξασθένηση των προσδοκιών της εμπιστοσύνης των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών συνεπάγεται μείωση της κατανάλωσης και της επένδυσης σε κατοικίες καθώς επίσης και μείωση της διάθεσης για ανάληψη επιχειρηματικών κινδύνων, με αποτέλεσμα τη μείωση της ζήτησης πιστώσεων τόσο από τα νοικοκυριά όσο και από τις επιχειρήσεις.

Πάντως, μετά την όξυνση της οικονομικής και χρηματοπιστωτικής κρίσης, έχουν εμφανιστεί ενδείξεις σταθεροποίησης ακόμα και ελαφριάς ανάκαμψης της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας από τις αρχές του δεύτερου τριμήνου του 2009, ενώ η λειτουργία των χρηματοπιστωτικών αγορών επανέρχεται σταδιακά στην ομαλότητα. Παρόλα αυτά η ανάκαμψη αυτή είναι αργή και εύθραυστη και αυτό διότι συντρέχουν οι εξής λόγοι:

1) Η ανεργία συνεχώς αυξάνεται, 2) Δεν έχει επέλθει ομαλοποίηση των ισολογισμών των τραπεζών διεθνώς λόγω προβληματικών στοιχείων του ενεργητικού

τους, 3) Στις οικονομικές προοπτικές υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα και 4) Υπάρχει μεγάλη διόγκωση του δημοσίου χρέους των ανεπτυγμένων χωρών.

## 1.2 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η ιστορία των ελληνικών τραπεζών ξεκινάει το 1828, όπου και ιδρύεται η Εθνική Χρηματιστηριακή Τράπεζα. Κύρια αρμοδιότητά της ήταν η έκδοση έντοκων γραμματίων και ομολογιακών δανείων του δημοσίου. Το 1834 η τράπεζα αυτή κλείνει. Το 1841 ιδρύεται η Εθνική Τράπεζα όπου ήταν ιδιωτική εκείνη την εποχή με συμμετοχή ξένων κεφαλαιούχων. Της δόθηκε το εκδοτικό προνόμιο αλλά όχι το μονοπώλιο της έκδοσης τραπεζογραμματίων. Η Εθνική Τράπεζα μέχρι και σήμερα είναι μία από τις μεγαλύτερες ελληνικές τράπεζες. Το 1928 ιδρύεται η Τράπεζα της Ελλάδος σαν κεντρική τράπεζα με μονοπώλιο την έκδοση τραπεζογραμματίων. Η ίδρυση ήταν αποτέλεσμα συμφωνίας με την Κοινωνία των Εθνών που εγγυήθηκε τα ελληνικά δάνεια. Η απόφαση για την ίδρυση συνδέθηκε στενά με την αδυναμία της κυβέρνησης να πάρει δάνειο από το εξωτερικό για την οικονομική ανόρθωση της χώρας και τη μαζικότερη προσέλευση των προσφύγων μετά τη μικρασιατική καταστροφή. Στα μετέπειτα χρόνια δεν παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα πέρα από την ίδρυση ειδικών πιστωτικών οργανισμών όπως η ΕΤΒΑ (Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης). Από το 1982 μέχρι και σήμερα διάφορες αλλαγές έχουν γίνει, λόγω της απελευθέρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τα επιτόκια των καταθέσεων και χορηγήσεων που προσδιορίζονται από τις δυνάμεις της αγοράς. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η αύξηση του ανταγωνισμού, η ιδιωτικοποίηση πολλών τραπεζών, καθώς επίσης και οι εξαγορές και συγχωνεύσεις. Όλα αυτά συντελούν στο να δημιουργηθούν ισχυρότερα τραπεζικά ιδρύματα έτοιμα να προσαρμοσθούν στις συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού. Με βάση το άρθρο 2 του νόμου 2076/92 “Ανάληψη και άσκηση δραστηριότητας πιστωτικών ιδρυμάτων και άλλες συναφείς διατάξεις”: “Πιστωτικό ίδρυμα ορίζεται ως εκείνη η επιχείρηση, της οποίας η δραστηριότητα συνίσταται στην αποδοχή καταθέσεων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων από το κοινό και στη χορήγηση πιστώσεων για λογαριασμό της”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Προδρόμου Γ.Ευθύμογλου, Αποστόλου Α.Μπάλα, (2003) , “Χρηματοδοτικοί Οργανισμοί Και Αγορές”, Εκδόσεις Μπένου

Επομένως το σύγχρονο τραπεζικό σύστημα της χώρας συγκροτείται από:

- 1) Μια Κεντρική τράπεζα, την Τράπεζα Της Ελλάδος
- 2) Τις ελληνικές και ξένες εμπορικές τράπεζες
- 3) Συνεταιριστικές τράπεζες
- 4) Διάφορους άλλους πιστωτικούς οργανισμούς

Τράπεζα της Ελλάδος: Αποτελεί την κεντρική τράπεζα της χώρας. Ιδρύθηκε το 1928. Ο ρόλος της, οι αρμοδιότητες και οι λειτουργίες της έχουν αλλάξει από τη στιγμή που η χώρα εισήλθε στην Ευρωπαϊκή Ένωση και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του Ευρωσυστήματος. Πιο συγκεκριμένα :<sup>2</sup>

- 1) Εφαρμόζει τη νομισματική πολιτική του Ευρωσυστήματος στην Ελλάδα
- 2) Διαφυλάσσει τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος
- 3) Εκδίδει τραπεζογραμμάτια (μετά από έγκριση της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας-ΕΚΤ) και είναι αρμόδια για την διαχείριση και κυκλοφορία των τραπεζογραμματίων και των κερμάτων
- 4) Έχει αρμοδιότητες σχετικά με την εποπτεία του τραπεζικού συστήματος, δηλαδή τον καθορισμό κανόνων λειτουργίας του
- 5) Εξυπηρετεί το Ελληνικό Δημόσιο μέσω διεξαγωγής τραπεζικών και ταμιακών εργασιών
- 6) Διαχειρίζεται μέρος των αποθεμάτων σε χρυσό και συνάλλαγμα για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Τράπεζας

Εμπορικές τράπεζες: Η παρουσία τους είναι κυρίαρχη όχι μόνο από άποψη μεγέθους αλλά και από άποψη εύρους, ποικιλίας υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρουν. Οι σύγχρονες εμπορικές τράπεζες λειτουργούν στην ουσία σαν χρηματοοικονομικοί διαμεσολαβητές μεταξύ αυτών που θέλουν να δανειστούν χρήματα και αυτών που δανείζουν χρήματα. Επομένως οι εμπορικές τράπεζες φέρνουν σε επαφή τους δανειστές με τους δανειζόμενους. Αυτό θα ήταν δύσκολο να γίνει αν δεν υπήρχαν. Πιο συγκεκριμένα ο κύκλος εργασιών τους περιλαμβάνει:

- 1) Αποδοχή καταθέσεων, δίνοντας κάποιο τόκο
- 2) Δανεισμό επιχειρήσεων και ιδιωτών που έχουν ανάγκη χρηματικά κεφάλαια
- 3) Παροχή διαφόρων συμβουλών στους πελάτες

---

<sup>2</sup> [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)

- 4) Πράξεις συναλλάγματος
- 5) Διακίνηση κεφαλαίων
- 6) Δημιουργία του ονομαζόμενου πλαστικού χρήματος μέσω των καταθέσεων και των πιστώσεων με τρόπο πολλαπλασιαστικό αλλά με περιορισμούς που έχουν σχέση με τη δική τους ρευστότητα και τη διασφάλιση των καταθετών τους

Πρέπει να επισημανθεί ότι παρόλο που οι εμπορικές τράπεζες δημιουργούν χρήμα και με αυτόν τον τρόπο επηρεάζουν τη νομισματική προσφορά, υπόκεινται σε έλεγχο εκ μέρους της Κεντρικής Τράπεζας.

Συνεταιριστικές τράπεζες: Λειτουργούν 16 συνεταιριστικές τράπεζες, τα τελευταία 15 χρόνια, με τη μορφή Πιστωτικού Συνεταιρισμού. Η πανελλήνια τράπεζα λειτουργεί ως κεντρική τους με ρόλο συντονιστικό. Οι τράπεζες αυτές δραστηριοποιούνται τοπικά, κυρίως απευθυνόμενες στα μέλη τους, προσφέροντας ανταγωνιστικά τραπεζικά προϊόντα, συμβάλλοντας στις τοπικές, κοινωνικές και οικονομικές αναπτυξιακές προσπάθειες και παρέχοντας συνεχή αναβάθμιση των υπηρεσιών. Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά την οικονομική κρίση, η οικονομική τους πορεία είναι σταθερά ανοδική.

Ειδικό πιστωτικό οργανισμό: Ο αριθμός των εργασιών τους, των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν, είναι περιορισμένος σε σχέση με τα τραπεζικά ιδρύματα. Ο ειδικός πιστωτικός οργανισμός που λειτουργεί στην Ελλάδα είναι το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

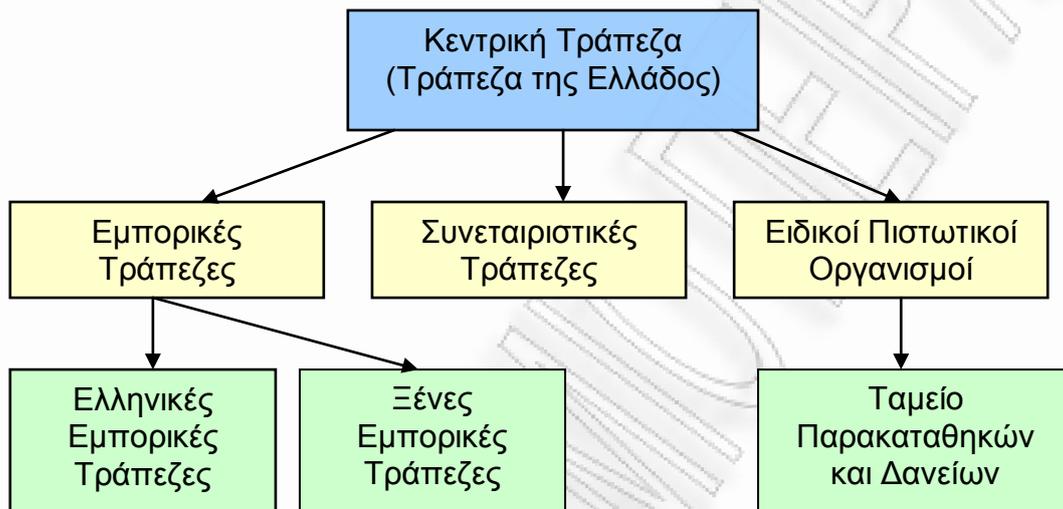
**Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων:** Με έτος ίδρυσης το 1919 αποτελεί έναν αυτόνομο χρηματοπιστωτικό οργανισμό υπαγόμενο στο Υπουργείο Οικονομικών που εξυπηρετεί το Δημόσιο και Κοινωνικό συμφέρον. Οι λειτουργίες του μπορούν να συνοψιστούν ως εξής: χορήγηση δανείων, εκτέλεση τραπεζικών εργασιών, παροχή υπηρεσιών ταμιακής φύσεως, αποδοχή και φύλαξη παρακαταθήκης (είτε χρηματικής, είτε αυτούσιας όπως είναι οι τίτλοι του Δημοσίου).

Αξίζει να αναφερθεί ότι το **Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο**, με έτος ίδρυσης το 1900 (αλλά με ανάπτυξη μετά το 1953) και με 144 υποκαταστήματα, αποτελούσε έναν ειδικό πιστωτικό οργανισμό ο οποίος το 2002 μετατράπηκε από Αυτοτελής Δημόσια Υπηρεσία σε Ανώνυμη Τραπεζική Εταιρεία. Πλέον αποτελεί έναν τραπεζικό οργανισμό που διεξάγει συναλλαγές με το κοινό, αφού του έχει χορηγηθεί άδεια λειτουργίας πιστωτικού ιδρύματος και ελέγχεται από την κεντρική τράπεζα. Στους σκοπούς του συγκαταλέγεται η κοινωνική προσφορά και η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης για τις

αποταμιεύσεις, για την όσο τον δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση των καταθέσεων για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας και κοινωφελών σκοπών.

Στο διάγραμμα 1.1 απεικονίζεται η δομή του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος με βάση την προηγούμενη ανάλυση.

**Διάγραμμα 1.1:** Δομή του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος



### 1.3 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Στον πίνακα 1.1 παρατίθεται ο αριθμός των πιστωτικών ιδρυμάτων, για τα έτη 2007-2008, οι υπηρεσιακές μονάδες και ο αριθμός των υπαλλήλων τους. Το τραπεζικό σύστημα περιλαμβάνει:

- ✓ 19 πιστωτικά ιδρύματα με έδρα την Ελλάδα
- ✓ 30 υποκαταστήματα αλλοδαπής
- ✓ 16 συνεταιριστικές τράπεζες
- ✓ 1 ειδικό πιστωτικό οργανισμό

**Πίνακας 1.1:** Διάρθρωση του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος

<b>ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ</b>						
<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ, ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ, ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ</b>						
	ΤΡΑΠΕΖΕΣ		ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ		ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Πιστωτικά ιδρύματα με έδρα την Ελλάδα	19	19	3431	3640	56773	57842
Υποκαταστήματα Αλλοδαπής	27	30	300	327	6451	6665
Ειδικοί Πιστωτικοί Οργανισμοί	1	1	4	4	436	454
Συνεταιριστικές Τράπεζες	16	16	115	126	1060	1024
Τράπεζα Της Ελλάδος <sup>1</sup>			87	65	2763	2494
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>63</b>	<b>66</b>	<b>3937</b>	<b>4162</b>	<b>67483</b>	<b>68659</b>

<sup>1</sup>: Στα υποκαταστήματα περιλαμβάνονται πρακτορεία και θυρίδες

Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών

Στους πίνακες 1.2 και 1.3 παρατίθενται τα Ελληνικά Πιστωτικά Ιδρύματα που λειτουργούν στην Ελλάδα και το αντίστοιχο δίκτυο καταστημάτων τους:

**Πίνακας 1.2:** Ελληνικά Πιστωτικά Ιδρύματα, (στοιχεία έτους 2008)

	ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ	ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤ/ΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΚ/ΤΩΝ
1)	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	579
2)	Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος	478
3)	EFG Eurobank-Ergasias	428
4)	Alpha Bank	416
5)	Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος	372
6)	Τράπεζα Πειραιώς	356
7)	Marfin-Εγνατία	192
8)	Millenium Bank	163
9)	Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο	154
10)	Γενική Τράπεζα της Ελλάδος	141
11)	Τράπεζα Probank	83
12)	Τράπεζα Αττικής	75
13)	Aspis Bank	72
14)	Proton Bank	32
15)	Πανελλήνια Τράπεζα	32
16)	First Business Bank	16
17)	Τράπεζα Παρακαταθηκών και Δανείων	4
18)	Επενδυτική Τράπεζα	5
19)	Aegean Baltic Bank	1
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>3599</b>

Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών

**Πίνακας 1.3:** Υποκαταστήματα Αλλοδαπών Πιστωτικών Ιδρυμάτων, (στοιχεία έτους 2008)

	ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ	ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤ/ΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΚ/ΤΩΝ
Μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης		
1)	Τράπεζα Κύπρου	160
2)	CITIBANK	84
3)	HSBC Bank	22
4)	INTESA SANPAOLO S.p.A	4
5)	ABN AMRO Bank NV	2
6)	Union de Creditos Inmobiliarios	2
7)	CETELEM	1
8)	F.C.E Bank Plc	1
9)	EUROHYPO AG.	1
10)	Bayerische HVb	1
11)	FIDIS BANK	1
12)	BNP Paribas (Hellas)	1
13)	BNP Securities Services	1
14)	Fortis Bank	1
15)	Daimlerchrysler Bank Polska	1
16)	Deutsche Bank	1
17)	Banca IMI	1
Μη Μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης		
1)	Bank of America National Association	1
2)	American Express	1
3)	KEDR	1
4)	Bank Saderat Iran	1
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>289</b>

Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών

Επιπλέον των προαναφερθέντων πιστωτικών ιδρυμάτων, υπάρχουν άλλες 50 εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα παροχής τραπεζικών υπηρεσιών στην Ελλάδα και οι οποίες εξειδικεύονται στην παροχή συγκεκριμένων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (εκτός της αποδοχής καταθέσεων από το κοινό, υπηρεσία που επιτρέπεται από το νόμο να παρέχεται μόνο από τα πιστωτικά ιδρύματα), και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος.

Στον πίνακα 1.4 παρατίθενται αυτές οι λοιπές εταιρείες χρηματοπιστωτικού συστήματος.

**Πίνακας 1.4:** Λοιπές εταιρείες παροχής τραπεζικών υπηρεσιών

	<b>Αριθμός Εταιρειών</b>
Εταιρείες Χρηματοδοτικής Μίσθωσης	14
Ανταλλακτήρια Συναλλάγατος	12
Εταιρείες Διαμεσολάβησης στη Μεταφορά Κεφαλαίων	10
Ιδρύματα Ηλεκτρονικού Χρήματος(χωρίς εγκατάσταση)	7
Εταιρείες Πρακτορείας Επιχειρηματικών Απαιτήσεων	4
Εταιρείες Παροχής Πιστώσεων	2
Χρηματοδοτικά Ιδρύματα (χωρίς εγκατάσταση)	1
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>50</b>

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, Πίνακες Εποπτευόμενων Ιδρυμάτων,2007

#### 1.4 ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Πλέον των παραπάνω αξίζει να προστεθεί το ευρύ δίκτυο θυγατρικών και υποκαταστημάτων Ελληνικών Τραπεζών που λειτουργούν στο Εξωτερικό. Οι ελληνικές τράπεζες έχουν καταφέρει να επεκτείνουν τη διεθνή τους παρουσία σε πολλές χώρες και ιδίως στις χώρες της Νότιο-Ανατολικής Ευρώπης. Λόγω της αυξημένης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε αυτή τη γεωγραφική περιοχή, υπήρξε έντονη η ανάγκη τραπεζικής στήριξης. Αυτός ήταν και ο κύριος λόγος που άρχισαν οι τράπεζες να δραστηριοποιούνται σε αυτές τις περιοχές. Στη συνέχεια η διασυνοριακή ανάπτυξη επεκτάθηκε και μαζί με αυτή και οι υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής και χρηματοδότησης των επιχειρήσεων. Η προσπάθεια επέκτασης των ελληνικών τραπεζικών ομίλων προσέφερε δύο σημαντικά πλεονέκτημα :

- 1) Αύξηση των εσόδων
- 2) Διασπορά των αναλαμβανόμενων συνολικών κινδύνων.

Στον πίνακα 1.5 παρατίθεται το δίκτυο των καταστημάτων με την διεθνή δραστηριότητα των ελληνικών τραπεζών για το έτος 2007.

**Πίνακας 1.5:** Δίκτυο υποκαταστημάτων και θυγατρικών

<b>ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ (31.12.2007)</b>						
	<b>ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ</b>	<b>EFG EUROBANK ERGASIAS</b>	<b>ALPHA BANK</b>	<b>ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ</b>	<b>ΕΜΠΡΟΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ</b>	<b>ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ</b>
Αίγυπτος	1			53		
Αλβανία	24		20	39	19	
Βουλγαρία	229	233	80	76	22	
Γερμανία						1
Ηνωμένο Βασίλειο	2	1	2	1	1	
ΗΠΑ				14		
Κύπρος	16	1	33	4	12	
Λουξεμβούργο		1				
Νότια Αφρική	10					
Ουκρανία		78		86		
ΠΓΔΜ	60		15			
Πολωνία		254				
Ρουμανία	122	255	125	110	17	12
Σερβία	204	106	130	45		
Τουρκία	413	36				
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.081</b>	<b>965</b>	<b>405</b>	<b>429</b>	<b>71</b>	<b>13</b>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2.964 Καταστήματα σε 15 χώρες</b>					

Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Δημοσιευμένα αποτελέσματα χρήσης τραπεζών

## 1.5 ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Μελετώντας την εξέλιξη του χρηματοπιστωτικού συστήματος, αντιλαμβάνεται κανείς το εύρος των αλλαγών που έχουν συμβεί. Κάνοντας μια σύντομη (ιστορική) αναδρομή αξίζει να αναφερθεί ότι οι πρώτες τράπεζες εμφανίστηκαν στην Ευρώπη το 15<sup>ο</sup> και 16<sup>ο</sup> αιώνα δηλαδή την εποχή εκείνη όπου οι συναλλαγές γίνονταν χρησιμοποιώντας το χρυσό ως χρήμα. Λόγω του ότι τα σπίτια δεν παρείχαν ασφάλεια οι άνθρωποι ήθελαν ένα σίγουρο μέρος για να αποθηκεύουν τα χρήματά τους (στην προκειμένη περίπτωση τον χρυσό τους). Ο χώρος αυτός ήταν τα χρυσοχοεία, τα οποία λειτουργούσαν ως τράπεζες, αφού όχι μόνο διασφάλιζαν «τα χρήματα» αλλά προσέφεραν και δάνεια (σε άτομα που είχαν ανάγκη) με κάποιο επιτόκιο. Συνεχίζοντας τη μελέτη, μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, οι κυβερνήσεις των χωρών θέτοντας ως βασικό στόχο την ανασυγκρότηση των οικονομιών τους, επεδίωξαν τον έλεγχο της συγκέντρωσης και της κατανομής των αποταμιευτικών πόρων. Για το λόγο αυτό τα τραπεζικά ιδρύματα αποτέλεσαν τη βάση των χρηματοπιστωτικών συστημάτων και θεωρήθηκαν ως ο βασικότερος παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης. Η απελευθέρωση των αγορών, τη

δεκαετία του '90 και η δημιουργία μιας παγκόσμιας αγοράς, μεγαλύτερη από κάθε εθνική αγορά, οδήγησε στην όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζικών αλλά και των άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων και σε μια σειρά δομικών αλλαγών.

Τα πιστωτικά ιδρύματα δραστηριοποιούνται πλέον σε συνθήκες ελευθερίας εγκατάστασης και παρέχουν διασυννοριακές χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες. Μέσω της κατάργησης των περιορισμών στην κίνηση των κεφαλαίων έχει δημιουργηθεί ένα νέο τραπεζικό τοπίο στο οποίο έχουν αναπτυχθεί νέοι θεσμοί, νέα χρηματοδοτικά εργαλεία, και πιο σύνθετα προϊόντα, τα οποία προσφέρουν πολλά οφέλη στις επιχειρήσεις και στους ιδιώτες. Σε αυτό το περιβάλλον κυριαρχεί ο ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών και ποιότητας υπηρεσιών. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος που τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αναγκάζονται καθημερινά να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, του ολοένα πιο σύνθετου και απαιτητικού περιβάλλοντος, διαμορφώνοντας στρατηγικές συμμαχίες, μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων ή μέσω συνεργασιών και επεκτάσεων, με σκοπό τον περιορισμό των κινδύνων, και την βελτίωση της λειτουργικής τους αποτελεσματικότητας, προωθώντας την διαφάνεια των συναλλαγών, τη σταθερότητα της αγοράς και την προστασία των συναλλασσομένων.

#### Αλλαγές στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα

Οι διάφορες αλλαγές που υπέστη το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, τα τελευταία είκοσι χρόνια, το οδήγησαν σε ένα ριζικό μετασχηματισμό που αναφέρεται παρακάτω:<sup>3</sup>

1) Κατάργηση των περιορισμών στην κίνηση των κεφαλαίων, καθώς επίσης και κατάργηση περιορισμών στη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος, οι οποίοι υπήρχαν κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου.

2) Κατάργηση της λειτουργίας των τραπεζών ειδικού σκοπού όπως : οι κτηματικές, οι επενδυτικές και οι ναυτιλιακές. Επίσης οι τράπεζες που ήταν υπό τον έλεγχο του Δημοσίου μετατράπηκαν σε ανώνυμες εταιρείες με μετοχές στο Χρηματιστήριο Αθηνών και με μετοχολόγιο από Έλληνες και ξένους ιδιώτες και θεσμικούς επενδυτές. Ταυτόχρονα έπαψαν να ισχύουν και όλα τα προνόμια τα οποία απολάμβαναν οι συγκεκριμένες τράπεζες.

3) Απαγόρευση της χρηματοδότησης των ελλειμμάτων του Ελληνικού Δημοσίου, καθώς επίσης και της επιβολής της υποχρέωσης των τραπεζών για υποχρεωτική

---

<sup>3</sup> Ελληνική Ένωση Τραπεζών, "Η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στην ελληνική οικονομία", (2008)

επένδυση ποσοστού των καταθέσεων τους σε τίτλους του Ελληνικού Δημοσίου. Αυτό οδήγησε στην ανάπτυξη της πρωτογενούς και δευτερογενούς αγοράς αυτών των τίτλων και σε απελευθέρωση δανειακών κεφαλαίων σε διάφορες παραγωγικές επενδύσεις.

4) Σε όλες τις τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, επιτράπη η παροχή του συνόλου επενδυτικών ευκαιριών που προσφέρονται στις κεφαλαιαγορές, καθώς επίσης να είναι διαμεσολαβητές στην παροχή διαφόρων ασφαλιστικών υπηρεσιών.

5) Μετά το 2003 υπήρξε η πλήρης απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης.

Αξίζει να αναφερθεί ότι όλες οι παραπάνω εξελίξεις προετοιμάζονταν από τη δεκαετία του 1990 και υπήρξαν αποτέλεσμα της προσαρμογής της χώρας στις συνθήκες λειτουργίας του ενιαίου χρηματοπιστωτικού συστήματος στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι εξελίξεις αυτές και οι αλλαγές οδήγησαν στην αναβάθμιση της χώρας μας στην κατηγορία των οικονομικά αναπτυσσόμενων.

## 1.6 ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Οι τράπεζες είναι δυνατόν να αντιμετωπίσουν μια σειρά τραπεζικών κινδύνων οι οποίοι μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- 1) Πιστωτικός κίνδυνος: Διαχρονικά αποτελεί την κυριότερη μορφή κινδύνου για τις εμπορικές τράπεζες. Ορίζεται ως η πιθανή ζημιά από την αθέτηση της υποχρέωσης ενός αντισυμβαλλομένου προς την τράπεζα. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι ελληνικές τράπεζες δραστηριοποιούνται κατά κύριο λόγο στην λιανική τραπεζική με έμφαση στα νοικοκυριά και στις επιχειρήσεις από όπου και αντλούν μεγάλο μέρος των εσόδων τους. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι το 2008 τα δάνεια και οι απαιτήσεις έναντι των πελατών αποτελούσαν το 71,5% του συνολικού ενεργητικού των ελληνικών τραπεζών. Με βάση τα ανωτέρω, το πρώτο εξάμηνο του 2009 παρατηρήθηκε επιδείνωση στο χαρτοφυλάκιο των δανείων των εμπορικών τραπεζών λόγω της επιβράδυνσης του ρυθμού της οικονομικής ανάπτυξης, η οποία και οδήγησε στη χειροτέρευση της χρηματοοικονομικής κατάστασης τόσο των νοικοκυριών όσο και των επιχειρήσεων. Ο λόγος των δανείων σε καθυστέρηση προς το σύνολο των δανείων αυξήθηκε σε 6.8% τον Ιούνιο του 2009. Αναφέρουμε χαρακτηριστικά ότι το Δεκέμβριο του 2008 το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 5%, ενώ το 2007 ήταν 4.5%. Επίσης αύξηση του ποσοστού των καθυστερήσεων παρατηρήθηκε σε όλες τις κατηγορίες δανείων (στεγαστικά, καταναλωτικά, επιχειρηματικά).

Επισημαίνεται ότι η καθυστέρηση της αποπληρωμής των δανείων αναφέρεται σε διάρκεια άνω του έτους.

- 2) Κίνδυνος ρευστότητας: Ορίζεται ως η ενδεχόμενη αδυναμία των πιστωτικών ιδρυμάτων να ανταπεξέλθουν άμεσα στις υποχρεώσεις τους όταν αυτές γίνουν απαιτητές. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι εμπορικές τράπεζες έχουν μέχρι στιγμής καταφέρει να αντιμετωπίσουν την χρηματοπιστωτική αναταραχή και αυτό λόγω του ικανοποιητικού επιπέδου ρευστών διαθεσίμων και της διασποράς των πηγών χρηματοδότησης. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι στο τέλος του πρώτου εξαμήνου του 2009 η ρευστότητα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος παρουσίαζε βελτίωση. Η αύξηση του αριθμού των καταθέσεων και ο αυξημένος δανεισμός από το Ευρωσύστημα αποτέλεσαν τους δύο βασικότερους παράγοντες. Αυτά τα κεφάλαια τοποθετήθηκαν άμεσα σε ομόλογα και σε διατραπεζικές καταθέσεις. Αποτέλεσμα ήταν η μείωση του χρηματοδοτικού ελλείμματος, δηλαδή της διαφοράς μεταξύ χορηγήσεων και καταθέσεων.
- 3) Κίνδυνος αγοράς: Ορίζεται η πιθανή ζημιά από τις μεταβολές των τιμών των (εντός και εκτός ισολογισμού) χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων τους (ομολόγων, μετοχών κλπ). Διευκρινίζεται ότι ο κίνδυνος της αγοράς επικεντρώνεται σε στοιχεία του ενεργητικού τα οποία βρίσκονται στο χαρτοφυλάκιο συναλλαγών των τραπεζών. Αυτό το χαρτοφυλάκιο αποτελείται από χρηματοπιστωτικά μέσα όπως μετοχές, ομόλογα, καθώς επίσης βασικά εμπορεύματα που σαν στόχο έχουν είτε τη διαπραγμάτευση είτε την αντιστάθμιση κινδύνων. Επομένως όσον αφορά το πρώτο εξάμηνο του 2009 σε σύγκριση με το 2008, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις για την κάλυψη κινδύνου αγοράς ήταν αυξημένες και αυτό λόγω των αυξημένων τοποθετήσεων σε ομόλογα.
- 4) Λειτουργικός κίνδυνος: Ορίζεται ως η πιθανή ζημιά από την ανεπάρκεια ή την αστοχία εσωτερικών διαδικασιών, φυσικών προσώπων και συστημάτων καθώς επίσης και από εξωτερικά γεγονότα, περιλαμβανομένου και του νομικού κινδύνου που δεν έχουν χρηματοοικονομική αιτία. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι οι κεφαλαιακές απαιτήσεις για την κάλυψη του εν λόγω κινδύνου για το πρώτο εξάμηνο του 2009 παρέμειναν στο ίδιο επίπεδο με εκείνο του τέλους του έτους του 2008 σε ποσοστό 8.1% των συνολικών κεφαλαιακών απαιτήσεων.

Στους παραπάνω κινδύνους αξίζει να προστεθούν οι κίνδυνοι που έχουν να αντιμετωπίσουν οι τραπεζικοί όμιλοι από την παρουσία τους στην Αναδυόμενη

Ευρώπη. Οι ελληνικοί τραπεζικοί όμιλοι δραστηριοποιούνται μέσω θυγατρικών ή υποκαταστημάτων τους, σε περιοχές όπως η Τουρκία, η Ουκρανία, η Ρουμανία, η Πολωνία, η Αλβανία και άλλες. Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν είναι οι αυξημένες ανάγκες χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων τους. Για αυτό το λόγο στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στις μητρικές τράπεζες.

Επιπρόσθετα η μείωση των λειτουργικών εσόδων τους λόγω διεθνών δραστηριοτήτων καθώς επίσης και η μείωση των ιδίων κεφαλαίων των τραπεζικών ομίλων από τις συναλλαγματικές διαφορές αποτελεί άλλους δύο κινδύνους. Στα παραπάνω πρέπει να προστεθεί η αύξηση του πιστωτικού κινδύνου λόγω της χειροτέρευσης της χρηματοοικονομικής κατάστασης των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων στις χώρες αυτές, που επηρεάστηκαν από την παγκόσμια χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση.

## 1.7 ΕΞΑΓΟΡΕΣ-ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

Με τον όρο “εξαγορά”(acquisition) νοείται η απόκτηση μίας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) από μία άλλη (εξαγοράζουσα) εξ ολοκλήρου ή κατά το μεγαλύτερο μέρος μετατρέποντας τη σε θυγατρική επιχειρηματική μονάδα.<sup>4</sup> Δηλαδή μπορεί να γίνει απόκτηση μέρους ή του συνόλου του μετοχικού της κεφαλαίου της εξαγοραζόμενης. Από την άλλη με τον όρο συγχώνευση (merger) νοείται η συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων για ενοποίηση των λειτουργιών τους σε μια ισάξια βάση. Οι εταιρείες αυτές είναι περίπου ίδιου μεγέθους.<sup>5</sup> Στην περίπτωση αυτή γίνεται μεταβίβαση του συνόλου της περιουσίας έναντι ανταλλάγματος. Οι εταιρείες που μεταβιβάζουν την περιουσία τους λύονται και οι μέτοχοί τους συμμετέχουν στο μετοχικό κεφάλαιο της νέας εταιρείας.

Κατά τις δύο προηγούμενες δεκαετίες, ο τραπεζικός κλάδος παγκοσμίως χαρακτηρίστηκε από έντονη δραστηριότητα όσον αφορά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις. Πιο συγκεκριμένα τη δεκαετία του 1990 και μάλιστα τη χρονική περίοδο 1995-1999, η δραστηριότητα αυτή ήταν ακόμη εντονότερη αφού κάθε μέρα πραγματοποιούνταν δύο τραπεζικές εξαγορές και συγχωνεύσεις. Πέρα από τον τραπεζικό τομέα, εξαγορές και συγχωνεύσεις πραγματοποιήθηκαν και στους υπόλοιπους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας. Αξίζει να αναφερθεί ότι η αξία του

<sup>4</sup> Thomas L.Wheelen, J.David Hunger, (2008), “Concepts in strategic management and business policy”, Pearson Prentice Hall)

<sup>5</sup> Thomas L.Wheelen, J.David Hunger, ο.π.

συνόλου των εξαγορών και συγχωνεύσεων για το έτος 2000, ξεπέρασε τα 3,5 τρισεκατομμύρια δολάρια, παγκοσμίως.

### 1.7.1 Παράγοντες εξαγορών και συγχωνεύσεων

Οι βασικότεροι παράγοντες που συνετέλεσαν στην αύξηση των εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι οι ακόλουθοι:<sup>6</sup>

- 1) Η τεχνολογική πρόοδος σε συνδυασμό με την ανάπτυξη νέων συστημάτων πληροφορικής
- 2) Η παγκοσμιοποίηση των χρηματοπιστωτικών αγορών (απελευθέρωση και ενοποίηση των χρηματοπιστωτικών αγορών)

Εδώ πρέπει να αναφερθεί μια σημαντική δομική αλλαγή που δημιουργήθηκε εξαιτίας της απελευθέρωσης της αγοράς και αποτέλεσε βασική προϋπόθεση για την όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών και κατά επέκταση στην αύξηση του αριθμού των εξαγορών και συγχωνεύσεων μεταξύ των πιστωτικών ιδρυμάτων, και η οποία έχει να κάνει με τον όρο της αποκανονικοποίησης (deregulation). Με τον όρο αυτό “νοείται το φαινόμενο της υιοθέτησης κάποιων μεταρρυθμίσεων που αφορούν την κατεύθυνση ανοίγματος της αγοράς, κινητικότητα του κεφαλαίου καθώς και απελευθέρωση του κανονιστικού πλαισίου της λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων”.<sup>7</sup> Επομένως μέσω της κατάργησης των περιορισμών, μπορεί να επιτραπεί η αλληλοδιείσδυση στις αγορές των μέχρι πρότινος ξεχωριστών πιστωτικών ιδρυμάτων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα κατάργησης περιορισμών είναι η κατάργηση του κανονισμού που αφορά τα επιβαλλόμενα όρια στο ποσοστό των επιτοκίων των καταθέσεων στα πιστωτικά ιδρύματα.

3) Η ενίσχυση της εποπτείας των πιστωτικών συστημάτων

4) Η προσδοκία αύξησης της κερδοφορίας των τραπεζικών ομίλων, παραδείγματος χάριν με τη μείωση του λειτουργικού κόστους

Στους παραπάνω παράγοντες αξίζει να αναφερθεί και ένας πέμπτος που είναι η δημιουργία μιας ενιαίας χρηματοπιστωτικής αγοράς στην Ευρωπαϊκή Ένωση σε συνδυασμό με την εισαγωγή του ευρώ που οδήγησαν στην πραγματοποίηση εξαγορών και συγχωνεύσεων.

<sup>6</sup> Τράπεζα της Ελλάδος, “Οικονομικό Δελτίο”, (2005), τεύχος 24

<sup>7</sup> Κ.Μελάς, Ι.Πολλλάλης, (2005), “Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις”, Εκδόσεις Παπαζήση

### 1.7.2 Αποτελέσματα εξαγορών και συγχωνεύσεων

Συμπερασματικά, οι προαναφερθέντες παράγοντες οδήγησαν στην όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των πιστωτικών ιδρυμάτων και κατά επέκταση στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Επιπρόσθετα διέυρναν τις λειτουργίες τους καθώς επίσης και τις υπηρεσίες και προϊόντα που προσφέρουν στο αγοραστικό κοινό. Αυτά θα μπορούσαν να θεωρηθούν σαν τρόποι ανάπτυξης στρατηγικών.

Στην παρούσα φάση κρίνεται σκόπιμο για διευκρινιστικούς λόγους να δοθεί ο ορισμός της στρατηγικής.

**Στρατηγική:** Με τον όρο αυτό νοείται ένα σχέδιο με το οποίο η επιχείρηση/τράπεζα θα επιτύχει τους στόχους και τους σκοπούς που έχει θέσει.<sup>8</sup>

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις δεν σημαίνουν ότι αυτόματα βελτιώνονται οι επιδόσεις μιας τράπεζας ή ενός ομίλου. Από την άλλη, μπορεί να οδηγήσουν σε καλύτερευση της αποτελεσματικότητας τους μέσω της μείωσης του αριθμού των εργαζομένων, της συγκράτησης διαφόρων στοιχείων κόστους, τη διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων και της βελτίωσης των εσόδων. Το μέγεθός τους μπορεί να αυξηθεί σημαντικά, καθώς επίσης και το επίπεδο γνώσεων όσον αφορά νέα προϊόντα και υπηρεσίες, ακόμα και διείσδυσης σε νέες αγορές.

Εστιάζοντας την προσοχή μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, το φαινόμενο των εξαγορών και συγχωνεύσεων, εντάθηκε λόγω της προσπάθειας ενίσχυσης της ανταγωνιστικής τους θέσης στην εγχώρια αγορά, έτσι ώστε να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός που προέρχεται από λοιπές ευρωπαϊκές τράπεζες καθώς επίσης και από τράπεζες των ΗΠΑ και Ιαπωνία. Εδώ πρέπει να αναφερθεί πως η ένταση του φαινομένου των εξαγορών και συγχωνεύσεων ήταν μικρότερη σε σχέση με την έκταση που υπήρχε σε ΗΠΑ και Ιαπωνία.

Όσον αφορά την ελληνική τραπεζική αγορά, παρά τη χρονική υστέρηση και τον μικρότερο βαθμό έκτασης που πήρε το φαινόμενο των εξαγορών και συγχωνεύσεων, ιδιαίτερα από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και μετά έγιναν μεγάλες προσπάθειες βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς τους.

---

<sup>8</sup> Thomas L.Wheelen, J.David Hunger, ο.π.

### 1.7.3 Παράγοντες εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Ελλάδα (δεκαετία 1990)

Παρακάτω παρατίθενται οι βασικότεροι παράγοντες που οδήγησαν την ελληνική τραπεζική αγορά στις εξαγορές και συγχωνεύσεις.<sup>9</sup>

- 1) Αναμενόμενη ένταξη της χώρας στη ζώνη του ευρώ και της σημαντικότητας απώλειας εσόδων που αυτή θα συνεπαγόταν
- 2) Η εφαρμογή νέας τεχνολογίας που ευνόησε τις εξαγορές και συγχωνεύσεις
- 3) Η ανάγκη αντιμετώπισης ανταγωνισμού εκ μέρους των ξένων τραπεζικών ιδρυμάτων

Αποτέλεσμα ήταν να δημιουργηθούν ισχυροί τραπεζικοί όμιλοι, οι οποίοι και λειτουργούν με όρους οικονομίας της αγοράς.

Στον πίνακα 1.6 παρατίθενται οι εξαγορές και συγχωνεύσεις που πραγματοποιήθηκαν στην Ελληνική τραπεζική αγορά την περίοδο 1997-2007. Μια περίοδος με ιδιαίτερα έντονο το φαινόμενο των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Αξίζει να αναφερθεί ότι η πρώτη σημαντική προσπάθεια συγχώνευσης τραπεζών στον Ελλαδικό χώρο ήταν το 1929 μεταξύ των τότε τραπεζών “Τράπεζα Λακωνίας”, “Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως” και “Τράπεζα Βιομηχανίας”. Σε αυτή τη συγχώνευση θα συμμετείχε και η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.

Για διευκρινιστικούς λόγους, αναφέρεται ότι το 1999:

- 1) Η EFG Private Bank (Luxembourg) S.A. εξαγόρασε την Interbank και η νέα τράπεζα μετονομάστηκε σε EFG Eurobank
- 2) Από τη συγχώνευση η νέα τράπεζα ονομάστηκε EFG Eurobank Ergasias
- 3) Το 2004 αποφασίστηκε η συγχώνευση της “Εμπορικής Τράπεζας” με την “Εμπορική Τράπεζα Επενδύσεων” (αρχική επωνυμία “Τράπεζα Επενδύσεων”)

---

<sup>9</sup> Τράπεζας Ελλάδος, (2004)

**Πίνακας 1.6:** Συγχωνεύσεις και Εξαγορές τραπεζών στην Ελλάδα την περίοδο 1997-2007

<b>Συγχωνεύσεις και Εξαγορές τραπεζών στην Ελλάδα την περίοδο 1997-2007</b>		
Έτος	Εξαγοράζουσα	Απορροφώμενη(ες)
	Τράπεζα/ΑΧΕ	Τράπεζα(ες)
1997	EFG Eurobank <sup>1)</sup>	Interbank
	Τράπεζα Πειραιώς	Chase Manhattan (υποκ/τα στην Ελλάδα)
	Εθνική Κτηματική Τράπεζα	Εθνική Στεγαστική Τράπεζα
1998	Εθνική Τράπεζα	Εθνική Κτηματική Τράπεζα
	Τράπεζα Πειραιώς	Credit Lyonnais Grece
1999	EFG Eurobank	Τράπεζα Αθηνών
	Τράπεζα Πειραιώς	Nat. Westminster (υπο/τα στην Ελλάδα)
	Τέλεσις ΑΧΕ	Δωρική Τράπεζα
	Εγνατία τράπεζα	Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος
	EFG Eurobank	Τράπεζα Κρήτης
	Deutsche Bank	10% της EFG Eurobank
2000	Alpha Τράπεζα Πίστewς	Ιονική και Λαϊκή Τράπεζα
	Τράπεζα Πειραιώς	Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης
		Τράπεζα Χίου
	EFG Eurobank <sup>2)</sup>	Τράπεζα Εργασίας
	Credit Agricole	6.7% της Εμπορικής Τράπεζας Ελλάδος <sup>3)</sup>
	BCB	50% της NOVA Bank
2001	EFG Eurobank-Ergasias	Τέλεσις Τράπεζα Επενδύσεων
2002	Εθνική Τράπεζα	ΕΤΕΒΑ
	EFG Eurobank	Unit Bank
	Τράπεζα Πειραιώς	ΕΤΕΒΑ
2004	Εμπορική Τράπεζα	Τράπεζα Επενδύσεων
	Societe Generale S.A.	Γενική Τράπεζα
2005	MARFIN Bank	10% της Εγνατίας Τράπεζας
2006-2007	MARFFIN Popular Bank	MARFIN Bank, Εγνατία Τράπεζα, Λαϊκή Τράπεζα (Ελλάς)

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, Πιστωτικά ιδρύματα

## 1.8 ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ

Ο τραπεζικός τομέας, είναι αποδέκτης πολλών τεχνολογικών καινοτομιών (innovations). Οι καινοτομίες στην τεχνολογία, δίνουν τη δυνατότητα στην ανθρώπινη ζωή να αλλάξει, μέσω της “χειραγώγησης” από τις επιστημονικές γνώσεις.<sup>10</sup> Στο management ο όρος καινοτομίες, χρησιμοποιείται αποκλειστικά για μεθοδικές διαφοροποιήσεις τεχνικών ή και επιχειρηματικών συμπεριφορών.

Καθοριστικό παράγοντα στο να αντιμετωπίσουν οι τράπεζες μια σειρά προκλήσεων και αλλαγών στο παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, διαδραματίζει το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, γνωστό και ως R&D (Research and Development). Σε πολλές περιπτώσεις οι εξελίξεις είναι εκείνες που υποχρεώνουν τις τράπεζες να προβούν σε αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής τους δομής, και σε επανεξέταση ακόμη και της στρατηγικής τους. Στον τραπεζικό κλάδο οι δραστηριότητες του τμήματος αυτού εστιάζονται σε τρία πράγματα: 1) Να δημιουργήσουν νέες ιδέες, 2) Να καταλάβουν τις ανάγκες των πελατών τους. Χαρακτηριστική είναι η φράση: Να ακούσουν προσεκτικά τι επιθυμούν οι πελάτες και στη συνέχεια να ανταποκριθούν στις επιθυμίες τους με νέα προϊόντα που θα ανταποκρίνονται ή θα ξεπερνούν τις ανάγκες τους. (“Listen carefully to what your customers want and then respond with new products that meet or exceed their needs”).<sup>11</sup> 3) Να διεξάγουν έρευνες και πειράματα ώστε να μπορέσουν να καθορίσουν τη χρησιμότητα και αποτελεσματικότητα αυτών των πιθανών νέων καινοτομιών που θα ωφελήσουν το τραπεζικό σύστημα.

Εμπορικές τράπεζες οι οποίες τόσο σε εγχώριο όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, κατάφεραν να αναγνωρίσουν αλλαγές στην αγορά και να ανταποκριθούν σε αυτές άμεσα, έχουν καταφέρει να θεωρούνται από τις υπόλοιπες “winners”. Αυτές οι τράπεζες κατάφεραν να αναγνωρίσουν τις όλο και αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και με αυτό τον τρόπο να προσαρμόσουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες στις ανάγκες και πολλές φορές στις ειδικές απαιτήσεις (Customization). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η χρήση του Internet. Μέσω αυτού διεξάγονται πολλές διαδικασίες. Επιτρέπει στις τράπεζες να χρησιμοποιούν ένα είδος πλατφόρμας πάνω στην οποία οποιαδήποτε πληροφορία μπορεί να διακινηθεί και οποιαδήποτε

---

<sup>10</sup> Vanessa Ratten, (2008), “Technological innovations in the m-commerce industry, a conceptual model of WAP banking intentions”, Journal of High Technology Management Research 18, Science Direct

<sup>11</sup> Stefan Thomke and Eric von Hippel, (2002), “Customers as innovators: a new way to create value”, Harvard Business Review

τραπεζική διεργασία μπορεί να γίνει. Με αυτόν τον τρόπο οι καταναλωτές δεν χρειάζεται να πηγαίνουν στα υποκαταστήματα των τραπεζών για να κάνουν την οποιαδήποτε συναλλαγή. Έτσι οι τράπεζες έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν αξία στον πελάτη και αυτό οδηγεί έμμεσα τις τράπεζες σε αύξηση των κερδών τους. Εδώ πρέπει να επισημανθεί ότι καθώς προσπαθούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών, σε κάποιες περιπτώσεις το κόστος ενδέχεται να αυξάνεται, και αυτό αποτελεί εμπόδιο στο να το μετακυλίσουν στους πελάτες. Άλλη δυσκολία πέρα από το χρηματικό κόστος, είναι ο χρόνος που χρειάζονται οι τράπεζες για να προσαρμοστούν στις τεχνολογικές αλλαγές. Για την αντιμετώπιση αυτής της καθυστέρησης, εταιρείες/τράπεζες προβαίνουν σε στρατηγικές συμμαχίες (collaborative relationships-alliances). Με τον όρο αυτό νοείται η συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων ώστε να επιτύχουν στρατηγικούς σκοπούς οι οποίοι θα τις ωφελήσουν μελλοντικά.<sup>12</sup>

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, η χρήση του διαδικτύου από τις τράπεζες, δίνει τη δυνατότητα μέσα από ένα ευχάριστο, έμπιστο και πάνω από όλα εύκολο στη χρήση του περιβάλλον οι ενδιαφερόμενοι, χρησιμοποιώντας το, να μπορούν να έχουν πολλά οφέλη, με σημαντικότερο από όλα το χρόνο καθυστέρησης πηγαίνοντας στο κατάστημα. Ταυτόχρονα, και για τις τράπεζες υπάρχουν πολλά οφέλη, με πιο σημαντικό τη δυνατότητα διαφήμισεων νέων προϊόντων και υπηρεσιών, με πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Επομένως έχει γίνει μια προσπάθεια ανάπτυξης εναλλακτικών δικτύων διανομής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, όπως η ηλεκτρονική τραπεζική (e-banking), που προαναφέρθηκε, οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATM), η τηλεφωνική τραπεζική (phone banking). Πέρα από τις παραδοσιακές υπηρεσίες κατάθεσης και ανάληψης μετρητών και ερώτησης υπολοίπου, μπορούν να πραγματοποιηθούν και ποικίλες άλλες τραπεζικές συναλλαγές, όπως είναι η μεταφορά κεφαλαίων σε λογαριασμό τρίτων, η πληρωμή οφειλών από πιστωτικές κάρτες, και η πληρωμή λογαριασμών επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας.

---

<sup>12</sup> Thomas L.Wheelen, J.David Hunger, ο.π.

## 1.9 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Με βάση τα ανωτέρω σημεία που εξετάστηκαν, παρατηρούμε ότι ο τραπεζικός κλάδος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, στη χρηματοδότηση της εγχώριας παραγωγικής δραστηριότητας, στην κατανομή των οικονομικών πόρων και κατά επέκταση στην εύρυθμη λειτουργία των εκάστοτε οικονομικών συναλλαγών. Παρά τη συμβολή της Οικονομικής Νομισματικής Ένωσης για χρηματοπιστωτική σταθερότητα και εξάλειψη των όποιων συναλλαγματικών διακυμάνσεων, η παγκόσμια τραπεζική κρίση επηρέασε την αποδοτικότητα των τραπεζικών ιδρυμάτων. Επομένως, τρεις παράγοντες επηρεάζουν το τραπεζικό σύστημα της χώρας:

- 1) Το Οικονομικό Περιβάλλον
- 2) Η τεχνολογική Πρόοδος
- 3) Η Διεθνοποίηση των Οικονομικών Συναλλαγών

Οικονομικό Περιβάλλον: Οι εξελίξεις στο οικονομικό περιβάλλον έχουν σχέση με: α) διάφορες τραπεζικές κρίσεις, που επηρεάζουν την παγκόσμια αλλά και την εγχώρια οικονομία, όπως για παράδειγμα η χρηματοπιστωτική κρίση του 2008, και β) με την εγχώρια οικονομική δραστηριότητα. Διάφορες μεταβλητές επηρεάζουν την χρηματοπιστωτική σταθερότητα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το επίπεδο των τιμών, το οποίο και επηρεάζεται από το επίπεδο των επιτοκίων και αυτό επεκτατικά επιδρά στην ζήτηση. Ένα παράδειγμα για την επίδραση των επιτοκίων είναι η σταδιακή αποκλιμάκωση των επιτοκίων των τραπεζικών χορηγήσεων, το 2009 που οδήγησε σε ελάφρυνση του χρεωστικού βάρους των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών, στην ελληνική οικονομία. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα επιτόκια επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τα επιτόκια της ζώνης του Ευρώ. Άλλη μεταβλητή θα μπορούσε να είναι η διακύμανση του πληθωρισμού η οποία και επηρεάζει έντονα την εγχώρια οικονομική δραστηριότητα, την απασχόληση και κατά επέκταση την χρηματοπιστωτική σταθερότητα. Τέλος ο ρυθμός ιδιωτικής κατανάλωσης και επιχειρηματικών επενδύσεων είναι άλλα δυο βασικά μεγέθη επηρεασμού της οικονομικής δραστηριότητας και του γενικότερου οικονομικού κλίματος.

Τεχνολογική Πρόοδος: Σχετίζεται με την συνεχώς αυξανόμενη τεχνολογική πρόοδο στον τομέα της πληροφορικής. Δίνεται η δυνατότητα άντλησης πληροφοριών με όσο το δυνατόν καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο, καθώς επίσης και η ανταλλαγή τους, μεταξύ αρμόδιων τμημάτων έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν έγκαιρα πιθανά

προβλήματα. Παραδείγματος χάριν η έγκριση δανείου σε πελάτη που χρωστάει οφειλές. Επίσης, η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και οι δυνατότητες που προσφέρουν, βοηθούν τις τράπεζες σε μεγάλο βαθμό στην εκτέλεση των δραστηριοτήτων τους. Παραδείγματος χάριν είναι η βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών με παράλληλη μείωση του κόστους τους. Επιπρόσθετα διατίθενται πιο αποτελεσματικοί μηχανισμοί διαχείρισης των κινδύνων, τους οποίους αντιμετωπίζουν οι τράπεζες. Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημανθεί ότι η εξάρτηση των τραπεζών από τα πληροφοριακά συστήματα και μέσω της δημιουργίας πιο σύνθετων και εξελιγμένων προϊόντων, ενέχει τον κίνδυνο της αύξησης του λειτουργικού τους κινδύνου.

Διεθνοποίηση: Η διεθνοποίηση των οικονομικών συναλλαγών έχει σχέση με τη παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών σε διασυνοριακό επίπεδο καθώς επίσης και με την επέκταση των τραπεζών τόσο μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων όσο και με την ίδρυση υποκαταστημάτων ή θυγατρικών. Η δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής χρηματοπιστωτικής αγοράς, μέσω της υιοθέτησης του κοινού νομίσματος (ευρώ), καθώς επίσης και η εφαρμογή των κανόνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχουν βοηθήσει στην άρση ορισμένων κινδύνων και αντικινήτρων που σε διαφορετική περίπτωση θα αντιμετώπιζαν οι τράπεζες και με αυτό τον τρόπο έχει οδηγήσει στην ένταση του ανταγωνισμού.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Γεωργόπουλος Ν., (2006), "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Μπένου  
Ευθύμογλου Πρ., Μπάλα Α., (2003), "Χρηματοδοτικοί Οργανισμοί Και Αγορές",  
Εκδόσεις Μπένου  
Μελάς Κ., Πολλάλης Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις,  
Εκδόσεις Παπαζήση  
Μπένος Θ., Σαραντίδης Στ., (1998), "Αρχές Οικονομικής Επιστήμης", Εκδόσεις  
Μπένου

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Wheelen T., David Hunger, (2008), "Concepts in Strategic Management and Business  
Policy", Pearson Prentice Hall

### **ΞΕΝΑ ΑΡΘΡΑ**

Ratten V., (2008), "Technological Innovations in the m-commerce industry: A  
conceptual model of WAP banking intention", Journal of High Technology Management  
Research, Science Direct  
Thomke S. and Eric von Hippel, (2002), "Customers as innovators: a new way to  
create value", Harvard Business Review

### **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

[www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)

[www.hba.gr](http://www.hba.gr)

### **ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ**

Ελληνική Ένωση Τραπεζών, "Η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στην ελληνική  
οικονομία", (2008)  
Τράπεζα της Ελλάδος, "Έκθεση Διοικητή" για το έτος 2008  
Τράπεζα της Ελλάδος, "Έκθεση για τη Χρηματοπιστωτική Σταθερότητα", (Ιούνιος  
2009)  
Τράπεζα της Ελλάδος, "Ενδιάμεση Έκθεση για Χρηματοπιστωτική Σταθερότητα",  
(Δεκέμβριος 2009)  
Τράπεζα της Ελλάδος, "Οικονομικό Δελτίο", (2004), τεύχος 22  
Τράπεζα της Ελλάδος, "Οικονομικό Δελτίο", (2005), τεύχος 24

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τη σημερινή εποχή, το έντονα ανταγωνιστικό, τραπεζικό περιβάλλον απαιτεί συνεχή προσπάθεια εκ μέρους των τραπεζών, για να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Εξαιτίας της απορύθμισης, της παγκοσμιοποίησης, και του αυτοματισμού, οι τράπεζες προσφέρουν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες τους. Αυτές οι αλλαγές, που επηρεάζουν τόσο το εθνικό, όσο και το παγκόσμιο περιβάλλον, οδηγούν τις τράπεζες στο να συνειδητοποιήσουν ότι η έρευνα αγοράς (marketing) στοχεύει περισσότερο στη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων πελατών, προσφέροντας τους μια μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών από το να αναζητήσουν και να αποκτήσουν νέους πελάτες. Αυτή η συνειδητοποίηση αναφέρεται σαν "relationship marketing". Ο Kotler σχετικά με αυτό τον όρο είχε αναφέρει ότι: Οι έξυπνοι άνθρωποι του marketing, προσπαθούν να χτίσουν μακροχρόνιες, "win-win" σχέσεις βασισμένες στην εμπιστοσύνη, με τους πελάτες τους.<sup>13</sup> Αυτό συνδέεται άμεσα με την δέσμευση και την προώθηση, προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος. Όταν καταφέρουν να το επιτύχουν οι τράπεζες, κερδίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των άλλων τραπεζών.

#### 2.1.2 Βασικές Αρχές Λειτουργίας

Οι τράπεζες οι οποίες προσφέρουν πλήρη σειρά τραπεζικών υπηρεσιών και με αυτό τον τρόπο συμβάλλουν στην προσφορά χρήματος, καθημερινά οφείλουν να ανταποκρίνονται σε τρεις βασικές αλληλένδετες επιδιώξεις, ώστε να εξασφαλίζεται η ορθή διαχείριση των κεφαλαίων των οποίων έχουν και την ευθύνη:

---

<sup>13</sup> Subhash C Mehta, Himanshu Tamble, 1997, "Relationship concept and customer services: a case study of corporate banking", journal of Retailing and Consumer Services, Science Direct

- 1) Ρευστότητα: Η ικανότητα της τράπεζας να είναι σε θέση να ικανοποιήσει την επιθυμία ανάληψης μετρητών από τους καταθέτες της. Η αδυναμία ανταπόκρισης σε αυτό οδηγεί το τραπεζικό ίδρυμα στον κίνδυνο κατάρρευσης εξαιτίας της απώλειας εμπιστοσύνης του κοινού.
- 2) Ασφάλεια: Η ασφαλής διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων αποτελεί τη δεύτερη αρχή λειτουργίας των τραπεζών. Αποτελεί έννοια, συγγενή με την ρευστότητα. Η ασφάλεια είναι αλληλένδετη με την ικανότητα ορθής διαχείρισης των στοιχείων του ενεργητικού και του παθητικού.
- 3) Αποδοτικότητα: Σχετίζεται με το κέρδος που είναι και μία από τις βασικές επιδιώξεις των πιστωτικών ιδρυμάτων. Τράπεζα με αρνητικά αποτελέσματα δεν μπορεί να επιβιώσει. Τα κέρδη πρέπει να είναι συνυφασμένα τόσο με το ύψος των διαχειριζόμενων κεφαλαίων, όσο και με εκείνα των ανταγωνιστών. Κάποιοι λόγοι οι οποίοι επηρεάζουν την αποδοτικότητα των τραπεζικών ιδρυμάτων είναι: τα στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού, τα επιτόκια χορηγήσεων και καταθέσεων, και άλλα.

## 2.2 ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Οι εμπορικές τράπεζες τις τελευταίες δεκαετίες έχουν μετατραπεί σε σύγχρονα πιστωτικά ιδρύματα ως αποτέλεσμα της μεγάλης ποικιλίας προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Οι εργασίες των εμπορικών τραπεζών μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες:

- 1) Παθητικές εργασίες: Αφορούν κυρίως στοιχεία του παθητικού και σχετίζονται με καταθέσεις κάθε μορφής όπως όψεως, ταμειευτηρίου, προθεσμίας και άλλες, καθώς επίσης και οποιαδήποτε άλλη μορφή δραστηριότητας για άντληση και προσέλκυση κεφαλαίων από διάφορες πηγές.
- 2) Μεσολαβητικές εργασίες: Αφορούν υπηρεσίες που προέρχονται από τις εμπορικές τράπεζες έναντι αμοιβής ή προμήθειας, όπως είναι η κίνηση κεφαλαίων, η αγοραπωλησία συναλλάγματος και άλλα.
- 3) Ενεργητικές εργασίες: Αφορούν στοιχεία του ενεργητικού τους. Σε αυτές τις εργασίες περιλαμβάνονται οι χρηματοδοτήσεις και διάφορες εργασίες παροχής πίστεως, όπως είναι οι εγγυητικές επιστολές, και οι ενέγγυες πιστώσεις. Επίσης περιλαμβάνονται οι επενδύσεις κάθε μορφής σε ξένα νομίσματα ή χρεόγραφα.

## 2.3 ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ-ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Με τον όρο “τραπεζικές υπηρεσίες, απόδοση του αγγλικού όρου Retail Banking, νοούνται όλες οι ενεργητικές, παθητικές και μεσολαβητικές εργασίες των χρηματιστικών οργανισμών, κυρίως των τραπεζών, οι οποίες έχουν κύριο αντικειμενικό σκοπό τους την εξυπηρέτηση των ιδιωτών καταναλωτών”<sup>14</sup>. Η ακριβής απόδοση του όρου Retail Banking, θα μπορούσε να αποδοθεί και ως “λιανικές τραπεζικές εργασίες” ή αλλιώς και ως τραπεζικές μικροσυναλλαγές. Παρόλα αυτά το βασικό στοιχείο του όρου αυτού, είναι ότι αφορά κυρίως φυσικά πρόσωπα.

Το retail banking (λιανική τραπεζική) έχει αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας και συνεχίζει να αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς. Για την ανάπτυξη του στη χώρα μας σημαντικό ρόλο έπαιξε η σταδιακή απελευθέρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος από το αυστηρό διοικητικό καθεστώς που υπήρχε για αρκετά χρόνια. Αυτό το καθεστώς περιόριζε σε μεγάλο βαθμό τη δυνατότητα των πιστωτικών ιδρυμάτων να αναπτύξουν τις εργασίες τους και τον μεταξύ τους ανταγωνισμό, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις την απαγόρευε πλήρως. Τη σημερινή εποχή και λόγω της ενίσχυσης του ανταγωνισμού των πιστωτικών ιδρυμάτων, προσφέρονται ελκυστικότερα προϊόντα και υπηρεσίες σε ότι αφορά κυρίως το κόστος και την ποικιλία ώστε με ευνοϊκότερους όρους χρηματοδότησης, με ευελιξία στον τρόπο αποπληρωμής και με την παράλληλη προσφορά άλλων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, ο εκάστοτε πελάτης να μπορεί να επιλέξει το προϊόν ή την υπηρεσία εκείνη που ανταποκρίνεται καλύτερα στο προφίλ του και στις ανάγκες του. Το retail banking, εστιάζεται στις ολοένα και περισσότερο διαφοροποιημένες ανάγκες, των διαφόρων κατηγοριών πελατών, ενώ ταυτόχρονα προωθούνται προϊόντα τα οποία ανταμείβουν τους συνεπείς πελάτες, παρέχοντάς τους χαμηλότερα επιτόκια, ή δίνοντάς τους περίοδο χάριτος. Επίσης καταβάλλεται προσπάθεια ενίσχυσης εκ μέρους των μεγάλων τραπεζικών ομίλων έτσι ώστε να ενισχυθούν οι υπηρεσίες retail banking διασυνοριακά.

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τα τραπεζικά ιδρύματα, καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος αναγκών και συμφερόντων των καταναλωτών. Δύο από τα βασικά χαρακτηριστικά τους είναι:

- 1) Οι σχετικά μικρού ύψους συναλλαγές, χωρίς αυτό να σημαίνει καθορισμό ανώτατου ορίου.

---

<sup>14</sup> Κ.Κοκκομέλη, (1995), “Τραπεζικές Υπηρεσίες προς Καταναλωτές (Retail Banking)”, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών

2) Η περιοδικότητα και ο βαθμός επανάληψης που παρουσιάζουν. Έτσι παρατηρείται μια σχετική ομοιομορφία.

Η πλειοψηφία αυτών των συναλλαγών δεν είναι καινούργια. Αυτό που διαφέρει είναι ο τρόπος αντιμετώπισης εκ μέρους των πιστωτικών ιδρυμάτων, ο οποίος είναι αποτέλεσμα των μεταβολών που έχουν επέλθει στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον, όπως είναι η μαζική εισαγωγή νέας τεχνολογίας στην τραπεζική τεχνική, η διεύρυνση και η διεθνοποίηση της αγοράς και κατά επέκταση η ένταση του ανταγωνισμού. Αυτές οι μεταβολές έχουν επηρεάσει πολύ την οργάνωση αλλά και την αποδοτικότητα των τραπεζών. Επίσης δημιουργούνται αλλαγές στην λειτουργία των διαφόρων νομισματοπιστωτικών συστημάτων. Με τον όρο “νομισματοπιστωτικό σύστημα, ορίζεται το σύνολο των οικονομικών οργανισμών και μηχανισμών, το οποίο έχει για αποστολή τον εφοδιασμό της οικονομίας με μέσα πληρωμής και τη διαχείριση των ρευστών διαθέσιμων της”.<sup>15</sup>

Εν αντιθέσει με τα προηγούμενα χρόνια, ύστερα από αλλαγές που έχουν επέλθει στον κλάδο των τραπεζών αλλά και λόγω της ζήτησης των καταναλωτών για εξειδικευμένες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, τα τραπεζικά ιδρύματα τη σημερινή εποχή αποτελούν τμήμα του τομέα παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών της οικονομίας. Επομένως τα πιστωτικά ιδρύματα που εδρεύουν στην Ελλάδα δύνανται να παρέχουν υπηρεσίες εντός ή εκτός της χώρας σύμφωνα με το νόμο: Ν.2396/1996,ΦΕΚ-73 άρθρο 2. Έχουν επίσης τη δυνατότητα να λειτουργούν και ως εταιρείες παροχής επενδυτικών υπηρεσιών καθώς επίσης και να γίνονται μέλη της οργανωμένης χρηματιστηριακής αγοράς, με σχετική άδεια από την Τράπεζα της Ελλάδος. Οι διάφορες παραδοσιακές, πρωτοποριακές, χρηματοοικονομικές δραστηριότητες, όπως αυτές έχουν γίνει ομόφωνα αποδεκτές από τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και περιλαμβάνονται στο παράρτημα της Δεύτερης Τραπεζικής Οδηγίας καθώς επίσης και στο νόμο Ν.3601/2007, στον οποίο ενσωματώνονται οι διατάξεις του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου στην ελληνική τραπεζική νομοθεσία, παρατίθενται ακολούθως:<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Κ.Κοκκομέλη, ο.π.

<sup>16</sup> Τράπεζα της Ελλάδος- Νομικό Πλαίσιο

- 1) Αποδοχή καταθέσεων και άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων
- 2) Χορήγηση δανείων ή πιστώσεων, στα οποία περιλαμβάνονται: η καταναλωτική πίστη, οι πράξεις αναδοχής εισπραξέως απαιτήσεων ("factoring"<sup>17</sup>, δηλαδή της εξαγοράς απαιτήσεων, με ή χωρίς δικαίωμα αναγωγής), η χρηματοδότηση των εμπορικών συναλλαγών (συμπεριλαμβανομένου και του "forfaiting"<sup>18</sup> - δηλαδή της πώλησης απαιτήσεων)
- 3) Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing): Αποτελεί μια σύγχρονη, εναλλακτική μορφή χρηματοδότησης για απόκτηση εξοπλισμού ή παγίων.
- 4) Πράξεις πληρωμών, περιλαμβανομένης της μεταφοράς κεφαλαίων. Αποτελεί μία από τις βασικές υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει το χρηματοπιστωτικό σύστημα και αυτό λόγω της δυνατότητας γρήγορης, ασφαλούς και με συμφέροντες όρους μεταφοράς των κεφαλαίων στο εσωτερικό και εξωτερικό.
- 5) Έκδοση και διαχείριση μέσω πληρωμής όπως είναι: οι πιστωτικές και οι χρεωστικές κάρτες, οι ταξιδιωτικές επιταγές, οι επιταγές επιστολών και οι τραπεζικές επιταγές.
- 6) Εγγυήσεις και αναλήψεις υποχρεώσεων
- 7) Συναλλαγές για λογαριασμό του ίδιου του ιδρύματος ή της πελατείας του, που αφορούν:
  - μέσα της χρηματαγοράς (αξιόγραφα, πιστοποιητικά καταθέσεων επιταγές, γραμμάτια, ομόλογα καταθέσεων κλπ.)
  - αγορές συναλλάγματος
  - προθεσμιακά συμβόλαια χρηματοπιστωτικών τίτλων ή χρηματοπιστωτικά δικαιώματα
  - συμβάσεις ανταλλαγής επιτοκίων και συναλλάγματος
  - κινητές αξίες: Περιλαμβάνονται οι μετοχές και λοιπές αξίες που έχουν χαρακτηριστικά μετοχών και ομολόγων καθώς επίσης και λοιποί χρεωστικοί τίτλοι που αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης στην κεφαλαιαγορά.
- 8) Συμμετοχές σε εκδόσεις τίτλων και παροχή συναφών υπηρεσιών, περιλαμβανομένου ειδικότερα και των υπηρεσιών αναδόχου εκδόσεων τίτλων.

---

<sup>17</sup> Με τον όρο αυτό ορίζεται μια μορφή χρηματοδότησης που αφορά την αγορά απαιτήσεων μιας εταιρείας από κάποιον εξειδικευμένο χρηματοδοτικό οργανισμό (factor). Στην περίπτωση αυτή ο κίνδυνος είσπραξης των απαιτήσεων μεταβιβάζεται από την εταιρεία στον χρηματοδοτικό οργανισμό.

<sup>18</sup> Με τον όρο forfaiting ορίζεται ως μια μορφή χρηματοδότησης μιας εταιρείας η οποία πωλεί το δικαίωμα είσπραξης απαιτήσεων της σε τρίτο πρόσωπο.

- 9) Παροχή συμβουλών σε επιχειρήσεις όσον αφορά τη διάρθρωση του κεφαλαίου, τη βιομηχανική στρατηγική και συναφή θέματα, καθώς και υπηρεσιών στον τομέα συγχώνευσης και εξαγοράς των επιχειρήσεων.
- 10) Μεσολάβηση στις διατραπεζικές αγορές.
- 11) Διαχείριση χαρτοφυλακίου ή παροχή συμβουλών για τη διαχείριση χαρτοφυλακίου.
- 12) Φύλαξη και διαχείριση κινητών αξιών.
- 13) Συλλογή και διαφύλαξη εμπορικών πληροφοριών, περιλαμβανομένων και των υπηρεσιών αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών.
- 14) Εκμίσθωση θυρίδων.
- 15) Έκδοση ηλεκτρονικού χρήματος.

Συνοψίζοντας, ο ρόλος των τραπεζών θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ο οργανισμός συγκέντρωσης αποταμίευσης και επιθυμίας προστασίας των καταθετών του. Από την Πρώτη κιόλας Τραπεζική Οδηγία ο ορισμός για το πιστωτικό ίδρυμα είχε ορισθεί ως: η επιχείρηση εκείνη, της οποίας η δραστηριότητα συνίσταται στο να δέχεται καταθέσεις από το κοινό ή άλλα επιστρεπτέα κεφάλαια και να χορηγεί πιστώσεις για λογαριασμό της. Ο συνηθέστερος τύπος τραπεζικών ιδρυμάτων είναι η Τράπεζα πολλαπλών ή γενικών εργασιών. Αυτές οι τράπεζες παρέχουν όλη τη διαθέσιμη γκάμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, υπό την ίδια οργάνωση. Επίσης διαθέτουν ένα ευρύ δίκτυο καταστημάτων το οποίο απευθύνεται σε όσο το δυνατόν περισσότερους καταναλωτές, τόσο επιχειρηματίες όσο και ιδιώτες, ανεξάρτητα από το ύψος των συναλλαγών.

## 2.4 ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

### 2.4.1 Καταθέσεις Ιδιωτών και Επιχειρήσεων

Ο πιο εύκολος και πλέον ο πιο παραδοσιακός τρόπος μεταφοράς κεφαλαίων, αποτελούν οι τραπεζικές καταθέσεις. Με τον τρόπο αυτό, τα τραπεζικά ιδρύματα αντλούν κεφάλαια από τις πλεονασματικές οικονομικές μονάδες της οικονομίας (αποταμιευτές) και μέσω διαφόρων επεξεργασιών, τα διαμορφώνουν σε χρηματοδοτικά προϊόντα, τα οποία ζητούν οι επιχειρήσεις ή τα φυσικά πρόσωπα για να καλύψουν διάφορες ανάγκες τους. Οι καταθέσεις αποτελούν στοιχείο του παθητικού των τραπεζών. Από νομική άποψη ο όρος κατάθεση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια σύμβαση, σύμφωνα με την οποία ο καταθέτης παραχωρεί σε μια τράπεζα, για ένα

συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ένα συγκεκριμένο ποσό για χρήση και για εξασφάλιση. Ο Ν.2076/1992, επιτρέπει στις τράπεζες να αποδέχονται καταθέσεις ή άλλα επιστρεπτέα κεφάλαια.

Η απελευθέρωση των αγορών, το βελτιωμένο θεσμικό πλαίσιο, και ο οξύς ανταγωνισμός που υπάρχει στο τραπεζικό σύστημα, βελτιώνουν ολοένα και περισσότερο τα νέα προϊόντα καταθέσεων που προσφέρονται από τις τράπεζες και με αυτό τον τρόπο οδηγούν στην προσέλκυση νέων πελατών αλλά και στην διατήρηση των ήδη υπαρχόντων. Υπάρχουν διάφορες μορφές καταθέσεων, που συνεχώς βελτιώνονται ώστε να καλύπτουν όσον το δυνατόν περισσότερο τις εξειδικευμένες ανάγκες των πελατών. Τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης των τραπεζών, προσπαθούν να είναι ένα βήμα μπροστά στις διάφορες εξελίξεις, ώστε μέσω της ευρηματικότητας τους πολλές φορές το ίδιο καταθετικό προϊόν να το παρουσιάζουν με διαφορετικό όνομα ή με μικρή διαφοροποίηση. Η αξιοποίηση των καταθέσεων πολλές φορές έχει οδηγήσει στην δημιουργία σύνθετων προϊόντων εγγυημένου κεφαλαίου. Υπάρχουν διάφορες μορφές καταθέσεων και ο καθορισμός τους στις διάφορες κατηγορίες γίνεται με κριτήρια όπως είναι η ιδιότητα, η νομική μορφή του καταθέτη, το νόμισμα της κατάθεσης, ο χρόνος επιστροφής των κατατεθειμένων κεφαλαίων. Στον πίνακα 2.1 παρατίθενται οι διάφορες κατηγορίες καταθέσεων.

**Πίνακας 2.1:** Είδη-Μορφές καταθέσεων

<b>α)</b> Καταθέσεις βάσει του χρόνου επιστροφής του κεφαλαίου
α <sub>1</sub> ) Καταθέσεις Πρώτης Ζήτησης
- Καταθέσεις Ταμιευτηρίου
- Καταθέσεις Όψεως
- Τρεχούμενοι Λογαριασμοί Καταθέσεων
α <sub>2</sub> ) Καταθέσεις Προθεσμιακές
- Καταθέσεις Προθεσμίας διάρκειας από 7 ημέρες έως 3 μήνες
- Καταθέσεις Προθεσμίας έναντι εκδιδόμενων τίτλων
- Προθεσμιακές Καταθέσεις με Διάρκεια άνω των τριών μηνών
α <sub>3</sub> ) Καταθέσεις Υπό Προειδοποίηση
<b>β)</b> Καταθέσεις βάσει της Ιδιότητας ή της Νομικής Μορφής του Δικαιούχου
- Καταθέσεις Φυσικών Προσώπων
- Καταθέσεις Νομικών Προσώπων
- Καταθέσεις Δημοσίου
- Καταθέσεις Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου
- Καταθέσεις Ιδρυμάτων
<b>γ)</b> Καταθέσεις βάσει του Νομίσματος της κατάθεσης
<b>δ)</b> Εξειδικευμένες Μορφές Καταθέσεων
- Λογαριασμοί Μηνιαίου Εισοδήματος
- Καταθέσεις Δεσμευμένες
- Καταθέσεις Ταμιευτηρίου Νεότητας
- Καταθέσεις Στεγαστικού Ταμιευτηρίου
- Λογαριασμοί Ταμιακής Διαχείρισης Δημοσίων Οργανισμών
- Κοινοί Λογαριασμοί
Λοιπές Μορφές Καταθέσεων (π.χ καταθέσεις Δήμων και Κοινοτήτων, Ανωνύμων
- Εταιρειών κ.λ.π.)

Πηγή: Πιστωτικά Ιδρύματα

Οι πιο γνωστές μορφές καταθέσεων ανήκουν στην κατηγορία “Καταθέσεις βάσει του χρόνου επιστροφής του κεφαλαίου” και αναλύονται παρακάτω.

Καταθέσεις Ταμιευτηρίου: Μπορούν να τηρούν φυσικά και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Το επιτόκιο των λογαριασμών καθορίζεται από τις τράπεζες.

Καταθέσεις Όψεως: Το προϊόν αυτό έχει σαν σκοπό τη διευκόλυνση των συναλλαγών επιχειρήσεων και επαγγελματιών. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι απαγορεύεται το άνοιγμα των λογαριασμών και από φυσικά πρόσωπα. Οι λογαριασμοί αυτοί κινούνται κυρίως με επιταγές. Αξίζει να αναφερθεί ότι μέχρι τη δεκαετία του 1990 οι λογαριασμοί αυτοί ήταν άτοκοι, ενώ σήμερα είναι έντοκοι.

Τρεχούμενοι Λογαριασμοί Καταθέσεων: Λειτουργούν όπως και οι λογαριασμοί όψεως. Απευθύνονται κυρίως σε φυσικά πρόσωπα που δεν έχουν εμπορική ιδιότητα. Το επιτόκιο ενδέχεται να είναι χαμηλότερο ή υψηλότερο από το επιτόκιο των καταθέσεων ταμιευτηρίου. Τέλος οι αναλήψεις μπορούν να γίνονται με επιταγές ή εντολές.

Καταθέσεις προθεσμιακές: Αφορούν καταθέσεις για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα το οποίο συμφωνείται μεταξύ καταθετών και τραπεζών. Από την τράπεζα γίνεται και ο καθορισμός του επιτοκίου. Ο καταθέτης μπορεί να κάνει ανάληψη των καταθέσεων πριν από τη λήξη τους. Στην περίπτωση αυτή, γίνεται με κάποιους όρους που καθορίζονται εκ των προτέρων με κάποια αμοιβή για την τράπεζα (ποινή για τον καταθέτη). Αυτή η μορφή καταθέσεων εξυπηρετεί καλύτερα τις τράπεζες, σε σχέση με τις καταθέσεις του ταμιευτηρίου και όψεως, καθώς έχουν στην διάθεση τους ποσά που δεν θα αναληφθούν άμεσα και επομένως μπορούν να προγραμματίσουν καλύτερα τις εργασίες τους. Από την άλλη πλευρά οι καταθέτες απολαμβάνουν καλύτερους και υψηλότερους τόκους. Επιπρόσθετα οι τράπεζες υποχρεούνται για τις προθεσμιακές τους καταθέσεις να εκδίδουν ομολογίες, που μπορεί να είναι διαπραγματεύσιμες. Οι προθεσμιακές καταθέσεις υποδιαιρούνται σε δύο κατηγορίες :

- 1) **Κοινές:** Συνήθως έχουν διάρκεια τρεις, έξι ή και περισσότερους μήνες και το επιτόκιο κυμαίνεται ανάλογα με τα χρονικά περιθώρια της κατάθεσης. Αφορά όμως ολόκληρο το ποσό της κατάθεσης.
- 2) **Ειδικές:** Η διάρκειά τους είναι τουλάχιστον ετήσια και το επιτόκιο τους κυμαίνεται ανάλογα με το ποσό της κατάθεσης.

Καταθέσεις υπό προειδοποίηση: Είναι μορφή καταθέσεων που μπορούν να πραγματοποιήσουν φυσικά και νομικά πρόσωπα ανεξάρτητα από το αν χρηματοδοτούνται ή όχι από το πιστωτικό ίδρυμα. Οι αναλήψεις γίνονται μόνο με ειδοποίηση και το έγγραφο για την ανάληψη πρέπει να κατατίθεται πριν από κάποιο καθορισμένο χρόνο.

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας 2.2 με τις καταθέσεις των εγχώριων επιχειρήσεων και νοικοκυριών κατά νόμισμα και κατά κατηγορία στα λοιπά Νομισματικά Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα (NXI) για τα έτη 2007, 2008, 2009.

Τα λοιπά Νομισματικά Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα, περιλαμβάνουν τα πιστωτικά ιδρύματα (εκτός από την Τράπεζα της Ελλάδος) και τα αμοιβαία κεφάλαια διαθεσίμων.

**Πίνακας 2.2:** Ανάλυση καταθέσεων των εγχώριων επιχειρήσεων και νοικοκυριών (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ)

Έτος	Σύνολο Καταθέσεων	Ανάλυση κατά νόμισμα		Ανάλυση κατά κατηγορία		
		Καταθέσεις σε ευρώ	Καταθέσεις σε λοιπά νομίσματα	Όψεως	Ταμιευτηρίου	Προθεσμίας
2007	197.233,6	173.493,8	23.739,8	25.014,1	73.562,0	98.657,6
2008	227.246,6	200.631,7	26.614,8	21.819,5	67.328,3	138.098,8
2009	235.898,4	212.425,4	23.473,0	24.540,1	72.881,4	138.476,9

Πηγή: Νομισματική Πολιτική-Ενδιάμεση Έκθεση 2009, Τράπεζα της Ελλάδος

#### 2.4.2 Δάνεια Ιδιωτών και Επιχειρήσεων

Τα φυσικά πρόσωπα, επιχειρήσεις, Δημόσιο και Δημόσιες Επιχειρήσεις, χρειάζονται κεφάλαια για την κάλυψη των τρεχουσών και έκτακτων αναγκών. Οι ανάγκες αυτές μπορούν να καλυφθούν είτε με ίδια κεφάλαια (δικά τους) είτε με ξένα κεφάλαια. Τα ξένα κεφάλαια συνήθως προκύπτουν από δανεισμό και ιδιαίτερα μέσω των τραπεζικών χρηματοδοτήσεων.

Οι τραπεζικές χρηματοδοτήσεις που προσφέρονται από το νέο τραπεζικό περιβάλλον χωρίζονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- 1) Χρηματοδοτήσεις προς επιχειρήσεις
- 2) Χρηματοδοτήσεις προς ιδιώτες
- 3) Χρηματοδοτήσεις προς ελεύθερους επαγγελματίες
- 4) Χρηματοδοτήσεις βραχυπρόθεσμες
- 5) Χρηματοδοτήσεις μεσομακροπρόθεσμες (η διάρκειά τους συνήθως είναι από μερικά χρόνια μέχρι και κάποιες δεκαετίες)
- 6) Χρηματοδοτήσεις παγίων
- 7) Χρηματοδοτήσεις κεφαλαίου κίνησης
- 8) Χρηματοδοτήσεις καταναλωτικής πίστης
- 9) Χρηματοδοτήσεις στεγαστικής πίστης
- 10) Χρηματοδοτήσεις μέσω πιστωτικών καρτών
- 11) Χρηματοδοτήσεις σε ξένο νόμισμα (συνάλλαγμα)
- 12) Έμμεσες χρηματοδοτήσεις : εγγυητικές επιστολές, ενέγγυες πιστώσεις
- 13) Εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης : Πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring), χρηματοδοτική μίσθωση (leasing)
- 14) Παροχή επιχειρηματικού κεφαλαίου (venture capital)

Οι διάφορες ανάγκες που καλύπτουν τα αντλούμενα κεφάλαια από τον εκάστοτε πελάτη οδηγούν στη διαφοροποίηση του είδους και της μορφής των χρηματοοικονομικών προϊόντων και κατά επέκταση του είδους και της μορφής των τραπεζικών χρηματοδοτήσεων. Η ανάγκη και ο σκοπός που θα καλύψουν καθώς επίσης και η όξυνση του ανταγωνισμού έχουν οδηγήσει στην μεγάλη ποικιλία τραπεζικών προϊόντων χρηματοδοτήσεων.

Τα πιο διαδεδομένα χρηματοοικονομικά προϊόντα άντλησης ξένων κεφαλαίων είναι τα καταναλωτικά, τα στεγαστικά και τα επιχειρηματικά δάνεια. Τα δύο πρώτα απευθύνονται στους ιδιώτες και προορίζονται για κάλυψη αναγκών όπως, αγορά ή ανέγερση κατοικίας, αγορά αυτοκινήτου, επισκευή κατοικίας ή κάλυψη διαφόρων άλλων προσωπικών αναγκών. Η τρίτη μορφή δανείου απευθύνεται σε επιχειρηματίες και μπορεί να προορίζεται για ανέγερση κτιρίου, επέκταση κτιρίου, αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού ή και άλλες ανάγκες.

Το ύψος της χρηματοδότησης μπορεί κατά την κρίση της τράπεζας να ανέλθει μέχρι και στο 100% του κόστους της επένδυσης. Αυτό προκύπτει από την πιστοληπτική

ικανότητα του κάθε πελάτη. Αυτό σημαίνει πως εξετάζονται διάφορα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης ή του δανειολήπτη γενικότερα και σύμφωνα με την οικονομική μελέτη που συντάσσεται και την αξιολόγησή της, εγκρίνεται ή όχι το δάνειο. Στην μελέτη γίνεται και ο καθορισμός του ύψους και της διάρκειας του δανείου.

Στους πίνακες 2.3 και 2.4 που ακολουθούν παρατίθενται στοιχεία για τέσσερα έτη, σχετικά με την χρηματοδότηση προς τις εγχώριες επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά από τα εγχώρια Νομισματικά Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα (ΝΧΙ).

**Πίνακας 2.3:** Δάνεια προς τις εγχώριες επιχειρήσεις κατά κλάδο δραστηριότητας για τα έτη 2006, 2007,2008,2009 (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ)

Έτος	Επιχειρήσεις					
	Σύνολο	Γεωργία	Βιομηχανία	Εμπόριο	Τουρισμός	Λοιποί κλάδοι
2006	93.575,8	3.185,2	19.514,6	23.711,9	4.799,7	42.364,4
2007	111.288,8	3.304,1	21.487,7	27.671,7	5.883,4	52.914,9
2008	132.458,0	3.855,7	24.872,7	32.985,0	7.031,6	63.713,0
2009	132.234,2	3.913,2	24.231,8	33.321,5	7.195,7	63.572,0

Πηγή: Νομισματική Πολιτική-Ενδιάμεση Έκθεση 2009, Τράπεζα της Ελλάδος

**Πίνακας 2.4:** Δάνεια προς τα νοικοκυριά για τα έτη 2006,2007,2008,2009

Έτος	Νοικοκυριά			
	Σύνολο	Στεγαστικά	Καταναλωτικά	Λοιπά
2006	85.876,5	57.145,0	25.596,6	2.134,9
2007	104.116,4	69.363,3	31.942,4	2.810,7
2008	117.203,1	77.699,9	36.435,0	3.068,2
2009	118.472,3	79.144,6	36.445,0	2.882,7

Πηγή: Νομισματική Πολιτική-Ενδιάμεση Έκθεση 2009, Τράπεζα της Ελλάδος

Η εξωτερική χρηματοδότηση των ελληνικών επιχειρήσεων προέρχεται κατά κύριο λόγο από το εγχώριο τραπεζικό σύστημα, καθώς η άντληση κεφαλαίων από την εγχώρια χρηματιστηριακή αγορά και τις αγορές του εξωτερικού υπήρξε ανέκαθεν περιορισμένη με εξαίρεση κάποια βραχυχρόνια διαστήματα. Ο ρυθμός ανόδου της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων έχει επιβραδυνθεί τα έτη 2008 και 2009. Ένα τμήμα της συνολικής ζήτησης επιχειρηματικών δανείων προήλθε από τις αυξημένες, εξαιτίας της οικονομικής συγκυρίας, ανάγκες για κάλυψη κεφαλαίου κίνησης και ενίσχυσης της εσωτερικής ρευστότητας των επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, υπήρξε και συνεχίζει να υπάρχει επιφυλακτικότητα σχετικά με την ανάληψη πρόσθετων οφειλών σε μια περίοδο που υπάρχει έντονη αβεβαιότητα, που με αυτό τον τρόπο συμβάλλει έντονα στη συγκράτηση της ζήτησης για επιχειρηματικά δάνεια. Αυτή η επιβράδυνση της πιστωτικής επέκτασης προς τις επιχειρήσεις σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό και με την εφαρμογή αυστηρότερων κριτηρίων χρηματοδότησης από τα πιστωτικά ιδρύματα. Αυτό είναι αποτέλεσμα της διαρκούς ανάγκης προάσπισης της ποιότητας του χαρτοφυλακίου των δανείων, από τα πιστωτικά ιδρύματα και η οποία αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες σταθερότητας του τραπεζικού συστήματος. Η προσπάθεια των τραπεζών να ελέγξουν το βαθμό μόχλευσης (leverage)<sup>19</sup> και το ποσοστό των επισφαλειών οδηγεί σε επιβράδυνση της πιστωτικής επέκτασης και για το επόμενο χρονικό διάστημα. Επιπρόσθετα το επίπεδο δανειακής επιβάρυνσης των επιχειρήσεων, αποτελεί πηγή αυξημένου κινδύνου για τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα, ιδιαίτερα σε περιόδους που δυσκολεύουν την εξυπηρέτηση των δανείων. Με βάση την υπάρχουσα χρηματοπιστωτική συγκυρία, διάφορες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν υψηλή δανειακή επιβάρυνση ενδέχεται να αντιμετωπίσουν δυσκολίες πρόσβασης στο δανεισμό και αθέτησης των υποχρεώσεων τους.

Όσον αφορά τη χρηματοοικονομική κατάσταση των νοικοκυριών ισχύουν τα εξής: Υπήρξε λελογισμένη αύξηση της δανειακής τους επιβάρυνσης, εξαιτίας της επιφυλακτικότητας για ανάληψη νέων υποχρεώσεων, και κυρίως σε επενδύσεις με κατοικίες. Η πιστωτική επέκταση προς τα νοικοκυριά επιβραδύνθηκε και λόγω των αυστηρότερων πιστωτικών κριτηρίων. Επομένως ο κίνδυνος αθέτησης των υποχρεώσεων τους παραμένει σε ελεγχόμενα επίπεδα. Οι κίνδυνοι οι οποίοι είναι

---

<sup>19</sup> Leverage: Σχετίζεται με τα καθαρά λειτουργικά κέρδη, δηλαδή κέρδη προερχόμενα από το βασικό και κύριο αντικείμενο απασχόλησης μιας επιχείρησης, στη συγκεκριμένη περίπτωση των τραπεζών. Διακρίνονται δύο είδη μόχλευσης: Λειτουργική μόχλευση (Operating leverage) και Χρηματοοικονομική μόχλευση (Financial leverage). Η πρώτη έχει σχέση με το πόσο επηρεάζονται τα λειτουργικά κέρδη από τις μεταβολές στον όγκο των πωλήσεων και η δεύτερη σχετίζεται με το βαθμό εξάρτησης της επιχείρησης από τον εξωτερικό δανεισμό.

πιθανό να οδηγήσουν σε αθέτηση των υποχρεώσεων εκ μέρους των νοικοκυριών είναι οι εξής:

- 1) Κίνδυνος επιτοκίου. Πιο συγκεκριμένα η αύξηση του επιτοκίου δυσχεραίνει την προσπάθεια αποπληρωμής των υποχρεώσεων των νοικοκυριών.
- 2) Κίνδυνος εισοδήματος. Αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες της ευχέρειας εξυπηρέτησης των δανειακών υποχρεώσεων των νοικοκυριών. Σχετίζεται άμεσα με τις εξελίξεις στην αγορά εργασίας.
- 3) Κίνδυνος τιμών ακίνητης περιουσίας: Σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο το περιουσιακό στοιχείο, μπορεί να ρευστοποιηθεί και να χρησιμοποιηθεί για τις πληρωμές των δανείων. Επιπρόσθετα κάποια περιουσιακά στοιχεία χρησιμοποιούνται ως ασφάλεια-υποθήκη για τη λήψη στεγαστικών δανείων. Επομένως ενδέχεται να επηρεάζονται οι όροι του δανείου καθώς επίσης και η αποπληρωμή του.

Η επιδείνωση των μεγεθών που προσδιορίζουν τη χρηματοοικονομική κατάσταση των νοικοκυριών για το έτος 2009, επέδρασε αρνητικά σε σχέση με την δυνατότητα αποπληρωμής του χρέους τους για ορισμένα νοικοκυριά.

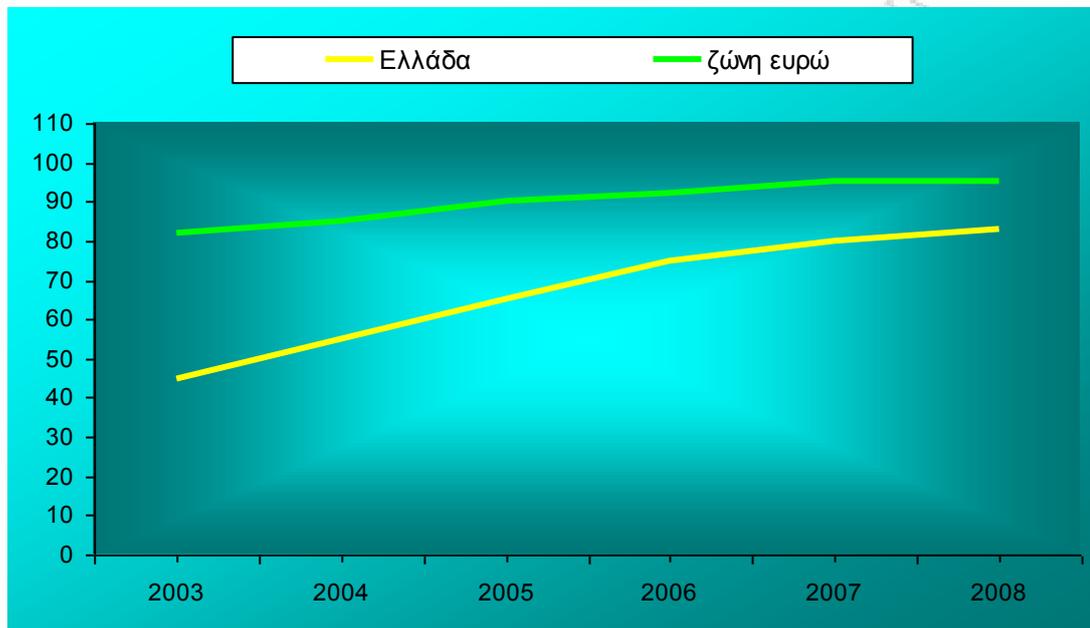
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Έρευνας Τραπεζικών Χορηγήσεων<sup>20</sup> (Απρίλιος 2009), η προσφορά των τραπεζικών δανείων προς τα νοικοκυριά ήταν περιοριστική, αν και σε χαμηλότερο βαθμό σε σύγκριση με το 2008. Οι τράπεζες που συμμετείχαν στην έρευνα εκτιμούν ότι η προσφορά δανείων θα συνεχιστεί στα ίδια επίπεδα και για το επόμενο χρονικό διάστημα. Όσον αφορά τη ζήτηση το 2009 υπήρξε μείωση τόσο στα στεγαστικά όσο και στα καταναλωτικά δάνεια. Παρόλα αυτά οι τράπεζες αναμένουν κάποια σχετική ανάκαμψη για το επόμενο διάστημα.

Στο παρακάτω γράφημα 2.1 παρατίθενται η αυξητική πορεία του χρέους των νοικοκυριών για μία περίοδο έξι χρόνων. Το χρέος περιλαμβάνει τα υπόλοιπα των δανείων και των τιτλοποιημένων δανείων τους. Αυτά τα στοιχεία του χρέους βασίζονται στους λογαριασμούς των νοικοκυριών οι οποίοι καταγράφουν μεταξύ άλλων τις χρηματοοικονομικές τους υποχρεώσεις και τις απαιτήσεις τους.

---

<sup>20</sup> Η Έρευνα Τραπεζικών Χορηγήσεων διενεργείται από την Τράπεζα της Ελλάδος, σε τριμηνιαία βάση, στο πλαίσιο ευρύτερης αντίστοιχης έρευνας σε επίπεδο Ευρωζώνης.

**Διάγραμμα 2.1:** Χρέος των νοικοκυριών στη ζώνη του ευρώ και στην Ελλάδα για την περίοδο 2003-2008



Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος και Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

### 2.4.3 Πλαστικό Χρήμα

Μια από τις μεγαλύτερες αλλαγές σχετικά με τις τραπεζικές πρωτοπορίες, έπειτα από τα τραπεζογραμμάτια είναι η εμφάνιση και η διάδοση των καρτών. Με τον όρο “κάρτα”<sup>21</sup> ορίζεται το πλαστικό δελτίο που δίνει στον κάτοχο τη δυνατότητα να πραγματοποιεί πληρωμή σε κάποιο σημείο πώλησης, ανάληψη ή κατάθεση χαρτονομισμάτων και συναφείς πράξεις σε μηχανές ανάληψης χρημάτων ή Αυτόματες Ταμειολογιστικές Μηχανές. Επομένως οι κάρτες αποτελούν το λεγόμενο πλαστικό χρήμα. Τη σημερινή εποχή, σε όλο τον αναπτυγμένο κόσμο, αποτελούν ένα απαραίτητο μέσο συναλλαγών για τους περισσότερους καταναλωτές. Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία καρτών που έχουν πολλαπλές χρήσεις ανάλογα με τις ανάγκες των καταναλωτών. Σε μία κάρτα είναι δυνατόν να συσσωρευούνται περισσότερες από μία λειτουργίες.

<sup>21</sup> Αριστέα Σινανιώτη-Μαρούδη, Ιωάννης Δ.Φαρσαρώτας, (2005), “Ηλεκτρονική Τραπεζική”, Εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλα

Η Diners club ήταν η πρώτη κάρτα που εκδόθηκε στις Η.Π.Α. τη δεκαετία του '50. Στην κάρτα αυτή αναγράφονταν τα στοιχεία του κατόχου στην μπροστινή όψη της για να υποδηλώσουν ότι το πρόσωπο που έφερε την κάρτα ανήκε στο club προνομίων που η εταιρεία είχε συστήσει, αρχικώς για εξέχοντα πρόσωπα (VIPs). Η American Express και η Visa ήταν οι δύο κατηγορίες καρτών που τη διαδέχτηκαν. Μια δεκαετία αργότερα κάνουν την εμφάνισή τους και στην Ευρώπη, στην αρχή με μαγνητική ταινία και μετέπειτα με μικροτσιπ. Οι τραπεζικές κάρτες σήμερα, εκδίδονται από δύο μεγάλα δίκτυα: το δίκτυο Visa και το δίκτυο Eurocard Mastercard.

Υπάρχουν διάφορα είδη καρτών που εκδίδονται από τις τράπεζες. Οι βασικές κατηγορίες είναι οι εξής:<sup>22</sup>

- 1) Χρεωστικές Κάρτες: Είναι πλαστικές κάρτες, που δίνουν στον κάτοχό τους το δικαίωμα αγοράς προϊόντων και αγαθών, εφόσον υπάρχει επαρκές υπόλοιπο στο λογαριασμό του. Είναι στην ουσία σαν να καταβάλλουμε μετρητά, με την προϋπόθεση ότι η τράπεζα είναι συμβεβλημένη με την επιχείρηση στην οποία ο κάτοχος θέλει να κάνει τις συναλλαγές του.
- 2) Πιστωτικές Κάρτες: Η χρήση των πιστωτικών καρτών, χαρακτηρίζεται και ως συνώνυμη με το λιανεμπόριο τα τελευταία 20 χρόνια και αποτελεί καθημερινή πραγματικότητα για κάθε λιανεμπορική επιχείρηση. Είναι και αυτές πλαστικές κάρτες, οι οποίες δίνουν στον καταναλωτή τη δυνατότητα να κάνουν διάφορες αγορές ακόμα και στην περίπτωση που δεν υπάρχει επαρκές υπόλοιπο στο λογαριασμό του. Είναι κάτι σαν δάνειο, από την τράπεζα, η αποπληρωμή του οποίου γίνεται με διάφορα κριτήρια τα οποία όμως έχουν καθοριστεί και συμφωνηθεί πριν από την έκδοση της κάρτας. Επιπρόσθετα, η πιστωτική κάρτα ως κάρτα ηλεκτρονικών συναλλαγών παρέχει στον κάτοχό της τη δυνατότητα να διενεργεί τραπεζικές πράξεις μέσω των Αυτόματων Ταμειολογιστικών Μηχανών (ATMs) από συνδεδεμένους τραπεζικούς λογαριασμούς, τους οποίους έχει δηλώσει στην αίτησή του ότι επιθυμεί να κινεί.
- 3) Κάρτες αυτόματων αναλήψεων: Συνδέονται με τα Αυτόματα Ταμιακά Μηχανήματα (ATMs) της κάθε τράπεζας, μέσω των οποίων ο κάτοχος της κάρτας μπορεί να κάνει αναλήψεις και καταθέσεις, με την προϋπόθεση ότι τηρεί τραπεζικό λογαριασμό.

---

<sup>22</sup> Φαρσαρώτας Ιωάννης Δ., (2009), "Κατανοώντας τη σύγχρονη τραπεζική", Εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλα

- 4) Έξυπνες κάρτες- Ηλεκτρονικό πορτοφόλι: Σήμερα, οι πλαστικές κάρτες έχουν εξελιχθεί στις ονομαζόμενες "έξυπνες κάρτες", οι οποίες αποτελούν αναπόσπαστο εργαλείο για μια επιχείρηση, με την αξιοποίησή τους σε συστήματα ελέγχου πρόσβασης του προσωπικού και τη δημιουργία προγραμμάτων πιστότητας. Οι έξυπνες κάρτες, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι το αποτέλεσμα της ταυτόχρονης βελτίωσης των πλαστικών καρτών και των microchip. Ο εμπορικός της όρος που χρησιμοποιείται είναι smart card. Ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα είναι η διαμόρφωση και διασφάλιση περιβάλλοντος εμπιστοσύνης στις συναλλαγές μεταξύ καταναλωτών και παρόχων στις σύγχρονες ηλεκτρονικές υπηρεσίες, μιας και το ηλεκτρονικό πορτοφόλι έχει ηλεκτρονικά αποθηκευμένο ένα πόσο χρημάτων το οποίο ο κάτοχος μπορεί να χρησιμοποιήσει για τις διάφορες συναλλαγές του. Είναι στην ουσία προπληρωμένες κάρτες για τις οποίες, μόλις εξαντληθεί το ποσό, ο κάτοχος της κάρτας μπορεί να ξαναπιστώσει χρήματα στην κάρτα.
- 5) Κάρτα διευκόλυνσης: Διευκολύνει τις συναλλαγές του κατόχου με τις επιχειρήσεις οι οποίες είναι συμβεβλημένες με την τράπεζα. Δεν παρέχεται πίστωση και ο κάτοχος έχει την υποχρέωση να κάνει την εξόφληση εφάπαξ μέσα σε διάστημα σαράντα ημερών.
- 6) Κάρτα εγγύησης: Είναι σαν μια μορφή χρεωστικής κάρτας και εμφανίζεται πάντα με την επιταγή που εκδίδει ο κάτοχος της κάρτας, ώστε με αυτόν το τρόπο να πιστοποιείται η φερεγγυότητα ως προς το ποσό της επιταγής.

Αναμφισβήτητα λοιπόν το πλαστικό χρήμα αποτελεί μέρος της ζωής μας και έχει αντικαταστήσει τα χαρτονομίσματα και τα κέρματα. Οι κάρτες όλων των κατηγοριών αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια των καταναλωτών, αφού τους δίνεται η δυνατότητα να εξυπηρετηθούν εύκολα, γρήγορα και απλά για διάφορες συναλλαγές καθημερινής χρήσης όπως πληρωμές λογαριασμών, αγορές προϊόντων, αρκεί το κατάστημα να δέχεται την κάρτα που έχουν. Επιπρόσθετα οι κάρτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στο εξωτερικό, ακόμα και σε χώρα με διαφορετικό νόμισμα. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι κάρτες επιδέχονται κάποια επιπλέον χρέωση (τη λεγόμενη προμήθεια-έξοδο) που εισπράττεται από την τράπεζα λόγω της αλλαγής νομίσματος.

Η κλασική λειτουργία της κάρτας ως μέσου πληρωμών έχει διευρυνθεί και στις κάρτες έχουν προστεθεί και άλλες υπηρεσίες όπως είναι οι ασφαλιστικές καλύψεις (ταξιδιωτική, ιατρική ασφάλιση). Καταρτίστηκαν ειδικά προγράμματα συνεργασίας τραπεζών με επιχειρήσεις, ώστε να παρέχονται εκπτώσεις για την αγορά αγαθών ή υπηρεσιών και τελευταία άρχισαν να εφαρμόζονται προγράμματα σύνδεσης

πιστωτικών καρτών με οργανισμούς, σωματεία, λέσχες, φιλανθρωπικές ή οικολογικές οργανώσεις και άλλα. Η προσπάθεια αυτή εμπλουτισμού κυρίως από την πλευρά των πιστωτικών καρτών με στοιχεία που δεν έχουν άμεση σχέση με τη βασική λειτουργία τους αποσκοπεί κυρίως στη διεύρυνση της πελατείας του τραπεζικού κλάδου, με στόχο την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη.

#### 2.4.4 Ειδικά Τραπεζικά Προϊόντα- Ιδιόμορφες Χρηματοδοτήσεις

Ο έντονος ανταγωνισμός έχει οδηγήσει τα τραπεζικά ιδρύματα να προσφέρουν νέες εξυπηρετήσεις με αντικειμενικό σκοπό να κατακτήσουν τις προτιμήσεις των πελατών τους. Με τον τρόπο αυτό έχει δημιουργηθεί μια νέα ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία διευρύνεται εντυπωσιακά. Αυτά τα νέα ειδικά τραπεζικά προϊόντα παρατίθενται παρακάτω:<sup>23, 24, 25</sup>

Μίσθωση (Leasing): Πρώτη μορφή εξειδικευμένου τρόπου μεσο-μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης είναι η μίσθωση. Είναι σύμβαση, σύμφωνα με την οποία ο εκμισθωτής (lessor-κάτοχος του περιουσιακού στοιχείου), παραχωρεί στο μισθωτή-πιστούχο (lessee-αντισυμβαλλόμενος) το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το αντικείμενο της σύμβασης (ονομαζόμενο και ως μισθίο), για μια χρονική περίοδο, με αντάλλαγμα την καταβολή μισθώματος. Με άλλα λόγια είναι ένας τρόπος να αποκτήσει κάποιος τη χρήση διαφόρων πραγμάτων χωρίς όμως να μεσολαβήσει η αγορά τους. Με τον τρόπο αυτό χρηματοδοτούνται επιχειρήσεις οποιασδήποτε μορφής, οι οποίες επιθυμούν να εξαγοράσουν επαγγελματικά ακίνητα και εξοπλισμό για δραστηριότητά τους. Δύο από τα σπουδαιότερα είδη χρηματοδότησης είναι:

- 1) Η Χρηματοοικονομική στην οποία μεταβιβάζονται όλα τα οφέλη και οι κίνδυνοι στο μισθωτή .
- 2) Η Λειτουργική στην οποία δεν μεταβιβάζονται πλήρως τα οφέλη και οι κίνδυνοι στο μισθωτή, ο οποίος είναι υπεύθυνος και για τη συντήρηση του μισθίου.

Εάν μπορούσαμε να κάνουμε μία σύγκριση του δανείου και της χρηματοδοτικής μίσθωσης θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι όροι της χρηματοδοτικής μίσθωσης εξομοιώνονται με το μακροπρόθεσμο δάνειο. Επομένως διάφορα κριτήρια όπως

<sup>23</sup> Φαρσαρώτας Ιωάννης Δ., ο.π.

<sup>24</sup> Alpha Bank, "Κανονισμός πιστοδοτήσεων επιχειρήσεων", (2008)

<sup>25</sup> Γεώργιος Π.Αρτίκης (2002), "Χρηματοοικονομική Διοίκηση- Αποφάσεις Χρηματοδοτήσεων", Εκδόσεις Interbooks

φορολογική αντιμετώπιση, κερδοφορία της επιχείρησης, έλεγχο κυριότητας του παγίου και άλλα καθιστούν ανάλογα για το ποιο από τα δύο συμφέρει πιο πολύ.

Πρακτορεία Επιχειρηματικών Απαιτήσεων (Factoring): Μία επιπλέον υπηρεσία που μπορεί να παρέχεται και από την τράπεζα είναι το factoring. Είναι μια σύμβαση μεταξύ ενός Πράκτορα (factor) και ενός Προμηθευτή (συνήθως κάποια άλλη επιχείρηση), σύμφωνα με την οποία ο Προμηθευτής εκχωρεί στον Πράκτορα απαιτήσεις από τους πελάτες (συνολικώς ή μερικώς), για τη παροχή εκ μέρους του μιας ή περισσότερων υπηρεσιών όπως είναι η χρηματοδότηση, η διαχείριση και είσπραξη απαιτήσεων (τιμολογίων), η αξιολόγηση/κάλυψη πιστωτικού κινδύνου και άλλες. Επομένως το Factoring δεν αποτελεί μία μεμονωμένη υπηρεσία αλλά ένα πακέτο υπηρεσιών.

Forfaiting: Είναι η τρίτη μορφή ιδιόμορφης χρηματοδότησης που έχει εισαχθεί στη χώρα μας σε συνάρτηση με το Factoring. Το Forfaiting είναι προεξόφληση γραμματίων, συναλλαγματικών ή άλλων αξιόγραφων χωρίς δικαίωμα αναγωγής του αγοραστή κατά του πωλητή των τίτλων. Ο μεγαλύτερος όγκος των συναλλαγών είναι κυρίως σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό ή πρώτες ύλες. Επομένως για την εξασφάλιση της αποπληρωμής απαραίτητη είναι μία τράπεζα, αποδέκτη στο forfaiter, να εγγυηθεί την εξόφληση των εγγράφων.

Συγκρίνοντας το Factoring με το Forfaiting θα μπορούσαμε να πούμε ότι ισχύουν τα εξής:

- 1) Η πίστωση Factoring είναι βραχυπρόθεσμη, ενώ του Forfaiting είναι μεσοπρόθεσμη (έως και 10 χρόνια).
- 2) Το χρηματοδοτούμενο ποσό που χορηγείται στην πρώτη περίπτωση αφορά συνήθως το 80% του τμήματος ενώ στη δεύτερη το 100%.
- 3) Το Factoring μπορεί να είναι και χωρίς αλλά και με δικαίωμα αναγωγής ενώ το Forfaiting είναι πάντα χωρίς δικαίωμα αναγωγής δηλαδή η τράπεζα αναλαμβάνει τον πιστωτικό κίνδυνο δηλαδή τη ζημιά από αφερεγγυότητα του κάθε οφειλέτη.
- 4) Το Factoring απευθύνεται σε δυναμικά αναπτυσσόμενες μικρομεσαίες επιχειρήσεις ενώ το Forfaiting είναι θεσμός στήριξης των εξαγωγών και απευθύνεται κυρίως σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

## 2.5 ΠΑΡΑΛΛΗΛΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Οι τράπεζες συνεργάζονται με τους πελάτες σε διάφορους άλλους τομείς οι οποίοι είναι παράλληλοι και με τον τρόπο αυτό, αλληλοσυμπληρώνουν τις αμιγώς τραπεζικές εργασίες. Τέτοιες δραστηριότητες θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν οι ακόλουθες:<sup>26</sup>

1. **Χρηματιστηριακές υπηρεσίες:** Ο κάθε πελάτης της τράπεζας έχει τη δυνατότητα, στο τομέα των επενδυτικών υπηρεσιών, να ζητήσει εκτέλεση εντολών αγοράς και πώλησης μετοχών εταιρειών εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Επομένως εξουσιοδοτεί την τράπεζα με την οποία συνεργάζεται, να εκτελεί εντολές (διάφορες χρηματιστηριακές συναλλαγές) για λογαριασμό του με την προϋπόθεση ότι τηρεί λογαριασμό αξιών και ενεργή μερίδα στο Σύστημα Άυλων Τίτλων.
2. **Ασφαλιστικές υπηρεσίες:** Οι ελληνικές τράπεζες έχουν προσανατολιστεί προς την κατεύθυνση παροχής τραπεζικών και ασφαλιστικών δραστηριοτήτων, μιας και η ασφαλιστική αγορά είναι μια δυναμική αγορά και στην Ελλάδα. Οι ασφαλιστικές εταιρείες συνήθως αποτελούν θυγατρικές εταιρείες μιας τράπεζας. Με τον τρόπο αυτό οι τράπεζες έχουν κάνει δυναμική επέκταση σε διαφορετικές αγορές. Επομένως μέσω της συνεργασίας τους με διάφορες ασφαλιστικές εταιρείες προσφέρουν μια σειρά από ασφαλιστικά, συνταξιοδοτικά ή καταθετικά προϊόντα, (ασφαλιστικά προγράμματα ζωής, νοσοκομειακή κάλυψη, ασφαλιστικά αποταμιευτικά προγράμματα και ασφάλιση αυτοκινήτων), με σκοπό την κάλυψη μελλοντικών γεγονότων ή κινδύνων όπως παραδείγματος χάριν συνταξιοδότηση, ανικανότητα εργασίας και άλλα.
3. **Οργανισμοί-Εταιρείες επενδύσεων σε κινητές αξίες:** Τα πιστωτικά ιδρύματα παρέχουν διάφορες επενδυτικές υπηρεσίες οι οποίες είναι διαμεσολαβητικού χαρακτήρα. Οι Ανώνυμες Εταιρείες Διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων (Α.Ε.Δ.Α.Κ.) καθώς επίσης και οι Ανώνυμες Εταιρείες Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου είναι τέτοιοι οργανισμοί επενδύσεων σε κινητές αξίες. Η Α.Ε.Δ.Α.Κ διαχειρίζεται αμοιβαία κεφάλαια<sup>27</sup>, ύστερα από άδεια σύστασης που απαιτείται με απόφαση από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Προϋπόθεση αποτελεί το γεγονός ότι τα περιουσιακά

<sup>26</sup> Σπύρος Δ. Ρεπούσης, (2005), "Τραπεζικές Υπηρεσίες", Εκδόσεις Σάκκουλα

<sup>27</sup> Το αμοιβαίο κεφάλαιο είναι : ομάδα περιουσίας που αποτελείται από κινητές αξίες (όπως είναι οι μετοχές, ομολογίες, έντοκα γραμμάτια του Δημοσίου και άλλα χρεόγραφα), μέσα χρηματαγοράς και μετρητά για τα οποία τα επί μέρους στοιχεία ανήκουν εξ αδιαίρετου σε περισσότερα του ενός πρόσωπα(μεριδιούχους).

στοιχεία του αμοιβαίου κεφαλαίου κατατίθενται σε κάποια τράπεζα (θεματοφύλακας) προς φύλαξη. Στην ουσία ο θεματοφύλακας εκτελεί καθήκοντα “ταμιά” για το αμοιβαίο κεφάλαιο πάντα υπό τις οδηγίες της Α.Ε.Δ.Α.Κ. Επίσης μεριμνεί για τις εισπράξεις, πληρωμές και γενικά τη σωστή εκτέλεση των συναλλαγών. Η πλειοψηφία των τραπεζικών ομίλων προβαίνει σε ίδρυση εταιρειών διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων και κατά επέκταση αυτές οι εταιρείες συνεργάζονται με το δίκτυο τραπεζών του ομίλου. Από την άλλη πλευρά η Εταιρεία Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου διαχειρίζεται το δικό της χαρτοφυλάκιο κινητών αξιών (επενδυτικών χρεογράφων). Βασική διαφορά αυτών των δύο μορφών εταιρειών είναι ότι οι Εταιρείες Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου επενδύουν μόνο για λογαριασμό τους, χωρίς να επιτρέπεται άλλη δραστηριότητα, όπως η αγοραπωλησία τίτλων ή κινητών αξιών για λογαριασμό πελατών. Η επένδυση αυτή χαρακτηρίζεται ως επένδυση “κλειστού τύπου”, σε αντίθεση με την επένδυση στα αμοιβαία κεφάλαια που είναι “ανοιχτού τύπου” και αυτό διότι μπορεί να συμμετάσχει ο κάθε επενδυτής.

## 2.6 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

### 2.6.1. Ηλεκτρονική τραπεζική και προσφερόμενες υπηρεσίες

Οι τράπεζες από παλιά είχαν έντονη δραστηριότητα η οποία βασιζόταν στην πληροφοριακή τεχνολογία (Information Technology). Τα τελευταία χρόνια, παγκοσμίως, ραγδαία είναι η ανάπτυξη της χρήσης του Διαδικτύου (Internet), από τις τράπεζες. Έχουν καταφέρει να εκμεταλλευτούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα “ηλεκτρονικά κανάλια” επικοινωνίας έτσι ώστε να πραγματοποιούνται τόσο εγχώριες όσο και διασυνοριακές συναλλαγές μεταξύ φυσικών και νομικών προσώπων, προσφέροντας ταυτόχρονα μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών. Η παροχή αυτού του είδους υπηρεσιών αντικατοπτρίζεται επάξια στον όρο “ηλεκτρονική τραπεζική” ή αλλιώς e-banking (electronic banking) – Internet banking, που δεν είναι τίποτα άλλο από μία μορφή “ηλεκτρονικού εμπορίου”.<sup>28</sup> Η πρώτη ηλεκτρονική τράπεζα, εμφανίστηκε στην Αμερική, τον Οκτώβριο του 1995 και ονομαζόταν, Security First Network Bank, η οποία χωρίς να διαθέτει δίκτυο καταστημάτων εξυπηρέτούσε την πελατεία της μόνο μέσα από το Διαδίκτυο (Internet). Το Internet θεωρείται από τις

---

<sup>28</sup> Φαρσαρώτας Ιωάννης Δ., ο.π.

τράπεζες ένα νέο “στρατηγικό όπλο”<sup>29</sup> το οποίο έχει αλλάξει τον τρόπο παροχής υπηρεσιών τους και τον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Αυτό το νέο μέσο στα χέρια των τραπεζών υπόσχεται πολλά στη λιανική τραπεζική. Το Internet Banking επιτρέπει στους πελάτες των τραπεζών να εκτελούν ένα μεγάλο μέρος των τραπεζικών συναλλαγών ηλεκτρονικά όπως μέσω των web sites των τραπεζών. Όταν αυτή η νέα υπηρεσία πρωτοχρησιμοποιήθηκε από τις τράπεζες λειτουργούσε σαν ένα μέσο όπου οι τράπεζες παρουσίαζαν πληροφορίες για τα διάφορα τραπεζικά τους προϊόντα. Την σημερινή εποχή οι πιο αντιπροσωπευτικές υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω του Διαδικτύου από τις τράπεζες είναι οι εξής:<sup>30</sup>

- ✓ Εξόφληση λογαριασμών και Μεταφορές κεφαλαίων
- ✓ Άνοιγμα νέου λογαριασμού καταθέσεων
- ✓ Αποστολή εμβασμάτων. Αποτελεί την πλέον συνηθισμένη συναλλαγή και αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι το 55% αυτών των συναλλαγών γίνεται μέσω του Internet.
- ✓ Παρακολούθηση επιταγών και ιστορικό κινήσεων λογαριασμών (ερώτηση υπολοίπων τραπεζικών λογαριασμών)
- ✓ Διαχείριση διαθέσιμων και χρηματιστηριακές συναλλαγές (σε ποσοστό 22% πραγματοποιείται μέσω διαδικτύου), όπως είναι η εντολή πώλησης ή αγοράς μετοχών, καθώς επίσης και η παρακολούθηση της συνεδρίας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.
- ✓ Πληροφόρηση και Υποβολή αιτήσεων όπως είναι η ενημέρωση για τις τιμές ξένου συναλλάγματος και για τις τιμές των επιτοκίων (προθεσμιακών και καταθετικών λογαριασμών) καθώς επίσης και κατάθεση αίτησης για πιστωτική κάρτα, δάνεια.

## 2.6.2 Πλεονεκτήματα για τον πελάτη και το τραπεζικό ίδρυμα

Οι πελάτες ωφελούνται σημαντικά από τη χρήση του e-banking. Μερικά από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που προσφέρονται από την ηλεκτρονική υπηρεσία παρατίθενται παρακάτω:<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Margaret Tan, (2000), Thompson S.H.Teo, ‘‘Factors Influencing the Adoption of Internet Banking’’, Journal Of Association for Information Systems

<sup>30</sup> Σπύρος Δ.Ρεπούσης,ο.π.

<sup>31</sup> Δελτίο Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2006), τεύχος 47

1. Ευκολία, ευελιξία, σε διάφορες τραπεζικές συναλλαγές που δεν περιορίζονται στο τραπεζικό ωράριο, αφού τους δίνεται η δυνατότητα διενέργειας συναλλαγών, όλο το εικοσιτετράωρο, όλες τις μέρες της εβδομάδας, όλο το χρόνο.
2. Δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στο δίκτυο και στις υπηρεσίες της τράπεζας από απόσταση, από οποιαδήποτε τοποθεσία (γραφείο, σπίτι), ακούραστα και ανέξοδα, χωρίς να υπάρχει κάποιος γεωγραφικός περιορισμός και χωρίς να χρειάζεται η φυσική παρουσία του πελάτη στο κατάστημα της τράπεζας. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται το κόστος των συναλλαγών και παράλληλα εξοικονομείται χρόνος.
3. Ταχύτητα στην πραγματοποίηση των συναλλαγών
4. Οι πελάτες απολαμβάνουν ιδιαίτερα ευνοϊκής τιμολογιακής πολιτικής
5. Παροχή υψηλού επιπέδου ασφάλειας, με χρήση ειδικών, προσωπικών κωδικών, μιας και το αίσθημα ασφάλειας αποτελεί κλειδί και αναγκαία προϋπόθεση για την αποτελεσματική διεξόδηση των εναλλακτικών δικτύων σε όλες τις ομάδες του πληθυσμού. Η ανασφάλεια των συναλλασσομένων είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν. Προς την κατεύθυνση αυτή οι τράπεζες έχουν λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε η εκτέλεση των ηλεκτρονικών συναλλαγών να πραγματοποιείται σύμφωνα με τις Ελληνικές και Διεθνώς εφαρμοζόμενες πρακτικές ασφάλειας.
6. Διαχείριση όλων των συναλλαγών με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και δυνατότητα γενικής πληροφόρησης για προϊόντα και υπηρεσίες

Από την άλλη πλευρά τα τρία βασικά πλεονεκτήματα για την τράπεζα είναι τα ακόλουθα:<sup>32</sup>

- 1) Οι συναλλαγές στα καταστήματα περιορίζονται στις πιο εξειδικευμένες όπως είναι οι χορηγήσεις δανείων, οι επενδυτικές υπηρεσίες και το private banking.
- 2) Μείωση των λειτουργικών εξόδων. Είναι χαρακτηριστικό ότι μια συναλλαγή κοστίζει στην τράπεζα 1,5 ευρώ (σε εργατώρες, κόστος λειτουργίας καταστημάτων), σε αντίθεση με 0,25 ευρώ εάν πραγματοποιηθεί ηλεκτρονικά. Συγκρίνοντας με τα άλλα μέσα ηλεκτρονικής τραπεζικής ισχύουν τα εξής: Η απλή συναλλαγή μέσω του καταστήματος κοστίζει 1ευρώ, το αντίστοιχο κόστος μέσω τηλεφώνου είναι στα 50 λεπτά, μέσω ATM είναι στα 25 λεπτά και μέσω

---

<sup>32</sup> Αριστέα Σινανιώτη-Μαρούδη, Ιωάννης Δ.Φαρσαρώτας, ο.π.

Internet είναι στα 5 λεπτά. Επομένως τα λειτουργικά έξοδα μιας ηλεκτρονικής τράπεζας υπολογίζονται περίπου στα μισά σε σχέση με μια συμβατική τράπεζα.

- 3) Αύξηση της κερδοφορίας τους μέσω της προσέλκυσης πελατών και της χρήσης των εναλλακτικών δικτύων, μιας και έχουν τη δυνατότητα να τιμολογούν και να πωλούν φθηνότερα και πιο κερδοφόρα τα προϊόντα τους.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι οι τράπεζες στην προσπάθεια ανάπτυξης και παροχής ηλεκτρονικής τραπεζικής προς τους καταναλωτές, αντιμετωπίζουν μια σειρά κινδύνων με πιο βασικούς: <sup>33</sup> τον κίνδυνο που σχετίζεται με την τεχνολογία. Αυτός ο κίνδυνος έχει σχέση με το γεγονός ότι οι τράπεζες δαπανούν αρκετά κεφάλαια για την εισαγωγή αυτής της νέας τεχνολογίας, που στη συνέχεια μπορεί να απαξιωθεί από το καταναλωτικό κοινό, και αυτό μπορεί να είναι αποτέλεσμα ανεπαρκούς ανάλυσης ζήτησης της αγοράς. Επιπρόσθετα αντιμετωπίζουν το λειτουργικό κίνδυνο, λόγω του έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών και για την αποφυγή του οποίου, είναι απαραίτητη η αναβάθμιση του εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας. Επομένως απαιτείται συνεχής αναβάθμιση των ηλεκτρονικών συστημάτων λόγω της συνεχούς ανάπτυξης της πληροφοριακής τεχνολογίας. Ακόμα υπάρχει ο νομικός κίνδυνος που είναι αποτέλεσμα της αδυναμίας ελέγχου και παροχής άριστης ασφάλειας των συναλλαγών στο Διαδίκτυο. Είναι σημαντικό οι τράπεζες να προσέχουν και να προφυλάσσουν τη φήμη τους, διότι μια δυσφήμιση, ενδέχεται να επιφέρει προβλήματα εμπιστοσύνης εκ μέρους των πελατών της (reputational risk).

### 2.6.3 Μέσα πραγματοποίησης ηλεκτρονικών συναλλαγών

Είναι χαρακτηριστικό ότι τα τελευταία χρόνια η τραπεζική από απόσταση, έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις στο εξωτερικό, παρόλο που στην Ελλάδα οι ηλεκτρονικές συναλλαγές βρίσκονται ακόμα σε πρώιμο στάδιο. Όπως προαναφέρθηκε το ένα μέσο είναι η χρήση του Διαδικτύου (Internet), μέσω κάποιου υπολογιστή. Υπάρχουν άλλοι τρεις τρόποι μέσω των οποίων μπορούν να γίνουν οι ηλεκτρονικές συναλλαγές. Ο ένας είναι μέσω σταθερού τηλεφώνου, γνωστός και ως phone banking. Πρόκειται για ένα προηγμένο σύστημα αυτόματης τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, το οποίο φέρνει σε επαφή την τράπεζα με τον πελάτη, ακόμα και αν ο πελάτης βρίσκεται στο εξωτερικό, και το οποίο τους επιτρέπει να διεκπεραιώνουν, όλες τις τραπεζικές συναλλαγές, σίγουρα και με ασφάλεια όλο το εικοσιτετράωρο. Άλλο μέσο είναι τα κινητά τηλέφωνα, γνωστό και

---

<sup>33</sup> "Risk Management for electronic banking and electronic money activities", (1998), Basle Committee on Banking Supervision, n<sup>o</sup> 35

ως mobile banking, και οι δυνατότητες που έχουν τα τηλέφωνα τρίτης γενιάς. Όπως και με τα προηγούμενα μέσα, οι πελάτες μπορούν να διενεργούν όλες τις προβλεπόμενες από την ηλεκτρονική τραπεζική υπηρεσίες. Τελευταίο μέσο αποτελούν οι Αυτόματες Ταμειολογιστικές Μηχανές γνωστές και ως ATMs. Ο πελάτης μπορεί μέσω της Κάρτας Αυτόματης Εξυπηρέτησης να έχει ανά πάσα ώρα και στιγμή που το επιθυμεί πρόσβαση στους τραπεζικούς του λογαριασμούς. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια “μίνι”<sup>34</sup> τράπεζα εικοσιτετράωρης εξυπηρέτησης. Τα ATMs μετατρέπονται σε προσωπική τράπεζα και αποτελούν σήμερα το πλέον διαδεδομένο εναλλακτικό δίκτυο με δυνατότητα κάλυψης όλων των συναλλαγών. Πολλές τράπεζες λόγω του μικρού τους μεγέθους τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, χρησιμοποιούν τα ATMs σαν βασική στρατηγική ανάπτυξης των δικτύων τους. Είναι χαρακτηριστικό ότι με όλα τα προαναφερθέντα εναλλακτικά δίκτυα που έχουν στη διάθεσή τους οι τράπεζες, μπορούν να εξυπηρετούν τις καταναλωτικές ανάγκες και παράλληλα να κάνουν διαφήμιση των προϊόντων τους, επιλέγοντας το που και με ποιον τρόπο θα απευθύνουν τα μηνύματά τους.

#### 2.6.4 Διείσδυση του e-banking στην Ελλάδα

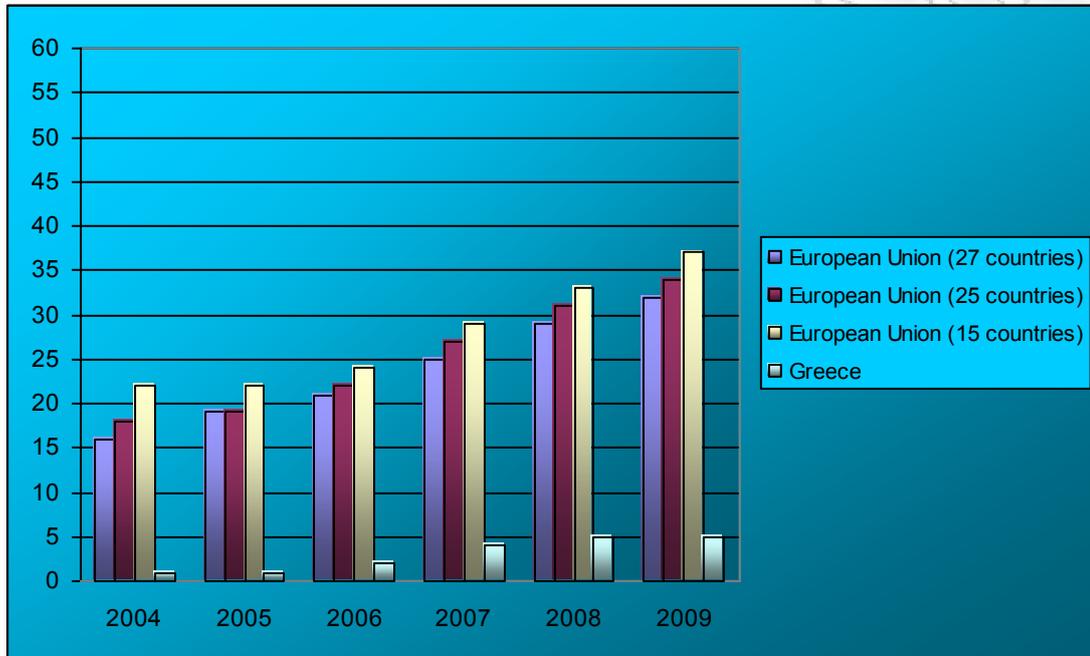
Τα τελευταία χρόνια, οι ελληνικές και οι πολυεθνικές τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, έχουν αναπτυχθεί ταχύτατα και έχουν κάνει μεγάλες προόδους έτσι ώστε να εισάγουν και να παρέχουν υπηρεσίες και προϊόντα μέσω της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Παρόλα αυτά υπάρχει ακόμη διστακτικότητα από τους καταναλωτές. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι το ποσοστό διείσδυσης του e-banking στη χώρα μας παραμένει σε χαμηλά επίπεδα, συγκρινόμενο με εκείνο των υπολοίπων κρατών μελών στην Ευρωζώνη (διάγραμμα 2.2.). Το αίσθημα ανασφάλειας των συναλλασσομένων, κυρίως διότι απουσιάζει η φυσική επαφή με πρόσωπα εμπιστοσύνης, καθώς επίσης και η έλλειψη εξοικείωσης του κοινού με την νέα τεχνολογία (Internet) είναι δύο από τους βασικότερους παράγοντες που οι καταναλωτές βλέπουν με δυσπιστία αυτά τα εναλλακτικά δίκτυα, παρόλο που οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρουν οι τράπεζες στην Ελλάδα δεν υστερούν σε σχέση με εκείνες του εξωτερικού και ταυτόχρονα προσφέρουν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση για τον καταναλωτή καθώς επίσης και μηχανισμούς ασφάλειας.

Στο παρακάτω γράφημα απεικονίζεται το ποσοστό των ατόμων, σε ένα δείγμα ηλικίας από 16 μέχρι 74 ετών για τα έτη 2004-2009, που κάνουν χρήση του Internet

<sup>34</sup> Δελτίο Ελληνική Ένωση Τραπεζών, ( 2007), τεύχος 50

banking, στην Ελλάδα σε σχέση με τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης των 15, 25 και 27 αντίστοιχα χωρών.

**Διάγραμμα 2.2:** Ποσοστό των ατόμων που χρησιμοποιούν το Internet για Internet banking



Πηγή: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Αγγελόπουλος Π., (2005), "Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα", αγορές, προϊόντα, κίνδυνοι, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης  
Αρτίκης Γ., (2002), "Χρηματοοικονομική Διοίκηση-Αποφάσεις Χρηματοδοτήσεων", Εκδόσεις Interbooks  
Κοκκομέλης Κ., (1995), "Τραπεζικές Υπηρεσίες προς Καταναλωτές (Retail Banking)", Ένωση Ελληνικών Τραπεζών  
Ρεπούσης Σ., (2005), "Τραπεζικές Υπηρεσίες", Εκδόσεις Σάκκουλα  
Σιναϊώτη-Μαρούδη Α., Φαρσαρώτας Ι., (2005), "Ηλεκτρονική Τραπεζική", Εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλα  
Φαρσαρώτας Ι., (2009), "Κατανοώντας τη σύγχρονη τραπεζική", Εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλα

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Chorafas D., (1987), "Strategic Planning for Electronic Banking-From Human Resources to Product Development and Information Systems", Butterworths

### **ΞΕΝΑ ΑΡΘΡΑ**

Bauer K., Scott E. Hein, (2006), "The effect of heterogeneous risk on the early adoption of internet banking technologies", journal of Banking and Finance  
Mehta S., Himanshu Tamble, (1997), "Relationship concept and customer services: a case study of corporate banking", journal of Retailing and Consumer Services, Science Direct  
Tan M., (2000), Thompson S.H.Teo, "Factors Influencing the Adoption of Internet Banking", Journal of Association for Information Systems

### **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

[www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)  
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

### **ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ**

Alpha Bank, "Κανονισμός πιστοδοτήσεων επιχειρήσεων", (2008)  
Δελτίο Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2006), τεύχος 47  
Δελτίο Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2007), τεύχος 50  
Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, (2004), τεύχος 39  
Τράπεζα της Ελλάδος, "Έκθεση για τη Χρηματοπιστωτική Σταθερότητα", (Ιούνιος 2009)  
Τράπεζα της Ελλάδος, "Νομισματική Πολιτική Ενδιάμεση Έκθεση", (Οκτώβριος 2009)

Risk Management for electronic banking and electronic money activities, (1998), Basle Committee on Banking Supervision, n<sup>o</sup> 35

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

#### 3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

##### 3.1.1 Προέλευση της λέξης

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Δηλαδή αναλύεται στις λέξεις “στρατός” και “άγειν” που σημαίνει οδηγώ, και υποδηλώνει αυτόν που ηγείται του στρατού.<sup>35</sup> Ένας από τους πιο διάσημους στρατηγούς που ακόμα και σήμερα είναι γνωστός και για τον οποίο γράφονται βιβλία, αναφερόμενα στην πολεμική στρατηγική που ακολουθούσε, και η οποία ακόμα και σήμερα μπορεί να αποτελέσει συνταγή επιτυχίας για διάφορες επιχειρήσεις, ονομαζόταν Sun Tzu. Η λέξη στρατηγική πρωτοχρησιμοποιήθηκε το 1951, στο βιβλίο του William H. Newman, με τίτλο “Administrative Action: The Techniques of Organization and Management”. Στα μετέπειτα χρόνια, η χρήση της λέξης άρχισε να γίνεται πιο έντονη, μιας και είχε γίνει κατανοητό ότι οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο, μπορεί να χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, όμως ο τρόπος άσκησης των διάφορων δραστηριοτήτων τους όπως είναι η προώθηση των προϊόντων, μπορεί να ήταν διαφορετικός. Αυτό είχε αντίκτυπο και στο επίπεδο επίδοσης της κάθε επιχείρησης. Επομένως η λέξη στρατηγική ήταν η πλέον κατάλληλη για να εκφράσει τις εκάστοτε διαφορές (δραστηριοτήτων). Παρόλα αυτά είτε αναφερόμαστε στην πολεμική στρατηγική είτε στη στρατηγική των επιχειρήσεων, υπάρχει ένα κοινό σημείο και για τις δύο και αυτό χαρακτηρίζεται ως το “ταίριασμα” των ευκαιριών και απειλών από το εξωτερικό περιβάλλον, με αυτό των δυνάμεων και αδυναμιών από το εσωτερικό περιβάλλον.

---

<sup>35</sup> Βασίλης Μ. Παπαδάκης, (1999), “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου

### 3.1.2 Ορισμοί

Διάφοροι ορισμοί έχουν δοθεί στον όρο στρατηγική τόσο στη διεθνή και ξένη βιβλιογραφία όσο και αρθρογραφία. Κάνοντας μια επιλογή στη συνέχεια παρατίθενται κάποιοι από αυτούς τους ορισμούς:

- 1) “Στρατηγική είναι μία διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης”.<sup>36</sup>
- 2) “Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον”.<sup>37</sup>
- 3) “Ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων ορίζεται ως στρατηγική”.<sup>38</sup>
- 4) “Στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον”.<sup>39</sup> Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ευέλικτες έτσι ώστε να ανταποκρίνονται γρήγορα στις διάφορες αλλαγές της αγοράς, καθώς επίσης και στον έντονο ανταγωνισμό. Οι ανταγωνιστές έχουν την τάση να αντιγράφουν εύκολα, και επομένως η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι προσωρινή. Επομένως η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

Από τους παραπάνω ορισμούς, καθώς επίσης και από τους υπόλοιπους που έχουν δοθεί κατά καιρούς στη διεθνή βιβλιογραφία προκύπτει το εξής συμπέρασμα:<sup>40</sup> Ο όρος της στρατηγικής αποτελεί ένα σχέδιο, το οποίο είναι αποτέλεσμα μιας καλομελετημένης ανάλυσης, το οποίο εξισορροπεί όλες τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης που

<sup>36</sup> Andrews K. , (1971), “The concept of Corporate Strategy”,

<sup>37</sup> Ansoff I.,(1985), ” Coporate strategy”

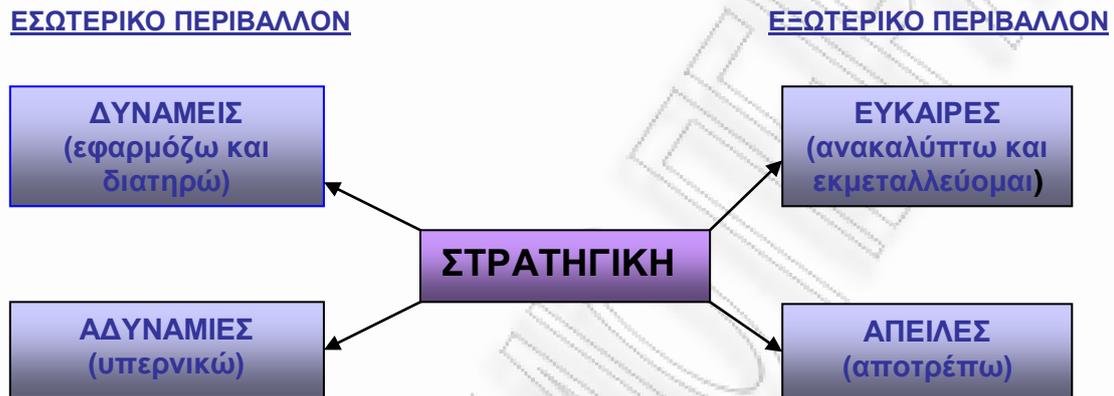
<sup>38</sup> Chandler A. , (1962), “Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”

<sup>39</sup> Porter M., (1996), “What is Strategy?”

<sup>40</sup> Γεωργόπουλος Β.Νικόλαος, ο.π.

δεν είναι τίποτα άλλο από τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της επιχείρησης. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.1 η στρατηγική βοηθάει την επιχείρηση να ανακαλύψει και να διατηρήσει τις δυνάμεις της, να αντιμετωπίσει και να υπερνικήσει τις αδυναμίες της, να ανακαλύψει και να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες, και να αποτρέψει τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον.<sup>41</sup>

**Διάγραμμα 3.1:** Στρατηγική



Πηγή:Γεωργόπουλος Ν., (2006), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου Γ.

### 3.2 ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Δύο πράγματα θα μπορούσαμε να πούμε ότι απέχουν από τον όρο στρατηγική. Το ένα είναι ο προγραμματισμός και το άλλο η έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα. Παρόλο που συχνά υπάρχει σύγχυση και ταυτίζεται ο όρος της στρατηγικής με το στρατηγικό σχεδιασμό/προγραμματισμό, ο προγραμματισμός ορίζεται διαφορετικά. Ο όρος αυτός διασπά το όραμα και τη στρατηγική σε επιμέρους στόχους οι οποίοι μπορούν να επιδιωχθούν άμεσα. Ο προγραμματισμός ασχολείται σε μεγάλο βαθμό με την εφαρμογή της στρατηγικής, με τα προϊόντα και τμήματα που προϋπάρχουν. Συνήθως δεν είναι στρατηγική διότι αυτή πρέπει συνεχώς να προσαρμόζεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, συνδυάζοντας γνώσεις, έμπνευση και δημιουργικότητα, χαρακτηριστικά τα οποία απουσιάζουν από την έννοια του προγραμματισμού. Επομένως δεν μπορούμε να πούμε ότι ο προγραμματισμός μπορεί να δημιουργεί στρατηγικές, παρά μόνο μπορεί να τις προγραμματίσει, να τις

<sup>41</sup> Γεωργόπουλος Β.Νικόλαος, ο.π.

εφαρμόσει και να τις κάνει λειτουργικές. Από την άλλη πλευρά η έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα σύμφωνα με τον Porter δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως στρατηγική. Διότι ο στόχος της είναι να κάνει τα ίδια πράγματα αλλά με διαφορετικό τρόπο σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αν και στη διοίκηση των επιχειρήσεων έχουν εφαρμοστεί διάφορες τεχνικές τα τελευταία χρόνια, όπως είναι το outsourcing (ανάθεση σε τρίτους διάφορων εργασιών), το benchmarking (συγκριτική προτυποποίηση), το total quality management (διοίκηση ολικής ποιότητας), το reengineering (ανασχεδιασμός δραστηριοτήτων), και τα οποία προσφέρουν λειτουργική αποτελεσματικότητα, δεν θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως στρατηγική. Διότι οι επιχειρήσεις διαφοροποιούνται ως προς τη λειτουργική αποτελεσματικότητα. Κάποιες έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν καλύτερα τους τεχνολογικούς πόρους ή τις διάφορες τεχνικές μανάτζμεντ και άλλες όχι. Επομένως το κατά πόσο μια επιχείρηση βελτιώνει τη λειτουργική της αποτελεσματικότητα δεν είναι από μόνο του στρατηγική. Επιπρόσθετα οι προαναφερθείσες τεχνικές δεν μπορούν από μόνες τους να δώσουν στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό μπορεί να το δώσει η στρατηγική, σύμφωνα με τον Porter.

### 3.3 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Από τη μέχρι τώρα ανάλυση γίνεται κατανοητό, το πόσο μεγάλη σημασία έχει η έννοια της στρατηγικής, καθώς αυτή αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της κάθε επιχείρησης, ανεξαρτήτου μεγέθους, επιχειρηματικής δραστηριότητας και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα στον επιχειρηματικό κόσμο, για επιχειρήσεις οι οποίες ήταν ηγέτιδες στο χώρο τους και μέσα σε λίγα χρόνια έχασαν την ηγετική τους θέση. Εταιρείες όπως η General Motors, και CBS ξεπεράστηκαν από τους ανταγωνιστές τους Toyota και CNN αντίστοιχα. Σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να ισχυριστεί κάποιος ότι ο παράγοντας τύχη έπαιξε καθοριστικό ρόλο. Αντίθετα η συνταγή της επιτυχημένης στρατηγικής που εφαρμόστηκε και εφαρμόζεται και σήμερα, από κάποιες επιχειρήσεις είναι ένας από τους βασικότερους λόγους αυτής της αλλαγής, στο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου τα χαρακτηριστικά "πολυτάραχο" και "συνεχής μεταβολή" το χαρακτηρίζουν επάξια, και για τα οποία κάθε επιχείρηση πρέπει να μεριμνά έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες. Η στρατηγική αποτελεί το συνδετικό κρίκο του εξωτερικού περιβάλλοντος και της επιχείρησης και αυτό διότι εξασφαλίζει, όχι πάντα, την επιτυχία αυτής, ταυτόχρονα όμως, βοηθάει στην επίτευξή της.

Παρακάτω παρατίθενται μια σειρά από λόγους, οι οποίοι καθιστούν αναγκαία την στρατηγική.<sup>42</sup>

- 1) Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις: Με τον τρόπο αυτό ορίζεται η Αποστολή δηλαδή ο λόγος και η αιτία ύπαρξης μιας επιχείρησης και το Όραμα δηλαδή το τι θέλει η επιχείρηση να γίνει. Επομένως τίθεται το πλαίσιο για τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση του οργανισμού και οριοθετούνται οι στόχοι, σκοποί (στόχοι μετρήσιμοι δηλαδή τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και ως πότε), καθώς επίσης καταρτίζονται και τα αναγκαία προγράμματα για την υλοποίησή τους.
- 2) Η στρατηγική υποστηρίζει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων: Αυτό είναι αποτέλεσμα του γεγονότος ότι υπάρχει ξεκάθαρη, αντιληπτή, κατανοητή και αποδεκτή στρατηγική. Έχει αποσαφηνιστεί το όραμα των στελεχών, έχουν αξιολογηθεί οι διάφορες ευκαιρίες για την επιχείρηση και επομένως έχει γίνει αντιληπτό στους εργαζόμενους ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν έτσι ώστε να έχουν τη μέγιστη δυνατή αξία τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτό οι αποφάσεις που λαμβάνονται για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών, χαρακτηρίζονται από ομοιομορφία και δεν είναι αντικρουόμενες. Είτε η επιχείρηση είναι μικρή, είτε μεγάλη, καθημερινά λαμβάνονται πάρα πολλές αποφάσεις, άλλες μεγαλύτερης και άλλες μικρότερης σημασίας. Επομένως ο καθορισμός κριτηρίων έτσι ώστε να παρθεί η βέλτιστη απόφαση είναι αναγκαίος. Οι διάφορες στρατηγικές επιλογές, όπως το που θα διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση έναντι μιας άλλης, καθιστούν πιο εύκολη και εφικτή τη λήψη μιας απόφασης, περιορίζοντας έτσι τις δυνατές επιλογές.
- 3) Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες: Ένας ακόμη ρόλος της στρατηγικής είναι ο συντονισμός των επιμέρους αποφάσεων του οργανισμού, έτσι ώστε μέσα από τη συλλογική δράση των ατόμων, να διασφαλιστεί ο συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων. Με άλλα λόγια θέτει τις κατευθύνσεις έτσι ώστε να μην ενεργεί ο καθένας όπως θέλει αλλά μέσα από ένα κατάλληλο πλαίσιο συντονισμού, να βρίσκονται λύσεις ή να επιλύονται τυχόν προβλήματα καθώς επίσης και να επιτυγχάνονται με συνέπεια οι διάφορες επιχειρηματικές αποφάσεις.
- 4) Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό: Η αναγκαιότητα της στρατηγικής φαίνεται και από το γεγονός ότι μέσω αυτής ορίζεται ο εκάστοτε οργανισμός. Άτομα τα οποία βρίσκονται εκτός επιχείρησης

---

<sup>42</sup> Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ο.π.

έχουν τη δυνατότητα να καταλάβουν, πώς τοποθετείται η επιχείρηση στην αγορά και τι είδους επιχείρηση είναι. Με άλλα λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι ορίζεται η “προσωπικότητα” του οργανισμού, μέσω μιας ξεκάθαρης στρατηγικής.

- 5) Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα: Τη σημερινή εποχή, το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, χαρακτηρίζεται από έντονη αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα. Ο ρυθμός των αλλαγών είναι ταχύτατος. Η αναγκαιότητα της στρατηγικής είναι μεγάλη λόγω του ότι δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να ξεχωρίσει πιο εύκολα μια ευκαιρία ή απειλή και με τον τρόπο αυτό να μειώσει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Είναι από τους πιο σημαντικούς ρόλους της στρατηγικής, αφού μέσω αυτής εξασφαλίζεται ότι όλες οι αποφάσεις “κινούνται” προς την ίδια κατεύθυνση. Ταυτόχρονα επωφελείται η επιχείρηση, διότι μελλοντικά αυξάνεται και η παραγωγικότητά της και κατά επέκταση και η αποδοτικότητά της.
- 6) Η στρατηγική προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Μία από τις βασικότερες διαδικασίες που πρέπει να γίνει “managing” σε μια επιχείρηση είναι η απόκτηση και η διατήρηση (sustainability) του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Competitive Advantage). Για να καταφέρει να επιτύχει κάτι τέτοιο ο κάθε οργανισμός πρέπει πρώτα από όλα να κατανοήσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του. Στο εξωτερικό περιβάλλον πρέπει να αναλυθούν όλες εκείνες οι ευκαιρίες και απειλές που προέρχονται από το γενικευμένο περιβάλλον της επιχείρησης (ανίχνευση κοινωνικών, πολιτικών, τεχνολογικών, οικονομικών δυνάμεων) και ταυτόχρονα του άμεσου περιβάλλοντος και του κλάδου (ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες, και άλλα). Από την άλλη πλευρά στο εσωτερικό περιβάλλον πρέπει να αναλυθούν όλες οι δυνάμεις και οι αδυναμίες, που προέρχονται από τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της εκάστοτε επιχείρησης. Μέσω λοιπόν της στρατηγικής θα επιτευχθεί μια σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και κατά επέκταση θα της προσδώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Από την προαναφερθείσα ανάλυση, γίνεται φανερό το πόσο σημαντική είναι η στρατηγική για κάθε οργανισμό, αφού αυτή εξασφαλίζει τη συνοχή και την ομοιομορφία των αποφάσεων, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση και την τοποθετεί στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της, μειώνει την αβεβαιότητα και τέλος προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 3.4 ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Είναι χαρακτηριστικό ότι μέσα από τις μελέτες περιπτώσεων των διαφόρων επιχειρήσεων, υπάρχουν επιχειρήσεις που ακολουθώντας μια συγκεκριμένη στρατηγική, έχουν καταφέρει να κατέχουν σημαντική θέση στον κλάδο τους. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις στις οποίες η προκαθορισμένη στρατηγική που έχει αποφασιστεί να ακολουθηθεί από την εκάστοτε επιχείρηση ανατρέπεται, λόγω διαφόρων τυχαίων και απρόσμενων παραγόντων. Σε τέτοιες περιπτώσεις εγκαταλείπεται η προσχεδιασμένη στρατηγική για να μην οδηγηθεί η επιχείρηση σε αποτυχία και ακολουθείται μια άλλη στρατηγική, που διαμορφώνεται ανάλογα με τις περιστάσεις. Στο πολυτάραχο και πολύπλοκο περιβάλλον της σημερινής εποχής, η γρήγορη προσαρμογή σε τέτοιες περιστάσεις γίνεται πολύ συχνά προκειμένου η κάθε επιχείρηση να καταφέρει να εκπληρώσει τους αρχικούς της στόχους. Σε άλλες πάλι περιπτώσεις μπορεί να εξαναγκαστούν από την αρχή να επιλέξουν μια συγκεκριμένη στρατηγική. Το οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση στρατηγικής, καθώς επίσης και οι κυβερνήσεις των χωρών, με πιθανούς περιορισμούς που επιβάλλουν.

Ο Henry Mintzberg <sup>43</sup> ορίζει τη στρατηγική σαν μια έννοια πολύπλοκη, που πρέπει να αποδοθεί με περισσότερους από έναν ορισμούς. Όπως στο μάρκετινγκ έχουμε τα 5Ps (Product, Price, Place, Promotion), στη περίπτωση της στρατηγικής έχουμε τα εξής 5Ps (Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective):

- 1) Σχέδιο (Plan): Η στρατηγική είναι το αποτέλεσμα μιας καλά μελετημένης ανάλυσης για την επίτευξη του σκοπού ή των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Είναι μια μορφή πρόβλεψης και πρόληψης μελλοντικών γεγονότων για τον επηρεασμό τους, προς την επιθυμητή κατεύθυνση.
- 2) Τέχνασμα (Ploy): Με αυτόν το χαρακτηρισμό υποδηλώνεται ο σχεδιασμός ενεργειών από μέρους της επιχείρησης έτσι ώστε να αποκτήσει υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών και να ξεπεραστεί ο εκάστοτε αντίπαλος. Είναι με άλλα λόγια ένα πιο εξειδικευμένο σχέδιο.
- 3) Υπόδειγμα (Pattern): Η στρατηγική με την έννοια του υποδείγματος αναφέρεται κυρίως στην πρακτική διάσταση της έννοιας, και σχετίζεται με τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα. Έχει παρατηρηθεί σε διάφορες επιχειρήσεις ότι η ύπαρξη ενός καλομελετημένου σχεδίου, απέχει πολύ από την

---

<sup>43</sup> Mintzberg H., (1987), "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy"

πράξη. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι προθέσεις των στελεχών δεν υλοποιήθηκαν. Ανεξάρτητα από την ύπαρξη σχεδίων και προθέσεων, η στρατηγική σχετίζεται με τις ενέργειες εκείνες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης και με τον τρόπο αυτό, αποτελούν ένα είδος υποδείγματος.

- 4) Τοποθέτηση (Position): Η στρατηγική έχει σχέση με την τοποθέτηση της επιχείρησης μέσα στην αγορά και στον κλάδο που έχει αποφασίσει να ανταγωνιστεί. Επομένως δυνητικά προϊόντα, πελάτες, ατομικά συμφέροντα, ποιες διαδικασίες θα ακολουθηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι, κοινωνική υπευθυνότητα της επιχείρησης, είναι κάποια από τα θέματα τα οποία αποτελούν για την εκάστοτε επιχείρηση αντικείμενο στρατηγικής. Με τον τρόπο αυτό, ο οργανισμός **τοποθετείται** απέναντι στον ανταγωνισμό.
- 5) Προοπτική (Perspective): Τέλος με τον χαρακτηρισμό προοπτική, η στρατηγική ορίζεται σαν μια έννοια-ιδέα-επινόηση, η οποία επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς της επιχείρησης. Αποτελεί την ιδεολογία του οργανισμού, η οποία έχει γίνει αποδεκτή από τα μέλη του, τα οποία ενεργούν σύμφωνα με αυτήν. Εδώ αξίζει να αναφερθεί ότι η ιδεολογία πηγάζει από τα μέλη του οργανισμού. Επομένως αν μια επιχείρηση επιλέξει να ακολουθήσει επιθετική συμπεριφορά μέσα στην αγορά, αυτό είναι αποτέλεσμα της ιδεολογίας των ατόμων της επιχείρησης.

### 3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Σύμφωνα με τον Peter Drucker, “το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι ένα κουτί γεμάτο με τεχνάσματα ή μία ομάδα τεχνικών. Είναι απόλυτη σκέψη καθώς και κινητοποίηση σημαντικών πόρων. Ο ποσοτικός προσδιορισμός από μόνος του δεν είναι στρατηγικό μάνατζμεντ. Μερικά από τα πιο σημαντικά θέματα στο στρατηγικό μάνατζμεντ δεν επιδέχονται καμίας ποσοτικοποίησης”.

Η συνεχώς αυξανόμενη αβεβαιότητα στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς επίσης και οι διάφορες μεταβολές τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι δύο από τις μεγαλύτερες προκλήσεις των σύγχρονων manager (διοικητικών στελεχών). Εδώ αξίζει να αναφερθεί ότι ο όρος “διοίκηση”<sup>44</sup> προέρχεται από το ρήμα διοικώ που σημαίνει μεριμνώ ή φροντίζω για τη διεύθυνση των

---

<sup>44</sup> Διονύσιος Δ.Ιθακήσιος, Σημειώσεις μαθήματος “Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων”, (2004)

υποθέσεων του "οίκου", που στη συγκεκριμένη περίπτωση σημαίνει τον εκάστοτε οργανισμό. Επομένως είναι η προσπάθεια που καταβάλλεται από το κάθε διοικητικό στέλεχος, για την αναζήτηση, επιλογή αποτελεσματικών μεθόδων, για επίλυση προβλημάτων και επιδίωξη σκοπών προς όφελος των μελών. Προτεραιότητα των διοικητικών στελεχών είναι να θέσει τις κατάλληλες βάσεις έτσι ώστε, η επιχείρηση να καταφέρει να επιβιώσει τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Δεν είναι αρκετό για μια επιχείρηση να θεωρείται επιτυχημένη μόνο στο παρόν. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η είσοδος νέων ανταγωνιστών, η δημιουργία υποκατάστατων προϊόντων, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η μεταβολή στις προτιμήσεις των καταναλωτών, είναι κάποιες από τις βασικότερες προκλήσεις που η εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να καταφέρει να προσαρμοστεί άμεσα σε αυτές. Επομένως η γρήγορη προσπάθεια προσαρμογής στις αλλαγές του παρόντος και του μέλλοντος, είναι ο ρόλος του στρατηγικού μάνατζμεντ. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να εξηγηθεί και το γεγονός ότι μια επιχείρηση μένει στάσιμη ή χρεοκοπεί, ενώ μια άλλη αναπτύσσεται. Πιο συγκεκριμένα το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι εκείνο το σύνολο των αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη επίδοση (αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα) μιας επιχείρησης. Μέσω της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ καθορίζονται οι στόχοι και λαμβάνονται οι αντίστοιχες στρατηγικές αποφάσεις.

### 3.6 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ιστορικά, ο άγγλος οικονομολόγος Alfred Marshall, ο οποίος θεωρείται πρωτοπόρος σε θέματα στρατηγικής, παρουσίασε το μοντέλο του κύκλου ζωής της επιχείρησης<sup>45</sup>. Το μοντέλο αυτό αφορά στην ανάπτυξη της επιχείρησης και βασίζεται σε μια βιολογική και μηχανική θεώρηση. Με τον τρόπο αυτό αναφέρεται στα διαφορετικά στάδια από τα οποία περνά η επιχείρηση από τη στιγμή που δημιουργείται και αναπτύσσεται. Στις αρχές της δεκαετίας του 1950, σε επίπεδο ακαδημαϊκής έρευνας, ξεχώρισε η Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου του Harvard, στα θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων. Με την πάροδο των χρόνων, επιχειρήσεις στο εξωτερικό και στην Ελλάδα έχουν αναγνωρίσει και ακολουθούν με επιτυχία τις διάφορες τεχνικές, μέσα και εργαλεία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Άλλες πάλι αποδίδουν την επιτυχία τους σε διάφορες ενστικτώδεις στρατηγικές που χρησιμοποιούν. Στις περιπτώσεις αυτές όμως, η επιτυχία είναι για μικρό χρονικό διάστημα, και δεν μπορεί να συνεχιστεί μακροπρόθεσμα ιδιαίτερα εάν αλλάξει το

<sup>45</sup> Μιχαλόπουλος Μιχάλης, Γρηγορούδης Ευάγγελος, Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, (2007) "Στρατηγική των Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Κλειδάριθμος

μέγεθος της επιχείρησης, τα επίπεδα της διοίκησης αυξηθούν και το περιβάλλον μεταβληθεί. Παρακολουθώντας την εξέλιξη του στρατηγικού μανάτζμεντ, παρατηρούμε ότι “πέρασε” από τέσσερις φάσεις. Μία από τις σημαντικότερες αιτίες ήταν η αλλαγή που επήλθε στο εξωτερικό περιβάλλον με την πάροδο των χρόνων. Η ανίχνευση και η παρακολούθηση του είναι αναγκαία, δεδομένου ότι η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής που θα επιλέξει η επιχείρηση επηρεάζεται από αυτό. Κάνοντας μια συνοπτική παρουσία στις φάσεις, αυτές είναι οι εξής:<sup>46</sup>

- 1) Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός: Έχει σχέση με τη χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης. Παρόλο που η επίτευξη κέρδους δεν αποτελεί το μοναδικό σκοπό μιας επιχείρησης, δίνεται μεγάλη έμφαση. Διάφορα συστήματα προϋπολογισμών και χρηματοοικονομικών ελέγχων έχουν σχεδιαστεί για την καλύτερη παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών σκοπών. Επομένως στην πρώτη φάση τα διάφορα διευθυντικά στελέχη για τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής λαμβάνουν υπόψη τους κυρίως τους ετήσιους προϋπολογισμούς, και όχι τις αλλαγές στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό). Στη συνέχεια πραγματοποιούν χρηματοοικονομικό έλεγχο για να δουν εάν αυτά που είχαν προϋπολογιστεί επιτεύχθηκαν. Το ενδιαφέρον όμως, μόνο για βραχυπρόθεσμα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα αντισταθμίζει τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης. Επομένως ο συνδυασμός επιχειρηματικής στρατηγικής, καθώς και η μετατροπή των στρατηγικών δεσμεύσεων σε χρηματοοικονομικούς δείκτες είναι βασικές προϋποθέσεις για να εμποδιστεί η αλόγιστη χρήση των προϋπολογισμών και χρηματοοικονομικών ελέγχων.

Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί ότι με τον όρο “προϋπολογισμός”<sup>47</sup> (budget), ορίζεται ένα αναλυτικό σχέδιο για την απόκτηση και τη χρησιμοποίηση οικονομικών και άλλων πόρων μέσα σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Αντιπροσωπεύει ένα σχέδιο για το μέλλον που εκφράζεται με επίσημους ποσοτικούς όρους. Η διαδικασία της σύνταξης ενός προϋπολογισμού ονομάζεται κατάρτιση προϋπολογισμού. Η χρήση των προϋπολογισμών για τον έλεγχο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι γνωστή ως προϋπολογιστικός έλεγχος (budget control).

---

<sup>46</sup> Γεωργόπουλος Ν., Σημειώσεις μαθήματος Στρατηγικό Μανάτζμεντ, (2009)

<sup>47</sup> Garisson Ray, Noreen Eric, (2003), “Managerial Accounting”, McGraw-Hill

- 2) Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός: Αποτελεί ένα πιο περιεκτικό σύστημα σχεδιασμού. Βασίζεται σε στοιχεία του παρελθόντος και κάνει πρόβλεψη για το μέλλον. Επομένως σκοπός είναι να καθοριστούν οι στόχοι, για να καθοδηγηθούν οι λειτουργίες και οι ενέργειες της επιχείρησης, έτσι ώστε να γίνει μια πρόβλεψη των επικείμενων περιβαλλοντικών τάσεων. Η μόνη διαφορά με τους προϋπολογισμούς και τους ελέγχους που προαναφέρθηκαν είναι ως προς τη χρονική περίοδο. Η κατάσταση που επικρατεί στο εξωτερικό περιβάλλον πολλές φορές απογοητεύει τα στελέχη, διότι βλέπουν ότι οι προβλέψεις τους δεν πραγματοποιούνται. Για αυτό το λόγο, βρίσκουν πιο αποδοτικά εργαλεία πρόβλεψης όπως είναι τα υποδείγματα παλινδρόμησης, έτσι ώστε να επιτύχουν βελτιώσεις. Παρόλα αυτά έχει παρατηρηθεί ότι σχέδια που βασίζονται σε υποδείγματα προβλέψεων συχνά αποτυγχάνουν στο να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικό τρόπο μεταβολές του περιβάλλοντος. Αυτό κατά επέκταση ενδέχεται να έχει αρνητικά αποτελέσματα στα περιουσιακά στοιχεία των επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός συμβάλλει στο να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αποφάσεων.
- 3) Στρατηγικός σχεδιασμός: Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός αντικαταστάθηκε από το στρατηγικό σχεδιασμό περίπου τη δεκαετία του '70. Ο λόγος ήταν το πολυτάραχο, ευμετάβλητο εξωτερικό περιβάλλον. Επομένως ο στρατηγικός σχεδιασμός, δεν βασίζεται στο παρελθόν για να προβλέψει το μέλλον, αλλά στις αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός σχετίζεται με τον ανταγωνισμό, λόγω της περιορισμένης ανάπτυξης των αγορών και των προϊόντων, οι οποίες δεν μπορούν να υποστηρίξουν όλες τις φιλοδοξίες ανάπτυξης των ανταγωνιστών εντός του κλάδου. Επομένως τα στελέχη στρέφονται περισσότερο στο μάρκετινγκ από ότι στην παραγωγή. Για να μπορέσει ο στρατηγικός σχεδιασμός να είναι αποτελεσματικός στο μέλλον θα πρέπει τα στελέχη να έχουν πολύ καλές επιχειρηματικές γνώσεις και να υιοθετούν μια δυναμική παρά στατική προσέγγιση του σχεδιασμού. Παρόλα αυτά ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι εύκολος και στο μέλλον θα είναι ακόμα πιο δύσκολος, κυρίως, λόγω αδυναμίας πρόβλεψης του μέλλοντος με ακρίβεια, αύξηση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος και άλλα.
- 4) Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Τέταρτη φάση είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ, το οποίο αντικατέστησε το στρατηγικό σχεδιασμό, λόγω του ότι τα επιχειρηματικά σχέδια, και οι σημαντικές για την επιχείρηση αποφάσεις λαμβάνονταν πολλές φορές εκτός του στρατηγικού σχεδιασμού. Για να πραγματοποιήσει η επιχείρηση ένα κερδοφόρο επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να αναλυθούν και

να ληφθούν υπόψη παράγοντες όπως η αβεβαιότητα και οι αλλαγές στο περιβάλλον, καθώς επίσης και διάφοροι ανταγωνιστικοί παράγοντες. Ο σχεδιασμός είναι μία από τις βασικότερες διαδικασίες σε συνδυασμό με την επικοινωνία, τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, την πληροφορία και το διοικητικό έλεγχο έτσι ώστε να αντιληφθούν και να αντιμετωπιστούν καλύτερα τα διάφορα θέματα. Η ικανότητα των στελεχών να σκέφτονται και να ενεργούν στρατηγικά είναι ένα καίριο σημείο για να ληφθούν αποτελεσματικές στρατηγικές αποφάσεις και να οδηγήσουν την επιχείρηση σε θετικά αποτελέσματα. Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα τρία βασικά πλεονεκτήματα για τον στρατηγικό σχεδιασμό είναι τα ακόλουθα:<sup>48</sup>

- ✓ Ξεκάθαρο στρατηγικό όραμα για την επιχείρηση
- ✓ Έμφαση σε αυτά που είναι από στρατηγικής άποψης σημαντικά
- ✓ Κατανόηση ενός ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος

### 3.7 BANK MANAGEMENT

Ο τραπεζικός οργανισμός για να μπορέσει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα θα πρέπει να προσαρμόζεται στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Το τραπεζικό περιβάλλον συνεχώς αλλάζει. Ο ανταγωνισμός αυξάνει συνεχώς τον αριθμό των επιχειρήσεων που προσφέρουν χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες καθώς επίσης αυξάνει την παρουσία τους σε διαφορετικές γεωγραφικές αγορές. Τα τραπεζικά στελέχη πρέπει να είναι έτοιμα να αντιληφθούν τις ανταγωνιστικές ευκαιρίες του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και να αλλάξουν τα σχέδια και τις στρατηγικές όπου χρειάζεται.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός των τραπεζών περιλαμβάνει μια διαδικασία στην οποία τα στελέχη πρέπει να έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα για το που θέλει να "πάει" το τραπεζικό ίδρυμα, να διατυπώνουν την αποστολή και τους στόχους του, να είναι σε θέση να εκτιμούν δυνάμεις και αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές, και να διαμορφώνουν τις αντίστοιχες στρατηγικές για να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι.<sup>49</sup> Είναι ένας οδηγός για να εκτιμηθεί η τρέχουσα κατάσταση της τράπεζας, και να σχεδιαστούν στρατηγικές για το μέλλον. Επομένως ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι κάτι παραπάνω από την προετοιμασία ενός ετήσιου προϋπολογισμού ή την πρόβλεψη της απόδοσης στο μέλλον. Ενοποιεί εξωτερικούς παράγοντες με εσωτερικούς, ορίζοντας το πού θέλει

<sup>48</sup> Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, ο.π.

<sup>49</sup> Timothy W.Koch, (1992), "Bank Management", The Dryen Press

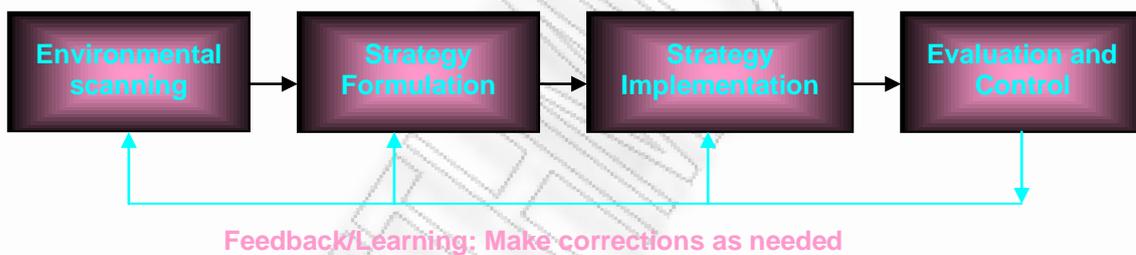
να “οδηγήσει” την τράπεζα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι αναγκαίος για τις τράπεζες και χρειάζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα να αναπροσαρμόζεται.

### 3.8 ΒΑΣΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί:<sup>50</sup>

- 1) Ανίχνευση Περιβάλλοντος (Environmental scanning)
- 2) Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)
- 3) Υλοποίηση στρατηγικής (Strategy Implementation)
- 4) Αξιολόγηση και έλεγχος (Evaluation and Control)

**Διάγραμμα 3.2:** Βασικά στοιχεία διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού



Πηγή: Thomas L. Wheelen , J.David Hunger ,(2008) , “Concepts in Strategic Management and Policy”, Pearson Prentice Hall

Τα παραπάνω βήματα ακολουθούνται τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τους πιστωτικούς οργανισμούς.

#### 3.8.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος αποτελεί τον πρώτο από τους τέσσερις τομείς του στρατηγικού μάνατζμεντ. Με την ανάλυση του περιβάλλοντος η κάθε τράπεζα αξιολογεί, εκτιμά, ελέγχει τις διάφορες πληροφορίες που προέρχονται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον αυτής. Ένας εύκολος τρόπος για να το κάνει αυτό είναι μέσω της SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Η ανάλυση των δυνάμεων, αδυναμιών ευκαιριών και απειλών δείχνει όλους εκείνους τους στρατηγικούς παράγοντες για μια επιχείρηση. Το περιβάλλον του οργανισμού

<sup>50</sup> Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, ο.π.

χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Οι δυνάμεις και αδυναμίες, οι οποίες ενυπάρχουν στην επιχείρηση και οι οποίες βραχυχρόνια μπορούν να ελεγχθούν από την διοίκησή της, προσδιορίζουν το εσωτερικό περιβάλλον της τράπεζας, Από την άλλη πλευρά οι ευκαιρίες και απειλές, είναι μεταβλητές οι οποίες διαμορφώνουν το περίγραμμα εντός του οποίου υπάρχει και λειτουργεί η επιχείρηση και αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον.

**Διάγραμμα 3.3:** Μεταβλητές του περιβάλλοντος



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., (2006), "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Μπένου Γ.

## ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα 3.3 το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού χωρίζεται σε δύο μέρη:<sup>51</sup>

- 1) στο γενικευμένο ή μάκρο περιβάλλον (societal environment)
- 2) στο άμεσο ή μικρο περιβάλλον ή κλάδος (task environment)

Οι αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον των ελληνικών και των ξένων τραπεζών δεν πρέπει να αγνοούνται διότι με αυτόν τον τρόπο διακινδυνεύουν ακόμα και την ίδια τους την επιβίωση.

Το γενικευμένο ή μάκρο περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης.

Οι δυνάμεις αυτές είναι οι εξής:

- ✓ (P) Πολιτικές, Νομικές δυνάμεις ( Political, Legal forces)

Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται το τραπεζικό ίδρυμα, και πιο συγκεκριμένα σχετίζεται με τη συγκεκριμένη στάση που έχει η κυβέρνηση έναντι των τραπεζών. Είναι λογικό οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν στην χώρα να επηρεάζουν τις ενέργειες των τραπεζών. Η πολιτική/νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, στους κυβερνητικούς φορείς, τις διάφορες ομάδες πίεσης, που μπορούν να επηρεάσουν είτε άμεσα είτε έμμεσα. Πιο συγκεκριμένα στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον, η πολιτική σταθερότητα που επικρατεί επηρεάζει θετικά τις τράπεζες. Όταν δεν υπάρχει πολιτική σταθερότητα, δημιουργείται αναστάτωση, μειώνονται τα κίνητρα για επενδύσεις και υπάρχει μεγάλος βαθμός αβεβαιότητας. Πρέπει να σημειωθεί ότι στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, είναι δυνατόν, διεθνείς πολιτικές κρίσεις να επηρεάσουν την ελληνική οικονομία και κατά επέκταση τους τραπεζικούς οργανισμούς.

Η φορολογία, και οι διάφορες μεταβολές στους φορολογικούς συντελεστές είναι άλλη μια παράμετρος, που ασκεί επίδραση στην πολιτική των τραπεζών. Επίσης οι αποκρατικοποιήσεις που συμβαίνουν τα τελευταία χρόνια οδηγούν στην ενίσχυση του ανταγωνισμού και την απελευθέρωση των αγορών. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται η

---

<sup>51</sup> Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ο.π.

κρατική παρέμβαση στην αγορά και αλλάζει τελείως η πολιτική της εκάστοτε τράπεζας. Η τράπεζα είναι πιο ευέλικτη και με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η αποδοτικότητά της, μειώνοντας τις τιμές και αυξάνοντας την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.

Οι νόμοι και οι κανονισμοί που προέρχονται από το νομισματικό πλαίσιο το οποίο καθορίζεται από την Τράπεζα της Ελλάδος, επηρεάζουν τις τράπεζες. Κανονιστικές διατάξεις όπως εγκυκλίους, αποφάσεις της Τράπεζας της Ελλάδος, αποφάσεις-πράξεις του διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος, ενδέχεται να επιφέρουν αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο. Παλαιότερα υπήρχαν αρκετοί περιορισμοί παραδείγματος χάριν στον καθορισμό των επιτοκίων. Επιπρόσθετα οι διάφορες οδηγίες που προέρχονται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα επηρεάζουν το περιβάλλον των τραπεζών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι μεταβολές των επιτοκίων. Αλλαγές στα επιτόκια δημιουργούν αλλαγές στις διάφορες μορφές δανείων και ενδέχεται να δημιουργούν αύξηση στο χρέος των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων. Επίσης η Τράπεζα της Ελλάδος και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα έχουν εποπτικό ρόλο και με αυτόν τον τρόπο παρακολουθούν τις διάφορες εξελίξεις και γεγονότα και αναλόγως επισημαίνουν κινδύνους και παρεμβαίνουν όπου χρειάζεται. Διάφορες οδηγίες εκδίδονται σχετικά με τις υποχρεώσεις των τραπεζών όσον αφορά την κεφαλαιακή τους επάρκεια, τις λειτουργίες και δραστηριότητες τους. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος, και η προστασία των συναλλαγών. Ένα αυστηρό σύστημα εποπτείας, προστατεύει τις τράπεζες από ενδεχόμενες δυσμενείς συνθήκες διαφυλάττοντας με αυτόν τον τρόπο την κεφαλαιακή επάρκεια και αποφεύγοντας την αύξηση των πιστωτικών κινδύνων.

Επομένως η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη, και ιδιαίτερα για τις τράπεζες που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εξάπλωση των δραστηριοτήτων των ελληνικών τραπεζών στην Νότιο-Ανατολική Ευρώπη. Οι τράπεζες αυτές θα πρέπει να είναι ενήμερες για τις διεθνείς πολιτικές εξελίξεις, παρόλο που πρέπει να επισημανθεί ότι δεν είναι εύκολο σε όλες τις περιπτώσεις να προβλεφθούν οι εξελίξεις αυτές.

✓ **(Ε) Οικονομικές δυνάμεις (Economic forces)**

Αυτή η διάσταση ασχολείται με τις επιδράσεις που ασκεί το οικονομικό περιβάλλον στον τραπεζικό οργανισμό. Οι γενικότερες οικονομικές εξελίξεις, και τα οικονομικά μεγέθη της χώρας επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας των τραπεζών, την κερδοφορία και την αποδοτικότητά τους. Ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες

στο μακρο-περιβάλλον είναι οι ακόλουθοι: μεταβολές στο επίπεδο των επιτοκίων, ρυθμός αύξησης πληθωρισμού, ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, επίπεδο ανεργίας. Χαρακτηριστικό είναι ότι αύξηση του επιπέδου των τιμών, δημιουργεί διστακτικότητα εκ μέρους των καταναλωτών. Όπως στην αγορά ακινήτων, η οποία σχετίζεται άμεσα με τον τραπεζικό κλάδο. Το αποτέλεσμα είναι να μη υπάρχει ζήτηση για δάνεια κυρίως στεγαστικά. Η αύξηση των τιμών των ακινήτων οδηγεί και σε αύξηση φορολογικών συντελεστών, επομένως οι δυνητικοί αγοραστές περιορίζουν την ζήτησή τους.

Το ίδιο αποτέλεσμα έχουν και οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται προβλήματα στο επίπεδο κατανάλωσης, αποταμίευσης, και επένδυσης, τα οποία σχετίζονται με τα τραπεζικά ιδρύματα. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν άμεσα την εγχώρια ζήτηση. Από την άλλη πλευρά μια ενδεχόμενη αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος, δημιουργεί, αύξηση των αποταμιεύσεων και κατά επέκταση αύξηση των επενδύσεων. Έτσι επηρεάζονται οι τραπεζικές εργασίες, στον τομέα παροχής προϊόντων και υπηρεσιών. Ο πληθωρισμός επηρεάζεται από το ευρωπαϊκό επίπεδο και αυτό έχει επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της χώρας. Επιπρόσθετα η αγορά εργασίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα δημιουργίας σταθερού οικονομικού περιβάλλοντος. Χαμηλά ποσοστά ανεργίας, σημαίνουν αυξημένη αγοραστική δύναμη, που συμβάλλουν στην αύξηση της κατανάλωσης. Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζονται τα οικονομικά μεγέθη για την απασχόληση και ανεργία στην Ελλάδα για τα έτη 2009 και 2010.

**Πίνακας 3.1:** Απασχόληση και Ανεργία (σε χιλιάδες)

Ετη	2009	2010
Πληθυσμός	11.259,6	11.282,10
Ενεργός πληθυσμός (15-64 ετών)	7.253,7	7.275,5
Εργατικό δυναμικό	5.115,2	5.140,8
Συνολική απασχόληση	4.655,1	4.631,8
Άνεργοι	460,1	508,9
Ποσοστό ανεργίας	9,0	9,9

Πηγή: Στοιχεία Υπουργείου Οικονομικών, Ιανουάριος 2010

Άλλος παράγοντας είναι το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ) της χώρας, “το οποίο αντιπροσωπεύει τη συνολική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών σε μια οικονομία”<sup>52</sup> Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι ο ρυθμός ανόδου του ΑΕΠ υποχώρησε στο 2,9% το 2008 από το 4,0% το 2007 (κυρίως λόγω της μεγάλης μείωσης των επενδύσεων).<sup>53</sup> Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι η αύξηση της τιμής του πετρελαίου επηρεάζει τους καταναλωτές και τις προσδοκίες τους, αφού δημιουργείται αύξηση των τιμών των προϊόντων λόγω αύξησης του κόστους παραγωγής τους. Κατά συνέπεια δημιουργείται μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος και γενικότερα επιβαρύνεται η οικονομική δραστηριότητα.

Στα παραπάνω πρέπει να προστεθεί ότι σε κάποιες περιπτώσεις δεν πρέπει να εξετάζεται αποκλειστικά το οικονομικό επίπεδο της οικονομίας αλλά κυρίως η οικονομική κατάσταση του κλάδου. Διότι ενδέχεται προβλήματα της οικονομίας να μην επηρεάζουν τον κλάδο.

✓ **(S) Κοινωνικές δυνάμεις (Sociocultural forces)**

Η κοινωνικοπολιτιστική διάσταση, σχετίζεται με το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και διάφορων άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μία άλλη. Υπάρχουν αρκετοί κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση. Μερικοί από αυτούς είναι: οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η διανομή του εισοδήματος, το επίπεδο μόρφωσης, η ισότητα των μειονοτήτων, οι δημογραφικές αλλαγές, οι συνθήκες εργασίες-εργασιακό περιβάλλον, η θέση της γυναίκας στην εργασία.

Είναι χαρακτηριστικό ότι το τραπεζικό περιβάλλον επηρεάζεται έντονα από τις δημογραφικές εξελίξεις. Τα τελευταία χρόνια ο ρυθμός γεννήσεων μειώνεται. Στη χώρα μας ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού θα μειωθεί σε σχέση με το 2009 (πίνακας 3.1). Οι δημογραφικές εξελίξεις επηρεάζουν και τον τραπεζικό κλάδο στην προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών. Ο αυξημένος αριθμός των ηλικιωμένων έχει αρνητικές συνέπειες σχετικά με την αποταμίευση. Από την άλλη πλευρά τα άτομα που βρίσκονται σε ηλικίες μεταξύ 25-65 ετών, αποταμιεύουν περισσότερο. Στην προσπάθεια τους να εξασφαλίσουν ένα καλύτερο βιοτικό επίπεδο ακόμα και στα χρόνια που θα

<sup>52</sup> Γεώργιος Π. Αρτίκης, (2003), “Χρηματοοικονομική Διοίκηση- Ανάλυση και Προγραμματισμός”, Εκδόσεις Interbooks

<sup>53</sup> Τράπεζα της Ελλάδος, “Εκθεση Διοικητή” για το έτος 2008

συνταξιοδοτηθούν, επενδύουν πάνω σε συνταξιοδοτικά-ασφαλιστικά προγράμματα που τους προσφέρουν οι τραπεζικοί όμιλοι. Έτσι επωφελούνται και οι τράπεζες και οι θυγατρικές τους που προσφέρουν τέτοια ελκυστικά προϊόντα. Άλλος παράγοντας είναι το μεταναστευτικό ρεύμα κυρίως από χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Αν και δεν διαθέτουν υψηλά εισοδήματα, παρόλα αυτά οι τράπεζες τους θεωρούν αξιόλογους πελάτες καθώς μία από τις κυριότερες συναλλαγές μαζί τους είναι η αποστολή εμβασμάτων στις πατρίδες τους. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ζήτηση εκ μέρους τους για χορήγηση δανείων για αγορά κατοικίας.

Το εργασιακό περιβάλλον και οι αλλαγές που επέρχονται σε αυτό αποτελούν έναν ακόμη παράγοντα για τα τραπεζικά ιδρύματα. Χαρακτηριστικά, η ταχεία και εκτεταμένη εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας αυξάνει την παραγωγικότητα στον κλάδο, και έτσι διευκολύνεται η διεκπεραίωση τραπεζικών εργασιών, από την άλλη πλευρά δημιουργεί αρνητικές πιέσεις στην απασχόληση. Επιπρόσθετα, οι αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον έχουν οδηγήσει και στις νέες μορφές ευέλικτης απασχόλησης. Αυτό συνεπάγεται μειωμένο ωράριο και προσωρινή απασχόληση τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τα στελέχη. Η ανάθεση εργασιών σε τρίτους (outsourcing) αποτελεί άλλη μια αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος στον κλάδο των τραπεζών. Το πιστωτικό ίδρυμα συνάπτει μία συμφωνία με ένα πάροχο υπηρεσιών, ο οποίος αναλαμβάνει κάποιες εργασίες του πιστωτικού ιδρύματος, που σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν υπεύθυνη η τράπεζα (υπηρεσίες καθαριότητας, ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες τη μισθοδοσία και την εκπαίδευση του προσωπικού). Το μεγαλύτερο όφελος που προκύπτει είναι η μείωση του κόστους.

Τέλος η ανισότητα ανδρών και γυναικών σε συνδυασμό με την αλλαγή του ρόλου της γυναίκας τα τελευταία χρόνια και την ενεργή είσοδό της στον εργασιακό χώρο αποτελούν δύο άλλες κοινωνικές δυνάμεις. Οι γυναίκες αποτελούν το 48% της απασχόλησης του τραπεζικού κλάδου.<sup>54</sup> Παρόλο που δημιουργούνται διακρίσεις φύλου στην πράξη, η αρχή των ίσων ευκαιριών που κατοχυρώνεται από την ισχύουσα νομοθεσία στη χώρα μας, αναγνωρίζεται επίσημα και λαμβάνεται έντονα υπόψη στους χώρους εργασίας από τις τράπεζες.

---

<sup>54</sup> Εθνικό Report Προγράμματος “Communicate”, (2007), INTE-ΟΤΟΕ- Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ

✓ (T) Τεχνολογικές δυνάμεις (Technological forces)

Η ανάλυση αυτής της διάστασης σχετίζεται με τις τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα που έχουν σημαντική επίδραση στην εκάστοτε επιχείρηση και στη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Για τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να εισάγουν αυτές τις τάσεις με αποτελεσματικό τρόπο στις διάφορες δραστηριότητές τους, αποτελούν μια πολύ καλή και σημαντική ευκαιρία. Από την άλλη πλευρά για τους οργανισμούς, οι οποίοι δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στις τεχνολογικές αλλαγές, αποτελούν μια μεγάλη απειλή. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματικότερη εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας. Στον κλάδο θα πρέπει να εξετάζονται με μεγάλη προσοχή οι μακροχρόνιες συνέπειες μιας τεχνολογικής αλλαγής. Με αυτή δημιουργείται γνώση, η οποία πρέπει να “μεταφερθεί” αποτελεσματικά στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Έτσι δημιουργούνται και προσφέρονται νέα προϊόντα και νέες υπηρεσίες και έτσι αυξάνεται ο ανταγωνισμός. Στον τραπεζικό κλάδο, σημαίνει βελτιστοποίηση των λειτουργιών, ταχύτητα συναλλαγών, και τελειοποίηση των τραπεζικών εργασιών.

Πιο συγκεκριμένα στο τεχνολογικό περιβάλλον εντάσσονται οι ανακαλύψεις της επιστήμης, ο μηχανολογικός εκσυγχρονισμός, η πρόοδος της αυτοματοποίησης, η ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων (ανταγωνιστικών ή υποκατάστατων). Το ηλεκτρονικό δίκτυο και η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή αποτελούν τις δύο σημαντικότερες τεχνολογικές αλλαγές για τον τραπεζικό κλάδο, τα τελευταία χρόνια, στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού του μηχανολογικού εξοπλισμού. Νέα προγράμματα, και νέες μορφές εναλλακτικών ηλεκτρονικών δικτύων (ATMs, call center, e-banking) έκαναν την εμφάνισή τους σε μια προσπάθεια καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη. Γίνεται καλύτερη διαχείριση και επεξεργασία πληροφοριών εκ μέρους των τραπεζών και έτσι επιτυγχάνεται μείωση του κόστους, και ταχύτητα των συναλλαγών. Επίσης δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί ο παράγοντας ότι οι τεχνολογικές αλλαγές, αντικατέστησαν αρκετούς εργαζόμενους, καθώς τώρα οι διάφορες εργασίες εκτελούνται από τους υπολογιστές. Το όφελος των τραπεζών είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους. Επιπρόσθετα τα τραπεζικά ιδρύματα επωφελούνται άμεσα από την τεχνολογία, προσέχοντας πάντα να ενημερώνουν τους πελάτες τους, για τις νέες δυνατότητες που τους προσφέρονται σε συνδυασμό με τη χρήση ενός εύκολου και ευχάριστου περιβάλλοντος. Οι νέες τεχνολογικές αλλαγές αποτελούν μια μεγάλη πρόκληση για τις τράπεζες αφού τους δίνεται η δυνατότητα να ανακαλύψουν νέες κερδοφόρες ευκαιρίες, τις οποίες εάν εκμεταλλευθούν σωστά αποκτούν διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και έτσι θα αποκτήσουν μια σημαντική θέση στον κλάδο.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Εθνική Τράπεζα η οποία βραβεύτηκε για το 2009, σε τράπεζα της χρονιάς, για τη συνολική της απόδοση και τις πρωτοβουλίες για ανάπτυξη και επενδύσεις σε τεχνολογία. Πιο συγκεκριμένα προωθεί την ίδρυση και λειτουργία νέου δικτύου καταστημάτων "i-bank" (εμπορικό σήμα της Τράπεζας για τα εναλλακτικά δίκτυα). Πρόκειται για καταστήματα νέου τύπου που θα λειτουργήσουν για πρώτη φορά στην Ελλάδα και αποτελούν μοντέλο καινοτομίας στην εξυπηρέτηση, βασισμένο στην σύγχρονη τεχνολογία.<sup>55</sup>

Συνοψίζοντας οι τράπεζες δίνουν μεγάλη σημασία στην τεχνολογία, διότι αν την αγνοήσουν, παραγκωνίζονται από τις ανταγωνίστριές τους και αυτό μπορεί να αποτελέσει απειλή, αλλά σε κάποιες περιπτώσεις ακόμη και αδυναμία, αν παραδείγματος χάριν δεν εκπαιδευτεί καλά το προσωπικό της στις νέες τεχνολογικές μεταβολές.

Η PEST analysis που προκύπτει από τα αρχικά των παραπάνω δυνάμεων, δίνει στην τράπεζα τη δυνατότητα να εξετάσει τις δυνάμεις που επηρεάζουν το εξωτερικό της περιβάλλον, και να δει την επίδραση αυτών των παραγόντων, που ενδέχεται να έχουν στο μέλλον για τον οργανισμό. Έτσι θα μπορέσει να κάνει προβλέψεις και να αναγνωρίσει καλύτερα και να εκμεταλλευτεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και να μειώσει ή να αποφύγει τις συνέπειες των απειλών. Στον πίνακα 3.2 συνοψίζονται κάποιες από τις διαστάσεις-δυνάμεις του ευρύτερου περιβάλλοντος για μια επιχείρηση, κάποιες από τις οποίες αναλύθηκαν και για το τραπεζικό περιβάλλον στις προηγούμενες παραγράφους.

---

<sup>55</sup> [www.kerdos.gr](http://www.kerdos.gr)

**Πίνακας 3.2:** Ανάλυση Ευρύτερου Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης

<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	<b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>
Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν	Εθνική Δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη
Επιτόκιο	Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη
Προσφορά Χρήματος	Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών
Πληθωριστικές Τάσεις	Προστασία ευρεσιτεχνιών
Επίπεδο Ανεργίας	Νέα προϊόντα
Έλεγχοι Μισθών/Τιμών	Πρόσδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά
Υποτίμηση/Ανατίμηση	Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό
Διαθεσιμότητα και Κόστος Ενέργειας	
Διάθεση Εισοδήματος	
<b>ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>
Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων	Αλλαγές στον τρόπο ζωής
Νόμοι για προστασία του περιβάλλοντος	Καριέρα
Φορολογία	Δραστηριοποίηση των καταναλωτών
Ειδικά κίνητρα	Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού
Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου	Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία
Κυβερνητική σταθερότητα	Μετακίνηση του πληθυσμού
Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές	Ρυθμός γεννήσεων
	Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής

Πηγή: Παπαδάκης Βασίλης Μ., (1999), "Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία"

Από την άλλη πλευρά το **άμεσο ή μικρο περιβάλλον ή κλάδος** αποτελείται από ομάδες και στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση. Αυτές οι ομάδες και τα στοιχεία είναι τα εξής:

- ✓ Μέτοχοι
- ✓ Προμηθευτές
- ✓ Ανταγωνιστές

- ✓ Πιστωτές
- ✓ Εμπορία-Δίκτυα Διανομής
- ✓ Κυβερνήσεις
- ✓ Τοπικές Οργανώσεις
- ✓ Πελάτες
- ✓ Εργατικές ενώσεις
- ✓ Ομάδες ατόμων ειδικών ενδιαφερόντων

Το τραπεζικό σύστημα χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων που πρώτα αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter, αναλύει το εξωτερικό μικρο περιβάλλον. Σε αυτήν την περίπτωση εξετάζεται ο κλάδος και όχι όπως στο μακρο-περιβάλλον που περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις στην οικονομία. Με τον όρο “κλάδο” ορίζουμε το σύνολο των επιχειρήσεων που παράγουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν ή υπηρεσία.<sup>56</sup> Το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι αυτό μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Επομένως τα στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις επιθυμίες των ομάδων του μικροπεριβάλλοντος. Οι επιχειρήσεις νοιάζονται για την ένταση του ανταγωνισμού και το επίπεδο της έντασης καθορίζεται από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις.<sup>57</sup> Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter αλλιώς ονομάζεται και “δομική ανάλυση του κλάδου”.<sup>58</sup> Οι δυνάμεις αυτές είναι οι εξής:

- 1) Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- 2) Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- 3) Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- 4) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- 5) Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

Στο διάγραμμα 3.4 παρατίθενται αυτές οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα σε ένα κλάδο. Η αλληλεπίδραση των δυνάμεων παρέχουν σε οποιονδήποτε κλάδο ένα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αξίζει να επισημανθεί ότι το υπόδειγμα αναφέρεται σε ολόκληρο τον κλάδο και όχι σε μια μεμονωμένη επιχείρηση.

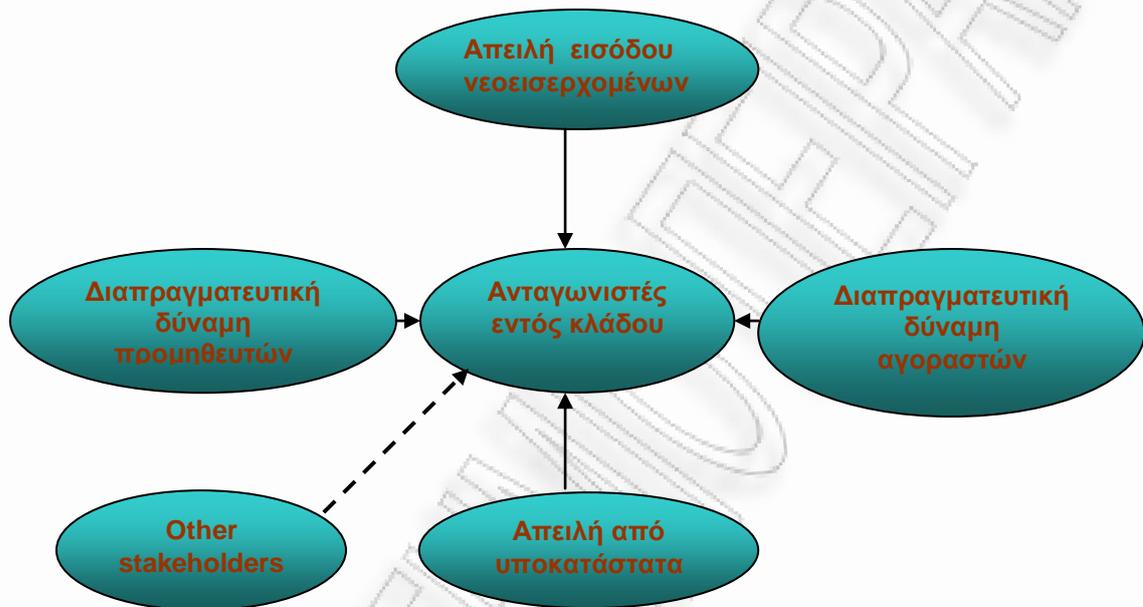
<sup>56</sup> Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, ο.π.

<sup>57</sup> Porter M., (1980), “Competitive Strategy”, NY: The Free Press

<sup>58</sup> Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ο.π.

Στο διάγραμμα υπάρχει και μία έκτη δύναμη (με διακεκομμένη γραμμή), που περιλαμβάνει όλους τους υπόλοιπους παράγοντες που το υπόδειγμα δεν λαμβάνει υπόψη του και η οποία προστέθηκε από μετέπειτα συγγραφείς μετά τον Porter.

**Διάγραμμα 3.4:** Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter



Πηγή: Thomas L. Wheelen , J.David Hunger ,(2008) , “Concepts in Strategic Management and Policy”, Pearson Prentice Hall

Όπως και στην περίπτωση της ανάλυσης του μάκρο περιβάλλοντος έτσι και σε αυτήν την περίπτωση του μικρο περιβάλλοντος η επιχείρηση συλλέγει όλα εκείνα τα στοιχεία για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Η πληρέστερη ανάλυση του κλάδου και του ανταγωνισμού που επικρατεί σε αυτόν μπορεί να καθορίσει την κερδοφορία που η επιχείρηση μπορεί να πετύχει.

#### Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι νεοεισερχόμενοι στον τραπεζικό κλάδο επιθυμούν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και για αυτό θεωρούνται απειλή για τα ήδη υπάρχοντα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη ισχυρών εμποδίων εισόδου καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Τα εμπόδια που

πρέπει να ξεπεραστούν για να εισέλθει μια επιχείρηση στον κλάδο παρουσιάζονται στον πίνακα 3.3.

**Πίνακας 3.3:** Παράγοντες που προσδιορίζουν την Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων σε ένα κλάδο

1. Οικονομίες Κλίμακας
2. Κεφαλαιακές Απαιτήσεις
3. Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
4. Διαφοροποίηση προϊόντος
5. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
6. Κυβερνητική Πολιτική
7. Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Πηγή: Παπαδάκης Βασίλης Μ., (1999), "Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία"

- Οικονομίες κλίμακας: Δεδομένου ότι σε πολλούς κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο παραγωγής, δηλαδή όσο μεγαλύτερη ποσότητα από κάποιο προϊόν παράγεται τόσο πιο μικρό είναι το ανά μονάδα κόστος παραγωγής, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής. Έτσι λοιπόν και οι νεοεισερχόμενες τράπεζες δεν μπορούν να ρισκάρουν να παράγουν μεγάλη ποσότητα προϊόντων και υπηρεσιών, μιας και η ζήτηση είναι περιορισμένη και το κόστος υψηλό. Η επίτευξη οικονομιών για αύξηση της παραγωγής μπορεί να γίνει με διάφορες λειτουργίες όπως της έρευνας και ανάπτυξης, μάρκετινγκ και άλλα. Επομένως οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν μεγάλο εμπόδιο για τους νεοεισερχόμενους, μιας και οι ήδη υπάρχοντες τραπεζικοί οργανισμοί έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι αυτών.
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια: Η ανάγκη για επένδυση μεγάλων κεφαλαίων αποτελεί άλλο ένα σημαντικό εμπόδιο για την είσοδο μιας τράπεζας στον κλάδο. Οι επενδύσεις αυτές έχουν σχέση με κεφάλαια για εγκαταστάσεις (καταστήματα, ATMs), κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, δραστηριότητες μάρκετινγκ, και άλλα. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι καταναλωτές προτιμούν μια τράπεζα στην οποία έχουν εύκολη πρόσβαση, η εύρεση σωστής τοποθεσίας για το δίκτυο καταστημάτων αποτελεί παράγοντα ύψιστης σημασίας. Δεδομένου ότι πολλές τράπεζες επιλέγουν να νοικιάσουν τους χώρους, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι κεφαλαιακές απαιτήσεις αποτελούν μεν σοβαρό εμπόδιο, όχι όμως και

ανυπέρβλητο. Εκτός από τα αρχικά κεφάλαια χρειάζεται να δαπανηθούν σημαντικά ποσά για διαφήμιση και προώθηση προϊόντων.

- Κοστολογικά πλεονεκτήματα: Έχει σχέση με τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις στον κλάδο, σε σχέση με τις νεοεισερχόμενες, τα οποία είναι αποτέλεσμα της μακροχρόνιας παρουσίας τους στον κλάδο. Τέτοιο είναι το “Know How” της παραγωγής του προϊόντος, και της γενικότερης γνώσης του κλάδου. Για τον τραπεζικό κλάδο θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν είναι σοβαρό εμπόδιο.
- Διαφοροποίηση προϊόντος-υπηρεσιών: Άλλο ένα εμπόδιο εισόδου είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος. Έχει σχέση με τις πραγματικές και τις αντιλαμβανόμενες διαφορές που μπορούν να κάνουν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό για τους καταναλωτές. Οι επιχειρήσεις μπορούν μέσω αυτού να δεσμεύσουν την πίστη των πελατών τους και να τους δημιουργήσουν κόστος μετακίνησης (switching cost). Η πίστη των πελατών μπορεί να προέρχεται από διάφορους παράγοντες όπως είναι η εξυπηρέτηση, το αποτελεσματικό μάρκετινγκ, η πρωτοπορία της επιχείρησης σε ένα τομέα και άλλα. Επομένως όσο περισσότερο διαφοροποιημένο είναι ένα προϊόν, υπάρχει μεγάλος βαθμός δυσκολίας για τους νεοεισερχόμενους, αφού τους αναγκάζει σε πολύ μεγάλες δαπάνες, έτσι ώστε σε πρώτη φάση να αντιμετωπίσουν την πίστη των πελατών και στη συνέχεια να αποκτήσουν τη δική τους πελατεία. Όσον αφορά τον τραπεζικό κλάδο δεν θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση των προϊόντων. Οι τράπεζες εστιάζονται στη βελτίωση παροχής υπηρεσιών και προϊόντων, έτσι ώστε να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση. Παράδειγμα είναι τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και οι προσφορές που υπάρχουν σε αυτά (χαμηλότερα επιτόκια). Στο σημείο αυτό πρέπει να προστεθεί ότι μοναδικό κριτήριο για τους καταναλωτές είναι η καλύτερη τιμή και αποτελεί σημαντικότερο παράγοντα για την προσέλκυσή τους.
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής: Για μια επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει σοβαρό εμπόδιο η εξασφάλιση και η πρόσβαση σε κανάλια διανομής για τη διακίνηση του προϊόντος της. Οι επιλογές για την εκάστοτε επιχείρηση είναι δύο: 1) να πείσει τους ήδη υπάρχοντες διακινητές για την προώθηση των προϊόντων της και 2) να δημιουργήσει μόνη της ένα νέο δίκτυο διανομής, το οποίο όμως συνεπάγεται και μεγάλο κόστος. Υπάρχουν περιπτώσεις επιχειρήσεων που είχαν άριστη ποιότητα παραγωγής, παρόλα αυτά δεν μπορούσαν να διαθέσουν το προϊόν στην αγορά. Είναι δυνατόν οι υπάρχουσες

επιχειρήσεις να επηρεάζουν τα κανάλια διανομής και με αυτό τον τρόπο να εμποδίζεται ή να παρακωλύεται η είσοδος νέων επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα όσο λιγότερα είναι τα κανάλια διανομής τόσο υψηλότερο είναι το κόστος για την είσοδο κάποιας επιχείρησης. Επίσης μπορεί να εμφανίζονται διστακτικά στα νέα προϊόντα και μπορεί να προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα. Στον τραπεζικό κλάδο, αυτό το εμπόδιο είναι χαμηλό. Η κάθε τράπεζα μπορεί να αναπτύξει μόνη της ένα δίκτυο διανομής, χωρίς να περιορίζεται από τις υπάρχουσες τράπεζες στην αγορά, αρκεί να επενδύσει ένα σημαντικό κεφάλαιο. Επομένως ένα καλά οργανωμένο δίκτυο, εξυπηρετώντας όσο το δυνατόν περισσότερες περιοχές, προσδίδει στην τράπεζα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

- Κυβερνητική πολιτική: Κάθε κυβέρνηση έχει τη δύναμη να περιορίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους, μέσω διαφόρων ρυθμίσεων (παραδείγματος χάριν πρότυπα που αφορούν την ασφάλεια), είτε μέσω της νομοθεσίας, είτε μέσω διεθνών ή εθνικών κανονισμών. Για τον τραπεζικό κλάδο δεν θα μπορούσαμε να πούμε πως αυτό το εμπόδιο είναι υψηλό αφού ναι μεν υπάρχουν περιορισμοί και κανονισμοί σχετικά με τη σύσταση μιας τράπεζας και τις προδιαγραφές που πρέπει να διαθέτει, δεν είναι όμως ανυπέρβλητοι.
- Αντίδραση υφιστάμενων επιχειρήσεων: Τέλος ο φόβος από την αντίδραση των επιχειρήσεων που υπάρχουν, είναι μια άλλη δυσκολία που έχουν να αντιμετωπίσουν οι νεοεισερχόμενοι. Είναι πιθανόν αυτές οι επιχειρήσεις να επιτεθούν με μείωση τιμών, προσπάθεια ανανέωσης του προϊόντος ή της παραγωγικής διαδικασίας, αύξηση της διαφήμισης, ακόμα και με δυσφήμιση της νεοεισερχόμενης. Επομένως οι μεγάλες επιχειρήσεις στον κλάδο δεν αφήνουν “απροστάτευτη” την αγορά τους. Στον τραπεζικό κλάδο θα μπορούσαμε να πούμε πως το εμπόδιο αυτό είναι χαμηλό.

Συνοψίζοντας στον τραπεζικό κλάδο με τον όρο νεοεισερχόμενοι εννοούμε συνήθως κάποιον μεγάλο τραπεζικό οργανισμό ο οποίος μπορεί να έχει προέλθει από μια συγχώνευση ή εξαγορά. Επομένως σε αυτήν την περίπτωση τα προαναφερθέντα εμπόδια δεν θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως αποτρεπτικά. Ίσως οι οικονομίες κλίμακας και οι κεφαλαιακές απαιτήσεις θεωρούνται σημαντικά. Από την άλλη, σπάνιες είναι οι περιπτώσεις νεοσύστατων τραπεζών για τις οποίες τα προαναφερθέντα εμπόδια θα χαρακτηρίζονται υψηλά. Αξίζει να αναφερθεί ότι η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τραπεζικής, που βέβαια στη χώρα μας δεν είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένη, μπορεί να αποτελέσει χαμηλό εμπόδιο για την είσοδο μιας τράπεζας στην αγορά, ως ανεξάρτητη ηλεκτρονική τράπεζα, χωρίς τραπεζικό δίκτυο (καταστήματα). Επομένως

όσο λιγότερα εμπόδια εισόδου υπάρχουν, τα τραπεζικά ιδρύματα εισέρχονται πιο εύκολα στην αγορά και αυτό κατά επέκταση οδηγεί σε αύξηση του ανταγωνισμού.

#### Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης

Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τα στελέχη είναι η δύναμη που ασκούν οι προμηθευτές. Οι προμηθευτές συνεργάζονται σε μεγάλο βαθμό με την εκάστοτε επιχείρηση, για αυτό μια αποτυχημένη συνεργασία μπορεί να αποβεί μοιραία για τη λειτουργία της επιχείρησης. Η δύναμη των προμηθευτών, σχετίζεται με τους εξής παράγοντες: τιμή, ποιότητα, προθεσμίες παράδοσης, ποσότητα, οι οποίοι μπορεί να επηρεάσουν την αποδοτικότητα του κλάδου. Πιο συγκεκριμένα αυτή η δύναμη εξαρτάται από ορισμένα κριτήρια που παρατίθενται παρακάτω:<sup>59</sup>

- 1) Αριθμός των προμηθευτών: Όσο λιγότεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη δύναμη μπορούν να ασκήσουν και να επιβάλουν τους όρους τους, διότι οι επιχειρήσεις είναι άμεσα εξαρτημένες από αυτούς και το αντίστροφο.
- 2) Μέγεθος και σημασία του αγοραστή: Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται όταν ο αριθμός των αγοραστών είναι μεγάλος και σημαντικός.
- 3) Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών: Ο προμηθευτής έχει μεγαλύτερη δύναμη όσο περισσότερο διαφοροποιημένο είναι το προϊόν που προσφέρει. Στην περίπτωση αυτή, το κόστος αλλαγής-μετακίνησης (switching cost) είναι μεγάλο και ο κίνδυνος για υποκατάστατα μικρός.
- 4) Δυνατότητα των προμηθευτών για ολοκλήρωση προς τα εμπρός: Στην περίπτωση αυτή, οι προμηθευτές αναλαμβάνουν οι ίδιοι να παράγουν μόνοι τους το τελικό προϊόν, επεκτείνοντας τις δραστηριότητές τους σε επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, και με τον τρόπο αυτό έχουν μεγαλύτερη δύναμη έναντι των αγοραστών, με τους οποίους έρχονται αντιμέτωποι, αφού πριν τους είχαν πελάτες.
- 5) Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών: Η δύναμη των προμηθευτών μπορεί να περιοριστεί εάν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα τους, γεγονός που καθιστά περισσότερες εναλλακτικές επιλογές για τους αγοραστές.

---

<sup>59</sup> Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ο.π.

Όσον αφορά τον τραπεζικό κλάδο οι προμηθευτές θεωρούνται κυρίως εταιρείες που προσφέρουν τεχνολογία-τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικούς υπολογιστές, προγράμματα, δίκτυα, πληροφοριακά συστήματα, μηχανογραφικά συστήματα), αναλώσιμα υλικά (γραφική ύλη). Επίσης προμηθευτές μπορούν να θεωρηθούν οι ασφαλιστικές εταιρείες με τις οποίες οι τράπεζες είτε άμεσα είτε με τη δημιουργία θυγατρικών συνεργάζονται προσφέροντας ασφαλιστικά προϊόντα στους πελάτες. Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τον κλάδο, αυξάνοντας τις τιμές ή χειροτερεύοντας την ποιότητα του τεχνολογικού εξοπλισμού. Οι τραπεζικοί οργανισμοί επιλέγουν συνήθως να διαπραγματεύονται με τους προμηθευτές σχετικά με την ποιότητα, ποσότητα, και όρους παράδοσης. Παρόλα αυτά η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών για τις τράπεζες δεν θα μπορούσαμε να τη χαρακτηρίσουμε μεγάλη και αυτό για τους εξής λόγους:

- 1) Ο ανταγωνισμός στον τομέα της πληροφορικής είναι μεγάλος και επομένως οι τραπεζικοί οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν από τους διάφορους προμηθευτές που προσφέρουν λογισμικά προγράμματα και γενικότερα ηλεκτρονικά συστήματα, μιας και το μεγαλύτερο μέρος των εργασιών των τραπεζών, τη σημερινή εποχή, βασίζεται στα ηλεκτρονικά συστήματα.
- 2) Οι προμηθευτές είναι δύσκολο να καθετοποιηθούν προς τα εμπρός και να προσφέρουν τραπεζικές υπηρεσίες.
- 3) Υπάρχει μεγάλο κόστος μετακίνησης. Πιο συγκεκριμένα οι τραπεζικοί οργανισμοί προκειμένου να προσαρμοστούν άμεσα στις τεχνολογικές αλλαγές προσφέροντας νέα και καλύτερα προϊόντα στους πελάτες, δαπανούν μεγάλα χρηματικά ποσά, τόσο στην αλλαγή λογισμικού, ή διαφόρων άλλων ηλεκτρονικών προγραμμάτων, όσο και στην εκπαίδευση των υπαλλήλων.

#### Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης

Τα κριτήρια τα οποία δύνανται να επηρεάσουν τη δύναμη των πελατών μπορούμε να πούμε πως είναι περίπου τα ίδια με εκείνα των προμηθευτών αλλά κινούνται σε αντίστροφη κατεύθυνση. Οι αγοραστές μπορούν να αναγκάσουν την επιχείρηση να μειώσει τις τιμές, να βελτιώσει την ποιότητα και να παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση. Από την άλλη, οι αγοραστές χωρίς διαπραγματευτική δύναμη, δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται εντός κλάδου να αυξήσουν τις τιμές και άρα να έχουν μεγαλύτερη απόδοση. Οι παρακάτω παράγοντες προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:

- 1) Αριθμός αγοραστών: Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των αγοραστών, καθώς επίσης και όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων αγοράζεται από τους πελάτες, αυξάνεται η δύναμή τους. Επιπρόσθετα αξιόλογο ρόλο παίζει και το κατά πόσο ο προμηθευτής θεωρεί σημαντικό τον πελάτη του. Εάν ο πελάτης θεωρείται σημαντικός, ο κάθε προμηθευτής τον έχει περισσότερη ανάγκη και επομένως αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη του πελάτη.
- 2) Αριθμός ανταγωνιζόμενων στον κλάδο επιχειρήσεων: Εάν υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στον κλάδο, δεδομένου ότι το προϊόν είναι μη διαφοροποιημένο, αυξάνεται η δύναμη των αγοραστών, διότι μπορούν να επιλέξουν εναλλακτικές επιχειρήσεις.
- 3) Πληροφόρηση των αγοραστών: Όσο μεγαλύτερη πληροφόρηση έχουν οι αγοραστές για τη ζήτηση στην αγορά, τις τρέχουσες τιμές και το κόστος παραγωγής, τόσο μεγαλύτερες πιέσεις μπορούν να ασκήσουν.
- 4) Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή: Όσο περισσότερο ευαίσθητοι είναι οι αγοραστές στην τιμή, τόσο μεγαλύτερη πίεση ασκούν, ιδιαίτερα όταν το προϊόν αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και επιθυμούν να τα αυξήσουν.
- 5) Χαρακτηριστικά προϊόντος: Στην περίπτωση αυτή, σημαντικό ρόλο παίζει το κατά πόσο το προϊόν είναι διαφοροποιημένο ή όχι. Για παράδειγμα εάν το προϊόν διαφοροποιείται και είναι ταυτόχρονα σημαντικό για τους πελάτες τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη διότι εξαρτώνται από αυτό.
- 6) Δυνατότητα των αγοραστών για ολοκλήρωση προς τα πίσω: Έχει σχέση με το γεγονός ότι οι πελάτες αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι, μόνοι τους το προϊόν, αντί να το αγοράσουν από τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις. Εάν λοιπόν επιλέξουν και έχουν τη δυνατότητα να επεκτείνουν την παραγωγική τους διαδικασία σε προηγούμενο στάδιό της, αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

Όσον αφορά τον τραπεζικό κλάδο ισχύουν τα εξής: Κατά αρχήν, οι πελάτες των τραπεζών είναι τα νοικοκυριά και οι επιχειρήσεις. Βέβαια δεν θεωρούνται από τις τράπεζες το ίδιο σημαντικοί πελάτες. Αυτό εξαρτάται κυρίως από το εισόδημα τους ή αντίστοιχα τον τζίρο για τις επιχειρήσεις, και το κατά πόσο αυτοί οι πελάτες αυξάνουν τα κέρδη των τραπεζών. Οι πελάτες ασκούν δύναμη στις τράπεζες, διότι λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που υπάρχει μεταξύ τους, αυτοί έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν που θα πάνε. Επιπρόσθετα με βάση τον παραπάνω διαχωρισμό οι "μεγαλοπελάτες" όπως συνηθίζουν να τους αποκαλούν οι τράπεζες, είναι συνήθως

υγιείς επιχειρήσεις-ιδιώτες, που ασκούν πολύ μεγάλη δύναμη, αφού φέρνουν στην τράπεζα σημαντικά κεφάλαια, σε σχέση με τους μικρούς καταθέτες, και για αυτό το λόγο απολαμβάνουν και ειδικά προνόμια, που σχετίζονται κυρίως με χαμηλότερα επιτόκια και άλλα. Ταυτόχρονα οι “μεγαλοπελάτες” είναι λιγότεροι σε αριθμό, επομένως οι τράπεζες είναι περισσότερο εξαρτημένες από αυτούς και άρα η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μεγαλύτερη. Οι μικροί πελάτες, κάνουν λιγότερες καταθέσεις, ζητούν μικρότερα δάνεια, και είναι πιο δύσκολο να τα αποπληρώσουν και για αυτό έχουν λιγότερη δύναμη. Ταυτόχρονα οι αγοραστές μπορούν να ασκήσουν δύναμη, απαιτώντας από τα τραπεζικά ιδρύματα καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση, και καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων (ευνοϊκότεροι όροι δανείων και αποπληρωμή τους). Επίσης στην περίπτωση που οι πελάτες, κάνουν μεγάλο αριθμό τραπεζικών συναλλαγών, θεωρούνται σημαντικοί από τις τράπεζες και για αυτό αυξάνεται η δύναμή τους.

Ένα ακόμη σημείο που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι οι πελάτες έχουν μεγάλη πληροφόρηση για τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, σχετικά με τη ζήτηση, την προσφορά και τις τιμές των επιτοκίων. Επιπρόσθετα δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει διαφοροποίηση του προϊόντος αλλά διαφοροποίηση στον τρόπο εκτέλεσης των υπηρεσιών (φιλικό περιβάλλον, ταχύτερη εξυπηρέτηση). Οι πελάτες είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή, επομένως επιλέγουν τα τραπεζικά ιδρύματα με όσο το δυνατόν ελκυστικότερα επιτόκια. Τέλος δεν υπάρχει δυνατότητα καθετοποίησης προς τα πίσω μιας και είναι δύσκολο για έναν πελάτη να παράγει μόνος του τραπεζικές υπηρεσίες.

#### Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Υποκατάστατο θεωρείται το προϊόν, το οποίο εμφανίζεται σαν διαφορετικό αλλά ικανοποιεί την ίδια ανάγκη όπως ένα άλλο.<sup>60</sup> Επομένως για να βρούμε τα υποκατάστατα ψάχνουμε για προϊόντα που εκτελούν την ίδια λειτουργία με προϊόντα του κλάδου. Οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους όχι μόνο τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου αλλά και τον ανταγωνισμό άλλων κλάδων, αφού υπάρχουν επιχειρήσεις που παράγουν κάποιο υποκατάστατο προϊόν. Τα υποκατάστατα επηρεάζουν έντονα τη ζήτηση των προϊόντων τους. Υπάρχουν τρεις παράγοντες οι οποίοι πρέπει να εξετάζονται όσον αφορά την ένταση της απειλής από

---

<sup>60</sup> Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, ο.π.

υποκατάστατα και τη σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- 1) Ύπαρξη 'κοντινών' υποκατάστατων: Έχει σχέση με το πόσο καλή είναι η ποιότητα των υποκατάστατων. Εάν είναι καλύτερη σε σχέση με τα προϊόντα της εταιρείας τότε η απειλή από υποκατάστατα είναι μεγαλύτερη.
- 2) Επίδραση τιμής: Είναι χαρακτηριστικό ότι οι καταναλωτές είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή. Επομένως εάν η επιχείρηση διαθέτει προϊόντα σε τιμή υψηλότερη από ότι τα υποκατάστατα, τότε είναι πιθανό οι αγοραστές να προτιμήσουν τα υποκατάστατα.
- 3) Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα: Έχει σχέση με το κατά πόσο οι αγοραστές είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα. Αυτό βέβαια σχετίζεται άμεσα με το κόστος που συνεπάγεται για αυτούς αυτή η αλλαγή. Αν δηλαδή υπάρχει υψηλό κόστος, τότε οι καταναλωτές δεν στρέφονται προς τα υποκατάστατα.

Είναι χαρακτηριστικό ότι η τεχνολογία παίζει καθοριστικό ρόλο. Επομένως η κάθε επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί τις καινούργιες τεχνολογίες και ταυτόχρονα να μελετά την εξέλιξη της ζήτησης των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος από την ύπαρξη υποκατάστατων.

Παρατηρώντας τον τραπεζικό κλάδο θα μπορούσαμε να ορίσουμε ως υποκατάστατα οργανισμούς οι οποίοι παρέχουν μερικές από τις υπηρεσίες (μόνο καταθέσεις ή ανταλλακτήρια συναλλάγματος) που παρέχουν τα πιστωτικά ιδρύματα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο πίνακας 1.4. Παρόλα αυτά η δύναμη "αυτών" των υποκατάστατων παραμένει χαμηλή και αυτό διότι οι καταναλωτές προτιμούν τις παραδοσιακές μορφές των τραπεζών. Πρέπει να επισημανθεί ότι οι ηλεκτρονικές τράπεζες (ως αυτόνομες επιχειρήσεις) θα μπορούσαν να αποτελέσουν μια μεγάλη απειλή υποκατάστατων προϊόντων. Δεδομένου όμως ότι η χρήση internet και η χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών εκ μέρους των Ελλήνων καταναλωτών δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη, η απειλή αυτή είναι μικρή.

#### Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις κινήσεις των επιχειρήσεων εντός του κλάδου, στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά, παραδείγματος χάριν, κερδίζοντας μεγαλύτερα μερίδια αγοράς,

κυριαρχώντας σε κανάλια διανομής και άλλα. Η συμπεριφορά και οι στρατηγικές κινήσεις που επιλέγονται να χρησιμοποιηθούν από μία επιχείρηση συνήθως οδηγούν σε αντίδραση εκ μέρους των άλλων επιχειρήσεων. Το πώς θα επιλέξουν οι άλλες επιχειρήσεις να αντιδράσουν εξαρτάται από την ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο. Οι προηγούμενες τέσσερις δυνάμεις παρέχουν το γενικό πλαίσιο ενός κλάδου σε αντίθεση με την πέμπτη που συμβάλλει στο πόσο κερδοφόρος είναι ένας κλάδος και κατά επέκταση το πόσο κερδοφόρες θα είναι και οι επιχειρήσεις. Οι παράγοντες που θα μπορούσαμε να πούμε πως διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο παρατίθενται παρακάτω:

- 1) Αριθμός ανταγωνιστών: Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών με το ίδιο περίπου μέγεθος οδηγεί σε όξυνση του ανταγωνισμού.
- 2) Ρυθμός ανάπτυξης: Έχει σχέση με τον κύκλο ζωής του προϊόντος και σε ποια φάση του βρίσκεται ο κλάδος. Παραδείγματος χάριν, εάν ο κλάδος βρίσκεται στη φάση της ανάπτυξης, εκδηλώνονται λίγες ενέργειες-αντιδράσεις από τις επιχειρήσεις για να προσελκύσουν πελάτες των ανταγωνιστών τους. Όταν όμως περνά στη φάση της ωρίμανσης ή της παρακμής η ανεύρεση καταναλωτών είναι δύσκολη και η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, προσπαθώντας οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν τα μερίδια αγοράς τους.
- 3) Υψηλό σταθερό κόστος και οικονομίες κλίμακας: Είναι λογικό όταν οι επιχειρήσεις έχουν υψηλό σταθερό κόστος, να προσπαθούν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα, επιμερίζοντας με αυτόν τον τρόπο το μεγάλο κόστος και πετυχαίνοντας οικονομίες κλίμακας. Λόγω της μεγάλης προσφοράς προϊόντος που υπάρχει, οι τιμές των προϊόντων συμπιέζονται προς τα κάτω και επομένως ο κλάδος οδηγείται σε αύξηση του ανταγωνισμού. Ανάλογη είναι και η περίπτωση όπου το κόστος αποθήκευσης είναι υψηλό ή το προϊόν φθαρτό.
- 4) Προσπάθειες αύξησης μεριδίου αγοράς: Ο ανταγωνισμός αυξάνεται όσο περισσότερο οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους. Αυτό συνήθως το επιτυγχάνουν με αύξηση των διαφημίσεων ή των άλλων προωθητικών μέσων, με πόλεμο τιμών, ή με εισαγωγή νέων προϊόντων. Αυτές οι ενέργειες συνεπάγονται αντίδραση εκ μέρους των ανταγωνιστών και επομένως όξυνση του ανταγωνισμού.
- 5) Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα: Στην περίπτωση αυτή οι αγοραστές δεν μένουν πιστοί σε μία μάρκα και μεταπηδούν εύκολα σε άλλη, αφού μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν με μίας άλλης

ανταγωνίστριας επιχείρησης. Αυτό οδηγεί σε ένταση του ανταγωνισμού κυρίως στις τιμές, στην ποιότητα των προϊόντων και στην εξυπηρέτηση. Το κόστος μετακίνησης των αγοραστών είναι χαμηλό, αφού μπορούν να μετακινηθούν στις επιχειρήσεις που είναι πιο συμφέρουσες για αυτούς.

- 6) Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου: Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες στοιχίζει σε μια επιχείρηση περισσότερο να βγει από ότι να μπει στον κλάδο. Κυρίως έχει σχέση με το κόστος, όπως είναι μεγάλες επενδύσεις σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζουν συναισθηματικοί παράγοντες, κυβερνητικοί περιορισμοί και άλλα. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι επιχειρήσεις επιλέγουν να μείνουν στον κλάδο, ακόμα και με μειωμένα κέρδη ή ζημιές. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα αύξηση του ανταγωνισμού λόγω υπερβάλλουσας προσφοράς.

Πρέπει να επισημανθεί ότι μια επιχείρηση πρέπει να εξετάζει ταυτόχρονα τόσο τα εμπόδια εισόδου όσο και τα εμπόδια εξόδου, όταν θέλει να εισέλθει σε έναν κλάδο. Ιδανική, πάντως, περίπτωση θεωρείται εκείνη στην οποία τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά και τα εμπόδια εξόδου χαμηλά.

Όσον αφορά τον τραπεζικό κλάδο, παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων τραπεζικών ιδρυμάτων. Ένας από τους λόγους είναι η ύπαρξη μεγάλου αριθμού τραπεζών τόσο ελληνικών όσο και ξένων (πίνακας: 1.2, 1.3), με το ίδιο μέγεθος, που προσφέρουν τα ίδια προϊόντα (τραπεζικές συναλλαγές). Η διαφοροποίηση έγκειται στον τρόπο προσέγγισης των πελατών (πελατοκεντρική προσέγγιση) και στην εξυπηρέτησή τους. Γίνεται μεγάλη προσπάθεια αύξησης των μεριδίων αγοράς, μέσω μεγάλων χρηματικών ποσών που δαπανούνται για διαφήμιση ή άλλα προωθητικά μέσα για νέα προϊόντα με προνομιούχα επιτόκια ή μεταφορά υπολοίπων δανείων από άλλα τραπεζικά ιδρύματα. Όλα αυτά σκοπό έχουν την αύξηση του αριθμού των πελατών και τη διατήρηση των ήδη υπάρχοντων και έτσι εντείνεται ο ανταγωνισμός.

Η παροχή εξειδικευμένων προϊόντων και η καλύτερη εξυπηρέτηση, για κάλυψη όσο το δυνατόν περισσότερων αναγκών, για όλες τις κατηγορίες των πελατών, αλλά και με έμφαση στους “καλούς πελάτες”, είναι άλλη μια προσπάθεια των υφιστάμενων ανταγωνιστικών τραπεζικών ιδρυμάτων για απομάκρυνση των πελατών από μια τράπεζα και προσέλκυσή τους. Επίσης, το σταθερό κόστος για μια τράπεζα, όπως είναι ενοίκια, μισθοί υπαλλήλων θεωρούνται υψηλά, και για αυτό τα τραπεζικά ιδρύματα αυξάνουν την προσφορά των προϊόντων τους, συμπιέζοντας τις τιμές προς τα κάτω.

Στην προσπάθειά τους να διαμοιράσουν το σταθερό κόστος, στρέφουν τους καταναλωτές στη χρήση των διαφόρων ηλεκτρονικών μέσων (ATMs, e-banking).

Στα παραπάνω πρέπει να προστεθεί ότι λόγω της οικονομικής κρίσης, οι συνέπειες των τραπεζών για το 2009, ήταν “η υποχώρηση της κερδοφορίας τους, η διατήρηση δεικτών ρευστότητας σε ικανοποιητικά επίπεδα”<sup>61</sup>, κυρίως λόγω της παροχής ρευστότητας από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, που θα οδηγήσουν σε όξυνση του ανταγωνισμού, μιας και θα υπάρξει δυσκολία στην προσέλκυση πελατών. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω οι πελάτες είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή, και δεδομένης μιας τέτοιας οικονομικής συγκυρίας, δεν λαμβάνουν τόσο υπόψη τους τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών όσο την τιμή. Το επιτόκιο λοιπόν τόσο των δανείων όσο και των καταθέσεων παίζει σημαντικό ρόλο. Πιο συγκεκριμένα τόσο οι επιχειρήσεις όσο και τα νοικοκυριά, προτιμούν επιτόκια δανεισμού χαμηλά και επιτόκια καταθέσεων υψηλά. Αξίζει να επισημανθεί ότι η όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων τραπεζικών ιδρυμάτων ευνοεί τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά, αφού οι τράπεζες ανταγωνίζονται μεταξύ τους, για το ποια θα προσφέρει το καλύτερο προϊόν ή υπηρεσία.

Τέλος αξίζει να αναφερθούν οι τέσσερις παράγοντες που οδήγησαν σε όξυνση του τραπεζικού ανταγωνισμού.<sup>62</sup>

- 1) Αποκανονικοποίηση/επανακανονικοποίηση (deregulation): Με την εξάλειψη των περιορισμών οι τράπεζες απέκτησαν περισσότερη ελευθερία και ο καθορισμός επιτοκίων γίνεται από τις τράπεζες. Εισήχθησαν νέα τραπεζικά ιδρύματα στην αγορά και δημιουργήθηκαν νέα τραπεζικά προϊόντα.
- 2) Χρηματοπιστωτική καινοτομία: Αντιπροσωπεύει τη διαδικασία αλλαγής των εργαλείων, των θεσμών και των λειτουργιών που καθορίζουν τη βάση του οικονομικού συστήματος. Με αυτόν τον τρόπο ενσωματώνονται οι τραπεζικές εξελίξεις στα τραπεζικά ιδρύματα.
- 3) Αποδιαμεσολάβηση/Τιτλοποίηση: Είναι η διαδικασία μετατροπής των στοιχείων του ενεργητικού σε αγοραία χρεόγραφα. Έτσι μειώνεται ο πιστοληπτικός κίνδυνος, καθώς η τράπεζα έχει τη δυνατότητα να “πωλήσει” τα δάνεια, υποκαθιστώντας τα με τίτλους και με αυτόν τον τρόπο να αυξήσει τα κεφάλαιά της.

<sup>61</sup> “Νομισματική Πολιτική”, (2009-2010), Τράπεζα της Ελλάδος

<sup>62</sup> Κ. Μελάς, Ι. Πολλάλης, (2005), “Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις”, Εκδόσεις Παπαζήση

- 4) Διεθνοποίηση: Με τον όρο αυτό νοείται η ανάπτυξη των αγορών και των θεσμών σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο. Οι μεγάλοι τραπεζικοί οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν και εκτός των γεωγραφικών συνόρων, να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους και έτσι να προσελκύσουν πελάτες και να αυξήσουν τον ανταγωνισμό.

#### Other stakeholders

Αυτή η έκτη δύναμη έχει προστεθεί τα μετέπειτα χρόνια από διάφορους συγγραφείς και προσδιορίζει τη δύναμη που μπορούν να ασκήσουν οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, τα σωματεία και άλλες ομάδες ενδιαφέροντος για τις δραστηριότητες του κλάδου. Στον τραπεζικό κλάδο υπάρχουν τα πρωτοβάθμια σωματεία (σύλλογοι στις επιμέρους τράπεζες) και τα δευτεροβάθμια σωματεία (ομοσπονδία τραπεζοϋπαλλήλων-ΟΤΟΕ). Στο χρηματοπιστωτικό σύστημα λειτουργούν συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι οποίες υπογράφουν συμβάσεις και σύμφωνα με τα καταστατικά τους υπερασπίζονται τα συμφέροντα των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας η εξέταση όλων των παραπάνω δυνάμεων καθορίζει την κερδοφορία και την ελκυστικότητα του κλάδου. Μια μεταβολή οποιασδήποτε από τις παραπάνω δυνάμεις καθιστά αναγκαία την επανεκτίμηση της αγοράς από ένα τραπεζικό ίδρυμα.

#### ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος έχει σκοπό να βρεθούν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που αποτελούν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μιας επιχείρησης. Είναι χαρακτηριστικό ότι μια δύναμη μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Έτσι, η κάθε επιχείρηση, βρίσκοντας τις αντίστοιχες δυνάμεις και αδυναμίες προβαίνει σε βελτίωση των διαφόρων δραστηριοτήτων της. Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό της περιβάλλον μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες:

- 1) Δομή: Είναι ο τρόπος που είναι οργανωμένη μια επιχείρηση. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων, με το οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και μέσω του οποίου καθορίζεται η ροή επικοινωνίας, η ροή εξουσίας, και η ροή εργασίας. Η δομή της κάθε επιχείρησης συνήθως παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμά της, το οποίο ανάλογα το μέγεθος και τον τρόπο λειτουργίας (γραμμές παραγωγής

προϊόντων) της επιχείρησης μπορεί να πάρει διάφορες μορφές (απλή, λειτουργική δομή, δομή κατά τμήματα και άλλα).

Οι τραπεζικοί όμιλοι χρησιμοποιούν τα οργανογράμματα, διότι με τον τρόπο αυτό, διευκολύνεται η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων επιπέδων ιεραρχίας. Η μετάδοση των πληροφοριών από το ένα τμήμα στο άλλο είναι μία από τις βασικότερες λειτουργίες, ώστε να υποδεικνύεται ποιός θα δίνει σε ποιόν τις πληροφορίες και έτσι να επιτυγχάνεται η μέγιστη επικοινωνία. Επιπρόσθετα, καθορίζονται καλύτερα τα καθήκοντα και οι υπευθυνότητες των εργαζομένων σε κάθε τμήμα της τράπεζας, διευκολύνεται η εφαρμογή της στρατηγικής, με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού.

- 2) Κουλτούρα: Έχει τις ρίζες της, στη φιλοσοφία και στα πιστεύω της ως προς το πώς λειτουργεί μια επιχείρηση. Είναι κάτι το οποίο δεν είναι χειροπιαστό αλλά εκδηλώνεται μέσα από τις αρχές των μάντζερ και εργαζομένων, την ηθική τους ακεραιότητα, τη συμπεριφορά τους, τις πρακτικές τους, τις παραδόσεις και τα έθιμα της επιχείρησης, τους τρόπους δράσης της και άλλα. Διάφορες έρευνες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια, έχουν δείξει ότι η εταιρική κουλτούρα αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο στην επιτυχημένη εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης.<sup>63</sup>

Εδώ πρέπει να επισημανθεί πως η κουλτούρα μιας επιχείρησης μπορεί να προκαλέσει "στρατηγική μυωπία". Με τον όρο αυτό ορίζεται μια κατάσταση στην οποία τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων, δεν μπορούν να αντιληφθούν τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, επειδή τυφλώνονται από τα ισχυρά κοινά πιστεύω.<sup>64</sup>

Όπως για τις επιχειρήσεις έτσι και για τις τράπεζες, η κουλτούρα, αντιπροσωπεύει εκείνο το σύνολο των αξιών, προσδοκιών και πιστεύω, το οποίο είναι κοινό για τα μέλη του τραπεζικού ιδρύματος. Συνήθως οι τράπεζες επιλέγουν ένα ανθρώπινο δυναμικό με γνώσεις, ικανότητες, και εμπειρίες έτσι ώστε μέσω των κοινών αξιών που μοιράζονται να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι και να υλοποιηθεί το όραμα για

---

<sup>63</sup> [www.bluewavemag.org](http://www.bluewavemag.org)

<sup>64</sup> Γεωργόπουλος Β.Νικόλαος, ο.π.

ενθουσιασμένους πελάτες. Η κουλτούρα με άλλα λόγια δίνει στην επιχείρηση ένα αίσθημα ταυτότητας.

3) Πόροι: Οι πόροι μιας επιχείρησης συνήθως χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

3α) Χρηματοοικονομικοί πόροι: Είναι οι πόροι που εξασφαλίζουν την συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης και χρηματοδοτούν την ανάπτυξή της. Για τον τραπεζικό οργανισμό νοούνται όλα εκείνα τα κεφάλαια που προέρχονται από τους μετόχους και τις διάφορες δραστηριότητες της κάθε τράπεζας όπως είναι τα κέρδη της και οι διάφορες μορφές καταθέσεων. Τα στελέχη των τραπεζών πρέπει να κάνουν κατανομή των χρηματοοικονομικών πόρων στις διάφορες δραστηριότητες με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο έτσι ώστε να μην υπερβαίνουν το επίπεδο ασφαλείας ρευστών διαθεσίμων και διατρέχουν κίνδυνο ρευστότητας.

3β) Φυσικοί πόροι: Σε αυτούς περιλαμβάνονται τα ακίνητα, οι εγκαταστάσεις και ο μηχανολογικός εξοπλισμός. Για ένα τραπεζικό ίδρυμα, είναι το δίκτυο καταστημάτων που διαθέτει (σε εσωτερικό και εξωτερικό), τα μηχανήματα ATMs και οι διάφορες θυγατρικές που έχει ιδρύσει.

3γ) Τεχνολογικοί πόροι: Έχουν σχέση με την τεχνολογία που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση. Οι τράπεζες βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη τεχνολογίας και πρέπει να έχουν την ικανότητα να προβλέπουν τις τεχνολογικές εξελίξεις, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται άμεσα στις απαιτήσεις των πελατών. Η ηλεκτρονική τραπεζική και οι διάφορες μορφές της (ATMs, e-banking και άλλα), έχουν βοηθήσει πολύ προς αυτήν την κατεύθυνση. Το τμήμα μηχανογράφησης της κάθε τράπεζας, είναι υπεύθυνο να ελέγχει και να αναβαθμίζει ολόκληρο το πληροφοριακό σύστημα του τραπεζικού οργανισμού. Διάφορα συστήματα, χρησιμοποιούνται από τα εκτελεστικά στελέχη ή αλλιώς υπάλληλοι πρώτης γραμμής, τα μεσαία και τα ανώτερα στελέχη των τραπεζών, έτσι ώστε να υπάρχει μεγάλη ευελιξία, αυτονομία και έλεγχος στις διάφορες λειτουργίες. Ενδεικτικά αναφέρουμε: συστήματα διαχείρισης δανείων (παρακολούθηση καθυστέρησης πληρωμών και αντίστοιχες ενέργειες για την ρύθμισή τους), συστήματα παρακολούθησης ξεπλύματος χρήματος ύποπτων συναλλαγών, συστήματα παρακολούθησης λογαριασμών εσόδων-εξόδων κυρίως για cost saving (στην περίπτωση που ο πελάτης δεν είναι αποδοτικός δεν του πωλούν προϊόντα). Μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, ανταλλάσσονται και

διακινούνται πληροφορίες, σε όλες τις διευθύνσεις, μεταξύ όλων των βαθμίδων των στελεχών (στρατηγικού, διοικητικού και εκτελεστικού επιπέδου).

3δ) Ανθρώπινοι πόροι: Αποτελούν το βασικότερο παράγοντα στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος που βοηθάει στην υλοποίηση της στρατηγικής. Οι ανθρώπινοι πόροι βοηθούν τους υπόλοιπους πόρους σε μια επιχείρηση να λειτουργήσουν. Οι τράπεζες προσπαθούν να προσλαμβάνουν το κατάλληλο προσωπικό με γνώσεις και εμπειρίες, για την τοποθέτησή τους στις κατάλληλες θέσεις, και σε συνδυασμό με την υποκίνησή τους με διάφορα κίνητρα, να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό για την επίτευξη των στόχων.<sup>65</sup> Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με το τμήμα επιμόρφωσης είναι υπεύθυνο για την εκπαίδευση των εργαζομένων, τη διεξαγωγή σεμιναρίων και την άμεση και συνεχή ενημέρωση και επιμόρφωσή τους, για τα νέα προϊόντα-υπηρεσίες του τραπεζικού οργανισμού και την ταχεία εξοικείωση με την τεχνολογία. Επομένως ο σπουδαιότερος συντελεστής στη διαμόρφωση της ποιότητας στην παροχή τραπεζικών υπηρεσιών είναι ο άνθρωπος που αναλαμβάνει να μεταφέρει αυτές τις υπηρεσίες στον πελάτη. Έτσι τα τραπεζικά ιδρύματα εκπαιδεύουν και επανεκπαιδεύουν το προσωπικό, για την βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης και την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού.

Είναι αξιοσημείωτο ότι πολλές τράπεζες με πρωτοπόρα την Τράπεζα Πειραιώς χρησιμοποιούν το e-learning σαν εργαλείο ανάπτυξης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας και αποτελεί μια “σανίδα σωτηρίας” στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει χρόνος για εκπαίδευση. Επιπλέον απολαμβάνουν το όφελος του just in time learning, αφού βελτιώνεται η ταχύτητα μετάδοσης των γνώσεων και ταυτόχρονα μειώνεται το κόστος που προκύπτει από την απουσία του εργαζόμενου από τη θέση εργασίας άλλα και λόγω της μετακίνησής του στο εκπαιδευτικό κέντρο. Επομένως οι εκπαιδευόμενοι έχουν πρόσβαση στις προσωπικές τους σελίδες, κυρίως μέσω του εσωτερικού δικτύου των τραπεζών, γνωστό και ως intranet, αλλά και μέσω των προσωπικών (οικιακών) τους υπολογιστών.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Larry W.Hunter, (1995), “How will competition change human resource management in retail banking?A strategic perspective”, Wharton Financila Institioution Centter

<sup>66</sup> Δελτίο Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2006), τεύχος 47

Οι παραπάνω πόροι όμως δεν αρκούν αν δεν συνδυαστούν με τις ικανότητες για να χαρίσουν στην επιχείρηση ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες<sup>67</sup>: 1) Τις βασικές ή οριακές ικανότητες, τις οποίες μπορούν να έχουν και οι ανταγωνιστές και μπορούν εύκολα να αντιγραφούν και 2) Τις μοναδικές και διακεκριμένες ή θεμελιώδεις ικανότητες που τις διαθέτει μόνο η επιχείρηση. Για την αξιολόγηση αυτών των ικανοτήτων η επιχείρηση χρειάζεται τέσσερα στοιχεία που αποτελούν το ακρώνυμο VRIO (Value, Rareness, Imitability, Organization):<sup>68</sup>

**Value:** Η αξία που θα προσδώσουν στον πελάτη

**Rareness:** Σπανιότητα, να μην το έχουν οι ανταγωνιστές

**Imitability:** Να μην είναι εύκολα αντιγράψιμο

**Organization:** Να είναι καλά οργανωμένη η επιχείρηση για να εκμεταλλευτεί τους πόρους.

Βρίσκοντας μια επιχείρηση το σημείο υπεροχής της, και άρα το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, μπορεί με τα παραπάνω χαρακτηριστικά να αναγνωρίσει εάν είναι και διατηρήσιμο.

### 3.8.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής

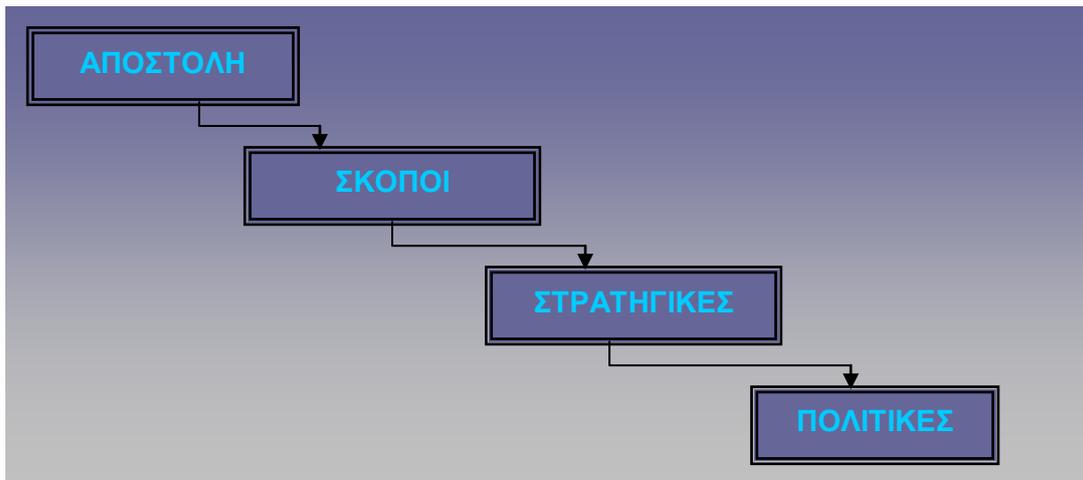
Αφού ολοκληρωθεί η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος και εντοπιστούν όλες οι δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές, οι επιχειρήσεις προχωρούν στο επόμενο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ που είναι η διαμόρφωση στρατηγικής. Με τον όρο αυτό νοείται η ανάπτυξη ενός μακροχρόνιου σχεδιασμού ο οποίος περιλαμβάνει την αποστολή, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές. Στο διάγραμμα 3.5 παρατίθενται οι τέσσερις παράγοντες.

---

<sup>67</sup> Βασίλης Μ. Παπαδάκης, ο.π.

<sup>68</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, ο.π.

**Διάγραμμα 3.5:** Διαμόρφωση Στρατηγικής



Ο Peter Drucker με τον όρο “αποστολή” έθεσε το ερώτημα: “ποιο είναι το έργο μας”, για το οποίο κάθε επιχείρηση πρέπει να δίνει μια σαφή και κατανοητή απάντηση. Η αποστολή είναι ο λόγος- η αιτία ύπαρξης μιας επιχείρησης. Είναι χαρακτηριστικό ότι μια επιχείρηση είτε μικρή είτε μεγάλη έχει μια αποστολή. Στη δήλωση αποστολής μιας τράπεζας πρέπει να συμπεριλαμβάνονται τα ακόλουθα βασικά σημεία:<sup>69</sup>

- 1) Ξεκάθαρη δήλωση των τραπεζικών δραστηριοτήτων, και αυτών που δεν θέλει να κάνει.
- 2) Περιγραφή του τι κάνει τη συγκεκριμένη τράπεζα διαφορετικά από τους ανταγωνιστές της.
- 3) Καθιέρωση αξιών που πρέπει να ακολουθούνται από τους υπαλλήλους.
- 4) Οι αξίες της τράπεζας να αντανakλούν την εταιρική κουλτούρα της.
- 5) Παροχή οδηγιών για ευελιξία και άμεση προσαρμογή σε αλλαγές εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.
- 6) Κατανόηση των ευκαιριών της αγοράς και πως η τράπεζα μπορεί να ανταποκριθεί άμεσα σε αυτές.
- 7) Επιβεβαίωση του προσανατολισμού των τραπεζικών κερδών.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποστολής μιας τράπεζας είναι το εξής: Να κατακτήσει η συγκεκριμένη τράπεζα την πρωτοπορία στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον, προσφέροντας στους πελάτες της ανταγωνιστικά χρηματοπιστωτικά προϊόντα και ποιότητα εξυπηρέτησης, ώστε να αντιστοιχεί στη φήμη που έχει ήδη η

<sup>69</sup> Timothy W.Koch, ο.π.

τράπεζα, και έτσι εξυπηρετούνται όσο το δυνατόν καλύτερα οι ανάγκες των πελατών και ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους. Επίσης συνέχεια της δήλωσης αποστολής, είναι η διατήρηση της εικόνας της τράπεζας που προέρχεται από την παράδοσή της και η ενίσχυση της παρουσίας της σε χώρες που παρουσιάζουν ελκυστικές και επενδυτικές ευκαιρίες.

Είναι σημαντικό προτού μια τράπεζα ορίσει την αποστολή της να έχει αποσαφηνιστεί το όραμά της. Το όραμα απαντάει στο ερώτημα "τι θέλουμε να γίνουμε", σε αντίθεση με την πρόταση αποστολής που απαντάει στο "ποιοι είμαστε και τι κάνουμε". Για τις τράπεζες στο όραμα εμπεριέχονται οι προτεραιότητες και οι αξίες σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών. Επίσης καθορίζουν αγορές (target markets) στις οποίες θέλουν να απευθυνθούν και εκφράζουν την επιθυμία τους για τη θέση που θέλουν να κατέχουν στην αγορά. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τόσο το διοικητικό συμβούλιο (Board of Directors) όσο και τα ανώτερα στελέχη (Senior Managers) πρέπει να υποστηρίζουν την αποστολή και το όραμα. Είναι χαρακτηριστική η έκφραση: "Without their support and involvement, the planning process will not get off the ground".<sup>70</sup>

Αφού οριστεί η αποστολή στη συνέχεια καθορίζονται οι **σκοποί (objectives)**, οι οποίοι αποτελούν το αποτέλεσμα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Τι θα πραγματοποιηθεί και μέχρι πότε. Πολλές φορές συγχέεται ο όρος στόχος με τον όρο σκοπός. Ο **στόχος (goals)** αναφέρεται στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος, δηλαδή τι θέλουμε να πραγματοποιηθεί σε αντίθεση με το σκοπό που είναι πιο συγκεκριμένος ποσοτικά και χρονικά. Γενικά υπάρχουν δύο είδη σκοπών.<sup>71</sup> Οι χρηματοοικονομικοί σκοποί και οι στρατηγικοί. Οι χρηματοοικονομικοί προσδιορίζουν την οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα ποσοστά κέρδους, η αύξηση εσόδων, η απόδοση επενδύσεων και άλλα. Οι στρατηγικοί σκοποί σχετίζονται με την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά μακροπρόθεσμα. Παραδείγματα είναι το μερίδιο αγοράς, το κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, η ποικιλία προϊόντων, η καλύτερη ποιότητα και άλλα. Τέλος, οι σκοποί θα πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά τα οποία προκύπτουν από το ακρώνυμο της λέξης SMART, δηλαδή **Σ**υγκεκριμένοι, **Μ**ετρίσιμοι, **Α**ντιληπτοί, **Ρ**εαλιστικοί και **Ε**πιτεύξιμοι. Οι περισσότεροι συγγραφείς δεν διακρίνουν την έννοια των σκοπών και

---

<sup>70</sup> Timothy W.Koch, ο.π.

<sup>71</sup> [www.bluewavemag.org](http://www.bluewavemag.org)

στόχων, για αυτό στη συνέχεια της εργασίας οι δύο αυτές έννοιες θα χρησιμοποιούνται εναλλακτικά.

Στον τραπεζικό κλάδο τα στελέχη προσδιορίζουν διαφορετικούς στόχους σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα. **Βραχυπρόθεσμοι στόχοι (Short-term goals):** Συνήθως πραγματοποιούνται εντός ενός έτους. Αυτοί οι στόχοι είναι υψίστης σημασίας αφού διασφαλίζεται η βιωσιμότητα και η συνέχιση των λειτουργιών της τράπεζας. Η διατήρηση των ρευστών διαθεσίμων σε ικανοποιητικά επίπεδα έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν ενδεχόμενα προβλήματα στο μέλλον, ή η αλλαγή στην τιμολόγηση των τραπεζικών λογαριασμών έτσι ώστε να αυξηθούν οι καταθέσεις είναι δύο παραδείγματα. Για τις περισσότερες τράπεζες η προσπάθεια επίτευξης του ετήσιου προϋπολογισμού αφορά βραχυπρόθεσμο στόχο. **Μεσοπρόθεσμοι στόχοι (Intermediate-term goals):** Αφορούν κυρίως χρονικά διαστήματα μεταξύ ενός έτους και τριών χρόνων. Περιλαμβάνουν αλλαγές κεφαλαιακής διάρθρωσης για απόκτηση μεγαλύτερων περιθωρίων κέρδους, αλλαγές χαρτοφυλακίου δανείων και προσπάθεια αύξησης της εμπιστοσύνης των πελατών. Τέλος **Μακροπρόθεσμοι στόχοι (Long-term goals):** Αφορούν χρονική περίοδο για πάνω από τρία χρόνια. Συνήθως οι τράπεζες εστιάζονται σε νέες αγορές και σε νέα προϊόντα ή σε μόνιμες αλλαγές στη σύνθεση του χαρτοφυλακίου τους και στην κεφαλαιακή διάρθρωση. Από την παραπάνω ανάλυση διαπιστώνεται ότι πρόκειται κυρίως για χρηματοοικονομικούς στόχους.

Παρακάτω παρατίθενται συνοπτικά μερικά παραδείγματα σκοπών και στόχων για έναν τραπεζικό οργανισμό.<sup>72</sup>

- 1) Να κερδίσει η τράπεζα την αγοραστική προσήλωση της πελατείας της με ποιοτικά και ανταγωνιστικά προϊόντα, ταχύτητα εξυπηρέτησης, καλύτερες εναλλακτικές λύσεις.
- 2) Να δημιουργήσει ικανοποιημένους και υπερήφανους υπαλλήλους για την τράπεζα στην οποία εργάζονται, η οποία θέτει κίνητρα και τους υποκινεί μέσω άριστου εργασιακού κλίματος, ηθικής και υλικής αναγνώρισης της προσφοράς τους.
- 3) Εξασφάλιση εμπιστοσύνης των μετόχων με διατήρηση ρευστότητας σε επιθυμητά επίπεδα.

---

<sup>72</sup> Κωνσταντίνος, Χ.Λυμπερόπουλος, (2006), "Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών-Εξελίξεις -Τάσεις-Στρατηγικές", Εκδόσεις Interbooks

- 4) Αύξηση της παραγωγικότητας (χορηγήσεις, καταθέσεις ανά εργαζόμενο ή ανά κατάσταση).
- 5) Μείωση λειτουργικού κόστους και προώθηση των αυτοματοποιημένων μορφών εξυπηρέτησης.
- 6) Αύξηση του κύκλου εργασιών (επιθυμητό ποσοστό αύξησης στις καταθέσεις, χορηγήσεις, έσοδα από προμήθειες) και των μεριδίων της αγοράς των προσφερόμενων προϊόντων τόσο της τράπεζας όσο και των εταιρειών του ομίλου. Αυτό επιτυγχάνεται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων με διαφοροποίηση των χαρακτηριστικών τους, της τιμολογιακής πολιτικής, της εξυπηρέτησης. Επιπρόσθετα με επέκταση σε νέα τμήματα της αγοράς στο εσωτερικό και εξωτερικό.

Επόμενο βήμα, αφού καθοριστούν η αποστολή και οι σκοποί είναι ο προσδιορισμός της **στρατηγικής** που θα ακολουθηθεί. Αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την επιχείρηση διότι καθορίζει πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι και η αποστολή της. Μια τυπική επιχείρηση έχει στη διάθεσή της τρία επίπεδα στρατηγικών:

- 1) **Επιχειρησιακή/Εταιρική στρατηγική (Corporate strategy):** Περιγράφει τη γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και σε ποιους κλάδους και δραστηριότητες ανταγωνίζεται ή θα ήθελε να εμπλακεί. Συνήθως αναφερόμαστε σε κάποιο όμιλο ο οποίος έχει στη διάθεσή του ένα σύνολο επιχειρηματικών μονάδων που ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς κλάδους ή αγορές. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές συνήθως σχετίζονται με τρεις κατηγορίες στρατηγικών: ανάπτυξης (growth strategies), σταθερότητας (stability strategies) και περισυλλογής (retrenchment strategies), που περιλαμβάνονται στην κατηγορία στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy). Οι άλλες δύο κατηγορίες είναι στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy) και γονική στρατηγική (parenting strategy). Στον πίνακα 3.4 παρατίθενται οι στρατηγικές κατεύθυνσης, οι οποίες χρησιμοποιούνται και από τους τραπεζικούς ομίλους, και για τις οποίες θα γίνει μια περιληπτική αναφορά.

**Πίνακας 3.4:** Επιχειρησιακές στρατηγικές κατεύθυνσης

ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ
Οριζόντια ολοκλήρωση	Παύσης	Διάσωση/Αναστροφή
Κάθετη ολοκλήρωση	Καμίας αλλαγής	Αιχμάλωτη επιχείρηση
Συσχετισμένη διαποίκιση	Profit strategy	Αποεπένδυση
Ασυσχέτιστη διαποίκιση		Ρευστοποίηση
		Χρεοκοπία

Πηγή: Thomas Wheelen and David Hunger, (2008), "Concepts in Strategic Management and Policy"

Ξεκινώντας θα αναφερθούμε στις **στρατηγικές ανάπτυξης** οι οποίες χρησιμοποιούνται συνήθως για αύξηση επιχειρηματικών εσόδων, μεριδίου αγοράς, επέκταση δραστηριοτήτων. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες.

Σχετικά με την οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration), οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται εσωτερικά ή εξωτερικά με εξαγορές ή συγχωνεύσεις ή στρατηγικές συμμαχίες με άλλες που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Στον τραπεζικό κλάδο τα τελευταία χρόνια (ιδιαίτερα τη δεκαετία του '90) παρατηρείται έντονη τέτοιου είδους δραστηριότητα (πίνακας 1.6). Αυτή η στρατηγική επιλέγεται από τις τράπεζες για αύξηση του ελέγχου ή απόκτηση της κυριότητας των ανταγωνιστών. Αναπτύσσονται ισχυρές οικονομίες κλίμακας και επιπρόσθετα μεταφέρονται και αξιοποιούνται καλύτερα οι διαθέσιμοι πόροι και η τεχνογνωσία. Είναι χαρακτηριστικό από διάφορες μελέτες τόσο σε εγχώριο όσο και διεθνές επίπεδο, ότι τράπεζες που επιλέγουν τέτοιου είδους στρατηγικές, βελτιώνουν την αποδοτικότητά τους, μειώνοντας σημαντικά το κόστος, σε σχέση με τράπεζες που δεν επέλεξαν τέτοιου είδους συνεργασίες. Τέλος οι τράπεζες επιδιώκουν διασπορά κινδύνου και πολλαπλασιασμό των πηγών εσόδων.

Επίσης οι διασυνοριακές συγχωνεύσεις εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αντιμετωπίζουν πολύ λιγότερα εμπόδια από ότι στο παρελθόν, καθώς υπάρχει πολύ μεγάλη εμπειρία και επιπρόσθετα το περιβάλλον έχει γίνει λιγότερο ετερογενές με τη σταδιακή εναρμόνιση του ρυθμιστικού πλαισίου. Αυτό αποδεικνύεται και από το

γεγονός της ισχυρής παρουσίας των μεγαλύτερων ελληνικών τραπεζών στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Κλείνοντας αξίζει να αναφερθεί ότι στο ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα, οι μεγαλύτεροι τραπεζικοί οργανισμοί διαθέτουν πλεόνασμα ιδίων κεφαλαίων, το οποίο δεν το διοχετεύουν τόσο στην εσωτερική τους ανάπτυξη όσο στην αναζήτηση επενδύσεων στο εξωτερικό, γεγονός που θα αποτελέσει περαιτέρω διεθνοποίηση του ευρωπαϊκού τραπεζικού συστήματος.

Σχετικά με την κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration), η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εισέλθει σε στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είτε πριν (καθετοποίηση προς τα πίσω), είτε μετά (καθετοποίηση προς τα εμπρός), από το στάδιο στο οποίο δραστηριοποιείται.

Σχετικά με την συσχετισμένη διαποίκιση (related ή concentric diversification), η επιχείρηση επιλέγει να επεκταθεί σε νέες δραστηριότητες, που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους αγορών, τεχνολογίας ή προϊόντων. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνουν επαύξηση ανταγωνιστικότητας και κατά επέκταση επαύξηση της συνολικής αξίας της. Όσον αφορά τον τραπεζικό κλάδο πέρα από τις υπηρεσίες εμπορικής τραπεζικής, έχουν δημιουργήσει παράλληλα θυγατρικές ή συνεργάζονται με εταιρείες (ασφαλιστικές, εταιρείες leasing, factoring, αμοιβαίων κεφαλαίων κ.λπ.) και μέσω των καταστημάτων τους προσφέρουν αυτά τα προϊόντα (ενότητα 2.4.4 και 2.5) και επιτυγχάνουν οικονομίες φάσματος. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται συνέργια από σταυροειδείς πωλήσεις, συνεκμετάλλευση των σημείων πωλήσεων και καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Alpha bank με δραστηριότητες που καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των οικονομικών υπηρεσιών και παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες όπως:<sup>73</sup>

- ✓ Χρηματοδοτικές με τις εταιρείες Alpha leasing, Alpha Παροχής Επιχειρηματικού Κεφαλαίου και ABC Factors
- ✓ Χρηματοοικονομικών υπηρεσιών με την Alpha Finance, την Alpha Διαχείρισης Αμοιβαίων κεφαλαίων και την Alpha Χρηματιστηριακή
- ✓ Επενδύσεων με την Alpha Επενδύσεων
- ✓ Ασφαλίσεων με την AXA Ασφαλιστική
- ✓ Κτηματικές με την Alpha Αστικά Ακίνητα

---

<sup>73</sup> [www.alphabank.gr](http://www.alphabank.gr)

Όσον αφορά την ασυσχέτιση διαποίκιση (unrelated diversification ή conglomerate), η επιχείρηση προβαίνει σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν έχουν καμία σχέση με τις υπάρχουσες, προσθέτει δηλαδή ασυσχέιστα προϊόντα ή υπηρεσίες, θεωρώντας ότι είναι μια πολύ καλή επενδυτική ευκαιρία. Η διαποίκιση αυτή μπορεί να ενέχει μεγάλο κίνδυνο ή να είναι πολύ κερδοφόρα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο Όμιλος Marfin Investment Group (MIG), ο οποίος ασχολείται με ναυτιλία, υγεία, τηλεπικοινωνίες. Επίσης οι τραπεζικοί οργανισμοί προσφέρουν υπηρεσίες πληροφορικής (υπολογιστές, λογισμικά προγράμματα) μέσω κάποιας εταιρείας πληροφορικής στην οποία έχουν ποσοστό συμμετοχής συνήθως πάνω από 50%.

Όσον αφορά τις **στρατηγικές σταθερότητας**, χαρακτηρίζονται όλες από απουσία αλλαγής, οι επιχειρήσεις εξυπηρετούν τους ίδιους πελάτες και προσφέρονται τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες και περιλαμβάνουν τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς. Αυτές οι στρατηγικές δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον επιλογής από τις τράπεζες.

Σχετικά με τις **στρατηγικές περισυλλογής** ισχύουν τα εξής: Επιλέγονται κυρίως για να ανατρέψουν κάποια προβλήματα που πιθανόν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις, στη διάρκεια της ζωής τους. Η κακή προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και οι λανθασμένες ενέργειες εκ μέρους της διοίκησης είναι κάποιοι από τους λόγους που παρακμάζουν οι επιχειρήσεις και για αυτό επιλέγουν να ακολουθήσουν στρατηγικές διάσωσης, αιχμαλώτισης, ρευστοποίησης ακόμα και χρεοκοπίας. Λόγω του έντονου ανταγωνισμού και του υψηλού κόστους κεφαλαίου, η στρατηγική διάσωσης είναι περισσότερο από ποτέ αναγκαία για τις επιχειρήσεις που μειώνονται οι πωλήσεις τους, τα κέρδη ή το μερίδιο αγοράς. Μέσω αυτής της στρατηγικής προσπαθούν να ξεπεράσουν τα προβλήματα σε μια προσπάθεια ανασυγκρότησής τους. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να εφαρμόσουν αυτή τη στρατηγική δεν το κάνουν μόνο για αντιμετώπιση ήδη υπαρχόντων προβλημάτων (reactive) αλλά και προληπτικά (proactive), για να προλάβουν αρνητικές μελλοντικές καταστάσεις. Στο παρελθόν η Continental Bank και η Bank of America είναι δύο παραδείγματα τραπεζών που αντιμετώπισαν προβλήματα και κατέστησαν αναγκαία την εφαρμογή της.

Δύο βασικές μεταβλητές οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τις τράπεζες για την επιλογή της στρατηγικής που τους ταιριάζει απόλυτα είναι η ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά στην οποία λειτουργούν και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.

2) **Επιχειρηματική/Ανταγωνιστική στρατηγική (Business strategy):** Η επιλογή μιας επιχειρηματικής στρατηγικής βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δίνει απάντηση στο ερώτημα πώς πρέπει να ανταγωνιστούμε στο συγκεκριμένο κλάδο, αφού πρώτα τον έχουμε προσδιορίσει. Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές:<sup>74</sup>

- Ηγεσία κόστους: Οι επιχειρήσεις που τη χρησιμοποιούν σκοπό έχουν τη δημιουργία πλεονεκτήματος, με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο. Η μείωση δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να επιφέρει ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Διαφοροποίηση: Η επιχείρηση σε αυτήν την περίπτωση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της έναντι των ανταγωνιστών. Λόγω της διαφοροποίησης οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για την απόκτηση του προϊόντος. Για να θεωρηθεί επιτυχημένη αυτή η στρατηγική πρέπει οι ανταγωνιστές να μην καταφέρουν να αντιγράψουν το προϊόν.
- Εστίαση: Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση εστιάζεται σε ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (niche). Σε αυτό το τμήμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε διαφοροποίηση είτε στρατηγική χαμηλού κόστους.

Οι επιχειρήσεις σύμφωνα με τον Porter πρέπει να επιλέγουν μια από τις τρεις στρατηγικές. Η επιλογή δύο ή ακόμα και τριών οδηγεί σε αποκλεισμό στη μέση (stuck in the middle). Είναι ελάχιστες οι επιχειρήσεις που κατάφεραν να ακολουθήσουν επιτυχημένα δύο στρατηγικές.

Από τις προαναφερθείσες στρατηγικές οι τράπεζες κυρίως χρησιμοποιούν τη στρατηγική διαφοροποίησης. Η προσπάθειά τους έγκειται περισσότερο στη διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και όχι τόσο στο προσφερόμενο προϊόν καθώς η πλειοψηφία των τραπεζών διαθέτει μια μεγάλη γκάμα πανομοιότυπων προϊόντων με ελάχιστες διαφορές ως προς τα χαρακτηριστικά τους. Οι τράπεζες προσπαθούν να διαφοροποιηθούν στις υπηρεσίες: παρέχοντας απλοποιημένες,

---

<sup>74</sup> [www.bluewavemag.org](http://www.bluewavemag.org)

γρήγορες και ευέλικτες διαδικασίες, παρέχοντας ποιότητα εξυπηρέτησης από το κατάστημα (φιλικό και πρόθυμο προσωπικό). Επίσης μέσω της παροχής έμπειρων και εξειδικευμένων γνώσεων από το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, δημιουργώντας αίσθημα ασφάλειας, εμπιστοσύνης και ικανοποίησης στον πελάτη, έτσι ώστε να προτιμήσει την επόμενη φορά την τράπεζα και όχι κάποια ανταγωνίστριά της. Επίσης δίνεται η δυνατότητα συναλλαγών μέσω εναλλακτικών δικτύων (ενότητα 2.6). Είναι χαρακτηριστικό ότι σε ποσοστό 35%, οι τραπεζικοί πελάτες στην Ελλάδα επιλέγουν την τράπεζα για τη λήψη του στεγαστικού δανείου εξαιτίας της φιλικής εικόνας και του ενδιαφέροντος του προσωπικού στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών. Το ίδιο ποσοστό των πελατών επιθυμεί να συναλλάσσεται με υπαλλήλους, τίμιους, ευγενικούς, ικανούς και πρόθυμους.

Επιπλέον μέσω του μεγάλου αριθμού καταστημάτων και ATMs προσπαθούν να καλύπτουν αρκετές περιοχές. Γίνονται προσπάθειες ώστε να μην υπάρχει ουρά αναμονής και όταν ο πελάτης έρχεται στο κατάστημα, να εξυπηρετείται άμεσα και γρήγορα. Τέλος η προσφορά καλύτερων όρων συνεργασίας κυρίως σε επίπεδο τιμολογιακής πολιτικής μέσω χαμηλότερων επιτοκίων, εκπτώσεων σε προϊόντα, διαπραγμάτευση valeur καθώς επίσης και η ζήτηση για μικρότερες προμήθειες είναι στοιχεία που θα μπορούσαν να συνδυάσουν τη στρατηγική διαφοροποίησης και κόστους εκ μέρους των τραπεζών.

Ένα ολοκληρωμένο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η προσφορά από μια τράπεζα X: <sup>75</sup>

- Ανοικτού προσωπικού δανείου. Διαφέρει από τους ανταγωνιστές στο ύψος επιτοκίου, διάρκεια εξόφλησης, είδος επιτοκίου (σταθερό ή κυμαινόμενο), έξοδα.
- Λογαριασμοί σπουδών: Διαφέρουν έναντι των ανταγωνιστών:
  - α) στο καταθετικό τμήμα: στη διάρκεια του λογαριασμού (συμπλήρωση μέχρι 26ου ή 30ου έτους ηλικίας), στο ύψος του επιτοκίου, στον εκτοκισμό, στο ελάχιστο ποσό ανοίγματος του λογαριασμού, και στην κάρτα συναλλαγών.
  - β) στο χορηγητικό τμήμα: στο είδος του δανείου (υπερανάληψη, καταναλωτικό και προσωπικών αναγκών), στο όριο δανειοδότησης, στο

---

<sup>75</sup> Κωνσταντίνος, Χ.Λυμπερόπουλος, ο.π.

επιτόκιο, στη μέγιστη διάρκεια, στην περίοδο χάριτος, και στα έξοδα δανείου.

- **Λογαριασμοί Νέων:** Διαφοροποιούνται στις ηλικίες των συμβαλλομένων, στις ηλικίες των παιδιών, στη διάρκεια του λογαριασμού, στη συχνότητα της δόσης (μηνιαία, τριμηνιαία, εξαμηνιαία, ετήσια), στο ποσό της ελάχιστης δόσης, στο χρονικό διάστημα, που προβλέπεται δυνατότητα ανάληψης χρημάτων, στην κάλυψη αδυναμίας καταβολής της δόσης, στο ελάχιστο δυνατό διάστημα που δίνεται η δυνατότητα διακοπής κ.α.

Συνεχίζοντας την ανάλυση, θα λέγαμε πως, εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση κάνει μια ηλεκτρονική τράπεζα, μιας και απευθύνεται σε εκείνο το τμήμα της αγοράς που είναι χρήστες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, και των ηλεκτρονικών δικτύων, και στους οποίους παρέχονται τραπεζικές υπηρεσίες αλλά μόνο ηλεκτρονικά, δηλαδή δεν έχει τη δυνατότητα ο πελάτης να πάει σε ένα κατάστημα και να εξυπηρετηθεί από υπάλληλο. Άλλο παράδειγμα είναι οι συνεταιριστικές τράπεζες, οι οποίες δραστηριοποιούνται τοπικά και απευθύνονται στα μέλη τους, προσφέροντας εξατομικευμένες υπηρεσίες συμβάλλοντας στις τοπικές αναπτυξιακές προσπάθειες.

Η μεγαλύτερη πρόκληση όμως για οποιαδήποτε ακολουθούμενη στρατηγική είναι η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που επιτυγχάνεται με καινοτομία, πρωτοπορία, και προσπάθεια δημιουργίας κόστους μετακίνησης που αδυνατούν να το εξαλείψουν οι ανταγωνιστές.

- 3) **Λειτουργική στρατηγική (Functional strategy):** Αυτή η στρατηγική υποστηρίζει την επιχειρηματική και την επιχειρησιακή στρατηγική. Αναφέρεται δηλαδή σε όλες τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν από τα τμήματα της επιχείρησης (όπως τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, τμήμα μάρκετινγκ, τμήμα χρηματοοικονομικής και άλλα) έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί στα προηγούμενα επίπεδα στρατηγικής καθώς επίσης και με την κατάλληλη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

Οι τράπεζες τα τελευταία χρόνια προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των δομών, διαδικασιών και μεθόδων προχώρησαν σε αναδιορθώσεις και προσανατολίστηκαν στην "τραπεζική των σχέσεων" με τον πελάτη για να αυξήσουν την πιστότητα της πελατείας. Τόσο ο πελάτης-ιδιώτης όσο και ο πελάτης-επιχείρηση μπορούν σήμερα να εξυπηρετηθούν από τον Υπεύθυνο ή Σύμβουλο Πελατείας (Account Officer, Relationship Manager), οι οποίοι είναι εξειδικευμένοι στις ολοκληρωμένες πωλήσεις τραπεζικών υπηρεσιών και

υποστηρίζονται από πελατοκεντρικά μηχανογραφικά συστήματα. Οι τράπεζες γνωρίζουν ότι η συγκράτηση των πελατών είναι πολύ φθηνότερη από ότι η προσέλκυση νέων, και για αυτό έχουν δημιουργήσει εξελιγμένα συστήματα πληροφοριών Μάρκετινγκ, βασισμένα στη λογική συγκέντρωσης πληροφοριών (Data Base Marketing) ανά πελάτη και όχι ανά προϊόν. Επιπρόσθετα επιτυγχάνουν σταυροειδείς πωλήσεις (cross-selling) μέσω της αξιοποίησης πελατειακών πληροφοριών που προσφέρουν τα συστήματα Customer Relationship Management, συνεκμετάλλευση των σημείων πώλησης και καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται και διαχειρίζονται σχέσεις με τους πελάτες, σε όλο το φάσμα των συναλλαγών τους.

Κοιτώντας τα χαρακτηριστικά του κάθε πελάτη (κατηγορία πελάτη, κύκλος εργασιών του, χρονικά διαστήματα στα οποία ζητά παροχή υπηρεσιών, πιστοληπτική ικανότητα), προσπαθούν να δουν τι άλλο προϊόν θα μπορούσαν να του πωλήσουν. Τα τελευταία χρόνια λόγω της ανάπτυξης σε χώρες του εξωτερικού, οι τράπεζες εστιάζονται στις διασταυρούμενες πωλήσεις, σε πελάτες του εξωτερικού και για προώθηση προϊόντων σε άλλες χώρες στις οποίες υπάρχουν είτε θυγατρικές, είτε υποκαταστήματα, είτε ανταποκρίτριες τράπεζες εξωτερικού, και οι οποίες προσφέρουν διαφορετική γκάμα προϊόντων. Με την αναγνώριση του ακριβέστερου προφίλ των πελατών, παρέχεται σε αυτούς το σωστό μήνυμα.

Τέλος τα τρία αυτά επίπεδα στρατηγικής αλληλεξαρτώνται, και δεν είναι ανεξάρτητο το ένα από το άλλο. Έτσι, η διοίκηση της κάθε επιχείρησης μέσα από αυτήν την αλληλεπίδραση ενοποιεί την άριστη και αρμονική συνεργασία όλων των τμημάτων.

Τέλος οι **πολιτικές** αποτελούν το τελευταίο στάδιο της διαμόρφωσης και συνδέουν τη διαμόρφωση με την υλοποίηση. Αποτελούν γενικές οδηγίες-κανόνες και παρέχουν ευρεία καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων από τα στελέχη των επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια θέτουν τα όρια μέσα στα οποία θα λάβει χώρα η δράση. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν τις πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι παίρνουν αποφάσεις και δρουν υποστηρίζοντας την αποστολή τους σκοπούς και τις στρατηγικές.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, ο.π.

Παραδείγματα ακολουθούμενων πολιτικών των τραπεζών είναι τα ακόλουθα:

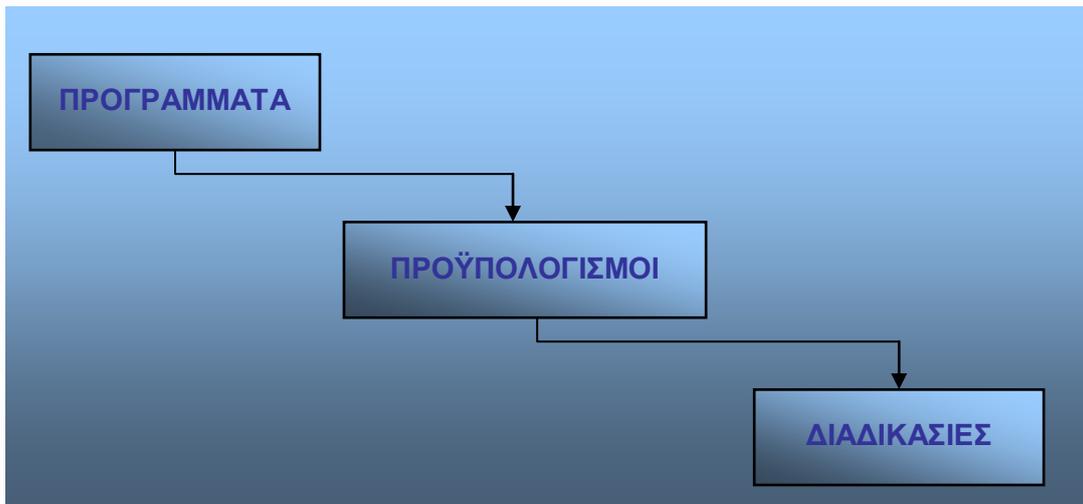
- 1) Η τράπεζα Χ δεν επιθυμεί πελάτες με μέσο υπόλοιπο καταθέσεων μικρότερο από το ποσό των  $\psi$  ευρώ.
- 2) Η τράπεζα Χ ασκεί επιλεκτική χορηγητική πολιτική, δηλαδή, η προσέλκυση νέας πελατείας περιορίζεται σε πελάτες με αναμενόμενη αποδοτικότητα εργασιών πάνω από  $\psi\%$ .
- 3) Όλοι οι πελάτες του χορηγητικού τομέα πρέπει να τηρούν στην τράπεζα λογαριασμό όψεως.
- 4) Οι πελάτες θα πρέπει να καθοδηγούνται για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη χρήση μηχανημάτων ATMs.
- 5) Μια τράπεζα για να χορηγήσει δάνειο, αξιολογεί τον υποψήφιο πελάτη σύμφωνα με το δυνητικό εισόδημα και όχι σύμφωνα με το τρέχον ή το εισόδημα προηγούμενων ετών.

Από την παραπάνω ανάλυση, παρατηρούμε ότι η διαμόρφωση στρατηγικής των τραπεζών εστιάζεται στην τμηματοποίηση της αγοράς, στο σωστό προσδιορισμό των αγορών-στόχων και στην επιλογή επιθυμητής τοποθέτησης της εικόνας της τράπεζας και των διαφόρων προϊόντων της στην αντίληψη των πελατών της.

### 3.8.3 Υλοποίηση Στρατηγικής

Τρίτο στάδιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αποτελεί η υλοποίηση της στρατηγικής. Περιέχει μεθόδους με τις οποίες εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές. Στην πράξη αποτελεί μια δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία και αρκετά χρονοβόρα. Χρειάζεται συνεχής έλεγχος και καθημερινή λήψη δύσκολων και σημαντικών αποφάσεων. Αυτή η διαδικασία μπορεί να χρειαστεί αλλαγές στη δομή, στην κουλτούρα, κ.λπ. Ασκείται κυρίως από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη αλλά με άμεσο και εποπτικό ρόλο των ανώτερων στελεχών. Στο διάγραμμα 3.6 παρουσιάζονται οι παράγοντες μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η υλοποίηση της στρατηγικής.

**Διάγραμμα 3.6:** Υλοποίηση Στρατηγικής



Προγράμματα: Είναι η περιγραφή των επιμέρους ενεργειών και βημάτων για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σχεδίου. Παράδειγμα για μια τράπεζα είναι η προσπάθεια δημιουργίας και προώθησης ενός νέου προϊόντος μέσω ενός διαφημιστικού προγράμματος.

Προϋπολογισμοί: Είναι η ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος, δηλαδή η περιγραφή σε ευρώ για μια συγκεκριμένη διαδικασία. Γίνονται προϋπολογισμοί για διαφήμιση, έρευνα και ανάπτυξη και άλλα. Πολλές τράπεζες χρησιμοποιούν τους ετήσιους προϋπολογισμούς, για την εφαρμογή των στρατηγικών τους. Η κατάστρωσή τους είναι τεράστιας σημασίας και αυτό διότι ελλείψεις πόροι σε ένα τμήμα μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία και από την άλλη περισσότεροι πόροι από όσους χρειάζονται, μπορεί να δημιουργήσουν οικονομικά προβλήματα. Ένα παράδειγμα είναι ο διαφημιστικός προϋπολογισμός: Το 2003 η διαφημιστική δαπάνη στον τραπεζικό κλάδο έφθασε 64,3 εκατομ. ευρώ, από το οποίο το 30,6% διατέθηκε για εκστρατεία εικόνας, το 16,6% για πιστωτικές κάρτες, το 15,8% για στεγαστικά δάνεια, το 15,7% για καταναλωτικά δάνεια, το 7% για επιχειρηματικά-επαγγελματικά δάνεια και το 3,4% για υπηρεσίες για νέους, και τέλος μόνο το 1,5% διατέθηκε για αμοιβαία κεφάλαια, Leasing και χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες.

Διαδικασίες: Περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος. Μία από τις βασικότερες διαφορές που έχουν από τα προγράμματα είναι ότι έχουν μεγαλύτερη συνοχή και αυτοματισμό στη λειτουργία τους. Από την άλλη τα προγράμματα υποδιαιρούνται σε επιμέρους διαδικασίες. Για τις τράπεζες οι διαδικασίες παραγωγής υπηρεσιών όπως είναι η διαδικασία προέγκρισης δανείων, η διαδικασία μεταφοράς κεφαλαίων ή αναλήψεων, μπορούν εάν εκτελεστούν σωστά να θεωρηθούν από τον πελάτη ως στοιχείο ποιότητας, δηλαδή ταχύτητα, πληρότητα εξυπηρέτησης και άρα να αποτελέσουν για την τράπεζα συγκριτικό πλεονέκτημα. Οι αναποτελεσματικές διαδικασίες στις υπηρεσίες μπορούν να προκαλέσουν δυσαρέσκεια και να απειλήσουν τη σχέση του πελάτη με την τράπεζα, ιδιαίτερα στην περίπτωση όπου υπάρχει διαφορά μεταξύ των υποσχέσεων, τόσο με τις διαφημίσεις όσο και με την προσωπική πώληση, και της πραγματικότητας που αντιμετωπίζει ο πελάτης από την παραγωγή-προσφορά της υπηρεσίας.

#### 3.8.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Είναι μια διαδικασία με την οποία οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα καταγράφονται και συγκρίνεται η πραγματική αποδοτικότητα με την επιθυμητή. Σε αυτό το στάδιο, διαφαίνονται οι αδυναμίες στα εφαρμοζόμενα στρατηγικά σχέδια και συνεπώς μπορεί να οδηγήσει στην αναμόρφωσή του. Επίσης τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την σύγκριση μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη διορθωτικών μέτρων και κατά επέκταση για την επίλυση των προβλημάτων. Σχετικά με τον έλεγχο στον τραπεζικό κλάδο, αυτός συνίσταται στο βαθμό κάλυψης επιμέρους στόχων (στρατηγικών, τακτικών, μακροχρόνιων, βραχυχρόνιων, στόχων πωλήσεων ανά περιοχή ή ανά υπηρεσία και άλλα) και στη διερεύνηση των αποκλίσεων μεταξύ προγραμματισθέντων και πραγματοποιηθέντων. Ο έλεγχος αυτών των στόχων βοηθάει τη Διοίκηση της τράπεζας να δει εάν οι αποκλίσεις οφείλονταν σε λάθη όπως υπερβολικά αισιόδοξες προβλέψεις ή ελλειπείς εκτιμήσεις όπως υποτίμηση ή αγνόηση ουσιωδών παραγόντων σχετικά με τις ανάγκες και τις επιθυμίες τραπεζικών πελατών. Ο πιο σημαντικός δείκτης μέτρησης της απόδοσης των τραπεζών είναι η Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (ROE- Return on Equity), διότι επηρεάζεται από το πόσο καλή ήταν η απόδοση των δραστηριοτήτων της τράπεζας και δείχνει εάν μπορεί η τράπεζα να ανταγωνιστεί τις πηγές ιδίων κεφαλαίων στην οικονομία.<sup>77</sup> Άλλοι δείκτες

---

<sup>77</sup> George H.Hempel, Donald G. Simonson, (1991), "Bank Financial Management- Strategies and techniques for a changing Industry", John Wiley & Sons, Inc

που χρησιμοποιούνται είναι : τα Κέρδη ανά μετοχή (EPS- Earnings per Share), και το Ποσοστό απόδοσης (ROI Return on Investment).

Τέλος όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.2, αφού ολοκληρωθεί και το τελευταίο στάδιο της αξιολόγησης και του ελέγχου πρέπει να γίνει ανατροφοδότηση σε όλο το μοντέλο του στρατηγικού σχεδιασμού, των συμπερασμάτων και των πληροφοριών που προέκυψαν. Αυτό είναι λογικό μιας και δεν αρκεί μια επιχείρηση να γνωρίζει τα λάθη που έκανε, εάν δεν έχει σκοπό να τα διορθώσει και να τα λάβει υπόψη της την επόμενη φορά, που θα ξανακάνει τη διαδικασία του στρατηγικού μάντζμεντ.

Κλείνοντας την ανάλυση του στρατηγικού σχεδιασμού, επισημαίνεται ότι η επιβίωση μιας τράπεζας σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο ελληνικό και ευρωπαϊκό κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον προϋποθέτει πρωτίστως μια καλά οργανωμένη, υπεύθυνη και δημιουργική εργασία. Τα τελευταία χρόνια γίνεται κατανοητό ότι η εργασία χωρίς προγραμματισμό, στόχους, υλοποίηση και έλεγχος είναι σαν να ξεκινάμε μια πορεία χωρίς να ξέρουμε που θέλουμε να φτάσουμε, και με ποιον τρόπο.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Αρτίκης Γ., (2003), "Χρηματοοικονομική Διοίκηση- Ανάλυση και Προγραμματισμός", Εκδόσεις Interbooks  
Γεωργόπουλος Ν., (2006), "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Μπένου  
Μελάς Κ., Πολλάλης Γ., (2005), "Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις", Εκδόσεις Παπαζήση  
Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., (2007), "Στρατηγική των Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Κλειδάριθμος  
Λυμπερόπουλος Κ., (2006), "Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών- Εξελίξεις- Τάσεις- Στρατηγικές", Εκδόσεις Interbooks  
Παπαδάκης Β., (1999), "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ.Μπένου

Εθνικό Report Προγράμματος "Communicate", (2007), INE-ΟΤΟΕ- Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ

Γεωργόπουλος Ν., Σημειώσεις μαθήματος "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", (2009)

Ιθακήσιος Δ., Σημειώσεις μαθήματος "Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων", (2004)

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Chandler, Alfred D., (1962), "Strategy and Structure", Cambridge, Mass: MIT Press  
Garisson R., Noreen E., (2003), "Managerial Accounting", McGraw-Hill  
Hempel G., Donald G. Simonson, (1991), "Bank Financial Management- Strategies and techniques for a changing Industry", John Wiley & Sons, Inc  
Koch T., (1992), "Bank Management", The Dryen Press  
Koch T., S.Scott Macdonald, (2000), "Bank Management", The Dryden Press  
Panopoulou M., (2005), "Technological change and corporate strategy in the greek banking industry", Centre of planning and economic research  
Porter M., (1980), "Competitive Strategy", NY: The Free Press  
Wheelen T., David Hunger, (2008), "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Pearson Prentice Hall

### **ΞΕΝΑ ΑΡΘΡΑ**

Hunter L., (1995), "How will competition change human resource management in retail banking? A strategic perspective", Wharton Financial Institutions Center  
Porter M., (1996), "What is Strategy", Harvard Business Review  
Rhee M., Mehra S., (2005), "Aligning operations, marketing and competitive strategies to enhance performance: An empirical test in the retail banking industry", The International Journal of Management Science

## **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

[www.alphabank.gr](http://www.alphabank.gr)  
[www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)  
[www.bluewavemag.org](http://www.bluewavemag.org)  
[www.kerdos.gr](http://www.kerdos.gr)

## **ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ**

Δελτίο Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2006), τεύχος 47  
Οικονομικό Δελτίο Alpha Bank, (2010), τεύχος 111  
Τράπεζα της Ελλάδος, "Έκθεση Διοικητή" για το έτος 2008  
Τράπεζα της Ελλάδος, "Νομισματική Πολιτική", (2009-2010)  
Τράπεζα της Ελλάδος, Οικονομικό Δελτίο, (2004), τεύχος 22  
Τράπεζα της Ελλάδος, Οικονομικό Δελτίο, (2008), τεύχος 30

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΙΑΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

#### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό, θα παρουσιαστεί ένα παράδειγμα στρατηγικής ανάλυσης μιας εμπορικής ελληνικής τράπεζας (Τράπεζα Χ), με βάση ορισμένα στοιχεία τα οποία αναλύθηκαν παραπάνω. Αρχικά θα παρουσιαστούν στοιχεία σχετικά με τον όμιλο και την τράπεζα και στη συνέχεια σχετικά με τις στρατηγικές τόσο σε επιχειρησιακό επίπεδο όσο και σε επιχειρηματικό. Στη συνέχεια της ανάλυσης και για λόγους ευκολίας, με τον όρο τράπεζα ή πιστωτικό ίδρυμα θα νοείται η συγκεκριμένη τράπεζα Χ που εξετάζεται.

#### 4.2 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το πιστωτικό ίδρυμα, είναι μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα, και ταυτόχρονα κατέχει ισχυρή παρουσία στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Ανατολικής Μεσογείου. Αποτελεί μέρος ενός από τους ισχυρότερους Ομίλους χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα. Έχει επίσης παρουσία στην Αυστραλία, στην Αίγυπτο, στη Νότια Αφρική και στην Αγγλία.

Εξυπηρετεί περισσότερα από 12 εκατομμύρια πελάτες μέσω 1.801 καταστημάτων της στο εξωτερικό και εσωτερικό. Το δίκτυο καταστημάτων της εκτείνεται σε πάρα πολλές περιοχές και νομούς, καλύπτοντας με τον τρόπο αυτό ένα μεγάλο μέρος της γεωγραφικής έκτασης της Ελλάδος, με αριθμό καταστημάτων 579. Στο δίκτυο σημείων εξυπηρέτησης προστίθενται και τα ΑΤΜs τα οποία αριθμούνται σε πάνω από 1000. Στα τόσα χρόνια λειτουργίας της έχει καταφέρει να αναπτύξει στενούς δεσμούς με τους πελάτες της, με αποτέλεσμα να μην περιορίζονται στις τραπεζικές συναλλαγές μόνο, αλλά να έχουν αναπτύξει σχέση εμπιστοσύνης που παραμένει σταθερή μέχρι σήμερα.

Απασχολεί 13.163 εργαζόμενους στην Ελλάδα και πάνω από 36.000 σαν Όμιλος. Συγκαταλέγεται στους ισχυρότερους τραπεζικούς Ομίλους στην Ευρωζώνη από πλευράς κεφαλαιοποίησης και ελέγχει μεγάλο μέρος της λιανικής τραπεζικής.

Η Τράπεζα Χ προσφέρει ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών υψηλού επιπέδου που αντανakλούν τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών. Πιο συγκεκριμένα οι υπηρεσίες της Τράπεζας χωρίζονται στις εξής γενικές κατηγορίες:<sup>78</sup>

- Υπηρεσίες Λιανικής Τραπεζικής: εξυπηρετούν ιδιώτες πελάτες, ελεύθερους επαγγελματίες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- Υπηρεσίες Επιχειρηματικής και Επενδυτικής Τραπεζικής: απευθύνονται σε μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, καλύπτοντας όλο το εύρος των επενδυτικών και χρηματοδοτικών αναγκών.

Στο διάγραμμα 4.1 παρατίθενται μια σειρά ορισμένων προϊόντων, ειδικά σχεδιασμένων, για την κάλυψη των εξατομικευμένων αναγκών των πελατειακών ομάδων της Τράπεζας Χ.

**Πίνακας 4.1:** Προϊόντα ανά Πελατειακή Ομάδα

ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ	ΠΡΟΙΟΝΤΑ
Νέοι-Σπουδαστές	Προγράμματα Σπουδών, Στεγαστικά
Οικογένεια-Εργαζόμενοι	Προγράμματα Μισθοδοτικά, Στεγαστικά, Ασφαλιστικά, Συνταξιοδοτικά, Κάρτες
Επενδυτές	Προθεσμιακές Καταθέσεις, Αμοιβαία Κεφάλαια, Repos, Swaps, Παράγωγα, Μετοχές, Κρατικά Ομόλογα
Αγρότες	Αγροτικά προγράμματα
Οικονομικοί Μετανάστες	Ειδικά προγράμματα
Επαγγελματίες και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	Χρηματοδοτικά Προγράμματα, Επαγγελματικά για χρηματοδοτήσεις κτιριακών εγκαταστάσεων, εξοπλισμού και φωτοβολταϊκών συστημάτων και άλλα.
Μεγάλες Επιχειρήσεις	Ομολογιακά και Χρηματοδοτικά δάνεια, χρηματοδοτήσεις κτιριακών εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, πρόγραμμα Factoring, κλπ
Private Banking	Επενδύσεις σε ομόλογα, μετοχές, παράγωγα, εξατομικευμένα επενδυτικά προϊόντα, διαχείριση χαρτοφυλακίου, υπηρεσία θεματοφυλακής
Project Finance	Χρηματοδοτήσεις μεγάλων αναπτυξιακών έργων, ειδικές χρηματοδοτήσεις (Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα-ΣΔΙΤ), υπηρεσίες χρηματοοικονομικού συμβούλου.

Πηγή: Ιστοσελίδα Τράπεζας Χ

<sup>78</sup> Ιστοσελίδα Τράπεζας Χ

Παράλληλα η Τράπεζα Χ αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα πώλησης των προϊόντων της, όπως είναι οι υπηρεσίες Mobile Banking (με τη χρήση Smartphones), Internet Banking, Phone Banking (μέσω του σύγχρονου και τεχνολογικά προηγμένου Contact Center). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι χρήστες του Internet Banking έχουν αυξηθεί στο 29%, ξεπερνώντας τους 400.000 και στο phone Banking τους 200.000. Επίσης μέσω αυτών των τριών εναλλακτικών δικτύων πραγματοποιήθηκαν τον περασμένο χρόνο 31 εκατομμύρια συναλλαγές. Στα παραπάνω αξίζει να αναφερθεί και η επέκταση του δικτύου off-site ATM σε 35% όπως είναι σε αλυσίδες σουπερ μάρκετ και στην “Αττικό Μετρό”. Η τράπεζα λαμβάνει συνεχώς μέριμνα για τη διασφάλιση των συναλλαγών παρακολουθώντας τις τεχνολογικές εξελίξεις και με τον τρόπο αυτό ενισχύει τη λειτουργικότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, δίνοντας μεγάλη έμφαση στην καλύτερη επικοινωνία και εξυπηρέτηση των πελατών. Η αναγνώριση της για τη συνεχή εξέλιξη των σύγχρονων εναλλακτικών δικτύων επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι έχει αποσπάσει δύο βραβεία. Το ένα σχετίζεται με την υπηρεσία ηλεκτρονικής διαδικτυακής ανταλλαγής αρχείων σε πανευρωπαϊκό διαγωνισμό καινοτόμων ηλεκτρονικών προϊόντων και υπηρεσιών που διοργάνωσε ο διεθνής οργανισμός EFMA (European Financial Management and Marketing Association).<sup>79</sup> Το άλλο σχετίζεται με την υπηρεσία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης σε ετήσιο διαγωνισμό που διοργανώνεται από το Διεθνή Οργανισμό Contact Center World.<sup>80</sup>

#### 4.3 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Ιδρύθηκε τη δεκαετία του 1840 σαν εμπορική τράπεζα και για μία περίοδο κατείχε και το εκδοτικό προνόμιο. Εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών το 1880. Επίσης η μετοχή της διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης από το 2000. Η σημερινή της μορφή είναι αποτέλεσμα συγχωνεύσεων τραπεζών καθώς και θυγατρικών της εταιρειών, με κυριότερους σταθμούς τις δεκαετίες 1950 και 1990. Επιπρόσθετα στο πλαίσιο ανάπτυξής της και στην προσπάθεια αρτιότερης εξυπηρέτησης των πελατών της το 2002 προχώρησε σε μία ακόμη συγχώνευση δια απορρόφησης. Ταυτόχρονα, προέβη σε εξαγορές τραπεζών στην Ανατολική Μεσόγειο και στα Βαλκάνια στις αρχές και στα μέσα της δεκαετίας του 2000.

---

<sup>79</sup> Η EFMA είναι μια ένωση ιδρυμάτων του χρηματοπιστωτικού τομέα (τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες κλπ.) και άλλων σχετικών φορέων με σκοπό τη διάδοση γνώσεων και την προώθηση καλύτερων επιχειρηματικών πρακτικών.

<sup>80</sup> Ο οργανισμός Contact Center World είναι ένας διεθνής οργανισμός που παρακολουθεί την αγορά Contact Center.

Η τράπεζα έχει εξελιχθεί σε ένα σύγχρονο και ολοκληρωμένο Όμιλο εταιρειών παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, και προσφέρει μεγάλη γκάμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και προϊόντων, προσπαθώντας να ανταποκρίνεται συνεχώς στις ολοένα μεταβαλλόμενες ανάγκες τόσο των επιχειρήσεων όσο και των ιδιωτών. Μεταξύ των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων συγκαταλέγονται οι αμιγώς τραπεζικές συναλλαγές (δάνεια, καταθέσεις), οι επενδυτικές εργασίες, οι χρηματιστηριακές συναλλαγές, οι ασφάλειες, η διαχείριση στοιχείων ενεργητικού-παθητικού, οι εργασίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), διαχείρισης απαιτήσεων (factoring) και άλλα. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η τράπεζα εισήγαγε όλα τα νέα τραπεζικά προϊόντα στην ελληνική αγορά και αξιοποίησε πρώτη τις νέες τεχνολογίες.

#### 4.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Αποτελεί μία έννοια ευρύτατα διαδεδομένη τα τελευταία χρόνια τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο. Διάφοροι ορισμοί έχουν αποδοθεί στην έννοια αυτή. Παρακάτω παρατίθενται δύο από αυτούς:<sup>81</sup> Ως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) ορίζεται “η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα και πάνω από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους, όπως είναι οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι, οι συνεργάτες, οι προμηθευτές, οι επενδυτές, οι καταναλωτές, οι κοινότητες μέσα στις οποίες δραστηριοποιούνται”, κ.λ.π. Στην Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2001), ο ορισμός αυτός αποδίδεται ως εξής: μία έννοια, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς, στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, στην ουσία, αποφασίζεται να υιοθετηθεί οικειοθελώς από τις επιχειρήσεις συμβάλλοντας στη διαμόρφωση μιας καλύτερης κοινωνίας και ενός καθαρότερου περιβάλλοντος. Η αυξημένη ανησυχία για τις εκάστοτε ζημιές που προκαλεί η οικονομική δραστηριότητα των επιχειρήσεων στο περιβάλλον καθώς επίσης οι έντονες ανησυχίες τόσο των πολιτών και καταναλωτών όσο και των δημόσιων αρχών στα πλαίσια της βιομηχανικής αλλαγής, αποτελούν δύο από τους βασικότερους παράγοντες που καθοδηγούν αυτή την τάση προς την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Από την άλλη πλευρά διάφορα παραδείγματα εταιρειών με πολύ καλό

---

<sup>81</sup> [www.csrhellas.org](http://www.csrhellas.org)

περιβαλλοντικό μητρώο, δείχνουν ότι τέτοιου είδους δραστηριότητες μπορούν να οδηγήσουν σε καλύτερες επιδόσεις και να προσδώσουν περισσότερα οικονομικά οφέλη και ανάπτυξη στην επιχείρηση.

“Οι τράπεζες σε μια προσπάθεια να επαναπροσδιορίσουν την έννοια του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υλοποιούν προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που κινούνται πέρα από τα συμβατικά όρια του μείγματος marketing ενσωματώνοντας στις στρατηγικές τους άυλα περιουσιακά στοιχεία με έμφαση στην υπευθυνότητα απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, ως καλοί εταίροι”.<sup>82</sup> Οι τράπεζες, παρά τη διεθνή οικονομική κρίση που επιβαρύνει την εγχώρια αγορά, δεν εγκαταλείπουν τα προγράμματα των τελευταίων χρόνων, αλλά ενισχύουν περαιτέρω τις δράσεις τους.<sup>83</sup> Οι πρωτοβουλίες των τραπεζών καταδεικνύουν το γεγονός ότι στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα η ΕΚΕ έχει υιοθετηθεί ως σύγχρονος τρόπος μανάτζμεντ. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η εξεταζόμενη τράπεζα, σε όλη τη διάρκεια λειτουργίας της, προσπαθεί να συνεισφέρει στην πρόοδο και στην ευημερία της ελληνικής οικονομίας. Στο πλαίσιο αυτό λειτουργεί λαμβάνοντας όλα τα αναγκαία μέτρα που σχετίζονται με το σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα, στο περιβάλλον, την κοινωνική προσφορά, τη συμβολή της στις τέχνες, στον πολιτισμό και στην παιδεία.<sup>84</sup>

Η συγκεκριμένη τράπεζα στην Ελλάδα συμβάλλει στην ανάπτυξη της οικονομίας, στη προστασία του περιβάλλοντος και στη διάσωση και διαφύλαξη του ελληνικού πολιτισμού. Στο πλαίσιο αυτό της έχει απονεμηθεί το “Βραβείο Κοινωνικής Ευθύνης” και σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας<sup>85</sup> της εταιρείας Tradelink Reputation Management, η Τράπεζα Χ, περιλαμβάνεται στις “Χρυσές Εταιρείες”, διακρινόμενη για τη δράση της στον τομέα της κοινωνικής ευθύνης και ευαισθησίας. Οι πυλώνες στους οποίους εστιάζεται και επικεντρώνει τις δράσεις της και τις ενέργειές της, είναι: ανθρώπινο δυναμικό, περιβάλλον, κοινωνία. Περιληπτικά αναφέρουμε λίγα πράγματα για το κάθε ένα από αυτά.

Περιβάλλον: Εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001. Η λειτουργία της είναι φιλική προς το περιβάλλον και αυτό αποτυπώνεται στον Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας, για τον οποίο είναι ενήμεροι όλοι οι εργαζόμενοι. Επίσης και στη διαχείριση των κτιριακών

<sup>82</sup> Η Ναυτεμπορική Ειδική Έκδοση, “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”, (2008)

<sup>83</sup> Ναυτεμπορική Ειδική Έκδοση, “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”, (2009)

<sup>84</sup> Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης τράπεζα Χ, (2008)

<sup>85</sup> Δελτίο Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2006), τεύχος 44

εγκαταστάσεων, σύμφωνα με την οποία γίνεται χρήση λιγότερων ενεργοβόρων τεχνολογιών τόσο στην ανακαίνιση ή κατασκευή των κτιρίων της, όσο και στην αντικατάσταση του εξοπλισμού.

Κοινωνία: Χορηγεί σημαντικό ποσό του προϋπολογισμού της για να στηρίξει προσπάθειες που προάγουν τις Τέχνες, τα Έθνη, Έθιμα, τον Πολιτισμό και την Ιστορία του τόπου. Είναι χαρακτηριστικό ότι περίπου 17,6 εκατομμύρια έχουν διατεθεί σε πλήθος κοινωνικών δράσεων με έμφαση στον Πολιτισμό, τον Άνθρωπο και το Περιβάλλον. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι: η χορηγία για συντήρηση και εξοπλισμό παιδικών κατασκηνώσεων, για τη στήριξη της Ελληνικής Ομοσπονδίας Πετοσφαίρισης, οικονομική στήριξη εκδηλώσεων και συνεδρίων με στόχο την ενίσχυση της έρευνας και ανάπτυξης, την υποστήριξη πυρόπληκτων περιοχών, και προσφορά βιβλίων εκδόσεων του Μορφωτικού Ιδρύματος της Τράπεζας σε σχολικές και άλλες βιβλιοθήκες.

Ανθρώπινο Δυναμικό: Η τράπεζα αναγνωρίζοντας ότι το σημαντικότερο “κεφάλαιο”, για την ανάπτυξή της, είναι το προσωπικό της, υποστηρίζει και συμβάλλει στη διατήρηση και εξέλιξή του. Μέσω των “Συμβούλων Ανθρώπινου Δυναμικού”, έχει δημιουργήσει ένα κανάλι επικοινωνίας, για αιτήματα εργαζομένων, επίλυση παραπόνων και καλύτερης συνεργασίας μεταξύ όλων των βαθμίδων. Η παροχή ίσων ευκαιριών ανάπτυξης στο εσωτερικό της αποτελεί μία από τις βασικότερες πολιτικές της τράπεζας απέναντι στους εργαζομένους, για ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον. Παρέχεται η δυνατότητα οικονομικής στήριξης σε προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών σε Ελλάδα και Εξωτερικό καθώς επίσης και προγράμματα επαγγελματικής πιστοποίησης. Επίσης παρέχει στα τέκνα των εργαζομένων μια μορφή βοήθειας (προικοδότηση). Το ποσό που συγκεντρώνεται με την πάροδο των χρόνων μπορεί να αξιοποιηθεί είτε για εκπαίδευση, είτε για οικονομική ή επαγγελματική αποκατάσταση. Τέλος στις επιπρόσθετες παροχές προς τους εργαζόμενους εντάσσονται οι παιδικοί σταθμοί, οι κατασκηνώσεις, μέριμνα των βαριά νοσούντων, πολιτιστικές και αθλητικές εκδηλώσεις.

Από την άλλη πλευρά ο Όμιλος τραπεζών της εξεταζόμενης τράπεζας επιδεικνύει, μια μεγάλη σειρά δράσεων κοινωνικής προσφοράς, στις χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται. Ενδεικτικά αναφέρονται οι κυριότερες δράσεις, σε μερικές χώρες.<sup>86</sup>  
Σερβία: Στηρίζει οικονομικά έναν οργανισμό ενισχύοντας και φροντίζοντας παιδιά με

<sup>86</sup> Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης τράπεζα Χ, (2008)

ειδικές ανάγκες τα οποία μεγαλώνουν χωρίς γονική μέριμνα. Επίσης ενισχύει οικονομικά ένα σχολείο το οποίο έχει δημιουργηθεί στα πλαίσια παροχής βοήθειας και προστασίας παιδιών των οποίων οι γονείς έχουν σκοτωθεί κατά τη διάρκεια των πολέμων στην περιοχή. Ρουμανία: Συνεργάζεται με μια μη κυβερνητική οργάνωση για την προστασία του περιβάλλοντος με στόχο την αύξηση του ανακυκλωμένου χαρτιού και ταυτόχρονα τη μείωση της ποσότητας του χαρτιού που μένει ανεκμετάλλευτο. Χορηγεί ετησίως μια αθλητική διοργάνωση για την προώθηση ενός καλύτερου και υγιεινού τρόπου ζωής. Προσφέρει οικονομική βοήθεια σε διάφορες πολιτιστικές εκδηλώσεις όπως θεατρικές παραστάσεις και φεστιβάλ. Βουλγαρία: Μέσα από διάφορες φιλανθρωπικές δημοπρασίες, συγκεντρώνει χρηματικά ποσά, προσφέροντάς τα για ιατρική περίθαλψη παιδιών, και για αγορά αθλητικού εξοπλισμού σε σχολεία. Επίσης στηρίζει διάφορες πολιτιστικές εκδηλώσεις.

Στην ίδια πεποίθηση και φιλοσοφία, “κινείται” η τράπεζα στην ΠΓΔΜ (Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας), στην Τουρκία και τα καταστήματα στην Αλβανία, στηρίζοντας και ενισχύοντας πολιτιστικές εκδηλώσεις και φιλανθρωπικές οργανώσεις (προσφορά παιχνιδιών και ανακαίνιση εγκαταστάσεων ορφανοτροφείου), ενισχύοντας συλλογές έργων τέχνης, χορηγώντας προγράμματα υποτροφιών για την ολοκλήρωση των σπουδών επιτυχημένων μαθητών που βρίσκονται σε οικονομική ανέχεια, αναλαμβάνοντας την έκδοση εκπαιδευτικού υλικού σχετικά με περιβαλλοντικά ζητήματα και τρόπους προστασίας υδάτινων πόρων και υποστηρίζοντας διάφορες αθλητικές δραστηριότητες. Τέλος η τράπεζα έχοντας πολλά χρόνια παρουσία και στην Κύπρο συμβάλλει με τον τρόπο της στην ενίσχυση της παιδείας και του πολιτισμού, χορηγώντας λογοτεχνικά βραβεία και εκδίδοντας παιδικά βιβλία, όπου τα έσοδα διατίθενται σε παιδιά μέσω διάφορων φορέων.

#### 4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Με τον όρο Στρατηγικές Ομάδες (Strategic Groups), ορίζεται ένα σύνολο επιχειρήσεων που έχουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους.<sup>87</sup> Τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων, στη συγκεκριμένη περίπτωση των τραπεζών, θεωρούν πολύ χρήσιμες τις στρατηγικές ομάδες, διότι τους βοηθούν να κατανοήσουν καλύτερα το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται (τόσο μέσα στην ίδια στρατηγική ομάδα, όσο και ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες).

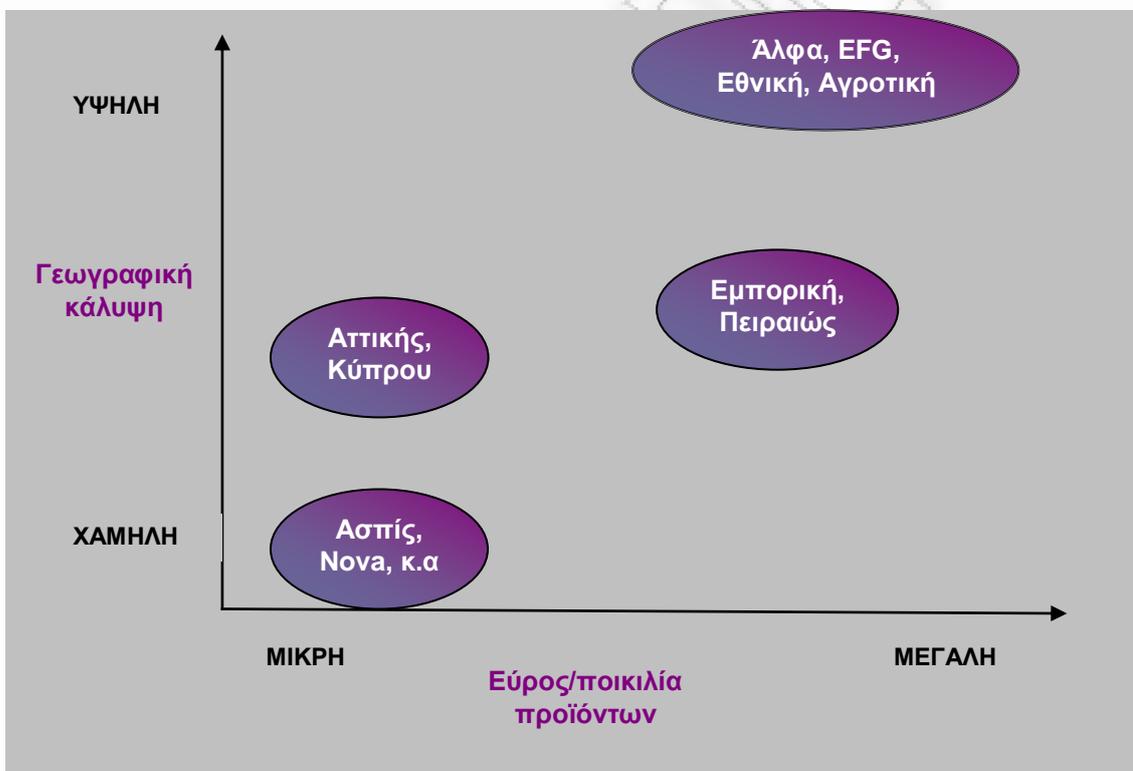
---

<sup>87</sup> Γεωργόπουλος Β.Νικόλαος, ο.π.

Οι τράπεζες οι οποίες βρίσκονται στην ίδια στρατηγική ομάδα, παρουσιάζουν αρκετά κοινά σημεία (παρόμοια μερίδια αγοράς), καθώς έχουν και ομοιότητες στις ακολουθούμενες στρατηγικές. Η μετακίνηση από μια στρατηγική ομάδα σε άλλη γίνεται συνήθως με μεγάλη δυσκολία.

Στο διάγραμμα 4.1, απεικονίζεται ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων στον κλάδο των τραπεζών, έχοντας επιλέξει ως μεταβλητές τη γεωγραφική κάλυψη και το εύρος-ποικιλία των προϊόντων.

**Διάγραμμα 4.1:** Στρατηγικές Ομάδες για τον κλάδο των τραπεζών στην Ελλάδα

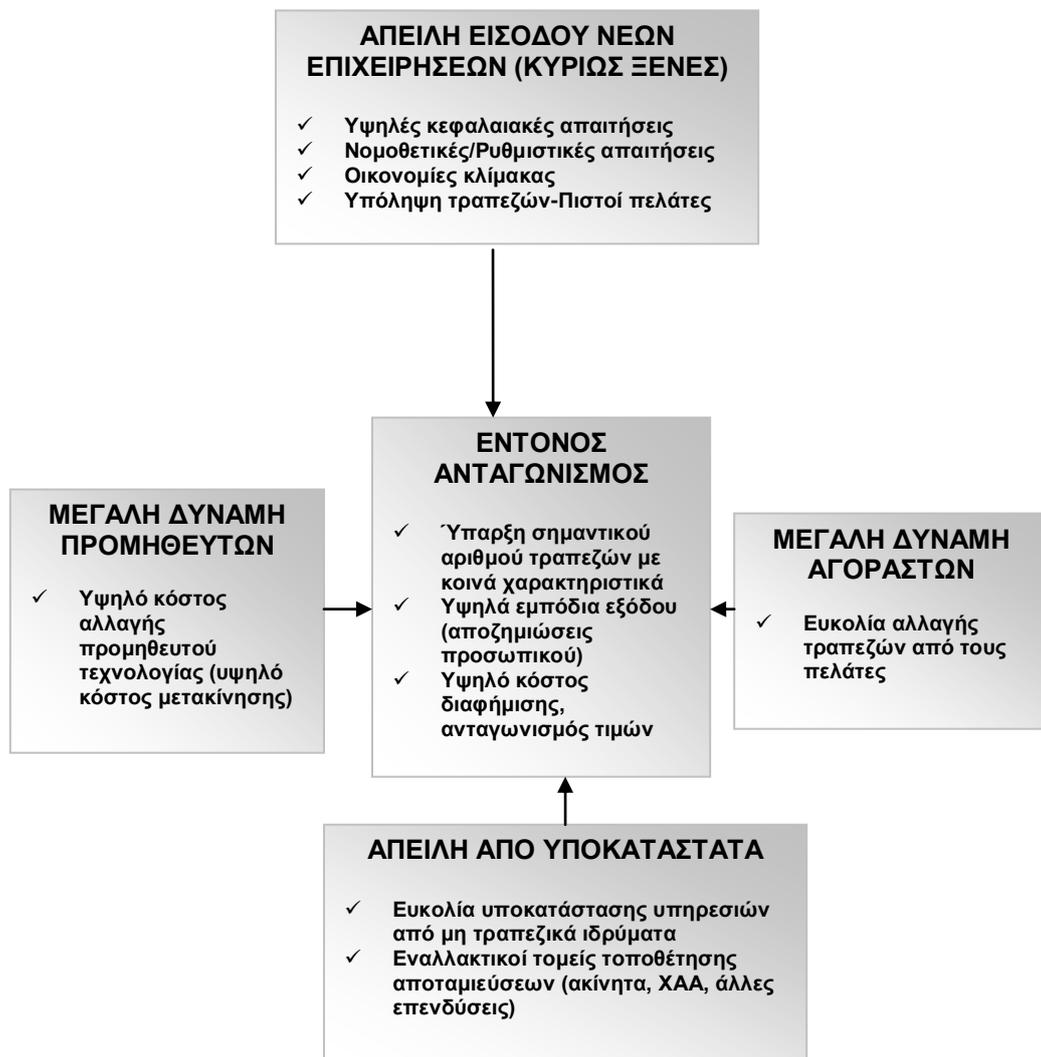


Η εξεταζόμενη τράπεζα χαρακτηρίζεται από υψηλή γεωγραφική κάλυψη και μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Ο ανταγωνισμός εντός της στρατηγικής ομάδας είναι εντονότερος, μιας και οι τράπεζες προσφέρουν τα ίδια προϊόντα, απευθυνόμενες στους ίδιους πελάτες. Μέσα από αυτή την χαρτογράφηση, γίνεται εκτίμηση για τις κινήσεις των ανταγωνιστών, και πώς αυτές θα επηρεάσουν τον κλάδο και κατανοούνται καλύτερα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των άλλων τραπεζών.

## 4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί μια συνοπτική παρουσίαση του τραπεζικού κλάδου, που έχει γίνει από τη συγκεκριμένη τράπεζα, σύμφωνα με το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter, μιας και εκτενέστερη ανάλυση για τον κλάδο έχει γίνει στο τρίτο κεφάλαιο. Αυτή παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.2.

**Διάγραμμα 4.2:** Ανάλυση του τραπεζικού κλάδου



## 4.7. SWOT ANALYSIS

### 4.7.1 Ευκαιρίες

#### Γενικευμένο περιβάλλον:

- ✓ Ανοδικός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- ✓ Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές στην ευρύτερη περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου (συνθήκες για εξαγορές, συγχωνεύσεις, συνεργασίες), λόγω γειννίασης και ίδιας κουλτούρας
- ✓ Απελευθέρωση αγορών
- ✓ Αλλαγή καταναλωτικών συνηθειών
- ✓ Πτώση επιτοκίων δανεισμού

#### Άμεσο περιβάλλον:

- ✓ Υψηλές απαιτήσεις πελατών
- ✓ Επίδραση οικονομικών μεταναστών

### 4.7.2 Απειλές

#### Γενικευμένο περιβάλλον:

- ✓ Δυσμενείς οικονομικές συνθήκες – Δημοσιονομική κατάσταση στην Ελλάδα
- ✓ Περιορισμός καταναλωτικής δύναμης
- ✓ Ανεργία
- ✓ Περιορισμός ρευστότητας στην αγορά
- ✓ Μικρό μέγεθος εγχώριας αγοράς. Λόγω της γεωγραφικής δυσμορφίας απαιτείται μεγαλύτερο δίκτυο.
- ✓ ECB (European Central Bank)
- ✓ Υποτίμηση νομισμάτων σε χώρες που δραστηριοποιείται η Τράπεζα Χ

#### Άμεσο περιβάλλον:

- ✓ Ανταγωνιστές. Άλλες τράπεζες
- ✓ Ευκολία αλλαγής τραπεζών από τους πελάτες

#### 4.7.3 Δυνάμεις

- ✓ Δίκτυο καταστημάτων, ATMs
- ✓ Ισχυρή χρηματοοικονομική θέση στην αγορά/Ισχυρή κεφαλαιακή βάση
- ✓ Υψηλή απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (ROE), που τη βοήθησε για άντληση κεφαλαίων και για τις εξαγορές
- ✓ Παραδοσιακή σχέση με την κοινωνία - Ισχυρό όνομα/φήμη → ευρεία καταθετική βάση, χαμηλές επισφάλειες
- ✓ Λιανική τραπεζική: Προηγείται στα στεγαστικά δάνεια
- ✓ Ισχυρή παρουσία στα Βαλκάνια και στην Τουρκία
- ✓ Αναγνωρίσιμος ηγέτης στην αγορά
- ✓ Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ προϊόντων
- ✓ Εύρος προϊόντων
- ✓ Ενσωμάτωση τεχνολογίας σε όλα τα εναλλακτικά δίκτυα ( internet banking, call centers, ATMs), παρέχοντας ταυτόχρονα υψηλές προδιαγραφές ασφάλειας
- ✓ Όχι τοξικά περιουσιακά στον ισολογισμό της
- ✓ Ευελιξία-δυνατότητα μικρότερων χρεώσεων στους πελάτες, υπό προϋποθέσεις

#### 4.7.4 Αδυναμίες

- ✓ Εξάρτηση από τρίτους (προμηθευτές τεχνολογίας-υψηλό κόστος μετακίνησης)
- ✓ Χαμηλή ποιότητα δικτύων συγκρινόμενη με το εξωτερικό

### 4.8 ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΟΡΑΜΑ – ΣΤΟΧΟΙ – ΣΚΟΠΟΙ - ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

#### 4.8.1 Αποστολή

Αποστολή: Να κατακτήσει η τράπεζα την πρωτοπορία και να μετατραπεί σε κορυφαίο χρηματοπιστωτικό οργανισμό στην περιοχή της Νοτιανατολικής Ευρώπης, προσφέροντας ανώτερη ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες της, οφέλη στους εργαζόμενους και μέγιστες αποδόσεις στους μετόχους.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Επιχειρηματικό σχέδιο Τράπεζας Χ

#### 4.8.2 Όραμα

Όραμα: “Η διατήρηση της ηγετικής θέσης στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, λειτουργώντας με αφοσίωση και συνέπεια στην εξυπηρέτηση του πελάτη, με αξία στους μετόχους, με όφελος στους εργαζόμενους, με ευθύνη απέναντι στην κοινωνία”.<sup>89</sup>

#### 4.8.3 Στόχοι-Σκοποί

Στόχος της Τράπεζας για τα επόμενα τρία χρόνια (2007, 2008, 2009), είναι να επεκτείνει και να ενδυναμώσει, την εγχώρια πρωτοπόρα θέση της σε όλους τους τομείς και ταυτόχρονα να αναδειχθεί σε έναν “Ηγέτη” διεθνή Όμιλο στην περιοχή, προσφέροντας άριστες υπηρεσίες στους πελάτες της, με πλήρη εκμετάλλευση των συνεργιών και των σταυροειδών πωλήσεων, ενισχύοντας την ευθύνη της και την αποτελεσματικότητά της, αυξάνοντας το χαρτοφυλάκιο της με υψηλότερες και πλέον κερδοφόρες δραστηριότητες. Η στρατηγική του Ομίλου για την επίτευξη των στόχων περιστρέφεται γύρω από τέσσερις άξονες: Αύξηση των εσόδων, Λειτουργική αποτελεσματικότητα, Αποτελεσματική απορρόφηση των εξαγορών και εκμετάλλευση των συνεργιών, Αποτελεσματική διαχείριση εποπτικών κεφαλαίων.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αποδοθεί ένας κατά προσέγγιση ορισμός για το τι εννοούμε συνέργια (synergy).<sup>90</sup> Η έννοια αυτή αποδίδει την αρμονική συνεργασία των διάφορων συντελεστών παραγωγής ή τμημάτων δύο εταιρειών, με εκμετάλλευση και ενεργοποίηση των δυνατών σημείων της καθεμιάς, ώστε να υπάρξει μεγιστοποίηση του αποτελέσματος σε βαθμό υψηλότερο από την ξεχωριστή επίδοση της κάθε εταιρείας, παραδείγματος χάριν πριν τη συγχώνευση. Αυτό αναφέρεται και σαν αποτέλεσμα 2+2=5. Αυτό μπορεί να προέλθει από συγχώνευση δύο εταιρειών ή απορρόφηση μιας εταιρείας από μια άλλη.

Πιο συγκεκριμένα οι στόχοι<sup>91</sup> του Ομίλου της Τράπεζας Χ, είναι η περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών της Λιανικής Τραπεζικής στην εγχώρια αγορά, μέσω της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών προσαρμοσμένα σε κάθε κατηγορία πελάτη, αξιοποιώντας την ευρεία καταθετική βάση για αύξηση των σταυροειδών πωλήσεων και μεγιστοποιώντας την εμπορική αποτελεσματικότητα του δικτύου καταστημάτων της. Για

<sup>89</sup> Ιστοσελίδα Τράπεζας Χ

<sup>90</sup> Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, ο.π.

<sup>91</sup> Ιστοσελίδα Τράπεζας Χ

την Εταιρική και Επενδυτική Τραπεζική, στόχος είναι η περαιτέρω ενδυνάμωση τόσο της θέσης της όσο και της κερδοφορίας της Τράπεζας. Αυτό θα επιτευχθεί με αύξηση του όγκου των εργασιών ανά επιχείρηση και των σταυροειδών πωλήσεων σε διαμεσολαβητικές υπηρεσίες στις Μεγάλες Επιχειρήσεις και στις Ναυτιλιακές εργασίες και αύξηση του μεριδίου της στην αγορά των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων. Επόμενος στόχος είναι η απόκτηση ηγετικής θέσης στον τομέα Διαχείρισης Περιουσίας Πελατών, μέσω της προσφοράς πιο σύνθετων επενδυτικών προϊόντων και της αξιοποίησης όλων των δικτύων διανομής της Τράπεζα όπως το δίκτυο καταστημάτων, το Private Banking, το ασφαλιστικό δίκτυο και άλλα. Επιπρόσθετα ενίσχυση οργανικής ανάπτυξης και της κερδοφορίας σε στρατηγικά σημαντικές χώρες στην περιοχή των Βαλκανίων και επέκταση μέσω εξαγορών σε περιοχές που παρουσιάζουν ευσίωνες προοπτικές. Σχετικά με τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, στόχος είναι η ενίσχυση της παραγωγικότητας και η αναβάθμιση της εξυπηρέτησης της πελατείας μέσω καλύτερης αξιοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού της και η εξοικονόμηση πόρων με περικοπές διοικητικών δαπανών. Τέλος αύξηση των κεφαλαιακών κερδών και βελτίωση της αποδοτικότητας και της κατανομής των κεφαλαίων.

Από τα παραπάνω παρατηρούμε ότι ο Όμιλος δεν περιορίζεται μόνο στην εσωτερική του (οργανική) ανάπτυξη, αλλά εξετάζει και τις επενδυτικές ευκαιρίες άμεσης συμμετοχής (direct investments), έχοντας στόχο μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα την εδραίωση του, ως κυρίαρχος χρηματοπιστωτικός όμιλος της περιοχής καθώς και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων, εκμεταλλευόμενος τα περιθώρια ανάπτυξης στην Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Σκοποί για τα επόμενα τρία χρόνια, είναι οι ακόλουθοι:

- 1) Προσπάθεια επίτευξης των επιπέδων του δείκτη ROE πάνω από 20% για κάθε χρόνο και αύξηση της συνολικής απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων κατά 5 ποσοστιαίες μονάδες από 19% σε 24%.
- 2) Αύξηση των εσόδων στο 35% (με ρυθμό 11% ετησίως)
- 3) Αύξηση της κερδοφορίας πάνω από 70% (με ετήσιο ρυθμό 19%)
- 4) Αύξηση μεριδίου αγοράς στο Leasing κατά 7 ποσοστιαίες μονάδες
- 5) Αναμενόμενα μακροπρόθεσμα έσοδα ίσα περίπου με 10% όλων των εσόδων εταιρικής τραπεζικής
- 6) Αύξηση των δανείων με ρυθμό 15% ετησίως → βελτίωση στο λόγο δανείων προς καταθέσεις από 67% σε πάνω από 80%
- 7) Περιορισμένη αύξηση του λειτουργικού κόστους σε 4% ετησίως

- 8) Αύξηση δαπανών προσωπικού με ρυθμό 3% ετησίως
- 9) Αύξηση διοικητικών εξόδων κατά 7% ετησίως

#### 4.8.4 Πολιτικές

Οι πολιτικές που χρησιμοποιεί η Τράπεζα Χ, ταυτίζονται με τις αξίες της, και είναι οι εξής:

- 1) Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού της
- 2) Προσπάθεια ενδυνάμωσης και διατήρησης μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, βασιζόμενοι στην εμπιστοσύνη που δείχνουν στο όνομα και στη φήμη που έχουν σχηματίσει
- 3) Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων

Οι παραπάνω πολιτικές, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελούν τη βάση της επιτυχίας της συγκεκριμένης τράπεζας.

#### 4.9 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η συγκεκριμένη τράπεζα έχει επιλέξει να ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης έναντι των δύο εναλλακτικών που υπάρχουν, της στρατηγικής σταθερότητας και της στρατηγικής περισυλλογής. Πιο συγκεκριμένα η Τράπεζα Χ αναπτύσσεται κυρίως μέσω της Οριζόντιας Ολοκλήρωσης, εσωτερικά και εξωτερικά, με εξαγορές και συγχωνεύσεις. Τα αποτελέσματα της μέχρι τώρα πορείας της δείχνουν τα εξής για τα έτη 2005-2006:

- Αποχώρησε από περιοχές χωρίς στρατηγικό ενδιαφέρον (Καναδάς, ΗΠΑ)
- Διοχέτευσε κεφάλαια σε αγορές και τομείς δραστηριότητας με υψηλή ανάπτυξη
  - ✓ Εξαγόρασε την Τράπεζα Ψ στην Τουρκία (2006). Η Τουρκία έχει ταχεία οικονομική ανάπτυξη με συνεχιζόμενη ραγδαία επέκταση του τραπεζικού τομέα.
  - ✓ Εξαγόρασε την Τράπεζα Ω στη Σερβία (2006)
  - ✓ Σε ασφαλιστικές εταιρείες, εταιρείες Leasing και άλλα σε χώρες με δυναμική και βιώσιμη ανάπτυξη

Είναι χαρακτηριστικό για την Νοτιοανατολική Ευρώπη, ότι οι τραπεζικές αγορές παραμένουν ελκυστικές σε μια περιοχή που συγκλίνει ταχύτατα με την Ευρώπη.

Οι παραπάνω εξαγορές είναι συνέχεια μιας αναπτυξιακής πορείας κυρίως από το 2000 και μετά όπου η εξεταζόμενη τράπεζα είχε εξαγοράσει την Τράπεζα Α από τη Βουλγαρία και την Τράπεζα Β από την ΠΓΔΜ, ενώ το 2003 είχε εξαγοράσει την Τράπεζα Γ από τη Ρουμανία, φιλοδοξώντας να γίνει ο κορυφαίος χρηματοπιστωτικός Όμιλος σε μια αγορά περίπου 125 εκατομμυρίων κατοίκων. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι εξαγορές έχουν συμβάλει στην ενίσχυση των κερδών της και αυτό λόγω της αποτελεσματικής μεταφοράς ικανοτήτων και των συνεργιών.

Όσον αφορά την εσωτερική της ανάπτυξης (οργανική επέκταση), στοχεύει για τα επόμενα χρόνια σε αύξηση των καταστημάτων της στην Τουρκία σε 240, με στόχο να φτάσει τα 550. Επίσης στη Ρουμανία, έχει προγραμματίσει να ανοίξει ακόμα 125 καταστήματα, φτάνοντας τα 200 και 100 στη Βουλγαρία φτάνοντας τα 270.

Στα πλαίσια της συσχετισμένης διαποίκισης ισχύουν τα εξής: Η τράπεζα προκειμένου να είναι σε θέση να καλύπτει όλες τις ανάγκες των πελατών της και όλο το φάσμα του χρηματοοικονομικού τομέα παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες όπως:

- ✓ Χρηματοοικονομικές, έχοντας 100% ποσοστό συμμετοχής σε θυγατρικές της εταιρείες όπως:
  - σε χρηματιστηριακή εταιρεία, η οποία αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες και κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική χρηματιστηριακή αγορά, παρέχοντας όλο το φάσμα των επενδυτικών υπηρεσιών διενεργώντας συναλλαγές στις μεγαλύτερες αγορές του κόσμου.
  - εταιρεία διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων, εμπλουτίζοντας συνέχεια τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει σε Ιδιώτες και Θεσμικούς Επενδυτές. Οι υπηρεσίες εστιάζονται στη διαχείριση χαρτοφυλακίων επενδύσεων, παροχή επενδυτικών συμβουλών και στη φύλαξη και διοικητική διαχείριση μεριδίων Οργανισμών Συλλογικών Επενδύσεων.
- ✓ Χρηματοδοτικές, έχοντας 100% συμμετοχή σε θυγατρική εταιρεία Leasing, η οποία έχει ήδη προσθέσει δύο νέα προϊόντα χρηματοδοτικής μίσθωσης τόσο σε επαγγελματίες και επιχειρήσεις όσο και σε γιατρούς κάθε ειδικότητας με δύο βασικά πλεονεκτήματα: αμεσότητα της έγκρισης και ανταγωνιστική τιμολόγηση. Επίσης παρέχει εργασίες πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (Factoring) μέσα από μια εξειδικευμένη θυγατρική εταιρεία, παρέχοντας προεξόφληση, διαχείριση και είσπραξη απαιτήσεων, πιστωτικό έλεγχο και κάλυψη πιστωτικού κινδύνου.
- ✓ Ασφαλίσεων, έχοντας δική της εταιρεία, προσφέροντας μια μεγάλη ποικιλία ασφαλιστικών προϊόντων, γνωστά και ως bankassurance (όπως προγράμματα

υγείας, συνταξιοδότησης, γενικές ασφάλειες και άλλα), αποτελώντας μια από τις αρχαιότερες ασφαλιστικές εταιρείες στη χώρα, με δυναμική παρουσία.

- ✓ Κτηματικές-επενδύσεων, όπου μέσα από την θυγατρική της (η οποία ιδρύθηκε πρόσφατα), δραστηριοποιείται στο χώρο των επενδύσεων, διαχείρισης και εκμετάλλευσης της ακίνητης περιουσίας.
- ✓ Διαθέτει επίσης ένα εκπαιδευτικό κέντρο, προσφέροντας υπηρεσίες επαγγελματικής κατάρτισης καθώς επίσης φιλοξενεί συνέδρια και εταιρικές συναντήσεις, προσφέροντας έτσι στους πελάτες της, υπηρεσίες υψηλού επιπέδου.
- ✓ Πληροφορικής, μέσω της εταιρείας που είναι μέλος του Ομίλου, προσφέρεται ένα μεγάλο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών Πληροφορικής καθώς επίσης και Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για μεγάλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς. (Η συγκεκριμένη μορφή υπηρεσίας θα μπορούσε να ενταχθεί και στην στρατηγική της ασυσχέτιστης διαποίκισης).

Αντίστοιχες εταιρείες υπάρχουν στην πλειοψηφία των χωρών, όπου δραστηριοποιείται η εξεταζόμενη τράπεζα, και οι οποίες προσφέρουν αντίστοιχες υπηρεσίες, διευρύνοντας με τον τρόπο αυτό τις υπηρεσίες, τα προϊόντα και τις δυνατότητες επιλογών που έχουν οι πελάτες.

Από τις παραπάνω ενέργειες η Τράπεζα Χ αποκομίζει μια σειρά σημαντικών πλεονεκτημάτων, καθώς επίσης δημιουργούνται νέες ευκαιρίες ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα:

- ✓ Εξοικονομούνται πόροι από την ενσωμάτωση των τραπεζών και κυρίως της τράπεζας της Τουρκίας.
- ✓ Ενοποιούνται οι λειτουργίες διαχείρισης πληροφορικής και εργασιών back-office.
- ✓ Εφαρμόζεται υπόδειγμα διανομής βέλτιστης πρακτικής σε ολόκληρο τον Όμιλο.
- ✓ Εφαρμόζεται ενοποιημένο μοντέλο για τις προμήθειες.
- ✓ Εφαρμόζεται ολοκληρωμένο υπόδειγμα ελέγχου για όλον τον Όμιλο.
- ✓ Αναπτύσσονται νέες πηγές εσόδων όπως είναι οι διασυνοριακές εμπορικές χρηματοδοτήσεις, η ενοποιημένη διαχείριση ταμειακών διαθεσίμων, η διασυνοριακή εταιρική τραπεζική και οι ασφαλιστικές εργασίες.

#### 4.10 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Με βάση τις τρεις επιχειρηματικές στρατηγικές, οι οποίες αναλύθηκαν στο τρίτο κεφάλαιο, η συγκεκριμένη τράπεζα ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Η στρατηγική αυτή βασίζεται στις πιο προσωπικές και αυστηρά εξειδικευμένες υπηρεσίες, με τη βοήθεια των σύγχρονων μεθόδων τεχνολογίας.

Η φιλοσοφία και η κουλτούρα της Τράπεζας Χ τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει και έχει μετατρέψει το ανθρώπινο δυναμικό της από “τραπεζοϋπαλλήλους” σε συμβούλους του πελάτη που είναι γνώστες των σύγχρονων προϊόντων. Έχει δημιουργήσει ένα δίκτυο ιδιαίτερων πωλητών, συνδυάζοντας παλιά και έμπειρα στελέχη με νέα, ώστε να ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες διαφορετικών κατηγοριών πελατών. Οι κατηγορίες αυτές για την τράπεζα Χ είναι:

- 1) Μεσαίες και Μεγάλες Επιχειρήσεις (κύκλος εργασιών πάνω από 2.500.00 και σύνολο δανείων πάνω από 1.000.000)
- 2) Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (κύκλος εργασιών κάτω από 2.500.00 και σύνολο δανείων κάτω από 1.000.000)
- 3) Στεγαστική και Καταναλωτική πίστη
- 4) Δίκτυο Συμβούλων Εύπορων Πελατών (με κεφάλαια περίπου πάνω από 100.000)
- 5) Private Banking (με κεφάλαια πάνω από 500.000)

Αυτή η νέα προσέγγιση, γνωστή και ως διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM Customer Relationship Management), αφορά τη σχέση της τράπεζας με τους πελάτες της, μέσα από ένα εξατομικευμένο δίκτυο. Η έννοια αυτή αναφέρεται τόσο στην πελατοκεντρική στρατηγική όσο και στο λογισμικό σύστημα που χρησιμοποιείται από την τράπεζα και μέσα από το οποίο αντλούνται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες.

Η τράπεζα έχει αναγνωρίσει πως για να επιβιώσει σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά, είναι επιτακτική η ανάγκη εφαρμογής στρατηγικής “εστίασης στον πελάτη”. Αποτελέσματα είναι η αύξηση του μεριδίου της αγοράς της Τράπεζα Χ, αύξηση του μεριδίου των εργασιών της με τον πελάτη καθώς και της συνολικής αξίας που παράγεται καθ’ όλη τη διάρκεια της ζωής του. Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες ορίζεται για την τράπεζα ως “η διαδικασία δημιουργίας και διαχείρισης μιας εξατομικευμένης αμοιβαία επωφελούς σχέσης με επιλεγμένους πελάτες ή ομάδα

πελατών με κύριο αντικειμενικό σκοπό τη μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας του πελάτη.”<sup>92</sup> Σε αυτό το πλαίσιο η Τράπεζα Χ προσπαθεί να αναπτύσσει τις πωλήσεις, διαθέτοντας περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες, κυρίως, σε υπάρχοντες πελάτες τόσο μέσω των διασταυρούμενων πωλήσεων (cross selling), όσο και μέσω των αναβαθμισμένων πωλήσεων (up selling). Η πρώτη περίπτωση συνεπάγεται πώληση και άλλων προϊόντων όπως είναι τα ασφαλιστικά. Ενώ η δεύτερη συνεπάγεται, για παράδειγμα, τη μεταφορά των καταθέσεων από άλλες τράπεζες.

Επομένως χρειάζεται κατάλληλη πληροφόρηση και κατανόηση των αναγκών, των προτιμήσεων, των επιθυμιών και των αγοραστικών συνηθειών, των στοιχείων συναλλακτικής συμπεριφοράς, ώστε να καταφέρει να ταιριάζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών μέσω ελκυστικών προσφορών. Ταυτόχρονα η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων, βοηθάει στη συλλογή στοιχείων σχετικά με την αποδοτικότητα, το βαθμό ικανοποίησης και πιστότητας του πελάτη. Το 80% της προσπάθειας, αφορά την κατανόηση όλων των στοιχείων-πληροφοριών και τη μοντελοποίησή του συγκριτικά με την τεχνολογία. Επομένως έχει δημιουργηθεί μια βάση δεδομένων για τη διευκόλυνση μαζικής εξατομίκευσης (mass customization). Ενοποιούνται και εμπλουτίζονται αρχεία, ώστε να αποφεύγονται διπλές καταχωρήσεις και με τον τρόπο αυτό να διασφαλίζεται η μοναδικότητα του κάθε πελάτη. Όλα αυτά τα στοιχεία αναλύονται και μετουσιώνονται σε πληροφορία για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων (data mining) και είναι διαθέσιμα στα αρμόδια στελέχη, τα οποία βρίσκουν σχέσεις (relationships) και δημιουργούν μοντέλα πρόβλεψης (modeling) της συμπεριφοράς του πελάτη. Κατά επέκταση αυτό οδηγεί σε καλύτερη διαχείριση του “decision making”, όπως στην ορθολογικότερη τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης, στην προσαρμογή των προϊόντων στις απαιτήσεις του πελάτη, στη βελτίωση διαφόρων λειτουργικών διαδικασιών και μάρκετινγκ και άλλα.

Η χρησιμοποίηση των tellers, όση εκπαίδευση και να έχουν, κρίνεται ανεπαρκής, στην προώθηση πολύπλοκων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Οι λύσεις και οι αλλαγές της Τράπεζας Χ έχουν δοθεί πέρα από τα γκισέ των υποκαταστημάτων της. Η Τράπεζα Χ έχει επιλέξει να επεκταθεί στους τομείς της λιανικής τραπεζικής με το μοντέλο “Hunter-Farmer”. Οι “Hunters” που αποτελούν τους Τραπεζικούς Συμβούλους προσελκύουν νέους πελάτες. Ήδη το 28% των νέων δανείων προς τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις προέρχονται από αυτούς. Λόγω των θετικών αποτελεσμάτων, η Τράπεζα έχει αυξήσει τον αριθμό των Τραπεζικών Συμβούλων τα τελευταία χρόνια. Από την

---

<sup>92</sup> Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, (Β' Τρίμηνο 2002)

άλλη πλευρά οι “Farmers” αποτελούν τους Συμβούλους Πελατείας, οι οποίοι κυρίως μέσω των διασταυρούμενων πωλήσεων αυξάνουν τα μεγέθη τόσο στον αριθμό των πελατών, όσο και στην πώληση περισσότερων προϊόντων και κατά επέκταση στην αύξηση των κερδών του πιστωτικού ιδρύματος.

Είναι χαρακτηριστικό ότι στους 230 Συμβούλους Πελατείας αντιστοιχεί ένα συγκεκριμένο χαρτοφυλάκιο πελατών περίπου 200-250 πελάτες ανά Σύμβουλο Πελατείας. Υπολογίζεται ότι περίπου 30 εκατομμύρια είναι τα έσοδα της Τράπεζας από αυτό το νέο μοντέλο εξυπηρέτησης. Στην ουσία έχουν συγκροτηθεί ειδικές κινητές ομάδες Ιδιαίτερων Πωλητών για τη σύναψη εμπορικών συμφωνιών και την πώληση μεγάλης γκάμας προϊόντων. Για παράδειγμα σύναψη εμπορικών συμφωνιών με καταστήματα/ αντιπροσωπείες αυτοκινήτων (καταναλωτικά δάνεια) και μεσιτικά γραφεία/ κατασκευαστικές εταιρείες (στεγαστικά δάνεια).

Η τμηματοποίηση των πελατών της Τράπεζας Χ στις παραπάνω πέντε κατηγορίες, ενέχει την εξής διαφορά. Στο δίκτυο της στεγαστικής και καταναλωτικής πίστης ο relationship manager δεν αλλάζει το χαρτοφυλάκιο προϊόντων, δηλαδή επιλέγει ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών, από τα ήδη υπάρχοντα (τυποποίηση προϊόντων- standardize products). Έτσι πετυχαίνει διασταυρούμενες πωλήσεις, με μικρό λειτουργικό κόστος και με μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Δεν υπάρχουν περιθώρια για υποχωρήσεις. Σε όλες τις υπόλοιπες περιπτώσεις οι relationships managers κάνουν “tailor made” (“φτιαγμένο στα μέτρα του πελάτη”). Στην περίπτωση αυτή, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι μεγάλη και παρόλο που το λειτουργικό κόστος για την τράπεζα είναι μεγάλο (μεγάλος όγκος δουλειάς), τα μακροπρόθεσμα κέρδη είναι πολύ μεγαλύτερα. Επιπρόσθετα ανάλογα τα προϊόντα, την κατηγορία του πελάτη και άλλες παραμέτρους, υπάρχει διαφορετική τιμολογιακή πολιτική, η οποία στις περισσότερες φορές είναι πολύ “ελκυστική” σε σχέση με τις άλλες τράπεζες.

Είναι σημαντικό να τονιστεί πως ο relationship manager δεν αφήνει ποτέ τον πελάτη του, είναι σε μια συνεχή επικοινωνία και τον φέρνει σε οργανωμένη επαφή με τα άλλα προϊόντα και τους ειδικούς (Product Specialists). Παραδείγματος χάριν τον συνοδεύει στην ασφαλιστική εταιρεία, στην εταιρεία Leasing και όπου αλλού χρειαστεί προκειμένου να ενημερωθεί κατάλληλα από τους αρμόδιους και στο τέλος να επιλεγεί το πλέον πρόσφορο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ώστε ο πελάτης να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Με τον τρόπο αυτό, οι πελάτες νοιώθουν ασφάλεια, εμπιστοσύνη και σιγουριά. Αλλά ακόμα και μετά τη σύναψη της συμφωνίας ο relationship manager

συνεχίζει να παρακολουθεί τον πελάτη του και αντλεί πληροφορίες για την κίνηση των συναλλαγών (αποπληρωμές, τυχόν παράπονα και άλλα), ώστε μελλοντικά να του πωλήσει και άλλα προϊόντα.

#### Οφέλη για την τράπεζα και τον πελάτη:

Η Τράπεζα Χ, έχοντας δει θετικά αποτελέσματα από τη χρήση του CRM, έχει επενδύσει στη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας (ύπαρξη πληροφοριακού συστήματος) και στην εκπαίδευση του προσωπικού της, προκειμένου να μπορεί με ευχέρεια να καταγράφει και να μεταφράζει όλες τις πληροφορίες που προκύπτουν από τη σχέση πελάτη και τράπεζας. Είναι χαρακτηριστικό ότι από τη χρήση του CRM επωφελούνται τόσο η Τράπεζα όσο και ο πελάτης.

Όσον αφορά τον πελάτη, όταν γνωρίζει ότι κάποιος από την τράπεζα επιθυμεί να τον εξυπηρετήσει αποκλειστικά και να του προτείνει κάτι που πραγματικά ταιριάζει στο προφίλ του, δεν αντιμετωπίζει τον relationship manager ως ενόχληση. Επιπρόσθετα ο πελάτης απολαμβάνει εξατομικευμένη τιμολόγηση σε μια ευρεία γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών. Λόγω της φήμης της τράπεζας και της παραδοσιακής σχέσης που υπάρχει με την κοινωνία, ο πελάτης έχει ένα ακόμα λόγο να εμπιστεύεται τον τραπεζικό σύμβουλο, που ασχολείται αποκλειστικά με αυτόν και από τον οποίο μένει ικανοποιημένος, μιας και ο πελάτης επικοινωνεί και εξηγεί τις ανάγκες του, και από την άλλη πλευρά ο τραπεζικός σύμβουλος, τον εφησυχάζει και ο πελάτης δεν αγωνιά για το αν όλα θα κυλήσουν ομαλά, με την τράπεζα. Επίσης ο πελάτης νιώθει σημαντική οντότητα για την τράπεζα και όχι ένας από τους πολλούς. Ταυτόχρονα εξαλείφεται κάθε περιπτή επικοινωνία, καθώς και τυχόν ενοχλητική προσέγγιση ενός πελάτη από την τράπεζα για προϊόντα που ήδη κατέχει ή δεν ταιριάζουν στο προφίλ του. Επομένως η σχέση τράπεζας-πελάτη αναβαθμίζεται και αποκτά ιδιαίτερη σημασία.

Όσον αφορά την τράπεζα, τα οφέλη εστιάζονται κυρίως "στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στην αύξηση των εσόδων, τόσο μέσω της προσέλκυσης νέων πελατών, όσο και μέσω της ενίσχυσης της σχέσης με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες".<sup>93</sup> Η μείωση του λειτουργικού κόστους είναι αποτέλεσμα της αποδοτικότερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαίτερα των τραπεζικών συμβούλων στον τομέα της πώλησης αλλά και του μάρκετινγκ. Αποτελεσματικότερες μέθοδοι προσέγγισης και γενικότερων διαφημιστικών εκστρατειών προέρχονται από προσεκτική σκιαγράφηση

<sup>93</sup> Δελτίο Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2006), τεύχος 47

της πελατειακής βάσης της Τράπεζας Χ. Επίσης αποκτά συνεχή σχέση με τον πελάτη, και με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται η πώληση και άλλων προϊόντων-πακέτων που προσφέρονται από το πιστωτικό ίδρυμα. Τέλος λόγω των άριστων επιπέδων ποιότητας που παρέχονται, ο πελάτης παραμένει πιστός και δεν ρισκάρει την αλλαγή της τράπεζας και την ποιότητα υπηρεσιών που ήδη λαμβάνει. Η Τράπεζα Χ έχει καταφέρει και μέσω της χρήσης της εξατομικευμένης εξυπηρέτησης να ικανοποιεί τον πελάτη μακροπρόθεσμα και αυτός να της το ανταποδίδει με το να συναλλάσσεται μόνο με αυτή. Αυτό προκύπτει και από τα στοιχεία που ακολουθούν για τη μέχρι τώρα πορεία της Τράπεζας Χ, στην επόμενη ενότητα. Ενδεικτικά να αναφέρουμε ότι επιτεύχθηκε σημαντική μεταβολή στο ρυθμό ανάπτυξης των μεγεθών με την υιοθέτηση του μοντέλου συνδυασμένης δράσης “hunter-farmer”. Ιδιαίτερα για τα δάνεια προς τις μικρές επιχειρήσεις υπήρχε αύξηση των μεγεθών από 20% σε 45%, ποσοστά πριν και μετά τους Τραπεζικούς Συμβούλους.

#### 4.11 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ, ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ, ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ Χ

Η μέχρι τώρα πορεία δείχνει ότι υπάρχει μεγάλη αύξηση εσόδων. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει αύξηση των δανείων προς ενεργητικό σε 56% από 47%, δάνεια προς καταθέσεις σε 84% από 66%. Επίσης η σύνθεση του χαρτοφυλακίου πιστοδοτήσεων βελτιώνεται μιας και τα δάνεια λιανικής αποτελούν τα 2/3 του συνόλου των δανείων. Όσον αφορά τα εγχώρια στεγαστικά δάνεια, βρίσκονται στο 1/4 των δανείων της αγοράς και άνω του 40% του συνόλου των δανείων της Τράπεζας Χ. Σχετικά με την κερδοφορία της τράπεζας, τα κέρδη μετά από φόρους υπερβαίνουν τα 900 εκατομμύρια, και η απόδοση των Ίδιων κεφαλαίων είναι στο 29%. Το σύνολο των εσόδων πλησιάζει τα 3 δισεκατομμύρια. Κατέχει ισχυρή θέση με ασυναγώνιστα μερίδια αγοράς στις καταθέσεις ταμειυτηρίου και όψεως (μερίδιο αγοράς περίπου στο 1/3, δηλαδή 30%, ενώ η δεύτερη τράπεζα έχει μερίδιο 15%). Στα στεγαστικά δάνεια κατέχει μερίδιο αγοράς περίπου στο 1/4 δηλαδή 24%, ενώ η δεύτερη τράπεζα έχει μερίδιο αγοράς 14%. Στα αμοιβαία κεφάλαια κατέχει ηγετική θέση στην αγορά των αμοιβαίων κεφαλαίων μέσω αύξησης των πωλήσεων από το δίκτυο κυρίως σε εύπορους και πελάτες λιανικής, μέσω on-line ανάλυσης χαρτοφυλακίου και μέσω καινοτόμων προϊόντων όπως fund of funds και προϊόντα εγγυημένου κεφαλαίου. Έχει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης σε άλλα προϊόντα προς πελάτες λιανικής και μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επίσης η διαρκής βελτίωση της σύνθεσης του ενεργητικού της τράπεζας

και το χρηματοδοτικό της πλεονέκτημα συντελούν στη διατήρηση υψηλών αποδόσεων, αντισταθμίζοντας τις πιέσεις των επιτοκιακών περιθωρίων.

Η προτίμηση των πελατών φαίνεται και στα ασφαλιστικά προϊόντα όπου για τη συγκεκριμένη χρονιά ενισχύθηκε η ηγετική της θέση στην αγορά. Η Τράπεζα Χ, μέσω της θυγατρικής ασφαλιστικής εταιρείας, ξεπέρασε κατά πολύ την αγορά των ασφαλειών ζωής, κυρίως μέσω της εισαγωγής νέων προϊόντων με εφάπαξ ασφάλιστρα και την αξιοποίηση του δικτύου της τράπεζας και μέσω νέων πολιτικών πωλήσεων και κινήτρων για τους ασφαλιστές-πράκτορες στον τομέα των Γενικών Ασφαλειών, με μερίδιο αγοράς 17%, ενώ ο “δεύτερος” έχει μερίδιο στην αγορά 7%.

Στα παραπάνω αξίζει να αναφερθούν οι διακρίσεις και οι βραβεύσεις που έχει λάβει η συγκεκριμένη τράπεζα, τόσο για το κοινωνικό της έργο όσο και για την καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών της και των μετόχων της, οι οποίοι την στηρίζουν και την εμπιστεύονται. Ενδεικτικά να αναφέρουμε: Βραβείο Κοινωνικής Ευθύνης, Famous Brand<sup>94</sup> που αποδεικνύει ότι το καταναλωτικό κοινό θεωρεί διαχρονικά ότι η συγκεκριμένη τράπεζα παρέχει υψηλή ποιότητα τόσο προϊόντων όσο και υπηρεσιών και με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η θέση της στην αγορά. Επίσης έχει διακριθεί ως η καλύτερη τράπεζα εμπορικών κεφαλαίων από το περιοδικό “The Banker” των Financial Times. Τέλος έχει βραβευτεί από το περιοδικό Euromoney ως η καλύτερη τράπεζα όσον αφορά τον τομέα του Private Banking, αξιολογώντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Πλήθος άλλων βραβείων, διακρίσεων την έχουν βοηθήσει να αναβαθμίσει την εικόνα και τη φήμη της τόσο σε εσωτερικό όσο και σε διεθνές επίπεδο και με τον τρόπο αυτό ολοκληρώνει-σφραγίζει την επιτυχημένη μακροχρόνια πορεία της. Οι διακρίσεις αυτές θέτουν ακόμα υψηλότερα τον πήχη για τα επόμενα χρόνια.

#### 4.12 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ

Οι παρακάτω ενέργειες γίνονται από την τράπεζα στα πλαίσια της προσπάθειας διατήρησης της θέσης της στην αγορά και του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, το οποίο θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι το μεγάλο και ευρύ δίκτυο καταστημάτων

---

<sup>94</sup> Αποτελεί το μοναδικό θεσμό που διενεργείται από την Tradelink Reputation Research & Consultancy σε συνεργασία με το διεθνή οργανισμό Reputation Institute και σύμφωνα με τον οποίο οι καταναλωτές επιλέγουν αυθόρμητα εταιρείες με την καλύτερη φήμη και καταγράφονται εταιρείες με διαχρονική αξία.

που έχει καλύψει σχεδόν όλη τη χώρα. Επομένως η Τράπεζα Χ αναβαθμίζει το δίκτυό της με άνοιγμα νέων καταστημάτων, δημιουργώντας νέα ταυτότητα και νέα εικόνα για τα καταστήματα. Επίσης βελτιώνει την εξυπηρέτηση της πελατείας με ενέργειες που αποσκοπούν στη μείωση χρόνου αναμονής στα γκισέ, σε αξιοποίηση μελετών σχετικά με την ικανοποίησή τους (τυχόν προβλήματα ή παράπονα που έχουν δημιουργηθεί) και με πρωτοπόρα βήματα και ορατά αποτελέσματα στις υπηρεσίες Phone Banking με διαδραστική φωνητική απόκριση (IVR).

Επιπρόσθετα δίνεται μεγάλη έμφαση στην αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού και την κινητοποίησή του. Όπως τονίστηκε παραπάνω το μεγαλύτερο κεφάλαιο της Τράπεζας αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας της. Επομένως μέσα από ένα ευρύ ανασχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, έχουν προγραμματιστεί πάνω από 40.000 ώρες εκπαίδευσής του. Εδώ πρέπει να προστεθεί ότι έχει αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των μεθόδων εκπαίδευσης μέσα από ένα σύγχρονο και ευέλικτο μοντέλο μάθησης που εφαρμόζεται από την Τράπεζα Χ, σύμφωνα με το οποίο συνδυάζονται το e-learning, case studies και εκπαιδευτικές συνεδρίες.<sup>95</sup> Επίσης στην εκπαιδευτική διαδικασία σχεδιάζονται και εισάγονται νέα ηλεκτρονικά σεμινάρια με στόχο την όσο δυνατόν καλύτερη μεταφορά τεχνογνωσίας. Γίνεται συνεχής αναβάθμιση του προσωπικού. (αντικατάσταση των αποχωρούντων με σχέση 3:1). Τέλος γίνεται τριμηνιαία στοχοθεσία καταστημάτων και απόδοση σχετικών πρόσθετων αμοιβών (bonus).

#### 4.13 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Από την ανάλυση που παρουσιάστηκε γίνεται αντιληπτό πως η Τράπεζα Χ, έχει ισχυρά θεμέλια για τη διατήρηση της ηγετικής της θέσης στην Ελλάδα, αλλά και για την κατάκτηση της αγοράς κυρίως στην περιοχή της Νοτιανατολικής Ευρώπης. Νικήτριες τράπεζας, σε μια περίοδο που ταλανίζεται η χώρα και οι αλλαγές, τα εμπόδια και τα προβλήματα που πρέπει να ξεπεραστούν είναι μεγάλα, θα είναι εκείνες που αντιμετωπίζουν με σεμνότητα την πρόκληση της έλλειψης ρευστότητας, της μειωμένης διάθεσης εισοδήματος εκ μέρους των καταναλωτών και μέσα από ανταγωνιστικές και ευέλικτες πρακτικές θα προσφέρουν καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.

---

<sup>95</sup> Ετήσια Έκθεση Τράπεζας Χ για το έτος 2009

Η εξεταζόμενη Τράπεζα αποτελεί αντιπροσωπευτικό παράδειγμα, αυτής της κατηγορίας τραπεζών, όπου παρακολουθώντας τις εξελίξεις του παγκόσμιου γίνεσθαι και τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών της, αγωνίζεται σκληρά για την επίτευξη των στόχων και του οράματος. Η προσφορά αξίας στον πελάτη σε μια προσπάθεια υπέρβασης των προσδοκιών τους και η υιοθέτηση και παροχή καλύτερης ποιότητας από όλα τα τμήματα του πιστωτικού ιδρύματος αποτελούν τους δύο βασικούς άξονες λειτουργίας της, σηματοδοτώντας την μακροχρόνια πορεία της στο τραπεζικό σύστημα. Η Τράπεζα Χ συνεχώς επενδύει σε αυτά τα δύο και σε συνδυασμό με την καινοτομία, την έμπνευση, την προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης και πάνω από όλα την ένθερμη συμμετοχή και υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιδιώκει το μέγιστο αποτέλεσμα.

Οι αποτελεσματικότερες διαδικασίες, η προσεκτική λήψη αποφάσεων, η ικανότητα προσφοράς πακέτων προϊόντων σε ελκυστικές τιμές και η ποιότητα, αποτελούν εφόδια για την αποτελεσματικότερη διαχείριση της κρίσης και των εξελίξεων στο διεθνές τραπεζικό σύστημα καθώς επίσης και την κατάκτηση ή τη διατήρηση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά από οποιοδήποτε πιστωτικό ίδρυμα.

Είναι απόλυτα σαφές ότι ο δρόμος που έχει να διανύσει το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα και γενικότερα η χρηματοπιστωτική αγορά, στα πλαίσια μιας αναπτυξιακής πορείας, είναι μεγάλος και τα χρονικά περιθώρια είναι στενά και αυστηρά προδιαγεγραμμένα. Η παραγωγικότερη θέση στην αγορά και η διασφάλιση επιτυχούς παρουσίας θα προέλθει από τον προσδιορισμό της κατάλληλης στρατηγικής, του μεγέθους, της φυσιογνωμίας, της πολιτικής πελατείας, των προϊόντων και των συνεργασιών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Γεωργόπουλος Ν., (2006), "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Μπένου

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Wheelen T., David Hunger, (2008), "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Pearson Prentice Hall

### **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

[www.csrhellas.org](http://www.csrhellas.org)

Ιστοσελίδα Τράπεζας Χ

### **ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ**

Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, (Β' Τρίμηνο 2002)

Δελτίο Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2005), τεύχος 43

Δελτίο Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2006), τεύχος 44

Δελτίο Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2006), τεύχος 47

Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Τράπεζας Χ, (2008)

Ετήσια Έκθεση Τράπεζας Χ για το έτος 2008

Ετήσια Έκθεση Τράπεζας Χ για το έτος 2009

Η Ναυτεμπορική Ειδική Έκδοση, "Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη", (2008)

Η Ναυτεμπορική Ειδική Έκδοση, "Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη", (2009)

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Αγγελόπουλος Π., (2005), "Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα", αγορές, προϊόντα, κίνδυνοι, Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης

Αρτίκης Γ., (2002), "Χρηματοοικονομική Διοίκηση-Αποφάσεις Χρηματοδοτήσεων", Εκδόσεις Interbooks

Αρτίκης Γ., (2003), "Χρηματοοικονομική Διοίκηση- Ανάλυση και Προγραμματισμός", Εκδόσεις Interbooks

Γεωργόπουλος Ν., (2006), "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Μπένου

Ευθύμογλου Πρ., Μπάλα Α., (2003), "Χρηματοδοτικοί Οργανισμοί Και Αγορές", Εκδόσεις Μπένου

Κοκκομέλης Κ., (1995), "Τραπεζικές Υπηρεσίες προς Καταναλωτές (Retail Banking)", Ένωση Ελληνικών Τραπεζών

Λυμπερόπουλος Κ., (2006), "Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών- Εξελίξεις- Τάσεις- Στρατηγικές", Εκδόσεις Interbooks

Μελάς Κ., Πολλάλης Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, Εκδόσεις Παπαζήση

Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., (2007), "Στρατηγική των Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Μπένος Θ., Σαραντίδης Στ., (1998), "Αρχές Οικονομικής Επιστήμης", Εκδόσεις Μπένου

Παπαδάκης Β., (1999), "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ.Μπένου

Ρεπούσης Σ., (2005), "Τραπεζικές Υπηρεσίες", Εκδόσεις Σάκκουλα

Σινανιώτη-Μαρούδη Α., Φαρσαρώτας Ι., (2005), "Ηλεκτρονική Τραπεζική", Εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλα

Φαρσαρώτας Ι., (2009), "Κατανοώντας τη σύγχρονη τραπεζική", Εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλα

Εθνικό Report Προγράμματος "Communicate", (2007), ΙΝΕ-ΟΤΟΕ- Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ

Γεωργόπουλος Ν., Σημειώσεις μαθήματος "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", (2009)

Ιθακήσιος Δ., Σημειώσεις μαθήματος "Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων", (2004)

## **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Chandler, Alfred D., (1962), "Strategy and Structure", Cambridge, Mass: MIT Press

Chorafas D., (1987), "Strategic Planning for Electronic Banking-From Human Resources to Product Development and Information Systems", Butterworths

Garisson R., Noreen E., (2003), "Managerial Accounting", McGraw-Hill

Hempel G., Donald G. Simonson, (1991), "Bank Financial Management- Strategies and techniques for a changing Industry", John Wiley & Sons, Inc

Koch T., (1992), "Bank Management", The Dryden Press

Koch T., S.Scott Macdonald, (2000), "Bank Management", The Dryden Press

Panopoulou M., (2005), "Technological change and corporate strategy in the greek banking industry", Centre of planning and economic research

Porter M., (1980), "Competitive Strategy", NY: The Free Press

Wheelen T., David Hunger, (2008), "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Pearson Prentice Hall

## **ΞΕΝΑ ΑΡΘΡΑ**

Bauer K., Scott E. Hein, (2006), "The effect of heterogeneous risk on the early adoption of internet banking technologies", journal of Banking and Finance

Hunter L., (1995), "How will competition change human resource management in retail banking? A strategic perspective", Wharton Financial Institutions Center

Mehta S., Himanshu Tamble, (1997), "Relationship concept and customer services: a case study of corporate banking", journal of Retailing and Consumer Services, Science Direct

Porter M., (1996), "What is Strategy", Harvard Business Review

Ratten V., (2008), "Technological Innovations in the m-commerce industry: A conceptual model of WAP banking intention", Journal of High Technology Management Research, Science Direct

Rhee M., Mehra S., (2005), "Aligning operations, marketing and competitive strategies to enhance performance: An empirical test in the retail banking industry", The International Journal of Management Science

Tan M., (2000), Thompson S.H.Teo, "Factors Influencing the Adoption of Internet Banking", Journal Of Association for Information Systems

Thomke S. and Eric von Hippel, (2002), "Customers as innovators: a new way to create value", Harvard Business Review

## **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

[www.alphabank.gr](http://www.alphabank.gr)

[www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)

[www.bluewavemag.org](http://www.bluewavemag.org)

[www.csrhellas.org](http://www.csrhellas.org)

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

[www.hba.gr](http://www.hba.gr)

[www.kerdos.gr](http://www.kerdos.gr)

Ιστοσελίδα Τράπεζας Χ

## **ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ**

Alpha Bank, “Κανονισμός πιστοδοτήσεων επιχειρήσεων”, (2008)

Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, (Β' Τρίμηνο 2002)

Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, (2004), τεύχος 39

Δελτίο Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2005), τεύχος 43

Δελτίο Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2006), τεύχος 44

Δελτίο Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2006), τεύχος 47

Δελτίο Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2007), τεύχος 50

Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Τράπεζας Χ, (2008)

Ελληνική Ένωση Τραπεζών, “Η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στην ελληνική οικονομία”, (2008)

Ετήσια Έκθεση Τράπεζας Χ για το έτος 2009

Ετήσια Έκθεση Τράπεζας Χ για το έτος 2008

Η Ναυτεμπορική Ειδική Έκδοση, “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”, (2008)

Η Ναυτεμπορική Ειδική Έκδοση, “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”, (2009)

Οικονομικό Δελτίο Alpha Bank, (2010), τεύχος 111

Τράπεζα της Ελλάδος, “Έκθεση για τη Χρηματοπιστωτική Σταθερότητα”, (Ιούνιος 2009)

Τράπεζα της Ελλάδος, “Έκθεση Διοικητή” για το έτος 2008

Τράπεζα της Ελλάδος, "Ενδιάμεση Έκθεση για Χρηματοπιστωτική Σταθερότητα", (Δεκέμβριος 2009)

Τράπεζα της Ελλάδος, "Νομισματική Πολιτική Ενδιάμεση Έκθεση", (Οκτώβριος 2009)

Τράπεζα της Ελλάδος, "Νομισματική Πολιτική", (2009-2010)

Τράπεζα της Ελλάδος, "Οικονομικό Δελτίο", (2004), τεύχος 22

Τράπεζα της Ελλάδος, "Οικονομικό Δελτίο", (2005), τεύχος 24

Τράπεζα της Ελλάδος, Οικονομικό Δελτίο, (2008), τεύχος 30

Risk Management for electronic banking and electronic money activities, (1998), Basle Committee on Banking Supervision, n. 35