



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης
Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Διπλωματική Εργασία

Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Μελέτη Περίπτωσης
Τράπεζα Eurobank EFG

Παπαγεωργίου Αγγελική-Μαρία

Επιβλέπων καθηγητής: κ. Γεωργόπουλος Νικόλαος

Πειραιάς 2014

Στην οικογένεια μου
για την
προτροπή και τη
συμπράστασή τους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο για την καθοδήγηση, τις συμβουλές και την υπομονή του καθ'όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Ιδιαίτερος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	11
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	11
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	12
1.3 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	13
1.3.1 Ανίχνευση του περιβάλλοντος.....	14
1.3.2 Διαμόρφωση της στρατηγικής.....	16
1.3.3 Υλοποίηση στρατηγικής.....	17
1.3.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	20
ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	20
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	20
2.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	20
2.2.1 Γενικευμένο η μακρο-περιβάλλον (Societal environment)	21
2.2.2 Περιβάλλον κλάδου ή Μικρο-περιβάλλον (Task environment) ..	21
2.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	24
2.3.1 Στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	24
2.4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	26
2.4.1 Ανάλυση θέσης και της κατάστασης της επιχείρησης.....	26
2.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	28
2.5.1 Στρατηγικές κατεύθυνσης	28
Στρατηγική ανάπτυξης.....	28
Στρατηγική περισυλλογής.....	29
2.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	32
Στρατηγική ηγεσίας κόστους	33
Στρατηγική διαφοροποίησης.....	34
Στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση	34
2.7 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	39
ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ EUROBANK	39

3.1	ΠΩΣ ΘΑ ΓΙΝΕΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	39
3.2	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ EUROBANK	40
3.2.1	Γενικά στοιχεία	46
3.2.2	Μέτοχοι	48
3.2.3	Αποστολή-Όραμα, Πολιτικές, Σκοποί και Στόχοι της Τράπεζας Eurobank	48
3.2.3	Πελάτες	50
3.2.4	Εταιρική υπευθυνότητα	51
3.2.5	Ανταγωνιστικό Περιβάλλον	55
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	61
	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	61
4.1	ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Η ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (Societal environment)....	61
4.1.1	Οικονομικό περιβάλλον	61
4.1.2	Πολιτικό και Νομοθετικό περιβάλλον	64
4.1.3	Κοινωνικό περιβάλλον	65
4.1.4	Τεχνολογικό περιβάλλον	66
4.2	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΛΑΔΟΥ Η ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	68
4.2.1	Στρατηγικές Ομάδες	68
4.2.2	Ανάλυση κλάδου με βάση το υπόδειγμα Porter	69
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	79
	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	79
5.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	79
5.2	ΒΑΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	79
5.3	ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ	81
5.4	ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	82
5.5	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	83
5.6	ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Η EUROBANK	86
5.7	ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	89
5.8	ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΒΟΛΗ	89
5.9	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	90
5.10	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	91
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	99
	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	99

6.1 SWOT ANALYSIS	99
6.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (CORPORATE STRATEGIES).....	101
6.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (BUSINESS STRATEGIES)	106
6.4 ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΙ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	108
6.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ	109
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	114

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Η Μήτρα TOWS	27
Πίνακας 2.2: Μήτρα Boston Consulting Group	31
Πίνακας 2.3: Πίνακας της General Electric	32
Πίνακας 2.4: Ανταγωνιστικές στρατηγικές	33
Πίνακας 3.1 : Σειρά προϊόντων της Eurobank	47
Πίνακας 4.1: Σημαντικοί οικονομικοί δείκτες	62
Πίνακας 5.1: Δάνεια προς πελάτες	92
Πίνακας 5.2: Καταθέσεις πελατών της Τράπεζας Eurobank.....	93
Πίνακας 5.3: Συνολικά Έσοδα Τράπεζας Eurobank	93
Πίνακας 5.4: Λειτουργικές Δαπάνες της Τράπεζας Eurobank.....	94
Πίνακας 5.5: Κέρδη προ Προβλέψεων της τράπεζας Eurobank	94
Πίνακας 5.6: Προβλέψεις Πιστωτικών Κινδύνων της Τράπεζας Eurobank..	95
Πίνακας 6.1: Επιχειρησιακές στρατηγικές κατεύθυνσης	102
Πίνακας 6.2: Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	106

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ	14
Διάγραμμα 1.2: Περιβάλλον της επιχείρησης.....	16
Διάγραμμα 1.3: Ιεράρχηση στρατηγικών.....	17
Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα PORTER.....	23
Διάγραμμα 4.1: Στρατηγικές ομάδες για τον κλάδο των τραπεζών στην Ελλάδα	69
Διάγραμμα 5.1: Εξέλιξη Απασχόλησης στον Όμιλο.....	83
Διάγραμμα 5.2: Απασχολούμενοι ανά χώρα.....	84
Διάγραμμα 5.3: Ανθρωπόωρες Εκπαίδευσης 2012	85
Διάγραμμα 5.4: Ποσοστό υλοποίησης e-learning προγραμμάτων 2012	86

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι διεθνείς οικονομικές εξελίξεις έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερα σημαντικές και απρόσμενες. Ο τραπεζικός κλάδος έχει κατορθώσει να αποτελεί έναν σημαντικό κλάδο για την οικονομία και οι αλλαγές και οι εξελίξεις τον επηρεάζουν άμεσα και ποικιλοτρόπως. Επομένως, η χρηματοπιστωτική σταθερότητα αποτελεί το επίκεντρο όλων των προσπαθειών για την ομαλή ροή του χρήματος και των δανειακών κεφαλαίων. Επίσης, το έντονο 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.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία μελετάται ο τραπεζικός κλάδος με βάση το στρατηγικό μάντζμεντ. Αποτελείται από έξι κεφάλαια η συγκεκριμένη διπλωματική. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία ανάλυση του στρατηγικού μάντζμεντ με τη σημασία και τον ορισμό του. Αναφέρεται, επίσης, το υπόδειγμα του στρατηγικού μάντζμεντ το οποίο περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής και την αξιολόγηση και τον έλεγχο της εξεταζόμενης κάθε φορά στρατηγικής.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η διαμόρφωση της στρατηγικής και η υλοποίηση της. Συγκεκριμένα, αναφερόμαστε στο εξωτερικό περιβάλλον και στο εσωτερικό της εξεταζόμενης επιχείρησης και στις στρατηγικές που επιλέγουμε να εφαρμόσουμε ανά κατηγορία. (όσον αφορά στην επιχειρηματική στρατηγική, στην επιχειρησιακή στρατηγική και στη λειτουργική στρατηγική).

Στο τρίτο κεφάλαιο εμπεριέχεται η μελέτη περίπτωσης στην οποία επιλέγεται η τράπεζα Eurobank για την οποία γίνεται αναλυτική περιγραφή και παρουσίαση της στρατηγικής της, με τη βοήθεια των τεχνικών ανάλυσης του στρατηγικού μάντζμεντ. Συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά σε ιστορικά στοιχεία, στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και στο όραμα και στην αποστολή της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της τράπεζας Eurobank με τη βοήθεια της ανάλυσης PEST και PORTER.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον της εξεταζόμενης τράπεζας. Πιο αναλυτικά, παραθέεται η βασική οργανωτική της δομή, το ανθρώπινο δυναμικό της, τα πληροφοριακά συστήματα της και η χρηματοοικονομική της ανάλυση.

Στο έκτο κεφάλαιο και τελευταίο γίνεται αναφορά στην SWOT ανάλυση και γίνεται ανάλυση της στρατηγικής σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο. Ταυτόχρονα, παρουσιάζονται και οι ενέργειες που κάνει το εξεταζόμενο πιστωτικό ίδρυμα σχετικά με την εξυπηρέτηση της πελατείας και τη λειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων της. Τέλος, εξάγονται τα συμπεράσματα για τη συνολική εικόνα της τράπεζας Eurobank στον τραπεζικό κλάδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως η συνεργασία ατόμων με κοινούς στόχους για τη διενέργεια επιτυχημένων και κερδοφόρων συναλλαγών με το περιβάλλον.[1] Αυτό το περιβάλλον όμως το οποίο είναι σύνθετο και ανταγωνιστικό επηρεάζει τη διαμόρφωση και την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων. Όμως, προϋπόθεση για την ευνοϊκότερη συναλλαγή των επιχειρήσεων με το περιβάλλον αποτελεί ο αποτελεσματικός σχεδιασμός ο οποίος πραγματοποιείται με το στρατηγικό σχέδιο. Η διαμόρφωση, υλοποίηση και η αξιολόγησή της στρατηγικής αποτελούν σημαντικό πεδίο διάκρισης των επιχειρήσεων και καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων και σκοπών της. [1]

Ακόμα, το στρατηγικό σχέδιο είναι η διασύνδεση ανάμεσα στην επιχείρηση με τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντός της και στο τωρινό και μελλοντικό εξωτερικό περιβάλλον της με τις ευκαιρίες και απειλές της. Με άλλα λόγια, η επιλεγμένη στρατηγική της επιχείρησης επιφέρει σε αυτήν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού ασχολείται με την εναρμόνιση των Πόρων και των ικανοτήτων της με το εξωτερικό περιβάλλον.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί τις στρατηγικές αποφάσεις και δραστηριότητες που καθορίζουν την μακροχρόνια επίδοση μιας επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον. Η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ εστιάζει στην αξιολόγηση και στην παρακολούθηση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνάμεων και των αδυναμιών της κάθε επιχείρησης. [1]

Οι τεχνικές που χρησιμοποιεί το στρατηγικό μάνατζμεντ έχουν αφομοιωθεί από πολλές επιχειρήσεις όπως είναι η General Electric και η Boston για να μπορούν να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές στο σύγχρονο περιβάλλον τους. Μια επιχείρηση εξελίσσεται γενικά με τη βοήθεια τεσσάρων φάσεων του στρατηγικού μάνατζμεντ ως εξής:

- με ένα σοβαρό σχεδιασμό για τον προϋπολογισμό του επόμενου έτους,
- με μία πρόβλεψη σχεδίων για πέντε χρόνια,
- με ένα διευρυμένο και καλά προσανατολισμένο στρατηγικό σχέδιο από τα κατώτατα στελέχη.
- Με ένα στρατηγικό σχέδιο από τα ανώτατα στελέχη.[1]

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μία τρέχουσα διαδικασία που εξελίσσεται στη διάρκεια του χρόνου σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των αγοραστών, στις ευκαιρίες και απειλές. Με άλλα λόγια, το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στις αλλαγές που γίνονται μακροπρόθεσμα στις επιχειρήσεις. Έτσι, όσες επιχειρήσεις προσπαθούν να διατηρούν μία καλή παρουσία για σύντομα χρονικά διαστήματα είναι και αυτές που αποτυγχάνουν να διατηρηθούν σε μακροπρόθεσμη περίοδο.

Για να είναι επιτυχής, λοιπόν, μία επιχείρηση σε μακροπρόθεσμη βάση πρέπει όχι μόνο να είναι σε θέση να εκτελέσει τρέχουσες δραστηριότητες για να ικανοποιήσει μία υπάρχουσα αγορά αλλά πρέπει να προσαρμόσει αυτές τις δραστηριότητες για να καλύψει νέες αγορές. Το απόλυτο ταίριασμα ή ο τέλειος συνδυασμός του περιβάλλοντος της επιχείρησης και της στρατηγικής που ακολουθεί

μπορεί να οδηγήσει σε πολύ θετικά αποτελέσματα στην εικόνα της και στην επιβίωσή της. Έτσι, ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός οργανισμού γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός όσο το περιβάλλον είναι ασταθές. Για παράδειγμα, μελέτες έχουν δείξει ότι όσον αφορά στο άνοιγμα των βιομηχανιών στις ΗΠΑ αυτές οι επιχειρήσεις οι οποίες άλλαξαν τη στρατηγική τους δομή καθώς άλλαζαν και οι συνθήκες του περιβάλλοντος τους ξεπέρασαν κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό τις αντίστοιχες εταιρείες που δεν άλλαξαν τίποτα.[1]

Πιο αναλυτικά σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε πενήντα εταιρείες σε όλο τον κόσμο τα πλεονεκτήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι τα εξής [1]:

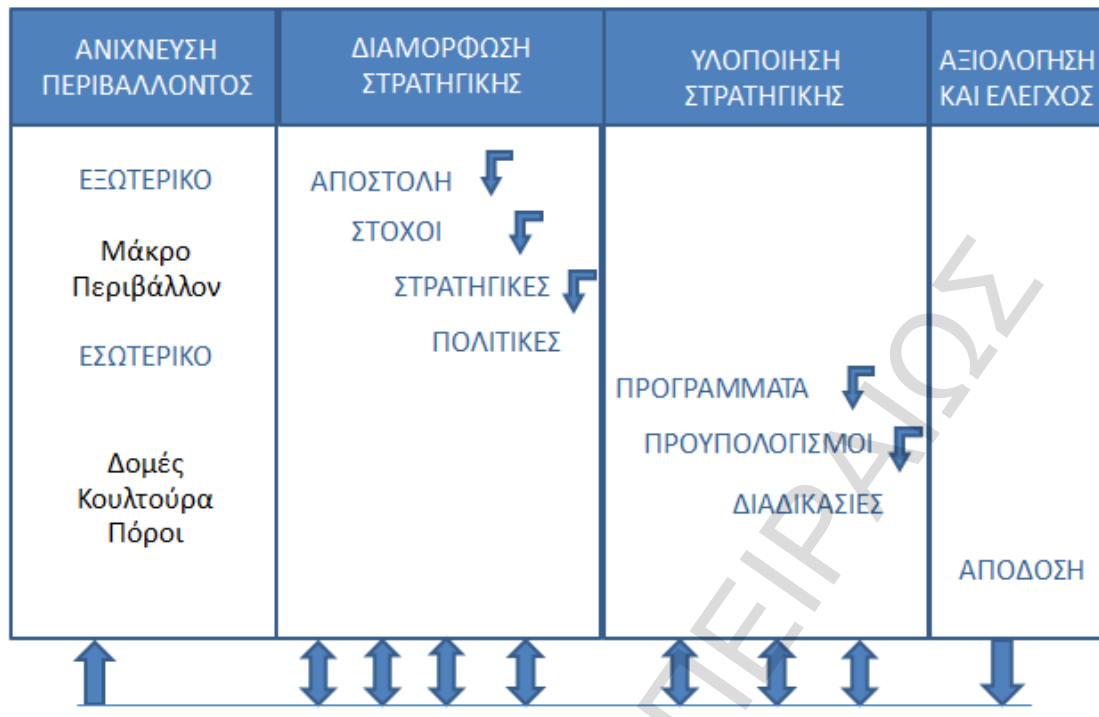
- Δίνει μία σαφέστατη αίσθηση του στρατηγικού οράματος για την επιχείρηση.
- Δίνει μεγαλύτερη έμφαση σε αυτό που είναι στρατηγικής σημασίας.
- Μειώνει την αβεβαιότητα έχοντας τη δυνατότητα να προβλέπει και να προσαρμόζεται στο συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Οδηγεί σε συντονισμένες και οργανωμένες προσπάθειες.
- Διευκολύνει τον έλεγχο της απόδοσης και τη λήψη των κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών σε μεγάλες αποκλίσεις.

1.3 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Τα στάδια που περιλαμβάνει το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι τα παρακάτω [5]:

- Ανίχνευση του περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση στρατηγικής
- Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής

Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται στο διάγραμμα 1.1:



Διάγραμμα 1.1: Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen and Hunger, 2012

Το διάγραμμα 1.1 μας δείχνει ένα μοντέλο σχεδιασμού το οποίο μας παρουσιάζει τι πρέπει να κάνει μία επιχείρηση από την άποψη της στρατηγικής διαχείρισης. Το μοντέλο αυτό σχεδιασμού δείχνει ότι καθώς αλλάζουν οι περιβαλλοντικές συνθήκες, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προβλέψουν με μεγαλύτερη ακρίβεια την εξέλιξη της κατάστασης στην οποία λειτουργούν και επομένως να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τους ανταγωνιστές τους.

1.3.1 Ανίχνευση του περιβάλλοντος

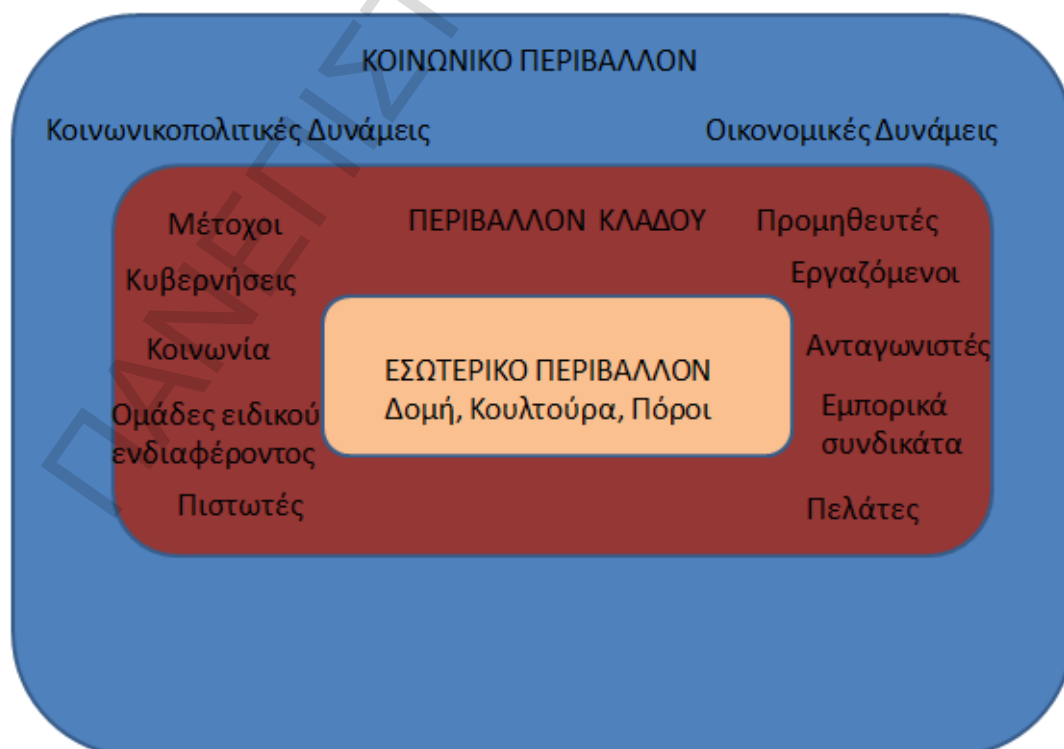
Η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν από ανθρώπους κλειδιά σε μία επιχείρηση για την κατανόηση των διαφορετικών μορφών του περιβάλλοντος. Σκοπός του είναι να προσδιορίζει τους στρατηγικούς παράγοντες τόσο από τα στοιχεία του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος που αυτά με τη σειρά τους προσδιορίζουν το μέλλον της επιχείρησης. Ο πιο απλός τρόπος για να γίνει η

ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι με τη βοήθεια της μεθόδου SWOT.

Η μέθοδος SWOT είναι ένα ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές που αποτελούν στρατηγικό παράγοντα για μία επιχείρηση.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές που βρίσκονται εκτός του οργανισμού όπως οι ευκαιρίες και οι απειλές. Με άλλα λόγια το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από παράγοντες που δεν μπορούν να ελεγχθούν από τη διοίκηση της επιχείρησης αλλά επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις δραστηριότητές της. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν και το μακρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης.

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από μεταβλητές (Δυνάμεις και Αδυναμίες) που βρίσκονται εντός της ίδιας της οργάνωσης και υπό τον έλεγχο της διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές συμπεριλαμβάνουν την οργανωτική δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης και μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο διάγραμμα 1.2 παρουσιάζεται η δομή του περιβάλλοντος που επηρεάζει μία επιχείρηση.



Διάγραμμα 1.2: Περιβάλλον της επιχείρησης

Πηγή: Wheelen & Hunger, 2012

1.3.2 Διαμόρφωση της στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών λαμβάνοντας υπόψη και τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά:

Αποστολή(Mission): Η αποστολή ενός οργανισμού είναι ο σκοπός ή ο λόγος ύπαρξής του. Αναφέρεται στο τι παρέχει η εταιρεία στην κοινωνία είτε μία υπηρεσία όπως ο καθαρισμός σπιτιών είτε ένα προϊόν όπως το αυτοκίνητο. Η αποστολή περιγράφει ποια είναι η οργάνωση ενώ το όραμα περιγράφει τι ο οργανισμός θα ήθελε να γίνει. Προτιμάται όμως αυτές οι δύο έννοιες να συνδυαστούν σε μία ενιαία αποστολή για την επιχείρηση.

Σκοποί(objectives): Οι σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων. Η επίτευξη των εταιρικών σκοπών πρέπει να οδηγεί στην εκπλήρωση της αποστολής μιας εταιρείας.

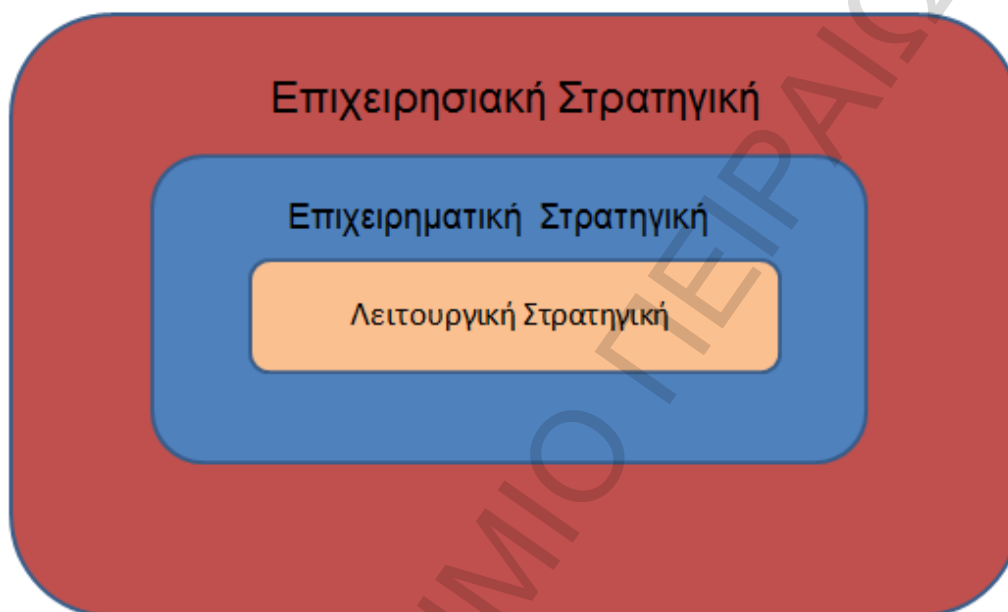
Στρατηγική(strategy): Η στρατηγική μιας εταιρείας αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που αναφέρει πως η εταιρεία θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μειώνει το ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες και η επιχείρηση εφαρμόζει και τα τρία αυτά είδη στρατηγικής τα οποία είναι η επιχειρησιακή(corporate), η επιχειρηματική(business) και η λειτουργική στρατηγική(functional).

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τη γενική κατεύθυνση της εταιρείας όσον αφορά στην ανάπτυξη και στην διοίκηση όλων των δραστηριοτήτων της, η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στην ανταγωνιστική θέση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και η

λειτουργική στρατηγική η οποία εστιάζει στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι τρεις στρατηγικές της επιχείρησης ιεραρχούνται όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.3. Οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν και εφαρμόζουν και τα τρία είδη στρατηγικής.



Διάγραμμα 1.3: Ιεράρχηση στρατηγικών

Πηγή: Wheelen & Hunger, 2012

Πολιτικές (Policies): Οι πολιτικές αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη των αποφάσεων και συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν τις πολιτικές για να βεβαιωθούν ότι οι εργαζόμενοι σε όλη την επιχείρηση λαμβάνουν αποφάσεις και αναλαμβάνουν δράσεις που υποστηρίζουν την αποστολή και τους σκοπούς της εταιρείας καθώς και τις στρατηγικές της.

1.3.3 Υλοποίηση στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης

των προγραμμάτων, προϋπολογισμών και των διαδικασιών. Η διαδικασία αυτή θα μπορούσε να περιλαμβάνει την κουλτούρα, τη δομή και το σύστημα διαχείρισης ολόκληρου του οργανισμού. Η υλοποίηση της στρατηγικής διεξάγεται από μεσαίου και χαμηλότερου επιπέδου στελέχη τα οποία ελέγχονται από την ανώτατη διοίκηση. Περιλαμβάνει, επίσης, αποφάσεις για τη δομή, την κουλτούρα και την κατανομή των πόρων της επιχείρησης.

Προγράμματα (programs): Ένα πρόγραμμα είναι μία δήλωση από τις δραστηριότητες ή τα βήματα που απαιτούνται για να επιτευχθεί ένα ενιαίο σχέδιο δράσης. Αυτό κάνει μία στρατηγική να είναι προσανατολισμένη.

Προϋπολογισμοί (budgets): Ένα προϋπολογισμός είναι μία δήλωση των προγραμμάτων μιας εταιρείας σε ευρώ. Χρησιμοποιείται στον προγραμματισμό και τον έλεγχο, όπου ο προϋπολογισμός αναφέρει την λεπτομερή ανάλυση του κόστους του κάθε προγράμματος.

Διαδικασίες (procedures): Οι διαδικασίες που μερικές φορές ονομάζονται Τυποποιημένες Διαδικασίες Λειτουργίας (Standard Operating Procedures) είναι ένα σύστημα που αποτελείται από διαδοχικά βήματα και τεχνικές που περιγράφουν λεπτομερώς πως πρέπει να γίνει μία συγκεκριμένη εργασία.

1.3.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι μία διαδικασία με την οποία οι επιχειρηματικές δραστηριότητες και τα αποτελέσματα των αποδόσεων παρακολουθούνται έτσι ώστε η πραγματική απόδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή απόδοση. Σε όλα τα στάδια του στρατηγικού μανάτζμεντ πρέπει οι πληροφορίες για τα αποτελέσματα να είναι ακριβείς ενώ εξίσου σημαντικός είναι ο επαναπροσδιορισμός των δεδομένων όποτε είναι αναγκαίο. Έτσι δίνεται η δυνατότητα για λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
2. Παπαδάκης Β., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002
3. Σαρσέντης Β., **Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996

Ξένη Βιβλιογραφία

4. David F., **Strategic Management**, Prentice Hall, 6th Edition, 1997
5. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2004

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις κινούνται σε ένα περιβάλλον το οποίο επιδρά αποφασιστικά στη διαμόρφωση, στην ανάπτυξη αλλά και στην αποδυνάμωση κάθε φύσεως δραστηριοτήτων τους. Έτσι, η επιβίωση και η ανάπτυξη της κάθε επιχείρησης προϋποθέτει την καλή γνώση του περιβάλλοντος και την προσαρμογή της στις συνεχείς αλλαγές του. Για να επιβιώσει, λοιπόν, μία επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντός της και τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντός της.

Με άλλα λόγια η ανίχνευση του περιβάλλοντος βοηθάει την επιχείρηση στην απόκτηση μιας εμπειριστατωμένης γνώσης της ενδο-επιχειρησιακής και εξω-επιχειρησιακής κατάστασης και στον καθορισμό των περιθωρίων δραστηριότητας και ανάπτυξης αναφορικά με τον ανταγωνισμό και το γενικευμένο περιβάλλον. Άρα προσδιορίζονται οι στρατηγικοί παράγοντες με τη βοήθεια των οποίων θα σχεδιαστεί η κατάλληλη στρατηγική για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. [1]

2.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα αυτά τα στοιχεία που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης όπως και την αποδοτικότητά της. Το εξωτερικό περιβάλλον πρέπει γενικότερα να παρακολουθείται για τον εντοπισμό των στρατηγικών παραγόντων που είναι πιθανόν στο μέλλον να έχουν ένα ισχυρό αντίκτυπο στην επιτυχία ή στην αποτυχία της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και στο περιβάλλον του κλάδου.[1]

2.2.1 Γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον (Societal environment)

Το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δυνάμεις που δεν έχουν άμεση επαφή με τις βραχυχρόνιες δραστηριότητες του οργανισμού και υπάρχει πιθανότητα να επηρεάζουν όμως και τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις της επιχείρησης. Οι δυνάμεις που συνθέτουν το πολύπλοκο και πολυσύνθετο μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης είναι οι εξής: [5]

Οικονομικές Δυνάμεις: Αφορούν τα βασικά οικονομικά μεγέθη και τις οικονομικές εξελίξεις που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση. Επίσης, ρυθμίζουν την ανταλλαγή των υλικών, τα χρήματα, την ενέργεια και τις πληροφορίες.

Τεχνολογικές Δυνάμεις: Αφορούν το επίπεδο της τεχνολογίας και τις τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν σε μία αγορά. Οι δυνάμεις αυτές μπορούν να οδηγήσουν και σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν η επιχείρηση καταφέρει να τις εκμεταλλευτεί κατάλληλα.

Πολιτικές-νομικές Δυνάμεις: Είναι αυτές που καθορίζουν το νομικό και πολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι δυνάμεις αυτές διαθέτουν δύναμη και παρέχουν προστασία σε νόμους και σε κανονισμούς.

Κοινωνικές-πολιτιστικές Δυνάμεις: Είναι οι δυνάμεις που αναφέρονται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας.

2.2.2 Περιβάλλον κλάδου ή Μικρο-περιβάλλον (Task environment)

Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με αυτήν. Περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία του κλάδου που επηρεάζουν την επιχείρηση όπως η κοινωνία, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές και οι κυβερνήσεις. Η ανάλυση αυτών των δυνάμεων γίνεται με τη βοήθεια του υποδείγματος του Michael Porter το οποίο προσδιορίζει την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση. Συγκεκριμένα, το υπόδειγμα Porter περιλαμβάνει την ανάλυση πέντε δυνάμεων και προσδιορίζει την ελκυστικότητά του κλάδου που ανήκει η κάθε επιχείρηση. Επομένως, οι προσδιοριστικές

δυνάμεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι:[5]

Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων:

Σε πολλές βιομηχανίες, οι επιχειρήσεις είναι αλληλεξαρτώμενες. Μια ανταγωνιστική κίνηση από μια επιχείρηση μπορεί να αναμένεται να έχει σημαντική επίδραση στους ανταγωνιστές της και συνεπώς μπορεί να προκαλέσει αναταράξεις εντός του κλάδου και εκτός.

Διαπραγματευτική κίνηση των προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τη βιομηχανία μέσω της ικανότητάς τους να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα των αγορασθέντων αγαθών και υπηρεσιών.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές μπορεί να επηρεάσουν μια βιομηχανία μέσω της ικανότητάς τους να πιέζουν προς τα κάτω τις τιμές, να απαιτούν για υψηλότερη ποιότητα των αγαθών και να μπορούν να έχουν στη διάθεσή τους περισσότερες υπηρεσίες.

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Οι νεοεισερχόμενοι σε μία βιομηχανία που συνήθως φέρουν σε αυτή νέα παραγωγική ικανότητα και την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και σημαντικούς πόρους αποτελούν απειλές για μία καθιερωμένη εταιρεία. Η απειλή αυτή εξαρτάται και από την παρουσία εμποδίων εισόδου και από την αντίδραση που αναμένεται να υπάρξει από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές.

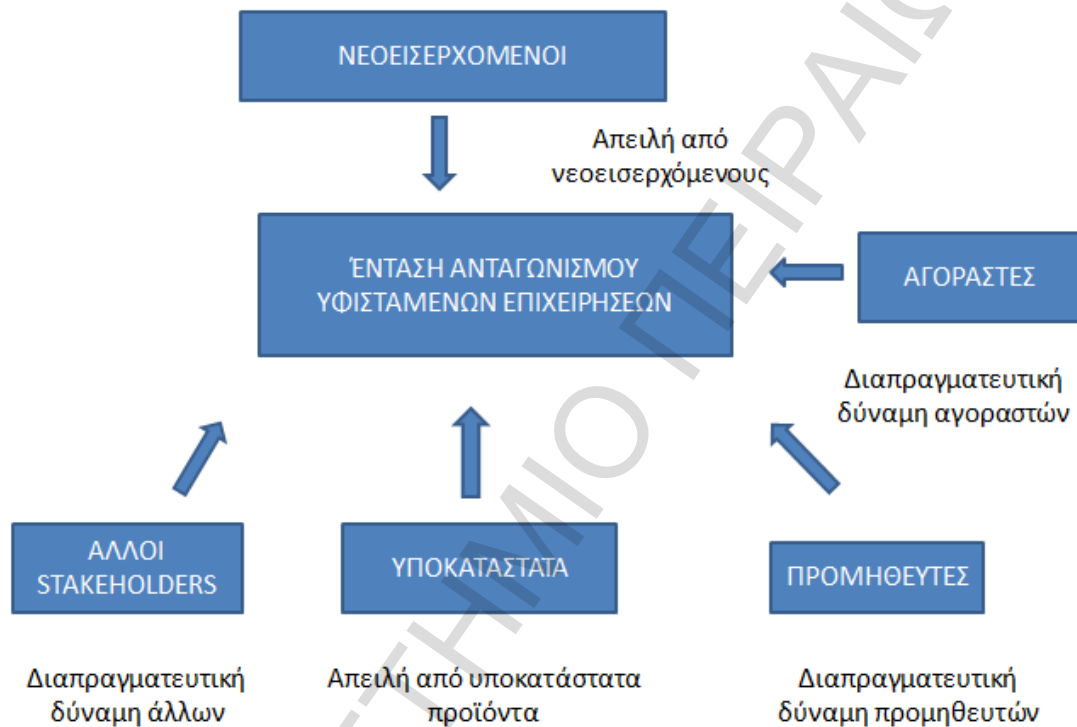
Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Ως υποκατάστατο προϊόν θεωρείται αυτό το προϊόν που ανήκει σε διαφορετικό κλάδο, αλλά μπορεί να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη με ένα προϊόν του εξεταζόμενου κλάδου. Η ύπαρξη των υποκατάστατων αγαθών έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση, ενώ η ένταση της απειλής εξαρτάται και από τον αριθμό των υποκατάστατων αγαθών, την επίδραση της τιμής και την τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

Διαπραγματευτική δύναμη άλλων stakeholders

Μία έκτη δύναμη που θα πρέπει να περιλαμβάνεται στη λίστα PORTER είναι μια ποικιλία των ομάδων ενδιαφέροντος από το περιβάλλον εργασίας. Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες, οι πιστωτές, οι επαγγελματικές ενώσεις, τα συνδικάτα και οι μέτοχοι.[5]

Το υπόδειγμα PORTER εμφανίζεται στο διάγραμμα 2.1.



Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα PORTER

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger, 2012

Για την καλύτερη κατανόηση του κλάδου της επιχείρησης πραγματοποιείται η τμηματοποίηση του σε στρατηγικές ομάδες (strategic groups). Μια στρατηγική ομάδα είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών μονάδων ή εταιρειών που επιδιώκουν παρεμφερείς στρατηγικές με παρόμοιους πόρους. Η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο σε μία σειρά στρατηγικών ομάδων είναι πολύ χρήσιμη ως ένας τρόπος να κατανοηθεί καλύτερα το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επίσης, έρευνες έδειξαν ότι ορισμένες στρατηγικές ομάδες στην ίδια βιομηχανία είναι πιο κερδοφόρες από άλλες. Αυτό, διότι, η δομή μιας επιχείρησης και η κουλτούρα της

αντικατοπτρίζονται από τα είδη των στρατηγικών που ακολουθεί. Ακόμα, οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα εντός του ίδιου του κλάδου τείνουν να είναι ισχυροί αντίπαλοι και να είναι περισσότερο όμοιοι μεταξύ τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές σε άλλες στρατηγικές ομάδες εντός του ίδιου κλάδου.[5]

Οι επιχειρήσεις κατηγοριοποιούνται και με βάση τη στρατηγική που ακολουθούν σε συνδυασμό με την κουλτούρα και τη δομή τους σε στρατηγικούς τύπους (strategic types). Η διάκριση αυτή εξηγεί γιατί οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν παρόμοιες καταστάσεις συμπεριφέρονται διαφορετικά και γιατί συνεχίζουν να το κάνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι τέσσερις στρατηγικοί τύποι είναι οι υπερασπιστές, οι χρυσοθήρες, οι αναλυτές και οι αντιδραστικοί.

2.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές δεν είναι πάντα αρκετό ώστε να της αποφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μία επιχείρηση μπορεί να εστιάσει την προσοχή της στα εσωτερικά της στοιχεία που θα της εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και αδυναμίες της. Παράλληλα, πρέπει να εξεταστούν και τα πλεονεκτήματα από τις ευκαιρίες και να αποφευχθούν οι απειλές. Αυτή η εσωτερική σάρωση, που συχνά αναφέρεται και ως οργανωτική ανάλυση εντοπίζει και αναπτύσσει τους πόρους και τις ικανότητες μιας εταιρείας.

Η αναζήτηση των δυνάμεων και των αδυναμιών επικεντρώνεται σε τρία βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τη δομή, τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης και την κουλτούρα.

2.3.1 Στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος

Πόροι και ικανότητες της επιχείρησης: Οι πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης και έτσι είναι τα δομικά

στοιχεία της. Περιλαμβάνουν τα πάγια στοιχεία όπως τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τα οικονομικά της, την τοποθεσία της και τον ανθρώπινο δυναμικό της. Όσον αφορά στον ανθρώπινο δυναμικό γίνεται αναφορά συγκεκριμένα για τον αριθμό των εργαζομένων μιας επιχείρησης, τις δεξιότητές τους και τα κίνητρα τους. Ακόμα, οι πόροι περιλαμβάνουν την τεχνολογία (διπλώματα ευρεσιτεχνίας και τα πνευματικά δικαιώματα), τον πολιτισμό και τη φήμη. [5]

Οι ικανότητες αναφέρονται στην ικανότητα μιας εταιρείας να εκμεταλλεύεται τους πόρους της. Αποτελείται από τις επιχειρηματικές διαδικασίες και τις ρουτίνες που διαχειρίζονται την αλληλεπίδραση μεταξύ πόρων για να μετατρέψει τις εισροές σε εκροές.

Γενικά, για να αποκτήσει μία επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να συνδυαστούν οι πόροι με τέτοιο τρόπο ώστε να μετασχηματιστούν σε ικανότητες, δηλαδή, σε δραστηριότητες τις οποίες η επιχείρηση τις εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

Σύμφωνα με τον Barney (2012) μια ικανότητα αποτελεί δύναμη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:[8]

1. **Αξία:** Παρέχει αξία για τον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
2. **Σπανιότητα:** Μήπως το κατέχουν και άλλοι ανταγωνιστές;
3. **Μιμητό:** Είναι δαπανηρό για τους άλλους να μιμηθούν;
4. **Διοργάνωση:** Η εταιρεία οργάνωσε την εκμετάλλευση των πόρων;

Δομής της επιχείρησης:

Η δομή μιας επιχείρησης είναι ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται μια επιχείρηση και συντονίζει τις ενέργειες και τις λειτουργίες των διάφορων τμημάτων της, έχοντας ως στόχο την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των ικανοτήτων της για την επίτευξη των σκοπών της. Με βάση τη δομή της επιχείρησης πραγματοποιείται η καλύτερη κατανομή των ανθρώπινων και των άλλων πόρων της επιχείρησης για την καλύτερη αξιοποίησή τους.

Κουλτούρα της επιχείρησης:

Η κουλτούρα είναι το στοιχείο που είναι μοναδικό για την κάθε επιχείρηση και την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες. Είναι το σύνολο των πιστεύω και των αξιών μιας επιχείρησης. Η κουλτούρα

είναι πολύ σημαντική για την επιχείρηση γιατί είναι ένα κομμάτι της στρατηγικής της στην προσπάθεια να εναρμονίσει όλα τα στοιχεία της ώστε να μπορεί να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική στο περιβάλλον της.

2.4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

2.4.1 Ανάλυση θέσης και της κατάστασης της επιχείρησης

Η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης που συχνά αναφέρεται και ως στρατηγικός σχεδιασμός ή σχεδιασμός μακράς εμβέλειας περιλαμβάνει την ανάπτυξη της αποστολής της επιχείρησης, των στόχων της, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της. Περιλαμβάνει το στρατηγικό συνδυασμό μεταξύ των εξωτερικών απειλών και των εσωτερικών δυνάμεων ενώ επικεντρώνεται και στις εξωτερικές απειλές και τις εσωτερικές αδυναμίες. Αυτή η διαδικασία αναλύεται με τη μέθοδο SWOT analysis η οποία στηρίζεται κυρίως στην αναγνώριση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Η ανάλυση SWOT θα πρέπει όχι μόνο να οδηγεί στην αναγνώριση των ικανοτήτων και των πόρων μιας επιχείρησης αλλά επίσης να εντοπίζει και τις ευκαιρίες που η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να επωφεληθεί λόγω έλλειψης των κατάλληλων πόρων.

SWOT analysis

Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί την ανάλυση SWOT για να αξιολογήσει την υπάρχουσα κατάστασή της. Η SWOT μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να δημιουργήσει μια σειρά πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών. Ακόμα, χρησιμοποιείται για να δείξει πως οι εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει μια συγκεκριμένη επιχείρηση μπορεί να συνδυαστεί με τις εσωτερικές δυνάμεις και τις αδυναμίες της για να καταλήξει σε τέσσερα σύνολα των πιθανών στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων. Συνεπώς, παρέχει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να εντοπίζει στρατηγικές κατεύθυνσης και να επιλέγει τις καταλληλότερες από αυτές.

Η μήτρα TOWS (το ακρωνύμιο SWOT αντίστροφα) παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εξωτερικές ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει μια συγκεκριμένη επιχείρηση μπορούν να αντιστοιχιστούν με τα εσωτερικά δυνατά και αδύνατα σημεία για να καταλήξουν σε τέσσερα σύνολα πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών. [1]

1. **Στρατηγικές SO:** Δημιουργούνται όταν σκεφτούμε τρόπους τους οποίους μια επιχείρηση θα μπορούσε να επιλέξει για να χρησιμοποιήσει τα δυνατά σημεία της, ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος.
2. **Στρατηγικές ST:** Αντιμετωπίζουν τα δυνατά σημεία μιας εταιρείας ως μέσο αποφυγής των απειλών.
3. **Στρατηγικές WO:** Επιχειρούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες υπερνικώντας τα αδύνατα σημεία.
4. **Στρατηγικές WT:** Είναι, κατά κύριο λόγο, αμυντικές και ενεργούν κυρίως με σκοπό την ελαχιστοποίηση των αδύνατων σημείων και την αποφυγή των απειλών.

Ο πίνακας 2.1 εμφανίζει τη μήτρα TOWS (**T**reats, **O**pportunities, **W**eakness, **S**trengths).

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	<p><u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ SO</u></p> <p>Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες</p>	<p><u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WO</u></p> <p>Στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες νικώντας τις αδυναμίες</p>
ΑΠΕΙΛΕΣ	<p><u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ST</u></p> <p>Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να αποφύγουν τις απειλές</p>	<p><u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WT</u></p> <p>Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες για να αποφύγουν τις απειλές</p>

Πίνακας 2.1: Η Μήτρα TOWS

Πηγή: Wheelen and Hunger, 2012

2.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει τρία βασικά ζητήματα:

1. Την ανάπτυξη, τη σταθερότητα και την περισυλλογή (στρατηγική κατεύθυνσης-directional strategy)
2. Τον κλάδο και τις αγορές που θα δραστηριοποιηθεί (στρατηγική χαρτοφυλακίου- portfolio strategy)
3. Τον τρόπο με τον οποίο θα συντονίσει τις δραστηριότητες και θα μεταφέρει τους πόρους μεταξύ των γραμμών παραγωγής και των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων (γονική στρατηγική - parenting strategy).

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται κυρίως με την επιλογή της στρατηγικής κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει μία επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος της και τον αριθμό των προϊόντων της.

2.5.1 Στρατηγικές κατεύθυνσης

Κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει τον προσανατολισμό της όσον αφορά στην επιβίωσή της και στην ανάπτυξή της. Οι στρατηγικές κατεύθυνσης είναι οι εξής[5]:

- **Στρατηγική ανάπτυξης** όπου πραγματοποιείται η επέκταση της επιχείρησης
- **Στρατηγική σταθερότητας** όπου δεν πραγματοποιείται καμία αλλαγή σε τρέχουσες δραστηριότητες της εταιρείας
- **Στρατηγική περισυλλογής** όπου μειώνουν το επίπεδο της επιχείρησης ως προς τις δραστηριότητες.

Στρατηγική ανάπτυξης

Η στρατηγική ανάπτυξης αποσκοπεί στην επίτευξη αύξησης των πωλήσεων, των περιουσιακών στοιχείων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό από όλα αυτά. Οι εταιρείες που αποσκοπούν στην επέκταση των επιχειρήσεών τους πρέπει να μεγαλώσουν το μερίδιο τους για να επιβιώσουν. Συνεχίζοντας τη στρατηγική ανάπτυξης

σημαίνει αύξηση των πωλήσεων και μία ευκαιρία να μειώσουν το ανά μονάδα κόστος των πωληθέντων προϊόντων, κι έτσι επιτυγχάνεται αύξηση των κερδών. Οι βασικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι η **κάθετη** και η **οριζόντια ολοκλήρωση (integration)** και η **συσχετισμένη** και η **ασυσχέτιστη διαποίκιση (diversification)**.

Η οριζόντια ολοκλήρωση αφορά τη συγχώνευση ή την εξαγορά επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Η κάθετη ολοκλήρωση αφορά την είσοδο της επιχείρησης σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Τέλος, η διαποίκιση περιλαμβάνει την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα πεδία, όπου προϊόντα και αγορές είναι διαφορετικά από αυτά που μέχρι τώρα δραστηριοποιείται. Η συσχετισμένη διαποίκιση είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες. Η ασυσχέτιστη διαποίκιση είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες οι οποίες μπορεί να μην έχουν καμία σχέση με οποιαδήποτε υπάρχουσα δραστηριότητα της επιχείρησης.

Στρατηγική σταθερότητας

Μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τη στρατηγική σταθερότητας συνεχίζοντας τις τρέχουσες δραστηριότητες της χωρίς σημαντική αλλαγή στην κατεύθυνση. Αν και μερικές φορές θεωρείται ως έλλειψη στρατηγικής η σταθερότητα στις επιχειρήσεις, είναι η κατάλληλη για μία πετυχημένη επιχείρηση όπου δραστηριοποιείται σε ένα προβλέψιμο περιβάλλον. Η στρατηγική σταθερότητας μπορεί να είναι χρήσιμη στη βραχυχρόνια περίοδο, αλλά μπορεί να είναι επικίνδυνη αν ακολουθηθεί για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα. Μερικές από τις πιο δημοφιλείς στρατηγικές σε αυτή την κατηγορία είναι η στρατηγική καμίας αλλαγής, η στρατηγική συγκομιδής κερδών και η στρατηγική παύσης.

Στρατηγική περισυλλογής

Μία επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει τη στρατηγική της περισυλλογής αν έχει αδύναμη στρατηγική θέση σε κάποιες σειρές προϊόντων της, με αποτέλεσμα την κακή απόδοση των πωλήσεων και των κερδών της. Έτσι, με αυτή τη στρατηγική επιδιώκει η κάθε επιχείρηση να διευθετήσει τις αδυναμίες της. Υπάρχουν πέντε είδη στρατηγικών περισυλλογής:

- **η στρατηγική αναστροφής/ διάσωσης:** Οι στρατηγικές διάσωσης σκοπεύουν στη βελτίωση της λειτουργικής

αποδοτικότητας και εφαρμόζονται όταν τα προβλήματα είναι εμφανή. Ακόμη, αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις και πρέπει να προβεί σε στρατηγικές κινήσεις.

- **η στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης:** Σε αυτή την στρατηγική η επιχείρηση παρέχει ασφάλεια στην επιχείρηση δίνοντας ως αντάλλαγμα την ανεξαρτησία της.
- **η στρατηγική του ξεπουλήματος ή αποεπένδυσης:** Η στρατηγική αποεπένδυσης λαμβάνει χώρα όταν μία επιχείρηση πουλά μία επιχειρηματική μονάδα ή ένα τμήμα της.
- **η στρατηγική της ρευστοποίησης:** Η στρατηγική ρευστοποίησης αποτελεί τη μοναδική λύση για μία επιχείρηση που βρίσκεται σε μία ασθενή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο. Αφορά την πώληση ή διάθεση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, με αποτέλεσμα τον τερματισμό της.
- **Η στρατηγική της χρεοκοπίας:** Η επιχείρηση βρίσκεται στη χειρότερη δυνατή κατάσταση, με μία φτωχή ανταγωνιστή θέση και αφορά την εγκατάλειψη της διοίκησης της επιχείρησης στα δικαστήρια με αντάλλαγμα ορισμένες ρυθμίσεις των υποχρεώσεων της.

Το πλεονέκτημα αυτής στρατηγικής είναι η εξάλειψη των μη κερδοφόρων δραστηριοτήτων (απαλοιφή τμημάτων που δεν ταιριάζουν με τους μακροχρόνιους στόχους) και το μειονέκτημά της είναι η πιθανή μείωση του μεριδίου αγοράς της.

Στρατηγική χαρτοφυλακίου

Η στρατηγική χαρτοφυλακίου είναι η πιο συνήθης επιλογή για την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής της επιχείρησης που διαθέτει πολλαπλές σειρές προϊόντων ή επιχειρηματικές μονάδες. Η ανάλυση αυτή προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο κάθε προϊόν συμβάλλει στη συνολική επίδοση της επιχείρησης, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στη διοίκηση να διαχειρίζεται αποδοτικά τις επενδύσεις της. Οι πιο γνωστές προσεγγίσεις της ανάλυσης του χαρτοφυλακίου είναι η μήτρα ανάπτυξης μεριδίου αγοράς που ανέπτυξαν τα στελέχη της συμβουλευτικής εταιρείας B.C.G και η GE Business Screen.

Μήτρα Boston Consulting Group

Χρησιμοποιώντας το Boston Consulting Group (BCG) είναι ο απλούστατος τρόπος για να απεικονιστεί το χαρτοφυλάκιο μιας επιχείρησης επενδύσεων. Κάθε σειρά προϊόντων ή επιχειρηματικών μονάδων μιας επιχείρησης αποτυπώνεται σε έναν πίνακα σύμφωνα τόσο με το ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου στον οποίο ανταγωνίζεται όσο και με το σχετικό μερίδιο αγοράς της. Κάθε προϊόν ή επιχειρηματική μονάδα απεικονίζεται πάνω στον πίνακα με έναν κύκλο, το μέγεθος του οποίου καθορίζεται από το ποσοστό συνεισφοράς του προϊόντος στη συνολική κερδοφορία ή απόδοση της επιχείρησης όπως φαίνεται στον πίνακα 2.2:



Πίνακας 2.2: Μήτρα Boston Consulting Group

Πηγή: Wheelen and Hunger, 2012

General Electric (GE) Business Screen

Η μήτρα αυτή σε αντίθεση με τη μήτρα BCG περιλαμβάνει πολύ περισσότερα στοιχεία σε δύο βασικούς παράγοντες, τον ρυθμό ανάπτυξης των επιχειρήσεων και το ανάλογο μερίδιο αγοράς. Για παράδειγμα στην GE η ελκυστικότητα της επιχείρησης περιλαμβάνει το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, την αποδοτικότητά της, το μέγεθός της, τις τιμολογιακές πολιτικές και μεταξύ αυτών τις ευκαιρίες και τις απειλές της.[5]

Η μήτρα της General Electric εμφανίζεται στον πίνακα 2.3.

Δύναμη Επιχείρησης				
Δύναμη Επιχείρησης		ΥΨΗΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΧΑΜΗΛΗ
	ΥΨΗΛΗ	Επένδυση και Ανάπτυξη	Επιλεκτική Ανάπτυξη	Εκλεκτική Στρατηγική
	ΜΕΤΡΙΑ	Επιλεκτική Ανάπτυξη	Εκλεκτική Στρατηγική	Αποεπένδυση ή συγκομιδή
	ΧΑΜΗΛΗ	Εκλεκτική Στρατηγική	Αποεπένδυση ή συγκομιδή	Αποεπένδυση ή συγκομιδή

Πίνακας 2.3: Πίνακας της General Electric

Πηγή: Wheelen and Hunger, 2012

2.5.2 Γονικές Στρατηγικές

Η γονική στρατηγική εξετάζει τον τρόπο λειτουργίας κάθε μονάδας με βάση τους πόρους και τις ικανότητες της που δημιουργεί αξία και στη μητέρα εταιρεία. Αυτή η προσέγγιση της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι χρήσιμη όχι μόνο στο να αποφασιστεί ποιες νέες επιχειρήσεις πρέπει να αποκτηθούν αλλά και να επιλεγεί ο τρόπος διαχείρισης της κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Η έρευνα για τη γονική στρατηγική περιλαμβάνει τρία στάδια ανάλυσης:[5]

1. Εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας όσον αφορά στους στρατηγικούς παράγοντες.
2. Εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας όσον αφορά στους τομείς που μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση.
3. Ανάλυση του πόσο καλά η μητρική ταιριάζει με την επιχειρηματική μονάδα

2.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή μπορεί να είναι ανταγωνιστική (αγώνας ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος) ή συνεργατική (συνεργασία με έναν ή περισσότερους ανταγωνιστές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος) ή και τα δύο μαζί. Η

επιχειρηματική στρατηγική απαντά στην ερώτηση: Πώς η επιχείρηση ή οι μονάδες της πρέπει να ανταγωνιστούν ή να συνεργαστούν σε ένα συγκεκριμένο κλάδο;

Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν τρία βασικά είδη ανταγωνιστικών στρατηγικών: η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση. Η στρατηγική εστίασης διακρίνεται σε εστίαση με βάση το κόστος και εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση. Οι στρατηγικές της ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια ευρεία περιοχή των τμημάτων του κλάδου, ενώ οι στρατηγικές εστίασης σε ένα πιο περιορισμένο τμήμα. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές φαίνονται στον πίνακα 2.4:



Πίνακας 2.4: Ανταγωνιστικές στρατηγικές

Πηγή: Wheelen and Hunger, 2012

Πιο συγκεκριμένα, η ανταγωνιστική στρατηγική που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση περιλαμβάνει τις παρακάτω επιλογές:

Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Αν μια επιχείρηση αποφασίσει να επιλέξει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους σημαίνει ότι πρέπει να επικεντρωθεί στην παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων που έχουν τις περισσότερες πωλήσεις και κερδοφορία. Έτσι, θα μπορέσει να επιτύχει οικονομίες κλίμακας και θα ελαχιστοποιήσει το κόστος σε έρευνα και ανάπτυξη καθώς και σε μάρκετινγκ και σε προσέγγιση νέων πελατών. Η στρατηγική αυτή θα

επιτρέψει στην εταιρεία να έχει χαμηλότερες τιμές στα προϊόντα της και να κλείνει συμφωνίες (εκχώρησης δικαιωμάτων κυκλοφορίας) με άλλες εταιρείες σε χαμηλότερες τιμές από τον ανταγωνισμό, ενισχύοντας έτσι την διαπραγματευτική της δύναμη. Όμως, η επιλογή αυτή εμπεριέχει τον κίνδυνο ότι ο περιορισμός των προϊόντων μπορεί να θέσει την εταιρεία εκτός ανταγωνισμού αφού η εξέλιξη στον κλάδο είναι ραγδαία και νέα προϊόντα εμφανίζονται συνέχεια στην αγορά.

Αν μια επιχείρηση μπορέσει να διατηρήσει την ηγεσία κόστους τότε η επίδοσή της θα είναι πάνω του μέσου όρου του κλάδου της και θα μπορεί να απαιτήσει τιμές κοντά ή και στο επίπεδο του μέσου όρου τιμών του κλάδου.

Στρατηγική διαφοροποίησης

Αν η εταιρεία επιλέξει να στοχεύσει την μεγάλη μαζική αγορά αυτό προϋποθέτει την δημιουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που εκλαμβάνεται ως μοναδική σε ολόκληρο τον κλάδο της. Αυτή η ιδιαιτερότητα μπορεί να συνδεθεί είτε με την σχεδίαση και την εικόνα της μάρκας είτε με τα χαρακτηριστικά και την εξυπηρέτηση των πελατών της. Η επιχείρηση ανταμείβεται για τη μοναδικότητά της με μεγαλύτερη τιμή για τα προϊόντα της. Τα μέσα για τη διαφοροποίηση μπορεί να διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και η διαφοροποίηση μπορεί να στηριχθεί στο ίδιο το προϊόν, στο σύστημα διανομής, στο μάρκετινγκ και σε άλλα τμήματα της επιχείρησης. [5]

Στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος

Η εταιρεία επίσης μπορεί επιλέξει την ανταγωνιστική στρατηγική του χαμηλότερου κόστους που επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών ή σε μια γεωγραφική αγορά αποκλείοντας άλλες. Με την εστίαση με βάση το κόστος η εταιρεία θα επιδιώξει ένα πλεονέκτημα κόστους στο τμήμα της αγοράς που στοχεύει.

Στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση

Με την επιλογή αυτής της στρατηγικής η εταιρεία επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, ένα τμήμα μιας σειράς προϊόντων ή μια γεωγραφική περιοχή. Με την εστίαση στη διαφοροποίηση, η επιχειρηματική μονάδα επιδιώκει τη διαφοροποίηση σε ένα στοχευόμενο τμήμα της αγοράς.

2.7 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η λειτουργική στρατηγική είναι η προσέγγιση που αναλαμβάνει ο λειτουργικός τομέας προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στρατηγικές των μονάδων της επιχείρησης μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων. Η στρατηγική αυτή έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη και τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα μια επιχειρηματική μονάδα μετά από μια στρατηγική διαφοροποίησης μέσω της υψηλής ποιότητας χρειάζεται μία λειτουργική στρατηγική που δίνει έμφαση στη διασφάλιση της ποιότητας με υψηλού όγκου παραγωγή και με διαδικασίες ακόμα οικονομικότερες.

Η λειτουργική στρατηγική εφαρμόζεται στα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης: στο τμήμα μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης, παραγωγής, χρηματοοικονομικών κ.α. που πρέπει να προσανατολίζονται προς την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Στρατηγική Μάρκετινγκ

Η στρατηγική αυτή ασχολείται με την τιμολόγηση, την πώληση και τη διανομή ενός προϊόντος. Χρησιμοποιώντας μία στρατηγική ανάπτυξης μία επιχείρηση μπορεί να αποσπάσει μεγαλύτερο μερίδιο της υφιστάμενης αγοράς μέσω της διείσδυσης στην αγορά και να αναπτύξει νέες αγορές για τρέχοντα προϊόντα.

Χρηματοοικονομική Στρατηγική

Η στρατηγική αυτή εξετάζει τις χρηματοοικονομικές επιπτώσεις των επιχειρήσεων και προσδιορίζει την καλύτερη οικονομική πορεία αυτών που θα συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της αξίας τους.

Στρατηγική ανθρώπινων πόρων

Ασχολείται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης (επιλογή, εκπαίδευση) και προσπαθεί να συνταιριάξει τους πόρους και τις ικανότητες της με τις δραστηριότητές της αντίστοιχα.

Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων

Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να παρέχουν σε αυτές στρατηγικό πλεονέκτημα με την επιλογή κατάλληλων τεχνολογικών συστημάτων.

Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης

Η παραπάνω στρατηγική ασχολείται με την καινοτομία των προϊόντων και των διαδικασιών και τη βελτίωσή τους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
2. Λίτινας Ν., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Πανεπιστημιακές εκδόσεις, Χίος, 1998
3. Μάλλιαρης Π., **Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ**, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2001
4. Παπαδάκης Β., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002
5. Σαρσέντης Β., **Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996

Ξένα Βιβλιογραφία

6. David F., **Strategic Management**, Prentice Hall, 6th Edition, 1997
7. Jay Barney., **Strategic Management and Competitive Advantage**, Prentice Hall, 2012
8. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2004

**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ
ΤΡΑΠΕΖΑΣ EUROBANK**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΚΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ EUROBANK

3.1 ΠΩΣ ΘΑ ΓΙΝΕΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της Τράπεζας Eurobank με βάση τη θεωρία που έχει διατυπωθεί στα δύο προηγούμενα κεφάλαια. Αρχικά θα αναλυθεί η παρούσα κατάσταση και στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η διαμόρφωση της στρατηγικής και οι τρόποι αξιοποίησης, υλοποίησης και ελέγχου της.

Αρχικά, γίνεται η παρουσίαση της εταιρείας Eurobank και ακολουθεί η περιγραφή της με βάση όλα εκείνα τα στοιχεία που την χαρακτηρίζουν όπως οι πωλήσεις, τα προϊόντα, η χρηματοοικονομική κατάσταση, ο ανταγωνισμός κ.α.

Έπειτα θα αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δηλαδή του μακρο-περιβάλλον της (γενικευμένο περιβάλλον) και του άμεσου περιβάλλοντος καθώς αυτό αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Παράλληλα θα αναλυθεί και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δηλαδή της δομής, της κουλτούρας και των πόρων της, παράγοντες που επηρεάζουν επίσης την στρατηγική της.

Ακολουθεί η διαμόρφωση των προτεινόμενων εναλλακτικών στρατηγικών βάσει των παραπάνω παραγόντων και η επιλογή της κατάλληλης από αυτές. Η μελέτη θα επικεντρωθεί περισσότερο στις λειτουργικές και επιχειρηματικές στρατηγικές παρά στις επιχειρησιακές.

Επίσης, θα παρουσιαστεί η υλοποίηση των προτεινόμενων στρατηγικών και οι τρόποι αξιολόγησης και ελέγχου αυτών καθώς τα στάδια αυτά είναι πολύ καθοριστικά για την ομαλή και αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών.

3.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ EUROBANK

Η Τράπεζα Eurobank Ergasias ιδρύθηκε το 1990 με αρχική επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα» και στόχο την παροχή κυρίως επενδυτικών υπηρεσιών. Με την απελευθέρωση της αγοράς λιανικής τραπεζικής στην Ελλάδα, η Τράπεζα επαναπροσδιόρισε τους στρατηγικούς της στόχους. Ο διευρυμένος όμιλος Eurobank κατέχει στρατηγική θέση στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα. Παράλληλα, διατηρεί συστημική θέση στη Βουλγαρία, τη Ρουμανία και τη Σερβία, διακρίνεται στον τομέα Διαχείρισης Περιουσίας στην Κύπρο, το Λουξεμβούργο και το Λονδίνο και έχει παρουσία και στην Ουκρανία.[5]

Ιστορική Αναδρομή

Το 1990 ιδρύεται η Ευρωεπενδυτικής Τράπεζας Α.Ε., με ειδίκευση στους τομείς της επενδυτικής τραπεζικής και του private banking. Το 1994 αποκτά μερίδιο 75% της EFG Private Bank (Luxembourg) S.A. Το 1996 εξαγοράζεται η Interbank Ελλάδος Α.Ε., με δίκτυο 23 καταστημάτων, από τη μητρική εταιρία Consolidated Eurofinance Holdings (CEH) S.A. Το 1997 συγχωνεύεται η Eurobank με την Interbank. Εξαγοράζεται το δίκτυο καταστημάτων της Credit Lyonnais Grece S.A. Έτσι μετονομάζεται η Ευρωεπενδυτική σε Τράπεζα EFG Eurobank Α.Ε. Το 1998 εξαγοράζεται ένα ποσοστό συμμετοχής ελέγχου της Τράπεζας Αθηνών. Η CEH εξαγοράζει το 99.8% της Τράπεζας Κρήτης. Η CEH και η EFG Eurobank εξαγοράζουν από κοινού ποσοστό 18,4% στην Τράπεζα Εργασίας. Η Deutsche Bank αποκτά συμμετοχή 10% στην EFG Eurobank.

Το 1999 μεταβιβάζεται η τράπεζα Κρήτης στην EFG Eurobank. Πραγματοποιείται συγχώνευση δραστηριοτήτων EFG Eurobank - Τράπεζας Αθηνών με ανταλλαγή μετοχών. Γίνεται δημόσια προσφορά μετοχών και εισαγωγή της EFG Eurobank στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Επίσης, λαμβάνει χώρα και η συγχώνευση EFG Eurobank - Τράπεζας Κρήτης και η CEH αποκτά το 50,1% της Τράπεζας Εργασίας μετά από δημόσια προσφορά.

Το 2000 συγχωνεύεται η EFG Eurobank με την Τράπεζα Εργασίας και μετονομάζεται η πρώτη σε Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias A.E. Αποκτά ποσοστό 19,25% στην Banc Post S.A. Ρουμανίας.

Το 2002 αποκτά συμμετοχή 43% στη Post Bank Βουλγαρίας μέσω εξαγοράς του 50% της Alico / CEH Balkan Holdings. Επίσης, ανακοινώνεται η πρόθεση εξαγοράς των εισηγμένων εταιριών «Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» και «Επενδύσεις Αναπτύξεως ΑΕΕΧ».

Το 2003 πραγματοποιείται εξαγορά ποσοστού 68% της Post Banka AD Σερβίας. Ακόμα, πραγματοποιείται συγχώνευση με απορρόφηση της «Επένδυσης Εργασίας ΑΕΕΧ» από την EFG Eurobank Ergasias και αύξηση συμμετοχής της στην Banc Post Ρουμανίας σε 53,25%. Αυξάνεται η συμμετοχή της στην Post Banka AD Σερβίας σε 90,8% και μετονομάζεται σε EFG Eurobank AD Beograd. Πραγματοποιείται διάθεση του ποσοστού της Τράπεζας που κατείχε η Deutsche Bank και αυξάνεται η συμμετοχή των θεσμικών επενδυτών σε 22% του συνόλου.

Το 2004 πραγματοποιείται αύξηση της συμμετοχής της Eurobank στην Post Bank Βουλγαρίας σε 96,74% μέσω εξαγοράς του υπόλοιπου 50% της Alico/CEH Balkan Holdings, αύξηση συμμετοχής στην EFG Eurobank Beograd AD σε 93,54%, αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 58,6% και ίδρυση Euroline Retail Services AD (Σερβία) με 100% Eurobank Cards. Τέλος, το 2004 εξαγοράζεται, επίσης, η Intertrust ΑΕΔΑΚ.

Το 2005 πραγματοποιείται η εξαγορά της HC Istanbul χρηματιστηριακής στην Τουρκία και η εξαγορά της Capital Securities χρηματιστηριακής στη Ρουμανία. Επίσης, αυξάνεται η συμμετοχή στην Postbank Βουλγαρίας σε 98,7%, στην EFG Eurobank Beograd σε 97,5% και σε 62,3% στην Nacionalna stedionica – banka Σερβίας. Τέλος, πραγματοποιείται συγχώνευση με απορρόφηση της "Πρόοδος Ελληνικές Επενδύσεις ΑΕΕΧ".

Το 2006 γίνεται οργανική ανάπτυξη στην τραπεζική αγορά της Πολωνίας μέσω της Polbank EFG και πραγματοποιείται εξαγορά 100% της Nacionalna stedionica – banka Σερβίας και εξαγορά 91,3% της DZI Bank Βουλγαρίας. Επίσης, λαμβάνει χώρα η συγχώνευση των τραπεζών Nacionalna stedionica και EFG Eurobank a.d. Beograd Σερβίας που μετονομάζεται σε Eurobank EFG Stedionica a.d. Beograd.

Το 2007 πραγματοποιείται εξαγορά 70% της Tekfenbank Τουρκίας, εξαγορά 99,3% της Universal Bank Ουκρανίας και εξαγορά της χρηματιστηριακής Prospera Securities στη Σερβία.

Το 2008-2010 ο όμιλος Eurobank EFG αναδεικνύεται ως συστημική δύναμη στη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Το 2011 πραγματοποιείται συγχώνευση με απορρόφηση της ΔΙΑΣ Α.Ε.Ε.Χ.

Το 2012 εγκαινιάζεται το υποκατάστημα της Eurobank EFG στο Mayfair του Λονδίνου και πραγματοποιείται η συμφωνία με την Burgan Bank για την πώληση του μεριδίου της Eurobank EFG στην Eurobank Tekfen. Μεταβιβάζεται το 70% του μεριδίου της Polbank EFG στην Raiffeisen Bank International. Γίνεται αλλαγή της επωνυμίας της Τράπεζας σε «Τράπεζα Eurobank Ergasias Α.Ε» και η μετονομασία του ομίλου σε Τράπεζα Eurobank Ergasias Α.Ε. (Eurobank)

Το 2013 ο όμιλος Eurobank διευρύνεται με την εξαγορά του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου Ελλάδος και της Νέας Proton Bank.[5]

Διεθνής παρουσία της τράπεζας Eurobank

Η υποτονική αναπτυξιακή επίδοση των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης σε συνάρτηση με το υψηλό κόστος χρηματοδότησης και τις αυξημένες προβλέψεις για επισφαλείς απαιτήσεις επηρέασαν δυσμενώς τα Αποτελέσματα από τις Διεθνείς Δραστηριότητες, που διαμορφώθηκαν σε -€ 56 εκατ. το 2012, παρά τον περαιτέρω περιορισμό των λειτουργικών δαπανών, οι οποίες μειώθηκαν κατά 6,5% σε ετήσια βάση. Εντούτοις, η προσέλκυση καταθέσεων συνεχίστηκε με επιτυχία και το 2012, με τα υπόλοιπα να αυξάνονται κατά € 391 εκατ. έναντι του 2011. Άξιο ιδιαίτερης αναφοράς είναι το γεγονός ότι οι καταθέσεις στο εξωτερικό υπερβαίνουν τις χορηγήσεις, με το σχετικό δείκτη να διαμορφώνεται στο 93,3% στο τέλος του 2012.

Τα τελευταία τέσσερα χρόνια η Eurobank έχει αναλάβει σημαντικές πρωτοβουλίες για την οργανική ενίσχυση των κεφαλαίων και της ρευστότητάς της, που συνολικά βελτίωσαν το δείκτη Κύριων Βασικών Ιδίων Κεφαλαίων του Ομίλου κατά το ισοδύναμο των € 1,9 δισ. Στο πλαίσιο αυτό, η Eurobank ολοκλήρωσε κατά τη διάρκεια του 2012 την πώληση στην Burgan Bank του μεριδίου της στην Τουρκική θυγατρική της Eurobank Tekfen. Η συμφωνία, η οποία είχε

καταρτιστεί στις 9 Απριλίου 2012, προέβλεπε την πώληση στην Burgan του 99,3% της Eurobank Tekfen, από την Eurobank και τον Όμιλο Tekfen, σε πολλαπλάσιο 1 επί της λογιστικής της αξίας, δηλαδή περίπου TL 700 εκατ.

ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ

Παρά το δύσκολο οικονομικό περιβάλλον, η Postbank είδε το τελευταίο τρίμηνο του 2012 να ενισχύεται τόσο η θέση και το μερίδιό της στην τοπική αγορά, όσο και η ρευστότητα της τράπεζας κυρίως λόγω της αύξησης των καταθέσεων ιδιωτών πελατών και επιχειρήσεων. Η κεφαλαιακή επάρκεια της Postbank παρέμεινε και το 2012 στα ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα του 17,1%, σημαντικά υψηλότερα από το 12% που είναι το ελάχιστο όριο της Κεντρικής Τράπεζας της Βουλγαρίας. Η άνοδος των καταθέσεων οδήγησε σε μείωση της εξάρτησης της τράπεζας από τις αγορές κεφαλαίων, ενώ η σχέση δανείων προς καταθέσεις βελτιώθηκε κατά 18 ποσοστιαίες μονάδες. Θετική ήταν και η εξέλιξη των εργασιών διαχείρισης πιστωτικού κινδύνου, ιδιαίτερα στην τραπεζική ιδιωτών πελατών, με αποτέλεσμα οι προβλέψεις έναντι καταναλωτικών δανείων σε καθυστέρηση να μειωθούν χαμηλότερα και από τα προ-κρίσης επίπεδα του έτους 2008.

ΡΟΥΜΑΝΙΑ

Η Bancpost συγκαταλέγεται μεταξύ των έξι μεγαλύτερων τραπεζών της ιδιαίτερα ανταγωνιστικής αγοράς της Ρουμανίας, στην οποία έχουν παρουσία οι μεγαλύτεροι διεθνείς τραπεζικοί οργανισμοί. Κατά το 2012 το μερίδιο της Bancpost στις καταθέσεις ενισχύθηκε και έφτασε στο 5%, ενώ στον τομέα των Μικρών Επιχειρήσεων, η τράπεζα συγκαταλέγεται μεταξύ των σημαντικότερων χρηματοπιστωτικών οργανισμών μετά την επιτυχημένη κυκλοφορία του νέου προϊόντος «Business Workshop», που είχε σημαντική απήχηση. Στον τομέα τραπεζικής επιχειρήσεων, πραγματοποιήθηκε στο Βουκουρέστι η εκδήλωση της πρωτοβουλίας «Go international», που έχουν αναλάβει από κοινού η Eurobank και τρεις ελληνικοί εξαγωγικοί φορείς: ο Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων, ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος και ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης, με τη συμμετοχή εκατοντάδων επιχειρήσεων από την Ελλάδα, τη Ρουμανία και γειτονικές χώρες της ευρύτερης περιοχής. Η πρωτοφανής για τα δεδομένα της Ρουμανίας εκδήλωση

στέφθηκε με μεγάλη επιτυχία και ενίσχυσε την εικόνα της Bancpost στην επιχειρηματική κοινότητα της χώρας, γεγονός που οδήγησε και στη βράβευση της τράπεζας με την «Ειδική Διάκριση για τη Στήριξη των Εισαγωγών - Εξαγωγών το 2012» στη Ρουμανία.

ΣΕΡΒΙΑ

Είναι χαρακτηριστικό ότι ο δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας της τράπεζας κυμαινόταν στο τέλος του 2012 στο πολύ υψηλό επίπεδο του 22,7%, όταν ο μέσος όρος του τραπεζικού κλάδου της Σερβίας είναι 16,5%. Η τράπεζα διατηρεί υψηλή ρευστότητα και σημείωσε αύξηση των καταθέσεων ιδιωτών πελατών, παρά τη γενικότερη αρνητική δημοσιότητα, σχετικά με την ελληνική οικονομία και τις τράπεζες. Οι χορηγήσεις εστιάστηκαν σε τομείς περιορισμένου πιστωτικού κινδύνου, εκδόθηκαν 38.000 νέες πιστωτικές κάρτες, που αποτελεί την υψηλότερη επίδοση μετά το 2008, το χαρτοφυλάκιο χορηγήσεων προς ιδιώτες πελάτες είναι εξαιρετικής ποιότητας, ενώ και οι χορηγήσεις προς Μεγάλες Επιχειρήσεις σημείωσαν συντηρητική αύξηση κατά € 22 εκατ. το 2012. Επίσης, κατά το 2012 διευρύνθηκαν περαιτέρω οι στενές σχέσεις της Eurobank με διεθνείς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς όπως το IFC, η EBRD και η ETEπ έτσι, ώστε να στηριχθούν οι χορηγήσεις προς εγχώριες επιχειρήσεις και εταιρείες, ενώ ξεκίνησε η διαδικασία για την πρώτη σύμβαση ανταλλαγής νομισμάτων (currency swap EUR/CHF) με την EBRD στην περιοχή.

ΟΥΚΡΑΝΙΑ

Στην ουκρανική αγορά η θυγατρική της Eurobank, Universal Bank ξεπέρασε τις δυσκολίες που πηγάζουν από το γενικότερο οικονομικό κλίμα στην τοπική αγορά, διέυρυνε την πελατειακή της βάση και κατέγραψε αύξηση στα χαρτοφυλάκια χορηγήσεων και καταθέσεων. Παράλληλα, η τράπεζα έλαβε τη στρατηγική απόφαση της αύξησης των προβλέψεων για το δανειακό της χαρτοφυλάκιο, αυξάνοντας έτσι τα περιθώρια ενίσχυσης της κερδοφορίας της, όταν ωριμάσουν οι συνθήκες στην αγορά. Η τράπεζα, που θεωρείται από τις πλέον τεχνολογικά ανεπτυγμένες και σύγχρονες στην τοπική αγορά, διαθέτει 55 καταστήματα σε κομβικά σημεία της Ουκρανίας και προσφέρει πλήθος καινοτόμων προϊόντων και λύσεων σε ιδιώτες πελάτες και σε επιχειρήσεις. Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στην περαιτέρω διεύρυνση του μεριδίου της Universal Bank στην

τραπεζική επιχειρήσεων, έναν τομέα με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης και κερδοφορίας. Προς αυτή την κατεύθυνση, το 2012 εγκαινιάστηκε το 8ο κατά σειρά Επιχειρηματικό Κέντρο, αυτή τη φορά στην πόλη Dniproretrovsk, προσφέροντας σύνθετα προϊόντα και λύσεις υψηλής εξειδίκευσης σε επιχειρήσεις.

ΚΥΠΡΟΣ

Το 2012, η Eurobank Κύπρου συμπλήρωσε πέντε χρόνια επιτυχούς παρουσίας στην Κύπρο. Συνεχίζοντας τη στρατηγική της με έμφαση στην Τραπεζική Επιχειρήσεων, η Eurobank ενισχύει σταθερά τη θέση της και θεωρείται σήμερα ένας από τους σημαντικότερους οργανισμούς στη χώρα στους τομείς της Τραπεζικής Επιχειρήσεων, του International Business Banking, του Private Banking, της Διαχείρισης Περιουσίας και των προϊόντων και υπηρεσιών Διαχείρισης Διαθεσίμων. Η τράπεζα επέκτεινε την παρουσία της και σε ξένες αγορές ανοίγοντας γραφείο στο Κίεβο της Ουκρανίας, ενώ βελτιώνει διαρκώς τις υπηρεσίες του συνόλου του δικτύου καταστημάτων της στην Κύπρο.

ΔΥΤΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ

Ο Όμιλος έχει αναπτύξει σημαντική παρουσία στη διαχείριση περιουσίας στο Λουξεμβούργο, μέσω της θυγατρικής τράπεζας Eurobank Private Bank Luxembourg S.A. Η τράπεζα παρέχει υπηρεσίες Private Banking και Διαχείρισης Περιουσίας, συμβουλευτικές υπηρεσίες σε επιχειρήσεις και ιδιώτες πελάτες, καθώς και υπηρεσίες Θεματοφυλακής σε θεσμικούς επενδυτές. Η Eurobank Private Bank Luxembourg διακρίνεται για τις εξειδικευμένες υπηρεσίες της στους τομείς Financial Engineering, Estate planning, Fiduciary agreements και Discretionary Asset Management. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Eurobank εγκαινίασε ένα νέο υποκατάστημα στην καρδιά του Λονδίνου, στο Mayfair, το Μάρτιο του 2012. Το νέο κατάστημα, σε στενή συνεργασία με τις θυγατρικές του Ομίλου στο Λουξεμβούργο και την Κύπρο, προσφέρει ενιαίες και ολοκληρωμένες υπηρεσίες διεθνούς τραπεζικής στους εταιρικούς και private banking πελάτες του Ομίλου, εντός και εκτός Ελλάδος.[5]

3.2.1 Γενικά στοιχεία

Ο διευρυμένος όμιλος Eurobank είναι ένας Ευρωπαϊκός τραπεζικός οργανισμός, με σύνολο ενεργητικού € 80,1 δισ. (pro-forma), με δυναμικό πάνω από 20.000 εργαζόμενους και συνολικό δίκτυο άνω των 1.100 καταστημάτων. Η πρόσφατη ένταξη του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και της Proton Bank στον όμιλο της Eurobank ενισχύει τη στρατηγική του θέση στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα και τη δυνατότητά του να χρηματοδοτεί τις επιχειρήσεις και τα ελληνικά νοικοκυριά. Επίσης, δημιουργούνται σημαντικές συνέργειες που θα κλιμακωθούν σε € 200 εκ. ετησίως το 2015, καθιστώντας ελκυστικότερη την άντληση ιδιωτικών κεφαλαίων.

Ήδη, στις 22 Νοεμβρίου 2013, ολοκληρώθηκε η συγχώνευση της Proton Bank με την Eurobank, με απορρόφηση της πρώτης από την δεύτερη.

Η Eurobank, υιοθετώντας την αρχή «Μία Τράπεζα – Δύο Εμπορικά Σήματα», έχει εκπονήσει λεπτομερές σχέδιο ενοποίησης του Νέου ΤΤ με κριτήριο την αξιοποίηση των συγκριτικών του πλεονεκτημάτων και με απόλυτο σεβασμό στη μακρά και ισχυρή του παράδοση.

Στο πλαίσιο αυτό, το δίκτυο καταστημάτων του Νέου ΤΤ θα αποτελέσει αυτόνομο δίκτυο που θα λειτουργεί υπό το εμπορικό σήμα «Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο», που είναι συνυφασμένο με την έννοια της αποταμίευσης, όπως αυτή έχει εδραιωθεί στη συνείδηση του αποταμιευτικού κοινού, εξυπηρετώντας την πελατεία του.

Με βάση το σχέδιο λειτουργικής ενοποίησης της Proton Bank και διασφαλίζοντας την καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας της το δίκτυό της θα ενσωματωθεί σε αυτό της Eurobank.

Σε ότι αφορά στα στάδια της ενοποίησης του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, στις 30 Αυγούστου 2013 ολοκληρώθηκε η μεταβίβαση των μετοχών του στην Eurobank. Θα ακολουθήσει η νομική συγχώνευση, μετά τη λήψη των απαιτούμενων εγκρίσεων από τις αρμόδιες Αρχές και στη συνέχεια η λειτουργική συγχώνευση που εκτιμάται ότι θα έχει ολοκληρωθεί στο τέλος του Α' τριμήνου του 2014.

Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της τράπεζας Eurobank υπάρχουν 640 ATM όλο το 24ωρο σε όλη την Ελλάδα που μπορεί ο κάθε πελάτης να κάνει ανάληψη μετρητών από το λογαριασμό του ή

την πιστωτική του κάρτα και να καταθέτει μετρητά σε λογαριασμούς του χωρίς χρήση του προσωπικού κωδικού (PIN).

Στα τόσα χρόνια λειτουργίας της έχει καταφέρει να αναπτύξει στενούς δεσμούς με τους πελάτες της με αποτέλεσμα να μην περιορίζεται μόνο στις τραπεζικές συναλλαγές αλλά να έχει αποκτήσει μια στενή σχέση εμπιστοσύνης που παραμένει σταθερή μέχρι σήμερα.

Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζονται μια σειρά προϊόντων ειδικά σχεδιασμένων για την κάλυψη εξατομικευμένων αναγκών των πελατειακών ομάδων της τράπεζας Eurobank.[5]

Πίνακας 3.1 : Σειρά προϊόντων της Eurobank

ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ	ΠΡΟΪΟΝΤΑ
Νέοι-Σπουδαστές	Προγράμματα σπουδών, Στεγαστικά
Οικογένεια-Εργαζόμενοι	Προγράμματα Μισθοδοτικά, Στεγαστικά, Ασφαλιστικά, Συνταξιοδοτικά
Επενδυτές	Προθεσμιακές καταθέσεις, Αμοιβαία κεφάλαια, Μετοχές, Κρατικά ομόλογα
Επαγγελματίες και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	Χρηματοδοτικά προγράμματα, Επαγγελματικά για χρηματοδοτήσεις κτιριακών εγκαταστάσεων, εξοπλισμού και φωτοβολταϊκών συστημάτων κ.α
Μεγάλες Επιχειρήσεις	Ομολογιακά και Χρηματοδοτικά δάνεια, Χρηματοδοτήσεις κτιριακών εγκαταστάσεων και εξοπλισμού
Private Banking	Επενδύσεις σε ομόλογα, μετοχές, παράγωγα, εξατομικευμένα επενδυτικά προϊόντα, διαχείριση χαρτοφυλακίου
Project Finance	Χρηματοδοτήσεις μεγάλων αναπτυξιακών έργων, ειδικές χρηματοδοτήσεις

Πηγή: Ιστοσελίδα τράπεζας Eurobank

3.2.2 Μέτοχοι

Οι βασικοί μέτοχοι της τράπεζας Eurobank καθώς και τα μερίδια συμμετοχής τους είναι τα παρακάτω:

Ταμείο χρηματοπιστωτικής σταθερότητας	95,2%
Λοιποί μέτοχοι	4,8%

Το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας ιδρύθηκε τον Ιούλιο του 2010 ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, το οποίο δεν ανήκει στο δημόσιο τομέα, διαθέτει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, λειτουργεί αμιγώς κατά τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας και διέπεται από τις διατάξεις του ιδρυτικού νόμου όπως ισχύει.

Ο σκοπός του Ταμείου είναι η διατήρηση της σταθερότητας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, μέσω της ενίσχυσης της κεφαλαιακής επάρκειας των πιστωτικών ιδρυμάτων, συμπεριλαμβανομένων και θυγατρικών αλλοδαπών πιστωτικών ιδρυμάτων, εφόσον λειτουργούν νόμιμα στην Ελλάδα κατόπιν άδειας της Τράπεζας της Ελλάδος και μέσω της κεφαλαιακής ενίσχυσης μεταβατικών πιστωτικών ιδρυμάτων. [5]

3.2.3 Αποστολή-Όραμα, Πολιτικές, Σκοποί και Στόχοι της Τράπεζας Eurobank

Όπως κάθε σύγχρονος οργανισμός έτσι και η τράπεζα Eurobank έχει τη δική της αποστολή και όραμα προκειμένου να γνωστοποιεί σε όλους τους ενδιαφερόμενους (προσωπικό, πελάτες, μετόχους, κτλ) το σκοπό της ύπαρξής της.

Αποστολή

Αποστολή της τράπεζας Eurobank είναι να κατακτήσει την πρωτοπορία και να μετατραπεί σε κορυφαίο χρηματοπιστωτικό οργανισμό ειδικότερα στην νοτιοανατολική Ευρώπη, προσφέροντας ανώτερη ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες της, οφέλη στους εργαζομένους και μέγιστες αποδόσεις στους μετόχους.

Όραμα

Η διατήρηση της ηγετικής θέσης στη νοτιοανατολική Ευρώπη λειτουργώντας με αφοσίωση και συνέπεια στην εξυπηρέτηση του

πελάτη με αξία στους μετόχους, με όφελος στους εργαζομένους και με ευθύνη απέναντι στην κοινωνία.[5]

Η τράπεζα Eurobank έχει δημιουργήσει τόσο σκοπούς όσο και στόχους προκειμένου να επιτευχθεί σταδιακά το όραμα και η αποστολή η οποία έχει τεθεί.

Συγκεκριμένα, μερικοί από αυτούς τους **στόχους** είναι:

Η τράπεζα Eurobank θέλει για τα επόμενα χρόνια να επεκτείνει και να ενδυναμώσει την εγχώρια θέση της σε όλους τους τομείς προσφέροντας τις καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες της. Ακόμα, στόχος της συγκεκριμένης τράπεζας είναι η περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών της Λιανικής τραπεζικής στην εγχώρια αγορά μέσω της παροχής προϊόντων προσαρμοσμένα σε κάθε κατηγορία πελάτη.

Επόμενος στόχος της είναι η απόκτηση ηγετικής θέσης στον τομέα της προσφοράς πιο σύνθετων επενδυτικών προϊόντων και της αξιοποίησης όλων των δικτύων διανομής της τράπεζας όπως είναι το Private Banking, το ασφαλιστικό δίκτυο κ.α.

Ακόμα, ένα άλλος στόχος της τράπεζας είναι και η ενίσχυση της παρουσίας της και στις Νοτιοανατολικές χώρες και η επέκταση μέσω εξαγορών σε περιοχές που παρουσιάζουν ευοίωνες προοπτικές.

Στόχος της είναι, επίσης, η αναβάθμιση της εξυπηρέτησης των πελατών μέσω της καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της και η αύξηση των κεφαλαιακών κερδών και η βελτίωση της αποδοτικότητας και της κατανομής των κεφαλαίων.

Σκοποί για τα επόμενα χρόνια είναι:

- Αύξηση των εσόδων στο 40% σε τρία χρόνια.
- Τα κέρδη από την Νοτιοανατολική Ευρώπη να υπερβαίνουν το 35% των συνολικών κερδών στο τέλος της δεκαετίας.
- Αύξηση των δανείων με ρυθμό 20% και βελτίωση στο λόγο των δανείων προς καταθέσεις πάνω από 70% σε ένα εύρος τριών χρόνων.
- Αύξηση δαπανών προσωπικού με ρυθμό 3% ετησίως.
- Αύξηση του λειτουργικού κόστους σε 4% ετησίως.
- Να έχουν διπλασιαστεί τα ATMs στο τέλος του 2020
- Να επεκταθεί τόσο στη Ρουμανία όσο και στη Βουλγαρία, ώστε να διαθέτει είκοσι καταστήματα ως το 2020 και στις δύο αυτές χώρες.

- Να έχουν φτάσει τα καταστήματα της τα 1000 στην Ελλάδα το 2020.

Πολιτικές

Οι πολιτικές που χρησιμοποιεί η τράπεζα Eurobank ταυτίζονται λίγο με τις αξίες της και είναι οι εξής:

- Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού της.
- Προσπάθεια ενδυνάμωσης και διατήρησης μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες και της εμπιστοσύνης τους προς τα προϊόντα αυτής.
- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.

3.2.3 Πελάτες

Πελάτες

Το 2012 η σχέση της Eurobank με τους πελάτες της εστιάστηκε, κυρίως, στη θωράκισή τους απέναντι στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στο διεθνές χρηματοοικονομικό περιβάλλον. Στην Ελλάδα η Τράπεζα έδωσε μεγάλη βαρύτητα στην εξυπηρέτηση των δανείων, των οποίων οι πελάτες αντιμετώπιζαν πρόβλημα στην ομαλή αποπληρωμή τους, προτείνοντας λύσεις προσαρμοσμένες στις οικονομικές τους δυνατότητες. Ακόμη, έδωσε την ευκαιρία σε σημαντικό αριθμό νοικοκυριών να προβεί σε ενεργειακή αναβάθμιση των σπιτιών, εξασφαλίζοντας σημαντική εξοικονόμηση ενέργειας μέσω του προγράμματος <<Εξοικονόμηση κατ' Οίκον>>. Παράλληλα, μέσω του προγράμματος <<Επιστροφή>> προσέφερε λύσεις με πραγματικό όφελος στις καθημερινές αγορές ενός νοικοκυριού με χρήση πιστωτικών ή χρεωστικών καρτών.

Επιπροσθέτως, μια σημαντική ευρωπαϊκή διάκριση για την αποτελεσματικότητα, την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την υιοθέτηση των πιο σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, απέσπασε η Διεύθυνση Σχέσεων Πελατών του Ομίλου της Eurobank EFG από τον διεθνούς κύρους Οργανισμό European

Foundation for Quality Management «EFQM» κατατάσσοντάς την ανάμεσα στους πιο αποτελεσματικούς Οργανισμούς της Ευρώπης. Το European Foundation for Quality Management «EFQM» είναι ένας διεθνής μη κερδοσκοπικός Οργανισμός που εδρεύει στις Βρυξέλλες και αριθμεί ως μέλη 500 Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις μεταξύ των οποίων η Siemens, η Bosch, η Nokia, η Telecom Italia, η Volkswagen κ.α., με κοινό σκοπό την επίτευξη της Αριστείας. Το 2010 η Διεύθυνση Σχέσεων Πελατών του Ομίλου Eurobank EFG, συνεχίζοντας το έργο της συμμετείχε εκ νέου στο Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Αναγνώρισης Ποιότητας και Αριστείας υιοθετώντας με επιτυχία τις αρχές του μοντέλου στο επόμενο επίπεδο "Recognized for Excellence". Καθ' όλη την διάρκεια της συμμετοχής αυτής σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν ενέργειες και έργα για την περαιτέρω ενίσχυση και βελτίωση του τρόπου λειτουργίας της, τα οποία αξιολογήθηκαν πολύ θετικά από τους ελεγκτές του Οργανισμού EFQM. Με την Ευρωπαϊκή διάκριση "Recognized for Excellence" επιβεβαιώνεται και διασφαλίζεται η διαρκής δέσμευση της Τράπεζας για παροχή εξυπηρέτησης άριστης ποιότητας στους πελάτες της, με ευαισθησία, σεβασμό και κοινωνική ευθύνη σύμφωνα με τις αυστηρότερες Ευρωπαϊκές προδιαγραφές.

3.2.4 Εταιρική υπευθυνότητα

Η σημαντική θέση που κατέχει η **Eurobank** στον τραπεζικό κλάδο και η ευρύτερη συμβολή της στην οικονομία, δεν συνδέεται μόνο με τις οικονομικές της επιδόσεις. Απορρέει και από το γεγονός ότι, από την εποχή της ίδρυσής της, ο ρόλος της Eurobank ως «εταιρικού πολίτη» αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ταυτότητάς της. Η δραστηριοποίηση του ομίλου Eurobank στην Παιδεία, τον Πολιτισμό, τον Αθλητισμό, το Περιβάλλον και την Κοινωνία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της κοινωνικής προσφοράς του από την ίδρυσή του μέχρι σήμερα.

Παιδεία

Ο όμιλος Eurobank, συνέχισε το 2012 το πολυετές κοινωνικό του έργο στον πυλώνα της Παιδείας.

Το πρόγραμμα << **Η Μεγάλη Στιγμή για την Παιδεία**>> αποτελεί μία από τις σημαντικότερες χορηγικές πρωτοβουλίες του ομίλου Eurobank και το 2012 έκλεισε 10 χρόνια επιτυχημένης παρουσίας στην ελληνική κοινωνία. Μέσα από το πρόγραμμα έχουν βραβευτεί μέχρι και σήμερα πάνω από 11800 μαθητές και μαθήτριες από τα 1700 περίπου Λύκεια της χώρας. Η βράβευση του κάθε αριστούχου συνοδεύεται από το ποσό των 1000 ευρώ.

Moneypedia.gr

Ο Όμιλος σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΟΠΑ) συνέχισε το πρόγραμμα χρηματοοικονομικής εκπαίδευσης, το οποίο απευθύνεται σε νέους 18-25 ετών.

Στη Σερβία, η Eurobank σε συνεργασία με το Κοινοφελές Ίδρυμα του Πρίγκιπα Aleksandar Karadjorjevic, στηρίζει με υποτροφίες τους 500 αριστούχους απόφοιτους Λυκείων της χώρας.

Πολιτισμός

Μεγάρο Μουσικής Αθηνών

Ο Όμιλος Eurobank υποστήριξε τα Κυριακάτικα Πρωινά Προγράμματα του Μεγάρου Μουσικής Αθηνών για την καλλιτεχνική περίοδο 2012-2013. Πρόκειται για ένα από τα πιο επιτυχημένα προγράμματα του Μεγάρου, το οποίο διοργανώνεται για 17^η συνεχή χρονιά. Η Eurobank προσέφερε δωρεάν εισιτήρια για όλες τις παραστάσεις σε σχολεία της επαρχίας.

Πολιτιστικά προγράμματα του Ιδρύματος Μείζονος Ελληνισμού

Για 13^η χρονιά, ο όμιλος Eurobank υποστήριξε το έργο και τα προγράμματα του Ιδρύματος Μείζονος Ελληνισμού τα οποία είχα και ιδιαίτερη απήχηση στο κοινό.

Ateljje 212

Στη Σερβία η Eurobank συνέχισε την υποστήριξή της σε έναν από τους σημαντικότερους θεατρικούς οργανισμούς της χώρας το Ateljje 212.

Αθλητισμός

Ελληνική Ομοσπονδία Καλαθοσφαίρισης

Για πάνω από 10 χρόνια ο όμιλος Eurobank είναι αποκλειστικός χορηγός όλων των Εθνικών Ομάδων Μπάσκετ, οι οποίες συγκαταλέγονται ανάμεσα στις κορυφαίες ομάδες του αγωνίσματος σε Ευρωπαϊκό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο.

Δράσεις Κοινωνικής Αλληλεγγύης

Η Eurobank σε συνεργασία με τον ΣΚΑΪ, πραγματοποίησαν από τις 25 Αυγούστου έως τις 15 Σεπτεμβρίου 2012, τη δράση κοινωνικής αλληλεγγύης με τίτλο "Πίσω στο σχολείο". Η δράση αφορούσε στη συγκέντρωση και προσφορά σχολικών ειδών σε παιδιά άπορων πολύτεκνων οικογενειών στην περιοχή της Αττικής.

Επίσης, το 2012 ο όμιλος Eurobank εστίασε την υποστήριξη του σε ένα σημαντικό αριθμό φορέων και μη κερδοσκοπικών ιδρυμάτων τα οποία δραστηριοποιούνται κυρίως εκτός Αθηνών και υποστηρίζουν παιδιά και ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες.

Στη Σερβία, η Eurobank και το ίδρυμα <<Ana and Vlade Divac>> συνέχισαν για Τρίτη χρονιά τη συνεργασία τους με την οποία, μέσω της πιστωτικής κάρτας Mastercard <<Big Heart>>, συγκεντρώνουν πόρους για την ανάπλαση παιδικών σταθμών και χώρων αναψυχής για παιδιά.

Το 2012, η Postbank στη Βουλγαρία, υλοποίησε μία καινοτόμο πρωτοβουλία που οδήγησε στην ίδρυση Διεθνούς Οργανισμού με την επωνυμία <<No Project>> και αφορά στην προσπάθεια κατά της παράνομης διακίνησης και εκμετάλλευσης ανθρώπων. Αυτή η πρωτοβουλία αναγνωρίστηκε με το βραβείο Eventex<<Best Campaign>> καθώς και με το βραβείο <<People's Choice Campaign>>.

Στην Ουκρανία, η Universal Bank για άλλη μία χρονιά, με αφορμή τις γιορτές των Χριστουγέννων και του νέου έτους, προσέφερε υλική υποστήριξη σε ορφανά παιδιά των μικρών πόλεων Zhytomyr και Boyarka.

Φροντίδα για το περιβάλλον

Η Eurobank είναι ο πρώτος Τραπεζικός Όμιλος στην Ελλάδα και ένας από τους λίγους στην Ευρώπη, που πιστοποιήθηκε το 2004 κατά το

Διεθνές Πρότυπο ISO 14001 για την εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.

Το 2009 ολοκληρώθηκαν οι διαδικασίες καταχώρισης της Eurobank στο Ευρωπαϊκό Μητρώο επιχειρήσεων που τηρούν τον Κανονισμό για την Περιβαλλοντική Διαχείριση, το γνωστό EMAS (Eco-Management & Audit Scheme).

Από τότε η Τράπεζα έχει αποσπάσει σημαντικές βραβεύσεις στον Ευρωπαϊκό διαγωνισμό EMAS Awards. Συγκεκριμένα, το 2009 το Εθνικό Βραβείο στη θεματική ενότητα «Πράσινες Προμήθειες» και το 2010 το Εθνικό Βραβείο στην θεματική ενότητα «Αποδοτικότητα Πόρων». Η μεγαλύτερη αναγνώριση της Τράπεζας ήρθε το 2011, όπου απέσπασε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης στην θεματική ενότητα «Συμμετοχή των Ενδιαφερόμενων Μερών στη Βελτίωση των Περιβαλλοντικών Επιδόσεων», όπου διακρίθηκε πρώτη μεταξύ του συνόλου των μεγάλων επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα.

Πράσινα προϊόντα

Η τράπεζα έχει αναπτύξει <<πράσινα>> τραπεζικά προϊόντα τα οποία έχουν θετική επίπτωση στο περιβάλλον. Προϊόντα όπως η WWF Eurobank Visa, τα πράσινα Δάνεια κατοικίας για φωτοβολταϊκά στις στέγες και εξοικονόμηση ενέργειας στο σπίτι υποστηρίζονται από εξειδικευμένα προγράμματα χρηματοδότησης.

Περιβαλλοντικές Δράσεις

Η Eurobank στήριξε από τις αρχές του 2011 την εκστρατεία WWF Ελλάς η οποία ολοκληρώθηκε το 2012 και είχε ως στόχο να προτείνει σε κάθε οικογένεια απλές καθημερινές λύσεις μείωσης της κατανάλωσης ενέργειας με σημαντικό όφελος την οικογένεια και το πορτοφόλι του νοικοκυριού.

Ακόμα, ο όμιλος Eurobank και το Σώμα Ελλήνων Προσκόπων πραγματοποίησαν για Τρίτη συνεχή χρονιά δράσεις καθαρισμού σε τέσσερα νησιά της χώρας.

Στη Σερβία, η Eurobank ανακαίνισε 10 αστικά πάρκα στο Βελιγράδι και σε άλλες μεγάλες πόλεις δημιουργώντας μεγάλες υποδομές ψυχαγωγίας.

Η Postbank στη Βουλγαρία συνεχίζει από το 2008 το πρόγραμμα (Crystal Purity of Pancharevo Lake) για τη συντήρηση της λίμνης Pancharevo στα περίχωρα της Σόφιας.[5]

3.2.5 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Οι τράπεζες που υπάρχουν στην Ελλάδα είναι οι εξής:

- Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος
- Επενδυτική Τράπεζα της Ελλάδος
- Πανελλήνια Τράπεζα
- Τράπεζα Πειραιώς
- Τράπεζα Eurobank Εργασίας
- Aegean Baltic Bank
- Alpha bank
- Attika bank
- Credicom Consumer Finance Τράπεζα[4]

Οι τράπεζες που έχουν κλείσει ή συγχωνευτεί είναι οι εξής:

- Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος (εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Πειραιώς)
- Αραβοελληνική Τράπεζα
- Γενική Τράπεζα της Ελλάδος (εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Πειραιώς)
- Εγνατία Τράπεζα (συγχωνεύθηκε με τη Marfin Bank, η οποία αργότερα έγινε CPB Bank και εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Πειραιώς)
- Ελληνική Τράπεζα (το ελληνικό της τμήμα συγχωνεύθηκε με την Τράπεζα Πειραιώς)
- Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος (εξαγοράστηκε από την Alpha Bank)
- Ιονική και Λαϊκή Τράπεζα (εξαγοράστηκε από την Alpha Bank)
- Λαϊκή Τράπεζα (συγχωνεύθηκε με τη Marfin Bank, η οποία αργότερα έγινε CPB Bank)
- Νέα Proton Τράπεζα (εξαγοράστηκε από την Eurobank Ergasias)

- Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος (εξαγοράστηκε από την Eurobank Ergasias)
- Τράπεζα Millennium Bank (εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Πειραιώς)
- Τράπεζα Probank (εξαγοράστηκε από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας)
- Τράπεζα Αθηνών (1893/1894) (συγχωνεύθηκε με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος)
- Τράπεζα Αθηνών (1992) (συγχωνεύθηκε με την EFG Eurobank, η οποία αργότερα έγινε Τράπεζα Eurobank Ergasias)
- Τράπεζα Εργασίας (συγχωνεύθηκε με την EFG Eurobank και έγινε EFG Eurobank Ergasias, αργότερα μετονομάστηκε σε Τράπεζα Eurobank Ergasias)
- Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος (συγχωνεύθηκε με την Εγνατία Τράπεζα, η οποία αργότερα έγινε CPB Bank)
- Τράπεζα Κρήτης (1898/1899)
- Τράπεζα Κρήτης (1980) (συγχωνεύθηκε με την EFG Eurobank, η οποία αργότερα έγινε Τράπεζα Eurobank Ergasias)
- Τράπεζα Κύπρου (το ελληνικό της τμήμα συγχωνεύθηκε με την Τράπεζα Πειραιώς)
- Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης (εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Πειραιώς)
- Τράπεζα Χίου (συγχωνεύθηκε με την Τράπεζα Πειραιώς)
- Ωμέγα Τράπεζα (εξαγοράστηκε από την Proton Bank)
- Marfin Egnatia Bank (συγχωνεύθηκε με την Τράπεζα Πειραιώς)
- FBB Πρώτη Επιχειρηματική Τράπεζα (εξαγοράστηκε από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος)
- T Bank (απορροφήθηκε από το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο)[4]

Οι τέσσερις μεγάλοι παίκτες στο τραπεζικό σύστημα

Σε ριζική αλλαγή του τραπεζικού χάρτη στη χώρα οδήγησαν οι πρόσφατες εξαγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών, αναδεικνύοντας οφέλη και ευκαιρίες για τις τέσσερις συστημικές τράπεζες, που απορρόφησαν συνολικά 11 μεγάλες ή μικρότερες.

Η ακτινογραφία του τραπεζικού συστήματος φέρει την Τράπεζα Πειραιώς ως τη μεγάλη ωφελημένη σε ό,τι αφορά στα μερίδια αγοράς σε δάνεια και καταθέσεις, την Εθνική Τράπεζα ως τη μεγάλη κερδισμένη με τις χαμηλότερες επισφάλειες και τον καλύτερο δείκτη δανείων προς καταθέσεις, την Alpha Bank ως την τράπεζα με την καλύτερη ρευστότητα και τη χαμηλότερη εξάρτηση από το ευρωσύστημα, ενώ η Eurobank συνδυάζει βελτιωμένη κατάταξη με βάση τα τρία τελευταία χαρακτηριστικά, της ρευστότητας, των επισφαλειών και του δείκτη δάνεια προς καταθέσεις.

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, τα ενοποιημένα στοιχεία των τεσσάρων συστημικών ομίλων μετά τις συγχωνεύσεις αποκαλύπτουν την υψηλή συγκέντρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, που ελέγχει πλέον το 91% των δανείων, έναντι 60% που ελέγχουν οι τέσσερις μεγαλύτερες τράπεζες της Πορτογαλίας, 53% στην Τουρκία, 51% στην Ιταλία, 42% στη Γερμανία, 41% στην Ισπανία και 41% στην Πολωνία.

Μέσα από το κύμα των εξαγορών (ATEbank, Millenium, Geniki και των τριών κυπριακών) η Τράπεζα Πειραιώς υπερδιπλασίασε το χαρτοφυλάκιο των δανείων της, ενώ η Alpha Bank προσέθεσε ένα 27% επιπλέον δανειακό χαρτοφυλάκιο, με την εξαγορά της Emproriki Bank. Η ενσωμάτωση του νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και της νέας Proton στη Eurobank οδήγησε σε αύξηση του δανειακού της χαρτοφυλακίου κατά 15%, ενώ η Εθνική Τράπεζα προσέθεσε μόλις ένα 5%, καθώς ήταν η μόνη που δεν προχώρησε σε εξαγορές μεγάλων τραπεζών.

Η γιγάντωση του ομίλου της Πειραιώς τον κατατάσσει στην πρώτη θέση σε όρους δανείων και καταθέσεων, με συνολικό χαρτοφυλάκιο δανείων 68,5 δισ. ευρώ και μερίδιο αγοράς 29,6% και καταθετική βάση 50,2 δισ. ευρώ και μερίδιο αγοράς 28,6%. Ακολουθεί η Alpha Bank με μερίδιο αγοράς στις χορηγήσεις 23,1%, ενώ στις καταθέσεις κατατάσσεται στην τρίτη θέση με μερίδιο αγοράς 20,7%. Στις χορηγήσεις την τρίτη θέση καταλαμβάνει πλέον η Eurobank με μερίδιο 19,9%, ενώ το μικρότερο χαρτοφυλάκιο δανείων μεταξύ των τεσσάρων συστημικών τραπεζών διαθέτει η Εθνική, η οποία όμως διατηρεί ισχυρό πλεονέκτημα στις καταθέσεις με τη δεύτερη μεγαλύτερη καταθετική βάση 40,6 δισ. ευρώ και μερίδιο αγοράς 23,1%.

Το μικρότερο χαρτοφυλάκιο δανείων σε σχέση με την ευρεία καταθετική βάση εξασφαλίζει στην Εθνική Τράπεζα τον καλύτερο δείκτη δάνεια προς καταθέσεις σε σχέση με τις τρεις άλλες τράπεζες, που διαμορφώνεται με βάση τα στοιχεία του εξαμήνου στο 102%. Για τον ίδιο λόγο η Εθνική Τράπεζα διατηρεί μειωμένη εξάρτηση από το ευρωσύστημα, αντλώντας ρευστότητα ίση με 20,5% του ενεργητικού της από την ΕΚΤ και τον ΕΛΑ, έναντι 24,1% της Alpha Bank και 21,3% της Eurobank. Μικρότερη εξάρτηση, ακόμη και από την Εθνική διαθέτει ο όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς με ποσοστό 16,8%, της οποίας ο δείκτης δάνεια προς καταθέσεις διαμορφώνεται στο 116% και είναι ο δεύτερος καλύτερος μετά την Εθνική.

Σε ό,τι αφορά τον δείκτη επισφαλειών, στην καλύτερη θέση με διαφορά βρίσκεται η Εθνική με ποσοστό 20,8% και ακολουθούν η Eurobank με 25,3%, η Alpha Bank με 31,8% και η Τράπεζα Πειραιώς με 33,2%.^[1]

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} Κεφαλαίου

Ιστοσελίδες

1. <http://www.kathimerini.gr/>
http://www.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_kathremote_1_05/09/2013_517412http://www.kathimerini.gr/
2. <http://www.capital.gr/home.asp>
<http://www.capital.gr/NewsTheme.asp?id=1845586>
3. <http://www.enet.gr/>
<http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=340776>
4. <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CF%8D%CE%BB%CE%B7:%CE%9A%CF%8D%CF%81%CE%B9%CE%B1>
http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%AC%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%BF%CF%82_%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%80%CE%B5%CE%B6%CF%8E%CE%BD
5. <http://www.eurobank.gr/online/home/>
<http://www.eurobank.gr/online/HOME/generic.aspx?id=725&mid=809&lang=gr>
<http://www.eurobank.gr/online/home/genericnew.aspx?code=EKEEterikilpeftthinotita&mid=855&lang=gr>
<http://www.eurobank.gr/online/home/genericnew.aspx?code=EKEEndiaferomenaMeri&mid=856&lang=gr>
<http://www.eurobank.gr/online/home/genericnew.aspx?code=EKESimetoxiStinKoinonia&mid=857&lang=gr>
<http://www.eurobank.gr/online/home/genericnew.aspx?code=EKEFrontidaGiaToPeribalon&mid=858&lang=gr>
<http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=17&mid=347&lang=gr>
<http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=1019&mid=347&lang=gr>
<http://www.eurobank.gr/online/home/viewNews2.aspx?id=1666&code=PRESS&lang=gr>
<http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=26&mid=356&lang=gr>
http://www.eurobank.gr/Uploads/pdf/Annual%20Report%202012%20Eurobank_gr.pdf
<http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=5&mid=851&lang=gr>

Ελληνική Βιβλιογραφία

6. Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
7. Λίτινας Ν., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Πανεπιστημιακές εκδόσεις, Χίος, 1998
8. Παπαδάκης Β., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002
9. Σαρσέντης Β., **Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996

Ξένα Βιβλιογραφία

10. David F., **Strategic Management**, Prentice Hall, 6th Edition, 1997
11. Jay Barney., **Strategic Management and Competitive Advantage**, Prentice Hall, 2012
12. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2004

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος στο οποίο κινείται και δραστηριοποιείται η εταιρεία. Το περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε γενικευμένο ή μακρό-περιβάλλον (societal environment) και στο περιβάλλον του κλάδου ή μικρο-περιβάλλον (task environment). Για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της τράπεζας Eurobank, όπως και για κάθε άλλη επιχείρηση είναι ωφέλιμη η εξέταση των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν το μακρο και μικρο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

4.1 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Η ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (Societal environment)

Το Γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία που δεν επηρεάζουν άμεσα τις δραστηριότητες της επιχείρησης, αλλά μπορούν να επηρεάσουν τη μακροχρόνια πορεία και τη στρατηγική της.

Το Γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει το οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και το τεχνολογικό περιβάλλον της εταιρείας από την ανάλυση των οποίων προκύπτουν οι ευκαιρίες και οι απειλές για τη συγκεκριμένη αγορά.[4]

4.1.1 Οικονομικό περιβάλλον

Αυτή η διάσταση ασχολείται με τις επιδράσεις που ασκεί το οικονομικό περιβάλλον στον τραπεζικό οργανισμό.

Αρχικά, η αυστηρή εισοδηματική πολιτική και ο δραστικός περιορισμός των δημοσίων δαπανών που ασκήθηκαν τα τελευταία τρία χρόνια επηρέασαν όπως είναι αναμενόμενο αρνητικά την εξέλιξη του ΑΕΠ, τη συνολική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών σε μια οικονομία, με αποτέλεσμα το μέγεθός του να σημειώσει μείωση κατά 4,9% το 2010, κατά 7,1% το 2011 και κατά 6,4% το 2012. Για το 2013 συνεχίστηκε η μείωση του ΑΕΠ κατά 4,4%, ενώ για το 2014 προβλέπεται η οικονομία να επιστρέψει σε ρυθμούς ανάπτυξης της τάξης του 0,6%.

Επίσης, το δημόσιο έλλειμμα μειώθηκε κατά 30,8% το 2010, κατά 12% το 2011 και κατά 30,2% το 2012 σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Η ολοκλήρωση του PSI εντός του 2012 μείωσε το δημόσιο χρέος από 170,3% του ΑΕΠ το 2011 σε 156,9% του ΑΕΠ το 2012 συμβάλλοντας στη δημιουργία σταθερότερου μακροοικονομικού πλαισίου. Με την επιτάχυνση των μεταρρυθμίσεων που αποβλέπουν στη δημιουργία ενός ελκυστικότερου επενδυτικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως η απελευθέρωση συγκεκριμένων αγορών, η ταχύτερη αδειοδοτική διαδικασία, ο νέος αναπτυξιακός νόμος, η ευελιξία στην αγορά εργασίας κ.λ.π, καθώς επίσης με τη μείωση των τιμών των παραγωγικών συντελεστών λόγω της κρίσης, αναμένεται βελτίωση των τάσεων εξέλιξης του ΑΕΠ από το 2014 και θα υπάρξει επιστροφή της ελληνικής οικονομίας σε θετικούς ρυθμούς.[2]

Στον πίνακα 4.1 απεικονίζονται κάποιοι σημαντικοί οικονομικοί δείκτες:

Πίνακας 4.1: Σημαντικοί οικονομικοί δείκτες

	2009	2010	2011	2012
Εξέλιξη ΑΕΠ	3,1%	-4,9%	-7,1%	-6,4%
Πληθωρισμός: Μέσος Ετήσιος	1,2%	4,7%	3,3%	1,5%
Πληθωρισμός: Μεταβολή: Δεκέμβριος- Δεκέμβριος	2,6%	5,2%	2,4%	0,8%
Παραγωγικότητα Εργασίας (EU-27=100)**	98,2	93,3	90,1	n.a
Ποσοστό ανεργίας	9,5%	12,5%	17,7%	24,2%
Δημόσιες επενδύσεις(%ΑΕΠ)**	3,1%	2,3%	1,6%	n.a

Εξαγωγές (αγαθά- τρέχουσες τιμές)*	17,5	21,1	24,3	27,6
Εισαγωγές (αγαθά- τρέχουσες τιμές)*	51,9	50,4	48,4	49,1

*δισεκατομμύρια

** Πηγή: Eurostat

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2012

Οι επενδύσεις

Το έτος 2012 ο σχηματισμός πάγιου κεφαλαίου στην Ελλάδα ανήλθε στα 25,5 δισ Ευρώ σε σταθερές τιμές προηγούμενου έτους, εμφανίζοντας μείωση 19% σε σύγκριση με τα μεγέθη του έτους 2011. Η μείωση αυτή οφείλεται στη δραστική περικοπή των δημοσίων δαπανών και την περιοριστική οικονομική πολιτική που ασκήθηκε λόγω οικονομικής κρίσης.

Σε ότι αφορά στις Ξένες Άμεσες Επενδύσεις παρά την κρίση του δημόσιου χρέους και την ένταξη της χώρας στο μηχανισμό στήριξης ΔΝΤ-ΕΕ-ΕΚΤ, αυτές κινήθηκαν σε ικανοποιητικά επίπεδα στην Ελλάδα κατά το 2011 και αυξήθηκαν περαιτέρω κατά το έτος 2012, δείχνοντας σταθεροποιητικές τάσεις.

Συμπερασματικά, οι παραπάνω οικονομικές εξελίξεις και τα οικονομικά μεγέθη της χώρας επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας των τραπεζών, την αποδοτικότητα και την κερδοφορία τους. Οι μεταβολές στην αγορά εργασίας και στο διαθέσιμο εισόδημα τόσο των νοικοκυριών όσο και των επιχειρήσεων δημιουργούν ανακατατάξεις στο επίπεδο κατανάλωσης, αποταμίευσης και επένδυσης, τα οποία σχετίζονται με τα τραπεζικά ιδρύματα. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν άμεσα την εγχώρια ζήτηση. Για παράδειγμα, 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.

Επιπρόσθετα, η αγορά εργασίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα δημιουργίας σταθερού οικονομικού περιβάλλοντος. Τα χαμηλά ποσοστά ανεργίας σημαίνουν αυξημένη αγοραστική δύναμη, που συμβάλλουν στην αύξηση της κατανάλωσης.[1]

4.1.2 Πολιτικό και Νομοθετικό περιβάλλον

Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση στην οποία δραστηριοποιείται η τράπεζα Eurobank και πιο συγκεκριμένα σχετίζεται με τη συγκεκριμένη στάση που έχει η κυβέρνηση απέναντι στις τράπεζες. Είναι λογικό οι πολιτικές συνθήκες που υπάρχουν στην χώρα να επηρεάζουν τις ενέργειες των τραπεζών. Η πολιτική διάσταση αναφέρεται κυρίως στη φορολογία, στους νόμους και στις διατάξεις και στις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν και καθιστούν τις επενδύσεις ριψοκίνδυνες ή ακόμα και απαγορευμένες. Πιο συγκεκριμένα, η πολιτική σταθερότητα που επικρατεί στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον επηρεάζει θετικά και την τράπεζα Eurobank και όλες τις άλλες τράπεζες. Όταν δεν υπάρχει πολιτική σταθερότητα δημιουργείται αναστάτωση, μειώνονται τα κίνητρα για επενδύσεις και υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα.

Η φορολογία και οι μεταβολές στους φορολογικούς συντελεστές είναι άλλη μία παράμετρος που ασκεί επίδραση στην πολιτική των τραπεζών. Η τράπεζα σήμερα είναι περισσότερο ευέλικτη και αυξάνεται η αποδοτικότητά της, αφού οι αποκρατικοποιήσεις μειώνουν την κρατική παρέμβαση στην αγορά και αλλάζει τελείως η πολιτική της κάθε τράπεζας.

Οι νόμοι και οι κανονισμοί που καθορίζονται από την τράπεζα της Ελλάδος επηρεάζουν τις τράπεζες. Για παράδειγμα, παλιότερα υπήρχαν περιορισμοί για τον καθορισμό των επιτοκίων και αλλαγές αυτών. Αυτές οι 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 στις διάφορες εξελίξεις και γεγονότα και αναλόγως επισημαίνουν τους κινδύνους και παρεμβαίνουν όπου χρειάζεται. Διάφορες οδηγίες εκδίδονται σχετικά με τις υποχρεώσεις των τραπεζών όσον αφορά στην κεφαλαιακή τους επάρκεια, τις λειτουργίες και δραστηριότητές τους. Έτσι, επιτυγχάνεται η σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος και η προστασία των συναλλαγών.

Από την άλλη πλευρά, η δραστηριοποίηση της τράπεζας Eurobank και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη ευνοείται λόγω διατάξεων περί ελευθερίας εμπορίου, μετακίνησης αγαθών και υπηρεσιών, προσώπων και κεφαλαίου χωρίς περιορισμούς. Στα πλαίσια όμως της παγκοσμιοποίησης οι διεθνείς πολιτικές κρίσεις μπορεί να

επηρεάσουν την ελληνική οικονομία και σαν συνέπεια και τους τραπεζικούς οργανισμούς.

Τέλος, η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη και για τράπεζες που δραστηριοποιούνται σε πολλές χώρες όπως η τράπεζα Eurobank η οποία έχει εξαπλωθεί στη νοτιοανατολική Ευρώπη και πρέπει να είναι ενήμερη για τις διεθνείς πολιτικές εξελίξεις.[1]

4.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον

Η κοινωνικοπολιτιστική διάσταση σχετίζεται με το ευρύτερο πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας. Μερικοί κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι οι εξής: το επίπεδο μόρφωσης, η ισότητα των μειονοτήτων, οι δημογραφικές αλλαγές, το εργασιακό περιβάλλον και η θέση της γυναίκας στην εργασία.

Είναι χαρακτηριστικό ότι το τραπεζικό περιβάλλον επηρεάζεται από τις δημογραφικές αλλαγές. Πιο συγκεκριμένα, η σύνθεση του πληθυσμού μεταβάλλεται σημαντικά τα τελευταία χρόνια, με τον αριθμό των γεννήσεων να έχει μειωθεί σημαντικά και το προσδόκιμο ζωής να αυξάνεται συνεχώς.

Συγκεκριμένα, από το 1960 μέχρι σήμερα υπολογίζεται ότι στη χώρα μας το προσδόκιμο ζωής έχει αυξηθεί κατά 11 έτη, φτάνοντας τα 80,4 χρόνια, ενώ το 2050 αναμένεται να φτάσει τα 83,5 χρόνια. Ο δείκτης γήρανσης του πληθυσμού στην Ελλάδα υπολογίζεται το 2050 να έχει αυξηθεί από το σημερινό 9,6% σε 17,8%.

Οι παραπάνω δημογραφικές εξελίξεις επηρεάζουν τον τραπεζικό κλάδο στην προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών. Για παράδειγμα, ο αυξημένος αριθμός των ηλικιωμένων έχει αρνητικές συνέπειες όσον αφορά στην αποταμίευση. Τα άτομα όμως ηλικίας 36-65 ετών αποταμιεύουν περισσότερο. Στην προσπάθεια τους να εξασφαλίσουν ένα βιοτικό επίπεδο ακόμα και στα χρόνια που θα συνταξιοδοτηθούν, επενδύουν πάνω σε συνταξιοδοτικά- ασφαλιστικά προγράμματα που τους προσφέρουν οι τραπεζικοί όμιλοι. Με αυτό τον τρόπο επωφελούνται και οι τράπεζες που προσφέρουν τέτοια ελκυστικά προγράμματα.[2]

Επίσης, το εργασιακό περιβάλλον και οι αλλαγές αποτελούν έναν ακόμα παράγοντα που επηρεάζει το τραπεζικό περιβάλλον. Χαρακτηριστικά, η εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας αυξάνει την παραγωγικότητα του κλάδου και διευκολύνει τις τραπεζικές εργασίες, ενώ περιορίζεται το ωράριο και η απασχόληση.

Η ανάθεση των εργασιών και σε τρίτους αποτελεί άλλη μία αλλαγή στο εργασιακό περιβάλλον της τράπεζας. Το πιστωτικό ίδρυμα συνάπτει μια συμφωνία με έναν πάροχο υπηρεσιών, ο οποίος αναλαμβάνει κάποιες εργασίες του πιστωτικού ιδρύματος, που σε αντίθετη περίπτωση θα ήταν υπεύθυνη η τράπεζα όπως οι υπηρεσίες καθαριότητας και η ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες η εκπαίδευση και η μισθοδοσία του προσωπικού. Το μεγαλύτερο όφελος που προκύπτει είναι η μείωση του κόστους.

Από την άλλη πλευρά, ο τραπεζικός κλάδος θεωρείται ιδιαίτερα ελκυστικός χώρος όσον αφορά στην επαγγελματική αποκατάσταση και στην εξέλιξη του ατόμου. Έτσι, άρχισε και ο γυναικείος πληθυσμός να ενσωματώνεται στον τραπεζικό οργανισμό. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες αποτελούν το 48% της απασχόλησης του τραπεζικού κλάδου. Παρόλο που γίνονται 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.[1]

4.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

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. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματική εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας. [9] Στον κλάδο εξετάζεται τι επιπτώσεις έχουν τα επιτεύγματα της μακροχρόνιας αλλαγής της τεχνολογίας.

Πιο συγκεκριμένα, στο τεχνολογικό περιβάλλον εντάσσονται οι ανακαλύψεις της επιστήμης, ο μηχανολογικός εκσυγχρονισμός και η πρόοδος της αυτοματοποίησης. Επίσης, η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή, των πληροφοριακών συστημάτων και γενικότερα του

Διαδικτύου έχει αποφέρει μεγάλες αλλαγές στον τραπεζικό κλάδο. Πλέον, όλοι οι άνθρωποι μπορούν να κάνουν τις συναλλαγές τους από το γραφείο τους με ασφάλεια μέσα από την Υπηρεσία Ηλεκτρονικής Τραπεζικής (e-Banking). Ακόμα, άλλα νέα προγράμματα και νέες μορφές εναλλακτικών ηλεκτρονικών δικτύων (ATM, call center) έκαναν την εμφάνισή τους σε μια προσπάθεια καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών. Γίνεται καλύτερη διαχείριση και επεξεργασία πληροφοριών εκ μέρους των τραπεζών και έτσι επιτυγχάνεται μείωση του κόστους και ταχύτητα των συναλλαγών. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι οι τεχνολογικές αλλαγές έχουν περιορίσει το ανθρώπινο δυναμικό με αποτέλεσμα να εκτελούνται οι εργασίες με τους υπολογιστές. Οι νέες τεχνολογίες, επομένως, επηρεάζουν τις τράπεζες θετικά γιατί με αυτό τον τρόπο εξυπηρετούν τους πελάτες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Με αυτόν τον τρόπο, οι τράπεζες αν εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες που τους παρέχονται από τις νέες τεχνολογίες μπορούν να αποκτήσουν διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για να έχουν μια σημαντική θέση στον κλάδο.[1]

Για παράδειγμα η Εθνική Τράπεζα βραβεύτηκε το 2009 σε τράπεζα της χρονιάς για τη συνολική της απόδοση και τις πρωτοβουλίες για ανάπτυξη και επενδύσεις σε τεχνολογία. Επίσης, η τράπεζα Eurobank βραβεύτηκε για το καλύτερο mobile Banking, για την υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω κινητού τηλεφώνου. Με άλλα λόγια, παρέχει τις πλέον ολοκληρωμένες υπηρεσίες στην Ελλάδα μέσω των ειδικών εφαρμογών m-Banking για iPhone, Android, Windows Phone, Blackberry και μέσω μηνυμάτων SMS για άμεση ενημέρωση των πελατών της Τράπεζας. Η Eurobank ήταν η μοναδική Τράπεζα η οποία διακρίθηκε στη συγκεκριμένη κατηγορία.[4]

Τέλος, οι τράπεζες πρέπει να δίνουν μεγάλη σημασία στις τεχνολογικές καινοτομίες διότι αν τις αγνοήσουν τότε χάνουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και παραγκωνίζονται τελείως από τον ανταγωνισμό. Γι αυτό το λόγο, η κάθε τράπεζα οφείλει να εκπαιδεύει πολύ καλά το προσωπικό της στις νέες τεχνολογίες για να αποκτήσει δύναμη και έτσι υπεροχή.

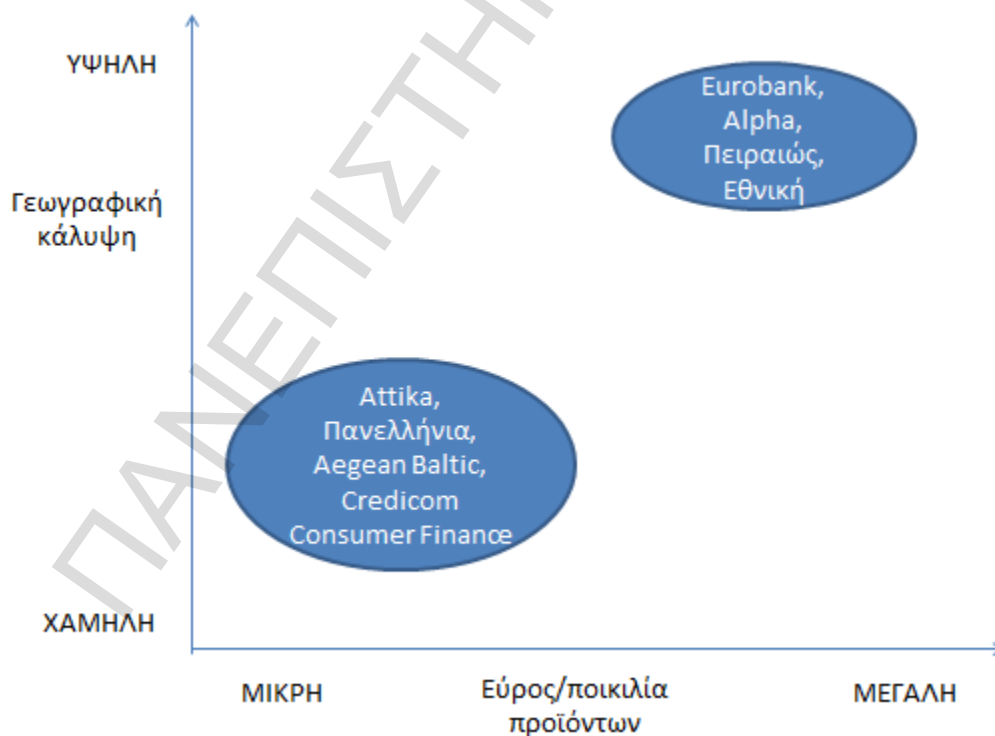
4.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΛΑΔΟΥ Η ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4.2.1 Στρατηγικές Ομάδες

Με τον όρο Στρατηγικές Ομάδες ορίζεται ένα σύνολο επιχειρήσεων που έχουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους. Οι στρατηγικές ομάδες στον τραπεζικό κλάδο είναι πολύ χρήσιμες, διότι βοηθούν να κατανοηθεί το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται.[9]

Οι τράπεζες οι οποίες βρίσκονται στην ίδια στρατηγική ομάδα παρουσιάζουν αρκετά κοινά σημεία καθώς έχουν και ομοιότητες στις ακολουθημένες στρατηγικές. Η μετακίνηση από μία στρατηγική ομάδα σε μία άλλη γίνεται συνήθως με δυσκολία.

Στο διάγραμμα 4.1 απεικονίζεται ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων στον τραπεζικό κλάδο 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

Πηγή: Ιστοσελίδα wikipedia

Η τράπεζα Eurobank χαρακτηρίζεται από μεγάλη γεωγραφική κάλυψη και μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Ο ανταγωνισμός μεταξύ της κάθε στρατηγικής ομάδας είναι έντονος, διότι οι τράπεζες προσφέρουν τα ίδια προϊόντα απευθυνόμενες στους ίδιους πελάτες. Από αυτό το διάγραμμα γίνεται εκτίμηση και για τις κινήσεις των υπόλοιπων ανταγωνιστών και πως αυτές θα επηρεάσουν τον κλάδο. Σε αυτή την περίπτωση, οι κινήσεις των ανταγωνιστών της δεύτερης στρατηγικής ομάδας προς την πρώτη είναι ελάχιστες, αφού η πρώτη που περιλαμβάνει και την τράπεζα μελέτης μας τη Eurobank, καλύπτει το 91% του μεριδίου αγοράς του κλάδου χωρίς να αφήνει περιθώρια στους υπόλοιπους να εισέλθουν σε αυτή. Επομένως, τα εμπόδια εισόδου είναι πολύ μεγάλα όπως και τα εμπόδια εξόδου με αποτέλεσμα ο τραπεζικός κλάδος να αποτελείται ουσιαστικά από την τράπεζα Eurobank, την alpha Bank, την Εθνική και την Πειραιώς.[5]

4.2.2 Ανάλυση κλάδου με βάση το υπόδειγμα Porter

Το περιβάλλον του κλάδου διαφέρει από το γενικευμένο περιβάλλον όσον αφορά στην επίδραση που έχουν και οι δύο χώροι στην επιχείρηση.

Επίσης, το περιβάλλον του κλάδου περιλαμβάνει παράγοντες που καλείται η επιχείρηση να αντιμετωπίσει προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να αναλυθούν με το υπόδειγμα του Porter, το οποίο συμβάλλει στο να καθοριστεί η ανταγωνιστική δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι δυνάμεις του υποδείγματος Porter είναι οι εξής:[1]

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

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι νεοεισερχόμενοι στον τραπεζικό κλάδο επιθυμούν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και γι αυτό θεωρούνται απειλή από τα υπόλοιπα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου καθώς και με την αναμενόμενη ζήτηση των υφιστάμενων τραπεζών. Εμπόδια εισόδου είναι για παράδειγμα οι οικονομίες κλίμακας. Συγκεκριμένα, η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο παραγωγής, δηλαδή, όσο πιο μεγάλη είναι η ποσότητα παραγωγής τόσο μικρό είναι το ανά μονάδα κόστος παραγωγής. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις δεν μπορούν να πετύχουν όμως τις οικονομίες κλίμακας λόγω μικρού όγκου παραγωγής. Άρα είναι δύσκολη η είσοδος των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στο τραπεζικό κλάδο. Ακόμα, για να μπορούν αυτές οι επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο υπάρχει ανάγκη για επένδυση σε μεγάλα κεφάλαια. Όμως, αυτό στην αρχή είναι πολύ δύσκολο, διότι οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις δεν έχουν τόσα κεφάλαια για νέες εγκαταστάσεις, για μάρκετινγκ, διαφημίσεις και κεφαλαιουχικό εξοπλισμό.[9]

Η στρατηγική ομάδα που μελετάμε αποτελείται από τράπεζες που όλες μαζί καλύπτουν το 92% του μεριδίου αγοράς. Επομένως, αυτές οι τράπεζες προσφέρουν ήδη πολύ διαφοροποιημένα προϊόντα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δεσμεύουν την πίστη των πελατών τους και να είναι εξαιρετικά δύσκολο για τους νεοεισερχόμενους να εισέλθουν σε αυτή την αγορά λόγω των απαιτούμενων μεγάλων δαπανών που χρειάζεται να κάνουν.[5]

Επίσης, μία καινούρια τράπεζα για να εισέλθει στον τραπεζικό κλάδο χρειάζεται να δημιουργήσει μόνη της ένα δίκτυο διανομής το οποίο όμως συνεπάγεται και μεγάλο κόστος. Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις της στρατηγική ομάδας μας επηρεάζουν και είναι λογικό τα κανάλια διανομής αφού καλύπτουν όλο σχεδόν το μερίδιο αγοράς και είναι αρχηγοί του τραπεζικού κλάδου. Έτσι, δημιουργούνται μεγάλα εμπόδια εισόδου των νεοεισερχόμενων αν προσπαθήσουν να αναπτύξουν μόνοι τους κανάλια διανομής λόγω του μεγάλου κόστους τους. Επομένως, ένα καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής εξυπηρετώντας όσο το δυνατόν περισσότερες περιοχές προσδίδει ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον τραπεζικό κλάδο.

Ακόμα, κάθε κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων μέσω διάφορων ρυθμίσεων ή μέσω της νομοθεσίας. Για τον τραπεζικό κλάδο αυτές οι ρυθμίσεις είναι ένα εμπόδιο υψηλό για την είσοδο των νέων τραπεζών στον κλάδο αλλά δεν είναι και ανυπέρβλητο.

Οι επιχειρήσεις που υπάρχουν στη στρατηγική ομάδα που μελετάμε που είναι η Alpha Bank, η Εθνική και η Πειραιώς μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις νεοεισερχόμενες τράπεζες. Συγκεκριμένα, οι τράπεζες οι μεγάλες όπως είναι οι παραπάνω μπορούν να επιτεθούν στις νεοεισερχόμενες με μείωση των τιμών, αύξηση της διαφήμισης και με προσπάθεια ανανέωσης των προϊόντων τους.

Συνοψίζοντας, τα εμπόδια εισόδου για τις νεοεισερχόμενες τράπεζες είναι αρκετά υψηλά αν σκεφτούμε ότι η στρατηγική ομάδα μας καλύπτει το 92% του μεριδίου αγοράς του τραπεζικού κλάδου. Από τα παραπάνω εμπόδια ίσως οι οικονομίες κλίμακας και οι κεφαλαιακές απαιτήσεις θεωρούνται σημαντικά εμπόδια εισόδου των νεοεισερχομένων.[5]

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Όσον αφορά στον τραπεζικό κλάδο οι προμηθευτές είναι κυρίως οι εταιρείες που προσφέρουν τεχνολογία και τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικούς υπολογιστές, πληροφοριακά συστήματα, διάφορα προγράμματα, δίκτυα) και αναλώσιμα υλικά όπως γραφική ύλη. Επίσης, προμηθευτές μπορούν να θεωρηθούν οι ασφαλιστικές εταιρείες με τις οποίες οι τράπεζες με τη δημιουργία θυγατρικών συνεργάζονται προσφέροντας ασφαλιστικά προϊόντα στους πελάτες. Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο προσφέροντας χαμηλές τιμές στις τράπεζες, διαφοροποιημένα προϊόντα και αυξάνοντας την ποιότητα του τεχνολογικού εξοπλισμού. Οι προμηθευτές ακόμα μπορούν να διαπραγματευτούν με τις τράπεζες όσον αφορά στην ποιότητα του τεχνολογικού εξοπλισμού, την ποσότητα και τους όρους παράδοσης.[1]

Συνοψίζοντας, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον τραπεζικό κλάδο δεν είναι μεγάλη αν συνειδητοποιήσουμε ότι υπάρχουν πάρα πολλοί προμηθευτές σε σχέση με τις τράπεζες που υπάρχουν. Από την άλλη πλευρά, άμα ήταν λιγότεροι οι

προμηθευτές θα μπορούσαν να ασκήσουν μεγαλύτερη δύναμη και να ασκήσουν και να επιβάλλουν τους όρους τους.

Ακόμα, υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός στον τομέα της πληροφορικής. Συγκεκριμένα, οι τραπεζικοί οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν από μια μεγάλη ποικιλία υπολογιστών, ηλεκτρονικών συστημάτων και λογισμικών δικτύων. Επίσης, υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός όσον αφορά στη γραφική ύλη που προμηθεύονται οι τράπεζες όπως χαρτιά και μελάνια. Έτσι, οι τράπεζες επιλέγουν τους προμηθευτές με βάση την ποιότητά τους, την τιμή και τη διαφοροποίηση των προϊόντων τους.

Οι προμηθευτές, επίσης, είναι πολύ δύσκολο να καθετοποιηθούν προς τα εμπρός και να προσφέρουν τραπεζικές υπηρεσίες.

Υπάρχει ακόμα μεγάλο κόστος μετακίνησης. Πιο συγκεκριμένα, οι τραπεζικοί οργανισμοί προκειμένου να προσαρμοστούν άμεσα στις τεχνολογικές αλλαγές προσφέροντας συνεχώς νέα και καλύτερα προϊόντα, δαπανούν μεγάλα χρηματικά ποσά τόσο στην αλλαγή του λογισμικού όσο και στα διάφορα ηλεκτρονικά προγράμματα.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης

Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση να μειώσει τις τιμές, να βελτιώσει την ποιότητα, να παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση και να έχει πολύ διαφοροποιημένο προϊόν. Αν δεν υπάρχει δύναμη στους αγοραστές τότε και οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξάνουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερο κέρδος χωρίς να σκέφτονται το συμφέρον των πελατών τους.

Στον τραπεζικό κλάδο οι αγοραστές μπορεί να είναι και τα νοικοκυριά και οι μεγάλες και οι μικρές επιχειρήσεις. Σημαντικοί πελάτες για το τραπεζικό κλάδο και πιο συγκεκριμένα για τη στρατηγική ομάδα που έχουμε επιλέξει να αναλύσουμε είναι αυτοί που έχουν μεγάλο εισόδημα για τα νοικοκυριά και μεγάλο τζίρο για τις επιχειρήσεις. Σημαντική προϋπόθεση είναι να αυξάνουν, επίσης, τα κέρδη των τραπεζών.[1]

Οι πελάτες, επομένως, έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη διότι λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού μπορούν να επιλέξουν σε ποια από τις μεγαλύτερες τράπεζες σε μερίδιο θέλουν να πάνε. Όσον αφορά στους μεγαλοπελάτες για παράδειγμα, που έχουν σημαντικά

κεφάλαια σε σύγκριση με τους μικροκαταθέτες, η επιλογή τους γίνεται με βάση ποια τράπεζα θα τους αποδώσει χαμηλότερα επιτόκια και ποια θα τους δώσει περισσότερα προνόμια. Επίσης, οι μεγάλοι πελάτες των τραπεζών είναι λίγοι σε αριθμό γι αυτό κάθε τράπεζα προσπαθεί να τους κερδίσει με κάθε κόστος. Άρα αυτοί οι πελάτες έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη γιατί η επιλογή της τράπεζάς τους θα αποφέρει πολλά κέρδη σε αυτήν. Από την άλλη πλευρά, οι μικροί καταθέτες κάθε τράπεζας δεν έχουν τόσο μεγάλη δύναμη γιατί έχουν λιγότερες καταθέσεις, ζητούν μικρότερα δάνεια και είναι πιο δύσκολο να τα αποπληρώσουν.

Ειδικά σε αυτές τις τέσσερις τράπεζες που κατέχουν μερίδιο αγοράς 92% οι πελάτες μπορούν να ασκήσουν δύναμη απαιτώντας από τους τραπεζικούς οργανισμούς καλύτερη εξυπηρέτηση, μεγαλύτερα προνόμια και καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων όπως ευνοϊκότεροι όροι δανείων και καλύτερα επιτόκια. Επίσης, η δύναμη των πελατών τους θεωρείται σημαντική αν έχουν μεγάλο αριθμό τραπεζικών συναλλαγών.[5]

Γενικότερα, οι αγοραστές έχουν πλήρη γνώση της αγοράς, της ζήτησης, της προσφοράς και των τιμών των επιτοκίων. Γι αυτό το λόγο και η επιλογή τους βασίζεται με βάση τις ακριβείς πληροφορίες που έχουν.

Στον τραπεζικό κλάδο δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στα προϊόντα αλλά διαφοροποιήσεις στον τρόπο εκτέλεσης των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες. (φιλικό περιβάλλον, ταχύτατη εξυπηρέτηση). Επίσης, οι πελάτες είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή και επομένως ασκούν μεγάλες πιέσεις και τελικώς επιλέγουν αυτή την τράπεζα που θα τους αποφέρει τα πιο ελκυστικά επιτόκια. Τέλος, δεν μπορεί να υπάρξει καθετοποίηση προς τα πίσω γιατί οι πελάτες δεν μπορούν να παράγουν μόνοι τους τραπεζικές υπηρεσίες.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Υποκατάστατο είναι το προϊόν το οποίο εμφανίζεται σαν διαφορετικό αλλά καλύπτει την ίδια ανάγκη όπως ένα άλλο. Ο τραπεζικός κλάδος δεν πρέπει να ανησυχεί μόνο για τον υφιστάμενο ανταγωνισμό που υπάρχει ανάμεσα στις τέσσερις μεγαλύτερες τράπεζες του κλάδου αλλά και για τον ανταγωνισμό άλλου κλάδου που παράγουν κάποιο υποκατάστατο προϊόν. [9]

Τα υποκατάστατα μπορεί να είναι καλύτερα από τα προϊόντα του κλάδου που εξετάζουμε κάθε φορά και επομένως να προτιμώνται από τους πελάτες. Επίσης, οι πελάτες είναι πολύ ευαίσθητοι σε ότι αφορά στην τιμή και συμπερασματικά αν τα υποκατάστατα διατίθενται σε καλή τιμή οι πελάτες θα στραφούν σε αυτά.

Όσον αφορά στον τραπεζικό κλάδο συγκεκριμένα μπορούμε να θεωρήσουμε υποκατάστατα κάποιους οργανισμούς οι οποίοι παρέχουν μόνο μερικές από τις υπηρεσίες (μόνο καταθέσεις ή ανταλλακτήρια συναλλαγμάτων). Η δύναμη αυτών των υποκατάστατων είναι αρκετά χαμηλή γιατί οι πελάτες προτιμούν τις παραδοσιακές τράπεζες οι οποίες μπορούν να τους εξυπηρετήσουν σε ότι χρειάζονται. Όμως, οι ηλεκτρονικές τράπεζες θα μπορούσαν να θεωρηθούν απειλή για τη στρατηγική ομάδα που μελετάμε. Παρόλα αυτά στην Ελλάδα δεν είναι τόσο διαδεδομένες λόγω της ανεπαρκούς χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του διαδικτύου γενικότερα.

Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο τραπεζικός κλάδος που μελετάμε αποτελείται από την τράπεζα Eurobank, την τράπεζα Πειραιώς, την Alpha Bank και την Εθνική τράπεζα της Ελλάδος. [5]

Αρχικά, στη στρατηγική ομάδα που μελετάμε υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και αυτό κυρίως οφείλεται στο γεγονός ότι και οι τέσσερις τράπεζες της στρατηγικής ομάδας έχουν υψηλά μερίδια αγοράς και ο αριθμός των τραπεζών στο εξωτερικό είναι επίσης μεγάλος.

Επίσης, το προϊόν που προσφέρουν οι τράπεζες δεν μπορεί να διαφοροποιηθεί σε μεγάλο βαθμό για να υπάρχει ένα μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επομένως σημασία έχει ο τρόπος προσέγγισης των πελατών και η εξυπηρέτησή τους. Αυτό οδηγεί σε ένταση του ανταγωνισμού κυρίως στις τιμές, στην ποιότητα των προϊόντων και στην εξυπηρέτηση.

Οι συγκεκριμένες τράπεζες κάνουν μεγάλες προωθητικές προσπάθειες μέσω διαφημίσεων για νέα προϊόντα με προνομιούχα επιτόκια. Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού των πελατών και τη διατήρηση των υπάρχόντων και έτσι εντείνεται ο

ανταγωνισμός. Το κόστος μετακίνησης των αγοραστών είναι ιδιαίτερα χαμηλό βέβαια αφού μπορούν να μετακινηθούν σε τράπεζες που είναι περισσότερο συμφέρουσες για αυτούς.

Ακόμα, όλες οι τράπεζες προσπαθούν να καλύψουν όσες περισσότερες ανάγκες έχουν οι πελάτες τους τόσο στην εξυπηρέτηση όσο και στα προϊόντα που τους προσφέρουν. Επίσης, όσον αφορά στα σταθερά κόστη των τραπεζών όπως είναι τα ενοίκια και οι μισθοί των υπαλλήλων κάποιες από τις τέσσερις μεγάλες τράπεζες προσπαθούν να μειώσουν όσο γίνεται περισσότερο τα έξοδα για τα κτήρια μειώνοντας και τους υψηλότερους κυρίως μισθούς. Αυτή η προσπάθεια διευκολύνεται περισσότερο στρέφοντας τους πελάτες στα ηλεκτρονικά μέσα τα οποία είναι τα ATMs και το e-banking. Με αυτό τον τρόπο, αυξάνεται συνεχώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών για το ποια θα μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα τα έξοδά της χωρίς να μειώσει την ποιότητα των προϊόντων της.[1]

Επομένως, υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου για τις τράπεζες της υπό μελέτη στρατηγικής μας ομάδας. Συγκεκριμένα, οι τράπεζες Eurobank, Alpha Bank, Εθνική και Πειραιώς οι οποίες καλύπτουν ένα 91% του μεριδίου αγοράς του τραπεζικού κλάδου έχουν επιχειρήσει μεγάλες επενδύσεις σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό. Γι αυτό το λόγο, δεν μπορούν εύκολα να αποχωρήσουν από αυτό τον κλάδο, ενώ αντιθέτως παραμένουν ακόμα και αν έχουν μειωμένα κέρδη ή και ζημιές. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα αύξηση του ανταγωνισμού λόγω υπερβάλλουσας προσφοράς.[5]

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων τραπεζών ευνοεί και τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά γιατί θα μπορούν να λαμβάνουν καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες όπως χαμηλότερα επιτόκια δανεισμού.

Other Stakeholders

Αυτή η έκτη δύναμη του Porter προσδιορίζει τη δύναμη που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη του τραπεζικού κλάδου όπως είναι οι κυβερνήσεις, τα σωματεία η τοπική κοινωνία, οι μέτοχοι και άλλες ομάδες ενδιαφέροντος του κλάδου αυτού. Συγκεκριμένα, στον τραπεζικό κλάδο υπάρχουν τα πρωτοβάθμια σωματεία όπως είναι οι σύλλογοι στις επιμέρους τράπεζες και τα δευτεροβάθμια που είναι η ομοσπονδία τραπεζοϋπαλλήλων. Επίσης, σε κάθε τράπεζα λειτουργούν συνδικαλιστικές οργανώσεις που υπερασπίζονται τα

συμφέροντα κάθε εργαζομένου. Ακόμα, και οι κυβερνήσεις παίζουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στον τραπεζικό κλάδο αφού μπορούν να καθορίσουν, να διευκολύνουν ή να δυσκολέψουν τα εμπόδια εισόδου και εξόδου της κάθε τράπεζας στον τραπεζικό κλάδο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} Κεφαλαίου

Ιστοσελίδες

1. <http://www.eurobank.gr/online/home/>
http://www.eurobank.gr/Uploads/pdf/7HMERES_OIKONOMIA_08012014v.pdf
http://www.eurobank.gr/Uploads/pdf/Annual%20Report%202012%20Eurobank_gr.pdf
2. <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE>
http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/General/NWS_anergia_10012014.pdf
http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-themes?p_param=A0801
3. <http://www.bankofgreece.gr/Pages/default.aspx>
<http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/default.aspx>
4. <http://www.nbg.gr/wps/portal/el/Home>
<http://www.nbg.gr/wps/portal/el/The-Group/Corporate-Social-Responsibility>
<http://www.nbg.gr/wps/portal/el/THE-GROUP/The-Bank/content/Vraveyseis-diakriseis>
5. <http://www.thepressproject.gr/article/46215/To-noumero-pou-fobizei-Sto-91-i-sugkentrosi-ton-4-ellinikon-trapezon>

Ελληνική Βιβλιογραφία

6. Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
7. Λίτινας Ν., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Πανεπιστημιακές εκδόσεις, Χίος, 1998
8. Παπαδάκης Β., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002
9. Σαρσέντης Β., **Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996

Ξένα Βιβλιογραφία

10. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2004
11. David F., **Strategic Management**, Prentice Hall, 6th Edition, 1997
12. Jay Barney., **Strategic Management and Competitive Advantage**, Prentice Hall, 2012

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για μια επιτυχημένη στρατηγική πρέπει εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες και απειλές), να πραγματοποιηθεί και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (δυνάμεις και αδυναμίες). Επομένως, κρίνεται σκόπιμο η ακριβής ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να αναδιοργανώσει επακριβώς τις δραστηριότητές της η ίδια για να οδηγηθεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τόσο την ανάλυση των χρηματοοικονομικών πόρων της όσο των ανθρώπινων πόρων, των πολιτικών, των στρατηγικών, του μάρκετινγκ και των πληροφοριακών συστημάτων της.

Συγκεκριμένα, ο καθορισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης περιλαμβάνει τον καθορισμό καταρχάς της δομής της, της κουλτούρας και των πόρων της. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύσαμε την αποστολή, το όραμα, το ανθρώπινο δυναμικό, την εταιρική υπευθυνότητα και το ανταγωνιστικό περιβάλλον της Τράπεζας Eurobank. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος της Τράπεζας Eurobank τα οποία είναι η βασική οργανωτική δομή, τα πληροφοριακά συστήματα και η κουλτούρα της.

5.2 ΒΑΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Για την Eurobank η ορθή και υπεύθυνη εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους της και για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Η Eurobank βασίζεται στη σχετική εγχώρια νομοθεσία, τις διατάξεις και τους κανονισμούς, τις διεθνείς εξελίξεις, καθώς και στις εσωτερικές

εταιρικές της αξίες, για την ανάπτυξη των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει. Οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης της Eurobank αφορούν στη σύνθεση και στις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου και της επιτροπής ελέγχου, καθώς και στην ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων του Ομίλου, με ιδιαίτερη έμφαση στη διεξαγωγή τραπεζικών εργασιών. Στόχος της Eurobank είναι η άρρηκτη σύνδεση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης με την ευρύτερη εταιρική της κουλτούρα, καθώς η ορθή διακυβέρνηση δεν περιορίζεται στην τυπική τήρηση των νόμων, αλλά απαιτεί προσωπική αξιοπιστία και υπευθυνότητα.[2]

Πρόεδρος, μη εκτελεστικό μέλος του διοικητικού συμβουλίου είναι ο Γεώργιος Α. Δαβίδ ο οποίος πλαισιώνεται από το μη εκτελεστικό σύμβουλο τον Γιώργο Κ. Γόντικα. Επίσης, ο αντιπρόεδρος ο οποίος είναι και μη εκτελεστικός ανεξάρτητος σύμβουλος είναι ο Ευστράτιος Γεώργιος Α. Αράπογλου.

Ο κύριος ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου συνίσταται στη συνδρομή του Δ.Σ. αναφορικά με τη διεκπεραίωση των εποπτικών του αρμοδιοτήτων που, κατά κύριο λόγο, αφορούν [3]:

- Στην εξέταση της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων, καθώς επίσης και στην επίβλεψη των διαδικασιών κανονιστικής συμμόρφωσης.
- Στην εξέταση και εποπτεία της διαδικασίας κατάρτισης και έκδοσης των οικονομικών στοιχείων και πληροφοριών οι οποίες παρέχονται.
- Στην επιλογή, αξιολόγηση και ανεξαρτησία των εξωτερικών ελεγκτών.
- Στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

Ακόμα, υπάρχει ο διευθύνων σύμβουλος ο οποίος λαμβάνει μέρος στην επιτροπή ελέγχου και είναι ο Χρήστος Ι. Μεγάλου και υπάρχουν και τέσσερις σύμβουλοι οι οποίοι με τη σειρά τους μετέχουν και αυτοί και στην επιτροπή ελέγχου. Τέλος, υπάρχει και ένας γραμματέας ο οποίος είναι ο Χαράλαμπος Β. Κοκολογιάννης.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και οι επιτροπές συνιστώμενες από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Συγκεκριμένα, ο Διευθύνων Σύμβουλος, στον οποίο έχει ανατεθεί η διοίκηση της Τράπεζας, εξουσιοδοτείται

για τη σύσταση, τη συγκρότηση, τις αρμοδιότητες και εν γένει τη λειτουργία επιτροπών προς υποβοήθηση του έργου του, οι σημαντικότερες των οποίων είναι οι ακόλουθες:[3]

Διοικητική Επιτροπή: Χρήστος Μεγάλου (Πρόεδρος), Κωνσταντίνος Βουσβούνης, Σταύρος Ιωάννου, Φωκίων Καραβίας, Χρήστος Αδάμ, Χαράλαμπος Σιγανός.

Εκτελεστική Επιτροπή: Χρήστος Μεγάλου (Πρόεδρος), Κωνσταντίνος Βουσβούνης, Σταύρος Ιωάννου, Φωκίων Καραβίας, Χρήστος Αδάμ, Χαράλαμπος Σιγανός, Δημήτριος Αναγνωστόπουλος, Δέσποινα Ανδρεάδου (χωρίς δικαίωμα ψήφου), Δήμος Αρχοντίδης, Κώστας Βασιλείου, Ήβη Βίγκα, Μιχάλης Βλασταράκης, Αθηνά Δεσύπρη, Ευάγγελος Κάββαλος, Πέτρος Κατσούλας, Χάρης Κοκολογιάννης, Γεώργιος Μαρίνος, Γκίκας Χαρδούβελης

Κεντρική Επιτροπή Πιστοδοτήσεων: Γ. Κατσαρός (Πρόεδρος), Γ. Μαρίνος, Η. Βίγκα.

Επιτροπή Δεοντολογίας: Ν. Παυλίδης (Πρόεδρος), Γ. Γόντικας, Α. Δεσύπρη, Γ. Ορφανίδης, Α. Μανωλιάς, Κ. Λυγερού, Γ. Τσιτσιλίας

5.3 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ

Η τράπεζα Eurobank έχει ενστερνιστεί τις αρχές της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης τις οποίες και μετασχηματίζει σε πολιτικές και δράσεις στην καθημερινή της λειτουργία. Συγκεκριμένα, η συνεχής προσπάθεια για την ενίσχυση του οικονομικού περιβάλλοντος, παράλληλα με την καλλιέργεια ενός ανοιχτού διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη και την ενεργή συμμετοχή και συνεισφορά του Οργανισμού στην κοινωνία συνθέτουν την εταιρική υπευθυνότητα της Eurobank. Ειδικότερα, η εταιρική υπευθυνότητα του Ομίλου υλοποιείται μέσα από τέσσερις άξονες δράσης:

- Την ανταλλαγή απόψεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholder dialogue) μέσα από δράσεις και πρωτοβουλίες που αναδεικνύουν τα προβλήματα και παράλληλα προωθούν τις κατάλληλες, για την εποχή, λύσεις.
- Την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης, μέσα από την οποία διασφαλίζεται η διαφάνεια και η χρηστή λειτουργία του Οργανισμού.
- Την κοινωνική συνεισφορά σε καίριους τομείς των τοπικών κοινωνιών, όπου δραστηριοποιείται ο Όμιλος.

- Τη φροντίδα για το περιβάλλον, με στόχο την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και τη συμβολή στην αειφόρο ανάπτυξη[4]

5.4 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Για την τράπεζα Eurobank η υγεία και η ασφάλεια στην εργασία κατέχει πρωταρχική σημασία κατά το σχεδιασμό και υλοποίηση κάθε επιχειρηματικής της δραστηριότητας. Το ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο της και πηγή ανάπτυξης ανεκτίμητης αξίας.

Ως χρηματοοικονομικός Όμιλος με υψηλό βαθμό εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, λαμβάνει όλα εκείνα τα μέτρα τα οποία, σύμφωνα και πέραν της εθνικής και ευρωπαϊκής νομοθεσίας, διασφαλίζει την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, των πελατών, των επισκεπτών και των εξωτερικών συνεργατών της.

Επίσης, η συγκεκριμένη τράπεζα εφαρμόζει πρωτοποριακά προγράμματα αντιμετώπισης κρίσεων και έκτακτων καταστάσεων. Διενεργεί προληπτικές ιατρικές εξετάσεις, μετρήσεις βλαπτικών φυσικών και χημικών παραγόντων στους χώρους εργασίας. Επιδίωξη της είναι η διασφάλιση ενός ποιοτικού και ασφαλούς περιβάλλοντος για τους ίδιους τους εργαζόμενους της τράπεζας και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.[4]

Ακόμα, η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί καθήκον για τον όμιλο Eurobank. Στην κατεύθυνση αυτή έχει θεσπίσει συγκεκριμένη Περιβαλλοντική Πολιτική, για την υλοποίηση της οποίας εφαρμόζει σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης πιστοποιημένο σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO14001.[5]

Οι περιβαλλοντικές επιδόσεις της Eurobank παρακολουθούνται από ειδικά προγράμματα συνδεδεμένα με στόχους και σχετικούς περιβαλλοντικούς δείκτες. Με τον τρόπο αυτό, αφενός εξυπηρετείται η δέσμευση για διαφανή λειτουργία του οργανισμού, αφετέρου ενισχύεται η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση του «οικολογικού αποτυπώματος» της Τράπεζας στην Ελλάδα. Ταυτόχρονα, δρομολογείται η επέκταση παρακολούθησης των περιβαλλοντικών

επιδόσεων της Eurobank και εκτός Ελλάδας, όπου αυτό είναι εφικτό.[5]

5.5 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το ανθρώπινο δυναμικό της Eurobank με τη συνεχή προσπάθεια, τις γνώσεις, τις υψηλού επιπέδου ικανότητες, την αποτελεσματικότητα, τον επαγγελματισμό και παράλληλα την ικανότητα προσαρμογής και διαχείρισης αλλαγών, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα που δίνει τη δυνατότητα στον Όμιλο να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις προκλήσεις και τις νέες συνθήκες του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στο διάγραμμα 3.1 απεικονίζεται η εξέλιξη απασχόλησης στον Όμιλο.



Διάγραμμα 5.1: Εξέλιξη Απασχόλησης στον Όμιλο

Πηγή: Ιστοσελίδα τράπεζας Eurobank

Ο όμιλος Eurobank, μετά την απορρόφηση του πρώην «Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Α.Τ.Ε.» και της «Νέα Proton Τράπεζα Α.Ε.» απασχολεί 18.568 άτομα, από τα οποία το 43% στην περιοχή της Κεντρικής και Νοτιανατολικής Ευρώπης και το 57% στην Ελλάδα (στοιχεία Ιανουαρίου 2014).

Περίπου το 77% των εργαζομένων στον Όμιλο έχει ηλικία μικρότερη από 45 έτη, με το μέσο όρο ηλικίας τα 39 έτη. Αντίστοιχα, το 78%

των απασχολούμενων στην Ελλάδα έχει ηλικία μικρότερη των 45 ετών, με το μέσο όρο ηλικίας να διαμορφώνεται στα 40 έτη. Ο αριθμός των γυναικών που απασχολούνται στον Όμιλο ανέρχεται στο 63% επί του συνόλου των εργαζομένων, έναντι 37% των ανδρών. Στην Ελλάδα, η κατανομή ανά φύλο είναι ιδιαίτερα ισορροπημένη, με τον αριθμό των γυναικών να διαμορφώνεται κατά μέσο όρο στο 56% του συνόλου. Το μείγμα ανδρών / γυναικών επιβεβαιώνει με τον καλύτερο τρόπο την πολιτική ίσων ευκαιριών που εφαρμόζει ο Όμιλος.

Επίσης, στο διάγραμμα 3.2 απεικονίζονται οι απασχολούμενοι ανά χώρα στις τράπεζες Eurobank.



Διάγραμμα 5.2: Απασχολούμενοι ανά χώρα

Πηγή: Ιστοσελίδα Eurobank

Επαγγελματική Ανάπτυξη και Εκπαίδευση

Στην Eurobank η αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί διαχρονική επιλογή στρατηγικής σημασίας και είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένη με τις επιχειρηματικές προτεραιότητες του Ομίλου. Αυτό έχει διασφαλιστεί με το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός θεσμοθετημένου και ολοκληρωμένου Πλαισίου Εκπαίδευσης και Επαγγελματικής Ανάπτυξης που δίνει έμφαση στην ενίσχυση μιας ενιαίας κουλτούρας ανάπτυξης και που φέτος βραβεύτηκε για την καινοτομία, την επιτυχημένη πρακτική και τη θετική του επίδραση από το Ελληνικό Ινστιτούτο Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (ΕΙΜΑΔ) της ΕΕΔΕ, στο πλαίσιο των HR Excellence Awards.

Τα Προγράμματα Επαγγελματικής Ανάπτυξης στοχεύουν στην ενδυνάμωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων που οδηγούν σε βέλτιστη απόδοση, στη στοχευμένη αξιοποίησή τους για κάλυψη σημαντικών θέσεων στον οργανισμό, τον προγραμματισμό διαδοχής, τη μεταφορά γνώσης και την εδραίωση κοινών μεθοδολογιών ανάπτυξης που ενισχύουν τη διαφάνεια και την αντικειμενικότητα.

Το 2012 συνεχίστηκαν τα παρακάτω στοχευμένα προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών:

1. Προγράμματα ανάπτυξης των διοικητικών ομάδων και στελεχών
2. Εφαρμογές Επαγγελματικής Ανάπτυξης
3. Προγράμματα mentoring

Οι σύγχρονες απαιτήσεις στο χώρο εργασίας και, παράλληλα, η σημαντική εξοικείωση των στελεχών στη χρήση των υπολογιστών και των ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας, έχουν επιτρέψει τον εμπλουτισμό των διαφόρων μεθοδολογιών εκπαίδευσης. Πολλά από τα διαθέσιμα προγράμματα πραγματοποιούνται μέσω της μεθόδου **blended learning**. Παρέχεται επομένως στους συμμετέχοντες η δυνατότητα αποκλειστικής διαχείρισης του χρόνου εκπαίδευσης (σε 24ωρη βάση, 7 ημέρες την εβδομάδα, από οποιοδήποτε χώρο με πρόσβαση στο Internet) παράλληλα με ευελιξία μάθησης και «γέφυρα» μεταξύ θεωρίας και πράξης.[5]

Στο διάγραμμα 3.3 απεικονίζονται οι ανθρωπόωρες εκπαίδευσης του 2012:

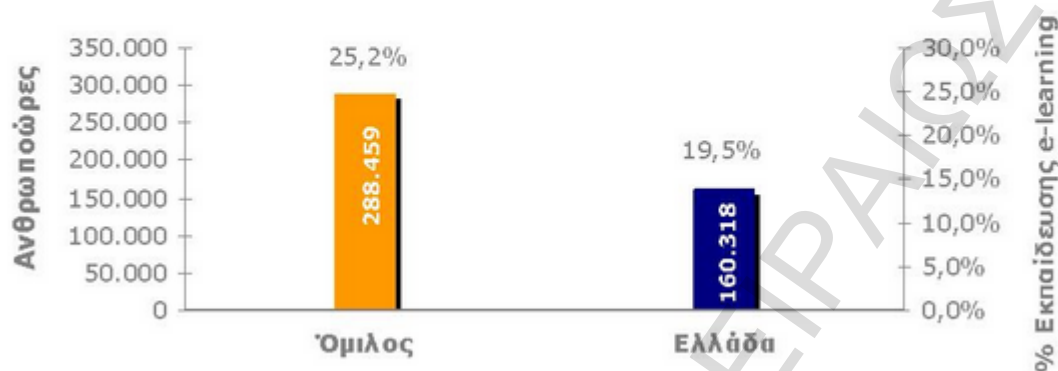


Διάγραμμα 5.3: Ανθρωπόωρες Εκπαίδευσης 2012

Πηγή: Ιστοσελίδα Eurobank

Στο διάγραμμα 3.4 απεικονίζεται το ποσοστό υλοποίησης προγραμμάτων e-learning το 2012:

Ποσοστό Υλοποίησης e-learning προγραμμάτων 2012



Διάγραμμα 5.4: Ποσοστό υλοποίησης e-learning προγραμμάτων 2012

Πηγή: Ιστοσελίδα Eurobank

5.6 ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Η EUROBANK

Για Ιδιώτες:

Αρχικά, όσον αφορά στους ιδιώτες η τράπεζα Eurobank έχει δημιουργήσει τα προγράμματα επιβράβευσης. Με άλλα λόγια όλοι οι λογαριασμοί Eurobank -Τρεχούμενοι, Μισθοδοσίας, Σύνταξης, Ταμιευτηρίου και Όψεως- συμμετέχουν στο πρόγραμμα επιβράβευσης επιστροφή και ανταμείβουν τους καταθέτες πελάτες αν χρησιμοποιούν αντί για μετρητά την χρωστική τους κάρτα.[8]

Επίσης, η τράπεζα Eurobank δημιουργεί εδώ και χρόνια σύγχρονους τραπεζικούς λογαριασμούς για να εξυπηρετεί όσο γίνεται καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της σε ότι αφορά τις καθημερινές συναλλαγές για αποταμίευση ή για τοποθέτηση των χρημάτων τους. Υπάρχουν πολλές δυνατότητες για να μπορεί ο κάθε πελάτης να ενημερώνεται και κάνει τις συναλλαγές του. Αυτό το πετυχαίνει μέσω πολλών λειτουργιών όπως είναι το online banking, το m-banking, το e-banking, με sms και email alert, αλλά και με βιβλιάριο ή statement.

Η Eurobank δίνει αξία σε κάθε αποταμιευτική προσπάθεια και όσο μικρή ή μεγάλη είναι πρέπει να επιβραβεύεται. Τα χρήματα παραμένουν διαθέσιμα χωρίς περιορισμό προσφέροντας τους υψηλό επιτόκιο από το πρώτο ευρώ, απόδοση τόκων κάθε έξι μήνες και επιτόκιο ανταμοιβής για κάθε νέα κατάθεση.[9]

Επενδυτικά και καταθετικά προγράμματα

Όσον αφορά στα επενδυτικά και καταθετικά προγράμματα η Eurobank πηγαίνει τις προθεσμιακές καταθέσεις ένα βήμα πιο μπροστά, συνδυάζοντάς τις με επενδυτικά προγράμματα της επιλογής του κάθε πελάτη ώστε να προσφέρουν ακόμη μεγαλύτερες αποδόσεις. Συγκεκριμένα, μπορεί ο κάθε πελάτης να διαλέξει ανάμεσα σε δύο συνδυαστικά προγράμματα τα οποία είναι το smart flexi (συνδυασμός υψηλότοκης προθεσμιακής κατάθεσης και ασφαλιστικού προγράμματος δημιουργίας κεφαλαίου Flexi) και το smart invest (συνδυασμός υψηλότοκης προθεσμιακής κατάθεσης με επένδυση σε αμοιβαία κεφάλαια).[9]

Για Επαγγελματίες και επιχειρήσεις άνω των 2,5 εκατομμυρίων ευρώ:

Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των ρευστών διαθέσιμων της κάθε επιχείρησης η τράπεζα eurobank προσφέρει:

- Τον επαγγελματικό λογαριασμό ο οποίος παρέχει όλες τις δυνατότητες που διευκολύνουν τις συναλλαγές και καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Την προθεσμιακή κατάθεση για επιχειρήσεις για την καλύτερη ρευστότητα της επιχείρησης χωρίς δέσμευση των κεφαλαίων της για μεγάλο χρονικό διάστημα.[17]

Στην Eurobank ακόμα ο κάθε ελεύθερος επαγγελματίας και οι μικρές επιχειρήσεις έχουν διαφορετικές ανάγκες ανάλογα με τον τομέα που δραστηριοποιούνται. Γι αυτό το λόγο σχεδίασε αυτή η τράπεζα έξυπνες χρηματοδοτικές λύσεις που μπορούν να προσαρμοστούν στις πραγματικές συνθήκες εργασίας του κάθε επαγγελματία.

Τα χρηματοδοτικά προγράμματα είναι τα εξής:

- Προγράμματα χρηματοδότησης για Κεφάλαιο Κίνησης
- Προγράμματα χρηματοδότησης για Επαγγελματικό Εξοπλισμό
- Προγράμματα χρηματοδότησης για Επαγγελματική Στέγη

- Επιδοτούμενα και Συγχρηματοδοτούμενα Προγράμματα
- Ειδικά προγράμματα χρηματοδότησης
- Προγράμματα Leasing
- Προγράμματα Factoring [17]

Personal Banking

Η ένταξη του πελάτη στην υπηρεσία Personal Banking του δίνει τη δυνατότητα να έχει πρόσβαση σε προνόμια σχεδιασμένα ειδικά για αυτόν.

Υψηλό επιτόκιο και μηνιαία πληρωμή τόκων

Ο καθημερινός λογαριασμός Personal Banking δίνει άμεση πρόσβαση στα χρήματά του κάθε πελάτη, καλύπτοντας όλες τις καθημερινές τραπεζικές του συναλλαγές, ενώ ταυτόχρονα απολαμβάνει: Υψηλό επιτόκιο από το 1^ο ευρώ συνδεδεμένο με το Euribor μηνός, μηνιαία πληρωμή τόκων, δωρεάν μπλοκ επιταγών, συναλλαγές χωρίς χρεώσεις, αυτόματη εξόφληση λογαριασμών, δυνατότητα ένταξης στο πρόγραμμα «Ζωή & Υγεία» και δυνατότητα υπερανάληψης με προνομιακό επιτόκιο.

Κάρτες Personal Banking

Οι κάρτες Personal Banking (Personal Banking Debit MasterCard & Personal Banking Visa) είναι το διαβατήριό του πελάτη σε έναν κόσμο εξειδικευμένων υπηρεσιών και σημαντικών προνομίων, ενώ ταυτόχρονα του προσφέρει αυτόματη αναγνώριση και προτεραιότητα σε όλα τα δίκτυα εξυπηρέτησης Eurobank.[24]

Private Banking

Η Eurobank προσφέρει αποκλειστικά στους πελάτες Private Banking, για τις ανάγκες του “μυημένου” επενδυτή, εξειδικευμένα εργαλεία που ταυτοποιούν και αναλύουν τις εξελίξεις των αγορών και τις μετουσιώνουν σε συγκεκριμένες επενδυτικές στρατηγικές. Το ζητούμενο είναι η χάραξη μιας επωφελοδύς επενδυτικής στρατηγικής, με επιλογές που δεν ορίζονται με βάση συγκεκριμένο κλάδο, προϊόν ή γεωγραφική περιοχή, αλλά με βάση την προστιθέμενη αξία που ενέχουν.

5.7 ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Συγκεκριμένα, ο διευρυμένος όμιλος Eurobank είναι ένας Ευρωπαϊκός τραπεζικός οργανισμός, με σύνολο ενεργητικού € 80,1 δισ. (pro-forma), με δυναμικό πάνω από 20.000 εργαζόμενους και συνολικό δίκτυο άνω των 1.100 καταστημάτων.

Επίσης, ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιεί τις τραπεζικές του συναλλαγές με τα 640 eurobank ATM και με τα 470 κέντρα αυτόματων συναλλαγών των καταστημάτων eurobank. Σε όλα αυτά τα καταστήματα ο πελάτης μπορεί να πραγματοποιήσει ανάληψη μετρητών, κατάθεση μετρητών, πληρωμή οφειλής πιστωτικής κάρτας eurobank, μεταφορά χρημάτων μεταξύ των λογαριασμών του πελάτη και διάφορες διεργασίες όσον αφορά στην κάρτα eurobank (όπως ενεργοποίηση κάρτας ή αλλαγή του pin της). Ακόμα, ο πελάτης μπορεί να πραγματοποιήσει τις συναλλαγές του και από τα ATM άλλων τραπεζών εσωτερικού (DiasNET) και εξωτερικού εντός και εκτός ευρωζώνης (Cirrus/Maestro/Mastercard).

Τέλος, η ανάπτυξη ενός Δικτύου 8 Κέντρων Εξυπηρέτησης, με παρουσία σε όλη την Ελλάδα, δίνει τη δυνατότητα της άμεσης επικοινωνίας του πελάτη με το Private Banking. Οι Private Bankers, εξειδικευμένα στελέχη με διεθνή εμπειρία, ασχολούνται αποκλειστικά με τη διαχείριση της περιουσίας του πελάτη, προσφέροντας προϊόντα και εξατομικευμένες υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Με τις εν λόγω υπηρεσίες επιδιώκεται η υλοποίηση των επενδυτικών του στόχων, και η δημιουργία μιας μοναδικής σχέσης εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας.[27]

5.8 ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΒΟΛΗ

Η προβολή της τράπεζας eurobank γίνεται συνήθως από όλα τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και κυρίως την τηλεόραση αλλά και το ραδιόφωνο. Επίσης, η προβολή γίνεται επίσης και με διαφημιστικά φυλλάδια και με άλλες ενέργειες όπως είναι οι χαμηλές τιμές των επιτοκίων και οι ευνοϊκότεροι όροι για λήψη δανείων. Ωστόσο, η καλύτερη προβολή παραμένει η προβολή 'από στόμα σε στόμα'. Όμως, η τράπεζα Eurobank μέσω της πιστωτικής της κάρτας κυρίως WWF Eurobank Visa, η οποία αποτελεί το πρώτο πράσινο προϊόν που εξέδωσε ποτέ ελληνική τράπεζα, παραμένει πρωτοπόρα και

αναγνωρίσιμη μέσω της προβολής της συνεργασίας της με την WWF Ελλάς. Με άλλα λόγια, η προσπάθεια της για την προστασία του περιβάλλοντος, με τη βοήθεια αυτής της κάρτας, την έχει βοηθήσει στο να ευαισθητοποιεί περισσότερο τους πελάτες της και με αυτό τον τρόπο να την προτιμούν. Ακόμα, η προβολή της τράπεζας Eurobank συνεχίζεται και με τη συνεργασία της με την Ελληνική Ομοσπονδία Καλαθοσφαίρισης, με τη συμμετοχή της στο φιλανθρωπικό αγώνα δρόμου σκυταλοδρομίας και με τη δράση κοινωνικής αλληλεγγύης με τίτλο πίσω στο σχολείο όπου προσέφερε σχολικά είδη σε παιδιά άπορων πολύτεκνων οικογενειών.[28]

5.9 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Η Business Exchanges είναι μία εταιρεία που συστάθηκε το 2001 από την Τράπεζα Eurobank Εργασίας, τη Vodafone και την Hellas online. Σήμερα, είναι 100% θυγατρική εταιρεία της Eurobank Εργασίας. Η εταιρεία αυτή αναγνωρίζοντας την ανάγκη για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αυτοματοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών της, παρέχει σε συνεργασία με την Τράπεζα EFG Eurobank, μια προηγμένη λύση για τις πληρωμές των προμηθευτών αυτής. Το online σύστημα της Business Exchanges είναι μία ολοκληρωμένη λύση που έχει τη δυνατότητα να συλλέγει αυτόματα όλες τις πληρωμές από το ERP σύστημα της εταιρείας, να τις προωθεί προς έγκριση από τα αρμόδια στελέχη της (με μια εγκριτική διαδικασία που καθορίζεται από την τράπεζα) και στη συνέχεια να τις διαβιβάζει προς εκτέλεση στα κατάλληλα συστήματα της EFG Eurobank.

Οι λογαριασμοί των προμηθευτών που επιθυμούν να πιστώσουν μπορούν να τηρούνται είτε στην EFG Eurobank είτε σε τρίτες τράπεζες. Το σύστημα της BE αφού συλλέξει τις απαντήσεις από την εκτέλεση των πληρωμών στην EFG Eurobank, τις διαβιβάζει πίσω στο ERP σύστημα της εταιρείας, ώστε να πραγματοποιηθούν αυτόματα οι απαραίτητες λογιστικές εγγραφές. Όλες αυτές οι διαδικασίες γίνονται εντελώς αυτόματα χωρίς την παρέμβαση κανενός ανθρώπου εκτός από τη διαδικασία έγκρισης των πληρωμών από τα αρμόδια στελέχη της εταιρείας. Οι εγκρίσεις γίνονται με την χρήση ψηφιακών πιστοποιητικών που δίνονται στα εξουσιοδοτημένα στελέχη από την Business Exchange και την EFG Eurobank.

Σκοπός του συστήματος Payflow είναι να μηχανογραφηθεί και να αυτοματοποιηθεί όλο το σύστημα εγκρίσεων και αποστολής των

πληρωμών στα τραπεζικά συστήματα της EFG Eurobank. Η εφαρμογή έχει σχεδιαστεί κατάλληλα ώστε να υπάρχει η μέγιστη δυνατή ασφάλεια μεταξύ των εμπλεκόμενων συστημάτων και να μην μπορεί να γίνει υποκλοπή ή παραποίηση των ευαίσθητων στοιχείων που θα ανταλλάσσονται, όπως οι αριθμοί των τραπεζικών λογαριασμών και τα ποσά προς πληρωμή.

Το ολοκληρωμένο σύστημα Payflow καλύπτει τις παρακάτω λειτουργίες:

- Αυτόματη αποστολή των πληρωμών από τα συστήματα (ERP) της εταιρείας στο σύστημα Payflow της Business Exchange μέσω ειδικής εφαρμογής της BE.
- Έγκριση των πληρωμών από την Web εφαρμογή της Business Exchange, διαμέσου του δικτυακού τόπου <http://payflow.be24.gr/> μέσω ενός συστήματος εγκριτικών ροών (Approval Workflow Engine) σε συνδυασμό με την χρήση ψηφιακών υπογραφών (digital signatures) και ψηφιακών πιστοποιητικών (digital certificates).
- Αποστολή των πληρωμών στα τραπεζικά συστήματα της EFG Eurobank από την εφαρμογή της BE.
- Λήψη των απαντήσεων από τα τραπεζικά συστήματα για την εκπλήρωση ή μη των πληρωμών.

5.10 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Σε αυτήν την ενότητα θα παρουσιαστούν οικονομικά στοιχεία του πιστωτικού ιδρύματος τα οποία αναφέρονται σε βασικά μεγέθη (στοιχεία ισολογισμού, αποτελέσματα χρήσης).

Αρχικά, από τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στον ισολογισμό της Τράπεζας παρατηρούνται τα εξής:

Το σύνολο του ενεργητικού της Eurobank διαμορφώθηκε σε €80,1δισ. στο τέλος Σεπτεμβρίου 2013. Οι χορηγήσεις προς πελάτες (προ προβλέψεων) ανήλθαν σε €54,5δισ., εκ των οποίων €45,7δισ. αφορούν δάνεια στην Ελλάδα και €8,8δισ. δάνεια στο εξωτερικό. Οι χορηγήσεις προς επιχειρήσεις διαμορφώθηκαν σε €27,8δισ. και αντιστοιχούν στο 51% του συνόλου των χορηγήσεων της Eurobank, ενώ τα δάνεια προς νοικοκυριά ανήλθαν σε €26,6δισ., με τα στεγαστικά δάνεια να αποτελούν το 35% και τα καταναλωτικά το 14% του συνολικού χαρτοφυλακίου[26]

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται τα δάνεια προς πελάτες:



Πίνακας 5.1: Δάνεια προς πελάτες

Πηγή: Ιστοσελίδα τράπεζας Eurobank

Οι **καταθέσεις πελατών** διαμορφώθηκαν σε €42,3δισ. την ίδια περίοδο, με το Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και τη Νέα Proton Bank να ενισχύουν συνολικά την καταθετική βάση της Eurobank κατά €11,3δισ. Αξίζει να σημειωθεί ότι εξαιρουμένων των δύο αυτών τραπεζών, οι καταθέσεις της Eurobank σημείωσαν αύξηση κατά €847εκ. σε συγκρίσιμη βάση το Γ' τρίμηνο του 2013 έναντι του Β' τριμήνου, απόρροια της εμπιστοσύνης των πελατών προς την Τράπεζα και το ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Στην Ελλάδα οι καταθέσεις διαμορφώθηκαν σε €33,8δισ. και στο εξωτερικό ανήλθαν σε €8,5δισ. στο τέλος Σεπτεμβρίου 2013.

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι καταθέσεις των πελατών της Τράπεζας Eurobank:



Πίνακας 5.2: Καταθέσεις πελατών της Τράπεζας Eurobank

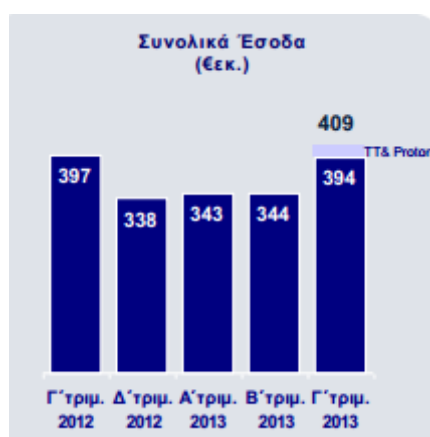
Πηγή: Ιστοσελίδα τράπεζας Eurobank

Ως αποτέλεσμα της απομόχλευσης του ενεργητικού και της ενίσχυσης των καταθέσεων μετά και την ενσωμάτωση του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και της Νέας Proton Bank, ο λόγος των δανείων προς τις καταθέσεις βελτιώθηκε σημαντικά και διαμορφώθηκε σε 111% στο τέλος του γ' τριμήνου 2013, από 152% που ήταν ένα χρόνο πριν. Στο εξωτερικό, οι καταθέσεις υπερβαίνουν τις χορηγήσεις μετά από προβλέψεις, με το σχετικό δείκτη να διαμορφώνεται στο 93%.

Η σταθεροποίηση του εγχώριου μακροοικονομικού κλίματος, η σταδιακή αύξηση των καταθέσεων πελατών και η ενίσχυση της ρευστότητας της Τράπεζας από την εξαγορά του Νέου Τ.Τ. συνετέλεσαν στη μείωση της χρηματοδότησης από το ευρωσύστημα κατά 51% έναντι του Ιουνίου 2012.

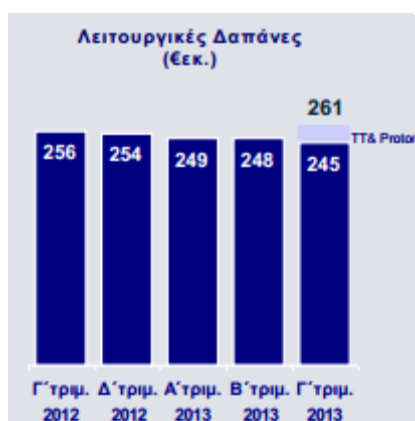
Η μείωση του λειτουργικού κόστους συνεχίστηκε, καθώς οι δαπάνες (εξαιρουμένου του Νέου Τ.Τ. και της Νέας Proton Bank) υποχώρησαν στο χαμηλότερο επίπεδο των τελευταίων οκτώ τριμήνων. Σε επίπεδο εννεαμήνου, το λειτουργικό κόστος μειώθηκε κατά 7,2% σε συγκρίσιμη βάση, 7,0% στην Ελλάδα και 7,7% στο εξωτερικό. Αξίζει να σημειωθεί ότι πριν από λίγες ημέρες ολοκληρώθηκε με επιτυχία το πρόγραμμα εθελουσίας αποχώρησης 1.073 υπαλλήλων της Eurobank, με συνολικό κόστος για την Τράπεζα €86εκ. και ετήσιο όφελος €61εκ., που αντιστοιχεί σε 14% του μισθολογικού κόστους στην Ελλάδα. [26]

Στους παρακάτω πίνακες απεικονίζονται τα συνολικά έσοδα και οι λειτουργικές δαπάνες της τράπεζας Eurobank:



Πίνακας 5.3: Συνολικά Έσοδα Τράπεζας Eurobank

Πηγή: Ιστοσελίδα Τράπεζας Eurobank



Πίνακας 5.4: Λειτουργικές Δαπάνες της Τράπεζας Eurobank

Πηγή: Ιστοσελίδα Τράπεζας Eurobank

Ο περιορισμός των δαπανών σε συνδυασμό με την αύξηση των συνολικών εσόδων οδήγησε στην αύξηση των κερδών προ προβλέψεων κατά 53% σε €148εκ., από €97εκ. το β' τρίμηνο του 2013.

Στους παρακάτω πίνακες απεικονίζονται και τα κέρδη προ προβλέψεων και οι προβλέψεις πιστωτικών κερδών της Τράπεζας Eurobank:



Πίνακας 5.5: Κέρδη προ Προβλέψεων της τράπεζας Eurobank

Πηγή: Ιστοσελίδα Τράπεζας Eurobank



Πίνακας 5.6: Προβλέψεις Πιστωτικών Κινδύνων της Τράπεζας Eurobank
 Πηγή: Ιστοσελίδα Τράπεζας Eurobank

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} Κεφαλαίου

Ιστοσελίδες

1. <http://www.eurobank.gr/online/HOME/genericnew.aspx?code=trapeza&mid=851&lang=gr>
2. <http://www.eurobank.gr/online/HOME/generic.aspx?id=8&mid=338&lang=gr>
3. <http://www.eurobank.gr/online/HOME/generic.aspx?id=113&mid=338&lang=gr>
4. <http://www.eurobank.gr/online/home/genericnew.aspx?code=EKEEterikiIpefthinotita&mid=855&lang=gr>
5. <http://www.eurobank.gr/online/home/genericnew.aspx?code=EKEFrontidaGiaToPeribalon&mid=858&lang=gr>
6. <http://www.eurobank.gr/online/home/genericnew.aspx?code=EKEFrontidaGiaToPeribalonPrasina&mid=858&lang=gr>
7. <http://www.eurobank.gr/online/home/genericnew.aspx?code=EKESimetoxiStinKoinoniaPedia&mid=857&lang=gr>
8. <http://www.eurobank.gr/online/home/genericnew.aspx?code=idiotess&mid=860&lang=gr>
9. <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=1208&mid=1002&lang=gr>
10. <http://www.eurobank.gr/online/home/viewServices.aspx?id=393&mid=911&lang=gr>
11. <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=52&mid=456&lang=gr>
12. <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=341&mid=693&lang=gr>
13. <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=905&mid=913&lang=gr>
14. <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=942&mid=927&lang=gr>
15. <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=104&mid=471&lang=gr>
16. <http://www.eurobank.gr/online/home/genericnew.aspx?code=epagkelmaties&mid=862&lang=gr>
17. <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=171&mid=545&lang=gr>
18. <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=1061&mid=973&lang=gr>
19. <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=1064&mid=975&lang=gr>
20. <http://www.eurobank.gr/online/home/genericnew.aspx?code=epixirisis&mid=902&lang=gr>
21. <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=185&mid=579&lang=gr>

22. <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=1240&mid=1009&lang=gr>
23. <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=201&mid=588&lang=gr>
24. <http://www.eurobank.gr/online/home/genericPB.aspx?id=841&mid=880&lang=gr>
25. <http://www.eurobank.gr/online/home/genericnew.aspx?code=private&mid=865&lang=gr>
26. <http://www.eurobank.gr/Uploads/pdf/Eurobank%20%CE%94%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%AF%CE%BF%20%CE%A4%CF%8D%CF%80%CE%BF%CF%85%20%CE%91%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%83%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD%20%CE%93%20%CF%84%CF%81%CE%AF%CE%BC%CE%B7%CE%BD%CE%BF%202013.pdf>
27. <http://www.eurobank.gr/online/HOME/popsnew.aspx?mid=504&lang=gr>
28. <http://www.eurobank.gr/online/home/genericnew.aspx?code=EKEFRontidaGiaToPeribalonPrasina&mid=858&lang=gr>
29. <http://www.accountancygreece.gr/%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B2%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BA%CF%89%CE%BD-%CE%BC%CE%B5%CE%B3%CE%B5%CE%B8%CF%89%CE%BD-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CF%84%CE%B5/>
30. <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13482/2/KatsianiMsc2008.pdf>
31. http://www.eurobank.gr/Uploads/pdf/Annual%20Report%202012%20Eurobank_gr.pdf

Ελληνική Βιβλιογραφία

32. Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
33. Λίτινας Ν., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Πανεπιστημιακές εκδόσεις, Χίος, 1998
34. Παπαδάκης Β., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002
35. Σαρσέντης Β., **Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996

Ξένα Βιβλιογραφία

36. David F., **Strategic Management**, Prentice Hall, 6th Edition, 1997
37. Jay Barney., **Strategic Management and Competitive Advantage**, Prentice Hall, 2012
38. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2004

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

6.1 SWOT ANALYSIS

Η διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας απαιτεί τον εντοπισμό των στρατηγικών κατευθύνσεων και την επιλογή των καταλληλότερων από αυτές. Η εκτίμηση των στρατηγικών αυτών πραγματοποιείται με την ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων που αυτή με τη σειρά της οδηγεί στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σε σχέση με τις άλλες ανταγωνιστικές της στον κλάδο.

Η ανάλυση αυτή (SWOT Analysis) περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την παρουσίαση των εξωτερικών ευκαιριών (Opportunities) και των απειλών (Threats) και των εσωτερικών δυνάμεων (Strengths) και αδυναμιών (Weaknesses) που αφορούν την Τράπεζα Eurobank.

Από την προσεκτική ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της τράπεζας Eurobank προκύπτουν οι παρακάτω στρατηγικοί παράγοντες:

Ευκαιρίες:

- Η τάση σταθεροποίησης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας και η νομισματική σταθερότητα αποτελούν ευκαιρία για όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο
- Περισσότερο ευέλικτη και αποδοτικότερη τράπεζα, αφού οι αποκρατικοποιήσεις μειώνουν την κρατική παρέμβαση και αλλάζει η πολιτική της.
- Η τράπεζα της Ελλάδος και η Ευρωπαϊκή Κεντρική τράπεζα έχουν εποπτικό ρόλο στις διάφορες εξελίξεις και γεγονότα και επισημαίνουν τους κινδύνους στις διάφορες μορφές δανείων.
- Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης (συνθήκες για εξαγορές, συγχωνεύσεις, συνεργασίες)
- Εξελιγμένες υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking, ATM, call center, m-banking για i-phone-Android)
- Μειωμένη δύναμη υποκατάστατων

- Δύσκολη είσοδος νεοεισερχομένων γιατί υπάρχει ανάγκη για επένδυση σε μεγάλα κεφάλαια και κανάλια διανομής

Απειλές:

- Δυσμενείς οικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα
- Μείωση των επενδύσεων
- Αύξηση του ποσοστού ανεργίας
- Περιορισμός ρευστότητας στην αγορά
- Αυξημένος αριθμός ηλικιωμένων οι οποίοι δεν αποταμιεύουν
- Μικρό μέγεθος εγχώριας αγοράς. Λόγω της γεωγραφικής δυσμορφίας απαιτείται μεγαλύτερο δίκτυο

Δυνάμεις

- Συνεχείς εξαγορές τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Νοτιοανατολική Ευρώπη
- Ένταξη της Proton Bank και του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου στο ενεργητικό της για ενίσχυση της στρατηγικής της θέσης και αύξηση του δανειακού της χαρτοφυλακίου
- Ενσωμάτωση τεχνολογίας σε όλα τα εναλλακτικά δίκτυα (internet banking, 640 ATM, call centers)
- Προσφέρει ενεργειακή αναβάθμιση κατοίκων (Εξοικονομώ Κατ'Οικον)
- Προσφέρει πρόγραμμα Επιστροφής στις αγορές
- Υψηλή ποιότητα υπηρεσιών με διακρίσεις από την EFQM
- Προσφέρει προγράμματα ανάπτυξης στελεχών (mentoring)
- Προσφέρει ένα πολυετές κοινωνικό έργο στην παιδεία μέσω του προγράμματος << Η μεγάλη στιγμή για την παιδεία >>
- Είναι χορηγός αθλητικής ομάδας καλαθοσφαίρισης
- Συμμετέχει σε δράσεις κοινωνικής Αλληλεγγύης (πίσω στο σχολείο) και στην φροντίδα για το περιβάλλον (πράσινα προϊόντα)
- Έντονη κουλτούρα (υγεία και ασφάλεια στην εργασία και φροντίδα του περιβάλλοντος)
- Μεγάλο εύρος προϊόντων (για ιδιώτες, για επιχειρήσεις άνω και κάτω των 2,5 εκατομμυρίων ευρώ)
- Κατέχει τον υψηλότερο δείκτη κάλυψης
- Τα μεγαλύτερα χαρτοφυλάκια (κρατικά χρεόγραφα)
- Διαθέτει αυτόματο σύστημα για τις παραγγελίες
- Οι καταθέσεις των πελατών της αυξήθηκαν
- Ο λόγος των δανείων προς τις καταθέσεις βελτιώθηκε σημαντικά
- Αυξήθηκαν τα καθαρά έσοδα από τόκους

- Οι λειτουργικές της δαπάνες μειώθηκαν (μείωση λειτουργικού κόστους)

Αδυναμίες

- Κατέχει την Τρίτη θέση στις χορηγήσεις δανείων και το μερίδιο αγοράς της είναι το μικρότερο σε σύγκριση με τις υπόλοιπες τρεις μεγάλες τράπεζες της Ελλάδας
- Έχει μικρή ρευστότητα 21,3% έναντι των υπόλοιπων τραπεζών εκτός της Εθνική Τράπεζας.
- Είναι στη δεύτερη θέση στον δείκτη επισφαλειών
- Μείωσε την έκθεσή της σε δάνεια ιδιωτών
- Εμφανίζεται υψηλή μείωση (27%) στις καταθέσεις της
- Τα καθαρά έσοδα από τόκους υποχώρησαν κατά 25,7%
- Τα συνολικά έσοδα από αμοιβές και προμήθειες μειώθηκαν
- Τα δάνεια σε καθυστέρηση άνω των 90 ημερών συνεχίζουν να βαίνουν μειούμενα

6.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (CORPORATE STRATEGIES)

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τη γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και σε ποιους κλάδους και δραστηριότητες ανταγωνίζεται ή θα ήθελε να εμπλακεί. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες στρατηγικών: ανάπτυξης (growth strategies), σταθερότητας (stability strategies) και περισυλλογής (retrenchment strategies) που περιλαμβάνονται στην κατηγορία στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategies). Οι άλλες δύο κατηγορίες είναι η στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy) και η γονική στρατηγική (parenting strategy). Στον πίνακα 6.1 παρατίθενται οι στρατηγικές κατεύθυνσης οι οποίες χρησιμοποιούνται και από τους τραπεζικούς ομίλους που θα αναλύσουμε παρακάτω. [7]

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

διαποίκιση		
Ασυσχέτιστη διαποίκιση		Ρευστοποίηση
		Χρεοκοπία

Πίνακας 6.1: Επιχειρησιακές στρατηγικές κατεύθυνσης

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

Η τράπεζα Eurobank έχει επιλέξει να ακολουθεί τη στρατηγική ανάπτυξης έναντι των δύο άλλων εναλλακτικών που υπάρχουν, της στρατηγικής σταθερότητας και της στρατηγικής περισυλλογής. Πιο συγκεκριμένα, η τράπεζα Eurobank αναπτύσσεται κυρίως μέσω της Οριζόντιας Ολοκλήρωσης, εσωτερικά και εξωτερικά με εξαγωγές και συγχωνεύσεις. Τα αποτελέσματα της μέχρι τώρα πορείας της από το 1990 μέχρι το 2013 δείχνουν τα εξής:

- Διοχέτευσε κεφάλαια σε αγορές και τομείς δραστηριότητας με υψηλή ανάπτυξη
 - Το 1999 μεταβιβάζεται η Τράπεζα Κρήτης στην EFG Eurobank.
 - Πραγματοποιείται συγχώνευση δραστηριοτήτων EFG Eurobank - Τράπεζας Αθηνών με ανταλλαγή μετοχών.
 - Το 2000 συγχωνεύεται η EFG Eurobank με την Τράπεζα Εργασίας και μετονομάζεται η πρώτη σε Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias A.E.
 - Πραγματοποιείται συγχώνευση με απορρόφηση της «Επένδυσης Εργασίας ΑΕΕΧ» από την EFG Eurobank Ergasias.
 - Πραγματοποιείται συγχώνευση με απορρόφηση της "Πρόδος Ελληνικές Επενδύσεις ΑΕΕΧ".
 - Το 2013 ο όμιλος Eurobank διευρύνεται με την εξαγορά του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου Ελλάδος και της Νέας Proton Bank. [2]

Τα παραπάνω στοιχεία αναφέρονται μόνο για την Ελλάδα. Όμως, η Τράπεζα Eurobank έχει πραγματοποιήσει εξαγορές και συγχωνεύσεις και τη Ρουμανία, στη Βουλγαρία, στη Σερβία, στην Τουρκία και στο Λονδίνο όπως αναφέρεται και στο τρίτο κεφάλαιο. Είναι χαρακτηριστικό, επομένως, για την Νοτιοανατολική Ευρώπη ότι οι τραπεζικές αγορές παραμένουν ελκυστικές σε μία περιοχή που συγκλίνει ταχύτατα με την Ευρώπη.

Οι παραπάνω εξαγορές είναι συνέχεια της αναπτυξιακής πορείας της Τράπεζας Eurobank κυρίως από το 2000 και μέχρι σήμερα με την εξαγορά του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και της Νέας Proton Bank.

Στα πλαίσια της συσχετισμένης διαποίκισης η τράπεζα προκειμένου να καλύπτει όλες τις ανάγκες των πελατών της και να αναπτυχθεί σε πολλούς τομείς προσπαθεί να συμμετέχει σε όλο το φάσμα του χρηματοοικονομικού τομέα.

Με άλλα λόγια, η Τράπεζα Eurobank έχει δημιουργήσει ένα τμήμα ανάλυσης που ονομάζεται Eurobank Equities και αποτελείται από μια ομάδα 6 αναλυτών που πραγματοποιεί θεμελιώδη ανάλυση σε 46 εταιρίες που συνιστούν το 80% της συνολικής κεφαλαιοποίησης του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Τα προϊόντα του τμήματος περιλαμβάνουν θεματικές, κλαδικές και εταιρικές αναλύσεις σε βάθος, παρέχοντας στους θεσμικούς και ιδιώτες πελάτες της Eurobank Equities σαφείς επενδυτικές ιδέες. Επιπρόσθετα, σε καθημερινή βάση παρέχονται σχόλια σχετικά με τις πιο σημαντικές ειδήσεις της ημέρας σε εταιρικό, κλαδικό και μακροοικονομικό επίπεδο.

Συγκεκριμένα, η Eurobank Equities καταλαμβάνει επί σειρά ετών ηγετική θέση στην Ελληνική χρηματιστηριακή αγορά, ενώ και το 2012 αναδείχτηκε για μια ακόμη χρονιά πρώτη μεταξύ των ελληνικών χρηματιστηριακών εταιριών με μερίδιο αγοράς 14,1%. Ταυτόχρονα, το τμήμα Διεθνών Αγορών, προσφέρει στους εταιρικούς επενδυτές πρόσβαση σε περισσότερα από 30 διεθνή χρηματιστήρια, συμπεριλαμβανομένων και αυτών στην ευρύτερη περιφέρεια της Νέας Ευρώπης, για να πραγματοποιήσουν συναλλαγές, από τις 9.00 μέχρι τις 23.00, καθημερινά, ακόμα και στις επίσημες Ελληνικές Αργίες.

Η Eurobank Equities ΑΕΠΕΥ είναι μέλος της Αγοράς Παραγώγων του Χρηματιστηρίου Αθηνών, προσφέρει υπηρεσίες διαπραγμάτευσης και εκκαθάρισης και κατέχει ηγετική θέση όσον αφορά το μερίδιο αγοράς.

Η Eurobank Equities ΑΕΠΕΥ είναι Βασικός Διαπραγματευτής τύπου Β. Βασικός διαπραγματευτής αγοράς ορίζονται τα χρηματοδοτικά και πιστωτικά ιδρύματα ή οι επενδυτικοί οίκοι των χωρών της ευρωπαϊκής ένωσης ή εξουσιοδοτημένα ως τέτοια σε άλλη δικαιοδοσία από εποπτική αρχή η οποία, κατά την κρίση του Υπουργού Οικονομικών και του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος,

επιβάλλει επαρκή εποπτεία/ καθεστώς προστασίας των επενδυτών, και επιλέγονται για να παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες στην αγορά τίτλων του Ελληνικού Δημοσίου, όπως συμμετοχή στις κοινοπραξίες και δημοπρασίες στην πρωτογενή αγορά και τη διενέργεια πράξεων (αγοράς και πώλησης) στην οργανωμένη Ηλεκτρονική Δευτερογενή Αγορά Τίτλων σε τιμές που είναι υποχρεωμένοι να ανακοινώνουν.

Η Eurobank Equities ΑΕΠΕΥ προσφέρει, λοιπόν, σχεδόν όλα τα παράγωγα προϊόντα που είναι συνδεδεμένα με Ελληνικές μετοχές και διαπραγματεύονται στην Αγορά Παραγώγων, όπως Futures και Options στον δείκτη FTSE/ATHEX 20, Stock Futures και Options σε συγκεκριμένες μετοχές μεγάλης και μεσαίας κεφαλαιοποίησης του ATHEX, καθώς επίσης και δανεισμό τίτλων σε συγκεκριμένες μετοχές του δείκτη. Επίσης, οι εταιρικοί πελάτες έχουν πρόσβαση σε υπηρεσίες διαπραγμάτευσης παράγωγων προϊόντων που διαπραγματεύονται στα σημαντικότερα χρηματιστήρια παραγώγων στον κόσμο. [1]

Επενδυτική Τραπεζική

Στην Eurobank Equities ΑΕΠΕΥ με την τεχνογνωσία, τη σύγχρονη υποδομή και τα εξειδικευμένα στελέχη, παρέχονται ευρείες και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες Επενδυτικής Τραπεζικής με στόχο την ικανοποίηση των ξεχωριστών αναγκών των πελατών.

Equity Capital Markets

Το Eurobank Group καταλαμβάνει παραδοσιακά ηγετική θέση στην Ελληνική αγορά κεφαλαίων, συνδυάζοντας τις δυνατότητες γένεσης ιδεών, την εμπειρία στη δόμησή τους, καθώς επίσης και το δυναμικό δίκτυο πωλήσεων, όπως αυτό αντανακλάται από τη δραστηριοποίησή στις σημαντικότερες πρωτογενείς και δευτερογενείς προσφορές χρηματοπιστωτικών μέσων στην Ελλάδα. Η ομάδα της Eurobank Equities "Equity Capital Markets" (ECM) διενεργεί για λογαριασμό της Eurobank πάσης φύσεως πράξεις που αφορούν στον τομέα του Equity Capital Markets, ο οποίος περιλαμβάνει υπηρεσίες σχετιζόμενες με:

- Πρωτογενείς προσφορές χρηματοπιστωτικών μέσων.
- Αναδοχές χρηματοπιστωτικών μέσων και υπηρεσίες που σχετίζονται με τις αναδοχές.
- Δευτερογενείς προσφορές χρηματοπιστωτικών μέσων.

- Ιδιωτικές τοποθετήσεις χρηματοπιστωτικών μέσων.

Τέλος, η Διεύθυνση Επενδυτικής Τραπεζικής της Eurobank Equities έχει χαράξει μία άψογη πορεία ως εταιρία πρώτης επιλογής σχετικά με συναλλαγές Συγχωνεύσεων και Εξαγορών στην Ελλάδα. Το αποτέλεσμα αυτό βασίζεται στην πολυετή εμπειρία της στη δόμηση και οργάνωση χρηματοδότησης τέτοιων συναλλαγών, στην εις βάθος κατανόηση του αντικειμένου και της χώρας και την πολύπλευρη γνώση σε δραστηριότητες Συγχωνεύσεων και Εξαγορών.

Ακόμα, η Τράπεζα Eurobank μπορεί να προσφέρει και **ασφαλιστικές υπηρεσίες** στους πελάτες της. Συγκεκριμένα, προσφέρει την δυνατότητα επαρκούς κάλυψης με υψηλού επιπέδου προϊόντα και υπηρεσίες από τη θυγατρική εταιρία Eurolife ERB A.E.Γ.Α. Ταυτόχρονα, προσφέρει πρόσβαση στο σύνολο των Ελληνικών και Διεθνών ασφαλιστικών εταιριών (μέσω της θυγατρικής εταιρίας ERB Ασφαλιστικές Υπηρεσίες).

Επίσης, μέσω της Eurobank leasing προσφέρονται **χρηματοδοτικά προϊόντα leasing** σε επιχειρήσεις ώστε να αποκτήσουν ευέλικτα εργαλεία χρηματοδότησης που αυτά με τη σειρά τους επιτυγχάνουν μείωση κόστους, βελτίωση των χρηματικών ροών και αύξηση των πωλήσεων.

Προσφέρεται, από την άλλη πλευρά, ένα μεγάλο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών πληροφορικής καθώς επίσης και συμβουλευτικών υπηρεσιών για μεγάλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς.

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

- Εξοικονομούνται πόροι από την ενσωμάτωση των τραπεζών όπως είναι και η Proton Bank.
- Αναπτύσσονται νέες πηγές εσόδων όπως είναι οι ασφαλιστικές εργασίες, τα χρηματοδοτικά προγράμματα leasing, οι ενέργειες επενδυτικής τραπεζικής, οι διασυνοριακές εμπορικές χρηματοδοτήσεις και η ενοποιημένη διαχείριση ταμειακών διαθέσιμων.
- Ενοποιούνται οι λειτουργίες διαχείρισης πληροφορικής και εργασιών back-office.
- Εφαρμόζεται ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου για όλο τον Όμιλο.[1]

6.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (BUSINESS STRATEGIES)

Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν δύο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα: η χαμηλή θέση κόστους και η μοναδικότητα του προϊόντος αντιληπτή από τον πελάτη. Βάσει αυτών των δύο ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, η επιχείρηση έχει ουσιαστικά τρεις επιλογές όσον αφορά στη στρατηγική που μπορεί να επιλέξει, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα:[7]



Πίνακας 6.2: Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

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

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα η Τράπεζα Eurobank 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 της συγκεκριμένης τράπεζας έχει αλλάξει και έχει μετατρέψει το ανθρώπινο δυναμικό της από απλούς υπαλλήλους σε συμβούλους του κάθε πελάτη. Με άλλα λόγια έχει δημιουργήσει ένα δίκτυο πωλητών οι οποίοι απευθύνονται σε διαφορετικές κατηγορίες πελατών όπως [3]:

1. Σε ιδιώτες παρέχοντάς τους προγράμματα επενδυτικά και καταθετικά.
2. Σε επαγγελματίες και επιχειρήσεις έως 2,5 εκατομμυρίων όπου οι σύμβουλοι τους παρέχουν διάφορες ασφάλειες, κάρτες eurobank business και άλλες υπηρεσίες που αναλύθηκαν παραπάνω.
3. Σε επιχειρήσεις άνω των 2,5 εκατομμυρίων όπου γίνεται λόγος για συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα, για υπηρεσίες επενδυτικής τραπεζικής, ασφαλιστικές υπηρεσίες και χρηματιστηριακές συναλλαγές.
4. Παρέχουν Private Banking με κεφάλαια άνω των 50000 ευρώ.

Η τράπεζα επομένως έχει αναγνωρίσει πως για να επιβιώσει σε μία άκρως ανταγωνιστική αγορά είναι επιτακτική η ανάγκη εφαρμογής στρατηγικής 'εστίασης στον πελάτη'. Το αποτέλεσμα θα είναι αύξηση του μεριδίου της αγοράς της Τράπεζας, 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. Σε αυτό το πλαίσιο η Τράπεζα Eurobank προσπαθεί να αναπτύσσει τις πωλήσεις, διαθέτοντας περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες κυρίως σε υπάρχοντες πελάτες μέσω των διασταυρούμενων πωλήσεων (cross selling) και μέσω των αναβαθμισμένων πωλήσεων (up selling). Για παράδειγμα η πρώτη περίπτωση είναι πώληση και άλλων προϊόντων όπως είναι τα ασφαλιστικά. Ενώ η δεύτερη συνεπάγεται τη μεταφορά για παράδειγμα των καταθέσεων από τη μία τράπεζα στην άλλη.

Επίσης, η Τράπεζα Eurobank χρησιμοποιεί τη διαφοροποίηση σε σχέση και με τα πληροφοριακά συστήματά της ώστε να μπορεί να ελαχιστοποιεί το χρόνο αναμονής των παραγγελιών της. Ταυτόχρονα η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων βοηθάει στη συλλογή στοιχείων σχετικά με την αποδοτικότητα και το βαθμό ικανοποίησης και πιστότητας του πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργούνται βάσεις δεδομένων για τη διευκόλυνση της μαζικής εξατομικεύσης (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 μετουσιώνονται και αναλύονται σε πληροφορία για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και είναι διαθέσιμα στα αρμόδια στελέχη τα οποία δημιουργούν μοντέλα πρόβλεψης της συμπεριφοράς του κάθε πελάτη. Αυτό οδηγεί στην προσαρμογή των προϊόντων στις απαιτήσεις του πελάτη και στη βελτίωση διαφόρων λειτουργικών διαδικασιών και μάρκετινγκ.

Στεγαστική πίστη

Η τράπεζα Eurobank προσφέρει αρκετά προϊόντα που απευθύνονται σε πελάτες οι οποίοι επιθυμούν είτε την αγορά ακινήτου ή επαγγελματικής στέγης είτε ακόμα και την επισκευή ή ανακαίνιση αυτού. Προσφέρει προϊόντα τόσο σταθερού όσο και κυμαινόμενου επιτοκίου καθώς και προϊόν σε ξένο νόμισμα όπως σε ελβετικό φράγκο. Προσπαθώντας να διαφοροποιηθεί η τράπεζα στη συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων προκειμένου να επιτύχει πρόσκτηση νέων πελατών και αυξημένες πωλήσεις, προχώρησε στην εξασφάλιση σταθερού επιτοκίου τα δύο με τρία πρώτα χρόνια και ύστερα μετατροπή αυτού σε κυμαινόμενο. Έτσι, η Τράπεζα Eurobank κατάφερε να καλύψει τις ανάγκες πολλών πελατών της.[3]

Πιστωτικές- Χρεωστικές κάρτες

Η τράπεζα Eurobank προσπαθεί και με τις χρεωστικές και πιστωτικές κάρτες να ξεχωρίσει από τα υπόλοιπα πιστωτικά ιδρύματα. Η τράπεζα Eurobank προσπαθεί να διαφοροποιηθεί επίσης με την μεγάλη ποικιλία καρτών της όπως για παράδειγμα με τις κάρτες VISA, Master card, επιστροφής κ.α. Επιπρόσθετα, σχετικά με την αποδοχή και εκκαθάριση συναλλαγών η τράπεζα προσπαθεί συνεχώς και αυξάνει το δίκτυό της με τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και τον αριθμό των εγκαταστημένων τερματικών POS γεγονός που συμβάλλει στο να κατέχει πάλι και εδώ ηγετικό ρόλο.[3]

6.4 ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΙ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Η τράπεζα Eurobank έχει δει πολλά αποτελέσματα από τη χρήση του CRM, έχει επενδύσει στη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας (ύπαρξη πληροφοριακού συστήματος) και στην εκπαίδευση του προσωπικού της προκειμένου να έχει την ευχέρεια να μεταφράζει όλες τις πληροφορίες που προκύπτουν από τη σχέση πελάτη-τράπεζας.

Όσον αφορά στον πελάτη, όταν γνωρίζει ότι κάποιος από την τράπεζα επιθυμεί να τον εξυπηρετήσει αποκλειστικά και να του

προτείνει λύσεις δεν αντιμετωπίζει το relationship management ως ενόχληση. Επιπρόσθετα, ο πελάτης απολαμβάνει εξατομικευμένη τιμολόγηση σε μία ευρεία γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών. Επίσης, ο πελάτης νιώθει σημαντική οντότητα για την τράπεζα και όχι ένας από τους πολλούς. Για αυτό το λόγο, εξαλείφεται κάθε περιττή επικοινωνία και ενοχλητική προσέγγιση ενός πελάτη από την τράπεζα για προϊόντα που ήδη κατέχει.

Όσον αφορά στην 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. Η μείωση του λειτουργικού κόστους είναι αποτέλεσμα της αποδοτικότερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και του μάρκετινγκ.

Τέλος, λόγω των άριστων επιπέδων ποιότητας που παρέχονται στον πελάτη ο ίδιος παραμένει πιστός και μπορεί να προβαίνει σε χρήση και άλλων πακέτων-προϊόντων της τράπεζας Eurobank. Γι αυτόν το λόγο, η συγκεκριμένη τράπεζα έχει επιτύχει να ικανοποιεί τον κάθε της πελάτη μακροπρόθεσμα και αυτός να της το ανταποδίδει συναλλάσσοντας μόνο μαζί της.

6.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Από την ανάλυση που προηγήθηκε γίνεται αντιληπτό πως η τράπεζα Eurobank έχει ισχυρά θεμέλια για τη διατήρηση της ηγετικής της θέσης τόσο στην Ελλάδα αλλά και στην Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Η Τράπεζα Eurobank γνωρίζει πολύ καλά ότι πρέπει να αντιμετωπίσει με σεμνότητα την πρόκληση της έλλειψης ρευστότητας και της μειωμένης διάθεσης εισοδήματος εκ μέρους των καταναλωτών.

Η Τράπεζα Eurobank αποτελεί αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας τραπεζών, όπου παρακολουθώντας τις εξελίξεις του παγκόσμιου γίνεσθαι και τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, αγωνίζεται σκληρά για την επίτευξη των στόχων της. Η αξία που δίνει η τράπεζα η συγκεκριμένη στους πελάτες της και η υιοθέτηση μιας καλύτερης ποιότητας από όλα τα τμήματα του πιστωτικού ιδρύματος αποτελούν τους δύο βασικούς άξονες λειτουργίας της. Με άλλα λόγια, η τράπεζα επενδύει σε αυτούς τους δύο άξονες σε συνδυασμό με την καινοτομία, την έμπνευση, την προσπάθεια, το

κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό και με την όσο το δυνατό καλύτερη διάθεση για το καλύτερο αποτέλεσμα.

Επίσης, είναι κατανοητό ότι ο τραπεζικός κλάδος δέχεται μεγάλο ανταγωνισμό που εξελίσσεται και συνεχώς αυξάνεται. Βάσει εκτιμήσεων από τα τραπεζικά στελέχη προκύπτουν τέσσερις παράγοντες οι οποίοι θα παίξουν καθοριστικό ρόλο και θα επηρεάσουν τον τραπεζικό κλάδο. Αυτοί είναι:

- Ισορροπία κινδύνου-οφέλους
- Η ανταπόκριση των υπαλλήλων στις νέες εξελίξεις
- Η τεχνολογική εξέλιξη
- Η αλλαγή στις σχέσεις με τον πελάτη

Όπως είναι γνωστό κάθε επιχειρηματική μονάδα αναλαμβάνει κάποιο κίνδυνο με σκοπό να αποκομίσει κάποιο όφελος. Ο χρηματοπιστωτικός τομέας είναι επικεντρωμένος περισσότερο σε αυτή την ισορροπία κινδύνου-οφέλους.

Η προώθηση ενός τραπεζικού προϊόντος είναι πιο εύκολη σε σύγκριση με ένα οποιοδήποτε άλλο προϊόν. Όμως, τα στελέχη των πιστωτικών ιδρυμάτων πρέπει να προσέχουν κάθε φορά τον πιστωτικό κίνδυνο όταν ο πελάτης για παράδειγμα δεν μπορεί να πληρώσει το χρέος του στην τράπεζα. Ακόμα, πρέπει να προσέχουν τον κίνδυνο της αγοράς όταν οι μετοχές και οι μεταβολές στα επιτόκια επηρεάζουν αρνητικά την κερδοφορία και τέλος χρειάζεται προσοχή στις ζημιές από τη γενικότερη δραστηριότητα της τράπεζας που οφείλεται σε ανθρώπινο λάθος, στην ανεπάρκεια των συστημάτων της ή σε εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι οι φυσικές καταστροφές και πολλά άλλα.

Με άλλα λόγια, τα τραπεζικά ιδρύματα πρέπει να εξελίξουν τα τμήματά τους που ασχολούνται με τη διαχείριση κινδύνου, ώστε να είναι ικανά να ελέγχουν τον κίνδυνο κατά προϊόν, κατά πελάτη και κατά γεωγραφική περιοχή. Συνεπώς, το γεγονός αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την ισχυροποίηση του πιστωτικού ιδρύματος στον κλάδο καθώς θα γίνει περισσότερο ανταγωνιστικό γνωρίζοντας τον κίνδυνο για το προϊόν και τον πελάτη.

Όσον αφορά στον ανθρώπινο παράγοντα, αυτός όπως πάντα θα συνεχίσει να κατέχει δεσπόζουσα θέση στον τραπεζικό κλάδο και αυτός θα καθορίσει την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας. Οι υπάλληλοι των καταστημάτων είναι αυτοί που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και θα μπορέσουν να προσφέρουν σωστά την κάθε

υπηρεσία που χρειάζεται ο κάθε πελάτης. Γι αυτό το λόγο, η συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού θα προσφέρει σημαντικά οφέλη στα πιστωτικά ιδρύματα. Πιο συγκεκριμένα, η συνεχής ενημέρωση του υπαλλήλου στα νέα προϊόντα και στις εξελίξεις στην αγορά τον καθιστά ικανό να εκμεταλλευτεί όσο το δυνατόν περισσότερο τις νέες τεχνολογίες και τα νέα συστήματα για να μπορεί να ικανοποιήσει τον πελάτη και να μπορεί η τράπεζα που ανήκει να γίνεται περισσότερο ανταγωνιστική σε σύγκριση με τις υπόλοιπες.

Επίσης, οι τεχνολογικές εξελίξεις αποτελούν και αυτές έναν παράγοντα που αν τις εκμεταλλευτούν τα πιστωτικά ιδρύματα θα τους αποφέρει μεγάλο κέρδος για τα προϊόντα και τους πελάτες της. Συγκεκριμένα, με την αναβάθμιση των δικτύων και την προσφορά πολλών υπηρεσιών από τους παρόχους τηλεπικοινωνίας οι αλλαγές είναι ήδη αναπόφευκτες και επηρεάζουν ευνοϊκά τους πελάτες. Οι πελάτες σε μερικά χρόνια θα θεωρούν δεδομένο τις συναλλαγές μέσω διαδικτύου ή κινητού και δεν θα χρειάζεται να μετακινούνται στα τραπεζικά καταστήματα τα οποία δεν θα έχουν τις δυνατότητες να προσφέρουν αυτές τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει η τεχνολογία.

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι η τεχνολογία με τα διάφορα συστήματα τα οποία διαθέτει, όπως για παράδειγμα τις βάσεις δεδομένων που αποθηκεύονται όλες οι πληροφορίες για τον κάθε πελάτη, αποτελεί εξίσου σημαντικό κεφάλαιο για τα πιστωτικά ιδρύματα με αυτό του ανθρώπινου παράγοντα που θα τα χρησιμοποιήσει.

Τελευταίος αλλά όχι λιγότερος σημαντικός παράγοντας είναι η σχέση της τράπεζας με τον σύγχρονο πελάτη που αλλάζει, εκσυγχρονίζεται και έχει νέες ανάγκες και περισσότερες απαιτήσεις. Τα πιστωτικά ιδρύματα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τις αλλαγές αυτές που συντελούνται και να προσανατολιστούν σε ένα πιο πελατοκεντρικό σύστημα. Πλέον έχει φτάσει η εποχή όπου οι τράπεζες προσπαθούν να προσεγγίζουν τους πελάτες τους και να αναγνωρίζουν τις ανάγκες τους ώστε να μπορούν να τους εξυπηρετήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα μέσω των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων τους δεδομένου όμως ότι αυτές θα προσαρμοστούν στους πελάτες τους.

Άρα απαραίτητη προϋπόθεση είναι η τμηματοποίηση των πελατών λιανικής σε κάποιες μεγάλες κατηγορίες και ο σχεδιασμός προϊόντων

για αυτές. Επίσης, επιτακτική ανάγκη είναι και ο σχεδιασμός προϊόντων για τις προσωπικές ανάγκες του κάθε πελάτη.

Εν κατακλείδι, η ανταγωνιστική θέση των πιστωτικών ιδρυμάτων θα επηρεάζεται πάντα από τους παραπάνω παράγοντες που αναλύσαμε. Όπως ακόμα και η προσφορά και η τιμολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών θα εξαρτάται πάντα από τον κίνδυνο και την πιστοληπτική ικανότητα του πελάτη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ΟΥ} Κεφαλαίου

Ιστοσελίδες

1. <http://www.eurobankequities.gr/idiotes/analysis.aspx?lang=el-GR>
2. <http://www.eurobankequities.gr/idiotes/analysis.aspx?lang=el-GR>
3. <http://www.eurobank.gr/online/home/genericnew.aspx?code=ependites&mid=853&lang=gr>

Ελληνική Βιβλιογραφία

4. Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
5. Λίτινας Ν., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Πανεπιστημιακές εκδόσεις, Χίος, 1998
6. Παπαδάκης Β., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002
7. Σαρσέντης Β., **Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996

Ξένα Βιβλιογραφία

8. David F., **Strategic Management**, Prentice Hall, 6th Edition, 1997
9. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2004

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

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

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

Κοκκομέλης Κ., (1995), 'Τραπεζικές υπηρεσίες προς καταναλωτές', Ένωση Ελληνικών Τραπεζών

Λίτινας Ν., 'Στρατηγική των επιχειρήσεων', Πανεπιστημιακές εκδόσεις, Χίος, 1998

Μάλλιαρης Π., 'Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ', Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2001

Παπαδάκης Β., 'Στρατηγική των επιχειρήσεων', Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002

Σαρσέντης Β., 'Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική', Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996

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

Γεωργόπουλος Ν., (2009) Σημειώσεις Μαθήματος 'Στρατηγικό Μάνατζμεντ'

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

David F., 'Strategic Management', Prentice Hall, 6th Edition

Jay Barney., 'Strategic Management and Competitive Advantage', Prentice Hall, 2012

Koch T., (1992), 'Bank Management' The Dryden Press

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

Wheelen T.L., and Hunger J.D., (2004) 'Strategic Management and Business Policy', Prentice Hall

ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ

Αδριανέσης Παναγιώτης, 'Επιλύουμε τις τραπεζικές διαφορές γρήγορα και ανέξοδα', Επιλογή, Ιούνιος 2007

Αντωνίου Θανάσης, Κεφάλαια, Περιβάλλον και επενδύσεις: Γιατί πρασινίζουν οι τράπεζες; Επιλογή Μάιος 2007

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

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<http://www.eurobank.gr/online/home/>

<http://www.bankofgreece.gr/Pages/default.aspx>

<http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE>

<http://www.kerdos.gr/>

<http://www.enet.gr/>

<http://www.kathimerini.gr/>

<http://www.hba.gr/>

ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ

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

Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 'Καταγραφή της κατάστασης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και εκτίμησης των προοπτικών της ευρωζώνης', (2011)

Ετήσια Οικονομική έκθεση για τη Χρήση που έληξε την 31^η Δεκεμβρίου 2013

Ετήσιος Απολογισμός 2012

Ετήσια Οικονομική Έκθεση για τη Χρήση που έληξε την 31^η Δεκεμβρίου 2012

Η Ναυτεμπορική ειδική έκδοση, 'Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη', (2012)